

**Konzept
«Case Management
Berufsbildung in der
Zentralschweiz»**

(Vorprojekt im Rahmen der BBT-Initiative)

Von der ZBK am 22. Juni 2007 genehmigt und verabschiedet.

Version 2.1 / 22. Juni 2007

Inhaltsverzeichnis

1.Die Problematik.....	3
2.Der Rahmen.....	4
3.Analyse.....	5
4.Zielsetzungen.....	7
5.Modellvorstellungen von Case Management.....	8
6.Rechtsgrundlagen.....	8
7.Zielpublikum, Mengenschätzung.....	10
8.Identifikation und Diagnose.....	12
9.Abläufe.....	13
10.Akteure und Rollen	16
11.Information und Kommunikation.....	17
12.Ressourcen.....	18
13.Nutzen.....	19
14.Kosten und ihre Finanzierung.....	19
15.Chancen und Risiken.....	21
16.Fortsetzung: regionale oder kantonale Projekte?.....	22
17.Grundsätze für die Umsetzung.....	23
18.Das weitere Vorgehen.....	24
19.Anhänge.....	26
19.1Erfüllung der BBT-Vorgaben.....	26
19.2Anforderungsprofil und Pflichtenheft für Case Manager.....	27
19.3Abkürzungen.....	28
19.4Chancen und Risiken des Case Managements.....	29
19.5Überblick über die bestehenden Angebote in den einzelnen Kantonen.....	30
19.6Zielgruppen des Case Managements.....	30
19.7Erläuterungen zu den Berechnungen Jugendarbeitslosigkeit.....	31
19.8Die weiteren Aktivitäten in der Zentralschweiz.....	33

1. Die Problematik

Im April 2007 veröffentlichte das BBT die «Vertiefungsstudie Bildungsangebote im Übergang von der obligatorischen Schule in die Berufsbildung»¹. Sie zeigt auf, dass gesamtschweizerisch jährlich rund 2 000 bis 2 500 Jugendliche (2.5 – 3 %) den Übergang von der Sekundarstufe I in die Sekundarstufe II nicht dauerhaft schaffen.

In der Zentralschweiz beenden jährlich rund 8 500 Schülerinnen und Schülern die obligatorische Schule. Aufgrund der Erkenntnisse der BBT-Vertiefungsstudie bedeutet dies, dass zwischen 170 und 250 der schulisch und/oder sozial schwächeren Jugendlichen (2 – 3 %²) zusätzliche, massgeschneiderte Massnahmen brauchen, um auf dem Lehrstellenmarkt eine Chance zu haben.

Im weiteren bestehen in der Zentralschweiz 20 000 Lehrverhältnisse. Davon werden jährlich rund 1 200 (6% aller bzw. 15 – 20% der jährlich neu abgeschlossenen Verhältnisse) aufgelöst bzw. umgewandelt. Wir schätzen, dass davon rund 300 Jugendliche (25%) Unterstützung benötigen, um die Ausbildung fortsetzen und schliesslich abschliessen zu können.

Zuverlässige Zahlen darüber, wieviele Jugendliche nach der Lehre arbeitslos sind, werden nicht publiziert³. Aufgrund anderer publizierter Daten kann man hochrechnen und findet für die Zentralschweiz⁴: 2006 waren gut 1 600 Personen in der Alterskategorie 15 bis 24 Jahre arbeitslos. Davon waren geschätzt rund 320 ehemalige Lehrlinge. Doch schwanken diese Zahlen sehr mit der Konjunktur und auch mit der Saison. Darum zum Vergleich noch die Zahlen für den Mai 2007: bei rund 1 100 Arbeitslosen in der Alterskategorie 15 bis 24 Jahre sind geschätzt ca. 180 ehemalige Lehrlinge.

Fazit: trotz gutem Schul- und Berufsbildungssystem, trotz grossen Anstrengungen im Bereich der Brückenangebote und anderer Zwischenlösungen ist die Zahl derjenigen Jugendlichen, die schliesslich ohne Abschluss auf der Sekundarstufe II dastehen, noch recht hoch. Fehlende postobligatorische Bildung ist aber als grösster Risikofaktor für Armut erkannt⁵.

1 Egger, Dreher & Partner AG, Vertiefungsstudie Bildungsangebote im Übergang von der obligatorischen Schule in die Berufsbildung; Erstellt im Auftrag des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie BBT; April 2007; kann von der BBT-Website herunter geladen werden

2 Genaue Zahlen fehlen für die Zentralschweiz; vgl. dazu Kap. 4.

3 Ausnahme: Jugendarbeitslosigkeit – Situationsanalyse 04 und Massnahmen für die Zukunft (AMOSA, Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau und Zug).

4 Die Methode der Hochrechnung ist im Anhang erläutert.

5 Volken, J. und C. Knöpfel (2004): Armutsrisiko Nummer eins: Geringe Bildung. Caritas.

2. Der Rahmen

Bereits am 27. Oktober 2006 einigten sich die kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK) mit den Spitzen der Organisationen der Arbeitswelt und verschiedener Bundesämter auf Leitlinien zur Verbesserung des Übergangs von der obligatorischen Schule in die nachobligatorische Ausbildung („Nahtstelle Sek I – Sek II“). Diese Commitment-Veranstaltung ist Teil des EDK-Projekts „Nahtstelle“.⁶

Als Grundsatz a. ist in diesen Leitlinien formuliert:

«Anteil der Abschlüsse auf der Sekundarstufe II steigern

Ziel ist es, bis ins Jahr 2015 unter den 25-jährigen Personen den Anteil der Absolventinnen und Absolventen mit einem Abschluss auf der Sekundarstufe II auf 95 Prozent zu steigern.

Zurzeit verfügen rund 89 Prozent der jungen Erwachsenen über einen Abschluss auf Sekundarstufe II. Erwachsene ohne Abschluss werden auf dem Arbeitsmarkt vermehrt zu einer Risikogruppe. Die Steigerung der Abschlussquote liegt deshalb im Interesse von Wirtschaft und Gesellschaft. Diese Leitlinien enthalten Massnahmen zum Erreichen dieses Ziels. Deren Realisierung erfordert zusätzliche Investitionen der öffentlichen Hand und der Wirtschaft.»

In Grundsatz f. „Ergänzende Angebote und Massnahmen zur Verfügung stellen“, wird das Case Management ausdrücklich gefordert.

An der Nationalen Lehrstellenkonferenz vom 13. November 2006 hat der Bund, in Abstimmung mit den Verbundpartnern, unter der Leitung von Frau Bundesrätin Doris Leuthard u.a. das Case Management lanciert.⁷ Im verabschiedeten Dokument wird unter «B) Neue Massnahmen» Case Management gefordert:

Die Begleitung der Jugendlichen ist dann erfolgreich, wenn die Jugendlichen einen nachobligatorischen Ausbildungsweg abschliessen. Ein besonderes Augenmerk ist auf die Migrantinnen und Migranten sowie die Lehrabrecherinnen und Lehrabrecher zu richten.

Die Verbundpartner definieren gemeinsam die Rahmenbedingungen für das Case Management. Die Umsetzung erfolgt in den Kantonen und Regionen (Lead Ämter für Berufsbildung). Der Bund finanziert Pilotprojekte, gewährt Anschubfinanzierungen und unterstützt gegebenenfalls finanziell befristet bereits etablierte Case Management-Massnahmen.

6 An dieser Veranstaltung in Brunnen (SZ) wurde das Dokument „Leitlinien zur Optimierung der Nahtstelle obligatorische Schule – Sekundarstufe II“ diskutiert und verabschiedet.

7 An dieser Veranstaltung in Genf wurde das Dokument „Massnahmen Lehrstellen- und Arbeitsmarkt 2007“ diskutiert und verabschiedet.

Das BBT als zuständiges Bundesamt hat die Forderung aufgegriffen und am 9.02.2007 in einer Veranstaltung mit den kantonalen Berufsbildungsämtern seine Vorstellungen von der Umsetzung des Case Managements präsentiert. Aufgrund der Diskussionen hat es am 22.02.2007 im Dokument «Case Management in der Berufsbildung» zuhanden der Kantone den Rahmen für die Realisierung abgesteckt.

Die ZBK hat sich frühzeitig mit dem Thema auseinander gesetzt und an ihren Sitzungen vom 17.11.2006, 19.01.2007 und 16.03.2007 Case Management traktandiert. An der regionalen Lehrstellenkonferenz der Zentralschweiz hat sie ihre Partner und die Bildungsdirektorinnen und Bildungsdirektoren über die Absicht informiert, die vom BBT zugesuchte Führungsrolle zu übernehmen. An der Sitzung vom 16.03.2007 hat sie einen externen Projektleiter bestimmt, der zusammen mit einer Spurgruppe für jeden Kanton eine Gesprächsrunde mit den wichtigsten Partnern vorbereitete. Im Zeitraum vom 10. April bis 14. Mai fanden diese Gesprächsrunden statt. Die Ergebnisse flossen direkt in das vorliegende Konzept ein. Sowohl die Gesprächsrunden wie auch die Vernehmlassung zeigten, dass in den Vorstellungen darüber, wie das Case Management in der Zentralschweiz umgesetzt werden soll, Konsens herrscht.

3. Analyse

Für die drei Handlungsfelder präsentiert sich die Situation wie folgt:

An der Nahtstelle Sekundarstufe I – Sekundarstufe II werden standardisierte Massnahmen und Instrumente, individualisierte Fördermassnahmen bis hin zur Lehrstellenvermittlung in den meisten Kantonen der Zentralschweiz bereits erfolgreich praktiziert. Für die Zentralschweizer Lehrstellenkonferenz wurde in einem handlichen Leporello eine Übersicht erstellt⁸. Knapp kann man feststellen:

- in allen Kantonen sind die Berufswahlaktivitäten in der Oberstufe fest verankert;
- in allen Kantonen sind Brückenangebote, basierend auf einem gemeinsamen zentralschweizerischen Konzept eingeführt;
- in den meisten Kantonen sind Angebote im Coaching und Mentoring etabliert oder im Aufbau;
- spezielle Angebote wie z.B. das Bildungsnetz Zug oder die Fachkundige individuelle Begleitung in der Attestbildung ergänzen das Angebot.

