



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT

# Nationales Projekt Case Management Berufsbildung

## Bericht zur Umsetzungsevaluation



**Charles Landert**  
Landert Partner, Sozialforschung Evaluation Konzepte

**Bern, Juni 2011**

Das Projekt wurde im Zeitraum vom Mai 2009 bis März 2011 von Landert Partner im Auftrage des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT) durchgeführt.

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT)

### **Autor:**

Charles Landert

Landert<Partner, Sozialforschung Evaluation Konzepte

### **Layout und Produktion:**

BBT

### **Vertrieb:**

BBT, [www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch)

### **Originaltext:**

Deutsch

### **Auskunft:**

Sabina Schmidlin

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie

Effingerstrasse 27

3003 Bern

[sabina.schmidlin@bbt.admin.ch](mailto:sabina.schmidlin@bbt.admin.ch) /+41(0)31 325 51 27

## **Inhalt**

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Management Summary</b> .....	<b>6</b>
<b>Abkürzungen</b> .....	<b>9</b>
<b>Glossar</b> .....	<b>10</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>12</b>
<b>2. Gegenstand der Evaluation und Fragestellungen</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Durchführung der Evaluation</b> .....	<b>15</b>
3.1 Evaluationsplan .....	15
3.2 Projektstand bei Evaluationsstart .....	15
3.3 Modifizierter Evaluationsplan. Datenerhebung.....	16
3.4 Anmerkungen zum methodischen Vorgehen .....	17
<b>4. Ergebnisse</b> .....	<b>18</b>
4.1 Einleitung .....	18
4.2 Konzepte und ihre Umsetzung .....	19
4.2.1 Rahmenkonzepte .....	19
4.2.2 Operative Umsetzung.....	20
4.2.3 Kantone mit eingeführtem CM BB .....	23
4.2.4 Umsetzungserfahrung .....	23
4.3 Politische Abstützung.....	24
4.3.1 Rahmenbedingungen/erreichter Stand der Kantone bei Projektstart.....	24
4.3.2 Regierungsratsbeschlüsse .....	28
4.3.3 Finanzierung .....	28
4.4 Organisation und Steuerung .....	30
4.4.1 Verwaltungsinterne Einordnung des CM BB .....	30
4.4.2 Steuerung des CM BB .....	31
4.4.3 Gestaltung der Schnittstellen des CM BB mit Institutionen / Ämtern .....	33
4.4.4 Doppelspurigkeiten .....	35
4.4.5 Umgang mit Lücken.....	37
4.4.6 Homogene Praxis des CM BB .....	37
4.5 Umsetzung im Einzelnen .....	39
4.5.1 Qualifikationsprofile der Case ManagerInnen .....	39

4.5.2	Definition der Regelprozesse .....	40
4.5.3	Fallführung und -dokumentation .....	40
4.5.4	Früherkennung .....	42
4.5.5	Personelle Kapazität .....	43
4.6	Einschätzung des erreichten Standes des CM BB .....	46
4.6.1	Politische Abstützung .....	47
4.6.2	Steuerung des CM BB .....	47
4.6.3	Organisation und Profil des CM BB .....	48
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung, Diskussion und Folgerungen.....</b>	<b>51</b>
5.1	Umsetzungskonzepte .....	52
5.2	Umsetzung .....	53
5.3	Systemorganisation auf kantonaler Ebene .....	56
5.4	Unterstützung des BBT.....	57
5.5	Output .....	58
5.6	Schlussfolgerungen .....	59
<b>6.</b>	<b>Empfehlungen .....</b>	<b>61</b>
<b>7.</b>	<b>Verzeichnis der benutzten Dokumente und Literatur .....</b>	<b>63</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>.....</b>	<b>68</b>
A1	Idealtypischer Verlauf des CM-Prozesses in der Berufsbildung.....	68
A2	Meilensteine .....	69
A3	Fragestellungen der Evaluation .....	70
A4	Definitionen zu Anhang A5 .....	72
A5	Von der Evaluation benutzte Planungskennwerte .....	74
A6	Informationen zu den kantonalen Umsetzungen .....	75
A6.1	Lesehilfe zum Anhang A6 .....	76
A7	Liste der Befragten .....	77

## Vorwort

Bund, Kantone, Wirtschaft und Gesellschaft haben alles Interesse daran, dass möglichst alle Jugendlichen einen nachobligatorischen Abschluss erreichen. Das Case Management Berufsbildung soll dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen.

Das Case Management wurde an der Lehrstellenkonferenz 2006 lanciert. Seitdem wurde national und kantonal viel Arbeit geleistet. Es wurden Konzepte und Instrumente erarbeitet und die Umsetzung an die Hand genommen. Heute ist das Case Management in gut zwei Dritteln der Kantone eingeführt – in gut föderalistischer Art mit unterschiedlichen Profilen und unterschiedlichem Entwicklungsstand.

Die Evaluation ist lernorientiert angelegt. Profitieren, sollen in erster Linie die für das Case Management verantwortlichen Personen in Bund und Kantonen. Der Bericht will dazu beitragen, eine Fachdiskussion hinsichtlich der Weiterentwicklung des Konzepts auf nationaler, kantonaler und operativer Ebene anzustossen. Er bietet die Möglichkeit, das eigene Konzept zu reflektieren, von den Erfahrungen anderer zu lernen und mögliche Fehlentwicklungen zu vermeiden.

Das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie dankt dem Evaluator, Charles Landert, für die wertvolle Arbeit. Ein grosser Dank geht auch an die vielen Beteiligten, die ihre Zeit für Interviews, Recherchen und Rückmeldungen zur Verfügung gestellt und zum Gelingen der Evaluation beigetragen haben.



Hugo Barmettler

Vizedirektor, Leiter Leistungsbereich Berufsbildung

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, Juni 2011

## **Management Summary**

### **Ausgangslage**

Das schweizerische Berufsbildungssystem genießt in breiten Kreisen einen guten Ruf. In den letzten 20 Jahren zeichnete sich allerdings ab, dass die Anstrengungen von Volksschule, Berufsfachschulen und Lehrbetrieben nicht ausreichen, um alle berufsbildungsfähigen Jugendlichen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. In der Folge entstanden an den Nahtstellen von Schule und Berufsbildung sowie zum Erwerbsleben Supportangebote für Jugendliche, deren Einstieg in die Ausbildung bzw. Arbeitswelt gefährdet ist. Umfang und Vielfalt dieser Angebote führten indes oft zu Unübersichtlichkeit und damit einer unkoordinierten und ineffektiven Nutzung derselben. Diesen unbefriedigenden Zustand suchten Bund und Kantone mit dem nationalen Projekt «Case Management in der Berufsbildung» (CM BB) zu beheben. Längerfristiges Ziel dieser Bestrebungen ist es, die Abschlussquote auf Sekundarstufe II unter den Jugendlichen bis 2015 auf 95% zu steigern.

### **Das Case Management Berufsbildung strukturiert und koordiniert Supportmassnahmen**

Das CM BB ist ein strukturiertes Verfahren mit dem für Jugendliche, deren Einstieg in die Berufswelt stark gefährdet ist, passende Massnahmen sicher gestellt und koordiniert werden.

Als Projekt zunächst für die Jahre 2008-11 beschlossen, vom Bund mit CHF 20 Mio. Fördermitteln ausgestattet und kantonal umgesetzt, sollen durch das CM BB mehrfach belastete Jugendliche bis zum erfolgreichen Abschluss einer Ausbildung auf der Stufe Sek II begleitet werden. In den Grundsätzen zur Umsetzung wurden vom Bund theoriegestützt Kernelemente formuliert, welche eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung wahrscheinlich machen. Das CM BB soll diesen Kernelementen entsprechend über institutionelle und professionelle Grenzen hinweg angelegt sein und die interinstitutionelle Zusammenarbeit fördern. Weiter werden individuell passende Massnahmen von einer fallführenden Stelle, das heisst «aus einer Hand», bzw. von der konstant gleichen Person (Case Manager/-in) koordiniert und wirksam gesteuert. Diese Person orientiert sich zudem an einem strukturierten Verfahren mit den fünf Prozessschritten Intake, Assessment, Massnahmendefinition, Massnahmenumsetzung und Evaluation.

### **Ergebnisse der Umsetzungsevaluation**

Partizipation der Kantone am Projekt CM BB:

Mit einer Ausnahme nahmen alle Kantone am Projekt teil. Die meisten haben vorausgehend die Existenz von Systemmängeln bekundet. Insbesondere wurden an den Schnittstellen zwischen beteiligten Institutionen, Doppelspurigkeiten und Lücken in den Angeboten sowie dysfunktionale (unwirksame) Massnahmen während dem Berufsfindungsprozess und beim Berufseinstieg der Jugendlichen bemängelt. Einige Kantone manifestieren ein sehr hohes Engagement in der Bereinigung von Unstimmigkeiten und Schwächen. Bedingt durch Verzögerungen der Umsetzung sowie abweichende Konzepte in einigen Kantonen haben heute allerdings knapp 60% der gefährdeten Jugendlichen Zugang zum CM BB.

Merkmale einer zielführenden Umsetzung des CM BB:

Diejenigen Kantone, die in der externen Evaluation positiv herausragten, charakterisieren sich durch mehrere «Gelingensbedingungen». Dabei handelt es sich um Faktoren, aufgrund derer die anstehenden Schwierigkeiten und Probleme positiv bewältigt wurden und die Umsetzung des CM BB insofern als zielführend bezeichnet werden kann. Diese Kantone haben das CM BB als Fachstelle der Abteilung Berufsbildung oder der Bildungsdirektion organisiert und in der Hierarchie relativ hoch angesiedelt. Es ist eine steuernde und gestaltende Instanz erkennbar, die nicht nur das CM BB selber, sondern auch für die Jugendlichen zugängliche Massnahmen im Auge hat. Das CM BB erfolgt – ohne Bruchstelle zwischen der Volksschule und der Sekundarstufe II – aus einer Hand und berücksichtigt die in den Grundsätzen zur Umsetzung formulierten Kernelemente. Der Personalbestand erreicht eine kritische Grösse, was den unabdingbaren internen fachlichen Austausch (z.B. Fallbesprechung) erst ermöglicht. Und schliesslich stammen die eingesetzten Fachleute aus verschiedenen Berufsfeldern, weisen einen breiten Erfahrungshintergrund mit Jugendlichen auf und haben grössere Arbeitspensen (mindestens 70% einer Vollstelle) inne. Die Gelingensbedingungen entsprechen mehrheitlich den in den Grundsätzen zur Umsetzung vom Bund beschriebenen Kernelementen.

Stolpersteine bei der Umsetzung des CM BB:

Die Evaluation konnte ebenfalls Schwachstellen in der Umsetzung und weitere Probleme feststellen. So hat rund die Hälfte der Kantone ihr CM BB bis anhin weitgehend auf Bundeskosten, praktisch ohne Eigenmittel umgesetzt, was das politische Commitment dieser Kantone zu ihrem CM BB stark relativiert. Im Weiteren werden «Zwischenlösungen» am Übergang von der Schule zur Berufsbildung kaum in Bezug auf ihre Funktionalität und Kapazität analysiert. Einer sachlich-inhaltlichen Auseinandersetzung mit den kantonal finanzierten (Brücken-)Angeboten sowie den Motivationssemestern der RAV wird ausgewichen. Eine ganzheitlich vorgenommene Positionierung, Steuerung und Bewirtschaftung dieser Ressourcen erfolgt nur in Ausnahmefällen. Zudem wird das CM BB teilweise an Oberstufenlehrpersonen delegiert, die für diese Funktion weder ausgebildet sind noch über die zeitlichen Ressourcen verfügen. Dies erstaunt umso mehr, als gerade Lehrpersonen sich mit den komplexesten Problemkonstellationen bei Schülerinnen und Schülern schwer tun und nach Unterstützung rufen.

### **Weiterführende Überlegungen**

Durch die Evaluation sind Abweichungen der verschiedenen kantonalen Umsetzungen des CM BB von den in den Grundsätzen vereinbarten Bedingungen offen kundig geworden. Dies ist zur Kenntnis zu nehmen – nicht zuletzt mit Blick darauf, dass das nationale Projekt CM BB kantonspezifische Anpassungen zuliess. Nach Einschätzung der Evaluation haben einige Kantone ihr CM BB allerdings so ausgestaltet, dass die oben beschriebenen Kernelemente kaum mehr erkennbar sind.

Inwieweit die Ziele des nationalen Projektes CM BB auch mit alternativen Vorgehensweisen erreicht werden können, wird Gegenstand einer Wirkevaluation sein. Sie wird zeigen, ob und allenfalls wie sehr sich konzeptionelle Abweichungen positiv, neutral oder negativ auf die Situation der Zielgruppe auswirken.

Wie die Ergebnisse dieser Evaluation zeigen, sind der Aufbau und die institutionelle Verankerung von CM Teil eines langwierigen Prozesses. Mit dem Ziel sicherzustellen, dass die Projekte auch dann weitergeführt werden, wenn sich der Bund aus der Mitfinanzierung zurückzieht, werden die Kantone im Rahmen einer Konsolidierungsphase von 2012-2015 weiter unterstützt.

Die vorliegende Umsetzungsevaluation steht implizit für die Prognose, dass diejenigen Kantone das Ziel (95% der Jugendlichen mit einem Sek II-Abschluss) eher erreichen werden, die das nationale Projekt CM BB einerseits als Lernanlass verstanden und ihre Sensibilität für die am stärksten problembehafteten Jugendlichen erhöht haben und andererseits an einer ganzheitlichen Gestaltung und Steuerung der Massnahmen für diese Zielgruppe arbeiten und dafür auch eigene Mittel einsetzen.



## Abkürzungen

AVIG	Arbeitslosenversicherungsgesetz
BBG	Berufsbildungsgesetz
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
CM BB	Case Management Berufsbildung
CM	Case Manager, Case Managerin
EBA	Eidgenössisches Berufsattest
EDK	Eidgenössische Erziehungsdirektorenkonferenz
EFZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
FiB	Fachkundige individuelle Begleitung gemäss Art. 18 Abs. 2 BBG
IIZ	Interinstitutionelle Zusammenarbeit
IV	Invalidenversicherung
JugA	Jugendanwaltschaft
MAMAC	Medizinisch ArbeitsMarktliche Assessments mit Case Management
OdA	Organisationen der Arbeitswelt
RAV	Regionale Arbeitsvermittlungszentren
SBBK	Schweizerische Berufsbildungsämterkonferenz
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SEMO	Motivationssemester

## Glossar

Brückenangebote	In der Regel öffentlich (kantonal) finanzierte institutionelle Angebote nach Schulaustritt und vor dem Übertritt in eine Ausbildung.
Case Management BB	Case Management Berufsbildung ist zu umschreiben als ein <i>„strukturiertes Verfahren, um adäquate Massnahmen für Jugendliche sicher zu stellen, deren Einstieg in die Berufswelt stark gefährdet ist. Es koordiniert die beteiligten Akteurinnen und Akteure sowohl über institutionelle und professionelle Grenzen als auch über die Dauer der Berufswahl und der Grundbildung hinweg.“</i> (EVD / BBT 2007: 5)
Case ManagerIn BB	Fachpersonen, deren berufliche Haupttätigkeit das Case Management im Bereich der Berufsbildung ist. Als «Case ManagerInnen BB» werden Fachpersonen bezeichnet, deren Haupttätigkeit nicht das CM BB ist. Oft sind auch die für das CM BB erforderlichen Ressourcen (Zeit, Entlohnung, Aus- und Weiterbildung) nicht klar definiert.
CaseNet	Von der Firma Diartis AG, auf Wunsch der Kantone entwickelte Kommunikationsplattform, die den Informationsfluss der an einem Fall beteiligten Fachkräfte unterstützt. Es existieren angepasste Versionen, die besonderen Wünschen von Kantonen entsprechen.
Coaching	Die an Zielen ausgerichtete Begleitung einer Person, hier im Kontext der beruflichen Integration.
Dropouts	Jugendliche, die «nicht mehr mitmachen», d.h. nicht mehr oder nur sehr begrenzt an den familiären, institutionellen und wirtschaftlichen Strukturen teilhaben. Die Ursachen sind vielfältig (Fehlen familiärer Bindungen, Marginalisierung, traumatische Erfahrungen, Erkrankung u.a.). Der «Ausstieg» ist in der Regel nicht ein bewusster Akt, sondern das Ergebnis einer stetigen gesellschaftlichen Entfremdung.
Fallführung aus einer Hand	Eine verantwortliche Person ist für die Steuerung und Überwachung parallel laufender Massnahmen zugunsten eines/einer Jugendlichen besorgt, dies bis zum formellen Abschluss eines Case Managements und bei Bedarf stufenübergreifend.
IIZ	Abkürzung für Interinstitutionelle Zusammenarbeit: Meint die in der Schweiz lancierte spezifische Strategie zur verbesserten, zielgerichteten Zusammenarbeit von Arbeitslosenversicherung, Invalidenversicherung, Sozialhilfe, öffentlicher Berufsberatung und anderen Institutionen.
Interinstitutionelle	Allgemein eine gemeinsame Strategie zur zielgerichteten

Zusammenarbeit	Zusammenarbeit verschiedener Partnerorganisationen.
Motivationssemester (SEMO)	Halbjährige Bildungsangebote für anspruchsberechtigte, von Arbeitslosigkeit bedrohte Jugendliche und junge Erwachsene. Das SEMO ist eine arbeitsmarktliche Massnahme gemäss AVIG Art. 59ff. Die Durchführung von SEMO erfolgt durch private Anbieter im Mandatsverhältnis der RAV.
Schweizerische Berufsbildungsämterkonferenz	Die SBBK (Schweizerische Berufsbildungsämterkonferenz) ist eine Fachkonferenz der EDK. Sie setzt sich zusammen aus den Leiterinnen und Leitern der kantonalen Berufsbildungsämter. Die SBBK bearbeitet alle Fragen, welche einen koordinierten Vollzug der Berufsbildung in den Kantonen betreffen.
Umsetzung des CM BB	Die Evaluation unterscheidet zwischen Konzeptphase (Rahmenkonzept und Commitment der Regierung), Vorbereitung (Information der Beteiligten, Ressourcenplanung, Personalrekrutierung) und Umsetzung (Case ManagerInnen sind eingestellt und bearbeiten erste Fälle).
Umsetzung des CM BB i.e.S.	Umsetzung des CM BB im engeren Sinne umfasst die Art und Weise, wie Cases generiert und begleitet werden (Fallidentifizierung/Triage, Assessment, Massnahmenplanung und –ausführung, Evaluation der Ergebnisse).

## 1. Einleitung

Die Schweiz verfügt über eine sehr gut funktionierende Berufsbildung. Das in den Betrieben, den Organisationen der Arbeitswelt und den Berufsbildungsämtern sowie Berufsfachschulen verlässlich abgestützte duale Ausbildungssystem erfährt in der Bevölkerung eine breite Akzeptanz und international grosses Interesse.

In den letzten Jahren zeichnete sich allerdings ab, dass die in den Kantonen unternommenen Anstrengungen der Berufsbildung nicht genügen, um allen potenziell berufsbildungsfähigen Jugendlichen einen erfolgreichen Abschluss der beruflichen Grundbildung und die Integration in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. In den Neunziger Jahren und in den letzten zehn Jahren konzentrierten sich die Bemühungen von Bund, Kantonen und Wirtschaft auf die Vermehrung von Ausbildungsplätzen, die verbesserte Berufsinformation und -beratung, die Passung von Lehrstellenangebot und -nachfrage und den Auf- und Ausbau von – allerdings nicht unproblematischen – Zwischenlösungen (Brückenangebote).

An der Schnittstelle von Volksschule und Berufsbildung entstand so ein zunehmend dichtes und vielfältiges Unterstützungsangebot. Indessen mangelte es an Koordination und kohärenter Steuerung sowohl auf institutioneller (Angebots-)Ebene als auch im Einzelfall der betroffenen Jugendlichen. Auch zeichnete sich ab, dass für Jugendliche mit beruflichen Integrationsschwierigkeiten zusätzliche Massnahmen und sehr individuell zugeschnittene Begleitungen erforderlich waren.

Case Management in der Berufsbildung stellt die Antwort auf diese Entwicklung dar. Anlässlich der Lehrstellenkonferenz vom 13. November 2006 lancierte Bundesrätin Doris Leuthard, damals Vorsteherin des Volkswirtschaftsdepartements, das nationale Projekt «Case Management Berufsbildung».

Das BBT definiert CM BB wie folgt:

*„Im Berufsbildungsbereich ist Case Management zu umschreiben als ein strukturiertes Verfahren, um adäquate Massnahmen für Jugendliche sicher zu stellen, deren Einstieg in die Berufswelt stark gefährdet ist. Es koordiniert die beteiligten Akteurinnen und Akteure sowohl über institutionelle und professionelle Grenzen als auch über die Dauer der Berufswahl und der Grundbildung hinweg.“<sup>1</sup> (EVD / BBT 2007: 5).*

Als Ziele werden angegeben:

- *Erhöhung des Anteils Jugendlicher bis 25 Jahre mit einem Ausbildungsabschluss auf Sekundarstufe II bis zum Jahr 2015 (von 89% auf 95%).*
- *Hilfe zur Selbsthilfe für gefährdete Jugendliche.*

---

<sup>1</sup> Case Management ist umfassender als individuelle Begleitung. Ziel des Case Managements ist es zu verhindern, dass Jugendliche aus dem Bildungssystem hinausfallen, beziehungsweise dazu beizutragen, sie zu einem ersten nachobligatorischen Abschluss zu bringen. Ziel der individuellen Begleitung ist, die persönlichen Kompetenzen von Jugendlichen soweit zu entwickeln, dass sie aus eigenen Kräften den Anforderungen von Gesellschaft, Wirtschaft und Bildung zu entsprechen vermögen und sich entfalten können.

- *Effizienzsteigerung durch Abstimmung der Aktivitäten aller Beteiligten - inklusive der betroffenen Jugendlichen.*

Das Case Management Berufsbildung wird dann als erfolgreich betrachtet, wenn die Jugendlichen einen ersten nachobligatorischen Ausbildungsweg abschliessen bzw. den Einstieg in den Arbeitsmarkt erfolgreich meistern.

Im Rahmen der Projektplanung wurden zwei Evaluationen definiert.<sup>2</sup> Die eine sollte auf die Umsetzungskonzepte und –prozesse des CM BB in den Kantonen fokussieren. Die andere wird – zu einem späteren Zeitpunkt und gestützt auf Daten des CaseNet – die Wirkungen bei Betroffenen und Beteiligten des CM BB beurteilen.

Der vorliegende Bericht gibt die Ergebnisse der ersten Evaluation wieder. Ihr Ziel war es, die vorhandenen Umsetzungskonzepte zu vergleichen, Erfahrungen der Kantone beim Vollzug zu beschreiben und, falls möglich, eine Good Practice eines CM BB zu formulieren. Dementsprechend war die Evaluation lernorientiert anzulegen. Die verantwortlichen Personen sollten für das CM BB in den Kantonen Handlungswissen in Bezug auf die Projektumsetzung und Qualitätssicherung erhalten. Dadurch sollten mögliche Fehlentwicklungen vermieden oder minimiert werden. Schliesslich sollte mit der Evaluation sichtbar gemacht werden, welche Umsetzungskonzepte sich für eine effiziente und effektive verwaltungsinterne Zusammenarbeit im Rahmen des CM BB bewähren.

An der Evaluation beteiligt waren Charles Landert (Projektleitung, Deutschschweizer Kantone, und Tessin, Berichterstattung) und Nicole Merkt (französischsprachige Kantone). Für die Erteilung des Mandats und die vertrauensvolle Zusammenarbeit danken wir dem Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, insbesondere der Projektleiterin, Frau Sabina Schmidlin. In den Dank eingeschlossen sind auch die Mitglieder der Begleitgruppe sowie die vielen Beteiligten in den Kantonen, die bereit waren, die Anliegen der Evaluation aufzunehmen und uns ihre Zeit für Interviews und Recherchen zur Verfügung stellten.

---

<sup>2</sup> Schweizerische Eidgenossenschaft 2009:6.

## 2. Gegenstand der Evaluation und Fragestellungen

Gegenstand der Evaluation sind die kantonalen Umsetzungen des nationalen Projekts CM BB, die in drei Phasen unterschieden werden können:

- *Vorbereitung* (Rahmenkonzept mit Grundlagen und Grundzüge des kantonalen CM BB, gemäss *EVD/BBT 2007*),
- *Einführung* (ab Start des vierjährigen Projekts 2008-2011), z.T. Pilotprojekte,
- *Konsolidierung* (ausgebauter Stand, z.T. aufgrund von Ergebnissen des Pilotprojektes).

Im Zentrum stehen einerseits der Umsetzungsprozess des CM BB im engeren Sinne (*Anhang A1*) mit den Prozessschritten *Identifikation, Erfassung, Assessment (Diagnose), Massnahmenplanung, Massnahmenumsetzung, Begleitung/Controlling, Evaluation*, andererseits die Organisation, Kooperation und Koordination der beteiligten kantonalen verwaltungsinternen und -externen AkteurInnen und schliesslich die Rolle des Bundes (BBT).

Dementsprechend sind die Fragestellungen differenziert nach den Aspekten Umsetzungskonzept, Umsetzung, *Systemorganisation auf kantonalen Ebene, Unterstützung des BBT, Output und Schlussfolgerungen (detaillierte Formulierungen der Fragestellungen vgl. Anhang A3)*.

### **3. Durchführung der Evaluation**

#### **3.1 Evaluationsplan**

Wie in Kapitel 2 ausgeführt, kann das nationale Projekt Case Management Berufsbildung in die drei Phasen Vorbereitung, Einführungsphase und Konsolidierung unterteilt werden. Geplant war, entlang dieser drei Phasen auch die Evaluation abzuwickeln:

- *Dokumentenanalyse* anhand der im Zeitpunkt des Evaluationsstarts verfügbaren schriftlichen oder digitalen Daten. Die Evaluation ging davon aus, dass insbesondere in den eingereichten und genehmigten Rahmenkonzepten die Voraussetzungen in den Kantonen sowie die Konturen der Umsetzung nachvollziehbar waren.
- *Profile* oder *Portraits* zur Einführungsphase von 15 ausgewählten Kantonen: Darstellung der wichtigsten Eckpfeiler der Umsetzung, der Zusammenarbeit der beteiligten Partner und der sich abzeichnenden Erfolge und Herausforderungen. Geplant war, ergänzend zur Dokumentenanalyse in Gesprächen mit den Projektleitungen mehr zu erfahren über den Fortschritt der praktischen Umsetzung (Arbeitsinstrumente, Leistungsvereinbarungen, Organisation und Funktionieren der interinstitutionellen Zusammenarbeit, vorgesehene kantonale Projektevaluation u.a.).
- *Fallstudien* als Vertiefung und Verdichtung von sechs Kantonsportraits: Die Praxis von Kantonen, die über die grösste Erfahrung in der Fallführung verfügten, sollte näher betrachtet werden (s. Abschnitt 3.3).

