

# Evaluation Case Management Berufsbildung des Kantons Bern

Schlussbericht

Im Auftrag des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes des Kantons Bern

Sabina Schmidlin, *across • concept*

Naters, 14. Dezember 2015

# Inhaltsverzeichnis

<b>MANAGEMENT SUMMARY .....</b>	<b>1</b>
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>4</b>
<b>2. EVALUATIONSGEGENSTAND UND FRAGESTELLUNGEN .....</b>	<b>5</b>
2.1 EVALUATIONSMODELL.....	5
2.2 FRAGESTELLUNGEN.....	6
2.3 METHODISCHES VORGEHEN .....	8
<b>3. SOZIALSTRUKTUR DER JUNGEN BEVÖLKERUNG – EINE UMFELDDANALYSE .....</b>	<b>10</b>
<b>4. ORGANISATION UND STEUERUNG DES CM BB IM KANTON BERN .....</b>	<b>12</b>
4.1 PERSONALRESSOURCEN .....	14
4.2 FINANZIELLE RESSOURCEN .....	16
<b>5. LEISTUNGEN UND PROZESSQUALITÄT .....</b>	<b>18</b>
5.1 ROLLE DER CASE MANAGER UND CASE MANAGERINNEN .....	18
5.2 ANMELDEPROZESS UND FRÜHERFASSUNG .....	20
5.3 ZUSAMMENARBEIT MIT DEN VERFAHRENSBETEILIGTEN .....	24
<b>6. OUTCOME: DIREKTE WIRKUNG DES CM BB .....</b>	<b>26</b>
6.1 ERREICHUNG DER ZIELGRUPPE .....	26
6.2 AUSBILDUNGSSITUATION BEI ABSCHLUSS DER BEGLEITUNG .....	28
6.3 VERÄNDERUNGEN BEI DEN JUGENDLICHEN UND EINGESETZTE MASSNAHMEN .....	30
<b>7. NUTZEN UND IMPACT DES CM BB .....</b>	<b>33</b>
7.1 ERFASSUNGSGRAD.....	34
7.2 NUTZEN DES CM BB AUS SICHT DER PARTNERINSTITUTIONEN .....	35
7.3 NACHHALTIGKEIT DER INTEGRATION IN EINE NACHOBLIGATORISCHE AUSBILDUNG .....	36
7.4 FALLKOSTEN PRO AUSBILDUNGSEINSTIEG .....	37
<b>8. SCHLUSSBETRACHTUNGEN UND BEURTEILUNG.....</b>	<b>38</b>
<b>9. EMPFEHLUNGEN.....</b>	<b>42</b>
<b>DOKUMENTEN- UND LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>45</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>47</b>
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	47
FAKTORENANALYSE .....	48
WEITERE ABBILDUNGEN.....	48
AUSWERTUNGSRASTER INHALTSANALYSE.....	51

## Management Summary

Mit dem Ziel, Jugendliche mit schulischen und sozialen Schwierigkeiten beim Einstieg in eine berufliche Grundbildung und während der Ausbildung zu unterstützen, haben Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt 2006 die Einführung des Case Management Berufsbildung (CM BB) beschlossen. Dabei handelt es sich um ein strukturiertes Verfahren, das die betroffenen Jugendlichen über die verschiedenen Übergangsschwellen hinweg begleitet und dabei die bestehenden Angebote sowie alle involvierten Personen und Institutionen koordiniert.

Das CM BB soll zum bildungspolitischen Ziel von Bund und Kantonen beitragen, bis 2020 die Abschlussquote auf Sekundarstufe II bei den Jugendlichen unter 25 Jahren auf 95 Prozent zu erhöhen. Der Bund unterstützte die Kantone bei der Einführung des CM BB seit 2008. Die Verantwortung für die operative Umsetzung lag bei den Kantonen.

Der Kanton Bern hat den Aufbau des CM BB früh (2009) in Angriff genommen und überführte das Projekt 2013 in die Konsolidierungsphase. Die nationale Zielvorgabe einer Abschlussquote auf Sekundarstufe II von 95 Prozent ist im Kanton Bern bereits erreicht. Trotzdem bleibt es weiterhin das Ziel, die Zahl der Abschlüsse auf Sekundarstufe II auf diesem hohen Niveau zu stabilisieren. Der Kanton Bern verfolgt mit dem CM BB neben der nationalen Zielvorgabe auch sozialpolitische Ziele. Dazu gehören: Einen Beitrag zur Armutsprävention zu leisten, die Sozialhilfequote bei den Jugendlichen längerfristig zu senken oder die Lehrpersonen der Volksschulen zu entlasten.

Mit Abschluss der Beitragsfinanzierung des Bundes 2015 müssen die Kantone einen Evaluationsbericht vorlegen. Der Kanton Bern kommt dieser Aufforderung mit vorliegendem Bericht nach. Zugleich dienen die Ergebnisse dem Kanton Bern zur Rechenschaftslegung für die Weiterführung des CM BB ab 2017. Der Fokus der Evaluation liegt auf den eingeleiteten Weiterentwicklungen des CM BB während der Konsolidierungsphase. Die Evaluation erfolgte zwischen April und Oktober 2015.

### Kontextanalyse

Eine tiefe Jugendarbeitslosigkeit, ein durchschnittlicher Anteil ausbildender Betriebe, eine zwar regional unterschiedliche aber tendenziell tiefe Migrationsrate sowie eine im gesamtschweizerischen Vergleich überdurchschnittliche Sozialhilfequote bei den jungen Erwachsenen kennzeichnen die soziostrukturelle Zusammensetzung der jungen Bevölkerung im Kanton Bern.

Der Ausländeranteil liegt derzeit bei den 15- bis 24-Jährigen mit 13,2 Prozent (2014) noch unter dem Schweizer Mittel (21,7%), wird aber gemäss der zu beobachtenden Entwicklung im Kanton Bern künftig steigen. Diese Zunahme wird mittelfristig auch das CM BB spüren, liegt doch der Anteil der vom CM BB begleiteten Jugendlichen mit Migrationshintergrund mit 27 Prozent bereits jetzt über dem kantonalen Durchschnitt.

## Strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen

Im Zuge der Konsolidierungsphase hat der Kanton Bern das CM BB neu positioniert und in der interinstitutionellen Zusammenarbeit sowie auf der bildungspolitischen Ebene als zentrales Element verankert. Es ist dadurch gelungen, das CM BB im Gesamtkontext von Sozial- und Bildungssystem zu verorten und die notwendigen Voraussetzungen für eine effiziente und effektive Fall-, Leistungs- und Systemsteuerung zu schaffen. Davon zeugt sowohl die Zentralisierung der personellen und fachlichen Führung im neu geschaffenen Bereich «Begleitung und Integration» als auch die Erweiterung der Aufgaben um die «Triagestelle» und «Betreuungskette» sowie die enge Zusammenarbeit im Projekt «Koordination Brückenangebot» oder die überdirektionale Regelung der Prozesse an den Schnittstellen zwischen Erziehungsdirektion, Gesundheits- und Fürsorgedirektion sowie Volkswirtschaftsdirektion.

Das Budget des CM BB des Kantons Bern beträgt derzeit jährlich 3,2 Millionen Franken. Davon stehen zwei Drittel als Personalkredit und ein Drittel als Sachkredit zur Verfügung. 2014 wurde der Personalkredit erstmals komplett ausgeschöpft. Dem Kanton Bern ist es somit gelungen, das CM BB von der Aufbauphase in die Linie zu überführen. Vom Sachkredit, der insbesondere für die Aktivierung individueller Begleitmassnahmen zur Verfügung steht, wurden 2014 lediglich 29 Prozent der Mittel verwendet. Die Fallbelastung der Case Manager und Case Managerinnen ist indes im Kanton Bern mit 80 bis 100 Dossiers pro Vollzeitstelle sehr hoch.

## Zielgruppenerreichung und Zusammenarbeit mit den Verfahrensbeteiligten

Der Kanton Bern hat mit der Triagestelle eine Anlaufstelle geschaffen, um möglichst alle Jugendlichen ohne Anschlusslösung nach der Volksschule, einer Zwischenlösung oder einem Lehrabbruch zu erfassen. Das CM BB kann sich somit auf die zwei bis vier Prozent Jugendlichen konzentrieren, die jährlich von Mehrfachbelastungen betroffen sind. Ziel ist es diese Jugendlichen möglichst früh zu erfassen und über den Übergang von der Volksschule in eine nachobligatorische Ausbildung zu begleiten. Gemäss den Evaluationsergebnissen erfasst das CM BB rund 54 Prozent der kurz vor dem Übergang I potentiell gefährdeten Jugendlichen in der Volksschule.

Die Betreuungskette wirkt sich positiv auf die Zuweisungen seitens der Sozialdienste aus. Das CM BB ist heute bei den Sozialdiensten besser bekannt. Die Zahl der von den Sozialdiensten angemeldeten Jugendlichen ist zwischen 2012 und 2014 um das Fünffache gestiegen. In der Zusammenarbeit mit den Sozialdiensten muss sich indes die Rollen- und Aufgabenteilung auf der operativen Ebene noch einpendeln. Abstimmungsbedarf gibt es auch in der Zusammenarbeit mit den SEMO.

## Erreichte Wirkung

Das CM BB geniesst im Kanton Bern bei den Partnerinstitutionen und Verfahrensbeteiligten eine hohe Akzeptanz. Dass mit dem CM BB eine Stelle geschaffen wurde, die über längere Zeit Ansprechpartner für die Jugendlichen bleibt, sie begleitet und schaut, dass sie nicht aus dem Bildungssystem hinausfallen, beurteilen die befragten Partnerinstitutionen als grossen Nutzen. Die Institutionen können aber auch vom Netzwerk des CM BB profitieren. Für die Lehrpersonen wirkt das CM BB entlastend, weil sie Verantwortung abgeben können

und trotzdem noch jemand die Fäden in den Händen behält.

46 Prozent der Jugendlichen, die das CM BB seit 2011 abgeschlossen haben, haben entweder erfolgreich eine Ausbildung auf Sekundarstufe II begonnen oder abgeschlossen. Eine Erfolgsquote von 46 Prozent darf vor dem Hintergrund der Komplexität der Fälle, die das CM BB begleitet, als hoch beurteilt werden. Bedenkt man, dass die Teilnahme für die Jugendlichen freiwillig ist, zeugt diese Quote von einer guten Prozess- und Arbeitsqualität. Die Kosten betragen pro «erfolgreichen» Fallabschluss im Kanton Bern rund 16'600 Franken.

### **Ausgewählte Empfehlungen**

Angesichts der beachtlichen Erfolgsquote, der hohen Akzeptanz bei den Partnerinstitutionen und einer positiv zu bewertenden Kosten-Nutzen-Relation empfiehlt sich, das CM BB auch nach 2016 weiterzuführen.

Um die hohe Fallbelastung zu reduzieren und die gute Qualität der Arbeit des CM BB weiterhin sicherzustellen, sollten die Stellen des CM BB aufgestockt werden.

Die Case Manager und Case Managerinnen sind im Kanton Bern auf fünf regionale Standorte verteilt. Die Entwicklung einer einheitlichen Kultur, die an allen Standorten gelebt wird, ist dringend zu empfehlen.

## 1. Einleitung

Die Verbundpartner (Bund, Kantone, Organisationen der Arbeitswelt) haben gemeinsam das Ziel festgelegt, die Abschlussquote auf Sekundarstufe II bei den Jugendlichen unter 25 Jahren bis 2015 von 90 auf 95 Prozent zu erhöhen. Möglichst alle Jugendlichen und jungen Erwachsenen sollen die Chance erhalten, eine ihren Fähigkeiten entsprechende Ausbildung zu absolvieren. Die Erkenntnisse aus verschiedenen Studien haben gezeigt,

- dass Jugendliche und junge Erwachsene ohne Abschluss auf Sekundarstufe II deutlich häufiger von Arbeitslosigkeit und Sozialhilfeunterstützung betroffen sind,
- dass insbesondere schulisch schwache Jugendliche mit Problemen in verschiedenen Lebensbereichen eine berufliche Grundbildung häufig nicht schaffen,
- dass es für Jugendliche, die nach der obligatorischen Schule, nach einem Brückenangebot oder nach einem Lehrabbruch keine Anschlusslösung haben, keine Anlaufstelle gibt, die diese Jugendlichen über einen längeren Zeitraum und stufenübergreifend begleitet.

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

Gestützt auf das Bundesgesetz über die Berufsbildung (BBG, Art. 3 lit. a und c, Art. 7 und Art. 12) unterstützte der Bund die Kantone bei der Einführung und Umsetzung des CM BB seit 2008. Er wird sich mit Abschluss der Konsolidierungsphase 2015 aus der Finanzierung zurückziehen. Die operative Umsetzung lag bei den Kantonen.

Der Kanton Bern hat den Aufbau des CM BB früh in Angriff genommen und dafür einen Regierungsratsbeschluss (RRB 0388/2008) eingeholt. 2013 wurde das Projekt in die Konsolidierungsphase überführt (RRB 1402/2011). Die nationale Zielvorgabe einer Abschlussquote auf Sekundarstufe II von 95 Prozent hat der Kanton Bern bereits erreicht. Es bleibt aber das Ziel, die Abschlusszahlen der Sekundarstufe II auf diesem hohen Niveau zu stabilisieren und die Jugendarbeitslosigkeit weiterhin zu senken (Bolliger et al.2012).

Der Kanton Bern verfolgt neben den nationalen Zielvorgaben mit dem CM BB folgende sozialpolitischen Wirkungsziele:

- Ein Beitrag zur Armutsprävention leisten, indem das CM BB dafür sorgt, dass Jugendliche und junge Erwachsene mit Mehrfachschwierigkeiten einen Abschluss auf Sekundarstufe II erreichen und nachhaltig ins Erwerbsleben integriert sind.
- Längerfristig dazu beitragen, dass die Sozialhilfequote im Kanton Bern verringert und die Sozialhilfekosten entlastet werden.

- Die Lehrpersonen der Volksschule entlasten, indem das CM BB Ansprechpartner ist für Jugendliche, bei denen die schulinternen Begleitmassnahmen an Grenzen stossen.
- Dienstleistungen und Massnahmen zur beruflichen Integration mit dem CM BB besser koordinieren.

Mit Abschluss der Beitragsfinanzierung des Bundes 2015 müssen die Kantone einen Evaluationsbericht vorlegen. Umsetzung und Wirkung des CM BB Kanton Bern wurden bereits mehrmals evaluiert. Die vorliegende Evaluation ist summativ (wirkungsüberprüfend) ausgerichtet und dient dem Kanton Bern als Rechenschaftslegung für die Weiterführung des CM BB ab 2017. Hauptziel der Evaluation ist es zu überprüfen, inwiefern es gelungen ist, die in den Konzepten formulierten Zielsetzungen und Grundsätze wirkungsvoll umzusetzen, welcher Nutzen für die Jugendlichen und die beteiligten Institutionen daraus resultiert und welcher volkswirtschaftlicher Nutzen generiert wird. Die Evaluation orientiert sich an folgenden Hauptfragestellungen:

1. *In welchem Masse erlauben die Strukturen, Prozesse und die vorhandenen Ressourcen die Ziele des CM BB zu erreichen?*
2. *Was ist konkret erreicht worden? Wie viele Jugendliche, die durch das CM BB begleitet werden, schliessen eine Ausbildung auf Sekundarstufe II ab und integrieren sich nachhaltig in die Arbeitswelt?*

## 2. Evaluationsgegenstand und Fragestellungen

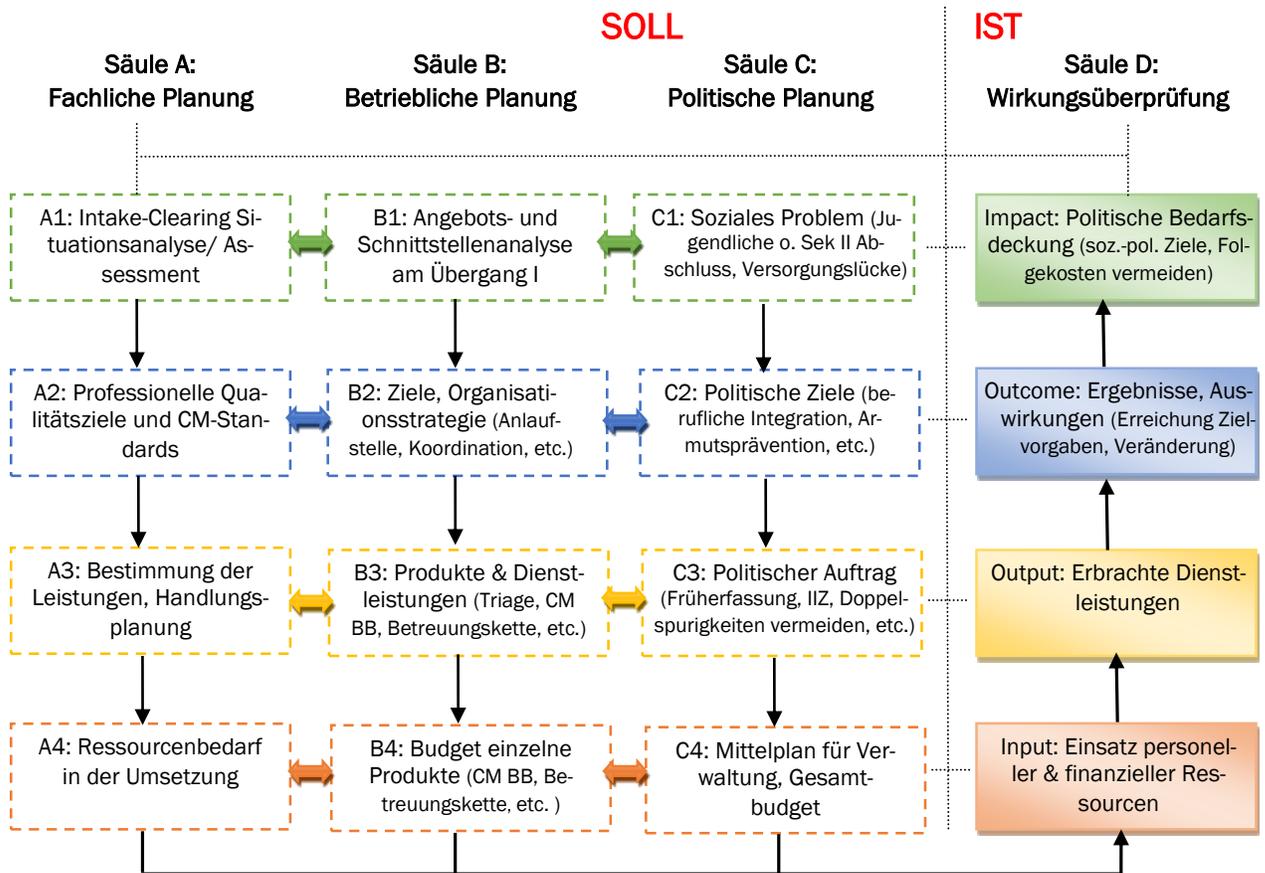
Der Fokus der Evaluation richtet sich auf das CM BB des Kantons Bern und die eingeleiteten Weiterentwicklungen während der Konsolidierungsphase ab 2013. Wirkungsüberprüfung und Rechenschaftslegung stehen im Vordergrund der Evaluation, daraus leiten sich die Evaluationsgegenstände ab (vgl. Folgekapitel).

Der Evaluationsbericht gliedert sich in neun Kapitel: Auf die Einleitung und das methodische Vorgehen folgt in Kapitel 3 eine Umfeldanalyse hinsichtlich der Sozialstruktur und Grösse der jungen Bevölkerungsschicht im Kanton Bern. In Kapitel 4 werden Organisation und Steuerung des CM BB Kanton Bern und in Kapitel 5 die Leistungen und Prozessqualität analysiert. Das Kapitel 6 beschäftigt sich mit den direkten Wirkungen und Kapitel 7 mit den indirekten Wirkungen und dem Nutzen des CM BB. In den letzten beiden Kapiteln folgen schliesslich Beurteilung und Empfehlungen.

### 2.1 Evaluationsmodell

Unter dem Gesichtspunkt eines kooperativen Steuerungsprozesses des CM BB fokussiert die vorliegende Evaluation auf die operative-fachliche, strategisch-betriebliche und normativ-politische Ebene (Löcherbach et al. 2013). Die Planungs- oder Soll-Ebene (farbig umrandete Kästchen) liefert die Bewertungskriterien, während die Ist-Ebene die zu überprüfenden Gegenstände Input, Output, Outcome und Impact darstellt.

