

Evaluation Lehrstellenförderung und Berufsintegration

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

Kurzbericht

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

Iris Graf, Kilian Künzi

Bern, 10. Juni 2010

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung des Gesamtberichts	1
	Ausgangslage	1
	Vorgehen	1
	Umgesetzte Massnahmen	1
	Beurteilung der eingereichten Projektkonzepte	2
	Organisation der Projekte	3
	Beurteilung der Qualitätssicherung	4
	Intendierte Wirkungen und Zielgruppen der Projekte	4
	Beurteilung der umgesetzten Massnahmen	5
	Beurteilung der Auswahl der geförderten Projekte	7
	Wirkung der Projekte auf die Schaffung von Lehrstellen und die berufliche Integration von Jugendlichen	7
2	Fazit und Empfehlungen	8
2.1	Erkenntnisse und Empfehlungen zu sämtlichen Projekten	8
	Zielsetzung und Zielerreichung	8
	Vorgehen	9
	Organisation	9
	Zeitplanung	10
	Finanzplanung und Abrechnung	10
	Qualitätssicherung des Projektprozesses	11
	Projektelevaluation und Wissenstransfer	11
	Nachhaltigkeit der Finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit und Gleichstellungsanliegen	12
	Fazit zu den bestehenden Gesuchs- und Berichtsvorlagen des BBT	12
2.2	Empfehlungen zu den umgesetzten Massnahmen	13
	Lehrstellenakquisition	13
	Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen	13
	Strukturschaffung (angebotsseitig) / Dachprojekte	14
	Massnahmen zur Berufswahl: Rent-a-Stift	14
	Massnahmen zur Berufswahl: Weitere Massnahmen	14
	Individuelle Begleitung: Coaching	14
	Individuelle Begleitung: Mentoring	15
	Lehrstellenvermittlung	15
	Massnahmen zu Übergangslösungen	15
	Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden	15

1 Zusammenfassung des Gesamtberichts

Ausgangslage

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

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

Der Evaluation lagen folgende Hauptfragestellungen zu Grunde:

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

Vorgehen

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

Methodisch wurde mit einer vertieften Dokumentenanalyse gearbeitet.

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

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

- Aufbau einer spezifischen Access-Datenbank für die Evaluation der Einzelprojekte
- Differenzierte Kategorisierung der umgesetzten Massnahmen bzw. Einzelprojekte
- Bewertung der Einzelprojekte auf der Basis eines Kriterienrasters und Identifikation von Erfolgsfaktoren
- Vergleichende Bewertung von Projekt- bzw. Massnahmentypen

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

Die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Umgesetzte Massnahmen

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

Projekte zum Lehrstellenangebot setzen vor allem Massnahmen zur Schaffung zusätzlicher Lehrstellen ein. Projekte zur Lehrstellennachfrage decken ein breiteres Spektrum ab: Sie reichen von der Berufswahlbera-

tung über die individuelle Begleitung von Lehrstellensuchenden, Lehrstellenvermittlung, Übergangslösungen bis zur Unterstützung von Lernenden. Neben diesen Massnahmen bestehen noch Kampagnen, die sich sowohl auf die Lehrstellennachfrage als auch auf das Lehrstellenangebot beziehen.

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

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

Beurteilung der eingereichten Projektkonzepte

Um die Konzepte der eingereichten Gesuche zu beurteilen, wurden mehrere Aspekte bewertet, die für ein erfolgreiches Projektkonzept notwendig sind. Aus dem Projektmanagement ist bekannt, dass insbesondere eine gute Zielsetzung, ein klares Vorgehen, gute Budget- und Zeitplanung sowie eine klare Rollenteilung und Organisation für den Projekterfolg wesentliche Faktoren bilden. Zusätzlich wurde erfasst, inwiefern die Projektgesuche den Handlungsbedarf deutlich machen können und ob die Projekte Angaben zur Öffentlichkeitsarbeit und dem Wissensaustausch machen und Gleichstellungsanliegen berücksichtigen. Diese letzten Indikatoren werden zusätzlich herangezogen, weil das BBT Wert darauf legt, dass die Projekte in diesen Bereichen Aktivitäten durchführen.

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

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

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

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

Einige als Pilotprojekte deklarierte Projekte scheinen allerdings eher bereits bekannte Massnahmen an einem neuen Standort zu implementieren, als dass sie im engeren Sinne als Pilotprojekte funktionieren. Pilotprojekte sollten den Anspruch haben, innovative Massnahmen umzusetzen und die generierten Kenntnisse und Erfahrungen weiterzugeben und zwar in einer Form, dass sie über das Projekt hinaus von Interesse sind. Ohne diese Aspekte sind Pilotprojekte in ihrer Wirksamkeit eingeschränkt.

Organisation der Projekte

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

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

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

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

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

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

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

Beurteilung der Qualitätssicherung

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

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

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

Intendierte Wirkungen und Zielgruppen der Projekte

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

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

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

Beurteilung der umgesetzten Massnahmen

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

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

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

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

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

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

rufsbildung des Bundes. Aufgrund der bisherigen Projektergebnisse kann über den konkreten Erfolg jedoch noch keine Aussage gemacht werden.

