

Evaluation: Case Management Berufsbildung des Kantons Zug

Im Auftrag des Amtes für Berufsbildung des Kantons Zug und des CM BB Zug

Sabina Schmidlin

Naters, 29. Juni 2015

Inhalt

1. EINLEITUNG	1
2. EVALUATIONSGEGENSTAND UND FRAGESTELLUNGEN	2
2.1 HINTERGRUND INFORMATIONEN UND CM-KONZEPT	2
2.2 METHODISCHES VORGEHEN	3
3. SOZIALSTRUKTUR DER JUNGEN BEVÖLKERUNG – EINE UMFELDANALYSE	6
4. ORGANISATORISCHE EINBETTUNG UND STEUERUNG DES CM BB.....	9
4.1 ZIELE UND PROZESSABLAUF	9
4.2 ROLLE DER CASE MANAGER/INNEN UND SCHNITTSTELLENMANAGEMENT	11
4.3 RESSOURCEN DES CM BB.....	12
5. ZUSAMMENARBEIT MIT DEN PARTNERN.....	14
5.1 INSTRUMENTE UND ZUFRIEDENHEIT MIT DER ZUSAMMENARBEIT	14
5.2 NETZWERK UND VERNETZUNG.....	15
6. ERGEBNISSE UND WIRKUNG.....	17
6.1 ERREICHUNG DER ZIELGRUPPE	17
6.2 ERREICHTE ZIELE BEI ABSCHLUSS DER BEGLEITUNG.....	18
6.3 EMPOWERMENT UND VERÄNDERUNGEN BEI DEN JUGENDLICHEN	21
6.4 ERFOLGSFAKTOREN IN DER BEGLEITUNG DER JUGENDLICHEN	23
7. NUTZEN UND HERAUSFORDERUNGEN.....	24
7.1 NUTZEN DES CM BB	24
7.2 KÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN	25
8. SCHLUSSFOLGERUNGEN	26
DOKUMENTEN- UND LITERATURVERZEICHNIS.....	28
ANHANG.....	29
WEITERE ERGEBNISINDIKATOREN.....	30
AUSWERTUNGSRASTER INHALTSANALYSE.....	33

1. Einleitung

An der Lehrstellenkonferenz im November 2006 lancierte Bundesrätin Doris Leuthard das Projekt «Case Management Berufsausbildung» (CM BB). Dadurch sollten möglichst alle Jugendlichen und jungen Erwachsenen die Chance erhalten, eine ihren Fähigkeiten entsprechende Ausbildung zu absolvieren. Massgeblich zu dieser Entscheidung beigetragen, hat die Erkenntnis,

- dass Jugendliche und junge Erwachsene ohne Abschluss auf Sekundarstufe II deutlich häufiger von Arbeitslosigkeit und Sozialhilfeunterstützung betroffen sind,
- dass insbesondere schulisch schwache Jugendliche mit Problemen in verschiedenen Lebensbereichen eine berufliche Grundbildung häufig nicht schaffen.

Die Verbundpartner (Bund, Kantone, Organisationen der Arbeitswelt) haben das Ziel festgelegt, die Abschlussquote auf Sekundarstufe II unter den Jugendlichen bis 2015 von 90% auf 95% zu steigern. Das CM BB soll dazu beitragen, indem es Jugendliche begleitet, die aufgrund schulischer, sprachlicher oder sozialer Schwierigkeiten gefährdet sind, den Abschluss einer beruflichen Grundausbildung dauerhaft nicht zu erreichen.

Gestützt auf das Bundesgesetz über die Berufsbildung (BBG, Art. 3 lit. a und c, Art. 7 und Art. 12) unterstützte der Bund die Kantone bei der Einführung des CM BB von 2008 bis 2015. Die operative Umsetzung lag bei den Kantonen.

Das Amt für Berufsbildung des Kantons Zug hat die Umsetzung des CM BB dem Bildungsnetz Zug übertragen. Das CM BB Zug ist seit Ende 2009 aktiv und orientiert sich an den drei Grundsätzen: Interinstitutionelle Zusammenarbeit, Hilfe zur Selbsthilfe, Bildung vor Arbeit¹. Das Zuger CM-Team hat seither insgesamt 320 Fälle bearbeitet. 120 Jugendliche haben bis dato das CM BB abgeschlossen. Bei 58 Anmeldungen kam es zu keiner Aufnahme.

Der Bund wird sich mit Abschluss der Konsolidierungsphase per Ende 2015 aus der Finanzierung zurückziehen. Um die letzte Tranche der Beitragsfinanzierung auszulösen, müssen die Kantone einen Evaluationsbericht vorlegen, der aufzeigt,

- inwiefern die Ziele und die Zielgruppe erreicht wurden (Effizienzsteigerung, Förderung von Empowerment, Berufsbildungsabschlüsse etc.),
- welchen Nutzen das CM BB für die Zielgruppe hat,
- und welche Diffusionswirkungen festzustellen sind (BBT 2010).

¹ Vgl. <http://www.zg.ch/behoerden/volkswirtschaftsdirektion/amt-fur-berufsbildung/cm-zg> (Stand 25.10.2014)

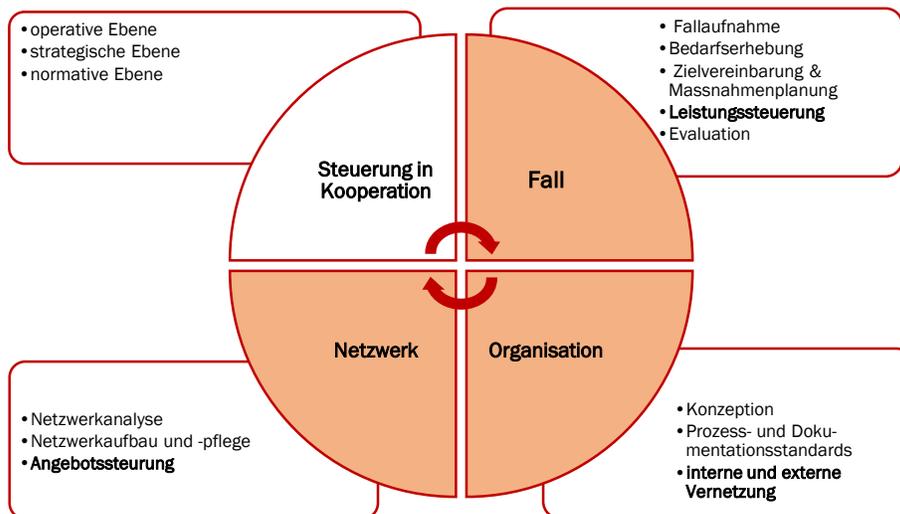
2. Evaluationsgegenstand und Fragestellungen

Die vorliegende Evaluation ist summativ (wirkungsüberprüfend) ausgerichtet. Sie dient einerseits dazu, Rechenschaft gegenüber dem Bund abzulegen und dadurch die Auslösung von Meilenstein 4K zu ermöglichen. Andererseits sollen die Evaluationsergebnisse zur Rechenschaftslegung gegenüber dem kantonalen Auftraggeber und weiteren Akteuren genutzt werden können.

2.1 Hintergrund Informationen und CM-Konzept

Für die Integration von Jugendlichen in die Berufsbildung und in den Arbeitsmarkt setzen sich zahlreiche Akteure auf unterschiedlichen Ebenen ein. Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt haben in den letzten Jahren verschiedene Massnahmen eingeleitet, die die Jugendlichen beim Einstieg in die Berufsbildung und die Betriebe bei der Ausbildung der Nachwuchsfachkräfte unterstützen (BBT 2012). Das CM BB soll die Unterstützungsaktivitäten über die institutionellen Grenzen hinweg und von Beginn bis zum Abschluss der Ausbildung koordinieren und steuern. Die gezielte Abstimmung der Aktivitäten trägt zu einer längerfristigen Eingliederungsstrategie bei und erlaubt eine effektive und effiziente Systemsteuerung.

Abbildung 1: Handlungsansatz des Case Management



Quelle: Löcherbach et al. 2013, S. 8

Gegenstand der vorliegenden Evaluation sind unter dem Gesichtspunkt des kooperativen Steuerungsprozesses des CM BB die drei Elemente: Fall, Organisation und Netzwerk (vgl. Abbildung 1). Sie basieren auf der Steuerungslogik der operativen, strategischen und normativen Ebene (Löcherbach et al. 2013).

Die *operative Ebene* betrifft die Zusammenarbeit mit dem/der Jugendlichen und die Koordination der beteiligten Akteure und Akteurinnen über die institutionellen und professionellen Grenzen hinweg. Das CM BB erfolgt praxisorientiert und auf die individuelle Situation angepasst. Orientierungsgrundlage bilden die klassischen Verfahrensschritte des Case Management.

Die *strategische Ebene* betrifft organisatorische Aspekte und Ressourcenfragen. Damit die Kombination von Fall- und Systemsteuerung effektiv und effizient gelingt, braucht es einen klaren institutionellen Auftrag zur strategischen Festlegung und Planung der Leistungssteuerung (Gobet et al. 2012, Matul & Meinhold 2003, Wendt 2006, Löcherbach et al. 2013).

Die *normative Steuerungslogik* definiert die politische Zielsetzung als Antwort auf eine sozialpolitische Problemfeststellung. Das Case Management funktioniert dann gut, wenn es zu einem ausdrücklichen Element der Bildungspolitik wird.

Die Evaluation orientiert sich an folgenden Fragestellungen:

- Inwiefern werden die Ziele und die Zielgruppe erreicht?
- Erlauben die Strukturen des CM BB die Jugendlichen entsprechend ihrem Bedarf zu unterstützen und die definierten Ziele zu erreichen?
- Gelingt es mit Unterstützung des CM BB die Probleme der Jugendlichen zu vermindern, ihre Ressourcen zu stärken und eine nachobligatorische Ausbildung einzuleiten?
- Welches sind die entscheidenden Faktoren, die eine erfolgreiche Begleitung des CM BB ermöglichen?
- Erlauben die Vernetzung und Zusammenarbeit mit den verschiedenen Verfahrensbeteiligten Synergien zu nutzen und Doppelspurigkeiten zu vermeiden?
- Wie effizient und effektiv gestaltet sich diese Zusammenarbeit?
- Wie zufrieden sind die Jugendlichen mit der Unterstützung durch das CM BB?
- Wie zufrieden sind die Verfahrensbeteiligten mit dem CM BB?
- Wie hoch ist die Akzeptanz des CM BB bei den Fachkräften und beteiligten Institutionen?

2.2 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen basiert auf der Integration verschiedener sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden und der Nutzung von unterschiedlichen Datenquellen. Dadurch können vertiefende, validierende oder ergänzende Aspekte mit einander verbunden werden.

Analyse der Daten aus dem CM-Online

Ein Element der Evaluation ist die Auswertung der Daten aus dem CM-Online. Sie bezieht sich auf die Indikatorenbereiche «Leistungen (Output), Ergebnisse und Wirkung (Outcome)». Interpretation und Berichterstattung zu den Befunden der Datenanalyse erfolgte in Zusammenarbeit mit David Sidler, CM BB Zug.

Fallstudien und qualitative Interviews

Fallstudien eignen sich um Einzelpersonen oder Gruppen zu erforschen und explorative und beschreibende Aussagen über den Untersuchungsgegenstand zu machen. Indem möglichst viele, als relevant erkannte Variablen (Aspekte) einbezogen werden, soll ein möglichst ganzheitliches Verständnis des Untersuchungsgegenstands erreicht werden. Dieses Vorgehen erweist sich für den vorliegenden Untersuchungszusammenhang als besonders geeignet. Es erlaubt, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, inwiefern es dem CM BB gelingt das Empowerment der begleiteten Jugendlichen zu fördern, welche Faktoren den Unterstützungsprozess positiv beeinflussen und welche Bedeutung das CM BB für den Ausbildungsverlauf der Jugendlichen hat.

Insgesamt wurden mit sechs Jugendlichen sowie mit den Case Manager/innen, die sie begleitet haben, leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Die Auswahl der Jugendlichen erfolgte in zwei Schritten: Eine Clusteranalyse diente im ersten Schritt dazu, die Jugendlichen nach unterschiedlichen Profilen zu gruppieren. Es konnten vier Profile eruiert werden:

- **Gruppe 1:** Bei Anmeldung noch in der Volksschule, überdurchschnittlich lange Haltequote (60% mehr als 2 Jahre und 36% zwischen 1 und 2 Jahren), Abschluss des CM BB häufiger erfolgreich.
- **Gruppe 2:** Nicht in Ausbildung bei Anmeldung, zwischen 17 und 20 Jahre alt, Haltequote sehr unterschiedlich, selten erfolgreich.
- **Gruppe 3:** Bei Anmeldung in einer beruflichen Ausbildung, zwischen 17 und 20 Jahre alt - jedoch eher älter, durchschnittliche Haltequote 18 Monate, eher erfolgreich.
- **Gruppe 4:** Anmeldung nach Lehrabbruch, häufig älter als 18 Jahre, unterdurchschnittliche Haltequote (14 Monate), selten erfolgreich.

Im zweiten Schritt wurden aus jeder Gruppe 1-2 Jugendliche zufällig ausgewählt. Der Einbezug einer zweiten Perspektiven – jene des/der Case Manager/in – diente dazu, die Einschätzungen der Jugendlichen und der Case Manager/in gegenüber zustellen und so möglichst objektive Aussagen generieren zu können. Zudem wurden für die sechs ausgewählten Jugendlichen die Einträge im Forum des CM-Online analysiert.

Fokusgruppen

Um die Aussenwahrnehmung und die Akzeptanz des CM BB bei den Verfahrensbeteiligten abzuholen, wurden zwei Fokusgruppen durchgeführt. Dieses Instrument ist vor allem dann sinnvoll, wenn es darum geht, Rückmeldungen hinsichtlich der Wirkung von Projekten, Programmen und Dienstleistungen zu erhalten und zu verstehen. Die Interaktion zwischen den Teilnehmenden im Rahmen von Fokusgruppen erlaubt zudem, Wechselwirkungen zu erkennen und Fragestellungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. An den beiden Fokusgruppen nahmen jeweils 7-8 Personen teil. Eine Gruppe setzte sich aus Vertretern und Vertreterinnen der anmeldenden Institutionen zusammen. Die zweite Gruppe bildeten Vertreter/innen der Angebotsinstitutionen.

