

# **Case Management Berufsbildung (CM BB)**

## **Zwischenbericht zur Evaluation zuhanden der Begleitgruppe**

**im Auftrag  
des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Entwicklungsstand in den Kantonen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Übersicht .....	3
2.2 Stand der konzeptionellen Arbeit in den Kantonen .....	4
2.3 Umsetzungen – mit und ohne Case Manager(in) .....	5
2.4 Eingesetzte Ressourcen .....	6
2.5 Nutzung der Plattform CaseNet .....	7
<b>3. Projektleitung BBT .....</b>	<b>7</b>
3.1 Minimalanforderungen .....	8
3.2 Stellenwert der Austausch- und Evaluationsplattform.....	8
<b>4. Einschätzung des Standes des CM BB und erste Empfehlung .....</b>	<b>9</b>
<b>5. Notwendige Modifikation des Evaluationsdesigns .....</b>	<b>10</b>
5.1 Portraits von allen Kantonen .....	11
5.2 Verdichtung des Materials anhand von Doku-Analyse und Gesprächen.....	11
5.3 Fallstudien .....	11
5.4 Zeitplan.....	12
<b>6. Koordination mit kantonalen Evaluationen und BBT-Erhebungen .....</b>	<b>12</b>

## **1. Einleitung**

Das Projekt Case Management Berufsbildung (CM BB) ist als Kooperation von Bund und Kantonen, d.h. dem Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) und der Schweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) konzipiert. Die praktische Umsetzung obliegt den kantonalen Projektleitungen, die in der Regel im jeweiligen Berufsbildungsamt (und damit fast ausnahmslos in der Bildungs- bzw. Erziehungsdirektion) angesiedelt sind. Der Bund leistet finanzielle Unterstützung während der Startphase 2008-2011. Die Beiträge können in vier Raten abgerufen werden, d.h. wenn die Kriterien eines jeweiligen Meilensteins erfüllt sind.

Die Evaluation des Projekts im Auftrag des BBT beinhaltet eine formative Evaluation während der Startphase und eine Ergebnisevaluation, letztere nach Abschluss der kantonalen Projekt-Implementationen, d.h. nach Auslaufen der Unterstützung der Kantone aus Bundesmitteln. Verschiedene Kantone sehen zudem eine eigene externe Evaluation vor.

Die uns übertragene formative Evaluation sieht drei Phasen vor.

1. Grobpositionierung aller kantonalen Umsetzungen aufgrund einer Dokumentenanalyse anhand eines Kriterienrasters.
2. Portraits von 15 Kantonen: Vertiefung und Aktualisierung der Analyse anhand eines Gesprächs mit der Projektleitung und auf der Basis zusätzlicher Dokumente.
3. Sechs (kantonale) Fallstudien: Analyse der praktischen Umsetzung anhand von Beispielen.

In der Synthese sollen die Erkenntnisse synoptisch dargestellt werden. Die Evaluation hat also zum Ziel, auf diese Weise eine Gesamtübersicht über alle Sprachregionen zu vermitteln. Sie ist dabei darauf angewiesen, dass im Verlaufe der vorgesehenen Mandatsdauer ein angemessener Anteil bzw. ein aussagekräftiger Ausschnitt aller Kantone bis zum Meilenstein 2 gelangt.

Wie im Folgenden gezeigt wird, steht der sehr unterschiedliche Entwicklungsstand in den Kantonen entsprechenden Bemühungen im Wege. Die Evaluation sieht sich mit der Frage konfrontiert, wie sie die Vielfalt der Umsetzungen abbilden soll in einem Zeitpunkt, in dem sie die Tragfähigkeit der kantonalen Konzeption und praktischen Realisierung empirisch noch gar nicht überprüfen kann.

## **2. Entwicklungsstand in den Kantonen**

### **2.1 Übersicht**

Der Evaluation stehen drei Datenquellen zur Verfügung.

