

Evaluation Gesamtprogramm LSB2-ZH (Lehrstellenbeschluss 2, Zürich)

**Bericht zuhanden der Programmleitung LSB2-ZH,
Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) des Kantons Zürich**

Kurt Häfeli, Marlise Kammermann, Peter Rüesch & Christina Seewald

April 2005

Inhalt

Zusammenfassung	3
Allgemeine Gesichtspunkte	3
Organisation und Struktur	3
Programm-Schwerpunkte	4
1 Gegenstand und Zielsetzungen	5
1.1 Lehrstellenbeschluss 2 (LSB2)	5
1.2 Zielsetzungen der externen Evaluation	6
1.3 Verwendung der externen Evaluation	6
2 Vorgehen und Methode	7
3 Sekundäranalyse bestehender Unterlagen	8
3.1 Dokumentenanalyse der Schlussberichte der LSB2-ZH-Projekte	8
3.2 Sekundäranalyse von Daten aus der kantonalen Bildungsstatistik	25
3.3 Auswertung nationaler LSB2-Evaluationen unter Zürcher Perspektive	30
4 „Spurensicherung“ bei relevanten Akteuren	39
4.1 Einleitende Bemerkungen	39
4.2 Darstellung der Ergebnisse	40
4.3 Zusammenfassung und Diskussion	49
5 Die Sicht der Expertinnen- und Expertenkommission und Programmleitung	51
5.1 Einleitende Bemerkungen	51
5.2 Darstellung der Ergebnisse	51
5.3 Schlussbetrachtung	55
6 Vergleichende Analyse und Folgerungen	56
6.1 Allgemeines, Programm	56
6.2 Organisation und Struktur	58
6.3 Programm-Schwerpunkte	60
6.4 Empfehlungen	61
7 Literatur	62
8 Anhang	63
8.1 Liste der in die Evaluation einbezogenen LSB2-ZH Projekte	63
8.2 Interviewleitfaden „Spurensicherung“ bei relevanten Akteuren	66
8.3 Liste der Gesprächspartner/innen (Spurensicherung)	67

Zusammenfassung

Der vorliegende Schlussbericht präsentiert die Evaluationsergebnisse des LSB2-Gesamtprogrammes des Kantons Zürich. Die Evaluation bezog sich schwerpunktmässig auf die Überprüfung der ursprünglich formulierten Ziele des Programmes sowie auf eine Analyse von Nachhaltigkeit und von Aspekten der Durchführung und Organisation. Verschiedenste vorliegende Datenquellen auf der Ebene der ca. 80 Einzelprojekte, der Ebene LSB2 im Kanton Zürich und der nationalen LSB2-Ebene wurden im Überblick zusammengestellt und ausgewertet und es wurden ergänzend dazu Interviews mit 36 Akteuren der zürcherischen Berufsbildung sowie mit der Expertinnen- und Expertenkommission und der Programmleitung des LSB2-ZH durchgeführt.

Folgende Ergebnisse lassen sich zusammenfassend formulieren:

Allgemeine Gesichtspunkte

Die von der Programmleitung definierten **Zielsetzungen** sind insgesamt als **zu ambitiös** und **zu wenig operationalisiert** zu bewerten. Die zu allgemein und unscharf gehaltene Zielformulierung im LSB2-ZH hat dazu geführt, dass die im vorliegenden Bericht dokumentierte Evaluation keine umfassende Bewertung der Zielerreichung durchführen konnte. Eine differenzierte Formulierung von überprüfbaren Zielen ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine aussagekräftige Evaluation.

Trotzdem kann die zürcherische **Umsetzung** der LSB2-Projekte als **erfolgreich** bezeichnet werden, indem sie für die Berufsbildung **Impulse gegeben und Innovationen gefördert** hat.

Die **inhaltliche Ausrichtung** der Projekte lag schwerpunktmässig in den Programmbereichen **zukunftsorientierte Ausbildungen und Berufseinstieg für Risikogruppen**. Als weiterer Schwerpunkt kristallisierten sich die **Berufsbildungsforen** heraus.

Die **Bewertung der Zielerreichung** wurde nebst obgenanntem Vorbehalt zusätzlich durch externe, nicht kontrollierbare Faktoren **erschwert**. **Handlungsbedarf** ergibt sich aufgrund der durch das Evaluationsteam vorgenommenen Einschätzungen der Zielerreichung (Ziele mit grosser Wichtigkeit und unterdurchschnittlicher Zielerreichung) **in den Bereichen Schaffung von Lehrstellen und Platzierung von Jugendlichen in Ausbildung und Beruf**. Anders präsentiert sich der **Bereich Entwicklung und Umsetzung von Ausbildungskonzepten**, dieser weist sowohl eine **hohe Relevanz** als auch eine **überdurchschnittliche Zielerreichung** auf.

Eine **Vernetzung von Akteurinnen und Akteuren** fand in den Projekten des LSB2-ZH auf **zwei** verschiedenen **Ebenen** statt: Die **Berufsbildungsforen** boten als **Austauschplattform** die Möglichkeit neuer Formen der Zusammenarbeit, schafften eine Vertrauensbasis und förderten damit übergreifende Problemlösungen. Die Vernetzung äusserte sich aber auch in einer verbesserten **Zusammenarbeit der Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Institutionen**.

Die Evaluationsergebnisse zeigen die Notwendigkeit einer **Differenzierung des Begriffs Nachhaltigkeit** auf: Bezüglich **Kontinuität** der Projekte, d.h. Weiterführung über den LSB2 hinaus, lässt sich festhalten, dass für **drei Viertel der Projekte** eine solche gemäss Aussagen der Projektleitenden gesichert ist. Eine weitere Facette von Nachhaltigkeit zeigt sich in einem **aus den Projekten resultierenden innovativen Gedankengut**. Aus den Fokusgesprächen hat sich aber auch ein **eher geringer Bekanntheitsgrad der LSB2-Projekte** herauskristallisiert.

Organisation und Struktur

Auf der Ebene **Evaluationskultur und Qualitätskontrolle** existiert **Handlungsbedarf**: Eine teilweise unvollständige und uneinheitliche Projektberichterstattung zeugt von einer noch wenig entwickelten Evaluationskultur. Bedingung für eine seriöse Qualitätskontrolle ist eine interne oder externe Zielüberprüfung in den

einzelnen Projekten. Positiv ist festzuhalten, dass die Projektleitung durch externe Evaluationsaufträge ein externes Controlling sichergestellt hat.

Der **öffentliche Auftritt** erscheint aufgrund der Ergebnisse aus den Fokusinterviews als **eher ungenügend**. Trotz einer von Projektverantwortlichen und der Programmleitung als wichtig beurteilten Medien- und Öffentlichkeitsarbeit sowie einer informativen Homepage scheinen die LSB2-Projekte bei nicht direkt in Projekten involvierten Personen wenig bekannt zu sein.

Programm-Schwerpunkte

Der Programmschwerpunkt **zukunftsorientierte Berufsbildung** (Hightech und ICT, Dienstleistungsbereich) wurde im LSB2-ZH mit der Vergabe von rund der Hälfte der zur Verfügung stehenden Gelder **stark gewichtet**. Die **Überprüfung der Zielerreichung** in diesem Schwerpunkt, im speziellen in den ICT-Projekten, hat sich jedoch als **problematisch** erwiesen. Schwierige wirtschaftlich bedingte Rahmenbedingungen stellen massgebliche, nicht kontrollierbare Einflussfaktoren dar. Zudem muss berücksichtigt werden, dass sichtbare Resultate der initiierten Entwicklungsbemühungen erst in einer längeren Zeitperspektive zu erwarten sind. In den **Projekten im Dienstleistungsbereich** (meist anderweitig finanzierte Projekte mit LSB2-Zusatzfinanzierung) konnten **neue Ausbildungsmodelle erprobt** werden, die nachhaltig weitergeführt werden können.

Mit der Vergabe von rund einem Drittel der Gelder bildeten auch die zahlreichen **Projekte zur Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten** einen **wichtigen Schwerpunkt** im LSB2-ZH. Die **Projekte im niederschweligen Bereich** führten durch starkes Engagement der Beteiligten sowie durch vielfältige Aktivitäten zu einer **Sensibilisierung** für die Thematik. Die meisten Projekte im niederschweligen Bereich fokussierten vor allem die Jugendlichen, indem sich die Bemühungen vorwiegend darauf konzentrierten, die jungen Männer und Frauen gezielt auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten und allenfalls vorhandene Defizite aufzuheben. Dem **Einbezug der betrieblichen Seite** (wie Unterstützung der betrieblichen Berufsbildnerinnen und -bildner oder Motivation zur Schaffung von Ausbildungsplätzen für Risiko-Gruppen) sollte **in zukünftigen Projekten vermehrt Beachtung** geschenkt werden. Bei den Projekten im Bereich Sensibilisierung (einschliesslich Migrationsprojekte) ist festzuhalten, dass oftmals die Weiterführung (noch) nicht gesichert ist.

Im Programmschwerpunkt Durchlässigkeit zwischen Grund- und Weiterbildung wurden nur **wenige kleinere Projekte** durchgeführt. Dafür hat sich ein **zusätzlicher**, bei der Planung nicht explizit definierter **Schwerpunkt** – die **Berufsbildungsforen** – herauskristallisiert, in den rund ein Fünftel der verfügbaren Gelder investiert wurde.

Der **Aspekt der Gleichstellung** wurde im LSB2-ZH **eher vernachlässigt**. So ist, trotz grossem Input auf Bundesebene, auf kantonaler Ebene keine grosse Wirkung zu verzeichnen. Die Evaluationsergebnisse bestätigen, dass die **Gleichstellung ein gesellschaftlich und bildungspolitisch schwieriges Thema** darstellt und Bemühungen in diesem Bereich nur **längerfristig Wirkung** zeigen können. Gerade deshalb erscheint es wichtig, dass die **Gleichstellung als Querschnittsaufgabe** verstanden und angegangen wird, indem der Fokus nicht nur explizit auf Frauenförderung, sondern auf eine Strukturveränderung gerichtet sein sollte.

Gegenstand und Zielsetzungen

1.1 Lehrstellenbeschluss 2 (LSB2)

Ausgangspunkt: Lehrstellenbeschluss 2 im Kanton Zürich (LSB2-ZH)

Im Rahmen des „Bundesbeschlusses über Massnahmen zur Verbesserung des Lehrstellenangebotes und zur Entwicklung der Berufsbildung (Lehrstellenbeschluss 2)“ vom 18. Juni 1999 ist als hauptsächliche Zielsetzung vorgesehen: die Erhöhung des Lehrstellenangebots und die Linderung von strukturellen Problemen auf dem Lehrstellenmarkt. Dafür wurde für den Zeitraum 2000-2004 vom Parlament ein Kredit von 100 Millionen Franken gesprochen. Die Hälfte dieser Summe wurde für Bundesprojekte, die andere Hälfte für kantonale Projekte reserviert.

Im Rahmen einer Leistungsvereinbarung wurde dem Kanton Zürich für den Zeitraum 1.4. 2000 bis 30.9. 2004 ein Betrag von knapp 8,4 Millionen Franken zugesprochen. Gemäss Projekteingabe des Kantons Zürich vom 22. Juni 2000 wurden folgende Ziele angestrebt:

Im Rahmen einer Leistungsvereinbarung mit dem BBT erweitert der Kanton Zürich mit dem Programm LSB2-ZH in den Jahren 2000-2004 die beruflichen Ausbildungsmöglichkeiten qualitativ und quantitativ und verbessert das Zusammenspiel von Grund- und Weiterbildung.

Das Programm LSB2-ZH setzt dabei drei Schwerpunkte:

Zukunftsorientierung bestehender und Entwicklung neuer Ausbildungen in Wachstumsbranchen (v.a. High-Tech-Branchen, Dienstleistungssektor, Informationsberufe)

Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten in die Berufsbildung besonders für Ausbildungsinteressierte mit ungünstigen Voraussetzungen

Verbesserung der Durchlässigkeit zwischen Grundbildung und Weiterbildung.

Im Kanton Zürich wurden unter der Federführung des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes (MBA) insgesamt 76 Projekte in den aufgeführten Schwerpunkten bewilligt und mit neun regionalen Berufsbildungsforen Leistungsvereinbarungen abgeschlossen.

Qualitätssicherung im LSB2-ZH

Das Konzept «Qualitätssicherung, Evaluation und Ergebnissicherung im LSB2-ZH» von 2002 unterscheidet die Ebenen Einzelprojekte und Gesamtprogramm.

Für die **Einzelprojekte** ist vorgesehen:

Schlussberichte nach vorgegebenem Raster: erstellt durch Projektleitungen, Adressat: Projektleitung des LSB2-ZH,

Einbezug in nationale Evaluation: mit Fragebogen der Evaluationsstelle KWB Uni Bern,

Einbezug ausgewählter Projekte in thematische Vertiefungsstudien (vor allem Foren, Coachingprojekte, Brückenangebote).

Für das **Gesamtprogramm** ist vorgesehen:

Schlussbericht nach vorgegebenem Raster; dazu als Anhang Syntheseberichte zu ca. 16 thematischen Bereichen mit Hinweisen zur Nachhaltigkeit der einzelnen Projekte; erstellt durch Projektleitung LSB2-ZH; Adressaten: BBT (und MBA),

Externe Evaluation im Auftrag des MBA (vorliegende Studie).

Die Kriterien für die Überprüfung der Zielerreichung innerhalb der drei Schwerpunkte wurden in der Projekteingabe vom 22. Juni 2000 wie folgt beschrieben:

Schwerpunkt Zukunftsorientierung von Ausbildungen

- Die Ausbildungsquote steigt in den Sektoren High-Tech, Dienstleistung und Informationsberufe.
- Die Anschlüsse an Fachhochschulen sind aus einer Vielzahl von Berufen möglich.

Schwerpunkt Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten

- Die Zahl der Lehrverhältnisse steigt.
- Die Zahl der Schulabgänger ohne Lösung nimmt ab.
- Es besteht ein übersichtliches Angebot von Einstiegsmöglichkeiten.

