

Berner Fachhochschule
Soziale Arbeit

Certificate of Advanced Studies (CAS)
Case Management 08/09-5 BE

Abschlussarbeit:

Sein oder Nicht sein — Was braucht es für eine nachhaltige Umsetzung von Case Management im Berufsbildungsbereich?

Autor/in: **Sabina Schmidlin**

Gutachter/in: **Markus Bieri**

Abgabedatum: **7. September 2009**

Inhalt

1	Die Ausgangslage — das Vorhandene	2
1.1	Derzeitige Projektorganisation auf nationaler Ebene	2
2	Das Problem — das Ziel	5
2.1	Problemdefinition	5
2.2	Zielsetzung	6
3	Die Theorie — die Grundlage	7
3.1	Systemintegriertes Management und New Public Management	7
3.2	Stärkung der Führungsverantwortung durch Qualitätsmanagement	10
4	Die Veränderung — Alles wird besser?	13
4.1	Die Projektarchitektur	13
4.1	Controlling als Planungs- und Steuerungsinstrument	15
4.2	Rolle und Funktion der Teilprojekte.....	16
4.3	Kommunikation	17
5	Das Fazit — wie weiter?.....	18
	Abkürzungsverzeichnis.....	20
	Quellenverzeichnis	21
	Literaturverzeichnis	21
	Grundlagenpapiere	21
	Personenverzeichnis.....	22
	Anhang	23
	Meilensteine zur Anschubfinanzierung	23
	Fragebogen zum Projektstand in den Kantonen	24
	Erklärung	25

1 Die Ausgangslage – das Vorhandene

Im Rahmen des Projekts „Nahtstelle – Transition“¹ haben die Verbundpartner (Bund, Kantone, Organisationen der Arbeitswelt)² das Ziel festgelegt, die Abschlussquote auf Sekundarstufe II unter den bis 25-Jährigen bis 2015 von 87% auf 95% zu steigern. An der Lehrstellenkonferenz im November 2006 lancierte Bundesrätin Doris Leuthard das Projekt Case Management Berufsbildung CM BB als eine mögliche Massnahme, die zur Zielerreichung beitragen soll. Das CM BB richtet sich insbesondere an diejenigen Jugendlichen, welche trotz gewisser Fördermassnahmen den Einstieg in eine berufliche Grundausbildung oder ins Erwerbsleben dauerhaft nicht schaffen. Sie riskieren in hohem Masse wiederkehrend von Sozialleistungen abhängig zu sein und benötigen eine mehrjährige Eingliederungsstrategie.

Im Zeitraum von 2008 bis 2011 sollen die Kantone Verfahren einrichten, um gefährdete Jugendliche frühzeitig zu erfassen, laufend zu beobachten und auf dem Weg zu einem Abschluss auf Sekundarstufe II zu begleiten. Eine fallführende Stelle sorgt über institutionelle Grenzen sowie über die Dauer der Berufswahl und Berufsbildung hinweg für ein planmässiges, koordiniertes und kontrolliertes Vorgehen. Im Zentrum steht die Unterstützung zur Selbsthilfe (Empowerment) der gefährdeten Jugendlichen sowie die Effizienz- und Effektivitätssteigerung der eingesetzten Massnahmen aufgrund einer wirksamen Führung und Gestaltung der Prozesse³.

Seit 2008 haben die Kantone als Vollzugsorgane mit den Aufbauarbeiten begonnen. Es wurden neue Strukturen geschaffen, die Umsetzung im Detail geplant und die wichtigen Partner informiert. Die einzelnen Kantone sind im Einführungsprozess unterschiedlich weit fortgeschritten. Während sich die einen noch in der Planungsphase befinden, haben andere bereits mit der operativen Umsetzung begonnen. Die unterschiedlichen Tempi bei der Einführung sind eng mit den bestehenden strukturellen und politischen Rahmenbedingungen verknüpft.

1.1 Derzeitige Projektorganisation auf nationaler Ebene

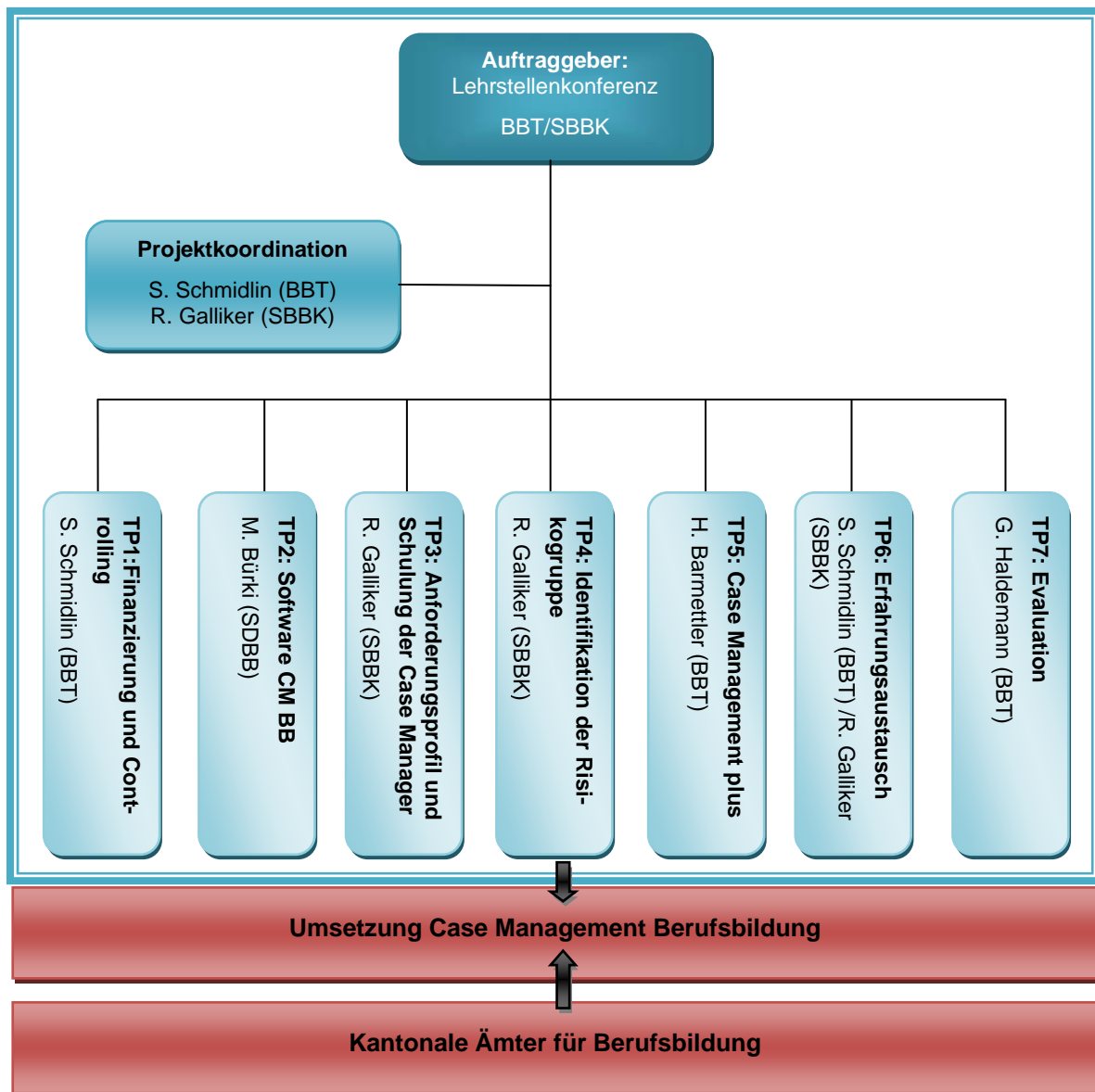
Der Bund finanziert die Einführung von CM BB in den Kantonen über den Zeitraum von 2008 bis 2011 mit 20 Millionen Franken. Die operative Umsetzung wird gemeinsam vom Bund und der Schweizerischen Berufsbildungsämterkonferenz SBBK mit sieben Unterstützungsprojekten begleitet. Die Notwendigkeit der einzelnen Teilprojekte hat sich in der Diskussion mit den Kantonen sowie durch die gemeinsame Erarbeitung der Grundsätze für die Umsetzung von CM BB herauskristallisiert.

¹ „Nahtstelle – Transition“ ist ein Projekt der Eidgenössischen Erziehungsdirektorenkonferenz EDK. Im Fokus steht der Übergang von der obligatorischen Schule in die Sekundarstufe II (Berufsbildung, Mittelschule), der verbunden mit Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen als eine kritische Phase im Jugendalter gesehen wird (<http://www.nahtstelle-transition.ch/>).

² Die Verbundpartnerschaft hat im Berufsbildungsbereich einen wichtigen Stellenwert. Art. 1 des Berufsbildungsgesetzes BBG beschreibt die Berufsbildung als eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Kantonen und Organisationen der Arbeitswelt (Sozialpartner, Berufsverbände, andere zuständige Organisationen und andere Anbieter der Berufsbildung).

³ Case Management Berufsbildung: Grundsätze und Umsetzung in den Kantonen. Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT. 22. Februar 2007

Abbildung 1: Nationale Projektorganisation⁴



Teilprojekt 1: Finanzierung und Controlling

Die Anschubfinanzierung des Bundes dient zur Einführung und Implementierung von CM BB. Jedem Kanton steht gemäss einem Verteilschlüssel⁵ ein Kostendach zur Verfügung. Die Auszahlung von vier Tranchen ist an die Erfüllung von Meilensteinen gebunden (siehe Anhang).