- Schriftliche und digitalisierte Projektdokumente des BBT und der Kantone
- Daten der im Juli 2009 abgeschlossenen Umfrage bei den Kantonen zum Stand der Arbeiten
- Ergebnisse von persönlichen und telefonischen Gesprächen mit Projektleitungen in ausgewählten Kantonen.



konzept und verfügt heute über eine klar nachvollziehbare Projektstruktur, Ablaufbeschreibungen, Erfassungsinstrumente, Kommunikationskonzept u.a.m. Ferner sind CM eingesetzt, dokumentieren mehrere hundert Fälle und erlauben es bereits, die ursprünglich angenommenen Fallzahlen zu verifizieren. Im anderen, schlechteren Fall liegt praktisch nur ein Grobkonzept vor, dessen Lektüre und Verständnis allerdings nicht leicht fällt.

Ein nicht unbeträchtlicher Teil der Kantone hat zunächst vor allem das Bestehende inventarisiert und beschrieben und in der Folge das Neue und damit die noch zu leistenden Arbeiten deutlich bescheidener und weniger differenziert dargestellt. Dementsprechend ist nicht in allen Fällen schlüssig erkennbar, ob das CM sich in seiner definitiven Ausgestaltung an den Minimalanforderungen orientieren wird oder ob relevante Elemente davon ignoriert werden. In einigen Kantonen, mit einem Schwerpunkt in der französischen Schweiz, ist eine nähere inhaltliche Auseinandersetzung momentan erschwert und müssen erst noch Dokumente abgewartet werden, will nicht Ineffizienz in der Evaluationsabwicklung in Kauf genommen werden.

### 2.3 Umsetzungen – mit und ohne Case Manager(in)

Die Sichtung der vorhandenen Dokumente und auch erste Gespräche in den bisher ausgewählten Kantonen ergaben, dass bislang 14 Kantone eine Umsetzung gewählt haben, die dem CM BB-Konzept von BBT/SBBK entsprechen. Bei einem Kanton ist dies noch nicht klar, bei den restlichen Kantonen sind Umsetzungen beschrieben oder schon im Gange, die ohne Case Manager auskommen (Fallführung durch eine Person über den ganzen Prozess bis zur erfolgreichen Integration in Ausbildung bzw. Arbeitsmarkt). In zehn der 14 Kantone wird das Umsetzungskonzept bereits in der Praxis angewendet, so etwa: *Einsetzung der Projektorganisation, Wahl Projektleitung, Definition von Schnittstellen*. Vereinbarungen mit beteiligten Institutionen wurden erst in wenigen Kantonen abgeschlossen. Vereinbarungen mit der Volksschule, den Berufsfachschulen oder dem RAV lagen im Juli 2009 jeweils von sechs Kantonen vor.

Bereits vorliegende Meilensteinberichte und Berichte zur Kick-off-Sitzung (Kanton/ Projektleitung CM BB) erleichtern eine Validierung der Evaluation. Meilensteinberichte liegen bis dato von 21 (Meilenstein 1, inkl. Auszahlung) bzw. 8 Kantonen (Meilenstein 2, inkl. Auszahlung) vor.

In 12 der 14 Kantone, die im Konzept die Funktion CM vorgesehen haben, ist/sind CM bereits eingesetzt. Alle 14 Kantone zusammen decken ca. 60% der Zielpopulation ab. Somit steht für 2/5 der mit CM BB anvisierten Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen noch offen, ob für sie dereinst ein CM BB gemäss Minimalanforderungen etabliert werden wird.

Wieso mehr als jeder dritte Kanton davon absah, fest definierte Personen mit der Funktion Case Manager(in) zu betrauen, ist nicht auf Anhieb nachvollziehbar. Aus den schriftlichen Dokumenten sowie mündlichen Aussagen lassen sich jedoch einige Argumentationslinien herauschälen:

- Unser Kanton ist klein und überschaubar und bedarf keiner neuen Lösungen. Für die lediglich geringe Fallzahl ist der Aufwand nicht nötig/lohnend.