Schwerpunkt Verbesserte Durchlässigkeit zwischen Grundbildung und Weiterbildung

- Die Partizipationsquote steigt.
- Die Anzahl anerkannter Module nimmt zu.

1.2 Zielsetzungen der externen Evaluation

Durch eine externe Evaluation sollen Antworten auf Fragen gegeben werden, die für das MBA von Interesse sind und in die Zukunft weisen. Zudem soll die Evaluation auch im Sinne eines Korreferats die Berichterstattung der Programmleitung reflektieren.

- *Zielerreichung*: Inwieweit wurden die in der Projekteingabe 2000 formulierten Ziele erreicht? Und falls ja: wie wurden diese erreicht?
- *Wirkungen* des LSB2-ZH: Welche Wirkungen für den Kanton und für die Berufsbildung allgemein sind feststellbar? Was wird nachhaltig weiter geführt, was nicht?
- *Innovationsförderung*: Wie zweckmässig war die gewählte Organisationsform zur Realisierung von Innovationsprojekten im MBA? Welche Schlüsse zur zukünftigen Organisation von Innovationsförderung lassen sich ziehen? (Kanton, Bund, OdA, weitere Partner)
- *Verhältnis Aufwand – Nutzen*: Was ist beschreibbar, was quantifizierbar, was folgt daraus?
- *Genderaspekte*: Was hat der LSB2-ZH für die Förderung der Gleichstellung gebracht?
- *Programmorganisation*: Wie fällt die Bewertung der Zweckmässigkeit, Transparenz, Effizienz von Abläufen, der Berichterstattung und des Ressourceneinsatzes aus?

1.3 Verwendung der externen Evaluation

Die Evaluation soll die Meinungsbildung im MBA und im BBT zur künftigen Ausgestaltung der Förderung und Realisierung von Innovationen und Reformen unterstützen und mitformen.

Die Befunde der Untersuchung sollen in eine allfällige Schlussveranstaltung zum LSB2-ZH einfließen.

2 Vorgehen und Methode

Die vorliegende Evaluation nutzt die in der Zwischenzeit reichlich vorhandenen, aber noch kaum systematisch ausgewerteten Unterlagen und Berichte (Teil 1). Sie verzichtet auf weitere Befragungen der direkt im LSB2 Beteiligten. In einem zweiten Teil werden Wirkungen und Zielerreichung des Zürcher LSB2-Programms bei relevanten Akteuren der Berufsbildung ansatzweise erfasst. Weiter wird eine Beurteilung des LSB2-ZH durch die Expertinnen- und Expertenkommission und durch den Programmleiter Luzi Schucan einbezogen (Teil 3).

Teil 1: Sekundäranalyse bestehender Unterlagen (Kapitel 3)

Der erste Teil der Untersuchung bestand aus drei Arbeitsschritten. Zunächst wurden die vorhandenen Schlussberichte aus den LSB2-ZH-Projekten analysiert. Die Analyse richtete sich nach den oben erwähnten Fragestellungen. In einem zweiten Schritt wurden die kantonalen Bildungsstatistiken der letzten Jahre im Hinblick auf die globale und sektorielle Ausbildungsentwicklung analysiert. Schliesslich wurden in einem dritten Schritt bestehende nationale Evaluationen einer Sekundäranalyse unter „zürcherischen Gesichtspunkten“ unterzogen.

Teil 2: „Spurensicherung“ bei relevanten Akteuren (Kapitel 4)

Die Daten der „Spurensicherung“ wurden durch teilstrukturierte Interviews mit ausgewählten Zielgruppen der Berufsbildung erhoben. Bei ihnen sollte im Sinne der Wirkungen und Zielerreichung eruiert werden, ob die wesentlichen Punkte (vgl. 1.1 und 1.2) des LSB2-ZH erreicht wurden.

Insgesamt wurden zehn mündliche Gruppeninterviews mit total 36 Personen durchgeführt. Es handelte sich um teilstrukturierte Interviews mit zwei bis sechs Akteuren pro Gruppe.

Teil 3: Die Sicht der Expertinnen- und Expertenkommission und der Programmleitung (Kapitel 5)

Schliesslich wurden Gespräche mit der für die Begutachtung zuständigen Kommission des LSB2-ZH und dem Programmleiter Luzi Schucan geführt sowie entsprechende Unterlagen ausgewertet.

Untersuchungsmethoden und Durchführung

Im vorliegenden Untersuchungsdesign wird der klassische Anspruch der Evaluationsforschung, die Triangulation erfüllt, indem sowohl verschiedene Informationsquellen als auch quantitative und qualitative Erhebungsinstrumente (Dokumentenanalyse, qualitative und quantitative Sekundäranalyse, qualitative persönliche Gruppen- und Einzel-Interviews) genutzt werden.

Die Evaluation wurde im Zeitraum Juli bis Dezember 2004 durchgeführt.

3 Sekundäranalyse bestehender Unterlagen

3.1 Dokumentenanalyse der Schlussberichte der LSB2-ZH-Projekte

Datengrundlage

Gesamt der Zürcher LSB2-Projekte

Gegenstand der Dokumentenanalyse waren alle bis Ende September 2004 zugänglichen schriftlichen Projektdokumentationen der Zürcher LSB2-Projekte. In der Regel handelte es sich dabei um die Projekteingabe und den Schlussbericht. Berücksichtigt wurden auch allfällige Evaluationsberichte (interner oder externer Art). Auf eine direkte Befragung der Projektleitenden wurde hingegen verzichtet.

Die LSB2-Projekte des Kantons Zürich können – unter anderem gemäss den Zielsetzungen des Gesamtprogramms – einzelnen Schwerpunktbereichen zugeordnet werden. Dabei handelt es sich um die folgenden Domänen:

- Zukunftsorientierte Ausbildungen
- Einstieg Berufsbildung: Coaching, Berufspraktische Bildung
- Einstieg in Berufsbildung: Sensibilisierung, Motivation, Information
- Schnittstelle Grundbildung/Weiterbildung
- Instrumente, Grundlagen: z.B. Ausbildungsforen.

Für die folgenden Analysen wurde, wenn praktikabel (genug grosses N), jeweils nach diesen Schwerpunktbereichen differenziert. Wir haben die Schwerpunkte allerdings etwas anders gruppiert, da im Bereich "Grundbildung/Weiterbildung" nur drei Projekte durchgeführt wurden. Deshalb wurden die Berufsbildungsforen als separate Kategorie aufgeführt, und Projekte aus den Bereichen "Weiterbildung" und "Grundlagen" zusammengefasst (vgl. Tabelle 1).

Insgesamt wurden 107 Projektgesuche zuhanden der kantonalen LSB2-Programmleitung eingereicht; diese bewilligte 82 Gesuche. In Bezug auf die Zahl der bewilligten Projekte sind zwei grosse Schwerpunkte im LSB-ZH zu identifizieren:

- 1) die zukunftsorientierten Ausbildungen (33% aller Projekte)
- 2) und die Coaching- sowie berufspraktischen Projekte (28%).

Deutlich schwächer sind dagegen Projekte im Bereich Weiterbildung und Grundlagen vertreten (10%).

Analysiert man die Projekte nach der Nomenklatur der BBT-Förderbereiche, so fällt das im gesamtschweizerischen Vergleich leicht höhere Gewicht der berufspraktischen Projekte auf (Kt. ZH: 27%; CH: 21%; vgl. Häfeli, Rüesch et al., 2004). Dagegen wurde nur eine kleine Zahl von Projekten im Bereich Gleichstellung lanciert.

Tabelle 1: LSB2-Projekte Kanton Zürich nach Schwerpunktbereichen des MBA und Förderbereichen des BBT

Förderbereich BBT	Zukunft	Schwerpunktbereich MBA			andere: Weiterb., Grundln.	Gesamt
		Einstieg: Coaching, Ber.prkt. Bild	Einstieg: Sensibil./Inf.	Foren		
• a: anspruchsvolle Tätigkeiten	16 (59.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	16 (19.5)
• b: prakt. Tätigkeiten, Überbrückung	2 (7.4)	17 (73.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (33.3)	22 (26.8)
• c: Berufswahlförd. Frauen	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (25.0)	0 (0.0)	1 (11.1)	4 (4.9)
• d: weitere Massnahmen	9 (33.3)	6 (26.1)	9 (75.0)	10 (100.0)	5 (55.6)	40 (48.8)
Gesamt	27 (100.0)	23 (100.0)	12 (100.0)	10 (100.0)	9 (100.0)	82 (100.0)

Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich; N=82 (Anzahl der bewilligten Projektgesuche)

Auswahl der Projekte für die Evaluationsstudie

Von den 82 bewilligten Projekten (s. o.) konnten 71 Angebote für die Dokumentenanalyse verwendet werden (Projektliste siehe Anhang 9.1). Gründe für den Ausschluss von Projekten waren: (1) bei sechs Projekten handelte es sich gemäss Programmleitung um eine reine Finanzbeteiligung; (2) vier Projekte wurden abgebrochen; (3) ein Projekt konnte wegen fehlender Daten nicht berücksichtigt werden.

Bei 58 der 71 Projekte lag ausserdem ein Schlussbericht vor (Stand: Ende September 2004) (vgl. Tabelle 2). Auffallend ist die grosse Zahl fehlender Schlussberichte von den Berufsbildungsforen.

Tabelle 2: Projektdokumentationen nach Schwerpunktbereich

Schwerpunktbereiche MBA	Eingabe 1)	Schlussbericht 2)
Zukunft	22 (100%)	19 (86%)
Berufseinstieg: Coaching, Berufspraktische Bildung	22 (100%)	20 (91%)
Berufseinstieg: Sensibilisierung/Information	10 (100%)	9 (90%)
Berufsbildungsforen	9 (100%)	4 (44%)
Weiterbildung, Grundlagen	8 (100%)	6 (75%)
Gesamt	71 (100%)	58 (81%)

Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich; N=71

1) Ohne abgebrochene und/oder reine Finanzbeteiligungs-Projekte

2) Schlussbericht mit auswertbaren Informationen vorhanden

Zielsetzungen der Projekte

Bei der Projekteingabe hatten die Gesuchsteller "quantitative" und "qualitative" Ziele zu formulieren. Von 63 Angeboten liegen Informationen zu den Zielsetzungen vor, bei acht Projekten fehlen explizite Zielformulierungen. Die Unterscheidung quantitativ/qualitativ liess sich für die weitere Auswertung nicht aufrechterhalten, da sie keine inhaltlich trennscharfen Befunde liefert. Insgesamt liessen sich rund 60 verschiedene Einzelziele identifizieren. Diese wurden zu 31 Zielkategorien zusammengefasst.

Im Durchschnitt wurden drei verschiedene Ziele pro Angebot formuliert. Ein Viertel der Projekte hat weniger als drei Ziele genannt, ein weiteres Viertel fünf und mehr (bis zu acht) Ziele. Bei den 13 am häufigsten (von mindestens 10% der Projekte) genannten Zielsetzungen handelt es sich um Folgende (Abbildung 1):

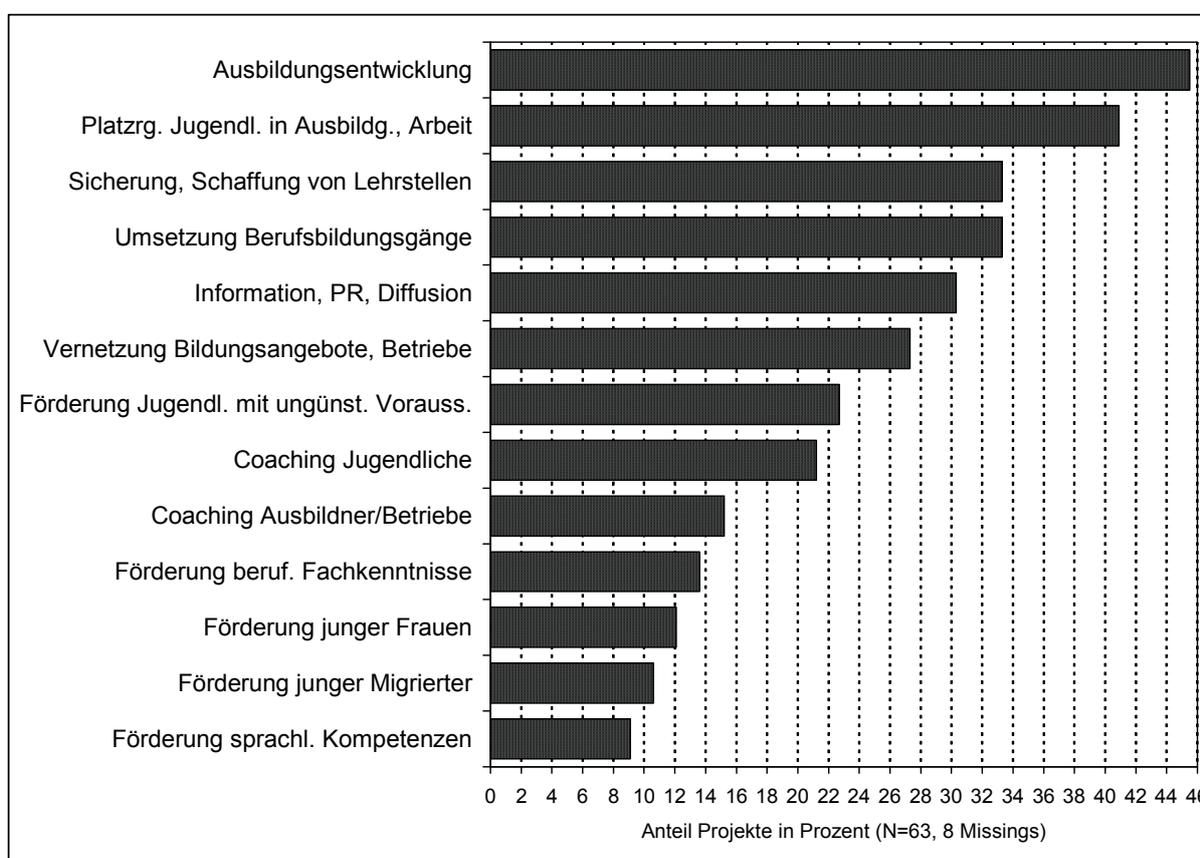


Abbildung 1: Zielsetzungen, die von mindestens 10% der Projekte genannt wurden; Mehrfachantworten (Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich)

An der Spitze der Zielliste stehen die *Entwicklung von Ausbildungselementen* (z. B. Einführung von Englisch als Unterrichtssprache) und die *Platzierung von Jugendlichen in Ausbildungs- oder Arbeitsstellen* (46% und 41% aller Nennungen). Eine weitere prominente Gruppe von Zielsetzungen wird von rund einem Drittel der Projekte aufgeführt, nämlich die *Sicherung oder Schaffung (neuer) Lehrstellen*, die *Umsetzung von Berufsbildungsgängen* (z. B. Attestausbildungen) und *Öffentlichkeitsarbeit bzw. Informations- und PR-Aktivitäten*.

