

Evaluation Lehrstellenförderung und Berufsintegration

Evaluation der vom BBT nach BBG Art. 54 und Art. 55 Abs. 1 lit. f und j
zwischen 2004 und 2009 unterstützten Projekte

Im Auftrag des
Bundesamts für Berufsbildung und Technologie BBT
Ressort Projektförderung & Entwicklung

Iris Graf, Kilian Künzi

Bern, 10. Juni 2010

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Zusammenfassung | IV |
| 1 Ausgangslage und Fragestellung | 1 |
| 1.1 Ausgangslage | 1 |
| 1.2 Untersuchungsgegenstand | 1 |
| 1.2.1 Gegenstand der Evaluation | 1 |
| 1.2.2 Prinzipien der Evaluation | 2 |
| 1.3 Fragestellungen | 3 |
| 1.4 Eingrenzung der Evaluation | 3 |
| 1.5 Aufbau des Berichts | 4 |
| 2 Methodisches Vorgehen und Datengrundlage | 5 |
| 2.1 Methodisches Vorgehen | 5 |
| 2.2 Datengrundlage | 6 |
| 2.2.1 Berücksichtigte Projekte | 6 |
| 2.2.2 Aufbereitung der Daten in einer Evaluations-Datenbank | 7 |
| 2.2.3 Erfasste Projektunterlagen | 7 |
| 2.2.4 Erfasste Projektinformationen | 8 |
| 2.3 Analysekonzept - Bewertung von Einzelprojekten | 9 |
| 2.4 Beantwortbarkeit der Evaluationsfragestellungen | 10 |
| 3 Übersicht über die geförderten Projekte | 12 |
| 3.1 Gesetzliche Grundlagen | 12 |
| 3.2 Kategorisierung der geförderten Projekte nach Massnahmen | 13 |
| 3.2.1 Massnahmen zum Lehrstellenangebot | 13 |
| 3.2.2 Massnahmen zur Lehrstellennachfrage | 14 |
| 3.2.3 Massnahme zu Lehrstellenangebot und -nachfrage | 15 |
| 3.3 Kennzahlen zu den geförderten Projekten | 17 |
| 4 Bewertung der Projekte | 20 |
| 4.1 Qualität der Projektkonzepte | 20 |
| 4.1.1 Verdeutlichung des Handlungsbedarfs | 21 |
| 4.1.2 Zielsetzung | 22 |
| 4.1.3 Planung des Vorgehens | 24 |
| 4.1.4 Zeitliche und finanzielle Planung, Projektorganisation | 25 |
| 4.1.5 Geplante Nachhaltigkeit der Finanzierung | 28 |
| 4.2 Projekterfolg | 28 |
| 4.2.1 Grad der Zielerreichung | 28 |
| 4.2.2 Realisierte Nachhaltigkeit der Finanzierung | 31 |
| 4.3 Qualitätssicherung und -kontrolle | 32 |
| 4.3.1 Überprüfung und Sicherstellung des Projektprozesses | 32 |
| 4.3.2 Überprüfung der Wirksamkeit des Projekts und der Zielerreichung (Projektelevaluation) | 33 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.4 | Weitere Qualitätskriterien | 36 |
| 4.4.1 | Öffentlichkeitsarbeit | 36 |
| 4.4.2 | Wissenstransfer | 38 |
| 4.4.3 | Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen | 40 |
| 5 | Bewertung von Massnahmen | 42 |
| 5.1 | Lehrstellenakquisition | 42 |
| 5.1.1 | Was ist Lehrstellenakquisition? | 42 |
| 5.1.2 | Ist Lehrstellenakquisition erfolgreich? | 43 |
| 5.1.3 | Was macht Projekte zur Akquisition von Lehrstellen erfolgreich? | 44 |
| 5.1.4 | Erfolgskriterien / Empfehlungen | 46 |
| 5.2 | Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen | 47 |
| 5.2.1 | Was sind Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen? | 47 |
| 5.2.2 | Sind Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen erfolgreich? | 47 |
| 5.2.3 | Was macht Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen erfolgreich? | 47 |
| 5.2.4 | Erfolgskriterien / Empfehlungen | 48 |
| 5.3 | Strukturschaffung (angebotsseitig) / «Dachprojekte» | 48 |
| 5.3.1 | Was sind Massnahmen zur Strukturschaffung (angebotsseitig) / «Dachprojekte» | 48 |
| 5.3.2 | Sind Massnahmen zur Strukturschaffung (angebotsseitig) / «Dachprojekte» erfolgreich? | 49 |
| 5.3.3 | Was macht Massnahmen zur Strukturschaffung (angebotsseitig) / «Dachprojekte» erfolgreich? | 49 |
| 5.3.4 | Erfolgskriterien / Empfehlungen | 49 |
| 5.4 | Massnahmen zur Berufswahl | 49 |
| 5.4.1 | Rent-a-Stift | 49 |
| 5.4.2 | Weitere Massnahmen zur Berufswahl | 51 |
| 5.5 | Massnahmen zum Übergang Schule – Berufsbildung | 53 |
| 5.5.1 | Individuelle Begleitung: Coaching | 53 |
| 5.5.2 | Individuelle Begleitung: Mentoring | 57 |
| 5.5.3 | Individuelle Begleitung: Forschungsprojekt | 61 |
| 5.5.4 | Lehrstellenvermittlung | 61 |
| 5.5.5 | Massnahmen zu Übergangslösungen | 64 |
| 5.5.6 | Vergleich der Projekttypen beim Übergang Schule-Berufsbildung | 66 |
| 5.6 | Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden | 66 |
| 5.6.1 | Was sind Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden? | 66 |
| 5.6.2 | Sind Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden erfolgreich? | 67 |
| 5.6.3 | Was macht Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden erfolgreich? | 68 |
| 5.6.4 | Erfolgskriterien / Empfehlungen | 69 |
| 6 | Fazit und Empfehlungen | 70 |
| 6.1 | Erkenntnisse und Empfehlungen zu sämtlichen Projekten | 70 |
| 6.1.1 | Zielsetzung und Zielerreichung | 70 |
| 6.1.2 | Vorgehen | 71 |
| 6.1.3 | Organisation | 71 |
| 6.1.4 | Zeitplanung | 72 |
| 6.1.5 | Finanzplanung und Abrechnung | 72 |
| 6.1.6 | Qualitätssicherung des Projektprozesses | 73 |
| 6.1.7 | Projektelevaluation und Wissenstransfer | 73 |
| 6.1.8 | Nachhaltigkeit der Finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit und Gleichstellungsanliegen | 74 |
| 6.1.9 | Fazit zu den bestehenden Gesuchs- und Berichtsvorlagen des BBT | 74 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.2 | Empfehlungen zu den umgesetzten Massnahmen | 75 |
| 6.2.1 | Lehrstellenakquisition | 75 |
| 6.2.2 | Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen | 76 |
| 6.2.3 | Strukturschaffung (angebotsseitig) / Dachprojekte | 76 |
| 6.2.4 | Massnahmen zur Berufswahl | 76 |
| 6.2.5 | Individuelle Begleitung: Coaching | 77 |
| 6.2.6 | Individuelle Begleitung: Mentoring | 77 |
| 6.2.7 | Lehrstellenvermittlung | 77 |
| 6.2.8 | Massnahmen zu Übergangslösungen | 78 |
| 6.2.9 | Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden | 78 |
| 7 | Unterlagen und Literatur | 79 |
| 8 | Anhang | 80 |
| 8.1 | Evaluationsglossar | 80 |
| 8.2 | Tabellen der geförderten Projekte nach Massnahmen | 81 |
| 8.2.1 | Lehrstellenakquisition | 81 |
| 8.2.2 | Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen | 82 |
| 8.2.3 | Strukturschaffung (angebotsseitig) / «Dachprojekte» | 82 |
| 8.2.4 | Massnahmen zur Berufswahl | 83 |
| 8.2.5 | Massnahmen zum Übergang Schule – Berufsbildung | 84 |
| 8.2.6 | Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden | 86 |
| 8.2.7 | Kampagnen | 87 |

Zusammenfassung

Ausgangslage

Die Berufsbildung ist eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Kantonen und Organisationen der Arbeitswelt (OdA). Basierend auf dem Berufsbildungsgesetz (BBG), unterstützt das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) Initiativen im Bereich der Berufsbildung sowohl von Kantonen, von OdA und anderen Akteuren der Berufsbildung. Unter anderem handelt es sich um Massnahmen, die auf BBG Art. 54 und Art. 55 Abs. 1 lit. f und j Bezug nehmen, und der Sicherung und Erweiterung des Lehrstellenangebotes und der Integration von Jugendlichen mit Schwierigkeiten in der Berufsbildung dienen.

Im Anschluss an ein Ausschreibungs- und Auswahlverfahren beauftragte das BBT das Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS) mit der Evaluation der zwischen 2004 und Mitte 2009 unterstützten Projekte.

Der Evaluation lagen folgende Hauptfragestellungen zu Grunde:

- Welche Massnahmen/Projekte werden in den untersuchten Bereichen der Lehrstellenförderung und Berufsintegration eingesetzt?
- Wie sind die Projekte organisiert und welche Partner sind beteiligt?
- Welche Massnahmen sind wirkungsvoll?
- In welcher Weise werden die Ziele der Projekte erreicht und welcher Handlungsbedarf ergibt sich daraus?

Vorgehen

In Absprache mit dem BBT und der Begleitgruppe der Evaluation wurden die erwähnten Hauptfragestellungen auf der Ebene der einzelnen Projekte analysiert, um eine breite und umfassende Grundlage zu schaffen. Die Heterogenität des Evaluationsgegenstands bzw. der verschiedenen Einzelprojekte erforderte dabei eine «Vollerhebung».

Methodisch wurde mit einer vertieften Dokumentenanalyse gearbeitet.

Als Daten standen Projektunterlagen wie Gesuche, Konzepte, Zwischenberichte, Korrespondenzen, Schlussberichte, Projektevaluationen etc. zur Verfügung.

Die Erfassung und Analyse der Projektdokumente gliederte sich in vier Hauptschritte:

- Aufbau einer spezifischen Access-Datenbank für die Evaluation der Einzelprojekte
- Differenzierte Kategorisierung der umgesetzten Massnahmen bzw. Einzelprojekte

- Bewertung der Einzelprojekte auf der Basis eines Kriterienrasters und Identifikation von Erfolgsfaktoren

- Vergleichende Bewertung von Projekt- bzw. Massnahmentypen

In die Evaluation miteinbezogen wurden letztlich 130 Projekte (bei Unterteilung von «Grossprojekten» in Teilprojekte: 168). Das Finanzvolumen der Projekte beträgt rund 76 Mio. Fr. Die Förderbeiträge des BBT umfassen dabei knapp 34 Mio. Fr.

Die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Umgesetzte Massnahmen

Die umgesetzten Massnahmen der 130 geförderten Projekte können eingeteilt werden in Massnahmen, die vorwiegend auf das Lehrstellenangebot und solche, die vorwiegend auf die Lehrstellennachfrage abzielen.

Projekte zum Lehrstellenangebot setzen vor allem Massnahmen zur Schaffung zusätzlicher Lehrstellen ein. Projekte zur Lehrstellennachfrage decken ein breiteres Spektrum ab: Sie reichen von der Berufswahlberatung über die individuelle Begleitung von Lehrstellensuchenden, Lehrstellenvermittlung, Übergangslösungen bis zur Unterstützung von Lernenden. Neben diesen Massnahmen bestehen noch Kampagnen, die sich sowohl auf die Lehrstellennachfrage als auch auf das Lehrstellenangebot beziehen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine einfache Kategorisierung der eingesetzten Massnahmen, wobei viele Projekte mehr als eine Massnahme umsetzen:

| Umgesetzte Massnahmen | Anzahl Projekte |
|------------------------------------|-----------------|
| Lehrstellenakquisition | 56 |
| Neue Berufsausbildungen | 3 |
| Strukturschaffung / Dachprojekte | 4 |
| Berufswahl | 12 |
| Individuelle Begleitung: Coaching | 46 |
| Individuelle Begleitung: Mentoring | 25 |
| Lehrstellenvermittlung | 23 |
| Übergangslösungen | 18 |
| Unterstützung von Lernenden | 16 |
| Kampagnen | 13 |

Beurteilung der eingereichten Projektkonzepte

Um die Konzepte der eingereichten Gesuche zu beurteilen, wurden mehrere Aspekte bewertet, die für ein erfolgreiches Projektkonzept notwendig sind. Aus dem Projektmanagement ist bekannt, dass insbesondere eine gute Zielsetzung, ein klares Vorgehen, gute Budget- und Zeitplanung sowie eine klare Rollenteilung und Organisation für den Projekterfolg wesentliche Fakto-

ren bilden. Zusätzlich wurde erfasst, inwiefern die Projektgesuche den Handlungsbedarf deutlich machen können und ob die Projekte Angaben zur Öffentlichkeitsarbeit und dem Wissensaustausch machen und Gleichstellungsanliegen berücksichtigen. Diese letzten Indikatoren werden zusätzlich herangezogen, weil das BBT Wert darauf legt, dass die Projekte in diesen Bereichen Aktivitäten durchführen.

Ein Grossteil der Projekte weist den SMART-Vorgaben entsprechende Ziele aus (spezifische, messbare, erreichbare, realistische und mit Zeitangabe versehene Ziele). Verbesserungsmöglichkeiten bestehen jedoch darin, sich auf wenige zentrale Ziele zu beschränken und die Überprüfbarkeit der Ziele zu berücksichtigen. Der Handlungsbedarf wird von praktisch allen Projekten überzeugend dargelegt und ein sinnvolles Vorgehen zur Problemlösung wird meist vorgeschlagen, auch wenn die Vorgehensweisen teilweise zu wenig detailliert beschrieben werden. Das Budget wird durchgängig gut geplant, während über die Organisation der Projekte (insbes. über die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren) wenig Angaben vorhanden sind und bei der Zeitplanung aus Sicht des Projektmanagements eine detailliertere und konkretere Planung sinnvoll wäre.

Massnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit und zum Wissenstransfer werden von praktisch allen Projekten geplant, wenn auch in sehr unterschiedlichem Ausmass und Präzisionsgrad. Exakte Angaben über die geplanten Massnahmen mit Zeitangaben werden eher selten gemacht.

Durch das vom BBT bereitgestellte Gesuchsformular werden die wichtigsten Punkte, anhand derer ein Projektkonzept beurteilt werden kann, abgedeckt. Es ist eine klare Verbesserung im Vergleich zu älteren Gesuchsformularen (bzw. zu Gesuchen ohne Formular) festzustellen.

Generell lässt sich festhalten, dass die in den Konzepten formulierten Ziele mit den gesetzlich formulierten Zielen übereinstimmen und in den Gesuchen sinnvolle Massnahmen zur Zielerreichung vorgeschlagen werden. Die Konzepte liefern dadurch die Grundlage, um wirkungsvolle Projekte durchführen zu können. Dass die vorgeschlagenen Massnahmen – zumindest potentiell – wirkungsvoll sind, zeigt sich auch daran, dass keine der Massnahmen grundsätzlich verworfen oder ersetzt werden könnte, sondern bei jeder Massnahme erfolgreiche Projekte zu verzeichnen sind.

Einige als Pilotprojekte deklarierte Projekte scheinen allerdings eher bereits bekannte Massnahmen an einem neuen Standort zu implementieren, als dass sie im engeren Sinne als Pilotprojekte funktionieren. Pilotprojekte sollten den Anspruch haben, innovative Massnahmen um-

zusetzen und die generierten Kenntnisse und Erfahrungen weiterzugeben und zwar in einer Form, dass sie über das Projekt hinaus von Interesse sind. Ohne diese Aspekte sind Pilotprojekte in ihrer Wirksamkeit eingeschränkt.

Organisation der Projekte

■ **Träger und Partner:** Der Grossteil der eingereichten Projektgesuche hat kantonale (oder in Einzelfällen städtische) Träger. Daneben spielen Vereine, Organisationen der Arbeitswelt und Private ebenfalls eine Rolle. Als Projektpartner werden vorwiegend (andere) kantonale Stellen (z.B. Berufsberatung) und teilweise Schulen der Sek II, Berufsschulen und Partner aus der Wirtschaft (z.B. Berufsverbände) beigezogen.

Über die Einbindung in die konkreten Aktivitäten werden in den Projektunterlagen allerdings nur wenige Angaben gemacht.

■ **Einfluss der Trägerschaft:** Ein eindeutiger Einfluss der Trägerschaft auf die Umsetzung oder den Projekterfolg kann nicht nachgewiesen werden. Dies liegt allerdings u.a. daran, dass Kantone sehr häufig als Träger auftreten. Pro Massnahmentyp sind daher nur wenige Projekte von anderen Trägern vorhanden, wodurch Vergleiche erschwert werden. Lediglich in der Lehrstellenakquisition in spezifischen Gebieten gibt es Hinweise darauf, dass andere Träger als Kantone eher Schwierigkeiten haben, erfolgreich Lehrstellen zu schaffen.

Dass Kantone häufig als Träger auftreten, erscheint sinnvoll, weil sie dadurch strategische Entscheide in der Lehrstellenförderung und Integration von Jugendlichen treffen, eine Koordinationsfunktion wahrnehmen und den Bedarf im eigenen Kanton für zusätzliche Projekte abschätzen können.

■ **Zusammenarbeit:** Über die Rollenteilung und die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren können alleine aufgrund der Projektdokumente keine Aussagen gemacht werden. Werden in ein Projekt mehrere Akteure miteinbezogen und ist diese Zusammenarbeit im Rahmen des Schlussberichts oder der Projektevaluation angesprochen, wird sie generell als gut beschrieben. Höchstens wird eine noch bessere Koordination oder Zusammenarbeit angestrebt. Nur in Ausnahmefällen wird die Zusammenarbeit als schwierig beschrieben (z.B. mit einzelnen Schulen oder Eltern von Jugendlichen). Um dies zu klären, wäre über die Dokumentenanalyse hinaus eine Befragung der Projektbeteiligten erforderlich.

■ **Effektivität und Effizienz der Organisation:** Eine Beurteilung darüber, ob die Organisation der Projekte effektiv und effizient ist, ist durch die Analyse von Projektdokumenten nur

sehr beschränkt möglich. Einzelne Projektevaluationen äussern sich zwar zu Aspekten der Projektorganisation, dies kann aber kein repräsentatives Bild ergeben. Mehrfach genannt wird, dass für Projekte zur Lehrstellenakquisition die Organisation der Projekte so gestaltet sein sollte, dass ein effizienter Zugriff auf Informationen zu den (potentiell interessanten) Betrieben gegeben ist. Dies bedingt einerseits die Sammlung oder Aufbereitung der notwendigen Daten und andererseits die Koordination zwischen verschiedenen Lehrstellenförderern. Des Weiteren ist ein konstanter Lehrstellenförderer von Vorteil, da dieser mit der Zeit über die notwendigen Erfahrungen verfügt und Kontakte zur Wirtschaft aufzubauen vermag.

Daneben haben die geförderten Projekte mit jenen organisatorischen Problemen zu kämpfen, die bei Projektarbeiten immer auftauchen können, wie z.B. häufig wechselnde Projektleitende oder Koordinationsschwierigkeiten zwischen verschiedenen Akteuren. In Einzelfällen kann das Gesuchsverfahren des BBT hier zu einer Problemverschärfung führen, wenn dadurch die nahtlose Weiteranstellung von Personen in Frage gestellt wird.

Beurteilung der Qualitätssicherung

Bei der Qualitätssicherung der einzelnen Projekte kann unterschieden werden zwischen der Qualitätssicherung während des Projektprozesses und der Überprüfung der Wirksamkeit der Massnahmen / Evaluation im Anschluss an die Realisierung. Die Qualitätssicherung während des Projektprozesses wird von etwa zwei Dritteln der Projekte mindestens hinreichend gut durchgeführt und dokumentiert. Eine differenzierte Beurteilung ist aufgrund der kurzen, selbstdeklarierten Angaben in den Projektberichten nicht möglich.

Die Überprüfung der Wirksamkeit der Massnahmen durch eine Projektevaluation, die vom BBT von fast allen Projekten per Verfügung verlangt wird, wird in unterschiedlich gutem Mass durchgeführt. Nur ein kleiner Teil der Projekte hat einen Evaluationsbericht abgeliefert, der differenziert zur Zielerreichung Stellung nimmt, über die nötigen Datengrundlagen verfügt und die Stärken, Schwächen sowie mögliches Optimierungspotential thematisiert. Etwas mehr als ein Drittel der Projekte schliesst aber mit einem hinreichenden Evaluationsbericht ab. Auffallend ist die hohe Zahl an fehlenden Berichten: Bei 37 Projekten wurde keine Evaluation eingereicht (oder konnte zumindest im Archiv des BBT nicht gefunden werden). Zwar können auch im Schlussbericht evaluatorische Aspekte thematisiert sein, dies geschieht aber selten differenziert genug.

Ein (zumindest kurzer) Evaluationsbericht muss für jedes Projekt eingefordert werden. Neben den Erkenntnissen, die von projektübergreifendem Interesse sind, bringt eine Projektevaluation auch einen Nutzen für das Projekt selbst, besonders wenn es weitergeführt wird. Durch die Reflexion von Stärken und Problemen und der Entwicklung von Handlungsempfehlungen kann das Verbesserungspotential genutzt werden. Um die Qualität der Evaluationsberichte zu erhöhen, wäre die Erarbeitung eines standardisierten Formulars oder eines Merkblatts mit Empfehlungen zum Verfassen von Projektevaluationen sinnvoll. Dies eignet sich insbesondere für Projektleitende, die mit Evaluationen wenig vertraut sind.

Intendierte Wirkungen und Zielgruppen der Projekte

Im Allgemeinen besteht eine Übereinstimmung von intendierten und erreichten Wirkungen. Die Projekte erreichen jene Wirkungen, die sie in den Zielsetzungen verfolgen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmass. Nur in Ausnahmefällen mussten die Zielsetzungen eines Projekts so stark angepasst werden, dass die neuen Ziele von den ursprünglichen Zielen bedeutend abwichen. Unerwünschte Nebenwirkungen, die durch Projekte ausgelöst werden können, werden allerdings in den Projektdokumenten selten diskutiert und müssten auf einer umfassenderen Ebene (z.B. Kantonsebene) genauer untersucht werden.

Die Projekte erreichen mit ihren Massnahmen unterschiedliche Zielgruppen. Der grösste Teil der Projekte (49 Projekte) zielt auf Betriebe ab, die entweder bereits Lernende ausbilden oder als ausbildenden Betrieb in Frage kommen. Von den Projekten zur Lehrstellennachfrage werden vorwiegend Jugendliche ohne Ausbildungsplatz angesprochen (44 Projekte). Auch Jugendliche in der Berufswahl (26 Projekte) und Schülerinnen und Schüler mit schulischen Schwierigkeiten (29 Projekte) gehören zu den wichtigen Zielgruppen. Weitere 20 Projekte richten sich gezielt an Migrantinnen und Migranten und 16 an Jugendliche, die bereits eine Berufslehre begonnen haben. Jugendliche mit sozialen oder persönlichen Problemen sowie die Eltern von Jugendlichen werden selten als explizite Zielgruppe genannt.

In den einzelnen Projektdokumenten wird plausibel dargelegt, dass es sich um die richtigen Zielgruppen handelt, um die gesetzten Projektziele zu erreichen. Um zu prüfen, ob einzelne Zielgruppen unter- oder übervertreten sind, müssten die Angebote der einzelnen Kantone mit dem Bedarf der verschiedenen Zielgruppen verglichen werden. Ohne regionale Bedarfsanalysen ist dies nicht zu leisten.

Beurteilung der umgesetzten Massnahmen

Welche Faktoren beachtet werden müssen, damit die Projektziele erreicht werden können, ist von Massnahme zu Massnahme unterschiedlich.

■ **Lehrstellenakquisition:** Massnahmen zur Lehrstellenakquisition sind dann erfolgreich, wenn sie auf aktualisierte und differenzierte Informationen zu den (potentiellen) Lehrbetrieben zurückgreifen können. Eine längerfristige Akquisitionstätigkeit über mehrere Jahre wirkt sich ebenfalls positiv aus, weil Betriebe mehrfach angefragt und begleitet werden können und der/die Akquisiteur/in Netzwerke und Erfahrungswissen in nachfolgenden Durchführungen produktiv nutzen kann. Die Begleitung von Betrieben durch eine einzige Ansprechperson hat sich als hilfreich herausgestellt. Ausserdem scheint die Art der Kontaktaufnahme von Bedeutung: Die Angaben dazu sind leider spärlich und konnten deshalb quantitativ nicht ausgewertet werden. Es ist aber zu prüfen, ob sich spontane Betriebsbesuche in kleinen geographischen Regionen generell bewähren könnten, wie dies aufgrund eines grossen Projekts vermutet werden kann. Die Akquisition von Lehrstellen in spezifischen Bereichen ist teilweise mit Schwierigkeiten verbunden: Einige Projekte konnten nur wenige Lehrstellen schaffen, wobei hier ein Zusammenhang mit der Trägerschaft vermutet werden kann.

■ **Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen:** Da nur drei Projekte Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen durchgeführt haben, können nur punktuelle Hinweise auf Erfolgsfaktoren gemacht werden. Die Schaffung von neuen Berufsausbildungen ist dann sinnvoll, wenn dadurch neue Bereiche durch die berufliche Grundbildung erreicht werden können. Die Förderung von Lehrstellen in neuen Berufen ist aufgrund des Wissensstands der Betriebe schwieriger als bei anderen Lehrstellen. Eine engere Begleitung und Beratung der Betriebe sowie eine gute Information zur Ausbildung, zum Aufgaben- und Leistungsprofil der Lernenden können dies etwas abfedern.

■ **Strukturschaffung (angebotsseitig):** Der Erfolg von Projekten zur Strukturschaffung ist schwierig zu beurteilen. Erfolgsversprechend sind sie, wenn die Grundlage für eine höhere Effizienz von Projekten oder eine erhöhte Koordination zwischen verschiedenen Akteuren gewährleistet werden kann. Insbesondere bei Projekten, die die (technischen) Strukturen für einen effizienten Informationsaustausch bereitstellen, scheint beides gegeben.

■ **Projekte zur Berufswahl:** Zur Wirkung von Rent-a-Stift-Projekten bestehen nur qualitative

Beurteilungen von Zielgruppen und beteiligten Akteuren. Von diesen werden die Projekte aufgrund der Nähe von Lernenden und Schüler/innen als effiziente Information und Motivation zur Berufswahl beurteilt. Die Rekrutierungsverfahren der Rents sind unterschiedlich erfolgreich. Die Möglichkeit, die Rents durch die Berufsfachschulen auswählen zu lassen und die Betriebe nach bereits getroffener Wahl zu bitten, die Jugendlichen freizustellen, scheint sich zu bewähren. Dies ist aber in weiteren Projekten erneut zu prüfen. Ausser Rent-a-Stift wurden sechs weitere Berufswahlprojekte unterstützt, wobei zwei innovative Massnahmen umsetzen. Dass beide gut verlaufen sind, deutet darauf hin, dass sich unkonventionelle Wege in der Berufsberatung lohnen können.

■ **Coaching:** Für Coachingprojekte kann eine Erfolgsquote von ca. 30% errechnet werden, dass ein/e Jugendliche/r nach Abschluss des Coachings einen Lehrvertrag unterzeichnen kann. Dabei liegt die Quote des last-minute-Coachings mit 24% leicht darunter. Coachings mit schwierigen Zielgruppen (übergreifendes Coaching) weisen erwartungsgemäss in der Tendenz tiefere Erfolgsquoten auf. Zu einem Projekterfolg trägt die Kopplung mit Lehrstellenvermittlungsmassnahmen bei. Bei Coaching-Interventionen ist auch die Wahl des richtigen Zeitpunkts wichtig, dieser ist allerdings je nach Zielgruppe und geplanter Begleitungsdauer unterschiedlich. Frühinterventionen scheinen ein erfolgsversprechendes Vorgehen zu sein, werden von vielen Projekten gefordert oder bereits umgesetzt und sind ein Anliegen des Case Managements Berufsbildung des Bundes. Aufgrund der bisherigen Projektergebnisse kann über den konkreten Erfolg jedoch noch keine Aussage gemacht werden.

■ **Mentoring:** Mentoringangebote weisen im Vergleich zu den Coaching-Projekten eine im Schnitt höhere Erfolgsquote von etwa 50% auf. Zum Projekterfolg tragen eine sorgfältige Auswahl der Mentor/innen, besonders aber der Jugendlichen bei (klare Auswahlkriterien). Jugendliche mit schwerwiegenden Problemen können von Mentor/innen nicht sinnvoll begleitet werden und sollten von Mentoringprojekten ausgeschlossen werden. Die Mentor/innen sollten durch Aus- oder Weiterbildung auf ihre Aufgabe vorbereitet und durch Coaching begleitet werden. Wiederum ist auch hier der Zeitpunkt des Mentoringstarts ausschlaggebend: Je früher, desto besser. Die Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren (Schulen, Berufsberatung, Lehrstellenförderer, Eltern) ist anzustreben.

■ **Lehrstellenvermittlung:** Die Erfolgsquote für eine Lehrstellenvermittlung beträgt bei diesen Projekten im Durchschnitt 36%. Dabei wird

die Vermittlungstätigkeit meistens mit weiteren Massnahmen gekoppelt, was sinnvoll erscheint. Insbesondere in Verbindung mit Mentoring oder ausführlicherem Coaching können Vermittlungsmassnahmen ihre Wirkung entfalten. Wiederum ist auf den Zeitpunkt zu achten und die Zusammenarbeit mit Lehrstellenförderern, Berufsberatenden und Anbietern von Brückenangeboten zu suchen. Zudem sollte der Zugriff auf aktualisierte Informationen zu ausgeschriebenen Stellen gewährleistet sein.

Zwei Projekte bauen Strukturen für die Lehrstellenvermittlung im Sinne von Internetplattformen auf, auf welche sowohl Jugendliche, Betriebe als auch Akteure der Lehrstellenförderung und der Integration von Jugendlichen zugreifen können. Objektive Kriterien zur Erfolgsmessung können nicht festgehalten werden, die möglichen Effizienzgewinne, die Aktualität und die vereinfachte Koordination verschiedener Akteure lassen vermuten, dass diese Projekte erfolgreich sind.

■ **Übergangsangebote:** Übergangsangebote weisen mit einer Quote von 60% Lehrstellenlösungen nach Abschluss des Angebots gute Erfolge aus. Dabei hat sich eine klare Fokussierung auf spezifische Zielgruppen und die Kombination von schulischen und praktischen Anteilen bewährt.

■ **Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden:** Die Coachingmassnahmen für Jugendliche mit Schwierigkeiten in der Lehre können aufgrund von qualitativen Einschätzungen der Zielgruppe und der involvierten Akteure als erfolgreich eingestuft werden, ebenso Massnahmen zur schulischen Qualifikation von Lernenden. Für eine erfolgreiche Unterstützung von Lernenden muss der niederschwellige Zugang zum Projekt ebenso gegeben sein wie die neutrale Position und die Schweigepflicht des Coaches.

■ **Unterstützende Rahmenbedingungen:** Bei Massnahmen, die auf das Lehrstellenangebot abzielen, spielt naturgemäss die Konjunktur resp. die wirtschaftliche Lage eine grosse Rolle. Neben dieser schwer beeinflussbaren Rahmenbedingung sind bestehende Strukturen und Kontaktnetze von grosser Bedeutung: Welche Datengrundlagen für die Akquisition bereits zur Verfügung stehen, ob bereits reguläre Kontakte zu Partnern institutionalisiert worden sind und ob z.B. Berufsverbände als Partner gewonnen werden konnten, beeinflussen die Effizienz der Lehrstellenakquisition. Die Akquisitionsmöglichkeiten unterscheiden sich ausserdem je nach Bereich, in dem Lehrstellen akquiriert werden sollen.

Bei nachfrageseitig ausgerichteten Projekten sind die strukturelle Einbettung in die bestehen-

den Angebote und die Koordinationsmöglichkeiten wichtig. Insbesondere die Zusammenarbeit mit Schulen oder Berufsberatungen, die oftmals Jugendliche den Projekten zuweisen, ist relevant.

Projekte können auch davon profitieren, wenn ein ähnliches Projekt bereits durchgeführt worden ist und sie auf Erfahrungswissen zurückgreifen können. Zweitudurchführungen von Projekten sind deshalb in der Regel erfolgreicher.

Beurteilung der Auswahl der geförderten Projekte

Ob die richtigen Projekte gefördert wurden, ist letztlich anhand der erzielten Resultate, z.B. der Anzahl neu besetzter Lehrstellen, zu beurteilen.

In der vorliegenden Evaluation konnte keine der Massnahmen als überflüssig oder grundsätzlich ineffizient identifiziert werden, unter jedem Massnahmentypus finden sich erfolgreiche Projekte. Der Erfolg von Projekten zur Änderung von Strukturen, zur Verbesserung der Koordination und von Kampagnen konnte allerdings mit unserem Erfolgsindikatoren-System nicht bewertet werden.

Mit den unterschiedlichen Massnahmen können verschiedene Ziele verfolgt werden, aus diesem Grund lässt sich keine der Massnahmen einfach durch eine andere ersetzen. Bei den Massnahmen zum Übergang zwischen Schule und Berufsbildung (Coaching, Mentoring, Lehrstellenvermittlung, Übergangslösungen) werden zwar ähnliche Ziele verfolgt, die Massnahmen sprechen aber unterschiedliche Zielgruppen an. Deshalb sind sie in sinnvoller Ergänzung einzusetzen.

Bei den Lehrstellenakquisitionsprojekten bestehen Hinweise darauf, dass Akquisitionen in spezifischen Bereichen tendenziell weniger erfolgreich verlaufen als Akquisitionen, die nicht auf einzelne Bereiche beschränkt sind. Insbesondere dann, wenn sie durch Nicht-Kantone (Private oder OdA) durchgeführt werden, die mit der Lehrstellenförderung weniger vertraut sind – aufgrund der ausgesprochen geringen Fallzahl können hier aber keine definitiven Schlüsse gezogen werden. Tendenzuell sind diese Projekte dann zu fördern, wenn in einem Bereich besonderer Bedarf nach Lehrstellen besteht oder wenn die Gesuchstellenden plausibel machen können, dass die fehlenden Strukturen und die fehlende Erfahrung in der Akquisitionstätigkeit mit sehr gutem Zugang zu relevanten Netzwerken kompensiert werden kann.

Wirkung der Projekte auf die Schaffung von Lehrstellen und die berufliche Integration von Jugendlichen

Werden die neu geschaffenen Lehrstellen sämtlicher Akquisitionsprojekte zwischen 2004 und Mitte 2009 addiert, die die entsprechenden Angaben machen, ergibt sich eine Gesamtsumme von mehr als 6'000 Lehrstellen. Die tatsächliche Anzahl dürfte noch um einiges höher liegen, wenn die neu geschaffenen Stellen jener Projekte hinzugerechnet werden könnten, die darüber keine Angaben machen. Die Lehrstellen wurden vorwiegend durch Projekte zur Lehrstellenakquisition geschaffen, entstanden aber auch im Rahmen von Projekten, bei denen das Mentoring, Coaching oder die Lehrstellenvermittlung im Vordergrund standen.

Durch die Teilnahme der Jugendlichen an einem der geförderten Mentoring- oder Coachingprojekte konnten mehr als 1'700 Jugendliche nach Abschluss der Massnahme eine Lehrstelle antreten. Auch diese Zahl dürfte die Anzahl der wahren Lehrstellen-Anschlusslösungen unterschätzen, da in diversen Projektberichten die entsprechenden Angaben fehlen.

Den geförderten Projekten gelingt es also, neue Lehrstellen zu schaffen, Jugendliche zu begleiten und in eine Lehrstellenlösung überzuführen. Wie viele der Firmen die entsprechenden Lehrstellen ohnehin, also auch ohne Förderprojekte, geschaffen hätten und wie viele Jugendliche auch ohne Begleitung eine Lehrstelle gefunden hätten (sog. Mitnahmeeffekte), kann allerdings ohne entsprechende Vergleichsgruppenanalyse nicht beantwortet werden.

1 Ausgangslage und Fragestellung

Zu Beginn stellen wir die Ausgangslage und die Fragestellungen des Evaluationsmandats dar. Dabei stützen wir uns auf die entsprechenden Vorgaben des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT).¹

1.1 Ausgangslage

Die Berufsbildung ist eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Kantonen und Organisationen der Arbeitswelt (OdA). Zu den Aufgaben des BBT zählen unter anderem die Weiterentwicklung und Förderung der Berufsbildung. Das BBT unterstützt, basierend auf dem Berufsbildungsgesetz (BBG), Initiativen im Bereich der Berufsbildung sowohl von Kantonen, von Organisationen der Arbeitswelt und anderen Akteuren der Berufsbildung. Unter anderem werden Massnahmen zur Sicherung und Erweiterung des Lehrstellenangebotes und zur Integration von Jugendlichen mit Schwierigkeiten in der Berufsbildung mit Beiträgen von bis zu 60 % (in begründeten Einzelfällen bis zu 80 %) des Netto-Aufwandes unterstützt, die sich auf BBG Art. 54 und Art. 55 Abs. 1 lit. f und j stützen.

Im Rahmen des Gesamtkonzepts zur Evaluation des Leistungsbereichs Berufsbildung sind neben anderen Themen auch die Förderung der Projekte nach BBG Art. 54 und 55 durch eine externe Stelle zu evaluieren. Die Ergebnisse der verschiedenen Evaluationen werden in die bildungspolitischen Ziele und Massnahmen zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation 2013 bis 2016 einfließen. Die Evaluation soll als lernorientierte Evaluation einerseits den Mitarbeitenden des BBT Handlungswissen in Bezug auf Projektbegleitung und Qualitätssicherung vermitteln und andererseits den Projektleitenden der geförderten Projekte ermöglichen, von anderen erfolgreichen Projekten zu lernen und mögliche Wirkungszusammenhänge in ihren eigenen Projekten zu erkennen.

Im Anschluss an ein Ausschreibungs- und Auswahlverfahren beauftragte das BBT im April 2009 das Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS) mit der Durchführung der Evaluation der Lehrstellenförderung und Berufsintegration.

1.2 Untersuchungsgegenstand

Um ein einheitliches Verständnis zu schaffen, werden zunächst der Evaluationsgegenstand, der Auftrag und die Ziele der Evaluation beschrieben. Für spezifische Begriffe verweisen wir auf das Evaluationsglossar im Anhang.²

1.2.1 Gegenstand der Evaluation

Gegenstand der Evaluation sind grundsätzlich die Projekte, die das BBT auf der Grundlage von Art. 54 und 55 Abs. 1 lit. f und j BBG (Bundesgesetz über die Berufsbildung) resp. Art. 63 und 64 BBV (Verordnung über die Berufsbildung) zwischen Anfang 2004 und Mitte 2009 mit finanziellen Beiträgen unterstützt hat. Die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen werden in Abschnitt 3.1 im Detail dargestellt. Diese geförderten Projekte werden unter dem Begriff «Lehrstellenförderung und Berufsintegration (L&B)» zusammengefasst und waren zum Zeitpunkt der Evaluation z.T. abgeschlossen, z.T. noch laufend.

Mit Blick auf die Evaluation der durch das BBT erfolgten Projektförderung L&B lassen sich im Rahmen eines logischen Modells grundsätzlich zwei Ebenen unterscheiden (vgl. Abbildung 1). So kann in Anleh-

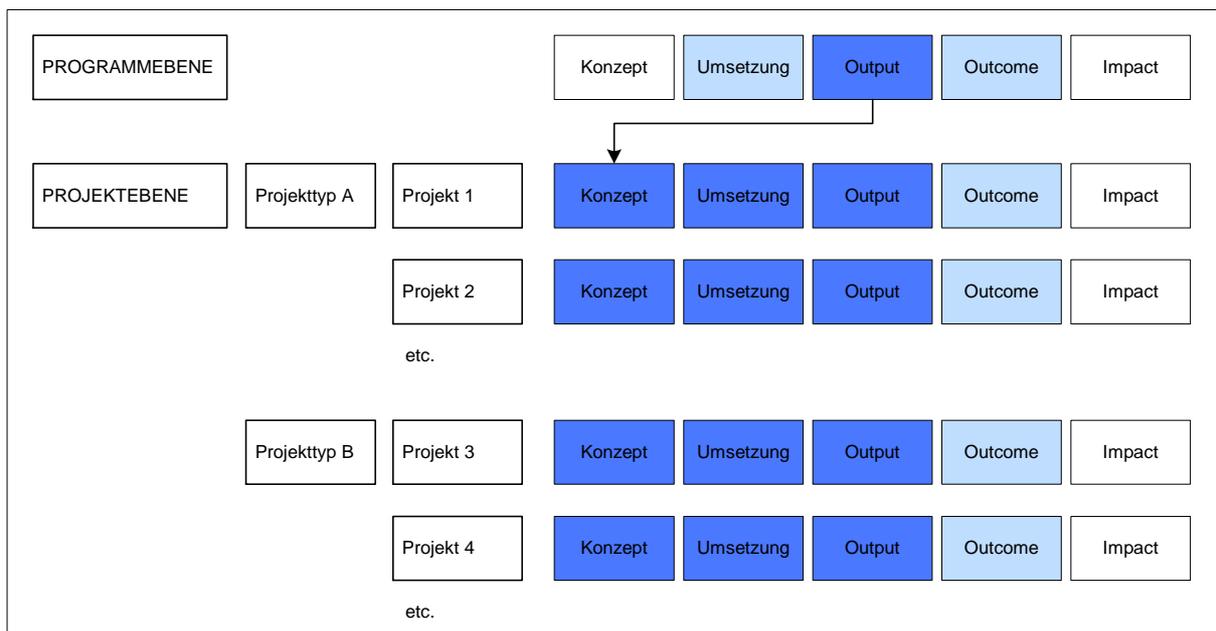
¹ BBT (2009): Pflichtenheft «Evaluation Lehrstellenmarketing», «Leitfaden für Gesuchstellende» (Beitragsgesuche BBG) sowie mehrere Absprachen zwischen BBT und BASS zur Konkretisierung des Evaluationsauftrags.

² Wir richten uns bei der Evaluation nach den Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft SEVAL (vgl. Widmer, et al. 2000), deren Mitglied wir sind.

nung an das Konzeptpapier des BBT (2008) zur Evaluation der Massnahmen des Bundes zur Entwicklung der Berufsbildung die Umsetzung auf der Programmebene (Verpflichtungskredit) von der Umsetzung auf der Projektebene (realisierte Einzelprojekte, die durch das BBT gefördert werden) abgegrenzt werden. Die logische Struktur folgt bei beiden Ebenen den Elementen Konzept, Umsetzung (Aktivitäten), Output, Wirkungen (Outcome, Impact). Wie bei jeder Evaluation ist auch der Kontext zu beachten, in welchem bestimmte Programm- oder Projektaktivitäten ihre Wirkung entfalten, im konkreten Fall z.B. die konjunkturellen Rahmenbedingungen und deren Entwicklung.

Die vorliegende Evaluation konzentriert sich auf die Einzelprojektebene. Analysiert werden die eingereichten Projektgesuche, Projektberichte, Projektevaluationen etc.

Abbildung 1: Programm- und Projektebene des Evaluationsgegenstands



Anmerkungen: Dunklere Kästchen entsprechen Analyseebenen, die im Rahmen der Evaluation ausführlicher beurteilt werden können, hellere und weisse Kästchen entsprechen Analyseebenen, die nur teilweise oder nicht analysiert werden
 Quelle: BBT (2008, 24); eigene Darstellung; die Begrifflichkeiten (insbes. Reihenfolge Impact, Outcome) stützen sich auf Beywl et al. (2007)

1.2.2 Prinzipien der Evaluation

Die Evaluation will dem BBT und der eidgenössischen Berufsbildungskommission (EBBK) – insbes. den Mitarbeitenden des Ressorts Projektförderung & Entwicklung und der Subkommission Gesuche – sowie den Projektverantwortlichen der durch das BBT geförderten Projekte Grundlagen für anstehende Entscheidungen und Verbesserungen liefern (Prinzip der Nutzenorientierung).