- Es geht auch anders. Den/die CM braucht es nicht, es sind schon genügend Akteure im Spiel. Wichtig sind eine Klärung deren Rolle sowie eine engere Begleitung der Jugendlichen und jungen Erwachsenen (Coaching<sup>1</sup>, Mentoring).
- Das Konzept ist in unserem Kanton nicht praktikabel, weil die ämterübergreifende Zusammenarbeit eine Illusion ist.
- Es war anders ausgemacht. Die Anforderungen an die kantonalen Umsetzungen wurden geändert, von der zwingenden Einsetzung von CM war erst später die Rede.

Einzelne Kantone scheinen überdies die Beteiligung am Projekt CM BB quasi-kostenneutral durchführen zu wollen. Tatsächlich dürfte der politische Wille für eine fortgesetzte Institutionalisierung der Intervention CM in den Kantonen unterschiedlich ausgeprägt sein. In einigen Umsetzungskonzepten – so überhaupt vorhanden – taucht der Begriff *Case Management* gar nicht oder lediglich sehr schwach profiliert auf. Typisch für diesen Fall ist auch, dass die Zielgruppe des CM – Jugendliche mit einer Mehrfachproblematik – wenig prominent dargestellt wird.

## 2.4 Eingesetzte Ressourcen

Das Verhältnis von kantonalen Mitteln zu maximal erwartbaren Mitteln aus dem nationalen Projektkredit unterscheidet sich von Kanton zu Kanton deutlich. Wo für die Kreditfreigabe die Regierung oder das Parlament zuständig waren, waren zwei Begründungsmuster bedeutsam. Zum einen wurde auf die «Anschubfinanzierung» durch das BBT hingewiesen, zum anderen auf die Minderausgaben in Sozialhilfe, Arbeitslosengelder, Justiz u.a.

Dass die Zahlungen des BBT von der Erbringung von Leistungen (vgl. Kriterien für vier Meilensteine, Minimalanforderungen an die kantonalen Umsetzungen des CM BB) abhängig gemacht werden, scheint unseres Erachtens nicht immer in der genügenden Deutlichkeit kommuniziert worden zu sein.

In den meisten Kantonen setzte das zuständige Gremium zumindest eine interne Projektleitung ein und versah diese in der Regel auch mit Ressourcen. Ein Outsourcing von Leistungen erfolgte am häufigsten in der Phase des Grobkonzepts – also ganz zu Beginn der kantonalen Projekte –, beim Case Management (vier Kantone) sowie in Bezug auf die Projektevaluation. Einige wenige Kantone haben hier bereits Verträge mit externen Evaluatoren abgeschlossen. Mindestens zwei der Kantone, die das Grobkonzept extern hatten verfertigen lassen, sahen sich auf dem Weg zum Umsetzungskonzept mit einigen Schwierigkeiten konfrontiert, vor allem ausgelöst durch fehlende oder wenig brauchbare Passungen zur Realität der Berufsbildung.

Bis auf zwei Ausnahmen schufen alle Kantone zusätzliche Stellen, nämlich im Bereich Projektleitung (in 11 Kantonen), Case Manager (14), Sekretariat (8) und Coaches (3).

Bei denjenigen Kantonen, die sich für den Einsatz von Case Manager(inne)n entschieden haben, hat sich bislang noch keine eindeutige Tendenz bezüglich des Parameters *Fallzahl*

---

<sup>1</sup> Es fällt auf, dass bereits in einigen Grobkonzepten eine Vermischung der Begriffe Coach und Case Manager vorgenommen wird bzw. der/die CM gar ganz ersetzt wird durch den Begriff Coach. Fallweise ist nicht immer ganz klar, ob die Begriffe synonym verstanden wurden oder ob damit bewusst eine konzeptionelle Distanzierung vom nationalen Profil des Projekts CM BB erfolgte.