Tabelle 1: Vertretene Institutionen in den Fokusgruppen

Fokusgruppe 1: Anmeldende Institutionen	Fokusgruppe 2: Angebotsinstitutionen
<ul style="list-style-type: none">▪ Amt für Berufsbildung▪ Lehrbetrieb▪ Volksschule▪ Schulsozialarbeit▪ Sozialdienst▪ RAV▪ SEMO (EiB)	<ul style="list-style-type: none">▪ Brückenangebote▪ SEMO (EiB)▪ Sozialdienst▪ IV▪ Berufsberatung▪ Berufsintegration▪ Lehrbetriebsverbund

Die Auswertung der Interviews mit den Jugendlichen und den Case Manager/innen sowie der Rückmeldungen aus den Fokusgruppen und der Einträge in der Fallsoftware CM-Online erfolgte inhaltsanalytisch nach einem für die Evaluation definierten Kriterienraster (siehe Anhang).

3. Sozialstruktur der jungen Bevölkerung – eine Umfeldanalyse

Eine ungünstige Sozialstruktur bei der jugendlichen Bevölkerungsgruppe in Bezug auf Jugendarbeitslosigkeit, Sozialhilfeempfänger oder Migration stehen oft in einem engen Zusammenhang mit dem Auftreten von Mehrfachproblematiken bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Insbesondere das Phänomen Jugendarbeitslosigkeit der 15-19-jährigen verweist auf Schwierigkeiten bei der Lehrstellensuche. Schaffen die Jugendlichen den Einstieg in die Arbeitswelt nicht rechtzeitig, wirkt sich dies meist auf ihre spätere Erwerbsbiographie aus und ist mit hohen gesellschaftlichen Kosten verbunden (Amos 2004).

Mittels einer Faktorenanalyse² wurde getestet, wie sich die Sozialindikatoren (Jugendarbeitslosigkeit, Sozialhilfequote, Ausländeranteil) für die einzelnen Kantone zusammensetzen und auf der Dimension «Sozialstruktur der jungen Erwachsenen» positionieren. Gemäss diesen Ergebnissen befindet sich der Kanton Zug hinsichtlich der soziostrukturellen Zusammensetzung der jugendlichen Bevölkerungsgruppe im Mittelfeld. Mit 2.1% (2013) liegt die Sozialhilfequote der jungen Erwachsenen (18-24 Jahre) unter dem Schweizer Durchschnitt (4%).

Die Arbeitslosenquote der 15-19-jährigen beträgt im Kanton Zug 1.2% (2013) und betrifft jährlich circa 34 Jugendliche. Sie liegt ein Prozentpunkt unter dem gesamtschweizerischen Durchschnitt von 2.2%. Wie aus der neusten Schulabgängerbefragung des Kantons Zug hervorgeht, hat sich der Anteil Jugendlicher, die nach Abschluss des 9. Schuljahrs keine Anschlusslösung haben, seit 2007 um 2.8 Prozentpunkte verringert und lag 2014 bei 0.9%. Die Jugendlichen wählen heute häufiger den Weg in eine berufliche Grundbildung (+1.3 Prozentpunkte). Es ist vor allem ein moderater Anstieg bei den zweijährigen Attestausbildungen (EBA) zu beobachten.

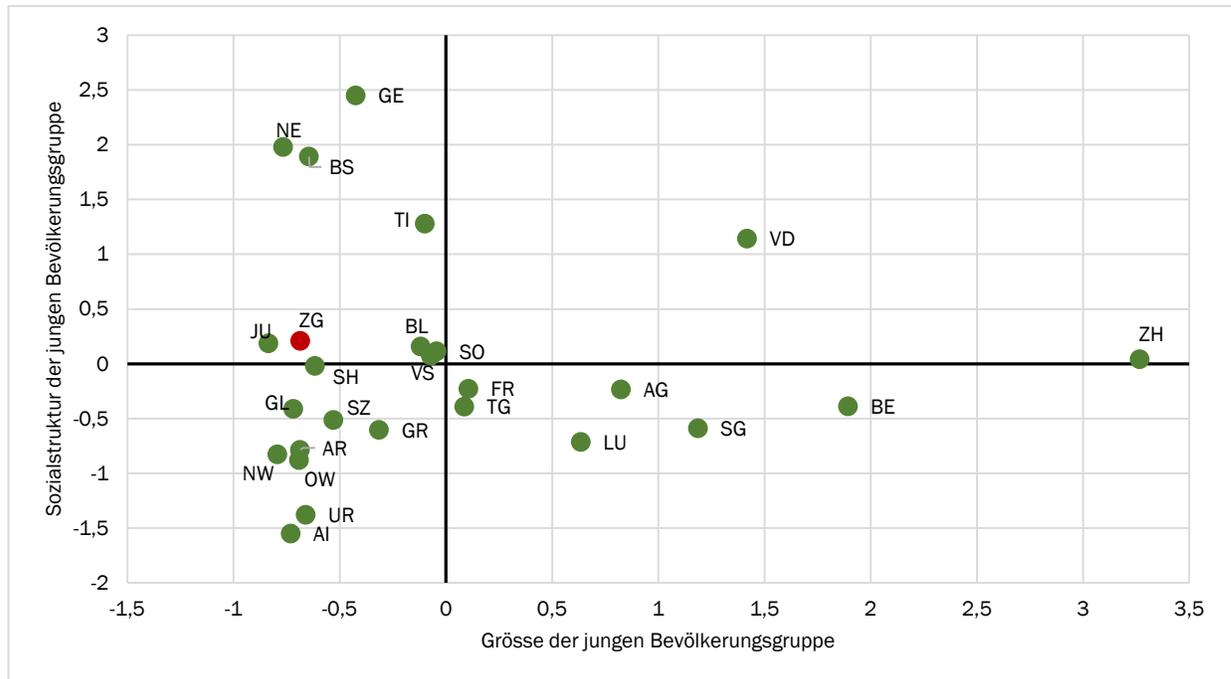
Mehr Jugendliche wechseln zudem nach dem 9. Schuljahr in ein Gymnasium (+2.5 Prozentpunkte). Diese Entwicklung mag unter anderem mit dem relativ hohen Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung zusammenhängen, die im Kanton Zug in der Regel gut ausgebildet ist. Der Ausländeranteil beträgt im Kanton Zug 25.9% (2013) und liegt über dem Schweizer Niveau (23.8%). Dieser Anteilswert ist auch hauptsächlich dafür verantwortlich, dass der Faktorwert auf der soziostrukturellen Dimension für den Kanton Zug leicht über dem Durchschnittswert liegt (vgl. Abbildung 2).

Zudem ist der Anteil der Lehrstellen am Total der Beschäftigten (Vollzeitäquivalente VZÄ) im Kanton Zug tiefer (3.9% versus 5.1% Schweiz). Die ausländische Wohnbevölkerung verfügt im Kanton Zug nicht nur über einen höheren Bildungsabschluss, sondern besetzt auch häufiger höhere berufliche Positionen (6% versus 2% Schweiz, Baudirektion Zug 2015). Den ausländischen Führungskräften ist das duale Berufsbildungsmodell nicht immer vertraut, weshalb sie weniger Arbeitskräfte mit einem Berufsbildungsabschluss einstellen und auch

² Die Faktorenanalyse reduziert die in einer Vielzahl von Variablen enthaltenen Informationen auf eine möglichst geringe Zahl hypothetisch definierter Dimensionen oder Faktoren. Es ist damit ein Verfahren zur Datenreduktion. Die Faktorenwerte erlauben, die Bedeutung der beiden Faktoren (Sozialstruktur und Bevölkerungsgrösse) für den einzelnen Kanton abzubilden. Die Faktorenwerte werden als Abweichung vom auf Null normierten Mittelwert dargestellt. Dabei bedeuten, hohe negative Werte haben eine unterdurchschnittliche und hohe positive Werte eine überdurchschnittliche Ausprägung. Faktorenwerte, die sich um Null bewegen, entsprechen dem Durchschnitt.

weniger oder gar keine Lehrstellen anbieten.

Abbildung 2: Sozialstruktur und Grösse der jungen Bevölkerungsgruppe 2013
(Faktorwerte)



Quelle: BFS 2013, Berechnungen across • concept

Die zweite Dimension der Faktorenanalyse betrifft die mengenmässige Grösse der jungen Bevölkerungsschicht in einem Kanton sowie das Ausmass an Jugendlichen mit schulischen Schwierigkeiten und somit die Anzahl potentieller CM-Fälle. Der erste Indikator wird über den Anteil an Jugendlichen und jungen Erwachsenen pro Kanton in Bezug auf die gesamtschweizerische junge Bevölkerungsschicht operationalisiert. Die beiden Variablen «Lehrverhältnisse EBA» und «Bestand Anlehren» beziehen sich auf die Gruppe der praktisch begabten Jugendlichen (BBT, 2010).

Der Kanton Zug gehört mit 118'118 Einwohner/innen zu den kleineren Kantonen der Schweiz. Aufgrund der ausgeprägten Zuwanderung ist die Bevölkerungszahl in den letzten Jahren stark gewachsen. Insbesondere fällt auf, dass die eingewanderte Bevölkerungsgruppe jünger ist als die Zuger/innen (Baudirektion 2015). Auch wenn der Unterschied bei den Jüngsten (0-14 Jahre) heute noch gering ist, dürfte er sich künftig auf die nachobligatorische Ausbildungswahl auswirken. Davon könnte auch das CM BB Zug betroffen sein – liegt doch der Anteil der begleiteten Ausländer/innen mit 41% über dem kantonalen Durchschnitt.

Fazit:

Der Kanton Zug gehört flächen- und einwohnermässig zu den kleineren Kantonen der Schweiz, was für das CM BB organisatorische Vorteile hat. Da die Wege kurz und das Einzugsgebiet klein sind, benötigt es nur einen Standort, zudem wird die interinstitutionelle Zusammenarbeit erleichtert.

Der Kanton Zug liegt hinsichtlich der beiden Dimensionen Sozialstruktur und Grösse der jungen Bevölkerungsgruppe im vierten Quadranten (vgl. Abbildung 2, oben links). Das heisst: Der Bedarf für ein CM BB wird vorwiegend über eine ungünstige Sozialstruktur der jungen Bevölkerungsschicht definiert. Im Kanton Zug wird die Sozialstruktur hauptsächlich durch einen relativ hohen Ausländeranteil beeinflusst. Zudem ist das mengengmässige Lehrstellenangebot in Bezug auf das Total der Beschäftigten im Kanton Zug im gesamtschweizerischen Vergleich unterdurchschnittlich. Dieser Sachverhalt kann die Lehrstellensuche von praktisch begabten Jugendlichen erschweren. Der erhöhte Konkurrenzdruck bei der Lehrstellensuche dürfte aber vor allem Jugendliche mit Problemen in verschiedenen Lebensbereichen treffen.

4. Organisatorische Einbettung und Steuerung des CM BB

Das CM BB ist im Kanton Zug im Leistungsauftrag der kantonalen Volkswirtschaftsdirektion beim BildungsNetz Zug angesiedelt. Der Kanton Zug unterscheidet sich in dieser Hinsicht von den anderen Kantonen, die das CM BB meistens bei einem kantonalen Bildungsamt angehängt haben. Die Auslagerung von Leistungen hat im Kanton Zug Tradition, hat aber auch Vorteile: Einerseits stützt der Kanton die auftragsnehmenden Institutionen (hier das CM BB) in der Regel weiterhin stark. Beim CM BB ist der Kanton beispielsweise in der Projektgruppe vertreten und hat die Entwicklung und den Aufbau massgeblich mitgeprägt. Diese Organisationsform führt zu Rahmenbedingungen, die nicht zwingend der Verwaltungslogik folgen müssen. Dadurch eröffnen sich für das CM BB flexiblere Handlungsspielräume, die individuelle und bedarfsgerechte Lösungsansätze ermöglichen. Mit der Einbettung ins BildungsNetz Zug kann das CM BB zudem auf ein bestehendes Netzwerk und Know-how im Bereich der Berufsbildung zurückgreifen. Dies wird unter anderem von den Partnern als eine Stärke definiert und erleichtert gleichzeitig die Zusammenarbeit. Wie aus den Interviews mit den Case Manager/innen hervorgeht, wirken sich die flexiblen Rahmenbedingungen auch positiv auf die Frage rundum Angebotslücken für Jugendliche mit Schwierigkeiten beim Einstieg in eine Berufsbildung aus. Die Case Manager/innen verstehen es, die Spielräume der bestehenden Angebote wirkungsvoll zu nutzen. Gleichwohl sind sie bestrebt, in der Zusammenarbeit mit den Angebotsanbietern die Grenzen auszuloten, spezielle Massnahmen zu aktivieren und auch immer wieder auf allfällige Lücken im Angebot hinzuweisen.

Die Finanzierung des CM BB Zug erfolgte in der Anfangsphase zu einem wesentlichen Teil im Rahmen der Anschubs- und Konsolidierungsfinanzierung des Bundes, der insgesamt 416'039 CHF ans kantonale Budget beigesteuert hat. Ende 2015 ist die Konsolidierungsphase abgeschlossen und die Kosten werden vom Kanton getragen.

4.1 Ziele und Prozessablauf

Gemäss Detailkonzept³ orientiert sich das CM BB bei der Ausführung des Auftrags an den folgenden vier Globalzielen:

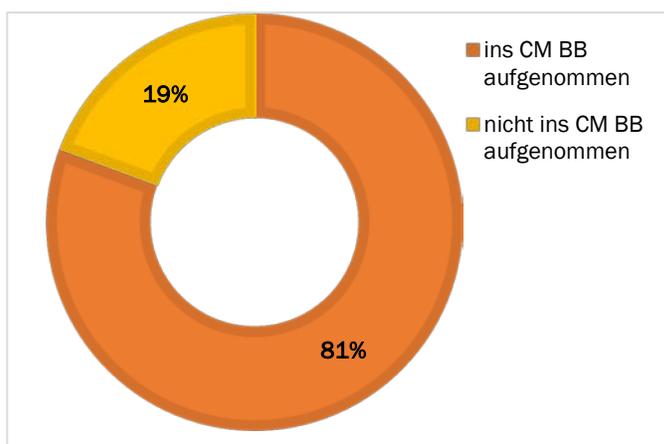
1. Jugendliche mit Problemen in mehreren Lebensbereichen, und bei denen ein erfolgreicher Abschluss auf Sekundarstufe II gefährdet ist, sollen erfasst und unterstützt werden.
2. Bildung vor Arbeit, indem das Risiko negativer Bildungskarrieren von Jugendlichen und jungen Erwachsenen unter 25 Jahren vermindert wird.
3. Interinstitutionelle Zusammenarbeit, indem die Jugendlichen und Bezugspersonen nicht mehr von einer Stelle zur anderen verwiesen werden.
4. Hilfe zur Selbsthilfe, indem die persönlichen Kompetenzen der Jugendlichen gefördert werden, damit sie aus eigenen Kräften den Anforderungen von Gesellschaft, Wirtschaft und Bildung gewachsen sind und sich entfalten können.