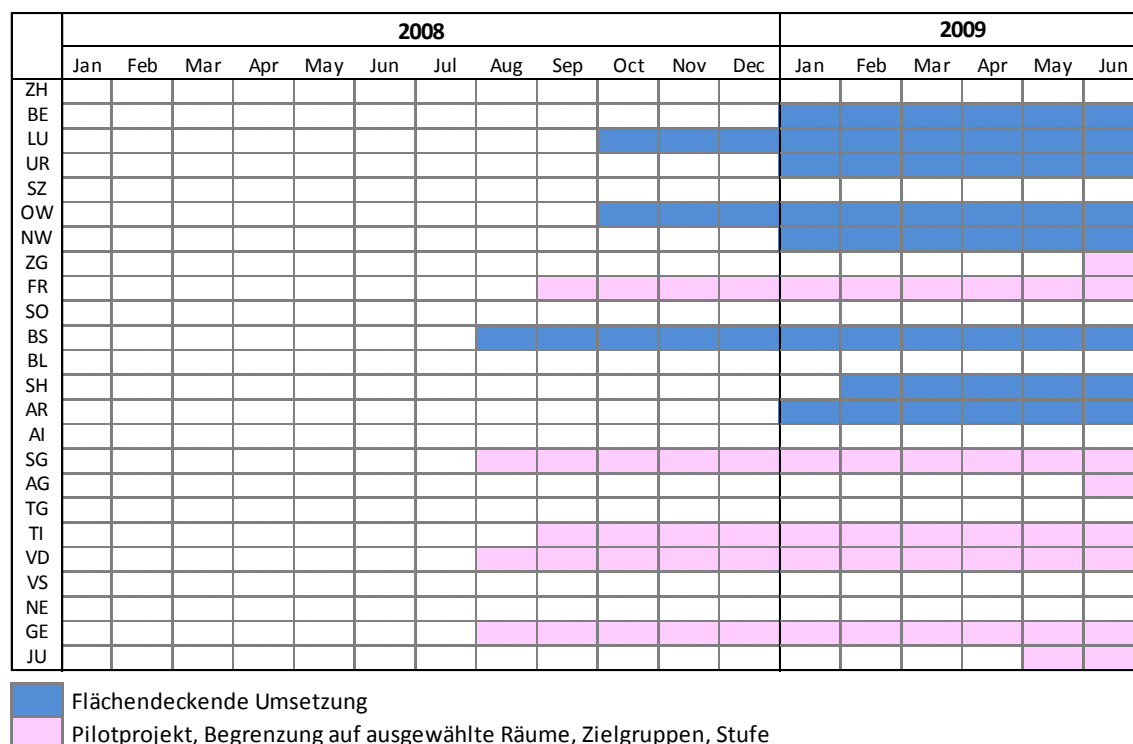
Dieses Vorgehen sollte es erlauben, aufgrund der fortschreitenden Umsetzungserfahrung erste Rückmeldungen an die Kantone vorzunehmen. Damit stand die formative Funktion der Evaluation im Vordergrund, umso mehr als absehbar war, dass innerhalb des ursprünglich geplanten Terminplans der Umsetzungsevaluation (Abschluss Ende August 2010) noch keine aussagekräftigen Daten zu den Ergebnissen aller Kantone gemacht und insbesondere Vergleiche zwischen den Kantonen angestellt werden konnten.

#### **3.2 Projektstand bei Evaluationsstart**

Von den insgesamt 26 Schweizer Kantonen sagten mit Ausnahme des Kantons Glarus alle eine Beteiligung am Projekt CM BB zu. Mit Blick darauf, dass die Rahmenkonzepte Ende August 2007 vorlagen, gingen die Evaluatoren davon aus, dass diese analysiert sowie die Einführungsphase beobachtet werden konnten.

Tatsächlich lief die Umsetzung des CM BB (= Case ManagerIn eingesetzt) Ende Juni 2009 in 16 Kantonen an, davon in acht Kantonen als – teilweise begrenztes – Pilotprojekt (s. *Abbildung 1, folgende Seite*). Die Umsetzungserfahrung dieser Kantone lag dannzumal bei durchschnittlich sieben Monaten. Die meisten Kantone arbeiteten noch nicht mit voller geplanter Personalkapazität. Aufgrund dieser Ausgangslage modifizierten die Evaluatoren die Evaluation in Bezug auf die zeitliche Abwicklung und die Unterscheidung von Portraits und Fallstudien. Anzumerken ist, dass VertreterInnen einzelner Kantone in der Startphase der Evaluation monierten, diese käme zu früh.

**Abbildung 1: Stand der Umsetzung des CM BB in den Kantonen bei Evaluationsstart (Mai 09)**



Dieser Einwand ist insofern zu relativieren, als zehn Kantone mit dem Projekt gestartet waren und es erlaubten, ausgehend von der Analyse der Rahmenkonzepte, die sich entwickelnde Praxis zu verfolgen (Prozessbeobachtung).

### 3.3 Modifizierter Evaluationsplan. Datenerhebung

Beabsichtigt war, die Kantone wenn möglich im selben Entwicklungsstadium zu beschreiben und zu analysieren. Da die Kantone ihre Umsetzung des CM BB zeitverschoben starteten, war eine *Staffelung der Evaluation* nötig.

Die *Dokumentenanalyse* wurde in jenen Kantonen sistiert, die ihr früheres Rahmenkonzept wenn nicht ganz verwarfen, so doch stark in Frage stellten: Dokumente differenziert zu betrachten, die von der Projektleitung oder der Steuergruppe selber als überholt betrachtet wurden, wäre wenig sinnvoll gewesen. Der *modifizierte Evaluationsplan* sah wesentlich umfangreichere Kantonsportraits vor. Wo bereits sinnvoll und möglich, wurden Interviews mit Case ManagerInnen geführt.

Von den 19 Kantonen, die genügend Anschauung ermöglichten, resultierten 17 Portraits (LU zusammen mit NW und OW). Sechs Portraits (BE, BS, BL, AG, TG, GE – Kantone mit unterschiedlichem Profil und der Möglichkeit der praktischen Anschauung) haben den Charakter von Fallstudien. Von den vier Kantonen, die ihre Umsetzung noch wenig weit vorangetrieben bzw. kein CM BB im engeren Sinne aufgebaut haben, wurden vier Kurzportraits erstellt (AI, SG, GR, VS). 23 Portraits/Fallstudien und Kurzportraits decken zusammen 25 Kantone ab. Die Ergebnisse dieser kantonsweisen Betrachtungen sind in die Auswertung und den Bericht eingeflossen.



### 3.4 Anmerkungen zum methodischen Vorgehen

Die Analyse der Rahmenkonzepte stand am Anfang der Arbeiten. Den Referenzrahmen dazu lieferte die Checkliste des BBT mit 12 Kriterien, die den Kantonen als Leitfaden bei der Konzipierung ihrer Eingaben übermittelt wurde (vgl. EVD/BBT 2007). Die Evaluation setzte weitgehend qualitative Verfahren ein, um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen (Dokumentenanalyse, qualitative Interviews). Aufgrund des unterschiedlichen Standes der Umsetzung in den Kantonen war zudem ein iteratives Vorgehen angezeigt: Die für Gespräche mit AmtsleiterInnen, ProjektleiterInnen und Case ManagerInnen vorbereiteten Erhebungsinstrumente richteten sich am aktuellsten Informationsstand aus und erfuhren fallweise Anpassungen.

Soweit der Projektstand dies in den einzelnen Kantonen erlaubte, erfolgte eine Triangulation durch den Einbezug unterschiedlicher Informationsquellen (Perspektive der Projektleitung, von Case ManagerInnen sowie – im Rahmen von Fallstudien – von Dritten, die mit dem Case Management eine Verbindung aufweisen (Tabelle 1).

**Tabelle 1: Datenerhebung**

Art		Kantone
Doku-Analyse:	Analyse Rahmenkonzepte	25
	Analyse Umsetzungskonzepte	14
Interviews:	mit Projektverantwortlichen/AmtsvorsteherInnen	11
	mit Projektleitungen (operativ Verantwortliche)	17
	mit Case ManagerInnen	16
	mit Dritten	11
Total Interviews		55

Um eine Verdichtung der Daten zu erreichen und Umsetzungstypen zu eruieren, wurden 26 Projektkriterien definiert. Diese wurden den Dimensionen «Politische Abstützung», «Konzept und Umsetzung», «Organisation und Steuerung» sowie «Praxis des CM BB» zugeordnet. 17 Kriterien konnten einem von vier additiven Indices zugeordnet werden, die ihrerseits eine der vier Dimensionen abbildeten. Die ungewichtete Summe der vier additiven Indices ergab schliesslich eine konsolidierte Einschätzung des Projektstandes per Ende September 2010 (vgl. Anhang A6 und A6.1), allerdings ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Das oben dargestellte Verfahren wurde bei 19 Kantonen durchgeführt. Neben den bereits aus der detaillierten Evaluation isolierten Kantone VS und GR wurden auch die Kantone AI, AR, FR und SG aus der näheren Analyse ausgeschlossen. Grund dafür war einerseits die Einschätzung des Projektstandes per Juli 2009 (Umfrage des BBT), andererseits Ressourcen. Von den letzten Kantonen liegen dem BBT die Portraits bzw. Kurzportraits vor.

Die Feldarbeiten für die Portraits der französischsprachigen Kantone wurden bereits im April 2010 abgeschlossen; diejenigen für die deutschsprachigen Portraits sowie für den Kanton Tessin zwischen August und Oktober 2010.

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Einleitung

Als auf das Berufsbildungsgesetz gestütztes Verbundprojekt des Bundes (BBT) und der Kantone zielt das CM BB auf eine kantonsübergreifende gleichwertige Umsetzung. Es hat dazu Massnahmen und Mechanismen definiert, die dieses Ziel unterstützen. Zu ersteren zählen die Minimalanforderungen bei der Umsetzung<sup>3</sup>, diverse Umsetzungshilfen und Software zur Falldokumentation und als Plattform der interinstitutionellen Zusammenarbeit (CaseNet)<sup>4</sup>, zu letzteren insbesondere die Bereitstellung von Fördermitteln, die die Kantone nach Erreichen von Meilensteinen abrufen können.

Ob eine Umsetzung in den Kantonen auf einem vergleichbaren Niveau gelingt, hängt nur begrenzt von den Förder- und Unterstützungsmassnahmen des BBT ab. Die föderalistische Struktur der Schweiz, die unterschiedliche Grösse der kantonalen Berufsbildungssysteme sowie andere Faktoren wie Topografie, Kooperation mit Industrie und Gewerbe u.a. gebieten es, Realisierungsvarianten des CM BB zuzulassen. Solche werden denn im Dokument zu den Grundsätzen und der Umsetzung des CM BB in den Kantonen auch eingeräumt: *„Das Case Management ist möglichst mit bereits bestehenden Instrumenten und Massnahmen umzusetzen.“ (BBT 2007: 3).* An gleicher Stelle lädt das BBT aber auch dazu ein, die Einführung des CM BB mit Entwicklungsschritten zu verknüpfen: *„Das Gesamtkonzept bietet einen Rahmen für allfällige neue oder für Erweiterungsprojekte. Falls für diese Projekte beim Bund eine finanzielle Unterstützung beantragt wird, ist das Vorliegen des Gesamtkonzeptes Bedingung. Anträge [...] können nur über das betreffende Berufsbildungsamt eingereicht werden, welches die Einbettung des Projekts im kantonalen Gesamtkonzept sicherstellt und dem BBT eine Vormeinung abgibt.“*

Es versteht sich, dass die praktische Umsetzung des CM BB eng mit dem politischen Gestaltungswillen, der kantonsinternen Kultur der amts- und institutionsübergreifenden Zusammenarbeit sowie dem bereits erreichten Stand des Berufsbildungssystems, insbesondere mit dem Volumen, der Qualität und der Vernetzung von Massnahmen wie Brückenangebote, Coaching u.a. verbunden ist. Letztere steht aber wiederum in einem engen Zusammenhang mit der Grösse eines Kantons sowie allgemein dem Problemdruck im Bereich der beruflichen Integration. Kantone mit einigen hundert Jugendlichen pro Jahrgang kommen auf andere Lösungen zur Gestaltung der Nahtstelle 1 als solche mit einigen tausend. Und wo ein, zwei Dutzend Jugendliche den Übergang nicht schaffen, sind schlanke Lösungen realistischer als in Kantonen mit mehreren hundert Jugendlichen dieser Gruppe. Dementsprechend war auch zu erwarten,

---

<sup>3</sup> Schweizerische Eidgenossenschaft 2007.

<sup>4</sup> Gemäss der Produktentwicklerin Diartis AG ist CaseNet *„[...] eine webbasierte Kommunikationsplattform, auf der alle beteiligten Institutionen gemeinsame Informationen über ihre Klienten austauschen können. Durch diese institutionelle Zusammenarbeit wird gewährleistet, dass Ressourcen zielorientiert eingesetzt und Doppelspurigkeiten vermieden werden. Sobald der Case Manager [einen Leistungserbringer] einem Fall zuweist, steht [ihm] in CaseNet der Zugang zu den entsprechenden Klienten sofort zur Verfügung.“*

dass sich Unterschiede in der Umsetzung des CM BB vor allem auf dem Hintergrund der Kantonsgrösse und damit der Organisation und Differenzierung der kantonalen Verwaltung ergeben würden. Offen blieb, ob durch die Variation der Kern des CM BB – Minimalanforderungen gemäss Anhang A1 und Fallführung aus einer Hand<sup>5</sup> – erhalten bleiben würden. Aus der Perspektive des BBT war klar, dass der mit diesen Anforderungen verbundene Anspruch an die Umsetzung des CM BB unverrückbar war.

## 4.2 Konzepte und ihre Umsetzung

### 4.2.1 Rahmenkonzepte

Das BBT stellte in einem Papier<sup>6</sup> einige Grundsätze vor, die bei der Erstellung des Rahmenkonzeptes zu beachten waren:

- Zuständigkeit für das CM BB bei den Berufsbildungsämtern (*s. Abschnitt 4.4.1*),
- Bezeichnung einer verantwortlichen Stelle für die Koordination (*s. Abschnitt 4.4.1*),
- Aufzeigen, wie bestehende Massnahmen aufeinander abgestimmt sind,
- Aufzeigen, wie die Beteiligten zusammen arbeiten (*s. Abschnitt 4.4.3*),
- Identifizierung gefährdeter Jugendlicher bereits ab 7./8. Schuljahr (*s. Abschnitt 4.5.4*),
- Umsetzung „möglichst mit bestehenden Instrumenten und Massnahmen“.

Die Kantone hatten ein halbes Jahr Zeit, um dem BBT ihr Rahmenkonzept zum CM BB einzureichen und so eine erste pauschale Zahlung von CHF 20'000 auszulösen. Im Oktober 2007 lagen von 25, also allen am nationalen Projekt beteiligten Kantonen Rahmenkonzepte vor, wobei die Kantone LU, OW und NW ein gemeinsames Vorgehen CM BB beschlossen hatten. Sieben der Rahmenkonzepte stammten von verwaltungsexternen Autoren, zum Teil abgestützt auf Ergebnisse von Arbeitsgruppen.

Die Rahmenkonzepte unterscheiden sich stark in Bezug auf Form, Inhalt, Umfang, getroffene Annahmen, analytische Schärfe und Differenzierung. Sie widerspiegeln auch die Grösse, die räumlichen und wirtschaftlichen Besonderheiten der Kantone sowie die zum Teil beträchtlichen Unterschiede bezüglich Massnahmen zur Integration von Jugendlichen in die Berufswelt.

Gemeinsam sind den Rahmenkonzepten die Übernahme der Definition der Zielgruppe und bis auf einige Ausnahmen die Prozessschritte des Case Managements (vgl. EVD / BBT 2007: 1). Eine gewisse Uniformität ergibt sich zudem dadurch, dass unter den Kantonen Kontakte stattgefunden haben und einzelne Passagen der Konzepte wenn nicht wörtlich, so doch sinngemäss übernommen wurden. Später, in der Evaluation der praktischen Umsetzung, zeigte sich allerdings, dass gezielte bilaterale oder multilaterale Kontakte der kantonalen Projektleitungen CM BB kaum oder sehr spärlich stattfanden. Dass in einigen wenigen Rahmenkonzepten eine ei-

---

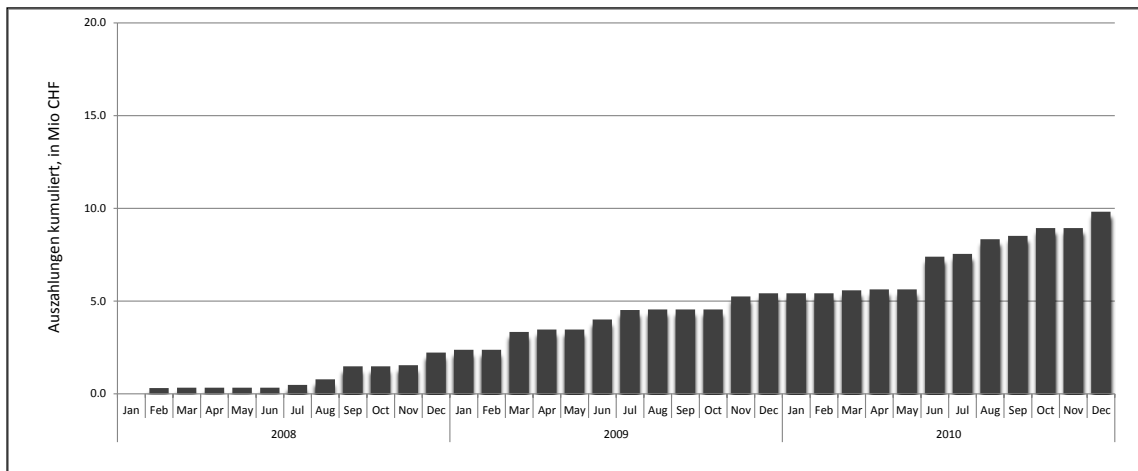
<sup>5</sup> Fallführung aus einer Hand lässt a) nur eine Person in der Koordinationsfunktion zu und dies b) über die ganze Zeit der Fallbegleitung hinweg. Ausnahmsweise sind Rochaden im CH-Team möglich, wenn dies eine bessere Wirksamkeit der Interventionen verspricht.

<sup>6</sup> EVD/BBT (2007). Case Management Berufsbildung. Grundsätze und Umsetzung in den Kantonen. 22.2.2007.





**Abbildung 4: Auszahlungen des BBT an die Kantone 2008 – 2010, kumuliert**



Bis Ende Dezember 2010 zahlte das BBT knapp CHF 10 Mio. an die Kantone aus. Dies entspricht nicht ganz der Hälfte der bis Ende 2011 in Aussicht gestellten Mittel (ohne die an 14 Kantone überwiesenen Mittel von insgesamt CHF 3.2 Mio. für 2009 und 2010 wirksame Stabilisierungsmassnahmen). Gemäss Fahrplan des BBT hätten drei Jahrestanchen à CHF 5 Mio., total CHF 15 Mio. ausbezahlt werden können.

Um die Kantone in ihrer Umsetzungsarbeit zu unterstützen, lancierten SBBK und BBT sieben Teilprojekte:

- 1: Finanzierung und Controlling
- 2: Software für Case Management Berufsbildung
- 3: Anforderungsprofil und Schulung der Case Manager, Case Managerin
- 4: Prozess und Kriterienkatalog für die Identifikation gefährdeter Jugendlicher
- 5: Case Management Berufsbildung plus (s. Egger, Dreher & Partner AG 2008)
- 6: Erfahrungsaustausch zum Case Management Berufsbildung unter den Kantonen
- 7: Evaluation des Case Managements Berufsbildung auf nationaler Ebene.

Die kantonalen Projektleitungen sahen sich durch die resultierenden Produkte und Dienstleistungen in der Regel gut unterstützt. Ebenso erlebten sie die nationale Projektleiterin als sehr kompetent und praxisbezogen, den Kontakt mit ihr als aufbauend und hilfreich.

Zu Beginn hatte das Aussenbild des Projektes CM BB in einigen, eher kleineren Kantonen noch etwas anders ausgesehen. Insbesondere wiesen Gesprächspartner auf einen „Wechsel der Rahmenbedingungen im bereits laufenden Projekt“ hin und meinten damit, die Erwartungen des BBT an die Umsetzung des CM BB seien rigider geworden als ursprünglich wahrgenommen. Konkrete Vorbehalte wurden gegenüber CaseNet laut und in Bezug auf die Weiterbildung der Case ManagerInnen. Während das BBT bezüglich des CaseNet nicht zwingend die richtige Ansprechpartnerin war – dieses war auf Wunsch der Kantone eingerichtet worden – handelte es sich bezüglich der Weiterbildung um einen allgemeinen Kritikpunkt gegenüber Erwachse-

nenbildungsveranstaltungen (Problem, für ein oft heterogenes Publikum ein möglichst allen passendes Curriculum und Weiterbildungsformat hinzukriegen).

Im Zuge der Einführung des Case Managements sollten die Kantone schrittweise die Elemente für ein Umsetzungskonzept zusammentragen. Von 14 Kantonen vorhandene Umsetzungskonzepte im engeren Sinne sind entweder neue, eigenständige Dokumente oder stellen eine erweiterte und aktualisierte Fassung des Rahmenkonzeptes dar. Davon ausgehend, dass sie die Absicht des jeweiligen Kantons zur Umsetzung des CM BB verlässlich widerspiegeln, wurden sie von der Evaluation als Dokumente benutzt, um die Umsetzung im engeren Sinne der Kantone zu analysieren und zu vergleichen. Das BBT interessierte dabei, „*wie gut die kantonalen Umsetzungskonzepte den vereinbarten Grundsätzen vom 22. Februar 2007*“ entsprechen und wo Abweichungen festzustellen sind.

### **4.2.3 Kantone mit eingeführtem CM BB**

Mit Stichtag 1. Oktober 2010, bald drei Jahre nach dem offiziellen Start des nationalen Projektes, ist das CM BB in 17 Kantonen eingeführt<sup>7</sup>. Von nahe betrachtet zeigen sich Profil und Entwicklungsstand des CM BB in diesen Kantonen allerdings recht heterogen (*s. Abschnitte 4.2.4ff.*). Die Bandbreite der Umsetzungen reicht von Teams in Fachstellen CM BB, die sich am Prozessbeschrieb von BBT/SBBK ausrichten bis zu delegiertem CM BB an eine Einzelperson, die bisweilen eher Coaching-Funktion übernimmt und weniger Koordinatorin von parallel laufenden Massnahmen ist.

Zentrale Lösungen bilden die Mehrheit. In drei Kantonen (BE, VD, vorerst regional noch eingeschränkt auch ZH) ist das CM BB in Regionalstellen angesiedelt, die ihrerseits in die Strukturen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung eingebunden sind. In einem Kanton (BL) ist die Funktion des CM BB ausgewählten Lehrpersonen der Sekundarstufen I bzw. II übertragen worden, verbunden mit Zeitressourcen und relativ ausgedehnter Weiterbildung.

In zwei Kantonen (AI, SG) gibt es die spezialisierte Funktion des CM BB als fallführende und die Ressourcen koordinierende Person nicht.<sup>8</sup> In zwei weiteren Kantonen (GR, VS) war im Sommer 2010 nicht absehbar, wie das CM BB praktisch ausgestaltet sein wird.

### **4.2.4 Umsetzungserfahrung**

Die Kantone verfügen über unterschiedlich lange Umsetzungserfahrung. Wie bereits in *Abchnitt 3.2* erwähnt, starteten die Projekte nicht gleichzeitig, sondern innerhalb eines Zeitraumes von über zwei Jahren. Die ersten Kantone waren im Verlaufe des zweiten Halbjahres 2008 (dem ersten Jahr des vierjährigen Projektes) operativ, während die Umsetzungsphase in drei Kantonen noch gar nicht begonnen hat.

---

<sup>7</sup> Die folgenden Kriterien sind erfüllt: Das Profil des CM BB deckt sich im Grundmuster (weitgehend) mit dem von BBT und SBBK erarbeiteten Profil (*vgl. EVD/BBT 2007b*), und das CM BB erreicht das ganze Kantonsgebiet,

<sup>8</sup> Im Rahmen der flächendeckenden Einführung auf der Sekundarstufe I besuchen die für koordinierende Aufgaben vorgesehenen Lehrpersonen mit 8. Klassen eine obligatorische, etwas mehr als zweistündige Informations-, Umsetzungs- und Schulungsveranstaltung.

**Tabelle 2: Laufdauer des Projektes CM BB (Stand Oktober 2010)**

Laufdauer des Projektes CM BB in Monaten (Kriterium: Case ManagerIn operativ)	n Kantone
Nicht operativ	3
< 1 Jahr	9
1 bis < 1.5 Jahre	3
> 1.5 Jahre	10

Die Dauer der Umsetzungserfahrung allein sagt noch wenig über den erreichten Stand aus (z.B. Kohärenz des Konzeptes, Reichweite, Steuerung des CM BB) und ist deshalb als Grobindikator der Umsetzung zu betrachten. Dennoch sind die Differenzen im Umsetzungstempo der Kantone und damit in der Erfahrungsdichte eindrücklich.

Sie werden noch ausgeprägter, wenn berücksichtigt wird, dass sich die kantonalen Projekte fallweise über einen begrenzten Kontext erstrecken (z.B. nur ausgewählte Schulen im Rahmen eines Pilotprojektes, oder Abdeckung nur einer Stufe) und einzelne Case Manager BB zum Teil mit relativ kleinen Pensen arbeiten.

### **4.3 Politische Abstützung**

Die politische Abstützung des Projekts CM BB kann an verschiedenen Kriterien gemessen werden. Ein implizites wurde bereits erwähnt: die Zeitdauer zwischen Verabschiedung des Rahmenkonzeptes und operativem Start. Kantone, die an einer Realisierung des Projektes ernsthaft interessiert sind, suchen sich politische Unterstützung zu sichern und sind schneller in der Lage, zur Umsetzung zu gelangen als Kantone, in denen diese Energien (Strategie, kommunikative Bemühungen u.a.) nicht mobilisiert werden. Als weitere Kriterien seien im Folgenden betrachtet: *Bestehende Rahmenbedingungen* der beruflichen Integration von gefährdeten Jugendlichen (s. Abschnitt 4.3.1), *formaler Beschluss des Regierungsrates* (s. 4.3.2), *Finanzierungsbeschluss*, (s. 4.3.3).