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

■ **Lehrstellenvermittlung:** Die Erfolgsquote für eine Lehrstellenvermittlung beträgt bei diesen Projekten im Durchschnitt 36%. Dabei wird die Vermittlungstätigkeit meistens mit weiteren Massnahmen gekoppelt, was sinnvoll erscheint. Insbesondere in Verbindung mit Mentoring oder ausführlicherem Coaching können Vermittlungsmassnahmen ihre Wirkung entfalten. Wiederum ist auf den Zeitpunkt zu achten und die Zusammenarbeit mit Lehrstellenförderern, Berufsberatenden und Anbietern von Brückenangeboten zu suchen. Zudem sollte der Zugriff auf aktualisierte Informationen zu ausgeschriebenen Stellen gewährleistet sein.

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

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

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

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

Bei nachfrageseitig ausgerichteten Projekten sind die strukturelle Einbettung in die bestehenden Angebote und die Koordinationsmöglichkeiten wichtig. Insbesondere die Zusammenarbeit mit Schulen oder Berufsberatungen, die oftmals Jugendliche den Projekten zuweisen, ist relevant.

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

Beurteilung der Auswahl der geförderten Projekte

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

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

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

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

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

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

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

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

2 Fazit und Empfehlungen

Die wichtigsten Erkenntnisse, die im Rahmen dieser Evaluation gewonnen werden konnten und die für die zukünftige Förderung von Projekten zur Lehrstellenförderung und zur Integration von Jugendlichen relevant sind, werden im Folgenden zusammengefasst. Dabei liegt der Fokus vor allem auf Empfehlungen, die einerseits bei sämtlichen Projekten beachtet werden sollten (vgl. Abschnitt 2.1) und andererseits auf Empfehlungen, die sich aus der Analyse der umgesetzten Massnahmen ergaben (vgl. Abschnitt 2.2).

2.1 Erkenntnisse und Empfehlungen zu sämtlichen Projekten

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

Um die Konzepte der eingereichten Gesuche zu beurteilen, wurden mehrere Aspekte bewertet, die für ein erfolgreiches Projektkonzept notwendig sind: Die Zielsetzung, das Vorgehen, Budget- und Zeitplanung sowie die Organisation wurden für die Beurteilung einbezogen. Zusätzlich wurde erfasst, ob die Projektgesuche den Handlungsbedarf deutlich machen und ob Angaben zur Öffentlichkeitsarbeit, dem Wissensaustausch und der Berücksichtigung von Gleichstellungsanliegen bestehen.¹ Der Erfolg eines Projekts wurde am Grad seiner Zielerreichung und an seiner Nachhaltigkeit gemessen. Bei der Qualitätssicherung wurde unterschieden zwischen der Qualitätssicherung während des Projektprozesses und der Überprüfung der Zielerreichung bzw. den Wirkungen des Projekts (Projektevaluation).

Zielsetzung und Zielerreichung

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

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

¹ Diese letzten Indikatoren werden zusätzlich einbezogen, weil vom BBT Wert darauf gelegt wird, dass in diesen Bereichen Massnahmen durch die Projekte durchgeführt werden.

snahme, Anzahl geschaffene Lehrstellen).² Nur dadurch ist am Schluss des Projekts eine Einschätzung des Projekterfolgs möglich.

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

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

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

Bei der Überprüfung der Zielerreichung ist Folgendes zu beachten:

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

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

Vorgehen

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

Dies führt uns zu folgenden Empfehlungen:

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

Organisation

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

Zu beurteilen, wie gut die Projektorganisation in der Durchführung funktionierte, ist durch die Analyse von Projektdokumenten nur sehr beschränkt möglich. Ein effizienter und koordinierter Zugriff auf Informationen (v.a. bei Akquisitionsprojekten, beispielsweise in Form einer zentralen Datenbank) und die Koordination mehrerer Partner eines Projekts sind aber wesentliche Faktoren, um eine effiziente Organisation zu ermöglichen.

² In Fällen, in denen Outcome-Ziele nicht oder nur mit grossem Aufwand überprüfbar sind (z.B. Anzahl geschaffene Stellen durch eine Kampagne), kann auf diese Ziele verzichtet werden.

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

In Bezug auf die Projektorganisation sollte Folgendes beachtet werden:

- **Organigramm ausarbeiten:** Die in das Projekt einbezogenen Akteure und die geplante Aufgaben- und Kompetenzverteilung sollten bereits im Gesuch klarer festgelegt werden. Darauf ist insbesondere bei Projekten zu achten, in denen mehrere Akteure involviert sind und Koordination bzw. die Aufteilung von Aufgaben notwendig sind. Die Ausarbeitung eines Organigramms ist empfehlenswert, weil dadurch eine einfache Übersicht über Kompetenzen und Akteure auch für das BBT sichtbar wird.
- **Nachhaltige Finanzierung frühzeitig sichern:** Die Abklärungen darüber, wie das Projekt nach Ablauf der Mitfinanzierung durch das BBT weiterfinanziert werden kann, sind bereits bei der Gesuchseingabe mit Terminangabe einzuplanen. Sie müssen frühzeitig beginnen, da insbesondere bei kantonalen Stellen eine genügend lange Entscheidungsfrist eingerechnet werden muss. Zwar muss bereits im Gesuch angegeben werden, welche längerfristigen Wirkungen durch das Projekt erwartet werden können und wie Anschluss- oder Umsetzungsmassnahmen finanziert werden sollen. Diese angegebenen Informationen in den Gesuchen sind aber oftmals unkonkret und müssen deshalb durch das BBT konsequent eingefordert werden.