³ Detailkonzept Case Management Berufsbildung (CM BB) im Auftrag der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zug. Zug, im Juli 2010.

Das Fallmanagement basiert auf dem vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) definierten Standardprozess CM BB und gliedert sich in vier Phasen (Identifikation, Diagnose, Massnahmen, Evaluation). Zur Zielgruppe des CM BB Zug gehören Jugendliche und junge Erwachsene, die zwischen 15 und 24 Jahre alt sind und ein erfolgreicher Abschluss auf Sekundarstufe II aufgrund komplexer Problemlagen erheblich gefährdet ist. Das CM BB Zug hat die Zielgruppen gemäss den Bildungsstufen (Sek. I, Sek. II, ohne Ausbildung) unterteilt. Dieses Vorgehen erlaubt, die Aufnahmekriterien für die einzelnen Zielgruppen zu schärfen. Insbesondere kann so die Früherfassung auf Sekundarstufe I sichergestellt werden ohne jene Jugendlichen aus den Augen zu verlieren, die Schwierigkeiten während der beruflichen Grundbildung haben oder die noch ohne nachobligatorischen Ausbildungsabschluss sind.

Die Anmeldung der potenziell gefährdeten Jugendlichen erfolgt in der Regel durch eine Institution (Schule, Lehrbetrieb, Amt für Berufsbildung, etc.). Eine Selbstanmeldung durch die Jugendlichen oder durch ihre Eltern, wie es teilweise in anderen Kantonen möglich ist, ist im Kanton Zug nicht vorgesehen. Eine Selbstanmeldung scheint gemäss den Rückmeldungen aus den Fokusgruppen für die anmeldenden Institutionen auch nicht zwingend notwendig. Sie sehen darin eher die Gefahr, dass Eltern dadurch Verantwortung, für die eigentlich sie zuständig sind, abschieben könnten. Bei den Jugendlichen sei das CM BB aber durchaus bekannt und teilweise melden sie sich auch selber bei ihrer Lehrperson und bitten um Anmeldung beim CM BB⁴. Die anmeldenden Institutionen wirken wie ein Filter: Sie kennen mittlerweile die Anmeldekriterien gut und können so auch gut einschätzen, ob das CM BB die richtige Lösung ist. Dass die Aufnahmekriterien für die anmeldenden Institutionen gut verständlich sind und sie sich daran orientieren, zeigt auch die Statistik: Der Anteil aufgenommener Fälle ist beim CM BB Zug im Vergleich zu anderen Kantonen relativ hoch. 81% der Fälle, die dem CM BB Zug gemeldet werden, werden im Anschluss an die erste Klärungsphase aufgenommen (Abbildung A-2, im Anhang).

Abbildung 3: Anzahl aufgenommener und abgelehnter Fälle pro Jahr 2010-2014 (N=301)



Quelle: Daten CM-Online 2015

⁴ Diese Möglichkeit haben jedoch jene Jugendlichen nicht, die in keiner Ausbildung und auch bei keiner Institution gemeldet sind.

Im Durchschnitt benötigt das CM-Team 53 Tage bis zu einer definitiven Entscheidung darüber, ob ein Jugendlicher/eine Jugendliche weiterhin vom CM BB begleitet wird. In den sechs Jahren, in denen das CM BB Zug aktiv ist, wurde rund ein Fünftel der gemeldeten Jugendlichen nach vertiefter Abklärung nicht aufgenommen. Häufig waren diese Jugendlichen noch nicht bereit für eine nachobligatorische Ausbildung oder eine andere Institution zuständig. Die meisten vom CM BB abgelehnten Jugendlichen zeigten jedoch bereits in der Abklärungsphase keine Kooperationsbereitschaft sich auf den CM-Prozess einzulassen (Abbildung A-3, im Anhang). Die Befunde untermauern, wie wichtig eine sorgfältige Problemlösung in der ersten Phase nach Anmeldung ist, um über eine zielführende Unterstützung durch das CM BB entscheiden zu können. Dazu benötigt das CM BB bereits bei der Anmeldung gewisse Grundlageninformationen. Der Anmeldeprozess wird von den anmeldenden Institutionen grundsätzlich akzeptiert, obwohl für einige das Prozedere sehr umfangreich ist und viel Zeit benötigt. Andere wünschen sich bei Unsicherheit, im Vorfeld einer Anmeldung im persönlichen Kontakt mit den Case Manager/innen klären zu können, ob es sich um einen CM-Fall handelt. Diese Möglichkeit besteht zwar schon heute, es wissen aber nicht alle Anmelde/innen davon, insbesondere die Lehrbetriebe.

4.2 Rolle der Case Manager/innen und Schnittstellenmanagement

Die Aufgaben der Case Manager/innen sind im Pflichtenheft definiert. Im Rahmen der Evaluation wollten wir wissen, wie die Case Manager/innen selber ihre Rolle interpretieren und wie diese von den befragten Fachpersonen und den Jugendlichen wahrgenommen wird. Die Case Manager/innen sehen sich in unterschiedlichen Rollen: Je nach Anspruchsgruppe, Jugendliche oder Fachpersonen, haben sie «*verschiedene Hüte auf*». Dennoch bleibt es ein kontinuierliches Suchen und ein Austarieren, welche Rolle(n) es gerade in der jeweiligen Situation braucht.

- Die **Fallführung** gehört zu den Hauptrollen und ist beim CM BB Zug stark verankert. Die Steuerungshoheit wird eingefordert, um den roten Faden in den Händen zu behalten und die Jugendlichen über die Schnittstellen und Übergänge hinweg begleiten zu können. Die Steuerungshoheit scheint für die Case Manager/innen aber auch aus einem anderen Grund wichtig zu sein: Sie erlaubt ihnen, eine tragfähige Beziehung mit dem/der Jugendlichen aufzubauen.
- In der Zusammenarbeit mit den Verfahrensbeteiligten nehmen sie die Rolle des **Koordinators** ein, der den Überblick behält und Prioritäten setzt. In der **Vermittlerrolle** geht es darum, die involvierten Stellen am Fallmanagement zu beteiligen und an den Tisch zu bringen, um dann nach den besten Lösungen suchen zu können. Als **Vernetzer** stellen sie den Beteiligten die relevanten Informationen zur Verfügung, aber auch die aktive Pflege der Vernetzung gehört dazu.
- In der Arbeit mit den Jugendlichen sind sie manchmal **Anwalt**, indem sie beispielsweise bei den runden Tischen für den Jugendlichen eintreten, regeln oder schlichten.
- Die Rolle eines **Coaches** nehmen sie nur ein, wenn keine Stelle zuständig ist und Klärungsbedarf besteht, in welche Richtung es weiter gehen soll. Diese Rolle delegie-

ren die Case Manager/innen jeweils, sobald der/die Jugendliche mit einer Stelle vernetzt ist, die dann diese Rolle übernimmt.

- Trotzdem bleiben die Case Manager/innen eine wertvolle **Bezugsperson** für die Jugendlichen. Dies ist auch wichtig, um eine tragfähige Beziehung aufzubauen und Vertrauen zu schaffen.

Die beschriebene Form der Zusammenarbeit mit den Case Manager/innen wird von den befragten Jugendlichen sehr geschätzt. Sie gibt ihnen einerseits das Gefühl, dass jemand zu ihnen steht und sie unterstützt, wenn sie das brauchen. Andererseits fühlen sie sich aber auch ernst genommen und schätzen es, «*wenn mal jemand nachfragt, wie es geht*». Das CM BB Zug wird von den Jugendlichen auch nicht als Teil der kantonalen Verwaltung wahrgenommen, sondern als eine «*neutrale*» Stelle. Dies erleichtert ihnen sowohl den Zugang als auch den Vertrauensaufbau.

Auch die befragten Fachpersonen stehen der Anwaltsrolle durchaus positiv gegenüber. Insbesondere schätzen sie, dass die Case Manager/innen Prioritäten setzen und gemeinsam mit den Institutionen schauen, was der/die Jugendliche braucht oder was im Momente das zentrale Thema ist. Viele begrüßen zudem die Fähigkeit der Case Manager/innen, in komplexen Situationen Klarheit zu schaffen. Sei dies: indem sie den Jugendlichen aufzeigen, was von ihnen erwartet wird und was ihr Beitrag ist. Sei dies: weil dadurch ein gegenseitiges Verständnis für die institutionellen Rahmenbedingungen und Grenzen, in denen sich die Verfahrensbeteiligten bewegen müssen, entsteht.

Die Partner sehen in den Case Manager/innen zudem mehr als «nur» Koordinatoren und Vernetzer. Sie werden wie zusätzliche Fachpersonen wahrgenommen, die viel Fachwissen zur Berufsbildung, den Massnahmen oder kantonalen Institutionen und ihren Schnittstellen haben. Für die Partner sind die Case Manager/innen daher auch eine wichtige Informationsquelle. Positiv beurteilen die Teilnehmenden der Fokusgruppen die Neutralität. Als nicht verwaltungsinterne Stelle können die Case Manager/innen eine andere Flughöhe einnehmen und haben mehr Distanz bei komplexen Fällen. Diese Qualität ist vor allem in Situationen wichtig, die festgefahren sind. Die Case Manager/innen schaffen es dann, neue Ideen einzubringen oder Alarmsignale zu erkennen und ins Blickfeld zu rücken.

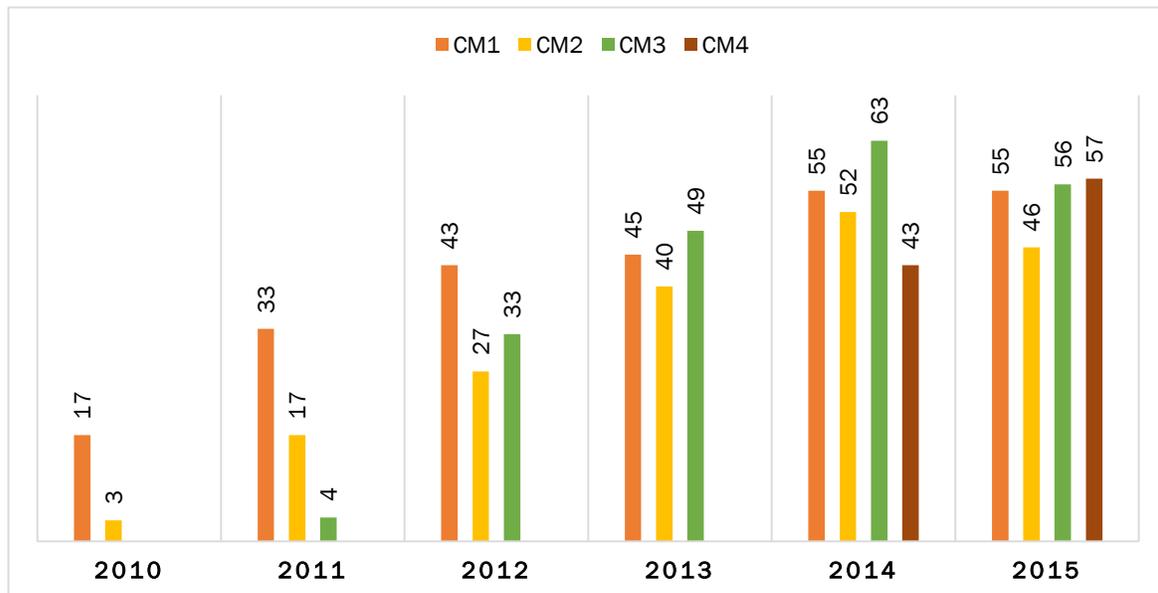
Eine besondere Situation entsteht, wenn Lehrbetriebe involviert sind und die Erwartungen und Regeln der Arbeitswelt im Vordergrund stehen. In diesen Situationen können Interessenskonflikte entstehen, namentlich zwischen den Bedürfnissen der Jugendlichen, wenn sie vom CM BB vertreten werden, und den Forderungen des Lehrbetriebs. Wie aus den Interviews hervorgeht, kennen die Case Manager/innen solche Situationen bestens und kämpfen manchmal auch mit diesem Dilemma.

4.3 Ressourcen des CM BB

Die Kapazität liegt derzeit (2015) bei 2.65 Vollzeitstellen (Case Manager/innen), verteilt auf vier Personen. Da das CM BB beim BildungsNetz Zug angesiedelt ist, stehen zusätzlich gewisse Sekretariats- und Overhead-Ressourcen zur Verfügung. Das CM-Team ist interdisziplinär zusammengesetzt, die Case Manager/innen haben Ausbildungen im sozialen Bereich (Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Pädagogik, Psychologie oder eine gleichwertige Ausbildung)

und bringen Erfahrungen in der Beratung und im Bereich Migration und Integration mit.

Abbildung 4: Anzahl offener Dossiers bei einer Vollzeitstelle und per Stichtag 28.02. eines Kalenderjahrs



Quelle: Daten CM-Online 2015

Per 28.02.2015 (Stichtag) betreute das CM BB Zug 142 Dossiers, dies ergibt auf eine Vollzeitstelle eine Fallbelastung von 54 Fällen. Davon sind 19 im intensiven Aufnahmeverfahren.

Obwohl die Stellenprozente der Case Manager/innen aufgestockt werden konnten, ist die Fallbelastung der Case Manager/innen in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Dies hängt einerseits mit einem markanten Anstieg der Fallzahlen zusammen. Andererseits ist das CM BB auf eine langfristige Begleitung ausgerichtet, die sich über mehrere Jahre erstrecken kann, was zu einer Kumulierung der Fallzahlen führt. Überdies können sich intensive mit weniger intensiven Begleitphasen abwechseln, insbesondere Neueintritte, die sich noch in der Abklärungsphase befinden, sind eher arbeitsintensiv. Das CM BB Zug hat deshalb Kriterien festgelegt, wie die Case Manager/innen bei hohen Fallzahlen die Ressourcen für Krisenfälle bündeln können ohne jene Fälle, die gut laufen, aus den Augen zu verlieren. Bei Jugendlichen, die in einer Ausbildung sind und keine Probleme auftreten, nehmen sie sich zweimal jährlich Zeit für ein Standortgespräch oder fragen ab und zu per SMS nach wie es läuft. Es gehört zum Konzept des CM BB Zug, die Jugendlichen bis zum Lehrabschluss zu begleiten, das wird ihnen im Aufnahmegespräch auch so kommuniziert.