⁸ Broschüre «Stell dich ein» (s. Beilage)

Fazit: an der Nahtstelle von der Sekundarstufe I zur Sekundarstufe II ist sehr vieles schon etabliert, es sind in einzelnen Kantonen noch ergänzende Angebote aufzubauen. Was klar fehlt oder nur in Ansätzen funktioniert sind folgende wichtigen Elemente:

- Differenzierte und systematische Abklärungen nach vorbestimmten Kriterien, welche diejenigen Jugendlichen eruieren und erfassen, die Hilfe brauchen.
- Ein klar strukturiertes Verfahren, welches die individuelle Begleitung der hilfebrauchenden Jugendlichen sicherstellt und die beteiligten Institutionen koordiniert.

Für die Lehrabrecherinnen und Lehrabrecher wird von den Ausbildungsberatenden in den Berufsbildungsämtern sehr engagiert gesorgt – allerdings erst, wenn die Auflösung unmittelbar bevorsteht oder schon erfolgt ist.

Für den Übergang von der Sekundarstufe II in die Berufswelt existieren noch kaum systematische Angebote.

In diesen beiden Bereichen fehlt also:

- Ein nachhaltiges Angebot für die Betroffenen bis zum erfolgreichen Abschluss der beruflichen Grundbildung (Hilfe zur Selbsthilfe), realisiert z.B. im Rahmen des Berufsschulunterrichts.

Fazit: Case Management muss nicht in erster Linie Neues erschaffen, sondern vor allem

- die bestehenden Massnahmen koordinieren, indem die beteiligten Partner systematisch zusammen geführt werden; Synergien sollen genutzt werden;
- die Abläufe steuern, um Doppelprüfungen zu vermeiden;
- Lücken in den bestehenden Angeboten schliessen, wenn dadurch ein Mehrwert erreicht werden kann; dies ist vor allem im Bereich der Lehrabbrüche und am Übergang Sekundarstufe II – Beruf der Fall; Ergänzungen sind auch noch beim Übergang Sekundarstufe I – Sekundarstufe II zu realisieren;
- helfen, diejenigen Jugendlichen rechtzeitig zu identifizieren und zu erreichen, die solche Angebote nötig haben;
- durch konsequente Umsetzung dieser Ideen die knappen Ressourcen schonen.

4. Zielsetzungen

Um eine negative „Bildungskarriere“ bei Jugendlichen möglichst zu vermeiden, müssen frühzeitig und nachhaltig die richtigen (Begleit-)Massnahmen ergriffen und optimal koordiniert werden (interinstitutionelle Zusammenarbeit). Dabei ist für die Beteiligten wichtig, zu wissen, welche Institution bzw. Organisation zu welchem Zeitpunkt zuständig ist (Entscheidungs-, Handlungs- und Steuerungskompetenz).

Die ZBK will deshalb ein **regionales Case Management** entwickeln, welches nach einheitlicher Struktur und einheitlichen Grundsätzen aufgebaut ist und kantonal umgesetzt bzw. adaptiert werden kann (**binarische Philosophie**).

Die nachfolgende Darstellungen zeigt die Verantwortlichkeiten und den Handlungsbedarf von der Nahtstelle I über die berufliche Grundbildung bis zur Integration ins Berufsleben (Nahtstelle II; s. nachstehende Grafik).



5. Modellvorstellungen von Case Management

Abraham Lincoln⁹ hat einmal gesagt:

«Man hilft den Menschen nicht, wenn man für sie tut, was sie selbst tun können.»

Dieser Satz muss beim Aufbau des Case Managements ein zentraler Leitgedanke sein. Das Motto soll die **Hilfe zur Selbsthilfe** sein. Dazu gehört auch, dass man den richtigen Zeitpunkt einer Intervention heraus findet. Wenn Jugendliche nicht bereit sind, die ihnen gebotene Hilfe anzunehmen, dann nützt es auch nichts, wenn man ihnen diese Hilfe anbietet. Wenn diese Gedanken die Umsetzung leiten, erreicht Case Management das gesteckte Ziel: die Jugendlichen befähigen, ihren Weg selbstständig zu gehen. Beachtet man diese Leitgedanken nicht, so läuft man Gefahr, dass die Jugendlichen schliesslich nur noch unselbstständiger und damit abhängiger von weiterer Hilfe werden.

6. Rechtsgrundlagen

Betrachten wir zunächst die **Einführung und Realisierung** des Case Managements: als solches ist es rechtlich und politisch ausreichend abgestützt. Das BBG überträgt den Kantonen in der fraglichen Thematik an verschiedenen Stellen das Handlungsprimat. Vollzugsinstanz für Aktivitäten, die auf dem BBG basieren, ist in jedem Kanton das Amt für Berufsbildung.

- Gemäss Art. 12 BBG¹⁰ müssen die Kantone Massnahmen ergreifen, die Personen mit individuellen Bildungsdefiziten am Ende der obligatorischen Schulzeit auf die berufliche Grundbildung vorbereiten.
- BBG Art. 24 überträgt den Kantonen die Aufsichtspflicht über die berufliche Grundbildung.
- BBV Art. 10¹¹ Besondere Anforderungen an die zweijährige Grundbildung: Ist der Bildungserfolg gefährdet, „verordnet“ die kantonale Behörde eine fachkundige individuelle Begleitung.

9 US-Staatsmann und 16. Präsident der USA, 12.02.1809 – 15.04.1865

10 Bundesgesetz vom 13. Dezember 2002 über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG; Inkrafttreten am 1. Januar 2004), SR 412.10

11 Verordnung vom 19. November 2003 über die Berufsbildung (Berufsbildungsverordnung, BBV; Inkrafttreten am 1. Januar 2004); SR 412.101

- BBV Art. 11 Abs. 2: „Ist der Erfolg der Grundbildung in Frage gestellt, so trifft die kantonale Behörde die notwendigen Vorkehren, um eine Grundbildung zu vermitteln.“

Da das Case Management bereits in der Volksschule beginnt und sich das Berufsbildungsgesetz nicht auf diesen Bildungsbereich, der in kantonaler Hoheit steht, bezieht, ist die Realisierung des Case Managements vom guten Willen der beteiligten Institutionen und Behörden abhängig. Die kantonalen Gesprächsrunden haben gezeigt, dass diese Bereitschaft vorhanden ist.

In der **Durchführung** des Case Management stellen sich zwei andere Fragen: zum einen sollen willige, motivierte Jugendliche in den Genuss des Angebotes kommen, die erbrachte Leistung soll von ihrem Mitwirken abhängig gemacht werden – ist dies rechtlich zulässig? Zum anderen ist zu bedenken, dass Case Management davon lebt, dass Informationen ausgetauscht werden – hier sind die Spielregeln des Datenschutzes auszuloten.

Abklärungen beim Rechtsdienst der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zug haben dazu ergeben:

- Es ist unbedenklich, den Genuss der Leistungen an gewisse Bedingungen zu knüpfen (analog zum Bereich der Arbeitsmarktmassnahmen).
- Über weite Strecken ist auch der Datenaustausch unproblematisch, weil mit der Vereinbarung zwischen Case Manager, Jugendlichem und den Erziehungsberechtigten dieses Problem geregelt werden kann. Es bleibt eine kurze Phase, wo diese Vereinbarung noch nicht greift. Mit dem nötigen Problembewusstsein und Transparenz bietet aber diese Phase keine ernsthaften Probleme. Vor allem muss man sich bemühen, so früh wie möglich die Zustimmung der Betroffenen und ihrer Erziehungsberechtigten einzuholen.

Die Massnahmen müssen aber freiwillig bleiben: es ist ein Angebot, das Jugendlichen mit Schwierigkeiten in den drei Handlungsfeldern (s. Kap. 4) angeboten wird. Sie müssen dazu ausdrücklich „Ja“ sagen und auch gewisse Verpflichtungen eingehen, wenn sie dieses Angebot nutzen wollen.

7. Zielpublikum, Mengenschätzung

Alle Jugendlichen sollen die Möglichkeit haben, einen ihren Fähigkeiten angepassten Abschluss auf der Sekundarstufe II zu erreichen (Grundsatz der EDK, Kap. 3). Die Möglichkeit steht wohl allen offen, die Realisierung ist aber kaum allen möglich. Dabei fokussieren wir uns auf Jugendliche, die willig sind und darum mit den geplanten, erweiterten Massnahmen mit guter Aussicht auf Erfolg einen Abschluss auf der Stufe Sek II ins Auge fassen können. Für sie lassen sich drei grundsätzliche Problemkreise identifizieren. Das Case Management hat sich auf diese Risikogruppen und Problemkreise zu konzentrieren:

- Bestimmte Jugendliche haben keine Chance, ohne zusätzliche Hilfe den **Einstieg in eine berufliche Grundbildung** zu finden und in der Ausbildung nachher auch zu bestehen¹². Im Idealfall verläuft der Unterstützungsbedarf degressiv und kann unter guten Voraussetzungen im Laufe der Ausbildung ganz wegfallen; es wird auch Jugendliche geben, die bis zum Ende ihrer Ausbildung eine gewisse Unterstützung brauchen: Problematik der **Nahtstelle Sek I – Sek II** und der lehrbegleitenden Massnahmen.
- Bestimmte Jugendliche geraten **im Lauf der Ausbildung** aus diversen Gründen in Schwierigkeiten und brauchen zur Fortsetzung ihrer Ausbildung oder für eine Neuorientierung eine vorübergehende Unterstützung: Problematik der **(potentiellen) Lehrabrecherinnen und Lehrabrecher** sowie des **Übertritts von der beruflichen Grundbildung in die Arbeitswelt (Nahtstelle Sek II - Beruf)**.