Abbildung 1: Umsetzungs- und Wirkungsmodell nach Meinhold und Matul (2003)



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

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

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

## 2.2 Fragestellungen

Aufgrund des Evaluationszwecks, den Vorgaben des Bundes und des Kantons ergeben sich folgende untersuchungsleitenden Fragestellungen:

Abbildung 2: Fragestellungen und Bewertungskriterien

<b>Einsatz an personellen und finanziellen Ressourcen</b>		<b>Bewertungskriterien</b>
<b>INPUT</b>	Wie hoch sind die angefallenen Gesamtkosten? Gibt es Abweichungen zu den budgetierten Kosten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angefallene Gesamtkosten</li> </ul>
	Wie verteilen sich die Kosten auf die einzelnen Kostenträger und die einzelnen Angebote (CM BB, Betreuungskette, individuelle Massnahmen)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kosten nach Kostenträger</li> <li>Kosten nach Dienstleistung</li> </ul>
	Werden die Mittel wirtschaftlich eingesetzt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kosten pro Fall</li> <li>Begleitdauer (Erfolg/kein Erfolg)</li> </ul>
	Welche personellen Ressourcen stehen zur Verfügung und erlauben sie die Aufgaben zielführend wahrzunehmen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stellenprozente, Qualifikationen</li> <li>Fallbelastung pro CM</li> </ul>
<b>Erbrachte Dienstleistungen</b>		<b>Bewertungskriterien</b>
<b>OUTPUT</b>	Wird die Zielgruppe mit dem bestehenden Aufnahmeverfahren erreicht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl Anmeldungen pro Jahr aufgeschlüsselt nach Zuweiser</li> <li>Anzahl Früherfassungen (VS, SD)</li> <li>Dauer der Assessmentphase</li> <li>Anzahl positiv und negativ triagierte Fälle</li> <li>Klientenstruktur im Vergleich zu den Aufnahmekriterien</li> </ul>
	Erlauben die vom CM BB erbrachten Leistungen die Jugendlichen entsprechend ihrem Bedarf zu unterstützen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl begleitete Jugendliche (Entwicklung und Stichtag)</li> <li>Umfang und Struktur der eingeleiteten Massnahmen</li> <li>Einhaltung der Prozessstandards</li> </ul>
	Gelingt es dem CM BB die wichtigen Partnerinstitutionen am CM-Prozess zu beteiligen und Synergien zu nutzen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl beteiligte Partner (Netzwerk)</li> <li>Qualität und Koordination der Zusammenarbeit</li> <li>Akzeptanz bei den beteiligten Fachkräften</li> </ul>
<b>Direkte Wirkung</b>		<b>Bewertungskriterien</b>
<b>OUTCOME</b>	Gelingt es mit Unterstützung des CM BB die Probleme der Jugendlichen zu vermindern, ihre Ressourcen zu stärken und eine nachobligatorische Ausbildung einzuleiten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Haltequote</li> <li>Anzahl Statuswechsel (+, =, -)</li> <li>Anzahl erfolgreich abgeschlossene Fälle (Sek II Abschluss)</li> <li>Anzahl Weiterleitungen an andere Institutionen</li> <li>Anzahl erfolglos abgeschlossene Fälle (nach Anschlusslösung)</li> <li>Erreichte Veränderungen</li> </ul>
<b>Politische Bedarfsdeckung/Rechenschaftslegung</b>		<b>Bewertungskriterien</b>
<b>IMPACT</b>	Inwiefern trägt das CM BB dazu bei, das Ziel 95% der unter 25-jährigen mit einem Sek. II-Abschluss zu erreichen und das Sozialversicherungssystem zu entlasten und Folgekosten zu vermeiden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl erreichte Sek. II-Abschlüsse</li> <li>Kosteneinsparungen (aufgrund erfolgreicher Fälle)</li> <li>Folgekosten (aufgrund nicht erfolgreicher Fälle)</li> </ul>

## 2.3 Methodisches Vorgehen

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

### Dokumentenanalyse

Die Analyse einschlägiger Dokumente liefert Hintergrundinformationen zu den Strukturen, Prozessen und angestrebten Zielen sowie der Weiterentwicklung des CM BB-Konzepts im Kanton Bern. Folgende Dokumente wurden vertieft analysiert:

- Leitfäden
- Handbücher
- Konzepte
- Regierungsratsbeschlüsse
- Evaluationsberichte zum CM BB des Kantons Bern

### Analyse der Daten aus dem CM-Online

Der Kanton Bern nutzt für die Administration der Fälle das Softwaretool CM-Online. Zugleich dient die Software zur Erfassung sozio-demografischer Informationen sowie der Fortschritte und Erfolge der Jugendlichen während der Begleitung des CM BB. Der Kanton Bern hat das CM-Online entsprechend seinen Bedürfnissen mit zahlreichen kantonalen Variablen angereichert.

Kernelement der Evaluation ist die Auswertung der Daten aus dem CM-Online. Die Datenanalyse orientierte sich an den in Abbildung 2 dargestellten Bewertungskriterien und erfolgte primär bivariat-deskriptiv. In die Analyse einbezogen wurden sämtliche Fälle, die entweder zwischen dem 1. Januar 2011 und dem 1. Juli 2015 ins CM BB des Kantons Bern angemeldet wurden oder die das CM BB seit 2011 abgeschlossen haben.

Seit 2011 wurden insgesamt 2091 Jugendliche ins CM BB Kanton Bern angemeldet. 1607 haben das CM BB seither abgeschlossen, davon konnten 1416 in die Analyse einbezogen werden, bei 191 Fällen fehlen einschlägige Informationen zum Abschlussgrund. Überdies können sich die Fallzahlen je nach Evaluationsfokus, Indikator oder aufgrund fehlender Werte unterscheiden.

Abbildung 3: Anzahl in die Analyse einbezogener Fälle

Abschlüsse	Anzahl Fälle	Eintritte ins CM BB	Anzahl Fälle
Abschlüsse seit 2011:	1607	Eintritte seit 2011:	2091
▪ fehlende Werte	191	▪ davon aufgenommen	1628
In die Analyse einbezogen	<b>1416</b>	▪ nicht aufgenommen	274
		▪ noch keine Entscheidung	158
		▪ fehlende Werte	4
		In die Analyse einbezogen	<b>2087</b>

Quelle: Daten CM-Online Bern 2015

### **Fokusgruppen und Inhaltsanalyse**

Um die Aussenwahrnehmung und die Akzeptanz des CM BB bei den Verfahrensbeteiligten im Kanton Bern abzuholen, wurden Fokusgruppen eingesetzt. Dieses Instrument eignet sich, um Rückmeldungen hinsichtlich der Wirkung von Projekten, Programmen und Dienstleistungen einzufangen und zu verstehen. Die Interaktion zwischen den Teilnehmenden im Rahmen von Fokusgruppen erlaubt zudem, Wechselwirkungen zu erkennen und Fragestellungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu diskutieren. Im Rahmen der vorliegenden Evaluation wurden sechs Fokusgruppen durchgeführt. Ausser der französischsprachigen waren die Gruppen homogen mit Vertretern und Vertreterinnen der verschiedenen Partnerinstitutionen des CM BB Kanton Bern zusammengesetzt. Pro Fokusgruppe waren zwischen 8 und 10 Teilnehmende vorgesehen. Da die Personen teilweise verhindert waren, konnte diese Zielgrösse nicht in allen Gruppen realisiert werden. Insgesamt beteiligten sich 42 Personen an den Gesprächen - eine genügend grosse Anzahl, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten.

Die Fokusgruppengespräche fanden zwischen Ende August und Mitte September 2015 statt. Die Gespräche wurden transkribiert und nach einem für die Evaluation definierten Kriterienraster (siehe Anhang) inhaltsanalytisch ausgewertet.

**Abbildung 4: Vertretene Institutionen und Anzahl Teilnehmende an den Fokusgruppen**

<b>Institutionen</b>	<b>Anzahl Teilnehmende</b>
Sozialdienste	6 Personen
Brückenangebote	12 Personen
Volksschule (Lehrpersonen)	5 Personen
Ausbildungsberatung & Lehrbetriebe	7 Personen
Französischsprachige Gruppe	5 Personen
Case Manager und Case Managerinnen	7 Personen
<b>Total</b>	<b>42 Personen</b>

### 3. Sozialstruktur der jungen Bevölkerung – eine Umfeldanalyse

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

Mittels einer Faktorenanalyse<sup>1</sup> wurde getestet, wie sich die Sozialindikatoren (Jugendarbeitslosigkeit, Sozialhilfequote, Ausländeranteil) für die einzelnen Kantone zusammensetzen und auf der Dimension «Sozialstruktur der jungen Bevölkerungsgruppe» positionieren. Gemäss diesen Ergebnissen befindet sich der Kanton Bern hinsichtlich der soziostrukturellen Zusammensetzung der unter 25-jährigen Bevölkerung im zweiten Quadranten (unten rechts, Abbildung 5). Mit 5,2 Prozent liegt die Sozialhilfequote der jungen Erwachsenen (18-25 Jahre) im Kanton Bern über dem Schweizer Durchschnitt (2013: 4%).

2014 lag die Arbeitslosenquote der 15- bis 19-Jährigen im Kanton Bern bei 1,8 Prozent, was in absoluten Zahlen 463 Jugendlichen entsprochen hat. Die Arbeitslosenquote liegt somit im Kanton Bern bei den Jugendlichen im ausbildungsfähigen Alter leicht unter dem gesamtschweizerischen Durchschnitt von 2,3 Prozent. Wie aus der Schulaustretendenbefragung hervorgeht, hat sich der Anteil der Jugendlichen, die nach der obligatorischen Schulzeit oder nach einer Zwischenlösung keine Anschlusslösung<sup>2</sup> haben, seit 2008 im Kanton Bern um einen Drittel verringert. 2014 hatten insgesamt 618 Schulabgänger und Schulabgängerinnen (5,1%) kurz vor Schulende noch keine Anschlusslösung<sup>3</sup>.

Drei Viertel der Schulaustretenden (2014: 74,9%) stiegen nach dem 9. Schuljahr direkt in eine Berufs- oder Mittelschulbildung ein. Gut ein Fünftel (22,6%) nahm einen Umweg über eine schulische oder praktische Zwischenlösung. Während die Eintritte in eine zweijährige Attestausbildung (EBA) im Kanton Bern zwischen 2010 und 2014 um 2,9 Prozentpunkte zugelegt haben, sind die Eintritte in eine drei- oder vierjährige berufliche Grundbildung mit Eidgenössischem Fähigkeitszeugnis (EFZ) um die gleiche Zahl gesunken. Im sel-

---

<sup>1</sup> Die Faktorenanalyse reduziert die in einer Vielzahl von Variablen enthaltenen Informationen auf eine möglichst geringe Zahl hypothetisch definierter Dimensionen oder Faktoren. Es ist damit ein Verfahren zur Datenreduktion. Die Faktorenwerte erlauben, die Bedeutung der beiden Faktoren (Sozialstruktur und Bevölkerungsgrösse) für den einzelnen Kanton abzubilden. Die Faktorenwerte werden als Abweichung vom auf Null normierten Mittelwert dargestellt. Das heisst: Hohe negative Werte haben eine unterdurchschnittliche und hohe positive Werte eine überdurchschnittliche Ausprägung. Faktorenwerte, die sich um Null bewegen, entsprechen dem Durchschnitt.

<sup>2</sup> Dies gilt es insbesondere für die Schulabgänger und Schulabgängerinnen aus der Volksschule zu relativieren, da im Kanton Bern auch Jugendliche, die am Ende des Schuljahrs zwar noch auf der Suche nach einer Lehrstelle sind, bereits einen Platz in einem Brückenangebot zugesichert haben, sollte es mit der Lehrstellensuche nicht klappen.

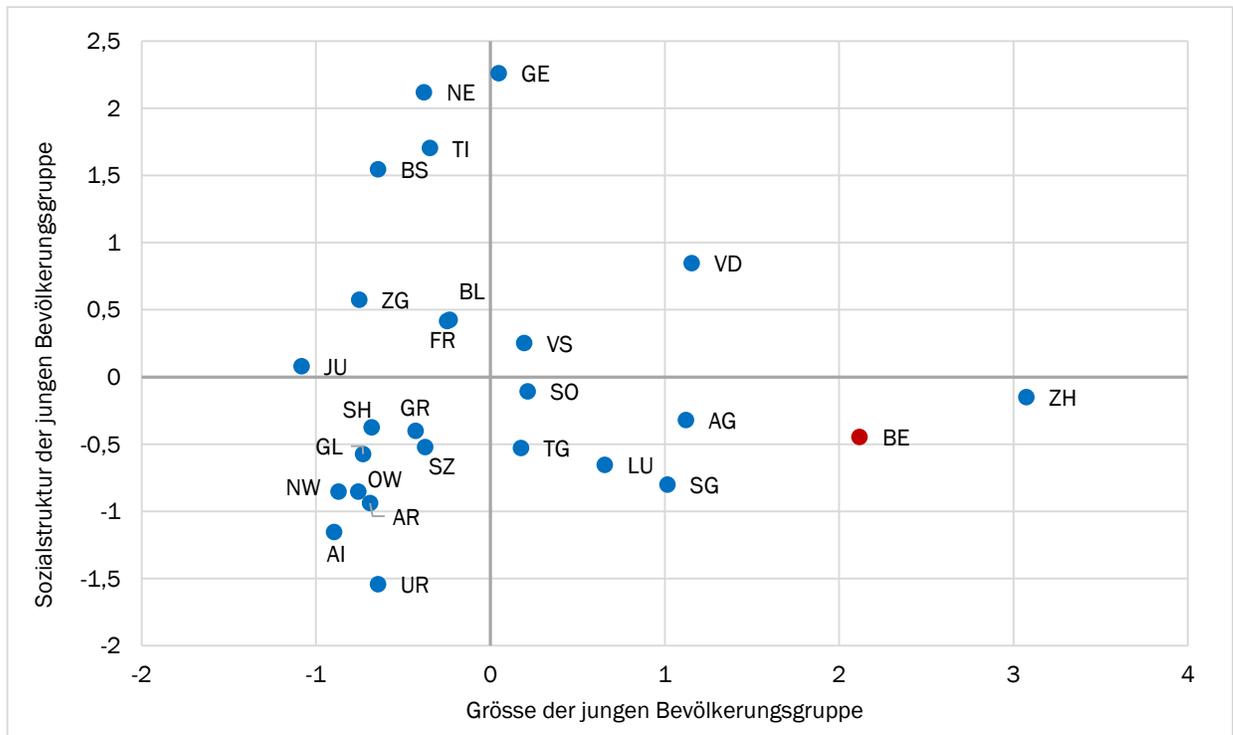
<sup>3</sup> Das heisst: Dazu gehören Jugendliche, die – trotz Zusicherung eines Brückenangebotsplatzes – zum Zeitpunkt der Befragung noch auf der Suche nach einer Lehrstelle waren oder unentschlossen waren, aber auch Jugendliche, die ohne nachobligatorische Ausbildung eine Tätigkeit im ersten Arbeitsmarkt gefunden haben.

ben Zeitraum ist zudem die Maturitätsquote um 2,8 Prozentpunkte gestiegen. Wie die Befunde zeigen, steht die EFZ-Ausbildung aufgrund der Verschiebungen gegen unten und oben unter Druck.

Die zweite Dimension der Faktorenanalyse betrifft die mengenmässige Grösse der jungen Bevölkerungsschicht in einem Kanton sowie das Ausmass an Jugendlichen mit schulischen Schwierigkeiten und somit die Anzahl potentieller CM-Fälle. Der erste Indikator wird über die Anzahl Jugendliche und junge Erwachsene pro Kanton operationalisiert. Die Variable «Lehrverhältnisse EBA» bezieht sich auf die Gruppe der praktisch begabten Jugendlichen (BBT, 2010) und das mengenmässige Angebot an EBA-Lehrstellen.

Für die Zielgruppe des CM BB ist vor allem die zweijährige Ausbildung mit EBA interessant. Der Lehrstellenmarkt hat sich zwar in den letzten Jahren entspannt, ist aber von Widersprüchen geprägt: Einerseits bekunden die Betrieben Schwierigkeiten, Lehrstellen mit hohen Anforderungsprofilen besetzen zu können. Zugleich haben schwächere Jugendliche Mühe, eine geeignete Lehrstelle zu finden. Eine genügend grosse Anzahl Lehrstellen für praktisch begabte Jugendliche ist eine wichtige Voraussetzung, um die Jugendlichen des CM BB erfolgreich in eine nachobligatorische Ausbildung begleiten zu können. Der Anteil der EBA-Lehrstellen im Verhältnis zum Total der Lehrverhältnisse betrug 2014 im Kanton Bern 5,7 Prozent und lag leicht über dem gesamtschweizerischen Wert (5,6%).

**Abbildung 5: Sozialstruktur und Grösse der jungen Bevölkerung, 2013/14**  
Faktorenwerte



Quelle: BFS 2013/14, Berechnungen across • concept

Der Kanton Bern ist mit einer Million Einwohnern der zweite grösste Kanton der Schweiz. Zwischen 2004 und 2014 nahm die Einwohnerzahl (ständige Wohnbevölkerung) im Kanton um 5,7 Prozent zu. Hauptverantwortlich für dieses Wachstum ist die Zuwanderung aus dem Ausland. Der Geburtenüberschuss, der gewöhnlich zum Bevölkerungswachstum beiträgt, hatte in den letzten 10 Jahren im Kanton Bern nur einen geringfügigen Einfluss auf das Wachstum der Einwohnerzahl. Zusätzlich gehört der Kanton Bern zu jenen Kantonen, die aufgrund interkantonalen Abwanderung Einwohner verloren haben (BFS 2015).

Ein Blick auf die ständige Wohnbevölkerung unter 25 Jahren zeigt für den Kanton Bern zwischen 2010 und 2014 einen Anstieg um 1,9 Prozent bei der jüngsten Bevölkerungsgruppe (0-14 Jahre) und einen Rückgang um -3,1 Prozent bei den 15- bis 24-Jährigen. In beiden Altersgruppen ist indes die Zahl der ausländischen Wohnbevölkerung gestiegen. Insbesondere trifft dies für die Kinder mit Migrationshintergrund unter 14 Jahren zu. Ihre Zahl ist im Kanton Bern seit 2010 um 14,4 Prozent gewachsen.

*Fazit:*

Eine tiefe Jugendarbeitslosigkeit, ein durchschnittlicher Anteil ausbildender Betriebe sowie eine tiefe Migrationsrate – allerdings mit grossen regionalen Unterschieden – führen dazu, dass sich die Sozialstruktur der jungen Bevölkerung des Kantons Bern im gesamtschweizerischen Vergleich vorteilhafter präsentiert. Die Sozialhilfequote der jungen Erwachsenen befindet sich indes im Kanton Bern über der Quote der Schweiz.

Der Ausländeranteil liegt im Kanton Bern bei den 15- bis 24-Jährigen mit 13,2 Prozent (2014) derzeit noch unter dem Schweizer Mittel (21,7%), wird aber gemäss der zu beobachtenden Entwicklungen künftig steigen. Der Anstieg der jungen ausländischen Wohnbevölkerung dürfte sich auf den Übergang I und die nachobligatorische Ausbildungswahl auswirken. Davon wird auch das CM BB des Kantons Bern betroffen sein: Liegt doch der Anteil der begleiteten Jugendlichen mit Migrationshintergrund mit 27 Prozent bereits jetzt über dem kantonalen Durchschnitt. Zudem zeigen verschiedene wissenschaftliche Studien, dass sich ein Migrationshintergrund negativ auf die berufliche Ausbildung der Jugendlichen auswirken kann (Häfeli & Schellenberg, 2009). Jugendliche mit Migrationshintergrund sind häufiger von Mehrfachbelastungen betroffen, wie der - im Vergleich zum kantonalen Wert - überdurchschnittliche Anteil Ausländer und Ausländerinnen im CM BB belegt.

## 4. Organisation und Steuerung des CM BB im Kanton Bern

Die Ergebnisse der im 2011 durchgeführten nationalen Evaluation (Landert&Partner 2011) zeigten, dass jene CM BB, die zentral organisiert und in der Verwaltungshierarchie weit oben angesiedelt sind, besonders gut funktionieren. Dies veranlasste den Kanton Bern dazu, das CM BB im Zuge der Konsolidierungsphase neu zu positionieren. Dafür wurde 2012 der Bereich «Begleitung und Integration» geschaffen und bei der Berufs-, Studien-, und Laufbahnberatung des Mittel- und Berufsbildungsamtes (MBA) angesiedelt. Das CM BB des Kantons Bern erhielt dadurch eine zentrale Führung, die bei Strategie- und Koordinationsaufgaben im Rahmen der interinstitutionellen Zusammenarbeit direkt der Amtsleitung des MBA unterstellt ist. Die Case Manager und Case Managerinnen selber arbeiten

aber weiterhin in den regionalen Berufsberatungs- und Informationszentren (BIZ) des Kantons Bern. Die Reorganisation des CM BB sollte dazu beitragen:

- Die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der neuen Leitung zu stärken.
- Die Abläufe und Prozesse an den regionalen CM-Standorten besser zu standardisieren.
- Die Sichtbarkeit des CM BB zu verbessern und eine Anlaufstelle für die Anliegen der anderen Direktionen, Schulen und Gemeinden des Kantons zu gewährleisten.
- Die Koordination gemeinsam mit den Verantwortlichen der interinstitutionellen Zusammenarbeit und der Brückenangebote zu optimieren.

Das CM BB war im Kanton Bern von Beginn weg ein Projekt der interinstitutionellen Zusammenarbeit und wird nach wie vor von der interinstitutionellen Steuergruppe mit Vertretungen der Volkswirtschaftsdirektion (VOL), Gesundheits- und Führgesundheitsdirektion (GEF) und der Erziehungsdirektion (ERZ) begleitet. Die Schaffung des Bereichs «Begleitung und Integration» bot die Gelegenheit, auch die Zusammenarbeit zwischen den kantonalen Direktionen weiterzuentwickeln. Dabei wurden die Schnittstellen zu den jeweiligen Angeboten und Institutionen neu überprüft und die Aufgaben der beteiligten Institutionen sowie die Rolle und Funktion des CM BB in der Zusammenarbeit präzisiert.

Der Kanton Bern definierte im Rahmen der Neuorganisation des CM BB die sogenannten J-Angebote wie «Junior Job Service» und «Junior Coaching» neu, integrierte sie ins CM BB und wandelte 3,5 Stellen in Case Managerstellen um. Dadurch konnten Doppelspurigkeiten beseitigt und Synergien geschaffen werden. Um die Brückenangebote besser zu koordinieren, wurde beim MBA eine Fachstelle (KoBra) geschaffen und die Zugangssteuerung zu den Brückenangeboten in Form einer Triagestelle beim Bereich «Begleitung und Integration» angesiedelt.

Die Triagestelle ist die Anlaufstelle für Jugendliche und junge Erwachsene, die nach der obligatorischen Schule, nach einem Brückenjahr oder nach einem Lehrabbruch keine Anschlusslösung haben. Die Aufgaben der Triagestelle übernehmen die Case Manager und Case Managerinnen, dafür stehen 120 Stellenprozent zur Verfügung. Sie prüfen mit den Jugendlichen, ob ein Direkteinstieg in eine berufliche Grundbildung noch möglich ist, welche Zwischenlösung sich am besten eignet und ob allenfalls weitere Stellen einzubeziehen sind.

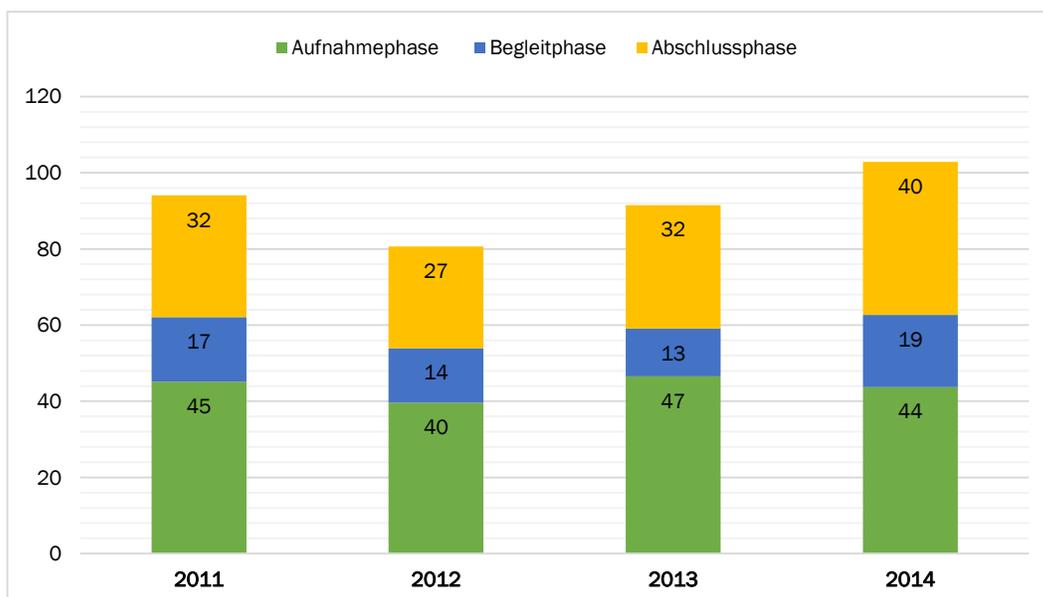
Mit der Verteilung der Verantwortlichkeiten auf die beiden Fachstellen KoBra und CM BB wurden Voraussetzungen geschaffen, um erstens eine bedarfsorientierte Zuweisung zu den Brückenangeboten sicherzustellen und Brückenkarrieren zu verringern. Zweitens behält eine Stelle die Übersicht über Angebot und Bedarf geeigneter Zwischenlösungen. Diese Informationen dienen drittens für die Steuerung und bedarfsorientierte Bereitstellung von Brückenangebotsplätzen im Kanton Bern und um die Durchlässigkeit zwischen den Angeboten zu verbessern (ERZ 2014). Der Kanton Bern zählt somit zu jenen Kantonen, die sowohl die Schulaustretendenbefragung institutionalisiert haben als auch die Jugendlichen ohne Anschlusslösung systematisch erfassen und begleiten.