Fragen, die sich aus der Sicht des BBT und der an der Umsetzung der geförderten Projekte Beteiligten stellen, wurden bei der Evaluation möglichst berücksichtigt. Dies wurde u.a. durch einen angemessenen Austausch mit der Auftraggeberin und einer Begleitgruppe sichergestellt (Prinzip der Responsivität).

Die Evaluation will den Verantwortlichen des BBT und anderen wichtigen Beteiligten zudem Informationen zur Verfügung stellen, um die mit der Lehrstellenförderung und Berufsintegration verbundenen Wirkungen zu identifizieren und Resultate zu dokumentieren (Prinzip der Wirkungsorientierung).

1.3 Fragestellungen

Die Fragestellungen der Evaluation wurden vom BBT in einem Pflichtenheft (BBT 2009) vorgegeben. Die Massnahmen sowohl auf Nachfrage- wie auch auf Angebotsseite sollen mit Hilfe einer Dokumentenanalyse auf Konzept, Umsetzung und Wirkung überprüft werden.

Aus den Erwartungen an die geförderten Projekte in den Bereichen Lehrstellenförderung und Berufsintegration lassen sich folgende Hauptfragestellungen für die vorliegende Evaluation ableiten:

- Welche Massnahmen/Projekte werden in den untersuchten Bereichen der Lehrstellenförderung und Berufsintegration eingesetzt?
- Wie sind die Projekte organisiert und welche Partner sind beteiligt?
- Welche Massnahmen sind wirkungsvoll (effektiv)?
- In welcher Weise werden die Ziele der Projekte erreicht und welcher Handlungsbedarf ergibt sich daraus?

Eine Übersicht über die detaillierten Fragestellungen gibt Tabelle 1 in Abschnitt 2.4.

1.4 Eingrenzung der Evaluation

In Absprache mit dem BBT wurde die Evaluation der mitfinanzierten Projekte im Bereich Lehrstellenförderung und Berufsintegration eingegrenzt. Die oben erwähnten Hauptfragestellungen sollen primär auf der Ebene der einzelnen Projekte (in Abbildung 1 entspricht dies der Projektebene) analysiert werden. Als Ergebnis soll eine möglichst umfassende Grundlage auf der Einzelprojektebene resultieren, die z.T. den Charakter eines Nachschlagewerks für Mitarbeitende des BBT und für Projektträger/innen haben kann und die Ableitung von Empfehlungen auf Programmebene erlaubt. Datenmässig soll ausschliesslich auf die verfügbaren Projektunterlagen abgestützt werden. Das methodische Vorgehen entspricht damit einer Dokumentenanalyse.

Durch die Erarbeitung einer breiten Grundlage auf der Einzelprojektebene unterscheidet sich die vorliegende Evaluation von den bisherigen Evaluationen im Bereich «Lehrstellenförderung und Berufsintegration», die im Auftrag des BBT erstellt wurden und sich in der Regel auf bestimmte Akteure (Stichprobe) oder Projekte (Stichprobe) beschränkten. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang die von Gertsch/Hotz (1999) im Rahmen der umfassend angelegten Evaluation des Lehrstellenbeschlusses 2 (LSB2) durchgeführte Studie zum «Lehrstellenmarketing». Die Studie von Gertsch/Hotz stützt sich im Kern auf eine schriftliche Befragung von 5'000 zufällig ausgewählten Firmen (Rücklauf: 1'363 auswertbare Fragebogen). Primäres Ziel der Untersuchung war, die Reichweite und die Wirkungen des Lehrstellenmarketings bei einer möglichst grossen Stichprobe von Unternehmen zu überprüfen. Sager et al. (2004) legten im Jahr 2004 eine Vertiefungsstudie zum Lehrstellenmarketing vor. In ihrer Studie untersuchten die Autoren 58 spezifische Lehrstellenmarketingprojekte des LSB2 in quantitativer Weise, indem sie diese nach Merkmalen der Trägerschaft oder nach «Produkttypen» (z.B. Hauswirtschaft, Information etc.) gliederten. Daneben führten Sager et al. qualitative Fallstudienvergleiche von 6 LSB2-Marketingprojekten durch.

Im Gegensatz (oder in Ergänzung) zu den bisherigen Evaluationen im Bereich Lehrstellenförderung legt die vorliegende Evaluation den Fokus auf die Einzelprojektebene und versucht, auf der Basis der verfügbaren Projektunterlagen und einer detaillierten Analyse möglichst konkrete Erfolgsfaktoren der verschiedenen Projekte und Massnahmentypen herauszuarbeiten.

1.5 Aufbau des Berichts

Der Bericht ist in insgesamt 6 Kapitel unterteilt.

Nach der oben dargelegten Ausgangslage (Kapitel 1) werden in Kapitel 2 das methodische Vorgehen und die Datengrundlage resp. die Quellen der Informationsgewinnung vorgestellt. Dabei beschreiben wir die speziell erstellte Projektdatenbank, die als Grundlage der Evaluation dient, sowie das gewählte schrittweise Analysekonzept auf der Einzelprojektebene. Abgeschlossen wird Kapitel 2 mit einer tabellarischen Übersicht über die Fragestellungen, die im Rahmen der Evaluation beantwortbar sind.

Kapitel 3 gibt eine deskriptive Übersicht über die im fraglichen Zeitraum geförderten Projekte. Zu Beginn werden die gesetzlichen Grundlagen aufgeführt. Die weiteren Abschnitte widmen sich der Kategorisierung der geförderten Projekte in Massnahmentypen und der quantitativen Beschreibung nach bestimmten Merkmalen (Massnahmen, Trägerschaft etc.).

In Kapitel 4 wird die Gesamtheit der Einzelprojekte in Bezug auf die Qualität der Projektkonzepte, den Grad der Zielerreichung und die projektbezogenen Qualitätsmassnahmen möglichst objektiv bewertet. Für jeden der drei Aspekte wurden hierzu operationalisierbare Indikatoren ausgearbeitet. Am Ende der Abschnitte werden jeweils mit Blick auf eine Optimierung Empfehlungen formuliert.

Kapitel 5 bildet das Hauptkapitel der vorliegenden Evaluation. Hier werden die zu Typen zusammengefassten Massnahmen, die durch die Projekte durchgeführt wurden, beurteilt und bewertet. Die Massnahmen werden genauer beschrieben, um anschliessend Erfolgsfaktoren oder Erschwernisse für den Erfolg aufzulisten. Der Aufbau der Abschnitte und Unterabschnitte folgt jeweils folgendem Muster: Welches sind die entsprechenden Projekte? Sind die Projekte erfolgreich? Was macht die Projekte erfolgreich? Erfolgskriterien / Empfehlungen.

Den letzten Teil des Berichts bilden ein Literaturverzeichnis und ein Anhang, der ein Evaluationsglossar und die Tabellen der Projekte nach Massnahmen enthält.

2 Methodisches Vorgehen und Datengrundlage

In den nachfolgenden Abschnitten erläutern wir das methodische Vorgehen bei der Informationsgewinnung für die Evaluation und die verwendeten Datengrundlagen.

2.1 Methodisches Vorgehen

Das definitive Detailkonzept der Evaluation wurde nach mehreren Gesprächen und Treffen zwischen dem BBT, der Begleitgruppe der Evaluation und dem Büro BASS im Sommer 2009 entwickelt. Aufgrund der Heterogenität und Komplexität der Projekte wurde entschieden, die Evaluation auf die Ebene der Einzelprojekte einzugrenzen. Resultieren sollte unter anderem eine detaillierte Übersicht und Grundlage, die auch für allfällige Anschlussbewertungen nutzbar ist.

Der Grossteil der im Pflichtenheft der Evaluation aufgeführten Fragestellungen wird so weitreichend als möglich auf der Basis einer vertieften Dokumentenanalyse beantwortet. Für jedes Einzelprojekt werden Gesuch, Verfügung, Schlussbericht, Projektevaluation, Korrespondenz und ggf. Zwischenberichte analysiert. Die Heterogenität des Evaluationsgegenstands bzw. der verschiedenen Projekte erforderte dabei eine «Vollerhebung». Das Schwergewicht der derart konzipierten Evaluation liegt damit auf der Einzelprojektebene und nicht auf der Programmebene. Auf der Ebene der Einzelprojekte sollen die einzelnen Elemente Konzept, Umsetzung, Output, Outcome und Impact so weit als möglich analysiert werden.

Die Erfassung und Analyse der Projektdokumente gliedert sich in sieben Schritte, die teilweise parallel verlaufen sind:

- Erstellen einer spezifischen Datenbank für die Evaluation – Vervollständigung der vom BBT erfassten Projektinformationen für sämtliche Projekte (Schritt 1): Als Grundlage für die Evaluation und die systematische Dokumentenanalyse wurde eine spezielle Access-Datenbank erstellt. Dabei wurde einerseits auf die vom BBT bereitgestellten Projektinformationen zurückgegriffen (Projektdatenbank, BBT 2004-2009). Andererseits wurden weitere Informationen aus den verschiedenen Projektunterlagen erfasst, die z.T. in elektronischer Form, z.T. in Papierform verfügbar sind. Wichtiger Bestandteil der Evaluationsdatenbank bildeten die im Rahmen des Analysekonzept erarbeiteten Indikatoren für die Bewertung der Projekte (vgl. hierzu Abschnitt 2.3).
- Bewertung der Projekte auf Einzelprojektebene (Schritt 2): Die einzelnen Projekte wurden in diesem Schritt hinsichtlich ihres Konzepts, des Umsetzungsprozesses und ihres Output/Outcome beurteilt. Als Basis diente dazu das unter Schritt 1 erstellte Kriterien- bzw. Bewertungsraster.
- Differenzierte Kategorisierung der umgesetzten Massnahmen von Projekten (Schritt 3): Um die Projekte in ihrer Heterogenität evaluieren und insbesondere vergleichend bewerten zu können, war eine Kategorisierung der in den Projekten umgesetzten Massnahmen erforderlich. Denn die Projekte waren nur dann sinnvoll zu vergleichen, wenn sie das gleiche Ziel verfolgten und zur Erreichung dieses Ziels die gleichen Massnahmen ergriffen. Bei sämtlichen Projekten wurden deshalb die umgesetzten Massnahmen eruiert und diese derart kategorisiert, dass zwischen Projekten mit gleichen Massnahmen Vergleichbarkeit hergestellt werden konnte.
- Vergleichende Bewertung der Projekte nach den umgesetzten Massnahmen (Schritt 4): Ob ein Projekt als erfolgreich gelten kann oder nicht, ist nicht nur von der Qualität des Projektprozesses und von der Zielerreichung im Einzelfall abhängig, sondern wird insbesondere im Vergleich mit weiteren ähnlichen Projekten sichtbar. Aufgrund der differenzierten Kategorisierung (Schritt 2) wurde gewährleistet, dass sich der Output/Outcome jener Projekte vergleichen lässt, die gleiche Massnahmen durchführen. Für diesen Vergleich wurden für sämtliche Projekttypen Erfolgskriterien formuliert.

■ Identifikation von Erfolgsfaktoren in Bezug auf einzelne Projekte: Durch die Bewertung der Projekte in Schritt 4 und aufgrund der Evaluations- und Schlussberichte der Projekte konnten Erfolgsfaktoren und Probleme einzelner Massnahmen identifiziert werden.

■ Vergleichende Bewertung der Massnahmentypen: Während sich die vorhergehenden Analyseschritte auf einzelne Projekte oder Massnahmentypen bezogen, wurde in diesem Analyseschritt überprüft, ob auch ein Vergleich zwischen verschiedenen Massnahmentypen möglich ist. Dies ist in eingeschränktem Masse möglich, wenn mit unterschiedlichen Massnahmen ähnliche Ziele verfolgt werden.

2.2 Datengrundlage

Nachfolgend geben wir eine Übersicht über die im Rahmen der Evaluation untersuchten Einzelprojekte. Eine detailliertere Beschreibung nach Merkmalen der geförderten Projekte findet sich in Kapitel 3.

2.2.1 Berücksichtigte Projekte

130 Projekte im Bereich Lehrstellenförderung und Berufsintegration

Als Datengrundlagen für die Dokumentenanalyse diente primär die vom BBT intern geführte Datenbank zu den geförderten Projekten (BBT 2004-2009) sowie die dazugehörigen Projektunterlagen: Konzepte, Gesuchsunterlagen, Korrespondenzen, Zwischenberichte, Schlussberichte, Projektevaluationen etc.). Dabei war ein Grossteil der Unterlagen elektronisch verfügbar. Weitere Dokumente lagen in Papierform vor und konnten im Archiv des BBT konsultiert werden.

In die Evaluation miteinbezogen wurden letztlich 130 Projekte im Bereich Lehrstellenförderung und Berufsintegration, die durch das BBT gestützt auf Art. 54 und 55 ab Anfang 2004 bis Mitte 2009 finanziell unterstützt worden sind. Die Zählung erfolgt entsprechend der Einteilung des BBT: Als neues Projekt gilt ein Projekt dann, wenn eine Verfügung durch das BBT vorliegt. In diesem Fall wird vom BBT eine neue Projektnummer vergeben und es sind im Normalfall die für die Evaluation relevanten Dokumente (Gesuch, Zwischenberichte, Schlussbericht, Evaluation) an das BBT einzureichen. Dies bedeutet, dass Folgeprojekte, die jährlich ein Projektgesuch eingeben, als mehrere Projekte gezählt werden.

Unter den evaluierten Projekten befinden sich einzelne «Grossprojekte», die sich in Teilprojekte unterteilen lassen. Da bei diesen Projekten ein einziges Gesuch beim BBT eingereicht worden ist und eine einzige Verfügung vorliegt, erscheinen sie als Einzelprojekte. Wo dies aufgrund der Dokumentenlage jedoch möglich war, wurden die Projekte in ihre Teilprojekte aufgeteilt, um eine differenziertere Evaluation zu ermöglichen und einzelne Massnahmen besser beurteilen zu können. In der Summe (mit Teilprojekten) ergeben sich so 168 geförderte Projekte. Das aufgewendete Finanzvolumen sämtlicher Projekte beträgt gemäss den Unterlagen rund 76 Mio. Fr. Die Beiträge des BBT umfassen dabei knapp 34 Mio. Fr.

Ausschluss einzelner Projekte aus der vorliegenden Evaluation

Vor Beginn der Dokumentenanalyse wurden in Absprache mit dem BBT folgende Projekte aus der Evaluation ausgeschlossen:

■ Abgelehnte Projektgesuche wurden nicht miteinbezogen

■ Projekte, die auf die Bildung eines Lehrvertriebsverbands abzielten oder durch Lehrvertriebsverbände getragen werden, wurden bereits einer eigenständigen Evaluation unterzogen und werden deshalb in der vorliegenden Evaluation nicht mehr berücksichtigt

■ Ebenfalls ausgeschlossen werden einzelne Projekte, bei denen eine separate zusätzliche Evaluation durchgeführt wurde oder noch durchgeführt werden soll

Behandlung der zum Evaluationszeitpunkt noch laufenden Projekte

Neben den bereits abgeschlossenen Projekten wurden auch die Projekte und Teilprojekte analysiert, die zum Zeitpunkt der Evaluation noch laufend waren. Dieses Vorgehen erschien einerseits sinnvoll, um eine Übersicht über die Zielsetzungen und Vorgehensweisen sämtlicher geförderten Projekte zu erhalten, andererseits gaben laufende Projekte zum Teil Hinweise darauf, welche Projekte mit Unterstützung des BBT verlängert wurden und aus welchen Gründen dies geschah.

Bei laufenden Projekten wurden zur Beurteilung der Konzeptqualität und zur Kategorisierung vor allem die Gesuchsunterlagen und – falls diese bereits zur Verfügung standen – die Zwischenberichte betrachtet. Die Bewertung der Zielerreichung war zwar bei den noch laufenden Projekten schwierig, nicht zuletzt weil sich Projekterfolge oft nicht linear entwickeln und zu Beginn eines Projekts oft Konzeptions-, Planungs- und Koordinationsarbeiten im Vordergrund stehen, die nicht unmittelbar zu zielrelevanten Effekten führen (z.B. die Schaffung neuer Lehrstellen). Dennoch liessen sich aufgrund von Zwischenberichten erste Aussagen zum Projektverlauf und zu Erfolgen oder möglichen Schwierigkeiten herleiten.

2.2.2 Aufbereitung der Daten in einer Evaluations-Datenbank

Um die grosse Informationsmenge sämtlicher Projekte adäquat verwalten zu können und eine effiziente Auswertungen der Projekte zu ermöglichen, wurde für die Evaluation eine Access-Datenbank aufgebaut, in der alle relevanten Informationen (vgl. Abschnitt 2.2.4) erfasst wurden. Dadurch wurde gewährleistet, dass alle wichtigen Angaben für die Auswertungsschritte in einer Datenbank zur Verfügung standen und die einzelnen Projektdokumente nur noch punktuell konsultiert werden mussten, was in den späteren Analyseschritten ein wirtschaftliches Arbeiten erlaubte.

2.2.3 Erfasste Projektunterlagen

Geplant war, für die Evaluation der geförderten Projekte vorwiegend auf drei Projektdokumente – Projektgesuche, Schlussberichte und Evaluationsberichte – zurückzugreifen. Im Verlauf der Arbeiten hat sich gezeigt, dass jedoch eine systematische Durchsicht sämtlicher vorhandener Projektdokumente notwendig ist, und zwar aus zwei Gründen: Erstens wurden Informationen, die für die Bewertung der Zielerreichung (und damit für die Bewertung des Erfolgs eines Projekts) von Bedeutung sind, nicht ausschliesslich in den vorgesehenen Dokumenten aufgeführt. Beispielsweise wurden Konkretisierungen oder Anpassungen von quantitativen Zielen ebenso wie Änderungen von Meilensteinen im E-Mailverkehr oder durch postalische Mitteilungen zwischen dem BBT und der Projektträgerschaft vereinbart und nicht im Projektgesuch nachgeführt. Zweitens wurden in weiteren Dokumenten Einschätzungen des BBT, Hinweise auf konkrete Vorgehensweisen, Einschätzungen der Projektleitungen, Schwierigkeiten und Erfolge thematisiert, die für die Eruiierung von Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen relevant sind. Als besonders ergiebig erweisen sich in diesem Zusammenhang Nachfragen bei einzelnen Projekten, die die Projektverantwortlichen des BBT per E-Mail den Projektverantwortlichen stellten.

2.2.4 Erfasste Projektinformationen

Im Folgenden führen wir die Indikatoren auf, die zur Auswertung für alle Projekte in der speziell aufgebauten Evaluations-Datenbank erfasst wurden.

Einige deskriptive Informationen waren bereits in der Datenbank des BBT verfügbar:

- Projekttitel
- Projektnummer
- Trägerschaft
- Art der Trägerschaft
- Gesamtbetrag des Projekts
- Unterstützungsbeitrag durch das BBT
- Kategorisierung der Projekte durch das BBT

Weitere Projektinformationen wurden aufgrund der Projektgesuche und der Schlussberichte erfasst:

- Region
- Partner
- Laufzeit
- Status des Projekts (neues Projekt, Folgeprojekt, Weiterführung eines Projekts, Teilprojekt)
- Geplante quantitative und qualitative Projektziele
- Auflagen des BBT, falls relevant für die Zielerreichung
- Zielgruppe (Jugendliche in der Berufswahl, Jugendliche ohne Ausbildungsplatz, Jugendliche mit schulischen Schwierigkeiten, Jugendliche mit sozialen oder persönlichen Problemen, jugendliche Migrant/innen, Lernende, (potentielle) Lehrbetriebe, Öffentlichkeit – Mehrfachnennungen sind möglich)
- Beschränkung auf spezifische Berufe oder eine spezifische Branche
- Differenzierte Kategorisierung der Projekte nach den im Projekt verwendeten Massnahmen (Mehrfachnennungen möglich, vgl. Abschnitt 3.2)
- Im Projekt durchgeführte Aktivitäten
- Vorgehen (z.B. Art der Akquisition bei der Lehrstellenförderung, die für den Projekt(miss)erfolg wesentlich sein kann)
- Stand und Vollständigkeit der Dokumentation (Gesuch, Zwischenberichte, Schlussbericht, Evaluation)
- Kommentar des BBT (sofern vorhanden)
- Zielerreichung der quantitativen und qualitativen Projektziele
- Begründung für nicht erreichte Ziele
- Genannte positive und problematische Punkte des Projekts (aus Evaluation und Schlussbericht)
- Genannte Verbesserungsvorschläge

2.3 Analysekonzept - Bewertung von Einzelprojekten

Die Einzelprojekte resp. die entsprechend erfassten Informationen oder Indikatoren wurden mit Blick auf die Evaluationsfragen anhand verschiedener Kriterien bewertet. Im Folgenden listen wir die Kriterien auf, die wir zur Bewertung der Projekte verwendet haben.

Bewertung des Projektkonzepts

Die Indikatoren zur Bewertung des Projektkonzepts basieren einerseits auf etablierten Grundsätzen des Projektmanagements³, andererseits werden die Vorgaben und Empfehlungen des BBT aus dem «Leitfaden für Gesuchstellende» und aus dem «Raster zur internen Beurteilung von Gesuchen zur Berufsbildung» entnommen, welche wichtige Konkretisierungen des gesetzlich bestimmten Rahmens vornehmen (und selbst ebenfalls Indikatoren des Projektmanagements aufgenommen haben). Diese Bewertung erlaubt, konzeptionelle Probleme zu erkennen, die die Durchführung und den Erfolg des Projekts erschweren und bereits in der Gesuchsphase erkannt werden können.

- Handlungsbedarf deutlich gemacht
- Ziele definiert
- Vorgehen beschrieben
- Projektorganisation dargestellt
- Öffentlichkeitsarbeit geplant
- Nachhaltigkeit des Projekts erläutert
- Wissenstransfer sichergestellt
- Qualitätssicherung im Projektprozess geplant
- Evaluation / Überprüfung der Projektziele geplant
- Massnahmen zur Gleichbehandlung der Geschlechter geplant
- Zeitplanung vorhanden
- Ausgearbeitetes Budget vorhanden

Bewertung der Zielerreichung

Der wichtigste Indikator, um die Zielerreichung und damit auch den Erfolg von Projekten zu beurteilen, ist der Grad der Erreichung der im Gesuch festgelegten qualitativen und insbesondere quantitativen Ziele. Ebenfalls beurteilt wird, ob die Nachhaltigkeit eines Projekts gegeben ist, worunter die Weiterführung eines Projekts (nach Abschluss der durch das BBT unterstützten Projektphase) ohne die Finanzierung durch das BBT verstanden wird.

- Ausmass der Zielerreichung (unter Berücksichtigung der qualitativen und quantitativen Ziele)
- Nachhaltigkeit des Projekts gegeben (unter Nachhaltigkeit wird die Weiterführung des Projekts unter Eigenfinanzierung verstanden)
- Wissenstransfer getätigt
- Öffentlichkeitsarbeit getätigt
- Massnahmen zur Gleichbehandlung der Geschlechter getätigt

³ Dies sind beispielsweise: Angabe und Überprüfbarkeit von Projektzielen, Erstellung eines realistischen Zeitplans und Budgets, Einplanung von Controlling-Massnahmen etc. (vgl. z.B. Litke (1995) oder Jenny (2003)).

Bewertung der Qualitätssicherung und -kontrolle

Um die Qualitätssicherung und -kontrolle der unterstützten Projekte zu bewerten, wurden neben dem reinen Vorhandensein von Qualitätssicherungsmassnahmen während der Projektdauer bzw. des Bestehens einer Evaluation weitere Indikatoren eingeführt. Während die Qualitätssicherung des Prozesses schwierig zu beurteilen ist und ausschliesslich auf selbstdeklarierte Aktivitäten abstützen muss, lässt sich die Qualität der verfügbaren Projektevaluationen differenzierter beurteilen und mit Hilfe von drei Indikatoren erfassen, welche relevante Aspekte einer Evaluation abdecken.

- Qualitätssicherung des Projektprozesses durchgeführt
- Qualitätskontrolle der Zielerreichung durchgeführt (Evaluation o.ä. vorhanden)
- Zur Qualitätssicherung der Zielerreichung: Notwendige Datenbasis zur Beurteilung der Zielerreichung vorhanden
- Zur Qualitätssicherung der Zielerreichung: Positive und problematische Punkte des Projekts reflektiert

Bewertungsschema

Zur Bewertung der unterschiedlichen Aspekte wurde eine vierstufige Skala verwendet, die folgende qualitativen Stufen umfasst: Gut, hinreichend, unzureichend, problematisch. Darüber hinaus wurde erfasst, wenn Angaben zum Indikator vollständig fehlten. Die Erläuterung des Bewertungsschemas findet sich zu Beginn des 4. Kapitels.

2.4 Beantwortbarkeit der Evaluationsfragestellungen

Bereits im Anschluss an den Aufbau der Datenbank liess sich feststellen, welche Evaluationsfragestellungen sich bis zu welchem Grad aufgrund der Dokumentenanalyse beantworten lassen würden.

In Tabelle 1 ist aufgeführt, welche Evaluationsfragestellungen sich nach unserer Einschätzung durch die Dokumentenanalyse für sämtliche Projekte beantworten lassen, welche nur bei Vorlage bestimmter Projektdokumente (z.B. differenzierte Projektevaluation) beantwortet werden können und welche Fragen weitgehend offen gelassen werden müssen. Zwei der Evaluationsfragestellungen wurden nach Absprache mit dem BBT aus der Evaluation ausgeschlossen. Sie sollen ggf. in einer Anschluss-evaluation vertieft behandelt werden.

Allgemein lässt sich festhalten, dass es stark von den verfügbaren Unterlagen einzelner Projekte und von der Zielsetzung der Projekte abhängig ist, welche Evaluationsfragestellungen sich für bestimmte Projekte beantworten lassen. So ist beispielsweise die Umsetzung von strukturellen Massnahmen schwierig zu bewerten. In diesen Fällen muss sich die Bewertung der einzelnen Projekte darauf beschränken, die getätigten Massnahmen mit den geplanten Massnahmen zu vergleichen. Eine weiterführende Bewertung der Ergebnisse und Eruiierung von Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren muss sich auf die Selbstdeklarationen der Projektleitenden beschränken.

Tabelle 1: Ausmass der Beantwortung der Evaluationsfragestellungen anhand der Dokumentenanalyse

| | | Weitgehend zu beantworteten | Teilweise zu beantworteten | In Einzelfällen zu beantworteten | Aus Evaluation ausgeschlossen |
|----|--|-----------------------------|----------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| | Konzept | | | | |
| K1 | Wie sind die eingereichten Gesuche der Lehrstellenförderung und Berufsintegration zu beurteilen? Sind diese in sich stimmig angelegt und haben sie das Potenzial, wirksam zu sein? | ● | | | |
| K2 | Welche Massnahmen/Projekte werden in den untersuchten Bereichen der Lehrstellenförderung und Berufsintegration eingesetzt? | ● | | | |
| K3 | Lassen sich diese Massnahmen/Projekte in sinnvolle Gruppen zusammenfassen? | ● | | | |
| K4 | Wie ist die Auswahl der geförderten Projekte zu beurteilen? Werden die «richtigen», potenziell wirksamen Projekte gefördert? | | ● | | |
| | | | | | |
| | Organisation | | | | |
| O1 | Wie sind die Projekte organisiert? Welche Partner sind beteiligt? Wie sind sie in die verschiedenen Aktivitäten eingebunden? | | ● | | |
| O2 | Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit von den verschiedenen in die geförderten Projekte involvierten Akteur/innen? | | | ● | |
| O3 | Welchen Einfluss hat die Art der Trägerschaft (kantonal, privat) auf die Umsetzung der Projekte? | | ● | | |
| O4 | Welche Rahmenbedingungen unterstützen die Umsetzung der geförderten Projekte? | | ● | | |
| O5 | Ist die Organisation der geförderten Projekte effektiv und effizient? | | | ● | |
| O6 | Wie ist die Qualitätssicherung zu beurteilen? | ● | | | |
| | | | | | |
| | Wirkungen (Outcomes) | | | | |
| W1 | Welche Massnahmen bzw. gemeinsamen Elemente sind in Bezug auf die geförderten Projekte am wirkungsvollsten mit Blick auf die Zielerreichung? Eignen sich die eingesetzten Massnahmen? Welche Erfolgsfaktoren und Stolpersteine lassen sich erkennen? | | ● | | |
| W2 | Sind die erreichten Wirkungen mit den intendierten Projektzielen vereinbar? | ● | | | |
| W3 | Welche Zielgruppen werden mit den geförderten Projekten erreicht? Inwiefern sind das die relevanten Zielgruppen? | | ● | | |
| W4 | Konnten durch die geförderten Projekte neue Lehrstellen geschaffen werden? Konnte die Teilnahme an einem Mentoring / Coaching die Lehrstellenfindung erleichtern? | | ● | | |
| W5 | Wie ist das Verhältnis von Aufwand und Ertrag zu beurteilen? | | | | ● |
| W6 | Welche Projekte können als Best-Practice-Projekte bezeichnet werden? | | | | ● |
| | | | | | |

Quelle: BBT (2009, 6): Evaluation Lehrstellenmarketing. Pflichtenheft; eigene Darstellung

3 Übersicht über die geförderten Projekte

In diesem Kapitel geben wir eine Übersicht über die evaluierten Projekte, die im Zeitraum von 2004 bis Mitte 2009 vom BBT gefördert wurden. Im ersten Abschnitt legen wir die gesetzlichen Grundlagen für die Ausschüttung von Fördergeldern dar. Im anschliessenden Abschnitt 3.2 werden die verschiedenen Projekte nach ihren Massnahmen in Kategorien eingeteilt und diese genauer beschrieben.

3.1 Gesetzliche Grundlagen

Im Bundesgesetz über die Berufsbildung (BBG) wird als anzustrebendes Ziel formuliert, dass im Bereich der Berufsbildung ein genügendes Angebot bestehen soll. Massnahmen des Bundes sollen dazu beitragen, die Initiative der Kantone und der Organisationen der Arbeitswelt so weit als möglich mit finanziellen und anderen Mitteln zu fördern. Dieses Oberziel soll unter anderem durch die finanzielle Unterstützung von Projekten erreicht werden, die das Lehrstellenangebot sichern und erweitern oder die Integration von Jugendlichen in die Berufsbildung verbessern wollen.

Die evaluierten Projekte werden auf der Grundlage der Artikel 54 und 55 BBG (Bundesgesetz über die Berufsbildung) gefördert. Die gesetzlichen Grundlagen sind im Wortlaut:

Art. 54 BBG: Beiträge für Projekte zur Entwicklung der Berufsbildung und zur Qualitätsentwicklung

Die Beiträge für Projekte zur Entwicklung der Berufsbildung nach Artikel 4 Absatz 1 und die Beiträge für Projekte zur Qualitätsentwicklung nach Artikel 8 Absatz 2 sind befristet.

Art. 55 BBG.: Beiträge für besondere Leistungen im öffentlichen Interesse

1 Als besondere Leistungen im öffentlichen Interesse gelten namentlich:

(...)

f. Massnahmen zur Integration Jugendlicher mit schulischen, sozialen oder sprachlichen Schwierigkeiten in die Berufsbildung (Art. 7)

(...)

j. Massnahmen, die der Sicherung und Erweiterung des Lehrstellenangebotes dienen (Art. 1 Abs. 1).

Die Unterstützung für Projekte für besondere Leistungen im öffentlichen Interesse ist auf fünf Jahre beschränkt. Verlängerungen der Projekte sind möglich, setzen aber eine Überprüfung des Projekts und eine erneute Gesucheingabe voraus. Damit besteht die Möglichkeit, Projekte über eine längere Dauer zu unterstützen.

Projekte, die die Entwicklung der Berufsbildung und die Qualitätsentwicklung zum Gegenstand haben, werden nach Art. 54 unterstützt. Zur Entwicklung der Berufsbildung werden vom Bund Studien, Pilotversuche und die Schaffung von tragfähigen Strukturen in neuen Berufsbildungsbereichen gefördert. Auch die Bundesbeiträge nach Art. 54 sind zeitlich beschränkt: Projekte werden höchstens während vier Jahren unterstützt, wobei maximal eine einmalige Verlängerung der Unterstützung um ein Jahr möglich ist.

Die Bundesbeiträge nach Art. 54 und Art. 55 dürfen höchstens 60 % des gesamten Projektaufwands decken, in begründeten Ausnahmen ist eine Finanzierung bis zu 80 % möglich.

Bei der Beitragsgewährung besteht für das BBT Ermessensspielraum. Insbesondere, ob ein Projekt innovative Massnahmen umsetzt oder inwieweit es geeignet ist, die Wirksamkeit neuer Massnahmen abzuklären, ist im Einzelfall oft schwierig einzuschätzen. Insbesondere bei Projekten, die Massnahmen an einem einzigen Standort umsetzen, um diese in den nachfolgenden Jahren in ein kantonales Angebot überzu-

führen, stellt sich oft die Frage, inwieweit die Erkenntnisse des Projekts tatsächlich über das einzelne Projekt hinaus genutzt werden. Ist dies nicht der Fall, wird der Sinn eines Pilotprojekts in Frage gestellt, nämlich Erkenntnisse über die Umsetzung innovativer Massnahmen zu gewinnen und so zugänglich zu machen, dass die Erfahrungen für mögliche Folgeprojekte genutzt werden können. Bei Projekten zu Übergangslösungen stellt sich dieses Problem besonders: Durch das BBT können nur innovative Übergangslösungen und Pilotprojekte mitfinanziert werden, ansonsten fallen Brückenangebote grundsätzlich in den Aufgabenbereich der Kantone.

3.2 Kategorisierung der geförderten Projekte nach Massnahmen

Um eine Übersicht über die heterogenen Projekte zu erhalten und diese in ihrer Verschiedenheit evaluieren und vergleichend bewerten zu können, haben wir eine detaillierte Kategorisierung der Projekte aufgrund der im Projekt umgesetzten Massnahmen vorgenommen. Unter Massnahmen werden Aktionen verstanden, «bei denen Ressourcen mobilisiert werden, um Ziele oder Teilziele eines Programms zu erreichen» (Beywl 2009).

Eine Kategorisierung nach Projekttypen erwies sich als nicht sinnvoll, da viele Projekte mehrere Massnahmen kombinieren (z.B. Kombination von Coaching und Lehrstellenakquisition). Projekte, die mehrere Massnahmen gleichzeitig anwenden, wurden daher mehreren Kategorien zugeteilt.

Die in den Projekten umgesetzten Massnahmen zur Lehrstellenförderung und Berufsintegration lassen sich grob in Massnahmen unterteilen, die das «Lehrstellenangebot» beeinflussen wollen und solche, die auf die «Lehrstellennachfrage» abzielen. In Kapitel 3 stellen wir die Kategorisierung der Massnahmen übersichtsartig dar. Weitere Angaben finden sich im Kapitel 5 bei der Bewertung der einzelnen Massnahmen. Eine tabellarische Zusammenstellung der Kategorisierung der geförderten Projekte nach Massnahmen ist im Anhang aufgeführt (Abschnitt 8.2).

3.2.1 Massnahmen zum Lehrstellenangebot

Die folgenden Massnahmen werden in Projekten eingesetzt, um das Angebot an Lehrstellen auf dem Markt positiv zu beeinflussen:

■ **Lehrstellenakquisition:** Durch die Massnahme der Lehrstellenakquisition wird eine Erhöhung der Anzahl Lehrstellen angestrebt und versucht, neue Ausbildungsplätze schaffen, die vorher noch nicht angeboten wurden. Durch direkte Anfragen bei Betrieben oder Kontakten zu Berufsverbänden sollen Betriebe dazu gebracht werden, neue Lehrstellen anzubieten. Die Lehrstellenakquisition kann auf unterschiedliche Aspekte fokussieren. Während ein Teil der Projekte darauf ausgelegt ist, die Anzahl der Lehrstellen insgesamt zu erhöhen, wollen andere Projekte gezielt niederschwellige Berufsbildungsplätze fördern (insbes. die neuen Attestausbildungen, die oft noch wenig bekannt sind) oder nur in gewissen Branchen Lehrstellenakquisition betreiben.

■ **Neue Berufsbildungen:** Angebotsseitige Massnahmen zu neuen Berufsbildungen fokussieren auf die Förderung von Lehrstellen oder Strukturen in Bereichen, in denen neue Berufsausbildungen geschaffen werden oder wurden. Diese Projekte sind bei der Akquisition mit einer etwas anderen Ausgangslage konfrontiert: Sie haben nicht nur die Aufgabe, Betriebe dazu zu bringen, neue Lehrstellen anzubieten, sondern müssen darüber hinaus über eine neue Berufsausbildung informieren, die bisher noch wenig bekannt war.

■ **Strukturschaffung zur Erhöhung des Lehrstellenangebots/ «Dachprojekte»:** Die Erhöhung des Lehrstellenangebots soll in diesen Projekten durch den Aufbau oder die Veränderung von Strukturen, die

Koordination zwischen verschiedenen Stellen oder Projekten oder die Bündelung einer Reihe von Massnahmen erreicht werden.

3.2.2 Massnahmen zur Lehrstellennachfrage

Im Gegensatz zu den oben genannten Massnahmen wird mit den Massnahmen zur Lehrstellennachfrage nicht versucht, das Angebot an Lehrstellen zu verändern, sondern es wird auf der Seite der Lehrstellennachfrage angesetzt – also bei den Jugendlichen. Mit nachfrageseitigen Massnahmen wird das Problem angegangen, dass nicht sämtliche Jugendliche, die sich auf Lehrstellensuche befinden, auch tatsächlich einen Lehrvertrag abschliessen können. Die Gründe dafür sind vielfältig: Sei es, dass Jugendliche nicht über die nötigen Informationen und Kenntnisse über die Lehrstellensuche verfügen oder dass sie unter schulischen, sprachlichen, sozialen oder familiären Problemen leiden, die ihre Lehrstellensuche erschweren. Die folgenden Massnahmen dienen dazu, die Jugendlichen beim Berufswahlprozess, bei der Qualifikation und bei der Lehrstellensuche unterstützen:

■ **Berufswahl:** Voraussetzung für Bewerbungen auf Lehrstellen ist die Berufswahl der Jugendlichen. Im Rahmen der evaluierten Projekte werden Jugendliche neben der klassischen Beratungstätigkeit durch Fachpersonen, durch «Rent-a-Stift» und Schnupperlehren bei der Berufsfindung unterstützt. «Rent-a-Stift» ist insofern eine spezielle Berufswahlmassnahme, als dass Schülerinnen und Schüler nicht von Berufsberater/innen sondern von Lernenden über Berufe informiert werden. Weitere nachfrageseitige Massnahmen wie die individuelle Begleitung von Jugendlichen umfassen zwar oft ebenfalls berufsberatende Aspekte, stehen dort aber nicht im Zentrum und werden deshalb nicht unter die Kategorie «Berufswahl» gefasst.

■ **Individuelle Begleitung:** Massnahmen zur individuellen Begleitung von Jugendlichen haben zum Ziel, deren Chancen bei der Lehrstellenfindung zu verbessern. Durch «Coaching», unter dem die individuelle Begleitung durch Fachpersonen verstanden wird, werden die Jugendlichen beim Prozess der Lehrstellensuche zu verschiedenen Zeitpunkten und in unterschiedlichem Ausmass unterstützt. Beim «Mentoring» werden im Gegensatz zum Coaching Laien eingesetzt: Eine erwachsene Person, meist mit viel Erfahrung und guten Verbindungen zur Arbeitswelt, wird einem oder einer Jugendlichen bei der Lehrstellensuche zur Seite gestellt.

■ **Lehrstellenvermittlung:** Die Massnahme hat zum Ziel, Jugendlichen eine Lehrstelle zu vermitteln. Die Lehrstellenvermittlung wird als nachfrageseitige Massnahme kategorisiert, weil der Fokus der Massnahme auf den Jugendlichen liegt und nicht bloss ein Matching zwischen unbesetzten Lehrstellen und lehrstellensuchenden Jugendlichen betrieben wird. Die Stellen müssen deshalb nicht unbedingt ausgeschrieben sein, sondern können durch Kontakte zu Betrieben erst besetzt oder neu geschaffen werden.

■ **Übergangslösung:** Durch diese Massnahme wird Jugendlichen, die im direkten Anschluss an die obligatorische Schule keine Lehrstelle finden konnten, eine qualifizierende Übergangslösung angeboten. Je nach Ausrichtung des Angebots werden schulische, praktische, soziale und persönliche Fähigkeiten der Jugendlichen gefördert, um deren Chancen auf dem Lehrstellenmarkt zu erhöhen. Es werden nur Massnahmen als Übergangslösung kategorisiert, wenn sie dazu dienen, ein Jahr zwischen Abschluss der obligatorischen Schule und dem Beginn einer Berufslehre zu überbrücken, indem sie eine durchgängige Tagesstruktur anbieten.

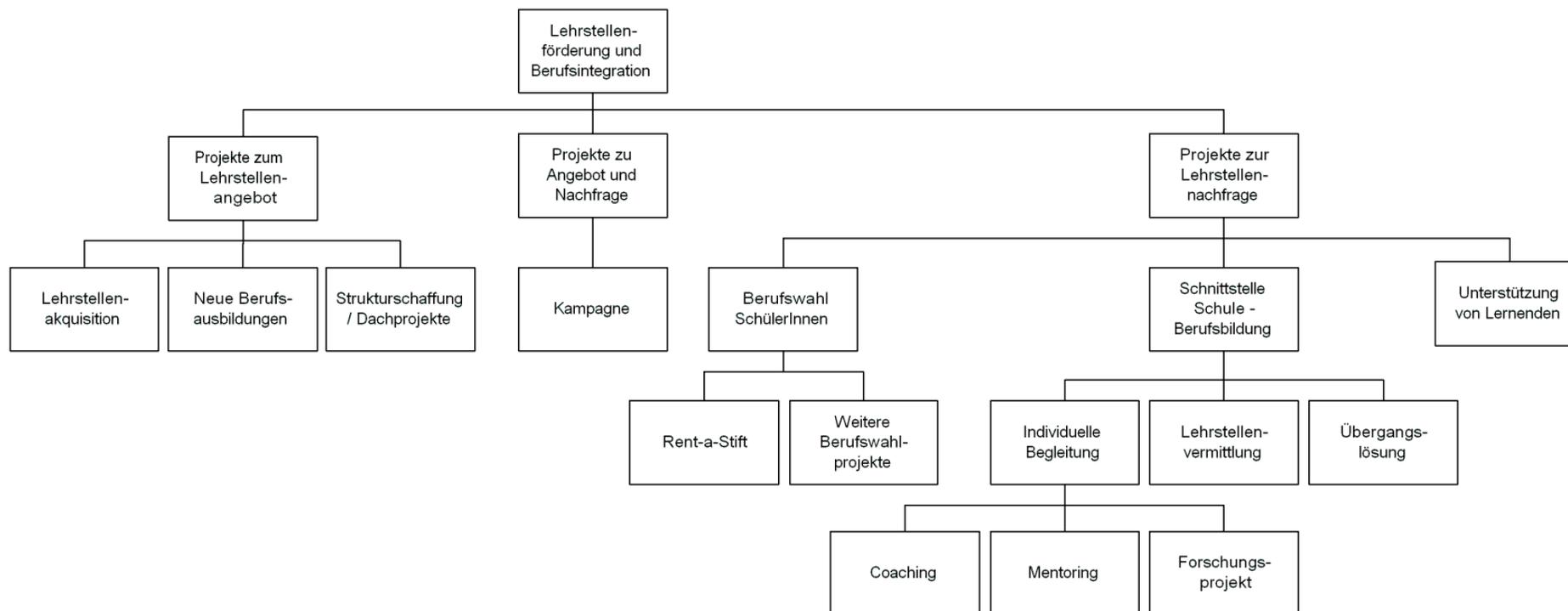
■ **Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden:** Weitere Massnahmen fokussieren auf die Zielgruppe der Lernenden. Das (zumindest langfristige) Ziel ist dabei, Lehrstellenabbrüche zu verhindern. Durch diese Massnahmen werden die schulische oder persönliche Qualifikation verbessert oder Jugendliche bei Schwierigkeiten in der Lehre beraten und begleitet.