Teilprojekt 2: Software

Das CM BB misst der Koordination und dem Informationsaustausch zwischen den beteiligten Akteuren einen hohen Stellenwert bei. Eine entsprechende Software soll dabei Unterstützung leisten.

Teilprojekt 3: Anforderungsprofil und Schulung der Case Manager/innen

Im Rahmen von diesem Teilprojekt wurde das Anforderungsprofil an die Case Manager/innen festgelegt sowie ein Konzept zur Qualifizierung der Case Manager/innen verabschiedet.

⁴ vgl. Case Management Berufsbildung. Unterstützung und Begleitung der Umsetzung in den Kantonen. Projektauftrag BBT – SBBK.

⁵ Die Berechnung des Verteilschlüssels basiert auf einem Mittelwert gebildet durch die Anzahl der Schulabgänger/innen (Sek I) in der beruflichen Grundbildung, der Anzahl junger Sozialhilfeempfänger/innen (15 bis 24 Jährige) und der Anzahl an jungen Arbeitslosen (15 bis 24 Jährige) im Jahr 2006.

Teilprojekt 4: Identifikation der Risikogruppe

Die Erarbeitung von Kriterien und die Definition von Prozessen sollen dazu dienen, gefährdete Jugendliche während der (nach-)obligatorischen Ausbildung frühzeitig zu identifizieren und zu erfassen.

Teilprojekt 5: Case Management plus

Mit dem CM *plus* wird das Projekt auf junge Erwachsene (18-24 jährige) ohne nachobligatorischen Abschluss ausgedehnt. Im Vordergrund stand die Klärung der Schnittstellen in der Zusammenarbeit der Behörden aus den Bereichen Berufsbildung, Arbeitsmarkt, Migration, Sozialversicherungen und Soziales.

Teilprojekt 6: Erfahrungsaustausch

Zweimal jährlich findet ein Erfahrungsaustausch statt. Er soll die kantonalen Projektverantwortlichen miteinander vernetzen und eine Plattform bieten, um Fragen und Lösungen einzubringen und vom gegenseitigen Know how zu profitieren.

Teilprojekt 7: Evaluation

Der Umsetzungsprozess wird mittels einer Vollzugevaluation (findet derzeit statt) überprüft. Nach Abschluss der vierjährigen Einführungsphase soll eine Wirkevaluation aufzeigen, ob das CM BB zur langfristigen Problemlösung und zur Zielerreichung beiträgt.

Die Projektgruppen setzen sich aus kantonalen Projektverantwortlichen, sowohl aus der deutschen als auch aus der französischen Schweiz, zusammen. Grösse und Mitgliederzahl unterscheiden sich je nach Projektthema. Die Finanzierung und das Controlling liegen im alleinigen Verantwortungsbereich des BBT. Die Projekte drei, vier und fünf wurden im Frühjahr 2009 abgeschlossen. Das Software- und Evaluationsprojekt haben einen starken gegenseitigen Koordinationsbedarf, da sich ihre Fragestellungen überschneiden und im Rahmen der Softwareentwicklung ein Evaluationstool erstellt wird, das zur Erfassung der für die Wirkevaluation notwendigen Daten dient. Die Projektergebnisse werden jeweils dem SBBK-Vorstand zur Kenntnisnahme unterbreitet.

Der Bericht gliedert sich in fünf Kapitel, nach der Beschreibung der Ausgangslage im 1. Kapitel werden im 2. Kapitel Problem- und Fragestellung definiert und die Ziele der Arbeit formuliert. Das 3. Kapitel beschäftigt sich mit dem theoretischen Hintergrund zur Fragestellung und bildet die Ausgangslage für den in Kapitel 4 erarbeiteten Lösungsvorschlag. Im abschliessenden 5. Kapitel wird das Erarbeitete kritisch reflektiert.

2 Das Problem — das Ziel

2.1 Problemdefinition

Die von den Kantonen beim BBT eingereichten Konzepte sowie zwei durchgeführte Befragungen⁶ und Audits zeigen, dass ein sehr heterogenes Verständnis von Case Management Berufsbildung besteht. Im Rahmen der Befragungen wurde auch nach den Stolpersteinen und dem Veränderungsbedarf auf kantonaler und nationaler Ebene gefragt. Die meistgenannten Schwierigkeiten bilden die interinstitutionelle Zusammenarbeit, die Schnittstellendefinition mit den Institutionen der sozialen Sicherheit sowie die Einbindung der verschiedenen Akteure in die Verantwortlichkeit (Lehrbetriebe, Volksschule, etc). Die Finanzierung von Massnahmen sowie die Projektfinanzierung nach Abschluss der Anschubfinanzierung sind noch unklar. Zudem sei der gesamte Bereich im Übergang I (obligatorische – nachobligatorische Ausbildung) und im Übergang II (Ausbildung – Arbeitsmarkt) zu stark angebots- anstatt bedarfsorientiert ausgerichtet. Veränderungsbedarf auf nationaler Ebene wird vor allem in der Koordination der Umsetzung und der gemeinsamen Erarbeitung von Mustervorlagen gesehen. In einer kürzlich durchgeführten Studie zum Thema „Integrationsprobleme von jungen Erwachsenen“ wurden verschiedene Schlüsselpersonen unter anderem auch zum CM BB befragt. „Die Einführung von CM BB wird grundsätzlich begrüsst“, jedoch meldeten sich auch kritische Stimmen. Das Konzept sei sehr vage und die beabsichtigte Wirkung unklar. Zudem sei es zu technokratisch, stark auf die Machbarkeit ausgerichtet und berücksichtige „entwicklungspsychologische Aspekte und die Lebensphase der Jugendlichen und jungen Erwachsenen“ zu wenig. Die Vorgaben des CM BB sollten nochmals überdacht werden (Krummenacher 2009). Zusammenfassend lassen sich aus den oben aufgeführten Statements für die Bundesebene in folgenden Bereichen Problemfelder aufzeigen:

1. Das Verständnis von CM BB wurde nicht klar kommuniziert.
2. Koordinationsaufgaben und die Förderung eines gemeinsamen Verständnisses von CM BB werden ungenügend wahrgenommen.
3. Was von den Kantonen im Rahmen der IIZ verlangt wird, wird auf nationaler Ebene nicht wirklich vorgelebt. Die beteiligten Bundesämter sind zu wenig untereinander vernetzt.

Aus der Sicht der Autorin besteht ein hoher Handlungsbedarf auf der strategischen Ebene. In der derzeit vorhandenen nationalen Projektarchitektur ist zwar ein Entscheidungsorgan geplant, im Projektalltag jedoch kaum sichtbar. Dafür gibt es verschiedene Gründe: (i) Der Auftrag der Projektoberleitung wurde zu wenig konkret definiert und nicht transparent genug kommuniziert. (ii) Ein Projektplan mit Zielen, Zeitplänen, Aufgabenverteilung etc. besteht nicht. (iii) Die Projektoberleitung ist mit zwei Personen mitgliedermässig zu klein, um die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen zu kennen und in die Entscheidungsprozesse zu integrieren.

⁶ Die Kantone werden vom BBT alljährlich im Sinne eines Monitoring zum Projektstand befragt. Zudem wurde nach Erreichung von Meilenstein 1 mit jedem Kanton ein Audit durchgeführt. Bis zum heutigen Zeitpunkt haben 20 Kantone Meilenstein 1 erreicht.

2.2 Zielsetzung

Aus den oben definierten Problemfeldern und dem abgeleiteten Handlungsbedarf ergibt sich folgende Fragestellung: Welche Rahmenbedingungen braucht es, um erstens das CM BB nachhaltig zu verankern, zweitens ein gemeinsames Verständnis von CM BB zu entwickeln und drittens die kooperative Zusammenarbeit zwischen den Institutionen zu fördern? In der vorliegenden Arbeit soll eine Projektarchitektur herausgearbeitet werden, welche die verschiedenen Funktionsebenen (Entscheidungs-, Veränderungs- und Vergemeinschaftungsebene) einbezieht und die Voraussetzung für eine verbundpartnerschaftliche Steuerung des Umsetzungsprozesses schafft. Dabei werden Funktionen, Aufgaben und Ziele der einzelnen Ebenen definiert und die Prozesse geklärt. Im Vordergrund stehen die Fragen:

- Welche Struktur und Steuerungsstrategie benötigt das Projekt auf nationaler Ebene, damit CM BB gesamtschweizerisch nachhaltig umgesetzt wird?
- Welche Anspruchsgruppen müssen im Rahmen der Verbundpartnerschaft einbezogen werden? Wie kann eine *unité de doctrine* gefördert werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass die sozial-politischen Ziele erreicht werden? Welche Form von Qualitätsmanagement ist besonders geeignet?

Im Folgenden wird oft von *Organisation* die Rede sein. Auch wenn im vorliegenden Kontext das Case Management als Projekt im Zentrum steht, wird der Begriff stellvertretend verwendet. Des Weiteren liegt der Fokus auf der strategischen und politisch-normativen Ebene, was durch die Fragestellung begründet ist. Die fachliche Perspektive soll dabei keineswegs ausgeblendet werden, denn nur der Einbezug aller drei Ebenen (politisch-normative, strategische und fachliche) und der stetige Abgleich zwischen ihnen führt zu einer erfolgreichen Institutionalisierung von Case Management.