Das Projekt «Betreuungskette» ist im Zusammenhang mit der kantonalen Strategie zur Armutsbekämpfung zu verorten. Der Sozialbericht 2012 nennt die nachhaltige berufliche Integration von sozialhilfebeziehenden Jugendlichen und jungen Erwachsenen als ein zentrales Element der Armutsbekämpfung. Damit diese gelingt, seien eine enge Begleitung und niederschwellige Angebote nötig. Mit dem CM BB existierte bereits ein entsprechendes Angebot. Es wurde bis anhin von den Sozialdiensten aber wenig genutzt. Die Betreuungskette ist ein gemeinsames Projekt der ERZ und GEF. Es sollte das CM BB bei den Sozialdiensten bekannter machen und die Zusammenarbeit zwischen den kommunalen und regionalen Sozialdiensten, den Flüchtlingssozialdiensten und den Partnerinstitutionen im Asylwesen stärken. Der Hauptfokus dieser Zusammenarbeit richtet sich darauf, Jugendliche zwischen 14 und 17 Jahren, deren Eltern Sozialhilfe beziehen und die gefährdet sind, keine nachobligatorische Ausbildung zu absolvieren, möglichst frühzeitig zu erfassen. Die Betreuungskette soll aber auch junge Erwachsene im Alter zwischen 18 und 25 Jahren begleiten, wenn die berufliche Integration im Vordergrund steht und eine Ausbildung realistisch ist (GEF & ERZ 2015).

#### 4.1 Personalressourcen

Die Kapazität des CM BB Bern liegt derzeit (2015) bei 13,2 Vollzeitstellen (inkl. 1,2 Stellen für die Triage und 2 Stellen für die Betreuungskette), verteilt auf 19 Case Manager und Case Managerinnen sowie auf die BIZ-Regionen Bern-Mittelland, Emmental-Oberaargau, Bern-Oberland, Biel-Seeland und Berne francophone. Zusätzlich stehen 230 Stellenprozente für die Bereichsleitung und administrative Aufgaben zur Verfügung. Sämtliche Case Manager und Case Managerinnen haben einen Ausbildungsabschluss auf Tertiärstufe im sozialen Bereich (Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Pädagogik, Psychologie) und bringen Erfahrungen in der Beratung (z.B. Berufsberatung) sowie Berufserfahrung mit Jugendlichen mit.

Abbildung 6: Anzahl begleitete Jugendliche pro Vollzeitstelle und pro Jahr, 2011 bis 2014

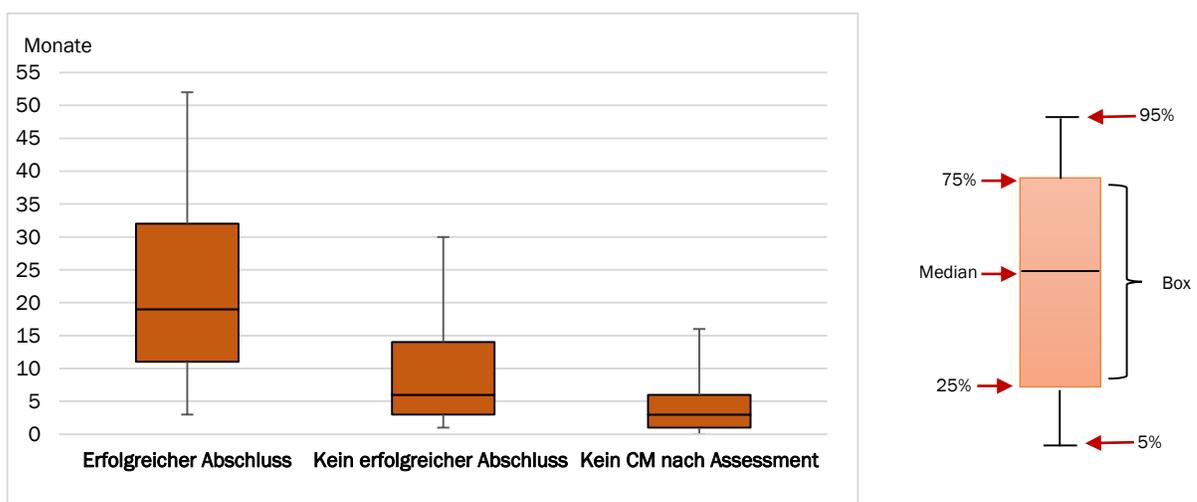


Quelle: Daten CM-Online Bern 2015

Um die Fallbelastung pro Vollzeitstelle zu berechnen, wurde die Zahl der offenen Dossiers am Anfang und am Ende eines Kalenderjahrs sowie der Neueintritte und Fallabschlüsse gegenübergestellt. Das CM BB des Kantons Bern betreut im Durchschnitt pro Vollzeitstelle und pro Jahr zwischen 80 und 100 Dossiers. Die Intensität der Begleitung unterscheidet sich je nach Prozessphase, in der sich die Jugendlichen gerade befinden: Jugendliche, die in einer beruflichen Grundbildung sind, es gut läuft, und die kurz vor dem Abschluss des CM BB stehen, benötigen eine weniger intensive Betreuung als Jugendliche, die sich noch in der Aufnahmephase befinden und der Koordinationsaufwand bedeutend höher ist (Stalder 2011). Aber auch Jugendliche in der Begleitphase brauchen allenfalls eine weniger intensive Begleitung während der Zeit, in der sie beispielsweise in einem Brückenangebot oder einem Motivationssemester sind. Das CM BB Bern nimmt pro Jahr über 500 Neueintritte auf. Die Hälfte der Jugendlichen im CM BB befindet sich jeweils in der Aufnahmephase. Pro Vollzeitstelle ergibt dies zwischen 40 und 47 Dossiers. Jeweils gut ein Drittel der Jugendlichen steht kurz vor dem Abschluss oder Abbruch des CM BB und knapp jedes fünfte Dossier findet sich in der Begleitphase.

Trotz Aufstockung der Stellenprozente der Case Manager und Case Managerinnen ab 2012 ist die Dossierzahl pro Vollzeitstelle gestiegen. Dies hängt einerseits mit einem markanten Anstieg der Neueintritte ab 2013 um rund 150 Fälle pro Jahr zusammen. Andererseits ist das CM BB auf eine langfristige Begleitung ausgerichtet, was zu einer Kumulierung der Fallzahlen führen kann. Das CM BB des Kantons Bern begleitet die Jugendlichen, die eine Ausbildung auf Sekundarstufe II entweder erfolgreich beginnen oder abschliessen, im Durchschnitt während 19 Monaten. Wobei die Begleitdauer sehr individuell ist und bei 25 Prozent der Jugendlichen auch mal zwischen 20 und 30 Monaten dauern kann. Bei den Jugendlichen, die das CM BB abbrechen oder die an eine andere Fachstelle weitergeleitet werden, beträgt die Begleitdauer in der Regel ein halbes Jahr.

**Abbildung 7: Begleitdauer bei erfolgreichem und nicht erfolgreichem Abschluss seit 2011**  
Median, Boxplot



Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=1'653)

Die Fallbelastung der Berner Case Manager und Case Managerinnen ist mit 80 bis 100 Dossiers pro Vollzeitstelle relativ hoch. Bedenkt man, dass von den 13,2 CM-Stellen jährlich 120 Stellenprozente für die Bearbeitung der Anmeldungen bei der Triagestelle aufgewendet werden, verschärft sich die Situation nochmals. Zudem fallen die Aufgaben der Triagestelle vorwiegend zwischen Mai und Juni an - zu einem Zeitpunkt, in dem allenfalls auch die Jugendlichen des CM BB einen höheren Koordinationsbedarf haben, um noch eine Lehrstelle zu finden. Dass die Fallbelastung beim CM BB Kanton Bern hoch ist, wird auch von den Verfahrensbeteiligten wahrgenommen. Gemäss Rückmeldungen aus den Fokusgruppen äussert sich dies in langen Wartezeiten, beispielsweise zwischen Anmeldung und bis es zu einem Erstgespräch zwischen dem CM BB und dem/der Jugendlichen kommt. Aber auch eine gewisse Priorisierung bei der Aufnahme wird beobachtet, oder dass die Kadenz der Begleitung abgenommen hat. Die Case Manager und Case Managerinnen äussern sich diesbezüglich ebenfalls kritisch: Die hohe Fallbelastung erlaube es derzeit nicht mehr, jene Qualität in die Arbeit mit den Jugendlichen reinzubringen, die sie eigentlich gern möchten und die von den Verfahrensbeteiligten teilweise auch erwartet wird. Die Erfahrungen mit dem CM-Konzept in anderen sozialen Bereichen (Sozialarbeit, Gesundheit, etc.) zeigen: Will man dem Anspruch eines Case Management gerecht werden, können pro Vollzeitstelle je nach Fallkomplexität und Intensität der Begleitung etwa 50 Fälle betreut werden (BBT 2010b).

## **4.2 Finanzielle Ressourcen**

Der Bund unterstützte die Kantone beim Aufbau und der Konsolidierung des CM BB während acht Jahren und wird sich Ende 2015 aus der Finanzierung zurückziehen. Die Weiterführung des CM BB liegt dann in der finanziellen Verantwortung der Kantone. Der Regierungsrat des Kantons Bern wird im Frühjahr 2016 entscheiden, in welchem Umfang das CM BB weitergeführt wird.

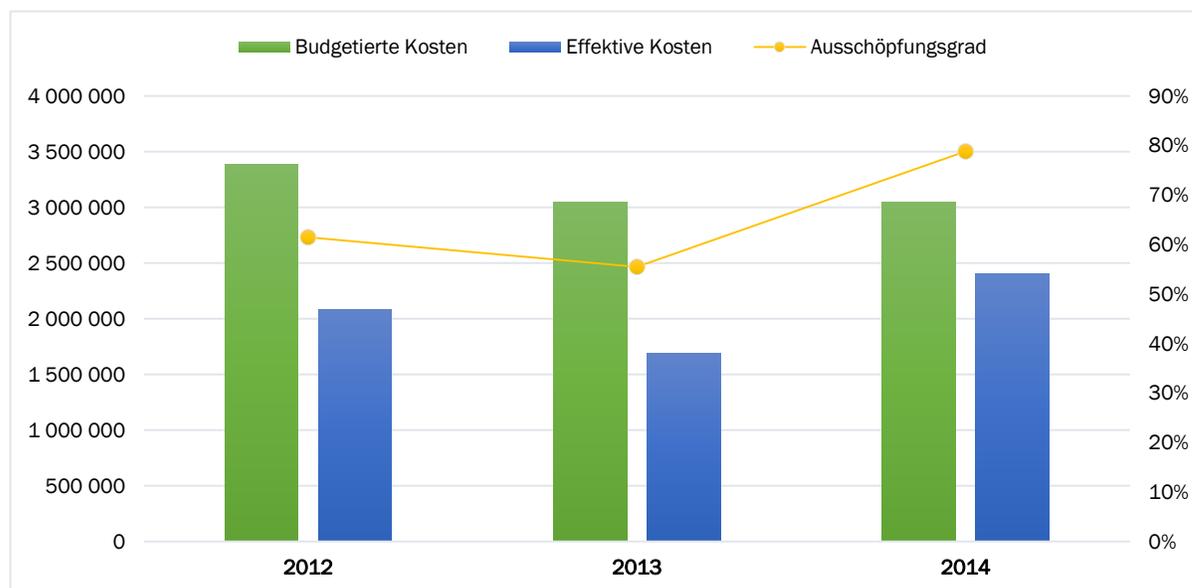
Der Fokus der vorliegenden Evaluation liegt auf der Konsolidierungsphase. Diese startete im Kanton Bern mit dem vierjährigen Verpflichtungskredit 2013-2016 und nicht wie ursprünglich geplant 2012. Gründe dafür waren: Einerseits fing die Aufbauphase später als geplant an, andererseits konnte der in der Aufbauphase des CM BB (2008-2011) vorgesehene Stellenausbau nicht vollumfänglich realisiert werden. Zudem befanden sich die geplanten Begleitmassnahmen noch im Ausbau. Aufgrund dieser Verzögerungen wurde das Budget der Aufbauphase nicht komplett ausgeschöpft. Der Regierungsrat verlängerte daraufhin den Kredit bis Ende 2012 und bewilligte für die Weiterführung des CM BB im Rahmen der Konsolidierungsphase einen vierjährigen Verpflichtungskredit (2013-2016) von 10.2 Millionen Franken. Zusätzlich wurden dem Kanton Bern vom Bund im Rahmen der Konsolidierungsphase 2 Millionen Franken zugesichert. Die Beiträge des Bundes waren in der Konsolidierungsphase an die Auflage gebunden, die kantonale Finanzierung des CM BB entsprechend dem Rückgang der Bundebeiträge aufzustocken. Gemäss dem budgetierten Verpflichtungskredit 2013-2016 ist der Kanton Bern dieser Aufforderung nachgekommen und hat das Budget um jährlich 6 Prozent erhöht.

Das CM BB des Kantons Bern konnte ab 2012 die Stellenprozente kostenneutral von 6,6 auf 10 Stellen aufstocken, indem 350 Stellenprozente der J-Angebote überführt wurden.

Um die im Projekt Betreuungskette definierten Leistungen für die regionalen und kommunalen Sozialdienste erbringen zu können, wurden ab 2013 zwei weitere Vollzeitstellen geschaffen. An der Finanzierung der beiden Stellen beteiligt sich die GEF im Rahmen der interinstitutionellen Zusammenarbeit mit jährlich 250'000 Franken. Neben dem Personalkredit verfügt das CM BB des Kantons Bern über einen Sachkredit von 1 Million Franken, davon sind 960'000 Franken für spezielle Begleitmassnahmen reserviert. Sie sollen die Case Manager und Case Managerinnen entlasten. Dazu gehören namentlich Coaching, Lernhilfen, Lehrstellenvermittlung, Unterstützung beim Bewerbungsdossier oder Übersetzungsdienste.

Ein Blick auf den Ausschöpfungsgrad über die letzten drei Jahre zeigt: Der Verpflichtungskredit wurde bis anhin nicht vollständig ausgenutzt. Der Ausschöpfungsgrad lag für die Jahre 2012 bis 2014 bei 65 Prozent. Wobei die Ausschöpfung im 2013 bei rund 55 Prozent und im 2014 bei 79 Prozent lag. Der Nettoaufwand belief sich in diesen drei Jahren für den Kanton Bern auf 4.1 Millionen Franken (2012 bis 2014), was 66,6 Prozent der Gesamtausgaben für das CM BB entspricht; 43,4 Prozent steuerte der Bund bei.

**Abbildung 8: Vergleich zwischen budgetierten und effektiven Kosten, Ausschöpfungsgrad 2012 bis 2014**

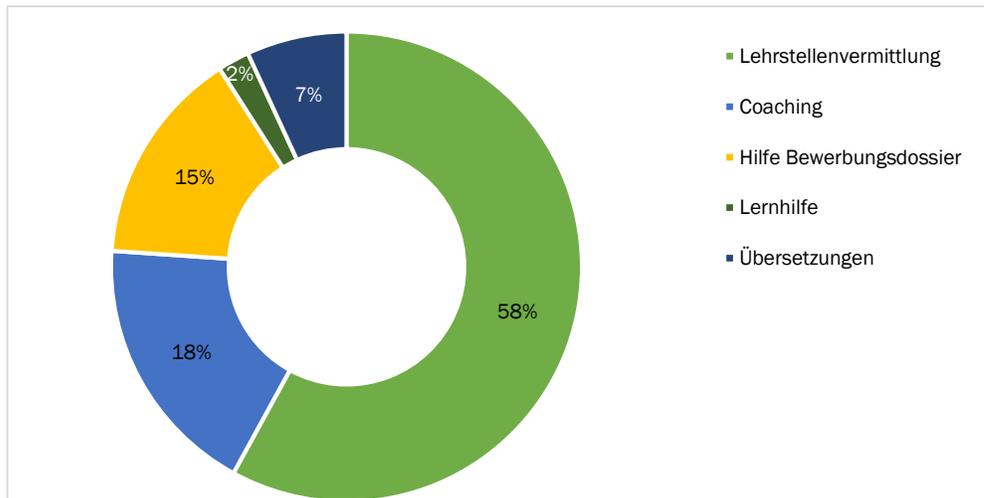


Quelle: Kreditübersicht CM BB Bern 2012-2014

Während das CM BB Bern den Personalkredit in den letzten beiden Jahren (2013 und 2014) jeweils aufgebraucht hat, wurde vom Sachkredit - insbesondere für die Begleitmassnahmen - lediglich ein Viertel verwendet. Gemäss einer detaillierteren Analyse der Finanzierungszahlen haben 2014 insgesamt 214 Jugendliche eine Begleitmassnahme erhalten. Dies entspricht einem Viertel der im 2014 begleiteten Jugendlichen. Am häufigsten setzten die Case Manager und Case Managerinnen die Lehrstellenvermittlung (58%) ein. Die Kosten dafür machen 73 Prozent der Ausgaben für Begleitmassnahmen aus. 18 Prozent der Jugendlichen mit Begleitmassnahmen erhielten ein Coaching und 15 Prozent eine Lernhilfe.

Bei den meisten Jugendlichen, die das CM BB 2014 begleitet hat (letzter Status 2014), war es jedoch nicht nötig, zusätzliche Begleitmassnahmen zu aktivieren, da sie entweder bereits in einer Ausbildung auf Sekundarstufe II (40%), in einer Zwischenlösung (22%) oder noch in der Volksschule (13%) waren. Insbesondere den Schulen stehen verschiedene schulinterne Unterstützungsmassnahmen zur Verfügung, die sie bei Bedarf aktivieren können.

**Abbildung 9: Verteilung der eingesetzten Begleitmassnahmen, 2014**



Quelle: Kreditübersicht CM BB Bern 2012-2014, (N=267 Massnahmen)

## 5. Leistungen und Prozessqualität

Der Kanton Bern hat mit der Triagestelle ein Angebot, das Jugendliche ohne Anschlusslösung einmalig und kurzfristig unterstützen kann. Das CM BB richtet sich daher explizit an Jugendliche und junge Erwachsene mit komplexen Problemlagen im schulischen, persönlichen, sozialen oder integrativen Bereich. Die Zielgruppe ist in zwei Altersklassen unterteilt: Jugendliche zwischen 14 und 17 Jahren und junge Erwachsene zwischen 18 und 24 Jahren. Der Fokus liegt aber klar auf einer möglichst frühen Erfassung der Jugendlichen mit Schwierigkeiten in verschiedenen Lebensbereichen. Das Fallmanagement basiert auf dem vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) definierten Standardprozess CM BB und gliedert sich in vier Phasen (Identifikation, Situationsanalyse, Massnahmen, Evaluation). Die Unterstützung ist bedarfsgerecht und stufenübergreifend, das heisst: Sie kann bereits in der Volksschule beginnen und bis zum Eintritt in den Arbeitsmarkt nach Abschluss einer beruflichen Grundbildung dauern. Es ist aber auch vorgesehen, dass das CM BB punktuell und während einer beschränkten Zeitdauer unterstützt (ERZ 2012).

### 5.1 Rolle der Case Manager und Case Managerinnen

Gemäss Umsetzungskonzept (2009) und Leitfaden der Betreuungskette (2015) tragen die Case Manager und Case Managerinnen die Verantwortung für den Prozess, den Einsatz von Begleitmassnahmen sowie für die Vernetzung zu anderen Institutionen. Zudem übernehmen sie die einzelfallbezogene Koordination der Verfahrensbeteiligten und administrieren

den Prozess in der Fallsoftware CM-Online. Im Rahmen der Evaluation wollten wir wissen, wie die Case Manager und Case Managerinnen selber ihre Rolle interpretieren und wie sie die befragten Fachpersonen wahrnehmen. Die Case Manager und Case Managerinnen sehen sich in unterschiedlichen Rollen: Je nach Anspruchsgruppe, Jugendliche oder Aufgabe, haben sie *«verschiedene Hüte auf»*.

- Die Berner Case Manager und Case Managerinnen haben in erster Linie eine **Koordinationsrolle**. Dazu gehören insbesondere, Informationen einzuholen und den Informationsfluss zwischen den Verfahrensbeteiligten sicherzustellen sowie die Verantwortlichkeiten zu klären. In der **Vermittlerrolle** geht es darum, die richtigen Akteure und Akteurinnen ins Boot zu holen und mit den involvierten Stellen nach den besten Lösungen zu suchen, um die mit den Jugendlichen vereinbarten Ziele erreichen zu können.
- Die Rolle der **Fallführung** scheint beim CM BB des Kantons Bern nicht immer eindeutig geklärt zu sein. Die Case Manager und Case Managerinnen sagen zwar, dass sie die Steuerungshoheit bräuchten, um überhaupt im Sinne des Case Management arbeiten zu können und den *«roten Faden»* in den Händen zu behalten. Das Einfordern dieser Steuerungshoheit werfe aber immer wieder Diskussionen auf.
- In der Arbeit mit den Jugendlichen nehmen sie die Rolle des *«gatekeeper»* ein, indem sie versuchen, die Tür zu einer Massnahme, einer Lehrstelle oder einem Brückenangebot zu öffnen. Manchmal sind sie auch in der **Anwaltsrolle**, wenn sie sich für die Anliegen und Sichtweise der Jugendlichen einsetzen und Übersetzungsarbeit leisten, damit alle Verfahrensbeteiligten vom Gleichen sprechen.
- Ein guter Zugang zu den Jugendlichen zu haben, ist den Berner Case Manager und Case Managerinnen wichtig. Sie versuchen **Bezugsperson** für die Jugendlichen zu bleiben, auch wenn sie in einer Ausbildung sind und die Kontakte unterschiedlich intensiv sind. Das Vertrauen von den Jugendlichen zu gewinnen, ist für sie auch Voraussetzung, um überhaupt die Koordination der verschiedenen Akteure und Akteurinnen übernehmen zu können.