3.2.3 Massnahme zu Lehrstellenangebot und -nachfrage

Die Massnahme «Kampagne» lässt sich nicht eindeutig der Lehrstellenangebots- oder der Lehrstellennachfrage zuordnen, sondern bezieht sich gleichzeitig auf beide Seiten des Lehrstellenmarkts.

■ **Kampagne:** Die durchgeführten Kampagnen wollen in irgendeiner Form zu Berufsbildung informieren, sensibilisieren und werben. Dabei fokussieren sie je nach Ausrichtung auf unterschiedliche Zielgruppen: Dies können die einzelnen Betriebe sein, Jugendliche auf Lehrstellensuche oder die Öffentlichkeit im allgemeinen. Sämtliche Projekte, die Kampagnen durchführen, werden in der Evaluation trotz ihrer Heterogenität zusammengefasst. Dies insbesondere deshalb, weil unter den geförderten Projekte nur wenige Kampagnen zu finden sind und sich der Erfolg der Kampagnen kaum vergleichen lässt.

Abbildung 2: Kategorisierung der Projekte zur Lehrstellenförderung und Berufsintegration



Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Kategorisierung und Darstellung

3.3 Kennzahlen zu den geförderten Projekten

In die Evaluation einbezogen wurden 130 Projekte zur Lehrstellenförderung und Berufsintegration, die durch das BBT unterstützt worden sind.⁴ Der Projektaufwand umfasst insgesamt rund 76 Mio. Fr., davon sind knapp 34 Mio. Fr. Beiträge, die durch das BBT gesprochen worden sind.⁵

Wie in Tabelle 2 aufgeführt, werden etwas mehr Beiträge für Projekte für besondere Leistungen im öffentlichen Interesse nach Art. 55 gesprochen als für Projekte zur Entwicklung der Berufsbildung und Qualitätsentwicklung nach Art. 54. Entsprechend sind auch die Gesamtkosten der Projekte (inkl. der Eigenbeiträge der Projektträger und Beiträge Dritter) nach Art. 55 höher.

Tabelle 2: Gesamtkosten der Projekte und Beiträge des BBT (in Fr.) nach Gesetzesartikel

| Artikel | Gesamtkosten | Beitrag BBT |
|---------|--------------|-------------|
| 54 | 28'396'870 | 12'512'160 |
| 55 | 47'489'263 | 21'250'149 |
| Total | 75'886'133 | 33'762'309 |

Quelle: Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Wie aus Tabelle 3 hervorgeht, bilden bei einem Grossteil der Projekte öffentliche Stellen – vorwiegend kantonale und in einigen Fällen städtische Stellen – die Projektträgerschaft. Daneben spielen ebenfalls Vereine und Organisationen der Arbeitswelt und Private eine grosse Rolle.

Tabelle 3: Projekte und Finanzvolumen (in Fr.) nach Trägerschaft

| Träger | Gesamtkosten | Beitrag BBT |
|------------------------------|--------------|-------------|
| Kantone | 49'990'330 | 24'762'963 |
| Verein | 8'322'771 | 2'845'860 |
| Organisation der Arbeitswelt | 6'045'870 | 2'916'659 |
| Gemeinde/Stadt | 4'653'852 | 753'500 |
| Private | 4'514'515 | 1'378'661 |
| Andere | 1'214'266 | 537'898 |
| Stiftung | 1'048'529 | 536'768 |
| Nationale Organisation | 96'000 | 30'000 |
| Total | 75'886'133 | 33'762'309 |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Wie bei der Projektträgerschaft bereits ersichtlich wird, sind die meisten Projekte auf einzelne Kantone ausgerichtet. Nur in wenigen Fällen beziehen sich Projekte auf die gesamte Schweiz.

Als Partner werden vorwiegend (andere) kantonale Stellen genannt, insbesondere Stellen zur Berufsberatung. Bei Projekten, die an Schulen durchgeführt werden oder in denen Schulen bei der Auswahl von Jugendlichen beteiligt sind, werden diese ebenfalls oft als Partner aufgeführt. Darüber hinaus werden insbesondere bei Akquisitionsprojekten Partner aus der Wirtschaft (Berufsverbände) hinzugezogen. Über die Einbindung in die konkreten Aktivitäten werden in den Unterlagen allerdings nur wenige Angaben gemacht.

Die Häufigkeit der umgesetzten Massnahmen wird aus Tabelle 4 ersichtlich. Wie erwähnt, werden Projekte dann mehreren Kategorien zugeordnet, wenn sie mehr als eine Massnahme einsetzen.

⁴ Es ist zu beachten, dass sich die Anzahl der Projekte der Anzahl der Verfügungen entspricht. Als neues Projekt gilt ein Projekt dann, wenn eine Verfügung durch das BBT vorliegt (vgl. Abschnitt 2.2.1).

⁵ Zu drei Projekten waren vom BBT keine Finanzzahlen erhältlich, diese konnten deshalb nicht einbezogen werden.

Tabelle 4: Häufigkeit der durch Projekte umgesetzten Massnahmen

| Umgesetzte Massnahmen | Anzahl Projekte |
|------------------------------------|-----------------|
| Lehrstellenakquisition | 56 |
| Neue Berufsausbildungen | 3 |
| Strukturschaffung / Dachprojekte | 4 |
| Berufswahl | 12 |
| Individuelle Begleitung: Coaching | 46 |
| Individuelle Begleitung: Mentoring | 25 |
| Lehrstellenvermittlung | 23 |
| Übergangslösungen | 18 |
| Unterstützung von Lernenden | 16 |
| Kampagnen | 13 |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Die Mehrheit der geförderten Projekte setzen Massnahmen der Lehrstellenakquisition um. Ebenfalls relativ viele Projekte betreiben individuelle Begleitung (Coaching, Mentoring).

Aus Tabelle 5 geht hervor, dass die meisten Projekte Jugendliche ohne Ausbildungsplatz oder potentielle Lehrbetriebe zur Zielgruppe haben.

Nachfrageseitig werden ausser den Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz vor allem Schülerinnen und Schüler in der Berufswahl angesprochen, 29 Projekte richten ausserdem den Fokus auf Jugendliche mit schulischen Schwierigkeiten. Während Jugendliche mit sozialen und persönlichen Problemen oder die Eltern von Jugendlichen selten (explizit) als Zielgruppe angesprochen werden, bestehen 20 Projekte, die sich (zumindest unter anderem) an Migrantinnen und Migranten richten. 14 Projekte haben Jugendliche zur Zielgruppe, die bereits eine Lehrstelle angetreten haben; dabei handelt es sich um Unterstützungsprojekte für Lernende. 7 Projekte richten sich in Form von Kampagnen an die Öffentlichkeit.

Viele Projekte beziehen sich auf mehrere Zielgruppen, aus diesem Grund lassen sich die in der Tabelle aufgeführten Projekte nicht zur Gesamtzahl der zu evaluierenden Projekte addieren.

Tabelle 5: Anzahl Projekte nach Zielgruppen

| Zielgruppe | Anzahl Projekte |
|---|-----------------|
| Jugendliche in der Berufswahl | 26 |
| Jugendliche ohne Ausbildungsplatz | 44 |
| Jugendliche mit schulischen Schwierigkeiten | 29 |
| Jugendliche mit sozialen od. persönlichen Problemen | 8 |
| Jugendliche mit Migrationshintergrund | 20 |
| Eltern von Jugendlichen | 5 |
| Lernende | 16 |
| (Potentielle) Lehrbetriebe | 49 |
| Öffentlichkeit | 7 |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Unter den eingangs erwähnten 130 Projekten sind auch einige umfangreiche Gesamtprojekte zu finden, die mehrere Teilprojekte umfassen. Da bei diesen Projekten ein einziges Gesuch beim BBT eingereicht worden ist, erscheinen sie als einzelnes Projekt. Solche Gesuchseingaben sind sinnvoll, da sie die Koordination, Kontrolle und den Wissensaustausch der verschiedenen Teilprojekte erleichtern. Für die Evaluation wurden diese Grossprojekte aber in Teilprojekte aufgeteilt, wo immer dies aufgrund der Dokumentenlage möglich war. Eine Untergliederung war für 8 Gesamtprojekte möglich.⁶ Dadurch ergeben sich ein

⁶ Folgende Hauptprojekte wurden unterteilt: VitaminL 2008, VitaminL 2007, VitaminL 2006, Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung (2006-2008), Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006, Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung, Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2005, Task Force «Place d'apprentissage 2003».

differenzierteres Bild über die verwendeten Massnahmen und bessere Vergleichsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Projekten. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn in Teilprojekten unterschiedliche Massnahmen umgesetzt werden, die durch die Aufteilung in Teilprojekte einzeln beurteilt werden können. Im Folgenden werden demnach insgesamt 168 Projekte (und Teilprojekte) evaluiert.

4 Bewertung der Projekte

Im Rahmen der Evaluation haben wir versucht, sämtliche Projekte in Bezug auf die Qualität der Projektkonzepte, den Projekterfolg, die projektbezogenen Qualitätssicherungsmaßnahmen und weitere, durch das BBT festgelegte Qualitätskriterien möglichst objektiv zu bewerten. Für alle vier Aspekte wurden hierzu operationalisierbare Indikatoren ausgearbeitet, an denen alle Projekte gemessen werden. Anhand dieser Beurteilung kann eruiert werden, wie die Konzeptarbeit der eingereichten Projektgesuche zu beurteilen ist, wie erfolgreich die eingereichten Projekte im Allgemeinen verlaufen und wo mögliche Probleme liegen könnten.

Da sich die Bewertung mit Hilfe eines dualen Systems nicht bewährt hat (vorhanden / nicht vorhanden)⁷, wird eine vierstufige Skala zur Bewertung herangezogen, die folgende Stufen umfasst:

- **Gut:** Die Erläuterungen sind überzeugend und konkret; dies bedingt u.a. einen hohen Konkretisierungsgrad, z.B. die Angabe von Aktivitäten und des Zeitpunkts, zu dem eine Aktivität durchgeführt werden soll. Wird ein Aspekt in einem Projekt mit «gut» bewertet, ist die Qualität der Ausführungen zufriedenstellend und es besteht kein oder kaum Verbesserungsbedarf.
- **Hinreichend:** Der interessierende Aspekt wird reflektiert und es werden Angaben zum Vorgehen gemacht. Die Überlegungen oder das Vorgehen werden aber nicht detailliert ausgeführt oder Terminierungen fehlen. Wird ein Aspekt mit «hinreichend» bewertet, ist eine gute Basis vorhanden, es besteht aber Verbesserungs- oder Konkretisierungsbedarf.
- **Unzureichend:** Es werden zwar Angaben zum interessierenden Punkt gemacht, diese bleiben aber entweder unklar oder sind so allgemein gehalten, dass nicht klar bleibt, was konkret geplant ist. Die unzureichend bewerteten Punkte sollten in Zukunft verbessert werden.
- **Problematisch:** Es wird deutlich, dass zum entsprechenden Punkt absichtlich keine Massnahmen geplant oder durchgeführt worden sind. Oder aber die Massnahmen werden derart geplant, dass bereits aufgrund der Planung davon ausgegangen werden muss, dass keine zufriedenstellenden Ergebnisse zum entsprechenden Aspekt erwartet werden können bzw. die erzielten Ergebnisse sind problematisch (weil sie beispielsweise ein Problem verschärfen, anstatt es zu lösen).

Ebenfalls erfasst wurde, wenn Angaben zum Indikator vollständig fehlten. Dies war häufig dann der Fall, wenn ein Gesuch oder ein Schlussbericht nicht im Rahmen der vom BBT ausgearbeiteten Formulare verfasst und dadurch nicht sämtliche relevanten Punkte abgedeckt wurden. Im Gegensatz zu den als problematisch bewerteten Punkten wurde der entsprechende Aspekt gar nicht angesprochen oder eine Frage in den BBT-Formularen anders verstanden.

Diese abstrakte Skala wurde für die einzelnen Indikatoren konkretisiert. Es wurde festgelegt, nach welchen Kriterien die Projektunterlagen den verschiedenen Qualitätsstufen zuzuordnen waren (vgl. hierzu die nachfolgenden Abschnitte).

4.1 Qualität der Projektkonzepte

Ein sorgfältig erarbeitetes Projektkonzept ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung eines Projekts. Unklarheiten und Fehler in der Konzeptionsphase können den gesamten Projektverlauf negativ beeinflussen und den Erfolg eines Projekts gefährden.

⁷ Die ursprünglich geplante Beschränkung auf «vorhanden» / «nicht vorhanden» hatte den Vorteil, dass die Beurteilung objektiv ausfiel. Die sehr unterschiedliche Qualität der Ausführungen in den Projektdokumenten verlangte aber nach einer differenzierteren Beurteilung.

Um die Qualität der eingereichten Projektkonzepte zu beurteilen, wurden mehrere Indikatoren hinzugezogen, die sich auf Grundsätze des Projektmanagements stützen. So stellen die präzise Zielsetzung der Projekte, die Planung des Vorgehens, die zeitliche und finanzielle Planung sowie die Massnahmen, die die Projektqualität während dem Projekt garantieren sollen, relevante Faktoren für den Projekterfolg dar.

Gleichzeitig wurden die Vorgaben und Empfehlungen des BBT aus dem «Leitfaden für Gesuchstellende» und aus dem «Raster zur internen Beurteilung von Gesuchen zur Berufsbildung» miteinbezogen. Im Letzteren werden einerseits Indikatoren des Projektmanagements für die Lehrstellenprojekte konkretisiert, andererseits werden gesetzesrelevante Kriterien aufgenommen. Neben den Fragen, ob die Gesuche den gesetzlichen Grundlagen entsprechen und ob von den Gesuchstellenden Handlungsbedarf nachgewiesen werden kann, ist das BBT daran interessiert, dass durch das Projekt sowohl Öffentlichkeitsarbeit als auch Wissenstransfer und Massnahmen zur Gleichstellung durchgeführt werden.

Die Projekteingaben werden wesentlich durch die Gesuchsformulare des BBT vorstrukturiert. Diverse wichtige Punkte werden durch das Formular vorgegeben. Dass die Formalisierung der Gesuche durch das Formular nützlich ist, zeigt sich bei Gesuchen, die ohne Gesuchsformular eingereicht wurden: Viele Punkte sind nicht oder zumindest weniger systematisch ausformuliert.

Die Analyse der Projektkonzepte erlaubt, konzeptionelle Probleme zu erkennen, die die Durchführung und den Erfolg des Projekts erschweren und bereits in der Gesuchsphase erkannt werden können.

4.1.1 Verdeutlichung des Handlungsbedarfs

Dass überhaupt Handlungsbedarf in einem bestimmten Feld besteht, ist eine entscheidende Voraussetzung für die Legitimierung eines Projekts. Der beschriebene Handlungsbedarf wird als gut beurteilt, wenn nachvollziehbar geklärt wird, welche Probleme bestehen und aus welchen Gründen diese Probleme gelöst werden sollten. Handlungsbedarf wird hinreichend beschrieben, wenn zwar erläutert wird, dass durch Massnahmen eine Verbesserung erreicht werden kann, die Problematik aber wenig konkret erläutert wird. Unzureichend wird der Handlungsbedarf dann beschrieben, wenn dieser aus den geplanten Massnahmen «erraten» werden muss und zu wenig deutlich wird, welches konkrete Problem angegangen werden soll.

Der Handlungsbedarf, der zu einer Projektmassnahme führt, wird in fast allen untersuchten Fällen gut oder hinreichend deutlich gemacht (vgl. Tabelle 6). Vom BBT werden demnach zum grössten Teil Projekte gefördert, in denen eine klare Problemstellung angegangen werden soll und wo ein Bedarf nach Problemlösungen besteht.

Tabelle 6: Beurteilung der Verdeutlichung des Handlungsbedarfs

| Verdeutlichung des Handlungsbedarfs | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|-------------------------------------|-----------------|---------------------|
| gut | 129 | 77% |
| hinreichend | 31 | 18% |
| unzureichend | 7 | 4% |
| Problematisch | 0 | 0% |
| nicht vorhanden | 1 | 1% |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Bei den als hinreichend beurteilten Beschreibungen des Handlungsbedarfs wird oft zu wenig deutlich dargelegt, weshalb gerade die vorgeschlagenen Projektmassnahmen die richtigen sind, um Abhilfe zu schaffen. Der Handlungsbedarf wird auf allgemeiner Ebene beschrieben: Dass – zumindest in gewissen Bereichen – zu wenige freie Lehrstellen vorhanden sind oder dass gewisse Jugendliche Schwierigkeiten in der Berufsintegration haben, ist zwar richtig. Inwiefern im Einzelnen der Handlungsbedarf aber tatsächlich

gegeben ist, kann das BBT nur in Einzelfallprüfungen und mit Hilfe der genauen Kenntnis der regionalen Lehrstellenmärkte beurteilen.

4.1.2 Zielsetzung

Die Definition der Projektziele ist eine der Kernaufgaben, um ein Projekt zu konkretisieren. Sie erlaubt es erst, ein zielführendes Vorgehen und eine stringente Planung zu entwickeln. Für das BBT stellt die Zielsetzung ausserdem eine wichtige Beurteilungsgrundlage des Projekts dar, da dadurch die zu erwartenden Outputs (und ggf. Outcomes) festgehalten werden.

Quantitative Ziele

Die Beurteilung der Zielsetzung in dieser Evaluation orientiert sich am SMART-Kriterium (Akronym für «Specific Measurable Achievable Realistic Timely»). Ein sinnvolles Projektziel soll so präzise wie möglich definiert werden, messbar und angemessen sein, die Zielsetzung soll realistisch und mit einer Terminvorgabe versehen werden.⁸ Das BBT expliziert diese Anforderung in der Checkliste für Beitragsgesuche (BBT 2008) ebenfalls. Eine auf diese Art spezifizierte, klar definierte Zielsetzung erlaubt, das Projekt stringent auf die Ziele auszurichten, im Projekt Prioritäten zu setzen und den Projektverlauf laufend zu beurteilen. Unklar formulierte Ziele erschweren nicht nur eine klare Prioritätensetzung innerhalb des Projekts, sondern auch die Beurteilung des Projekterfolgs bei Abschluss des Projekts. Wie sich in Abschnitt 4.2 zeigen wird, ist eine Beurteilung der Zielerreichung ohne klar gesetzte und messbare Ziele schwierig und führt darüber hinaus dazu, dass interessierende Fakten bei Schlussberichten oder Schlussevaluationen nicht zur Sprache kommen. So müssen z.B. Projekte, die lediglich eine (unbestimmte) Erhöhung des Lehrstellenangebots zum Ziel haben, bei Projektabschluss die genaue Zahl der geschaffenen Stellen nicht aufführen.

Wie in Tabelle 7 sichtbar wird, führt ein Grossteil der Projekte (60%) gute Zielsetzungen auf, die verständlich, konkret und messbar sind. 30% der formulierten Ziele sind hinreichend gut formuliert, verfügen aber über das Problem, dass sie nicht genügend konkretisiert sind: Sei es, dass die Ziele zu wenig präzise formuliert werden (sollen beispielsweise bei der Schaffung von Attestlehrstellen neue Stellen geschaffen werden oder reicht die Umwandlung von EFZ- in EBA-Lehrstellen⁹), dass keine Angaben zum Outcome gemacht werden, obwohl dies sinnvoll schiene (beispielsweise nur Angaben über die Anzahl zu kontaktierenden Firmen, nicht über die Anzahl zu schaffender Stellen) oder bereits im Gesuchsformular Zweifel bestehen, ob sich die genannten Ziele tatsächlich überprüfen lassen (vgl. S. 23). Die restlichen 10% haben eine unzureichende oder problematische Zielsetzung, die unpräzise, unkonkret oder identisch mit dem Vorgehen ist.

Tabelle 7: Beurteilung der Zielsetzungen

| Zielsetzungen | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|-----------------|-----------------|---------------------|
| gut | 100 | 60% |
| hinreichend | 47 | 28% |
| unzureichend | 10 | 6% |
| problematisch | 9 | 5% |
| nicht vorhanden | 2 | 1% |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

⁸ Die Beurteilung der zeitlichen Planung wird bei der Beurteilung der Ziele vorerst ausgelassen, da die zeitliche Planung in Abschnitt 4.1.4 einzeln beurteilt wird. Ob ein Ziel realistisch gesetzt wurde, ist ohne detaillierte Kenntnis der regionalen Situationen und genauen Zielgruppe oft schwierig einzuschätzen. Dies wird deshalb sehr zurückhaltend beurteilt.

⁹ EFZ: Berufliche Grundbildung mit eidgenössischen Fähigkeitsausweis; EBA: Zweijährige berufliche Grundbildung mit eidgenössischen Berufsattest.

Zusammenfassend können folgende Probleme genannt werden, die in Zusammenhang mit Zielsetzungen am häufigsten auftauchen:

- **Ziele werden unklar definiert:** Unpräzise oder unklare Zielsetzungen lassen grossen Spielraum darüber offen, wann ein Ziel als erreicht gelten kann. Bei Zielen wie «Die Einstiegschancen von Jugendlichen ins Berufsleben erhöhen» ist unklar, was damit genau gemeint ist und unter welchen Umständen dieses Ziel als erreicht gelten kann. Bei Projekten zur Akquisition von EBA-Lehrstellen bleibt oft unklar, ob es sich um neugeschaffene Lehrstellen handeln muss oder ob lediglich eine Umwandlung von Lehren mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis in Lehren mit Berufsattest angestrebt wird.
- **Ziele sind unrealistisch:** Einige Projekte, die ihre Ziele zwar präzise formulieren, stecken diese zu hoch. Auch wenn im Einzelfall schwierig zu beurteilen ist, ob die gesetzten Ziele realistisch sind, sind Zielsetzungen zu vermeiden, die einen vollständigen Erfolg anstreben. Beispielsweise ist es unwahrscheinlich, dass eine Zielsetzung erreicht werden kann, die für sämtliche Jugendlichen eine Lehrstellenlösung im Anschluss an eine Massnahme festlegt.
- **Keine Unterscheidung zwischen Output/Outcome und Impact:** Oftmals werden Ziele zu unpräzise oder zu allgemein formuliert, weil keine Unterscheidung zwischen den konkreten und messbaren Projektzielen (Output oder teilweise Outcome) und den erwünschten, langfristigen Wirkungen (Impact) erfolgt. Ziele, die sich auf den Impact beziehen, sind zwar wichtige Gründe, ein Projekt überhaupt durchzuführen, als SMART-Projektziele sind sie aber ungeeignet.
- **Ziele sind nicht überprüfbar:** Sei es, dass Ziele so formuliert sind, dass sie sich nicht überprüfen lassen («Ein Maximum an Lehrstellen finden») oder dass sich beim Schlussbericht herausstellt, dass eine Überprüfung nicht möglich ist, weil die entsprechenden Daten nicht zur Verfügung stehen (z.B. kann der Anteil der Lehrabbrüche nicht erhoben werden, wenn das Projekt vor Lehrabschluss der Jugendlichen endet) oder nur mit grossem Aufwand erhoben werden könnten.
- **Ziele werden auf jeden Fall erreicht:** Die Ziele werden so formuliert, dass sie – falls das Projekt nicht völlig scheitert – ohnehin erreicht werden. Eine «Beratung für Lehrstellen suchende Jugendliche anbieten» ist kein geeignetes Ziel, wenn der Aufbau einer Beratungsstelle im Zentrum eines Projekts steht. In solchen Fällen wären Aussagen über die Anzahl, die Qualität oder die Wirkungen der Beratungen adäquat.
- **Ziele sind mit dem Projektvorgehen identisch:** Teilweise werden die Projektziele mit den durchzuführenden Projektschritten verwechselt (Durchführung einer Pressekonferenz, Anstellung eines Lehrstellenförderers etc.). Diesem Problem konnte allerdings mit der Schaffung des Gesuchsformulars grösstenteils entgegengewirkt werden, indem das Vorgehen von den Projektzielen getrennt aufgeführt wird.
- **Zu viele Ziele:** Bei der Beurteilung der Zielsetzung wurde die Anzahl der Ziele nicht berücksichtigt. Bei der Analyse der Zielerreichung zeigte sich aber, dass die Aufführung zu vieler Ziele problematisch ist. Wenn diverse Ziele gleichzeitig aufgeführt werden, führt dies weder zur gewünschten Fokussierung des Projekts auf prioritäre Ziele, noch werden normalerweise tatsächlich sämtliche Ziele verfolgt. In den Schlussberichten werden oft nur bei zwei bis drei Zielen über die Zielerreichung Auskunft gegeben, die weiteren Ziele werden ignoriert.
- **Die Art der Überprüfung ist nicht deklariert:** Als weiteres Problem hat sich bei der Beurteilung der Zielerreichung herausgestellt, dass im Gesuch nur in den wenigsten Fällen erläutert wird, wie die Überprüfung des formulierten Ziels geschehen soll. Dies wird dann problematisch, wenn die Art der Überprüfung das Resultat stark verändern kann, was z.B. insbesondere bei Lehrstellenakquisitionsprojekten der Fall ist: Wenn die geschaffenen Lehrstellen mit Hilfe der kantonalen Statistik gemessen werden (in welcher konjunkturelle Schwankungen eine Rolle spielen) kann sich ein massiv anderes Bild ergeben, als wenn die neu geschaffenen Stellen durch Rückfrage bei den Betrieben gezählt werden.

Qualitative Ziele

Neben den quantitativen Zielsetzungen wird im Gesuchsformular des BBT ebenfalls ein Feld zu qualitativen Zielen aufgeführt. Während bei quantitativen Zielen klar ist, dass sie messbar sein sollen, bleibt vielen Gesuchsteller/innen unklar, wie die qualitativen Ziele zu verstehen sind. In einigen Gesuchen wird unter den qualitativen Zielen ein Sammelsurium an möglichen wünschbaren Wirkungen des Projekts genannt, die dann im Schlussbericht allerdings nicht mehr erwähnt werden.

Es kann sinnvoll sein, die qualitativen Ziele im Sinne von Outcomes oder Impacts zu formulieren, die nicht gemessen werden können. Dies scheint aber nicht im Interesse des BBT zu liegen, das bei Beurteilungen von Schlussberichten die qualitativen Ziele ebenfalls einbezieht. Eine genauere Erläuterung durch das BBT, was mit der Rubrik «qualitative Ziele» erreicht werden soll und ob Überprüfbarkeit ebenfalls gegeben sein soll, wäre hilfreich.

Empfehlungen:

- Das BBT empfiehlt zwar bereits, die Ziele nach den SMART-Kriterien zu formulieren. Bei den eingehenden Gesuchen sollte aber darauf beharrt werden, dass diese - wann immer dies möglich ist - effektiv ein derart formuliertes Ziel enthalten. Unter anderem sollte darauf geachtet werden, dass realistische Ziele genannt werden, da ansonsten die Zielerreichung erschwert wird.
- In den Projektgesuchen sollte ausserdem dargelegt werden, wie die Projektziele überprüft werden sollen. Dies verhindert, dass Ziele vorgeschlagen werden, die sich im Nachhinein als nicht messbar herausstellen. Im Gesuchsformular des BBT wird zwar bereits nach Zeitpunkt, Methoden und Kriterien bzw. Indikatoren der Evaluation gefragt, diese Angaben werden aber nur in seltenen Fällen gemacht.
- Der Zweck und die Funktion der qualitativen Ziele wird vielen Gesuchstellenden zu wenig klar. Das BBT sollte weiter verdeutlichen, welche Angaben es unter der Rubrik «qualitative Ziele» erwartet und wie diese beurteilt werden. Allenfalls ist zu prüfen, ob die Angabe der quantitativen Ziele ausreicht und auf die Nennung der qualitativen Ziele vollständig verzichtet werden kann.

4.1.3 Planung des Vorgehens

Die Planung und Konkretisierung des Projektvorgehens ist ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil der Projektkonzeption. Dadurch werden die konkreten Schritte zur Zielerreichung und der konkrete Inhalt des Projekts festgelegt. Um die Planung des Vorgehens der einzelnen Projekte zu beurteilen, haben wir die Klarheit und den Konkretisierungsgrad des beschriebenen Vorgehens analysiert.

Wie aus Tabelle 8 ersichtlich wird, haben weniger als ein Drittel der Projekte das konkrete Vorgehen klar und detailliert beschrieben, sodass die geplanten Massnahmen, deren Abfolge und die konkreten Schritte klar werden. Für Akquisitionsprojekte bedeutet dies beispielsweise, dass aufgeführt ist, auf welche Art mit den Betrieben in Kontakt getreten werden soll und in welcher Häufigkeit, ob Informationen abgegeben werden sollen, wie die zu kontaktierenden Betriebe ausgewählt werden und über welche Fähigkeiten ein Akquisiteur oder eine Akquisiteurin verfügen soll.

Auch wenn ein grosser Teil (45%) das Projektvorgehen für die Projektdurchführung hinreichend beschreibt, gehen dabei für das BBT interessante Informationen verloren. Zwar sind genügend Angaben vorhanden, um einzuschätzen, wie bei der Projektumsetzung ungefähr vorgegangen wird. Es fehlen aber Informationen, um mögliche Probleme bereits vor Projektbeginn zu erkennen. Ob z.B. die Lehrstellenakquisition durch telefonische oder briefliche Kontaktaufnahme bei den Betrieben oder über Werbemassnahmen bei Berufsverbänden erfolgen soll, dürfte für die Zielerreichung eine grosse Rolle spielen, wird in Projektgesuchen (und auch in Schlussberichten) jedoch selten erwähnt. Insbesondere, um verschiedene

Vorgehensweisen vergleichen und erfolgreiche Vorgehensweisen identifizieren zu können, wäre eine detailliertere Beschreibung hilfreich.

Ob die Projektleitenden davon ausgehen, dass sich das Vorgehen von selbst versteht bzw. den Mitarbeitenden im BBT bereits bekannt ist oder ob die Umsetzung des Projekts erst in groben Zügen ausgearbeitet worden ist, lässt sich aus den Unterlagen kaum beurteilen. In beiden Fällen wäre aber eine erweiterte Ausarbeitung sinnvoll. Das Projektvorgehen sollte für die Mitarbeitenden des BBT transparent sein, damit einerseits ersichtlich wird, wie die Projektumsetzung konkret vor sich gehen soll, andererseits erlaubt dies, dass das BBT Inputs aus Erfahrungen bereits durchgeführter Projekte weitergeben kann.

Die unzureichend beschriebenen Vorgehensweisen (21%) wird die Planung des Vorgehens stark vernachlässigt. Für aussenstehende Leser/innen wird schwer nachvollziehbar, wie die Massnahmen konkret umgesetzt werden und welche verschiedenen Arbeitsschritte in diesem Projekt geplant sind. Bei den beiden problematischen Fällen wird schliesslich gar nicht mehr klar, was im Projekt umgesetzt werden soll.

Tabelle 8: Beurteilung des geplanten Vorgehens

| Planung des Vorgehens | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|-----------------------|-----------------|---------------------|
| gut | 45 | 27% |
| hinreichend | 75 | 45% |
| unzureichend | 36 | 21% |
| problematisch | 2 | 1% |
| nicht vorhanden | 10 | 6% |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Empfehlungen:

■ Genauere Angaben zum Vorgehen bei der Projektumsetzung sind einzufordern. Erstens kann dadurch vor Beginn des Projekts geprüft werden, ob das Vorgehen aufgrund der bisherigen Erfahrung erfolgsversprechend scheint. Zweitens trägt dies zu einer genaueren Eruiierung von Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren von Projekten bei. Drittens bringt dies die Projektleitenden dazu, sich bereits vor Beginn des Projekts Gedanken zur konkreten Umsetzung und zu Vor- und Nachteilen verschiedener Vorgehensweisen zu machen.

4.1.4 Zeitliche und finanzielle Planung, Projektorganisation

Um ein Projekt erfolgreich umsetzen zu können, ist eine zeitliche und finanzielle Planung unumgänglich. Nur eine möglichst konkrete Planung erlaubt, die zeitlichen und finanziellen Ressourcen gezielt einzusetzen, Prioritäten zu setzen und den Projektverlauf zu beurteilen. Sie bildet damit auch die Grundlage für die Qualitätssicherung während des Projektprozesses und der Bewertung der Zielerreichung.

Budgetplanung

Die Budgetplanung ist sowohl für die Gesuchstellenden als auch für das BBT von grosser Bedeutung, da die geplanten Kosten als Grundlage für die Höhe der Förderungsbeiträge des BBT dienen. Dementsprechend wird in der Budgetplanung von den Gesuchstellenden meist der nötige Detaillierungsgrad berücksichtigt; ist dies nicht der Fall, verlangt das BBT eine überarbeitete Budgetierung. Bereits durch das Gesuchsformular wird die Auflistung der Detailkosten vorstrukturiert. In der neusten Formularversion wird ein Excel-File zur Verfügung gestellt, in dem sowohl die Kostenplanung als auch die effektiven Kosten eingetragen und verglichen werden können. Die Gesuchstellenden, die dieses Excel-Formular benutzen, fertigen im Allgemeinen genügend differenzierte Budgetpläne an.

Die Mehrzahl der Projektgesuche (77%) verfügt denn auch über eine gute und differenzierte Budgetplanung (vgl. Tabelle 9), 12% über eine hinreichende. Als hinreichend gilt ein Budgetplan dann, wenn die entstehenden Kosten nachvollzogen werden können, diese aber nicht detailliert aufgeführt sind (beispielsweise wenn die Kosten eines mehrjährigen Projekts nicht auf einzelne Jahre aufgeteilt werden oder Infrastruktur- und Personalkosten nicht auseinandergehalten werden).

Die 6% der Projekte, die einen unzureichenden Finanzierungsplan eingereicht haben, haben alle entweder gar kein Formular oder ein altes Formular benutzt, in welchem keine Detailkosten abgefragt werden. Bei diesen Projekten ist kaum nachzuvollziehen, wie sich die Projektkosten zusammensetzen (beispielsweise werden nur eine Gesamtsumme genannt oder sehr wenige Kostenpunkte aufgeführt). Bei den 10 fehlenden Kostenplänen wird davon ausgegangen, dass diese zum Zeitpunkt der Gesuchseingabe eingereicht wurden (ansonsten hätte das Projekt nicht bewilligt werden können).

Tabelle 9: Beurteilung der Budgetplanung

| Budgetplanung | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|-----------------|-----------------|---------------------|
| gut | 128 | 76% |
| hinreichend | 20 | 12% |
| unzureichend | 10 | 6% |
| problematisch | 0 | 0% |
| nicht vorhanden | 10 | 6% |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Zeitplanung

Die Zeitplanung eines Projekts wird als gut bewertet, wenn die wichtigsten Schritte des Projekts zeitlich terminiert, genügend detailliert und nachvollziehbar aufgeführt werden.¹⁰ In einer hinreichenden Zeitplanung werden zwar einige wichtige Zeitpunkte festgelegt (oft im Sinne von Milestones), es besteht aber keine durchgängige oder detaillierte Zeitplanung. Unzureichend ist die Zeitplanung dann, wenn sie sich entweder ausschliesslich auf Schlussziele bezieht und wichtige Projektschritte auslässt (beispielsweise Ende jedes Kalenderjahres wird die Schaffung einer bestimmten Anzahl Lehrstellen angegeben, weitere Schritte werden aber nicht angegeben) oder die Planung so grob ist, dass sie im Projekt nicht als sinnvolle Anleitung zur zeitlichen Durchführung von Massnahmen angesehen werden kann. Als problematisch wurden ausschliesslich Projekte eingestuft, die nur die Abgabe von Berichten an das BBT terminieren und keine weitere Zeitplanung vorlegen. Dies ist (aus Projektsicht) keine sinnvolle Planung, weil das Projekt dadurch nicht zeitlich strukturiert wird.

In Bezug auf die Zeitplanung fällt auf, dass fast bei 40% der Projekte kein adäquater Zeitplan beiliegt: Entweder wird die Zeitplanung (Tabelle 10) nur sehr grob aufgeführt (unzureichend, 23%), es wird nur die Abgabe von Berichten an das BBT in der Zeitplanung erwähnt (problematisch, 5%) – was insbesondere bei älteren Projekten der Fall ist – oder es sind gar keine Angaben zum zeitlichen Vorgehen vorhanden (12%).

Im Gesuchsformular des BBT wird unter «Meilensteinplanung» als Richtgrösse ein Meilenstein pro 12 Monate empfohlen. Insbesondere für kurze Projekte und für Projekte, die aus mehreren kurzen Projektphasen aufgebaut sind, wäre eine genauere Zeitplanung sinnvoll.

¹⁰ Was als genügend detaillierte Zeitplanung gelten kann, ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich und v.a. von der Komplexität eines Projekts abhängig. Genügend detailliert wurde ein Zeitplan dann eingeschätzt, wenn sämtliche relevanten Schritte des Projekts eingeplant wurden und Planungs- oder Evaluationsphasen ebenfalls einbezogen wurden.

Tabelle 10: Beurteilung der Zeitplanung

| Zeitplanung | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|-----------------|-----------------|---------------------|
| gut | 68 | 40% |
| hinreichend | 34 | 20% |
| unzureichend | 38 | 23% |
| problematisch | 8 | 5% |
| nicht vorhanden | 20 | 12% |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Organisation

Für die reibungslose Durchführung eines Projekts ist die Verteilung von Kompetenzen auf die unterschiedlichen Akteure notwendig. Bei der Beurteilung der Organisation haben wir deshalb bewertet, ob die wichtigsten Akteure genannt, die Rollenteilung und mögliche relevante Schnittstellen genannt sind. Als hinreichend wird die Beschreibung der Organisation beurteilt, wenn wichtige involvierte Akteure genannt werden. Bei unzureichender Dokumentation der Organisation werden keine klärenden Angaben zur Organisation gemacht, beispielsweise wird nur der Projektleiter oder die Projektleiterin genannt. Als problematisch gilt die Beschreibung der Organisation dann, wenn mehr als ein Akteur eine zentrale Rolle in einem Projekt einzunehmen scheint, aber nicht geklärt wird, wer welche Aufgaben übernehmen wird.

Wie aus Tabelle 11 sichtbar wird, sind fast in der Hälfte der Fälle die Organisationsstrukturen und die Rollenverteilungen auf die einzelnen Akteure zu wenig klar. Dies mag unter anderen daran liegen, dass bei einigen Projekten fast ausschliesslich ein Projektleiter oder eine Projektleiterin am Projekt arbeitet oder dass die genauen Organisationsstrukturen in der frühen Phase der Gesuchseingabe noch nicht geklärt wurden.

Tabelle 11: Beurteilung der dokumentierten Organisation des Projekts

| Dokumentation der Organisation | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|--------------------------------|-----------------|---------------------|
| gut | 33 | 20% |
| hinreichend | 60 | 36% |
| unzureichend | 33 | 20% |
| problematisch | 5 | 3% |
| nicht vorhanden | 37 | 22% |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Allerdings zeigt sich auch in diesem Punkt eine deutliche Verbesserung durch die Einführung des Gesuchsformulars. Die meisten Projektgesuche, in denen die Organisation des Projekts gar nicht angesprochen wird, haben ihr Projektgesuch nicht auf Grundlage eines BBT-Formulars eingereicht.

Empfehlungen:

- Der Detaillierungsgrad der Budgetplanung wird durch das aktuelle Gesuchsformular hinreichend abgedeckt. Von den Gesuchstellenden sollte deshalb konsequent die Benutzung dieses Formulars verlangt werden, sofern diese nicht ein noch weiter differenziertes Budget vorlegen.
- Für ein gutes Projektmanagement wäre es sinnvoll, grösseres Gewicht auf die zeitliche Planung der Projekte zu legen und neben (oder anstelle von) den jährlichen Meilensteinen eine detailliertere Planung einzufordern. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass sämtliche wichtigen Projektschritte ebenso aufgeführt sind wie Konzept-, Planungs- und Evaluationsphasen (sofern diese bestehen).

■ Die in das Projekte einbezogenen Akteure und die geplante Kompetenzverteilung sollten nach Möglichkeit genauer spezifiziert werden. Darauf ist insbesondere bei Projekten zu achten, in denen mehrere Akteure eine wichtige Rolle spielen und Koordination oder die Aufteilung von Aufgaben notwendig sind.

4.1.5 Geplante Nachhaltigkeit der Finanzierung

Unter der Nachhaltigkeit von Projekten wird in erster Linie die Weiterführung des Projekts ohne die Finanzierungsleistung des BBT verstanden (sofern es sich nicht um ein einmaliges Projekt handelt, das nach der einmaligen Durchführung beendet werden soll). Die Nachhaltigkeit ist einerseits ein Indikator für den Erfolg eines Projekts (vgl. Abschnitt 4.2), weil davon ausgegangen werden kann, dass sich für überzeugende Projekte eher eine Weiterfinanzierung finden lässt als für wenig erfolgreiche. Andererseits ist die Nachhaltigkeit ein Ziel des BBT bei der Unterstützung von Projekten nach Art. 54. Die Bundesbeiträge für diese Projekte sind zeitlich beschränkt. Damit diese Projekte längerfristig durchgeführt werden können, ist eine spätere anderweitige Finanzierung unumgänglich.

Wie in Tabelle 12 aufgeführt, ist bei einem Drittel der Projekte bei Projektbeginn die Nachhaltigkeit entweder zu erwarten, zum Zeitpunkt der Gesuchseingabe bereits in Abklärung oder es handelt sich um ein einmaliges Projekt, das z.B. nach der Anfertigung einer Dokumentation oder nach der Umsetzung von Strukturänderungen als beendet gilt und nicht weitergeführt werden muss (Bewertung: «gut» oder «einmaliges Projekt»).

Tabelle 12: Beurteilung der geplanten Nachhaltigkeit

| Planung der Nachhaltigkeit | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|----------------------------|-----------------|---------------------|
| gut | 47 | 28% |
| hinreichend | 33 | 20% |
| unzureichend | 40 | 24% |
| problematisch | 9 | 5% |
| einmaliges Projekt | 7 | 4% |
| nicht vorhanden | 32 | 19% |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Bei allen weiteren Projekten ist aufgrund der Angaben im Gesuch keine nachhaltige Finanzierung zu erwarten. Bei einem Fünftel werden Hinweise auf die Nachhaltigkeit des Projekts gegeben oder Schritte zur Abklärung einer möglichen Weiterfinanzierung geplant (Bewertung «hinreichend»). 24% der Projekte machen sehr vage Angaben dazu, ob eine Weiterfinanzierung möglich ist und 5% schreiben bereits im Gesuch, dass sie ein erneutes Finanzierungsgesuch an das BBT stellen werden. In einem knappen Fünftel werden sogar gar keine Aussagen zu diesem Aspekt gemacht.

4.2 Projekterfolg

Der Erfolg eines Projekts lässt sich in erster Linie am Grad seiner Zielerreichung messen. Zusätzlich wird in der Evaluation bewertet, inwieweit die Nachhaltigkeit der Projekte gegeben ist, was ebenfalls als Erfolgsindikator verstanden werden kann.