3 Die Theorie — die Grundlage

Die Frage was getan werden muss, damit eine nachhaltige Verankerung von Case Management im Berufsbildungssystem im engeren und im sozialen Versorgungssystem im weiteren Sinne erfolgreich ist, muss von der politisch-normativen, der strategischen und der fachlichen Ebene gemeinsam beantwortet werden. Im vorliegenden Zusammenhang steht die nationale Sicht im Vordergrund, indem es darum geht, die Rahmenbedingungen für eine gesamtschweizerische Institutionalisierung von CM BB zu definieren. Unter dem Begriff Institutionalisierung ist ein Prozess der Verfestigung von bestimmten Mustern regelmässig wiederkehrenden Verhaltens zu sogenannten Institutionen zu verstehen. Durch diesen Prozess werden unstrukturierte Werte als Handlungsziele definiert und die Methoden, Mittel, Verhaltensweisen und Kooperationsmuster zu ihrer Realisierung bestimmt (Hillmann 4. überarbeitete und ergänzte Auflage 1994).

Das Case Management lässt sich aufgrund seiner spezifischen Aspekte wie Verfahrensschritte, Leistungsvereinbarungen, Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung in das Konzept des New Public Management NPM einreihen. Mit der Einführung von NPM versuchte man, die monopolistische Verhandlungsmacht von Verwaltungseinheiten aufgrund ihrer Macht- und Informationsvorteile aufzubrechen (Schedler & Proeller 3. überarbeitete Auflage 2006) und diese durch die Übernahme von betriebswirtschaftlichen Managementmethoden zu entbürokratisieren (Hill 2007). Die Verwaltungseinheiten werden zu Organisationen. Sie erhalten neue organisatorische Strukturen, sollen sich am Markt und Kunden orientieren und mit wirkungsorientierten Führungs- und Kontrollinstrumenten arbeiten. Die einzelnen Verwaltungseinheiten erhalten selbständige Führungskompetenzen, eigene Ressourcen und ein Globalbudget, das sich am Leistungsauftrag der jeweiligen Verwaltungseinheit orientiert (Allenspach 1995, Schedler & Proeller 2006, Wendt 4. überarbeitete Auflage 2008). Dahinter steht der Gedanke, einer bei zunehmender Knappheit von Ressourcen möglichst effizienten und effektiven Erbringung von öffentlichen Leistungen.

Die Frage nach einer nachhaltigen Verankerung von Case Management wird im Folgenden auf dem theoretischen Hintergrund der Organisationsentwicklung im Kontext von NPM erörtert. Auf der politischen Verwaltungsebene stellt sich die übergeordnete Frage, wie der Bund steuernd eingreifen kann und welche Steuerungsmethoden dafür benötigt werden.

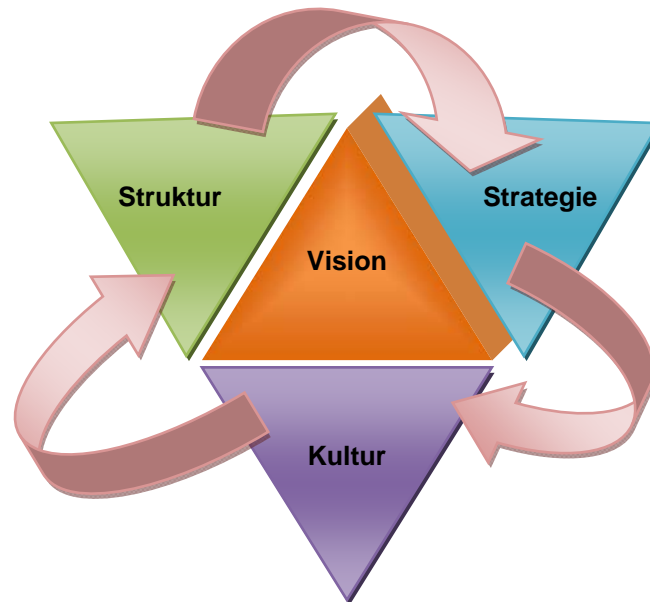
3.1 Systemintegriertes Management und New Public Management

Die Einführung und Umsetzung von Case Management ist somit vergleichbar mit einem Organisationsentwicklungsprozess, in dem Managementmethoden eingesetzt werden. Gemeint sind Schlagwörter wie Prozesssteuerung, geplantes Handeln zur Zielerreichung, Überwachung und Qualitätssicherung. Case Management initiiert Veränderungsprozesse, indem es neue Strukturen schafft und alte aufbricht, Widersprüche generiert und in bestehende Systeme eingreift. Die in der Managementlehre vorgenommene Unterteilung in normative, strategische und operative Führungsaufgaben (Schedler & Proeller 2006, Meinhold & Matul 2003) kann für das vorliegende Vorhaben übernommen werden.

In Abbildung 2 sind die fünf wichtigsten Steuerungselemente abgebildet. Sie bilden den Rahmen für Veränderungsprozesse. Entwicklungs- und Veränderungsprozesse verlaufen nie linear, verschiedene Projekte und Prozesse werden oft parallel durchgeführt und beeinflussen sich gegenseitig, Entscheidungen müssen überdacht, Anpassungen an veränderte Umweltbedingungen vorgenommen werden.

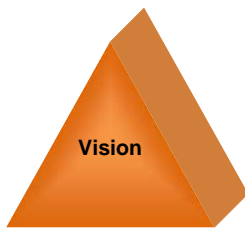
Königswieser et al. 2001 vertreten die Meinung, dass nur eine gesamtheitliche Sichtweise der fünf Elemente der kontinuierlich steigenden Komplexität der Welt gerecht wird und sich mit den auftretenden Widersprüchen auseinandersetzen vermag.

Abbildung 2: Zusammenspiel der Steuerungselemente



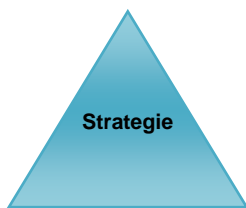
3.1.1 Die Vision

Die Vision wird in der (Qualitäts-)Managementliteratur als zentrales Element für eine gelingende Unternehmensführung beschrieben (Drucker et al. 2009, Königswieser et al. 2001, Bleicher 1991). Die Visionsarbeit wird als die Triebkraft in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen verstanden. „Sie verwebt Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Als *Leitstern* ist sie richtungsweisend“ (Königswieser et al. 2001, 50). Die Vision ist nichts endgültiges, sie unterliegt einem stetigen Weiterentwicklungsprozess und muss aufgrund von Erfahrungen oder Veränderungen in der Umwelt immer wieder neu überdacht werden. Ihr Potential entfaltet sie jedoch nur dann, wenn sie gemeinsam mit den Beteiligten erarbeitet und von diesen auch mit getragen wird.



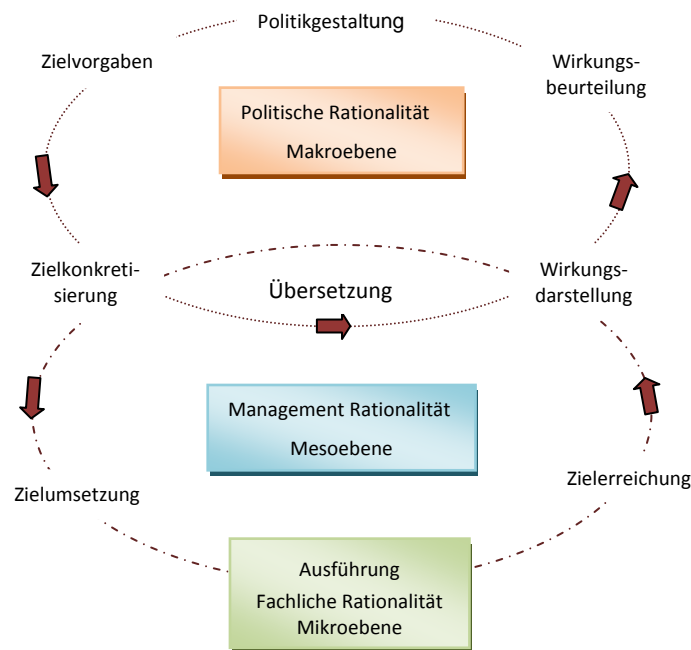
3.1.2 Die Strategie

Strategie ist die Gesamtheit von Entscheidungen zur Erreichung von längerfristigen Zielen. Im Zentrum stehen Fragen zu Sinn und Zweck einer Organisation (Königswieser et al. 2001, Meinhold & Matul 2003, Drucker 2009). Es geht um die Daseinsberechtigung und Anpassungsstrategien an veränderte Umweltbedingungen. Im Rahmen von NPM geht es zudem um die Kompetenzverteilung zwischen Politik und Verwaltung. Das Parlament oder politische Kommissionen machen strategische Zielvorgaben, die Verwaltung bestimmt, wie die Vorgaben umgesetzt werden sollen. Dabei haben die beiden Welten unterschiedliche Rationalitäten des Denkens und Handelns. „Was politisch rational ist, kann auf das Management irrational wirken“ (Schedler & Proeller 2006, 64), was dazu führt, dass zwischen dem normativ-strategischen Führungsverständnis (politische Rationalität) und



der strategisch-operativen Umsetzung (Management-Rationalität) ein Übersetzungsprozess zu leisten ist. Schedler & Proeller (ebd.) beschreiben diesen Prozess aufgrund zweier unterschiedlicher Entscheidungskreise, die in der Verwaltung und Politik gelten. Übersetzungsarbeit muss insofern geleistet werden, indem politische Vorgaben in führungsrelevante Ziele definiert werden und umgekehrt sind die Ergebnisse der Verwaltungsaufgaben so aufzubereiten, dass sie die Politik versteht.