#### **4.3.1 Rahmenbedingungen/erreichter Stand der Kantone bei Projektstart**

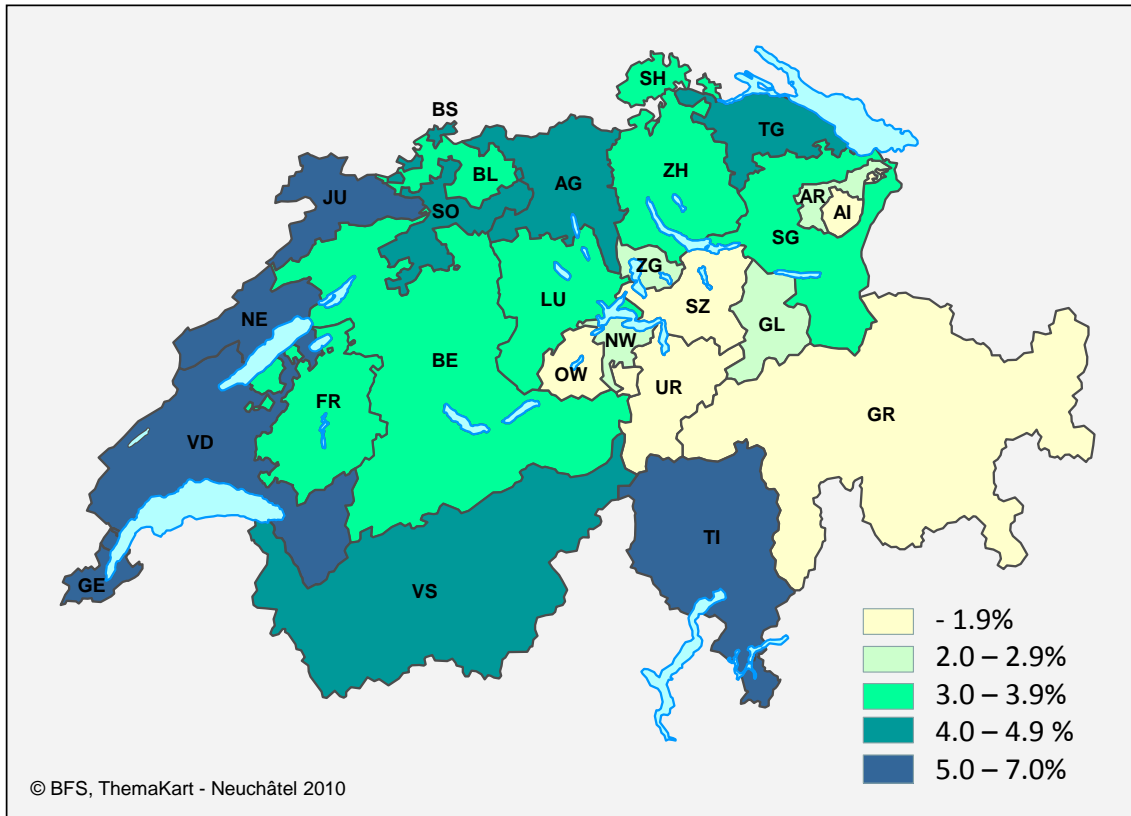
Verschiedene Ursachen haben in den vergangenen 15 Jahren den Druck erhöht, spezifische Massnahmen zugunsten von Jugendlichen mit begrenztem Bildungspotenzial oder Schwächen in der persönlichen Entwicklung zu definieren und umzusetzen, so etwa *mehrere einander ablösende Phasen wirtschaftlicher Rezession, Zuwanderung einer tendenziell eher bildungsfernen Population aus Kriegsgebieten oder Verlust von Ausbildungsplätzen mit Anforderungen, die bislang auch von leistungsschwachen Jugendlichen erfüllbar waren.*

Die Rahmenkonzepte der Kantone machen zwei Aspekte deutlich. Zum einen waren die Kantone unterschiedlich stark von den beschriebenen externen Faktoren betroffen: Kantone mit grosser Jugendlichenpopulation und überdurchschnittlicher Jugendarbeitslosenquote (*Abbildungen 5 und 6*) standen Kantone mit kleiner Population und relativ tiefer Jugendarbeitslosigkeit gegenüber. Zum andern reagierten die Kantone auf diese äusseren Entwicklungen – zum Teil gerade wegen ungleicher Dringlichkeit – in unterschiedlichem Masse und unterschiedlich



schnell mit geeigneten Massnahmen. Dementsprechend sind die Rahmenbedingungen der Integration gefährdeter Jugendlicher in die berufliche Grundbildung auch unterschiedlich breit ausgearbeitet und differenziert.

**Abbildung 5: Arbeitslosenquote nach Kantonen (15-24jährige; Mittelwert 2008-2010)**

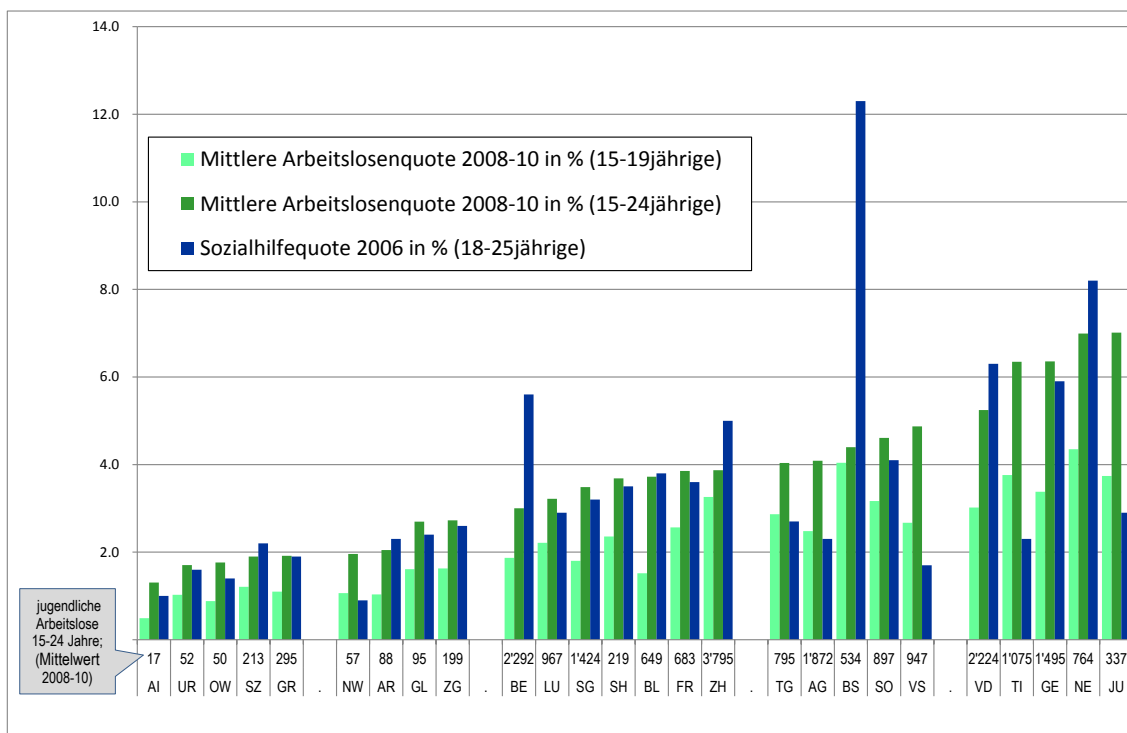


Quellen: SECO Staatssekretariat für Wirtschaft amstat; BFS: Eidgenössische Volkszählung 2000.  
Kategorienbildung Landert<sup>3</sup>Partner.

Abbildung 6 gibt die unterschiedliche Betroffenheit durch die Jugendarbeitslosigkeit (absolut und relativ) sowie die Sozialhilfeabhängigkeit junger Erwachsener in den Kantonen wieder. Eine eindeutige Tendenz, wie sehr die Jugendarbeitslosenquote eines Kantons oder die absolute Anzahl arbeitsloser Jugendlicher Art und Tempo der Umsetzung des CM BB beeinflusst haben, lässt sich nicht aufzeigen. Im Kanton BS, wo sich die Problematik im urbanen Raum besonders auffällig manifestiert, reagierte der Kanton schnell und investierte auch entsprechende Mittel. Im Kanton ZH (mit vergleichbarer Jugendarbeitslosigkeit) wurde das CM BB deutlich später und zögerlicher eingeführt. Sehr verschieden reagierten etwa der Kanton AG und der Kanton SG, sowohl bezüglich Umsetzungstempo und angestrebter Reichweite des CM BB als auch in der Konzeption.

Ein wichtiger Einfluss auf die Umsetzungsbereitschaft und –geschwindigkeit der Kantone scheint deren Finanzlage gespielt zu haben bzw. zu spielen. Vor allem in Kantonen, wo die finanzielle Situation, Stellenstopps u.a. Teil der politischen (und medialen) Tagesaktualität waren, sah sich das CM BB tendenziell grösserem Widerstand gegenüber.

**Abbildung 6: Jugendarbeitslosigkeit und Sozialhilfequote nach Kantonen<sup>9</sup>**



Quellen: SECO Arbeitsmarktstatistik, www.amstat.ch; BFS 2009, Seite 121.

Die Evaluation nahm eine Einschätzung des Standes der Kantone *vor Start des Projekts CM BB* vor und benutzte dazu vier Kriterien:

- 1 Existieren differenzierte, d.h. auf die heterogenen Bedürfnisse der Zielpopulation zugeschnittene Massnahmen für Jugendliche und junge Erwachsene mit Integrationsproblemen in die berufliche Grundbildung und Arbeitswelt (z.B. niederschwellige Anlaufstellen, Früherkennungsmassnahmen, differenzierte Fördermassnahmen, Coachingprogramme o.ä.)?
- 2 Zeichnen sich die bereits bestehenden Strukturen (Organisation, Steuerung) als funktional für das geplante CM BB aus (v.a. funktionierende Zusammenarbeit der Institutionen, Steuerinstanz)?
- 3 Ist eine kohärente Bewirtschaftung der Ressourcen (v.a. Brückenangebote, SEMO, Integration, Erfassung in Schulen) beobachtbar?
- 4 Liegt eine Initiative vor, die das Problem berufliche Integration integral angeht und (annähernd) Programmcharakter hat?

*Tabelle 3* macht deutlich, dass die Startbedingungen für das Projekt CM BB in den Kantonen stark voneinander abwichen.

<sup>9</sup> Die Darstellung basiert auf aktuellen Daten des SECO sowie Daten der Volkszählung 2000. Dies und der Umstand, dass die Arbeitslosenquote der 15-19jährigen durch die zum Teil sehr unterschiedliche Kapazität der Brückenangebote, anderen Zwischenlösungen sowie mit Mitteln der Arbeitslosenversicherung finanzierten Motivationssemester verfälscht werden kann, erlaubt keine zu sehr ins Detail gehende Vergleiche zwischen den Kantonen.

**Tabelle 3: Rahmenbedingungen der Kantone vor Start des CM BB (Anfang 2008)**

	Stand Massnahmen	Funktionale Struktur	Ressourcenbewirtschaftung	Programm
ZH	•	•	•	
BE	•	•	•	
LU	•	•	•	
UR	•	•	•	
SZ	•	•		
OW	•	•	•	
NW	•	•	•	
ZG	•			
FR	•			
SO	•	•		
BS	•	•	•	•
BL	•	•	•	•
SH	•	•	•	
AG	•	•	•	•
TG	•	•		
TI	•	•		
VD	•	•	•	
VS				
NE	•			
GE	•	•		
JU	•			

Handlungsbedarf ergab sich vor allem in Bezug auf die Systemsteuerung, den richtigen und richtig dosierten Einsatz der Ressourcen sowie die Integration der Massnahmen und AkteurInnen im Rahmen eines Programmes.

Es fällt nicht leicht, die beobachteten Unterschiede eindeutig auf unabhängige äussere Faktoren zurückzuführen. In der Tendenz zeigt sich aber, dass bei Projektstart die Kantone mit urbanen Zentren, einer relativ tiefen Lehrstellendichte und einem hohen Anteil an Zielgruppenangehörigen über komfortablere Ausgangsbedingungen für das Projekt CM BB verfügten als Kantone ohne grössere Zentren, z.T. mit wenig Jugendlichen der Zielgruppe sowie einer überdurchschnittlichen Lehrstellendichte. Allgemein dürften tiefe Werte der Jugendarbeitslosigkeit und tiefe absolute Zahlen von Jugendlichen ohne Anschlusslösung nach der Volksschule den Handlungsdruck eher reduziert haben. Wie die Ausführungen im folgenden Abschnitt zeigen, waren gute Rahmenbedingungen vor Projektstart und hoher Handlungsdruck allerdings nicht zwingende Kriterien für eine zielstrebige Umsetzung des Projekts CM BB.

### 4.3.2 Regierungsratsbeschlüsse

Mit Schreiben vom 20. Dezember 2007 informierte das BBT die kantonalen Berufsbildungsämter über die Voraussetzungen, die zum Erreichen der vier Meilensteine (s. Anhang A2) erfüllt sein müssten.

*Meilenstein 1* sah ein Commitment (Selbstverpflichtung) der Kantonsregierungen bezüglich des CM BB vor. Aus zwei Gründen war zu erwarten, dass in den Kantonen möglichst schnell ein Regierungsratsbeschluss erwirkt werden würde. Zum einen konnten mit ihm – die Erfüllung weiterer Bedingungen vorausgesetzt – eine erste Teilzahlung des BBT ausgelöst und finanzielle Beiträge für die Implementierung des CM BB bereitgestellt werden. Zum anderen liess sich so budgetwirksam ab 2009 eine solide Finanzierung des CM BB gewährleisten<sup>10</sup>. Je schneller ein Regierungsratsbeschluss zustande kam, desto glaubwürdiger dürfte das Commitment ausfallen.<sup>11</sup>

**Table 4: Regierungsratsbeschlüsse zum CM BB**

Zeitpunkt	n Kantone <sup>12</sup>
Bis Juni 2008	3
Juli bis Dezember 2008	2
Januar bis Juni 2009	12
Juli bis Dezember 2009	1
Januar bis Oktober 2010	3
Kein Regierungsratsbeschluss	4

Table 4 zeigt, dass acht Kantonsregierungen (ein Drittel) ihren Entscheid über das CM BB erst im Juli 2009 oder später fällten. Somit dauerte es in diesen Kantonen rund zwei Jahre und länger zwischen Einreichung des Rahmenkonzeptes und regierungsrätlichem Commitment. Während dies in einigen Kantonen die Vorbereitungsarbeiten zur Einführung des CM BB nicht über Massen einschränkte, behinderte es in anderen die Umsetzung beträchtlich.

In einem Kanton dürfte die Verzögerung wesentlich auf mehrere personelle Wechsel in der Regierung bzw. in der Verwaltung zurückzuführen sein.

### 4.3.3 Finanzierung

Das BBT sah die pauschale Finanzierung der Rahmenkonzepte sowie die Summe von insgesamt CHF 20 Mio. für die Umsetzung des CM BB als Anschubfinanzierung vor, die nach vier Jahren auslaufen würde. Mit der Summe lassen sich das CM BB im Vollausbau sowie die üblichen aus-

<sup>10</sup> Budgetanträge müssen i.d.R. im Verlaufe des Frühlings (April) deponiert sein, um rechtzeitig die Entscheidungskette durchlaufen zu können und im Folgejahr wirksam zu werden.

<sup>11</sup> Ausnahmen sind personelle Mutationen in der Regierung oder auf Verwaltungsebene. Sie führen erfahrungsgemäss zu einem Aufschub folgeträchtiger Entscheidungen und einer gewissen Lähmung der Politik, seltener zu einer höheren Priorisierung eines Geschäftes.

<sup>12</sup> In der Tabelle werden 25 Kantone ausgewiesen, weil in den Kantonen NW und OW separate Finanzierungsbeschlüsse zum gemeinsam mit LU realisierten CM BB fällten.

serordentlichen Startaufwendungen des Projektes ein Jahr finanzieren (*s. dazu unsere Berechnungen im Anhang A4*).

Nach unseren Berechnungen (Referenzjahr 2010, *vgl. Anhang A5*) dürften Lohn-, Arbeitsplatz und Entwicklungskosten eines bedarfsgerechten CM BB finanzielle Mittel von ca. CHF 15 Mio. beanspruchen. Insgesamt weisen die Kantone Finanzierungsbeschlüsse in der Höhe von insgesamt CHF 23 Mio. für eine Periode von 2.6 Jahren (Mittelwert) oder jährlich CHF 8.8 Mio. aus. Legt man die vom BBT bereits ausbezahlten CHF 10 Mio. auf dieselbe Periode von 2.6 Jahren um, ergeben sich CHF 3.8 Mio. pro Jahr.<sup>13</sup> Damit standen pro Jahr etwas mehr als CHF 12.6 Mio. zur Verfügung (für Personal, Arbeitsplatzkosten, Entwicklung sowie Finanzierung von Einzelmassnahmen). Der Wert wird indessen nur erreicht, weil einige wenige Kantone Mittel freigesetzt haben, die den vom BBT zugesicherten Betrag um ein Mehrfaches übersteigen (*Tabelle 5*). Dementsprechend zeichnet sich ab, dass einige Kantone die Finanzierung des CM BB noch nicht oder noch nicht sicher gewährleisten. Beachtenswert ist, dass CM BB noch nicht in allen Kantonen als Investition betrachtet wird, die sich später in einem Minderaufwand (z.B. in der Sozialhilfe, Arbeitslosenversicherung, durch Vermeidung chronifizierter Arbeitslosigkeit, Gesundheitskosten u.a.) auszahlt.

**Tabelle 5: Finanzierung des CM BB; Relation der Beiträge von BBT und Kantonen**

Relation von Kantonsbeitrag zum in Aussicht gestellten maximalen Bundesbeitrag	n Kantone
Kantonsbeitrag mindestens dreimal grösser als Bundesbeitrag	4
Kantonsbeitrag maximal 2.9mal grösser als Bundesbeitrag	5
Kantonsbeitrag annähernd so gross oder gleich gross wie Bundesbeitrag	4
Kantonsbeitrag (deutlich) kleiner als Bundesbeitrag	5
Kein oder marginaler Kantonsbeitrag	7

In vier Kantonen erreichte der gesprochene Kredit in etwa die Höhe des Bundesbeitrages. In zwölf Kantonen wurden keine Mittel gesprochen oder der gutgeheissene Kredit lag deutlich unter dem Anteil des Bundes.

Die Zahlen zeigen, dass am Ende des dritten Projektjahres eine nachhaltige Finanzierung des CM BB bei der Hälfte der Kantone noch nicht gewährleistet ist. Entsprechend aufmerksam werden deshalb die kantonalen Budgetdebatten für das Jahr 2012 zu verfolgen sein. Dies nicht zuletzt auch, weil in den Kantonen auch bekannt ist, welche Bundesmittel in der Konsolidierungsphase 2012-2015 zur Verfügung stehen werden.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Die verfügbaren Mittel der Kantone bewegen sich demnach etwas über dem von uns geschätzten Soll-Betrag.

<sup>14</sup> Das Drittel der Kantone, die mit der Umsetzung verspätet starteten, darf noch bis Ende 2012 Mittel aus der Anschubfinanzierung 2008-2011 abrufen. Die 2012 startende Konsolidierungsphase stellt degressiv Mittel zur Verfügung. 2012: CHF 5.7 Mio.; 2013: CHF 4.4 Mio.; 2014: CHF 3.3 Mio. und 2015: CHF 2.1 Mio. Der seitens des BBT wegfallende Betrag muss von den Kantonen im gleichen Zeitraum kompensiert werden.

## 4.4 Organisation und Steuerung

### 4.4.1 Verwaltungsinterne Einordnung des CM BB

Die Berufsbildung ist praktisch in jedem Kanton der Bildungsdirektion, in zwei Kantonen (FR, ZG) der Volkswirtschaftsdirektion zugeordnet.

Mit einer Ausnahme (Direktunterstellung Leitung Bildung; BS) haben alle Kantone das CM BB dem Berufsbildungsamt (bzw. Amt für Berufsbildung und Mittelschulen) zugeordnet.

Innerhalb der Abteilung Berufsbildung kommen unterschiedliche organisatorische Lösungen zum Tragen.

- Direktunterstellung Leitung Berufsbildungsamt, internes CM BB (5 Kantone): SZ, SO, AG, TI, NE.
- Unterstellung Dienststelle Berufs- und Laufbahnberatung (8 Kantone): BE, LU, OW, NW, SG, TG, VD, JU.
- Parallele Unterstellungen Sek I und Sek II, mit Koordination (3): FR, BL, GE.
- CM BB als externes Mandat des Berufsbildungsamtes (4 Kantone): SH, UR, ZG, AR.
- andere Konstellationen:
  - CM BB Sek II dem Berufsbildungsamt, CM BB Sek I dem Amt für Jugend und Berufsberatung unterstellt (ZH).
  - Co-Leitung etabliert (Amt für Berufsbildung und Berufsberatung/Hauptabteilung Berufsin-  
tegration bzw. Amt für Volksschulen/Unterstützung; BL)

Die verwaltungsinterne Zuordnung widerspiegelt einerseits die Grösse einer Verwaltung, andererseits das Gewicht, das dem CM BB innerhalb der Verwaltungshierarchie beigemessen wird.

Soll allen Jugendlichen und jungen Erwachsenen der Zielgruppe ein niederschwelliger Zugang zum CM BB möglich sein, müssen vier Wege zur Verfügung stehen:

- Über die Schulen der Sekundarstufe I,
- über die Berufsfachschulen der Sekundarstufe II, Lehraufsicht/Berufsinspektorat,
- über Beratungs- und Unterstützungsinstitutionen, die nicht der Schule zugeordnet sind,
- direkt («Selbstmelder»).

Suchten einige Kantone zu Beginn den Direktzugang von Jugendlichen zum CM BB zu unterbinden oder wenigstens zu erschweren, stehen diesen heute alle Zugangswege offen. So wurde etwa erkannt, dass auch Dropouts ohne Anhängigkeit zu einer Institution das CM BB nutzen können (*s. Abschnitt 4.2.3*).

Mehrheitlich neigten die Kantone in der Startphase ihrer Projekte dazu, die Ressourcen zur Erfassung auf die Sekundarstufe I zu konzentrieren, die Phase also, in der faktisch alle Jugendlichen dem staatlichen Bildungssystem angehören. Dank einer lückenlosen Erfassung der Jugendlichenkohorten der Sekundarstufe I konnte im Verlaufe von einigen Jahren ein guter

Überblick über die Ausbildungssituation der 15-24jährigen erlangt werden<sup>15</sup>. Die beobachtete Priorisierung ist auch vor dem Hintergrund zu verstehen, dass die Berufsfachschulen in den letzten Jahren einiges vorgekehrt haben, um Jugendliche zu erfassen und zu unterstützen, deren erfolgreiche berufliche Grundbildung gefährdet scheint (z.B. im Rahmen des Qualitätsmanagements: pädagogische Fördermassnahmen, FiB, z.T. auch schulinterne Schulsozialarbeit).<sup>16</sup> Synergetische Entwicklungen laufen in einigen Kantonen auch bezüglich einer Neuprofilierung der Lehraufsicht (Berufsinspektorat).

Tatsächlich konnte zunächst aber ein Überhang von Fällen aus dem nachobligatorischen Bereich beobachtet werden. Erst ab ca. Anfang 2010 begann die Erfassung von potenziellen CM BB-Fällen in den Schulen der Sekundarstufe I sowie in den Brückenangeboten zu greifen. Die Erfahrungen widerspiegeln die Schwierigkeiten der Berufsbildungsämter einiger Kantone, in die Schulen der Sekundarstufe I hinein zu wirken.

In Entsprechung zu obigen Aussagen fällt die Gruppe der Dropouts etwas aus dem Blickfeld – junge Erwachsene, die aus der Berufsbildung ausgeschieden sind oder gar nie darin aufgenommen wurden. In den meisten Kantonen läuft die Strategie zur Erfassung dieser Zielgruppe auf Überlegungen zur Kommunikation des Angebots CM BB hinaus. Bei Multiplikatoren wie Vormundschaftsbehörden, offener Jugendarbeit und Beratungsstellen sowie durch einen niederschweligen Auftritt im Internet wird das CM BB bekannt gemacht. Interessant ist der Ansatz des Kantons BL, wo *Scouts* den konkreten Meldungen oder vagen Hinweisen auf gefährdete Jugendliche proaktiv nachgehen, also ihr Angebot in dieser speziellen Situation als Bringschuld verstehen.

#### **4.4.2 Steuerung des CM BB**

Das CM BB ist eine staatliche Massnahme, die ihre optimale Gestalt und Wirkung vor allem aufgrund einer kohärenten Organisation und von funktionierenden Kooperationen mit Dritten erreicht. Besonders in Kantonen mit differenzierter Verwaltungsstruktur und zahlreichen in der Ausführung des CM BB beteiligten AkteurInnen ist von grosser Bedeutung, wie gut es gelingt, den Beitrag der beteiligten Verwaltungseinheiten sowie externen Dienstleistungserbringern aufeinander abzustimmen und zu steuern.

Meist erfordert das CM BB die Beteiligung von drei kantonalen Departementen bzw. Direktionen (Bildung, Volkswirtschaft, und Soziale Sicherheit). Um die Schnittstelle zwischen Kanton und Gemeinden zu optimieren, sind mit Vorteil auch RepräsentantInnen der kommunalen Sozialdienste sowie der Schulgemeinden einzubeziehen. Deren VertreterInnen haben zwar keine Verfügungsgewalt über einzelne Körperschaften oder über Verwaltungseinheiten von

---

<sup>15</sup> In den Unterlagen der entsprechenden Kantone ist diese Priorisierung aber kaum explizit gemacht.

<sup>16</sup> Es sei daran erinnert, dass die Population der Berufsfachschülerinnen und –schüler eine *Selektion* darstellt – jene der in die berufliche Grundbildung integrierten Jugendlichen. Anders als auf Sekundarstufe I, wo die Verantwortung für die Beobachtung und Begleitung der Jugendlichen einer Person (der Klassenlehrperson) übertragen ist, geht es in der beruflichen Grundbildung darum, die Akteure der betrieblichen Ausbildung (Bildungsverantwortliche) und der schulischen Bildung zu koordinieren. Allgemein neigen Befragte (CM BB, Berufsfachschullehrpersonen und Verantwortliche für die betriebliche Ausbildung) dazu, Integrationsprobleme der Jugendlichen eher im betrieblichen Bereich anzusiedeln – wo die gefährdeten Jugendlichen in der Regel auch vier Tage einer Woche anwesend sind.

Gemeinden. Sie spielen aber eine wichtige Rolle, bspw. in der Konferenz der Sozialvorstände oder der Konferenz der SchulpräsidentInnen, wenn die Anliegen des CM BB zu vertreten gilt.

Die Bandbreite der Lösungen, wie das CM BB in den Kantonen gesteuert wird, ist gross. So gross, dass eine verdichtete tabellarische Übersicht, die den Eigenheiten der Kantone Rechnung tragen würde, kaum leistbar ist. Immerhin können drei Steuerungsvarianten isoliert werden:

- Auf der einen Seite ein Kanton, dessen Steuergruppe aus drei Departementsvorstehern besteht, deren Beschlüsse im Projektausschuss vorbereitet und von der Gesamtprojektleitung umgesetzt werden.
- Auf der anderen Seite die Kantone, die ohne strategische Steuerungsinstanz auskommen und in denen faktisch die operative Leitung die Ausrichtung, das Profil und die Praxis des CM BB bestimmt. In diesen Kantonen wird argumentiert, man kenne sich, arbeite Tür an Tür und die Wege seien somit kurz, weshalb formale Strukturen unnötig seien. Eine Untervariante dieser Form sieht die (Projekt-)Leitung des CM BB am Kopf einer Arbeitsgruppe mit konsultativer Funktion.
- Zwischen diesen beiden Extremen befinden sich die meisten Kantone. Ihr CM BB verfügt über ein Steuergremium («IIZ», «Steuergruppe», «Interdepartementale Konferenz» u.a.), das sich zumeist aus AmtsvorsteherInnen und AbteilungsleiterInnen zusammensetzt, im Einzelfall auch AkteurInnen ausserhalb der kantonalen Verwaltung einbezieht. Letzteres führt dazu, dass die Unterscheidung zwischen Steuerung und Massnahmen- oder Projektbegleitung («Resonanzgruppe», «Sounding board») nicht in jedem Falle deutlich zum Ausdruck kommt.

Die befragten Projektleitungen tendieren dazu, dass die Beteiligung am CM BB verwaltungsin-tern letztlich nicht «verordnet» werden kann, sondern nur auf der Basis eines vertieften Verständnisses des CM BB bei den involvierten AkteurInnen zum Erfolg führt.<sup>17</sup> Sie ziehen jedoch auf formal-struktureller Ebene unterschiedliche Schlüsse. Die einen wollen eine Steuerungsfunktion wenigstens dort ausüben, wo sie überhaupt sinnvoll wahrgenommen werden kann – wenn nicht vom Regierungsrat, so wenigstens von Amtsleitungen. Die anderen übertragen die Zuständigkeit für das Gelingen des CM BB faktisch den operativ Verantwortlichen, d.h. einer Amtsleitung (Berufsbildung) oder einer Abteilungsleitung (z.B. Berufs- und Laufbahnberatung).