4.2.1 Grad der Zielerreichung

Der Grad der Zielerreichung, in dem die von den Gesuchstellenden im Projektgesuch formulierten Ziele tatsächlich erreicht worden sind, wird mit folgender Skala beurteilt:

- Ziele vollständig erreicht oder übertroffen: Sämtliche Projektziele wurden in vollem Umfang erreicht oder übertroffen.
- Ziele hinreichend erreicht: Die Ziele wurden zwar nicht vollständig, aber in einem hohen Ausmass von mindestens 80% erreicht.
- Ziele teilweise erreicht: Die Zielerreichung beträgt zwischen 50 und 80%.
- Ziele nicht oder kaum erreicht: Die Zielsetzungen konnten nur in sehr geringem Ausmass oder gar nicht erreicht werden.
- Unklar: Der Grad der Zielerreichung wird entweder nicht genügend gut protokolliert oder die gesetzten Ziele konnten aufgrund von äusseren Umständen nicht überprüft werden (fehlende Datenlage, falscher Zeitpunkt zur Datenerhebung etc.). Bei diesen Projekten muss offen bleiben, inwieweit sie ihre Ziele erreichen konnten.

Im Folgenden wird nur die Zielerreichung jener Projekte beurteilt, die im Gesuch eine gute Zielsetzung formulieren (vgl. Abschnitt 4.1.2). Dies betrifft insgesamt 100 Projekte, davon sind 79 abgeschlossen und 21 noch laufend. Bei Projekten mit unzureichender Zielsetzung kann die Zielerreichung entweder nicht beurteilt werden oder – bei unpräzisen Zielsetzungen – können die Ziele kaum verfehlt werden. Im Vordergrund steht die Bewertung der quantitativen Ziele, da die qualitativen häufig nicht oder nur schwer messbar sind. Wo dies möglich war, wurden die qualitativen Ziele ebenfalls einbezogen.

Bei den 79 abgeschlossenen Projekten zeigt sich folgendes Bild (Tabelle 13): Ein Fünftel der Projekte erreicht die gesteckten Projektziele vollständig oder übertrifft die Erwartungen sogar. Ein weiteres Viertel erfüllt die Ziele hinreichend und kann noch als erfolgreich bezeichnet werden, da die Zielerreichung über 80% beträgt. 39% der Projekte kann die Ziele nur teilweise erreichen und bei 11% der Projekte muss offen bleiben, inwieweit sie die Ziele erreichen konnten.

Tabelle 13: Beurteilung der Zielerreichung bei abgeschlossenen Projekten

| Zielerreichung bei abgeschlossenen Projekten | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|--|-----------------|---------------------|
| vollständig / übertroffen | 17 | 22% |
| hinreichend | 25 | 32% |
| teilweise | 31 | 39% |
| nicht erreicht | 0 | 0% |
| unklar | 5 | 6% |
| nicht vorhanden | 1 | 1% |
| Total | 79 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Bei den laufenden Projekten ist, sofern bereits Zwischenberichte verfügbar sind, erst eine grobe Einschätzung darüber möglich, inwieweit die Ziele bei Projektabschluss erreicht werden können (Tabelle 14).

Tabelle 14: Beurteilung der vermutlichen Zielerreichung bei laufenden Projekten

| Vermutliche Zielerreichung bei laufenden Projekten | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|--|-----------------|---------------------|
| bereits vollständig / übertroffen | 1 | 5% |
| hinreichend od. vollständig erreichbar | 11 | 52% |
| teilweise erreichbar | 3 | 14% |
| nicht erreichbar | 0 | 0% |
| noch nicht beurteilbar | 6 | 29% |
| Total | 21 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Bei 11 Projekten ist es (aufgrund der Angaben in den Zwischenberichten) wahrscheinlich, dass die Ziele zu mindestens 80% oder mehr erreicht werden, bei 3 Projekten zeichnet sich eine teilweise Zielerreichung

ab. Ein Projekt hat die Ziele bereits erreicht, obwohl es noch nicht abgeschlossen ist und bei sechs weiteren Projekten lässt sich noch keine Prognose über deren Zielerreichung aufstellen, da noch keine entsprechenden Angaben vorliegen.

Die Zielerreichung der geförderten Projekte ist im Grossen und Ganzen als mittelmässig zu beurteilen, da nur die Hälfte aller Projekte die Ziele in genügendem Masse zu erreichen vermögen.

Diese Bilanz kann allerdings in mehrfacher Hinsicht relativiert werden:

■ Erstens erreichen einige Projekte ihre Ziele nicht in genügendem Ausmass, weil sie die Ziele im Gesuch zu ambitiös gesetzt hatten. Bei diesen Projekten ist weniger das Problem, dass die Ergebnisse des Projektes nicht befriedigend wären als vielmehr, dass zu Beginn des Projekts keine realistische Zielsetzung festgelegt wurde.

■ Zweitens erscheinen in den Schlussberichten teilweise andere Ziele, als im Projektgesuch formuliert worden waren. Da die Zielerreichung an den Zielen gemessen wird, die im Gesuch genannt wurden, schneiden diese Projekte generell schlecht ab. Ob dies Umformulierungen, sinnvolle Konkretisierungen oder mit dem BBT abgesprochene (aber nicht protokollierte) Veränderungen der Zielsetzungen sind, bleibt in vielen Fällen unklar. Eine bessere Dokumentierung von Projektveränderungen würde hier eine Beurteilung vereinfachen.

■ Drittens erlaubt erst eine gute Zielformulierung überhaupt, die Zielerreichung eines Projekts sinnvoll zu beurteilen. Projekte mit unpräzisen Zielformulierungen erreichen ihre Ziele in höherem Ausmass – dies liegt aber daran, dass unpräzise formulierte Ziele schneller als erreicht gelten können.

Bei der Beurteilung der Zielerreichung fällt auf, dass die Projektergebnisse auf unterschiedliche Weise gemessen werden. Die unterschiedlichen Möglichkeiten, die Ergebnisse zu erheben, führen zu unterschiedlichen Einschätzungen der Zielerreichung. Dies wird z.B. an Projekten zur Lehrstellenakquisition deutlich: Um zu überprüfen, wie viele Lehrstellen durch das Projekt geschaffen wurden, werden z.T. die Veränderungen im gesamten Lehrstellenangebot mit Hilfe einer kantonalen Statistik angegeben, z.T. werden die Anzahl zusätzliche Lehrstellenbewilligungen gezählt, die von den durch das Projekt kontaktierten Betrieben eingereicht werden, oder es wird z.T. überprüft, wie viele der versprochenen neuen Stellen tatsächlich mit Jugendlichen besetzt worden sind. Diese drei Arten, die Anzahl neuer Stellen zu überprüfen, können zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen.¹¹ Bei nachfrageseitigen Projekten entstehen ähnliche Probleme, wenn einige Projekte outcomebezogene Ziele setzen (z.B. die Anzahl der in Lehrstellen vermittelten Jugendlichen), während andere Projekte ausschliesslich outputbezogene Ziele anstreben (z.B. die Anzahl der Teilnehmenden an einer Massnahme).

Werden einzelne Ziele nicht erreicht, verlangt das BBT eine Begründung. Die Projektleitenden zählen die nicht erreichten Ziele allerdings oft unkommentiert auf, ohne auf die Gründe oder Umstände der Nicht-Erreichung einzugehen. Dies wird teilweise, oft aber unzureichend, in den Projektevaluationen nachgeholt.

Im Allgemeinen bietet das Schlussberichtsformular aber durch die Gegenüberstellung von geplanten und erreichten Zielen eine hilfreiche Struktur, um die Zielerreichung zu prüfen. Denn sie legt den Gesuchstellenden nahe, die Projekterfolge an den geplanten Ziele zu messen und die Zielerreichung bei einzelnen Zielen offen zu legen.

¹¹ Dieses Problem wird z.B. bei Projekt 04-048 sichtbar: Für das Jahr 04 werden von verschiedenen Betrieben 12 neue Lehrstellen versprochen. Bei einer Nachkontrolle zeigt sich aber, dass davon nur 6 Stellen besetzt worden sind (einige fehlende Besetzungen können auf die zu kurze Lauffrist zurückgeführt werden, vermutlich aber nicht alle).

Empfehlungen:

- Die im Gesuch gesetzten Ziele müssen für den Schlussbericht beibehalten werden. Bei Änderungen der Projektziele soll das BBT informiert und die Veränderungen dokumentiert werden, ansonsten ist eine sinnvolle Überprüfung der Zielerreichung nicht möglich.
- Wie bereits im Abschnitt 4.1.2 erwähnt, können die Indikatoren und die Art der Erhebung Einfluss auf die gemessenen Projektoutputs oder -outcomes haben. In den Schlussberichten sollte deshalb offen gelegt werden, wie die Angaben für die Zielüberprüfung erhoben wurden.
- Bei vielen Projekten interessiert nicht nur der Projektoutput (Anzahl angefragte Betriebe, Anzahl begleitete Jugendliche), sondern auch der Projektoutcome (Anzahl tatsächlich geschaffener Lehrstellen, Anteil der begleiteten Jugendlichen mit Lehrstellenlösung). Wann immer möglich, sollten die Schlussberichte oder Projektevaluationen über beides Auskunft geben, um den Erfolg eines Projekts auch mit objektiven Indikatoren beurteilen zu können.
- Wenn die Ziele nicht in vollem Umfang erreicht werden konnten, sollen die Gründe für das Nicht-Erreichen durch die Projektleitenden dokumentiert werden. Das erlaubt, Probleme der Projekte zu identifizieren, und ist bei einer Weiterführung des Projekts auch für die Projektleitenden eine wichtige Erkenntnis, die zur Verbesserung des Projekts beitragen kann.

4.2.2 Realisierte Nachhaltigkeit der Finanzierung

Die Nachhaltigkeit ist ein weiteres Kriterium, um den Projekterfolg zu beurteilen (vgl. Tabelle 15). Neben den 6% der abgeschlossenen Projekte, die als einmalige Projekte geplant waren und z.B. Publikationen und strukturelle Veränderungen zum Ziel hatten, werden nur 25% der Projekte nach Projektabschluss ohne die Beiträge des BBT weitergeführt. 9% konnten eine teilweise Finanzierung finden, die restlichen Projekte werden entweder nicht mehr weitergeführt, haben erneut beim BBT Beiträge beantragt oder aber es wird aus den Projektdokumenten nicht klar, ob die Finanzierung gegeben ist.

Tabelle 15: Beurteilung der Nachhaltigkeit bei abgeschlossenen Projekten

| Nachhaltigkeit bei abgeschlossenen Projekten | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|--|-----------------|---------------------|
| vollständige Finanzierung | 33 | 25% |
| teilweise Finanzierung | 12 | 9% |
| keine Finanzierung | 37 | 28% |
| einmaliges Projekt | 8 | 6% |
| unklar | 18 | 14% |
| nicht erwähnt | 25 | 19% |
| Total | 133 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den laufenden Projekten (Tabelle 16), wobei dort die Weiterfinanzierungsfrage bei vielen Projekten noch nicht geklärt wurde.

Tabelle 16: Beurteilung der Nachhaltigkeit bei laufenden Projekten

| Nachhaltigkeit bei laufenden Projekten | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|--|-----------------|---------------------|
| wird vermutlich weiterfinanziert | 10 | 29% |
| wird vermutlich nicht weiterfinanziert | 5 | 14% |
| unklar | 19 | 54% |
| nicht erwähnt | 1 | 3% |
| Total | 35 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

4.3 Qualitätssicherung und -kontrolle

Vom BBT werden sowohl Angaben zur Überprüfung des Projektprozesses (vgl. Abschnitt 4.3.1) als auch Angaben darüber gefordert, wie die Wirksamkeit des Projekts und die Zielreichung (Projektelevaluation) überprüft werden soll (vgl. Abschnitt 4.3.2).

4.3.1 Überprüfung und Sicherstellung des Projektprozesses

Geplante Qualitätssicherungsmaßnahmen

Die meisten Projekte planen gewisse Qualitätssicherungsmaßnahmen zur Sicherstellung und Überprüfung des Projektprozesses (vgl. Tabelle 17). Ein Drittel der Gesuche vermag diese überzeugend und konkret darzulegen: Es werden konkrete Massnahmen und deren zeitliche Terminierung festgelegt. Knapp die Hälfte der Projektgesuche beschreibt die Massnahmen, um die Qualität des Projektprozesses zu sichern, hinreichend: Es werden zwar Massnahmen geplant, über das konkrete Vorgehen und die zeitliche Planung werden aber keine detaillierte Angaben gemacht. In weiteren 7% der Projekte wird die Qualitätssicherung nur unzureichend beschrieben. Es wird nicht deutlich, welche Massnahmen durchgeführt werden und wie diese zur Qualitätssicherung beitragen können. In 15% der Fälle sind keine Angaben vorhanden. Oftmals fehlen diese Angaben zur Überprüfung und Sicherstellung des Projektprozesses aber nicht vollständig, sondern es werden stattdessen Angaben dazu gemacht, wie die Qualität des Projektoutputs oder -outcomes gesichert werden kann (z.B. wie die Qualität von neu zu schaffenden Lehrstellen überprüft werden kann). Dies sind zwar ebenfalls wichtige Massnahmen, werden hier aber nicht unter Massnahmen zur Qualitätssicherung des Projektprozesses gefasst.

Tabelle 17: Beurteilung der geplanten Massnahmen zur Sicherung der Prozessqualität

| Planung der Qualitätssicherungsmaßnahmen (Projektprozess) | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|---|-----------------|---------------------|
| gut | 51 | 30% |
| hinreichend | 80 | 48% |
| unzureichend | 11 | 7% |
| problematisch | 0 | 0% |
| nicht vorhanden | 26 | 15% |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Durchführung der Qualitätssicherungsmaßnahmen

Nur ein Fünftel aller Projekte vermag zu verdeutlichen, wie die Sicherung der Prozessqualität des Projekts sichergestellt wurde, indem konkrete Massnahmen und Zeitpunkte aufgeführt werden (vgl. Tabelle 18).

Tabelle 18: Beurteilung der durchgeführten Massnahmen zur Überprüfung und Sicherstellung des Projektprozesses

| Durchführung der Qualitätssicherungsmaßnahmen (Projektprozess) | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|--|-----------------|---------------------|
| gut | 31 | 20% |
| hinreichend | 72 | 46% |
| unzureichend | 10 | 6% |
| problematisch | 0 | 0% |
| nicht vorhanden | 45 | 28% |
| nicht vorhanden (laufendes Projekt) | 10 | |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

46% geben an, Qualitätssicherungsmassnahmen durchgeführt zu haben, beschreiben aber die Massnahmen oder deren Häufigkeit ungenau (beispielsweise wird nur genannt, dass Sitzungen zur Überprüfung des Projektverlauf stattgefunden hätte ohne zu konkretisieren, wer wann an diesen Besprechungen teilgenommen hat). Die restlichen Projektschlussberichte enthalten entweder ungenügende oder gar keine Angaben zur Qualitätssicherung. Bei ungenügenden Angaben wird das notwendige Feld zwar ausgefüllt, die Angaben bleiben aber sehr unpräzise (z.B. wird ausschliesslich vermerkt, dass die Qualitätssicherung durch die Projektleitung stattgefunden habe). 10 laufende Projekte haben noch keine Angaben gemacht, weil sie sich noch in einem frühen Projektstadium befinden.

Für die Projektleitenden scheint oftmals zu wenig klar zu sein, was unter Qualitätssicherungsmassnahmen zu verstehen ist. Ein weiterer Grund für die ungenauen Angaben könnte darin liegen, dass diese Massnahmen oft nicht formal festgehalten, sondern nur informell über Sitzungen oder Treffen abgehandelt werden. Die Beurteilung der qualitätssichernden Massnahmen in Bezug auf den Projektprozess sind deshalb auch schwierig zu beurteilen: Weil die Qualitätssicherung das gesamte Projekt begleitet, ist es durchaus möglich, dass die Qualitätssicherung durch eine erfahrene Projektleitung sehr seriös, aber nicht im Sinne von vorgängig festgelegten und terminierten Massnahmen durchgeführt wurde.

Empfehlungen:

- Da viele Projektleitende mit der Frage nach Qualitätssicherungsmassnahmen in Bezug auf den Projektprozess überfordert scheinen, sollte das BBT verdeutlichen, was darunter zu verstehen ist.
- Gleichzeitig ist zu bedenken, dass eine gute Qualitätssicherung durch erfahrene Projektleitende auch ohne formale und terminierte Massnahmen möglich ist. Es stellt sich deshalb die Frage, ob eine suboptimale Erläuterung der Qualitätssicherung tatsächlich mit suboptimal durchgeführter Qualitätssicherung einhergeht – oder ob hier vorwiegend ein Problem der Verschriftlichung besteht. Dies sollte das BBT in zukünftigen Projekten im Auge behalten.

4.3.2 Überprüfung der Wirksamkeit des Projekts und der Zielerreichung (Projektelevaluation)

Planung der Projektelevaluation

Die Darlegung der durchgeführten Massnahmen und die Überprüfung der Zielerreichung ist Teil der Rechenschaftslegung der Projekte gegenüber dem BBT. In den meisten Fällen fordert das BBT zusätzlich zum Schlussbericht eine Evaluation der Projekte. Ausnahmen werden dann gemacht, wenn eine Projektelevaluation wenig sinnvoll erscheint: bei Projekten, die einen Forschungsanspruch haben und selbst Projekte vergleichen und evaluieren; bei Projekten, die eine Publikation zur Folge haben oder bei der Finanzierung von kurzen Übergangsphasen von Projekten.¹²

Neben der notwendigen Rechenschaftslegung ist eine Evaluation ein wichtiges Instrument, um Projektverlauf und -ergebnisse zu reflektieren, gute und problematische Punkte des Projekts zu eruieren und dadurch Verbesserungen für den weiteren Projektverlauf oder ähnliche Projekte zu identifizieren.

Um eine Evaluation durchführen zu können, muss entschieden werden, welche Indikatoren herangezogen werden sollen, welche bestehenden Datengrundlagen genutzt bzw. wie neue Daten erhoben werden sollen und welche Perspektiven von Akteuren oder Zielgruppen in die Evaluation einfließen sollen. Während weitere Entscheide über das Evaluationsvorgehen erst im Verlauf oder gegen Ende des Projekts ge-

¹² Von welchen Projekten keine Evaluation verlangt wird, wird erst bei der Verfügung deutlich und noch nicht zum Zeitpunkt der Gesuchseingabe. Grundsätzlich sollten deshalb in jedem Gesuch Angaben zur Evaluation gemacht werden.

troffen werden können, benötigt u.a. die Datenerhebung für Vorher-Nachher-Vergleiche frühzeitige Planung. Bereits vor Projektbeginn sollten deshalb die oben genannten Punkte geklärt sein.

Wie aus Tabelle 19 ersichtlich ist, verfügt etwa ein Viertel aller Projekte über überzeugende Angaben zur geplanten Evaluation (Zeitpunkt, Indikatoren, Datengrundlagen, ggf. Angaben zur Datenerhebung). Ein Drittel macht zwar wesentliche Angaben (z.B. Indikatoren oder zu befragende Akteure bzw. Zielgruppen), plant die Evaluation aber noch nicht hinreichend (z.B. fehlende Angaben über die Datengrundlage). Ein weiterer Viertel der Projekte stellt kaum oder nur sehr allgemeine Informationen zur Evaluation zur Verfügung (beispielsweise ausschliesslich Angabe, dass interne Evaluation durchgeführt werden soll), in den restlichen 14% der Fälle stehen gar keine Informationen zur geplanten Evaluation zur Verfügung oder die Frage wird missverstanden.

Tabelle 19: Beurteilung der Planung der Projektevaluation

| Planung der Projektevaluation | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|-------------------------------|-----------------|---------------------|
| gut | 43 | 26% |
| hinreichend | 60 | 36% |
| unzureichend | 41 | 24% |
| problematisch | 0 | 0% |
| nicht vorhanden | 24 | 14% |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Nur in wenigen Fällen machen sich die Gesuchstellenden also bereits Gedanken zu den konkreten Evaluationsindikatoren und dazu, wie die zugehörige Datenbasis bereitgestellt werden könnte.¹³ In diversen Fällen können die quantitativen Ziele nicht überprüft werden, weil bei Projektabschluss deutlich wird, dass die gewählten Indikatoren doch nicht geeignet sind oder die nötigen Daten fehlen. Eine Überprüfung der Zielerreichung wird damit genauso erschwert, wie eine Analyse von Gründen für den Projekt(miss)erfolg.

Durchführung der Projektevaluation

Wie Tabelle 20 zeigt, handelt es sich bei 38 Projekten um laufende Projekte, die die Evaluation noch nicht einzureichen brauchten und bei weiteren 8 um Projekte, bei denen kein Evaluationsbericht verlangt wurde. Deren prozentuale Anteile werden deshalb nicht einbezogen. Es fällt auf, dass bei 30% aller abgeschlossenen Projekte der Evaluationsbericht fehlt. Laut Auskunft des BBT werden in einigen Fällen die Schlussberichte als ausreichend akzeptiert und auf eine eigenständige Projektevaluation verzichtet.

Tabelle 20: Beurteilung der durchgeführten Projektevaluation

| Durchführung der Projektevaluation | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|-------------------------------------|-----------------|---------------------|
| gut | 19 | 16% |
| hinreichend | 47 | 39% |
| unzureichend | 17 | 14% |
| problematisch | 2 | 2% |
| nicht verlangt | 8 | |
| nicht vorhanden | 37 | 30% |
| nicht vorhanden (laufendes Projekt) | 38 | |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Bei 16% der Projekte kann die Evaluationsqualität als gut bezeichnet werden. Das bedeutet, dass auf die notwendige Datenbasis zur Überprüfung der Zielsetzungen zurückgegriffen werden kann und dass der

¹³ Auch in den als gut bewerteten Projekten fehlen oftmals einige Angaben.

Verlauf und die Ergebnisse des Projekts kritisch dargelegt und Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert werden. Weitere 39% der Projekte legen eine hinreichende Evaluation vor: Wichtige Punkte einer Evaluation werden abgedeckt (Datengrundlage, gewisse Reflexion des Projektverlaufs), weitere Punkte werden aber vernachlässigt. 16% der Projekte lieferten eine unzureichende bzw. problematische Evaluation, die entweder nur unkommentierte Daten umfasste oder kaum über die Angaben im Schlussbericht hinausreichte. Werden die Projektevaluationsberichte etwas genauer nach der benutzten Datenbasis und der Reflexion von Stärken, Schwächen und des Verbesserungspotentials beurteilt, zeigt sich, dass oft eine gute Datenbasis zur Beurteilung der Projekterfolge vorhanden wäre, dass aber positive und negative Punkte des Projekts in Bezug auf Planung, Durchführung, Organisation und Ergebnisse häufig nicht reflektiert werden.

Zusammenfassend können folgende Probleme für eine ungenügende Qualität der Evaluationsberichte genannt werden:

■ **Evaluation als unkritische Rechenschaftslegung:** Viele Evaluationen werden als reine Rechenschaftslegung des Projekts verstanden und thematisieren dementsprechend fast ausschliesslich die Zielerreichung. Dabei werden zum durchgeführten Projekt entweder kommentarlos Daten oder Befunde präsentiert oder es wird versucht, das Projekt in einem möglichst guten Licht erscheinen zu lassen und negative Punkte weitgehend auszublenden. Dadurch gehen wichtige Erkenntnisse zu Stärken und Schwächen einzelner Projekttypen und Vorgehensweisen verloren, die u.a. für die Weiterführung und Optimierung eines Projekts von Nutzen wären.

■ **Fehlen von Schlussfolgerungen:** Ein ähnliches Problem ergibt sich, wenn in Evaluationen zwar positive und negative Punkte offengelegt, diese aber nicht diskutiert oder in Handlungsempfehlungen umgesetzt werden. Bei gut verlaufenen Projekten scheint den Verfasser/innen der Evaluationsbedarf gering zu sein – in diesen Fällen wäre es aber ebenfalls wichtig, die Gründe des Projekterfolgs zu kennen.

■ **Keine projektübergreifenden Erkenntnisse:** Aufgrund der oben genannten Probleme kann durch die Evaluationsberichte wenig Wissen generiert werden, das über das konkrete Projekt hinausreicht und für weitere ähnliche Projekte genutzt werden könnte.

■ **Fehlende Evaluationserfahrung:** Teilweise scheint den Verfasser/innen zu wenig klar zu sein, welche Punkte durch die Evaluation abzudecken sind und welchen Zweck die Evaluation erfüllt. Dies wird auch daran deutlich, dass die durch Externe verfasste Evaluationen oft kritischer und differenzierter ausfallen.

Empfehlungen:

■ Die Gesuchstellenden sollten bereits zum Zeitpunkt der Gesuchstellung klarer definieren, mit welchen Indikatoren und auf der Grundlage welcher Datenbasis die Projektevaluation durchgeführt werden soll.

■ Bei Projekten, in denen eine Evaluation sehr wichtig scheint oder eine externe Evaluation durchgeführt werden soll, sollten die Kosten für die Durchführung der Evaluation ebenfalls budgetiert werden. Dadurch wird verhindert, dass am Ende eines Projekts die finanziellen Mittel für die Durchführung einer Evaluation fehlen. Dies dürfte insbesondere bei grossen Projekten der Fall sein oder bei Projekten, in denen der Wissenstransfer eine grosse Rolle spielt (z.B. Pilotprojekte).

■ Ein (zumindest kurzer) Evaluationsbericht sollte für jedes Projekt eingefordert werden. Neben den Erkenntnissen, die von projektübergreifendem Interesse sind und für weitere ähnliche Projekte genutzt werden könnten, bringt eine Projektevaluation ebenfalls einen Nutzen für das Projekt, sofern es weitergeführt wird. Durch die Reflexion von Stärken und Problemen und der Entwicklung von Handlungsempfehlungen kann das Verbesserungspotential genutzt werden.

■ Da die Projektleitenden mit dem Verfassen eines Evaluationsberichts z.T. zu wenig vertraut sind, wäre ein Formular analog den Gesuchs-, Zwischenberichts- und Schlussberichtsformularen sinnvoll, in dem die wichtigsten Punkte aufgeführt sind. Falls ein vollständig strukturiertes Formular vom BBT nicht als sinnvoll eingeschätzt wird, sollten zumindest Empfehlungen zum Verfassen von Projektevaluationen schriftlich abgegeben werden. Diese Formalisierung sollte aber nicht verhindern, dass – insbes. bei grossen Projekten – ausführlichere oder professionell durchgeführte Projektevaluationen durchgeführt werden können.

■ Das BBT sollte den Zweck, der mit den Evaluationen verfolgt wird, genauer erklären und kommunizieren. So sollte klar gemacht werden, dass eine Evaluation wenig Nutzen bringt, wenn ein reines «Schönwetterbild» gezeichnet wird.

4.4 Weitere Qualitätskriterien

Das BBT legt weitere Kriterien fest, nach denen die Projekte bewertet werden. Die Öffentlichkeitsarbeit durch die einzelnen Projekte, Angaben zum Wissenstransfer und die Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen werden verlangt (vgl. Gesuchsformular, Schlussberichtsformular und Empfehlungen für Gesuchstellende).

4.4.1 Öffentlichkeitsarbeit

Planung der Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit der einzelnen Projekte wird nur in 14% der Fälle konkret und mit Terminangabe angegeben (vgl. Tabelle 21), obwohl dies durch das Gesuchsformular nahe gelegt wird («Welche Massnahmen sind geplant und wann?»). Ein Grossteil der Projekte (45%) macht immerhin Aussagen zu einzelnen Massnahmen, konkretisiert diese aber nicht weiter oder lässt die zeitliche Planung aus (Bewertung «hinreichend»). In den restlichen Projektgesuchen sind die Angaben sehr allgemein gehalten, werden gar nicht gemacht oder beziehen sich ausschliesslich auf die Informationsarbeit von Zielgruppen (was von uns nicht unter Öffentlichkeitsarbeit gefasst wird). In drei Fällen («problematisch») wird angekündigt, dass keine Massnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit geplant sind.

Tabelle 21: Bewertung der geplanten Öffentlichkeitsarbeit

| Planung der Öffentlichkeitsarbeit | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------|
| gut | 23 | 14% |
| hinreichend | 75 | 45% |
| unzureichend | 51 | 30% |
| problematisch | 3 | 2% |
| nicht vorhanden | 16 | 10% |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Es fällt auf, dass insbesondere die zeitliche Planung der Öffentlichkeitsarbeit in den seltensten Fällen angegeben wird. Dies dürfte u.a. damit zusammen hängen, dass vor Projektbeginn noch zu wenig klar ist, wann welche Massnahmen angemessen sind. In gewissen Fällen und insbesondere bei lange dauernden Projekten kann es sinnvoll sein, die Daten und Massnahmen der Öffentlichkeitsarbeit zu einem späteren Zeitpunkt festzulegen. Bei einem Teil der Projekte entsteht allerdings der Eindruck, dass den Massnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit kein grosser Stellenwert eingeräumt wird und sie nicht hinreichend geplant werden.

Das BBT legt zwar nahe, dass sämtliche Projekte Öffentlichkeitsarbeit betreiben sollen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob bzw. in welchem Ausmass tatsächlich in sämtlichen Fällen Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt werden soll. Gerade Projekte, die eine spezifische Zielgruppe ansprechen möchten, müssen nicht durch mediale Arbeit bekannt gemacht werden. Unter Umständen wird mit einer zu grossen medialen Präsenz bewirkt, dass sich neben der eigentlichen Zielgruppe Jugendliche melden, die für das entsprechende Projekt nicht geeignet sind. In welchem Ausmass, wie konkret und mit Terminen versehen die Massnahmen zur Öffentlichkeit beschrieben werden sollen, ist deshalb für die Projekte einzeln zu prüfen.

Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit wird in etwas mehr als einem Viertel der Projekte in einem sinnvollen Ausmass und in dem Zielpublikum angemessenen Medien durchgeführt (soweit dies aufgrund der Dokumente beurteilbar ist) und nachvollziehbar dokumentiert (vgl. Tabelle 22). In 48% der Fälle beurteilen wir die Öffentlichkeitsarbeit als hinreichend: Es werden Aktivitäten zur Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt, in vielen Fällen werden diese aber nur sehr zusammengefasst oder ohne Angabe des Zeitpunkts aufgeführt. 17% der Fälle werden als unzureichend beurteilt, da weder Ausmass noch Qualität der Öffentlichkeitsarbeit nachvollzogen werden können (z.B. wird lediglich angegeben, dass mehrere Zeitungsartikel erschienen sind). Die restlichen Projekte liefern entweder keine Angaben zu den Aktivitäten in der Öffentlichkeitsarbeit oder sie können noch nicht beurteilt werden, da es sich um laufende Projekte handelt, bei denen noch keine Angaben vorliegen.

Dass nur 28% der Projekte in Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit gut abschneidet, dürfte zu einem grossen Teil daran liegen, dass die Öffentlichkeitsarbeit nicht ausreichend dokumentiert wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass zumindest in einem Teil der Projekte gute Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt worden ist, diese aber im Schlussbericht nicht entsprechend ausgeführt wird.

Tabelle 22: Beurteilung der durchgeführten Öffentlichkeitsarbeit

| Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|--|-----------------|---------------------|
| gut | 44 | 28% |
| hinreichend | 75 | 48% |
| unzureichend | 26 | 17% |
| problematisch | 0 | 0% |
| nicht vorhanden | 12 | 8% |
| nicht vorhanden (laufendes Projekt) | 11 | |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Empfehlungen

- Die Massnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit sind für jedes Projekt einzeln zu beurteilen. Bei Projekten, in denen Öffentlichkeitsarbeit eine wesentliche Rolle spielt bzw. spielen sollte, sind klarere und mit Terminen versehene Massnahmen zu verlangen. Bei Projekten, in denen Öffentlichkeitsarbeit unter Umständen auch zu negativen Wirkungen führen kann (z.B. Ansprache falscher Zielgruppen), ist das Ausmass der Öffentlichkeitsarbeit gezielt festzulegen oder vollständig darauf zu verzichten.
- Die Aktivitäten zur Öffentlichkeitsarbeit dürften in vielen Projekten gut und angemessen durchgeführt worden sein. Die Dokumentation dieser Aktivitäten ist allerdings nicht zufriedenstellend. Wenn das BBT an einer Überprüfung des Umfangs und der Qualität der Öffentlichkeitsarbeit interessiert ist, sollte die Dokumentation durch die Projekte verbessert werden. Denn erst die Nennung der genauen Massnahme und des Zeitpunkts der Massnahme erlaubt eine sinnvolle Beurteilung.

4.4.2 Wissenstransfer

Planung des Wissenstransfers

Das Weitergeben von Wissen und Erfahrung an interessierte Kreise und an weitere Stellen und Personen, die in ähnlichen Projekten arbeiten, ist eine Möglichkeit, das in Projekten gewonnene Wissen produktiv zu nutzen. Dies ist insbesondere bei Pilotprojekten von grosser Bedeutung: Pilotprojekte haben über das konkrete Projekt hinaus die Aufgabe, die Konzeption und Durchführung einer innovativen Massnahme zu testen und erworbenes Wissen und Erfahrung weiter zu geben. Dadurch soll ermöglicht werden, zu beurteilen, ob diese Massnahme auch in weiteren Projekten und Regionen durchgeführt werden soll.

Umgekehrt kann die Konzeption eines Projekts erleichtert werden, wenn auf bereits gemachte Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Wissenstransfermassnahmen können deshalb dazu beitragen, die Konzeption eines Projekts zu vereinfachen und den Projekterfolg zu erhöhen, da bereits auf Erfahrungswissen zurückgegriffen werden kann. Neben dem Wissenstransfer zwischen ähnlichen Projekten sind ebenfalls Vernetzungsmassnahmen mit weiteren Akteuren sinnvoll – beispielsweise mit (kantonalen) Ämtern oder weiteren Projekten, mit denen Zusammenarbeit, Koordination oder Wissensaustausch notwendig ist.

Um die Planung des Wissenstransfers zu beurteilen, wurde untersucht, ob konkrete Massnahmen, mögliche Ansprechpartner oder genaue Zeitpunkte genannt werden, um den Wissenstransfer zu vollziehen. Nur ein geringer Teil der Projekte (17%) macht klare Angaben zum geplanten Wissenstransfer (vgl. Tabelle 23). In der Hälfte der Fälle werden zumindest einige Massnahmen zur Weitergabe von Wissen genannt, ohne diese allerdings genauer zu spezifizieren (keine Nennung der Ansprechpartner, des Zeitpunkts und des Zwecks des Wissenstransfers). In 18% der Fälle wird entweder nur sehr allgemein darauf hingewiesen, dass man an Wissenstransfer interessiert ist oder auf Anfrage Auskunft geben werde – oder Wissenstransfer wird nur als Massnahme zur Weitergabe von Wissen innerhalb des Projekts (Projektteam, Zielgruppen) betrachtet. In den problematischen Fällen wird explizit auf Wissenstransfer verzichtet oder es werden nur die Berichte an das BBT als Massnahme aufgeführt. Bei diesen Projekten ist absehbar, dass kaum Wissenstransfermassnahmen durchgeführt werden. In den restlichen 14% der Fälle wird keine Stellung zum Wissensaustausch bezogen.

In einzelnen Fällen, in denen der Wissensaustausch mit bereits durchgeführten oder laufenden Projekten nicht eingeplant worden ist, weist das BBT die Gesuchstellenden auf diese Projekte hin oder verpflichtet sie sogar per Verfügung, Massnahmen zur Kooperation oder zum Wissensaustausch zu unternehmen. Dabei handelt es sich jedoch um Ausnahmefälle, im Allgemeinen übernimmt das BBT nicht die Funktion einer «Wissensdrehscheibe».

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Wissenstransfer nicht ausreichend geplant wird, auch wenn in den meisten Fällen eine grundsätzliche Bereitschaft besteht, Wissenstransfer durchzuführen.

Tabelle 23: Beurteilung der geplanten Wissenstransfermassnahmen

| Planung des Wissenstransfers | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|------------------------------|-----------------|---------------------|
| gut | 29 | 17% |
| hinreichend | 81 | 48% |
| unzureichend | 31 | 18% |
| problematisch | 4 | 2% |
| nicht vorhanden | 23 | 14% |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Durchführung des Wissenstransfers

In etwas mehr als einem Viertel aller Projekte wird der Wissenstransfer in gutem Ausmass durchgeführt und entsprechend dokumentiert (vgl. Tabelle 24). Diese Projekte haben für die eigene Projektdurchführung gezielt Wissen von anderen Projekten geholt, die bereits durchgeführt wurden, oder haben ihr eigenes Wissen anderen, ähnlichen Projekten weitergegeben. Als guter Wissenstransfer wurde ebenfalls klassiert, wenn Projekte ihr eigenes Wissen an angrenzende Projekte weitergaben, wodurch Synergien oder Kooperationsmöglichkeiten geschaffen oder eine Vernetzung innerhalb eines Kantons hergestellt werden konnten. 43% haben Wissenstransfermassnahmen durchgeführt, wenn auch in kleinem Umfang. Die Massnahmen beschränkten sich auf einzelne Gespräche oder die Kontaktaufnahme zu einzelnen Stellen. 15% haben unzureichend Wissensaustausch betrieben: In diesen Projekten wird Wissenstransfer oft als Weitergabe von Wissen innerhalb eines Projekts beschrieben (z.B. an Jugendliche), Wissensaustausch zwischen Projekten oder involvierten Stellen werden nicht genannt. Obwohl nur gerade ein Projekt angab, überhaupt keine Wissenstransfermassnahmen durchgeführt zu haben, ist zu vermuten, dass bei einem Teil der Projekte ohne Angaben ebenfalls ungenügende Massnahmen ergriffen wurden.

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse muss konstatiert werden, dass der Wissenstransfer zwischen den Projekten verbessert werden sollte. Die Effizienz- und Koordinationsgewinne, die sich durch Wissensaustausch ergeben könnten, sind nicht hinreichend genutzt. Dies dürfte unter anderem daran liegen, dass die Projektverantwortlichen selbst oft wenig Interesse haben, nach Projektabschluss Wissenstransfer zu betreiben, da dieser Zeit und finanzielle Ressourcen kostet.

Tabelle 24: Beurteilung des durchgeführten Wissenstransfers

| Durchführung des Wissenstransfers | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|-------------------------------------|-----------------|---------------------|
| gut | 44 | 28% |
| hinreichend | 69 | 43% |
| unzureichend | 24 | 15% |
| problematisch | 1 | 1% |
| nicht vorhanden | 22 | 14% |
| nicht vorhanden (laufendes Projekt) | 8 | |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Empfehlungen:

■ Den Massnahmen zum Wissenstransfer wird in den Projekten generell wenig Bedeutung beigemessen. Da Wissenstransfer eine effiziente Massnahme zum Erkenntnisaustausch zwischen Projekten und Akteuren darstellt, sollte das BBT klarere Angaben zum geplanten Wissenstransfer verlangen. Darauf ist besonders bei Pilotprojekten zu achten, bei denen die Weitergabe des erworbenen Wissens und der Erfahrung ein wichtiger Teil des Projekts ausmachen sollte.

■ Die fehlende Planung spiegelt sich in der suboptimalen Durchführung von Wissenstransfermassnahmen. Die Vernetzung und der Austausch von Information zwischen verschiedenen Akteuren, die am gleichen Ort tätig sind, scheint besser zu funktionieren (Information kantonaler Stellen wie Berufsberatung, Zusammenarbeit mit Schulen, Koordination von Lehrstellenförderer etc.). Dort besteht grösseres Interesse an einem Austausch, weil diese Akteure für ein Projekt oft direkt relevant sind (beispielsweise um eine Zielgruppe besser zu erreichen). Der interkantonale Wissenstransfer zwischen ähnlichen Projekten geschieht dagegen in sehr geringem Ausmass. Wo dies sinnvoll scheint, sollte diese Art von Wissenstransfer vermehrt von Projekten verlangt werden. Wiederum ist bei Pilotprojekten speziell darauf zu achten, dass die im Projekt gemachte Erfahrung in genügendem Ausmass und auf sinnvolle Weise dokumentiert und weiter gegeben wird.

4.4.3 Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen

Planung der Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen

Das BBT verlangt, dass Gleichstellungsanliegen in den geförderten Projekten berücksichtigt werden. In der Checkliste für Beitragsgesuche (BBT 2008) wird konkretisiert, was darunter zu verstehen ist: Es soll ein ausgewogenes Verhältnis beider Geschlechter in der Projektleitung angestrebt werden, das Projekt und dessen Unterlagen sollen sich an der Lebenswelt beider Geschlechter orientieren und Texte und Bilder sollen beide Geschlechter gleich behandeln. Aus Tabelle 25 wird deutlich, dass der grösste Teil der Projekte diese geforderten Punkte umzusetzen plant. In 28% der Projektgesuche wird gut dargelegt, wie die genannten Gleichstellungsanliegen berücksichtigt werden sollen. 46% der Projekte machen hinreichende Angaben. Dies bedeutet, dass sie mindestens eine, aber nicht sämtliche vom BBT geforderten Massnahmen auflisten (beispielsweise wird nur genannt, dass eine geschlechtergerechte Sprache angewendet werden soll).

Tabelle 25: Beurteilung der geplanten Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen

| Gepplante Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|--|-----------------|---------------------|
| starke Berücksichtigung | 19 | 11% |
| gut | 47 | 28% |
| hinreichend | 77 | 46% |
| unzureichend | 0 | 0% |
| problematisch | 0 | 0% |
| nicht vorhanden | 25 | 15% |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

11% der Projekte gehen in Bezug auf die Gleichstellung sogar über die vom BBT geforderten Massnahmen hinaus. Diese Projekte sind entweder u.a. explizit auf die Gleichstellung ausgerichtet, thematisieren die geschlechtsspezifische Berufswahl (die insbes. junge Frauen stark einschränkt) oder legen durch weitere Massnahmen besonderen Wert auf Probleme der Gleichstellung.

Durchgeführte Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen

Ein Grossteil der Projekte (80%) schneidet bezüglich der Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen gut oder hinreichend ab und setzt damit die Forderungen des BBT grösstenteils um (vgl. Tabelle 26). Nur zwei der Projekte geben an, keine Massnahmen durchgeführt zu haben, 9% machen keine Angaben. 9% der Projekte berücksichtigen die Gleichstellungsproblematik sogar in einem Umfang, der über die Forderungen des BBT hinausgeht, indem sie spezifische Gleichstellungsmassnahmen durchgeführt haben.

Tabelle 26: Beurteilung der durchgeführten Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen

| Durchgeführte Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen | Anzahl Projekte | Prozentuale Anteile |
|--|-----------------|---------------------|
| starke Berücksichtigung | 15 | 9% |
| gut | 53 | 33% |
| hinreichend | 75 | 47% |
| unzureichend | 0 | 0% |
| problematisch | 2 | 1% |
| nicht vorhanden | 15 | 9% |
| nicht vorhanden (laufendes Projekt) | 8 | |
| Total | 168 | 100% |

Quelle: Projektunterlagen, Projektdatenbank BBT (2004-2009); eigene Darstellung

Trotz der generell guten Bewertung stellt sich bei vielen Projekten die Frage, ob Gleichstellungsanliegen tatsächlich ernsthaft in der Projektgestaltung berücksichtigt werden, oder ob diese Massnahmen nur «pro forma» ausgewiesen werden. Viele Projekte beschränken sich darauf, eine geschlechtergerechte Sprache in Publikationen zu verwenden oder den Zugang zu einem Projekt sowohl jungen Frauen und Männern zu gewähren. Inwieweit hinter diesen Angaben tatsächlich ein sensibler Umgang mit Gleichstellungsanliegen liegt, ist aufgrund der Dokumentenanalyse schwer zu beurteilen.

Empfehlungen:

■ Die Forderung des BBT nach der Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen ist sinnvoll. Inwieweit dadurch eine tatsächliche Sensibilisierung der Projektleitenden erreicht werden kann, ist aufgrund der Dokumentenanalyse schwer zu beurteilen. Wenn eine konsequente Berücksichtigung erreicht werden soll, sind die Massnahmen zu Abschluss des Projekts genauer zu prüfen (z.B. Durchsicht der publizierten Texte auf geschlechtergerechte Sprache); die Selbstdeklaration erscheint in diesem Fall als unzureichend.