Abbildung 3: Rationalitätsmodell: Integration von Politik und Management

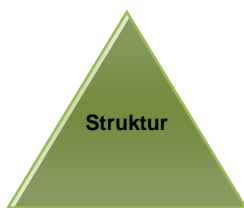


Quelle: Schedler & Proeller, 3. überarbeitete Auflage 2006, 64, eigene Ergänzungen

Meinhold und Matul (2003) sprechen in diesem Zusammenhang von der volkswirtschaftlichen (*Makroebene*), der betrieblichen (*Mesoebene*) und der fachlichen Ebene (*Mikroebene*), die es in Steuerungsprozesse einzubeziehen gilt. Zwischen den einzelnen Ebenen bestehen unterschiedliche Handlungs- und Planungslogiken hinsichtlich der Erbringung von sozialen Dienstleistungen. Übersetzungsarbeit ist durch das Suchen gemeinsamer Anknüpfungspunkte zu leisten. Das Wahrnehmen von strategischer Führung in der öffentlichen Verwaltung ist somit mit unterschiedlichen, widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die sie in ihre Entscheidungs- und Steuerungsprozesse einbeziehen muss.

3.1.3 Die Struktur

Die Struktur einer Organisation definiert sich durch die einzelnen Funktionseinheiten, Handlungsmuster, Rollen und Prozesse. Damit sich die Organisation an den stetig fortschreitenden Wandel der Umwelt anpassen kann, benötigt sie flexible und entwicklungsfähige Strukturen.



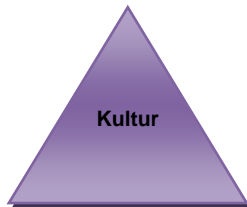
benötigt sie flexible und entwicklungsfähige Strukturen. Mit der Einführung von NPM wurden eigenständige Verwaltungseinheiten geschaffen, die sich weitgehend selber organisieren und auf die veränderte Umwelt reagieren sollen (Mosimann, 1995). Die Unterteilung zwischen Leistungsfinanzierer, Leistungskäufer und Leistungserbringer mit je unterschiedlichen funktionalen Schwerpunkten, die Steuerung über Leistungsvereinbarungen und Globalbudget sowie die Einführung von Leistungs- und Wirkungsindikatoren zur

Die Unterteilung zwischen Leistungsfinanzierer, Leistungskäufer und Leistungserbringer mit je unterschiedlichen funktionalen Schwerpunkten, die Steuerung über Leistungsvereinbarungen und Globalbudget sowie die Einführung von Leistungs- und Wirkungsindikatoren zur

administrativen Führung bilden die Steuerungsmechanismen (Schedler & Proeller 2006, Meinhold & Matul 2003).

3.1.4 Die Kultur

Nur was gelebt wird, ist Wirklichkeit. Damit Veränderungsprozesse im strategischen und strukturellen Bereich erfolgreich sind, müssen sie in die Kultur einer Organisation integriert werden. Kultur ist die

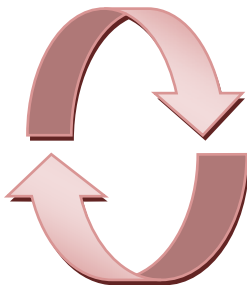


Gesamtheit des Gelebten in einer Organisation. Sie wird durch Werte und Grundannahmen geprägt und unterliegt immer der subjektiven Wahrnehmung und Interpretation (Königswieser et al. 2001). Kultur ist der weiche Faktor in der Dreiecksbeziehung zwischen Strategie, Struktur und Kultur, indem sie die informelle Seite, das tatsächlich Gelebte, den formellen harten Faktoren (Strategie und

Struktur) gegenüberstellt. Der kulturellen Dimension wird bei der Einführung von Veränderungsprozessen oft ungenügende Beachtung geschenkt. Sie leistet jedoch den entscheidenden Beitrag an erfolgreichen Veränderungsprozessen.

3.1.5 Der Prozess

Prozesse können als das *Wie* der Umsetzung von politischen Vorgaben durch die weitgehend autonomen Institutionen verstanden werden. Es geht um das Zusammenspiel von Strategie, Struktur und Kultur. Die drei Elemente stehen in einer gegenseitigen Abhängigkeit. Veränderung in einem Bereich



haben Auswirkungen auf die anderen Bereiche. Königswieser et al. (2001, 51) verstehen unter Prozess, „eine bewusste Entwicklung von Organisationen innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen“. Sie werden über die 3W-Fragen definiert: *Wie* interagieren die wichtigsten Akteure? *Welche* Regeln gibt es und *wie* werden sie gefunden? *Welche* Werte und Ziele werden wie definiert? *Wer* ist wann und in welcher Form an Entscheidungsprozessen beteiligt? Der Fokus liegt auf einer aktiven Steuerung von Entwicklungen, indem Entscheidungs- und Informationsprozesse bewusst gestaltet werden. Entscheidungsfindung wird als eine Prozessschleife verstanden, die möglichst alle Beteiligten zusammenbringt und Raum für Reflexion schafft. Das Erreichte ist regelmässig zu reflektieren, um daraus die Gestaltung der nächsten Prozessschritte abzuleiten. Dieser Lernprozess gibt der Organisation ein eigenes Korrektur- und Frühwarninstrument an die Hand und ermöglicht ihr eine optimale Anpassung an dynamische Umweltbedingungen.

haben Auswirkungen auf die anderen Bereiche. Königswieser et al. (2001, 51) verstehen unter Prozess, „eine bewusste Entwicklung von Organisationen innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen“. Sie werden über die 3W-Fragen definiert: *Wie* interagieren die wichtigsten Akteure? *Welche* Regeln gibt es und *wie* werden sie gefunden? *Welche* Werte und Ziele werden wie definiert? *Wer* ist wann und in welcher Form an Entscheidungsprozessen beteiligt? Der Fokus liegt auf einer aktiven Steuerung von Entwicklungen, indem Entscheidungs- und Informationsprozesse bewusst gestaltet werden. Entscheidungsfindung wird als eine Prozessschleife verstanden, die möglichst alle Beteiligten zusammenbringt und Raum für Reflexion schafft. Das Erreichte ist regelmässig zu reflektieren, um daraus die Gestaltung der nächsten Prozessschritte abzuleiten. Dieser Lernprozess gibt der Organisation ein eigenes Korrektur- und Frühwarninstrument an die Hand und ermöglicht ihr eine optimale Anpassung an dynamische Umweltbedingungen.

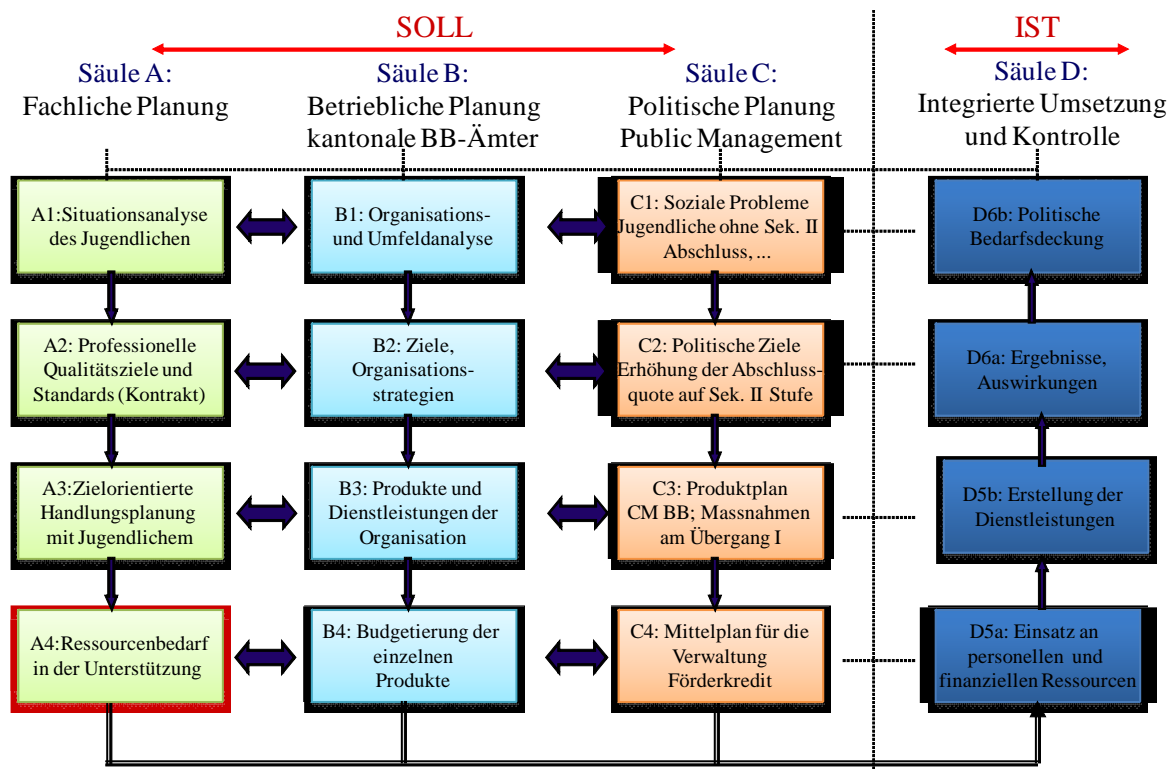
3.2 Stärkung der Führungsverantwortung durch Qualitätsmanagement

Wie Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung steuernd in Prozesse eingreifen können, ist eine zentrale Fragestellung des NPM. Voraussetzung ist einerseits die Stärkung der Führungsverantwortung, indem die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Führungskräfte vergrößert werden. Andererseits braucht es Steuerungsinstrumente, die einer output- und wirkungsorientierten Steuerung gerecht werden (Schedler & Proeller 2006, Hill 2007). Ersterem entspricht die Einführung von Globalbudgets, letzterem der Aufbau von Controllingssystemen. Controlling bedeutet ein zielorientiertes Vorgehen, das Planung und Steuerung im finanz- und leistungswirtschaftlichen Bereich umfasst. Es ist ein Instrument zur Entscheidungsfindung und ständiger Verbesserung (Eichhorn 2007, Schedler & Proeller 2006, Meinhold & Matul 2003). Motor dieses zirkulären Prozesses der Zielfindung, Planung und Überwachung ist

ein regelmässiger Soll-Ist-Vergleich in Form eines Rückkoppelungsmechanismus, der sowohl im Gesamtprozess als auch auf der Mittel-, Leistungs-, Wirkungs- und Nutzungsebene je für sich zu erfolgen hat.