5. Zusammenarbeit mit den Partnern

Die Netzwerkarbeit und die Zusammenarbeit mit den Partnern sind wichtige Aspekte des Case Management. Die Zusammenarbeit des CM BB mit den Verfahrensbeteiligten lässt sich unter den beiden Blickwinkeln Informations- und Produktionsnetzwerk betrachten. Es geht um Koordination im Sinn von gemeinsamen Aktivitäten und intensiver Kommunikation, formalem oder nicht formalem Informationsaustausch, gegenseitiger Unterstützung verbunden mit gemeinsamer Zielsetzung und Massnahmenplanung. Konkret geht es in der vorliegenden Evaluation um die Fragen: Wie gut gelingt es dem CM BB Zug die Partnerinstitutionen am CM-Prozess zu beteiligen? Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit und inwiefern ergeben sich Synergien?

5.1 Instrumente und Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit dem CM BB wird von allen Teilnehmenden der beiden Fokusgruppen als gut bis sehr gut beurteilt. Diese Einschätzung wird von den Case Manager/innen bestätigt. Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit können dann entstehen, wenn ein Partner die Steuerungshoheit des CM BB nicht vollständig anerkennt. Häufig sind dann finanzielle Interessen oder Positionierungsinteressen im Spiel, was aber eher auf private Anbieter als auf kantonale Stellen zutrifft.

Wie aus der Analyse der Einträge im CM-Online hervorgeht, funktioniert der Informationsaustausch zwischen dem CM BB Zug und den Partnerinstitutionen in der Regel gut. Transparenz beurteilen die Befragten als eines der wichtigsten Kriterien in der Zusammenarbeit. Das CM BB Zug nutzt für das Fallmanagement das Softwaretool CM-Online und öffnet das darin enthaltene Forum für den Informationsaustausch zwischen sämtlichen Personen, die in einen Fall involviert sind, einschliesslich der Jugendlichen und nachdem diese ihre Zustimmung gegeben haben. Die Partner nutzen diese Form des Austausches aktiv und die meisten sind mit dem CM-Online zufrieden. Insbesondere schätzen sie, so über das Fallgeschehen auf dem Laufenden zu bleiben. Mit einem transparenten Informationsprozess lassen sich sowohl Doppelspurigkeiten als auch «Drehtüreffekte» vermeiden, da alle Beteiligten stets über die gesetzten Ziele, eingeleiteten Massnahmen sowie die nächsten Schritte informiert sind. Die befragten Partnerinstitutionen erachten das CM-Online als einen echten Gewinn in ihrer täglichen Fallarbeit.

Die Transparenz in der Zusammenarbeit mit dem CM BB Zug wird übrigens auch von den Jugendlichen geschätzt. Sie gibt ihnen Sicherheit und strukturiert die Zielerreichung. Einige befragte Partnerinstitutionen stehen zu viel Transparenz auch kritisch gegenüber. Sie sind der Meinung, dass es für ihre Arbeit mit den Jugendlichen auch eine Chance sein kann, nicht die ganze Vorgeschichte zu kennen, damit sich die Jugendlichen «wieder neu beweisen» können. Für andere ist der transparente Informationsaustausch hingegen ein Mehrwert und erleichtert ihnen die Arbeit, indem sie mit dem Sammeln von Informationen nicht immer wieder von vorne beginnen müssen.

Ein weiteres wichtiges Instrument des Fallmanagement sind die Runden Tische. Sie werden vom CM BB Zug für die Situationsklärung, Standortbestimmungen und Abstimmungspro-

zesse mit den Verfahrensbeteiligten eingesetzt. Das CM BB Zug übernimmt jeweils die Organisation, Gesprächsführung und schreibt das Protokoll. Gemäss den Rückmeldungen aus den Fokusgruppen profitieren die Verfahrensbeteiligten von diesen Gesprächen, da sie das gegenseitige Verständnis fördern. Oft erhalten sie aber auch neue Ideen und Inputs, die sie in die Fallarbeit integrieren können. Oder mit den Worten eines Fokusgruppen-Teilnehmenden: *«Aufgrund des Roundtable-Gesprächs hatte man plötzlich ein gegenseitiges Verständnis erhalten. Die [anderen Beteiligten] hatten zum Teil gar keine Vorstellung, welche Aufgaben der [.....] zu erfüllen hat, was die gesetzlichen Pflichten sind. Plötzlich war ein ganz anderes Verständnis für das Gegenüber da und wir konnten nach Lösungen suchen»* (P128:26).

Eine offene Form der Zusammenarbeit entlastet, schafft Klarheit bei komplexen Problemlagen und kann Ressourcen für neue Lösungen freisetzen. Die befragten Partner beurteilen diese Aspekte als Stärke des CM BB Zug und als einen wichtigen Mehrwert für ihre eigene Arbeit.

5.2 Netzwerk und Vernetzung

Der Aufbau eines professionellen Netzwerks zu den Anbieter- und Zuweisungsinstitutionen, die Pflege des Netzwerks sowie die Vernetzung der Verfahrensbeteiligten sind Teil der Netzwerkarbeit. Wie aus den Analysen der CM-Online-Einträge, den Rückmeldungen aus den Fokusgruppen und der Case Manager/innen hervorgeht, konnte das CM BB Zug seit 2010 das professionelle Netzwerk mit den wichtigen Partnerinstitutionen (RAV, IV, Sozialdienste, Lehrbetriebsverbund, Schulen, etc.) aufbauen und weiterentwickeln. Die Ansiedlung des CM BB beim BildungsNetz Zug, in dem verschiedene Unterstützungsmassnahmen (Lehrbetriebsverbund, FiB, Netzwerk EBA, BNZ plus) vereint sind, erleichtert nicht nur die Netzwerkarbeit, sondern sorgt auch für kurze Wege.

Das CM BB Zug hat heute einen guten Überblick über die bestehenden Unterstützungsmassnahmen, was möglich ist und wo die Grenzen sind. Die Teilnehmenden an den Fokusgruppen äusserten grossen Respekt vor diesem Know-how und sehen auch, welche Vorteile sie daraus für ihre tägliche Arbeit ziehen können. Dazu gehört beispielsweise die Fähigkeit des CM BB, neue Lösungswege aufzuzeigen und einzuschlagen, oder die Möglichkeit, den Zugang zu Unterstützungsmassnahmen zu öffnen, der für die in einen Fall involvierten Stellen aufgrund der institutionellen Rahmenbedingungen oft nicht möglich ist.

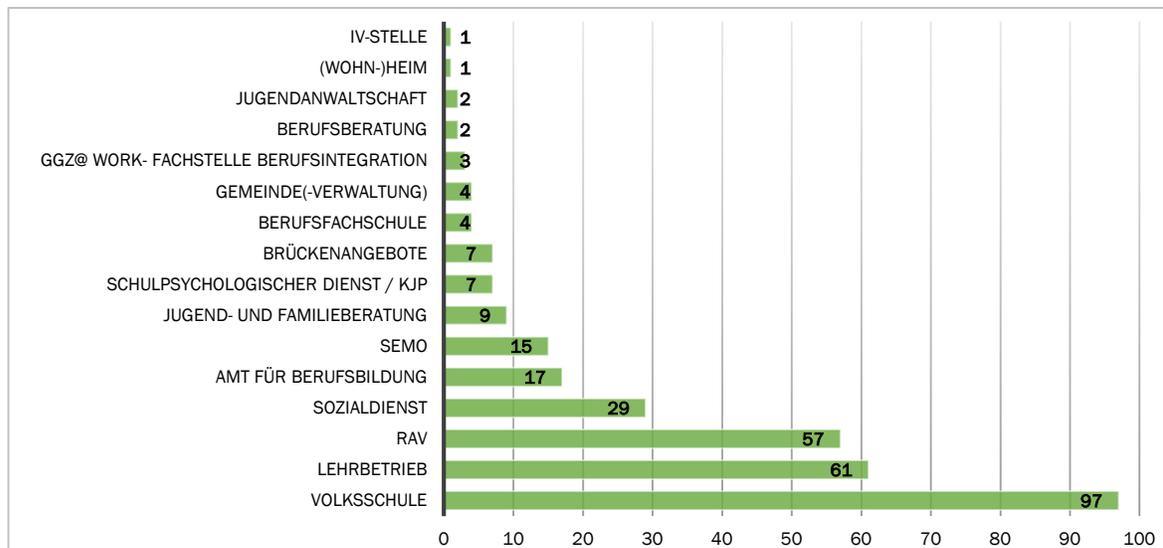
Die Pflege des Netzwerks ist ebenso wichtig. Das CM BB Zug nutzt dafür einerseits die *«Roundtables»* und das CM-Online, indem es dem an der Fallarbeit beteiligten Netzwerk bewusst Rückmeldung zum Fallverlauf gibt. Mit einzelnen Partnerinstitutionen finden 1-2 Mal jährlich Austauschgespräche zur Zusammenarbeit statt und in der Volksschule war das CM BB auch schon an Elternanlässen präsent. Einen stärkeren Informationsbedarf wurde seitens der Vertreter/innen der Sozialdienste geäussert, insbesondere würde beim CM BB noch etwas das Verständnis hinsichtlich des Subsidiaritätsprinzips und der damit verbundenen Möglichkeiten fehlen.

Insgesamt ist die Akzeptanz des CM BB Zug bei den Partnerinstitutionen hoch. Dem CM BB Zug ist es auch gelungen, die Lehrbetriebe mit ins Boot zu holen. Wie Abbildung 5 zeigt,

stehen sie an zweiter Stelle der Zuweisungsinstitutionen. Mit ein Grund, dass die hohe Akzeptanz des CM BB bei den Lehrbetrieben im Kanton Zug so gut gelingt, könnte sein, dass das Amt für Berufsbildung im Volkswirtschaftsdepartement angesiedelt ist.

Neben den Lehr- und Praktikumsbetrieben gehören die Volksschule und das RAV zu den wichtigsten zuweisenden Institutionen. Sie sind für das CM BB deshalb wichtige Partner, weil sie einen direkten Kontakt zu den Jugendlichen mit Problemen in mehreren Lebensbereichen haben.

Abbildung 5: Zuweisende Institutionen 2009 bis 28. Feb. 2015 (N=318)



Quelle: Daten CM-Online 2015

Die Sozialdienste, das Amt für Berufsbildung und das Motivationssemester (EiB) melden ebenfalls häufig Jugendliche an. Bei den anderen Institutionen handelt es sich vor allem um Partner, mit denen das CM BB im Rahmen von Unterstützungsmassnahmen teilweise sehr intensiv zusammenarbeitet. Diese Partner betonten in den Fokusgruppengesprächen insbesondere den Aspekt der Nachhaltigkeit. Das CM BB hütet die Informationen und trägt sie weiter, wenn eine Massnahme zu Ende geht und noch keine Lösung in Sicht ist. In dieser Weise entlastet es die Partner nicht nur, sondern es stellt auch sicher, dass die nachfolgenden Verfahrensbeteiligten, die die Jugendlichen auf dem Weg zu einem Berufsbildungsabschluss weiter begleiten, an die geleistete Arbeit anknüpfen können. *«Es ist für mich auch befriedigend zu wissen, dass mein erarbeitetes Wissen nicht nur bei mir in der Schublade verschwindet, sondern dass es auch weitergetragen wird»* (P129:14).

6. Ergebnisse und Wirkung

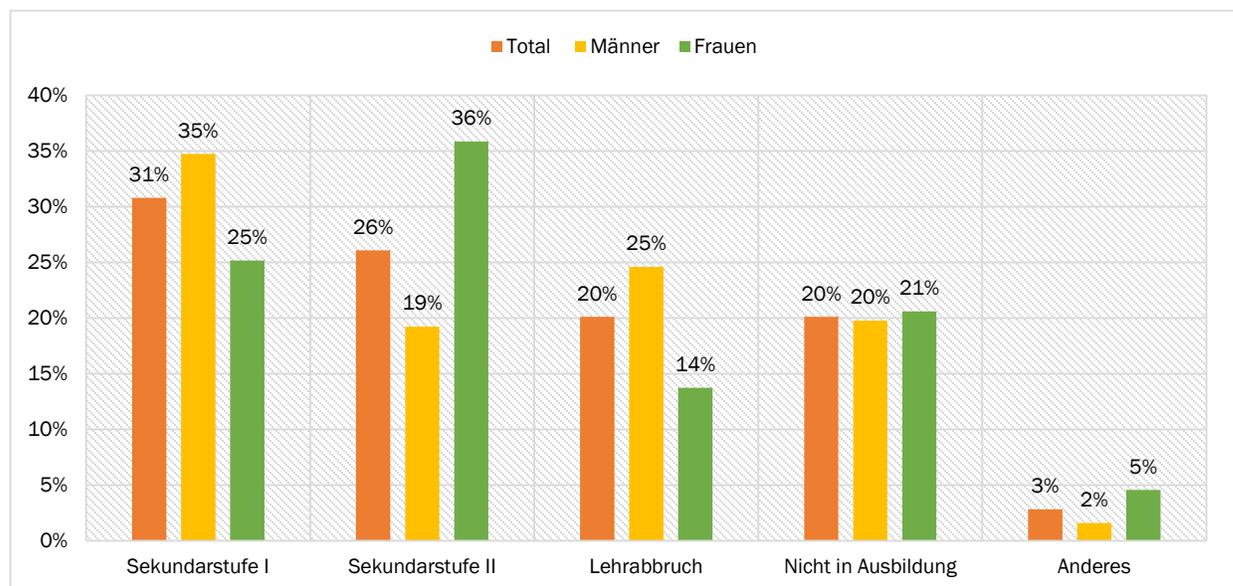
6.1 Erreichung der Zielgruppe

Der Übergang von der Sekundarstufe I in die Sekundarstufe II ist ein entscheidender Moment im Leben der Jugendlichen. Die Früherfassung der Jugendlichen mit Schwierigkeiten ist ein zentraler Aspekt des CM BB. Er erlaubt ein proaktives und präventives Vorgehen und verhindert, dass die Jugendlichen ohne Anschlusslösung am Ende der obligatorischen Schulzeit aus dem System herausfallen.