Spitzenränge nehmen also – mit Ausnahme der Platzierung von Jugendlichen – Handlungsfelder ein, die nicht direkt mit der Person des/der Jugendlichen verbunden sind, sondern eher in einer indirekten Beziehung stehen. Direkte, jugendlichenbezogene Handlungsfelder betreffen dagegen die Förderung von Jugendlichen

mit ungünstigen psychosozialen Voraussetzungen (23%), das Coaching von Jugendlichen (21%), die Förderung/Vermittlung beruflicher Fachkenntnisse (14%) usw.

Selten genannte Ziele (nicht aufgeführt in Abbildung 1) betreffen dagegen z. B. die Förderung sozialer oder schulischer Kompetenzen, Elternarbeit oder Laufbahnplanung, die alle von nur rund 5% der Projekte explizit genannt werden.

Differenziert man nach dem Schwerpunktbereich der Projekte, zeigen sich teilweise deutliche Unterschiede bei den anvisierten Zielsetzungen, aber auch Gemeinsamkeiten (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Zentrale Zielsetzungen nach Schwerpunktbereich (MBA) der Projekte

<p>Schwerpunkt "Zukunft" (N=20)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausbildungsentwicklung (75.0) 2. Sicherung, Schaffung von Lehrstellen (65.0) 3. Platzierung Jugendl. in Ausbildg., Arbeit (65.0) 	<p>Schwerpunkt "Coaching / berufspr. Bildg." (N=21)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Umsetzung Berufsbildungsgänge (57.1) 2. Platzierung Jugendl. in Ausbildg., Arbeit (52.4) 3. Förderung Jugendl. mit ungünst. Voraussetzgn (47.6)
<p>Schwerpunkt "Sensibil. / Information" (N=9)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Förderung junger Migrierter (55.6) 2. Information, PR, Diffusion (44.4) 3. Förderung junger Frauen (44.4) 	<p>Schwerpunkt "Foren" (N=8)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Information, PR, Diffusion (87.5) 2. Sicherung, Schaffung von Lehrstellen (75.0) 3. Coaching Ausbildner/Betriebe (50.0)
<p>Schwerpunkt "Weiterbildg./Grundlagen" (N=5)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Information, PR, Diffusion (60.0) 2. Sicherung, Schaffung von Lehrstellen (40.0) 3. Förderung Jugendl. mit ungünst. Voraussetzgn (40.0) 	
<p>Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich; N=63; Missings: Zukunft=2, Coaching=1, Sensibilisierung=1, Foren=2, Weiterbildung=2</p>	

Ziele mit hoher schwerpunktspezifischer Priorität sind:

- Ausbildungsentwicklung (Zukunft)
- Umsetzung Berufsbildungsgänge (Coaching/berufspraktische Bildung)
- Förderung junger Migrierter (Sensibilisierung/Information)
- Coaching Ausbildende/Betriebe (Berufsbildungsforen).

Andere Ziele haben dagegen hohe Priorität über mehrere Bereiche, so insbesondere die Sicherung oder Schaffung von Lehrstellen und Information/PR.

Zielgruppen

Insgesamt wurden 23 verschiedene Zielgruppen genannt. Diese wurden auf 17 trennscharfe Kategorien reduziert. Im Durchschnitt richtet sich ein Angebot an zwei Zielgruppen, ein Drittel der Projekte beschränkt sich auf eine, ein weiteres Viertel auf drei und mehr (bis zu neun) Zielgruppen.

Die häufigsten Zielgruppen (von mindestens 10% der Projekte aufgeführt) sind in Abbildung 2 präsentiert. Auffallend ist die starke Ausrichtung auf Jugendliche in unterschiedlichen Problemlagen. So stehen an der

Spitze der Zielgruppen *Jugendliche mit schulischen Problemen* und *junge Migrierte*; häufig genannt werden auch *Jugendliche ohne Ausbildungsplatz* oder mit *ungünstigen psychosozialen Voraussetzungen*.

Eine Ausnahme sind dabei Projekte – immerhin rund ein Viertel –, die sich an *leistungsstarke Jugendliche bzw. schulisch Begabte* richten. Erst bereits relativ weit hinten in der Rangliste werden auch andere Personengruppen als Zielgruppen genannt, so *Lehrpersonen und Lehrlingsausbildner/innen*.

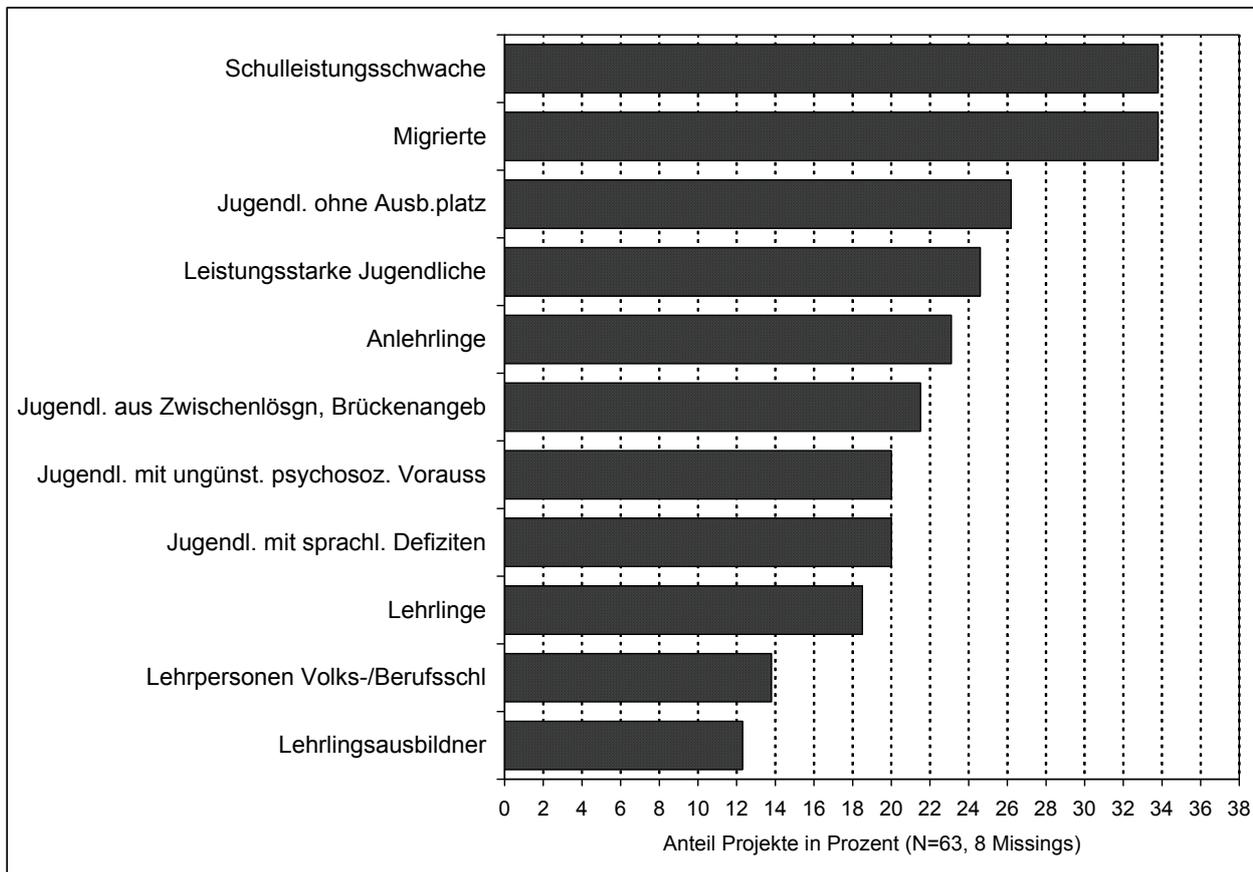


Abbildung 2: Zielgruppen, die von mindestens 10% der Projekte genannt wurden; Mehrfachantworten (Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich)

Selten als Zielgruppen werden junge Frauen (aufgeführt von 6% aller Projekte), Berufschüler/innen (6%) und Schulen (8%) genannt.

Auch bei den Zielgruppen zeigen sich markante Unterschiede nach dem Schwerpunktbereich der Programme (Tabelle 4).

Tabelle 4: Zentrale Zielgruppen nach Schwerpunktbereich (MBA) der Projekte

Schwerpunkt "Zukunft" (N=21) 1. Betriebe allg. (38.1) 2. Lehrlinge (28.6) 3. Leistungsstarke Jugendliche (28.6)	Schwerpunkt "Coaching / berufspr. Bildg." (N=20) 1. Schulleistungsschwache (50.0) 2. Jugendl. mit ungünst. psychosoz. Voraussetzgn. (25.0) 3. Migrierte (20.0)
Schwerpunkt "Sensibil. / Information" (N=8) 1. Eltern (55.6) 2. Migrierte (44.4) 3. Lehrpersonen Volks-/Berufsschl (44.4)	Schwerpunkt "Foren" (N=8) 1. Schulleistungsschwache (100.0) 2. Betriebe allg. (100.0) 3. Migrierte (100.0)
Schwerpunkt "Weiterbildg./Grundlagen" (N=6) 1. Betriebe allg. (33.3) 2. Jugendl. ohne Ausb.platz (33.3) 3. Schulleistungsschwache (16.7)	
Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich; N=63; Missings: Zukunft=1, Coaching=2, Sensibilisierung=2, Foren=2, Weiterbildung=1	

Spezifische Zielgruppen für einen bestimmten Schwerpunktbereich sind:

- leistungsstarke Jugendliche (Zukunft)
- Lehrlinge (Zukunft)
- Jugendliche mit ungünstigen psychosozialen Voraussetzungen (Coaching/berufspraktische Bildung)
- Eltern (Sensibilisierung/Information)
- Lehrpersonen (Sensibilisierung/Information)
- Jugendliche ohne Ausbildungsplatz (Weiterbildung/Grundlagen).

Zielgruppen mit grosser Relevanz in mehreren Schwerpunktbereichen sind dagegen: Betriebe (Zukunft, Foren, Weiterbildung), schulleistungsschwache Jugendliche (Coaching/berufspraktische Bildung, Foren, Weiterbildung), und junge Migrantinnen und Migranten (Coaching/berufspraktische Bildung, Sensibilisierung, Foren).

Die von den Projekten aufgeführten Zielsetzungen und Zielgruppen lassen sich vier möglichen Handlungsfeldern zuordnen: (1) Person des/der Jugendlichen, (2) Arbeitgebende, Betriebe, (3) jugendrelevante Institutionen oder Einzelpersonen (z. B. Berufsberatung, Eltern) und (4) Gesellschaft, Öffentlichkeit. Insgesamt zeigt sich, dass viele Projekte alle vier Handlungsfelder abdecken. Grosses Gewicht haben die Person des/der Jugendlichen und die Arbeitgebenden/Betriebe (Tabelle 5). Etwas weniger zentral, d.h. nur von rund der Hälfte der Projekte als Handlungsfeld anvisiert, sind jugendrelevante Institutionen und die Öffentlichkeit.

Bei einer Differenzierung nach den Schwerpunktbereichen zeigt sich, dass einzelne Programme bestimmte Handlungsfelder eher vernachlässigen (Tabelle 5). So:

- nennen Projekte im Bereich Coaching/berufsprakt. Bildung die Öffentlichkeit als Handlungsfeld
- schenken die Foren sowie Projekte im Bereich Weiterbildung/Grundlagen den jugendrelevanten Institutionen oder Personen wenig Beachtung.

Tabelle 5: Handlungsfelder nach Schwerpunktbereich

Handlungsfelder (Mehrfachantworten)	Zukunft (n=22)	Einstieg: Coaching, Ber.prkt. Bild (n=21)	Einstieg: Sensibil./ Info. (n=9)	Foren (n=9)	andere: Weiterb., Grundln. (n=7)	Gesamt (N=68)
Jugendliche	95.5%	95.2%	100.0%	88.9%	57.1%	91.2%
Arbeitgeber, Betriebe	95.5%	95.2%	66.7%	100.0%	71.4%	83.7%
Jug.relev. Personen, Institutionen	45.5%	66.7%	88.9%	22.2%	14.3%	51.5%
Gesellsch. Oeffentl.	72.7%	9.5%	55.6%	88.9%	42.9%	50.0%

Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich; N=68; 3 Missings

Akteure

Als Träger und Initiatoren der Projekte haben öffentliche Institutionen ein grosses Gewicht (Tabelle 6): Über 60% – rechnet man die Foren hinzu sogar beinahe drei Viertel – der Projekte sind von der öffentlichen Hand getragen. Die OdA tragen rund ein Viertel der Programme. Unter den Akteuren der öffentlichen Hand spielen Verwaltungsstellen, insbesondere das MBA Zürich selbst, eine prominente Rolle. Weitere öffentliche Träger sind Schulen sowie soziale Institutionen, die je rund ein Sechstel der Projekte initiiert haben.