Aufgrund der Zahlen von Kap. 1 können wir abschätzen, dass in der Zentralschweiz im schlechtesten Fall gegen 600 Personen eine intensive Unterstützung im Sinne von Case Management benötigen. Auf eine ähnliche Zahl kommen wir, wenn wir von den EDK-Richtlinien ausgehen: stellen die dort angegebenen 8 500 Jugendlichen das Reservoir dar, aus dem die Steigerung um rund 6% zu realisieren ist, dann sind das etwas mehr als 500 Personen. Dass wir über die Schätzung auf der Grundlage der Risikopopulationen einen etwas höheren Anteil erhalten, könnte mit zwei Effekten erklärt werden:

- Nicht wenige der Jugendlichen dürften in zwei oder allen drei Risikogruppen auftreten, darum ist eine gewisse Überschneidung der Zählungen zu erwarten. Für das Case Management-Konzept ist wichtig, dass bei nicht wenigen der Jugendlichen mit längeren Interventionen gerechnet werden muss.

12 Es handelt sich dabei um Jugendliche mit Defiziten an der Nahtstelle I (erfolglose Lehrstellen-suche, vor allem Migrantinnen und Migranten).

- Wenn die 8 500 Jugendlichen nur die Schulabgängerinnen der Sekundarstufe I zählt, dann ist die Population für die EDK-Richtlinien zu tief gerechnet: die meisten Kantone kennen noch die Institution des Langzeitgymnasiums, dessen Schülerinnen dabei nicht eingerechnet wären.

Im Moment schwierig abzuschätzen ist die Auswirkung, die der erwartete Rückgang der Absolventenzahlen der obligatorischen Schulzeit haben wird. Zum einen ist der Trend nicht eindeutig, denn es gibt Kantone wie z.B. Zug, in denen (noch) kein Rückgang zu verzeichnen ist. Zum anderen kann wohl nicht einfach gefolgert werden, dass mit dem Rückgang der Schülerzahlen im gleichen Ausmass die Zahl der Jugendlichen, die eine Unterstützung benötigen, kleiner wird. Hier ist im Gegenteil in den letzten Jahren ein auch prozentuales Anwachsen dieser Zahl zu verzeichnen. Eine nicht unerhebliche Auswirkung auf diese Zahl dürfte auch die in den nächsten Jahren zu erwartende Migration haben.

Fassen wir für das eigentliche Case Management einmal 200 Stellenprozent ins Auge und gehen davon aus, dass der Case Manager im Durchschnitt 4 h pro Monat (1 h/Woche) für den Fall eines zu betreuenden Jugendlichen aufwenden muss¹³, dann können wir damit knapp 1 000 solche „Betreuungsblöcke“ schaffen, dh. z.B. knapp 100 Jugendliche während 1 Jahr in dieser Art betreuen. Angesichts des erwähnten Potenzials scheint dies zu knapp zu sein. Es wird sich aber erst zeigen, ob wirklich alle ins Case Management aufgenommenen Jugendlichen die geschätzte Betreuung durch den Case Manager benötigen, oder ob der Zeitaufwand nicht auch geringer ausfällt bzw. die Betreuung früher beendet werden kann. Weiter wird sich zeigen, wie sich die Bedarfszahlen vor dem Hintergrund des beobachteten Schülerrückganges entwickeln. In 3 Jahren ist eine Standortbestimmung vorzunehmen, und dann sind die Ressourcen neu zu beurteilen.

13 Nur für das Case Management, nicht für Massnahmen! S. Kap. 10.

8. Identifikation und Diagnose

Ein Indikatorensystem zu entwickeln, das eine eindeutige Zuordnung von Jugendlichen zur Risikogruppe gestattet, dürfte ein schwieriges Unterfangen sein und muss evtl. in einem zweiten Schritt mit wissenschaftlicher Unterstützung auf nationaler Ebene geprüft werden¹⁴. Die Frage muss auch gestellt sein, ob es in einer streng kausalen Weise gedeutet so etwas überhaupt gibt – vermutlich nicht, denn der Mensch ist nicht ein mechanistisches System, das über ein paar wenige Variablen determiniert ist. Andererseits haben erfahrene Lehrpersonen durchaus ein Sensorium dafür, welche Jugendlichen gefährdet sind. Ihre Beurteilung basiert aber auf einer integralen Wahrnehmung und ist kontextabhängig. Ihre Wahrnehmung wird in Zukunft noch durch die Ergebnisse einer Standortbestimmung ergänzt (s. Kap. 9). Es macht darum Sinn, in einem ersten Schritt nur Indikatorenfelder anstelle von Einzelkriterien zur Beurteilung heran zu ziehen und sich dabei dieses Erfahrungswissen zu Nutze zu machen: Zeigen sich in diesen Feldern Probleme, so sind wohl generell Schwierigkeiten zu erwarten und damit Case Management-Methoden in Erwägung zu ziehen, vor allem bei Problemhäufungen. Diese Felder sind:

- Das **soziale Umfeld** (z.B. bildungsferne Familienherkunft und damit wenig Unterstützung vom Elternhaus, Migrationshintergrund)
- Die **Sozialkompetenz** (also die Interaktion mit dem Umfeld, z.B. nicht in eine Gruppe integriert, nicht konfliktfähig – teilweise überschneiden sich Sozial- und Selbstkompetenz)
- Die **Selbstkompetenz** (z.B. Zuverlässigkeit beim Einhalten von Terminen, Pünktlichkeit, Erledigung von Hausaufgaben, grosse Stimmungsschwankungen, Selbsteinschätzung der eigenen Möglichkeiten und Ressourcen)
- Die **Sachkompetenz** (z.B. ungenügende Leistungen in Sprache, Mathematik)

Hinzu kommen einzelne Probleme, die sich zwar grundsätzlich den vier genannten Feldern zuordnen liessen, die aber für sich allein schon grosse Alarmzeichen sind:

- **geringe Leistungsbereitschaft** (in Arbeit, Schule und Lehrstellensuche)
- übermäßig **aggressives Verhalten** (verbale und körperliche Aggression)
- regelmässiger **Konsum von Alkohol** und/oder **Drogen** und/oder **Tabletten**
- **psychische Probleme** wie Depression, Schizophrenie, Phobien
- braucht **überdurchschnittliche Unterstützung** (Hilfestellung auf diversen Ebenen)

14 Das BBT hat in einem Gespräch signalisiert, dass es eine solche Untersuchung initiieren könnte, wenn sich die Notwendigkeit im nationalen Rahmen ergibt.

Indikatoren, die beobachtet werden können, und anhand derer entschieden werden kann, ob ein Case Management-Prozess in Gang gesetzt wird, sind das eine. Oft sind sie aber wirklich nur Indikatoren, dh. sie verweisen auf eine tieferliegende Problematik. Solange nur an den Indikatoren und nicht an den Ursachen gearbeitet wird, besteht die Gefahr der Symptombekämpfung. Wie weit die **Diagnose** – verstanden als Identifikation der Problemursachen, die sich in den beobachteten Indikatoren manifestieren – durch Unterstützung mit entsprechenden Hilfsmitteln und Instrumenten vor Ort gemacht werden kann, ist im jetzigen Zeitpunkt noch offen.

Zudem ist zu beachten, dass eine statische Betrachtung der Indikatoren wohl in vielen Fällen zu kurz greift. Ob sich ein Problem (z.B. ungenügende Leistungen in Mathematik) wirklich so auswirkt, dass eine Hilfe notwendig ist, hängt auch vom **Umfeld** ab, in dem sich der Jugendliche bewegt. Umgekehrt: dem Umfeld (namentlich dem Elternhaus) kommt eine aktive Rolle bei der Lösungserarbeitung zu. Diese Rolle ist in jedem Einzelfall klar zu definieren.

9. Abläufe

Das Case Management, so wie hier verstanden, ist ein zielgerichteter Prozess, in dem das Angebot von Helfenden einerseits und die Nachfrage um Unterstützung von Jugendlichen andererseits vom Case Manager koordiniert und gesteuert werden. Zentral ist dabei die Leistungserbringung (die getroffenen Massnahmen), die mittels gesteuertem Prozess geführt wird. Angesichts dieser Definition sehen wir das Case Management als eine klare Verbesserung des IST-Zustandes. Damit können die Betroffenen nicht nur ressourcensparender, sondern wirksamer unterstützt werden.

Für die Nahtstelle Sekundarstufe I – Sekundarstufe II sieht das Verfahren wie folgt aus:

In Zukunft werden die Zentralschweizer Kantone in der Oberstufe ein System der Standortbestimmung einführen¹⁵. Da meist ergänzend für eine umfassende Standortbestimmung auch das Verhalten beurteilt wird, kann die in der Regel im 8. Schuljahr durchgeführte Standortbestimmung eine erste Beurteilung auch für das Case Management liefern. Wichtig ist, dass die Beurteilung von Lehrpersonen und wo erforderlich von Fachleuten mit Erfahrungswissen vorgenommen wird. Das weitere Szenario:

¹⁵ In den meisten Kantonen wird dies das erweiterte St. Galler „Stellwerk“ sein („Stellwerk plus“ genannt).