Das CM BB Zug hat seine Ressourcen in den letzten Jahren in diese Richtung gebündelt und den Kontakt mit den Volksschulen im Rahmen eines Pilotprojekts intensiviert. Die Früherfassung der Jugendlichen mit Schwierigkeiten am Übergang I gelingt heute gut. Zudem gelingt es dem CM BB Zug auch jene Jugendlichen zu erreichen, die sich in problematischen Ausbildungssituationen auf Sekundarstufe II befinden.

Ein Drittel der Jugendlichen ist bei Anmeldung noch in der obligatorischen Schulzeit. Ein Fünftel hat einen Lehrabbruch hinter sich und ein weiteres Fünftel befindet sich bei Anmeldung in keiner Ausbildung. Ein gutes Viertel hat bereits eine Ausbildung auf Sekundarstufe II angefangen.

Abbildung 6: Ausbildungssituation bei Fallanmeldung nach Geschlecht (N=318)



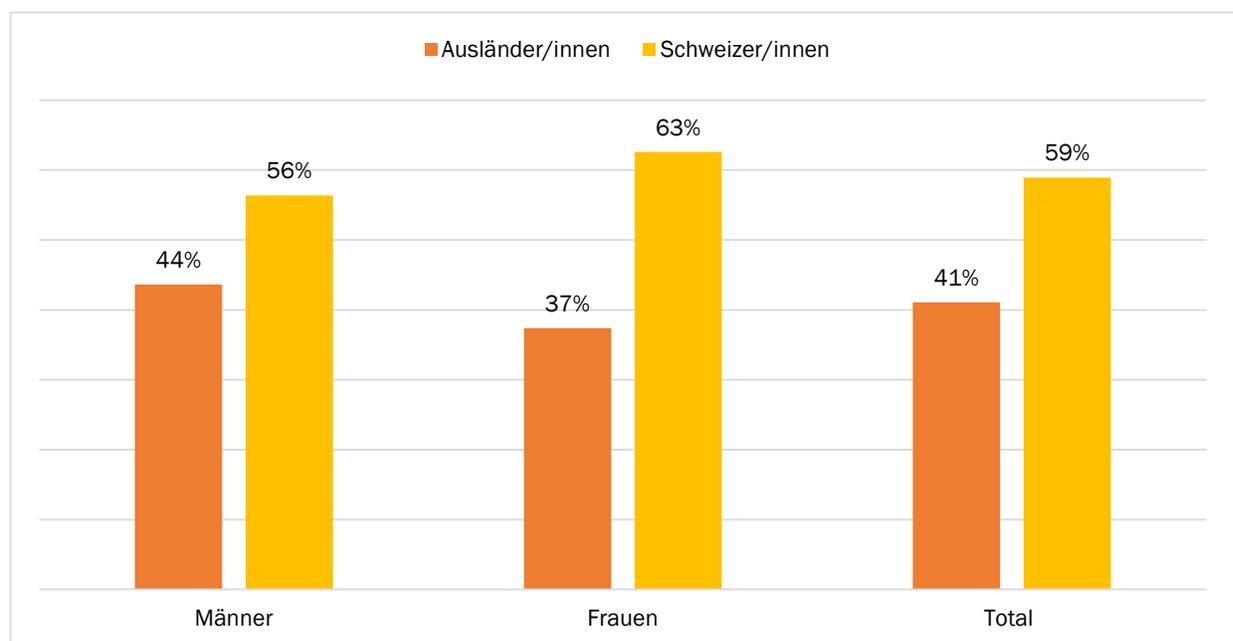
Quelle: Daten CM-Online 2015

Die Möglichkeit, dass die Jugendlichen bereits in der obligatorischen Schule dem CM BB gemeldet werden können, beurteilen die Teilnehmenden der Fokusgruppen als einen Gewinn. Die Früherfassung erlaubt die Probleme mit den Jugendlichen bereits früh - solange sie noch in einem «geschützten» Rahmen sind - aufzuarbeiten. Wenn diese Informationen bereits bei Beginn einer Unterstützungsmassnahme bekannt sind, muss nicht zuerst wertvolle Zeit investiert werden, um die Schwierigkeiten und erfolgten Abklärungen zu erforschen. Die Arbeit mit den Jugendlichen gestaltet sich dann in den Anschlusslösungen (Brü-

ckenangebot, SEMO, etc.) effizienter und die Begleiter/innen können sich aufs Problemlösen, die Berufswahl oder Lehrstellensuche konzentrieren.

Die jungen Männer fallen vermehrt bereits durch ihr Verhalten in der obligatorischen Schulzeit auf und werden entsprechend dem CM BB gemeldet. Zudem sind Lehrabbrüche bei diesem Geschlecht signifikant häufiger als bei jungen Frauen. Die Frauen sind zum Zeitpunkt der Anmeldung häufiger in einer beruflichen oder allgemeinbildenden Ausbildung als die jungen Männer. Es werden deutlich mehr männliche Jugendliche (59%) als junge Frauen (41%) vom CM Zug begleitet (Abbildung A-4, im Anhang). 41% der Jugendlichen, die ins CM BB Zug kommen, sind Ausländer/innen und 59% sind Schweizer/innen.

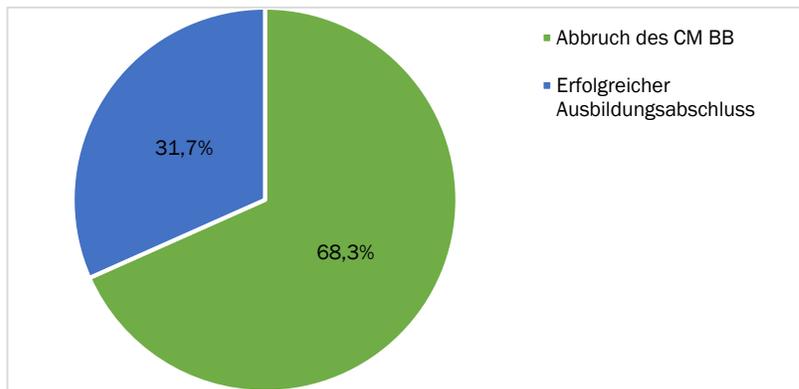
Abbildung 7: Geschlecht und Nationalität der vom CM BB Zug begleiteten Jugendlichen (N=318)



Quelle: Daten CM-Online 2015

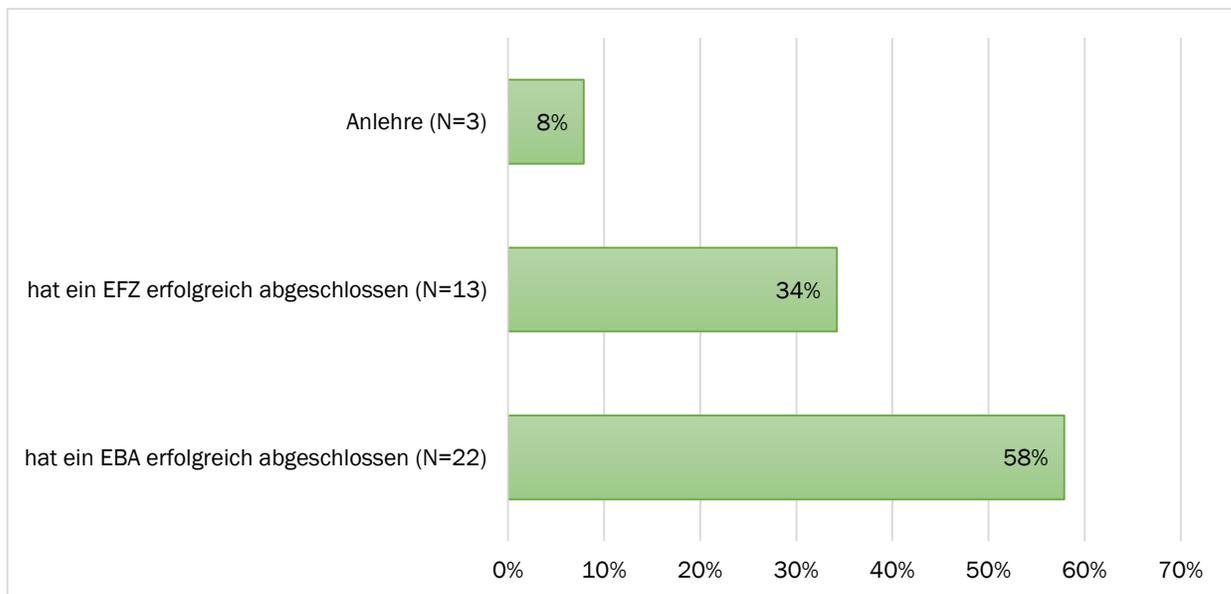
6.2 Erreichte Ziele bei Abschluss der Begleitung

Die Jugendlichen bis zum erfolgreichen Abschluss ihrer beruflichen Grundbildung zu begleiten, gehört zu den Rahmenzielen des CM BB Zug. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Jugendlichen über einen längeren Zeitraum begleitet werden, was sich schliesslich positiv auf den Ausbildungsabschluss auswirkt. Seit Projektbeginn 2009 erreichen immer mehr vom CM BB Zug begleitete Jugendliche das letzte Ausbildungsjahr. Im Sommer 2014 beendeten 18 Jugendliche ihre Ausbildung – und somit das CM BB – erfolgreich. In den beiden Vorjahren (2012/2013) waren es jeweils acht respektive sieben Jugendliche.

Abbildung 8: Fallabschlüsse zum Stichtag 28.02.2015, (N=120)

Quelle: Daten CM-Online 2015

Mehr als die Hälfte der Jugendlichen, die das CM BB Zug erfolgreich verlassen, schliesst mit einem Eidgenössischen Berufsattest (EBA) ab und ein Drittel erreicht einen Abschluss mit Eidgenössischem Fähigkeitszeugnis (EFZ). Dieses Verhältnis überrascht insofern, da bei den laufenden Dossiers 50 Jugendliche in einer 3- oder 4-jährigen Ausbildung sind und 20 in einer EBA-Ausbildung. Häufig kommt es jedoch vor, dass die Jugendlichen zwar mit einer EFZ-Ausbildung beginnen, dann aber aufgrund zu hoher Anforderungen während ihrer Lehre in eine EBA-Ausbildung wechseln.

Abbildung 9: Ausbildungsniveau bei Abschluss des CM BB

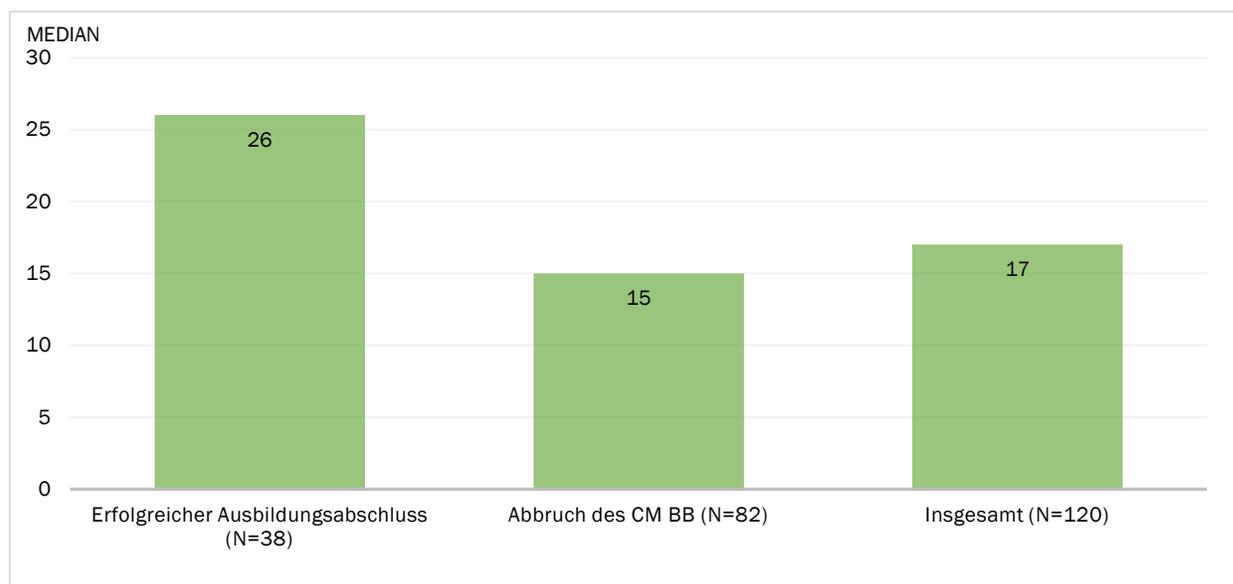
Quelle: Daten CM-Online 2015

Drei Jugendliche haben eine praktische Ausbildung (PrA) nach INSOS abgeschlossen. Dies ist für sie insofern ein Erfolg, da während des CM-Prozesses festgestellt wurde, dass ein Abschluss im Sinne einer eidgenössischen Ausbildung aus kognitiven Gründen nicht erreicht werden kann.

Die Jugendlichen, die das CM BB mit einem Berufsbildungsabschluss in der Tasche verlassen, begleitet das Zuger Team im Durchschnitt während 26 Monaten. In den letzten Jahren ist die Begleitdauer kontinuierlich gestiegen. Bei den Jugendlichen, die im 2014 das CM BB erfolgreich beendet haben, erstreckte sich die Begleitung durchschnittlich über 31 Monate. Dies entspricht in etwa der Ausbildungszeit bis zu einem dreijährigen EFZ-Abschluss oder einer EBA-Ausbildung, wenn das CM BB bereits in der Volksschule beginnt und allenfalls noch ein Brückenjahr dazwischen liegt.

Die Haltequote gibt einen Hinweis darauf, wie lange das CM BB Zug die Jugendlichen zu halten bzw. zu begleiten vermag, bevor es zu einem erfolgreichen Abschluss oder zu einem vorzeitigen Abbruch kommt. Diese Zeit der Begleitung ist sehr wichtig, da sie häufig zu einer Situationsklärung und nicht selten auch zu einer Kompetenzerweiterung bei den Jugendlichen führt.