5 Bewertung von Massnahmen

Im folgenden Kapitel werden die Massnahmen, die in den Projekten umgesetzt wurden, einzeln beurteilt und bewertet.¹⁴ Sie werden genauer beschrieben um anschliessend zu prüfen, inwieweit einzelne Massnahmen erfolgreich sind und welche Faktoren für Erfolg oder Misserfolg identifiziert werden können. Die Eruiierung des Erfolgs von Projekten geschieht, wo immer möglich, auf der Grundlage objektiver Indikatoren. Um die Erfolgs- und Misserfolgskriterien zu identifizieren, wird einerseits ebenfalls auf objektive Indikatoren zurückgegriffen, andererseits werden die Ergebnisse aus den Projektschlussberichten und –evaluationen analysiert und zusammengefasst.

Der Aufbau der Abschnitte und Unterabschnitte folgt jeweils folgendem Muster:

- Allgemeine Beschreibung der Massnahme
- Ist die Massnahme erfolgreich?
- Was macht die Massnahme erfolgreich?
- Erfolgskriterien / Empfehlungen

5.1 Lehrstellenakquisition

5.1.1 Was ist Lehrstellenakquisition?

In vielen Kantonen spielt die Lehrstellenakquisition eine grosse Rolle, insgesamt wurden 56 Projekte durchgeführt, die (z.T. unter anderem) die Massnahme der Lehrstellenakquisition umsetzen. Oftmals werden diese Projekte von kantonalen Stellen über mehrere Jahre nacheinander durchgeführt. Die Akquisition geschieht über eine direkte Kontaktaufnahme mit Betrieben, die bereits Lernende ausbilden oder potentiell Lehrstellen anbieten könnten. Durch gezielte Information und Überzeugungsarbeit der Betriebe wird versucht, diese dazu zu bewegen, eine Ausbildungsbewilligung zu beantragen oder – bei bereits vorhandener Bewilligung – weitere Lehrstellen zu schaffen und zu besetzen.

Allgemeine Akquisition von Lehrstellen

Bei der allgemeinen Akquisition von Lehrstellen steht das Ziel der Erhöhung des Lehrstellenangebots im Vordergrund – eine Beschränkung auf einzelne Branchen oder auf EBA-Ausbildungsplätze besteht nicht bzw. nur in geringem Mass (z.B. Beschränkung auf Branchen, bei denen mehr Lehrstellenabgänger/innen wünschbar sind).

35 der evaluierten Projekte legen ihren Schwerpunkt auf die allgemeine Akquisition von Lehrstellen. 17 der Projekte konzentrieren sich ausschliesslich auf diese Massnahme, während die weiteren Projekte diese Akquisition mit der Akquisition in spezifischen Bereichen, der Akquisition von EBA-Lehrstellen, Kampagnen oder der Lehrstellenvermittlung kombinieren.

Akquisition von EBA-Lehrstellen¹⁵

10 Projekte legen besonderen Wert auf die Schaffung von EBA-Ausbildungsplätzen. 4 der Projekte waren zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht beendet. EBA-Lehrstellen sind für das Gleichgewicht zwischen

¹⁴ Auf die Beurteilung der Kampagnen wird verzichtet, da die Beurteilung des Erfolgs aus mehreren Gründen problematisch ist: Erstens werden die Kampagnen oft gemeinsam mit weiteren Massnahmen durchgeführt, was es verunmöglicht, den direkten Einfluss einer Kampagne messen zu können. Zweitens ist auch der Einfluss einer einzeln durchgeführten Kampagne schwer messbar: Einzig eine (kosten)aufwändige Umfrage vermöchte den ungefähren Einfluss zu eruiieren. Dies ist in keiner der Projektevaluationen realisiert worden.

¹⁵ EBA: Zweijährige berufliche Grundbildung mit eidgenössischen Berufsattest.

Angebot und Nachfrage auf dem Lehrstellenmarkt von besonderer Bedeutung, da sie die Integration von Jugendlichen mit schulischen Schwierigkeiten vereinfachen. Eine Massnahme gilt dann als Akquisition von EBA-Lehrstellen, wenn sie im Gesuch als wichtiger Bestandteil des Projekts genannt wird oder wenn im Schlussbericht deutlich wird, dass ein Grossteil EBA-Lehrstellen gezielt geschaffen wurden.

Es ist davon auszugehen, dass EBA-Lehrstellen tendenziell schwieriger zu akquirieren sind, schon dadurch, dass die Anzahl geeigneter Betriebe eingeschränkt ist. 6 der Projekte kombinieren allerdings ihre Massnahmen: Einerseits betreiben sie allgemeine Lehrstellenakquisition, andererseits legen sie ein spezielles Gewicht auf die Schaffung von EBA-Lehrstellen. Bei diesen kombinierten Projekten, werden deshalb sowohl die allgemeinen als auch die EBA-Lehrstellen ausgewiesen.

Akquisition von Lehrstellen in spezifischen Bereichen

Projekte, die Lehrstellen in einer spezifischen Branche schaffen oder nur bestimmte Ausbildungsplätze fördern möchten, tun dies aus sehr unterschiedlichen Gründen: Sei es, dass in bestimmten Branchen der Nachwuchs fehlt (z.B. im Pflegebereich), spezifische Probleme behoben werden sollen (z.B. Problem eines einjährigen Lehrangebots ohne Weiterbildungsmöglichkeit) oder dass der Zugang der Akquisiteure zu einem bestimmten Feld besteht. Im letzten Fall wird die Akquisition von Akteuren durchgeführt, die über persönliche Kontakte und ein funktionierendes Netzwerk in den genannten Bereichen verfügen. Sie können dadurch als aussenstehende Personen nicht nur das Potential an möglichen Lehrstellen besser einschätzen, sondern haben auch bessere Kontakt- und Überzeugungsmöglichkeiten.

21 Projekte akquirieren Lehrstellen in spezifischen Bereichen, davon konzentrieren sich 12 ausschliesslich auf diese Akquisitionsmassnahme, die weiteren kombinieren die Akquisition in einem spezifischen Bereich mit anderen Arten von Akquisitionen, Lehrstellenvermittlung oder Kampagnen. Die Schwerpunkte bei der Akquisition in spezifischen Bereichen liegen auf Stellen im kaufmännischen Bereich, im Informatik- und im Pflegebereich.

5.1.2 Ist Lehrstellenakquisition erfolgreich?

Zur Beurteilung des Erfolgs verwenden wir bei Lehrstellenakquisitionsprojekten folgende Indikatoren:

- Anzahl geschaffene Lehrstellen
- Anzahl EBA-Lehrstellen

Bei Einbezug sämtlicher Akquisitionsprojekte (alle Unterkategorien), wurden im Zeitraum von 2004 bis zu Beginn des Jahres 2009 gesamthaft etwa 5'700 Lehrstellen durch die Projekte geschaffen. Diese Berechnung dürfte die reale Zahl der geschaffenen Stellen unterschätzen, da nicht von allen Projekten vollständige Angaben bereitgestellt wurden.

Um den unterschiedlichen Zielen der Projekte Rechnung zu tragen, führen wir im Folgenden den Projekterfolg für die Projekte zur allgemeinen Akquisition, zur Akquisition von EBA-Lehrstellen und zur Akquisition von Lehrstellen in einzelnen Bereichen getrennt auf.

Projekte zur allgemeinen Akquisition von Lehrstellen

Von den 35 Projekten zur allgemeinen Akquisition von Lehrstellen geben 27 an, wie viele Lehrstellen im Rahmen des Projekts geschaffen werden konnten. Von den 7 laufenden Projekten bestehen bei 3 noch keine Angaben zu den geschaffenen Lehrstellen, bei den weiteren 4 werden die Angaben des Zwischenberichts verwendet. Werden die neu geschaffenen Lehrstellen sämtlicher allgemeinen Akquisitionsprojekte addiert, die entsprechende Angaben machen, ergibt sich eine Gesamtsumme von 4'705 Lehrstellen. Pro

Projekt werden im Durchschnitt knapp 170 Lehrstellen geschaffen, wobei die Unterschiede in der Anzahl der geschaffenen Lehrstellen und in den verwendeten finanziellen Mitteln gross sind.¹⁶ Dabei muss für jede Lehrstellenschaffung mit 3 bis 10 Betrieben in Kontakt getreten werden.

Projekte, die allgemeine Lehrstellenakquisition betreiben, erreichen ihre Projektziele sehr unterschiedlich gut. In diesem Sinne kann nicht grundsätzlich von erfolgreichen bzw. erfolglosen Projekten gesprochen werden. Generell lässt sich feststellen, dass diese Projekte häufig zu ambitionierte Ziele setzen, die sie dann schwer erreichen können. Gleichzeitig vermeiden es aber auch einige Projekte, überhaupt Zielangaben über die Anzahl der zu schaffender Stellen zu machen.

Werden sämtliche Projekte zur allgemeinen Akquisition von Lehrstellen beurteilt, kann eine positive Bilanz gezogen werden.

Projekte zur Akquisition von EBA-Lehrstellen

Der Erfolg der Projekte, die die Schaffung von EBA-Lehrstellen zum Ziel haben, ist aufgrund der Datenlage schwierig zu beurteilen. Es gibt es nur 10 Projekte, diese Massnahme umsetzen. Von diesen 10 stehen allerdings nur bei der Hälfte Angaben über die Anzahl der geschaffenen EBA-Stellen zur Verfügung (2 Projekte, die fehlende Angaben aufweisen, sind noch laufend).

Insgesamt schaffen diese 5 Projekte 151 EBA-Ausbildungsplätze, dies sind durchschnittlich 30 pro Projekt. Die Gesamtzahl der neu geschaffenen Stellen dürfte aber die tatsächliche Anzahl deutlich unterschätzen: Erstens aufgrund der fehlenden Angaben und zweitens, weil ebenfalls im Rahmen der allgemeinen Akquisition und der Akquisition in spezifischen Bereichen EBA-Lehrstellen geschaffen werden, die selten einzeln ausgewiesen sind.

Projekte zur Akquisition von Lehrstellen in spezifischen Bereichen

Von den 21 Projekten zur Akquisition in spezifischen Bereichen weisen 16 die notwendigen Zahlen aus (darunter befinden sich 2 der 4 laufenden Projekte, bei denen noch keine Zahlen zur Verfügung stehen). Insgesamt werden durch diese 16 Projekte 551 Stellen geschaffen, pro Projekt durchschnittlich 54 Stellen (werden nur jene Projekte ausgeschlossen, die ihre Angaben aus einer kantonalen Statistik beziehen, sinkt der Durchschnittswert auf 27 Stellen pro Projekt).

Die Anzahl der geschaffenen Stellen pro Projekt ist dabei sehr unterschiedlich: Dafür sind einerseits die unterschiedlich hohen Projektkosten verantwortlich, andererseits funktioniert die Lehrstellenakquisition in vereinzelt Projekten schlechter als erwartet.

5.1.3 Was macht Projekte zur Akquisition von Lehrstellen erfolgreich?

Aufgrund der analysierten Unterlagen lassen sich folgende Merkmale erfolgreicher Projekte festhalten:

■ **Koordination von verschiedenen Akteuren der Lehrstellenförderung:** In den Projektevaluationen wird teilweise angemerkt, dass die Koordination zwischen verschiedenen Akteuren, die in der Lehrstellenförderung tätig sind, verbessert werden sollte. Eine Koordination ist aus zwei Gründen wichtig: Erstens erlaubt sie ein effizienteres Vorgehen dadurch, dass sich die verschiedenen Akteure in ihren Interventio-

¹⁶ Einige Projekte verwenden zur Ermittlung der neu geschaffenen Lehrstellen die Veränderungen in den kantonalen Statistiken. Diese Zahlen sind u.a. von der konjunkturellen Lage abhängig und lassen keinen direkten Rückschluss darauf zu, welche Lehrstellen tatsächlich durch das Projekt geschaffen worden sind. Werden diese Projekte ebenso ausgeschlossen wie Projekte, bei denen die Lehrstellenakquisition im Vergleich zu anderen Massnahmen keinen grossen Stellenwert aufweist, bleibt sich der Durchschnittswert der neu geschaffenen Lehrstellen aber sehr ähnlich.

nen absprechen können, Doppelspurigkeiten verhindert werden und gegenüber Betrieben kohärent aufgetreten werden kann (dies bedingt z.B. auch, dass ein zentraler Lehrstellenförderer darüber informiert ist, welche Interventionen andere Akteure zur Akquisition in spezifischen Bereichen vornehmen). Zweitens ist die Koordination aus Sicht der Betriebe relevant: Betriebe sollten nicht mehrfach von unterschiedlichen Akteuren angefragt werden und diese sollten ebenfalls Ansprechpersonen aus anderen Akquisitionsprojekten vermitteln können. Dadurch können die Betriebe optimal begleitet und beraten werden.

■ **Längerfristige Akquisition:** Projekte, die über mehrere Jahre Lehrstellenakquisition betreiben können, beschreiben dies als Vorteil: Erstens ermöglicht eine solche Akquisition, Betriebe über mehrere Jahre verfolgen zu können. Der Planungshorizont von Betrieben, um eine/n Lernende/n neu anzustellen, sowie der Erhalt einer Lehrbewilligung dauert oft länger als einige Monate. Kann der Kontakt zu interessierten Betrieben regelmässig wieder aufgenommen werden, steigt die Chance, dass tatsächlich Lehrstellen geschaffen werden können. Zweitens erhalten die Lehrbetriebe eine ständige Ansprechperson, mit der sie Fragen klären und an die sie sich bei Schwierigkeiten wenden können. Auch dies erhöht das Vertrauen der Betriebe und fördert die Wahrscheinlichkeit einer Lehrstellenschaffung. Dies kann allerdings auch durch gute Zusammenarbeit des Lehrstellenförderers mit einer ständigen Kontaktperson gewährleistet werden, die auch nach Abschluss der Akquisition den Betrieben zur Verfügung steht. Drittens benötigt eine erfolgreiche Akquisitionstätigkeit den Aufbau gewisser Strukturen (z.B. Beschaffung von Daten, Aufbau einer Datenbank, Herstellung von Informationsmaterial, Festlegung des Vorgehens etc.) und eine gewisse Erfahrung des Lehrstellenförderers. Bei einer einmaligen Durchführung können diese Aufbauarbeiten nicht weiter genutzt werden.

■ **Verfügbare Informationen zu Betrieben:** Lehrstellenakquisitionsprojekte können dann effizient gestartet werden, wenn sie bereits zu Beginn des Projekts über die notwendigen Informationen zu Betrieben verfügen (Kontaktangaben zu Betrieben, Bestehen einer Ausbildungsbewilligung etc.). Aber auch ein koordiniertes Vorgehen sowie eine längerfristige Akquisitionstätigkeit bedingen, dass die bestehenden oder neu erarbeiteten Informationen gesammelt, bewirtschaftet und bei Bedarf weitergegeben werden können. Diese Arbeit kann z.B. durch eine zentrale Datenbank, wie sie im Projekt «Plateforme Wikijob» eingesetzt wird, vereinfacht werden.

■ **Begleitung von Betrieben:** Die reine Akquisitionstätigkeit wird in einigen Projekten durch eine mittelfristige Begleitung der Betriebe ergänzt, die von den Betrieben im Allgemeinen sehr geschätzt wird. In den Projektevaluationen wird postuliert, dass dies die Bereitschaft zu einer Stellenschaffung ebenso erhöhe wie die Wahrscheinlichkeit, das Lehrstellen längerfristig angeboten und besetzt würden. Eine Begleitung der Betriebe scheint sinnvoll – in welchem Ausmass und durch welche Stelle diese Begleitung bereitgestellt werden soll, ist allerdings schwierig zu beantworten. Auf jeden Fall lohnt sich hier die Zusammenarbeit mit weiteren in die Berufsbildung involvierten Akteuren, die einen Teil der Beratungstätigkeit übernehmen können.

■ **Besetzung der geschaffenen Lehrstellen mit Jugendlichen:** Einige Projekte verbinden die Akquisition von Lehrstellen mit der Besetzung durch eine/n Jugendliche/n. Diese Dienstleistung ist in zweierlei Hinsicht sinnvoll: Erstens wird es von den Betrieben geschätzt, dass sie bei der Suche nach einer/einem Lernenden unterstützt werden. Insbesondere für kleine Betriebe kann dies ein Argument für die Besetzung einer Stelle darstellen. Zweitens wird damit im gleichen Zug eine stellensuchende Person vermittelt, wodurch gewährleistet ist, dass die Lehrstelle auch tatsächlich besetzt wird.

■ **Akquisition von und Information zu EBA-Lehrstellen:** Die Akquisition von EBA-Lehrstellen scheint – über sämtliche Projekte gesehen – tendenziell etwas aufwändiger als die allgemeine Akquisition von Lehrstellen. Dies ist unter anderem auf Vorbehalte der Firmen zurückzuführen: Viele sind mit der zweijährigen beruflichen Grundbildung mit eidgenössischen Berufsattest nicht oder noch wenig vertraut oder haben generelle Bedenken, eine/n Jugendliche/n mit eher schwachen schulischen Leistungen einzustellen. Aus

diesem Grund ist vermehrte Informations- und Überzeugungsarbeit notwendig. Trotz grösserem Aufwand bildet die Akquisition von EBA-Lehrstellen einen wichtigen Bestandteil der gesamten Akquisition, da sie einen relevanten Beitrag zur Integration von Jugendlichen mit schulischen Schwierigkeiten leisten.

■ **Art der Kontaktaufnahme:** Mit den Betrieben wird schriftlich, telefonisch oder durch einen Besuch vor Ort in Kontakt getreten. Die meisten Projekte kombinieren diese verschiedenen Arten der Kontaktaufnahme. Zum Erfolg der verschiedenen Kontaktarten äussern sich die Projektleitenden in den Projektunterlagen wenig. Das Projekt «Prospection de places d'apprentissage dans les entreprises vaudoises» kommt zum erstaunlichen Ergebnis, dass Betriebsbesuche ohne Voranmeldung (jeweils beschränkt auf einen kleinen geographischen Raum) die effizienteste Möglichkeit der Kontaktaufnahme sind: Erstens könne dadurch die Verbindlichkeit gesteigert und die Wichtigkeit des Anliegens betont werden. Zweitens könnten innerhalb von kurzer Zeit viele Betriebsbesuche durchgeführt werden, da immer mehrere Betriebe in geographischer Nähe besucht würden. Ein umständlicheres Vorgehen (briefliche Mitteilung, telefonische Anfrage, Betriebsbesuch) kann so umgangen werden.

■ **Akquisition in spezifischen Bereichen:** Die These, dass Akteure, die in einem spezifischen Gebiet über ein Netzwerk verfügen, Lehrstellen wesentlich einfacher akquirieren können, lässt sich aufgrund der vorliegenden Angaben nicht bestätigen. In Einzelfällen mag die Akquisition in spezifischen Bereichen funktionieren, gleichzeitig birgt es aber die Gefahr, dass Akteure nur wenige Lehrstellen zu schaffen vermögen. Insbesondere private Akteure, die mit der Lehrstellenakquisition wenig vertraut sind und auf wenige bestehende Strukturen zurückgreifen können, gelingt es teilweise nur sehr wenige Lehrstellen zu schaffen. Sinnvoll sind Akquisitionen in spezifischen Bereichen vor allem dann, wenn ein Mangel an Lehrstellen oder an ausgebildetem Personal besteht oder wenn durch diese Lehrstellen die Integration von Jugendlichen mit schulischen Schwierigkeiten vereinfacht werden kann.

5.1.4 Erfolgskriterien / Empfehlungen

■ Um bei zukünftigen Projekten den Projekterfolg klarer beurteilen und erfolgreiche Akquisitionsstrategien besser identifizieren zu können, sollten folgende Angaben im Schlussbericht oder in der Evaluation von Projekten zur Lehrstellenakquisition aufgeführt werden: Anzahl der durch das Projekt geschaffenen Stellen (einzelne Ausweisung der EBA-Lehrstellen), Angaben zum Lehrstellenakquisiteur bzw. der -akquisiteurin, Angaben zur Art der Kontaktaufnahme mit den Betrieben und zum Erfolg der verschiedenen Arten der Kontaktaufnahmen. Die angegebene Anzahl der geschaffenen Stellen sollte möglichst auf das Projekt zurückgeführt werden können. Wann immer dies aufgrund der Datenlage möglich ist, sollte die Anzahl der neuen Lehrstellen bei den kontaktierten Betrieben gezählt werden – eine Angabe der Gesamtentwicklung des Lehrstellenmarkts in einem Kanton lässt wenig Rückschlüsse auf das einzelne Lehrstellenprojekt zu. Ausserdem ist anzugeben, was im Projekt als neu geschaffene Stelle gezählt wird: Neue Lehrbewilligungen, abgeschlossene Lehrverträge oder lediglich Zusicherungen der Betriebe. Diese Angaben können z.T. stark differieren, deshalb ist eine klare Ausweisung des Erhebungsvorgehens nötig.

■ **Koordination der Lehrstellenakquisition:** Das BBT fördert die Koordination verschiedener Akquisitionsprojekte bereits. Teilweise wird vom BBT verlangt, dass die zentrale Koordination von kantonalen Stellen übernommen wird oder diese zumindest Kenntnis von unabhängig davon durchgeführten Projekten haben und ausweisen, ob diese in das kantonale Lehrstellenförderungskonzept passen. Dies sind bereits wichtige Voraussetzungen, um ein koordiniertes Vorgehen zu gewährleisten. Darüber hinaus wäre ebenfalls der Zugriff auf zentrale und aktualisierte Informationen zur Akquisitionstätigkeit der verschiedenen Lehrstellenförderer hilfreich. Dadurch könnte eine bessere Koordination zwischen den Lehrstellenförderer gewährleistet werden, so dass beispielsweise Betriebe nicht von verschiedenen Lehrstellenförderern mehrfach angefragt werden.

5.2 Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen

5.2.1 Was sind Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen?

Drei geförderte Projekte setzen Massnahmen im Bereich «neue Berufslehren» um:

- Eines der Projekte baut Strukturen für eine modernisierte Ausbildung zur Pferdefachfrau/zum Pferdefachmann auf. Mit der neuen Berufsausbildung können Bereiche erreicht werden, in denen bisher keine berufliche Grundbildung bestand.
- Ein weiteres Projekt führt die Fachfrau Betreuung, generalistisches Modell, als neue Ausbildung ein. Gleichzeitig werden die für die Ausbildung benötigten Lehrstellen geschaffen und die Betriebe begleitet, die Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen.
- Das dritte Projekt fördert ebenfalls Berufe im Gesundheitsbereich und zwar die neuen Berufe «assistante en soins et santé communautaire» und «assistante socio-éducative». Neben der konkreten Akquisition von Lehrstellen wird im Rahmen des Projekts ebenfalls ein anwendungsorientiertes Forschungsvorhaben durchgeführt und koordinative Aufgaben übernommen.

5.2.2 Sind Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen erfolgreich?

Der Erfolg der drei Projekte kann nicht quantitativ festgelegt werden, da alle drei Projekte unterschiedliche Ziele verfolgen und in unterschiedlichen Bereichen intervenieren.

Das Projekt «Lehrstellenförderung durch ein neues Berufsbild Pferdefachfrau/mann» ist insofern erfolgreich, als durch die erarbeiteten Grundlagen eine neue Berufsausbildung geschaffen werden konnte, die die ältere Ausbildung ersetzt, modernisiert und auf weitere Gebiete ausweitet. Dadurch können Ausbildungsplätze angeboten werden, wo dies bisher nicht möglich war. Im Rahmen des Projekts wurden laut Angaben im Schlussbericht für die neue Ausbildung 50 Lehrstellen geschaffen. Dies ist grundsätzlich ein gutes Resultat. Leider bleibt dabei unklar, ob es sich tatsächlich um vollständig neu geschaffene oder lediglich um ersetzte Lehrstellen handelt.

Das Projekt «Erweiterung des Lehrstellenangebotes FaBe» konnte eine genügende Anzahl Lehrstellen schaffen – insgesamt handelt es sich um 70 Plätze, die jedoch nicht alle neu geschaffen wurden – um den Jugendlichen der zwei geführten Klassen Ausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen. Allerdings besteht erst ein kleiner Pool an Ausbildungsinstitutionen und ausbildenden Betrieben, was eine Passung zwischen Lernenden und Lehrbetrieben erschwert. Die Erfolgsbilanz des Projekts fällt deshalb gemischt aus.

Im Verlauf des Projekts «projet BEJUNE» konnten die Anzahl der Stellen um 122 erhöht werden. Ob diese tatsächlich aufgrund der Akquisition geschaffen wurden, lässt sich nicht beurteilen, wird doch lediglich das Gesamtangebot betrachtet. Für eine abschliessende Erfolgsbeurteilung ist es noch zu früh.

5.2.3 Was macht Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen erfolgreich?

- Bei der Akquisition erweist sich das Ziel der Projekte, nämlich Lehrstellen für eine neue Ausbildung zu finden, gleichzeitig als Problem: Neue Berufsausbildungen stossen auf Skepsis, da mit ihnen noch keine Erfahrung besteht und bei den entsprechenden Betrieben viel Informationsarbeit nötig ist. Die Information und Begleitung der Betriebe, die neue Lehrstellen anbieten sollen, ist hier ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Begleitung wird von den Betrieben als hilfreich empfunden, sie kann anfängliche Skepsis dämpfen und Unklarheiten zu Beginn des Lehrverhältnisses klären.

■ Die Begleitung der ausbildenden Betriebe ist noch aus einem anderen Grund relevant: Um den Lernenden ein optimales Lernumfeld bieten zu können, müssen die Betriebe über das Aufgaben- und Leistungsprofil der Lernenden gut informiert sein. Im «projet BEJUNE» wird darauf hingewiesen, dass Lernende mit zu hohen Anforderungen konfrontiert werden, da die Lehrmeister/innen selbst eine höhere Qualifikation besitzen und sich über den Leistungsstand nicht im Klaren sind.

■ Neben der Schaffung von neuen Berufslehren und Lehrstellen ist es ebenfalls wesentlich, dass Lehrabgänger/innen nach der Ausbildung eine Anstellung finden können. Bei neuen Berufsausbildungen muss deshalb das Angebot an Stellen auf dem Markt besonders im Auge behalten werden.

5.2.4 Erfolgskriterien / Empfehlungen

■ Projekte zu neuen Berufslehren sind grundsätzlich unterstützungswürdig, weil sie einerseits die Strukturen für neue Berufsausbildungen bereitstellen können, die wiederum zu neuen Lehrstellen führen. Andererseits benötigen neu eingeführte Berufsausbildungen eine kritische Masse an zur Verfügung stehenden Lehrstellen, um sinnvoll funktionieren und bei den Betrieben Bekanntheit erlangen zu können.

■ Die Akquisition von Lehrstellen ist unabdingbar, sollte aber nicht (ausschliesslich) auf Kosten von bereits bestehenden Lehrstellen geschehen. Bei der Akquisition sollte deshalb miterfasst werden, ob bereits bestehende Stellen umgewandelt oder ob tatsächlich neue Stellen geschaffen wurden.

■ Beim Ausbau von neuen Berufsausbildungen ist in vielen Fällen eine Bedarfsabklärung nötig, da noch keine Erfahrung über die Grösse des Stellenangebots für Lehrabgängerinnen und -abgänger besteht.

■ Eine Begleitung der Betriebe, die Lehrstellen im Rahmen von neuen Ausbildungen anbieten, ist sowohl für die Akquisition von neuen Lehrstellen als auch für die Sicherung der Qualität der Ausbildungen von grosser Relevanz, bis sich die entsprechende Ausbildung konsolidiert hat.

5.3 Strukturschaffung (angebotsseitig) / «Dachprojekte»

5.3.1 Was sind Massnahmen zur Strukturschaffung (angebotsseitig) / «Dachprojekte»

Vier Projekte schaffen Strukturen, um auf das Lehrstellenangebot einzuwirken. Sie tun dies mit unterschiedlichen Schwerpunkten:

■ Das kantonale Projekt «Plateforme Wikijob» richtet eine über das Internet zugängliche Datenbank ein. Jugendlichen, Betrieben und in der Lehrstellenförderung tätigen Akteuren wird ein Zugang zur Datenbank ermöglicht und die Verknüpfung mit bestehenden Datenbanken ist ebenfalls möglich. Dadurch wird einerseits eine für weitere Jahre nutzbare Plattform bereitgestellt, die das Suchen von Lehrstellen und Lernenden zentralisiert und dadurch erleichtert. Andererseits werden damit Strukturen geschaffen, die die Koordination zwischen mehreren Akteuren erleichtert, die in der Lehrstellenförderung und -vermittlung tätig sind.

■ Die «Ecole du Métal» ist ein laufendes Projekt, das von vier metallverarbeitenden Firmen gemeinsam durchgeführt wird. Da der Aufwand für die Lehrlingsbetreuung im ersten Lehrjahr für die einzelnen Firmen sehr hoch ist, soll die Ausbildung des ersten Lehrjahrs in der «Ecole du Métal» stattfinden, wodurch die einzelnen Firmen entlastet und zu einem Ausbau der Anzahl Lehrstellen ermuntert werden.

■ Das «ZAPA+ Hauptprojekt» ist ein Dachprojekt, das mehrere Unterprojekte zur Schaffung und Konsolidierung von Lehrstellen in den Alters- und Pflegezentren der Zentralschweiz umfasst. Im Hauptprojekt werden neben der strategischen Gesamtkonzeption und Koordination die Grundlagen für die Teilprojekte erarbeitet. Damit werden die nötigen Strukturen für die Teilprojekte geschaffen.

■ Im Rahmen des oben erwähnten Projekts wird das «ZAPA+ Teilprojekt A: Support» durchgeführt, das selbst ebenfalls Strukturen schafft. Es werden Kontakt- und Beratungsstellen aufgebaut, Informationsmittel und eine Webseite hergestellt und die Grundlagen für die Lehrstellenakquisition geschaffen.

5.3.2 Sind Massnahmen zur Strukturschaffung (angebotsseitig) / «Dachprojekte» erfolgreich?

Der Erfolg von Projekten, die Strukturen für die Lehrstellenakquisition bzw. Berufsbildung oder zur Koordination verschiedener Unterprojekte aufbauen, kann nur langfristig beurteilt werden. Solche Strukturschaffungen legen den Grundstein für eine kostengünstige Weiterführung in den darauf folgenden Jahren oder für weitere Projekte, die an die geschaffenen Strukturen anknüpfen können.

5.3.3 Was macht Massnahmen zur Strukturschaffung (angebotsseitig) / «Dachprojekte» erfolgreich?

Grundsätzlich sind Strukturschaffungen dann sinnvoll, wenn sie die Effizienz und Koordination erhöhen. Im Projekt «Plateforme Wikijob» scheint beides der Fall zu sein. Durch die Zentralisierung von Informationen wird die Effizienz von Lehrstellensuchenden und Betrieben auf der Suche nach Lernenden erhöht. Gleichzeitig wird die Koordination zwischen verschiedenen Lehrstellenförderern intensiviert. Dies ermöglicht es, die Betriebe gezielter und v.a. nicht mehrfach anzusprechen. Bei der «Ecole du Métal» sind die Effizienzgewinne schwieriger einzuschätzen. Dass die Kosten nach Ablauf der Unterstützung durch das BBT von den vier Betrieben übernommen werden sollen und dass die Schaffung von bisher 28 Lehrstellen gelungen ist, sind aber positive Resultate. Bei «ZAPA+ Teilprojekt A: Support» ist insbesondere die koordinative und konzeptuelle Arbeit in Verbindung mit der Bedarfsermittlung zu begrüssen.

5.3.4 Erfolgskriterien / Empfehlungen

■ Sofern die Projekte Strukturen schaffen, die auf andere Projekte oder Kantone übertragen werden können, ist der Wissenstransfer von grosser Bedeutung und sollte vermehrt gefördert werden. (Im Projekt «Plateforme Wikijob» hat dies auf den Hinweis des BBT hin funktioniert: Das bereits in einem anderen Kanton erarbeitete Konzept konnte übernommen werden.)

5.4 Massnahmen zur Berufswahl

5.4.1 Rent-a-Stift

Was ist Rent-a-Stift?

Rent-a-Stift ist eine besondere Massnahme, um Schülerinnen und Schüler bei der Berufswahl zu unterstützen. Lernende aus verschiedenen Bereichen werden rekrutiert, in Kursen ausgebildet und stellen ihre Berufslehre dann in mehreren Schulklassen vor.

Rent-a-Stift-Projekte verfolgen vor allem das Ziel, den Schüler/innen die Berufslehre durch Jugendliche nahe zu bringen, die diese Ausbildung aktuell absolvieren und dadurch glaubwürdig wirken. Aufgrund des geringen Altersunterschieds soll ausserdem die Hemmschwelle für Fragen aller Art herabgesetzt werden. Ausserdem werden nach Möglichkeit Jugendliche ausgewählt, die in geschlechtsuntypischen Berufen arbeiten, um mit der konventionellen Zuordnung von Berufen zu einem der beiden Geschlechter zu brechen und das Spektrum an Berufswünschen der Schülerinnen und Schüler zu erweitern.

Insgesamt wurden 6 Rent-a-Stift-Projekte durchgeführt (je 2 Projekte des Kantons Basel-Stadt, der Zentralschweiz und dem Kanton Aargau). Zuerst wurde das Projekt in der Zentralschweiz eingeführt, danach von Basel und später vom Aargau übernommen.

Sind Rent-a-Stift-Projekte erfolgreich?

Die Projekte erreichten ihre gesetzten Ziele in unterschiedlichem Ausmass, von einer teilweisen bis zu einer vollständigen Zielerreichung. Aufgrund der Zielerreichung kann also von unterschiedlich erfolgreichen Projekten gesprochen werden. Unterschiedlicher Erfolg zwischen den Projekten zeigt sich auch bei der Rekrutierung der Lernenden (Rents), wobei eine verbesserte Rekrutierung bei einer erneuten Durchführung des Projekts sichtbar wird.

Die Rückmeldungen zu den Rent-a-Stift-Projekten sind von Schülerinnen und Schülern sowie von Lehrpersonen einhellig positiv. Die Einschätzungen der Lehrbetriebe sind unterschiedlicher, einzelne bemängeln die Absenz der Jugendlichen oder eine zu kurzfristige Planung. Rent-a-Stift-Projekte sind nach Einschätzung der Zielgruppe und der Lehrerschaft eine geeignete Massnahme, um Informationen und Erfahrungen zur Berufswahl zu kommunizieren. Insbesondere die Nähe der Rents zu den Schüler/innen wird positiv bewertet, da dadurch die Schüler/innen unbekümmert Fragen stellen können.

Was macht ein Rent-a-Stift-Projekt erfolgreich?

Es lassen sich folgende zu beachtende Merkmale festhalten:

■ **Rekrutierung der Jugendlichen:** Ein wichtiger und unter Umständen kostenintensiver Bestandteil von Rent-a-Stift-Projekten ist die Rekrutierung der Lernenden, die sich als Rents zur Verfügung stellen. Dass die Rekrutierung bei einer erneuten Durchführung des Rent-a-Stift-Projekts tendenziell einfacher wird, weist darauf hin, dass der Aufbau von Kontakten Zeit und finanzielle Ressourcen in Anspruch nimmt, die Kontakte aber für die weiteren Durchführungen genutzt werden können.

Leider sind zur konkreten Rekrutierung nur wenige Angaben bekannt, sodass nur tendenzielle Aussagen über die beste Art der Rekrutierung gemacht werden können. Grundsätzlich werden drei Rekrutierungsmöglichkeiten durchgeführt: Rekrutierung durch die Berufsfachschulen, Rekrutierung durch direkten Kontakt zu den Betrieben, Rekrutierung durch Berufsverbände.

Im Basler Rent-a-Stift-Projekt, das die tiefsten Kosten pro ausgebildetem Rent aufweist, wird die Rekrutierung in Zusammenarbeit mit den Berufsfachschulen durchgeführt. Dieses Vorgehen erscheint erfolgsversprechend: Es werden Informationsmappen an Lehrpersonen verteilt, die dann ihrerseits geeignete Lernende ansprechen. Besonders wertvoll dürfte die Vereinbarung mit den Rektoraten sein, dass diese eine Mindestanzahl an Rents zur Verfügung stellen. Die betroffenen Betriebe werden daraufhin über die Auswahl ihres/ihrer Lernenden informiert und gebeten, diese/n für die benötigte Zeit freizustellen. Absagen wurden nur in einem einzigen Fall ausgesprochen. Die tiefe Absagequote lässt vermuten, dass durch das konkrete Verfahren hohe Verbindlichkeit hergestellt werden konnte. Die Betriebe werden nicht einfach von einem Projektleiter/einer Projektleiterin angefragt, sondern werden damit konfrontiert, dass ihre/ihr Lernende/r von der Berufsschule (mit der Unterstützung der Rektorate) als besonders geeignet ausgewählt worden ist. Betriebe anzufragen, die ihre Jugendlichen bereits einmal für das Rent-a-Stift-Projekt zur Verfügung gestellt haben, ist ebenfalls eine erfolgreiche Strategie, die sowohl vom Basler als auch vom Luzerner Projekt durchgeführt wird. Die Rekrutierung mit Hilfe der Berufsverbände hat sich, zumindest in Basel, nicht besonders bewährt.

Bei Problemen bei der Rekrutierung der Lernenden werden vor allem die folgenden Punkte genannt:

- Die Abwesenheiten der Jugendlichen werden von den Betrieben z.T. als problematisch empfunden. Eine frühzeitige Information und Festlegung von Daten wurde von einigen Betrieben verstärkt gewünscht und

ist für die Planung hilfreich. Ausserdem wird in einem der Projekte nur die Hälfte der investierten Zeit den Betrieben angerechnet, die restliche Zeit muss von den Jugendlichen selbst investiert werden. Sofern dies die Motivation der Lernenden nicht zu sehr dämpft, sollte diese Lösung für sämtliche Rent-a-Stift-Projekte in Betracht gezogen werden.

- Insbesondere kleinere Betriebe wünschen sich eine finanzielle Entschädigung für die Abwesenheiten der Lernenden. Dass die Betriebe durch ihre Rents bekannt gemacht werden und die Rents von den Vorbereitungskursen profitieren können, ist für einige Betriebe nicht ausreichend.

■ **Ausbildung der Lernenden:** Sämtliche Rent-a-Stift-Projekte bereiten die Lernenden in Kursen auf ihre Aufgaben vor. Sie können sich mit den relevanten Themen auseinandersetzen, sich mit Präsentationstechniken vertraut machen und ihre Präsentationen üben. Laut Rückmeldungen von Schüler/innen und Lehrpersonen wird dadurch eine hohe Qualität der Präsentationen erreicht. Gleichzeitig ist damit auch eine gewisse Qualifizierung der Lernenden verbunden, was Auftreten und Präsentationstechniken anbelangt.

Erfolgskriterien / Empfehlungen

■ Die verschiedenen Rekrutierungsarten sollten stärker im Auge behalten werden. Bei Unklarheiten sollte das BBT im Rahmen des Schlussberichts oder der Evaluation differenzierte Angaben verlangen. Ein erhöhter Wissensaustausch zwischen den Rent-a-Stift-Projekten in Bezug auf die Rekrutierung der Rents ist wünschbar, da es sich um sehr ähnliche Projekte handelt.

■ Generell sind die Betriebe so anzufragen, dass möglichst hohe Verbindlichkeit hergestellt werden kann. Das Verfahren, Jugendliche durch die Berufsschulen auswählen zu lassen und die Betriebe aufgrund dieser Auswahl und mit der Unterstützung der Rektorate anzufragen, scheint in diesem Zusammenhang erfolgsversprechend. Dieses Verfahren ist für die anderen Projekte zu prüfen und ggf. zu übernehmen.

■ Eine (zumindest symbolische) Entschädigung der Betriebe für ihre Beteiligung ist zu prüfen. Aufgrund der Rückmeldungen der Betriebe ist zu vermuten, dass fehlende Entschädigung ein wichtiger Grund zur Absage sein kann.

■ Der Ausbildung der Rents ist weiterhin Gewicht beizumessen. Sie sollte wie bisher weitergeführt und durch Qualitätssicherungsmaßnahmen begleitet werden.

5.4.2 Weitere Massnahmen zur Berufswahl

Was sind weitere Massnahmen zur Berufswahl?

6 Projekte legen (neben den Rent-a-Stift-Projekten) einen Schwerpunkt auf die Berufswahl von Schülerinnen und Schülern.¹⁷ 2 Projekte haben die Berufswahl zum eigentlichen Ziel und werden im Folgenden kurz vorgestellt. 4 der Projekte sind in grosse Gesamtprojekte eingebunden. Sie beschränken sich zum grössten Teil auf die klassische Berufsberatung (bzw. auf einen Ausbau dieser Beratung) und haben nur sehr knappe Projektinformationen bereit gestellt – eben weil es sich nur um Teilprojekte handelt.

Interessant sind vor allem die beiden Projekte «Elterntreff Berufswahl: Einbezug von Eltern von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in den Berufswahlprozess» und «Schnuppercamp.ch».

Das erste Projekt versucht, den Eltern von jugendlichen Migrantinnen und Migranten die Wichtigkeit der Berufsbildung zu vermitteln und ihnen deren Organisation nahe zu bringen. Dieses Projekt ist einerseits relevant, weil es eine oft benachteiligte Zielgruppe fördert und andererseits, weil es auf die Eltern der Jugendlichen fokussiert. Diese spielen erfahrungsgemäss für den Erfolg bei der Lehrstellensuche eine we-

¹⁷ Viele Projekte beinhalten gewisse Massnahmen zum Berufswahlprozess, Mentoring oder Coaching-Projekte thematisieren beispielsweise die Berufswahl je nach Bedarf. Weil der Berufswahlprozess bei diesen Projekten aber nicht im Zentrum steht, werden diese nicht explizit unter die Kategorie «Berufswahl» gefasst.

sentliche Rolle (dies wird auch aus anderen Projektunterlagen deutlich). Im Projekt werden die Eltern in ihrer eigenen Muttersprache angesprochen und erhalten Kontakte zu Migrant/innen, deren Kinder bereits eine Berufslehre absolvieren.

Das zweite Projekt wird durch die «hotelleriesuisse» getragen und bietet eine Schnupperlehre der speziellen Art an: Während einer Woche können Jugendliche ein Hotel führen und selbstständig Gäste empfangen. Damit soll das Problem angegangen werden, dass in städtischen Gebieten zu wenige Schnupperlehren angeboten werden, während in den Randregionen zu wenige Jugendliche für die angebotenen Schnupperlehren und anschliessenden Lehrstellen gefunden werden können. Das Projekt ist innovativ, weil es von der traditionellen Schnupperlehre abweicht.

Im Gegensatz zu Rent-a-Stift-Projekten, die sehr breit angelegt sind, verfolgen diese beiden Projekte ein engeres Ziel: In «Elterntreff Berufswahl» wird eine spezifische Zielgruppe angesprochen und in «Schnuppercamp.ch» für einzelne Berufslehren geworben.

Sind diese Massnahmen zur Berufswahl erfolgreich?

Inwieweit die Berufswahlprojekte erfolgreich sind, lässt sich aufgrund der Heterogenität der Projekte und insbesondere der schmalen Datenbasis der Teilprojekte nicht eruieren. Die Projekte «Elterntreff Berufswahl» und «Schnuppercamp.ch» sind aktuell noch laufend. Das Erstgenannte hat seine Ziele bereits erreicht, Videos und Begleitbroschüren in neun Sprachen verfasst und die ersten Eltern-Kurse durchgeführt. Das zweite Projekt scheint auf Kurs zu sein, 150 Jugendliche haben bereits in verschiedenen Regionen an der Schnupperwoche teilgenommen. Inwieweit diese Projekte sich positiv auf Outcome-Indikatoren auswirken (Anteil der jugendlichen Migrant/innen, der eine Lehrstelle findet oder Anteil der Jugendlichen, die sich für eine Lehrstelle in der Hotellerie interessieren), wird sich frühestens am Ende der Projekte zeigen.