Controlling ist zudem eine Form von Qualitätsmanagement. „Qualitätsmanagement ist die Summe aller Massnahmen, die zum Zweck der Absicherung einer bestimmten (definierten) Qualität von Ergebnissen betrieblicher Leistungsprozesse angewendet werden“ (Hummel 2004, 23). Aus der Betriebswirtschaftslehre sind verschiedene Modelle der Qualitätssicherung bekannt wie die Balanced Scorecard BSC oder Total-Quality-Management TQM. Die BSC ist für die Qualitätssteuerung im sozialen und pädagogischen Bereich insofern gut geeignet, da sie nicht nur auf den monetären Erfolg fokussiert, sondern Elemente der Leistungserbringung und –wirkung einbezieht. Qualitätssteuerungsmodelle übernehmen eine Scharnierfunktion zwischen strategischer und operativer Planung, indem sie „operativ-kurzfristige Steuergrössen mit langfristigen Organisationsstrategien“ verknüpfen (Langthaler 2007, 82).

Abbildung 4: Säulenmodelle zur integrierten Qualitätsentwicklung für ein Case Management in der Berufsbildung



Quelle: Meinhold & Matul 2003, 85

Die verschiedenen Anspruchsgruppen (Klient, Fachperson, Amtsleiter, Politik) haben unterschiedliche Erwartungen gegenüber der Qualität von sozialen Dienstleistungen. Meinhold & Matul (2003) haben für eine integrierte Qualitätsentwicklung ein vielversprechendes Modell entwickelt, das versucht, die auf fachlicher, betrieblicher und politischer Ebene jeweils unabhängig stattfindende Planung, Zieldefinition und das jeweilige Vorgehen miteinander zu verbinden. Eine nachhaltige Verankerung mit entsprechender Wirkung ist dann erfolgreich, wenn es gelingt, einen transparenten Informationsfluss zwischen den drei Säulen zu etablieren, ein gemeinsames Verständnis von Vision und Zielen zu formulieren und einen Qualitätsentwicklungs-Prozess zu entwickeln, der sich durch anhaltendes Lernen und Anpassen auszeichnet. Das Modell kann im Rahmen einer nachhaltigen Verankerung von CM BB

als heuristisches Instrument dienen, indem es das Bewusstsein für das unterschiedliche Planungs- und Handlungsverständnis bzw. Vorgehen der beteiligten Akteure stärkt, ein gegenseitiges Verständnis fördert und Widersprüche integriert. Zudem schafft es eine Grundlage für den Aufbau eines geeigneten Controllingkonzepts, indem beispielsweise ein horizontaler und vertikaler Vergleich der einzelnen Bausteine die Bildung von Kennzahlen ermöglicht. Während der horizontale Soll-Ist-Vergleich über die Effektivität der erbrachten Leistungen Auskunft gibt, sagt der vertikale Vergleich zwischen der Leistungs- und Mittelebene etwas über die Effizienz aus (ebd.).

4 Die Veränderung — Alles wird besser?

Im folgenden Kapitel soll ein Lösungsvorschlag auf die in Kapitel 2 formulierte Fragestellung und Problemdefinition erarbeitet werden. „Die Berufsbildung ist eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Kantonen und Organisationen der Arbeitswelt“ (BBG, Art. 1, lit.1). Dieser Grundsatz hat im föderalistisch organisierten Politiksystem der Schweiz einen hohen Stellenwert. Für das CM BB heisst das konkret, dass der Bund (normativ-politische Ebene) das CM BB lancierte, der Vollzug (operative Ebene) bei den Kantonen liegt und auf der strategischen Ebene sowohl Bund als auch Kantone mit ihren je eigenen Verwaltungsinstitutionen gefordert sind. Eine zielgerichtete Koordination zwischen den drei Ebenen fehlt weitgehend. Die Herausforderung liegt nun darin, einen Veränderungsprozess einzuleiten und Rahmenbedingungen zu schaffen, damit das BBT seine Steuerungsfunktion auf nationaler Ebene wahrnehmen kann. Ziel ist es dabei, eine *unité de doctrine* bzw. ein gemeinsames Verständnis von CM BB zu entwickeln und im Berufsbildungssystem zu institutionalisieren. Auf folgende Aspekte soll näher eingegangen werden:

- die Architektur des Projekts und der Prozess
- das Planungsinstrument als Basis für die Steuerung
- die Rolle und Funktion der verschiedenen Teilprojekte
- die Kommunikation

4.1 Die Projektarchitektur

Die zurzeit vorhandene Projektstruktur (vgl. Kapitel 1.2) ist insofern ungenügend, dass die Projektoberleitung als strategisches Führungsorgan erstens nur ungenügend wahrgenommen wird, zweitens mitgliedermässig zu klein ist und drittens ihre Aufgaben nicht klar definiert sind. Eine explorative Studie von Schedler & Proeller (2006) zur kulturellen Wirksamkeit von NPM bestätigt, dass aufgrund eines nach wie vor stark vorhandenen Zentralisierungsgrades das mittlere Management in der öffentlichen Verwaltung nur ungenügend wahrgenommen wird. Mit einer Projektarchitektur soll für das CM BB das strategische Führungsorgan gestärkt werden und zudem die Möglichkeit bieten, die Themenbereiche Vision/Mission, Gesamtstrategie, Stolpersteine/Widersprüche und Beziehungen (Bund/Kantone, Bundesämter, Verbundpartnerschaft) zu bearbeiten.

Do the right things

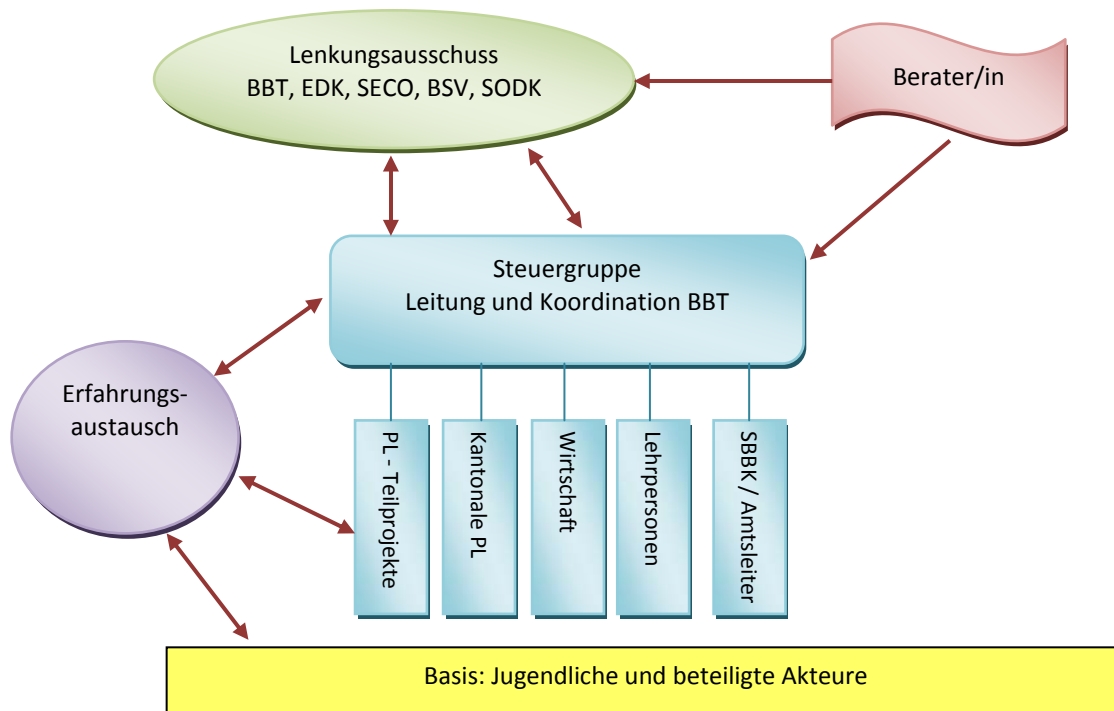
Der Lenkungsausschuss ist der Auftraggeber. Er formuliert Zielvorgaben und setzt Rahmenbedingungen. Erstere wurden für das CM BB durch die Verbundpartner definiert (siehe Ausgangslage, Kapitel

Entscheidungsebene

1). Zudem wurden Grundsätze zur Umsetzung in den Kantonen formuliert. Da zwischen den Kantonen jedoch ein unterschiedliches Verständnis von CM BB besteht und die Vorgaben des BBT als zu technokratisch wahrgenommen werden, sollten die Grundsätze nochmals diskutiert und allenfalls angepasst werden. Wichtig ist dabei, geeignete Voraussetzungen zur Entwicklung einer *unité de doctrine* zu schaffen. Es wird die Aufgabe des Lenkungsausschusses sein, Entscheidungen von politischer Tragweite zu treffen und diese zu kommunizieren. Er soll zudem Vorbildfunktion haben und die Strategieguppe unterstützen. Er übernimmt die Gesamtprozessführung. Idealerweise müsste er sich aus der Direktion des BBT (Vorsitz), den wichtigsten Schlüsselpersonen aus den Kantonen

(EDK, SODK) und Vertreterinnen und Vertretern weiterer Bundesämter (SECO, BSV, BFM) zusammensetzen. Der Ausschuss tagt zweimal jährlich.