Die Konsequenzen zeigen sich im Feld. Tendenziell führt das Fehlen einer hierarchisch «weit oben» angesiedelten Steuergruppe oder Projektverantwortung dazu, dass die Umsetzung des CM BB weniger effizient und zielstrebig erfolgen kann. Ein Vakuum in der Steuerung auf der höchsten Ebene gibt etwa Raum für unkoordinierten Ressourceneinsatz und Wildwuchs auf den untergeordneten operativen Ebenen. Ein Prüfstein hierfür ist etwa die Definition des Brückenangebots. In einigen Kantonen haben ProjektleiterInnen oder Case ManagerInnen die

---

<sup>17</sup> Dieser Haltung liegt die Erfahrung zu Grunde, dass top down ausgerichtete Vorgaben, etwa in einer bestimmten Art mit anderen Ämtern zu kooperieren, nur bedingt praktisch wirksam werden, dann nämlich, wenn die Praxis von der operativen Leitung aufmerksam beobachtet wird und allenfalls korrigiert wird.



Kapazität und das Profil der Brückenangebote (z.B. Schullastigkeit) zur Diskussion gestellt. Dass Organisationen tendenziell auf Wachstum ausgerichtet sind und eher spät auf veränderte Bedürfnisse reagieren, ist aus der Organisationssoziologie bekannt. Beobachtet nun das CM BB eine Überkapazität an Brückenangeboten oder inadäquate Betreuungsprofile und (als Folge der etablierten Zuweisungspraxis) zu viele offensichtliche Fehlplatzierungen in Brückenangeboten, kann es Veränderungen nur über die oberste Steuerungsinstanz einleiten.

Solche Konstellationen vermittelten der Evaluation bisweilen den Eindruck, dass Case ManagerInnen bei involvierten AkteurInnen nicht auf einem bereits vorhandenen Verständnis aufbauen und direkt zu den praktischen Fragen der Zusammenarbeit übergehen konnten. Vielmehr mussten sie zunächst das CM BB erklären (und manchmal auch rechtfertigen). Eine defensive Haltung von Beteiligten, die eigentlich als Kooperationspartner vorgesehen sind, hat wohl Besitzstandswahrung zum Ziel. Fallweise scheint sie aber auch eine Reaktion auf Case ManagerInnen zu sein, die den Mehrwert ihrer Arbeit noch zu wenig glaubwürdig darstellen können (*vgl. dazu Abschnitt 4.4.4*).

Aufgrund der gewählten Organisationsformen des CM BB zeichnen sich als wichtigste Herausforderungen die folgenden ab:

- Definition der Schnittstellen, Mengensteuerung (*s. Abschnitt 4.4.3 und 4.4.4*)
- Kohärente Zuweisung der Rollen, Vermeiden von Doppelspurigkeiten (*s. Abschnitt 4.4.4*).
- Umgang mit Lücken in der Versorgung (*s. Abschnitt 4.4.5*)
- Gewährleistung einer einheitlichen Praxis des CM BB (in Kantonen mit mehreren CM BB, *s. Abschnitt 4.4.5*)
- Gewährleistung der Fallführung aus einer Hand (*s. Abschnitt 4.5.3*).

#### **4.4.3 Gestaltung der Schnittstellen des CM BB mit Institutionen / Ämtern**

In ihren Rahmenkonzepten lieferten die Kantone ein Inventar der AkteurInnen und laufenden Massnahmen im Bereich der beruflichen Integration (Ist-Situation). Mit der Aufzählung der in die berufliche Integrationsarbeit involvierten Ämter und wichtigsten Anbieter von Massnahmen wurden auch die interinstitutionellen Schnittstellen benannt.

Eine bereits weiter oben angesprochene gemeinsame Schwäche dieser Konzepte ist die Analyse des Zusammenspiels der AkteurInnen. Einige Konzepte vermitteln den Eindruck, beim bisher noch zu wenig gepflegten gemeinsamen, koordinierten Handeln um einen Fall handele es sich um eine Panne. Dass es sehr wohl auch Gründe gibt, die isoliertes Handeln im Bereich der beruflichen Integration begünstigen, wurde meist nicht herausgeschält.

Einige davon seien hier genannt, sie wurden im Rahmen von Gesprächen mit Projektleitungen und Case ManagerInnen notiert:

- *Autonomie der Departemente*: Die Departemente erfüllen ihre Aufgaben in Eigenregie, gleich berechtigt nebeneinander.

- *Verwaltungslogik*: Die AkteurInnen handeln nach der Logik und in der Kultur ihrer Verwaltungsabteilung. Eine Praxis, wie komplexe Querschnittaufgaben zu erledigen sind, ist noch wenig verbreitet und wenig eingeübt.
- *Geteilter Zugriff auf Ressourcen*: Über den Umfang der Ressourcen und das Profil von erbrachten Leistungen zugunsten eines einzelnen Jugendlichen wird an verschiedenen Orten entschieden: Kanton (z.B. Ausgestaltung der Berufs- und Laufbahnberatung), Gemeinde (z.B. Sozialhilfe), Schulgemeinde (z.B. Profil der Schulsozialarbeit), vereinzelt auch private AkteurInnen (Stiftungen, gemeinnützige Vereine).
- *Ermessensspielräume der AkteurInnen*: In der Bildung und in der Sozialarbeit verfügen professionelle Mitarbeitende über einigen Interpretations- und Ermessensraum, anders als etwa in stärker standardisierten staatlichen Aufgabenfeldern wie z.B. Rechtsprechung, Bauwesen oder Lebensmittelsicherheit. Freiräume können nützlich und notwendig sein. Mit dem Beharren auf solchen werden aber auch Systemschwächen überspielt und Absprachen behindert, selbst dort, wo sie objektiv Sinn machen würden. Anstelle von Freiheiten und objektiv sachgerecht genutzten Spielräumen treten dann Handlungsmuster, die subjektiv/individuell als richtig bzw. zielführend verstanden werden.
- *Kluft zwischen Pflichtenheft und Ressourcen*: Arbeitsüberlastung führt bei einzelnen AkteurInnen tendenziell zu Abgrenzungsbewegungen und behindert die Entwicklung von neuen Zusammenarbeitsformen.
- *Neu geschaffene Funktionen dynamisieren ein etabliertes System*: AkteurInnen müssen sich neu positionieren, neue AkteurInnen müssen sich Raum schaffen.

Die Aufzählung führt zwangsläufig zur Frage, wie Schnittstellen definiert und gestaltet werden.

Die folgende Matrix (s. *Tabelle 6*) zeigt, dass die neu hinzugekommenen AkteurInnen (Case ManagerInnen) bestehende Schnittstellen zwischen AkteurInnen ablösen, indirekt in Frage stellen oder Klärungen anstreben.

**Tabelle 6: Matrix der Schnittstellen im CM BB**

	Case Manager	Klassenlehrperson	Schulsozialarbeit	Berufs- und Laufbahnberatung	Brückenangebote	RAV	Berufsfachschulen	Schulsozialdienst	Lehraufsicht	Kommunale Sozialhilfe	Offene Jugendarbeit	Invalidenversicherung	Beratungsstellen	Krisenintervention	Jugendanwaltschaft	Polizei
Case Manager	●															
Klassenlehrperson	●	●														
Schulsozialarbeit	●	○	●													
Berufs- und Laufbahnberatung	●	○	○	●												
Brückenangebote	●	○		○	●											
RAV	●			○	○	●										
Berufsfachschulen	●			○	○	○	●									
Schulsozialdienst	●		○	○	○		○	●								
Lehraufsicht	●			○		○	○	○	●							
Kommunale Sozialhilfe	●	○	○		○	○		○		●						
Offene Jugendarbeit	●	○	○		○			○		○	●					
Invalidenversicherung	●											●				
Beratungsstellen	●	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	●			
Kriseninterventionszentren	●		○					○		○	○		○	●		
Jugendanwaltschaft	●	○	○				○	○		○	○		○	○	●	
Polizei	●	○	○				○	○		○	○		○	○	○	●

- Schnittstellen nach Einführung des CM BB
- Mögliche Schnittstellen vor Einführung des CM BB

Die Gespräche mit ProjektleiterInnen und Case ManagerInnen brachten folgende Phänomene zum Vorschein:

- In einen Fall involvierte AkteurInnen schätzen es, dass sie nicht allein sind und ihren Auftrag in interdisziplinärer Kooperation mit anderen Beteiligten verfolgen können.
- Andererseits sehen sie ihre Arbeit auch beobachtet und stehen subjektiv oder objektiv unter Druck, ihre Arbeit zu erklären und mit anderen Beteiligten zu koordinieren.
- AkteurInnen, die bislang sehr nahe am Profil des CM BB gearbeitet haben – systemisch arbeitende SozialarbeiterInnen, etwa in Schulen, Jugendanwaltschaften oder psychiatrischen Kliniken, Berufs- und LaufbahnberaterInnen sowie engagierte, den Berufsauftrag ganzheitlich wahrnehmende Oberstufen- und Berufsfachschullehrpersonen – sehen für sich persönlich wenig Zusatznutzen im Angebot des CM BB. Fallweise erleben sie das CM BB als störende Doppelspurigkeit (s. Abschnitt 4.4.4) oder Verarmung ihres Berufs.<sup>18</sup>
- Die Zusammenarbeit mit anderen Dienststellen oder Institutionen führt zur Einschätzung, dass die Lösungswege oder auch Ergebnisse personenabhängig ausfallen. Dies kann Ergebnis einer mangelnden Führung oder einer bewussten Delegation von Kompetenzen sein.

#### 4.4.4 Doppelspurigkeiten

Mit den Case ManagerInnen verfügen die Kantone über AkteurInnen, deren Position geeignet ist, das komplexe System «Berufliche Integration» aus der Praxisperspektive zu überblicken. Dadurch können sie auch dessen Effizienz und Wirksamkeit zunehmend differenzierter wahr-

<sup>18</sup> Dies im Gegensatz zu KollegInnen, die unter einer vielfältigen Beanspruchung leiden und bereit sind, Aufgaben zu teilen oder – das andere Extrem – abzuweisen und zu delegieren.

zunehmen und kompetenter einschätzen. Case ManagerInnen erkennen denn auch schnell einmal Doppelspurigkeiten und unklare Schnittstellen, aber auch Lücken.

Doppelspurigkeiten stellen in den kleinen Kantonen kaum ein bedeutsames Problem dar. Oft ist nur eine einzige Person Anlaufstelle für Fragen der beruflichen Integration, die alle Fäden zusammenhält. Gegen aussen ist sie klar als solche erkennbar und sie verfügt über den Überblick, Kontakte und Kompetenzen, um steuernd oder zumindest koordinierend einzugreifen.

Doppelspurigkeiten treten indessen häufiger in den mittleren und grossen Kantonen auf, deren Angebote im Bereich der beruflichen Integration zahlreich und differenziert sind und wo eine Vielzahl von Personen Aufgaben übernehmen. In der Evaluation wurden zwei Typen von Doppelspurigkeiten beobachtet:

- Doppelspurigkeiten als Effekt von autonom wirkenden, für Kooperation «unsensible» AkteurInnen (Personen): Auf dem Papier wäre die Aufgabenteilung eigentlich klar geregelt, aber eine sich dysfunktional entwickelnde Praxis wurde nicht gestoppt (Führungsmängel, fehlende Kontrolle).
- Doppelspurigkeiten als Folge fehlender Vereinbarungen zwischen beteiligten Ämtern (keine ganzheitliche Steuerung). Viele Kantone haben bei der Erarbeitung der Rahmenprojekte zu wenig sorgfältig analysiert, wo historisch gewachsene Strukturen Doppelspurigkeiten aufweisen. Sie haben dabei auch zu wenig bedacht, welches Konfliktpotenzial sie sich einhandeln, wenn sie die Profile der LeistungserbringerInnen nicht abgleichen und allenfalls neu ausrichten.

Ein Beispiel für den zweiten Typus sind vom Kanton finanzierte Brückenangebote und aus dem AVIG finanzierte Motivationssemester (SEMO). In praktisch allen Kantonen ist es hier noch nicht zu einem ergebnisreichen Fachaustausch über die jeweiligen Profile, Überschneidungen und Dysfunktionalitäten gekommen. Anders im Kanton BL, wo vom RAV aus keine SEMO mehr geführt werden, sondern Mittel an das Berufsbildungsamt fliessen, die von diesem für die Realisierung von Brückenangeboten verwendet werden.

Ein weiteres Beispiel ist das Nebeneinander von Berufs- und Laufbahnberatung, Jugendpsychologischem Dienst und Case Management, etwa im Kanton AG. Dieser hat ein grosses Leistungspaket (u.a. die Berufs- und Laufbahnberatung) einem privaten Verein übertragen, der für sich in Anspruch nimmt, schon bisher Funktionen des CM BB übernommen zu haben und der Ansicht ist, das CM BB hätte institutionell bei ihm angesiedelt werden sollen. Die praktische Folge ist, dass sich die Mitarbeitenden des CM BB und des Jugendpsychologischen Dienstes bzw. der BLB bilateral arrangieren. Eine Bereinigung der Strukturen bzw. Aufgabenteilung steht noch aus. Überlegungen gehen dahin, dass für Jugendliche nur noch eine Eingangspforte kommuniziert wird.

Ein drittes, in mehreren Kantonen beobachtbares Beispiel für Doppelspurigkeiten ist die Schulsozialarbeit und das CM BB oder, noch komplexer, Schulsozialarbeit, Klassenlehrperson/ Schulleitung und CM BB. Bei SchülerInnen und Schülern, die auf der Oberstufe als problematisch auffallen, stellt sich häufig die Frage der beruflichen Integration. Die Schulsozialarbeit auf der

Sekundarstufe I, kaum eingeführt, erfährt nun mit dem CM BB ein neues Gegenüber, das gleiche Funktionen übernimmt wie sie selber.<sup>19</sup> Lehrpersonen, die die berufliche Eingliederung von Lernenden gefährdet sehen, haben in der Schule eine Fachkraft zur Verfügung, der das Case Management übertragen werden kann und sie entlastet. Die in einigen Kantonen zu beobachtende Zurückhaltung von Sekundarschulen mit Anmeldungen ans CM BB könnte in einem Zusammenhang mit den vor Ort vorhandenen Ressourcen der Schulsozialarbeit stehen (*vgl. dazu auch Abschnitt 4.5.4*).

#### **4.4.5 Umgang mit Lücken**

Case ManagerInnen befinden sich in einer bevorzugten Position, um Lücken im System aufzudecken, zu benennen und auf deren Schliessung hinzuwirken. Tun sie solches nicht, verlieren sie in der Zusammenarbeit mit anderen AkteurInnen an Glaubwürdigkeit. An zwei Beispielen sei dies illustriert.

- Ein Jugendlicher ist beim Sozialdienst der Jugendanwaltschaft anhängig. Wie dieser, läuft das CM BB im Rahmen seiner Fallführung und Massnahmenplanung an einer bestehenden Versorgungslücke auf. Das nicht erkennbare Engagement des CM BB zur Schliessung der Lücke irritiert den Mitarbeitenden der JugA.
- Für einen 17jährigen Jugendlichen sucht der Case Manager, die Case Managerin ein geeignetes Format zur Verbesserung seiner Deutschkenntnisse. Er wendet sich an die kommunale Integrationsfachstelle, die nicht helfen kann. Das CM BB bleibt untätig – das System «Berufsintegration» erfährt nichts von der konkret beschreibbaren Lücke, u.a. weil die Steuerungsfunktion mangelhaft etabliert ist.

In beiden Fällen empfanden die bereits etablierten AkteurInnen das CM BB als wenig wirksamen und deshalb eher überflüssigen neuen Player im System der beruflichen Integration. Die Fragen, die sich stellt: Werden die Case ManagerInnen mit Blick auf ihre breite Sicht auf das Versorgungssystem auch als Ressource wahrgenommen, um Systemmängel zu identifizieren und auf die Schliessung von offenkundigen Lücken hinzuwirken?

#### **4.4.6 Homogene Praxis des CM BB**

Eine spezielle Herausforderung für die Steuerungsinstanzen besteht darin, eine möglichst homogene Gestalt des CM BB zu erreichen. Wie Case Management in der Berufsbildung erfolgreich operiert, ist insofern noch offen, als in der Schweiz keine Vorbilder und entsprechend keine jahrelangen Praxiserfahrungen studiert und genutzt werden können. Arbeitsfeld und Funktion müssen sich erst konturieren. Die Analyse im engeren Sinne der nun vorliegenden fachlichen Erfahrungen – sinnvoll wohl durch die Praxis selber zu leisten – ist im Gange, so auch mit Unterstützung des BBT (Weiterbildung, Tagungen).

---

<sup>19</sup> Korrekterweise ist zu unterscheiden zwischen Schulsozialarbeit, die mit Fallführungen betraut wird und – deutlich häufiger vertreten, aber unserer Ansicht nach falsch – Schulsozialarbeit, die lediglich «leichte» Fälle begleitet, komplexe Fälle aber triagiert. Letztere gibt den Vorteil preis, den man ihr ursprünglich zubilligte, die Nähe zum Kontext und die grosse Präsenz – und damit grösseres Wirkungspotenzial.

Die Gespräche mit den Case ManagerInnen ergaben, dass die Arbeitsweisen einerseits recht deckungsgleich ausfallen, andererseits auch Unterschiede aufweisen. Der Prozessbeschrieb des BBT für die Fallarbeit gilt anerkanntermassen als Referenzpunkt für die konkrete Abwicklung des CM BB. Die Äusserungen der Befragten gehen jedoch auseinander, wenn es um eine Darstellung einzelner Prozessabschnitte des CM BB geht. Beispiele dazu:

- Welche Grundhaltung wird gegenüber dem/der Jugendlichen signalisiert (im Erstgespräch, im Verlauf der folgenden Kontakte), und wie?
- Welche Rolle spielen Familie und allenfalls andere nahe stehende Personen im Verlaufe der Kontakte mit den Jugendlichen?
- Welchen Stellenwert hat der Runde Tisch?
- Welche Informationen werden wie differenziert dokumentiert? Wo? Stellenwert des Case-Net?
- Wie ist das Selbstbild und Rollenverständnis der CM BB einerseits und von AkteurInnen in Bildungseinrichtungen bzw. an Praktikumsplätzen andererseits?
- Was geschieht, wenn Jugendliche aus dem CM BB aussteigen (wollen)? Wie wird solches interpretiert? Wer geht ihnen nach, wie (Kommunikationswege), wie intensiv und hartnäckig, wie lange?

Hier ist nicht die Rede von formalen Abmachungen, Vorgaben in einem Handbuch o.ä., sondern von der Praxis, die eine eigene Dynamik aufweist, Unvorhergesehenes bereit hält und deshalb Präsenz und situatives Handeln erfordert. Nicht überraschend zeigte sich, dass die Antworten auf obige Fragen sich einerseits auf interne Belange des CM BB beziehen, andererseits aber auch in Abhängigkeit von der Ausbildung sowie beruflichen Erfahrungen ausfallen. Dieses Knowhow zusammenzutragen, zu systematisieren und zu verdichten (Standards von Good Practice) ist noch zu leisten. Ziel ist es, die Praxis so weit sinnvoll zu vereinheitlichen sowie «neue» Case ManagerInnen auf ihre Funktion hin zu sozialisieren.

Schwierig zu fassen ist ein eher berufsethischer Aspekt – die Ansprechbarkeit und Verfügbarkeit des CM. Die Zielgruppe dürfte in der Tendenz einen nicht geringen Anteil von Jugendlichen aufweisen, die im Kontakt mit der Institution Schule und anderen staatlichen AkteurInnen nicht nur erfreuliche Erfahrungen gesammelt haben. Vor diesem Hintergrund ist es für das CM BB unerlässlich, eine hohe Präsenz und Verfügbarkeit zu gewährleisten. Das heisst nicht rund um die Uhr. Aber im Laufe der Woche und des Tages sollte die Person selber einigermassen leicht und schnell ansprechbar sein. Kantone mit CM BB in kleinen Pensen (30, 40, 50%) haben ein grösseres Problem, selber von den Jugendlichen Verbindlichkeit einzufordern. Entsprechend deutlich sind denn auch die Signale, die Case ManagerInnen müssten in besonderem Masse Engagement erbringen, was auch eine gewisse Flexibilität der Arbeitszeit erfordere. Mit inbegriffen ist die Frage der Beweglichkeit. Ein Teil der Jugendlichen arbeitet im regulären Setting (Büroarbeitszeiten) ohne Probleme mit. Andere aber erfordern eine Vorgehensmethode, die starke Anleihen bei der aufsuchenden Sozialarbeit macht – nicht zuletzt, wenn es darum

geht, die familiären Verhältnisse richtig einschätzen zu können. Auch hier zeigen sich grössere Teams als vorteilhafter.

## **4.5 Umsetzung im Einzelnen**

### **4.5.1 Qualifikationsprofile der Case ManagerInnen**

Bedingt durch das Profil der Zielgruppe, verlangt der Ansatz CM BB von den beteiligten AkteurInnen den Blick über die eigene Tätigkeit hinaus und damit interdisziplinäres Arbeiten auf zwei Ebenen. *Interinstitutionell* sind Fachleute der Arbeitsfelder Bildung, Arbeitsintegration, Migration, Interkulturalität, Gesundheit, Sozialarbeit und –pädagogik, Recht und Justiz, Organisationssoziologie u.a. gefragt. Analog gilt dies *intern* für das Team der Case Manager. Beide Male müssen über das eigene Berufsfeld hinaus gelingende Formen der Zusammenarbeit gefunden werden. Die Anforderungen an die Projektleitung des CM BB (Systemebene) und an die einzelnen Case ManagerInnen (Fallarbeit) unterscheiden sich faktisch kaum.

Die aus kantonaler Sicht idealen Qualifikationsprofile der Case ManagerInnen lassen sich in den Konzepten sowie Stellenausschreibungen ablesen. Häufigste Rekrutierungsfelder sind einerseits Berufs- und Laufbahnberatung und Psychologie und andererseits Sozialpädagogik und Sozialarbeit. Eindeutige Präferenzen für einen spezifischen beruflichen Hintergrund sind nur in Einzelfällen feststellbar. Die Anforderungsprofile machen deutlich, dass letztlich vor allem vielfältige Erfahrungen im Kontakt mit Jugendlichen und mit Sozialisationsagenturen sowie gute Vertrautheit mit systemischem Arbeiten erwünscht sind. Eher selten findet eine abgeschlossene Berufslehre Erwähnung. Im Vordergrund stehen die zur Fallführung notwendigen Kompetenzen. Dass Case ManagerInnen auch an der Optimierung der Nahtstellen 1 und 2 (z.B. Lieferung von Steuerungswissen) beteiligt werden wollen, ist in den Konzepten und Stellenausschreibungen nicht erkennbar.

Tatsächlich stammen die mittlerweile (Ende September 2010) über 70 Case ManagerInnen aus allen eingangs erwähnten Feldern. In den Kantonen sind jedoch Tendenzen auszumachen, die die Intentionen der Projektleitung widerspiegeln. So verfügen grössere Teams entweder über Mitarbeitende aus unterschiedlichen Disziplinen wie Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Personalwesen, Organisations- und Teamentwicklung, Recht u.a., oder weisen eine eher homogene Zusammensetzung auf (z.B. Sozialarbeit; Berufs- und Laufbahnberatung). Präferenzen können aber auch beobachtet werden, wo nur eine oder zwei Stellen besetzt werden müssen.

In mehreren Kantonen sind Case Manager in Doppelfunktionen tätig, so beispielsweise Case Manager und Lehraufsicht; Case Manager und Lehrperson. Grund dafür sind meist Teilzeitstellen, die für eine Existenzsicherung nicht ausreichen. Solche Konstellationen sind wenig optimal, weil Rollenvermischungen kaum vermeidbar sind. Und selbst wenn die einzelnen AkteurInnen ihre Rollen zu trennen in der Lage sind, dürfen die durch Fremdwahrnehmung ausgelösten störenden Effekte – z.B. Case Manager als Partei bzw. Teil des als fremd wahrgenommenen Systems – nicht unterschätzt werden.

#### **4.5.2 Definition der Regelprozesse**

Regelprozesse existieren für die Identifizierung der gefährdeten Jugendlichen, die Zusammenarbeit der Institutionen und Ämter sowie für die Fallführung. Für die Case ManagerInnen im Vordergrund stehen der Prozess zur Identifizierung der Jugendlichen und die Fallführung. Letztere schliesst die Zusammenarbeit mit Institutionen bzw. Verwaltungsstellen ein.

Formal decken sich bei Kantonen und BBT die Vorstellungen über die prozessualen Festlegungen. In den konzeptionellen Texten der Kantone sind denn auch die Festlegungen des BBT zu meist wörtlich übernommen / kopiert worden. In den Gesprächen mit den Projektleitungen und den Case Managern kommt eine gute Vertrautheit mit dem Ablaufschema zum Ausdruck. Die einzelnen Prozessschritte erscheinen plausibel, und soweit dies aufgrund von Gesprächen einschätzbar ist, arbeiten die Case ManagerInnen BB entlang den Minimalanforderungen.

Dennoch kommen einige Abweichungen vom Idealtypus ans Licht.

- Die Identifikation der Jugendlichen setzt – wenn überhaupt – systematisch meist erst ab zweitem Semester der achten Klasse ein (*s. Abschnitt 4.5.4*).
- Das Assessment erfolgt nicht in jedem Fall durch ausgewiesene, breit ausgebildete und erfahrende Fachpersonen.
- Das Treffen mit involvierten Personen (Runder Tisch) ist nicht immer Bestandteil des Prozesses.
- Die Handhabung des CaseNet ist heterogen. Fallweise kommt es vor allem zur eigenen Dokumentation, zur internen Kommunikation oder zum Austausch mit anderen (berechtigten) Beteiligten zum Einsatz.

Gewisse Unsicherheiten tauchen in Bezug auf die Verantwortlichkeiten zwischen Case ManagerInnen und den eine Massnahme durchführenden AkteurInnen auf, etwa betreffend die Information über die laufende Entwicklung. Spezifischere Aussagen fallen schwer, weil hierzu eine grössere Datenmenge (vertiefende Interviews über abgeschlossene Fälle) verfügbar sein müsste.

#### **4.5.3 Fallführung und -dokumentation**

Eine wie auch immer ausgestaltete Fallführung ist in 22 Kantonen eingerichtet. Sind Jugendliche einmal als Teil der Zielgruppe selektioniert, wird ein Akteur, eine Akteurin bestimmt, der für den Fall zuständig ist. In 18 Kantonen handelt es sich um Case ManagerInnen, d.h. spezialisierte AkteurInnen, die ausschliesslich oder hauptsächlich in solcher Funktion tätig sind.



In drei Kantonen (BL, SG, GR)<sup>20</sup> werden die Fälle innerhalb einer relativ grossen möglichen Zahl von AkteurInnen zugeteilt (Klassenlehrperson, beauftragter Lehrperson an der Berufsfachschule, BerufsberaterInnen). Konkret bedeutet dies:

- Die Begleitung der identifizierten Jugendlichen erfolgt nicht durch eine spezialisierte, für das CM BB qualifizierte Person. Die Intensität der professionellen Erfahrungen in dieser zweiten Funktion ist relativ bescheiden, wenn die Koordination von Unterstützungsmaßnahmen nicht die Hauptbeschäftigung dieser Personen ist. CM BB läuft als Funktion neben einer anderen, der Hauptbeschäftigung her.
- Dem Jugendlichen stehen wechselnde Funktionsträger aus verschiedenen Institutionen zur Seite, die als Hauptansprechpersonen bezeichnet werden. Je nach Kanton sind es Lehrpersonen, die Schulsozialarbeit, die Berufsberatung oder die Lehraufsicht. Unter Umständen können Rollenkonflikte entstehen, etwa, wenn eine spezialisierte Lehrperson auch Klassenlehrperson eines Schülers derselben Schule ist.
- Eine Profilbildung des CM BB ist erschwert, wenn zahlreiche AkteurInnen ihre Funktion mit kleinen Pensen ausüben.
- Dropouts haben keine spezialisierte Ansprechperson, die involvierte AkteurInnen mobilisiert, Massnahmen definiert und für die langfristig angelegte Koordination von Massnahmen zuständig ist.