Die restlichen Projekte scheinen den Berufswahlteil erfolgreich abgeschlossen zu haben, soweit dies aufgrund der verfügbaren Information beurteilt werden kann. Weil die Berufswahl aber nur einen von mehreren Aspekten der Projekte darstellt, wird der Projekterfolg massgeblich durch andere Projektanteile beeinflusst. Sie haben die individuelle Beratung von Jugendlichen zum Ziel und lassen sich daher schwer mit den Rent-a-Stift- oder obengenannten beiden Projekten vergleichen.

Was macht diese Massnahmen zur Berufswahl erfolgreich?

Die beiden Projekte «Elterntreff Berufswahl» und «Schnuppercamp.ch» noch nicht abgeschlossen sind, lassen sich noch kaum Erfolgsfaktoren festlegen. Dass beide Projekte bisher gut verlaufen, weist aber darauf hin, dass sich unkonventionelle Wege in der Berufsberatung lohnen.

Erfolgskriterien / Empfehlungen

■ Unkonventionelle Massnahmen zur Berufsberatung scheinen grundsätzlich förderungswürdig. Dabei ist aber besonderer Wert auf die Projektevaluationen zu legen, um die Wirkungen sowie Vorteile und Schwierigkeiten solcher Projekte besser einschätzen zu können.

■ Sollte das Projekt «Elterntreff Berufswahl» erfolgreich abgeschlossen werden, ist besonderes Augenmerk auf die Wichtigkeit der Information der Eltern in der Muttersprache und auf den Kontakt zu Migrant/innen mit Kindern in der Berufslehre zu richten. Diese beiden Aspekte erscheinen momentan als Erfolgsfaktoren.

5.5 Massnahmen zum Übergang Schule – Berufsbildung

5.5.1 Individuelle Begleitung: Coaching

Was ist Coaching?

Beim Coaching werden Jugendliche individuell beraten und begleitet. Im Gegensatz zum Mentoring, in dem (meistens unentgeltlich arbeitende) Laien zum Einsatz kommen, werden die Jugendlichen dabei von Fachpersonen unterstützt. 46 Projekte bieten Coaching für Jugendliche an; dabei wurden die Projekte in unterschiedliche Unterkategorien unterteilt, je nach konkretem Ziel und Vorgehen des Coachings:

- **Coaching Lehrstellensuche:** Beim Coaching zur Lehrstellensuche werden die Jugendliche bei ihrer Lehrstellensuche durch Fachpersonen unterstützt. 14 Projekte setzen diese Massnahme um.
- **Coaching Lehrstellensuche last-minute:** 15 Coachingprojekte unterstützen die Jugendlichen ebenfalls bei der Lehrstellensuche, tun dies aber sehr kurzfristig. Sie bieten jugendlichen Schulabgänger/innen zu einem Zeitpunkt Hilfe an, in dem noch offene Lehrstellen vorhanden sind, die im laufenden Jahr besetzt werden können (meistens kurz vor Abschluss der obligatorischen Schule). Gleichzeitig wird Hilfe bei der Suche nach Zwischenlösungen wie z.B. Brückenangebote oder Motivationssemester angeboten.
- **Coaching Frühintervention:** 6 Projekte setzen mit dem Coaching bereits in einer früheren Phase während der obligatorischen Schulzeit ein. Es wird versucht, jene Jugendlichen zu identifizieren, die ein hohes Risiko haben, nach dem Schulabschluss keine Lehrstelle zu finden. Durch eine frühe Intervention soll dieses Risiko gesenkt und eine direkte Anschlusslösung ermöglicht werden.
- **Coaching Migrant/innen Lehrstellensuche:** 6 Coachingprojekte richten sich explizit an Migrantinnen und Migranten, die bei der Lehrstellensuche besonders unterstützt werden sollen.
- **Übergreifendes Coaching:** 4 Coachingprojekte haben zwar ebenfalls zum Ziel, die Jugendlichen soweit zu unterstützen, dass diese eine Lehrstelle finden. Das Coaching fokussiert aber auf Jugendliche, bei denen ein kurzfristiges oder ausschliesslich auf die Lehrstellensuche ausgerichtetes Coaching nicht hinreichend scheint, sondern eine längerfristige und umfassende individuelle Begleitung nötig ist. Es werden Jugendliche angesprochen, die nach dem Schulabschluss bereits seit längerem nach einer Anschlusslösung suchen, an Jugendliche ohne Ausbildung oder Anstellung oder an ausländische Jugendliche, die allesamt als schlecht in den Arbeitsmarkt integrierbar gelten und über eine schlechte Ausgangslage verfügen. «Taskforce Lehrstellen 2003 (Scala)», «Perspektivencamp Step 07», «go!» und ein Teilprojekt im Rahmen von «VitaminL» bieten übergreifendes Coaching an.¹⁸
- **Bewerbungsunterstützung:** Das Projekt «Nahtstellenprojekt Volksschule-Berufsbildung (Casting)» ist ein besonderes Coachingprojekt, es beschränkt sich auf die punktuelle Beratung und Unterstützung beim Bewerbungsverfahren. Im Zentrum des Projekts steht die «Simulierung» von Bewerbungsgesprächen, die die Jugendlichen mit Personen aus der Privatwirtschaft führen können.

Ist Coaching erfolgreich?

Pro Projekt werden zwei Erfolgsquoten in Bezug auf die Anschlusslösungen der Jugendlichen berechnet:

- Quote jener Jugendlichen, die nach dem Coaching eine Lehrstelle gefunden haben
- Quote jener Jugendlichen, die nach dem Coaching eine sinnvolle Anschlusslösung gefunden haben.

¹⁸ Das übergreifende Coaching hat Ähnlichkeiten mit als «Übergangslösungen» klassifizierte Massnahmen. Im Gegensatz zu diesen wird aber nicht unbedingt genau ein Jahr überbrückt und die Projekte versuchen noch stärker als Übergangslösungen auf einzelne Jugendliche einzugehen. Während eines der Ziele des übergreifenden Coachings ist, den Jugendlichen eine Tagesstruktur zur Verfügung zu stellen, fokussieren Übergangslösungen stärker auf einzelne Aspekte wie die schulische Qualifikation.

Unter «sinnvoller Anschlusslösung» werden folgende Lösungen zusammengefasst: Lehrstelle gefunden, Besuch eines Praktikums, Brückenangebots, Motivationssemester oder einer weiterführenden Schule. Jugendliche, die gar keine Anschlusslösung gefunden haben oder eine Arbeitsstelle ohne Ausbildungsanteil angenommen haben, werden nicht unter «sinnvoller Anschlusslösung» subsumiert. Von der Bewertung ausgeschlossen werden Jugendliche, deren aktuelle Situation entweder nicht bekannt ist oder «Lösungen», die nicht sinnvoll in die Auswertung einbezogen werden können (z.B. Rückkehr ins Herkunftsland bei Migrant/innen).

Coaching Lehrstellensuche: Von den 14 Projekten, die Coaching anbieten, weisen 7 aus, wie viele Jugendliche am Coaching teilgenommen haben. Dies ergibt insgesamt fast 800 Coachees (wobei eines der Projekte sehr viele Coachees betreute). Kürzestberatungen (z.B. Anrufe auf eine Hotline) werden dabei nicht eingerechnet. Nach dem Coaching konnten insgesamt 213 Jugendliche eine Lehrstelle antreten. Werden die Erfolgsquoten für die Vermittlung in eine Lehrstelle aller 6 Projekte gemittelt, die die nötigen Angaben zur Verfügung stellen, resultiert eine durchschnittliche Erfolgsquote von 29%. Die Quote für eine Vermittlung in eine sinnvolle Anschlusslösung ist bedeutend höher und liegt im Durchschnitt bei 61%.

Coaching Lehrstellensuche last-minute: Auf der Grundlage von 10 der insgesamt 15 last-minute-Projekten kann eine Erfolgsquote von 24% errechnet werden, dass ein/e Jugendliche/r nach Abschluss des Coachings einen Lehrvertrag unterzeichnet hat. In eine sinnvolle Anschlusslösung können 61% der Jugendlichen übertreten (diese Berechnung beruht allerdings nur noch auf 4 Projekten, die genügend detaillierte Angaben über Anschlusslösungen gemacht haben).

Die Erfolgsquote ist damit leicht tiefer als beim Coaching zur Lehrstellensuche. Dies ist wenig erstaunlich, da das last-minute-Coaching nur über ein kurzes Zeitfenster Coaching betreiben kann. Dass sich die Erfolgsquoten nicht stärker unterscheiden, könnte darauf zurückzuführen sein, dass im last-minute-Coaching generell eine einfacher zu vermittelnde Zielgruppe einbezogen wird: Jugendliche, die während des last-minute-Coachings bereits eine Lehrstelle finden, werden in weiteren Coachingprojekten nicht mehr als Klientel auftauchen.

Coaching Frühintervention: Der Erfolg der Coachings, die bereits zu einem frühen Zeitpunkt intervenieren, kann aufgrund der Datenlage nicht eingeschätzt werden. Von den 6 Projekten sind 3 noch nicht abgeschlossen, 2 davon weisen noch keine Erfolgszahlen auf. Dazu kommt, dass sich die Erfolge bei Frühinterventionen erst bei Abschluss der obligatorischen Schule zeigen. Aufgrund der 2 Projekte, die Zahlen angeben, kann eine vorsichtige positive Bilanz gezogen werden: Die beiden Projekte weisen Quoten für die Lehrstellenfindung von 39% bzw. 49% auf. Diese Quoten mit den weiteren Erfolgsquoten zu vergleichen, ist aufgrund der anderen Zielgruppe allerdings relativ schwierig.

Coaching Migrant/innen Lehrstellensuche: Die Integration von jugendlichen Migrant/innen ist eine grosse Herausforderung. Es kann deshalb bereits positiv bewertet werden, dass sich Projekte dieser Zielgruppe annehmen. Den Vermittlungserfolg dieser Projekte zu bewerten, ist aufgrund der Fallzahlen und der unterschiedlichen Ausrichtung der Projekte jedoch sehr schwierig.

Eines der Projekte weist eine sehr hohe Erfolgsquote von 53% bei der Vermittlung in Lehrstellen auf, bei einem weiteren Projekt liegt die Quote bei nur 14%. Dies als Misserfolg zu werten, scheint aber verfrüht: Erstens wird eine schwierige Zielgruppe gecoacht und zweitens sind die Fallzahlen noch sehr gering, so dass grosse Schwankungen in der Erfolgsquote erwartet werden müssen.

Übergreifendes Coaching: «Taskforce Lehrstellen 2003 (Scala)» und «go!» richten sich an eine schwierige Zielgruppe: Die begleiteten Jugendlichen sind seit einiger Zeit ohne Lehrstelle oder Arbeit, weisen schulische Schwächen auf oder müssen sich zuerst wieder an eine geregelte Tagesstruktur gewöhnen. Die

Übertrittsquote in eine Lehrstelle ist bei «Scala» dementsprechend tief, von den 15 abgeschlossenen Coachingfällen konnte nur gerade 1 Jugendlicher eine Lehrstelle antreten, für 6 weitere wurden sinnvolle Anschlusslösungen gefunden. Zu «go!» bestehen noch keine Angaben.

Aus den tiefen Erfolgsquoten bereits Schlüsse zu ziehen, wäre voreilig: Bei schwer integrierbaren Jugendlichen ist es bereits als Erfolg zu werten, wenn sie über eine Tagesstruktur verfügen oder in eine Anschlusslösung eintreten können. (Die beiden weiteren Projekte wurden unter die Massnahme «Übergangslösung» kategorisiert und werden weiter unten besprochen.)

Bewerbungsunterstützung: Grundsätzlich kann das Projekt «Nahtstellenprojekt Volksschule-Berufsbildung (Casting)» als erfolgreiches Projekt bezeichnet werden. Da kaum ähnliche Projekte bestehen, können jedoch keine Erfolgsindikatoren verglichen werden. In Rückmeldungen der Schüler/innen und der Lehrpersonen wird der innovative Teil des Projekts, die Durchführung von fiktiven Bewerbungsgesprächen der Jugendlichen mit einer Person aus der Wirtschaft als sehr hilfreich beurteilt. Im Gegensatz zu den Ratschlägen von Lehrpersonen oder Eltern scheinen die Jugendlichen die Rückmeldung der eingesetzten Personalfachleute viel ernster zu nehmen. Dass diese Intervention die Anzahl der direkten Übertritte stark zu erhöhen vermag, wie das im Projekt erhofft wurde, scheint allerdings ein hoch gestecktes Ziel zu sein – insbesondere unter Berücksichtigung der Zielgruppe (A-Zug der WBS und Kleinklassen).

Vergleich der Coachingkategorien: Die Coachingprojekte weisen generell eine eher tiefe Erfolgsquote bezüglich der Lehrstellenlösung auf.

- Das last-minute-Lehrstellencoaching ist etwas weniger erfolgreich als das allgemeine Coaching zur Lehrstellensuche. Trotzdem bietet diese Art des Coachings einige Vorteile: Wenn auch nur ein Teil der Jugendlichen nach der Schulzeit eine Lehrstelle beginnen kann, ohne eine Übergangslösung in Anspruch zu nehmen, können damit massiv Kosten gespart werden. Ausserdem kann das last-minute-Coaching zusätzlich dazu dienen, bei der Lehrstellensuche erfolglose Jugendliche nach dem Projekt in Anschlusslösungen oder weitere Projekte weiter zu verweisen. Dadurch kann verhindert werden, dass die Jugendlichen ohne Unterstützung und Anschlusslösung bleiben.

- Inwieweit die Frühintervention die Erfolgsquote zu heben vermag, ist bei der gegenwärtigen Datenlage noch unklar.

- Coachingprojekte, die sich an schwierige Zielgruppen wenden, weisen erwartungsgemäss tiefe Erfolgsquoten auf. Sie erfüllen aber eine ausgesprochen wichtige Funktion, da sie sich Jugendlichen widmen, die ohne Unterstützung auf dem Lehrstellenmarkt sehr schlechte Aussichten hätten.

Was macht Coaching erfolgreich?

Folgende Merkmale lassen sich hier festhalten:

- Formulierung realistischer Berufswünsche: Eine wichtige Aufgabe des Coachings ist die Erarbeitung realistischer Berufswünsche gemeinsam mit den Jugendlichen. Diese Aufgabe wird zwar teilweise von der Berufsberatung übernommen, muss aber in vielen Coachingprojekten nochmals aufgenommen werden und bietet den Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Lehrstellensuche.

- Motivationsfunktion des Coachings: Diverse Projekte – die last minute Projekte bilden hier grösstenteils eine Ausnahme – sind mit Jugendlichen konfrontiert, die Motivations- und Disziplinprobleme mitbringen. Das Coaching kann sich deshalb nicht darauf beschränken, Informationen zu vermitteln und Standortbestimmungen durchzuführen, sondern muss wesentliche Motivationsarbeit leisten. Je nach Zielgruppe ist dies in mehr oder weniger grossem Umfang einzubeziehen.

- Kopplung mit Lehrstellenvermittlung: Coaching wird oft mit Projekten zur Lehrstellenvermittlung für die Jugendlichen durchgeführt. Coaches, die selbst über nutzbare Netzwerke verfügen, der Informationsaustausch und die Zusammenarbeit mit Lehrstellenförderern oder Projekten, die in einzelnen Branchen

Lehrstellenakquisition betreiben, sind für die Lehrstellenfindung der Jugendlichen sehr hilfreich. Obwohl sich in der Auswertung der Erfolgsquoten keine klare Tendenz zeigt, scheint die Verbindung des Coachings mit Lehrstellenvermittlung gut zu funktionieren bzw. ist ohne diese teilweise kaum denkbar. In einigen Evaluationen von Projekten, die den entsprechenden Kontakt nicht aufgebaut hatten, wird die Kombination mit Lehrstellenvermittlung deshalb für die Zukunft geplant.

■ Klare Selektionskriterien der Jugendlichen: Die Qualifikation der Coachs sowie der Aufbau und die Dauer des Coachings sind an die Zielgruppen angepasst. Eine klare Definition des Coachings und der Zielgruppe ist deshalb die Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt. Diverse Projekte kämpfen damit, dass sie nicht für Jugendliche mit schwerwiegenden sozialen oder psychischen Problemen oder mit Mehrfachproblematiken ausgelegt sind. Last minute-Projekte sind bei der Zielgruppe noch weiter eingeschränkt: Die Jugendlichen müssen in Ihrer Berufswahl bereits relativ weit fortgeschritten sein und dürfen keine schwerwiegenden sozialen, psychischen oder schulischen Probleme aufweisen. Ansonsten sind die Coaches in last minute-Projekten – insbesondere aufgrund des kurzen Zeitraums des Coachings – überfordert. Die Erfahrungen mit schlecht qualifizierten Jugendlichen aus Motivationssemestern waren deshalb nicht gut und frustrieren diese Jugendlichen darüber hinaus zusätzlich. Da nicht sämtliche Jugendliche, die sich melden, zur Zielgruppe von last-minute-Coachings gehören, ist eine klare Abgrenzung und Koordination zwischen den verschiedenen Anlaufstellen notwendig.

■ Information zu und Zusammenarbeit mit Brückenangeboten und Lehrstellenförderern: Um den Jugendlichen Anschlussmöglichkeiten aufzuzeigen, welche im Rahmen des Coachings keine Lehrstelle finden konnten, ist die Information der Coachs über Brückenangebote notwendig. Von mehreren Projekten wird darüber hinaus die Zusammenarbeit mit Brückenangeboten als wichtiger Erfolgsfaktor bezeichnet. Teilweise war es ausserdem möglich, den Lehrstellenförderer mit gezielten Akquisitionen zu beauftragen.

■ Zeitpunkt des Coachings bei last-minute-Coachings: Der Zeitpunkt des last-minute-Coachings bietet sowohl Vor- als auch Nachteile. Einerseits wird durch den späten Zeitpunkt eine längerfristige Begleitung der Jugendlichen verunmöglicht. Jenen Jugendlichen, die nicht kurzfristig eine Anschlusslösung finden konnten, kann keine weitere Unterstützung geboten werden. Andererseits führt der Zeitpunkt dazu, dass die Jugendlichen für die Lehrstellensuche motiviert sind und die Lehrstellensuche ernst nehmen.

■ Frühintervention und Weiterverfolgung von Jugendlichen: Mehrere Projektleitende äussern sich dahingehend, dass sie sich eine frühere Erfassung der Jugendlichen wünschen und ebenfalls eine weiterführende Begleitung für sinnvoll erachten. Das Case Management Berufsbildung des Bundes (vgl. BBT 2007, BBT 2008a) zielt in diese Richtung: Jugendliche sollen früh erfasst und die «Lücken» zwischen verschiedenen Massnahmen oder Projekten geschlossen werden.

■ Coaching übergreifend: Das übergreifende Coaching ist aufgrund der schwierigen Zielgruppe mit erhöhten Problemen belastet. Generell sind mehr Abbrüche des Coachings zu verzeichnen und die zu lösenden Probleme gehen weit über rein schulische oder bewerbungstechnische Probleme hinaus. Diese Zielgruppe verlangt nach einer intensiven Betreuung, bei Bedarf kann diese gekoppelt sein mit psychologischen Beratungen o.ä. Obwohl die Erfolgsquoten bei diesen Projekten tendenziell niedrig sind, können sie nicht einfach durch andere Massnahmen ersetzt werden, die nicht zielgruppenspezifisch ausgelegt sind.

Erfolgskriterien / Empfehlungen

■ Klare Selektionskriterien für die Jugendlichen: Für jedes Coachingprojekt ist festzulegen, nach welchen Kriterien die Jugendlichen ausgewählt werden sollen. Das Coaching ist der Zielgruppe entsprechend zu strukturieren und die Coaches auszuwählen. Insbesondere ist darauf zu achten, dass Coaches nicht mit Jugendlichen mit schwerwiegenden Problemen überfordert werden, wenn diese nicht zur Ziel-

gruppe gehören. Dies ist einerseits wenig effizient und frustriert andererseits die Jugendlichen, die ohnehin Mühe auf dem Lehrstellenmarkt bekunden.

■ **Koordination der Coachingangebote:** Dass sich Coachingangebote an eine klare Zielgruppe richten sollen, bedingt, dass die unterschiedlichen Angebote aufeinander abgestimmt und für unterschiedliche Zielgruppen Angebote bestehen. Die Bemühungen der Kantone um die Koordination der Projekte im Bereich der individuellen Begleitung ist deshalb sehr zu begrüßen. Gleichzeitig muss eine Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Angeboten bestehen, um die Jugendlichen an die richtigen Stellen weiterverweisen zu können.

■ **Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren:** Die Zusammenarbeit mit Brückenangeboten, Lehrstellenvermittlungen und Lehrstellenförderern ist zu suchen, um den Informationsaustausch zu garantieren und mögliche Synergien zu nutzen. Das Case Management Berufsbildung zielt in Bezug auf die beiden letzten Punkte in die richtige Richtung, indem Koordination und Abstimmung verschiedener Massnahmen zur Förderung gefährdeter Jugendlicher einfordert werden (vgl. BBT 2007, BBT 2008a).

5.5.2 Individuelle Begleitung: Mentoring

Was sind Mentoringprojekte?

Mentoringprojekte für Jugendliche haben wie die Coaching-Projekte zum Ziel, die Jugendlichen bei der Lehrstellensuche zu begleiten. 25 der evaluierten Projekte bieten Mentoring an. Im Gegensatz zu den Coaching-Projekten werden keine Coaching-Fachpersonen für die individuelle Begleitung eingesetzt, sondern Personen, die über berufliche Erfahrungen und Netzwerke in der Privatwirtschaft verfügen. Die Mentor/innen stellen den Mentees ihre langjährige Erfahrung zur Verfügung und klären mit ihnen auf dieser Grundlage ihre Berufswünsche, stehen ihnen beim Bewerbungsverfahren zur Seite und nutzen nach Möglichkeiten ihre eigenen Netzwerke, um den Jugendlichen Kontakte oder im Idealfall eine Lehrstelle zu verschaffen. Im Allgemeinen arbeiten Mentor/innen unentgeltlich, im Gegenzug können sie dafür an Weiterbildungen und Informationsveranstaltungen teilnehmen und selbst von der Erfahrung als Mentor/in profitieren.

18 Projekte sind allgemeine Mentoringprojekte, die grundsätzlich sowohl für Jugendliche mit als auch ohne Migrationshintergrund offen stehen.

6 weitere Projekte bieten speziell Mentoring für Jugendliche mit Migrationshintergrund an bzw. legen innerhalb des Mentoringprojekts, das grundsätzlich allen Jugendlichen offen steht, einen Schwerpunkt auf Jugendliche mit Migrationshintergrund. Eines der Projekte setzt im Gegensatz zu den übrigen Mentoringprojekten früher ein und begleitet die Jugendlichen bereits während des letzten Schuljahrs.

Das Projekt «Hand- und Werkbuch Mentoring» führt selbst kein Mentoring durch, sondern stellt auf der Grundlage eines bereits durchgeführten Projekts und eines Symposiums zum Mentoring ein Handbuch zusammen. Dadurch soll gewährleistet werden, dass das bestehende Wissen an die Mentorinnen und Mentoren weitergegeben werden kann resp. nicht verloren geht.

Sind Mentoringprojekte erfolgreich?

Analog zur Beurteilung der Coachingprojekte werden auch die Mentoringprojekte beurteilt:

- Quote jener Jugendlichen, die nach dem Mentoring eine Lehrstelle gefunden haben
- Quote jener Jugendlichen, die nach dem Mentoring eine sinnvolle Anschlusslösung gefunden haben.

Für die Beurteilung des Erfolgs von Mentoringprojekten werden die Projekte eingeteilt in allgemeine Mentoringprojekte und in Mentoringprojekte für Jugendliche mit Migrationshintergrund, da diese eine andere Zielgruppe ansprechen.

Allgemeine Mentoringprojekte: Von den 18 allgemeinen Mentoringprojekten (wovon 4 zum Zeitpunkt der Evaluation noch nicht beendet waren) geben 8 an, wie viele Mentees begleitet wurden. Insgesamt konnten mehr als 900 Jugendliche in diesen 8 Projekten von Mentoring profitieren (wobei Abbrüche im Laufe des Mentorings nicht ausgeschlossen wurden).

5 der Projekte weisen die notwendigen Angaben aus, um den Anteil der Jugendlichen mit Lehrstellenlösung zu berechnen. Im Durchschnitt erreichen 50% der Jugendlichen eine Lehrstellenlösung nach der Beendigung des Mentorings. Eine sinnvolle Anschlusslösung finden 77%.

Die höchste Quote der Lehrstellenfindung weist das Projekt «Ithaka» (früher: «Mentoring Zürich») auf, ein Teilprojekt von «Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung (2006-2008)». Dabei ist allerdings fast die Hälfte der Mentoring-Tandems noch nicht abgeschlossen. Dadurch, dass die Jugendlichen «mit Lösung» das Mentoring eher beenden als Jugendliche «ohne Lösung» überschätzt diese Quote den wahren Erfolg. Eine Erfolgsquote von 53%, wie es vom Projekt «Mentoring BIZ Kloten», das ebenfalls ein Teilprojekt des obengenannten Projekts darstellt, realisiert werden konnte, scheint realistischer.

Mentoringprojekte für Jugendliche mit Migrationshintergrund: Von den 6 auf Jugendliche mit Migrationshintergrund ausgerichteten Mentoringprojekte weisen 5 die notwendigen Zahlen aus. Gesamthaft wurden 363 Jugendliche durch Mentoring begleitet. Der Anteil der Jugendlichen, die nach dem Mentoring eine Lehrstelle finden, beträgt im Durchschnitt 41%. Eine sinnvolle Anschlusslösung finden 78% der Jugendlichen. Wird ein wenig aussagekräftiges Projekt weggelassen, das zum Zeitpunkt des Schlussberichts erst eine kurze Zeit lief und deshalb nur sehr wenige Mentees das Mentoring bereits abgeschlossen hatten, ändern die Quoten auf 36% bzw. 83%. Die Quote der Lehrstellenlösung liegt damit tiefer als bei den allgemeinen Mentoringprojekten, was auf die unterschiedlichen Zielgruppen zurückzuführen sein dürfte.

Die höchste Quote mit 47% erzielt «Fairness-Schulen» (Teilprojekt von «Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung»).¹⁹ Dabei dürfte es sich aber nicht um die exakt gleiche Zielgruppe handeln wie bei den übrigen Projekten, da die Jugendlichen das Mentoring frühzeitig im letzten Schuljahr beginnen. Dadurch sind in diesem Mentoringprojekt auch Jugendliche eingeschlossen, die auch ohne Mentoring bis Ende der Schulzeit eine Lehrstelle finden könnten, während dies bei den weiteren Projekten nicht der Fall ist.

Hand- und Werkbuch Mentoring: Das Wissen und die Erfahrungen aus durchgeführten Mentoringprojekten schriftlich festzuhalten, ist grundsätzlich positiv zu bewerten. Der Vertrieb in der gesamten Deutschschweiz erlaubt den Transfer von Wissen an Mentor/innen und weitere Mentoringprojekte und verhindert, dass in jedem Projekt erneut ähnliche Grundlagen erarbeitet werden müssen.

Was macht Mentoringprojekte erfolgreich?

Folgende Charakteristiken lassen sich festhalten:

■ Rekrutierung und Auswahl der Mentor/innen:

- Mentorinnen und Mentoren sollten in erster Linie über Erfahrung und ein Netzwerk in der (wenn möglich regionalen) Wirtschaft verfügen. Durch ihre Erfahrungen und ihr spezifisches Wissen können sie sowohl bei der Konkretisierung des Berufswunsches als auch bei der Lehrstellensuche behilflich sein. Ne-

¹⁹ Wiederum wird das Projekt «Junior Coach+» aufgrund der geringen Fallzahl und der kurzen Laufzeit ausgeschlossen.

ben der Begleitung der Jugendlichen können über das Netzwerk der Mentorin/des Mentors Lehrstellen vermittelt oder sogar neu geschaffen werden.

- Eine weitere wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Mentoring ist die zur Verfügung stehende Zeit: Diverse Projekte weisen darauf hin, dass sowohl bei der Rekrutierung von Mentor/innen als auch während des Mentorings die ungenügenden Zeitressourcen ein grosses Problem darstellen. Aus diesem Grund versuchte eines der Projekte, Pensionierte als Mentor/innen zu gewinnen. Sofern diese noch über ein genügendes Kontaktnetz verfügen, ist dies ein sinnvolles Vorgehen. Allerdings hat es sich als nicht ganz einfach erwiesen, pensionierte Personen für das Mentoring begeistern zu können.
- Bei der Auswahl der Mentor/innen sollte darüber hinaus die Zusammensetzung der Tandems berücksichtigt werden. Je besser die Übereinstimmung des Berufswunsches des Mentees und des Kontaktnetzes der Mentorin/des Mentors ist, desto besser sind die Chancen auf eine erfolgreiche Begleitung. Aus diesem Grund ist ein Überschuss von potentiellen Mentor/innen anzustreben, um ein optimales Matching zwischen Mentor/in und Mentee vornehmen zu können.
- Zum Auswahlprozess der Mentor/innen gehört deshalb eine gute Abklärung darüber, in welchen Bereichen eine Person über Netzwerke verfügt, ob die Zeitressourcen für das Mentoring ausreichen und ob die potentiellen Mentor/innen bereit sind, die ihnen anvertrauten Aufgaben über längere Zeit wahrzunehmen.
- Der Aufwand für die Rekrutierung der Mentor/innen wurde in einigen Projekten unterschätzt. Insbesondere in Projekten, die nicht bereits über einen bestehenden Pool von Mentor/innen verfügen, müssen genügend Zeit und Ressourcen für die Rekrutierung, Besprechungen zwischen Projektleitung und Mentor/innen und für die Auswahl eingerechnet werden.

■ Schulung, Weiterbildung und Betreuung der Mentor/innen:

- Sämtliche Mentoringprojekte bieten für die Mentor/innen einführende Kurse, um sie auf das Mentoring vorzubereiten und ihre Rolle und Aufgaben im Mentoring zu klären. Darüber hinaus bieten einige Projekte weitere Weiterbildungsveranstaltungen an, indem einzelne Aspekte des Mentorings vertieft werden können. Diese werden von den Mentor/innen durchgängig sehr gelobt, auch wenn die Kurse unterschiedlich gut besucht werden. Weiterbildungen sind in zweierlei Hinsicht attraktiv: Erstens helfen sie, wichtige und problematische Aspekte des Mentorings besprechen zu können. Zweitens wird damit den Mentor/innen eine Qualifikationsmöglichkeit geboten, die sie für eine Teilnahme am Mentoring motiviert.
- Mehrfach wird in den Projektevaluationen erwähnt, dass eine Sensibilisierung der Mentor/innen für die Probleme und teilweise für die Lebenssituation von Mentees wichtig ist.
- Während des Mentorings benötigen die Mentor/innen eine Betreuung durch eine Fachperson, insbesondere um Schwierigkeiten im Mentoring-Tandem besprechen und lösen zu können. Eines der Projekte führt für den nächsten Projektzyklus Supervision als neues Angebot für Mentor/innen ein.

■ Vernetzung der Mentor/innen:

- Die Vernetzung der Mentor/innen ist einerseits für den Austausch wichtig: Die Mentor/innen, die oft alleine innerhalb eines Tandems agieren, schätzen den Austausch mit Personen, die in der gleichen Rolle aktiv sind.
- Ausserdem kann der Austausch zwischen Mentor/innen genutzt werden, um über das Netzwerk der einzelnen Mentor/innen hinaus Kontakte für die Lehrstellensuche zu aktivieren.

■ Klare Selektionskriterien für die Jugendlichen:

- Da Mentor/innen für die individuelle Begleitung und die Arbeit mit Jugendlichen nicht spezifisch ausgebildet sind, können sie nur eine gewisse Zielgruppe von Jugendlichen betreuen. Die Vorteile von Mentor/innen – ihre Vernetzung in der Privatwirtschaft und ihr Erfahrungsschatz – kommen vor allem bei Jugendlichen zum Zuge, die motiviert sind, in ihrer Berufswahl bereits fortgeschritten sind und keine

schwerwiegenden persönlichen oder sozialen Probleme aufweisen, die mit Hilfe von Fachpersonen angegangen werden sollten. Mentoring ist dann erfolgreich, wenn Zeitressourcen, Wissen oder Integrationsmöglichkeiten der Eltern oder weiterer Bezugspersonen eingeschränkt sind, aber keine grundlegenden Problematiken die Lehrstellenfindung verunmöglichen.

- Eine klar geregelte Vorselektion der Jugendlichen ist unumgänglich. Je nach Projektanlage kann diese Vorselektion durch die Projektleitenden selbst oder durch andere Fachpersonen vorgenommen werden. Dabei sind insbesondere die Zuständigkeitsbereiche mit der Berufsberatung abzuklären.

- Vor Beginn des Mentorings muss geklärt werden, welche Erwartungen an ein Mentoring gestellt werden können und ob die Jugendlichen mit den Rahmenbedingungen einverstanden sind. Ebenso ist die Motivation der einzelnen Jugendlichen zu klären, um Abbrüche zu verhindern.

■ Zeitpunkt des Beginns:

- Der Zeitpunkt, zu dem das Mentoring zur Lehrstellensuche beginnen soll, wird in vielen Projekten diskutiert. Grundsätzlich wird ein früher Beginn des Mentorings angestrebt: Ein Drittel aller Projekte plant für die Projektweiterführung einen früheren Mentoring-Start oder hat diesen bereits umgesetzt.

- Der ideale Startzeitpunkt der Tandems hängt jedoch stark von den Rahmenbedingungen des jeweiligen Projekts ab. Die Projekte «inclusio I & II Winterthur» (Teilprojekt von «Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung») und «Junior Job Coaches» (im Rahmen des Lehrstellenmarketing des Kantons Bern) haben gute Erfahrungen mit dem vorgezogenen Beginn im Frühling gemacht. Dies erlaubt, genügend Zeit in die Berufswahl, Schnupperpraktika o.ä. zu investieren und genügend früh mit der Lehrstellensuche zu beginnen. Der frühe Zeitpunkt des Beginns wird allerdings durch mehrere Faktoren eingeschränkt, z.B. können Jugendliche im 10. Schuljahr nicht begleitet werden, bevor sich die Klasse überhaupt konstituiert hat.

■ Zusammenarbeit mit Eltern, Schule, Brückenangebote etc.:

- Wo dies möglich ist, helfen Kontakte der Mentor/innen zu Eltern, Lehrpersonen und zur Berufsberatung. Der Kontakt mit den Eltern ist sinnvoll, weil die Unterstützung der Eltern für die Lehrstellensuche ein wesentlicher Faktor ist und die Verbindlichkeit des Mentorings erhöhen kann. Gleichzeitig dürfen die Mentor/innen nicht mit der gesamten Koordinationsarbeit belastet werden: Kontakte sollten deshalb gezielt und in Absprache mit der Projektleitung aufgenommen werden.

- Bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund ist der Kontakt zu den Eltern besonders wichtig. Gespräche von Mentor/innen mit den Eltern sind sehr hilfreich, um den Stellenwert einer Berufsausbildung zu erläutern und die Unterstützung der Eltern zu sichern, da diese mit dem Berufsbildungssystem schlechter vertraut sind als Schweizerinnen und Schweizer. Da die Deutschkenntnisse fremdsprachiger Eltern in vielen Fällen nicht hinreichend sind, werden die Eltern im Projekt «Incluso Luzern» in der Muttersprache informiert. Dies scheint eine sinnvolle Vorgehensweise zu sein, besonders bei Eltern, die der Berufsbildung grundsätzlich skeptisch gegenüberstehen, und wird in der Projektevaluation auch positiv bewertet.

Erfolgskriterien / Empfehlungen

■ Um den Erfolg künftiger Mentoringprojekte besser beurteilen zu können, sollten sämtliche geförderten Projekte nicht nur die Anzahl der Mentoring-Tandems ausweisen, sondern darüber hinaus auch Angaben zur Anzahl der Jugendlichen, die nach dem Mentoring eine Lehrstelle finden konnten und zur Anzahl der durch die Mentor/innen neu geschaffenen Stellen, enthalten.

■ Im Projekt sollten klare Kriterien zur Zielgruppe festgelegt werden. Die Jugendlichen müssen eine gewisse Motivation mitbringen, im Berufswahlprozess bereits fortgeschritten sein und keine schwerwiegenden persönlichen, sozialen oder schulischen Probleme aufweisen, die eine professionelle Betreuung

erfordern. Je nach Rekrutierungsweise kann auf die Erfahrung von Berufsberater/innen zurückgegriffen werden.

■ Bei neu startenden Mentoringprojekten ist der Zeitplanung und besonders dem Beginn des Mentorings besonderes Gewicht beizumessen. Ein früher Beginn ist grundsätzlich anzustreben, allerdings unter der Berücksichtigung der Begleitumstände wie Konstitution einer Klasse, Berufswahlunterricht in den Schulen, Koordination mit weiteren Projekten.

■ Die Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren muss geklärt werden. Klare Arbeitsteilungen mit der Berufsberatung sind ebenso anzustreben wie die Koordination mit Lehrstellenvermittlungen oder -akquisitionsprojekten.

5.5.3 Individuelle Begleitung: Forschungsprojekt

Ein einziges Projekt führt Forschung zur individuellen Begleitung von Jugendlichen durch. Das Projekt «Transfer» (Teilprojekt von «Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung») evaluiert die bestehenden Angebote an der Nahtstelle zwischen der obligatorischen Schule und der Berufsbildung im Kanton Zürich. Ziel ist es, die unterschiedlichen Unterstützungsangebote zu vergleichen, Lücken und Doppelspurigkeiten festzuhalten und Optimierungsmöglichkeiten zu eruieren.

Dieses Projekt ist deshalb sinnvoll, weil es eine Übersicht über sämtliche bestehenden Angebote zur individuellen Begleitung bietet und Verbesserungsmöglichkeiten vorschlägt. Es kommt unter anderem zum Schluss, dass zu wenige Mentoringprojekte für Jugendliche ohne Lehrstelle bestehen (und den Jugendlichen dadurch nur die Möglichkeit der Brückenangebote offen steht). Ebenso fehlt es an Angeboten, die migrationsspezifische Hintergründe von Jugendlichen berücksichtigen oder sich an schulmüde Jugendliche wenden, die frühzeitig aus der Schule ausgeschlossen wurden. Die Ergebnisse erachten wir als wertvoll für die Weiterentwicklung der individuellen Begleitung in Zürich. Ausserdem kommt das Projekt der Forderung des Case Managements Berufsbildung nach, bestehende Angebote aufeinander abzustimmen. Der Erfolg des Projekts zeigt sich bereits insofern, als dass die neuen Gesuche des Kantons Zürich auf das Projekt Bezug nehmen.

5.5.4 Lehrstellenvermittlung

Was ist Lehrstellenvermittlung?

Mit dieser Massnahme wird versucht, den Jugendlichen auf Lehrstellensuche eine Lehrstelle zu vermitteln. Sämtliche Projekte haben zum primären Ziel, den Jugendlichen eine Lehrstelle zu finden und beschränken sich deshalb nicht auf das blosses Matching von ausgeschriebenen, offenen Stellen und stellensuchenden Jugendlichen. Ob mit dieser Intervention ebenfalls für die Betriebe eine Dienstleistung erbracht wird – indem für diese die Suche nach Lernenden auf bereits ausgeschriebene Lehrstellen erleichtert wird – oder ob Lehrstellen neu geschaffen werden müssen, ist dabei zweitrangig. Aus diesem Grund wird die Lehrstellenvermittlung als nachfrageseitige Massnahme klassifiziert.

Durchführung von Lehrstellenvermittlung: 23 der evaluierten Projekte bieten unter anderem Lehrstellenvermittlung für Jugendliche an. Fast alle Projekte kombinieren die Lehrstellenvermittlung aber mit weiteren Massnahmen. Dies sind insbesondere Coachingmassnahmen oder Massnahmen zur Akquisition von EBA-Lehrstellen oder von Lehrstellen in einzelnen Bereichen.

Strukturschaffung für die Lehrstellenvermittlung: Neben der Durchführung von Lehrstellenvermittlung gibt es 2 Projekte, die Strukturen für die Lehrstellenvermittlung schaffen. Das bereits unter der Kategorie «Akquisition Strukturschaffung» aufgeführte Projekt «Plateforme Wikijob» schafft eine Datenbank,

die über das Internet zugänglich ist und auf die neben den Lehrstellenförderern auch Jugendliche und Betriebe zugreifen können. Im Projekt «Lehrstellenförderung» des Kantons Schaffhausen wird neben der Lehrstellenakquisition ebenfalls eine Internetplattform aufgebaut. Auf dieser können sowohl suchende Schüler/innen ihr Profil aufschalten als auch Betriebe ihre freien Lehrstellen aufführen.

Ist Lehrstellenvermittlung erfolgreich?

Durchführung von Lehrstellenvermittlung: Da fast sämtliche Projekte weitere, unterschiedliche Massnahmen umfassen, kann die Bewertung der Lehrstellenvermittlungsmassnahme nur eingeschränkt erfolgen. In diversen Projekten sind die anderen Massnahmen für den Projekterfolg mindestens ebenso relevant, oft wird die Lehrstellenvermittlung eher als begleitende Massnahme gesehen. Neun Projekte, die entsprechende Angaben machen, haben insgesamt mehr als 1800 Jugendliche beraten (diese werden teilweise doppelt gezählt, wenn die Lehrstellenvermittlung mit einer weiteren Massnahme wie z.B. Coaching kombiniert ist). In eine Lehrstelle vermittelt werden konnten etwa 500 Jugendliche, so das Total aus neun (teilweise anderen) Projekten. Diese Berechnungen dürften die tatsächlichen Zahlen wegen der fehlenden Angaben allerdings stark unterschätzen.

Nur bei 7 der 23 Projekte lässt sich eine Vermittlungsquote berechnen, wobei die 5 noch laufenden Projekte keine Angaben machen (dass so wenige Angaben gemacht wurden, dürfte u.a. darauf zurückzuführen sein, dass die Schwerpunkte der Projekte auf anderen Massnahmen liegen). Die durchschnittliche Vermittlungsquote in eine Lehrstelle liegt bei 36%. Die Quoten der einzelnen Projekte variieren dabei relativ stark: Es werden Quote von über 50% erreicht, die tiefste Quote liegt hingegen bei 17%.

Strukturschaffung für die Lehrstellenvermittlung: Der Erfolg dieser Massnahmen kann nicht direkt beurteilt werden, da es sich um Strukturaufbauprojekte handelt (hinzu kommt, dass «Plateforme Wikijob» ein laufendes Projekt ist). Aus mehreren Gründen kann aber angenommen werden, dass solche Massnahmen – sofern sie denn professionell umgesetzt werden können – Effizienzgewinne bringen (vgl. nächsten Abschnitt).

Was macht Lehrstellenvermittlung erfolgreich?

Es lassen sich folgende Merkmale erkennen.

Durchführung von Lehrstellenvermittlung:

■ Kombination mit weiteren Massnahmen: Bei der Analyse der Vermittlungsquote fällt auf, dass die drei tiefsten Vermittlungsquoten (alle unter 25%) von Projekten erreicht wurden, welche die Lehrstellenvermittlung ausschliesslich mit last-minute-Coaching verbinden. Diese kurzen Kontakte mit den Jugendlichen reichen offensichtlich nicht aus, um eine hohe Anzahl Vermittlungen vornehmen zu können. Höhere Quoten werden mit Mentoring oder längerfristigem Coaching erreicht. Die Kombination mit weiteren Massnahmen scheint sich also zu bewähren: Massnahmen wie Mentoring oder (nicht nur kurzfristiges) Coaching unterstützten sich gegenseitig, ihre Kombination vermag die Erfolgchancen für Jugendliche zu erhöhen.