Zeitplanung

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

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

Finanzplanung und Abrechnung

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

- **Ausweisung der tatsächlichen Kosten:** Einige Projekte weisen im Schlussbericht nicht die effektiven Kosten aus, sondern übernehmen für die Abrechnung die Zahlen aus der Budgetplanung des Projektgesuchs. Dies ist besonders bei Kantonen der Fall, die keine differenzierte Kostenabrechnung für die einzelnen Projekte führen. Ein solches Vorgehen ist problematisch: Denn ohne Kenntnis der effektiven Kosten lässt sich der Projekterfolg nur schwer bewerten. Wenn immer möglich müssen deshalb die effektiven Kosten eines Projekts ausgewiesen werden.

Qualitätssicherung des Projektprozesses

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

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

Projektevaluation und Wissenstransfer

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

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

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

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

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

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

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

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

weitergegeben werden, was oftmals eine schriftliche Dokumentation erfordert. Ob eine Evaluation dafür ausreicht, ist im Einzelfall zu bestimmen.

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

Nachhaltigkeit der Finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit und Gleichstellungsanliegen

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

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

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

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

Fazit zu den bestehenden Gesuchs- und Berichtsvorlagen des BBT

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

Dies zeigt, dass in vielen Fällen keine Nennung von zusätzlichen Punkten in den entsprechenden Formularen notwendig ist. Vielmehr sollten diese weiter erläutert oder bei der Gesuchseingabe klarer eingefordert werden. Dies bedingt eine erneute Prioritätensetzung durch das BBT: Aspekte, die für das BBT von grosser Relevanz sind, sollten in den Projektunterlagen konsequent eingefordert werden.

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

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

2.2 Empfehlungen zu den umgesetzten Massnahmen

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

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

Lehrstellenakquisition

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

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

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

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

Massnahmen zu neuen Berufsausbildungen

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

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

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

Strukturschaffung (angebotsseitig) / Dachprojekte

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

Massnahmen zur Berufswahl: Rent-a-Stift

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

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

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

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

Massnahmen zur Berufswahl: Weitere Massnahmen

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

Individuelle Begleitung: Coaching

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

■ **Koordination der Coachingangebote:** Dass sich Coachingangebote an eine klare Zielgruppe richten sollen, bedingt, dass die unterschiedlichen Angebote aufeinander abgestimmt sind und für unterschiedliche Zielgruppen Angebote bestehen. Gleichzeitig muss eine Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Angeboten bestehen, um die Jugendlichen an die richtigen Stellen weiterverweisen zu können.³

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

³ Die bereits bestehenden Bemühungen der Kantone und des Case Management Berufsbildung sind in diesem Zusammenhang sehr zu begrüssen.

Individuelle Begleitung: Mentoring

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

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

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

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

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

Lehrstellenvermittlung

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

■ Aktuelle Sammlung von offenen Lehrstellen: Wo immer dies möglich ist, sollten die Lehrstellenvermittler/innen von bestehenden Zusammenstellungen offener Lehrstellen profitieren. Die Aktualität und Vollständigkeit der Sammlung ist dabei ausschlaggebend. LENA⁴ bietet Online-Zugriff auf offene Lehrstellen und ist damit bereits ein wichtiges Hilfsmittel.

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

Massnahmen zu Übergangslösungen

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

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

Massnahmen zur Unterstützung von Lernenden

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

⁴ Vgl. beispielsweise www.berufsberatung.ch/dyn/1235.aspx.

- Die Erreichbarkeit des Coachs muss gegeben sein (kurzfristige Kontaktmöglichkeiten über Telefon, E-Mail, persönliches Vorbeigehen; Beratungsstunden zu für die Jugendlichen gut nutzbaren Uhrzeiten).
- Den Jugendlichen muss kommuniziert werden, dass das Coaching bei Schwierigkeiten in der Lehre schon in einem frühen Stadium genutzt werden darf und soll, bevor sich die Probleme verdichtet haben.
- Lehrpersonen, Beratungsstellen und nach Möglichkeit auch die Betriebe sind über das Angebot zu informieren, da viele Jugendliche erst auf Anraten einer Bezugsperson die Beratung aufsuchen.
- **Schweigepflicht und Neutralität:** Die Jugendlichen müssen sich darauf verlassen können, dass sie ihre Schwierigkeiten in einem geschützten Raum besprechen können, ohne dass Arbeitgeber, Lehrpersonen oder Eltern darüber informiert werden.
- **Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren:** Soweit die Zustimmung der/des Jugendlichen dies zulässt, ist die Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren zu suchen. Insbesondere der Einbezug der Eltern kann hilfreich wirken.