Die befragten Fachpersonen attestieren dem CM BB des Kantons Bern eine hohe Professionalität und eine hohe Glaubwürdigkeit in den Gesprächen mit den Verfahrensbeteiligten. Insbesondere in der Vermittlerrolle wird die fachliche Argumentation in der Lösungssuche sehr geschätzt. Einen weiteren Pluspunkt sehen die befragten Fachpersonen in der Vernetzung in die Familie, im starken Einbezug und in der aktiven Mitbeteiligung der Eltern. Sehr geschätzt wird auch der Fokus auf die Jugendlichen, die wertschätzende Haltung und die Fachlichkeit bei der Beurteilung der Gesamtsituation. Hingegen fehlt gemäss Rückmeldungen manchmal die Vernetzung zu den Lehrbetrieben oder in den Arbeitsmarkt.

Die Teilnehmenden der Fokusgruppen sehen den Auftrag des CM BB auch primär in der Koordination. Dabei wird die Sicherstellung der Übergänge zwischen den verschiedenen Stationen auf dem Weg zu einem Berufsbildungsabschluss als zentraler Aspekt beurteilt. Ein zu starker Fokus auf die Koordination bürge aber auch die Gefahr, dass zu viele Fachstellen involviert seien, die Jugendlichen von einer Fachperson zur nächsten verwiesen werden und es dann zu einem Informationsverlust komme.

Das CM BB des Kantons Bern ist für die Partner aber auch eine Anlaufstelle mit viel Fachwissen zur Berufsbildung, den Massnahmen oder zu den kantonalen Institutionen und ihren Schnittstellen. Die Case Manager und Case Managerinnen sind daher für sie auch eine wichtige Informationsquelle mit einer beratenden und unterstützenden Funktion für die anderen Institutionen. Positiv beurteilen die Teilnehmenden der Fokusgruppen, dass das CM BB eine externe und unabhängige Stelle ist, bei der alle Institutionen Jugendliche anmelden können und dass das Angebot freiwillig ist.

Die grösste Unschärfe besteht bei der Frage der Fallführung. Dies zeigt sich einerseits in unterschiedlichen Erwartungen an die Rolle und Aufgaben der Fallführung. Die Verfahrensbeteiligten erwarten beispielsweise, dass das CM BB die Gesprächsrunden organisiert, den Lead übernimmt und die Aufgabenteilung gemeinsam geklärt wird. Andererseits ist auch nicht immer klar, wie stark sich das CM BB zurückzieht, wenn ein Jugendlicher oder eine Jugendliche in einem Brückenangebot oder Motivationssemester ist. Nicht vollständig geklärt ist die Fallführung in der Zusammenarbeit mit den Sozialdiensten. Insbesondere bei jungen Erwachsenen mit eigenen Dossiers bei der Sozialhilfe gibt es Überschneidungen in der Fallzuständigkeit. Offenbar interpretieren die Case Manager und Case Managerinnen die Rolle der Fallführung unterschiedlich: In den verschiedenen Fokusgruppen haben die Teilnehmenden immer wieder daraufhin gewiesen, dass der Abstimmungsprozess in der Fallführung personenabhängig sei und sowohl gut als auch weniger gut funktionieren könne. Die Erfahrung der Case Manager und Case Managerinnen spiele dabei eine wichtige Rolle.

Das Thema Begleitung und die damit verbundenen Erwartungen an das CM BB diskutierten die Befragten kontrovers: Viele wünschen sich eine intensivere Begleitung der Jugendlichen durch das CM BB, insbesondere bei Jugendlichen mit komplexen Problemlagen. Es wurde aber auch eingeräumt, dass dafür die Ressourcen des CM BB des Kantons Bern nicht ausreichen. Die Möglichkeit, als Alternative Coaches einzusetzen, wird indes begrüsst.

Die Personalunion von Triagestelle und CM BB beurteilen die Fachpersonen teilweise kritisch. Gründe dafür sind einerseits unterschiedliche Kompetenzanforderungen und unterschiedlicher Handlungsbedarf: Aufgabe der Triagestelle ist es, in einem einmaligen Gespräch zu klären, welche Anschlusslösung für den Jugendlichen oder die Jugendliche am besten passt. Dafür brauche es vor allem Diagnosekompetenzen. Das CM BB ist für Jugendliche mit komplexen Problemlagen und längerfristig ausgerichtet. Für diese Aufgaben seien hauptsächlich Gesprächs- und Vernetzungskompetenzen wichtig. Die befragten Fachpersonen äusserten sich andererseits auch dahingehend, dass sich die zusätzliche Belastung der Triagestelle durch eine vermehrte Abgrenzung des CM BB in den Spitzenzeiten äussern würde.

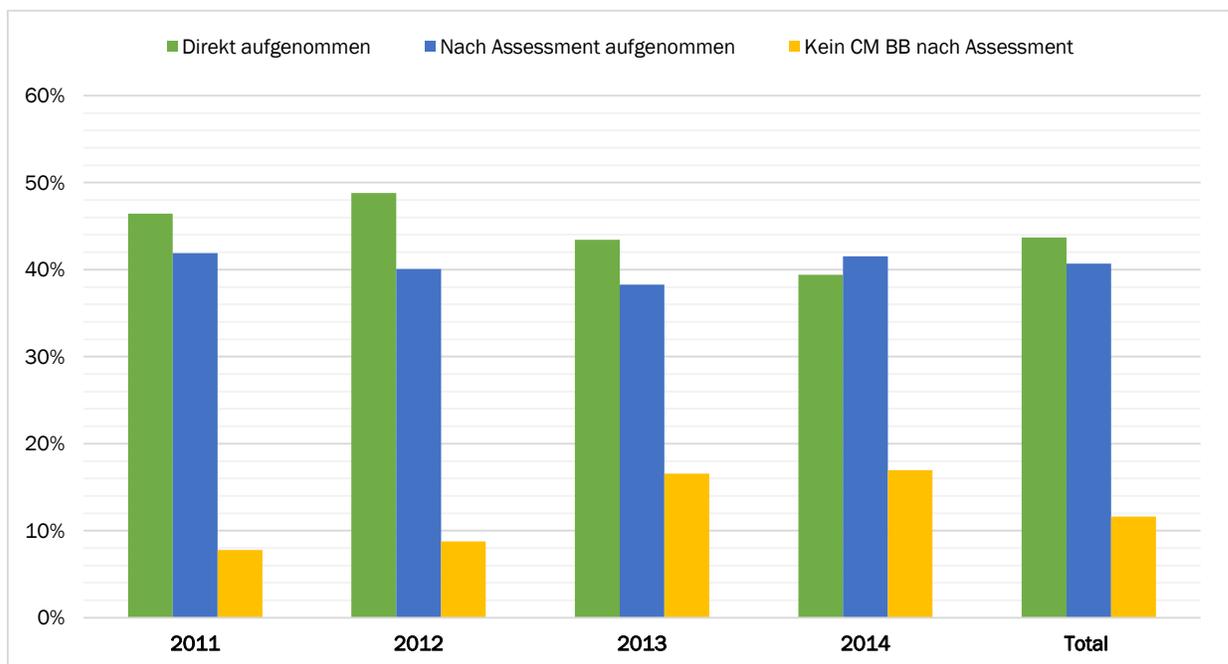
## **5.2 Anmeldeprozess und Früherfassung**

Die Anmeldung der potenziell gefährdeten Jugendlichen erfolgt in der Regel durch eine Institution (Volksschule, Berufsfachschule, Ausbildungsberatung, Brückenangebot, soziale Institutionen, etc.) bei den regionalen Standorten des CM BB. Eine Selbstanmeldung durch die Jugendlichen oder durch ihre Eltern ist ebenfalls möglich. Gemäss Umsetzungskonzept (2009) kommt das CM BB im Kanton Bern nur dort zum Einsatz, wo die Unterstützung aus

dem familiären Umfeld fehlt oder wenn die schulinternen Massnahmen der Volksschule, Brückenangebote, usw. nicht (mehr) greifen. Den Schulen stehen dafür teilweise Ressourcen zur Verfügung. Wie die Erfahrungen aus den Fokusgruppen zeigen, wird dieser Anspruch sowohl von den Partnerinstitutionen als auch von den verschiedenen CM-Stellen unterschiedlich gehandhabt. Es gibt Schulen und Angebote, die die Jugendlichen sehr lange selber begleiten und auch froh sind um den Entscheidungsspielraum selber zu bestimmen, wann eine Anmeldung beim CM BB sinnvoll ist. Es gibt aber auch Schulen und Institutionen, die relativ zügig anmelden, sobald die Probleme komplexer werden bzw. keine Anschlusslösung in Sicht ist.

Die Aufnahmekriterien sind für die meisten anmeldenden Institutionen gut verständlich, werden aber teilweise als zu hochschwellig wahrgenommen. Der Anmeldeprozess wird von den anmeldenden Institutionen grundsätzlich akzeptiert, obwohl für einige das Prozedere sehr umfangreich ist und viel Zeit benötigt. Einzelne beurteilen das Anmeldeformular als schwierig auszufüllen. Dabei ist es weniger eine Verständnisfrage als eine Quantitäts- und Datenschutzfrage. Es scheint nicht immer klar, wie umfangreich bzw. wie tiefgründig die Informationsweitergabe sein soll, insbesondere wenn es sich um sensible Daten handelt und die Datenschutzvereinbarung noch nicht unterschrieben ist. Die anmeldenden Personen suchen dann als Alternative das Telefongespräch mit dem CM BB, was sich oft als klärend erweist.

**Abbildung 10: Anzahl aufgenommene und abgelehnte Fälle nach Assessmentphase, 2011 bis 2014**



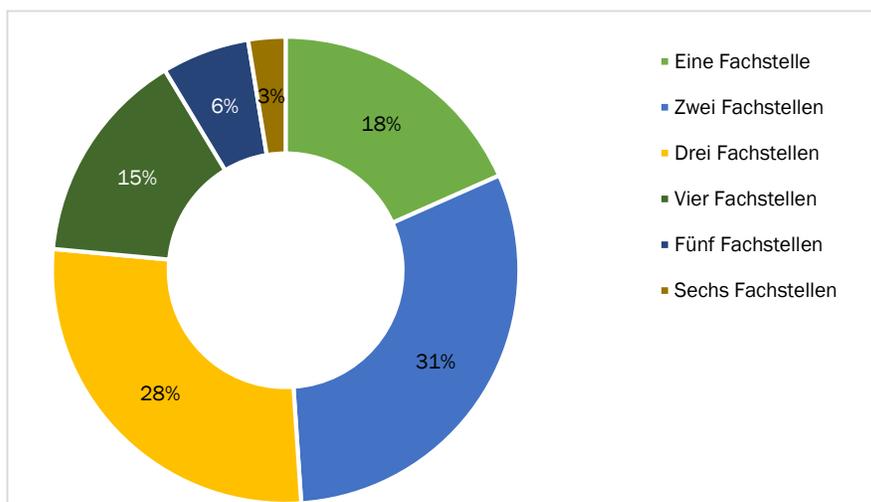
Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=1'929), Total inkl. Anmeldungen bis 1. Juli 2015

Um über eine zielführende Unterstützung entscheiden zu können, erstellen die Case Manager und Case Managerinnen in der ersten Phase nach der Anmeldung eine umfassende Situationsanalyse. Jugendliche, bei denen nicht auf Anhieb klar ist, ob sie ausbildungsfähig

sind oder ob eine Mehrfachproblematik vorliegt, werden im Rahmen eines Assessments abgeklärt. Die Assessmentphase dauert im Durchschnitt 90 Tage. Wie die Auswertungen der Fallstatistik zeigen, ist die Aufnahmequote hoch: Das CM BB des Kantons Bern nimmt jeweils 44 Prozent der angemeldeten Jugendlichen direkt auf und 41 Prozent nach der Assessmentphase. Rund 12 Prozent der gemeldeten Jugendlichen werden nach vertiefter Abklärung nicht ins CM BB aufgenommen (Abbildung 12). In den letzten beiden Jahren zeichnete sich allerdings eine steigende Tendenz zur Nicht-Aufnahme nach dem Assessment ab.

Der Kanton Bern hat zwar in den Anmeldekriterien nicht explizit definiert, dass für einen Bedarf des CM BB mindestens zwei Fachstellen involviert sein müssen - wie dies in den gängigen Case Management Konzepten üblich ist, damit ein Koordinationsbedarf besteht. Es ist aber davon auszugehen, wenn eine Mehrfachproblematik vorliegt auch mehrere Fachpersonen involviert sind. Bei 18 Prozent der Jugendlichen ist zum Zeitpunkt der Anmeldung eine Institution beteiligt. In der Regel handelt es sich um die Zuweiserinstitution. Zwei Fachstellen sind zum Zeitpunkt der Anmeldung bei rund 30 Prozent und drei Stellen bei 28 Prozent der Jugendlichen involviert, bei 15 Prozent sind es gar vier Fachstellen. Gemäss diesen Befunden ist bei der Mehrheit der angemeldeten Jugendlichen ein CM BB aufgrund eines erhöhten Koordinationsbedarfs angezeigt.

**Abbildung 13: Anzahl beteiligte Fachstellen zu Beginn des CM BB, 2011 bis 2015**



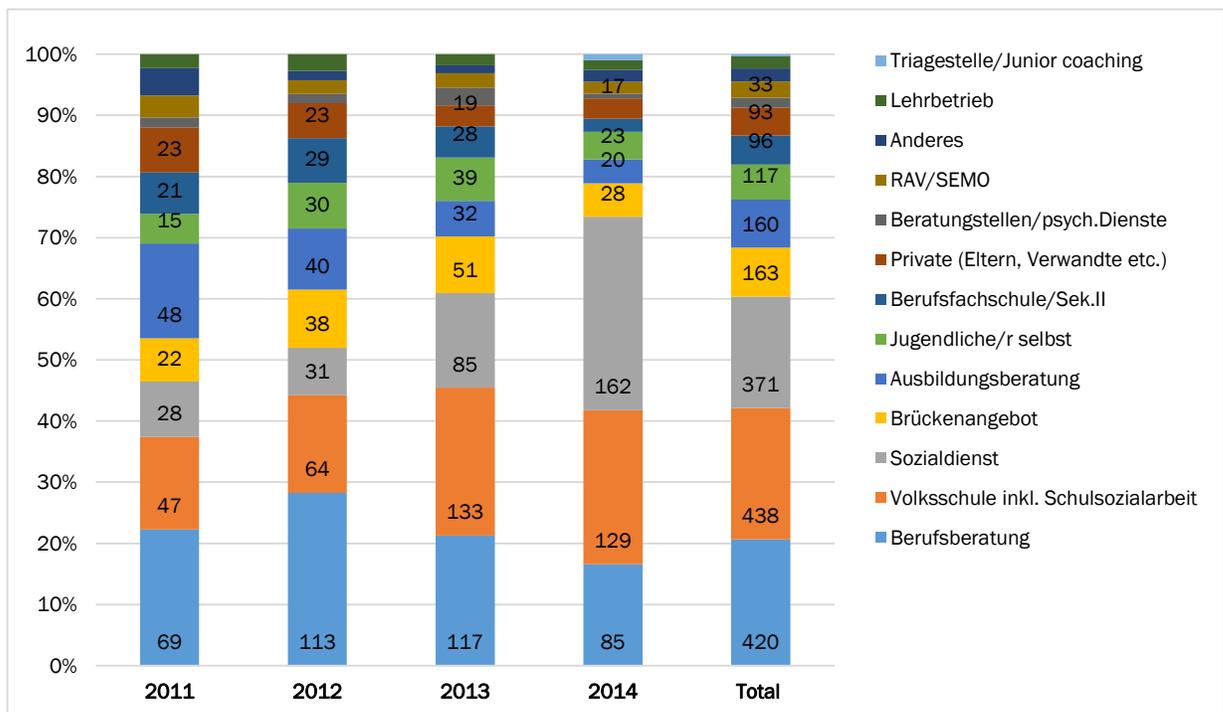
Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=2'060 bis 1. Juli 2015)

Am häufigsten zählen der Sozialdienst (36%), die Berufsberatung (36%), eine psychologische Fachperson (26%) oder die Volksschule (25%) zu den Kooperationspartnern des CM BB. Bei mehr als 10 Prozent der Jugendlichen ist entweder die Berufsfachschule (13%), die Ausbildungsberatung (12%) oder die Schulsozialarbeit (11%) involviert (Anhang: Abbildung A2).

Die Zahlen der Neuanmeldungen variieren im vierjährigen Beobachtungszeitraum je nach Institution und Jahr. Seit 2013 ist ein markanter Anstieg der Neuanmeldungen auf über 500 Anmeldungen pro Jahr zu beobachten. Diese Zunahme hängt nicht zuletzt mit der vermehrten Bekanntmachung des CM BB bei den Sozialdiensten und der Erweiterung des Aufgabenkreises im Rahmen der Betreuungskette zusammen. Ein Blick auf die aktuellsten

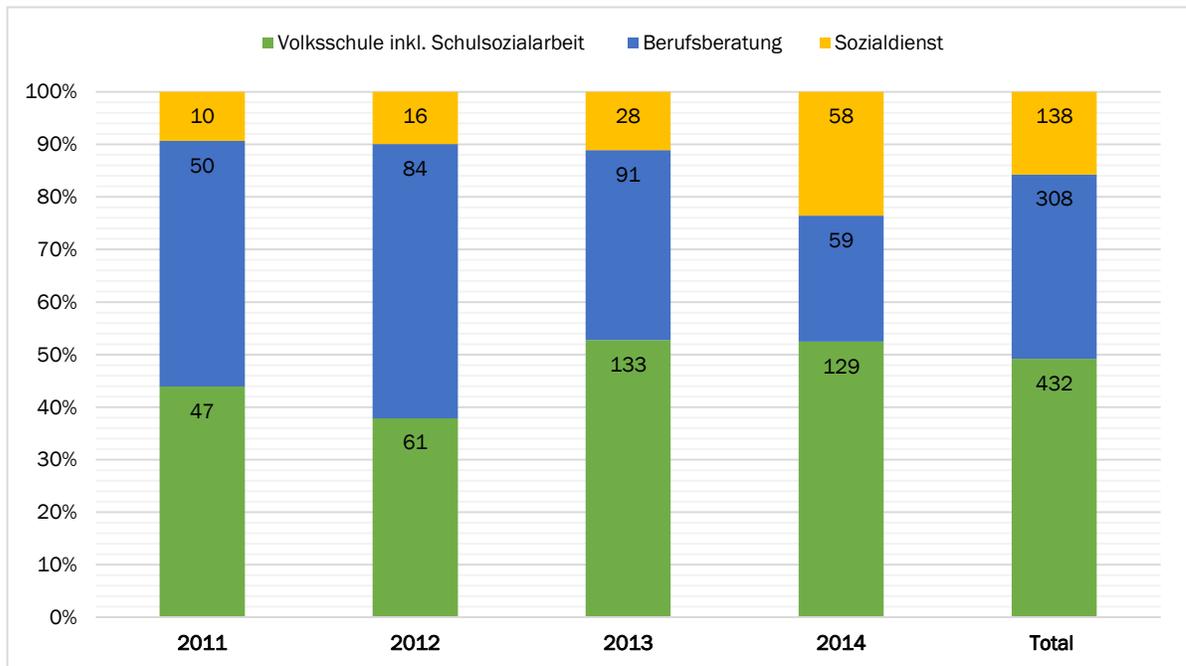
Jahreszahlen für das 2014 zeigt: Mit 32 Prozent meldeten die Sozialdienste am meisten Jugendliche (2014: 162) an. Rund jede vierte Anmeldung erfolgte durch die Volksschule (2014: 129). An zweiter Stelle stand die Berufsberatung mit 85 Anmeldungen (17%). 5 Prozent der Jugendlichen meldeten die Brückenangebote und 4 Prozent die Ausbildungsberatung an. Zudem haben sich 4 Prozent der Jugendlichen selber bei CM BB gemeldet. 2 Prozent und weniger machten die Anmeldungen von den Berufsfachschulen, den Motivationsseminestern oder den Lehrbetrieben aus. Nur gerade 1 Prozent der Jugendlichen kamen über die Triagestelle zum CM BB.

**Abbildung 14: Entwicklung der Anmeldungen nach Zuweiserinstitution, 2011 bis 2014**



Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=2'036), Total inkl. Anmeldungen bis 1. Juli 2015

Den Hauptfokus legt das CM BB des Kantons Bern auf eine möglichst frühe Erfassung jener Jugendlichen, bei denen sich aufgrund komplexer Problemlagen abzeichnet, dass sie den Übergang in eine nachobligatorische Ausbildung nicht schaffen. Als Früherfassung gelten in der vorliegenden Analyse Jugendliche, die entweder von der Volksschule, der Schulsozialarbeit, der Berufsberatung oder vom Sozialdienst angemeldet werden und unter 18 Jahre alt sind. Der Anteil der ins CM BB angemeldeten unter 18-jährigen Jugendlichen ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Gehörten 2011 noch 35 Prozent zu den Früherfassungen, gehörte 2014 knapp die Hälfte (48%) der Neuanmeldungen zu dieser Gruppe. Systembedingt meldet die Volksschule am meisten Jugendliche unter 18 Jahren an (2014: 129). Aber auch die Zahl der von den Sozialdiensten angemeldeten Jugendlichen ohne eigenes Dossier hatte sich 2014 gegenüber dem Vorjahr verdoppelt. Dafür kamen deutlich weniger Anmeldungen von der Berufsberatung (-35%). Seit 2014 ist die Triagestelle operativ. Es ist daher gut möglich, dass die Berufsberatung seither die Jugendlichen bei der Triagestelle anstatt beim CM BB anmeldet.

**Abbildung 15: Anzahl Früherfassungen - Jugendliche unter 18 Jahren, 2011 bis 2014**

Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=878), Total inkl. Anmeldungen bis 1. Juli 2015

Die Früherfassung war vor allem in den Fokusgruppen mit den Lehrpersonen der Volksschule und mit den Vertretern und Vertreterinnen der Sozialdienste ein diskutiertes Thema. In der Volksschule scheint diese relativ gut zu gelingen: Die Lehrpersonen erleben die Jugendlichen tagtäglich, kennen das familiäre Umfeld und wissen bei welchen Jugendlichen sich Schwierigkeiten abzeichnen. Sie haben diese Jugendlichen schon früh – ab der 7. Klasse – auf dem «Radar». Schwieriger gestaltet sich der Prozess für die Sozialdienste, weil sie erstens relativ weit weg sind von den Kindern, um wirklich beurteilen zu können, ob in der Schule alles in Ordnung ist. Zweitens können sie nicht systematisch bis ins Detail überprüfen, in welchen Familien es in der Schule und Berufswahl gut läuft und wo nicht. Drittens stehen sie in einem Spannungsfeld zwischen elterlicher Verantwortung und Kontrolle seitens einer Behörde.