Im Anschluss an diese Standortbestimmung wird die erste eigentliche Case Management-Konferenz einberufen: Lehrperson(en), Schulleitungen, Schulpsychologischer Dienst/Schulsozialdienst, Berufsberatung, Sozial- und Migrationsfachleute treffen sich in einer lokalen Konferenz und tauschen auf der Grundlage der Indikatorenfelder anonymisierte Informationen über Schüler mit möglichen Schwierigkeiten aus. Ziel: eine **ABC-Analyse**. Schüler der Kategorie A werden so schnell wie möglich ins Case Management aufgenommen. Schüler der Kategorie B werden weiter beobachtet, allenfalls mit Einzelmassnahmen gestützt. Bei Schülern der Kategorie C (die grosse Mehrheit) sind keine weiteren Aktivitäten notwendig. Die genaue Zusammensetzung der Gruppe wird in jedem Kanton spezifisch definiert; die Verantwortung für diesen Prozess hat eine neutrale Person (z.B. Vertreter des AVS, AfB, ...).

Ein ähnliches Verfahren muss auch ablaufen, wenn es um die Frage von Lehrabbrüchen geht. Im Unterschied zur Nahtstelle Sekundarstufe I – Sekundarstufe II wird aber hier nicht ein bestimmter Zeitpunkt, sondern ein Ereignis der Auslöser sein: der drohende oder bereits erfolgte Abbruch einer Lehre. In die Beurteilung der Situation sind zwingend die Verbundpartner (Lehrbetrieb, Berufsfachschule, überbetrieblicher Kurs, Amt für Berufsbildung, aber auch die Arbeitsmarktbehörden und allenfalls weitere Institutionen wie z.B. Sozialhilfe- oder Migrationsfachpersonen) einzubeziehen. Die Beurteilung und die einzuleitenden Massnahmen sind in ihrem Charakter aber identisch wie an der Nahtstelle Sekundarstufe I – Sekundarstufe II.

Für den Übergang von der Berufsbildung in die Arbeitswelt trägt die Berufsfachschule die Verantwortung in ähnlicher Weise wie die Volksschul-Oberstufe am Übergang von der Sekundarstufe I in die Sekundarstufe II. Die Beurteilung basiert auf ähnlichen Grundlagen.

Das Case Management läuft wie folgt ab:

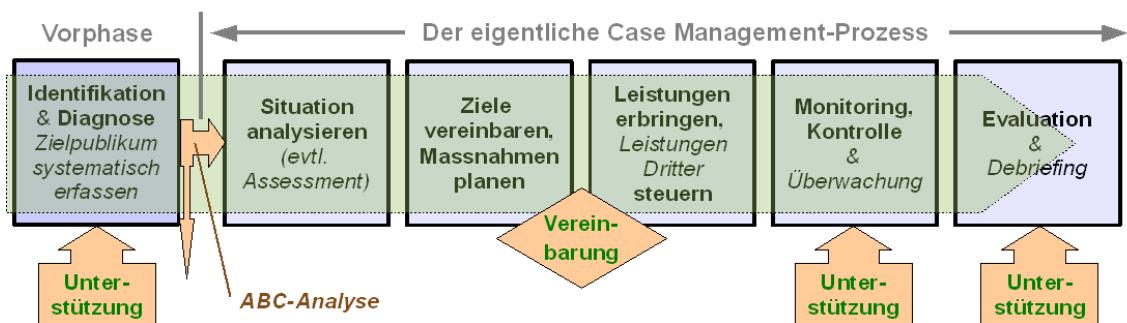
Die Lehrperson bespricht den Entscheid mit dem Jugendlichen (an der Nahtstelle I auch mit den Eltern) und holt dazu ihr Einverständnis ein. Geben die Betroffenen ihr Einverständnis, dann wird der Jugendliche einem Case Manager¹⁶ überwiesen, wobei der Jugendliche sein eigenes Dossier mitnimmt. Der Case Manager ist für die folgenden Schritte verantwortlich: er lässt gegebenenfalls vertiefte Abklärungen vornehmen, bestimmt zusammen mit Fachleuten den Umfang der Massnahmen (wobei auf den bestehenden Angeboten aufgebaut wird); entscheidet, wer sie durchführt, und welche Partner bzw. Institutionen informiert werden sollen; koordiniert die Massnahmen und ist für alle Beteiligten die **Ansprechperson**. Zu prüfen ist die Schaffung eines kantonalen (allenfalls regionalen) Gremiums, mit dem der Case

16 Es kann selbstverständlich auch eine Case Managerin sein.

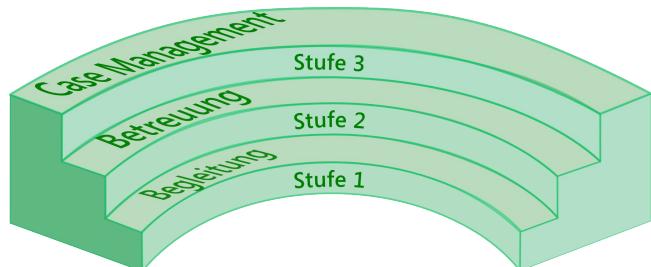
Manager die Massnahmen im Sinne einer Super- bzw. Intervision zwingend bespricht („Vier-Augen-Prinzip“), bevor er sie endgültig einleitet. Während der Case Manager ein Profi ist, kann dieses Gremium aus engagierten Laien bestehen: erfahrene Lehrpersonen, Migrationsfachleute, Berufsberaterinnen sind denkbare Mitglieder.

Sind die Massnahmen bestimmt, wird mit dem Lernenden und den Eltern eine Vereinbarung geschlossen (Verbindlichkeit!), dann werden die Massnahmen eingeleitet, wobei das Case Management-Grundprinzip gilt: 1. Assessment/Situationsanalyse; 2. Planung; 3. Intervention/Durchführung; 4. Monitoring/Kontrolle und Überwachung; 5. Evaluation und Debriefing (s. nachfolgende Grafik).

Aufgaben des Case Managements



Aufgrund der ABC-Analyse wird entschieden, bei welchen Jugendlichen eine einfache **Begleitung** durch die nächste Schritte oder eine **Betreuung** mit etwas mehr Aufwand reicht. Diese Massnahmen können z.B. von den Akteuren eines Coachings oder Mentorings wahrgenommen werden. Jugendliche der Kategorie A brauchen das **Case Management** und damit die Unterstützung durch einen professionellen **Case Manager** (Stufenmodell, s. Grafik). Bei der Begleitung und der Betreuung stehen die Nähe und das Vertrauen des Jugendlichen in die Person im Vordergrund, im Case Management die Professionalität.



Die vorgestellten Abläufe werden zunächst wie beschrieben realisiert. Sie werden sorgfältig evaluiert und auf die wichtigen Kriterien hin überprüft. In diesem Evaluationsprozess sind immer wieder die Kriterien Relevanz, Effizienz, Effektivität und Adäquanz zu prüfen. Ein Modell, auf dessen Grundlage ein solcher Evaluationsprozess gestaltet werden kann, wird von KEK-CDC Consultants auf ihrer Homepage veröffentlicht und zur Verfügung gestellt¹⁷.

17 <http://www.kek.ch/cgi-bin/maestro-kek.htm>

Das Case Management darf nicht statisch bleiben, sondern muss dynamisch die Entwicklung der Jugendlichen verfolgen und bei Bedarf auch ausserhalb der festgelegten Zeitpunkte reagieren. Dies ist besonders wichtig, wenn es um drohende oder bereits erfolgte Lehrabbrüche geht – solche Ereignisse halten sich nicht an einen festen Zeitplan!

10. Akteure und Rollen

Wir sprechen von Rollen auf drei verschiedenen Ebenen:

- 1) Zum Aufbau des Case Managements müssen alle beteiligten Institutionen projektartig zusammenarbeiten (interinstitutionelle Zusammenarbeit von Schulbehörden und Schulleitungen, Lehrpersonen und [Schul-]Sozialarbeiter/innen, Arbeitsmarktbehörden, Migrationsbehörden und IV-Behörden): sie entwickeln eine verbindliche Strategie zur Verbesserung der Effektivität des Gesamtsystems¹⁸. Die Koordination und Leadfunktion liegt für das Case Management Berufsbildung gemäss Konzept beim kantonalen Berufsbildungsamt.
- 2) Im Ablauf arbeiten Personen aus den verschiedenen Institutionen zusammen, um Lösungsmöglichkeiten zu eruieren, Informationen auszutauschen und sich zu unterstützen. In erster Linie werden bestehende Angebote in den verschiedenen Bereichen kombiniert und gezielt zur Verbesserung der Chancen des betreuten Jugendlichen eingesetzt.
- 3) In der konkreten Arbeit mit dem Jugendlichen ist zu unterscheiden zwischen dem Case Manager, der für den Prozess als Ganzes verantwortlich ist, und den Fachleuten, die im Rahmen der beschlossenen Massnahmen intervenieren (Berufsberatung, Coach, Mentorin, Migrationsfachperson, Schulsozialdienst, ...).

Wie oben schon erwähnt streben wir für die Case Manager eine professionelle Lösung an. Im Sinne der Vernetzung und der Effizienz ist für die Besetzung gezielt auch unter Personen zu suchen, die schon ähnliche Aufgaben wahrnehmen: mit der Einführung der fachkundigen individuellen Betreuung FiB oder dem Aufbau der Lehrstellenförderung stehen uns Personen zur Verfügung, die in ähnlichem Umfeld arbeiten und bei entsprechender Qualifikation eingesetzt werden können (das Anforderungsprofil findet sich im Anhang). Die Kombination ermöglicht es auch, die anvisierten 200 Stellenprozent auf mehr als zwei Personen zu verteilen, was unter diversen Gesichtspunkten nur vorteilhaft sein kann.