Tabelle 6: Akteure (Trägerschaft) der Projekte nach Schwerpunktbereichen

Akteure	Zukunft (n=22)	Einstieg: Coaching, Ber.prkt Bild (n=22)	Einstieg: Sensibil./Info. (n=10)	Foren (n=9)	andere: Weiterb., Grundln. (n=8)	Gesamt (N=71)
OdA	50.0%	14.3%	30.0%	0.0%	0.0%	24.3%
Verwaltung, Ämter: MBA	13.6%	19.0%	10.0%	11.1%	71.4%	20.3%
Verwaltung, Ämter: andere	9.1%	9.5%	0.0%	0.0%	14.3%	7.2%
Schulen, Aus- bildg.institutionen	13.6%	38.1%	0.0%	0.0%	14.3%	17.4%
Soziale Institutionen, Beratg. stellen	4.5%	19.0%	60.0%	0.0%	0.0%	15.9%
Foren	4.5%	0.0%	0.0%	80.9%	0.0%	13.0%
andere	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.4%
Gesamt	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich; N=71

Die Betrachtung der Schwerpunktbereiche zeigt, dass die OdA eine zentrale Rolle bei der Initiierung von Projekten im Bereich der zukunftsorientierten Ausbildungen spielen. Die Schulen engagieren sich schwergewichtig bei Coaching- und berufspraktischen Projekten, soziale Institutionen bei Projekten im Bereich Sensibilisierung/Information. Die Behörden schliesslich lancieren besonders Projekte in den Bereichen Weiterbildung/Grundlagen sowie Coaching/berufspraktische Bildung.

Etwas mehr als die Hälfte (57%) der Projekte sind durch Partnerschaften von mehreren Akteuren realisiert worden (Tabelle 6). Auch hier fällt eine "Staatslastigkeit" auf, indem viele (42%) Projekte öffentlicher Akteure als Partner Projekte aus dem öffentlichen Sektor nennen; rund ein Sechstel (14%) ist Partnerschaften mit Akteuren aus der Wirtschaft eingegangen. Umgekehrt nennen rund ein Fünftel (21%) der Programme aus der Wirtschaft staatliche Institutionen als Partner.

Förderschwerpunkte, Finanzen

Es liegen Informationen zu den investierten LSB2-Geldern für 81 bewilligte Zürcher Projekte vor. Für diese Projekte wurden gesamthaft rund 10 Millionen SFr. aufgewendet (Tabelle 7).

Tabelle 7: Verteilung LSB2-Gelder nach Schwerpunktbereich (MBA) und nach Förderbereiche BBT

Bereiche	N (%)	Gesamt LSB	Anteil Gesamt-budget	pro Projekt LSB: Median (Min., Max.)
Schwerpunktbereich MBA				
• Zukunft	27 (33.3)	4'638'670	46.2%	103'800 (10'000, 830'000)
• Einstieg: Coaching, berufsprakt. Bildung	23 (28.4)	1'599'350	15.9%	52'000 (10'000, 185'000)
• Einstieg: Sensibilisierung/Information	12 (14.8)	1'231'194	12.2%	79'247 (10'000, 406'000)
• Foren	10 (12.3)	2'141'993	21.3%	92'700 (14'000, 1'223'600)
• andere: Weiterbildung, Grundlagen	9 (11.1)	389'805	3.9%	21'700 (10'100, 143'500)
Förderbereich BBT				
• a: anspruchsvoller Tätigkeiten (z. B. High Tech, Dienstleistgn.)	16 (19.8)	2'414'370	24.0%	99'900 (20'000, 830'000)
• b: praktische Tätigkeiten, Überbrückung	22 (27.2)	1'312'900	13.1%	45'000 (10'000, 165'900)
• c: Berufswahlförderung Frauen	4 (4.9)	593'450	5.9%	78'200 (31'050, 406'000)
• d: weitere Massnahmen	39 (48.1)	5'730'292	57.0%	86'747 (10'000, 1'223'600)
Gesamt	81 (100.0)	10'051'012	100.0%	74'700 (10'000, 1'223'600)

Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich; N=81 bzw. alle Projekte mit Finanzangaben

Betrachtet man die *investierten Gelder*, so flossen in den Bereich der zukunftsorientierten Ausbildungen die meisten Gelder, beinahe die Hälfte des LSB2-Gesamtbudgets. Auch die durchschnittlichen Kosten pro Projekt fallen in diesem Bereich am höchsten aus. An zweiter Stelle folgen Projekte, welche den Berufseinstieg fördern mit etwas mehr als einem Viertel der LSB2-Gelder. Die Analyse nach BBT-Förderbereich zeigt, dass relativ wenig Geld in den niederschweligen, berufspraktischen Bereich investiert wurde, ebenso wie in Projekte zur Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann. Bei den berufspraktischen Projekten fällt zudem auf (sowohl beim MBA Schwerpunktbereich als auch beim BBT-Förderbereich), dass auch die durchschnittlichen Investitionen pro Projekt vergleichsweise niedrig sind.

Mit Blick auf die *Zahl der realisierten Projekte* pro Bereich ist der Stellenwert der zukunftsorientierten Ausbildungen allerdings zu relativieren: Ein Drittel der Projekte wurden in diesem Bereich umgesetzt, aber über 40% im Bereich Berufseinstieg.

Fazit: Beide Programmbereiche – zukunftsorientierte Ausbildungen und Berufseinstieg mit Ausrichtung auf schwächere Jugendliche – haben einen zentralen Stellenwert im Zürcher LSB2-Programm. Im Bereich Zukunft wurden eher weniger Projekte, dafür mit höheren Kosten realisiert. Im Bereich Berufseinstieg eher mehr Projekte mit vergleichsweise geringen Kosten.

Zielerreichung, Wirksamkeit

Für die Beurteilung des Projekterfolges können die Projektschlussberichte beigezogen werden. Nach Vorgabe des MBA sollte über die erreichten Ziele (gemäss Projekteingabe) Bericht erstattet werden. Die Analyse dieses Reportings zeigt folgendes: Für durchschnittlich 64% der am häufigsten (mindestens von 10% der Projekte) formulierten Ziele wurden Informationen zur Ziel-Erreichung geliefert (Tabelle 8).

Tabelle 8: Ziele vs. Zielerreichung – Qualität des Reportings

Zielfelder	als Ziel formuliert	Zielerreichung beantwortet	Zielerreichung nicht beantwortet	kein Schlussbericht
Ausbildungsentwicklung	30 (100.0)	26 (86.6)	2 (6.7)	2 (6.7)
Platzrg. Jugendl.: Ausbildg, Arbeit	27 (100.0)	22 (81.5)	3 (11.1)	2 (7.4)
Sicherung/Schaffung von Lehrstellen	22 (100.0)	12 (54.6)	5 (22.7)	5 (22.7)
Umsetzung Berufsbildungsgänge	22 (100.0)	19 (86.4)	2 (9.1)	1 (4.5)
Information, PR, Diffusion	20 (100.0)	12 (60.0)	1 (5.0)	7 (35.0)
Vernetzung Bildungsangebote, Betriebe	18 (100.0)	13 (72.2)	5 (27.8)	0 (0.0)
Förd. Jugendl. mit ungünst. Voraussetzn.	15 (100.0)	8 (53.3)	6 (40.0)	1 (6.7)
Coaching Jugendliche	14 (100.0)	12 (85.7)	0 (0.0)	2 (14.3)
Coaching Auszubildner/Betriebe	10 (100.0)	3 (30.0)	3 (30.0)	4 (40.0)
Förd. beruf. Fachkenntnisse	9 (100.0)	3 (33.3)	5 (55.6)	1 (11.1)
Förd. junger Frauen	8 (100.0)	6 (75.0)	2 (25.0)	0 (0.0)
Förd. junger Migrierter	7 (100.0)	3 (42.9)	2 (28.6)	2 (28.6)
Förd. sprachl. Kompetenzen	6 (100.0)	4 (66.7)	2 (33.3)	0 (0.0)

Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich; N=71; davon 12 Projekte ohne Schlussbericht.
In Klammern die Prozentangaben.

Mit anderen Worten: bei rund einem Drittel der am häufigsten genannten Projektziele fehlen Angaben zur Zielerreichung. Die fehlenden Informationen sind darauf zurückzuführen, dass entweder:

(1) die bei Projekteingabe genannten Ziele im Schlussbericht nicht mehr erwähnt werden (durchschnittlich 23% der Ziele), oder

(2) überhaupt kein Schlussbericht vorliegt, der über die Zielerreichung Auskunft geben könnte.

Betrachtet man die Ziele im Einzelnen, so zeigt sich folgendes: Projektziele mit gutem Reporting (d.h. mindestens 75% Berichterstattung) sind Ausbildungsentwicklung, Umsetzung Berufsbildungsgänge, Coaching

Jugendlicher, Platzierung Jugendlicher in Ausbildungs- oder Arbeitsstellen, Förderung junger Frauen. Ein mageres Reporting finden wir dagegen bei den folgenden Zielen mit weniger als 50% Berichterstattung zur Zielerreichung: Coaching von Auszubildenden oder Betrieben, Förderung/Vermittlung beruflicher Fachkenntnisse, Förderung junger Migranter. Für die weitere Analyse der Zielerreichung wurden nur Ziele mit häufiger Nennung und einem Reporting von wenigstens 50% ausgewählt.

Die Projektleitenden haben über die Zielerreichung ihres Angebots lediglich prosaisch bzw. weitgehend unstandardisiert berichtet. Deshalb wurde vom Evaluationsteam eine Bewertung der Zielerreichung auf der Grundlage dieser Berichte vorgenommen. Die Zielerreichung wurde nach vier Stufen beurteilt: (1) nicht erreicht, (2) mehrheitlich nicht erreicht, (3) mehrheitlich erreicht, (4) vollkommen erreicht. Die Befunde dieser Bewertung sind in Abbildung 3 dargestellt, wobei der Bereich mit der besten Zielerreichung zuoberst, der Bereich mit der schlechtesten Zielerreichung zuunterst dargestellt ist.

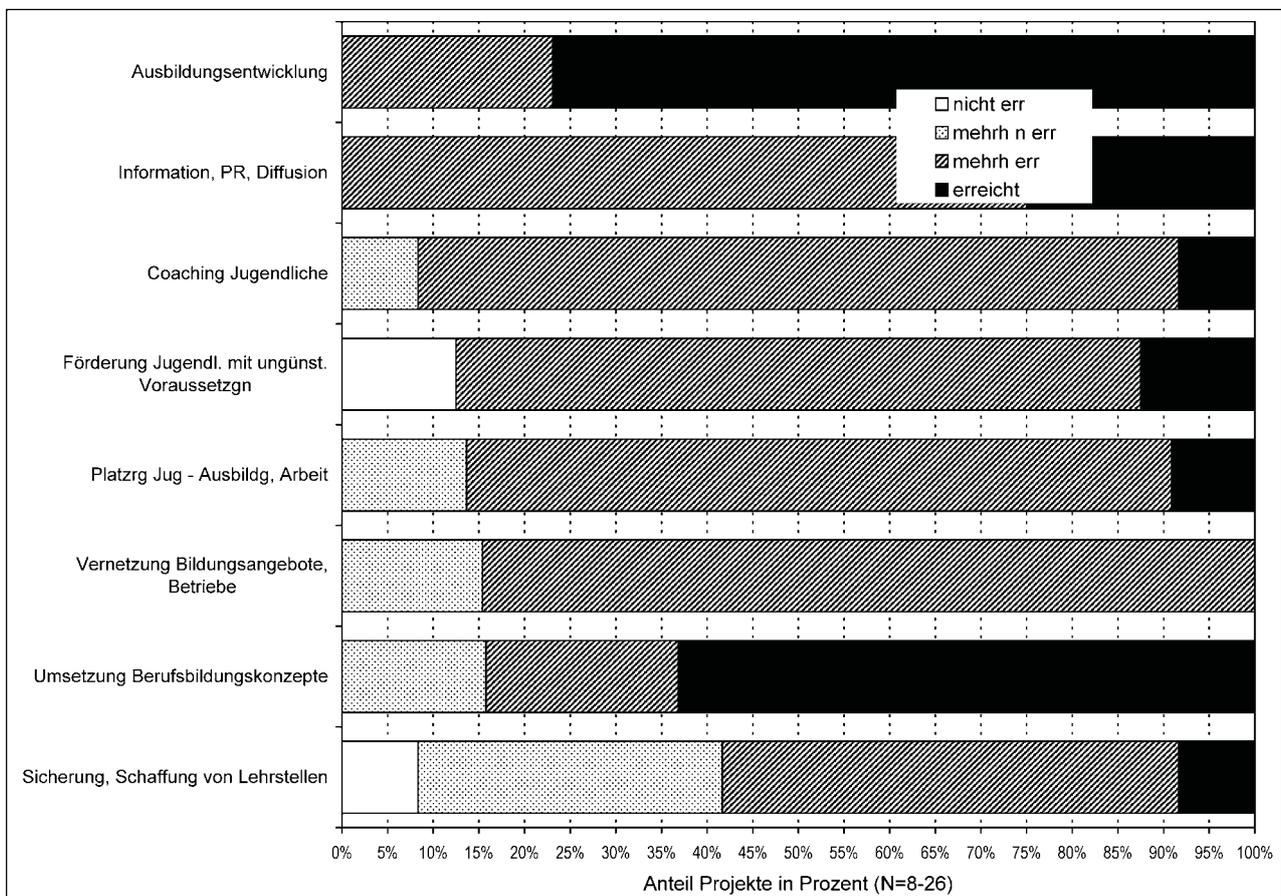


Abbildung 3: Zielerreichung (Einschätzung durch das Evaluationsteam) in Zieldimensionen mit häufiger Nennung und gutem Reporting (Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich)

Gemäss Angaben der Projektleitenden, wurden die bei Projektbeginn formulierten Ziele zu einem grösseren Teil auch erreicht. Allerdings sind die Projekte am erfolgreichsten in der Realisierung/Implementierung von Programmaspekten (Ausbildungsentwicklung, Umsetzung Berufsbildungsgänge). Dagegen erweist sich die Sicherung oder Schaffung von Lehrstellen als wesentlich schwieriger: in diesem Bereich haben rund 40% der Projekte ihre Zielvorgaben überwiegend oder gar nicht erreicht.