Mit der kantonsspezifischen Ausgestaltung des CM BB verbunden ist auch eine kantonsspezifische Praxis der Falldokumentation, der Kommunikations- und Informationsprozesse und der Leistungssteuerung zwischen den beteiligten AkteurInnen. Nach anfänglichem Zögern bildet CaseNet mittlerweile mehrheitlich das informationstechnologische Rückgrat der Falldokumentation. In einigen Kantonen ist der Umstieg von eigener Software auf CaseNet noch nicht erfolgt, in wenigen Kantonen auch nicht geplant. CaseNet dient wie vorgesehen als Plattform für die Fallerfassung und den Informationsaustausch unter den beteiligten Institutionen bzw. AkteurInnen.

Die fallführenden Case ManagerInnen aktualisieren die Dossiers. Während in einigen Kantonen die in einen Fall involvierten Institutionen Zugang zu den relevanten Informationen haben, bleibt in anderen die Nutzung der Plattform den Case ManagerInnen vorbehalten, hat dann den Charakter der persönlichen Dokumentation und dient allenfalls als Unterstützung bei Fallübergaben und Stellvertretungen. Fallerfassung und –monitoring werden allgemein als aufwändig erfahren, besonders aber dann, wenn die Kommunikation mit anderen Involvierten nicht über CaseNet abgewickelt wird und (via Email, Telefon, direkten Kontakt) effizienter erscheint.

---

<sup>20</sup> Im Kanton BL wird pro Schule der Sekundarstufe I bzw. II eine Person mit dem Case Management beauftragt. Zumeist handelt es sich um Fachkräfte mit reicher Erfahrung im Kontakt mit der Zielgruppe des CM BB. Auch wurden diese Personen im Rahmen einer ausgedehnten Weiterbildung auf ihre zusätzliche Funktion vorbereitet. Im Kanton SG sind alle Klassenlehrpersonen der Sekundarstufe I auch potenzielle «CM BB». Sie absolvieren keine spezifische Weiterbildung.

Die stufenübergreifende Fallführung und damit zumindest die teilweise Sicherung der Kontinuität an einer Bruchstelle zeichnet sich in den Kantonen eher als die Regel ab: Fallführung aus einer Hand ist in 15 Kantonen verwirklicht. In den übrigen Kantonen ist der Übergang von der obligatorischen Schule zur nachobligatorischen Stufe durch einen Bruch gekennzeichnet, ebenso der Übergang von der Grundausbildung zur Erwerbstätigkeit. Die kontinuierliche Begleitung, ein Kernelement des CM BB, fehlt.

Explizit inhaltliche Gründe für die Lösungsform «stufenspezifisches CM BB» fehlen zum Teil gänzlich, verweisen auf die gewünschte Nähe von Schule und CM BB (ein Kanton) oder beziehen sich auf die Schwierigkeit, als Berufsbildungsamt in die Volksschulen hineinzukommen. Letzteres Argument wirkt einigermaßen überraschend mit Blick darauf, dass Volksschule und Berufsbildung in praktisch allen Kantonen dem gleichen Departement (Bildung bzw. Erziehung) zugeordnet sind. Eine organisatorisch einleuchtende Lösung stammt aus dem Kanton BS, der das CM BB direkt dem Bereich Bildung (mit u.a. den Abteilungen Volksschulen sowie Berufsberatung und Berufs- und Weiterbildung) unterstellt hat und so allfälligen Grenzziehungen zwischen Verwaltungsabteilungen bzw. Bildungsstufen begegnen konnte.

#### **4.5.4 Früherkennung**

Primäre Früherkennung von Risikofällen der beruflichen Integration kann auf zwei Arten implementiert werden.

- Professionelle AkteurInnen im Umfeld der Jugendlichen werden darin geschult, auf signifikante Zeichen eines gefährdeten Übergangs in die Sekundarstufe II zu achten und Massnahmen in die Wege zu leiten, um die eigene Einschätzung zu verifizieren oder falsifizieren. Gemeinhin geschieht dies über spezifische Sensibilisierungsprogramme (vgl. etwa Programme für Schulen zur Früherkennung von Suchtverhalten), Weiterbildungen, Hilfsmittel wie Manuale oder Beobachtungsblätter. Denkbar als geeignete AkteurInnen sind Klassenlehrpersonen an Sekundarschulen I und Berufsfachschulen, Schulsozialdienste, Vormundschaftsbehörden u.a. Ein Vorteil dieses Vorgehens ist, dass die Ressourcen nicht für «unproblematische» Fälle eingesetzt werden. Nachteilig könnte sein, dass Grenzfälle der Aufmerksamkeit der Lehrperson entgehen könnten.
- «Screening»: Zu festgesetzten Zeitpunkten werden alle Schülerinnen und Schüler ausgewählter Sekundarklassen sowie der Berufsfachschulen systematisch durchleuchtet (v.a. in Bezug auf die ausgewiesene fachliche, persönliche, soziale Kompetenz). Schülerinnen und Schüler mit schlechter Prognose wird eine Teilnahme am CM BB vorgeschlagen. Ein Vorteil kann in einer gewonnenen Sicherheit darüber liegen, wo die Schülerinnen und Schüler momentan stehen. Nachteilig sind allenfalls zu lange Intervalle zwischen Screenings und Massnahmen.

Im Dokument vom 22. Februar 2007 «Case Management Berufsbildung. Grundsätze und Umsetzung in den Kantonen» (EVD/BBT 2007) postuliert das BBT: „*Gefährdete Jugendliche werden bereits ab dem 7./8. Schuljahr identifiziert.*“ In diesem Punkt weichen praktisch alle Kantone von den Vorstellungen des BBT ab. Auf deklamatorischer Ebene finden sich zwar zahlreiche

Spuren dafür, dass die Schulen oder die Oberstufenschulen die Schülerinnen und Schüler auf die Berufswelt vorbereiten oder gar zum erfolgreichen Abschluss einer Ausbildung auf Sekundarstufe II führen sollen. Im Rahmen des CM BB setzen die Konzepte jedoch schwerpunktmässig erst in der 9., bisweilen in der 8. Klasse ein.

Die Zurückhaltung, gefährdete Jugendliche bereits in einem früheren Zeitpunkt zu identifizieren, scheint mehrere Wurzeln zu haben.

- Bereits in einer Schule etablierte Erhebungen (z.B. Stellwerk 8; Schulaustrittsbefragung) geben den Zeitpunkt vor (8. bzw. Ende 9. Klasse). Weitere Erhebungen scheinen nicht opportun zu sein.
- Das CM BB ist in den Kantonen, in denen es in der Berufsbildung angesiedelt ist, nicht befugt, sich frei im «Hoheitsbereich» der Volksschule zu bewegen. So will es die Verwaltungskultur. Das CM BB sieht zwar zumeist Vorkehrungen zur systematischen Erkennung von gefährdeten Jugendlichen im letzten, allenfalls zweitletzten Schuljahr vor. Ansonsten versteht es sich aber als Hol-Angebot und überlässt die Initiative den Schulen bzw. den (Klassen-) Lehrpersonen. Eine Folge ist, dass momentan Fallmeldungen allenfalls aus systematischen Befragungen oder Erhebungen (z.B. am Ende der obligatorischen Schule) resultieren, aber deutlich weniger ad hoc, direkt durch die Schulleitung, allenfalls sogar Lehrpersonen.
- In ihrem Selbstbild nehmen vor allem Lehrpersonen an Kleinklassen und Klassen mit Lehrplan mit Grundanforderungen einen umfassenden Berufsauftrag wahr. Dieser beinhaltet nicht nur die Beobachtung der schulischen Leistungen und der Motivation, sondern auch des familiären Umfeldes und des Freizeitbereichs oder weiterer Aspekte, die Einfluss auf die Leistungsfähigkeit nehmen können.
- Gleichzeitig orten Lehrpersonen, aber auch Fachpersonen der Berufsberatung bei 7.- und 8.-Klassschülerinnen und -schülern ein noch wenig ausgeprägtes Interesse am Berufswahlprozess. Dementsprechend sehen sie wenig Bedarf, früher als im letzten Schuljahr mit spezifischen Massnahmen zu intervenieren.
- Lehrpersonen und Berufsberater befürchten eine Stigmatisierung (als «Fall») durch zu frühe Auslese integrationsgefährdeter Schülerinnen und Schülern.
- Als Folge der wachsenden Verbreitung der Schulsozialarbeit und einer Schärfung deren Profils dürften künftig mehrfach belastete Oberstufenschülerinnen und -schüler zunehmend von der Schulsozialarbeit begleitet werden.

Dadurch ergeben sich verschiedene typische Momente, die Lücken, Doppelspurigkeiten, Schnittstellenprobleme und Graubereiche in Pflichtenheften von Beteiligten (Lehrperson, Schulleitung, Berufsberatung, Schulsozialarbeit, allenfalls Schulpsychologie oder schulische Heilpädagogik) begünstigen.

#### **4.5.5 Personelle Kapazität**

In Bezug auf die bedarfsgerechte Kapazität des CM BB bestand zunächst Unsicherheit bei den Kantonen: Ursprünglich war – gestützt auf die „*Usanz bei den RAV*“ von 100 Fällen pro Vollstel-

le die Rede gewesen (*Quelle: Minimalanforderungen bei der Umsetzung, s. Anhang A1*). Im Rahmen «*Stabilisierungsmassnahmen Stufe I in der Berufsbildung*» aufgrund der Wirtschaftskrise, die den Kantonen im April 2009 zugänglich gemacht wurden, war von 50 Fällen pro Case ManagerIn BB (Vollzeitpensum) die Rede. Falls in Konzepten überhaupt Kapazitätsberechnungen vorgenommen wurden, liegen sie in dieser Bandbreite.

**Tabelle 7: Annahmen der Kantone zum Personalbedarf CM BB**

<b>Bandbreite der Fallzahl pro Vollzeitstelle CM BB (Planungswerte)</b>	<b>n Kantone</b>
Mehr als 80 Fälle	4
50 – ca. 80 Fälle	10
Weniger als 50 Fälle	3
Keine Angabe	8

Die Festlegung der Fallbelastung pro Case ManagerIn fällt nicht leicht, da sie von der Definition eines Falles abhängig ist, die ihrerseits nie ganz klar sein wird, sein kann. Die von einem Fall ausgelöste Arbeitsleistung hängt ab von seiner Komplexität und damit der Intensität der Koordinationsleistungen, vom Status (aktiv, passiv), von der Dichte der verfügbaren Supportleistungen, von der Motivation der Jugendlichen usw. Die oben erwähnten Zahlen im oberen Bereich beinhalten demnach wohl auch Fälle, die während Wochen kaum einen grossen Einsatz erfordern (aber plötzlich wieder hohe Aktualität erhalten können). Die tiefen Zahlen umfassen die aktiven, tendenziell arbeitsintensiven Fälle mit hoher Beanspruchung der Case ManagerIn.

Die tatsächlich bereit gestellte Kapazität an CM BB bewegt sich zwischen 0 und 8 Vollzeitstellen (Total 102 Personen inkl. BWB-Beauftragte im Kanton BL in der Funktion als CM BB auf kumuliert 60 Vollzeitstellen):

**Tabelle 8: Stand Personalkapazität CM BB**

<b>Personalkapazität (nur CM BB, Vollzeitstellen à 100%)</b>	<b>n Kantone</b>
> 4.0	6
2 – 3.9	4
1 – 1.9	5
< 1, variabel gemäss Nachfrage oder keine personelle Kapazität	5
Keine Informationen	5

In acht Kantonen arbeiten die CM BB auf sich gestellt, sei dies, weil die absolute Nachfrage kein grösseres Pensum erfordert oder weil der Vollbetrieb des CM BB noch nicht aufgenommen wurde.

Zur Kapazität der Case Manager kommen Leitungs- und Sekretariatskapazität hinzu. Erstere ist abhängig von der Anzahl Case ManagerInnen (festgestellte Führungsspanne: 7-10 Case ManagerInnen pro 100% Leitungsstelle); letztere wächst in etwa linear mit der Anzahl CM (20%-Stelle pro CM).

Wie gross die Leistungsfähigkeit eines/einer CM BB (Bearbeitungskapazität von Fällen pro Jahr) ausfällt, hängt letztlich von mehreren Faktoren ab, so etwa:

- Konzeption des Auftrages (Breite der zu erfüllenden Aufgaben)
- Definition des Falles (Profil eines im Intake identifizierten Falles, siehe oben),

- Komplexität der Fälle, Proportion von Triagen sowie mittelschweren und schweren Fällen,
- Mittleres Anstellungspensum pro Case ManagerIn,
- Leistungsfähigkeit (u.a. Erfahrungshintergrund) eines/einer Case ManagerIn,
- Ausdauer / Hartnäckigkeit des/der Case ManagerIn bei Dropouts,
- Projektstand (Pilot, Einführung, Konsolidierung).

Ist das Niveau der Fallzahl einmal identifiziert, dürfte es angesichts dieser Einflussgrössen sinnvoll sein, von *Bandbreiten des Personalbedarfs* zu sprechen.

Die Evaluation ermittelte anhand einiger Kantone empirische Werte in der Grössenordnung von 35-45 intensiven Fällen bzw. 60-80 Fällen total pro *Vollzeitstelle CM BB* pro Jahr. Aussagekräftige Werte ergeben sich aus der statistischen Auswertung der CaseNet-Einträge.

#### **4.6 Einschätzung des erreichten Standes des CM BB**

Wie weiter oben dargestellt, starteten die Kantone nicht gleichzeitig mit dem Projekt und legten unterschiedliche Umsetzungstempi an den Tag. Einige gingen Umwege, verwarfen ein erstes Konzept und lancierten in Einzelfällen praktisch einen Neustart des Projektes mit neuem Personal. Nach ersten rund zweieinhalb Projektjahren widerspiegelte deshalb der erkennbare Stand nur bedingt die Qualität und Funktionalität der künftig zu erwartenden kantonalen Umsetzungen des CM BB. Gegen Ende des dritten Projektjahres lagen indessen ausreichend Informationen über das Profil des CM BB vor, ebenfalls zur Stossrichtung noch ausstehender Entwicklungsarbeiten. Nun, im laufenden vierten Projektjahr, kann der erreichte Stand des CM BB mit einiger Gewissheit festgestellt und beurteilt werden.

Zum Verständnis der folgenden Einschätzungen ist es hilfreich, den die Evaluation leitenden Orientierungsrahmen darzustellen. Zuerst sei in Erinnerung gerufen, dass die im Zentrum des CM BB stehenden Personen eine spezifische Gruppe von Jugendlichen darstellen. Ihre berufliche Integration ist nicht bloss kurzzeitig in Frage gestellt. Es sind mehrere, oft sehr komplexe Ursachen, die das Ziel der ökonomischen Autonomie mittels nachhaltiger Integration in die Arbeitswelt unerreichbar scheinen lassen. Es ist auch diese Mehrfachproblematik, zu deren Lösung zahlreiche Fachdisziplinen und –institutionen notwendig sind.

Aufgrund dieser Ausgangslage ergeben sich bestimmte Anforderungen an das Case Management. So benötigt die Zielgruppe Verlässlichkeit, Konstanz der Beziehung (Ansprechpartner im CM BB) und Engagement. Auf Seiten des Case Managements sind eine starke Präsenz, hohe Verbindlichkeit und ein breites Kompetenz- und Erfahrungsprofil des Personals zu gewährleisten. Die Beteiligung zahlreicher Institutionen und privater Leistungserbringer erfordert deren umsichtige Steuerung auf der Basis einer durchdachten Konzeption.

Der in den Kantonen erreichte Stand soll anhand von vier Dimensionen gezeigt werden, die aus Sicht der Evaluation bestimmend sind für die Qualität und damit auch die Funktionalität des CM BB: Politische Abstützung, Steuerung sowie Organisation und Profil des CM BB.

#### **4.6.1 Politische Abstützung**

In zwei von drei Kantonen dürfte das Ziel erreicht worden sein, das CM BB politisch so gut abzustützen, dass es auch künftig über die benötigten Mittel verfügen wird. Dazu beigetragen haben sowohl die Auflage des Meilensteins 1 (Einholen des – interdepartementalen – Commitments) als auch bereits vor Start des CM BB laufende, gut etablierte Aktivitäten zugunsten der beruflich integrationsgefährdeten Jugendlichen. In praktisch allen Kantonen mit grosser Jugendlichenpopulation stellten Regierung und Parlament die Mittel für die Einführung des CM BB zur Verfügung. Noch offen scheint die Entwicklung im Kanton Zürich, der das CM BB relativ spät und zunächst erst in begrenztem Umfang einführte.

In einigen Kantonen verfügt das CM BB noch nicht über ausreichenden politischen Rückhalt, trotz Regierungsratsbeschlusses. Aus Sicht der Evaluation wurde hier bei Projektstart seitens des federführenden Amtes zu wenig klar aufgezeigt, wie sich eine wahrscheinliche Kosten/Nutzen-Rechnung des CM BB darstellt. Die in Aussicht stehenden Mittel des BBT verleiteten zudem einige Kantone zu Beschlüssen, die per Saldo nur wenig finanzielle Eigenleistungen beinhalteten. Diese Kantone bezogen Bundesmittel oder glauben, solche noch beanspruchen zu dürfen, ohne entsprechende Eigenleistungen zu erbringen. In diesen Kantonen, aber auch in jenen, die ihre Kredite zunächst zeitlich limitierten, steht die Nagelprobe für das CM BB in diesem Jahr noch bevor (Budget 2012).

#### **4.6.2 Steuerung des CM BB**

Zwischen der Steuerung des CM BB und seiner politischer Abstützung besteht zumeist ein enger Zusammenhang: Die Unterstützung durch die Politik konnte vor allem in denjenigen Kantonen erreicht werden, in denen die Verbindung zwischen dem Steuerungsorgan und dem Regierungsrat gepflegt wurde und dabei auf einer klaren Konzeption des CM aufgebaut werden konnte. Die Steuerungsgremien erweisen sich somit dort als funktional, wo sie sowohl zum Verständnis und zur Legitimation des CM BB in der Politik beitragen als auch die Weichen für die Umsetzung des CM BB richtig stellen.

Mit Ausnahme der Kantone FR und ZG kann das CM BB in hohem Mass allein von der Bildungsdirektion aus gesteuert werden. Ihr sind sowohl die Sekundarstufe I als auch die Berufsbildung unterstellt. Meinungsverschiedenheiten zwischen involvierten Ämtern (z.B. in Bezug auf funktionale Schnittstellen, Pflichtenhefte usw.) können durch direktoralen Entscheid nicht völlig aus dem Weg geräumt werden. Aber sie können wenigstens im Alltag des CM BB klärend wirken. Es bleibt vor allem die Schnittstelle zur Volkswirtschaftsdirektion zu regeln, insbesondere wenn es um die kohärente Ausgestaltung, Verortung und Steuerung der SEMO geht oder – generell – um die wirksame Verwendung von Arbeitslosengeldern für Jugendliche und junge Erwachsene.

Den Vorteil, dass allein in einer Direktion relativ viele Elemente des CM BB gesteuert werden können, haben einige Kantone wieder preisgegeben. Sie siedelten die Steuerungsfunktion – mit bereits erwähnten Konsequenzen – zu wenig weit «oben» bzw. das CM BB zu weit «unten»

in der Verwaltungshierarchie an. Oder sie liessen ein Splitting auf zwei Dienststellen zu und gaben damit das Ideal der Fallführung aus einer Hand auf (z.B. BL, ZH, GE).

Allein aus der Steuerungsperspektive scheint nachvollziehbar, dass acht Kantone das CM BB relativ «tief», bei der Berufs- und Laufbahnberatung angesiedelt haben, zumeist in der Linie, im Kanton BE lediglich administrativ. Ob diese Lösung zielführend ist, scheint aus einer ganzheitlichen Perspektive allerdings diskutierbar. Das CM BB läuft Gefahr, inhaltlich als Intervention wegen Berufswahlproblemen oder einer verpassten Berufswahl gedeutet zu werden, was eindeutig eine zu enge Sichtweise fördern würde. Wenn dem so wäre, hätten BBT und SBBK wohl weniger für das definierte CM BB votiert, sondern für eine Ausweitung der Berufs- und Laufbahnberatung – gewissermassen deren spezialisierte Abteilung für die schweren Fälle.

Die Steuerung des CM BB wird erleichtert, wenn die Zahl der involvierten Hierarchiestufen möglichst klein gehalten wird. Dementsprechend bietet sich am ehesten die Lösung einer zentralen, in den meisten Kantonen direkt dem Berufsbildungsamt zu unterstellende Fachstelle an. Knapp die Hälfte der Kantone hat diese Lösung gewählt, wobei in kleinen Kantonen anstelle der internen Lösung eine externe Lösung favorisiert wurde.

Das Kriterium der Steuerbarkeit des CM BB ist noch nicht in allen Kantonen befriedigend erfüllt. Zum einen hat dies damit zu tun, dass einige Exekutivmitglieder die Bedeutung eines erfolgreich operierenden CM BB unterschätzt und – zum Teil schleichend – die Verantwortung auch für strategische Weichenstellungen den operativ Verantwortlichen überlassen haben. Sichtbar wird dies etwa, wenn man den Rhythmus von Steuergruppensitzungen rekonstruiert (z.B. mehr als ein Jahr ohne Steuergruppensitzung) oder auch in der formalen oder Quasi-Auflösung von Begleitgruppen.

Wohl in der Mehrheit der Kantone wurde erst im Verlaufe der vierjährigen Projektphase realisiert, dass ausgehend vom Ansatz CM BB (und stimuliert von reflektierten Erfahrungen der Case ManagerInnen) das System der beruflichen Integration dynamisiert wird. Steuerung wird deshalb zunehmend zur differenzierten Ressourcensteuerung und subjektiv zur Bedrohung für Akteure im System. Nach Einschätzung der Evaluation sind noch nicht alle Kantone so weit, mittels ihrer Steuerungsorgane die Kohärenz des Gesamtsystems (Angebote, Profile, Kapazitäten) mehr und mehr zu optimieren.

#### **4.6.3 Organisation und Profil des CM BB**

Im Bewusstsein der kantonsspezifischen Rahmenbedingungen hat das BBT die Möglichkeit eingeräumt, eigene Profile des CM BB zu realisieren, dabei allerdings Eckwerte gesetzt. Diese wurde von den Kantonen unterschiedlich verbindlich gesehen. Auf diesem Hintergrund entstanden kantonale Profile, die sich zumeist in einem ähnlichen Rahmen bewegen und einige andere, die sich eher am Rand oder ausserhalb des vom BBT Gemeinten bewegen.

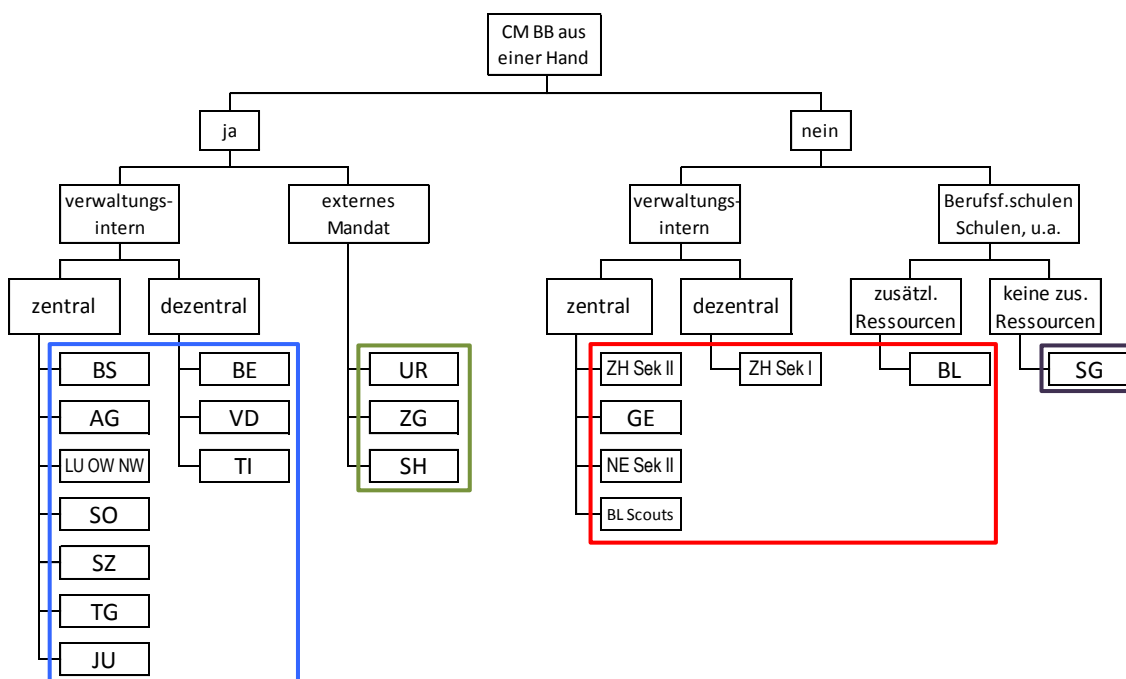
Die Umsetzungen der Kantone lassen sich vier Organisationstypen zuordnen (*Abbildung 7*). Diese unterscheiden sich in Bezug auf

- das Profil der Ausführung (CM BB aus einer Hand ja / nein),



- die institutionelle Einbindung (verwaltungsintern / externe Mandatierung / Koordination durch die Bildungsinstitutionen),
- das Profil ihrer Hauptakteure, der Case ManagerInnen (Hauptfunktion / Nebenfunktion; fachliches Repertoire),
- die räumliche Anordnung (eine zentrale Anlaufstelle / dezentrale Anlaufstellen in den Regionen).

**Abbildung 7: Typologie der kantonalen Umsetzungen des CM BB**



Von den 20 hier näher betrachteten Kantonen haben 15 das CM BB als Fallführung aus einer Hand eingeführt (Abb.7, blau und grün markiert), übrigens fast alle Kantone, in denen das CM BB nach Einschätzung der Evaluation politisch ausreichend abgestützt ist. In diesen Kantonen sehen sich die Jugendlichen der Zielpopulation während des oft mehrjährigen Prozesses der beruflichen Integration einer spezialisierten Fachkraft gegenüber, die mit der Person und ihren Problemlagen vertraut ist, Massnahmen bzw. Akteure koordiniert und in Bezug auf ihre Tauglichkeit/Eignung hinterfragt. Während die meisten dieser Kantone das CM BB verwaltungsintern angesiedelt haben, entschieden sich drei – es sind die kleinen Kantone UR, ZG und SH – für dessen Outsourcing. SH und UR haben dabei Personen beauftragt, die das CM BB als eine Tätigkeit neben anderen ausüben. Interessant wird zu beobachten sein, wie sehr sich diese als Teil der «CM BB-Community» verstehen und an deren Fachaustausch partizipieren.