*pro Case Manager* herausgebildet. Dies hat damit zu tun, dass im Rahmen des nationalen Projekts keine Richtgrösse genannt wurde und sich in der Folge auch keine konsensuale Meinung hierzu herauskristallisieren konnte. Somit arbeiten heute alle in Frage kommenden Kantone auf der Basis von Planungswerten, die sie zu einem späteren Zeitpunkt anhand der ersten Erfahrungen überprüfen wollen. Aktuell unterscheiden sich die Planungswerte noch in hohem Masse voneinander (bis Faktor 2.6), was kaum mit den unterschiedlichen Kontexten begründet werden kann.

## **2.5 Nutzung der Plattform CaseNet**

Anfang September 2009 waren in den sieben Kantonen, die bereits mit CaseNet arbeiten, rund 1'400 Fälle mit Mehrfachproblematik erfasst. Der klar überwiegende Anteil davon – deutlich über 80% – fiel in fünf Kantonen an. Einzelne Reaktionen auf die webbasierte Falldokumentation deuten auf eine noch zurückhaltende Akzeptanz der Software vor allem in kleinen und mittleren Kantonen hin. Erfahrungsgemäss sind spontan geäusserte Einschätzungen über die Praxistauglichkeit von Internet-Tools und deren erwartbaren Mehrwert wenig aussagekräftig, sondern spiegeln eher den aktuellen Kenntnisstand und die praktische Übung mit dem bereit gestellten Werkzeug.

Einigen am Projekt CM BB Beteiligten scheinen die Wurzeln ihrer (subjektiven) Schwierigkeiten mit nicht bewusst zu sein. Bei der Inventarisierung der Anforderungen an die Software durch die Mitglieder des entsprechenden Teilprojekts wurden die Kantone auch eingeladen, ihre Anforderungen anzumelden. Die Integration von nationalen Anforderungen und kantonalen Wünschen ergab die Grundlage für die Ausschreibung. Bis jetzt liegen uns keine Aussagen gegen CaseNet vor von Kantonen, die CM aus einer Hand etabliert haben. Anpassungen sind möglich, allerdings nur, solange der Kern des Programms nicht tangiert ist. Wenn nun einige Befragte der Plattform mangelnde Flexibilität vorhalten, hat dies in der Regel mit der Unverträglichkeit von deren Konzept und der Software zu tun.

Es gilt abzuwarten, bis die letzten User mit CaseNet genügend vertraut sind. In der Evaluation wird es darum gehen, die praktische Nutzung von CaseNet durch die an einem jeweiligen Fall Beteiligten zu beobachten und den resultierenden Nutzen zu beschreiben. Indessen ist bereits jetzt die Aufmerksamkeit darauf zu richten, dass CaseNet auch eine Grundlage für die Erfolgskontrolle des CM BB bilden wird. Dass Unterschiede zwischen voneinander abweichenden (kantonalen) Umsetzungen auch auf der Basis von Zahlen sichtbar gemacht werden sollen, bedingt eine Nutzung von CaseNet durch möglichst alle Kantone.

Dieser Umstand reduziert die Auswahl der Kantone für die Fallstudien, deren Durchführung einer minimalen Menge abgeschlossener Fälle bedarf. Damit verbunden ist die Bedingung, dass die Beobachtung von Umsetzungen einen grösseren Nutzen abwirft, wenn die CM ihre Einarbeitungs- und Einübungsphase bereits abgeschlossen haben.

## **3. Projektleitung BBT**

Die Projektleitung koordiniert die Teilprojekte des CM BB, die der Unterstützung der Kantone dienen, prüft die Meilensteinberichte auf Vollständigkeit und veranlasst im gegebenen Fall die Auszahlung der reservierten Mittel.