Der Vergleich der Zielerreichung gesamthaft über alle Einzelziele, ergibt kaum Unterschiede zwischen den Projekten nach Schwerpunktbereichen (Tabelle 9). Dies ist auch der Fall, wenn andere Kriterien beigezogen

werden, wie die im Rahmen der gesamtschweizerischen LSB2-Evaluation erhobenen Selbsteinschätzungen durch die Projektleitenden (vgl. Meyrat, 2004).

Tabelle 9: Projekterfolg nach verschiedenen Kriterien

Schwerpunktbereich MBA	LSB2-ZH Evaluation (HfH)	LSB2-CH Evaluation (KWB)		
	Zielerreichung gesamt	Ergebnisqualität	Relevanz für LSB2	Wirksamkeit gesamt
Zukunft (N=19, 7, 7, 7)	3.2	3.9	2.7	3.4
Einstieg: Coaching, Ber.prkt Bildung (N=19, 14, 14, 13)	3.4	3.9	3.1	3.4
Einstieg: Sensibilisierung/Information (N=7, 5, 5, 5)	3.3	3.8	3.2	3.2
Foren (N=3, 0, 0, 0)	(2.7)	-	-	-
andere: Weiterbildung, Grundlagen. (N=5, 5, 5, 5)	3.4	3.6	3.0	3.2
Alle Projekte (N=53, 31, 31, 30)	3.3	3.8	3.0	3.3

Zielerreichung (Einschätzung HfH-Evaluationsteam): 1 (nicht erreicht) – 4 (erreicht);
 Ergebnisqualität (Selbsteinschätzung Projektleitende): 1 (unbefriedigend) – 4 (befriedigend);
 Relevanz (Selbsteinschätzung Projektleitende): 1 (klein) – 4 (gross);
 Wirksamkeit (Selbsteinschätzung Projektleitende): 1 (keine Wirkung.) – 4 (grosse Wirkung.)

Problemfelder mit besonderem Handlungsbedarf

Hinweise auf Problemfelder mit besonderem Handlungsbedarf ergeben sich, wenn die Projektziele nach zwei Kriterien bewertet werden: (a) Wichtigkeit (bzw. Häufigkeit der Nennung) und (b) Zielerreichung. In Abbildung 4 ist dies grafisch veranschaulicht. Handlungsbedarf ist besonders bei Zielen mit grosser Wichtigkeit aber unterdurchschnittlicher Zielerreichung zu orten: Dies betrifft besonders zwei Problemfelder (s. o.), die allerdings auch stark von äusseren Faktoren (Wirtschaftlage, Demografie) abhängig sind:

- die *Schaffung von Lehrstellen* und
- die *Platzierung von Jugendlichen in Ausbildung und Beruf*.

Auch die Vernetzung von Schule und Wirtschaft, die Förderung von Jugendlichen mit ungünstigen psychosozialen Voraussetzungen und das Coaching von Jugendlichen sind als eher kritische Bereiche zu erwähnen.

Dagegen gelingt die *Programmimplementierung* gut: die Entwicklung von Ausbildungselementen und die Umsetzung von Ausbildungsgängen weisen sowohl eine hohe Relevanz als auch eine überdurchschnittliche Zielerreichung auf.

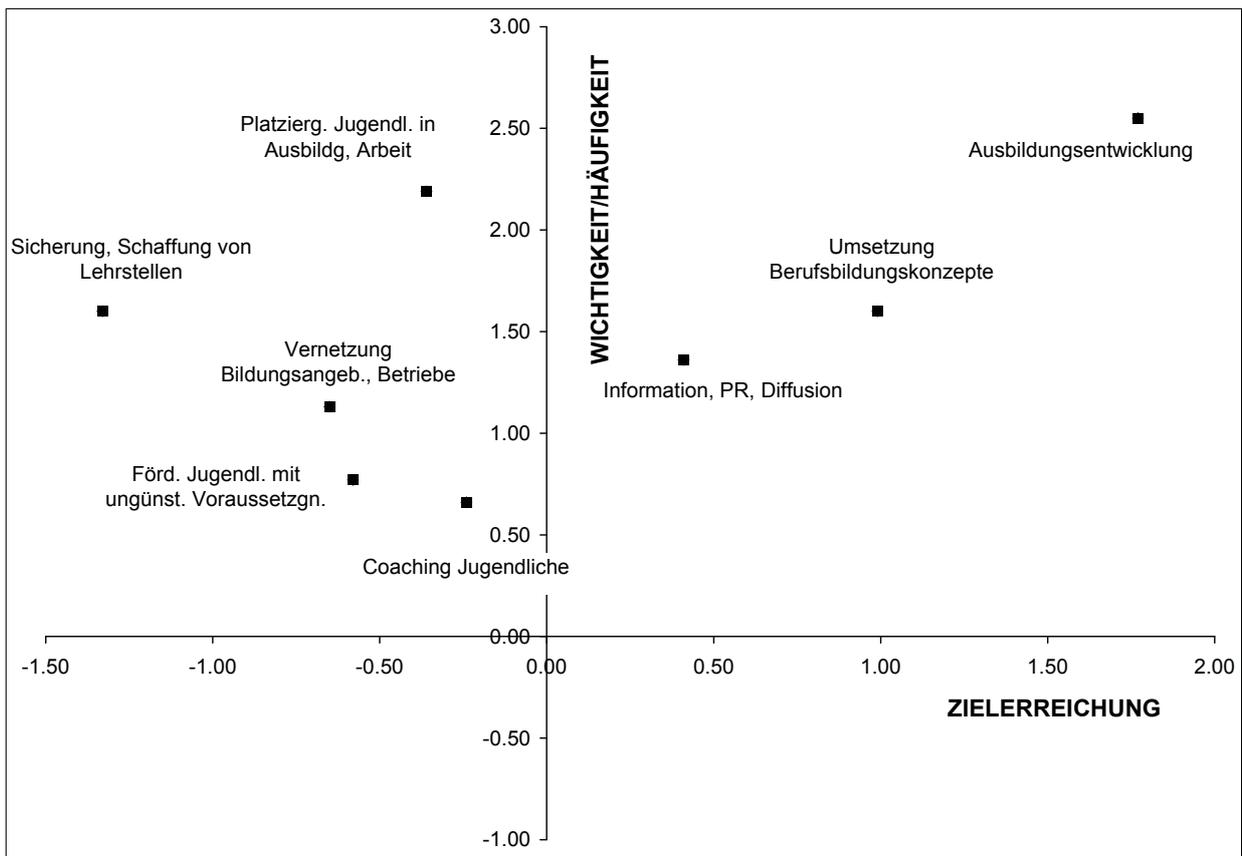


Abbildung 4: Projektziele dargestellt nach Wichtigkeit und Zielerreichung (z-standardisierte Werte)
(Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich)

Öffentlichkeitsarbeit

Von 10 Projekten (17%) liegen keine Angaben zur Öffentlichkeitsarbeit vor; dies betrifft insbesondere die Foren mit nur wenig vorliegenden Schlussberichten. Für die anderen Projekte gilt, dass sie ein relativ breites Spektrum von Strategien der Öffentlichkeitsarbeit praktizieren (Tabelle 10).

Informationsveranstaltungen, die sich meistens an ein Fachpublikum oder an Personen im näheren Umfeld des Angebots richten, werden am häufigsten durchgeführt. Die Projekte sind aber auch publizistisch tätig mit Artikeln in der Tagespresse oder in Fachzeitschriften. Deutlich seltener werden Radio und Fernsehen als Quellen der Öffentlichkeitsarbeit genutzt.

Tabelle 10: Von den Projekten praktizierte Öffentlichkeitsarbeit

Kanäle der Öffentlichkeitsarbeit (Mehrfachnennungen)	Zukunft (n=17)	Einstieg: Coaching, Ber.prkt. Bild (n=17)	Einstieg: Sen- sibil./Info. (n=9)	andere: Weiterb., Grundln. (n=5)	Gesamt (N=48)
Information (-sveranstaltgn.) allgemein	70.6	29.4	33.3	40.0	45.8
Artikel in Tagespresse	23.5	47.1	22.2	20.0	31.3
Artikel in Fachzeitschriften	41.2	41.2	11.1	0.0	31.3
Eigene Website	23.5	17.6	22.2	0.0	18.8
Schlussbericht, Evaluation	17.6	5.9	33.3	40.0	18.8
Medienarbeit allgemein	11.8	11.8	22.2	20.0	14.6
Referate	11.8	5.9	22.2	20.0	12.5
Events, Ausstellungen	17.6	5.9	11.1	20.0	12.5
Prospekte, Flyer	23.5	5.9	0.0	0.0	10.4
TV, Video	11.8	5.9	11.1	0.0	8.3
Radiosendung, Infos via Radio	0.0	5.9	22.2	0.0	6.3
Pressekonferenz	0.0	5.9	11.1	0.0	4.2
Mailings	5.9	0.0	0.0	20.0	4.2

Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich, Projekte mit gültigem Schlussbericht; N=48, 10 Missings bei Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere für Foren keine Angaben verfügbar
Angaben in Prozent

Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit der Projekte ist gesamthaft als gut zu veranschlagen. Für 10% der Projekte ist die Nachhaltigkeit nicht gegeben, bei weiteren 17% ist die Weiterführung noch offen (Tabelle 11). Allerdings fallen vergleichsweise hohe Quoten fehlender oder höchstens mittlerer Nachhaltigkeit bei den Sensibilisierungsprogrammen sowie im Bereich Weiterbildung/Grundlagen auf.

Tabelle 11: Nachhaltigkeit (Einschätzung MBA) nach Schwerpunktbereich

Nachhaltigkeit MBA	Zukunft (n=22)	Einstieg: Coaching, Ber.prkt Bild (n=22)	Einstieg: Sensibil./Info. (n=10)	Foren (n=9)	andere: Weiterb., Grundln. (n=8)	Gesamt (N=71)
keine	9.1%	13.6%	20.0%	0.0%	0.0%	9.9%
mittel	18.2%	13.6%	20.0%	0.0%	37.5%	16.9%
gross	72.7%	72.7%	60.0%	100.0%	62.5%	73.2%

Daten: Projektdokumentation MBA Kt. Zürich

grosse Nachhaltigkeit: z. B. neu konzipierte Ausbildung weitergeführt; neue Lehrstellen wurden geschaffen

mittlere Nachhaltigkeit: z. B. Projekt gab wichtige Anstösse; Fortführung noch nicht gesichert aber mit guten Chancen

keine Nachhaltigkeit: z. B. Abbruch des Projekts, keine Weiterführung

Diese Ergebnisse werden weitgehend bestätigt durch die Zürcher Daten aus der gesamtschweizerischen Evaluation der LSB2-Programme (Meyrat, 2004). Auch diese zeigt, dass die Zukunft von rund einem Viertel (23%) der Projekte (noch) nicht gesichert ist (Tabelle 12).

Tabelle 12: Nachhaltigkeit gemäss Befunden der LSB2-Gesamtevaluation

Nachhaltigkeit KWB	Anzahl Projekte (%)
keine Weiterführung	3 (9%)
Weiterführung offen	5 (14%)
Weiterführung mit öffentlichen Geldern	11 (31%)
Weiterführung mit privaten Geldern	7 (20%)
Weiterführung mit öffentlichen und privaten Geldern	9 (26%)

Daten: Zürcher Daten aus Gesamtevaluation LSB2 2004, KWB; N=35, Missings: 5

Nachfrage- vs. Angebotsorientierung

Die Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern (KWB) hat im Rahmen der Gesamtevaluation des LSB2 (s.o.) eine schriftliche Schlussbefragung aller Projekte durchgeführt. Von den 71 Zürcher Projekten haben 40 (56%) den Fragebogen beantwortet.

Die Projekte des Lehrstellenbeschlusses lassen sich unter anderem danach unterscheiden, ob sie auf der *Angebotsseite* (z. B. Subventionierung von betrieblichen Ausbildungsplätzen, Marketing etc.) oder auf der *Nachfrageseite* (z. B. Coaching für Lernende, Nachbildung etc.) des Bildungssystems ansetzen. Gesamtschweizerisch sind 34% der befragten LSB2-Projekte angebotsseitig orientiert, 44% nachfrageseitig, 17% beidseitig (Meyrat, 2004).

Bei den erfassten Zürcher Projekten ist die Nachfrageseite (56%) stärker, die Angebotsseite (19%) schwächer vertreten (Tabelle 13). Deutlich wird auch, dass die Projekte im Bereich Berufseinstieg stark nachfrageorientiert sind im Vergleich zu Programmen aus den anderen Bereichen.

Tabelle 13: Angebots- vs. Nachfrageorientierung der LSB2-Projekte im Kanton Zürich

Strategie	Zukunft (n=5, 3 Missing)	Berufseinstieg (n=19, 3 Missing)	Foren, WB, Grund- lagen (n=8, 2 Missing)	Gesamt (n=32, 8 Missing)
angebotsorientiert	20.0%	5.3%	50.0%	18.8%
nachfrageorientiert	40.0%	73.7%	25.0%	56.3%
beidseitig	20.0%	21.1%	25.0%	21.9%
unklar	20.0%	0.0%	0.0%	3.1%

Daten: Zürcher Daten aus Gesamtevaluation LSB2 2004, KWB; N=40

Vergleicht man die Zielsetzungen von angebots- oder nachfrageseitig orientierten Projekten, so zeigen sich besonders bei drei Zielen sehr deutliche Unterschiede:

Angebots- oder beidseitig orientierte Projekte nennen im Vergleich zu reinen nachfrageorientierten Projekten erwartungsgemäss wesentlich häufiger als Ziele:

- die *Schaffung von Lehrstellen* (sechs von zwölf bzw. 50% vs. eines von 18 bzw. 5%), sowie
- *Informations- und PR-Arbeit* (50% vs 17%).