18 In den meisten Kantonen ist die interinstitutionelle Zusammenarbeit aufgegelist.

Die Ausbildung professioneller Case Manager entspricht einem nationalen Bedarf, hier muss das BBT die Federführung übernehmen, wenn Case Management flächen-deckend und auf die Bedürfnisse der Berufsbildung zugeschnitten greifen soll. Die Kantone werden daher beim Bund intervenieren müssen, dass er die Verantwortung übernimmt und in einer ersten Phase ein Konzept zugeschnitten für die Ausbildung dieser Fachleute und ausgerichtet auf die spezifischen Bedürfnisse der Berufsbildung ausarbeiten lässt, und in einer zweiten Phase diese Angebote auch bereit stellt. Dabei sind Formen zu prüfen wie wir sie auch aus der Lehrerbildung der Berufsbildung kennen: geeignete Personen steigen mit einem Teilstunden in ihre Aufgabe ein und werden von erfahrenen Case Managern als Mentoren begleitet. Parallel zu ihrem Berufseinstieg werden sie auch ausgebildet. Dieses Thema muss an einer nächsten SBBK-Tagung besprochen werden.

11. Information und Kommunikation

Wie im Kap. 15 über Chancen und Risiken noch gezeigt wird, können die wichtigsten Risiken vermindert werden, wenn gut kommuniziert und informiert wird. Dabei spielt der Name des ganzen Verfahrens eine nicht zu unterschätzende Rolle. Im Sinne einer Arbeitshypothese wurde einmal der Titel „**Case Management Berufsbildung – Jugendlichen eine Chance bieten**“ (verkürzt einfach Case Management Berufsbildung) vorgeschlagen. Hierüber muss nochmal nachgedacht werden.

Im Hauptprojekt ist ein gemeinsames Informations- und Kommunikationskonzept zu erarbeiten, wie mit den Anspruchsgruppen – Lehrbetriebe, Schulen, Erziehungsberechtigte, Ämter, ... – kommuniziert wird. Auch die Inhalte sind noch aufzubereiten, gilt es doch, ihnen den Mehrwert aufzuzeigen, den das Case Management allen Beteiligten bringt. Erste Überlegungen in dieser Richtung sind im Kap. 13 festgehalten.

Doch auch für den Case Management-Prozess selber ist die interne Kommunikation geradezu das Erfolgsmerkmal. Auch dies muss – im Sinne des gemeinsamen Verständnisses – konzeptionell erarbeitet und den kantonalen Umsetzungen zur Verfügung gestellt werden.

12. Ressourcen

Grundsätzlich kann auf dem bereits Bestehenden aufgebaut werden. Die heutigen Angebote sind konsequent ins Case Management zu integrieren. Ergänzend müssen Lücken geschlossen werden und das Kernelement des Case Managements, die Case Manager, müssen rekrutiert werden.

Die nötigen personellen Ressourcen¹⁹ sind in Etappen aufzubauen, wobei ein möglichst rascher Start des Case Managements erwünscht ist. Ein Anforderungsprofil und ein Pflichtenheft für Case Manager finden sich im Anhang. In den Kantonen sind parallel dazu die konkreten Abläufe und die beteiligten Akteure aufgrund der regionalen Vorgaben zu definieren und zu etablieren. Die beteiligten Personen müssen in ihre Aufgaben auch eingeführt werden.

Ebenfalls bereit gestellt werden müssen die Instrumente (z.B. für Identifikation und Diagnose) sowie Checklisten, Formulare und Prozessbeschreibungen, um die Arbeit zu erleichtern. Hier ist u.U. sogar Synergienutzung über die Region hinaus möglich: gewisse Hilfsmittel wird jeder Kanton brauchen, eine Absprache und Arbeitsteilung zumindest im Rahmen der Deutschschweiz drängt sich daher auf. Dieses Thema muss in einer der nächsten SBBK-Versammlungen aufgegriffen werden.

Nach der Verabschiedung des Konzeptes und seiner Gutheissung durch das BBT wird mit der Umsetzung des Case Managements begonnen. Die konkreten Arbeiten sind so zu planen, dass Case Management etappenweise ab dem Schuljahr 2007/08 eingeführt und schrittweise ausgebaut werden kann.

19 In Kap. 7 haben wir gezeigt, dass zunächst 200 Stellenprozent anvisiert werden sollen. Wünschbar ist eine Kooperation, notfalls entlang variabler Geometrien.

13. Nutzen

Vom Case Management, wie wir es hier beschreiben, erwarten wir einen grossen Nutzen und eine spürbare Entlastung in folgenden Bereichen:

Jugendliche, ihre Eltern	Effizienzsteigerung der Massnahmen; Hilfe zur Selbsthilfe
Lehrbetriebe	Entlastung bei Jugendlichen mit grossen Problemen, Unterstützung; Möglichkeit, sich auf Ausbildung zu konzentrieren („Kerngeschäft“)
Volksschule ORST	Entlastung bei Jugendlichen mit grossen Problemen, Unterstützung
Berufsberatung	Entlastung bei Jugendlichen mit grossen Problemen
Berufsfachschule	Entlastung bei Jugendlichen mit grossen Problemen, Unterstützung
Intervenierende Stellen	Abnahme der Betreuungszeit, Effizienzsteigerung der Massnahmen
Staat	Reduktion von Doppel-/Mehrfachbetreuung mit dem gleichen Ziel Wegfall von Unterstützungsmaßnahmen (ALV, Sozialhilfe, ...)

14. Kosten und ihre Finanzierung

Ein Gespräch mit dem Verantwortlichen für die Berufsbildung im BBT hat ergeben:

- Der Bund sichert Case Management-Projekten eine Initialfinanzierung nach Art. 54/55 BBG zu, sofern sich solche Projekte auf das genehmigte Konzept stützen.
- Der Bund ist auch bereit, die Erarbeitung von Instrumenten (z.B. für die Diagnose) zu unterstützen.
- Der Bund prüft ein Engagement in der Frage der Ausbildung der Case Manager.
- Der Bund ist bereit, die Koordination finanziell zu unterstützen.

Darüber hinaus sind vom Bund keine weiteren Finanzmittel für das Case Management zu erwarten. Es wird im Gegenteil erwartet, dass gezieltes Case Management in anderen Bereichen Einsparungen ermöglicht: so sollten etwa doppelte Leistungen vermieden werden können, oder der Aufwand für Arbeitslosenentschädigungen, Sozialhilfe oder Motivationssemester reduziert werden können, weil die Jugendlichen dank einer Ausbildung auch finanziell unabhängig und selbstständig werden.

Eine andere Überlegung: in vielen Fällen werden Massnahmen auch ohne ein strukturiertes Case Management ergriffen. Diese Kosten sind also nicht dem Case Management anzulasten. Zusätzlich sind nur die Kosten für den Case Manager.

Die Kosten für die Case Manager können geschätzt werden: wenn wir von einem Lohnansatz in der Grössenordnung einer Berufsschullehrperson ausgehen, so entspricht dies für die geplanten 200 Stellenprozent rund 350 000 Fr. (inkl. Lohnnebenkosten). Zumindest für den Aufbau ist dafür beim BBT ein Gesuch um Mitfinanzierung nach Art. 54/55 BBG zu stellen.

Im Kapitel 15 wurde bereits in qualitativer Weise auf den Nutzen des Case Managements für verschiedene Anspruchsgruppen hingewiesen. Mit einer umfassenden Analyse lassen sich einige dieser Nutzeneffekte sicher auch noch quantifizieren.

Folgende Abschätzung zeigt aber auf jeden Fall die Grössenordnung der möglichen Einsparungen: wenn es mit Case Management gelingt, einen Teil der Jugendlichen vor der Arbeitslosigkeit zu bewahren, dann spart man pro integriertem Jugendlichen 50 000 CHF pro Jahr²⁰. Wenn wir also nur schon 10 Jugendliche vor diesem Schicksal bewahren können, so hat sich die Investition in die Case Manager bereits gelohnt. Eine Schwierigkeit dürfte allerdings darin liegen, dass der Aufwand und die resultierenden Einsparungen nicht bei der gleichen Amtsstelle anfallen. Hier muss längerfristig ein Mittelausgleich gefunden werden.

Qualitativ können wir von den in Kap. 15 als Nutzen genannten Effekten ebenfalls eine namhafte Beeinflussung der Kosten in der folgenden Art erwarten:

- Reduktion von Doppel- oder gar Mehrfachbetreuung mit dem gleichen Ziel; vermuteter Effekt: gross.
- Effizienzsteigerung der Massnahmen, Abnahme der Betreuungszeit; vermuteter Effekt: mittel.
- Wegfall (evtl. Reduktion) von Unterstützungsmassnahmen (Arbeitslosenentschädigungen, Sozialhilfe, weitere Entschädigungen); vermuteter Effekt: gross (da ein Langzeiteffekt).
- Wegfall von Folgekosten einer sozialen Verwahrlosung infolge Desintegration (z.B. Folgekosten für Polizei; Beseitigung von Vandalenschäden; im Gesund-

20 Diese Zahl hat mir ursprünglich Rémy Müller, Geschäftsführer des Bildungsnetzes Zug mündlich mitgeteilt: in Basel rechnen die Arbeitsmarktbehörden mit jährlichen Kosten von rund 50'000 CHF für einen arbeitslosen Jugendlichen. Diese Zahl wurde an einem Meeting mündlich bekannt gegeben. Ein Gespräch mit Andy Weyermann, dem Verantwortlichen LAM im Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zug, hat diese Zahl in der Grössenordnung bestätigt.

heitswesen, z.B. wegen Verwahrlosung, Drogen- oder Alkoholmissbrauch u.a.); vermuteter Effekt: mittel, wobei sowohl Abschätzung wie auch ein Nachweis eines Effektes ein sehr schwieriges Unterfangen werden dürfte.