Fünf Kantone (rot und lila markiert) haben keine Fallführung aus einer Hand implementiert. Die Vorteile, die man sich mit der Fallführung aus einer Hand eröffnet, dürften dadurch weitgehend preisgegeben werden. In den Kantonen ZH, GE und NE intervenieren auf der Sekundar-

stufe I bzw. Sekundarstufe II verschiedene Akteure, ebenso im Kanton BL. Hier werden aber, anders als in den drei zuerst erwähnten Kantonen, speziell beauftragte Lehrpersonen an Oberstufenschulen sowie an Berufsfachschulen als Beauftragte CM BB eingesetzt. Deren Hauptaufgabe ist das Unterrichten, sie werden aber auf ihre Zusatzfunktion relativ umfassend vorbereitet. Ihre Zeitressourcen für das CM BB sind bescheiden, aber deutlich komfortabler als im Kanton SG. Hier sind alle Klassenlehrpersonen der Oberstufe potenzielle Akteure im Case Management, ohne dass sie bislang eine umfangreichere spezielle Vorbereitung erhalten hätten. Tatsächlich reicht die Betreuung durch die Klassenlehrperson nur soweit, als es sich nicht um schwierige Fälle handelt. Solche werden der Berufs- und Laufbahnberatung gemeldet, wobei nicht klar ist, welches Personal zum Zuge kommt und nach welchem Verfahren die Jugendlichen begleitet werden. Wo der qualitative Unterschied zwischen dem Zeitpunkt vor Einführung des «CM BB» und heute genau liegt, ist im Verlaufe der Evaluation nicht klar geworden.

Sowohl im Kanton BL als auch im Kanton SG stellt sich die Frage, weshalb die Lehrpersonen als Hauptakteure definiert werden, also diejenigen, die sich seit Jahren über eine hohe Beanspruchung durch mehrfach problembelastete Schülerinnen und Schüler äussern. Ebenso bleibt die Frage unbeantwortet, weshalb das CM BB den Lehrpersonen übertragen wird in Schulen, die nächstens flächendeckend über SchulsozialarbeiterInnen verfügen. Und weiter verknüpft sich mit dieser Organisationsform von CM BB die Frage, wie denn das Case Management organisiert wird, wenn die Klassenlehrperson selber ein Teil des Problems ist.

In Bezug auf die Organisation und auch die Rahmenbedingungen der Case ManagerInnen beurteilt die Evaluation das verwaltungsintern, in zentraler Fachstelle oder mehreren Regionalstellen angesiedelte CM BB mit Fallführung aus einer Hand am plausibelsten. Die neue, spezifische Funktion im beruflichen Integrationsprozess der Jugendlichen, das CM BB, wird in fachlich gemischten Teams angesiedelt und erhält dadurch optimale Bedingungen für einen organisch laufenden Fachdiskurs und ihre durch die Case ManagerInnen vorzunehmende Realisierung im Feld. Diesem Profil genügen heute die Mehrzahl der Kantone, womit sich die ursprünglichen Intentionen des BBT und der SBBK/EDK auch erfüllen.

Die Mandatierung externer Akteure durch kleine Kantone ist nachvollziehbar, erfordert von den Beauftragten aber eine proaktive Vernetzung mit kantonalen und privaten Akteuren der Berufsintegration und psychosozialen Unterstützung, die sorgsame Initialisierung von Lernprozessen sowie Entwicklungsprojekten und eine funktionierende Verbindung zwischen Auftraggeber und Mandatierten.

Modelle, die keine Fallführung aus einer Hand aufweisen bzw. wo die Funktion der Koordination unklar ist bzw. situativ wechselnd zugeteilt wird, haben einen grösseren Erklärungsbedarf, insbesondere wie es ihnen gelingt, einen aus subjektiver Sicht der Jugendlichen bruchlosen Übergang von der Sekundarstufe I in die Sekundarstufe II zu gewährleisten.

## 5. Zusammenfassung, Diskussion und Folgerungen

Das anlässlich der Lehrstellenkonferenz von 2006 von Bundesrätin Doris Leuthard lancierte Projekt «Case Management Berufsbildung» startete Anfang 2008 mit der Zustimmung des BBT zu den Rahmenkonzepten der beteiligten 25 Kantone. Ende 2011 läuft die erste Phase der mit CHF 20 Mio. unterstützten Umsetzung aus; ihr folgt eine Fortsetzung von weiteren vier Jahren mit degressiven Bundesbeiträgen in der Höhe von total CHF 15.5 Mio.

Die Rolle des BBT beinhaltete neben der erwähnten finanziellen Unterstützung die Konzeption und Moderation des Projekts, das Bereitstellen eines Controllinginstruments und das Controlling, die Unterstützung der Aus- und Weiterbildung von Case Managern und Projektleitern sowie die externe Vergabe der nationalen Evaluation.

Insgesamt leisteten die Kantone einen beträchtlichen Einsatz bei der Vorbereitung und Umsetzung des CM BB. In drei von vier Kantonen hat das CM BB ein Profil und z.T. eine Reichweite erlangt, dass motivierte Jugendliche, deren berufliche Integration gefährdet ist, nun über verbesserte Chancen verfügen, nachhaltige professionelle Begleitung (Koordination von Massnahmen) zu erhalten.

Der dem CM BB zugrunde gelegten Analyse der Problemfelder an den beiden Nahtstellen der beruflichen Integration und in der beruflichen Grundbildung wird von allen Kantonen zugestimmt. Auch ist das CM BB als Ansatz zur Unterstützung der beruflichen Integration von einem Risiko ausgesetzten Jugendlichen in keinem Kanton grundsätzlich bestritten. Dass das CM BB dennoch in den meisten Kantonen mehr Zeit brauchte, bis es den operativen Status erlangte und breit wirksam werden konnte, relativiert im einen oder anderen Fall die positiven Absichtserklärungen sowie praktischen Umsetzungen. So haben innerhalb der ersten drei Jahre 20 der am Projekt partizipierenden Kantone den Meilenstein 1 erreicht, acht auch den Meilenstein 2 und drei den Meilenstein 3. Den Meilenstein 4 hat noch kein Kanton erreicht. Ohnehin könnte eine allfällige Zahlung des BBT für den Meilenstein 4 erst im Jahr 2011 erfolgen (vierte Jahrestanche).

Die Zahlen widerspiegeln, dass vor allem die auf strategischer Ebene schnell reagierenden Kantone mit der Umsetzung des CM einigermassen im Zeitplan liegen. Wo für das Projekt wichtige Entscheide erst spät gefällt wurden und ebenso, wo die effiziente Zusammenarbeit zwischen Ämtern nicht schon vorgespurt war, entstanden kaum einholbare Verzögerungen. Ob dies auch in jedem Fall für das Projekt negative Konsequenzen hatte, ist damit nicht immer gesagt. Bisweilen half die zusätzliche Zeit, um schliesslich eine qualitativ befriedigende und kohärente Umsetzung zu planen und zu gewährleisten.

In der Mehrzahl sind die Projekte also weniger weit gediehen, als dies von der Evaluation hatte erwartet werden können. Aus diesem Grund können in der folgenden Zusammenfassung nicht alle zur Bearbeitung vorgegebenen Fragestellungen behandelt und beantwortet werden. Im Vordergrund stehen Gegenstände, die einen Bezug zu den Meilensteinen 1 und 2 haben. Ansatzweise können auch Fragestellungen zum Meilenstein 3 beantwortet werden.

## **5.1 Umsetzungskonzepte**

### **Kongruenz von Umsetzungskonzepten und Grundsätzen des CM BB**

Nachdem alle Kantone im Jahr 2007 ein Rahmenkonzept eingereicht hatten, scheinen einige unter ihnen den pragmatischen Weg eingeschlagen und den Schwerpunkt der Bemühungen auf die praktische Umsetzung gelegt zu haben. Umsetzungskonzepte, also die Dokumentation darüber, wie, mit welchen Prozessen, welcher Organisation und welchen Instrumenten das CM BB realisiert wird, stehen in einem Dutzend Kantone noch aus. Dementsprechend fiel es schwer, insbesondere bei Kantonen mit einem eher oberflächlichen Rahmenkonzept das Funktionieren des Konzeptes nachzuvollziehen und zu verstehen.

Wo Umsetzungskonzepte vorliegen, entsprechen sie in hohem Masse den vereinbarten Grundsätzen des BBT und der SBBK. Grössere Abweichungen sind vor allem in kleinen Kantonen mit absolut tiefen Fallzahlen zu beobachten. So wird etwa die Funktion der Case ManagerInnen auf sehr viele unterschiedliche Rollenträger aufgeteilt, Doppelrollen (z.B. Lehrperson und Beauftragter für Case Management, Lehraufsicht und Case Manager) werden zugelassen und oder es wird auf die Fallführung aus einer Hand verzichtet. Explizite Begründungen fehlen zumeist. Die am meisten genannte ist die Absicht, die gezielte Unterstützung der gefährdeten Jugendlichen a) möglichst vor Ort sowie b) ohne zusätzliche Ressourcen zu gewährleisten.

### **Differenzen zwischen den Konzepten**

Entsprechend dieser Ausgangslage unterscheiden sich die Konzepte und die Praxis vor allem darin, wie die Notwendigkeit beurteilt wird, für die Funktion des Case Managements über spezialisierte AkteurInnen verfügen zu müssen. Die meisten Kantone haben CM mit Pensen über 70% eingestellt – mit hohem Pensum also und dadurch der Chance, in angemessener Frist ausreichend Erfahrungen sammeln.

Sowohl Zielgruppendefinition als auch Etappierung des CM-Zyklus fanden in den meisten Grob- bzw. Umsetzungskonzepten Niederschlag. Der Einblick in die Praxis zeigte, dass dies auch für die alltägliche Umsetzung gilt. Der Zeithorizont der Evaluation war zu kurz, um komplexe Fälle studieren zu können, die alle Etappen (bis zum erfolgreichen Abschluss einer beruflichen Grundbildung) durchlaufen haben. Bereits wurde aber klar, dass Assessment und Massnahmenplanung oft mehr als einen Zyklus durchlaufen müssen, bis es zum Einsatz von passenden Massnahmen kommt.

In Bezug auf die Zielgruppen haben die Kantone zwar oft einen Schwerpunkt auf die Sekundarstufe I gelegt. In Gesprächen wurde dieses Vorgehen vor allem damit begründet, dass die Aufbauphase des CM BB genutzt werde, um die jüngsten Kohorten aufzufangen und möglichst ohne Dropouts in eine berufliche Grundbildung zu führen. Dennoch ist nach Anlaufen des CM BB die Nachfrage der Sek II-Stufe sehr gut erkennbar. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass Jugendliche, deren berufliche Integration auf dem Spiel steht, während der Lehrzeit eher auffallen (Lehrabbruch, Klagen des Lehrbetriebs). Während Jugendliche in der Lehre den Zugang zum CM BB zumeist problemlos finden, dürfte der Zugang junger Erwachsener (z.B. Arbeitslose, die bei den Eltern oder beim Freund, bei der Freundin leben, Dropouts) zum CM BB

noch begrenzt sein. Unterschiedlich originell und geglückt erweisen sich die Bemühungen, diese Zielgruppe auf direktem Weg zu erreichen (Kommunikationskanäle Internet, Flyer, Multiplikatoren).

### **Kooperation der Institutionen**

Die Zusammenarbeit der Institutionen, zumindest der wichtigsten, ist in der Regel auf dem Papier geregelt. Damit ist eine tatsächliche Umsetzung (funktionierende Kooperation) noch nicht gesichert, auch wenn interinstitutionelle Konferenzen einen gewissen Zusammenhalt bzw. die Konsistenz des Systems unterstützen. Die AkteurInnen kennen sich somit, bisweilen auch aus Arbeitsgruppen oder Begleitgruppen im Rahmen der konzeptionellen Vorarbeiten. Noch wenig verbreitet sind Leistungsverträge mit Dritten, die einzelne Massnahmen umsetzen. Oft scheint die Notwendigkeit formeller Abmachungen nicht gegeben.

Allgemein bleibt als Problem bestehen, dass hierarchisch weit oben getroffene formelle Zusammenarbeitsvereinbarungen in der Praxis nicht zwingend zum Tragen kommen. Zum einen, wenn sich Vorgesetzte zu wenig für deren Durchsetzung einsetzen (Vermeidung von «Grenzverletzungen», Distanz zur Praxis, Konfliktvermeidung), zum andern, weil Mitarbeitende in Ämtern Freiräume wahrnehmen und sich individuell, etwa dank guten persönlichen Beziehungen, arrangieren. Eine Folge davon ist, dass die Kooperationen personenbezogen und dementsprechend heterogen ausfallen und notwendige Veränderungen (Organisation, Verwaltungskultur) auch nicht mit dem nötigen Nachdruck benannt werden (Resistenz gegen Change-Prozesse).

Mit Ausnahme weniger kleiner Kantone trachteten alle Projektorganisationen danach, möglichst alle potenziell involvierten AkteurInnen ins Boot zu holen. Mit gutem Erfolg wurden in einem Kanton alle AkteurInnen an ein Treffen eingeladen, um ihnen einen physisch/optischen Eindruck von der entstehenden «CM BB-Community» zu vermitteln.

## **5.2 Umsetzung**

### **Praktische Ausgestaltung des CM BB**

Im Rahmen von Gesprächen, die mit Case ManagerInnen geführt wurden, wurden kaum Fälle erwähnt, die bereits den ganzen Zyklus eines CM BB durchlaufen hatten. Wenn dies der Fall war, ging es um eher leichte Probleme. Immerhin entstand der Eindruck, dass das Verfahren eine gute Akzeptanz hat, in den Köpfen verankert ist und – auch im Zusammenhang mit der Nutzung des CaseNet – zunehmend gemäss Handbuch abgewickelt wird. Es steht auch ausser Zweifel, dass das Verfahren nicht technologisch interpretiert wird und auch unter Einsatz der vertrauten Methoden (vorwiegend) der Sozialarbeit bzw. des Coachings angewendet wird.

### **Fallführung aus einer Hand**

Die Mehrheit der Kantone setzt das CM BB als Fallführung aus einer Hand um. SpezialistInnen mit (annähernd) vollem Arbeitspensum gewährleisten Verlässlichkeit und Kontinuität für überdurchschnittlich belastete Jugendliche. Dies heisst, dass die Case ManagerInnen BB auch von den Jugendlichen leichter Verbindlichkeit einfordern können. Wo kleinere Pensen einge-

richtet sind, zeigen sich die Verantwortlichen nicht sehr glücklich darüber, ebenso auch, wo Case ManagerInnen alleine arbeiten: Limitierte Anwesenheit und fehlende Stellvertretungen wirken sich negativ auf das Case Management aus.

### **Organisatorische Zuordnung des CM BB**

Die beiden am meisten verbreiteten organisatorischen Lösungen für das CM BB sind Fachstellen des Amtes für Berufsbildung bzw. des Bereichs Bildung oder spezialisierte Dienststellen, die der Berufs- und Laufbahnberatung angegliedert sind. Bisweilen werden auch Mitarbeitende des Berufsberaterteams für das CM BB einbezogen. Vier kleine Kantone haben das CM BB externalisiert, sei es an eine Institution oder an Einzelpersonen, die im Mandatsverhältnis arbeiten. Praktisch alle Kantone haben sich so entschlossen, das Case Management Berufsbildung als eine spezielle Funktion zu definieren, die speziell erfahrenes und geschultes Personal erfordert. Ebenso besteht auch praktisch Einhelligkeit, dass das CM BB als Hauptfunktion ausgeübt wird.

Besonders interessieren dürfte deshalb, wenn die Funktion der Fallführung einer grossen Zahl von AkteurInnen – Lehrpersonen der Oberstufe – übertragen wird, derjenigen Berufsgruppe, die sich in den letzten Jahren sowohl wegen hoher Beanspruchung als auch mangelnder Ressourcen zu Wort gemeldet hat. Die Frage drängt sich auf, wie sehr solche Lösungsansätze noch etwas mit dem von SBBK und BBT erarbeiteten Profil des CM BB zu tun haben, vor allem wenn weder eine Weiterbildung angeboten bzw. verlangt noch Zeitressource angeboten wird.

Skepsis macht sich auch breit, wenn fallweise bestimmt wird, welche/r AkteurIn das CM BB übernimmt, einmal die Lehrperson, ein andermal die Schulsozialarbeit oder der Jugendarbeiter oder der Gemeindesozialdienst.

Zur Identifikation der Zielgruppen scheinen breit angelegte Screenings am geeignetsten zu sein. Verschiedene Methoden und Verfahren werden eingesetzt, um das Potenzial bzw. die Kompetenzlücken der Jugendlichen (meist der achten oder neunten Klassen) möglichst breit zu erfassen. Einige Kantone räumen ein, mit Formularen zuhanden von Multiplikatoren (Klassenlehrpersonen, Beratungsstellen) übers Ziel hinausgeschossen zu haben. Gefragt sind einfache, effiziente Verfahren mit hoher Verlässlichkeit bezüglich der Resultate des Screenings – mit Blick darauf, dass nach der Identifizierung ohnehin ein vertieftes Assessment folgen wird. Bestehend ist das Verfahren des Kantons BS, wo Lehrpersonen, SchulsozialarbeiterIn und Case ManagerIn gemeinsam in «Einschätzungskonferenzen» die Jugendlichen identifizieren, die zweckmässige Unterstützungsmassnahmen nötig haben.

### **Nachhaltigkeit der Strukturen, Finanzierung des CM BB**

Nach unserer Einschätzung dürfte es in 18 Kantonen kaum mehr ein Zurück zum früheren Zustand geben. Die Strukturen sind auf Nachhaltigkeit ausgelegt, wenngleich in einigen Kantonen noch kleine Retuschen am Konzept vorzunehmen sein werden. Offen ist lediglich, ob sich in einzelnen kantonalen Legislativen Parlamentarier für Budgetkürzungen stark machen und auf einfache Weise einen Stopp des CM BB durchsetzen. Gemäss mehreren befragten Projektleitern ist die Wahrscheinlichkeit eines solchen Szenarios zwar sehr klein, da das Thema berufli-

che Integration von Jugendlichen in den letzten Jahren offenbar zu einem beliebten Profilierungsgegenstand geworden ist. Ausnahmen – CM BB wird nur als Ausgabeposten gewertet – bestätigen aber auch hier die Regel.

Fragezeichen bestehen in Bezug auf die bereitgestellten Kapazitäten. Einige Kantone haben schnell Personal rekrutiert bzw. aufgestockt, um die errechnete oder manifeste Nachfrage decken zu können. Andere wollten im begrenzten Rahmen starten und das CM BB vor einer Ausdehnung auf den ganzen Kanton oder alle Stufen zuerst erproben. Diese handelten sich einen gewissen Nachteil insofern ein, als auf diese Weise die Kostenwahrheit relativ spät zutage tritt. Aus Sicht der Evaluation scheint es ratsam, dass der zur Bedarfsdeckung notwendige Personalplafond innerhalb der nächsten zwei Jahre mit Unterstützung des Bundes erreicht wird. So kann das Risiko minimiert werden, nach dem gestaffelten Auslaufen der Bundesgelder mit ungenügender Personalkapazität arbeiten zu müssen.

Aus den obigen Ausführungen ist auch das Ergebnis nachvollziehbar, dass eine Nachhaltigkeit der Strukturen in den meisten Kantonen in den Grundzügen angelegt ist. Die verlässliche Abstützung wird aber in erster Linie mit Krediten für CM-BB-Stellen (im Budget/Personaletat, Aufnahme in die Finanzplanung) gewährleistet. Erst mit der Einrichtung von gesicherten Planstellen ist die nachhaltige Etablierung der Funktion CM BB und eines wirksam arbeitenden CM BB möglich.

Wie sehr Zusammenarbeit zwischen AkteurInnen vertraglich abgesichert sein muss, ist diskutabel. Einerseits bestehen in einigen Kantonen bereits Leistungsverträge mit AkteurInnen, die auch im CM BB eine Rolle übernehmen. Andererseits scheint vieles informell, mündlich schneller und praxisgerechter ausgehandelt werden zu können als über wenig flexible Verträge.

### **Koordination der Beteiligten**

Koordination der AkteurInnen bedeutet in erster Linie einmal Koordination von verschiedenen Ämtern verschiedener Departemente. Die Kooperation zwischen Ämtern eines gleichen Kantons schriftlich festzuhalten, hat keine Tradition. Nachhaltigkeit kommt aus unserer Sicht vor allem dann nicht zustande, wenn die Intentionen des CM BB keinen Niederschlag in den *Amtskulturen* finden. Hier unterscheiden sich die Kantone deutlich. In den einen spürt man das *feu sacré* deutlich, insbesondere die Nahtstelle 1 wirksam zu gestalten. In den anderen schildern Befragte Erlebnisse, die man fraglos in die Zeit «vor CM BB» ansiedeln würde. Das entscheidende Merkmal ist, ob eine Person – die Projektleitung – auch die Rolle als SystemmanagerIn übertragen bekommt und mit den nötigen Kompetenzen ausgerüstet wird.

Zur Dokumentation der Fälle sowie für die Interaktion unter beteiligten Institutionen nutzen die kantonalen CM BB die bereit gestellte Software CaseNet auf unterschiedliche Art, unterschiedlich lang und unter unterschiedlichem Einbezug der beteiligten Akteure. Die Funktion Falldokumentation wird aktuell am meisten angewendet, weniger indessen die Plattformfunktion für den Informationsaustausch unter den AkteurInnen. In einigen wenigen Kantonen erhalten die involvierten AkteurInnen den Zugang zu den sie betreffenden Fällen, nutzen das System aber nicht interaktiv. Lassen sich Case ManagerInnen näher auf die Software ein und

arbeiten mit dem Handbuch, gewinnen sie CaseNet auch einen grösseren Mehrwert ab. Der relativ grosse Aufwand bleibt aber ein Thema. Wie sehr die vorhandenen Daten auch zur Leistungssteuerung verwertet werden, vermag die Evaluation nicht zu beurteilen. Im Moment herrscht aber der Eindruck vor, dass die Steuerung der Massnahmen ohne Auswertung der CaseNet-Daten erfolgt – in der Regel liegen die zielführenden Optionen zu sehr auf der Hand.

### **5.3 Systemorganisation auf kantonaler Ebene**

#### **Systemmanagement**

Aus den obigen Ausführungen wird klar, dass die Systemsteuerung (*Kooperation, Ressourcen*) in denjenigen Kantonen zum Tragen kommt, wo eine Gesamtsteuerung eingerichtet ist, die über ein einzelnes Departement hinaus zu handeln eingeladen ist. In Kantonen, wo die Spitzen der Departemente formell oder de facto ein Vetorecht beanspruchen, überleben systemische Fehler. Wo indessen an einer *unité de doctrine* gearbeitet und auf eine Kultur der Zusammenarbeit und Professionalität Wert gelegt wird, entfaltet das CM BB die beabsichtigte Wirkung, und dies auch effizienter.

Es gibt viele professionelle Zugänge zum Case Management in der Berufsbildung. Einige Kantone achten bewusst darauf, ihre Teams interdisziplinär zusammenzusetzen. Andere nähren demgegenüber die Vermutung, die mit den Case Managern verbundenen beruflichen Qualifikationen basierten auf Präferenzen für bestimmte Disziplinen, vor allem Berufs- und Laufbahnberatung, Sozialarbeit oder Sozialpädagogik. Allgemein gesucht sind Personen mit Erfahrungen in unterschiedlichen Berufsfeldern ihrer ursprünglichen Disziplin, ebenso Personen mit einer Zweitausbildung, die vorher eine Berufslehre abgeschlossen haben. Dementsprechend sind die Case Manager kaum Berufseinsteiger. Unabhängig von der ausgewiesenen Qualifikation und Erfahrung erweisen sich CM-Stellen mit kleinem Pensum als problematisch (*s. oben*).

Für das Case Management haben alle Partner Relevanz, die bei der Unterstützung von Jugendlichen mit einer mehrfachen Problematik involviert sind. Aus der Perspektive des Einzelfalls ist es zwingend, dass alle Ressourcen, die die Jugendlichen zu besserer persönlicher und beruflicher Qualifikation und letztlich grösserer Autonomie führen können, zur Kooperation bereit sind und sich engagieren. Aus Systemsicht erlangen einige indessen besondere Bedeutung: Schule und Berufsfachschule (Prävention, Früherkennung, individuelle Förderprogramme), Brückenangebote (angemessene Profile), RAV (Unterstützung Bildung vor Arbeit), IV (Abklärung und Anerkennung von Behinderungen), Lehraufsicht/Berufsinspektorat (u.a. Kontakt zu Ausbildungsbetrieben) sowie Gemeindesozialdienste (Erfassung von Dropouts, Familienhilfe, Kostengutsprachen).

Die Evaluation kann erst von allgemeinen Tendenzen in der interinstitutionellen Zusammenarbeit berichten. Zweifelsohne hat das Projekt IIZ-MAMAC in einigen Kantonen auch die Entwicklung des CM BB günstig beeinflusst: Sensibilisierung, Aufbau formaler Strukturen wie etwa periodische Treffen eines definierten Teilnehmerkreises. Schriftliche Vereinbarungen über Kooperationen (Commitment, konkrete Prozessbeschreibungen, Zuständigkeiten usw.) konnten an



Erfahrungen mit IIZ anknüpfen und wirkten in einigen Kantonen auf eine sorgfältige Pflege von bilateralen Kontakten hin. Solange aber nicht verbindliche Handlungsanweisungen für Standardsituationen, Finanzierungsmechanismen und interdepartemental verbindliche Zuteilung von Verantwortlichkeiten vorliegen, zeigt sich «*the proof of the pudding*» immer noch im Einzelfall. Qualifizierte, in der Sache engagierte Fachpersonen tragen ihren Beitrag zum Ganzen bei, immer mit dem gemeinsamen Ziel vor Augen (oder eben nicht). Sie werden dabei von ihrer Führung verlässlich unterstützt, auch in Bezug auf Kontakte mit anderen involvierten Verwaltungseinheiten (oder eben nicht). Die Kunst besteht darin zu definieren, welche Standards beteiligte AkteurInnen zu erfüllen haben, und ab wann Art und Qualität professioneller Tätigkeit nur noch sehr bedingt mit den Mitteln der Führung beeinflusst werden können.

Im Falle der beruflichen Integration ergeben sich an der Schnittstelle des CM BB zur Sekundarschule sowie zu den Gemeindesozialdiensten besondere Herausforderungen, weil keine zentrale Steuerung möglich ist und unklar bleibt, wie ein insgesamt meist heterogenes Feld von einem einigermaßen einheitlichen Handeln zu überzeugen ist (Stichwort Gemeindeautonomie). Im Bereich Schule versuchen die Kantone und ihre Case ManagerInnen möglichst schnell zu Vorzeigefällen zu kommen, auf dass deren Bekanntheit sich positiv auf die Kooperationsbereitschaft von Schulleitungen und Lehrpersonen auswirke. In der Sozialhilfe laufen Bemühungen zur Zusammenarbeit mehr über repräsentative Konferenzen (kommunale Sozialvorstände, Konferenz der kommunalen Sozialdienste o.ä.).

#### **5.4 Unterstützung des BBT**

Die vom BBT geleistete Unterstützung wird von den Befragten geschätzt und gewürdigt, obwohl die Aufgabe der Projektleiterin durchaus eine ambivalente ist (Förderfunktion, Kontrollfunktion wegen Verknüpfung von Finanzierung und Meilensteinen). Gewisse Widrigkeiten, die im Rahmen der Unterstützung des BBT zutage traten (Entwicklung und Implementierung des CaseNet, Startphase der Weiterbildung der Case Manager), waren von der nationalen Projektleitung nur bedingt beeinflussbar und stiessen auch auf Verständnis bei den kantonalen AkteurInnen.