### **5.3 Zusammenarbeit mit den Verfahrensbeteiligten**

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

Die direkte Zusammenarbeit mit den Case Manager und Case Managerinnen beurteilten die Teilnehmenden der verschiedenen Fokusgruppen durchwegs als sehr positiv. Gemäss ihren Einschätzungen schaffen das prozessorientierte Vorgehen und die standardisierten Verfahren mit klaren Kriterien eine gute Grundlage für eine zielorientierte Zusammenarbeit. Dennoch ist eine flexible und bedarfsorientierte Ausgestaltung möglich. Dies äusserst sich gemäss den Rückmeldungen in einer grossen Flexibilität, guten Erreichbarkeit und in einer hohen Bereitschaft der Case Manager und Case Managerinnen: *«Präsent zu sein, wenn es sie braucht»* (P1:212). In den Fokusgruppengesprächen wurde aber - sowohl von den Verfahrensbeteiligten als auch von den Case Manager und Case Managerinnen - immer wieder betont, dass die Qualität der Zusammenarbeit teilweise sehr personenabhängig sei. Sie funktioniert vor allem dort gut, wo sich die Beteiligten schon länger kennen und wissen wie die dahinterstehenden Institutionen funktionieren.

Der Informationsaustausch läuft entweder per Email, telefonisch oder manchmal auch in gemeinsamen Teamsitzungen. Positiv beurteilen die Befragten, dass sie zeitgerecht Rückmeldung erhalten, wenn etwas nicht gut läuft. Geschätzt wird auch, dass die Schulen bzw. Lehrpersonen von den Case Manager und Case Managerinnen informiert werden, wenn das CM BB ein Jugendlicher oder eine Jugendliche begleitet. Von einzelnen Institutionen wird das CM BB zu den Standortgesprächen mit den Jugendlichen eingeladen. Der Informationsfluss basiert jedoch nicht immer auf Gegenseitigkeit: Häufig sind es die Case Manager und Case Managerinnen, die aktiv werden und die Informationen einholen und weiterleiten. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass es für die Verfahrensbeteiligten nicht immer offensichtlich ist, wie sie die Empfehlungen des CM BB bei der Informationsweitergabe interpretieren sollen und wie viel und häufig eine Rückmeldung von ihnen erwartet wird.

Ein weiteres wichtiges Instrument des Fallmanagement sind die Fallkonferenzen oder *«Runde Tische»*. Fallkonferenzen sind gemäss den Teilnehmenden der Fokusgruppen ein nützliches Instrument, Informationen einfach und transparent auszutauschen. Indem an diesen Gesprächen verschiedene Blickwinkel zusammenkommen, könne ein anderer Fokus auf das Fallgeschehen entwickelt, Zusammenhänge aufgezeigt und neue Strategien für den Jugendlichen definiert werden. Fallkonferenzen helfen aber auch, Rollen und Verantwortlichkeiten zu klären und für die Jugendlichen sind sie manchmal gut, um zu sehen wie viele Fachpersonen sie unterstützen. Organisation, Teilnahme und Koordination werden als sehr zeitaufwendig beurteilt. Das CM BB des Kantons Bern setzt *«Runde Tische»* deshalb vor allem dann ein, wenn es konkrete Entscheidungen im Fallmanagement braucht oder ein erhöhter Koordinationsbedarf besteht.

Die Verantwortlichkeiten und Leistungen der verschiedenen Verfahrensbeteiligten zu koordinieren, erweist sich in der Zusammenarbeit als grosse Herausforderung. Wie aus den Rückmeldungen der Fokusgruppen hervorgeht, gelingt der Abstimmungsprozess dann nicht, wenn Finanzierungsfragen und die damit verbundene Entscheidungshoheit aufgrund des gesetzlichen Auftrags auf verschiedene Institutionen verteilt sind. Dies scheint insbesondere dann der Fall zu sein, wenn der Sozialdienst oder die Arbeitslosenversicherung (ALV) beteiligt ist. Gemäss Prozessdefinition bleibt in der Zusammenarbeit zwischen dem CM BB und den Sozialdiensten die Verantwortung für wirtschaftliche Hilfe, Gesundheit,

Wohnen etc. bei den Sozialdiensten. Themen rund um die berufliche Integration werden vom CM BB bearbeitet. Diese Organisationsteilung führt dazu, dass die Steuerungshoheit auf zwei - wenn noch die ALV dazukommt - manchmal gar auf drei Institutionen verteilt ist. Dadurch kann es zu Brüchen in der Fallführung oder Doppelspurigkeiten kommen, wie folgende Statements untermauern:

*«Es fehlt halt wahnsinnig, dass es nicht aus einem Guss kommt» (P2:390).*

*«Ich sehe da immer noch eine grosse Doppelspurigkeit, alle anderen Stellen sind auch immer noch involviert» (P1:386)*

*«Ob jetzt jemand in der Ausbildung weiter kommt oder nicht, hängt manchmal auch von der Wohnsituation ab, dann wird es schon unklar, wer ist jetzt für was genau zuständig» (P7:380).*

## 6. Outcome: Direkte Wirkung des CM BB

Oft tragen verschiedene Faktoren dazu bei, damit es gelingt, einen Jugendlichen oder eine Jugendliche erfolgreich in eine nachobligatorische Ausbildung zu begleiten. Zudem ist das CM BB auf die Zusammenarbeit mit den Verfahrensbeteiligten angewiesen. Es ist daher schwierig zu sagen, wer oder was genau zu einem erfolgreichen Abschluss der Begleitung beigetragen hat. Überdies fehlen Daten für einen Vergleich zwischen Jugendlichen, die sich nur dadurch unterscheiden, dass die einen vom CM BB begleitet wurden und die anderen nicht, sonst aber ähnliche Ausgangsbedingungen haben.

Sowohl die Case Manager und die Case Managerinnen als auch die Vertreter und Vertreterinnen der Partnerinstitutionen waren sich in den Fokusgruppen einig, dass eine gute Zusammenarbeit entscheidend zum Erfolg der Jugendlichen beitragen kann. Schliesslich spielen aber auch das soziale Umfeld und die Familie eine wichtige Rolle.

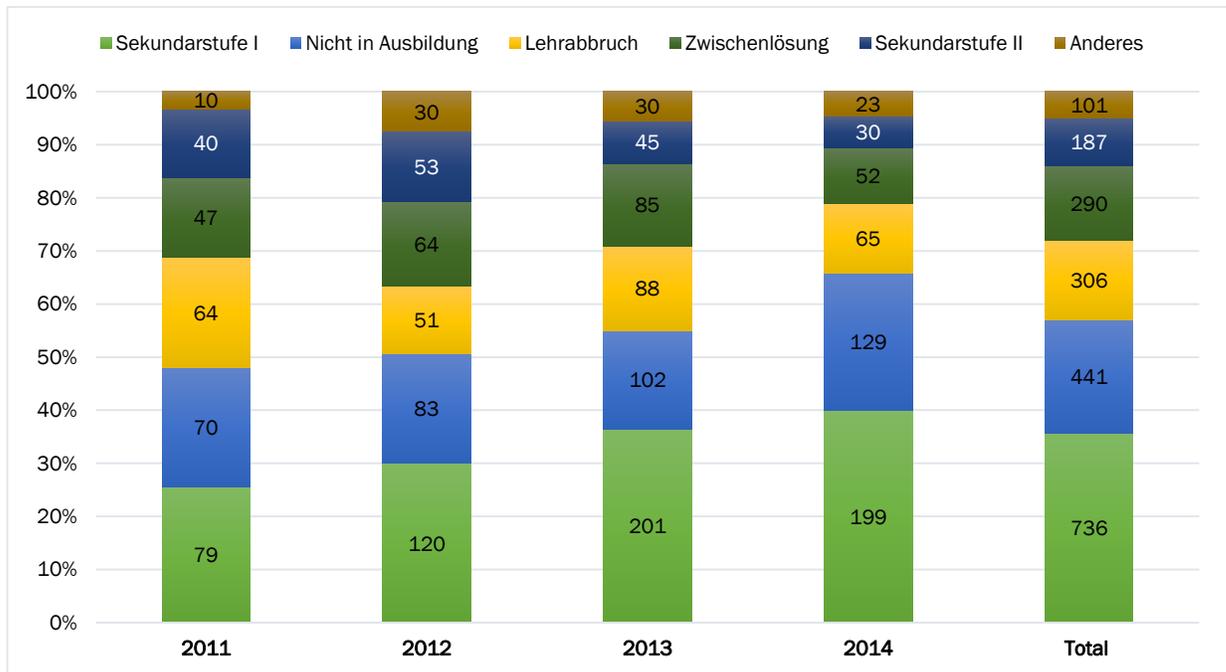
### 6.1 Erreichung der Zielgruppe

Damit es dem CM BB gelingt, möglichst früh die notwendigen Schritte einzuleiten, sollten die Jugendlichen – egal in welcher Ausbildungsphase sie gerade stecken – möglichst zeitig angemeldet werden. Im Kanton Bern gibt es für die verschiedenen Bildungsstufen Leitfäden zur Standortbestimmung. Sie dienen unter anderem dazu, Jugendliche mit erheblichen Schwierigkeiten auf dem Weg zu einem Berufsbildungsabschluss frühzeitig herauszufiltern. In den Fokusgruppengesprächen betonten insbesondere die Lehrpersonen, wie wichtig es sei, die Jugendlichen schon in der 7. Klasse anzumelden, solange sie noch in einem «geschützten» Rahmen sind und Zeit haben, eine geeignete Anschlusslösung zu finden. Da den Schulen, Brückenangeboten, Berufsfachschulen, etc. eine Reihe von Massnahmen zur Verfügung stehen und sie auch aufgefordert sind, die Jugendlichen möglichst lange schulinterner zu unterstützen, bedarf es einer erhöhten Aufmerksamkeit, den Zeitpunkt einer Anmeldung ins CM BB nicht zu verpassen.

Seit 2011 war mehr als ein Drittel (36%) der Jugendlichen bei Anmeldung ins CM BB noch in der Volksschule. Davon waren gut zwei Drittel (69%) in der 9. Klasse und 28 Prozent in der 8. Klassen als sie ins CM BB angemeldet wurden. Die meisten Lernenden besuchten

die Realschule. Gut ein Fünftel der Jugendlichen gehörte bei Anmeldung zu den sogenannten «Floater». Sie waren weder in einer Ausbildung noch in einer stabilen Erwerbssituation. Der grösste Teil (41%) dieser Jugendlichen meldete der Sozialdienst beim CM BB an. 15 Prozent der Jugendlichen kommen nach einem Lehrabbruch und 14 Prozent nach einer Zwischenlösung zum CM BB.

**Abbildung 16: Ausbildungssituation der Jugendlichen bei Aufnahme ins CM BB, 2011 bis 2014**



Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=2'061), Total inkl. Fälle bis 1. Juli 2015

Ein Vergleich zwischen den einzelnen Jahren zeigt insbesondere für die letzten beiden Jahre gewisse Verschiebungen innerhalb der «Zielgruppe»: Beispielsweise wurden 2013 deutlich mehr Jugendliche bereits während der obligatorischen Schulstufe angemeldet (+68%) als in den Jahren zuvor. Im 2014 sind auch die Anmeldungen der Jugendlichen, die nicht in Ausbildung sind, gestiegen. Diese Befunde geben Hinweise, dass erstens das CM BB bei den Volksschulen des Kantons Bern heute bekannter ist und häufiger genutzt wird. Zweitens ist auch bei den Sozialdiensten der Bekanntheitsgrad mit dem Projekt Betreuungskette deutlich gestiegen. Die Sozialdienste meldeten 2014 nicht nur mehr Jugendliche an, die noch in der Volksschule waren, sondern auch bedeutend mehr junge Erwachsene, die weder in Ausbildung noch in einer Erwerbstätigkeit waren. Rückläufig gegenüber dem Vorjahr waren indes 2014 die Anmeldungen nach einem Lehrabbruch oder nach einer Zwischenlösung. Vermutlich werden diese Jugendlichen nun vermehrt bei der Triagestelle gemeldet.

Da mehr Jugendliche bereits in der Volksschule angemeldet werden, steigt in der Tendenz auch der Anteil der jüngeren Zielgruppe im CM BB. Rund 45 Prozent waren 2014 jünger als 17 Jahre, das sind 5 Prozent mehr als noch 2012. 44 Prozent waren zwischen 17 und 20 Jahre alt, das sind 3 Prozent weniger als 2012. In etwa stabil geblieben ist der Anteil der

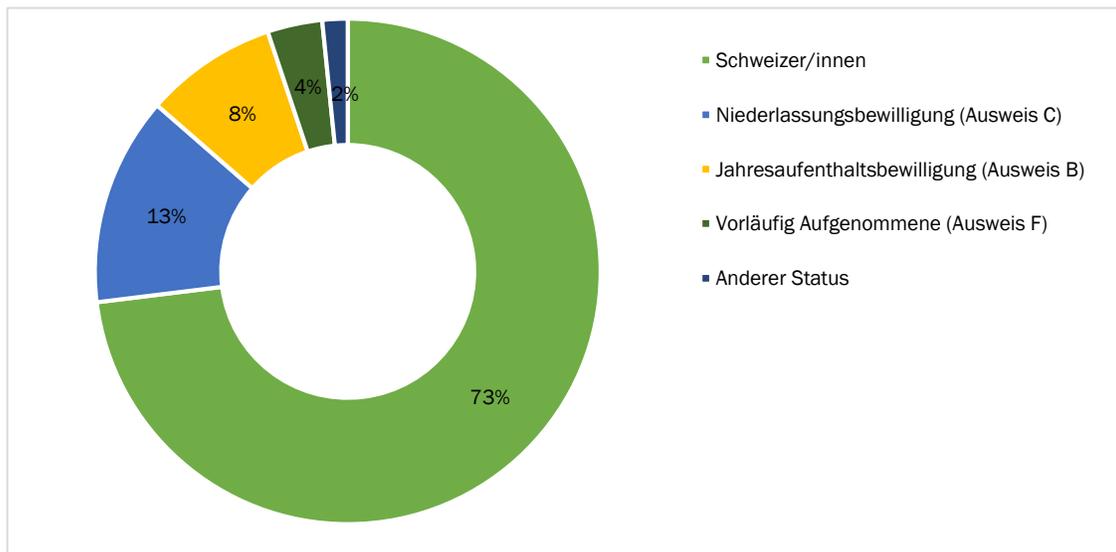
jungen Erwachsenen, die das zwanzigste Altersjahr bereits überschritten haben (Anhang: Abbildung A3).

Es werden deutlich mehr männliche Jugendliche (56%) als junge Frauen (44%) vom CM BB des Kantons Bern begleitet. Die Befunde zeigen: Von den männlichen Jugendlichen werden bereits 40 Prozent in der Volksschule dem CM BB zugewiesen, bei den jungen Frauen sind es 31 Prozent. Die Frauen sind zum Zeitpunkt der Anmeldung häufiger in einer Zwischenlösung (15%), oder einer beruflichen oder allgemeinbildenden Ausbildung (10%) als die jungen Männer (13% bzw. 8%; Anhang: Abbildung A4).

Der Ausländeranteil in der ständigen und nicht ständigen Wohnbevölkerung zwischen 14 und 24 Jahren beträgt im Kanton Bern 13 Prozent (2014). Von den Jugendlichen, die das CM BB begleitet, haben 27 Prozent einen Migrationshintergrund. Davon sind 36 Prozent in der Schweiz geboren und ein guter Viertel (28%) ist vor dem sechsten Altersjahr eingereist. Sie haben somit die gesamte Schulzeit in die Schweiz absolviert. Ein Fünftel immigrierte während der Primarschule zwischen 6 und 10 Jahren und 12 Prozent während der Sekundarstufe I, das heisst zwischen 11 und 15 Jahren. 4 Prozent gehören zu den Spätimmigrierten. Diese Jugendlichen waren bei der Einreise bereits älter als 15 Jahre alt (Anhang: Abbildung A5).

Mit 5 Prozent begleitet das CM BB des Kantons Bern einen bedeutenden Anteil Jugendlicher, die einen unsicheren Aufenthaltsstatus (vorläufig aufgenommene Flüchtlinge oder anerkannte Flüchtlinge) haben. In der Gesamtbevölkerung des Kantons Bern beträgt der entsprechende Anteil bei dieser Altersgruppe 3 Prozent.

**Abbildung 17: Nationalität und Aufenthaltsstatus der Jugendlichen im CM BB seit 2011**



Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=1'796)

## **6.2 Ausbildungssituation bei Abschluss der Begleitung**

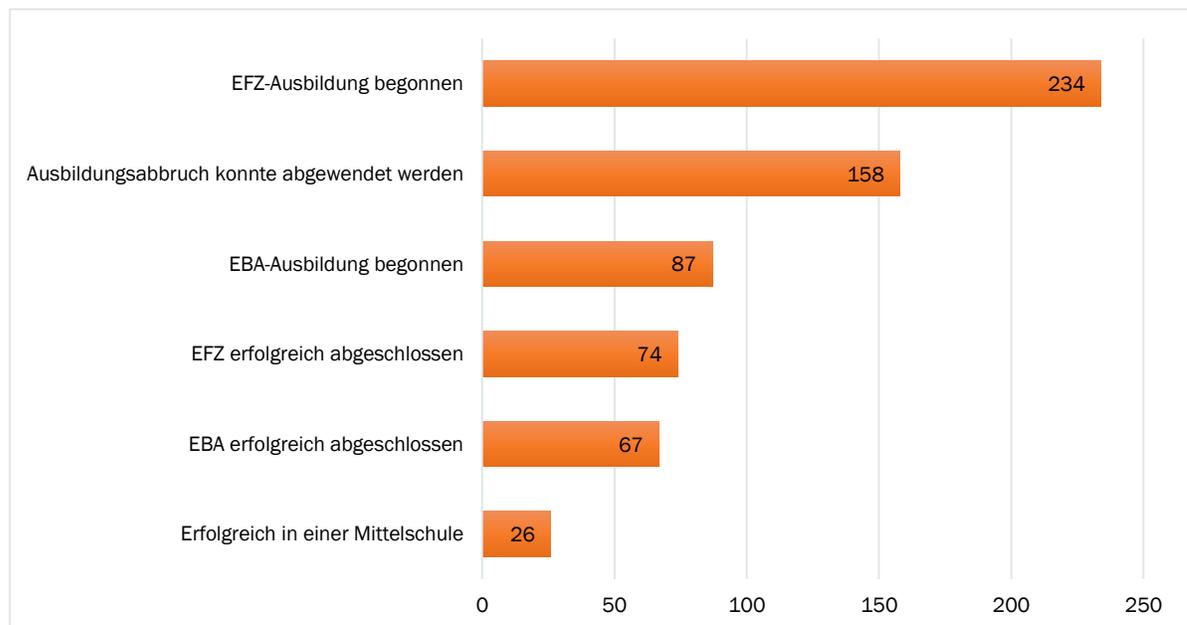
Die Jugendlichen nachhaltig in eine Ausbildung auf Sekundarstufe II zu begleiten, ist das primäre Ziel des CM BB. Der Kanton Bern hat diese Zielsetzung über den Übergang II hinaus mit einer nachhaltigen Integration ins Erwerbsleben erweitert. Die Case Manager und Case

Managerinnen können einen Fall aber auch abschliessen, wenn die Jugendlichen in einer Ausbildung auf Sekundarstufe II sind und sie die Ausbildungssituation nach einer umfassenden Überprüfung als stabil beurteilen.

Die Ergebnisse des vorliegenden Kapitels beziehen sich auf den Beobachtungszeitraum zwischen Januar 2011 und Juni 2015. Das CM BB Kanton Bern hat in diesem Zeitraum 1'607 Fälle abgeschlossen. Für 1'416 Fällen liegen Daten zur Ausbildungssituation bei Abschluss vor. Davon sind 646 Jugendliche entweder in eine Ausbildung auf Sekundarstufe II eingestiegen (347) bzw. haben diese abgeschlossen (141) oder ein Ausbildungsabbruch konnte verhindert werden (158). Die «Erfolgsquote» liegt somit im Kanton Bern bei 46 Prozent.

Am häufigsten strebten die Jugendlichen eine berufliche Grundbildung mit EFZ an bzw. hat ein Teil diese bereits abgeschlossen<sup>4</sup>. Ein Viertel der Jugendlichen macht(e) eine EBA-Ausbildung und bei einem Viertel konnte das CM BB unterstützen, damit es nicht zu einem Lehrabbruch kam. Die Case Manager und Case Managerinnen begleiten die Jugendlichen im Mittel 19 Monate bis zum Einstieg in eine erfolgsversprechende Ausbildungssituation. Wenn das CM BB bis zum Ausbildungsabschluss dranbleibt, ist die Begleitung mit durchschnittlich 33 Monaten deutlich längerfristig ausgerichtet.

**Abbildung 18: Anzahl erfolgreich abgeschlossene Fälle nach Ausbildungsstand seit 2011**



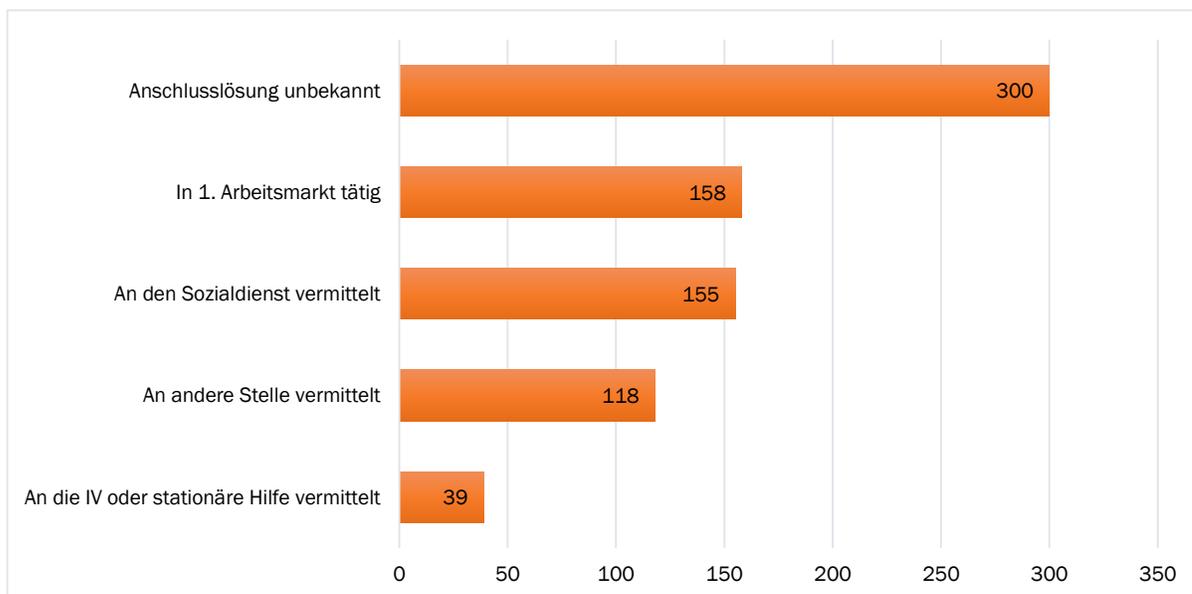
Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=646)

Von den Jugendlichen, die bis zum Abschluss des CM BB nicht erfolgreich in eine Ausbildung auf Sekundarstufe II eingestiegen waren, haben 158 (11%) eine Arbeitsstelle auf dem 1. Arbeitsmarkt angetreten. Bei 11 Prozent (155) hat sich das CM BB zurückgezogen und

<sup>4</sup> Dies hängt wohl auch damit zusammen, dass mit einem Anteil von 5,4 Prozent EBA-Lehrstellen an allen Lehrverhältnissen die Möglichkeit, eine geeignete EBA-Lehrstelle zu finden, eingeschränkt ist. 2014 haben gemessen an allen Neueintritten in eine berufliche Grundbildung 9 Prozent eine EBA-Ausbildung angefangen.

der Sozialdienst führte die Begleitung weiter. 3 Prozent der Jugendlichen (39) wurden der Invalidenversicherung und 8 Prozent (118) einer anderen Stelle übergeben. Ein Fünftel (300) der Jugendlichen hat das CM BB vorzeitig verlassen. Ihr Status ist unbekannt, da sie weder an eine andere Fachstelle weitergeleitet wurden noch vom CM BB erreicht werden konnten. Die mittlere Begleitdauer beträgt bei diesen Jugendlichen ein halbes Jahr, kann aber zwischen 3 und 14 Monaten variieren.