Reine nachfragerorientierte Projekte erachten demgegenüber häufiger als Ziel:

- das *Coaching von Jugendlichen* (39% vs. 8%).

Zusammenfassung und Diskussion

Zukunftsorientierung und Förderung schwächerer Jugendlicher

Beim Start des LSB2 wurden für das Zürcher Gesamtprogramm drei Förderschwerpunkte im Rahmen der Leistungsvereinbarung mit dem BBT definiert:

- *Zukunftsorientierung* bestehender und Entwicklung neuer Ausbildungen, insbesondere in High-Tech-Branchen, im Dienstleistungssektor und bei den Informationsberufen.
- *Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten* in die Berufsbildung und dies besonders für *Ausbildungsinteressierte mit ungünstigen Voraussetzungen*.
- *Verbesserung der Durchlässigkeit zwischen Grundbildung und Weiterbildung*.

Betrachtet man vier Jahre später die konkrete Förderpraxis, so sind die beiden ersten Schwerpunkte tatsächlich prominent vertreten. Im Bereich Zukunft wurden eher weniger Projekte, dafür mit höheren Kosten realisiert. Im Bereich Berufseinstieg eher mehr Projekte mit vergleichsweise geringen Kosten.

Dagegen waren Projekte, angesiedelt an der Schnittstelle Grundbildung-Weiterbildung, nur rudimentär vertreten; weniger als 4% der LSB-Gelder kamen ihnen zugute. Vielmehr hat sich ein weiterer, bei der Planung nicht explizit angesprochener Schwerpunkt etabliert: die Berufsbildungsforen und damit insbesondere Projekte zur Vernetzung der verschiedenen Berufsbildungsakteure. Die Foren erhielten immerhin rund ein Fünftel der LSB2-Gelder.

Ziele und Zielgruppen: Angebotsorientierung vs. Fokussierung auf die Jugendlichen

Die Analyse der Projektziele zeigt, dass ein hoher Stellenwert angebotsorientierten Aspekten zukommt wie: Entwicklung neuer Ausbildungselemente, Umsetzung von Ausbildungsgängen, Schaffung von Lehrstellen

etc.. Diese haben einen höheren Stellenwert als eher nachfragerorientierte Ziele wie etwa die Förderung von Jugendlichen mit ungünstigen Voraussetzungen, Coaching etc.. Die Projekte haben, was das Spektrum der Zielsetzungen betrifft, eine breitgefächerte Strategie verfolgt. Handlungsfelder waren nicht einfach die Jugendlichen, sondern ebenso zentral die Betriebe sowie auch andere jugendrelevante Institutionen und die Öffentlichkeit.

Allerdings stehen die genannten Zielgruppen im Kontrast zu diesem Bild. Im Unterschied zu den anvisierten Problemfeldern, ist die zentrale Zielgruppe dann doch der oder die Jugendliche. Und dabei insbesondere Jugendliche mit ungünstigen Voraussetzungen auf dem Lehrstellen- und Arbeitsmarkt. Dagegen werden andere, für die Berufsfindung von Jugendlichen relevante Zielgruppen (z. B. Eltern, Lehrpersonen, Lehrmeister/innen etc.) eher selten genannt. Einer breiten Problemperspektive steht somit die relativ enge Zielgruppenfokussierung auf Jugendliche gegenüber. Besonders ausgeprägt ist diese Orientierung bei Projekten des LSB2-ZH-Schwerpunktes "Coaching/berufspraktische Bildung", während Projekte aus anderen Bereichen – vor allem "Zukunft" und "Berufseinstieg: Sensibilisierung" – stärker das Umfeld der Jugendlichen gewichten.

Auffallend sind auch Problemfelder, die in der öffentlichen Diskussion häufig erwähnt, aber von den untersuchten Projekten nur selten explizit adressiert werden. Dazu zählt besonders die Förderung (mangelnder) schulischer, sozialer und sprachlicher Kompetenzen der Jugendlichen. Diese werden nur von höchstens 5% der Projekte als Zielsetzungen erwähnt. Auch hat sich nur eine kleinere Zahl von Projekten explizit der beruflichen Förderung von jungen Frauen angenommen.

Zielerreichung: Gute Umsetzung, Schwierigkeiten bei der Integration der Jugendlichen

Inwieweit die untersuchten Projekte ihre Ziele erreicht haben, kann nur bedingt beurteilt werden. Zum einen können wir uns in den meisten Fällen nur auf die Selbsteinschätzung der Projektleitenden abstützen, die möglicherweise einem positiven Bias unterliegt. Zum andern ist die Qualität der Berichterstattung nicht in allen Fällen überzeugend. Bei rund einem Fünftel der Projekte lag zum Zeitpunkt (Ende September 2004) der Auswertung kein auswertbarer Schlussbericht vor. Aber auch bei vorliegendem Schlussbericht fehlten teilweise Angaben zur Zielerreichung von spezifischen Zielsetzungen, die bei der Projekteingabe genannt wurden.

Insgesamt stellen sich die Projektleitenden ein relativ gutes Zeugnis aus: Nach ihren Angaben konnten die gesteckten Ziele auch grösstenteils erreicht werden. Es fallen aber doch einige kritische Bereiche mit Handlungsbedarf auf. Als solche haben wir Problemfelder definiert, die einen hohen Stellenwert haben bzw. von vielen Projekten genannt wurden und zugleich durch eine vergleichsweise geringe Zielerreichung charakterisiert sind. Kritische Bereiche dieser Art sind die Platzierung von Jugendlichen in Ausbildungen oder Berufen, die Sicherung oder Schaffung von Lehrstellen, die Schnittstelle zwischen Betrieben und Schule und die Förderung von Jugendlichen mit ungünstigen Voraussetzungen. Demgegenüber fallen Ausbildungsentwicklung, Umsetzung von Ausbildungsgängen und Öffentlichkeitsarbeit als Bereiche mit grosser Relevanz und guter Zielerreichung auf.

Die Projekte scheinen also relativ erfolgreich bei Aspekten der Programmimplementierung, bekunden aber deutlich mehr Schwierigkeiten bei der Integration der Jugendlichen in den Arbeitsmarkt.

Öffentliche Hand als zentraler Akteur – Wirtschaft konzentriert sich auf Zukunftsbranchen

Auffallend ist das grosse Gewicht der öffentlichen Hand – Verwaltung, Schulen, soziale Institutionen – bei der Initiierung der Zürcher LSB2-Projekte: Rund drei Viertel wurden von Institutionen der öffentlichen Hand getragen und initiiert, ein Viertel von Organisationen der Arbeitswelt (OdA), besonders von Berufsverbänden. Beachtenswert ist dabei die Rolle des MBA, das selber bei einem Fünftel der Projekte als Träger fungiert. Die Konfundierung verschiedener Rollen – Verteilung der Gelder und Kontrolle vs. Projektdurchführung – scheint nicht unproblematisch und sollte diskutiert werden.

Aber nicht nur rein quantitativ, sondern auch in Bezug auf die Zielsetzungen der initiierten Projekte, unterscheiden sich die verschiedenen Akteure. Dabei wird deutlich, dass sich die OdA mit ihren Projekten auf

zukunftsorientierte Branchen und auf gut integrierte Jugendliche mit guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt (leistungsstarke Berufslernende) konzentrieren. Demgegenüber engagieren sich Schulen, soziale Institutionen und Verwaltung stärker bei Projekten des Schwerpunktbereichs Berufseinstieg, die sich insbesondere an schwächere Jugendliche richten.

Partnerschaften zwischen verschiedenen Institutionen bei der Initiierung kommen bei etwa der Hälfte der Projekte vor. Dabei gilt jedoch die Tendenz, dass sich Gleiches mit Gleichem gesellt, Partnerschaften zwischen Trägern der öffentlichen Hand und den OdA sind relativ selten.

Gute Nachhaltigkeit – aber was bedeutet dies?

Die Nachhaltigkeit der Projekte scheint relativ gut: Für drei Viertel der Projekte ist die Weiterführung gesichert. Etwas ungünstiger präsentiert sich jedoch die Situation bei Sensibilisierungs-Projekten aus dem Berufseinstiegsbereich, von denen 40% (noch) nicht gesichert sind.

Allerdings stellt sich die Frage, was "Nachhaltigkeit" eigentlich im Kontext des LSB2 genau bedeutet. Besonders: Bezieht sich der Begriff auf Projekte, die dank der Anschubfinanzierung des LSB2 neu initiiert werden konnten? Oder: wie gross ist der Anteil an geförderten Projekten, die schon vorher existiert, und bei denen die LSB2-Gelder mehr im Sinne einer zusätzlichen, zeitlich begrenzten Finanzspritze fungiert haben?

Insofern wäre eine inhaltliche Differenzierung/Präzisierung des Begriffs nötig und eine genauere Analyse der Förderpraxis (Wer hat wofür Geld bekommen?) sinnvoll.

3.2 Sekundäranalyse von Daten aus der kantonalen Bildungsstatistik

Ausgangslage und Vorgehen

Für das Gesamtprogramm des LSB2 im Kanton Zürich wurden Zielsetzungen mit direktem Bezug zum Arbeitsmarkt bzw. zur Lehrstellensituation des Kantons Zürich formuliert. Geordnet nach den Programmschwerpunkten lauten sie:

Schwerpunkt Zukunftsorientierung von Ausbildungen:

- (1) Die Ausbildungsquote steigt in den Sektoren High-Tech, Dienstleistung und Informationsberufe.
- (2) Die Anschlüsse an Fachhochschulen sind aus einer Vielzahl von Berufen möglich.

Schwerpunkt Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten

- (3) Die Zahl der Lehrverhältnisse steigt.
- (4) Die Zahl der Schulabgänger ohne Lösung nimmt ab.
- (5) Es besteht ein übersichtliches Angebot von Einstiegsmöglichkeiten.

Schwerpunkt Verbesserte Durchlässigkeit zwischen Grundbildung und Weiterbildung

- (6) Die Partizipationsquote steigt.
- (7) Die Anzahl anerkannter Module nimmt zu.

Von diesen Zielsetzungen lassen sich deren drei an konkreten Zahlen der Bildungsstatistik des Kantons Zürich überprüfen, nämlich die Ziele (1), (3) und (4). Im Folgenden soll deshalb für diese Zielsetzungen relevantes Zahlenmaterial präsentiert werden. Dabei betrachten wir – soweit als möglich – das Zeitfenster von 1996-2003. Diese Zeitspanne umfasst somit die Laufzeiten des LSB1 (1997-1999) und LSB2 (2000-2004).

Zu betonen ist, dass diese Auswertung primär einen deskriptiven, exploratorischen Charakter hat. Die Veränderung des Lehrstellenmarktes ist insbesondere von konjunkturellen und demografischen Einflüssen sowie von den Berufswünschen der Lehrstellensuchenden abhängig. Die Abschätzung der spezifischen Wirkungen des Lehrstellenbeschlusses auf den Lehrstellenmarkt würde einer komplexeren Analysestrategie bedürfen, wenn sie denn überhaupt möglich ist.

Entwicklung der Lehrverhältnisse insgesamt und der Ausbildungsquoten in anspruchsvollen Berufen

In der Zürcher Bildungsstatistik wird das Angebot an Lehrstellen erst seit kurzem erfasst. Für die Untersuchung des Zeitraumes 1996-2003 mussten wir uns deshalb auf die Darstellung der pro Jahr neu abgeschlossenen Lehrverträge abstützen.

Da von der Programmleitung nicht definiert wurde, was genau unter "High-Tech"-Berufen in Abgrenzung zu Berufen im Bereich Informatik zu verstehen ist, haben wir folgende Berufsgruppen der Bildungsstatistik in die Analyse einbezogen: (a) Technische Berufe, (b) Berufe im Bereich Informationstechnik und (c) Büroberufe. Die Auswertung (Abbildung 5) ergibt folgendes:

- 1) Das *Gesamt der neuabgeschlossenen Lehrverträge* hat zwischen 1996 bis 2001 kontinuierlich zugenommen von 24'765 (1996) auf 28'630 (2001), um dann weitgehend stabil zu bleiben.
- 2) Im Bereich der *Informationstechnik* hat sich die Zahl der Lehrverträge zwischen 1996 und 2002 mehr als verzehnfacht (von 115 auf 1'452); im Jahre 2003 ist diese Zahl erstmals nicht mehr angestiegen.
- 3) Bei den *technischen Berufen* war in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre eine Abnahme der Lehrverträge zu verzeichnen. Seither (2000) ist die Zahl der Lehrverträge praktisch stabil geblieben; im Jahr 2003 war sogar eine leichte Zunahme zu verzeichnen.

- 4) Bei den *Büroberufen* schliesslich kam es zu einem Anstieg der Lehrverhältnisse bis 2001, danach sank die Zahl der Verträge wieder auf das Niveau von 1998.