Aus kantonaler Sicht haben sich die Meilensteine 1 und 2 – von diesen ist vorerst die Rede – in einigen Teilen als zweckmässig und hilfreich bewährt, in anderen Teilen eher nicht. Sie waren insofern eine Hilfe, als sie in Ergänzung zu anderen Dokumenten eine nachvollziehbare Strukturierung des Vorgehens beschrieben, der man folgen konnte. Sie gaben den Projektleitungen auch eine gewisse Handhabe, die Amtsleitung oder Regierung für eine förderliche Behandlung des Projektes CM BB zu motivieren. Nicht zuletzt strukturierten sie auch die projektbezogenen Kontakte zum BBT.

Diese insgesamt positive Beurteilung ist zu relativieren. Die Verknüpfung der (willkommenen) Geldzahlungen des BBT mit dem Erreichen von Meilensteinen stimmte nicht ganz überein mit der spezifischen Situation und Projektlogik einiger eher zögerlich handelnder Kantone. Motivierte operativ Verantwortliche hätten wohl schneller starten können, wenn dank eines modi-

fizierten Auszahlungsmodus (z.B. Vorauszahlung des MS 1, mit Regressklausel)<sup>21</sup> ein erstes Jahr hätte vorfinanziert werden können. Einzelne Passagen in den Meilensteinen (z.B. *Identifikationsinstrument, Koordinationsplattform als zentrales Instrument, Zusammenarbeitsvereinbarungen*) suggerieren eine wohl stärkere Formalisierung der Umsetzung, als dies in einigen (kleinen, mittleren) Kantonen angedacht war, ähnlich in den meist erst relevant werdenden Meilensteinen 3 und 4.

Die webbasierte Plattform, obwohl von den Kantonen selber gewünscht, musste tatsächlich einem Feld beliebt gemacht werden, das auf die Arbeit direkt mit Menschen Wert legt und die Dokumentation darüber oft mit begrenztem Enthusiasmus pflegt. Spät wurde erkannt, dass Besteller der Plattform und Anwender nur selten die gleichen Personen waren. Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, dass CaseNet als überdimensioniert und (in kleinräumigen Kontexten) wenig Mehrwert bietend wahrgenommen wurde. Soweit schon absehbar, entwickeln sich nun aber – durch die Praxis – Kompetenzen im Umgang mit der Software und genauere Vorstellungen, welche Leistungen des Systems tatsächlich genutzt werden wollen und wer in die Nutzung des CaseNet einbezogen werden soll. Allgemein zeichnet sich ab, dass der Nutzerkreis innerhalb eines einzelnen Kantons mittelfristig wohl kleiner bleiben wird als zu Beginn gedacht. Damit ist die Frage tangiert, wie sehr CaseNet noch Plattform sein kann oder ob sie vor allem der Mitschrift der Leistungen des CM BB dient. Insgesamt wird es darum gehen, eine möglichst gute Passung zu finden, die sowohl der Praxis der Kantone als auch den Controllingabsichten des BBT Rechnung tragen kann.

## 5.5 Output

Ein drohendes Scheitern am Übergang in die berufliche Grundbildung wird weder von den Jugendlichen selber noch von den Eltern sowie involvierten Nahestehenden als angenehm empfunden. Die mit Blick auf diesen Sachverhalt gestützte Annahme, dass die meisten Beteiligten das CM BB als hilfreich wahrnehmen, wird durch die Rückmeldungen von Case ManagerInnen, beteiligten DienstleisterInnen sowie Lehrpersonen bestätigt. Diese Akteure gründen ihr Urteil auf Rückmeldungen von beteiligten Jugendlichen, Eltern sowie eigener Beobachtungen. Rückmeldungen seitens der Zielgruppe, der Jugendlichen selber einzuholen, müsste Teil der Wirkungsevaluation sein.

In wenigen Kantonen hat man sich bemüht, die Räumlichkeiten des CM BB, also dort, wo sich Jugendliche zum Gespräch einfinden, einladend zu gestalten und den Eindruck von «Staat», Gefühle des Fremdseins und der Distanz nicht aufkommen zu lassen. Für die Jugendlichen scheinen die Faktoren «Zeit» und «gehört werden» wichtige Ecksteine einer sich herausbildenden Vertrauensbasis zu sein. Dementsprechend wäre es fatal, wenn sich als Folge einer wachsenden Nachfrage nach CM BB der Betreuungsschlüssel und die Fallzahl pro Case ManagerIn verschlechtern würden.

---

<sup>21</sup> Prüfen, ob das BBT bzw. das EFD solches überhaupt vorsieht.

## 5.6 Schlussfolgerungen

Das nationale Projekt CM BB gab in praktisch allen Kantonen Anlass, Strukturen und Leistungsfähigkeit des Unterstützungssystems an den zwei Nahtstellen des Übergangs zur Arbeitswelt kritisch zu reflektieren und zu optimieren. Kantonen, die die politische Debatte über Massnahmen gegen Jugendarbeitslosigkeit bereits geführt hatten, kam die Unterstützung durch das BBT entgegen.

Die meisten Kantone anerkannten die Vorarbeiten von BBT und SBBK und richteten ihre kantonalen Projekte an diesen aus. Soweit die externe Vergabe eines CM BB-Mandats nicht zu einer Aufweichung des CM BB-Profiles führt (z.B. Coaching statt Koordination und Kontrolle von Massnahmen), ist dieser nichts entgegenzuhalten. Die Evaluation beurteilt die entsprechenden Projekte als zielführende Umsetzungen, weil sie auf verschiedene Problemstellungen eine überzeugende Antwort darstellen. Näher hinzuschauen gilt es in Bezug auf das geteilte CM I und II, das Übergaben und zusätzliche Koordination notwendig machen wird. Auch die Delegation des Case Managements an Oberstufenlehrpersonen ohne entsprechende Ressourcenzuteilung wirft Fragen auf, entbehrt dieser Lösungsansatz doch vieler Elemente eines idealtypischen Case Managements.

Die Zeit ist noch nicht reif, um – vor dem Start ins letzte Viertel des nationalen Projektes 2008-2011 – schon eine ausreichend auf Daten abgestützte Beurteilung der Zielerreichung des CM BB vorzunehmen. Sicher gibt es mittlerweile einige erste NutzerInnen des CM BB, die (als gefährdete Auszubildende) ein EBA oder gar ein EFZ erlangt haben. Bevor aber nicht einige Jahre Erfahrung vorliegen, muss man die Frage, wie sehr die Verbundpartner Bund und Kantone ihre Zielsetzungen erreicht haben, auf indirektem Wege beantworten.

Das Ziel, dass im Jahr 2015 95% der Jugendlichen zwischen 19 und 24 Jahren über eine abgeschlossene allgemeine oder berufliche Grundbildung verfügen und sich mit grösserer Autonomie bewegen können, scheint erreichbar. Die weitaus meisten Kantone haben zum Teil beträchtlich in die Gestaltung der Nahtstellen 1 und oft auch 2 investiert. Sie haben neues Fachpersonal eingestellt, finanzielle Mittel mobilisiert und Strukturen geschaffen, optimiert und in der Praxis erprobt, die die interdepartementale Zusammenarbeit erleichtern. Die stimulierende Wirkung der Fördermittel darf nicht unterschätzt werden. Allerdings ist absehbar, dass der bereit gestellte Kredit von CHF 20 Mio. innert abgemachter Frist nicht ausgeschöpft werden wird. Die finanziellen Mittel planmässig abzuholen dürfte vor allem denjenigen Kantonen gelingen, die auch eigene Investitionen tätigten – in Personal, Knowhow, und Strukturen. Das ist allerdings nicht überall der Fall. Einige Kantone zeigten sich wenig tatkräftig in der Umsetzung. Und sie etablierten ihre Form des CM BB praktisch auf Kosten des Bundes, zum Teil ohne Perspektive, ob sie dieses neue, koordinierende Angebot künftig aus eigenen Mitteln finanzieren werden.

Dass im begonnenen vierten Jahr der Umsetzung knapp zwei Drittel der 15-24jährigen Jugendlichen Zugang zum CM BB haben (einige Kantone ohne Vollbetrieb, Rückstand des grössten Kantons ZH), ist ein Wermutstropfen. Das letzte Jahr der Förderperiode 2008-2011 wird zei-

gen, wie sehr es auch den spät gestarteten Kantonen gelingt, ihre Projekte kohärent zu profilieren und zu konsolidieren.

Wie bei jeder neuen Intervention des Staates, die eine neue Funktion generiert, erfordert auch das CM BB einen intensiven fachlichen Austausch der neuen Funktionsträger. Dieser ist angefallen, und die Massnahmen des BBT haben ihn auch gefördert und stimuliert. Er muss aber noch vertieft werden, möglichst schnell, damit sich Dysfunktionalitäten der neuen Strukturen oder wenig zielführende Handlungsweisen der Case ManagerInnen nicht dauernd festsetzen können.

Aus Sicht der Evaluation haben einige der Umsetzungselemente den Charakter einer Gelingensbedingung des CM BB. Dementsprechend können die folgenden Punkte auch zur Prüfung der Kohärenz des CM BB eines Kantons herangezogen werden:

- Das CM BB ist im Rahmen einer Fachstelle des Kantons organisiert. Der Personalbestand unterschreitet dabei nicht eine kritische Grösse.
- Die Stellen des CM BB sind durch Fachleute mit unterschiedlichem Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund besetzt (z.B. Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Psychologie, Berufsberatung, Personalwesen).
- Die Fachleute üben das CM BB als Hauptfunktion aus mit (annähernd) vollem Pensum.
- Die Stelle ist in der Hierarchie oben angesiedelt (z.B. Amtsleitung).
- Die Steuerung erfolgt durch eine Instanz, in der die in das CM BB involvierten Departemente Einsitz haben.
- CM BB erfolgt aus einer Hand; kein Bruch zwischen den Stufen Sek I und Sek II.
- Der Zugang zum CM BB erfolgt barrierefrei (s. Dropouts).
- Eine Dezentralisierung erfolgt nur, wenn die dezentrale Stelle die erwähnte kritische Grösse nicht unterschreitet.

Für kleine Kantone sowie für mittlere Kantone mit grosser Ausdehnung (z.B. TI, GR, VS) sind diese Kriterien nur zum Teil erfüllbar. Tatsächlich weichen ihre Konzepte auch von denjenigen der Mehrzahl der Kantone ab.

Die Delegation an eine externe Stelle stellt sich als einfache und wohl auch einfach zu steuernde Variante dar (Kleinkantone). Lösungen, die mehrere der genannten Kriterien nicht erfüllen, scheinen indessen problematisch. Sie stehen unter besonderem Druck, ihre Funktionalität plausibel zu belegen.

## 6. Empfehlungen

Die Empfehlungen richten sich an alle beteiligten AkteurInnen gemeinsam, so dass alle Beteiligten darüber im Bilde sind, wem welche Aufgaben zugeordnet sind. Adressatenspezifisch sind sie aufgelistet, um so den Schwerpunkt des jeweils spezifischen Engagements zur Projektoptimierung klar herauszustreichen.

### ***BBT / SBBK***

1. BBT und SBBK führen die Plattform für den fachlichen Austausch weiter – als systematisiertes Lernen von der sich weiter entwickelnden Praxis des CM BB.
2. Die Umsetzungsprofile der Kantone bilden sich in den Formaten des fachlichen Austauschs sowie in der Differenzierung der Inhalte ab. Die VertreterInnen (ProjektleiterInnen, Case ManagerInnen) von Kantonen mit ähnlichen Umsetzungsprofilen bilden entsprechende Untergruppen, so dass Fachdialog und Weiterbildung optimal erfolgen können.
3. Der Fachaustausch (Format, Themen, Differenzierung) wird in einer Planungsgruppe konzipiert, in der BBT/Fachstelle IIZ, KantonsvertreterInnen (PL, Case ManagerInnen BB) und beteiligte Fachhochschulen vertreten sind.
4. Weiterbildungsprogramm und Fachaustausch werden langfristig konzipiert und definieren ihre Themen nach Priorität und Zielgruppe, z.B. Schulsozialarbeit und CM BB; Profil, Volumen und Aufnahmemodi der Brückenangebote; Lücken der Versorgung erkennen und schliessen; CM BB mit kleinen Pensen; Impulse der Case ManagerInnen zur Optimierung der Unterstützungsangebote bzw. -systeme.
5. Der Stand und die Fortschritte des Projektes CM BB (kantons-/projektspezifisch) werden kontinuierlich dokumentiert und kommuniziert, insbesondere auch gegenüber der EDK.
6. Bei künftigen nationalen Innovationsprojekten berücksichtigen BBT und SBBK die kantonalen Verschiedenheiten bei Überlegungen zur Umsetzung und Rechenschaftslegung.
7. Der Grundsatz «Geld gegen Berichterstattung» wird aufrechterhalten. Gleichzeitig wird aber überprüft, wie die Projektsteuerung durch eine Anpassung des Auszahlungsmodus optimiert werden kann bzw. in welchen Fällen der Anspruch auf Bundesmittel erlischt.
8. Mit Blick auf den erlangten Wissensstand wird der zweite Teil der nationalen Evaluation neu definiert – als Vertiefung von spezifischen Praxisfragen, als Support, Koordination und Synthese von kantonalen Evaluationen. Daten aus dem CaseNet unterstützen die Evaluation soweit möglich und sinnvoll.

### ***Kantone (Regierungen, Amtsleitungen)***

9. Die Kantone stellen für alle Fragen der beruflichen Integration und damit auch für das Case Management BB eine in der Hierarchie weit oben angesiedelte Steuerungsinstanz sicher. Diese ist in der Lage, interdepartementale Abstimmungen kohärent vorzunehmen und durchzusetzen.

10. Die Kantone erstellen bedarfsgerechte Finanzierungspläne für die Phase 2012-15 und kompensieren die künftig wegfallenden Bundesmittel vollumfänglich.
11. Die BildungsdirektorInnen (bzw. Volkswirtschaftsdirektoren) setzen sich für die Wiedereröffnung des Dossiers CM BB in der SBBK ein.
12. Das Case Management Berufsbildung wird als Fallführung aus einer Hand gestaltet.
13. Die Kantone liefern ihren Beitrag zur nationalen Analyse der Wirkungen durch Erheben und Aufbereiten der notwendigen Daten.
14. Die Kantone institutionalisieren die Zusammenarbeit der am CM BB bzw. den Nahtstellen beteiligten Ämter, kantonalen Fach- und Direktorenkonferenzen sowie privaten Institutionen. Kleine Kantone suchen die Kooperation mit anderen Kantonen. Die Beteiligten weisen auf Dysfunktionalitäten an den Nahtstellen 1 und 2 hin, beziehen ihr Personal bei der Entwicklung von Lösungen mit ein und erarbeiten interdepartemental abgestützte und von den weiteren Beteiligten mitgetragene Entscheidungsgrundlagen.

#### ***Projektleitungen***

15. ProjektleiterInnen verstehen sich noch stärker als BeobachterInnen der Entwicklung, stellen Entwicklungsnotwendigkeiten und die zu ziehenden Schlüsse fest und vertreten sie gegenüber den beteiligten Departementen.
16. Die ProjektleiterInnen halten die Case ManagerInnen dazu an, erkannte Unstimmigkeiten zu benennen und Handlungsvorschläge zu machen. Sie sorgen für eine Kultur des Fachdiskurses und geben Raum für Partizipation.
17. Die ProjektleiterInnen vermitteln Informationen und Befunde zum aktuellen Stand, den Ergebnissen und Herausforderungen des CM BB an die Volksschule (Präsidentenkonferenzen, Schulleiterkonferenzen, Konferenz der SchulsozialarbeiterInnen), an Berufsfachschulen, Ausbildungsbetrieben und Oda.
18. Sie suchen gezielt den fachlichen Austausch mit Projektleitungen in Kantonen mit ähnlichem Profil des CM BB.

#### ***Case ManagerInnen BB***

19. Case ManagerInnen BB halten die Augen offen, dokumentieren und reflektieren ihre Erfahrungen mit dem CM BB. Sie verstehen sich als Mitforschende und tragen zur (Weiter-)Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes der beruflichen Integration bei. Sie benennen im eigenen Kanton erkannte Schwachstellen und arbeiten an Lösungen zu deren Behebung mit.
20. Case ManagerInnen BB «bleiben am Ball» und halten die Zahl der AussteigerInnen aus dem CM BB minimal klein. Sie entwickeln und praktizieren effiziente Formen des aufsuchenden CM BB um so auch die Gruppe der (potenziellen) Dropouts zu erreichen.

## 7. Verzeichnis der benutzten Dokumente und Literatur

### **Gesetzestexte (Bund)**

- Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz BBG) vom 13. Dezember 2002 (SR 412.10).
- Bundesverordnung über die Berufsbildung (Berufsbildungsverordnung, BBV) vom 19. November 2003 (SR 412.101).

### **Dokumente des BBT / des Bundes**

- Bundesamt für Statistik, Hrsg. (2009). Junge Erwachsene in der Sozialhilfe. Schlussbericht. Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS. Neuchâtel: BFS.
- Egger, Dreher und Partner AG (2008). Grundlagenpapier „Case Management Berufsbildung plus“. Bericht 30. September 2008.
- Egger, Dreher & Partner AG (2007). Vertiefungsstudie Bildungsangebote im Übergang von der obligatorischen Schule in die Berufsbildung. Bern: Egger, Dreher und Partner.
- EVD/BBT Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement/Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2007a). Case Management Berufsbildung. Grundsätze und Umsetzung in den Kantonen. 22. Februar 2007.
- EVD/BBT Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement/Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2007b). Schreiben des BBT an die kantonalen Projektleitungen vom 20. Dezember 2007. Beilage Flow Chart des Systems Case Management Berufsbildung.
- EVD/BBT Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement/Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2007c). Schreiben des BBT an die kantonalen Projektleitungen vom 20. Dezember 2007. Beilage Verteilschlüssel der 20 Millionen Franken auf die Kantone.
- EVD Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement, BBT (2008). Case Management Berufsbildung. Unterstützung und Begleitung der Umsetzung in den Kantonen: Projektauftrag BBT – SBBK. Aktualisiert am 22. Juli 2008.
- EVD Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement, BBT (2009). Evaluation des Konzepts und der Umsetzung des CM Berufsbildung (CM BB). Pflichtenheft. 2. April 2009.
- EVD Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement, BBT (2010). Evaluation – Case Management Berufsbildung. Kerndaten und Codebook. Version V7 vom 2.12.2010.
- EVD Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement, BBT (2010). Handbuch zu den Kerndaten für das Controlling und die Evaluation. Case Management Berufsbildung – CaseNet. Version V4 vom Dezember 2010.
- EVD Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement, BBT. Finanzierung Case Management Berufsbildung. Konsolidierungsphase 2012 – 2015. Kantonaler Verteilschlüssel und Finanzierungsbedingungen. 17. November 2010.
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2007). Minimalanforderungen bei der Umsetzung.

- Schweizerische Eidgenossenschaft (2009). Konzept Evaluation Case Management Berufsbildung. Teilprojekt 7. Entwurf Version 1: 15.01.2009.
- Unterstützungsprojekt SBBK/BBT. Case Management Berufsbildung. 16.2.2008/ RG/BG/sch.

***Dokumente der Kantone: Konzepte, ausgewählte weiterer Dokumente***

ZH: Bildungsdirektion Kanton Zürich. Amt für Jugend und Berufsberatung. Case Management Berufsbildung (CM BB). Gesamtkonzept für den Kanton Zürich. Fassung 7. September 2007. Entwurf Vernehmlassung.

Bildungsdirektion Kanton Zürich. Amt für Jugend und Berufsberatung. Case Management Berufsbildung: Projektbeschrieb. 30.8.2009.

Bildungsdirektion Kanton Zürich. Amt für Jugend und Berufsberatung. CM BB Projektumsetzung. PowerPoint-Präsentation vom 1.10.2009.

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich. Sitzung vom 1. September 2009. 1386. Case Management Berufsbildung im Kanton Zürich (Projektkredit, Stellenplan).

BE: Case Management Berufsbildung. Take off... erfolgreich ins Berufsleben! Case Management Berufsbildung CM BB. Kantonales Gesamtkonzept (Schlussbericht zum Vorprojekt). Stand 28.8.2007.

Take off... erfolgreich ins Berufsleben! Case Management Berufsbildung Kanton Bern. Umsetzungskonzept. 1. Auflage 2009.

Case Management Berufsbildung (CM BB). Detailkonzept Umsetzungsevaluation. 8. Juni 2009 / Entwurf.

Erziehungsdirektion. Projektauftrag. Take off... erfolgreich ins Berufsleben!. Umsetzung des Case Managements Berufsbildung CM BB (RRB 388 vom 5. März 2008).

Erziehungsdirektion. Mittelschul- und Berufsbildungsamt. Vorprojekt «Koordination Brückenangebote im Kanton Bern». Schlussbericht.

LU: Case Management Berufsbildung Luzern: Umsetzung des operativen, individuellen Managements Berufsbildung. Version 7. Juli 2010. Berufs- und Weiterbildung Luzern. Leitsätze für die berufliche Integration von Jugendlichen. Luzern, Dienststelle Berufs- und Weiterbildung, April 2010.

Zentralschweizer Kantone: Zentralschweizer Berufsbildungsämterkonferenz ZBK. Konzept Case Management Berufsbildung in der Zentralschweiz. Vorprojekt im Rahmen der BBT-Initiative. Von der ZBK am 22.Juni 2007 genehmigt und verabschiedet.

Case Management Berufsbildung LU, OW, NW:

Vereinbarung Case Management Berufsbildung zwischen den Kantonen Luzern, Obwalden, Nidwalden. 25. Mai 2009.

UR: Kanton Uri, Bildungs- und Kulturdirektion. Handbuch Case Management Berufsbildung des Kantons Uri. 2. April 2009.



- SZ: Bildungsdepartement, Amt für Berufsbildung. Konzept Case Management Berufsbildung. Steuerung, Begleitung und Umsetzung im Kanton Schwyz. Oktober 2008.  
Kanton Schwyz. Case Management Berufsbildung CMBB Kanton Schwyz. Umsetzungskonzept. Februar 2010.
- OW: Interinstitutionelle Zusammenarbeit IIZ. Amt für Volks- und Mittelschulen, Amt für Berufsbildung, Amt für Arbeit. Case Management Berufsbildung Obwalden. Umsetzungskonzept. 7.5.2008. Version 4.0 vom 18.3.2009.
- NW: Kanton Nidwalden. Amt für Berufsbildung und Mittelschule. Umsetzung des Case Management Berufsbildung im Kanton Nidwalden. 4. August 2008.  
Kanton Nidwalden. Amt für Berufsbildung und Mittelschule. Case Management Berufsbildung im Kanton Nidwalden. Umsetzungskonzept. 15. April 2009.
- ZG: Kanton Zug, Case Management Berufsbildung. Konzept zur Umsetzung Case Management Berufsbildung im Kanton Zug vom 14.5.2008.  
Kanton Zug, Case Management Berufsbildung. Detailkonzept Case Management Berufsbildung (CM BB). Erarbeitet durch die Projektgruppe CM BB des Kantons Zug. Juli 2009.
- FR: Canton de Fribourg, Direction de l'économie et de l'emploi. Case management – Canton de Fribourg – Concept global. 10.12.2007.
- SO: Kanton Solothurn, Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen. Kantonales Umsetzungskonzept. Case Management Berufsbildung CM BB. 5.2.2010.  
Kanton Solothurn, Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen. Kantonales Gesamtkonzept August 2007. Case Management Berufsbildung. Stand 28.8.2007.
- BS: Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt. Ausführungskonzept Gap, Case Management Berufsbildung. Basel, Mai 2009.  
Wirtschafts- und Sozialdepartement des Kantons Basel-Stadt. Gesamtkonzept zur Senkung der Jugendarbeitslosigkeit im Kanton Basel-Stadt.
- BL: Dienstordnung des Amtes für Berufsbildung und Berufsberatung. Vom 9. März 2010.  
Regierungsrat des Kantons Basel-Landschaft. Vorlage 2008/054 an den Landrat betreffend Kredit für die Umsetzung der BerufsWegBereitung (BWB) in der Sekundarschule und in der beruflichen Grundbildung, vom 4. März 2008.  
BerufsWegBereitung an der Sekundarschule Reinach. Konzept. Dezember 2009.  
BWB-Konzept der Sekundarschule Pratteln, o.D.
- SH: Kantons Schaffhausen, Berufsbildungsamt. Case Management Berufsbildung. Rahmenkonzept Kanton Schaffhausen. Vom 31. August 2007.  
Kanton Schaffhausen, Dienststelle Mittelschule und Berufsbildung. Case Management Berufsbildung. Grundlagen und Rahmenbedingungen. 14. November 2008.
- AI: Kanton Appenzell Innerrhoden. Projekt CMB AI. Case Management Berufsbildung Appenzell Innerrhoden. Konzept (Arbeitspapier Version 1.0). Oktober 2007.

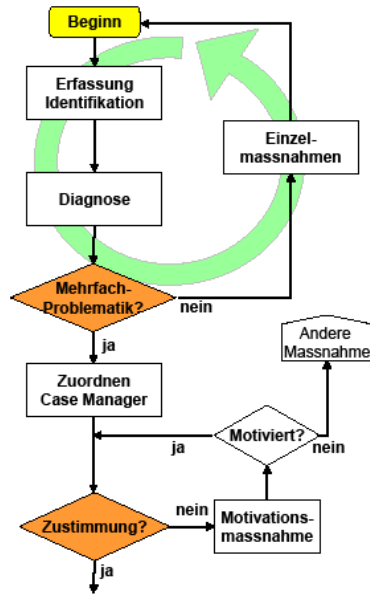
- AR: Kanton Appenzell Ausserrhoden, Amt für Mittel- und Hochschulen und Berufsbildung. Case Management AR. Fachkundige individuelle Begleitung AR. Konzept. August 2007.
- SG: Case Management Berufsbildung. Gesamtkonzept Kanton St. Gallen. 7. September 2007. Plan B. Case Management Kanton St. Gallen. Gesamtkonzept. Version: 19. März 2010.
- GR: Case Management Berufsbildung. Integration von Jugendlichen mit schulischen, sozialen und sprachlichen Schwierigkeiten in die Berufsbildung. Konzept Kanton Graubünden. 25.5.2007
- AG: Departement Bildung, Kultur und Sport. Abteilung Berufsbildung und Mittelschule. Case Management Berufsbildung im Kanton Aargau: Am Übergang von der obligatorischen Schule in die Berufsbildung. Grundlagenpapier. 4. Oktober 2007.  
 Departement Bildung, Kultur und Sport. Abteilung Berufsbildung und Mittelschule. Krisenmanagement Berufseinstieg im Kanton Aargau: Am Übergang von der obligatorischen Schule in die Berufsbildung. Detailkonzept, Stand 20. Juni 2008.  
 Departement Bildung, Kultur und Sport. Abteilung Berufsbildung und Mittelschule. Bericht. Case Management Berufsbildung: Fachstelle 1155 – Umsetzung im Kanton Aargau (Zusammenfassung des Detailkonzeptes). 4. Mai 2009.  
 Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau. Gut beraten. Der Geschäftsbericht 2009 der Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau.
- TG: ABB Thurgau. Case Management Berufsbildung. Kurzbericht Stand 31. Juli 2010.  
 ABB Thurgau. Case-Management Berufsbildung. Ausführungskonzept. 9. Februar 2010.  
 ABB Thurgau. Case-Management in der Berufsbildung. Bericht des Amtes für Berufsbildung und Berufsberatung vom 12. Juni 2009. Basis: Zwischenbericht der Projektgruppe vom 4. April 2009.  
 Stiftung Zukunft Thurgau. Rahmenkonzept Thurgau Case Management Berufsbildung. Bericht über die Koordination der vorhandenen Angebote zur Begleitung von durch Arbeitslosigkeit bedrohten Jugendlichen. Sommer 2007.
- TI: Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport. Divisione della formazione professionale. Case Management Formazione Professionale (CM FP). Noi con Voi andiamo oltre...  
 Case Management nella formazione professionale. Ticino – progetto 2007/2008 (con possibile estensione fino al 2011). Integrazione nella formazione professionale di giovani a rischio con difficoltà scolastiche, sociali e linguistiche. 31. agosto 2007.
- VD: Direction générale de l'enseignement postobligatoire (DGEP). Concept cantonal vaudois de case management «formation professionnelle».  
 Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle (OCOSP). Les guichets régionaux de la transition 1. Une nouvelle structure en faveur de l'orientation et de l'appui à la formation. Février 2010.
- VS: Concept de case management «Formation professionnelle». Canton du Valais. 16 août 2007.