**Abbildung 19: Anzahl Weiterleitungen und erfolglose Abschlüsse seit 2011**



Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=770)

### **6.3 Veränderungen bei den Jugendlichen und eingesetzte Massnahmen**

Die Förderung von Empowerment ist Teil der Zielsetzungen des CM BB. Wichtige Aspekte in der Arbeit mit den Jugendlichen sind gemäss den Case Manager und Case Managerinnen, dass die Jugendlichen über ihre Situation nachdenken, selber Entscheidungen treffen können und sie dazu befähigt werden, selbständig Stolpersteine meistern zu können. Wenn dies gelingt, kann gemäss Rückmeldungen der Case Manager und Case Managerinnen auch das CM BB Wirkung entfalten.

Die Betrachtung des Status (Begriffsdefinition siehe Fussnote<sup>5</sup>) aufgrund der CM-Onlinedaten erlaubt Aussagen darüber, in welcher Ausbildungsphase sich jene Jugendlichen befinden, die vom CM BB zum Evaluationszeitpunkt begleitet werden. Dies waren per Stichtag (1. Juli 2015) 781 Jugendliche. Knapp die Hälfte war damals im Übergangstatus, 40 Prozent befanden sich in einem erfolgsversprechenden Status und bei 11 Prozent war die Situation noch prekär, das heisst: Sie waren weder in einer Ausbildung noch in einer stabilen

<sup>5</sup> Die Entwicklung, die die Jugendlichen ab Anmeldung ins CM BB bis zu ihrem Austritt durchlaufen, wird mit folgenden Status beschrieben:

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

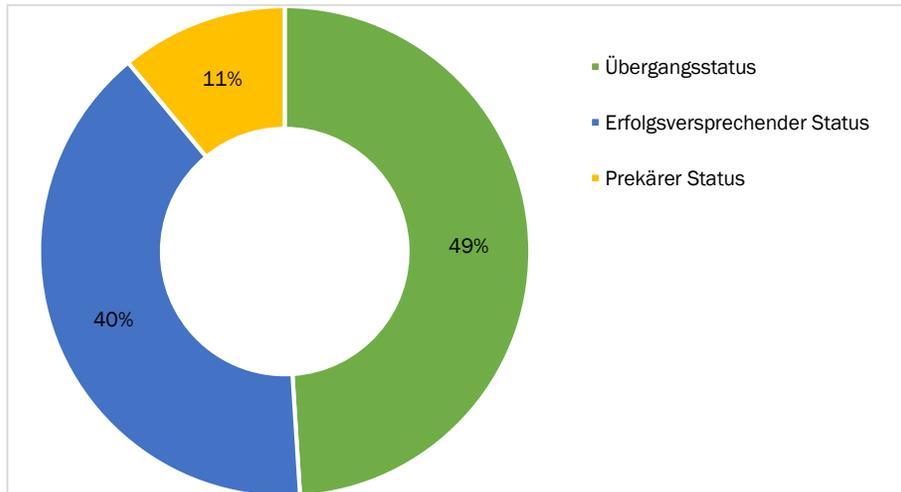
**Übergangstatus:** Dazu gehören Volksschule, Brückenangebote, Praktika, SEMO und Vorlehre.

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

## Erwerbstätigkeit.

Ein Drittel der Jugendlichen wechselt den Status bis zum Einstieg in eine nachobligatorische Ausbildung ein Mal. 30 Prozent benötigen zwei Statuswechsel und bei 24 Prozent geht es darum, die Situation zunächst mit der Unterstützung des CM BB zu stabilisieren.

**Abbildung 20: Aktueller Status der vom CM BB begleiteten Jugendlichen**  
(Stichtag 1.07.2015)



Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=781)

In der Begleitung der Jugendlichen kann das CM BB des Kantons Bern neben den Begleitmassnahmen wie Coaching, Lehrstellenvermittlung, etc. je nach Bedarf auch bestehende Angebote nutzen. Der Kanton Bern hat im Rahmen des Projekts KoBra nicht nur für eine bessere Steuerung und Koordination die Brückenangebote bei der gleichnamigen Fachstelle im MBA zentralisiert, sondern auch die Ausrichtung der Angebote neu definiert und der Fokus verstärkt auf die Schaffung niederschwelliger Angebote gerichtet. Zudem wurde die Durchlässigkeit erhöht. So stehen beispielsweise für Jugendliche in der Vorlehre ohne Ausbildungsplatz zwei Plätze in den Werkstätten der Motivationssemester (SEMO) zur Verfügung. Zudem erhalten diese Jugendlichen ein Coaching und Unterstützung bei der Bewerbung. Möglich ist aber auch, dass SEMO-Teilnehmende den Bildungsteil an einer Berufsfachschule absolvieren. Den Case Manager und Case Managerinnen steht somit eine breite Angebotspalette zur Verfügung, die sie für die Jugendlichen nutzen können. Leider werden

### Brückenangebote im Kanton Bern

Zu den Brückenangeboten der ERZ gehören im Kanton Bern:

- Berufsvorbereitendes Schuljahr (BVS) mit den Typen Praxis und Allgemeinbildung (BPA) und Praxis und Integration (BPI)
- BVS plus
- Die Vorlehre
- Vorlehre 25Plus
- Motivationssemester SEMO
- SEMO Plus

Von den Beschäftigungs- und Integrationsangeboten (BIAS) der GEF, richten sich an die Zielgruppe des CM BB:

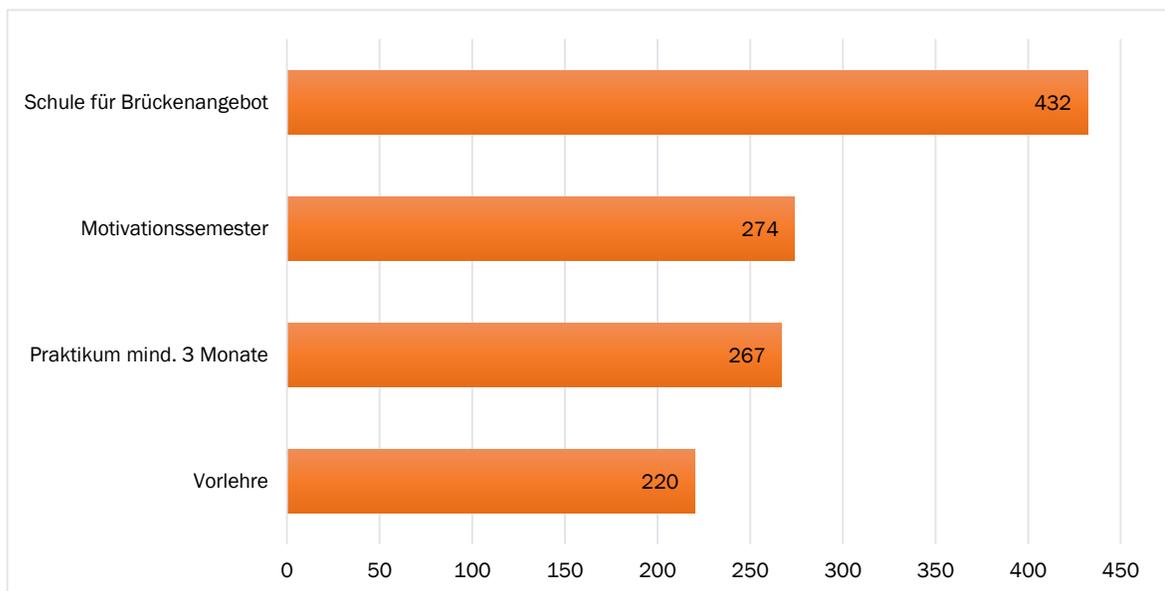
- Die Angebote zur Stabilisierung mit Perspektive auf berufliche Integration (BIP)

noch nicht sämtliche Angebote in der vorliegenden Statistik abgebildet.

Am häufigsten machen die Jugendlichen eine Schläufe über ein Brückenangebot (22%), wobei ein Teil dieser Jugendlichen (148) bereits bei Anmeldung ins CM BB ein Brückenangebot besucht hat. Als zweitwichtigste Massnahme erweist sich mit 14 Prozent das Praktikum<sup>6</sup>, die Jugendlichen können so erste Erfahrungen in der Arbeitswelt sammeln. Das Motivationssemester ist ein niederschwelliges Angebot. Es eignet sich deshalb besonders für Jugendliche mit Mehrfachschwierigkeiten und wird auch vom CM BB häufig genutzt (14%). Eine Vorlehre machen 11 Prozent der begleiteten Jugendlichen, wobei rund die Hälfte bereits in der Vorlehre war, als sie beim CM BB angemeldet wurden.

Die Case Manager und Case Managerinnen finden, dass sie innerhalb der bestehenden Strukturen gute Möglichkeiten haben, für die Jugendlichen geeignete Lösungen zu finden. Sie sind aber auch der Meinung, dass für unkonventionelle Lösungen oft die Zeit fehlt. Ähnlich interpretieren die Situation einzelne Vertreter und Vertreterinnen der Partnerinstitutionen des CM BB. Sie sind der Meinung, dass manchmal zu schnell vorgefertigte Lösungen eingesetzt werden, wo es allenfalls auch sinnvoll sein könnte, gemeinsam nach neuen Wegen zu suchen.

**Abbildung 21: Die vom CM BB am häufigsten genutzten Angebote seit 2011, Mehrfachnennungen**



Quelle: Daten CM-Online Bern 2015

<sup>6</sup> Ein Merkmal des CM BB ist es, die Jugendlichen über verschiedene Bildungsstufen hinweg zu begleiten. Es ist also möglich, dass gewisse Jugendliche ein Brückenangebot besuchen und anschliessend noch ein Praktikum machen. Doppelzählungen sind deshalb möglich.

## 7. Nutzen und Impact des CM BB

Inwiefern ein erfolgreicher Einstieg in eine Berufsbildung gelingt, hängt neben individuellen auch von sozialen und systembedingten Faktoren ab. Wie verschiedene Studien zeigen, sind in der Schweiz zwischen zwei und vier Prozent Jugendliche eines Jahrgangs aufgrund ungünstiger Voraussetzungen in mehreren relevanten Lebensbereichen gefährdet, den Übergang von der obligatorischen Schule in eine nachobligatorische Ausbildung nicht zu schaffen (Häfeli & Schellenberg 2009, Egger 2007, BFS & TREE 2003). Zur zweiten Risikogruppe gehören jene vier bis fünf Prozent Jugendliche, die jährlich nach einer Lehrvertragsauflösung das Bildungssystem verlassen (Schmid & Stalder 2008). Ausbildungslosigkeit gilt unter den Fachpersonen allgemein als der wichtigste Risikofaktor für Arbeitslosigkeit und eine ungenügende Existenzsicherung, auch über längere Lebensphasen hinweg.

Mit der Einführung des CM BB sollten die Risiko-Jugendlichen möglichst früh, noch in der Volksschule, erfasst und längerfristig begleitet werden. Damit das CM BB Wirkung entfalten kann, brauchte es neben der individuellen Unterstützung auch Anpassungen im strukturellen Bereich. Insbesondere die Zusammenarbeit und Durchlässigkeit zwischen den Institutionen des Bildungs-, Sozial- und Wirtschaftssystems galt es zu verbessern.

Die Wirkung des CM BB auf das Gesamtsystem lässt sich zwar nicht direkt messen: Die Situation auf dem Lehrstellenmarkt, die Jugendarbeitslosigkeit oder die Sozialhilfequote werden von mehreren Faktoren (Demografie, Migration oder Konjunktur) beeinflusst. Die Darstellung dieser Statistiken gibt somit keinen Hinweis, inwiefern das CM BB zu ihrer Veränderung beigetragen hat.

In der vorliegenden Evaluation wurden deshalb andere Indikatoren herangezogen, die Aussagen liefern können, wie gut es dem CM BB des Kantons Bern gelingt, dass mehr Jugendliche mit Mehrfachbelastung über einen Abschluss auf Sekundarstufe II verfügen und dadurch längerfristig die Gesellschaft weniger belasten. Dazu gehören:

- Die Erfolgsquote: entspricht der Anzahl Jugendlicher, die während der Begleitung des CM BB in eine Ausbildung auf Sekundarstufe II eingestiegen sind. Sie liegt beim CM BB des Kantons Bern bei 46 Prozent (vgl. Kapitel 6.2).
- Der Erfassungsgrad: entspricht der Anzahl der dem CM BB zugewiesenen Jugendlichen im Verhältnis zur Grösse der potentiellen Risikogruppe eines Jahrgangs. Namentlich zählen dazu Jugendliche mit Mehrfachbelastung oder prekäre Lehrvertragsauflösungen.
- Nachhaltigkeit der Integration in eine Berufsausbildung oder Erwerbstätigkeit nach Abschluss der Ausbildung.
- Funktionsgrad an den institutionellen Schnittstellen des Gesamtsystems und inwiefern ihre Anschlussfähigkeit erlaubt, Wirkung zu erzielen.
- Fallkosten und längerfristige Einsparungen gesellschaftlicher Kosten wegen Ausbildungslosigkeit.

## 7.1 Erfassungsgrad

Der Kanton Bern hat mit der Einrichtung der Triagestelle ein Eingangsportale geschaffen, um sämtliche Jugendliche ohne Anschlusslösung am Ende der obligatorischen Schulzeit oder eines Brückenangebots zu erfassen. Vor diesem Hintergrund fokussiert das CM BB des Kantons Bern explizit auf jene Jugendlichen, die aufgrund schlechter Voraussetzungen in mehreren relevanten Lebensbereichen potentiell gefährdet sind, keine nachobligatorische Ausbildung zu absolvieren. Es stellt sich die Frage: *Wie gut gelingt es dem CM BB des Kantons Bern die zwei bis vier Prozent Risiko-Jugendliche eines Jahrgangs zu erfassen?*

Eine möglichst frühzeitige Erfassung und Abklärung sowie eine längerfristige Begleitung zählen zu den Erfolgsfaktoren (Häberli & Schellenberg 2009), damit auch gefährdeten Jugendlichen der Einstieg in eine berufliche Grundbildung gelingt. Legt man die zwei bis vier Prozentannahme zugrunde, waren im 2014 etwa 285 Schulabgänger und Schulabgängerinnen im Kanton Bern gefährdet, das Bildungssystem ohne weitere Ausbildung zu verlassen. Davon wurden 153 Jugendliche<sup>7</sup> ins CM BB überwiesen. Der Erfassungsgrad liegt somit bei dieser Risikogruppe bei 54 Prozent.

**Abbildung 22: Erfassungsgrad der mehrfachbelasteten Risikogruppe im Kanton Bern 2014**

	Anzahl Jugendliche pro Jahr	Anmeldungen beim CM BB	Erfassungsgrad durch das CM BB
Gefährdete Jugendliche am Übergang I	285 (3%)	153	54%
Motivationssemester (253 Plätze)	129 (51%)	46	36%
Brückenangebote (ohne Anschlusslösung)	335 (14%)	82	24%
Gefährdete Lehrvertragsauflösungen	720 (7%)	78	11%

Auf der Ebene der interinstitutionellen Zusammenarbeit hat der Kanton Bern mit dem Projekt «Koordination Brückenangebote (KoBra)» die Voraussetzung geschaffen, um die Angebote und Schnittstellen zwischen den drei Direktionen (ERZ, GEF, VOL) besser aufeinander abzustimmen. Neu wird beispielsweise seit 2014 das Motivationssemester von der ERZ geführt. Gleichzeitig haben die drei Direktionen gemeinsam das Vorgehen und die Zuweisungsprozesse zu den Angeboten geklärt und standardisiert. Ziel ist dabei, dass kein Jugendlicher und keine Jugendliche ungewollt aus dem Bildungssystem hinausfällt bzw. wieder integriert werden kann.

SEMO sind niederschwellige Angebote und dauern in der Regel ein halbes Jahr. Zur ihrer Zielgruppe zählen Jugendliche mit Mehrfachbelastungen. Dass die Schnittstelle zwischen den SEMO und dem CM BB gut funktioniert, ist daher besonders wichtig. Gemäss den Auswertungen der SECO-Umfrage<sup>8</sup> bei den SEMO befinden sich jeweils 62 Prozent nach Austritt aus dem SEMO nach wie vor in einer prekären Situation. Das bedeutet für den Kanton Bern mit 253 SEMO-Plätzen (Landert & Eberli 2015), dass rund 157 Jugendliche das SEMO in

<sup>7</sup> In die Berechnung einbezogen wurden Jugendliche, die zum Zeitpunkt der Anmeldung noch in der Volksschule und zwischen 15 und 17 Jahre alt waren. Ein kleiner Teil dieser Jugendlichen wurde vom Sozialdienst angemeldet, der Rest von der Volksschule.

<sup>8</sup> <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=370>

einer unstabilen Situation verlassen. Ein Teil dieser Jugendlichen (18%) verbleibt ein weiteres halbes Jahr im SEMO, die übrigen 129 beenden das SEMO ohne in eine Ausbildung einzusteigen. 2014 haben die SEMO im Kanton Bern lediglich 8 Jugendliche beim CM BB angemeldet, 38 Jugendliche wurden bereits während dem SEMO vom CM BB begleitet. Der Erfassungsgrad liegt bei 36 Prozent<sup>9</sup>.

Ein etwas anderes Bild zeigt sich bei den Schulen für Brückenangebote und den Vorlehren. Im Juni 2014 war kurz vor dem Austritt aus der Zwischenlösung für 335 Jugendliche noch unklar, wie es weitergeht<sup>10</sup>. Diese Jugendlichen werden seit 2014 flächendeckend bei der Triagestelle angemeldet und können bei Bedarf ans CM BB weitergeleitet werden. Der Abdeckungsgrad liegt theoretisch bei 100 Prozent. Gleichwohl haben die Brückenangebote einzelne Jugendliche (24%) direkt beim CM BB angemeldet bzw. begleitete das CM BB die Jugendlichen bereits, während sie noch im Brückenangebot waren.

Relativ tief ist der Erfassungsgrad jener Gruppe, die Gefahr läuft nach einer Lehrvertragsauflösung auch längerfristig ohne Berufsabschluss zu bleiben (Stalder & Schmid 2008). Das sind jedes Jahr 7 Prozent, was im Kanton Bern etwa 720 Jugendlichen entspricht. 2014 wurden dem CM BB Bern 78 Jugendliche aufgrund eines Lehrabbruchs gemeldet bzw. weil ein Abbruch drohte. Der Erfassungsgrad liegt hier somit bei 11 Prozent. Aufgrund der Triagestelle und den neu definierten Prozessen mit dem RAV, die Jugendlichen nach einem Lehrabbruch und ohne Anschlusslösung an die Triagestelle weiterzuleiten, sollten eigentlich auch diese Jugendlichen nicht verlorengehen.

## 7.2 Nutzen des CM BB aus Sicht der Partnerinstitutionen

Im Rahmen der Fokusgruppen wurden die Vertreter und Vertreterinnen der Partnerinstitutionen gefragt, wo sie den grössten Nutzen des CM BB sehen und inwiefern ihre Institution profitieren kann.

Mit dem CM BB wurde eine Stelle geschaffen, die die Kontinuität stufenübergreifend sicherstellt und auch bei Abbrüchen dranbleibt. Die befragten Fachpersonen beurteilen diese Kontinuität als den grössten Nutzen des CM BB. Eine Stelle, die über längere Zeit Ansprechpartner für die Jugendlichen bleibt, sie begleitet und schaut, dass sie nicht aus dem Bildungssystem hinausfallen. *«Eine Fachstelle, die die Fäden zusammenhält»* (P2:11).

Um Kontinuität zu gewährleisten, ist Koordination wichtig und da füllt das CM BB eine Lücke, indem es gerade bei Jugendlichen mit Mehrfachproblematik die Aufgaben zwischen den Beteiligten koordiniert, Prioritäten setzt und gleichzeitig eine externe und neutrale Stelle ist. Die verschiedenen Fachstellen kommen miteinander ins Gespräch und können gemeinsam die Rahmenbedingungen so gestalten, dass Lösungen für das Weiterkommen der Jugendlichen möglich werden. Für die Partnerinstitutionen ist mit der Einführung des CM BB auch der Begleitprozess effizienter, übersichtlicher und vor allem nachhaltiger geworden.

---

<sup>9</sup> Vor dem Hintergrund, dass das SEMO ein halbes Jahr dauert, wird diese Zahl unterschätzt bzw. liegt der Erfassungsgrad durch das CM BB tiefer als dargestellt.

<sup>10</sup> Ein kleiner Teil dieser Jugendlichen ist ohne weitere Ausbildung in eine Erwerbstätigkeit eingestiegen.

Zu wissen es gibt eine Stelle, die übernimmt wenn die obligatorische Schulzeit, ein Brückenangebot oder die Vorlehre zu Ende geht und keine Lösung in Sicht ist, ist für die Lehrpersonen enorm entlastend. In diesem Zusammenhang wurde mehrfach erwähnt, dass der Mehrwert des CM BB vor allem darin liegt, dass eine Fachstelle *«die Fäden zu den anderen Stellen zieht»* (P3:16), und so eben auch den Informationsfluss sicherstellt. Wie die Erkenntnisse aus den Fokusgruppengesprächen zeigen, werden Drehtüreffekte und Doppelspurigkeiten dann verhindert, wenn der Informationsfluss lückenlos, die Kommunikation transparent und die Verantwortlichkeiten geklärt sind.