- Gewinn des Gemeinwesens dadurch, dass diese Personen in der Lage sind, Steuern zu bezahlen und sich an den Aufgaben des Staates zu beteiligen; vermuteter Effekt: gross, Nachweis schwierig zu erbringen.

15. Chancen und Risiken

Wir unterscheiden zwischen Projektrisiken und Risiken bei der Umsetzung. Die Projektrisiken sind im Anhang (Kap. 19.4) angefügt. In der Umsetzung sind vor allem die folgenden drei Risiken zu beachten:

- Das Risiko, dass Jugendliche stigmatisiert werden: Lehrbetriebe, die solche Jugendliche von vorneherein als „zu problematisch“ oder „zu anspruchsvoll“ aus der Selektion ausschliessen; Kolleginnen und Kollegen, die Jugendliche in einem Case Management-Prozess ausgrenzen.

Diesem Risiko kann mit einem guten Kommunikations- und Informationskonzept, wie es in Kapitel 11 gefordert wird, begegnet werden.

- Das Risiko, dass uns die wirklich unterstützungsbedürftigen Jugendlichen durch die Maschen fallen: es wird immer wieder von „motivierten, leistungsbereiten bzw. willigen Jugendlichen“ gesprochen – was ist mit den Jugendlichen, die „Null Bock auf eine Zukunft“ haben?

Es gibt Beispiele, die zeigen, dass auch mit solchen Jugendlichen Erfolge erzielt werden können: Verein access in Zürich-Oerlikon, oder einzelne Motivationssemester. Eine sorgfältige Studie soll den Bedarf und den zu erwartenden „Gewinn“ gegeneinander abwägen und auf der Grundlage existierender Beispiele Lösungen aufzeigen und die Verantwortlichkeiten klären.

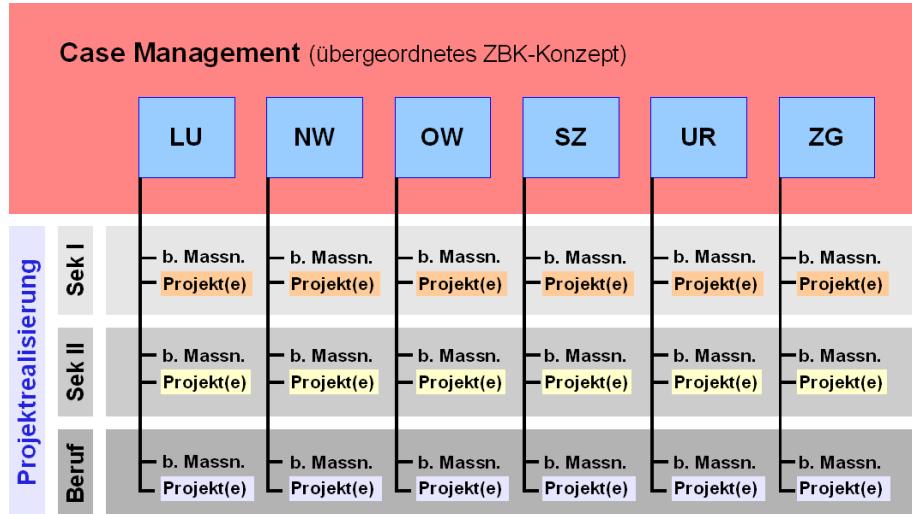
- Das Risiko, dass aus lauter gutem Willen die Jugendlichen überbetreut werden, und dass man sie dadurch „passiviert“.

Auf dieses Risiko wurde bereits in Kapitel 5 hingewiesen. Vermeiden kann man dieses Risiko nur, wenn eine sorgfältige Evaluation jeden abgeschlossenen Fall analysiert. Eine institutionalisierte Super- oder Intervision kann ebenfalls helfen, dieses Risiko zu mindern.

16. Fortsetzung: regionale oder kantonale Projekte?

Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht die Konzeption, bestehend aus regionalem Rahmen und kantonaler Adaption unter Berücksichtigung bereits bestehender Massnahmen.

Mit „b. Massn.“ sind bereits bestehende Massnahmen gekennzeichnet. Projekte stützen sich auf das regionale Case Management-Konzept der ZBK. Sie können als Kooperationsprojekte gemeinsam, im Rahmen der variab-



len Geometrie oder einzeln von einem Kanton realisiert werden. Letzteres wird vor allem dann der Fall sein, wenn ein Kanton Angebote über das Konzept hinaus realisieren will.

An einem Beispiel soll dieses Konzept noch illustriert und verdeutlicht werden:

Im Konzept wird vorgeschlagen, ein kantonales Gremium zu schaffen, mit dem der Case Manager die Fälle besprechen kann (Kap. 9). In einem Kanton existiert heute bereits eine Institution, wo Personen aus dem Umfeld der Brückenangebote regelmäßig zusammenkommen, den Bedarf für das kommende Jahr schätzen und Erfahrungen untereinander austauschen. Aus diesem Gremium heraus könnte in diesem Kanton schnell die entsprechende Gruppe geschaffen werden, die den Case Manager unterstützt. Muss in einem anderen Kanton diese Gruppe völlig neu geschaffen werden, dann könnte die funktionierende Lösung direkt übernommen, allenfalls wegen kantonaler Spezifitäten anders zusammengesetzt werden; es ist auch denkbar, die Aufgabe dem existierenden Gremium im Auftragsverhältnis für andere Kantone zu übertragen. Wie die einzelnen Elemente des Konzepts kantonal genau umzusetzen sind, muss jeder Kanton aufgrund seiner Gegebenheiten selber festlegen. Vor allem muss er auch prüfen, wie das neue Konzept mit den bestehenden Massnahmen in Verbindung zu bringen ist. Selbstverständlich kann ein Kanton – unter Beachtung des Gesamtkonzeptes – auch weitergehende Massnahmen beschliessen. Dafür stehen im folgenden Kapitel die Grundsätze für die Umsetzung.

17. Grundsätze für die Umsetzung

Damit die in Kap. 4 geforderte binarische Philosophie funktioniert, müssen folgende **Eckwerte/Grundsätze eingehalten werden:**

- Die Verantwortlichkeiten entsprechen den Ausführungen in Kapitel 4 (S. 6).
- Die vom BBT erlassenen Rahmenbedingungen und Standards sind zu respektieren (s. Kapitel 19.1).
- Das Case Management funktioniert nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ (s. Kapitel 5).
- Es ist auf bestehenden Strukturen aufzubauen und die guten Ansätze kantonaler Case Managements sind in die Entwicklung einzubauen. Grundlage dazu bildet die Zusammenstellung von Kapitel 19.5.
- Das Case Management soll sich primär auf gefährdete Jugendliche (Personen ohne Lehrstellen, Lehrabrecher/innen, Personen mit Schwierigkeiten, am Ende der Ausbildung eine Arbeitsstelle zu finden) fokussieren (s. Kapitel 3, 7).
- Die verschiedenen Institutionen und Organisationen sind interinstitutionell einzubinden, insbesondere die Berufsberatungen, die Volksschule, die Arbeitsmarktbehörden und allenfalls die Migrations- und die Sozialbehörden.
- Die Identifikation und Erfassung der Risikogruppen muss bereits in der Oberstufe (OS) erfolgen (s. Kapitel 8 und 9).
- Es sind wirksame Möglichkeiten zum Einbezug der Eltern vor und während des Übergangs aufzuzeigen.
- Das Projekt hat aufzuzeigen, wie die Massnahmen auf ihre Effizienz und Effektivität hin überprüft werden können (Wirkungsanalyse).
- Die Leistungen im Rahmen des Case Management sind auszuweisen (Raster).
- Der Fokus muss auf den drei Problembereichen Nahtstelle Sekundarstufe I – Sekundarstufe II, Lehrabbrüche und Nahtstelle Sekundarstufe II – Berufswelt liegen.
- Das Problem des/der Jugendlichen ist der „Fall“ (case), nicht der/die Jugendliche selber; gemanagt werden die Lösungen, nicht die Jugendlichen.

18. Das weitere Vorgehen

Aufgrund der bisherigen Ausführungen zeigt sich klar, was nun auf welcher Ebene und in welchem Zeithorizont unternommen werden muss:

Gemeinsame Aktivitäten aller Kantone (zentralschweizerische Ebene)

- Das Hauptprojekt als nächster Schritt nach dem Vorprojekt: Umsetzung des Konzepts, definitive Festlegung der Abläufe; Bereitstellen, evtl. Erarbeitung von Instrumenten (z.B. Leitfaden und Checklisten für die kantonale Umsetzung); Beginn der Umsetzung sofort, Einführung etappenweise nach einem noch zu definierenden Fahrplan und in Berücksichtigung laufender Projekte (z.B. Standortbestimmung);
- Konzeption und Einleitung der Evaluation: die in Kap. 9 beschriebenen Abläufe sowie die Indikatorenfelder sind zu überprüfen (Probenz-Projekt 2008);
- Die folgenden Einzelprojekte haben alle einen Bezug zum Hauptprojekt; ihre Notwendigkeit und Eignung sind darum zu prüfen, und bei positivem Befund muss für jedes Projekt Antrag auf Realisierung gestellt werden:
 - ◆ Erarbeitung eines Konzeptes für den Einbezug der Eltern – oft sind es gerade in den problematischen Fällen die Eltern, die sich nicht beteiligen (Probenz-Projekt bis Ende 2007);
 - ◆ Formulierung und Eingabe je eines Projektes für Lehrabrecherinnen und den Übergang Sek II – Berufswelt (Probenz-Projekt bis Ende 2007);
 - ◆ Etablierung einer regionalen Plattform, um Erfahrungen im Case Management austauschen zu können; Themen: Identifikation/Diagnose, Abläufe, Instrumente, Massnahmen, Zusammenarbeit (erste Hälfte 2008);
 - ◆ Erarbeitung eines Konzeptes für die Erfassung der Kosten und Finanzströme in der heutigen Situation sowie für die Erfassung statistischer Daten allgemein; Abstimmung mit ähnlichen, geplanten oder laufenden Aktivitäten (koordinierte Erfassung der Jugendlichen für die Brückenangebote; allgemeines Konzept für die Erhebung statistischer Daten für die Berufsbildung der Zentralschweiz); Bedarf klären (Absprache mit den übrigen Aktivitäten bis Herbst 2007, bei entsprechendem Entscheid Probenz-Projekt im Jahr 2008);
 - ◆ Erarbeitung eines Informations- und Kommunikationskonzept, wobei konkret für alle Anspruchsgruppen der Mehrwert aufzuzeigen ist (Probenz-Projekt bis Ende 2007);