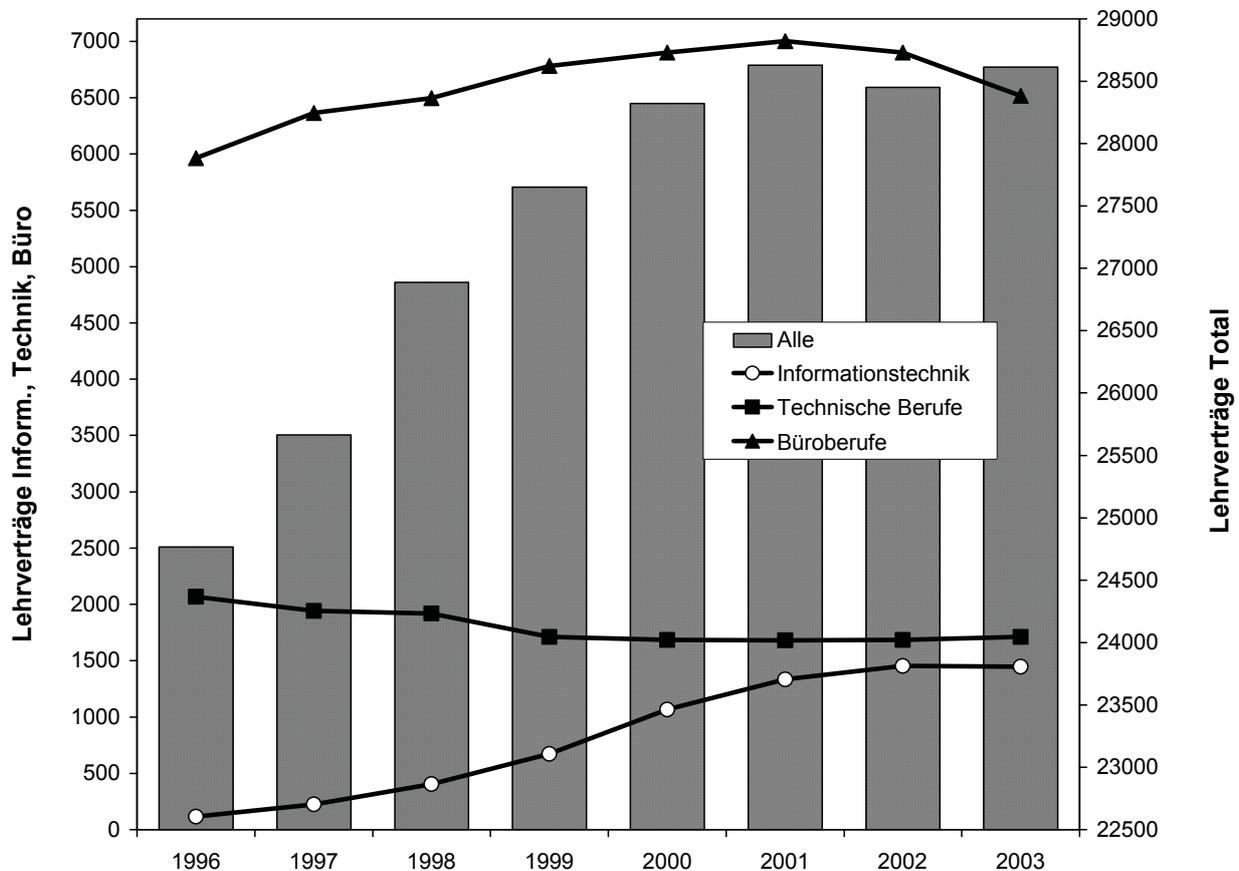


Abbildung 5: Entwicklung Lehrverträge 1996-2003 (Kt. Zürich) gesamthaft und in Zielbereichen des LSB2 (Informatik, Dienstleistungen, technische Berufe) (Daten: Bildungsstatistik Kt. ZH)

Zwischenbilanz: In Bezug auf die Lehrverträge insgesamt sowie in den Berufsgruppen Informatik, technische Berufe und Büroberufe konnten die Ziele des Zürcher LSB2-Programms nur bedingt erreicht werden. Der angestrebte Zuwachs an Lehrverträgen fand im Wesentlichen vor dem Start des LSB2, in den Jahren 1996-2001 statt. Danach kam es selbst in der Berufsgruppe mit dem zuvor grössten Wachstum, der Informationstechnik, zu einer Stagnation der Lehrvertragszahl.

Zahl der Jugendlichen ohne Anschlusslösung

Ein weiteres Ziel des Zürcher LSB2 betraf die Reduktion der Zahl der Schulabgehenden ohne Anschlusslösung. Für die Überprüfung dieses Ziels haben wir zudem die Zahl der Jugendlichen in Zwischenlösungen einbezogen. Bei dieser Analyse mussten wir uns auf den Zeitraum 2000-2003 beschränken (Abbildung 6).

Ab dem Jahre 2001 ist es zu einer kontinuierlichen Zunahme des Anteils von *Schulabgehenden ohne Anschlusslösung* gekommen, und zwar von 6.5% (2001) auf 8.2% (2003). Der Anteil an *Jugendlichen in Zwischenlösungen* hat im Jahre 2002 auf über 22% zugenommen, und ist dann stabil geblieben.

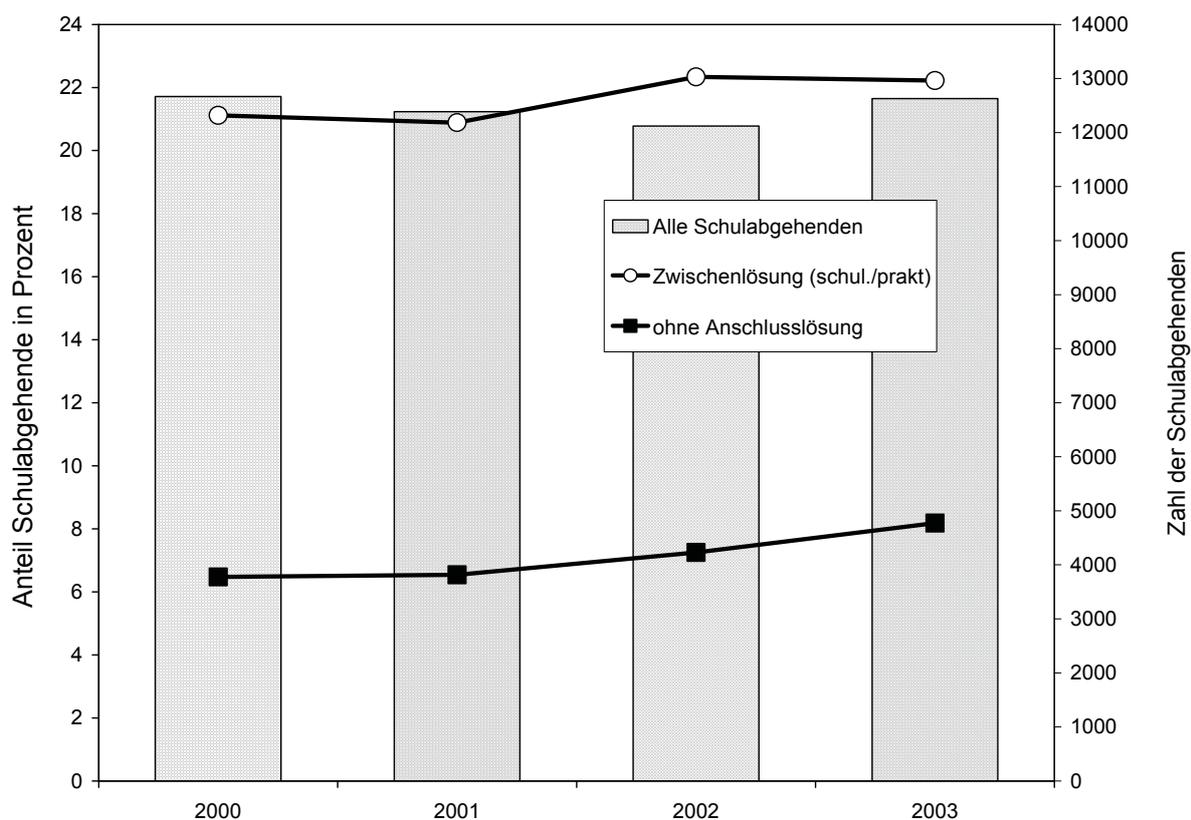


Abbildung 6: Jugendliche am Ende der Volksschule ohne Anschlusslösung oder mit Zwischenlösung (Stand: Ende Schuljahr bzw. Ende Juni), 2000-2003, Kt. Zürich (Daten: Bildungsstatistik Kt. Zürich)

Zwischenbilanz: Das Ziel des Zürcher LSB2, die Zahl der Schulabgehenden ohne Anschlusslösung zu reduzieren, konnte weder in absoluten Zahlen noch anteilmässig erreicht werden.

Zusatz: Entwicklung Ausbildungsangebot für schulisch schwache Jugendliche

Für den Schwerpunktbereich "Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten" könnte, obwohl von der Programmleitung nicht explizit formuliert, als ergänzende Zielsetzung eine Zunahme von Ausbildungsangeboten für schulisch schwächere Jugendliche formuliert werden. Wir haben dies anhand der Entwicklung der *Anlehren* im Kanton Zürich untersucht.

Die Auswertung (Abbildung 7) zeigt, dass die Zahl der Anlehren in der zweiten Hälfte der 90er Jahre erst weitgehend stagniert hat, um dann einen stetigen Zuwachs zu verzeichnen von 553 (2000) auf 883 (2003). Dabei handelt es sich nicht nur um eine Zunahme in absoluten Zahlen, vielmehr hat der Anteil der Anlehren auch am Gesamt der Berufsbildung zugenommen (vgl. rechte Skala von Abbildung 7).

Dies könnte ein Hinweis sein, dass der Zürcher LSB2 bei den niederschweligen Angeboten positive Auswirkungen auf den Lehrstellenmarkt hatte.

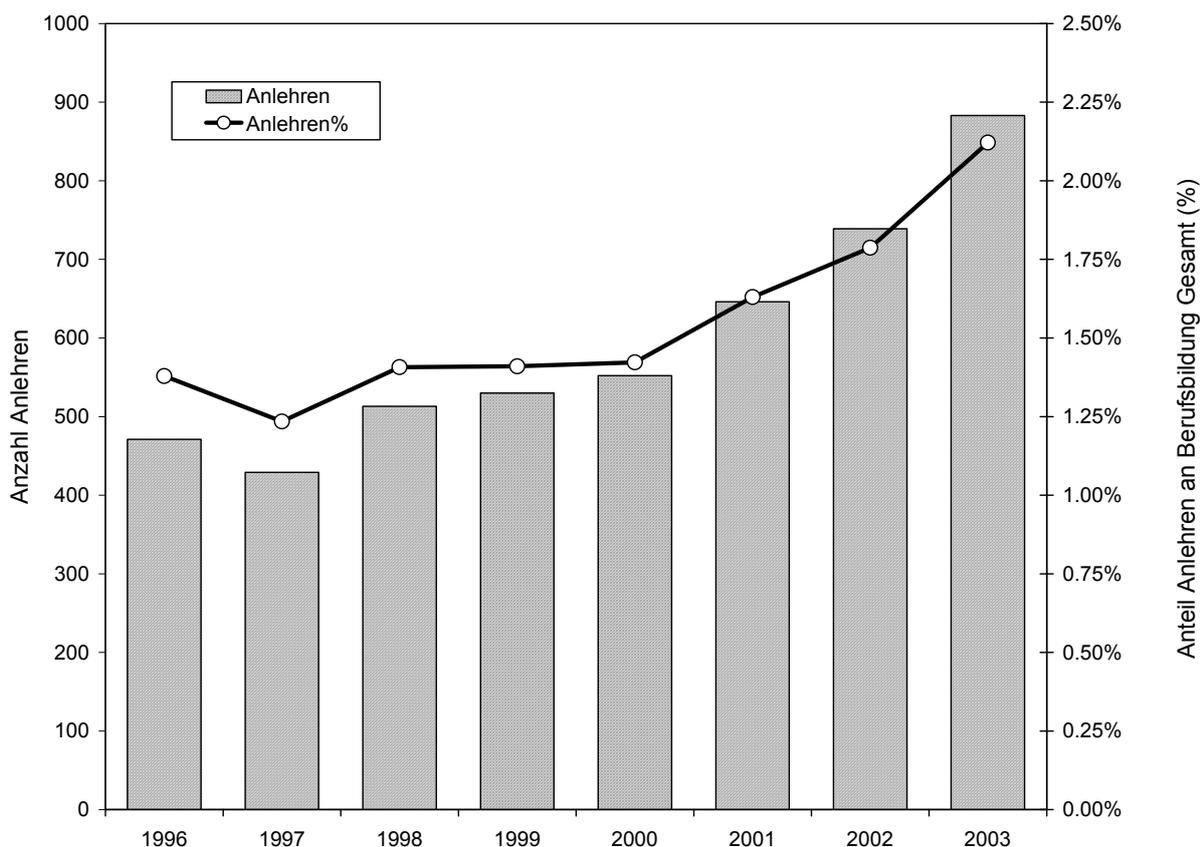


Abbildung 7: Entwicklung Anlehren 1996-2003 Kt. Zürich (Daten: Bildungsstatistik Kt. Zürich)

Zusammenfassung und Diskussion

Betrachtet man die Entwicklung des Zürcher Lehrstellenmarktes, so scheint das LSB2-Programm nur bedingt seine Ziele erreicht zu haben. Das Gesamt der Lehrverträge, aber auch die Zahl der Lehrverträge in ausgewählten Branchen (Informatik, Technik, Dienstleistungen) hat zwischen 2001-2003 weitgehend stagniert, der angestrebte Zuwachs an Berufslehren ist nicht eingetroffen. Die Zahl der Schulabgehenden ohne Anschlusslösung hat in diesem Zeitraum sogar zugenommen.

Es lässt sich argumentieren, dass die Situation angesichts der ungünstigen Wirtschaftslage ohne LSB2 wesentlich schlechter ausgesehen hätte. Dieses Argument verdeckt jedoch das grundlegendere, und unseres Erachtens wesentlichere, *Problem der Überprüfbarkeit* der auf Gesamtprogramm-Ebene formulierten Zielsetzungen des LSB2-ZH.

Das Problem der Überprüfbarkeit der Ziele hat verschiedene Facetten, von denen wir hier einige kurz skizzieren wollen. Zunächst einmal wäre zu klären, was überhaupt erwartet werden kann. Mit anderen Worten: Welche *erwartbaren Wirkungen* hat der LSB auf dem Lehrstellenmarkt und in der Berufsbildung, und von welcher Grössenordnung dürften diese Effekte gemessen am Gesamtbudget des Programms sein? Ohne eine solche Vorabklärung läuft die Bewertung des Programms die Gefahr, Wirkungen falsch einzuschätzen.