Im Moment sind es im Wesentlichen zwei Themen, die Anlass zu Auseinandersetzungen geben: Minimalanforderungen bei der Umsetzung sowie Austauschplattform CaseNet:

### 3.1 Minimalanforderungen

Im Gespräch brachten Projektleiter zum Ausdruck, dass sich ihre Auffassung vom Spielraum der Kantone in der Ausgestaltung des CM BB von derjenigen des BBT unterscheiden würde. Mit Verweis auf das Papier vom 22. Februar 2007 des BBT (*Case Management Berufsbildung. Grundsätze und Umsetzung in den Kantonen*) beanspruchen sie ein viel weiter reichendes Verständnis von Case Management. Insbesondere die Formulierung: „*Das Case Management ist möglichst mit bereits bestehenden Instrumenten und Massnahmen umzusetzen*“ (S. 3) führen sie als Beleg dafür an, dass ein neues Strukturelement «Case Manager(in)» nicht als zwingend gedacht gewesen sei.

Das BBT geht demgegenüber davon aus, dass das Vorhandensein einer Mehrfachproblematik zum Einschalten des/der Case Manager(in) führe, der/die die Massnahmen und beteiligten Akteure koordiniere. Im Schema «*Minimalanforderungen bei der Umsetzung*» sind Prozesse und Schnittstellen beschrieben.

In der Praxis ist es für einen Kanton auf der Basis einer «flexiblen» Interpretation von Case Management beispielsweise möglich, dass ein in einen Fall einbezogener Akteur (z.B. Klassenlehrer) zum «Hauptakteur» bestimmt wird und in der Folge als Quasi-Case Manager auftritt. Oder ein individuelles Coaching wird als Case Management gedeutet.<sup>2</sup> Beide Varianten sind – nicht nur «streng genommen» – nicht deckungsgleich mit Case Management. Zwar ist die (temporäre) Doppelrolle *Case Manager* und *Coach* denkbar und zulässig. Case Manager, die diese Erfahrung schon gemacht haben, raten jedoch davon ab oder möchten sie nur in Ausnahmefällen zulassen.

### 3.2 Stellenwert der Austausch- und Evaluationsplattform

Ähnlich verhält es sich mit der Austausch- und Evaluationsplattform (CaseNet). Einzelne Kantone nahmen dieses Unterstützungsangebot als eine Option unter anderen wahr, insbesondere dann, wenn bereits ein vergleichbares Instrument vorlag. Tatsächlich bekommt CaseNet aber eine grössere Bedeutung insofern, als die nationale Wirkungsevaluation auf eine einheitliche Erfassung der Fälle angewiesen ist.

Die Integration von dezentral, mit uneinheitlichem Instrument erfassten Daten stellt sich erfahrungsgemäss immer als problematisch und ineffizient dar. Mit Blick auf diesen Sachverhalt ergibt sich für die Kantone ein faktischer Zwang, CaseNet zu nutzen. Wer sich schwer tut mit der Aneignung der Nutzerkenntnisse, kann nun allerdings einen zweiten Grund vorschieben, um CaseNet nicht nutzen zu müssen: Man habe nicht klar gemacht, dass die gemeinsame Nutzung der Plattform zwingend sei bzw. abweichende Konzepte auf der Ebene des Datenaustauschs zu Problemen führen könnten.

---

<sup>2</sup> Auch hier lädt das Papier vom 22.2.2007 zu einem Missverständnis ein, indem von einem „*Pflichtenheft der Betreuer (Coaches)*“ (S. 3) die Rede ist.

#### 4. Einschätzung des Standes des CM BB und erste Empfehlung

Die Umsetzung des Projekts CM BB in den Kantonen erfolgte in den vergangenen rund zwei Jahren in sehr unterschiedlichem Tempo und auf unterschiedliche Art. Dass sich kantonal spezifische Profile herausbilden würden, war vorgesehen und deshalb möglich. Hingegen war wohl nicht erwartet worden, dass sich einige Kantone so weit vom Prinzip des Case Managements entfernen würden, wie sich dies heute abzuzeichnen beginnt.