Abbildung 5: Neue Projektarchitektur für das Case Management Berufsbildung



Do things right

Die Steuergruppe ist der eigentliche Motor des Veränderungsprozesses. Sie übernimmt die Prozesssteuerung und Koordination zwischen den Kantonen und den Teilprojekten. Sie greift neue Ideen, aber auch Probleme auf, legt Standards fest und diskutiert Finanzierungsfragen. Die Steuergruppe ist Ansprechorgan für die kantonalen Projektverantwortlichen. Sie hat Entscheidungskompetenz bei inhaltlichen Fragestellungen. Sie informiert den Lenkungsausschuss in regelmäßigen Abständen über den Projektverlauf. Idealerweise setzt sich die Steuergruppe aus Personen der operativen, strategischen und normativ-politischen Ebene zusammen. Die erste Ebene wird durch den Einsitz der Projektverantwortlichen der Teilprojekte und weiterer kantonalen Projektverantwortlicher abgedeckt. Die strategische Ebene soll durch ausgewählte Mitglieder der SBBK und Direktor/innen kantonalen Berufsbildungsämter vertreten sein. Es wäre zudem zu überlegen, ob in der Steuergruppe auch Personen der Volks- und Berufsschule sowie der Wirtschaft (Lehrmeister, Gewerbeverband) teilnehmen sollten. Den Vorsitz übernimmt der Bereichsleiter Berufsbildung des BBT, das Gremium tagt viermal jährlich.

Veränderungsebene

Soundingboard

Der zweimal jährlich stattfindende Erfahrungsaustausch stellt die Kommunikation zwischen der Entscheidungs-/Steuerungsebene und der Basis sicher. Die beiden Gremien sollten jeweils mit einer Person an den Tagungen vertreten sein. Des Weiteren sind die Anlässe für weitere Zielgruppen (Lehrpersonen, Case Manager/innen, Coachs etc.) zu öffnen.

Externe Unterstützung

Damit die Durchführung der anstehenden Veränderungen erfolgreich ist, könnte es sinnvoll sein, eine/n externe/n Berater/in beizuziehen, die/der dem Lenkungsausschuss als Coach zur Verfügung steht und Mitglied der Steuergruppe ist.

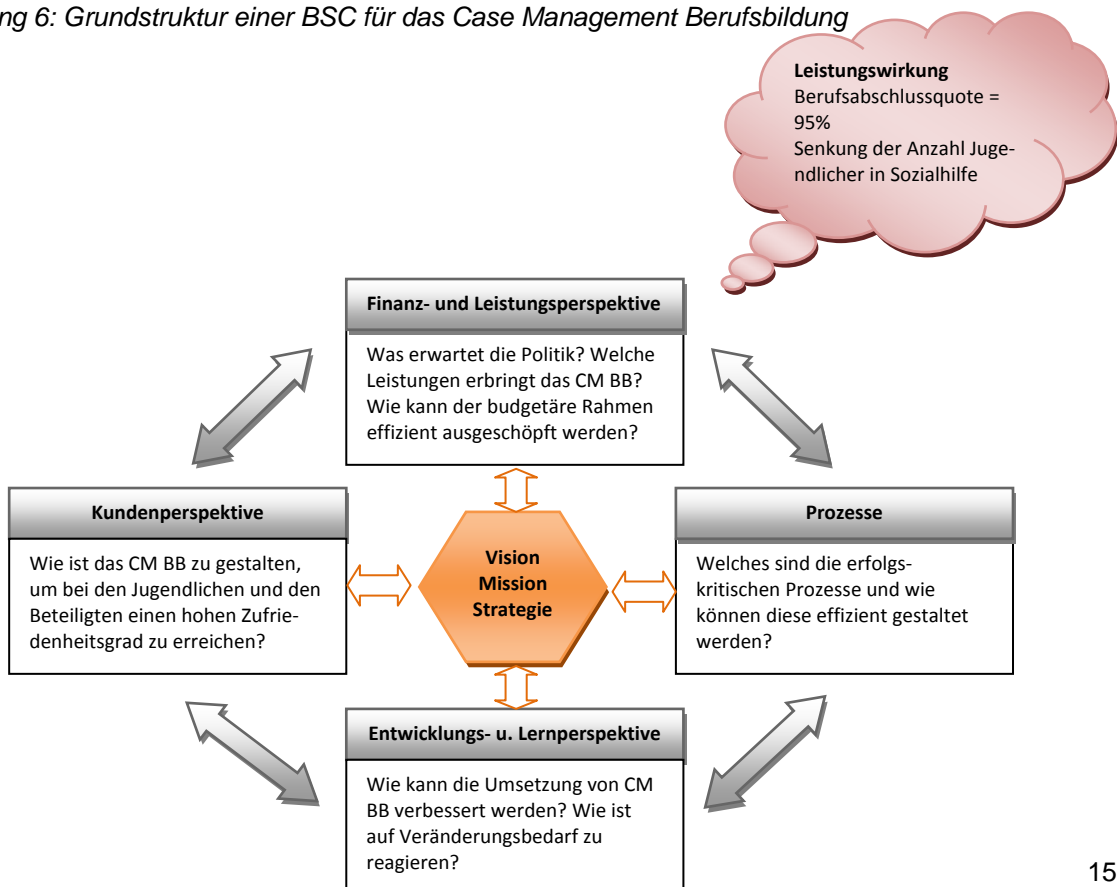
Koordination

Die Prozesskoordination sollte von einer Person übernommen werden, die aufgrund ihrer Aufgaben eine übergreifende Perspektive hat. Sie ist verantwortlich für die Vor- und Nachbereitung von Sitzungen, Qualitätssicherung und Evaluation der Prozesse, Berichterstattung über den Projektverlauf und Auswertung der Kennzahlen zuhanden der Steuergruppe und des Lenkungsausschusses sowie die Pflege der Systeme (Projektdatenbank, Homepage, Ansprechpartner für die kantonalen Projektverantwortlichen und die Projektleiter/innen der Teilprojekte).

4.1 Controlling als Planungs- und Steuerungsinstrument

Das Erstellen eines Controllingkonzepts, die Definition der wichtigsten Kennzahlen und der Aufbau eines Qualitätsmanagements sind Aufgaben der Steuergruppe. Sie bilden den strategischen Handlungsrahmen. Als Qualitätssicherungsmodell eignet sich die BSC, da sie den Interessen und Bedürfnissen der einzelnen Anspruchsgruppen Rechnung trägt. Sie hilft zudem bei der Übersetzung von Vision und Strategie in die operative Umsetzung. Die von Kaplan und Norton (1997) entwickelte BSC orientiert sich an der Festlegung von Zielen in den vier relevanten Steuerungsbereichen: Finanz- und Leistungsperspektive, interne Perspektive (Prozesse), Entwicklungs- und Lernperspektive und Kundenperspektive. Die Definition von Indikatoren dient zur Messung des Zielerreichungsgrads. Die Grundstruktur der BSC ist nicht in Stein gemeißelt, vielmehr soll sie den individuellen Bedingungen und Bedürfnissen angepasst werden.

Abbildung 6: Grundstruktur einer BSC für das Case Management Berufsbildung



Ziele, Messgrößen und Massnahmen der BSC sollten mit der Steuergruppe in einem Workshop gemeinsam entwickelt werden. Als Grundlage könnte das in Kapitel 3.2, Abbildung 4 dargestellte Säulenmodell dienen. Dabei ist das Rad nicht neu zu erfinden! Vielmehr kann auf bereits vorhandenes Material (Grundsatzpapiere, Zieldefinition, Meilensteine, Ergebnisse der Umsetzungsevaluation etc.) aufgebaut werden. Der Nutzen und Erfolg des Steuerungsmodells hängen massgeblich damit zusammen, ob es gelingt, erstens die Akzeptanz und Verbindlichkeit bei allen Beteiligten und auf allen Ebenen zu erzeugen, zweitens eine Feedback- und Lernkultur zu entwickeln, drittens die Prozesse fortlaufend weiterzuentwickeln und anzupassen und viertens ob es gelingt, möglichst breit abgestützte Entscheide zu fällen.

4.2 Rolle und Funktion der Teilprojekte

Die bestehenden Teilprojekte sollten durch weitere ergänzt und bereits abgeschlossen allenfalls wieder aktiviert werden. Ziel der Teilprojekte ist, die Kantone bei der operativen Umsetzung zu unterstützen, Synergien zu bündeln und ein gemeinsames Verständnis von CM BB zu fördern. Die Teilprojektgruppen bearbeiten ausgewählte Themenbereiche und erstellen Mustervorlagen. Ihre Mitglieder setzen sich mehrheitlich aus kantonalen Projektverantwortlichen zusammen. Die Ergebnisse aus den Teilprojekten sollten in der Steuergruppe diskutiert und falls notwendig als Entscheidungsgrundlage für den Lenkungsausschuss aufbereitet werden. In Bezug auf die Förderung der institutionellen Zusammenarbeit, wäre es in Zukunft sinnvoll, den Mitgliederkreis - wenn es von der Thematik her Sinn macht - auf Personen ausserhalb des Berufsbildungsbereichs zu erweitern. Im Folgenden werden die beizubehaltenden und neu zu schaffenden Teilprojekte kurz aufgelistet und erläutert.