Abbildung 10: Durchschnittliche Haltequote ab Zuweisungsdatum bis Abschluss in Monaten (Median)



Quelle: Daten CM-Online 2015

Dem CM BB Zug gelingt es, die Jugendlichen, die das CM vorzeitig abbrechen, während durchschnittlich 15 Monaten zu halten. Dies ist eine lange Phase, die gewinnbringend genutzt werden kann, um mit dem/der Jugendlichen an einer Verbesserung der Problemlage zu arbeiten. Solche Prozesserfolge zeigen sich beispielsweise durch eine Anmeldung bei der IV, eine Stabilisierung der Gesundheit, in der Vermeidung eines Lehrabbruchs oder dem Verbleib in einer begonnenen Lehre. Wie diese Beispiele zeigen, ist nicht jeder vorzeitige Abbruch des CM BB auch ein «Misserfolg» (siehe dazu auch weiter unten). Das CM BB Zug ist bestrebt, die Jugendlichen trotz Abbruch zu vernetzen. Viele Jugendliche konnten an den entsprechenden Sozialdienst im Kanton Zug weitergeleitet werden. 12 Jugendliche haben eine Erwerbstätigkeit ohne Ausbildung aufgenommen.

Ein Viertel der Jugendlichen verliess das CM BB vorzeitig, ohne dass sie mit einer anderen Fachstelle vernetzt werden konnten. Bei diesen Jugendlichen handelt es sich häufig um Jugendliche mit einer geringen Kooperationsbereitschaft. Interessant sind in diesem Zusammenhang die Inputs, die aus den Fokusgruppen dazu geäussert wurden: Die Partnerinstitutionen erwarten beispielsweise vom CM BB nicht, dass 100% der begleiteten Jugendlichen einen Lehrabschluss erreichen. Es werde immer Jugendliche geben, die nicht berufsbildungsfähig sind. Überdies müssten bei gewissen Jugendlichen einfach zuerst alle Stricke reissen, bis sie für eine Ausbildung bereit sind. Bei diesen Jugendlichen ist es dann wichtig, dass die Türen offen bleiben und sie wieder zurückkommen können. Zudem sind die Befragten der Meinung, dass die Case Manager/innen wahrscheinlich die höheren Erwartungen an das CM haben als sie. Für die Verfahrensbeteiligten ist das CM BB manchmal einfach der letzte Strohalm, um doch noch nach Möglichkeiten für den Jugendlichen zu suchen.

6.3 Empowerment und Veränderungen bei den Jugendlichen

Die Förderung der Hilfe zur Selbsthilfe ist Teil der Zielsetzungen des CM BB. Inwiefern es dem CM BB Zug gelingt das Empowerment zu fördern und bei den Jugendlichen eine Veränderung einzuleiten, wurde einerseits anhand der CM-Onlinedaten sowie aufgrund der Forumseinträge untersucht. Zudem wurden die Jugendlichen und auch die Case Manager/innen, die sie begleitet haben, in den Interviews gefragt, was genau sich im Laufe des CM-Prozesses verändert hat.

Die Betrachtung der Statusveränderung (Begriffsdefinition siehe Kasten) aufgrund der CM-Onlinedaten erlaubt Aussagen darüber, wie gut es dem CM BB gelingt, die Jugendlichen mit einer längerfristigen Strategie auf ihrem Weg zu einer beruflichen Grundbildung zu unterstützen. Weit über die Hälfte der Jugendlichen, die das CM BB erfolgreich beendet haben, konnte sich positiv weiterentwickeln, indem sie entweder von einem prekären Status (18%) oder einem Übergangstatus (39%) in einen erfolgsversprechenden Status gewechselt haben. Die restlichen 42% waren zum Zeitpunkt der Anmeldung bereits in einer Ausbildungssituation. Das CM BB hat bei diesen Jugendlichen dazu beigetragen, dass sich die Situation stabilisiert hat und das Lehrverhältnis aufrechterhalten werden konnte.

Aber auch bei einem vorzeitigem Abbruch kann sich das CM BB positiv auswirken. Bei insgesamt 18% der Jugendlichen fand trotz vorzeitigem Ausstieg eine positive Entwicklung statt. Davon sind 11% von einem prekären respektive Übergangstatus in einen erfolgsversprechenden Status aufgestiegen.

Die Entwicklung, die die Jugendlichen ab Anmeldung ins CM BB bis zu ihrem Austritt durchlaufen, wird mit Statusveränderungen beschrieben. Es wird unterschieden zwischen:

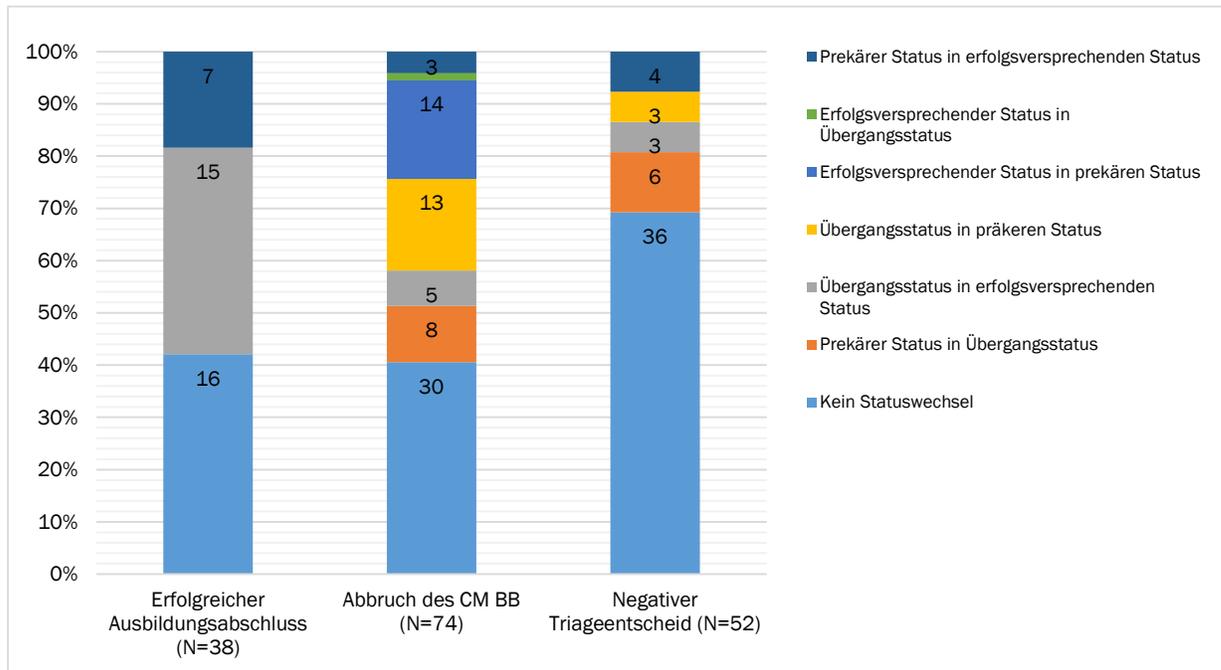
Erfolgsversprechender Status: Jugendliche/r befindet sich in einer nachobligatorischen Ausbildung.

Übergangstatus: Dazu gehören Brückenangebote, Praktika, SEMO und Vorlehre.

Prekärer Status: Jugendliche ohne Tagesstruktur, (Not in Education, Employment or Training NEET).

Auch wenn es zu einem negativen Triageentscheid (Ablehnung) kommt, können Veränderungen bei den Jugendlichen beobachtet werden. Ein Viertel der Jugendlichen, die schliesslich nicht ins CM BB aufgenommen wurden, hat noch während der Abklärungsphase entweder in einen Übergangstatus oder in einen erfolgsversprechenden Status gewechselt. Es handelt sich dabei häufig um Jugendliche, die von der Volksschule angemeldet wurden. Bei knapp der Hälfte der abgelehnten Jugendlichen zeigen sich aber auch die Grenzen des CM BB. Ein grosser Teil dieser Jugendlichen gehört zu den NEET.

Abbildung 11: Veränderung des Status seit Anmeldung ins CM BB 2010-2014



Quelle: Daten CM-Online 2015

Es gelingt dem CM BB Zug die Jugendlichen in der Entwicklung von Empowerment zu unterstützen. Die befragten Jugendlichen geben an, dass sie im Laufe des CM-Prozesses selbständiger geworden sind und gelernt haben mehr Eigeninitiative zu entwickeln. Sie fühlen sich heute (ca. ein Jahr nach Abschluss des CM BB) erwachsener und auch verantwortungsbewusster. Interessanterweise kommen diese Rückmeldungen nicht nur von den Jugendlichen, die das CM BB erfolgreich abgeschlossen haben. Auch die Jugendlichen mit einem vorzeitigen Ausstieg beobachten bei sich entsprechende Veränderungen. Einige sehen die Unterstützung des CM BB aber auch als «Motivationsspritze» den Lehrabschluss doch noch zu schaffen. Die Berufswahl und der Einstieg in die Arbeitswelt ist ein Lebensabschnitt, der den Jugendlichen trotz Schwierigkeiten wichtig ist und bei ihnen etwas auslösen kann. Einige schaffen den *Turnaround* selber und bei anderen kann die Unterstützung durch das CM BB eine Kehrtwende auslösen – dies zeigen die Rückmeldungen der befragten Jugendlichen:

«Wichtig war für mich, als ich gesehen habe, es geht wieder eine Türe auf und ich kann die Ausbildung fertig machen» (P122:10).

«Es geht um mein Leben und jetzt stecke ich gerade in dieser Situation und man muss die Probleme angehen» (P123:17).

«Ich habe verstanden, dass es eine Lösung braucht und mit Hilfe des CM konnte ich das erreichen» (P115:17).

Die Wahrnehmungen der Jugendlichen werden von den Case Manager/innen bestätigt. Sie beobachten vor allem dann Veränderungen in eine positive Richtung, wenn sich am Horizont Perspektiven auftun, Probleme aktiv angegangen werden oder Druck von den Jugendlichen weggenommen wird. Häufig lösen sich dann plötzlich Blockaden und daraus entsteht Motivation.

6.4 Erfolgsfaktoren in der Begleitung der Jugendlichen

In der Analyse der sechs Fallstudien konnten verschiedene Erfolgsfaktoren herauskristallisiert werden, die in der Begleitung der Jugendlichen eine zentrale Rolle spielen. Neben der Kooperation der Jugendlichen und ihrer Angehörigen ist die Beratungsqualität ein zentrales Element in der Arbeit des CM BB. Der Aufbau von Vertrauen und das Sicherstellen von Kontinuität gehören zu den Gelingensbedingungen, damit sich die Jugendlichen auf das CM BB einlassen. Das CM BB Zug legt grossen Wert auf diese Aspekte und von den Jugendlichen wird das sehr geschätzt: «Wichtig war auch das Vertrauen, dass jemand an mich glaubte» (P123:18).

Gleichzeitig braucht es eine gewisse Distanz zu den einzelnen Fällen und ihren Problemlagen, ohne desinteressiert zu wirken. Dieser Aspekt ist vor allem im Abstimmungsprozess mit den Partnern wichtig. Die Teilnehmenden, die sich an den Fokusgruppengesprächen beteiligt haben, sehen darin eine Stärke des CM BB Zug, «das sich gut raushalten kann und trotzdem dranbleibt» (P129:98). In diesem Zusammenhang ist auch das Schnittstellenmanagement zwischen den Verfahrensbeteiligten wichtig. Insbesondere wenn Lehrbetriebe beteiligt sind, ist eine klare Rollenteilung von zentraler Bedeutung, damit sich der Lehrbetrieb auf seine Kernaufgabe, «Verantwortung in der Ausbildung wahrnehmen» (P128:64) konzentrieren und die Verantwortung für die sozialen, psychischen, etc. Belangen ans CM BB abgeben kann.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor sind die *Roundtable* und die Vernetzung. Instrumente, die vom CM BB Zug aktiv wahrgenommen werden. Sie schaffen Klarheit und Transparenz sowohl für die Jugendlichen als auch für die Verfahrensbeteiligten. Bei manchen Jugendlichen braucht es ein enges Netz, damit sie wissen, dass sie nicht alleine gelassen werden oder in alte Verhaltensmuster zurückfallen. Die Runden Tische sind ein gutes Instrument, um den Jugendlichen dieses Netzwerk vor Augen zu führen.

Schliesslich ist auch die Begleitdauer ein zentrales Element: Jugendliche, die das CM BB in einem erfolgsversprechenden Status verlassen, werden signifikant (statistischer Fehler p-Wert < 0.001) länger begleitet als jene, die in einem prekären oder Übergangszustand aus dem CM BB aussteigen. Die langfristig angelegte Begleitung gibt den Jugendlichen Kontinuität und Sicherheit, indem sie während der gesamten Ausbildung eine Anlaufstelle haben und sich melden können, wenn Probleme auftreten bzw. können diese frühzeitig abgefangen werden.

Jugendliche, für die eine Ausbildung auf dem ersten Arbeitsmarkt nicht infrage kommt, benötigen hingegen die Zeit, um ihre Widerstände – und oft auch die der Eltern – gegen eine

IV-Anmeldung aufgeben zu können.

Keinen Sinn macht die Begleitung durch das CM BB, wenn die Erreichung eines Berufsbildungsabschlusses nicht mehr oder im Moment nicht das langfristige Ziele sein kann. Das heisst: Wenn andere Probleme, beispielsweise gesundheitliche, im Vordergrund stehen, für die das CM BB nicht zuständig ist oder wenn sich die Jugendlichen nicht kooperationsbereit zeigen.

7. Nutzen und Herausforderungen

Es war kein Ziel der vorliegenden Evaluation den monetären Nutzen des CM BB aufzuzeigen. Im Rahmen der Fokusgruppen wurde dennoch mit den Teilnehmenden die Frage des Nutzens des CM BB für ihre Institutionen diskutiert. Auch die Jugendlichen konnten sich dazu äussern, was ihnen das CM BB gebracht hat.

7.1 Nutzen des CM BB

Einen grossen Nutzen sehen die Teilnehmenden der Fokusgruppen in den Koordinationsleistungen. Mit dem CM BB wurde eine Stelle geschaffen, die gerade bei Jugendlichen mit Mehrfachproblematik die Aufgaben koordiniert, Prioritäten setzt und dabei neutral bleibt. Dadurch kommen die verschiedenen Fachstellen miteinander ins Gespräch und können gemeinsam die Rahmenbedingungen so gestalten, damit es schneller zu einer Lösung kommt und der/die Jugendliche die Ziele erreichen kann. Der gesamte Begleitprozess wurde seit der Einführung des CM BB auch für die beteiligten Institutionen effizienter, übersichtlicher und vor allem auch nachhaltiger.