Tatsächlich ist Case Management als Methode der Fallführung in der Praxis (Sozialarbeit, Gesundheitswesen, bei Arbeitslosigkeit) viel klarer konturiert als dies in einigen Grob- oder Umsetzungskonzepten für den Bereich der Berufsbildung zum Ausdruck kommt. Und dementsprechend ist der Spielraum der am Projekt beteiligten Kantone nicht so gross, wie dies im Einzelfall vielleicht verstanden bzw. gemeint wird.

Das Abweichen vom idealtypischen Modell der Implementation des CM wurzelt nun allerdings in der unterschiedlichen Interpretation von schriftlichen Dokumenten, ebenso, möchten wir kritisch anmerken, im föderalistischen System, in dem Abweichungen von gemeinsam Erarbeiteten bisweilen zum Prinzip erhoben werden.

Das von einigen Kantonen vertretene, vom BBT abweichende Verständnis von Case Management führt spätestens dann zu Problemen, wenn es um die Beurteilung der Meilenstein-Berichte und die Auslösung der finanziellen Mittel geht: Auf der einen Seite steht die kantonale Projektleitung und ihre vorgesetzte Stelle, die wohl davon ausgehen, dass ihnen die Bundesmittel zustehen. Auf der andern Seite die nationale Projektleiterin, der die Aufgabe obliegt zu prüfen, ob sich eine kantonale Umsetzung im Rahmen des Konzepts CM BB bewegt.

Beide haben aus je spezifischer Perspektive nachvollziehbar wenig Bewegungsraum. Die Wurzel der erwartbaren Schwierigkeiten liegt im Umstand, dass

- kein verbindliches, von der SBBK und dem BBT gemeinsam verabschiedetes Dokument zum Prozedere und den Vollzugsbedingungen vorliegt,
- auch keine gegengezeichneten bilateralen Abmachungen zwischen BBT und dem jeweiligen Kanton vorhanden sind und
- – vor allem – kein Steuerungsgremium eingesetzt ist, das – für beide Seiten – Orientierung gebende Entscheide fällt.

Wie konkret zu verfahren ist, wenn ein Kanton einen Meilenstein vorlegt, der wesentliche Kriterien nicht erfüllt, darf nicht weiterhin der Projektleitung überlassen werden: Solange ihr nämlich nicht eine brauchbare, d.h. von allen Beteiligten akzeptierte Entscheidungshilfe auf den Weg gegeben wird, würde sich der Ärger der jeweils involvierten kantonalen Akteure absehbar an ihr entladen, was alles andere als fair wäre.

##### **Empfehlung**

SBBK und BBT sind gleichermassen in die Projektverantwortung einzubinden und sollten ein gemeinsames Steuerungsgremium bestellen.

Die Vorstellung von einem Gegensatz Bund – Kantone könnte das übergeordnete Ziel behindern, den Berufseinstieg von Jugendlichen mit mehrfacher Problematik zu unterstüt-

zen. Dieser Vorstellung auf dem Hintergrund einer lückenhaften Projektorganisation Nahrung zu geben, macht für uns nicht Sinn.

Das Steuergremium soll auch darüber diskutieren und befinden, wie bezüglich Nutzung des CaseNet zu verfahren sei.

Aus Sicht der Evaluation gilt es dabei auf zwei Aspekte hinzuweisen. Einerseits ist eine Wirkungsevaluation allein mit Blick auf die zu erwartende Datenmenge machbar. (Wie oben erwähnt, ist momentan von einer Abdeckung durch CaseNet von ca. 60% auszugehen.) Dies würde es zulassen, dass Kantone, die aus nachvollziehbaren Gründen keine prozessproduzierten Daten liefern möchten oder können, aus der Wirkungsevaluation zu entlassen. Andererseits vergäbe sich das Steuergremium dadurch die Möglichkeit, die Wirkung von kantonalen Umsetzungen zu prüfen, die sich vom Modell Case Management losgesagt haben. Es müsste anders, auf umständlichere Weise gezeigt werden, welche der umgesetzten Vorgehensweisen zu welchen Ergebnissen führen (falls dies überhaupt möglich ist).