Teilprojekt: Implementierung Software

Die Projektgruppe wurde vor Kurzem vergrössert, um eine möglichst gute heterogene Zusammensetzung zu erreichen. Dies war notwendig, da in Bezug auf die Implementierung der Software wichtige Entscheide über das Vorgehen, die Prioritäten und die Gestaltung gefällt werden mussten. Die Software gehört zu den Steuerinstrumenten und trägt dazu bei, ein einheitliches Verständnis von CM BB zu fördern. Die Projektgruppe sollte sich in Zukunft auch mit Fragen der Datensicherheit und des Datenschutzes auseinandersetzen. Zu beiden Fragestellungen wurde je ein Mandat vergeben. Diese Mandate benötigen Unterstützung, Ergebnisse müssen diskutiert und weiterverarbeitet werden.

Teilprojekt: Kriterienkatalog Risikogruppe

Dieses Projekt sollte wieder aktiviert werden. Es hatte die Aufgabe, einen Kriterienkatalog zur Identifikation von Jugendlichen mit Mehrfachproblematik zu erarbeiten. Wie die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, besteht eine gewisse Unklarheit bzgl. des Profils der Zielgruppe. Das erarbeitete Papier sollte verfeinert und konkretisiert, allenfalls Triagekriterien festgelegt werden. Die Weiterführung des Teilprojekts bietet zudem die Chance, erste Erfahrungen aufzunehmen.

Teilprojekt: Case Management plus

Die im Grundlagenpapier „Case Management Berufsbildung plus“ von Egger, Dreher & Partner (2008) erarbeiteten Handlungsoptionen sollen im Rahmen einer Projektgruppe weiterverfolgt werden. Im Fokus steht die Fragestellung, wie das CM BB auf die Gruppe junger Erwachsener ohne nachobligatorischen Abschluss ausgedehnt werden kann. In erster Linie geht es dabei um die Klärung der

Schnittstellen zwischen den Institutionen der sozialen Sicherung. Aus diesem Grund sollten RAV, IV und SODK in dieser Projektgruppe vertreten sein.

Teilprojekt: Evaluation

Die vom Bund vorgeschlagenen Evaluationskriterien haben in den Kantonen grosse Diskussionen ausgelöst und sind teilweise auf erheblichen Widerstand gestossen. Es wird wichtig sein, den Vorschlag nochmals zur Diskussion zu stellen (Steuergruppe). Zu überlegen wäre zudem, wie das nationale Evaluationskonzept besser mit den kantonalen Evaluationsvorhaben abgestimmt werden kann.

Teilprojekt: Finanzierungskompetenz

Die Kostenbeteiligung der an den Massnahmen des CM BB beteiligten Dienste ist in den meisten Kantonen nicht schlüssig geklärt. Die interinstitutionelle Klärung bei der Finanzierung der Massnahmen des CM BB ist auf der Ebene der Systemsteuerung von zentraler Bedeutung. Eine eigenständige Projektgruppe sollte sich deshalb mit Fragen auseinandersetzen, welche die Regelung von Kostenbeteiligungen und Massnahmenfinanzierungsmodellen betreffen.

4.3 Kommunikation

Eine transparente Kommunikation ist eines der wichtigsten Instrumente, damit Mission, Prozesse und Entscheide verstanden und von allen Beteiligten auf der normativen, strategischen und operativen Ebene mitgetragen werden. Dabei ist es von Bedeutung, wer welche Informationen wann und wie

Vergemeinschaftungsebene

kommuniziert. Es soll nicht nur über positive Entwicklungen sondern auch über Schwierigkeiten, Widersprüche und unangenehme Nachrichten gesprochen werden. Als

geeignete Organe, um Informationen weiter zu transportieren, stehen der SBBK-Vorstand, die Veranstaltungen des Erfahrungsaustausches und die Lehrstellenkonferenz zur Verfügung. Des Weiteren sollten die Projektverantwortlichen der Teilprojekte den Informationsfluss zwischen Steuergruppe und Teilprojekten garantieren. Von Bedeutung wird zudem sein, wie sich die Interaktion zwischen Steuergruppe und Lenkungsausschuss gestaltet. Es ist deshalb wichtig, das mindestens ein Mitglied des Lenkungsausschusses in der Steuergruppe Einsitz nimmt.

Ein weiterer wichtiger Kommunikationsaspekt ist, das CM BB in der breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen. Jugendliche, Lehrpersonen, Eltern sowie die Politik haben nicht nur einen unterschiedlichen Zugang zu den Informationsmedien sondern reagieren auch unterschiedlich auf die Inhalte. In vielen Kantonen wurden zielgruppengerechte Informationsinstrumente wie Flyer, Homepage, Informationsveranstaltungen etc. erarbeitet. Nun gilt es auch auf nationaler Ebene geeignete Informationsinstrumente zu installieren, um möglichst vielen Menschen das Projekt näher zu bringen und das Verständnis dafür zu fördern.

5 Das Fazit — wie weiter?

Seit der Lancierung von CM BB wurde national und kantonal viel Arbeit geleistet. Konzepte und Instrumente wurden erarbeitet und die meisten Kantone befinden sich Mitten im Umsetzungsprozess. Der Schritt vom Konzept zur Umsetzung ist jedoch nicht trivial. Vielmehr ist er mit Widersprüchen, Fragen und Ungewissheit verbunden. Die vorliegende Arbeit bot eine ausgezeichnete Gelegenheit, um sich über den Veränderungsbedarf Gedanken zu machen: Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, damit das Case Management im Berufsbildungssystem nachhaltig verankert werden kann? Wie kann der Bund seine Steuerungsfunktion wahrnehmen? Wie sind die Kantone in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen?

Der in Kapitel 4 vorgeschlagene Lösungsansatz integriert die fünf Steuerungselemente Vision/Mission, Strategie, Struktur, Kultur und Prozess. Er erfüllt somit die Voraussetzung für ein systemisches Integrationsmanagement. Wie erfolgreich das Projekt schliesslich sein wird, hängt davon ab, inwieweit es gelingt, die Schlüsselpersonen aus dem Berufsbildungsbereich und dem sozialen Versorgungssystem für das Vorhaben zu gewinnen. Zudem wird es eine Rolle spielen, wie die Prozesse im Konkreten ausgestaltet und gelebt werden. Ein einheitliches Verständnis von Case Management im Berufsbildungsbereich zu entwickeln, dürfte wohl die grösste Herausforderung sein. Die meisten Kantone haben eigene Vorstellungen und Konzepte entwickelt, was sie unter Case Management verstehen und wie sie dies umsetzen wollen. Das Vorhandene sollten denn auch genutzt werden, um einen gemeinsamen Nenner zu finden. Es handelt sich hier – in der Sprache des Widerspruchsmanagements (Königswieser et al. 2001) - um den Widerspruch von Bewahren und Verändern. Bewahren was bis anhin gut gelaufen ist und verändern, wo Probleme auftauchen oder Anpassung notwendig ist. Die gemeinsame Arbeit an der Mission könnte hilfreich sein, um sich in einfacher Weise bewusst zu machen, warum wir tun, was wir tun. „Sie muss klar, überzeugend, zwingend und stimmig sein“ (Drucker et al. 2009). Die Mission ist der Leitstern für ein gemeinsames Verständnis und eine gegenseitige Verständigung.

Wie die Erfahrungen zeigen, scheitert die nachhaltige Umsetzung von Case Management meistens an der ungenügenden Kooperation zwischen den Institutionen und beteiligten Partnern – das Kernstück des Case Management Konzepts. Die interinstitutionelle Zusammenarbeit und die Einbindung der verschiedenen Akteure in die Verantwortlichkeit gelten auch im vorliegenden Kontext als die grösste Herausforderung. Das im Rahmen von Meilenstein 1 (Anschubfinanzierung) geforderte Commitment zur interdepartementalen und interinstitutionellen Zusammenarbeit auf kantonaler Ebene reicht offenbar nicht aus. Es stellt sich somit die Frage: Welchen Beitrag könnte der Bund hier leisten? Eine Zusammenarbeit der betroffenen Bundesämter (BBT, SECO, BSV und BFM) wäre sicher sinnvoll. Sie könnten gemeinsam Lösungsansätze – auch unkonventionelle – entwickeln, welche die Zuständigkeiten, Formen der Zusammenarbeit sowie Finanzierungsfragen klären. Das heisst mit anderen Worten, die Rahmenbedingungen schaffen, um auf kantonaler Ebene die Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern zu erleichtern.

Das wohl wichtigste Element in diesem Veränderungsprozess ist die Kultur und inwiefern es gelingt, bestehende Denk- und Handlungsmuster aufzubrechen. Das Case Management Konzept muss gelebt werden: auf der fachlichen Ebene durch das Arbeiten mit den Verfahrensschritten, auf der strategischen Ebene indem die Bedürfnisse von ersterer ernst genommen und die notwendigen Rahmenbe-

dingungen geschaffen werden und auf der politischen Ebene durch die Auseinandersetzung mit Allokationsfragen und klaren Ziel- und Wirkungsvorgaben.