■ Reine Vermittlungstätigkeit nur unter gewissen Bedingungen: Die reine Vermittlung von Jugendlichen, sofern dadurch nicht deutlich tiefere Kosten erreicht werden können, empfiehlt sich nur unter bestimmten Bedingungen. Wie bereits in Abschnitt 5.5.1 erwähnt, lohnen sich Projekte trotz tiefer Erfolgsquote dann, wenn sie (auch nur bei einzelnen) Jugendlichen eine Übergangslösung oder gar keine Lösung verhindern können. Dies ist z.B. beim Projekt «Direktvermittlung» in Luzern der Fall (für das leider keine Erfolgsquote vorliegt). Dabei werden Jugendliche platziert, die ansonsten in ein Brückenangebot einsteigen würden. Durch die Vermittlung werden sowohl die Gesamtkosten gesenkt (ein Platz in einem

Brückenangebot ist deutlich teurer als die Vermittlungskosten) und gleichzeitig die Situation der vermittelten Jugendlichen verbessert.

■ **Zeitpunkt der Vermittlung:** Der Zeitpunkt, zu welchem für Jugendliche Lehrstellen vermittelt werden sollen, muss an verschiedene Rahmenbedingungen angepasst werden. Einerseits muss bezüglich der Betriebe berücksichtigt werden, dass diese z.B. während der Sommerferien oft schlecht erreichbar sind, was einen möglichst frühen Zeitpunkt für die Intervention nahe legen würde. Andererseits melden sich jene Jugendlichen, die keine Lehrstelle gefunden haben, oft sehr spät. Um diesem Problem entgegen zu wirken, ist eine möglichst frühe Anmeldung der Jugendlichen anzustreben – beispielsweise durch gute Zusammenarbeit mit Schulen, Brückenangeboten oder der Berufsberatung.

■ **Vernetzung der Vermittlungsperson und zentralisierte Sammlung der Lehrstellenangebote:** Für die Erfolgchancen der Platzierung von Jugendlichen ist die Vermittlungsperson ein sehr wichtiger Faktor. Ihre Vernetzung und Kenntnisse über den regionalen Ausbildungsmarkt sind die Voraussetzung für erfolgreiche Vermittlungen. Als hilfreich erweist sich ebenfalls die zentrale Sammlung von Lehrstellenangeboten, z.B. mit Hilfe einer zentralen Datenbank, die der Vermittlungsperson einen einfachen Zugriff auf ausgeschriebene Stellen etc. erlaubt.

Strukturschaffung für die Lehrstellenvermittlung: Die Projekte zum Aufbau einer Internetplattform sind vor allem aus zwei Gründen vorteilhaft.

■ **Effizienzgewinne bei der Lehrstellenvermittlung:** Da die Jugendlichen vereinfachten Zugang zu den ausgeschriebenen Stellen und umgekehrt die Betriebe Zugriff auf die Profile stellensuchender Jugendlicher haben, wird die Suche für beide Seiten vereinfacht. Die öffentlich zugänglichen Datenbanken können zumindest teilweise die Arbeit eines Lehrstellenvermittlers oder einer -vermittlerin ersetzen oder zumindest vereinfachen. Der Aufbau einer solchen Internetplattform ist zwar kostenintensiv, sind die Strukturen aber erst einmal in Stand gesetzt, ist der Betrieb vergleichsweise kostengünstig. Die Plattformen vereinfachen auch die Arbeit von Vermittler/innen, Coaches und Mentor/innen, die gemeinsam mit Jugendlichen offene Lehrstellen suchen.

■ **Aktualität und vereinfachte Koordination mehrerer Akteure:** Eine zentrale Datenbank erlaubt (über das Suchen von Stellen hinaus) eine vereinfachte Koordination der in die Lehrstellenförderung oder Begleitung von Jugendlichen involvierten Akteuren. Durch die gemeinsame Datenbasis vereinfacht sich der Zugriff auf aktuelle Informationen und den Informationsaustausch. Dies ist besonders dann der Fall, wenn wie bei «Plateforme Wikijob» die verschiedenen Akteure auf unterschiedliche Daten Zugriff erhalten. Dadurch können unterschiedliche Lehrstellenförderer Informationen über Betriebe austauschen (Informationen über angefragte Betriebe, aktueller Stand der Lehrstellenschaffung etc.), was Doppelspurigkeiten verhindert.

Erfolgskriterien / Empfehlungen

Durchführung von Lehrstellenvermittlung:

■ **Lehrstellenvermittlung als ergänzende Massnahme:** Die Vermittlungsmassnahme entfaltet ihre Wirkung erst in Kombination mit weiteren Massnahmen wie Mentoring oder Coaching. Sie sollte deshalb als ergänzende Massnahme zu anderen Massnahmen gefördert werden. Eine Ausnahme bildet hier eine Vermittlung von Jugendlichen, die verhindern soll, dass (nur) eine Anschlusslösung oder gar keine Lösung gefunden wird.

■ **Zentralisierte Sammlung von offenen Lehrstellen:** Wo immer dies möglich ist, sollten die Lehrstellenvermittler/innen von bestehenden Zusammenstellungen offener Lehrstellen profitieren. LENA²⁰ bietet

²⁰ Vgl. beispielsweise www.berufsberatung.ch/dyn/1235.aspx.

Online-Zugriff auf offene Lehrstellen und ist damit bereits ein wichtiges Hilfsmittel. Die Aktualität und Vollständigkeit der Sammlung ist allerdings ausschlaggebend.

Strukturschaffung für die Lehrstellenvermittlung:

■ **Aufbau von Strukturen zur Vermittlung fördern:** Öffentlich zugreifbare Datenbanken zur Lehrstellenvermittlung können Effizienzgewinne bei mehreren Akteuren auslösen. Sowohl Jugendliche, Betriebe als auch Akteure der Lehrstellenförderung oder Begleitung von Jugendlichen können davon profitieren.

■ **Zugriff diverser Akteure gewährleisten:** Beim Aufbau einer entsprechenden Datenbank oder Internetplattform sollten verschiedene Akteure über unterschiedliche Zugriffsrechte verfügen (es sei denn, die Datenbank sei wie LENA ausschliesslich dazu da, offene Stellen aufzuschalten). Dadurch wird die Möglichkeit zur Koordination und zum zielgerichteten Informationsaustausch zwischen verschiedenen Akteuren der Lehrstellenförderung und Begleitung von Jugendlichen geschaffen.

■ **Auf bewährte Lösungen zurückgreifen:** Mehrere Kantone verfügen inzwischen über Erfahrungen mit Internetplattformen zur Lehrstellenvermittlung. Beim Aufbau einer neuen Datenbank sollte unbedingt auf die bestehenden Erfahrungen zurückgegriffen werden. Dadurch können mögliche Probleme frühzeitig erkannt und im besten Fall eine bestehende Lösung für eine weitere Region übernommen werden.

5.5.5 Massnahmen zu Übergangslösungen

Was sind Massnahmen zu Übergangslösungen?

18 Projekte setzen Massnahmen im Bereich Übergangslösungen um. Während Brückenangebote der Kantone durch Pauschalbeiträge durch das BBT unterstützt werden, können Pilotprojekte oder Massnahmen zur Strukturschaffung im Bereich Übergangslösungen über Artikel 54 und 55 gefördert werden.

Es sind zwei Arten von Massnahmen zu unterscheiden:

■ **Strukturschaffung / konzeptionelle Arbeit:** 4 Projekte leisten konzeptionelle Arbeit oder schaffen neue Strukturen im Bereich Übergangslösungen. Das Projekt «Brückenangebote» des Kantons Thurgau schafft ein kantonales Gesamtkonzept für die Brückenangebote und entwickelt vier Brückenangebotsschulen. Das «Lernatelier im Schulischen Brückenangebot» konzeptualisiert als Pilotprojekt zwei Brückenangebote in zwei Kantonen neu und hat zum Ziel, die Qualität bei stabilen Kosten zu erhöhen. Mit «Brückenjahr Hauswirtschaft im Kanton Luzern» wird ein neues hauswirtschaftliches Brückenangebot geschaffen und «Cycle de transition» führt ein Berufswahljahr ein und schafft dafür die nötigen konzeptionellen und strukturellen Grundlagen.

■ **Durchführung von Übergangslösungen:** Unter Übergangslösungen werden einjährige Angebote verstanden, die eine Weiterentwicklung der schulischen, praktischen oder sozialen Fähigkeiten von Jugendlichen ohne Lehrstelle zum Ziel haben und – im Gegensatz zu punktuellen Interventionen – einen strukturierten Tagesablauf anbieten. Unter den evaluierten Projekten werden 17 Projekte als Übergangslösungen klassifiziert, wobei die meisten Angebote schulische und praktische Aspekte kombinieren. Die oben erwähnten Projekte, mit Ausnahme des ausschliesslich strukturell tätigen Projekts «Brückenangebote» des Kantons Thurgau, sind darin ebenfalls eingeschlossen.

Sind Massnahmen zu Übergangslösungen erfolgreich?

Es lässt sich Folgendes festhalten:

Strukturschaffung / konzeptionelle Arbeit im Bereich der Übergangslösungen: Der Erfolg von Projekten, die neue Strukturen schaffen oder konzeptuelle Arbeit leisten, ist schwer messbar. Die Erarbeitung eines kantonalen Gesamtkonzepts für Brückenangebote scheint sinnvoll, um Koordinationsaufgaben

zu meistern und das bestehende Angebot auf die aktuelle Situation anzupassen. Bei einem Projekt wurde ausserdem sowohl inner- als auch zwischenkantonal Wissenstransfer betrieben. Bei den 3 Pilotprojekten ist etwas fraglich, wie innovativ diese tatsächlich sind und ob sie das durch das Pilotprojekt gewonnene Wissen entsprechend weitergeben.

Durchführung von Übergangslösungen: Von den insgesamt 17 Projekten, die (z.T. zusätzlich zur Strukturschaffung) Übergangslösungen durchführen, bestehen von 7 Daten zu den Anschlusslösungen der Jugendlichen nach Besuch des Angebots. (Unter den Projekten mit fehlenden Daten befinden sich auch die 4 noch laufenden Projekte.)

Im Durchschnitt können die Brückenangebote 60% der Schüler/innen nach dem Brückenangebot in eine Lehrstelle entlassen. Sie weisen damit eine höhere Erfolgsquote auf als Mentoring- oder Coachingprojekte auf.

Erfreulich ist, dass auch Projekte wie «Aufstarten», «Berufsintegrationsprogramm BIP» oder «Sprungbrett: Begleitete Praxiseinsätze 2008/2009» Erfolgsquoten um 50% und höher aufweisen, obwohl es sich dabei um niederschwellige Angebote handelt.

Was macht Massnahmen zu Übergangslösungen erfolgreich?

Folgende Charakteristiken lassen sich hier feststellen:

■ Ausrichtung der Übergangslösungen auf spezifische Zielgruppen: In den Evaluationen mehrerer Projekte wird vermerkt, dass eine klare Ausrichtung auf eine spezifische Zielgruppe für ein erfolgreiches Arbeiten mit den Jugendlichen relevant ist. Dies ermöglicht, auf die spezifischen Potentiale und Schwächen der Zielgruppe einzugehen.

■ Kombination von schulischen und praktischen Anteilen: Die meisten Projekte kombinieren die schulische Qualifikation der Jugendlichen mit praktischer Arbeit im Rahmen von Praktika, Schnupperlehren oder länger dauernden Arbeitseinsätzen. Dadurch kann das doppelte Ziel verfolgt werden, den Jugendlichen Erfahrungen und Kontakte in der Arbeitswelt zu vermitteln und gleichzeitig ihre schulischen Leistungen zu verbessern, die für den Beginn einer Lehre von Belang sind. In welchem Ausmass die beiden Anteile eingesetzt werden sollen, ist wiederum von der Zielgruppe abhängig: So ist es sicher sinnvoll, «schulmüden» Jugendlichen ein Brückenangebot anzubieten, das zumindest in einer ersten Phase vorwiegend auf praktische Arbeit abstützt, um dadurch Motivation und Selbstvertrauen zu stärken.

■ Niederschwellige Übergangslösungen: Die niederschweligen Angebote sind von besonderem Wert, weil diese Zielgruppen nur bedingt durch andere Massnahmen wie Mentoring oder Lehrstellenvermittlung angesprochen werden können. Dass die «Quote der Lehrstellenlösungen» nach niederschweligen Übergangslösungen hoch ist, deutet darauf hin, dass es den niederschweligen Angeboten gelingt, Jugendliche in die Berufsbildung zu integrieren.

Erfolgskriterien / Empfehlungen

■ Die meisten Übergangslösungen werden durch Art. 54 gefördert und sollten dementsprechend innovatives Potential enthalten. Bei einzelnen Projekten wäre zu überprüfen, inwieweit tatsächlich innovative Ansätze ausprobiert werden.

■ Der Wissenstransfer bei Pilotprojekten ist zu verstärken. Bleibt bei Pilotprojekten die entsprechende Dokumentation und Weitergabe von Wissen aus, gehen wichtige Konzepte und Erfahrungen verloren.

5.5.6 Vergleich der Projekttypen beim Übergang Schule-Berufsbildung

Die Massnahmen zu Coaching, Mentoring, Lehrstellenvermittlung und Übergangslösungen verfolgen eine ähnliche Zielsetzung: Sie begleiten die Jugendlichen nach (oder kurz vor) Abschluss der obligatorischen Schule und versuchen, deren Chancen auf eine Lehrstelle zu erhöhen.

Ein Vergleich der vier Projekttypen in Bezug auf die Erfolgsquote zeigt folgendes Bild:

Übergangsangebote weisen mit 60% die höchste Quote von Jugendlichen auf, die nach der Massnahme eine Lehrstelle antreten können. Die Begleitung der Jugendlichen durch Mentoring erreicht eine Erfolgsquote von ca. 50%, jene durch Coaching von ungefähr 30% (die Quoten der Mentoring- und Coachingangebote variieren je nach spezifischer Massnahme und Zielgruppe).

Neben der eigentlichen Massnahme dürfte auch der Zeitraum und die Intensität der Begleitung eine Rolle spielen: In Übergangslösungen werden die Jugendlichen über ein Jahr Vollzeit begleitet, im Mentoring meistens ebenfalls über ein Jahr, aber mit einer geringen Anzahl Sitzungen, das Coaching ist meistens (je nach Massnahme) auf einige Treffen beschränkt.

Die Lehrstellenvermittlung erreicht eine Erfolgsquote von 36%. Die Massnahme wird allerdings fast ausschliesslich in Ergänzung zu anderen Massnahmen durchgeführt und kann daher nicht als einzelne Massnahme beurteilt werden.

Beim Rückschluss von der «Lehrstellenquote» auf den Erfolg einer Massnahme sollte man allerdings vorsichtig sein. Erstens verursachen die unterschiedlichen Massnahmen Kosten in verschiedener Höhe und zweitens sind nicht alle Massnahmen für sämtliche Zielgruppen geeignet. Aufgrund der Dokumentenanalyse kann deshalb keine dieser Massnahmen klar bevorzugt oder verworfen werden.

5.6 Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden

5.6.1 Was sind Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden?

16 Projekte haben die Lernenden zur Zielgruppe, wobei 2 der Projekte ein bereits durchgeführtes Projekt in gleicher Weise weiterführen. Die Projekte führen dabei unterschiedliche Massnahmen durch:

■ 7 Projekte, die Coaching bei Schwierigkeiten in der Lehre und drohendem Lehrstellenabbruch anbieten, verfolgen das Ziel, Lehrstellenabbrüche zu verhindern, oder – falls ein Lehrstellenabbruch unvermeidlich ist – Anschlusslösungen für die Jugendlichen zu finden. Während 4 Projekte ausschliesslich auf dieses Coaching fokussieren, kombinieren 3 weitere das Coaching mit der schulischen Qualifikation von Jugendlichen bzw. mit dem Coaching während der Lehrstellensuche. Neben den Jugendlichen werden in einigen Projekten ebenfalls die Betriebe zur Konfliktlösung einbezogen.

■ 5 Projekte betreiben Coaching von Jugendlichen während der Lehre. Diese individuelle Begleitung wird präventiv angeboten, ohne dass bereits Schwierigkeiten in der Lehre aufgetaucht wären oder dass bereits ein erhöhtes Risiko zum Lehrstellenabbruch bestehen würde. Eines dieser Projekte ist als Pilotprojekt ausgelegt, das verschiedene Massnahmen zur individuellen Begleitung analysiert und austestet, eines bietet die Begleitung von Jugendlichen in Attestlehrgängen an und ein weiteres Projekt begleitet Jugendliche nach einem Brückenangebot während der Lehre. Die beiden letzten Projekte bieten neben der Begleitung während der Lehre ausserdem Coaching während der Lehrstellensuche an.

■ 4 Projekte zur schulischen Qualifikation von Lernenden verfolgen das Ziel, Lernenden mit knappen schulischen Leistungen zu ermöglichen, ihre schulischen Kenntnisse während der Lehre zu verbessern oder zu vertiefen. Dadurch sollen mittelfristig Lehrstellenabbrüche verhindert und die Anzahl Jugendlicher erhöht werden, die die Lehrabschlussprüfung bestehen. 2 der Projekte (bzw. ein wiederholtes Projekt) kom-

binieren das Angebot zur schulischen Qualifikation mit Coaching bei Schwierigkeiten in der Lehre und ein weiteres konzentriert sich auf Migrant/innen, die sowohl vor als auch während der Lehre begleitet werden.

■ 3 Projekte zielen auf die Förderung der Kreativität und Sensibilisierung der Lernenden ab. Das zweimal unterstützte «APP'Art» ist ein Kunstwettbewerb, an dem Lernende ihre selbstständig geplanten und durchgeführten Arbeiten einreichen können. Die Gewinnerarbeiten werden in einer Wanderausstellung an verschiedenen Berufsschulen gezeigt. Dadurch sollen die persönliche Entfaltung sowie die Fähigkeiten in Projektmanagement und Präsentationstechnik der Lernenden geschult werden, gleichzeitig versteht sich «APP'Art» als Werbeträger für die Berufsbildung. Das dritte Projekt sensibilisiert Lernende für die Transkulturalität in der Berufsbildung: Ein Forumtheater spielt Szenen aus dem Schulalltag, anhand derer die Themen Multikulturalität, Diskriminierung und Rassismus besprochen werden können.

■ Das Projekt «Aide aux jeunes en difficulté» erarbeitet schliesslich ein Gesamtkonzept zur fachkundigen individuellen Begleitung für Jugendliche nach der obligatorischen Schule, die in Schwierigkeiten sind. Dabei beschränkt es sich nicht nur auf Lernende, Jugendliche in Brückenangeboten oder Motivationssemestern gehören ebenfalls zur Zielgruppe.

5.6.2 Sind Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden erfolgreich?

Coaching bei Schwierigkeiten in der Lehre und drohendem Lehrstellenabbruch
Gemessen am Grad ihrer Zielerreichung schliessen die Projekte zur Unterstützung der Lernenden sehr unterschiedlich ab, wobei eines der Projekte noch laufend ist.

Generell sind die Rückmeldungen der Betroffenen positiv: Lernende sowie Betriebe schätzen eine Anlaufstelle, an die sie sich bei Schwierigkeiten in der Lehre wenden können. Durch einen neutralen Coach können beide Parteien entlastet werden, die ansonsten ohne professionelle Hilfe auskommen müssten. Ob die geförderten Projekte aber tatsächlich zu einer Senkung der Lehrabbruchquote führen, wird nur für ein einziges Projekt ausgewiesen, in welchem dies gelungen ist.

Coaching während der Lehre

Die Projekte, die Jugendliche beim Lehreinstieg oder während der gesamten Lehre coachen, wenden sich an gefährdete Zielgruppen: Sie begleiten Migrant/innen, Lernende in der Attestausbildung oder besonders schwache Schüler/innen, die vor ihrer Lehre Brückenangebote besucht haben. Diese Jugendlichen dürften ein grösseres Risiko haben, die Lehrabschlussprüfung nicht zu bestehen oder die Lehre aus anderen Gründen abzubrechen.

Ob dadurch die generelle Abbruchquote gesenkt werden kann, kann aufgrund der Angaben in den Projektunterlagen nicht beurteilt werden. Die Beurteilung gestaltet sich aber auch deshalb schwierig, weil entweder Veränderungen in der gesamten Lehrabbruchquote sichtbar werden müssten oder aber die Lehrabbruchquote der begleiteten Lernenden mit der gleichen Zielgruppe ohne Begleitung verglichen werden müsste.

Die Begleitung dieser Zielgruppe von Jugendlichen scheint aber deshalb sinnvoll, weil sie ein erhöhtes Risiko zum Lehrstellenabbruch aufweisen, das durch solche präventiven Massnahmen zumindest potentiell gesenkt werden kann.

Projekte zur schulischen Qualifikation von Lernenden

Die 4 Projekte, welche die schulische Qualifikation von Lernenden verfolgen, lassen sich kaum miteinander vergleichen, da sie auf unterschiedliche Zielgruppen ausgerichtet sind. Während sich das zweimalig durchgeführte Projekt «TEM» grundsätzlich auf sämtliche Lernende bezieht, fokussieren die weiteren Projekte auf eine engere Zielgruppe: «Coaching des jeunes migrants en phase d'insertion professionnelle» fördert gezielt Migrant/innen, das Projekt «Accompagnement scolaire personnalisé durant la formation professionnelle» bietet den sozial gefährdeten Heimbewohnern des «Foyer des apprentis» individuelle schulische Unterstützung an.

Im Projekt «Coaching des jeunes migrants en phase d'insertion professionnelle» wurden ca. 20 Migrant/innen begleitet, Angaben zu den Erfolgen stehen momentan noch aus. Das «Foyer des apprentis» konnte durchgehend 11 Lehrlinge unterstützen, die alle den Lehrabschluss geschafft haben, wobei allerdings mehrere Jugendliche die Institution verlassen haben.

Projekte zur Förderung der Kreativität und Sensibilisierung der Lernenden

Alle drei Projekte erreichen einen hohen Grad der Zielerreichung (beim momentan noch laufenden Projekt «App'Art» kann diese noch nicht beurteilt werden). Das Forumtheater erreichte durch seine Produktionen knapp 6'000 und durch zusätzliches Material mehr als 25'000 Personen. Mehr als 100 Lernende haben bei «App'Art» ein Kunstprojekt eingereicht. Trotz dieser Projekterfolge stellt sich die Frage, ob und in welcher Form die Förderung der persönlichen Entwicklung von Lernenden durch das BBT nach Art. 54 bzw. Art. 55 f und j unterstützt werden soll. Wir sind der Ansicht, dass dies eher nicht zu den Kernaufgaben des BBT gehört.

Gesamtkonzept zur fachkundigen individuellen Begleitung

Projekte in diesem Bereich müssen klar Pilotprojekte sein, um vom BBT gefördert zu werden. Die Erarbeitung eines Gesamtkonzepts zur fachkundigen individuellen Begleitung ist grundsätzlich zu begrüßen. Dadurch kann eine kohärente Konzeption erstellt und die Koordination zwischen den verschiedenen Massnahmen und Projekten gesichert werden. Der Einbezug diverser Partner, darunter auch Organisationen der Arbeit und Partner der Berufsbildung, ist positiv zu bewerten.

5.6.3 Was macht Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden erfolgreich?

Es lassen sich folgende Merkmale festhalten:

■ In fast allen Projektberichten wird betont, dass die neutrale Position und die Schweigepflicht der Beratungsperson eine zentrale Rolle für den Erfolg des Coachings spielt. Bei Schwierigkeiten in der Lehre wenden sich Jugendliche (oder zumindest ein Teil der Jugendlichen) gerne an neutrale Personen, bei denen sie ohne Bedenken die Probleme erläutern können. Steht das Coaching sowohl Jugendlichen als auch Betrieben zur Verfügung, ist die Neutralität eine wichtige Voraussetzung, um zwischen den Konfliktparteien vermitteln zu können.

■ Ein früher Zeitpunkt der Kontaktaufnahme ist ein wichtiger Faktor, wenn Konflikte gelöst und Schwierigkeiten in der Lehre effizient angegangen werden sollen. Einige Projekte weisen darauf hin, dass Jugendliche oftmals erst nach Hilfe suchen, wenn die Situation bereits «verfahren» ist. Für eine frühe Aufnahme der Beratung ist neben dem niederschweligen Zugang zum Angebot auch die Akzeptanz und Bekanntheit der Beratung von Bedeutung. Den Jugendlichen (und ggf. auch den Betrieben) muss klar kommuniziert werden, dass bereits in einem frühen Konfliktstadium mit der Beratungsstelle Kontakt aufgenommen werden darf und soll. Andererseits dürfen sich die Werbemassnahmen nicht nur auf die

direkten Zielgruppen beschränken: Die Projektevaluationen zeigen, dass sich viele Jugendliche erst für eine Beratung anmelden, nachdem sie von Bezugspersonen (z.B. Lehrpersonen) dazu aufgemuntert worden sind. Die Akzeptanz und Bekanntheit der Projekte bei Lehrpersonen, Berufsberatungen etc. muss gegeben sein. Den Rückhalt der Schulleitung zu gewinnen (wie dies in einer Projektevaluation als positiver Punkt genannt wird), dürfte auf jeden Fall hilfreich sein. Dass die Akzeptanz unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen eines Projekts ist, zeigt ein weiteres Projekt, das an zwei verschiedenen Berufsschulen angegliedert war: Während das Projekt an der einen Schule wunschgemäss verlief, musste es an der zweiten Schule nach einjähriger Laufzeit wegen mangelnder Akzeptanz und Auslastung des Angebots aufgegeben werden.

■ Der Einbezug der Eltern und weiterer Akteure wird in der Evaluation eines Projekts als wichtiger Erfolgsfaktor identifiziert. In den meisten Fällen wurden die Eltern beigezogen, was der persönlichen Stabilisierung der Lernenden förderlich war und die Kommunikation mit allen Vertragspartnern vereinfachte. Auch der Einbezug von Berufsschulen und Fachstellen wird als relevant beschrieben. Hinsichtlich des Einbezug der Eltern ist allerdings die Einwilligung der Jugendlichen notwendig, da andernfalls die neutrale Position der beratenden Person in Frage gestellt ist.

■ Die Begleitung und Betreuung von Jugendlichen in schwierigen Situationen darf nicht unterschätzt werden. Bei konkreten Problemen in der Lehre kann ein Coaching durch eine Beratungsstelle sehr hilfreich sein. Bei Jugendlichen, die aufgrund von psychischen, sozialen oder migrationspezifischen Problemen lehrstellenabbruchgefährdet sind, sind diese Angebote jedoch meistens unzureichend. Eine Triagefunktion und ein guter Kontakt zu weiteren Beratungsstellen ist deshalb wichtig.

5.6.4 Erfolgskriterien / Empfehlungen

■ Da ein früher Zeitpunkt der Kontaktaufnahme durch die Jugendlichen für den Unterstützungserfolg von grosser Bedeutung ist, ist der niederschwellige Zugang zu den Lehrstellencoachs zu gewährleisten. Dabei sollten folgende Punkte beachtet werden: Die konkrete Erreichbarkeit des Coachs muss gegeben sein. Das heisst, dass der Coach über verschiedene Wege (Telefon, E-Mail, persönlich vorbei gehen) erreichbar sein muss und die Beratungsstunden so gelegt sind, dass sie durch die Jugendlichen problemlos wahrgenommen werden können (z.B. zu Randzeiten oder nach der Berufsschule). Den Jugendlichen muss kommuniziert werden, dass das Coaching bei Schwierigkeiten in der Lehre schon in einem frühen Stadium genutzt werden darf und soll, bevor sich die Probleme verdichtet haben. Des Weiteren sollten Lehrpersonen, Beratungsstellen und nach Möglichkeit auch die Betriebe über das Coachingprojekt informiert sein, da viele Jugendliche die Beratung erst auf Anraten einer Bezugsperson aufsuchen.

■ Im Coaching muss die Schweigepflicht und die Neutralität des Coachs gegeben sein. Die Jugendlichen müssen sich darauf verlassen können, dass sie ihre Schwierigkeiten in einem geschützten Raum besprechen können, ohne dass Arbeitgeber, Lehrpersonen oder Eltern darüber informiert werden.

■ Soweit die Zustimmung der/des Jugendlichen dies zulässt, ist die Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren zu suchen. Insbesondere der Einbezug der Eltern kann hilfreich wirken.

■ Bei den Projekten zur Förderung der Kreativität und Sensibilisierung der Lernenden sollte genau geprüft werden, inwieweit diese tatsächlich in den Aufgabenbereich des BBT fallen.

6 Fazit und Empfehlungen

Die wichtigsten Erkenntnisse, die im Rahmen dieser Evaluation gewonnen werden konnten und die für die zukünftige Förderung von Projekten zur Lehrstellenförderung und zur Integration von Jugendlichen relevant sind, werden im Folgenden zusammengefasst. Dabei liegt der Fokus vor allem auf Empfehlungen, die einerseits bei sämtlichen Projekten beachtet werden sollten (vgl. Abschnitt 6.1) und andererseits auf Empfehlungen, die sich aus der Analyse der umgesetzten Massnahmen ergaben (vgl. Abschnitt 6.2).

6.1 Erkenntnisse und Empfehlungen zu sämtlichen Projekten

Sämtliche Projekte wurden in Bezug auf die Qualität der Projektkonzepte, den Projekterfolg und die Zielerreichung, die projektbezogenen Qualitätssicherungsmassnahmen und weitere, durch das BBT festgelegte Qualitätskriterien bewertet.

Um die Konzepte der eingereichten Gesuche zu beurteilen, wurden mehrere Aspekte bewertet, die für ein erfolgreiches Projektkonzept notwendig sind: Die Zielsetzung, das Vorgehen, Budget- und Zeitplanung sowie die Organisation wurden für die Beurteilung einbezogen. Zusätzlich wurde erfasst, ob die Projektgesuche den Handlungsbedarf deutlich machen und ob Angaben zur Öffentlichkeitsarbeit, dem Wissensaustausch und der Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen bestehen.²¹ Der Erfolg eines Projekts wurde am Grad seiner Zielerreichung und an seiner Nachhaltigkeit gemessen. Bei der Qualitätssicherung wurde unterschieden zwischen der Qualitätssicherung während des Projektprozesses und der Überprüfung der Zielerreichung bzw. den Wirkungen des Projekts (Projektevaluation).

6.1.1 Zielsetzung und Zielerreichung

Grundsätzlich werden die Projektziele in dem Sinne gut ausformuliert, als dass es sich um konkrete und messbare Ziele handelt. In einem Grossteil der Fälle könnte aber die Zielformulierung in einzelnen Punkten noch verbessert werden, indem bereits zum Zeitpunkt der Gesuchseingabe auf folgende Punkte geachtet wird:

- **Präzise Zielsetzung:** Die Leitziele (Schaffung von Lehrstellen, Integration von Jugendlichen) müssen in konkrete Detailziele umgesetzt werden. Dies bedingt, dass die Zielsetzung soweit präzisiert wird, dass die Quantität und/oder Qualität des Outputs / Outcomes ebenso festgelegt sind, wie die Zielgruppe und der zeitliche Rahmen (jährliche Ziele vs. Ziele des Gesamtprojekts). Ausserdem muss klar sein, ab wann ein Ziel als erreicht gelten kann (z.B. Angabe, ob EBA-Stellen neu geschaffen werden müssen oder ob bereits Umwandlung von EFZ-Stellen hinreichend ist).
- **Beschränkung auf wenige Ziele:** Durch die Formulierung von wenigen Zielen wird erreicht, dass nur prioritäre Ziele gesetzt werden, deren Umsetzung im Zentrum des Projekts steht. Eine Vielzahl von Zielen erschwert die gewünschte Fokussierung, die Verfolgung und Überprüfung sämtlicher Ziele.
- **Realistische Zielsetzung:** Werden Ziele unrealistisch hoch gesteckt, wird die Zielerreichung erschwert. Insbesondere sind Zielsetzungen zu vermeiden, die einen vollständigen Erfolg anstreben (z.B. Vermittlung sämtlicher Jugendlichen in eine Lehrstelle).
- **Formulierung von Output- und Outcome-Zielen:** Die Ziele sollen sich nicht ausschliesslich auf den Projektoutput (z.B. Anzahl begleitete Jugendliche, Anzahl getätigte Betriebsbesuche, Anzahl gedruckte Flyer) beschränken, sondern sich auch auf den Outcome beziehen (Anzahl Lehrstellenlösungen nach Mas-

²¹ Diese letzten Indikatoren werden zusätzlich einbezogen, weil vom BBT Wert darauf gelegt wird, dass in diesen Bereichen Massnahmen durch die Projekte durchgeführt werden.

snahme, Anzahl geschaffene Lehrstellen).²² Nur dadurch ist am Schluss des Projekts eine Einschätzung des Projekterfolgs möglich.

■ Verzicht auf Ziele zum Impact: Langfristige Wirkungen oder Wirkungen bei Personen, die nicht zur Zielgruppe gehören, können kaum überprüft werden. Auf solche Ziele ist deshalb zu verzichten, auch wenn der Impact ein wichtiger Grund zur Durchführung eines Projekts sein kann.

■ Indikatoren und Datenbasis zur Überprüfung angeben: Da Ziele resp. die Zielerreichung messbar sein sollten, müssen sie durch Indikatoren operationalisiert und mit Hilfe entsprechender Daten überprüft werden können. Bereits im Gesuch sind Angaben zu Indikatoren, Methoden, ggf. zur Datenerhebung und zum Zeitpunkt der Evaluation zu machen (vgl. auch Hinweise zur Projektevaluation unten).

Das BBT sollte bei zukünftigen Gesuchseingaben darauf achten, dass obige Punkte berücksichtigt werden. Ausserdem sollte es klären, was unter «qualitativen Zielen» zu verstehen ist bzw. prüfen, ob auf diese verzichtet werden kann.

Bei der Überprüfung der Zielerreichung ist Folgendes zu beachten:

■ Überprüfung sämtlicher Ziele: Im Schlussbericht müssen sämtliche Ziele aufgeführt werden, die im Gesuch formuliert waren. Dabei sollen die Ziele im Vergleich zum Gesuch nicht verändert werden, ausser es handle sich um Konkretisierungen. Bei veränderten Zielen ist eine Begründung einzufordern.

■ Begründung bei Nichterreicherung einfordern: Werden die Ziele nicht in vollem Umfang erreicht, sollen die Gründe für das Nicht-Erreichen durch die Projektleitenden dokumentiert werden. Dies kann wichtige Erkenntnisse zur Verbesserung des Projekts bringen.

6.1.2 Vorgehen

Das Vorgehen des Projekts wird oft nicht ausreichend konkret beschrieben, die konkreten Schritte zur Zielerreichung und eine detaillierte Beschreibung der geplanten Massnahmen fehlen in vielen Fällen.

Dies führt uns zu folgenden Empfehlungen:

■ Vorgehen in Gesuch ausformulieren und nach Projektende reflektieren: Vorgehen und konkrete Projektschritte sollen bereits im Gesuch erläutert werden. Geschieht dies nicht, sollte es vom BBT eingefordert werden. Durch eine gute Beschreibung des Vorgehens im Gesuch und einer genauen Dokumentation im Schlussbericht wird Folgendes ermöglicht: Erstens kann das Vorgehen vor Beginn des Projekts mit dem Vorgehen bereits durchgeführter erfolgreicher Projekte verglichen werden. Zweitens trägt dies zu einer genaueren Eruiierung von Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren nach Abschluss des Projekts bei. Drittens führt es dazu, dass bereits vor Beginn des Projekts Vorteile und mögliche Probleme der gewählten Vorgehensweise reflektiert werden.

6.1.3 Organisation

Die Angaben zur Organisation der Projekte in den Gesuchen könnte in vielen Fällen verbessert werden. Vor allem dann, wenn mehrere Organisationen, kantonale Stellen oder Projektakteure involviert sind, müssen die Aufgabenverteilung und die Schnittstellen bereits bei der Projekteingabe geklärt sein.

Zu beurteilen, wie gut die Projektorganisation in der Durchführung funktionierte, ist durch die Analyse von Projektdokumenten nur sehr beschränkt möglich. Ein effizienter und koordinierter Zugriff auf Informationen (v.a. bei Akquisitionsprojekten, beispielsweise in Form einer zentralen Datenbank) und die Ko-

²² In Fällen, in denen Outcome-Ziele nicht oder nur mit grossem Aufwand überprüfbar sind (z.B. Anzahl geschaffene Stellen durch eine Kampagne), kann auf diese Ziele verzichtet werden.

ordination mehrerer Partner eines Projekts sind aber wesentliche Faktoren, um eine effiziente Organisation zu ermöglichen.

Probleme in der Projektorganisation können speziell dann auftreten, wenn keine Vorkehrungen für die nachhaltige Durchführung eines Projekts getroffen worden sind. Ist ein Projekt für seine Weiterführung auf die Gelder des BBT angewiesen, macht dies eine längerfristige Planung schwierig. Denn bei Projekten, die nach Projektabschluss mit einem neuen Gesuch zur Fortführung an das BBT gelangen, stellt sich folgendes Problem: Bevor ein neues Gesuch vom BBT gutgeheissen wird, wird normalerweise der Schlussbericht und die Evaluation des Vorgängerprojekts abgewartet. Dies kann dazu führen, dass Projektleitende oder -mitarbeitende nicht durchgängig angestellt bleiben können und aus diesem Grund die Fluktuation im Projektteam erhöht wird. Spricht das BBT keine weiteren Beiträge, sind die Projekte sogar als Ganzes gefährdet. Die Sicherung der weiterführenden Finanzierung sollte deshalb genügend früh angegangen werden.

In Bezug auf die Projektorganisation sollte Folgendes beachtet werden:

■ **Organigramm ausarbeiten:** Die in das Projekt einbezogenen Akteure und die geplante Aufgaben- und Kompetenzverteilung sollten bereits im Gesuch klarer festgelegt werden. Darauf ist insbesondere bei Projekten zu achten, in denen mehrere Akteure involviert sind und Koordination bzw. die Aufteilung von Aufgaben notwendig sind. Die Ausarbeitung eines Organigramms ist empfehlenswert, weil dadurch eine einfache Übersicht über Kompetenzen und Akteure auch für das BBT sichtbar wird.

■ **Nachhaltige Finanzierung frühzeitig sichern:** Die Abklärungen darüber, wie das Projekt nach Ablauf der Mitfinanzierung durch das BBT weiterfinanziert werden kann, sind bereits bei der Gesuchseingabe mit Terminangabe einzuplanen. Sie müssen frühzeitig beginnen, da insbesondere bei kantonalen Stellen eine genügend lange Entscheidungsfrist eingerechnet werden muss. Zwar muss bereits im Gesuch angegeben werden, welche längerfristigen Wirkungen durch das Projekt erwartet werden können und wie Anschluss- oder Umsetzungsmassnahmen finanziert werden sollen. Diese angegebenen Informationen in den Gesuchen sind aber oftmals unkonkret und müssen deshalb durch das BBT konsequent eingefordert werden.

6.1.4 Zeitplanung

Die zeitliche Planung der Projekte fällt aus Sicht des Projektmanagements generell zu wenig detailliert aus. Ein Meilenstein pro 12 Monate, wie dies vom BBT vorgeschlagen wird, ist besonders für kurze Projekte und für Projekte, die aus mehreren kurzen Projektphasen bestehen, zu wenig detailliert. Empfehlung:

■ **Einforderung eines detaillierteren Zeitplans:** Eine detailliertere zeitliche Planung sollte von sämtlichen Projekten eingefordert werden. Es ist zu prüfen, ob dies im Projektformular verstärkt einbezogen werden kann. Falls der Zeitpunkt der Gesuchseingabe für einige Projekte zu früh ist, um einen detaillierten Zeitplan zu erstellen, kann dieser zu einem späteren Zeitpunkt eingefordert werden (z.B. im Rahmen eines Zwischenberichts). Dies dürfte z.T. bei Projekten der Fall sein, die das Projekt mit einer Konzeptphase beginnen.

6.1.5 Finanzplanung und Abrechnung

Die Mehrzahl der Projektgesuche verfügt über eine gute und differenzierte Budgetplanung. Dazu trägt das bestehende Excel-Formular, das bei der Gesuchstellung ausgefüllt werden soll, wesentlich bei. Zur Budgetplanung sind deshalb keine Empfehlungen zu machen; zur Abrechnung hingegen schon:

■ **Ausweisung der tatsächlichen Kosten:** Einige Projekte weisen im Schlussbericht nicht die effektiven Kosten aus, sondern übernehmen für die Abrechnung die Zahlen aus der Budgetplanung des Projektge-

suchs. Dies ist besonders bei Kantonen der Fall, die keine differenzierte Kostenabrechnung für die einzelnen Projekte führen. Ein solches Vorgehen ist problematisch: Denn ohne Kenntnis der effektiven Kosten lässt sich der Projekterfolg nur schwer bewerten. Wenn immer möglich müssen deshalb die effektiven Kosten eines Projekts ausgewiesen werden.

6.1.6 Qualitätssicherung des Projektprozesses

Die Angaben der Qualitätssicherungsmassnahmen zum Projektprozess sind oftmals unpräzise. Den Projektleitenden scheint oft zu wenig klar, was unter Qualitätssicherungsmassnahmen zu verstehen ist. Empfehlung:

■ **Qualitätssicherungsmassnahmen klären:** Da viele Projektleitenden mit den Angaben zur Qualitätssicherung überfordert scheinen, sollte das BBT verdeutlichen, was darunter zu verstehen ist. Allerdings ist zuerst zu klären, inwieweit detaillierte Planung und detaillierte Beschreibung der durchgeführten Massnahmen notwendig und sinnvoll sind. Denn diese Massnahmen werden oft nicht formal festgehalten, sondern die Qualitätssicherung wird informell über Sitzungen, Treffen oder das Controlling der Projektleitung durchgeführt.

6.1.7 Projektevaluation und Wissenstransfer

Bei der Planung und Durchführung der Projektevaluation und des Wissenstransfers besteht Verbesserungsbedarf. Insbesondere ist auf folgende Punkte zu achten:

■ **Frühzeitige Planung der Evaluation:** Wie bereits bei der Zielsetzung erwähnt, müssen die Indikatoren und die Datenbasis für die Evaluation bereits zum Zeitpunkt der Gesuchseingabe definiert sein. Sollen Daten für die Evaluation erhoben werden, sollten ebenfalls Erhebungsmethode und Zielgruppe festgelegt sein.

■ **Einforderung des Evaluationsberichts:** Ein (zumindest kurzer) Evaluationsbericht sollte für jedes Projekt eingefordert werden. Neben den Erkenntnissen, die von projektübergreifendem Interesse sind und für weitere ähnliche Projekte genutzt werden könnten, bringt eine Projektevaluation ebenfalls einen Nutzen für das Projekt selbst, sofern es weitergeführt wird.

■ **Reflexion von Stärken und Problemen, Schlussfolgerungen:** Jede Evaluation sollte neben der Thematisierung der Zielerreichung auch die Stärken und Probleme des Projekts dokumentieren und aus diesen Schlussfolgerungen oder Handlungsempfehlungen ableiten. Erst dadurch können die Erkenntnisse und mögliches Verbesserungspotential des Projekts genutzt werden.

■ **Schriftliche Empfehlungen / Formular zur Projektevaluation:** Da die Projektleitenden z.T. mit Evaluationsberichten wenig vertraut sind, sollte das BBT ein Formular (analog den Gesuchs-, Zwischenberichts- und Schlussberichtsformularen) oder schriftliche Empfehlungen zum Verfassen von Projektevaluationen ausarbeiten. Daneben sollten ausführlichere oder professionell durchgeführte Projektevaluationen weiterhin zugelassen sein, die sich nicht auf das Formular abstützen.

■ **Verbesserte Planung des Wissenstransfers:** Der Planung des Wissenstransfers wird generell wenig Bedeutung beigemessen. Da Wissenstransfer eine effiziente Massnahme zum Erkenntnisaustausch zwischen Projekten und Akteuren darstellt, sollte das BBT klarere Angaben zum geplanten Wissenstransfer verlangen.