Die Institutionen profitieren – gemäss den Rückmeldungen aus den Fokusgruppen - insbesondere vom Netzwerk, das sich das CM BB im Kanton Bern in den letzten sechs Jahren aufgebaut und weiterentwickelt hat. Und zwar teilen die Fachpersonen aus unterschiedlichsten Institutionen diese Einschätzung. Das Netzwerk des CM BB ist für sie eine echte Ressource, da einzelne Fachstellen diese Vernetzung aufgrund ihres Fokus und des gesetzlich abgesteckten Spielraums gar nicht wahrnehmen können. Zudem fehlen ihnen auch die Ressourcen dazu. Vor allem bei komplexen Fällen, wo unterschiedliche Lebensbereiche betroffen sind, kennt das CM BB die Rahmenbedingungen der verschiedenen Fachstellen und davon können die an einem Fall beteiligten Partner profitieren. Zudem hat das CM BB die Gesamtsituation der Jugendlichen im Blickfeld, ist über bestehende Angebote und Möglichkeiten informiert, dadurch können bedarfsgerechte Lösungen gesucht und gefunden werden.

Für die Lehrpersonen wirkt sich das CM BB aber auch entlastend aus, weil sie einerseits Verantwortung abgeben können und im Hintergrund immer noch jemand da ist, der die Fäden in den Händen behält. Das gibt Spielraum, auch mal eine unpopuläre Entscheidung zu treffen: *«Wenn man an den Punkt kommt, wo nichts mehr geht oder man vielleicht auch die falsche Person ist»* (P4:1). Die Lehrpersonen empfinden es aber auch als entlastend, in den Gesprächen mit den Jugendlichen einen weiteren Blickwinkel von einer Person einbeziehen zu können, die die Geschichte eines Jugendlichen kennt und weiss, welche Programme er oder sie bereits absolviert hat, und Zusammenhänge oder Handlungsstrategien aufzeigen kann. Die Sozialdienste kann das CM BB dann entlasten, wenn die Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen einen Teil ihrer Arbeit abgeben können. Dies ist insbesondere bei Ausbildungsfragen oder bei Fragen der Berufsintegration für junge Menschen der Fall.

### **7.3 Nachhaltigkeit der Integration in eine nachobligatorische Ausbildung**

Die Case Manager und Case Managerinnen führen ca. ein halbes Jahr nach Abschluss des CM BB eine Nachkontrolle durch. Oft ist es schwierig die Jugendlichen zu erreichen, nachdem sie das CM BB verlassen haben. Zu 336 Jugendlichen gibt es jedoch Angaben zu ihrer Situation ein halbes Jahr nach Abschluss.

Von den Jugendlichen, die beim Verlassen des CM BB in einer beruflichen Grundbildung waren, sind etwa ein halbes Jahr später 57 Prozent immer noch in der Ausbildung und 24 Prozent bereits erwerbstätig. 7 Prozent haben die Ausbildung abgebrochen und 2 Prozent sind arbeitslos. Von jenen Jugendlichen, die das CM BB bereits mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II verlassen haben, sind 86 Prozent ein halbes Jahr später auf einer regulären Arbeitsstelle tätig. 11 Prozent befinden sich in einer weiterführenden Ausbildung. Aber

auch von den Jugendlichen, die zunächst ohne Ausbildung in den 1. Arbeitsmarkt eingestiegen sind, hat sich ein Viertel doch noch entschlossen, eine nachobligatorische Ausbildung zu machen.

**Abbildung 23: Status ein halbes Jahr nach Abschluss des CM BB seit 2011**

Jugendliche/r...	Status bei Abschluss des CM BB		
	Ausbildung begonnen	Ausbildung abgeschlossen	1. Arbeitsmarkt od. IV überwiesen
...ist bei der Sozialhilfe gemeldet	5%		10%
...ist arbeitslos	2%	1%	8%
...verzichtet auf eine Erwerbstätigkeit	2%	1%	6%
...hat die Ausbildung abgebrochen	7%		
...ist in einer geschützten Lernwerkstatt	3%		8%
...ist erfolgreich in einer nachobligatorischen Ausbildung	57%	11%	25%
...ist auf dem ersten Arbeitsmarkt erwerbstätig	24%	86%	43%

Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=336)

#### **7.4 Fallkosten pro Ausbildungseinstieg**

Schliesslich stellt sich die Frage: *Wie viel kostet die Begleitung des CM BB bis zum erfolgreichen Einstieg in eine Ausbildung auf Sekundarstufe II?* Die vorliegenden Berechnungen basieren auf den Daten aus dem Jahr 2014. Das 2014 war nach den verschiedenen Erneuerungen und der damit verbundenen Aufstockung der Stellenprozente das erste stabile Konsolidierungsjahr, in dem das CM BB in den künftigen Regulärstrukturen operativ war.

Das CM BB des Kantons Bern begleitet die Jugendlichen im Durchschnitt 19 Monate (Median) bis zum Einstieg in eine nachobligatorische Ausbildung. Im Mittel schliessen pro Jahr 173 Fälle ab, weil sie in einer Ausbildung sind bzw. diese abgeschlossen haben. Wie die obigen Ausführungen (vgl. Kapitel 7.3) zeigen, ist die Ausbildungs- bzw. Erwerbssituation bei 86 Prozent dieser Jugendlichen auch ein halbes Jahr später immer noch stabil. Es darf somit angenommen werden, dass das CM BB jährlich durchschnittlich 148 Jugendliche erfolgreich in eine nachobligatorische Ausbildung begleitet.

Die Ausgaben für das CM BB Kanton Bern betragen 2014 rund 2.5 Millionen Franken. Darin enthalten sind sowohl die Kosten für den Overhead als auch für individuelle Begleitmassnahmen, aber keine Miet- und Infrastrukturkosten. Die Kosten des CM BB betragen somit pro «erfolgreichen» Fallabschluss im Kanton Bern rund 16'600 Franken.

Gemäss einer aktuellen Studie der Berner Fachhochschule (Fritschi et al. 2012) verursacht eine Person ohne nachobligatorischen Ausbildungsabschluss ab dem 25. Lebensjahr je nach Diskontsatz gesellschaftliche Kosten zwischen 230'000 Franken (Diskontsatz 1%) und 160'000 Franken (Diskontsatz 3%, S. 39).

## 8. Schlussbetrachtungen und Beurteilung

Der Kanton Bern hat das CM BB im Zuge der Konsolidierungsphase neu positioniert und beispielhafte Voraussetzungen geschaffen, um das CM BB in der interinstitutionellen Zusammenarbeit sowie auf der bildungspolitischen Ebene als zentrales Element zu verankern. Das CM BB des Kantons Bern verfügt über einen starken politischen und institutionellen Auftrag seitens der kantonalen Steuerungsgremien. Ebenso wichtig ist die Orientierung an den Richtlinien der Regierungspolitik, die Berufsbildungsoffensive weiterzuführen und einen Beitrag zur beruflichen Integration und Armutsprävention zu leisten. Diese zentralen Rahmenbedingungen bilden die Basis, dass es dem Kanton Bern gelungen ist, das CM BB im Gesamtkontext von Sozial- und Bildungssystem zu verorten und die Voraussetzungen für eine effiziente und effektive Fall-, Leistungs- und Systemsteuerungen zu schaffen. Die folgenden eingeleiteten und umgesetzten Massnahmen liefern die Bestätigung:

- Die Zentralisierung der personellen und fachlichen Führung im neu geschaffenen Bereich «Begleitung und Integration» mit dem Auftrag einer einheitlichen Koordination der auf die fünf Regionen verteilten Case Manager und Case Managerinnen (Fallsteuerung).
- Die Integration der J-Angebote und die Aufstockung der Stellenprozente bei den Case Manager und Managerinnen (Leistungssteuerung).
- Die Erweiterung der Aufgaben um die Triagestelle und Betreuungskette sowie die enge Zusammenarbeit im Projekt KoBra, insbesondere im Hinblick auf die Schaffung niederschwelliger Brückenangebote (Systemsteuerung).
- Die überdirektionale Regelung der Prozesse an den Schnittstellen der Institutionen der drei Direktionen ERZ, GEF, VOL und die gemeinsame Regelung der Zugangssteuerung zu den Angeboten (System- und Leistungssteuerung).

Im Folgenden wird auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse beurteilt, inwiefern die geschaffenen Rahmenbedingungen im Kanton Bern dem CM BB erlauben Wirkung zu entfalten. Beantwortet werden zudem die eingangs formulierten Fragenstellungen zu den einzelnen Evaluationsgegenständen.

### ***Input: Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen - werden die Mittel wirtschaftlich eingesetzt?***

Das Budget des CM BB Kanton Bern beträgt derzeit jährlich 3,2 Millionen Franken. Davon stehen zwei Drittel als Personalkredit und ein Drittel als Sachkredit zur Verfügung. Der Aufbau des CM BB startete im Kanton Bern etwas später als geplant und auch der Ausbau der Stellenprozente und Begleitmassnahmen verzögerte sich. Der für die Aufbauphase vorgesehene Verpflichtungskredit (2008-2011) wurde dadurch nicht vollumfänglich ausgeschöpft und bis Ende 2012 verlängert. Die Verzögerung in der Aufbauphase bot die Gelegenheit, aufgrund der ersten Erfahrungen gewisse Korrekturen in der Organisation des CM BB vorzunehmen und im Gesamtkontext neu zu positionieren.

Durch die Integration der J-Angebote war 2012 ein erster kostenneutraler Stellenausbau auf 10 Vollzeitstellen möglich. Der Aufbau der Betreuungskette in Zusammenarbeit mit der

GEF führte zu einer Aufgabenerweiterung. Damit das CM BB die Aufgaben der Betreuungskette abdecken kann, beteiligt sich die GEF im Rahmen der interinstitutionellen Zusammenarbeit an der Finanzierung von zwei zusätzlichen Stellen.

2014 wurde der Personalkredit erstmals komplett ausgeschöpft, dem Kanton Bern ist es somit gelungen, das CM BB von der Aufbauphase in die Linie zu überführen. Dies gilt mindestens bis 2016 der Regierungsrat des Kantons Bern entscheidet, in welchem Umfang das CM BB weitergeführt wird.

Vom Sachkredit, der insbesondere für die Aktivierung individueller Begleitmassnahmen zur Verfügung steht, wurden 2014 lediglich 29 Prozent der Mittel verwendet. Die Begleitmassnahmen sind eigentlich dafür gedacht, die Case Manager und Case Managerinnen zu entlasten. Offenbar gelingt dies nicht wie vorgesehen. Dies mag unter anderem damit zusammenhängen, dass sich die zur Verfügung stehenden Begleitmassnahmen nicht für alle Jugendlichen eignen. Beispielsweise arbeiten sowohl die Lehrpersonen in der Volksschule als auch in den Brückenangeboten mit den Jugendlichen an den Bewerbungsdossiers. Unterstützung beim Erstellen von Bewerbungsdossiers mag für Jugendliche, die in keine schulischen Strukturen eingebettet sind, hilfreich sein. Auch gewissen Jugendlichen einen Coach zur Seite zu stellen, kann durchaus zielführend sein. Zugleich steigt aber die Gefahr, dass zu viele Bezugspersonen involviert sind und es zu Doppelspurigkeiten und Drehtüreffekten kommt.

Die Fallbelastung der Case Manager und Case Managerinnen ist indes im Kanton Bern mit 80 bis 100 Dossiers pro Vollzeitstelle sehr hoch. Beziehungsaufbau und Netzwerkpflge gehören neben der Fallführung und Koordination genauso zu den Aufgaben eines Case Management. Dazu bleibt den Berner Case Manager und Case Managerinnen bei der derzeitigen Fallbelastung aber kaum die Zeit. Gleichzeitig melden die Verfahrensbeteiligten, dass die Kadenz der Begleitung abnimmt oder Anmeldungen aus nicht immer nachvollziehbaren Gründen abgelehnt werden. Die Case Manager und Case Managerinnen finden ihrerseits, dass die Qualität ihrer Arbeit unter der hohen Fallbelastung manchmal leidet.

Vor dem Hintergrund einer «Erfolgsquote» von 46 Prozent, der relativ geringen Fallkosten pro erfolgreichen Abschluss von 16'600 Franken und der potentiellen Kosteneinsparungen zwischen 160'000 und 230'000 Franken bei Ausbildungslosigkeit, setzt der Kanton Bern die Mittel für das CM BB effizient und effektiv ein. Auch wenn es nicht immer direkt gelingt, die Jugendlichen in eine Ausbildung zu führen, kann sich das CM BB dennoch positiv auswirken. Wie die Befunde zeigen, beginnt ein Viertel der Jugendlichen, die zunächst in den 1. Arbeitsmarkt eingestiegen sind, später noch eine Ausbildung auf Sekundarstufe II.

### **Output: Wird die Zielgruppe mit dem bestehenden Aufnahmeverfahren erreicht?**

Der Kanton Bern hat mit der Triagestelle eine Anlaufstelle geschaffen, um möglichst alle Jugendlichen ohne Anschlusslösung nach der Volksschule, einer Zwischenlösung oder einem Lehrabbruch zu erfassen. Zudem wurde mit den entsprechenden Institutionen das Anmeldeprozedere definiert. Das CM BB kann sich somit auf eine möglichst frühe Erfassung jener zwei bis vier Prozent Jugendlichen konzentrieren, die jährlich von Mehrfachbelastungen betroffen sind. Im Fokus stehen insbesondere Jugendliche, die noch in der Se-

kundarschule sind bzw. sich am Übergang von der obligatorischen Schule in eine nachobligatorische Ausbildung befinden. Gemäss den Evaluationsergebnissen erfasst das CM BB rund 54 Prozent der kurz vor dem Übergang I potentiell gefährdeten Jugendlichen in der Volksschule. Wie die steigenden Anmeldezahlen belegen, ist der Bekanntheitsgrad des CM BB in den Volksschulen seit der Neupositionierung gestiegen, Vor dem Hintergrund dass den Schulen eine Reihe schulinterner Massnahmen zur Verfügung steht und sie die Jugendlichen erst beim CM BB anmelden, wenn diese nicht mehr greifen, mag eine 100-prozentige Abdeckung allenfalls nicht sinnvoll sein. Kritisch zu beurteilen sind indes die regionalen Unterschiede bezüglich der Bekanntheit des CM BB in der Volksschule, insbesondere im französischsprachigen Kantonsteil. Ebenfalls eher kritisch zu bewerten ist die Tatsache, dass das CM BB in den Schulen vor Ort nicht direkt präsent und auf die Zusammenarbeit mit der Berufsberatung angewiesen ist. Überdies herrscht bei den zuweisenden Personen teilweise Verwirrung zwischen den Angeboten CM BB, Triagestelle und Junior Coaching.

Die Betreuungskette wirkt sich positiv auf die Zuweisungen seitens der Sozialdienste aus. Das CM BB ist heute bei den Sozialdiensten besser bekannt. Die Anmeldungen der Sozialdienste sind zwischen 2012 und 2014 um das Fünffache gestiegen. Dennoch nehmen die Sozialdienste das Angebot teilweise als zu hochschwellig wahr. Dies hängt unter anderem mit unterschiedlichen Erwartungen hinsichtlich der Intensität der Begleitung durch das CM BB zusammen.

Bei 82 Prozent der angemeldeten Jugendlichen ist mehr als eine Stelle involviert. 45 Prozent sind jünger als 17-Jahre und 44 Prozent befinden sich im klassischen Ausbildungsalter. Vor diesem Hintergrund darf der Schluss gezogen werden, dass es dem CM BB im Kanton Bern gut gelingt die Jugendlichen mit Mehrfachbelastung möglichst frühzeitig zu erfassen. Auch die Anmeldekriterien sind bei den wichtigsten Zuweisungsinstitutionen gut bekannt und werden auch eingehalten, denn in der Regel werden 85 Prozent der angemeldeten Jugendlichen auch ins CM BB aufgenommen.

### ***Erlauben die vom CM BB erbrachten Leistungen die Jugendlichen entsprechend ihrem Bedarf zu unterstützen?***

Das Rollenverständnis der Case Manager und Case Managerinnen entspricht dem Verständnis in den geläufigen Case Managementkonzepten. Die Reorganisation mit zentraler Leitung hat zur Standardisierung der Prozesse in den verschiedenen CM-Regionen beigetragen. Dies manifestiert sich auch in der Aussenwahrnehmung bei den Verfahrensbeteiligten.

Die stufenübergreifende Fallführung und Koordination gelingt gut und wird auch von den Verfahrensbeteiligten als sehr positiv bewertet. Die Case Manager und Mangerinnen selber finden, dass sie in der Zusammenarbeit mit den Partnerinstitutionen einen grossen Handlungsspielraum haben. Optimierungsbedarf gibt es in der Klärung und Einforderung der Steuerungshoheit. Insbesondere in der Zusammenarbeit mit den Sozialdiensten muss sich die Rollen- und Aufgabenteilung auf der operativen Ebene noch einpendeln. Abstimmungsbedarf gibt es auch in der Zusammenarbeit mit den SEMO. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass das SEMO das CM BB eher als Zuweisungsinstitution wahrnimmt,

gleichzeitig selber aber relativ wenige Jugendliche beim CM BB anmeldet.

Der Kanton Bern hat mit dem Projekt KoBra nicht nur die Brückenangebote besser koordiniert, sondern auch die Durchlässigkeit zwischen den Angeboten verbessert und mehr Plätze in niederschweligen Angeboten geschaffen. Zudem darf das CM BB auch Jugendliche in die Angebote der BIAS der Sozialdienste zuweisen. Wie gut all diese Angebote bei den Case Manager und Case Managerinnen bekannt sind und genutzt werden, kann mit den Daten des CM-Online nicht beantwortet werden. Aufgrund der Rückmeldungen aus den Fokusgruppen ist zu vermuten, dass hier noch Informationsbedarf besteht.

### ***Gelingt es dem CM BB die wichtigen Partnerinstitutionen am CM-Prozess zu beteiligen und Synergien zu nutzen?***

Das CM BB des Kantons Bern genießt bei den Partnerinstitutionen und Verfahrensbeteiligten eine hohe Akzeptanz, musste sich diese aber erarbeiten. Gemeinsame Erfahrungen in der Zusammenarbeit erweisen sich als wichtiger Faktor. Bei Personen, die bis anhin noch weniger mit dem CM BB Kontakt hatten, fällt die Akzeptanz etwas geringer aus. Gründe dafür sind teilweise zu hohe Erwartungen und ungenügende Kenntnisse der Leistungen des CM BB. Missverständnisse lassen sich aber in der Regel klären, wenn es zu einer konkreten Zusammenarbeit kommt.

Das CM BB konnte sich seit der Einführung vor gut sechs Jahren als wichtiger Player im Angebotssystem am Übergang I etablieren. Dies untermauert einerseits die hohe Professionalität und Prozessqualität, die dem CM BB von den befragten Fachpersonen attestiert wird. Andererseits hat das CM BB im Kanton Bern mit der Schaffung des Bereichs «Begleitung und Integration» und der zentralen Führung an Bekanntheit und Visibilität gewonnen. Die langjährigen Case Manager und Case Managerinnen haben sich zudem einen Erfahrungsschatz und Wissen aufgebaut, was die Zusammenarbeit mit den Partnern erleichtert und Sicherheit vermittelt.

Der Informationsaustausch in der Fallarbeit wird sehr geschätzt und ist eine wichtige Voraussetzung, um Drehtüreffekte zu vermeiden. Er ist aber mit einem hohen administrativen Aufwand für das CM BB, das vorwiegend schriftlich über E-Mail oder telefonisch kommuniziert, verbunden. Die Erkenntnisse der Fokusgruppengespräche zeigen auch, dass die verschiedenen Institutionen jeweils ihre eigenen Softwaretools nutzen, um die Fallinformationen zu sammeln. Wichtige Informationen können dadurch verloren oder vergessen gehen. Dies äussert sich dann dadurch: Wenn einzelne Angebote selber nochmals eine Situationsanalyse machen, in jeder Massnahme das Bewerbungsdossier wieder neu erstellt wird oder die Jugendlichen es verstehen, die Lücken im Informationsfluss auszunutzen.

### ***Gelingt es mit Unterstützung des CM BB die Probleme der Jugendlichen zu vermindern, ihre Ressourcen zu stärken und eine nachobligatorische Ausbildung einzuleiten?***

Eine Erfolgsquote von 46 Prozent darf vor dem Hintergrund der Komplexität der Fälle, die das CM BB Kanton Bern begleitet, als hoch beurteilt werden. Einen Anspruch auf eine 100-prozentige Integration ist auch nicht vorgesehen, denn die Teilnahme am CM BB ist für die Jugendlichen freiwillig. Das CM BB des Kantons Bern begleitet zudem ein bedeutende Anzahl Jugendliche mit psychischen Problemen – wie die Zahlen des CM-Online zeigen.

Die wirklichen Abbrüche sind mit einem Fünftel relativ gering. Dies zeugt in Anbetracht der Freiwilligkeit des CM BB von einer guten Qualität der Arbeit und einer hohen Akzeptanz des CM BB bei den Jugendlichen. Die Case Manager und Case Managerinnen sind zudem bemüht die Jugendlichen, die noch nicht bereit für eine Ausbildung sind, an die entsprechenden Fachstellen weiterzuleiten. Dies gelingt bei einem Drittel der Jugendlichen, die aus dem CM BB austreten.

Ein halbes Jahr nach Abschluss sind von den Jugendlichen, die eine Ausbildung auf Sekundarstufe II angefangen oder abgeschlossen haben, 86 Prozent entweder immer noch in Ausbildung oder bereits in eine reguläre Erwerbstätigkeit eingestiegen. Die Zahlen zeugen von einer nachhaltigen Begleitung durch das CM BB. Zugleich vermag es das Bewusstsein für die Wichtigkeit einer Ausbildung zu schärfen, und zwar auch wenn die Jugendlichen das CM BB abbrechen oder vorerst in eine Erwerbstätigkeit einsteigen.

## 9. Empfehlungen

Das CM BB ist im Kanton Bern Teil der interinstitutionellen Zusammenarbeit. Case Management ist Steuerung in Kooperation und zwar auf der Fall-, der Organisations-, und der Netzwerkebene. Die im Folgenden formulierten Empfehlungen für das CM BB des Kantons Bern beziehen sich auf die drei Steuerungsebenen.

### A. Kulturentwicklung und Zusammenarbeit mit den Verfahrensbeteiligten

Die Evaluation hat gezeigt, dass die beteiligten Personen sowie die Erfahrungen der Case Manager und Case Managerinnen entscheidende Faktoren für das Funktionieren der Zusammenarbeit mit den Verfahrensbeteiligten sind. Gleichwohl ist die Zusammenarbeit oft personenabhängig und wird regional unterschiedlich gelebt.