## **5. Notwendige Modifikation des Evaluationsdesigns**

Wie oben in Kapitel 1 erwähnt, will die Evaluation eine verlässliche Einschätzung der Funktionalität der kantonalen Konzeptionen geben. Dabei will sie eine hohe Aussagekraft erlangen, was erfordert, das Verständnis und die praktische Umsetzung des CM BB wenn nicht vollständig, so doch möglichst weit reichend darzustellen.

Auf dem Weg dahin zeigten sich bis jetzt einige Hürden:

1. Der unterschiedliche Entwicklungs- und Umsetzungsstand einiger Kantone erschwerte die homogene Darstellung der Konzeptionen und praktischen Umsetzungen beträchtlich. Idee war, die Dokumentenanalyse bereits in einem frühen Zeitpunkt leisten und abschliessen zu können, so dass Raum für die Vertiefung (Portraits, Fallstudien) bleiben würde. Gemäss unserer Einschätzung stellte sich aber heraus, dass ein Grossteil der Projekte erst daran arbeitete, die interessierenden Dokumente zu erstellen. Die Durchführung und der Abschluss der ersten Evaluationsphase auf einen frühen Zeitpunkt hin hätte die Vermischung der ursächlichen Bedingungen (zeitlicher Rückstand vs. konzeptionelle Schwäche) eines beobachteten Projektstandes ergeben.
2. Der ungleiche Entwicklungsstand in den Kantonen ist eine Tatsache, darf aber nicht dazu führen, dass einzelne Kontexte aufgrund ihres Rückstandes auf den Fahrplan der Evaluation als potenzielle Beobachtungsobjekte ausfallen. Entgegen der Annahme im ursprünglichen Evaluationsdesign ist eine faire erste Einschätzung der einzelnen kantonalen Gegebenheiten allein aufgrund von vorliegenden Dokumenten nicht in jedem Fall möglich oder würde Spekulationen zwangsläufig begünstigen.
3. Die operative Abdeckung der Schweiz schätzen wir im Moment mit 50-60% ein, wobei es zu berücksichtigen gilt, dass noch in keinem Fall Meilenstein 3 erreicht wurde. Mit anderen Worten: Schätzungsweise lediglich die Hälfte der Kantone bietet genügend Anschauung, um wenigstens die ersten beiden Meilensteine zu stu-

dieren – nicht nur in der Konzeption, anhand von Dokumenten und einem Gespräch mit der Projektleitung, sondern auch vor Ort, aufgrund von quantitativen und qualitativen Daten.

Aufgrund dieser Situation schlagen wir eine Modifikation des Evaluationsdesigns vor, die weniger inhaltlicher als vielmehr ablauftechnischer Natur und im vereinbarten Kostenrahmen umsetzbar ist. Aus einer zu diskutierenden Verschiebung des vereinbarten Projektabschlusses (31.7.2010) um 1-2 Monate könnte allenfalls ein Mehrwert resultieren.

### **5.1 Portraits von allen Kantonen**

Die Beschränkung auf 15 Kantone macht aus heutiger Sicht nicht mehr Sinn. Der Aufwand für die Dokumentenanalyse *ohne* Gespräch mit den Projektverantwortlichen ist annähernd so gross wie mit Gespräch. Aufgrund des jetzigen Wissensstandes gehen wir aber davon aus, dass wir für die Typologisierung der kantonalen Umsetzungen alle Kantone benötigen. Dies hat damit zu tun, dass die Rezeption der Evaluation leichter fällt, wenn das Evaluationsteam sein Wissen über alle Kontexte im Rahmen der Portraits dokumentiert und damit auf effizientere Weise zur Verdichtung des Materials (s. *Abschnitt 5.2*) kommt.