■ **Vermehrte Durchführung von Wissenstransfer:** Entsprechend der ungenügenden Planung werden nur wenige Wissenstransfermassnahmen durchgeführt. Während der Austausch zwischen verschiedenen Akteuren in der gleichen geographischen Region tendenziell funktioniert, existiert der interkantonale Wissenstransfer in nur sehr geringem Ausmass. Dieser ist von den Projekten gezielt zu verlangen, wo dies sinnvoll und nötig scheint.

■ **Verstärkung von Dokumentation, Evaluation und Wissenstransfer bei Pilotprojekten:** Pilotprojekte haben den Anspruch, innovative Massnahmen umzusetzen und die generierten Kenntnisse und Erfahrungen weiterzugeben und zwar in einer Form, dass sie über das Projekt hinaus von Interesse sind. Die Dokumentation und die Evaluation dieser Projekte müssen deshalb vermehrt geplant und durchgeführt werden. Zusätzlich sollen nach Abschluss des Projekts die gemachten Erkenntnisse an Interessierte weitergegeben werden, was oftmals eine schriftliche Dokumentation erfordert. Ob eine Evaluation dafür ausreicht, ist im Einzelfall zu bestimmen.

■ **Zeitliche und finanzielle Ressourcen einplanen:** Für die Projektevaluation, weitere Dokumentation und den Wissenstransfer sind zeitliche und finanzielle Ressourcen einzuplanen. Dies gilt vor allem für grössere Projekte und solche, bei denen die Weitergabe von Erkenntnissen und erworbenem Projektwissen eine grosse Rolle spielt (insb. Pilotprojekte).

6.1.8 Nachhaltigkeit der Finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit und Gleichstellungsanliegen

In Bezug auf die Nachhaltigkeit von Projekten, die Öffentlichkeitsarbeit und die Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen kann festgehalten werden, dass die Angaben bei der Planung relativ unspezifisch bleiben. Werden die durchgeführten Massnahmen beurteilt, zeigt sich, dass die Nachhaltigkeit nur in wenigen Fällen gegeben ist, während bei der Öffentlichkeitsarbeit vermutet werden kann, dass vor allem die Dokumentation unvollständig ist. Die Berücksichtigung der Gleichstellungsanliegen ist hinreichend gegeben. Folgende Punkte sind zu prüfen:

■ **Vermehrte Planung der Abklärung zur Nachhaltigkeit:** Sofern ein Projekt nicht als einmaliges Projekt geplant ist bzw. klar ist, dass es über längere Dauer durch das BBT unterstützt werden wird, sollte bereits im Gesuch der Zeitpunkt (z.B. nach Abschluss einer Zwischenevaluation), die Voraussetzungen (z.B. Projekterfolg tritt ein) und die Ansprechpartner (z.B. Kanton oder Stiftungen) für die nötigen Abklärungen festgelegt werden.

■ **Ausmass der Öffentlichkeitsarbeit festlegen:** Die Massnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit sind für jedes Projekt einzeln zu beurteilen. Bei Projekten, in denen Öffentlichkeitsarbeit eine wesentliche Rolle spielt bzw. spielen sollte, sind klarere und mit Terminen versehene Massnahmen zu verlangen. Bei Projekten, in denen Öffentlichkeitsarbeit unter Umständen auch zu negativen Wirkungen führen kann (z.B. Ansprechen falscher Zielgruppen), ist das Ausmass der Öffentlichkeitsarbeit gezielt festzulegen oder vollständig darauf zu verzichten.

■ **Dokumentation der Massnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit:** Sofern das BBT an einer Überprüfung des Umfangs und der Qualität der Öffentlichkeitsarbeit interessiert ist, sollte die Dokumentation durch die Projekte verbessert werden. Denn erst die Nennung der genauen Massnahme und des Zeitpunkts der Massnahme erlaubt eine sinnvolle Beurteilung der Öffentlichkeitsarbeit.

6.1.9 Fazit zu den bestehenden Gesuchs- und Berichtsvorlagen des BBT

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass diverse der oben genannten Empfehlungen über die Gesuchs- oder Berichtsvorlagen des BBT eigentlich bereits abgedeckt sind. In den eingereichten Gesuchen und Berichten werden die entsprechenden Punkte aber oft nicht genügend bzw. genügend präzise ausgeführt. Beispielsweise werden auf die Frage nach den Zeitpunkten von geplanten Massnahmen selten genügend Ausführungen bereitgestellt.

Dies zeigt, dass in vielen Fällen keine Nennung von zusätzlichen Punkten in den entsprechenden Formularen notwendig ist. Vielmehr sollten diese weiter erläutert oder bei der Gesuchseingabe klarer eingefordert

werden. Dies bedingt eine erneute Prioritätensetzung durch das BBT: Aspekte, die für das BBT von grosser Relevanz sind, sollten in den Projektunterlagen konsequent eingefordert werden.

Eine Ausnahme bildet die Projektevaluation: Im Gegensatz zu Gesuchen, Zwischen- und Schlussberichten stellt das BBT keine Formulare oder Empfehlungen für die Projektleitenden zur Verfügung. Dies führt dazu, dass die Qualität der Evaluationen sehr unterschiedlich ausfallen und teilweise sehr geringe Erkenntnisse und Verbesserungsvorschläge gezogen werden können.

Beratung und Hilfestellung durch das BBT bei Gesuchseingaben wird bereits geleistet und dürfte die Qualität der Projektunterlagen bereits erhöht haben. Ebenfalls unterstützend wirken dürfte das Kursprogramm zum Projektmanagement für Projektpartnerinnen und Partner, das u.a. vom BBT angeboten wird. Ob und bei welchen Aspekten vermehrte Unterstützung oder zusätzliche schriftliche Empfehlungen sinnvoll sind, ist durch das BBT im Einzelnen zu prüfen.

6.2 Empfehlungen zu den umgesetzten Massnahmen

Im Rahmen der Dokumentenanalyse konnte keine der Massnahmen zur Lehrstellenförderung oder Berufsintegration als überflüssig oder grundsätzlich ineffizient identifiziert werden. Dies auch deshalb, weil nicht alle Massnahmen auf sämtliche Zielgruppen angewendet werden können. Es finden sich für sämtliche Massnahmen Projekte, die erfolgreich durchgeführt werden konnten.

Bei der Planung, Durchführung und Begleitung der einzelnen Massnahmen sollten die folgenden Empfehlungen beachtet werden:

6.2.1 Lehrstellenakquisition

■ Weitere Angaben in Schlussbericht und Evaluation: Zur besseren Beurteilung der Projekterfolge und zur besseren Identifikation von erfolgreichen Akquisitionsstrategien sollten die Projektunterlagen über folgende Punkte Auskunft geben:

- Anzahl der durch das Projekt geschaffenen Stellen (einzelne Ausweisung der EBA-Lehrstellen)
- Angaben zum Lehrstellenakquisiteur bzw. der -akquisiteurin
- Angaben zur Art der Kontaktaufnahme mit den Betrieben
- Erfolg der verschiedenen Arten der Kontaktaufnahme

Die angegebene Anzahl der geschaffenen Stellen sollten auf das Projekt zurückgeführt werden können. Wann immer dies aufgrund der Datenlage möglich ist, sollte die Anzahl der neuen Lehrstellen bei den kontaktierten Betrieben gezählt werden – eine Angabe der Gesamtentwicklung des Lehrstellenmarkts in einem Kanton lässt wenig Rückschlüsse auf das einzelne Lehrstellenprojekt zu. Ausserdem ist anzugeben, was im Projekt als neu geschaffene Stelle gezählt wird (neue Lehrbewilligungen, abgeschlossene Lehrverträge oder lediglich Zusicherungen der Betriebe).

■ Koordination der Lehrstellenakquisition: Um effiziente Akquisition zu betreiben und Betriebe nicht vermehrt anzufragen, ist eine Koordination zwischen Lehrstellenförderern der gleichen Region notwendig. Es ist wichtig, dass dies weiterhin von Kantonen und durch das BBT gefördert wird (z.B. durch Zusammenarbeit mit den Kantonen vor Bewilligung eines Projekts). Darüber hinaus ist ebenfalls der Zugriff auf zentrale und aktualisierte Informationen zur Akquisitionstätigkeit der verschiedenen Akteure hilfreich. Dadurch kann gewährleistet werden, dass ebenfalls eine Koordination und ein Informationsaustausch in Bezug auf die einzelnen Anfragen an die Betriebe stattfinden.

6.2.2 Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen

■ Erschliessung neuer Bereiche für die Berufsbildung: Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen sind sinnvoll, wenn sie entweder Strukturen für neue Berufsausbildungen bereitstellen können, die wiederum zu neuen Lehrstellen führen, oder wenn sie durch Akquisition von neu eingeführten Berufsausbildungen eine kritische Masse an zur Verfügung stehenden Lehrstellen erschliessen können.

■ Bedarfsabklärung: Wenn neue Berufsausbildungen eingeführt werden, ist die Akquisition von entsprechenden Lehrstellen unabdingbar. Die Lehrstellenakquisition sollte aber nur in Ausnahmefällen auf Kosten von bereits bestehenden Lehrstellen geschehen, z.B. wenn eine alte Berufsausbildung durch eine neue ersetzt wird. Um erfassen zu können, wie viele Lehrstellen durch ein Projekt neu akquiriert wurden, muss dokumentiert sein, ob es sich um neu geschaffene oder lediglich umgewandelte Stellen handelt.

■ Begleitung der Betriebe: Ein gewisser Grad an Begleitung der Betriebe ist für die Akquisition von neuen Lehrstellen als auch für die Sicherung der Qualität der Ausbildungen von grosser Relevanz, bis sich die entsprechende Ausbildung konsolidiert hat.

6.2.3 Strukturschaffung (angebotsseitig) / Dachprojekte

■ Wissenstransfer: Sofern die Projekte Strukturen schaffen, die auf andere Projekte oder Kantone übertragen werden können, ist der Wissenstransfer von grosser Bedeutung und sollte vermehrt gefördert werden. Er ist in die Planung des Projekts aufzunehmen und die entsprechenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen sind dafür bereitzustellen.

6.2.4 Massnahmen zur Berufswahl

Rent-a-Stift

■ Rekrutierungsarten der Rents prüfen: Die effiziente Rekrutierung von Jugendlichen ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Rent-a-Stift-Projekte. Um erfolgreiche Rekrutierungsarten identifizieren zu können, sind differenziertere Angaben zur Rekrutierung und ein Wissensaustausch zwischen Rent-a-Stift-Projekten empfehlenswert.

■ Verbindliche Anfrage von Betrieben: Aufgrund der bisherigen Dokumente lässt sich vermuten, dass Betriebe eher bereit sind, Rents zur Verfügung zu stellen, wenn bei der Anfrage eine hohe Verbindlichkeit hergestellt werden kann. Das Verfahren, Jugendliche durch die Berufsschulen auswählen zu lassen und die Betriebe aufgrund dieser Auswahl und mit der Unterstützung der Rektorate anzufragen, scheint in diesem Zusammenhang erfolgsversprechend. Dieses Verfahren ist für die anderen Projekte zu prüfen und ggf. zu übernehmen.

■ Entschädigung der Betriebe: Es ist zu prüfen, ob Betriebe für ihre Beteiligung (zumindest symbolisch) entschädigt werden können.

■ Ausbildung der Rents: Diese bewährt sich und sollte wie bisher weitergeführt und durch Qualitätssicherungsmassnahmen begleitet werden.

Weitere Massnahmen zur Berufswahl

■ Ausführliche Projektevaluationen: Um zu prüfen, welche unkonventionellen Massnahmen zur Berufsberatung sich bewähren, ist besonderer Wert auf die Projektevaluationen zu legen, um die Wirkungen sowie Vorteile und Schwierigkeiten solcher Projekte besser einschätzen zu können.

6.2.5 Individuelle Begleitung: Coaching

■ Klare Selektionskriterien für die Jugendlichen: Um Coaches nicht mit Jugendlichen mit schwerwiegenden Problemen zu überfordern, ist für jedes Coachingprojekt festzulegen, nach welchen Kriterien die Jugendlichen ausgewählt werden sollen. Das Coaching ist der Zielgruppe entsprechend zu strukturieren und die Coaches entsprechend auszuwählen.

■ Koordination der Coachingangebote: Dass sich Coachingangebote an eine klare Zielgruppe richten sollen, bedingt, dass die unterschiedlichen Angebote aufeinander abgestimmt sind und für unterschiedliche Zielgruppen Angebote bestehen. Gleichzeitig muss eine Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Angeboten bestehen, um die Jugendlichen an die richtigen Stellen weiterverweisen zu können.²³

■ Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren: Die Zusammenarbeit mit Brückenangeboten, Lehrstellenvermittlungen und Lehrstellenförderern ist zu suchen, um den Informationsaustausch zu garantieren und mögliche Synergien zu nutzen. Das Case Management Berufsbildung zielt in Bezug auf die beiden letzten Punkte in die richtige Richtung, indem Koordination und Abstimmung verschiedener Massnahmen zur Förderung gefährdeter Jugendlicher einfordert werden (vgl. BBT 2007, BBT 2008a).

6.2.6 Individuelle Begleitung: Mentoring

■ Weitere Angaben in Schlussbericht und Evaluation: Sämtliche Projekte sollen Angaben zum Outcome ausweisen, um den Erfolg der Mentoringprojekte beurteilen zu können. Folgende Angaben sind durch die Projekte zur Verfügung zu stellen:

- Anzahl der Mentoring-Tandems
- Anzahl der Jugendlichen, die nach dem Mentoring eine Lehrstelle finden konnten
- falls möglich: Anzahl der durch die Mentor/innen neu geschaffenen Stellen.

■ Klare Selektionskriterien für die Jugendlichen: Die Festlegung klarer Kriterien zur Zielgruppe sind im Mentoring noch wichtiger als beim Coaching, da Jugendliche nicht durch Fachleute begleitet werden. Die Jugendlichen müssen eine gewisse Motivation mitbringen, im Berufswahlprozess bereits fortgeschritten sein und keine schwerwiegenden persönlichen, sozialen oder schulischen Probleme aufweisen. Je nach Rekrutierungsart kann auf die Erfahrung von Berufsberater/innen zurückgegriffen werden.

■ Zeitplanung: Bei neu startenden Mentoringprojekten ist der Zeitplanung und insbesondere dem Beginn des Mentorings besonderes Gewicht beizumessen. Ein früher Beginn ist grundsätzlich anzustreben, allerdings unter der Berücksichtigung der Begleitumstände wie Konstitution einer Klasse, Berufswahlunterricht in den Schulen, Koordination mit weiteren Projekten.

■ Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren klären: Klare Arbeitsteilungen mit der Berufsberatung sind ebenso anzustreben wie die Koordination mit Lehrstellenvermittlungen oder -akquisitionsprojekten.

6.2.7 Lehrstellenvermittlung

■ Lehrstellenvermittlung als ergänzende Massnahme: Die Vermittlungsmassnahme entfaltet ihre Wirkung erst in Kombination mit weiteren Massnahmen wie Mentoring oder Coaching und sollte deshalb als ergänzende Massnahme gefördert werden. Eine Ausnahme bilden Massnahmen zur Vermittlung von Jugendlichen, wenn damit eine einjährige Übergangslösung verhindert werden kann.

■ Aktuelle Sammlung von offenen Lehrstellen: Wo immer dies möglich ist, sollten die Lehrstellenvermittler/innen von bestehenden Zusammenstellungen offener Lehrstellen profitieren. Die Aktualität und

²³ Die bereits bestehenden Bemühungen der Kantone und des Case Management Berufsbildung sind in diesem Zusammenhang sehr zu begrüssen.

Vollständigkeit der Sammlung ist dabei ausschlaggebend. LENA²⁴ bietet Online-Zugriff auf offene Lehrstellen und ist damit bereits ein wichtiges Hilfsmittel.

■ **Aufbau von Strukturen zur Vermittlung fördern:** Wo bestehende Strukturen und Datenbanken zur Unterstützung der Lehrstellenvermittlung nicht ausreichen, sind diese zu fördern. Insbesondere dann, wenn mehrere Akteure (Jugendliche, Betriebe, Akteure der Lehrstellenförderung oder Begleitung von Jugendlichen) darauf zugreifen und sie für ihre spezifischen Zwecke nutzen können. Dabei sind bestehende, bewährte Lösungen unbedingt zu prüfen.

6.2.8 Massnahmen zu Übergangslösungen

■ **Prüfung des innovativen Potentials der Projekte:** Es ist zu prüfen, inwieweit die Projekte tatsächlich innovative Ansätze austesten und als Pilotprojekte klassifiziert werden können.

■ **Verstärkter Wissenstransfer bei Pilotprojekten:** Der bisherige Wissenstransfer von Pilotprojekten ist nicht ausreichend. Bleibt bei Pilotprojekten die entsprechende Dokumentation und Weitergabe von Wissen aus, gehen wichtige Konzepte und Erfahrungen verloren. Der Wissenstransfer ist deshalb zu fördern.

6.2.9 Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden

■ **Niederschwelliger Zugang gewährleisten:** Um einen niederschweligen Zugang und damit einen möglichst frühen Zeitpunkt der Kontaktaufnahme durch die Jugendlichen zu ermöglichen, sind folgende Punkte zu beachten:

- Die Erreichbarkeit des Coachs muss gegeben sein (kurzfristige Kontaktmöglichkeiten über Telefon, E-Mail, persönliches Vorbeigehen; Beratungsstunden zu für die Jugendlichen gut nutzbaren Uhrzeiten).
- Den Jugendlichen muss kommuniziert werden, dass das Coaching bei Schwierigkeiten in der Lehre schon in einem frühen Stadium genutzt werden darf und soll, bevor sich die Probleme verdichtet haben.
- Lehrpersonen, Beratungsstellen und nach Möglichkeit auch die Betriebe sind über das Angebot zu informieren, da viele Jugendliche erst auf Anraten einer Bezugsperson die Beratung aufsuchen.

■ **Schweigepflicht und Neutralität:** Die Jugendlichen müssen sich darauf verlassen können, dass sie ihre Schwierigkeiten in einem geschützten Raum besprechen können, ohne dass Arbeitgeber, Lehrpersonen oder Eltern darüber informiert werden.

■ **Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren:** Soweit die Zustimmung der/des Jugendlichen dies zulässt, ist die Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren zu suchen. Insbesondere der Einbezug der Eltern kann hilfreich wirken.

²⁴ Vgl. beispielsweise www.berufsberatung.ch/dyn/1235.aspx.

7 Unterlagen und Literatur

Projektunterlagen

BBT Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2004–2009): Interne Datenbank der geförderten Projekte

BBT Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2007): Case Management Berufsbildung. Grundsätze und Umsetzung in den Kantonen

BBT Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2008): BBG: Beitragsgesuche. Entwicklung der Berufsbildung und besondere Leistungen im öffentlichen Interesse. Leitfaden für Gesuchstellende

BBT Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2008a): Case Management Berufsbildung. Unterstützung und Begleitung der Umsetzung in den Kantonen: Projektauftrag BBT - SBBK

BBT Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2009): Evaluation Lehrstellenmarketing. Pflichtenheft, Bern, 5. Januar

BBT Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2009): Online-Formulare: Skizze – Beitragsgesuch – Fortschrittsbericht – Schlussbericht

BBT Bundesamt für Berufsbildung und Technologie [Hrsg.] (2008): Konzept zur Evaluation der Massnahmen des Bundes zur Entwicklung der Berufsbildung. Verwendung des Verpflichtungskredits gemäss Artikel 2 des Bundesbeschlusses über die Finanzierung der Berufsbildung in den Jahren 2008–2011 (ohne Berufsbildungsforschung), Bern, 30. Juni

Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG) vom 13. Dezember 2002 (Stand am 1. Januar 2008), SR 412.10

Verordnung über die Berufsbildung (Berufsbildungsverordnung, BBV) vom 19. November 2003 (Stand am 1. August 2009), SR 412.101

Weitere Grundlagen und Literatur

Beywl Wolfgang, Jochen Kehr, Susanne Mäder und Melanie Niestroj (2007): Evaluation Schritt für Schritt. Planung von Evaluationen, Darmstadt: Hiba

Beywl Wolfgang, Melanie Niestroj (2009): Das A-B-C der wirkungsorientierten Evaluation. Köln: Univation Institut für Evaluation

Bortz Jürgen und Nicola Döring (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarb. Aufl., Heidelberg: Springer

Diekmann Andreas (2007): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 18. Aufl., vollständig überarb. u. erw. Neuauflage, Reinbeck b. Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie

Gertsch Marianne und Hans-Peter Hotz (1999): Der Lehrstellenbeschluss. Evaluation. Studie zum Lehrstellenmarketing, im Auftrag des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie, Bern: Universität Bern/Koordinationsstelle für Weiterbildung

Jenny Bruno (2003): Projektmanagement. Zürich: vdf Hochschulverlag

Litke Hans-D. (1995): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. München, Wien: Carl Hanser Verlag

Sager Fritz, Martina Schläpfer und Oliver Giraud (2004): Vertiefungsstudie Lehrstellenmarketing. Quantitative und qualitative Untersuchung der spezifischen Lehrstellenmarketingprojekte der Kantone und des Bundes im LSB", Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie

Widmer Thomas, Charles Landert und Nicole Bachmann (2000): Evaluations-Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL-Standards), www.seval.ch

8 Anhang

8.1 Evaluationsglossar

Programm

Ein Programm ist charakterisiert als Kooperationssystem, in dem eine ganze Reihe von Akteur/innen mit teils unterschiedlichen Vorstellungen, Absichten und Interessen zusammenarbeiten. Mit dem Programm werden Ziele verbunden. Sie sind die Referenz, an denen die Resultate letztlich gemessen werden. Dem Programm liegt ein Konzept zugrunde, welches Vorstellungen darüber beinhaltet, mit welchen Massnahmen und Aktivitäten die Ziele erreicht werden sollen und wo, bei wem und bis wann welche Resultate ausgelöst werden sollen. Die wichtigsten Bestandteile des Programms sind die Interventionen, die auf bestimmte Ziele hin ausgerichtet sind und bei einem bestimmten Personenkreis eine Veränderung bewirken sollen. Die Interventionen werden innerhalb bestimmter Strukturen und gestützt auf die verfügbaren Ressourcen (Input, Income) durchgeführt und bezwecken über bereitgestellte Leistungen (Output) bestimmte Wirkungen bei bezeichneten Zielgruppen (Outcomes) oder im sozialen System (Impact) auszulösen. Dem Programm liegt eine Programmtheorie zugrunde. Das sind teils abstrakte und allgemeine, aber auch spezifische, realitätsbezogene Aussagen oder Hypothesen über die beabsichtigten Wirkungen und die Wirkungszusammenhänge, also ein Wirkungsmodell.

Programmelemente am Beispiel «des Projekts Lehrstellenförderung und Berufsintegration»

- **Kontext:** Rahmenbedingungen des Programms, Rechtsgrundlagen im BBG.
- **Zielsystem:** Gesamtheit der expliziten und impliziten Ziele, die mit dem Projekt verbunden werden.
- **Konzept:** Explizite oder implizite Vorstellung darüber, mit welchen Instrumenten und Aktivitäten die Ziele erreicht werden sollen (Interventionsplan) und wo, bei wem und bis wann welche Resultate ausgelöst werden sollen.
- **Struktur:** Organisation der Projektbeteiligten, strategische und operative Verantwortung, Kompetenzen- und Aufgabenteilung, Kooperationsbeziehungen etc.
- **Input:** Finanzielle, personale oder andere Ressourcen, die in das Projekt investiert werden.
- **Income:** Voraussetzungen, welche die Zielgruppen mitbringen, bspw. Wissen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Bedürfnisse.
- **Aktivitäten:** Sammelbegriff für die Interventionen und die Handlungen, die von den Projektbeteiligten bei der Umsetzung des Projekts ausgeführt werden.
- **Output:** Die durch das Projekt hervorgebrachten Leistungen und Produkte.
- **Outcome:** Intendierte Resultate des Projekts bei den Zielgruppen.
- **Impact:** Intendierte Resultate des Projekts auf übergeordneter Ebene resp. im Sinne übergeordneter eher langfristiger Ziele, z.B. allgemeiner Imagegewinn der Berufsbildung.
- **Nicht-intendierte Resultate:** Unbeabsichtigte oder unerwünschte Resultate, die bei Projektbeginn nicht voraussehbar sind. Sie können sich auf die Struktur, den Output, den Outcome oder den Impact des Projekts beziehen.

8.2 Tabellen der geförderten Projekte nach Massnahmen

Im Folgenden wird die Kategorisierung sämtlicher evaluierter Projekte nach den umgesetzten Massnahmen tabellarisch aufgeführt. Die Projekttitel wurden aus der Datenbank des BBT übernommen und können deshalb in einigen Fällen vom definitiven Titel eines Projekts abweichen, wie er im Schlussbericht aufgeführt wird. Die Projekte sind nach Gesuchseingang geordnet.

8.2.1 Lehrstellenakquisition

Allgemeine Akquisition von Lehrstellen

| Projekttitel | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|--|------------------------------|-----------------|
| Lehrstellenförderung | | SH |
| Task Force "Place d'apprentissage 2003" | | JU |
| Task Force "Place d'apprentissage 2003" | | FR |
| Taskforce Lehrstellen 2003 [Lehrstellenförderung Kanton Luzern 2004] | | LU |
| Lehrstellenförderer | | FR |
| Promoteur de places d'apprenti 2005 | | JU |
| Promoteur de places d'apprentissage [Promoteur sur mesure] | | NE |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2005 | TP1: Forum Stadt Zürich | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2005 | TP2: Forum Zürcher Unterland | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2005 | TP3: Forum Affoltern | ZH |
| Aktion Lehrstellen und Praktikumsplätze, ALP Grauholz [2005] | | BE |
| Lehrstellenakquisition BS | | BS |
| Lehrstellenförderer Kanton Luzern | | LU |
| Recherche de nouvelles places d'apprentissage | | VD |
| Promoteur sur mesure | | NE |
| Promoteur de places d'apprentissage | | JU |
| Prospection de places d'apprentissage dans les entreprises vaudoises | | VD |
| PROMOTIR - Promozione del tirocinio in Ticino | | TI |
| Promoteur/Promotrice de places d'apprentissage | | FR |
| Lehrstellenförderer Kanton Wallis | | VS |
| Lehrstellenförderer Kanton Wallis | | VS |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | TP1: Forum Stadt Zürich | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | TP2: Forum Zürcher Unterland | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | TP3: Forum Affoltern | ZH |
| Aktion Lehrstellen und Praktikumsplätze, ALP Grauholz [2006] | | BE |
| Campagne de prospection de places d'apprentissage GE | | GE |
| Lehrstellenförderung Kanton ZH 2007 - 2009: Kantonale Aktivitäten | TP1: Forum Stadt Zürich | ZH |
| VitaminL 2006 | TP3: Lehrstellenförderung | AG |
| Lehrstellen - Basels Zukunft | | BS |
| VitaminL 2007 | TP3: Lehrstellenförderung | AG |
| Concept global de démarchage - Canton de Neuchâtel | | NE |
| PromoTir melius - Promozione del tirocinio in Ticino | | TI |
| Promoteur de places d'apprentissage JU | | JU |
| Lehrstellenkampagne 2008/09: Lehrstellen - Basels Zukunft | | BS |
| VitaminL 2008 | TP3: Lehrstellenförderung | AG |

Akquisition von EBA-Lehrstellen

| Projekttitel | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|---|-------------------------|-----------------|
| Lehrstellenförderung | | SH |
| Taskforce Lehrstellen 2003 ["Gezielte Lehrstellenförderung" und "Junior Job Service"] | | BL |
| Lehrstellenakquisition BS | | BS |
| Lehrstellenförderer Kanton Luzern | | LU |
| Inizio | | Stadt Bern |
| Lehrstellenförderung Kanton ZH 2007 - 2009: Kantonale Aktivitäten | TP1: Forum Stadt Zürich | ZH |
| ALP Grauholz 2007 | | BE |
| Lehrstellen - Basels Zukunft | | BS |
| Lehrstellenkampagne 2008/09: Lehrstellen - Basels Zukunft | | BS |
| campagne genevoise d'information et de prospection pour les formations initiales en 2 ans (AFP) | | GE |

Akquisition von Lehrstellen in spezifischen Bereichen

| Projekttitel | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|--|-----------------------------|-----------------|
| Taskforce Lehrstellen 2003 [KLEVER - 120 kaufmännische Lehrstellen in 2 Jahren] | | ZH |
| Taskforce Lehrstellen 2003 ["Gezielte Lehrstellenförderung" und "Junior Job Service"] | | BL |
| Task Force "Place d'apprentissage 2003" | promotion sur mesure | NE |
| zusätzliche Schulklasse Soziale Lehre [Lehrstellensicherung/Lehrstellenförderung. Übergangslösung Nachfolge LSB2-Projekt B-49/aufgabenorientiertes Modell] | | LU |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2005 | KLEVER | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2005 | ZLI | ZH |
| Lehrstellenförderung | | ZH |
| Nouvelle forme de partenariat entreprises-école | | NE |
| Lehrstellenförderung (KV) in Advokatur- und Notariatsbüro in der Region Basel und ausgewählten weiteren Betrieben | | BS/BL |
| projet BEJUNE | | NE, BE, JU |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | ZLI | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | KLEVER | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | Life Science Tool Industrie | ZH |
| ZAPA+ Teilprojekt A: Support | | ZCH |
| Lehrstellenförderung Kanton ZH 2007 - 2009: Kantonale Aktivitäten | KLEVER | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton ZH 2007 - 2009: Kantonale Aktivitäten | ZLI | ZH |
| Vergrößerung des Lehrstellenangebotes "Fachfrau / Fachmann Hauswirtschaft" im Kanton Bern | | BE |
| Erweiterung des Lehrstellenangebotes FaBe | | ZH |
| Lehrstellenförderung durch ein neues Berufsbild Pferdefachfrau/mann | | CH |
| Förderung der Lehren Seilbahner/innen EFZ, EBA | | CH |
| ARAF 3Valli | | TI |

8.2.2 Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen

| Projekttitel | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|---|-------------------|-----------------|
| projet BEJUNE | | NE, BE, JU |
| Erweiterung des Lehrstellenangebotes FaBe | | ZH |
| Lehrstellenförderung durch ein neues Berufsbild Pferdefachfrau/mann | | CH |

8.2.3 Strukturschaffung (angebotsseitig) / «Dachprojekte»

| Projekttitel | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|--|-------------------|-----------------|
| Zusätzliche Schulklasse Soziale Lehre [Lehrstellensicherung/Lehrstellenförderung. Übergangslösung Nachfolge LSB2-Projekt B-49/aufgabenorientiertes Modell] | | LU |
| ZAPA+ Hauptprojekt: Schaffung und Konsolidierung von Lehrstellen und Ausbildungsplätzen in den Alters- und Pflegezentren der Zentralschweiz | | ZCH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | Forum StadtZürich | ZH |
| Ecole du Métal | | FR |
| ZAPA+ Teilprojekt A: Support | | ZCH |
| Plateforme Wikijob | | JU |

8.2.4 Massnahmen zur Berufswahl

Rent-a-Stift

| Projekttitel | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|---|-------------------|-----------------|
| Rent-a-Stift Zentralschweiz | | ZCH |
| Rent-a-stift Basel | | BS |
| rent-a-stift Basel | | BS |
| Rent-a-Stift Zentralschweiz 05/06 - 07/08 | | ZCH |
| rent-a-stift Aargau | | AG |
| VitaminL 2008 | Rent-a-Stift | AG |

Weitere Massnahmen zur Berufswahl

| Projekttitel | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|--|--------------------------------|-----------------|
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2005 | BWS Zürcher Oberland | ZH |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung | Beruferkundungstage Winterthur | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | BWS Uster | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | Forum Winterthur | ZH |
| Schnuppercamp.ch | | CH |
| Einbezug von Eltern von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in den Berufswahlprozess [Elterntreff Berufswahl] | | BS |

8.2.5 Massnahmen zum Übergang Schule – Berufsbildung

Individuelle Begleitung: Coaching

| Projekttitel | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|---|---------------------------|--------------------|
| Coaching Lehrstellensuche | | |
| Task Force "Place d'apprentissage 2003" | | FR |
| Taskforce Lehrstellen 2003 ["Gezielte Lehrstellenförderung" und "Junior Job Service"] | | BL |
| Junior Job Service | | BL |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2005 | BWS Uster | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2005 | BWS Zürcher Oberland | ZH |
| Last minute+ | | BS |
| Junior Job Service | | BE |
| Coaching Lehrstellen- und Praktikumssuche: Lehrstellenvermittlung | | SG |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | BWS Uster | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | BWS Zürcher Oberland | ZH |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung (2006-2008) | Coaching BWL Dietikon | ZH |
| Mentoring [eigentlich Coaching!] | | NE |
| Lehrstellenförderung Kanton ZH 2007 - 2009: Kantonale Aktivitäten | BIZ Meilen | ZH |
| Coaching, formation et encadrement individuel | | NE |
| Coaching Lehrstellensuche last-minute | | |
| Last minute | | BS |
| Task Force "Place d'apprentissage 2003" | Mentoring | NE |
| Taskforce Lehrstellen 2003 [Lehrstelle jetzt] | | AG |
| Lehrstellenaktion "Last Minute 2005" | | TG |
| Last minute+ | | BS |
| Plattform Realisierungshilfe | | BE |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | Forum Stadt Zürich | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | Coaching BIZ Meilen | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton ZH 2007 - 2009: Kantonale Aktivitäten | Forum Stadt Zürich | ZH |
| VitaminL 2006 | Lehrstelle JETZT | AG |
| VitaminL 2007 | Lehrstelle JETZT | AG |
| PromoTir melius - Promozione del tirocinio in Ticino | | TI |
| Projet de Plate-forme Last minute à l'intention des jeunes à la recherche d'une place d'apprentissage | | FR |
| coaching - Integration von Jugendlichen mit schulischen, sozialen und sprachlichen Schwierigkeiten in die Berufsbildung | | GR |
| VitaminL 2008 | Lehrstelle JETZT | AG |
| Coaching Frühintervention | | |
| Atelier d'orientation « projet-action » pour les élèves de 8ème et 9ème faiblement scolarisés. | | JU |
| Atelier d'orientation « projet-action » pour les élèves de 8ème et 9ème faiblement scolarisés (Verlängerung) | | JU |
| LIFT - Leistungsfähig durch individuelle Förderung und praktische Tätigkeit: Vorprojekt | | BE/ZH |
| Berufsintegrationscoaching auf der Sekundarstufe I | | LU |
| ajir-LIFT | | Stadt Biel |
| coaching - Integration von Jugendlichen mit schulischen, sozialen und sprachlichen Schwierigkeiten in die Berufsbildung | | GR |
| Coaching Migrant/innen Lehrstellensuche | | |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung | Scala | ZH |
| "Junior Service+/Junior Coach+" Realisierungs- und Begleitunterstützung jugendlicher MigrantInnen bei beruflicher Integration | | Stadt Biel |
| Coaching des jeunes migrants en phase d'insertion professionnelle | | NE |
| Übergreifendes Coaching | | |
| Taskforce Lehrstellen 2003 (Scala) | | ZH |
| Perspektivencamp "Step 07" | | AG/LU |
| go! | | ZH (Bezirk Horgen) |
| VitaminL 2008 | Connect (Perpektivencamp) | AG |
| Bewerbungsunterstützung | | |
| Nahtstellenprojekt Volksschule-Berufsbildung (Casting) | | BS |

Individuelle Begleitung: Mentoring

| Projekttitle | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|---|---------------------------------------|-----------------|
| Allgemeine Mentoringprojekte | | |
| Mentoring für Jugendliche | | BS/BL |
| Lehrstellenmarketing Kt. Bern Junior Job Service /Aufbau Netzwerk Junior | | BE |
| Mentoring für Jugendliche | | BS |
| Mentoring für Jugendliche | | BS/BL |
| Aktion Lehrstellen und Praktikumsplätze, ALP Grauholz | | BE |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung | Mentoring BIZ Kloten | ZH |
| Plattform Realisierungshilfe | | BE |
| Junior Job Service | | BE |
| Mentoring-Projekt Thurgau | | TG |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung (2006-2008) | Mentoring Zürich / Ithaka | ZH |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung (2006-2008) | Mentoring BIZ Kloten: Nachtragskredit | ZH |
| Aktion Lehrstellen und Praktikumsplätze, ALP Grauholz | | BE |
| Gotte/Göttli-Projekt | | LU |
| VitaminL 2006 | Junior Mentoring | AG |
| ALP Grauholz 2007 | | BE |
| VitaminL 2007 | Junior Mentoring | AG |
| Mentoringprogramm Luzern | | LU |
| VitaminL 2008 | Junior Mentoring | AG |
| Mentoring für Jugendliche mit Migrationshintergrund | | |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung | Inclusio | ZH |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung | Fairness-Schulen | ZH |
| "Junior Service+/Junior Coach+" Realisierungs- und Begleitunterstützung jugendlicher MigrantInnen bei beruflicher Integration | | BE (Stadt Biel) |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung (2006-2008) | inclusio I & II Winterthur | ZH |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung (2006-2008) | inclusio V & VI Zürich | ZH |
| Incluso Luzern, Mentoring für MigrantInjugendliche zwischen Schule und Beruf | | LU |

Individuelle Begleitung: Forschungsprojekt

| Projekttitle | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|--|-------------------|-----------------|
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung | Transfer | ZH |

Lehrstellenvermittlung

| Projekttitle | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|---|--------------------|-----------------|
| Durchführung von Lehrstellenvermittlung | | |
| Lehrstellenmarketing Kt. Bern Junior Job Service /Aufbau Netzwerk Junior | | BE |
| Task Force "Place d'apprentissage 2003" | | FR |
| Taskforce Lehrstellen 2003 [KLEVER - 120 kaufmännische Lehrstellen in 2 Jahren] | | ZH |
| Taskforce Lehrstellen 2003 ["Gezielte Lehrstellenförderung" und "Junior Job Service"] | | BL |
| Task Force "Place d'apprentissage 2003" | Mentoring | NE |
| Junior Job Service | | BL |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2005 | Forum Stadt Zürich | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2005 | Forum Affoltern | ZH |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung | Scala | ZH |
| Lehrstellenaktion "Last Minute 2005" | | TG |
| "Junior Service+/Junior Coach+" Realisierungs- und Begleitunterstützung jugendlicher MigrantInnen bei beruflicher Integration | | Stadt Biel |
| Junior Job Service | | BE |
| Inizio | | Stadt Bern |
| Coaching Lehrstellen- und Praktikumsuche; Lehrstellenvermittlung | | SG |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | BWS Bülach | ZH |
| Berufintegrationscoaching auf der Sekundarstufe I | | LU |
| VitaminL 2006 | Lehrstelle JETZT | AG |
| Insertion professionnelle des JAD (jeunes adultes en difficulté) / Voie2 | | GE |
| ALP Grauholz 2007 | | BE |
| VitaminL 2007 | Lehrstelle JETZT | AG |

| | | |
|--|------------------|-------------|
| go! | | ZH (Horgen) |
| Direktvermittlung LU | | LU |
| VitaminL 2008 | Lehrstelle JETZT | AG |
| Strukturschaffung für die Lehrstellenvermittlung | | |
| Lehrstellenförderung | | SH |
| Plateforme Wikijob | | JU |

Massnahmen zu Übergangslösungen

| Projekttitle | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|--|---------------------------|-----------------|
| Durchführung von Übergangslösungen | | |
| Berufsintegrationsprogramm, BIP | | CH |
| Lernatelier im Schulischen Brückenangebot | | GL/ZG |
| Brückenjahr Hauswirtschaft im Kanton Luzern 2005 | | LU |
| Aufstockung Berufsvorbereitungsjahr im Kanton Luzern 2005 | | LU |
| Aufstarten | | BE |
| Aufstarten - inhaltliche und zeitliche Erweiterung | | BE |
| Préapprentissage en école de métiers | | JU |
| Mentoring | | NE |
| Cycle de transition: année de formation préprofessionnelle dite, Option Réussite | | JU |
| Coaching des jeunes migrants en phase d'insertion professionnelle | | NE |
| Insertion professionnelle des JAD (jeunes adultes en difficulté) / Voie2 | | GE |
| Coaching, formation et encadrement individuel | | NE |
| DAL - Die Alternative Luzern | | LU |
| Perspektivencamp "Step 07" | | AG/LU |
| Brückenangebot Startpunkt Wallierhof | | SO |
| Sprungbrett: Begleitete Praxiseinsätze 2008/2009 | | LU |
| VitaminL 2008 | Connect (Perpektivencamp) | AG |
| Strukturschaffung für Übergangslösungen | | |
| Brückenangebote | | TG |
| Lernatelier im Schulischen Brückenangebot | | GL/ZG |
| Brückenjahr Hauswirtschaft im Kanton Luzern 2005 | | LU |
| Cycle de transition: année de formation préprofessionnelle dite, Option Réussite | | JU |

8.2.6 Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden

| Projekttitle | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|--|-----------------------|-----------------|
| Coaching bei Schwierigkeiten in der Lehre und drohendem Lehrstellenabbruch | | |
| Structure d'encadrement individuel | | JU |
| TEM Transition école-métier | | VD |
| TEM Transition école-métier: prolongation d'aide financière | | VD |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung | Impulsis | ZH |
| Support für KMU-Lehrbetriebe und Auszubildende | | AG |
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2006 | BWS Uster | ZH |
| VitaminL 2008 | COBE | AG |
| Coaching während der Lehre | | |
| Misure di sostegno nella formazione professionale: sviluppo di modelli per la Svizzera italiana | | TI |
| Einführung der Attestausbildung und der fachkundigen individuellen Begleitung in den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft | | BS/BL |
| Individuelle Förderung/Begleitung Übergang Volksschule-Berufsbildung (2006-2008) | Coaching BWL Dietikon | ZH |
| Coaching des jeunes migrants en phase d'insertion professionnelle | | NE |
| Nachbetreuung / Coaching für Jugendliche nach dem kombinierten Brückenangebot KBA | | ZG |
| Projekte zur schulischen Qualifikation | | |
| TEM Transition école-métier | | VD |
| TEM Transition école-métier: prolongation d'aide financière | | VD |
| Accompagnement scolaire personnalisé durant la formation professionnelle | | FR |
| Coaching des jeunes migrants en phase d'insertion professionnelle | | NE |
| Projekte zur Förderung der Kreativität und Sensibilisierung | | |
| APP'Art 04 | | WCH |
| APP'ART 2006/2007 et APP'ART 2008/2009 | | WCH |
| Transkulturalität in der Berufsbildung | | DCH |

8.2.7 Kampagnen

| Projekttitlel | Titel Teilprojekt | Region / Kanton |
|---|--------------------|-----------------|
| Lehrstellenförderung Kanton Zürich 2005 | Forum Stadt Zürich | ZH |
| Lehrstellenakquisition BS | | BS |
| Promotion syndicale des places d'apprentissage en Suisse romande | | WCH |
| ZAPA+ Teilprojekt C: Imagekampagne. | | ZCH |
| Lehrstellenförderung Kanton ZH 2007 - 2009: Kantonale Aktivitäten | Forum Stadt Zürich | ZH |
| Lehrstellenförderung Kanton ZH 2007 - 2009: Kantonale Aktivitäten | ZLI | ZH |
| Wettbewerb "Zukunft jetzt"! | | CH |
| Lehrstellen - Basels Zukunft | | BS |
| Promotion syndicale des places d'apprentissage en Suisse romande - Fortsetzung 05-264 | | WCH |
| SCELTO plus | | TI |
| Förderung der Lehren Seilbahner/innen EFZ, EBA | | CH |
| Schaffung und Konsolidierung von Lehrstellen und Ausbildungsplätzen in den Alters- und Pflegezentren der Zentralschweiz "Lernort Alters- und Pflegezentren Zentralschweiz LAZ": Teilprojekt B: Sensibilisierung | | ZCH |
| Lehrstellenkampagne 2008/09: Lehrstellen - Basels Zukunft | | BS |