Die Case Manager und Case Managerinnen sind im Kanton Bern auf fünf regionale Standorte verteilt. Die Wahrnehmung von Führungsaufgaben ist aufgrund der örtlichen Distanzen eine Herausforderung.

Die Leistungen und Verantwortlichkeiten zwischen den Beteiligten zu koordinieren, zählt zu den Kernaufgaben des CM BB. Dadurch sollen auch Synergien genutzt und Doppelspurigkeiten vermieden werden. Um diese Aufgabe optimal wahrnehmen zu können, benötigt das CM BB im Fallmanagement die Steuerungshoheit. Abstimmungsbedarf besteht insbesondere in der Zusammenarbeit mit den Sozialdiensten und den SEMO.

	Empfehlung	Adressaten
A1	<b>Kulturentwicklung</b>	
	Die Leitung sollte mit den CM-Teams gemeinsam Massnahmen definieren, die die Entwicklung einer einheitlichen Kultur über sämtliche Standorte erlauben.	Leitung CM BB und CM's
	Zu prüfen ist auch, inwiefern die Case Manager und Case Managerinnen von den Erfahrungen ihrer Kollegen und Kolleginnen im Rahmen von Inter- und Supervisionen profitieren können. Allenfalls	

sind andere Massnahmen ins Auge zu fassen.

#### **A2 Abstimmungsprozess im Fallmanagement klären**

Um die Zusammenarbeit zwischen den Sozialdiensten und dem CM BB auf der operativen Ebene zu verbessern und zu hohe Erwartungen auszuräumen, sollten Gefässe geschaffen werden, damit die regionalen CM-Teams und Sozialdienste Fragen und Erwartungen gemeinsam klären können.

Regionale Sozialdienste und CM's sowie die kantonalen Leitungen

Hoher Abstimmungsbedarf, um Doppespurigkeiten noch besser zu vermeiden, besteht in der Zusammenarbeit mit den SEMO. Sie erfüllen teilweise ähnliche Aufgaben wie das CM BB.

Leitung Fachstelle KoBra, CM BB, SEMO-Vertretungen

## **B. Fallbelastung und Begleitmassnahmen**

Die Fallbelastung pro Vollzeitstelle ist mit 80 bis 100 Dossiers sehr hoch. Zudem wird das Budget für die Begleitmassnahmen nicht ausgeschöpft.

<b>Empfehlung</b>	<b>Adressaten</b>
<p><b>B1 Aufstockung der CM-Stellen</b></p> <p>Um die gute Qualität der Arbeit des CM BB weiterhin sicherzustellen, aber auch Zeit für den Beziehungsaufbau zu den Jugendlichen zu haben und Netzwerkarbeit leisten zu können, sollten die Stellen aufgestockt werden.</p>	<p>Leitung MBA und CM BB</p>
<p><b>B2 Unkonventionelle Massnahmen ermöglichen</b></p> <p>In Bezug auf die Begleitmassnahmen sollte geprüft werden, inwiefern Spielraum auch für individuelle oder unkonventionelle Massnahmen besteht und wie diese aussehen könnten bzw. welche sich bewähren.</p>	<p>Leitung CM BB, CM's</p>

## **C. Informationsaustausch**

Informationen sammeln und den Informationsfluss zwischen den Verfahrensbeteiligten sicherstellen, zählen ebenso zu den Kernaufgaben des CM BB. Das CM BB des Kantons Bern kommuniziert mit den beteiligten Partnern vorwiegend über E-Mail oder telefonisch, was einen hohen administrativen Aufwand zur Folge hat.

<b>Empfehlung</b>	<b>Adressaten</b>
<p><b>C1 Informationsaustausch vereinfachen</b></p> <p>Das CM BB sollte sich überlegen, ob es den Informationsaustausch mit den Verfahrensbeteiligten nicht über das Forum des CM-Online organisieren will. Zugang hätten nur jene Personen, die am Fall beteiligt sind sowie die Jugendlichen selbst. Damit wäre auch der Da-</p>	<p>Leitung CM BB und CM's</p>

tenschutz geklärt. Eine Öffnung des Forums hätte zudem den Vorteil, dass immer alle Beteiligten auf dem gleichen Informationsstand sind.

## D. Angebotspalette und Netzwerk

Im Rahmen des Projekts KoBra wurden die Brückenangebote teilweise neu definiert (Neuer Lehrplan), die Durchlässigkeit zwischen den Angeboten verbessert und vermehrt Plätze im niederschweligen Bereich geschaffen.

Zwar erlauben die Daten keine Aussagen, wie gut die Case Manager und Case Managerinnen die gesamte Angebotspalette kennen. Da die Angebote teilweise neue Möglichkeiten eröffnen, scheint aber ein Informationsbedarf vorhanden.

Die Evaluation hat zudem gezeigt, dass den Case Manager und Case Managerinnen teilweise das Netzwerk in bzw. die Sicht des Arbeitsmarkts fehlt.

Empfehlung	Adressaten
<p><b>D1</b> <i>Schulung zu den bestehenden Angeboten und Möglichkeiten</i></p> <p>Es sollte sichergestellt werden, dass die Case Manager und Case Managerinnen zeitnah über neue Entwicklungen im Bereich der Brückenangebote informiert werden. Die Case Manager und Case Managerinnen sollten sich auch ihrerseits vermehrt darum kümmern, welche Möglichkeiten, Nischen oder Durchlässigkeit das System bietet.</p>	<p>Leitung Fachstelle KoBra und CM BB, CM's</p>
<p><b>D2</b> <i>Netzwerk in den Arbeitsmarkt verbessern</i></p> <p>Die Case Manager und Case Managerinnen sollten sich überlegen, wie sie das Netzwerk in den Arbeitsmarkt stärken können. Aber auch welche Dienstleistungen sie den Betrieben offerieren können, damit diese eher bereit sind, auch Jugendlichen mit Schwierigkeiten eine Lehrstelle anzubieten. Stichwort: Nischenarbeitsplätze.</p>	<p>CM's</p>

## E. Datenqualität im CM-Online

Die Analyse der Daten aus dem CM-Online haben gezeigt, dass die Angaben (Variablen) teilweise lückenhaft ausgefüllt werden und Unstimmigkeiten bestehen. Die Fehler in den Daten wurden zwar für die vorliegende Evaluation bereinigt, die Automatisierung des vom Kanton Bern aufgebauten Monitoring erlaubt eine solche Korrektur jedoch nicht.

Empfehlung	Adressaten
<p><b>E1</b> <i>Datenqualität verbessern</i></p> <p>Um die Qualität des vom Kanton Bern aufgebauten Monitoring zu verbessern, ist dringend darauf zu achten, dass die Daten im CM-Online zeitnah, lückenlos und korrekt eingetragen werden.</p>	<p>CM's</p>

## Dokumenten- und Literaturverzeichnis

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

Bolliger, A. et al. (2012): *Lehrstellenbericht 2012. Genügend Fachkräfte – eine Aufgabe für Wirtschaft und Berufsbildung*. Hrsg: beco – Berner Wirtschaft (Volkswirtschaftsdirektion) und Mittelschul- und Berufsbildungsamt (Erziehungsdirektion). Bern, Oktober 2012.

Bundesamt für Statistik (2015): *Demos. Demografisches Porträt der Regionen*. Newsletter Informationen aus der Demografie, 1. Juni 2015. Neuchâtel.

Bundesamt für Statistik & TREE (2003): *Wege in die nachobligatorische Ausbildung: Die ersten zwei Jahre nach Austritt aus der obligatorischen Schule*. Zwischenergebnisse des Jugendlängsschnitts TREE. Neuchâtel, BFS.

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

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

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

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

Egger, Dreher & Partner (2007): *Vertiefungsstudie Bildungsangebote im Übergang von der obligatorischen Schule in die Berufsbildung*. Im Auftrag des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie, Bern 2007.

Erziehungsdirektion des Kantons Bern (2014): *Handbuch Triagestelle*. Bern Juli 2014.

Erziehungsdirektion des Kantons Bern (2009): *Case Management Berufsbildung Kanton Bern. Umsetzungskonzept*. Mittelschul- und Berufsbildungsamt, Bern.

Erziehungsdirektion des Kantons Bern (2012): *Weiterführung Case Management Berufsbildung 2013 bis 2016 – Wirkung und Strategie*. Bern, Mai 2012.

Fritschi, T. et al. (2012): *Gesellschaftliche Kosten der Ausbildungslosigkeit mit Fokus auf Validierung und Ausbildungsabbrüche*. Schlussbericht im Auftrag Travail.Suisse. Hrsg: Berner Fachhochschule, Soziale Arbeit. Bern, 20. März 2012.

Gesundheits- und Führsorgedirektion und Erziehungsdirektion des Kantons Bern (2015): *Leitfaden Betreuungskette zur Zusammenarbeit zwischen kommunalen und regionalen Sozialdiensten, Flüchtlingssozialdiensten sowie Partnerorganisationen Asyl und dem Case Management Berufsbildung*. Bern Januar 2015.

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

Häfeli, K. & Schellenberg, C. (2009): *Erfolgsfaktoren in der Berufsbildung bei gefährdeten Jugendlichen*. Hrg: EDK, Bern 2009.

- Landert, Ch. & Eberli, D. (2015): *Bestandsaufnahme der Zwischenlösungen an der Nahtstelle I*. Im Auftrag des SBFI im Rahmen der interinstitutionellen Zusammenarbeit. Zürich, 26. Mai 2015.
- Landert, Ch. (2011): *Nationales Projekt Case Management Berufsbildung. Bericht zur Umsetzungsevaluation*. Hrg: BBT. Bern, Juni 2011.
- Löcherbach, P. et al. (2013): *Wirkungsanalyse des Fallmanagements in der Eingliederungshilfe (WiEin). Abschlussbericht*. Komunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg.
- Meinhold, M. & Matul, Ch. (2003): *Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie*. Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden.
- Regierungsrat Kanton Bern (2012): *Sozialbericht 2012 – Bekämpfung der Armut im Kanton Bern*. Bericht des Regierungsrates zur Umsetzung der Motion Lüthi (M04/2010). Bern, November 2012.
- Stadt Bern, Gemeinderat (2014): *Strategie zur Förderung der beruflichen und sozialen Integration in der Stadt Bern 2014-2017*. Hrg: Direktion für Bildung, Soziales und Sport. Bern, 18. Juni 2014.
- Stalder, B. E. (2011). *Erste Erfahrungen mit dem Case Management Berufsbildung. Evaluation zu Ausbildungsfortschritt und Unterstützungsmassnahmen*. Studie im Auftrag des Kantons Bern. Neuenburg: Universität Neuenburg/Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Stalder, B. E. & Schmid, E. (2008). *Lehrvertragsauflösungen: Chancen und Risiken für den weiteren Ausbildungsweg*. Ergebnisse aus dem Projekt LEVA. Bern: Bildungsplanung und Evaluation der Erziehungsdirektion.
- Wendt, W. (1997): *Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung*. Freiburg in Br. Lambertus.

## Anhang

### *Abkürzungsverzeichnis*

ALV	Arbeitslosenversicherung
BFS	Bundesamt für Statistik
BIAS	Beschäftigungs- und Integrationsangebote der GEF
BIZ	Berufsberatungs- und Informationszentrum
CM BB	Case Management Berufsbildung
ERZ	Erziehungsdirektion Kanton Bern
GEF	Gesundheits- und Fürsorgedirektion Kanton Bern
IV	Invalidenversicherung
KoBra	Projekt Koordination Brückenangebote
MBA	Mittelschul- und Berufsbildungsamt Kanton Bern
RAV	Regionale Arbeitsvermittlungszentren
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SEMO	Motivationssemester
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
VOL	Volkswirtschaftsdirektion Kanton Bern

### Faktorenanalyse

Das Prinzip der Faktorenanalyse besteht darin, die in einem Satz von Variablen enthaltenen Informationen auf eine möglichst geringe Zahl von hypothetischen Dimensionen oder Faktoren zu reduzieren. Aus einer Vielzahl möglicher Variablen sollen die voneinander unabhängigen Einflussfaktoren herauskristallisiert werden. Es ist damit ein Verfahren zur Datenreduktion.

#### Faktorenladung

Die Faktorenladungen stellen die Beziehung zwischen den Ausgangsvariablen und den Faktoren dar. Sie sind die *Wirkkraft* (Faktorenladung) der Vektoren (Variablen) auf die Faktoren und geben Auskunft über die Stärke und Richtung der Zusammenhänge (BBT 2010a).

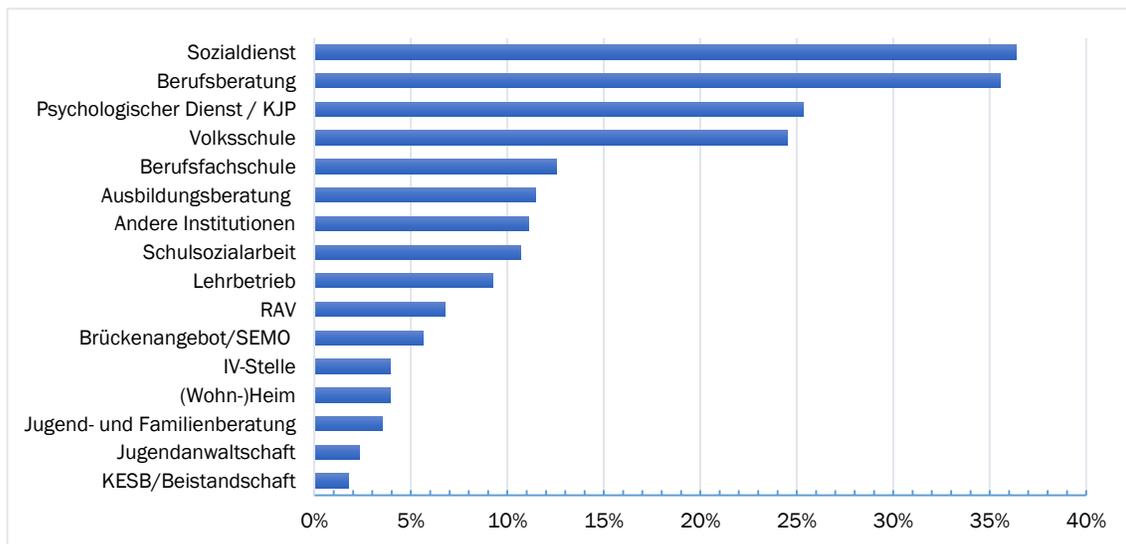
Abbildung A1: Faktorenladungen – Daten BFS 2013/14

Indikatoren	Faktorenladungen	
	Zielgrup- pengrösse	Sozial- struktur
Anteil der Lehrstellen am Total der Beschäftigten (VZÄ)		-0,877
Sozialhilfequote 18 bis 25-Jährige		0,780
Jugendarbeitslosenquote 15 bis 19-Jährige		0,675
Ausländeranteil in der 14 bis 24-jährigen Bevölkerung		0,750
Maturaquote		0,852
Verteilung der 14 bis 24-Jährigen auf die Kantone	0,971	
Gesamtbestand der EBA-Lehrverhältnisse	0,966	

Extraktionsmethode: Analyse der Hauptkomponente, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung, Rotation konvergiert in 3 Iterationen

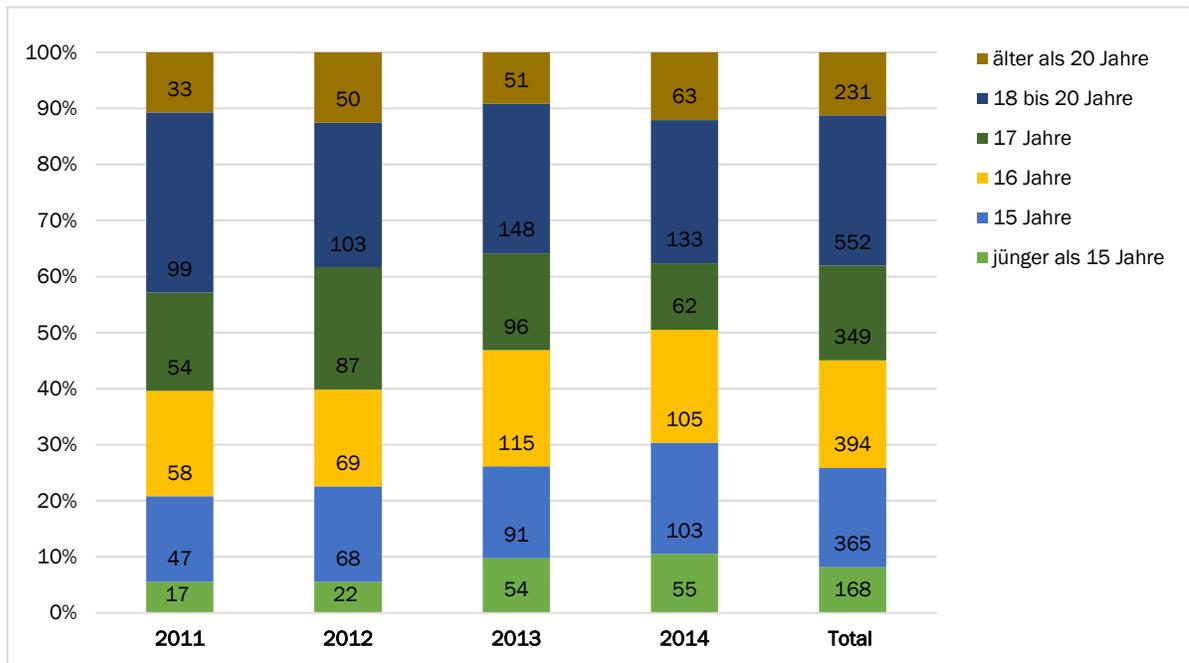
### Weitere Abbildungen

Abbildung A2: Beteiligte Institutionen/Fachstellen zu Beginn des CM BB seit 2011  
Mehrfachnennungen



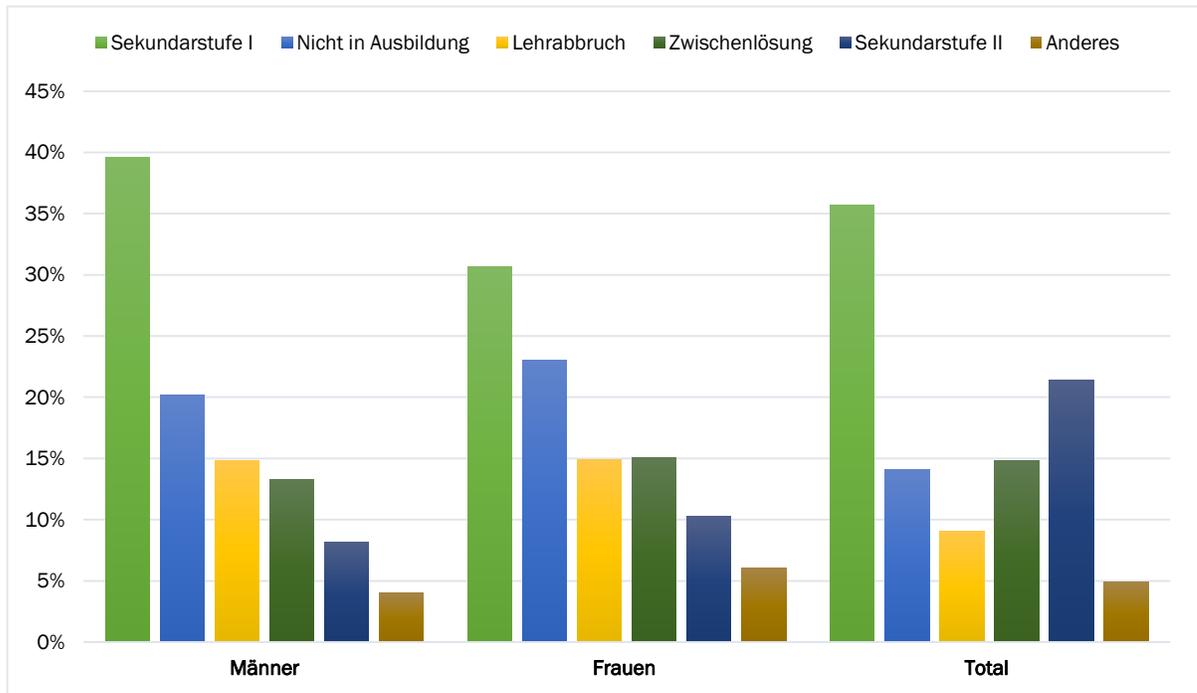
Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=3'444)

Abbildung A3: Alter der ins CM BB angemeldeten Jugendlichen, 2011 bis 2014



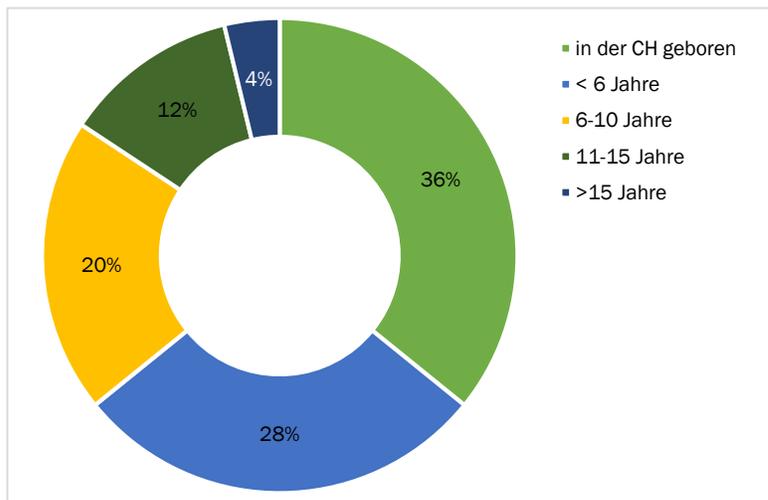
Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=2'059), Total bis 1.7.2015

Abbildung A4: Geschlecht und Ausbildungsphase der Jugendlichen bei Anmeldung ins CM BB seit 2011



Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=2'061)

**Abbildung A5: Alter der Jugendlichen mit Migrationshintergrund bei der Einreise in die Schweiz seit 2011**



Quelle: Daten CM-Online Bern 2015, (N=452)

## Auswertungsraster Inhaltsanalyse

Abbildung A6: Struktur- und Prozessanalyse

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

## Abbildung A7: Netzwerkanalyse

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

## Impressum

### Empfohlene Zitierweise

Autor: Sabina Schmidlin  
Titel: Evaluation Case Management Berufsbildung des Kantons Bern  
Auftraggeber: Mittelschul- und Berufsbildungsamt Kanton Bern  
Ort: Bern  
Datum: 14. Dezember 2015

*across* • concept GmbH  
Landstrasse 104  
CH-3904 Naters  
Tel: 032 323 00 49  
E-Mail: [info@acrossconcept.ch](mailto:info@acrossconcept.ch)  
[www.acrossconcept.ch](http://www.acrossconcept.ch)