### **5.2 Verdichtung des Materials anhand von Doku-Analyse und Gesprächen**

Die Reihenfolge der Evaluationsschritte soll für die noch nicht persönlich kontaktierten Kantone umgestellt werden. Dadurch stellen sich die ursprünglichen Phasen I und II der Evaluation neu wie folgt dar:

1. Dokumentenanalyse, Verifizierung der Vollständigkeit des rezipierten Materials
2. Gespräch mit Projektleitung
3. Erstellung von voraussichtlich 20 Portraits (LU, NW, OW und evtl. UR werden in einem Portrait integriert, ohne dabei konzeptionelle Differenzen zu unterdrücken)
4. Validierung der Portraits durch die Projektleitungen
5. Tabellarische, kantonsweise Verdichtung der Ergebnisse (analog zum ursprünglichen Vorgehen Phase I)

Die Validierung der Portraits durch die Projektleitungen dient der qualitativen Optimierung (Erkennen von Fehlern, Missverständnissen; Prüfen der Lesbarkeit) und der Identifizierung von gegensätzlichen Einschätzungen von Evaluation und Projektleitungen. Dazu werden die Projektleitungen eingeladen, ihr Feedback in Korrekturen einerseits und inhaltlichen Kommentar (sofern von der Position der Evaluatoren abweichend) zu unterteilen. Dies erleichtert es, in der Synthese die unterschiedlichen Einschätzungen zu diskutieren, da das Grundlagenmaterial im Vergleich zum ursprünglichen Ablauf der Evaluation breiter dargestellt wird, mithin dem Zielpublikum der Evaluation die Lektüre von Folgerungen und Empfehlungen leichter gemacht wird.

### **5.3 Fallstudien**

Die Fallstudien bewegen sich im ursprünglich geplanten Rahmen. Deren Zahl bleibt wie vorgesehen bei sechs. Möglicherweise lassen sich aber Besuche in zwei kleinen, überschaubaren Kantonen mit geringem Mehraufwand zu Fallstudien auszuweiten (verfügbare Zeitressourcen vorbehalten).

Anmerkung: Mit Blick auf den weit fortgeschrittenen Verlauf der Umsetzung im Kanton Bern haben wir die nationale Projektleitung um einen Vorentscheid für eine Fallstudie Bern gebeten. Wir bereiten im Moment diese Fallstudie vor und werden sie Ende März abschliessen.

An der Begleitgruppensitzung möchten wir die weiteren Nominationen oder allenfalls die Kriterien für solche diskutieren.

#### **5.4 Zeitplan**

Die Arbeiten kann so gelegt werden, dass ein Vorentwurf des Evaluationsberichts auf der Basis der bis Ende Mai abgeschlossenen kantonalen Portraits, die Synthese und provisorischen Empfehlungen Anfang Juni vorliegen.

Für die Endfassung beantragen wir eine Verschiebung des Abgabetermins um einen Monat (Ende August).

### **6. Koordination mit kantonalen Evaluationen und BBT-Erhebungen**

Bereits haben einzelne Kantone eine externe Evaluation in Auftrag gegeben oder sehen eine solche vor. Dadurch nehmen einzelne Projektleitungen eine Überforschung oder mangelnde Koordination in der Informationsbeschaffung wahr, auch befürchten sie Ineffizienz und Doppelspurigkeiten.

Wir machen den Kantonen beliebt, Resultate aus ihren externen Evaluationen auch der nationalen Evaluation zugänglich zu machen, sofern solche innerhalb der Mandatsperiode anfallen und mit uns die Option einer Fallstudie zu diskutieren für den Fall, dass wir unsere Evaluation im entsprechenden Kanton vertiefen möchten.

Einerseits können oben erwähnte potenzielle Probleme vermieden werden und andererseits sind allenfalls auch Validierungen für die nationale Evaluation möglich.