- ◆ Planung eines Ergänzungsprojektes zum laufenden Probenz-Projekt KOPF (Kompetenzenportfolio in Berufsfachschulen): Einbau von Kompetenzmanagement in das Case Management (Probenz-Projekt 2008);
- ◆ Prüfung, inwiefern ein Angebot geschaffen werden kann für Jugendliche, die in keinem der bestehenden Angebote Platz finden; bei positivem Entscheid Ausarbeitung eines Probenz-Projektes (2008)

Aktivitäten entlang variabler Geometrien (Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Kantone)

Da hierfür noch Abstimmungsbedarf besteht, werden die Termine bewusst offen gelassen.

- Festlegung der kantonalen Verantwortlichkeiten In Abstimmung mit dem regionalen Konzept;
- Rekrutierung und Ausbildung der Case Manager (bevorzugt: mehrere Kantone gemeinsam); Ausbildung kann erst erfolgen, wenn ein spezifisches Bildungsangebot vorliegt;
- Prüfung, welche Massnahmen noch fehlen; entweder Aufbau oder Engagement bei anderen Kantonen mit diesen Angeboten;
- Bereitstellung der notwendigen Daten für eine zentrale Steuerung;

Der detaillierte Aktivitätenplan für die nächste Zukunft befindet sich im Anhang (Kap. 19.8).

Sollte sich im konkreten Umgang Schwierigkeiten grundlegender Art in der Identifikation und Diagnostik ergeben, so ist ein diesbezügliches Projekt zu planen. Dabei ist die Zusammenarbeit mit anderen Kantonen und dem BBT zu suchen.

19. Anhänge

19.1 Erfüllung der BBT-Vorgaben

Inhalt

- Bereits existierende Massnahmen für schulisch schwache und sozial benachteiligte Jugendliche, mit Angaben der Verantwortlichkeiten und Schnittstellen: Kap. 19.5.
- Mechanismen, die wirksam werden im Fall einer Gefährdung des Übergangs in die Lehre und dazugehörige Verantwortlichkeiten: Kap. 8, 9.
- Mechanismen, die wirksam werden im Fall von Problemen während der Lehrzeit, die einen Abbruch der Lehre zur Folge hätten und die Integration in die Arbeitswelt gefährden und dazugehörige Verantwortlichkeiten: Kap. 9.
- Kantonsspezifische Probleme, die den Übergang der Jugendlichen in die Lehre, die Fortsetzung der Lehre oder die Integration in die Arbeitswelt gefährden

Solche kantonsspezifischen Probleme lassen sich z.Z. nicht ausmachen.
- Einzuleitende Massnahmen zur Einführung oder Erweiterung des Case Managements Berufsbildung mit Zeitplan: Kap. 18.
- Akteure und Akteurinnen, die im Case Management mitarbeiten: Kap. 10.
- Institutionalisierung der Zusammenarbeit und der Koordination: Kap. 9.
- Kriterien, nach denen Jugendliche zur Risikogruppe gerechnet werden: Kap. 8.
- Prozess zur Identifikation, Diagnostik und Erfassung der Risikogruppe: Kap. 9.
- Prozess zur laufenden Beobachtung (Tracking) und Begleitung (Coaching) der Risikogruppe: Kap. 9.
- Pflichtenheft Coach: Kap. 19.2.
- Kantonale Kontaktperson Case Management Berufsbildung:

Luzern	Isabelle Zuppiger Ritter, Leiterin Berufs- und Studienberatung
Uri	Peter Tresoldi, Leiter Amt für Berufsbildung
Schwyz	Richard Hensel, Leiter Amt für Berufsbildung
Obwalden	Alois Schnellmann, Leiter Amt für Berufsbildung
Nidwalden	Werner Mehr, Leiter Berufs- und Studienberatung
Zug	Beat Schuler, Leiter Amt für Berufsbildung
Zentralschweiz	<i>Ernst Hügli, EHC Consulting (Projektleiter Vorprojekt)</i>

19.2 Anforderungsprofil und Pflichtenheft für Case Manager

Formulieren wir für den Case Manager das **Anforderungsprofil**. Wer diese Aufgabe übernehmen will, ...

- ... kann sehr rasch ein Vertrauensverhältnis zu Jugendlichen aufbauen;
- ... ist in der Lage, zwischen der Rolle als Prozessmanager und der Rolle einer intervenierenden Fachperson zu unterscheiden;
- ... kennt die Situation der Jugendlichen, ihre Probleme, und kann vertrauenbildend mit ihnen kommunizieren; hat überdurchschnittliche kommunikative Fähigkeiten;
- ... kennt die Verhältnisse sehr gut, hat eine gute Übersicht über die Möglichkeiten und weiß, wo welche Angebote für welche Jugendliche zur Verfügung stehen;
- ... kann sich sehr gut vernetzen und verschiedene Ressourcen aktivieren;
- ... ist gewohnt, selbstständig und zielstrebend zu arbeiten;
- ... hat Kompetenzen in der Beratung von Jugendlichen;
- ... kennt die Strukturen und Abläufe des Case Managements im Kanton und in der Zentralschweiz, und kann sie auf konkrete Fälle adaptieren;
- ... kennt Super- und Intervision, und kann sie nutzbringend für die eigene Arbeit einsetzen;
- ... hat eine Ausbildung (als Grund- oder als Zusatzausbildung) in Beratung, Sozialarbeit-/pädagogik, Kompetenzmanagement, interkultureller Animation, oder in ähnlichen Gebieten.

Im **Pflichtenheft** für Case Manager stehen die folgenden Aufgaben:

Der Case Manager ...

- ... koordiniert die Aktivitäten zur Diagnose;
- ... legt aufgrund von Empfehlungen von Fachleuten und Lehrpersonen die Massnahmen fest;
- ... verhandelt mit den Eltern und dem Jugendlichen;
- ... bestimmt die Regelungen mit dem Jugendlichen und seinen Erziehungsberechtigten („Vereinbarung“);
- ... pflegt den Kontakt mit dem Jugendlichen, seinen Eltern, der Schule und dem Lehrbetrieb; ist Ansprechperson für alle Beteiligten; informiert und berät bei Schwierigkeiten

- ... pflegt den Kontakt mit den intervenierenden Fachleuten
- ... entscheidet in Absprache mit den Fachleuten, dem Jugendlichen und seinen Eltern, wann die Interventionen beendet werden
- ... führt das Debriefing und die abschliessende Evaluation des Prozesses durch
- ... nimmt regelmässig an Erfa-Veranstaltungen der ZS teil und bildet sich kontinuierlich weiter
- ... beansprucht bei Bedarf Super- oder Intervision (z.B. zur Umsetzung des „Vier-Augen-Prinzips“), bietet im Rahmen seiner Möglichkeiten auch solche Angebote für Kolleginnen und Kollegen an.

19.3 Abkürzungen

Im Text werden die folgenden Abkürzungen verwendet:

AfB	(kantonales) Amt für Berufsbildung	AVS	(kantonales) Amt für Volksschulen
AWA	Amt für Wirtschaft und Arbeit	BBG	Berufsbildungsgesetz
BBT	Bundesamt f. Berufsbildung und Technologie	BBV	Berufsbildungsverordnung
CM	Case Management	EDK	Erziehungsdirektorinnen und -direktorenkonferenz
IV	Invalidenversicherung	KIGA	Kant. Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit
Probenenz	Eine Initiative des Vereins Berufsbildung Zentralschweiz, um Innovationsprojekte zu koordinieren.	SBBK	Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz
seco	Staatssekretariat für Wirtschaft (Bund)	VS	Volksschule
wira	(Dienststelle) für Wirtschaft und Arbeit	ZBK	Zentralschweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz

19.4 Chancen und Risiken des Case Managements

W = Wahrscheinlichkeit

H = Hoch

A = Ausmass

M = Mittel

B = Beeinflussbarkeit

G = Gering

Nr	Item	W	A	B
Teil 1: Risiken				
1	Setzt das Case Management zu früh ein, werden den Jugendlichen u.U. Probleme suggeriert (Konsumhaltung). <i>Option: CM-Phasen „Assessment“ und „Planning“ müssen durch geeignete Prozesselemente das aktive Engagement des Jugendlichen sicherstellen.</i>	M	M	M
2	Lead der Berufsbildungsämter verleitet die Mitverantwortlichen (VS/OS) zur Passivität. <i>Option: Der aktive, interinstitutionell orientierte Einbezug macht sie zu Betroffenen und damit zu Partnern.</i>	M	H	M
3	Berufsbildung verkommt zur „Reparaturwerkstatt“ für Versäumnisse im Elternhaus und in der VS. <i>Option: VS einbinden, Controlling realisieren, CM konsequent umsetzen – im übrigen: nichts tun wäre schlimmer (s. Kap. 13/14)</i>	M	M	M
4	Knappe Ressourcen der Berufsbildung werden überproportional absorbiert. <i>Option: gezieltes Projektmanagement setzt die Mittel optimal ein.</i>	H	H	M
5	Damit der Nutzen für die Lehrbetriebe gewährleistet ist, müssen diese unterstützt werden (Ansprüche übersteigen AfB-Möglichkeiten). <i>Option: OdA und Politik einbinden (= Kerngedanke von CM: Betroffene machen) und unterstützen statt reparieren</i>	H	H	M
6	Qualität der interinstitutionellen Einbindung der verschiedenen Akteure entscheidet über den Projekterfolg (Widerstände absehbar). <i>Option: Betroffene zu Beteiligten machen, CM konsequent umsetzen, dann sollten Widerstände abgebaut werden können</i>	H	H	M
Teil 2: Chancen				
7	Berufsbildung wird insgesamt gestärkt (Akzeptanz- und Glaubwürdigkeits-Gewinn)	H	H	M
8	Beteiligte Ämter profitieren durch Know how-Gewinn und Reduktion „spontaner“ Interventionsbegehrungen	H	H	M
9	Gesetzliche Leistungen werden zusätzlich entschädigt bei gleichzeitiger Reduktion von Ineffizienz	G	M	G
10	Jugendliche aus Risikogruppen erhalten bessere Perspektiven, wovon letztlich die Gesellschaft profitiert	H	H	M
11	Sensibilisierung für die Problematik Jugendlicher aus Risikogruppen (Lerneffekt bei den Verantwortlichen)	M	H	M
12	Vernetzung bzw. Abstimmung der verschiedenen Massnahmen erhöht die Transparenz und ermöglicht Steuerung	H	H	M

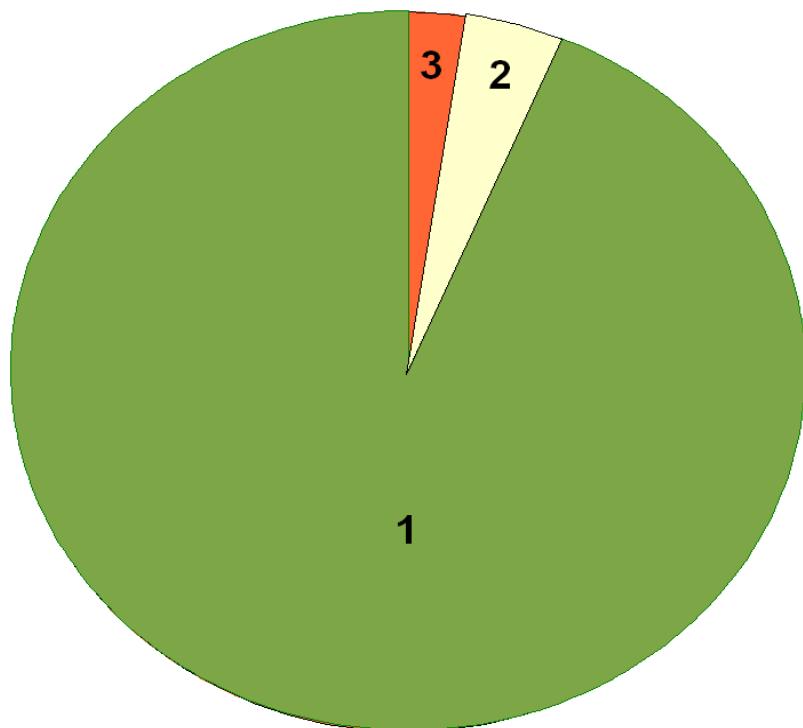
Die Tabelle zeigt eine Ersteinschätzung. Sie wird im Verlauf des Projekts zu überprüfen sein. Ebenso wird es Aufgabe des Projektes sein, Gegenstrategien zu entwickeln.

19.5 Überblick über die bestehenden Angebote in den einzelnen Kantonen

Im Anhang ist eine Übersicht zusammengestellt, die die bestehenden Angebote auf-führt. Als konkretes Produkt aus dieser Arbeit wurde ein Leporello geschaffen, der in den Kantonen zur Verteilung verfügbar ist und Interessierten zeigt, was es im eige-nen, aber auch in Nachbarkantonen heute schon an Angeboten gibt.

19.6 Zielgruppen des Case Managements

Zielgruppen für das Case Management



- 1 : Gruppe derjenigen Jugendlichen, die selbstständig oder mit den bestehenden Massnahmen bereits heute den Schritt in die Berufsbildung und bis zum Abschluss schaffen.
- 2 : Gruppe derjenigen Jugendlichen, die wir mit Case Manage-ment zu einem Abschluss bringen können.
- 3 : Gruppe derjenigen Jugendlichen, die auch nach der Etablierung des Case Managements ohne Abschluss bleiben werden.

19.7 Erläuterungen zu den Berechnungen Jugendarbeitslosigkeit

Zugrunde liegen den Berechnungen Publikationen

- des seco: die Lage auf dem Arbeitsmarkt, Mai 2007; publiziert 7. Juni 2007
- der Dienststelle wira des Kantons Luzern: Arbeitsmarktstatistik Mai 2007; publiziert 6. Juni 2007
- des Kiga Kanton Schwyz: Arbeitslosenstatistik registrierter Arbeitsloser Mai 2007; publiziert 12. Juni 2007
- des AWA Kanton Zug: Arbeitslosenstatistik registrierter Arbeitsloser Mai 2007; publiziert 7. Juni 2007

Ziel:

Abschätzung, wieviele Jugendliche aus der Lehre kommen und keinen Job haben:
Basis für die Abschätzung der Problemfälle an der Nahtstelle Sek II – Beruf zu haben.

Vorgehen:

der seco-Publikation kann man entnehmen:

- Gesamtzahl der Arbeitslosen national bzw. pro Kanton
- Gesamtzahl der Arbeitslosen national pro Alterskategorie
- Gesamtzahl der Arbeitslosen national nach vorheriger Funktion (hier interessiert: vorher in Lehre, vorher in Schule oder Studium)

der Luzerner Publikation kann man entnehmen:

- Gesamtzahl der Arbeitslosen im Kanton (Vergleich mit seco)
- Gesamtzahl der Arbeitslosen kantonal pro Alterskategorie
- Gesamtzahl der Arbeitslosen kantonal der ehemaligen Lehrlinge, Schüler und Studenten in der Alterskategorie 15 bis 24 Jahre

der Zuger und der Schwyzer Publikation kann man entnehmen:

- Gesamtzahl der Arbeitslosen im Kanton (Vergleich mit seco)
- Gesamtzahl der Arbeitslosen kantonal pro Alterskategorie

nächste Schritte

Die seco-, Luzerner-, Zuger- und Schwyzer-Statistik geben eine Möglichkeit, den Anteil der arbeitslosen Jugendlichen in der Kategorie 15 – 24 Jahre zu schätzen; Annahme: NW, OW und UR entsprechen dem nationalen Schnitt von ca. 15%.

Der Vergleich der nationalen und der luzernischen Statistik zeigt, dass der Anteil der ehemaligen Lehrlinge, Schüler und Studenten an der Population der arbeitslosen 15 – 24-jährigen ca 33% (Mai 2007) bzw. knapp 40% (Schnitt 2006) beträgt. Damit kann diese Zahl auch für die anderen Kantone hochgerechnet werden; Annahme: gleicher Prozentsatz.

Etwa die Hälfte der ehemaligen Lehrlinge, Schüler und Studenten sind ehemalige Lehrlinge. Damit kann deren Zahl für alle Kantone hochgerechnet werden.

19.8 Die weiteren Aktivitäten in der Zentralschweiz

	Schritt	Termin	Verantwortlich
1	Verabschiedung des Konzepts	22.06.07	ZBK
2	Anpassungen am Konzept	26.06.07	E. Hügli
3	Verabschiedung des Konzepts in allen ZS-Regierungen		
	... Kanton Luzern		J. Widmer
	... Kanton Nidwalden		P. Felder
	... Kanton Obwalden		A. Schnellmann
	... Kanton Schwyz		R. Hensel
	... Kanton Uri		P. Tresoldi
	... Kanton Zug		B. Schuler
4	Verabschiedung durch die BKZ	04.07.07	R. Hensel, C. Huber
5	Weiterleitung ans BBT – Beilagen: Entscheide der BKZ und der kant. Regierungen (angekündigt, werden nachgeliefert)	vor 31.08.07	C. Huber
6	Etablierung einer regionalen Umsetzungsstruktur: erweiterte Steuergruppe mit externem Projektleiter	ab 01.09.07	ZBK
7	Stellenausschreibung für Case Manager, Selektion geeigneter Personen		Kantone, evtl. in variabler Geometrie gemeinsam
8	Bereitstellen von Hilfsmitteln für die kantonale Umsetzung (Checklisten, Formularsammlung, ...)		regionale Steuergruppe
9	Formulierung allfälliger regionaler Folgeprojekte mit Begehren um finanzielle Unterstützung (Eingabe beim BBT), gemäss Kap. 18 Das weitere Vorgehen (S. 24/25)	31.12.07	regionale Steuergruppe, Probenz
	... Einbezug der Eltern		
	... Lehrabrecher/-innen; Nahtstelle Sek II – Beruf		
	... Informations- und Kommunikationskonzept		
	... regionale Plattform für Erfahrungsaustausch		
	... Erfassung von statistischen Daten (speziell auch die Finanzströme)		
	... Evaluation des etablierten Case Management		
	... Ergänzung zum Projekt KOPF		
	... Angebot für Jugendliche, die in keinem der bestehenden Angebote Platz finden		
10	weitere Schritte, abhängig von den Bedürfnissen aus dem laufenden Verfahren		