Gerade, weil das CM BB ausserhalb der regulären Verwaltungsabläufe angesiedelt ist, hat es bessere Möglichkeiten «Türen zu öffnen», was die Partnerinstitution entlasten kann. Sehr hilfreich ist, insbesondere für die Lehrbetriebe, die Fähigkeit der Case Manager/innen, interkulturelle Brücken zu bauen. «Das ist für uns ein riesiger Gewinn, jetzt haben wir plötzlich das Verständnis, was das kulturell bedeutet» (P128:28).

Das CM BB ist für die Verfahrensbeteiligten nicht nur Koordinator, Vernetzer oder Informationsträger, sondern auch eine echte Ressource, indem es Terminplanung übernimmt, Runde Tische organisiert und Gespräche führt. «Das spart enorm Zeit» (P129:9).

Die Aussage eines Teilnehmenden der Fokusgruppe fasst die Bedeutung des CM BB für die Partnerinstitutionen zusammen: «Es wäre fatal ein solches Gefäss aufzugeben, vor allem nach der ganzen Aufbauarbeit und der Akzeptanz, die das CM BB in der Zwischenzeit erreicht hat» (P129:120).

Die befragten Jugendlichen beurteilen den Nutzen des CM BB vor allem hinsichtlich der Unterstützung, die sie erhalten haben. Jene Jugendlichen, die einen Berufsbildungsabschluss erreicht haben, denken, dass sie ohne Unterstützung des CM BB ihren Ausbildungsabschluss allenfalls nicht geschafft oder nicht so schnell geschafft hätten. Die verständnisvolle Art der Case Manager/innen, dass ihnen jemand zuhört und an sie glaubt, aber auch Druck macht, wenn es notwendig ist, förderte ihre Motivation die Ausbildung abzuschliessen.

7.2 Künftige Herausforderungen

Eine grosse Herausforderung sehen die Teilnehmenden der Fokusgruppen in der integrativen Schule, die nun auch in der Berufsbildung angekommen ist. Welche Bedeutung künftig das CM BB im Rahmen dieser Integration auf Sekundarstufe II hat, lässt sich noch nicht einschätzen.

Ein weiteres Thema, das diskutiert wurde, ist die Berufsbildungsfähigkeit von Jugendlichen mit einem Intelligenzquotient, der knapp über 70 liegt. Diese Jugendlichen sind auch für das CM BB eine Herausforderung, da es für sie kaum Ausbildungsplätze gibt.

In diesem Zusammenhang wurde auch darauf hingewiesen, dass die Zielgruppe künftig eher grösser als kleiner wird. Dies hängt einerseits mit der grösseren Sensibilität der Lehrkräfte und Fachpersonen zusammen, andererseits nehmen die Diagnosemöglichkeiten stetig zu.

Falsche Signale hinsichtlich der Personalressourcen, die dem CM BB zur Verfügung stehen, könnten zu Fehlentwicklungen führen. Dies wäre dann der Fall, wenn beispielsweise Jugendliche, bei denen eine Mehrfachproblematik unklar ist, nicht mehr angemeldet würden oder wenn mit einer Anmeldung zu lange zugewartet würde. Dies könnte sich als fatal erweisen, gerade bei den Lehrbetrieben, die eigentlich eine grosse Bereitschaft haben, auch schwachen Jugendlichen eine Chance zu geben, wenn sie entsprechend unterstützt werden.

8. Schlussfolgerungen

Das CM BB hat sich im Kanton Zug gut etabliert. Die sorgfältige Planung im Vorfeld der Einführung des CM BB sowie die Bereitschaft, die Rückmeldungen aus dem Umfeld ernst zu nehmen und das Konzept weiterzuentwickeln, mögen dazu beigetragen haben, dass das CM heute eine hohe Akzeptanz bei den Partnerinstitutionen im Kanton genießt. Überdies hat es einen guten Bekanntheitsgrad bei den wichtigen Institutionen, die Jugendliche ins CM BB anmelden, erreicht.

Die Ansiedlung des CM BB im Leistungsauftrag beim BildungsNetz Zug schafft Klarheit hinsichtlich der Rahmenbedingungen, Zielsetzung und strategischen Ausrichtung. Dieser organisatorische Entscheid eröffnet dem CM BB Handlungsspielräume, die nicht zwingend der Verwaltungslogik folgen müssen. Das CM BB Zug kann im Fallmanagement individuell und bedarfsgerecht den Zugang zu Unterstützungsmassnahmen herstellen, wie es für kantonale Institutionen aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags nicht immer möglich ist. Den Jugendlichen erleichtert die organisatorische Lösung den Zugang und sie lassen sich eher auf eine Zusammenarbeit ein, wenn sie nicht zuerst Verwaltungshürden überwinden müssen.

Die Fokussierung auf die Früherfassung im Rahmen eines gemeinsamen Pilotprojekts mit der Volksschule wird heute aus schulischer Perspektive als ein grosser Gewinn erachtet. Das CM BB kann die Lehrpersonen entlasten, wenn sie bei Jugendlichen mit fehlenden Anschlusslösungen wissen, dass es eine Stelle gibt, die etwas aufgleist und die Jugendlichen weiterbegleitet. Eine gewisse Sensibilisierung lässt sich in diesem Zusammenhang bei den Fachpersonen an der Schnittstelle zwischen obligatorischer Schulbildung und Sekundarstufe II beobachten: Wie die aktuellsten Ergebnisse der Befragung des BIZ Zug zeigen, hat sich die Zahl der Schüler/innen ohne Anschluss am Ende des 9. Schuljahrs seit 2010 halbiert⁵.

Der Kanton Zug gehört flächen- und einwohnermässig zu den kleineren Kantonen der Schweiz, was oft als ein Vorteil gesehen wird: *«Die Wege sind kurz und man kennt sich»*. Trotzdem konnte das CM BB Zug mit der Vernetzungsarbeit in diesem Bereich einen Mehrwert schaffen. Die beteiligten Fachpersonen wissen heute nicht nur von einander, sondern sie kennen sich persönlich und sind informiert über die vorhandenen Unterstützungsangebote. Dieses Wissen eröffnet auch ihnen ganz andere Möglichkeiten in der direkten Arbeit mit den Jugendlichen. In dieser Hinsicht nimmt das CM BB Zug durchaus Einfluss auf eine effiziente und wirkungsvolle Steuerung des Unterstützungssystems.

In Bezug auf das Fallmanagement sind die Case Manager/innen diejenigen Personen, die die Jugendlichen über mehrere Jahre begleiten, die Fallgeschichte am besten kennen und dieses Wissen auch weitertragen, wenn beispielsweise eine Massnahme abgeschlossen ist oder es zu einer Auflösung des Lehrverhältnisses kommt. Als wichtiges, orientierungsleitendes Element erweist sich in der Fallarbeit das für die Berufsbildung stehende «BB» im Namen. Die Fokussierung auf die Berufsbildung und einen entsprechenden Abschluss als Endziel der Begleitung stecken sowohl die Grenzen als auch die Begleitdauer des CM BB ab. Mit der Erreichung eines beruflichen Bildungsabschlusses wird auch das CM BB abgeschlossen. Bei Jugendlichen, bei denen dieses Ziel zum Zeitpunkt der Begleitung nicht möglich ist (sei

⁵ Auch wenn es sich dabei um kleine Fallzahlen von 20 auf 10 Jugendliche handelt.

dies aufgrund gesundheitlicher Probleme, ungenügender Ausbildungsfähigkeit oder Kooperationsbereitschaft), sorgt das «BB» für Entscheidungsklarheit, die Jugendlichen an die zuständige Stelle weiterzuleiten.

Seit der Einführung 2009 hat das CM BB Zug 320 Fälle bearbeitet. Davon konnten 141 (46%) in einen erfolgsversprechenden Status wechseln, der sie in Richtung eines Abschlusses auf Sekundarstufe II führt(e). 79 (26%) Jugendliche sind in ein Brückenangebot eingestiegen, haben ein Praktikum angefangen oder wurden in das SEMO vermittelt. 76 (23%) Jugendliche haben das CM BB vorzeitig verlassen, davon war mehr als die Hälfte (61%) zum Zeitpunkt des Abbruchs weder in Ausbildung noch in einer Beschäftigung. Von den bis anhin 320 gemeldeten Jugendlichen, lehnte das CM BB Zug lediglich 58 (29%) ab. Häufig zeigten diese Jugendlichen bereits in der Abklärungsphase keine Kooperationsbereitschaft oder eine andere Stelle war für die anstehende Problemlösung zuständig.

Die sechs Jugendlichen, die im Rahmen der Evaluation befragt wurden, beurteilen die Zusammenarbeit mit dem CM BB positiv – dabei spielt es keine Rolle ob die Jugendlichen das CM BB erfolgreich beendet oder vorzeitig verlassen haben. Besonders wichtig war für sie, dass sie in kritischen Momenten während der Ausbildung eine Ansprechperson hatten, der sie vertrauten, die ihnen zuhörte und neue Lösungsmöglichkeiten vermittelte, damit sie ihre Ausbildung abschliessen konnten.

Die Evaluationsergebnisse erlauben eine (vorläufig) abschliessende Beurteilung: Das CM BB Zug ist heute ein wichtiger und anerkannter Partner des Übergangs- und Berufsbildungssystems des Kantons Zug. Die beteiligten Institutionen beurteilen die Arbeit des CM BB Zug als einen grossen Mehrwert, da es den Leistungs- und Begleitungsprozess nicht nur über die institutionellen Grenzen hinweg und die Dauer der Berufsbildung koordiniert, sondern auch effizient und effektiv zur Lösungssuche beiträgt, die Institutionen entlastet und eine wichtige Informationsquelle ist. Den Jugendlichen gibt das CM BB Sicherheit und Struktur über den gesamten Ausbildungsprozess hinweg.

Hinsichtlich der künftigen Herausforderungen des CM BB Zug stehen vor allem zwei im Vordergrund:

- Die steigenden Anforderungen seitens des Arbeitsmarkts sowie die Umsetzung des Sonderpädagogik-Konkordats – das inzwischen auch in der Berufsbildung angekommen ist – dürften künftig zu einem mengenmässigen Anstieg der Zielgruppe des CM BB führen. Diesbezüglich sollte das CM BB Zug klären, inwiefern und in welchem Ausmass es für integrativ beschulte Schulabgänger/innen zuständig ist.
- Die Fallbelastung liegt mit 54 Fällen pro Vollzeitstelle heute bereits an der oberen Grenze⁶. Gelingt es dem CM BB Zug in näherer Zukunft nicht die entsprechenden Ressourcen auszubauen, könnte sich dies einerseits auf die heute gute Qualität der geleisteten Arbeit auswirken. Alternativ dazu müssten allenfalls die Aufnahmekriterien enger gefasst werden. Das heisst: Gewisse Jugendliche, die heute noch vom CM BB Zug begleitet werden, würden dann nicht mehr aufgenommen.

⁶ Die Erfahrungen in der sozialen Arbeit zeigen, dass pro Vollzeitstelle je nach Fallkomplexität und Intensität der Begleitung zwischen 30 und 50 Fälle betreut werden können (BBT 2010, S. 9).

Dokumenten- und Literaturverzeichnis

AMOS (2004): *Jugendarbeitslosigkeit – Situationsanalyse 04 und Massnahmen für die Zukunft*. Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau und Zug. Zürich.

Baudirektion Zug (2015): *Migration im Kanton Zug. Eine Übersicht in Tabellen und Grafiken*. Amt für Raumplanung des Kantons Zug.

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2012): *Massnahmenangebot am Übergang zur Sekundarstufe II*. Bern, BBT.

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2010): *Finanzierung Case Management Berufsbildung: Konsolidierungsphase 2012-2015*. Bern

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2010): *Case Management Berufsbildung. Monitoringbericht 2010 – Projektstand*. Bern März 2010.

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2007): *Case Management Berufsbildung. Grundsätze und Umsetzung in den Kantonen*. Bern, 22. Februar 2007.

BildungsNetz Zug (2010): *Detaillkonzept Case Management Berufsbildung (CM BB)*. Zug, im Juli 2010.

Gobet, P. et al. (2012): *Le Case Management en context. Bases conceptuelles et applications d'un dispositif de pris en charge intégratif*. Lausanne : EESP

Löcherbach, P. et al. (2013): *Wirkungsanalyse des Fallmanagements in der Eingliederungshilfe (WiEin). Abschlussbericht*. Komunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg.

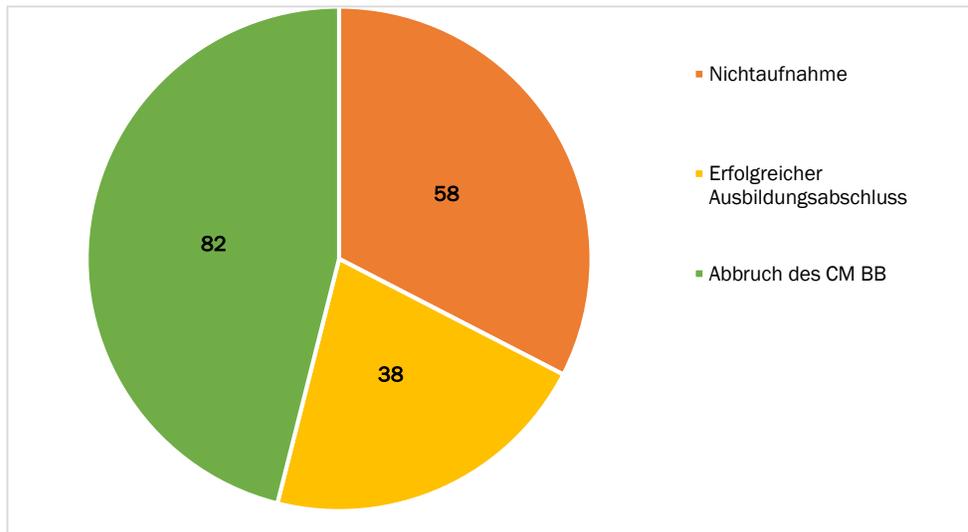
Meinhold, M. & Matul, Ch. (2003); *Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Wendt, W. (1997): *Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung*. Freiburg in Br.: Lambertus.