Abkürzungsverzeichnis

BBG	Berufsbildungsgesetz
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BFM	Bundesamt für Migration
BSC	Balanced Scocard
BSV	Bundesamt für Sozialversicherung
CM BB	Case Management Berufsbildung
EDK	Eidgenössische Erziehungsdirektorenkonferenz
IV	Invalidenversicherung
NPM	New Public Management
RAV	Regionale Arbeitsvermittlungsstelle
SBBK	Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz
SDBB	Schweizerisches Dienstleistungszentrum Berufsbildung, Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SODK	Konferenz Kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren
TQM	Total-Quality-Management

Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Allenspach, H. (1995). Depate: New Public Management — Politische Randbemerkungen. In: Swiss Political Science Review 1(4), S. 143-166.
- Bleicher, K. (1991). Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt a.M.
- Drucker, P. et all. (2009). Die fünf entscheidenden Fragen des Managements. Weinheim.
- Egger, Dreher & Partner (2007). Vertiefungsstudie Bildungsangebote im Übergang von der obligatorischen Schule in die Berufsbildung. Bern.
- Eichhorn, P. (2007). Controlling und Wettbewerb. In: Brügge-meier, M. et all. (Hrsg.) Controlling und Performance Management im öffentlichen Sektor. Ein Handbuch (S. 337-342). Bern.
- Frost, J. & Vogel, R. (2007). Organisatorische Voraussetzungen der Ergebnissteuerung. In: Brügge-meier, M. et all. (Hrsg.) Controlling und Performance Management im öffentlichen Sektor. Ein Handbuch (S. 391-397). Bern.
- Hill, H. (2007). Public Value Management. In: Brügge-meier, M. et all. (Hrsg.) Controlling und Performance Management im öffentlichen Sektor. Ein Handbuch (S. 373-379). Bern.
- Hillmann, K.-H. (1994). Wörterbuch der Soziologie (4. überarbeitete und ergänzte Auflage). Stuttgart
- Hummel, U. agke Augsburg (Hrsg.) (2004). Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation. Arbeitshilfen aus der Praxis für die Praxis der Sozialen Arbeit. Freiburg i. Br.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.
- Königswieser, R./BGN & Cichy, U. & Jochum, G. (Hrsg.) (2001). *SIMS labim*. Veränderung ist keine Zauberei. Systemisches IntegrationsManagement. Stuttgart.
- Krummenacher, J. (2009). Integrationsprobleme von jungen Erwachsenen. Noch nicht veröffentlichte Studie. Bern.
- Langthaler, S. (2007). Die Balanced Scorcard als Instrument der Erfolgssteuerung in sozialen Nonprofit-Organisationen. In: Brügge-meier, M. et all. (Hrsg.) Controlling und Performance Management im öffentlichen Sektor. Ein Handbuch (S. 81-89). Bern.
- Meinhold, M. & Matul, Ch. (2003). Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie. Baden-Baden.
- Mosimann, H. J. (1995). Depate: New Public Management — Verwaltungsreform aus der Sicht des Personals und seiner Gewerkschaft. In: Swiss Political Science Review 1(4), S. 143-166.
- Wendt, W. R. (2008). Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung (4. überarbeitete Auflage). Freiburg i. Br.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2006). New Public Management (3. vollständig überarbeitete Auflage). Bern.

Grundlagenpapiere⁷

- Case Management Berufsbildung: Grundsätze und Umsetzung in den Kantonen. BBT. 22.Februar 2007.
- Case Management Berufsbildung. Unterstützung und Begleitung der Umsetzung in den Kantonen. Projektauftrag BBT – SBBK. 22. Juli 2008 http://www.sbbk.ch/dyn/bin/20066-20067-1-natprojekte_cmbb_d.pdf

⁷ Die Grundlagenpapiere sind teilweise unveröffentlicht. Sie können bei der Autorin angefordert werden.

Case Management Berufsbildung. Kerndaten für das Controlling und Evaluation. 15. Juli 2009.
Grundlagenpapier „Case Management Berufsbildung plus“. Egger, Dreher & Partner. 5. August 2008.
Konzept Evaluation Case Management Berufsbildung. BBT 15. Januar 2009
Minimalanforderungen an die Umsetzung von CM BB <http://www.sbbk.ch/dyn/20066.php>
Zwischenbericht Case Management Berufsbildung – August 2008. BBT Januar 2009

Personenverzeichnis

Name, Vorname	Funktion	Beitrag für diese Arbeit
Matul, Christian	Dozent CAS Case Management	Hinweise zu einer geeigneten Projektarchitektur
	Kantonale Projektverantwortliche Case Management Berufsbildung	Befragung zum Projektstand in den Kantonen Auswertung der offenen Fragen

Anhang

Meilensteine zur Anschubfinanzierung

Jeder Kanton kann sein jeweiliges Kostendach im Zeitraum 2008 bis 2011 ausschöpfen. Die Auszahlung von je maximal einem Viertel des Kostendachs ist an die Erfüllung folgender Meilensteine geknüpft:

Meilenstein 1: Neben dem Vorliegen eines Regierungsratsbeschlusses belegt ein schriftliches Commitment, dass ein politischer Wille besteht, im Rahmen des Case Management Berufsbildung über die Departemente und Institutionen hinweg zusammenzuarbeiten. Das Dokument zeigt zudem auf, wie diese departements- und institutionsübergreifende Zusammenarbeit organisiert wird. Sämtliche Stellen, welche sich mit 13 bis 24 Jährigen beschäftigen, sollten eingebunden werden.

Nach dem Eintreffen des Regierungsratsbeschlusses und des Commitments besucht die Projektleitung die für das Case Management verantwortlichen Personen in den Kantonen. Es handelt sich dabei um eine Art Kick-off Sitzung, in der zum einen ein Informations- und Erkenntnistransfer stattfinden und zum anderen das weitere Vorgehen im Umsetzungsprozess besprochen werden soll.

Meilenstein 2: Implementierung des Case Management Berufsbildung auf der Basis des Systems, welches gemeinsam mit den Kantonen entwickelt wurde und die Minimalanforderungen an die Umsetzung definiert. Die für das Case Management Berufsbildung verantwortlichen Stelle(n) / Person(en) sind definiert. Es bestehen Pflichtenhefte darüber, welche Aufgaben und Kompetenzen der Case Manager/die Case Managerin und die Coachs zu erfüllen haben. Die Verantwortlichkeiten der einzelnen Stellen sind definiert. Die operative institutionsübergreifende Zusammenarbeit ist im Sinne einer Koordinationsplattform als zentrales Instrument etabliert (Zusammenarbeitsvereinbarungen, Koordinations- und Ablaufprozesse etc.).

Eine Dokumentation beschreibt, wo die Case Management Stelle angesiedelt ist, über welche Kompetenzen und Verantwortungen sie verfügt und wie sie die Fallführung übernimmt. Weiter werden Angaben über die operative Zusammenarbeit mit anderen Versorgern, Ämtern und Stellen (Prozesse), sowie über den Massnahmeinsatz verlangt. Ebenfalls aufzuzeigen ist, welche Kennzahlen (Verlaufgeschichten und Mengengerüste) für eine spätere Evaluation als zentral erachtet und wie diese erhoben werden.

Einzureichen ist zudem eine Kostenzusammenstellung, auf deren Basis geprüft wird, ob die Auszahlung eines weiteren Viertels des kantonalen Kostendachs angemessen ist.

Meilenstein 3: Das Identifikationsinstrument für die Erfassung der Risikogruppe ist institutionalisiert und die Diagnoseprozesse festgelegt. Die laufende Beobachtung und Begleitung der Jugendlichen, welche das Case Management beanspruchen, ist gesichert. Die Prozessabläufe, die Koordination und die Zusammenarbeit zwischen den Fachpersonen beginnen sich zu etablieren.

Ein Fortschrittsbericht zeigt auf, wie der Erfassungsprozess, die Diagnose, Beobachtung und Begleitung der Risikogruppe ablaufen.

Einzureichen ist zudem eine Kostenzusammenstellung, auf deren Basis geprüft wird, ob die Auszahlung eines weiteren Viertels des kantonalen Kostendachs angemessen ist. Ein weiteres Zusammentreffen mit den verantwortlichen Personen vor Ort soll Aufschluss drüber geben, wie sich das Zusammenspiel zwischen Kunden, Case Management Stelle und Versorgern erweist.

Meilenstein 4: Eine Wirksamkeitskontrolle ist eingeführt und es kann aufgezeigt werden, dass (i) durch Case Management Berufsbildung eine eigentliche Fallführung stattfindet, (ii) die Erfassung der Risikogruppe gelingt, (iii) durch die Zielvereinbarung und des Einsatzes von fallspezifisch geeigneten Massnahmen eine Verbesserung der Situation des Jugendlichen bewirkt werden kann, (iv) die Angebote koordiniert und aufeinander abgestimmt werden. In einem ersten Schritt sollen auf nationaler Ebene die eingereichten kantonalen Konzepte sowie verschiedene Umsetzungsformen evaluiert werden. In einem zweiten Schritt geht es um die Evaluation von Leistung (Output) und Wirkung (Impact). Diese sollte weitgehend durch die Kantone selbst übernommen werden. Zudem ist eine Schlussabrechnung einzureichen, welche die effektiven finanziellen Aufwendungen darlegt, und auf deren Basis geprüft wird, ob die Auszahlung des letzten Viertels des kantonalen Kostendachs angemessen ist.

Fragebogen zum Projektstand in den Kantonen

Erklärung

Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Arbeit bei keiner anderen Hochschule eingereicht habe;
- dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne andere als die angegeben fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe;
- dass sämtliche Textstellen, Abbildungen und Grafiken, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, gekennzeichnet und mit dem genauen Hinweis auf ihre Herkunft versehen sind.

Anzahl Wörter*: 5063

* (nur Text, ohne Titelblatt, Inhaltsverzeichnis, Literaturverzeichnis und Anhänge)

Ort/Datum

Biel, 5. September 2009

Unterschrift