- NE: Département de l'instruction publique, de la culture et du sport. Service de la formation professionnelle et des lycées. Le case management dans la formation professionnelle. Concept du canton de Neuchâtel. Août 2008.
- Département de l'instruction publique, de la culture et du sport. Service de la formation professionnelle et des lycées. Projet Case Management. Canton de Neuchâtel. Pilote du projet à l'attention de l'OFFT. Mai 2009.
- Le case management dans la formation professionnelle. Concept du canton de Neuchâtel. Août 2007. Version du 14 décembre 2009.
- GE: République et canton de Genève. Département de l'instruction publique. Gestion du suivi individualisé «formation professionnelle». [Case Management «formation professionnelle»]. Concept genevois. 2007.
- Département de l'instruction publique, de la culture et du sport. Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue. Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue. Constats et données chiffrées 2010. S. 15f.
- République et canton de Genève. Département de l'instruction publique. Case Management «formation professionnelle» (CM FP). Gestion du suivi individualisé (GSI). Concept et état des travaux septembre 2009.
- JU: Département de la formation, de la culture et des sports. Service de la formation des niveaux secondaire II et tertiaire. Le case management formation professionnelle. Concept cantonal jurassien. Encadrer les transitions et anticiper les ruptures. Phase pilote. 8.2009.
- Département de la formation, de la culture et des sports. Service de la formation des niveaux secondaire II et tertiaire. Le case management formation professionnelle. Concept cantonal jurassien. Encadrer les transitions et anticiper les ruptures.

# Anhang

## A1 Idealtypischer Verlauf des CM-Prozesses in der Berufsbildung

### Minimalanforderungen bei der Umsetzung



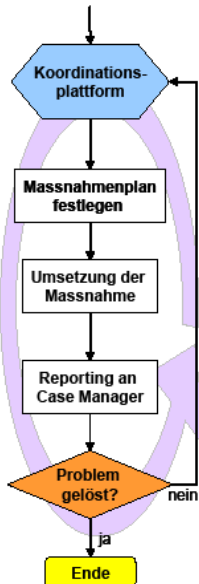
Identifikation bereits in der 7./8. Schulklasse und auch während der Ausbildungszeit.

Bei einer einfachen Problematik (wenig gefährdet) wird das Problem direkt gelöst.

Diagnose durch ausgebildete Fachpersonen. Grundlage für die Massnahmenplanung und Zielvereinbarung.

Die betroffene Person wird ins Case Management aufgenommen. Ein Case Manager wird zugeordnet (Usanz bei den RAV: ca. 100 Personen pro Case Manager).

Der Case Manager organisiert ein Treffen mit den Eltern, Lehrperson, etc. Die Eltern und die/der Jugendliche müssen ihre Zustimmung geben. Die/der Jugendliche muss bereit sein, die Probleme selber aktiv anzugehen. Ist das nach mehrmaligem Bemühen nicht möglich, fällt die Person aus dem CM aus und wird einer spezialisierten Institution übergeben.



Der Case Manager kommuniziert über die institutionsübergreifende Koordinationsplattform mit den Fachpersonen/Akteuren (physische oder virtuelle Sitzung).

Der Case Manager trifft mit den intervenierenden Fachpersonen Vereinbarungen, die die Zielsetzung, die Massnahmen, den Zeitplan und das Reporting betreffen. Der Massnahmenplan wird in der Datenbank erfasst.

Eine Fachperson ist für die Umsetzung der Massnahme verantwortlich. Sie kann andere Fachpersonen/Akteure beiziehen.

Nach Abschluss der Massnahme erstellt die zuständige Fachperson ein Reporting zuhanden des Case Managers. Die Datenbank wird aktualisiert.

Falls die Probleme noch nicht gelöst sind, wird wieder über die Koordinationsplattform mit den Fachleuten/Akteuren kommuniziert. Die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises ist den Bedürfnissen entsprechend anzupassen. Der Massnahmenplan wird überprüft und allenfalls angepasst. Die Datenbank wird aktualisiert.

## **A2 Meilensteine**

Auszug aus dem Schreiben des BBT vom 20. Dezember 2007 an die Berufsbildungsämter der Kantone:

- Meilenstein 1: Interdepartementales und institutionsübergreifendes Commitment sowohl auf politischer als auch auf operativer Ebene vorliegend: Einbindung sämtlicher Stellen, welche sich mit jugendlichen Personen zwischen 13 und 24 Jahren beschäftigen. Nachweis: Regierungsratsbeschluss, Organigramme, Pflichtenhefte, Arbeitsgruppen usw.
- Meilenstein 2: Implementierung des Case Management Berufsbildung auf der Basis des Systems, welches gemeinsam mit den Kantonen entwickelt wurde, eingeleitet: Bezeichnung der für das Case Management Berufsbildung verantwortlichen Stelle(n) / Person(en), Pflichtenhefte, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen; Etablierung der operativen institutionsübergreifenden Zusammenarbeit (Koordinationsplattform als zentrales Instrument), Zusammenarbeitsvereinbarungen, Koordinations- und Ablaufprozesse usw.
- Meilenstein 3: Identifikationsinstrument für die Erfassung der Risikogruppe etabliert, Diagnoseprozesse festgelegt, laufende Beobachtung und Begleitung der Jugendlichen gesichert, Mechanismen spielen.
- Meilenstein 4: Wirksamkeitskontrolle eingeführt: Nachweis, dass durch Case Management Berufsbildung eine eigentliche Fallführung stattfindet, dass die Erfassung der Risikogruppe gelingt, dass durch die Vereinbarung von Massnahmen eine Verbesserung der Situation bewirkt werden kann und dass Angebote koordiniert und aufeinander abgestimmt werden.

## **A3 Fragestellungen der Evaluation<sup>22</sup>**

### *Umsetzungskonzepte*

- Wie gut entsprechen die kantonalen Umsetzungskonzepte den vereinbarten Grundsätzen vom 22. Februar 2007? Wo gibt es Abweichungen und aus welchen Gründen?
- Wie unterscheiden sich die Konzepte in ihrer Ausgestaltung? Welche Vorstellung von Case Management prägt die Umsetzungskonzepte? Wird das CM BB als Verfahren mit verschiedenen Phasen und einzelnen Etappen verstanden?
- Wie definieren die Kantone die Zielgruppen für das Case Management? Wie und mit welcher Begründung werden welche Kriterien gewichtet?
- Wie ist auf kantonaler Ebene die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen geregelt, die fürs Case Management relevant sind (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen)?
- Wie ist die Projektorganisation angelegt? Bestehen Begleit- und Arbeitsgruppen und wie setzen sich diese zusammen?

### *Umsetzung*

- Wie werden die fünf Schritte des Case Managemenverfahrens gestaltet (1. Kontaktnahme [Intake], 2. Situationsanalyse [Assessment], 3. Planung und Koordination, Beobachtung [Monitoring/Controlling], 4. Abschluss, 5. Evaluation)?
- Wird der Fall aus einer Hand und durch eine zuständige Stelle geführt und bei welcher organisatorischen Einheit ist sie angebunden?
- Welche Vorgehensweisen im Hinblick auf die Identifikations-, Erfassungs- und Beobachtungsprozesse bewähren sich? Welche Schwierigkeiten treten auf? Sind die Prozesse transparent und effizient organisiert?
- Welche Instrumente werden in welchen Verfahrensschritten angewendet? Werden mit diesen Instrumenten die jeweiligen Ziele bzw. die Zielgruppe vollständig erreicht?
- Sind die Strukturen des CMBB nachhaltig angelegt (Finanzierung, Verträge, Koordination), so dass das CMBB auch über die Projektdauer hinaus angeboten werden kann?
- Wie wird die Dokumentation der Fälle, die Kommunikations- und Informationsprozesse sowie die Leistungssteuerung zwischen den AkteurInnen bzw. den Institutionen und Organisationen geregelt?
- Ist geregelt, was nach Abschluss des Falls passiert?

### *Fragen zur Systemorganisation auf kantonalen Ebene:*

- Wie wird der Systemmanagementprozess auf kantonaler Ebene gestaltet? Ist die Umsetzung effizient organisiert? Welche Rahmenbedingungen unterstützen oder behindern die

---

<sup>22</sup> vgl. EVD / BBT (2009: 4f.). Einzelne Fragestellungen sind erst in der Wirkungsevaluation zu beantworten.

Einführung des CM BB in den Kantonen? Wie wird der Datenschutz sichergestellt? Welche Qualifikationsprofile weisen die Case Manager auf?

- Inwiefern ist es gelungen, die relevanten Partner für das Case Management zu gewinnen? Findet eine interinstitutionelle Zusammenarbeit statt? Welche Institutionen sind hauptsächlich in diese Zusammenarbeit involviert? Welche Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen übernehmen sie?
- Wie koordinieren die Kantone vorhandene und für das Case Management notwendige Massnahmen bzw. Akteure und Akteurinnen (Finanzierung, Verträge, interinstitutionelle Vereinbarungen)?
- Unterstützen die zur Verfügung stehenden strukturellen, personellen und finanziellen Ressourcen sowie die Kooperationsvereinbarungen eine effiziente administrative und operative Fallführung? Welche personellen und materiellen Leistungen wurden im Rahmen der Entwicklung des CM BB erbracht (Schaffen von Stellen, Budget)? Inwiefern konnten damit bereits Doppelspurigkeiten (z.B. bei der Abklärung) reduziert werden? Zeigen sich Schwierigkeiten?
- Wie haben die Kantone die Wirksamkeitskontrolle des CM BB organisiert (Evaluationsphase)? Welche Daten werden systematisch erhoben?

*Fragen zur Unterstützung des BBT:*

- Wie wird die Unterstützung durch das BBT im Umsetzungsprozess beurteilt? Haben sich die vier Meilensteine bewährt? Welche Bedürfnisse an Unterstützung haben die Kantone? Welche Verbesserungsvorschläge gibt es?
- Wie gut eignet sich die webbasierte Plattform des Bundes zur Dokumentation und Steuerung des Falls? Welche Verbesserungsvorschläge gibt es?

*Output*

- Wie werden die Leistungen, die im Rahmen des CM BB für die Zielgruppen erbracht werden, beurteilt?
- Wird das Angebot des CM BB von den definierten Zielgruppen wahrgenommen?

*Schlussfolgerungen*

- Inwiefern werden die von den Verbundpartnern in den Grundsätzen zur Umsetzung definierten Ziele durch das CM BB erreicht?
- Inwiefern weisen die Konzepte und Umsetzungsaktivitäten des CM BB darauf hin, dass durch das CM BB die Entwicklung der Berufsbildung gemäss Vision, Zielen und Strategie des Leistungsbereichs Berufsbildung erreicht?

## A4 Definitionen zu Anhang A5

Fall im CM BB:	Jugendliche und junge Erwachsene zwischen 13 ( <i>s. Definition BBT</i> ) und 24 Jahren, deren erfolgreicher Abschluss einer beruflichen Grundbildung absehbar gefährdet bzw. vorläufig gescheitert ist weil mehrere Ursachen ein reguläres Durchlaufen der Schulbildung und beruflichen Ausbildung behindern.
Bedarf CM BB i.e.S.:	2.5 – 3.0% der Jugendlichen eines Jahrganges. 2'000 – 2'500 Jugendliche ( <i>Egger, Dreher &amp; Partner 2007</i> ). Unsere Annahme von 2'250 Fällen gibt den insgesamt für die Schweiz angenommenen Wert wieder (2.75%). Kantonale Abweichungen nach oben und unten sind selbstverständlich möglich (und in einigen Rahmenkonzepten auch ausgewiesen). Sie sind vor allem begründet in den unterschiedlichen sozioökonomischen Profilen der Jugendlichenpopulation, in der Qualität der Volksschule, im Volumen der eingerichteten Zwischenlösungen sowie in der der Bereitschaft von Industrie und Gewerbe, Jugendlichen mit schwierigen Rahmenbedingungen, verminderter Leistungsfähigkeit oder reduzierter Motivation einen Ausbildungsplatz anzubieten. Der Bedarf an Personal errechnet sich unter Annahme einer durchschnittlichen Leistungsfähigkeit der Case ManagerInnen BB (38 Fälle pro Jahr).
Erweiterter Personalbedarf:	<p>Im Rahmen des Intake kann nicht immer verlässlich eine Zuweisung zum CM BB vorgenommen bzw. eine Zurückweisung verfügt werden. Dementsprechend liegt der erweiterte Personalbedarf über dem im engen Sinne verstandenen Bedarf. Die Zahlen einiger Kantone zeigen, dass mit zusätzlichen 20-40 Fällen pro Vollstelle und Jahr gerechnet wird. Diese Fälle beanspruchen bzw. belasten das CM BB aber deutlich weniger.</p> <p>Es kann angenommen werden, dass sich Bedarf und erweiterter Bedarf umso stärker voneinander unterscheiden, je schlechter es im Rahmen des Intake gelingt, die CM BB-Fälle i.e.S. zu identifizieren. Aussagen zur Situation in den Kantonen und dementsprechend sinnvolle Vergleiche sind erst nach Konsolidierung des CaseNet sowie einigen Jahren Praxis möglich.</p>
Produktivität:	Die Produktivität weist aus, wie viel Bruttoarbeitszeit ein durchschnittlicher Fall mit einem definierten Ergebnis (erfolgreicher, nachhaltiger Abschluss) beansprucht. Dabei ergeben sich die bekannten praktischen Probleme der Definition(en), zeitlichen Ab-



grenzungen, Datengenauigkeit und in Bezug auf den Betrachtungshorizont (Nachhaltigkeit des Erfolgs).<sup>23</sup> Aussagen zur Produktivität erfordern dementsprechend eine angemessene Zurückhaltung und Vorsicht.

Personalbedarf:

Unter Personalbedarf wird die Personalkapazität an Case ManagerInnen, ausgedrückt in Vollstellen, verstanden, die erforderlich ist, um die als Fall definierten Jugendlichen zu begleiten, bis eine langfristig tragfähige Lösung gefunden ist. Wie hoch der Personalbedarf ausfallen muss, hängt nicht nur von der relativ klar vorgegebenen Zahl von Jugendlichen ab, für die das CM BB die sinnvolle Unterstützung bedeutet, sondern auch von der Produktivität der Case ManagerInnen bei vergleichbar komplexen Fällen. Während über die individuelle Leistungsfähigkeit der CM ohne differenziertere Analysen nichts ausgesagt werden kann, können Annahmen getroffen werden zur Produktivität in Abhängigkeit vom Stellenpensum. In den evaluierten Kantonen bewegen sich die Pensen in einem vergleichsweise breiten Spektrum von 10 bis 100% einer Vollstelle (mit angenommenen 1'932 Soll-Arbeitsstunden pro Jahr).

---

<sup>23</sup> Fiktives Beispiel: Ein CM BB braucht durchschnittlich 57 Arbeitsstunden brutto, um einen Jugendlichen der Zielgruppe in ein Lehrverhältnis EFZ oder eine Attestausbildung EBA zu integrieren, die erfolgreich abgeschlossen wird.

## A5 Von der Evaluation benutzte Planungskennwerte

Um die Umsetzungsbemühungen der Kantone auch in finanzieller Hinsicht beurteilen zu können, musste die Evaluation eine Normkostenrechnung für eine volle Stelle CM BB aufbauen (vgl. Abschnitt 4.3.3 Finanzierung):

	<i>Lohnansatz 100%; CHF</i>	<i>Lohnkosten brutto; CHF</i>	<i>Lohnkosten real, inkl. Sozialversicherung und Arbeitsplatzkosten; CHF</i>
Case ManagerIn Berufsbildung 1.0	117'000	117'000	146'250
Sekretariat 0.2	75'000	15'000	18'750
Leitung CM BB 0.14	130'000	18'200	22'750
Kosten einer CM BB-Stelle "komplett"			<b>187'750</b>

Zielgruppengrösse (Fallzahl)	2'500	3'000
Min. Bedarf an CM BB (Vollstellen, 40 Fälle/CM BB)	63	75
Max. Bedarf an CM BB (Vollstellen, 35 Fälle pro CM BB)	71	86
Min. Kosten pro Jahr, CHF	11'734'375	14'081'250
Max. Kosten pro Jahr, CHF	13'410'714	16'092'857

Mittlere Kosten für CM BB, 38 Fälle pro CM BB (Vollstelle) 2'250 Fälle total, CHF	<b>13'913'616</b>
mit Berücksichtigung einer verminderten Leistungsfähigkeit wg. hohem Anteil Teilzeitarbeit (8%), CHF	<b>15'026'705</b>

## A6 Informationen zu den kantonalen Umsetzungen

		BS	AG	BE	OW	NW	LU	SH	SO	BL	UR	GE	SZ	VD	TI	ZG	TG	JU	NE	ZH	AI	AR	SG	FR	
		gap - CM BB	1155 - CM BB	Take off - CM BB	CM BB	CM BB	CM BB	CM BB	CM BB	BWB	CM BB	CM BB	CM BB	CM BB	CM BB	CM BB	CM BB	CM BB	CM BB	CM BB	CMB AI	Lehrmetz AR	Plan B	CM BB	
Politische Abstützung	0	Anteil Lehrstellen an Arbeitsplätzen	0	2	2	3	2	2	3	1	1	3	0	2	0	0	1	3	1	0	1	3	3	3	2
	1	Rahmenbedingungen (vgl. Abschnitt 4.3.1)	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
	2	Steuergruppe und/oder Begleitgruppe	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1		0	1	1
	3	Zeitpunkt eines allfälligen RRB (Finanzierung)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	3	3	1	0	0	1	0	0	0	3
	4	Finanzierung	3	2	2	3	3	1	2	1	3	2	3	0	2	1	0	0	1	1	1	0	3	0	1
Konzept und Umsetzung	5	Autorschaft Grobkonzept	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2
	6	Qualität des Grobkonzepts	3	3	3	3	3	3	1	3	1	2	2	1	3	2	3	2	3	3	1	1	1	1	2
	7	Umsetzungskonzept	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	8	Zeitpunkte der Einführung des CM BB (30.9.10)	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	1	3	2	1	3	2	1	1	2	3	3	3
	9	Reichweite der Umsetzung	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	3	2	1	1	3	3	0	1
	10	Verwaltungsinternes CM BB	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	0	1	0	3
	11	Meilensteine	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Organisation und Steuerung	12	Verwaltungsinterne Einordnung des CM BB	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
	13	Interne Einordnung	3	3	2	2	2	2	3	3	1	1	1	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1
	14	Steuerung	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2
	15	Planungsgrösse Fälle pro 100%-Stelle		-50	80			-80		50-60	-30	-50		100				80		-60			80		
	16	Schnittstellen des CM BB mit Institutionen / Ämtern	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	2		1	3	0	1
	17	Doppelspurigkeiten / Bedarf interner Koordination	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1
Praxis CM BB	18	CM BB-Kapazität absolut (Vollstellen 30.9.10)	5.5	5.3	6.5		1.1	e	2.4	5.3	e	8.5	0.8	6	1	e	1.8	0.5	1	2.5		e	e	2.1	
	19	Fest angestellte CM (Personen, nur CM), Vertrag mit	8	7	8		2	1	3	2		12	1	7	6		2	1	2	3		1		3	
	20	Kohärenter Pensumumfang	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2
	21	Sekretariatskapazität	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1		0	1	0	1
	22	Häufigster Anstellungsumfang der CM BB	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	1	3	3	2	2	3		1		3
	23	Fallführung aus einer Hand	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	0	0
	24	Regelprozesse definiert	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			0		1
	25	Früherkennung Sek I installiert	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	0	1	0	0	3	2	2	1	1	1

Legende **22** Kriterium für synoptische Einordnung benutzt  
**e** CM BB externalisiert

## A6.1 Lesehilfe zum Anhang A6

	3	2	1	0
0 Anteil Lehrstellen an Arbeitsplätzen	> 7.0%	6.0 - 6.9%	5.0-5.9%	< 5.0%
1 Rahmenbedingungen der Kantone bei Projektstart	4 Punkte erfüllt	3 Punkte erfüllt	2 Punkte erfüllt	0-1 Punkt erfüllt
2 Steuergruppe oder Begleitgruppe			ja	nein oder sistiert
3 Zeitpunkt eines allfälligen RRB (Finanzierung)	früh	verzögert	stark verzögert	kein RRB
4 Finanzierung: Kantonsbeitrag...	... höher als Bundesbeitrag	... (fast) gleich gross wie Bundes...	... kleiner als Bundesbeitrag	inexistent / marginal
5 Autorschaft Grobkonzept		Intern	Extern	
6 Qualität des Grobkonzepts	Gute Ausgangsbasis für Projektstart	Brauchbares Ausgangsdokument	Wenige brauchbare Elemente	
7 Umsetzungskonzept		vorhanden		nicht vorhanden
8 Zeitpunkte der Einführung des CM BB (30.9.10)	1.5 Jahre und länger	1 bis >1.5 Jahre	weniger als 1 Jahr	CM BB nicht operativ
9 Reichweite der Umsetzung	Flächendeckend, beide Stufen	flächendeckend, eine Stufe	nicht flächendeckend/Pilot	nicht flächendeckend, Pilot
10 Verwaltungsverinternes CM BB	Verwaltungsintern organisiert	Interkantonale Kooperation	Externes Mandat	kein CM BB i.e.S.
11 Meilensteine	MS 4	MS 3	MS 2	MS 1
12 Verwaltungsinterne Einordnung des CM BB	Berufsbildungsamt	Bildung	anderes, Mischformen	
13 Interne Einordnung	eigene Fachstelle	in Berufsberatung eingeordnet	anderes/mehrere Stellen	
14 Steuerung		Interdep. Steuer- / Begleitgruppe	/B.gruppe	
15 Planungsgrösse Fälle pro 100%-Stelle				
16 Schnittstellen des CM BB mit Institutionen/Ämtern	Vollständige Darstellung	Weit gehende Darstellung	Lückenhafte Darstellung	Fehlt
17 Doppelspurigkeiten/Bedarf interner Koordination		nein / marginal	ja, einfach	ja, mehrfach
18 CM BB-Kapazität absolut (Vollstellen 30.9.10)	> 4	2.0 - 3.9	1.0 bis max. 1.9	0 bis max. 0.9
19 CM BB. Fest angestellte CM (Personen, nur CM), Vertrag mit ... Personen				
20 Kohärenter Pensumumfang	Kapazität deckt in etwa Nachfrage	Nachfrageüberhang	deutlicher Nachfr.berhang	
21 Sekretariatskapazität		ja, nur für CM BB	Mitbenutzung	nein
22 Häufigster Anstellungsumfang der CM BB	> 70%	ca. 40 bis <70%	<40%	
23 Fallführung aus einer Hand		ja		nein
24 Regelprozesse definiert			ja	nein
25 Früherkennung Sek I installiert	7. Klasse	8. Klasse	9. Klasse/Abschluss VS	Keine syst. Früherkennung

22 Kriterium für synoptische Einordnung benutzt

## **A7 Liste der Befragten**

### **Projektverantwortliche/AmtsvorsteherInnen**

- Annen, Martin, Leiter Amt für Mittel- und Hochschulen und Berufsbildung (AR)
- Baumgartner, Veronika, Dienststelle für Berufs- und Weiterbildung, Leiterin Beratung und Integration (LU)
- Berger, Ueli, Chef Amt für Berufsbildung und Berufsberatung (TG)
- Delfini Renato, Abteilungsleiter Berufs- und Studienberatung (SO)
- Dietrich, Rolf, Leiter Dienststelle Mittelschul- und Berufsbildung (SH)
- Hensel, Richard, Vorsteher Amt für Berufsbildung (SZ)
- Lang, Heinrich, externer Projektleiter (TG)
- Maddalena, Giuliano, Divisione della formazione professionale, Presidente Conferenza CM FP (TI)
- Winkelmann, Fritz, Chef Amt für Berufsbildung (FR)
- Zuppiger, Isabelle, Leiterin Fachbereich Berufsberatung (ZH)
- Hunziker, Kathrin, Leiterin Abteilung Berufsbildung und Mittelschule (AG)

### **Projektverantwortliche (operativ Verantwortliche)**

- Arnold, Benedikt, Leitung Gap, CM BB (BS)
- Geiser, Barbara, Projektleiterin Take off (BE)
- Kraehenbuehl, Ana Laura, psychologue conseillère en orientation (JU)
- Martinet, Philippe, coordinateur de projets de l'unité transition 1 (VD)
- Meier, Ruedi, Leiter Berufsintegration des Amts für Berufsbildung und Berufsberatung (BL)
- Muller, Christel, responsable du case management (NE)
- Müller, Jürg, Leiter Abteilung Unterstützung des Amts für Volksschulen (BL)
- Müller, Rémy, Geschäftsleiter Bildungsnetz Zug (ZG)
- Reinert, Bruno, Leitung CM BB (SZ)
- Rösli, Jutta, Leiterin Zentralstelle für Berufsberatung (SG)
- Schreiber, Renata, Leiterin Fachstelle CM BB (SO)
- Weizman, Annick, Cheffe de projet, Direction générale OFPC (GE)
- Kälin, Christian, Leiter 1155 – Fachstelle Case Management Berufsbildung (AG)

### **Case ManagerInnen**

- Brack, Maja (AG)
- Brügger, Thomas (BS)
- Cramer, Vincent (NE)
- Dellsperger, Marcel (BE)
- Flori, Claudia (AG)
- Fuehrer, Frédéric (NE)
- Jenny, Susanne (ZG)
- Kreis, Regina (TG)
- Lemmke, Oliver (AG)
- Reinert, Bruno (SZ)
- Ruchet, Françoise, (GE)
- Ryser, Rolf (TG)
- Saameli, Karin (BE)
- Stamm, Josef (LU)
- Troxler, Christina (BS)

### **Andere**

- Chassot, Marc, Office cantonal d'orientation scolaires et professionnelle (FR)
- di Francesco, Lucia, Klassenlehrerin Werkjahr Aarau und Schulische Heilpädagogin (AG)
- Greminger, Simone, Verein social input (AG)
- Hüsser, Tamara, Administration 1155 (AG)
- Ledergerber, Beatrice, Leiterin der Jugendberatungsstelle «wie weiter?» des Amts für Berufsbildung und Berufsberatung (BL)
- Pierret, Philippe, Administration des projets (FR)
- Rieser, Ignaz, Gesamtprojektleiter Vitamin L (AG)
- Rusterholz, Süsette, BDAG, Abteilungsleiterin JPD (AG)
- Schneider, Daniel, Personalberater RAV Suhr (AG)
- Tomasi, Stefano, Verein social input (AG)
- Zeugin, Fabienne, Schlossbergschule Thun (BE)
- Ziltener, Martin, BDAG, Abteilungsleiter BLB West (AG)