Anhang

Weitere Ergebnisindikatoren

Abbildung A-1: Aktuelle Fallstatistik zum Stichtag 28.02.2015, (N=178)

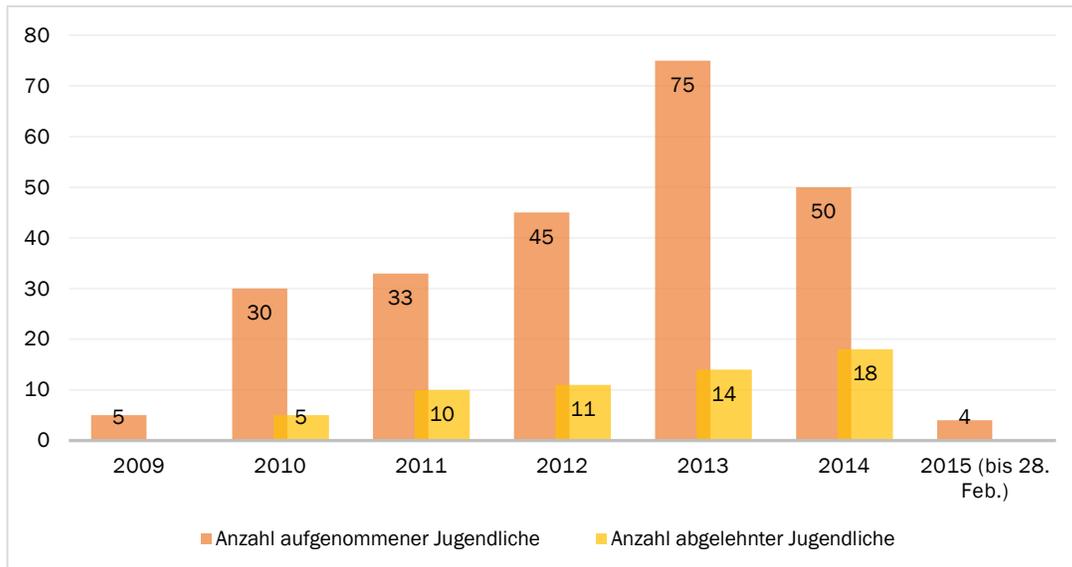


Quelle: Daten CM-Online 2015

Seit Einführung des CM BB hat das Zuger Team insgesamt 320 Fälle bearbeitet. 120 Fälle konnten bis dato abgeschlossen werden. Bei 58 Anmeldungen kam es zu keiner Aufnahme.

Per 28.02.2015 werden 142 Dossiers durch die Case Manager bearbeitet. Davon sind 19 im intensiven Aufnahmeverfahren.

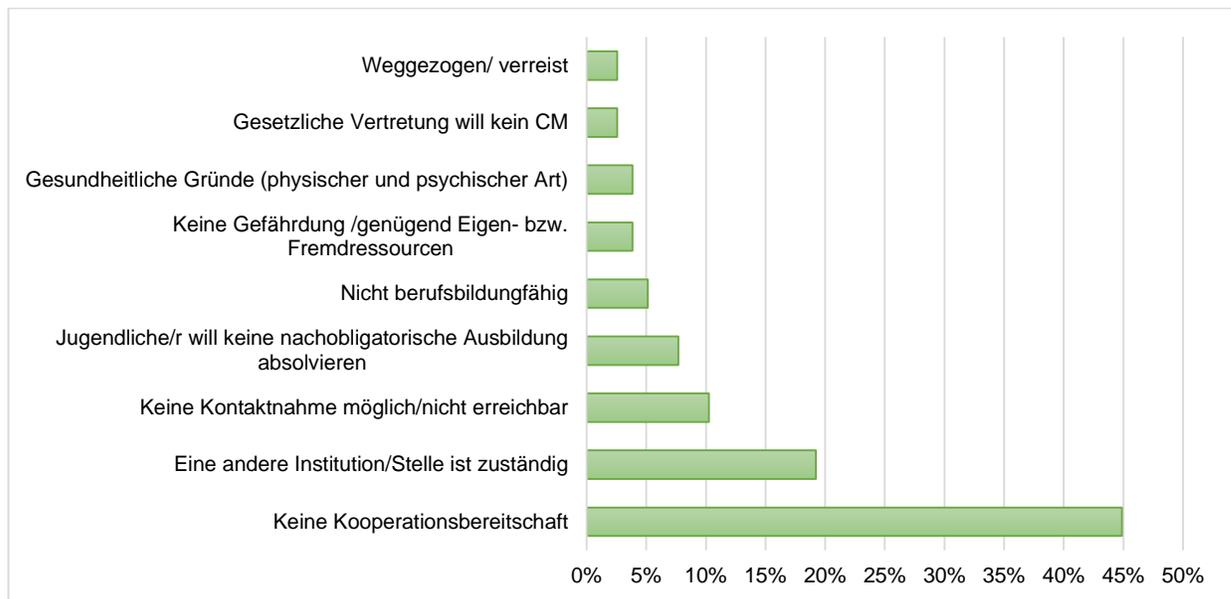
Abbildung A-2: Anzahl aufgenommener und abgelehnter Fälle pro Jahr



Quelle: Daten CM-Online 2015

Einen starken Anstieg der Fälle erlebte das CM BB Zug 2013 mit der Aufnahme von 75 neuen Fällen. Damit verbunden war auch eine Aufstockung der Personalressourcen.

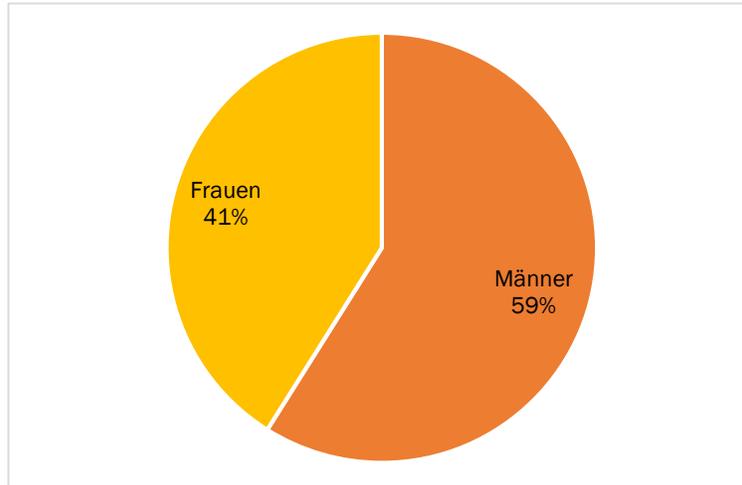
Abbildung A-3: Die wichtigsten Gründe für eine Nichtaufnahme ins CM BB, (N=78)



Quelle: Daten CM-Online 2015

Die meisten vom CM BB abgelehnten Jugendlichen zeigten jedoch bereits in der Abklärungsphase keine Kooperationsbereitschaft sich auf den CM-Prozess einzulassen.

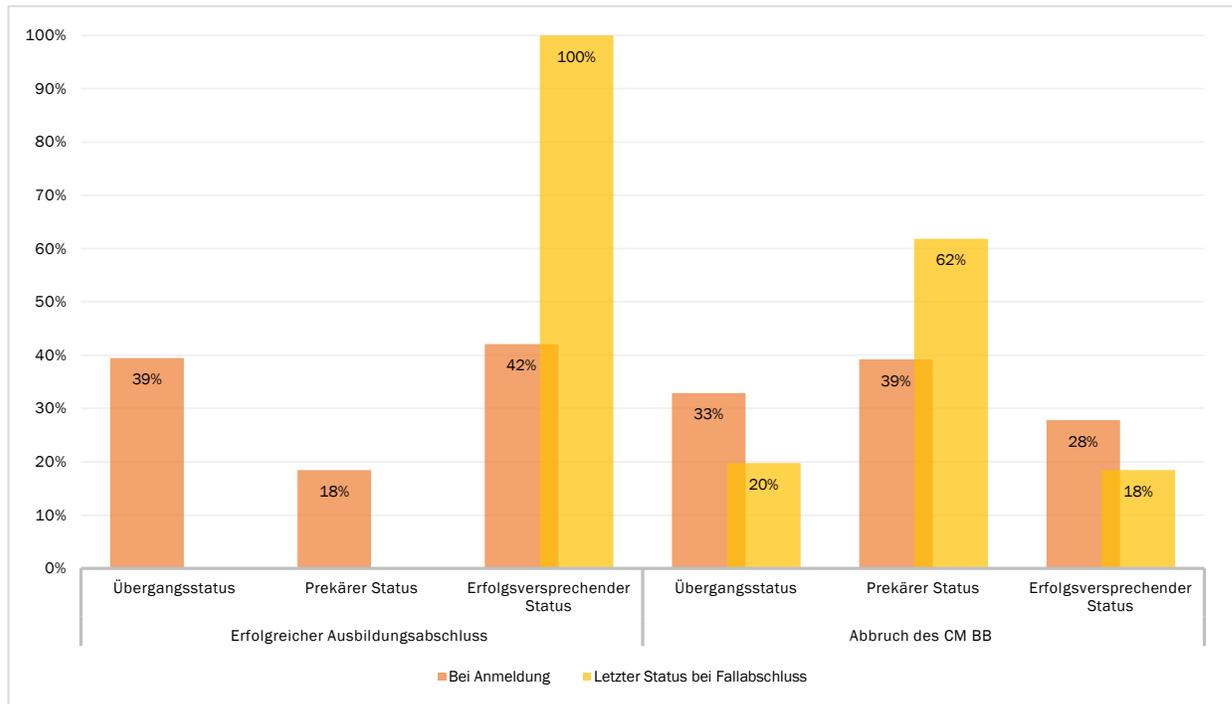
Abbildung A-4: Geschlecht der vom CM BB Zug begleiteten Jugendlichen, (N=319)



Quelle: Daten CM-Online 2015

Es werden deutlich mehr männliche Jugendliche (59%) als junge Frauen (41%) vom CM Zug begleitet.

Abbildung A-5: Statusveränderung zwischen Anmeldung und letztem Status der Jugendlichen, die das CM BB abgeschlossen haben. (N=120)



Quelle: Daten CM-Online 2015

Das Ziel des CM BB Zug besteht darin, die Jugendlichen bis zum erfolgreichen Abschluss ihrer beruflichen Grundbildung zu begleiten. Ein Vergleich zwischen dem Ausbildungsstatus bei Anmeldung und dem Status bei Abschluss des CM BB zeigt, dass auch Jugendliche, die das CM vorzeitig abbrechen, bereits einen erfolgsversprechenden Status erreicht haben (18%). Das heisst: Sie haben eine Berufsausbildung angefangen.

Auswertungsraster Inhaltsanalyse

Tabelle A-1: Strukturen und Prozesse

Hauptdimensionen	Kriterium
<i>Organisationsstruktur:</i>	Instrumente (z.B. Software, Arbeitsplatz, ect.)
	Humanressourcen
	Vollzeitäquivalente
	Ausbildung, Qualifikation
	Anzahl Fälle pro CM
<i>Netzwerk/Schnittstellenmanagement:</i>	Allgemeine Rahmenbedingungen
	Institutionelle Rahmenbedingungen
<i>Umsetzungs-(grad):</i>	Konzept und Weiterentwicklung
	Implementierungsgrad
	Dokumentation
Prozessqualität	
<i>Prozesse:</i>	Standardisierung der Prozesse
	Rollenteilung und Identifikation
	Aufnahmekriterien
<i>Mitwirkung der Leistungsberechtigten:</i>	Aktive Mitarbeit
	Einbezug der Jugendlichen in Entscheidungsprozesse
	Einhalten von Terminen
<i>Kooperation mit sonstigen Beteiligten:</i>	Übereinstimmung hinsichtlich Ziel und Massnahmen
<i>Beratungsqualität:</i>	Unterstützung der Jugendlichen
	Individuelles, bedarfsgerechtes Vorgehen
	Aktivierung der Jugendlichen
	Beziehungsqualität
<i>Bedarfsfeststellung:</i>	Situationsanalyse
	Systematisierungsgrad des Vorgehens
<i>Fallbezogene Abstimmungsprozesse :</i>	In Form von Fallkonferenzen
	Interne Verwaltungsprozess
<i>Gesamtplanung:</i>	
<i>Leistungssteuerung:</i>	Linking/Monitoring
<i>Steuerungshoheit:</i>	Absprachepraxis im Einzelfall, Einforderung
<i>Qualitätsmanagement:</i>	Kontrollinstrumente (Finanzen, Effizienz)
	Sitzungskultur, Supervisionen, etc.

Tabelle A-2: Fallstudien

Ziele	Fragen/Analysekriterien
Anliegen und Ziele des/der Jugendlichen	Welche Anliegen wurden bearbeitet? Sind die Ziele aus Sicht des/der Jugendlichen erreicht worden? Inwieweit werden die Erwartungen der Jugendlichen und der Partner erfüllt?
Input	
Aufwand Kosten Zeit	War der Aufwand im Verhältnis zum Ergebnis? Dauer der Begleitung?
Prozess	
Prozessverlauf/Prozessbeurteilung	Wie wird der CM-Prozess aus Sicht der Jugendlichen beurteilt? Welche Veränderungen nimmt er/sie selber wahr? Was nimmt das Umfeld wahr? Wie oft wurden Termine eingehalten oder verschoben? Welches methodische Vorgehen war hilfreich? Wie wurde die Zusammenarbeit mit dem CM erlebt?
Output	
Umsetzung Veränderung Verbesserung	Was hat die/der Jugendliche umgesetzt? Inwieweit hat sich der Zustand verbessert? Inwieweit wurden Verhalten/Einstellungen verändert?

Tabelle A-2: Netzwerkanalyse

Dimensionen
Formen von Netzwerken: Informationsnetzwerk, Produktionsnetzwerk, Massnahmenstruktur
Koordination im Sinne von: gemeinsamen Aktivitäten, intensivere Kommunikation, individuelles Engagement.
Zusammenarbeit Die beteiligten Dienste, Personen, Gruppen sind bereit, Teile ihrer Eigenständigkeit zugunsten gemeinsamer Ziele aufzugeben. Ernst gemeinte Zusammenarbeit erfordert Veränderung in der Organisation und im Verhalten im Dienste gemeinsamer Ziele.
Konvergenz: Neustrukturierung der Angebote und Programme, Budgets, Zielstellungen und Personalkonzepte.
Kommunikation: formaler, nicht bewertender Informationsaustausch
Kooperation: Gegenseitige Unterstützung durch Informationen und Berücksichtigung der Inhalte und Angebote
Transparenz: Partizipation der Partner