Weiter ist zu beachten, dass etwa die Entwicklung des Lehrstellenmarkts von verschiedenen Faktoren – Wirtschaftslage, Berufswünsche Jugendlicher etc. – abhängig ist. Dies erschwert eine isolierte Betrachtung der *programmspezifischen Auswirkungen* des LSB.

Schliesslich ist die *Operationalisierung* der Programmziele zu bedenken. Im vorliegenden Fall liessen sich drei von insgesamt sieben Programmzielen relativ einfach anhand der Bildungsstatistik überprüfen. Die an-

deren Ziele bedürften für eine Untersuchung einen erheblichen Datenerhebungs- und -analyseaufwand. Auch die Begrifflichkeit der formulierten Ziele müsste präzisiert werden. So ist beispielsweise nicht klar, was unter "High-Tech-Berufen", eine Bezeichnung die in der Nomenklatur der Berufsbildungsstatistik nicht vorkommt, genau zu verstehen ist.

Es wäre deshalb sinnvoll, bei der Planung von Programmen in der Art des LSB der Zielformulierung wesentliche Beachtung zu schenken und insbesondere der Frage der Überprüfbarkeit (erwartbare Wirkungen, programmspezifische Effekte, Operationalisierung der Ziele) besonders Rechnung zu tragen.

3.3 Auswertung nationaler LSB2-Evaluationen unter Zürcher Perspektive

Ausgangslage

Der LSB2 ging aus einer parlamentarischen Initiative hervor. Die Forderung der Legislative lautete zusammengefasst:

„Bewältigung der «Lehrstellenkrise», Neuerungen in der Zusammenarbeit der Verbundpartner Bund, Kantone und Wirtschaft, den Weg zum neuen Berufsbildungsgesetz ebnen und die Berufsbildung generell dynamisieren. Das waren hohe Erwartungen an ein System, in dem viele Akteure auf unterschiedliche Weise verflochten und voneinander abhängig sind und das meist nichtstaatlich gesteuert wird“ (Meyrat, 2004, S. 67).

Zur Evaluation des gesamten LSB2-Programms wurde vom BBT ein Auftrag an die Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern (KWB) erteilt. Diese erstellte für den LSB2 einen jährlichen Evaluationsbericht und Ende 2004 einen Schlussbericht. Die KWB wiederum beauftragte verschiedene Institutionen mit sogenannten Vertiefungsstudien, um gezielt fünf Bereiche des LSB2 zu evaluieren (Gleichstellung, ICT etc.). Bei allen Studien wurden auch Zürcher Projekte miteinbezogen. Allerdings wurden bisher kaum spezifische Unterschiede zwischen den einzelnen Kantonen untersucht. Dies hängt sicher auch mit der Stichprobengrösse zusammen: In den meisten Kantonen wurden nur relativ wenige LSB2-Projekte durchgeführt. Für grössere Kantone (wie Zürich) mit vielen Projekten können die nationalen Evaluationsstudien aber durchaus interessant sein. So wurden etwa in der von der HfH durchgeführten Vertiefungsstudie (Häfeli, Rüesch et al., 2004) 20 Zürcher-Projekte einbezogen (von total 65).

In diesem Analyseschritt sollen also – wiederum mit Bezug auf die Ziele unter 1.2 – spezifisch zürcherische Auswertungen durchgeführt werden. Dabei soll wenn möglich auch ein Vergleich mit der Gesamtschweiz gezogen werden. Hier werden spezifisch zürcherische Aussagen zu einigen grundlegenden Zielen des LSB2-ZH erwartet:

- Zukunftsorientierungen des Ausbildungsangebots (aus der ICT-Vertiefungsstudie, Nr. 2)
- Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten (aus den Vertiefungsstudien Nr. 3-6)
- Förderung der Gleichstellung (Vertiefungsstudie Nr. 3 „Gleichstellung im LSB2“)
- Nachhaltigkeit, Verhältnis Aufwand-Nutzen, Organisation (aus der Gesamtevaluation, Nr. 1).

Grundlage dazu bilden die verschiedenen nationalen Evaluationen des LSB2 der letzten Jahre:

1. Jährliche Gesamtevaluation des LSB2-Programms sowie Schlussbericht durch die KWB (Universität Bern)
2. Vertiefungsstudie „ICT-Förderung im LSB“ (2003, INFRAS Zürich)
3. Vertiefungsstudie „Gleichstellung im LSB2“ (2003, Social Insight GmbH Zürich)
4. Vertiefungsstudie „Projekte mit migrationsspezifischen Zielsetzungen“ (2004, Interface Institut für Politikstudien Luzern)
5. Vertiefungsstudie „Niederschwellige Angebote in der schweizerischen Berufsbildung“ (2004, Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich und Partner)
6. Vertiefungsstudie „Lehrstellenmarketing und Öffentlichkeitsarbeit im LSB2“ (2004, Büro Vatter Bern).

In Tabelle 14 findet sich eine Zusammenstellung dieser Studien und der untersuchten Projekte in der Schweiz und im Kanton Zürich. Die einzelnen Evaluationsstudien werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

Tabelle 14: Zusammenstellung der schweizerischen LSB2-Evaluationsstudien

Titel	Jahr	Anzahl CH/ kant. Projekte	Anzahl ZH- Projekte	Fallstudien Total/ ZH
Gesamtevaluation	2002/04	92/416	Ca. 90	--
ICT-Förderung im LSB2	2003	10/51	8	5/1
Gleichstellung im LSB2	2003	16/42	6	6/0
Migrationsspezifische Projekte	2004	6/36	11	6/0
Niederschwellige Angebote	2004	10/76	23	9/2
Lehrstellenmarketing und Öffentlichkeitsarbeit im LSB2	2004	8/50	13	6/1

Gesamtevaluation

Die von der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern (KWB) während fünf Jahren durchgeführte Gesamtevaluation kommt in ihrem Schlussbericht zu einer differenzierten Beurteilung des Lehrstellenbeschlusses, welcher auch für den Kanton Zürich relevante Aussagen enthält:

„Die vom Bundesparlament in den Vordergrund gerückten Ziele der Sonderförderung wurden vom BBT und den Kantonen mehrfach übersetzt und unterschiedlich interpretiert. Dabei wurde primär eine lokale, partikulare und systemkonforme Perspektive eingenommen. Nur in Ausnahmefällen standen gesamtschweizerische Interessen im Zentrum. Als Folge davon konnten die strategischen Zielvorgaben des Bundesparlaments nicht umgesetzt werden. So wurde beispielsweise die Verteilung der Mittel auf die vier prioritären Zielbereiche nicht eingehalten. Die Bewilligungspraxis gestand den an der Berufsbildung beteiligten Akteuren grösstmögliche Handlungsautonomie zu, was zu einer ausserordentlich hohen Partizipationsrate führte. Diese Stärke (mehr als 500 Projekte in allen Bereichen der beruflichen Grundbildung) hat ihren Preis, nämlich eine schier unüberblickbare Vielfalt von Vorhaben, Zielsetzungen der Projekte, die mehrheitlich lokalen Bedürfnissen entsprechen und die Bedürfnisse einer zentralen Steuerungsinstanz missachten, und schliesslich eine klar partikular (lokal, kantonal und branchenspezifisch) ausgerichtete Einführung von Innovationen“ (Meyrat, 2004, S. 68).

Obwohl also in der Gesamtevaluation konstatiert wird, dass sich die Sonderförderung lohnte und auf die ausserordentlich hohe Partizipationsrate hingewiesen wird, wird der gesamte LSB2 kritisch auch als „Schrotflintenschuss“ – breite Streuung, aber kaum Tiefenwirkung – bezeichnet. Damit ist vor allem der Vergabemechanismus angesprochen: LSB2 als Fonds in einem föderalen und kooperativen System - dies im Unterschied zu dem in Österreich und Deutschland verbreiteten Mechanismus der Programmförderung (alleinige Finanzierung durch einen Akteur mit Steuerungsgewalt). Aufgrund der Kompetenzverteilung und des knappen Zeitplans konnte keine koordinierte Bewertung der Projekteingaben auf Bundes- und kantonaler Ebene erfolgen (Meyrat, 2004). Diese Aussagen müssen im Folgenden auf der Ebene des Kantons Zürich überprüft und diskutiert werden.

ICT-Förderung

Die erste Vertiefungsstudie betraf den für den LSB2 zentralen Bereich der „Ausbildungsmöglichkeiten in anspruchsvollen Bereichen (...) insbesondere im Hightech-Bereich“. Auch im Kanton Zürich sollten „zukunftsorientierte Ausbildungen“ (vor allem in Hightech-Branchen) speziell gefördert werden. Unter dem Eindruck des Booms der ICT-Branche und dem Mangel an ICT-Fachkräften waren diese Zielsetzungen Ende der 90er Jahre formuliert worden. Allerdings wurden diese Zielsetzungen mit dem Einsetzen der wirtschaftlichen Krise ab 2001 und dem Nachfragerückgang in der ICT-Branche stark relativiert.

Die Studie wurde von Ende 2002 bis Mitte 2003 vom Büro INFRAS durchgeführt (INFRAS, 2003). Bis Ende 2002 wurden im Rahmen des LSB2 61 Projekte mit insgesamt 26 Mio. SFr. unterstützt. In der Vertiefungs-

studie wurden zehn ausgewählte ICT-Projekte analysiert, darunter das mit 10 Mio. SFr. dotierte schweizerische Grossprojekt I-CH (Durchführung auch in Zürich) und ein Zürcher Projekt (KUP-363 Lehrstellenakquisition). Zudem wurde die ICT-Förderung in fünf ausgewählten Kantonen (Bern, Luzern, Neuenburg, Genf und auch Zürich) untersucht. Im Kanton Zürich wurden speziell die Aktivitäten der ZLI (Zürcher Lehrmeistervereinigung Informatik) und von I-CH (Informatik-Lehre) unter die Lupe genommen.

Die zusammenfassenden Ergebnisse zum Kanton Zürich lauten (INFRAS, 2003, S. 87/88):

- Jährlich konnten 100-140 neue Lehrbetriebe im Informatikbereich gefunden werden; allerdings wurde ein Rückgang der Lehrstellen seit 2001 konstatiert (schlechte Wirtschaftslage und Schliessung des Basislehrjahrs Uster).
- Der Frauenanteil konnte zwar auf 12% verdoppelt werden, das Ziel von 20% wurde aber nicht erreicht.
- Die zukünftige Finanzierung des Basislehrjahrs bereitet Sorge.

Über den Kanton Zürich lässt sich aus der INFRAS-Studie festhalten, dass es offenbar gelungen ist, die Informatik-Ausbildung zu modernisieren und neue Bildungsformen zu integrieren. Dazu gehören insbesondere die – nicht unumstrittene - Modularisierung der Grundbildung und das Erproben des Basislehrjahrs. Viele der Neuerungen geschahen zunächst nur teilweise unter Einbezug der kantonalen Bildungsstellen, was zu einigen Problemen führte und die Nachhaltigkeit sicherlich negativ beeinflusste.

Aus Sicht der Gesamtevaluation sind folgende Punkte zur ICT-Förderung im LSB2 hervorzuheben:

“Die ICT-Förderung im LSB 2 nahm einen wichtigen Platz im gesamten Programm ein. In finanzieller Hinsicht wurden die Zielvorgaben des Bundesparlaments (40 Mio. CHF) zwar nicht erreicht, insgesamt flossen nur 26 Mio. CHF in Projekte des Hightechbereichs. Aber mit über 60 Einzelvorhaben waren in der ICT-Förderung dennoch intensive Innovationsbemühungen zu erkennen.

Zieht man alle Erkenntnisse aus der Vertiefungsstudie von INFRAS, aus Einzelevaluationen (wie z.B. I-CH), aus den Befragungen der Projektleitenden und der Kantonsverantwortlichen und aus der Analyse der vorhandenen Dokumente bei, kommen wir mit Blick auf die ICT-Förderung zu folgenden Einschätzungen:

- **Reduktion der Komplexität der Innovation:** *Das BBT hat sich mit dem Grossprojekt I-CH eine Aufgabe gestellt, die – wenn überhaupt – kaum in 4 Jahren zu bewältigen ist. Die Organisation einer Branche mittels der Gründung einer nationalen OdA, die inhaltliche Modernisierung und Vereinheitlichung der beruflichen Grundbildung in einem gesamten Berufsfeld unter Verwendung eines neuen Modells der Wissensvermittlung (Modularisierung) und das Schliessen der Deckungslücke zwischen Ausbildungsplätzen, Bedürfnissen der abnehmenden Betriebe und Wünschen von potentiellen Lernenden, sind kaum in so kurzer Zeit zu bewerkstelligen. Aufgrund der Erfahrungen im LSB 2 ist auch immer wieder die grundsätzliche Frage zu stellen, ob sich der ICT-Bereich aufgrund der ökonomischen Strukturen überhaupt für ein dual orientiertes Grundbildungsmodell eignet.*
- **Grenznutzen der dualen Ausbildung:** *Mit den im LSB 1 und LSB 2 erprobten neuen Ausbildungsmodellen (Informatikmittelschule, Basislehrjahr, Doppelbasislehrjahr, Project Learning Centre) und den wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Nutzen der dualen Ausbildung wird die grundlegende Diskussion über die Ausbildungsbereitschaft von Dienstleistungsbetrieben neu lanciert. Die Erfahrungen aus dem LSB 2 zeigen, dass eine Erhöhung und Neugestaltung des schulischen Anteils, gepaart mit Serviceleistungen bei der Karrieregestaltung (Coaching, administrative Entlastung), in neuen Ausbildungsmodellen sehr wohl Anreize schafft (z.B. eine erleichterte Verbundausbildung). Trotzdem sind die neuen Ausbildungsmodelle im Hightech- und im anspruchsvollen Dienstleistungsbereich vielen potenziellen Ausbildungsbetrieben immer noch zu teuer, auch wenn sie durch Mittel aus Sonderförderungsprogrammen unterstützt werden. Aus der Sicht der Betriebe können solche Modelle dem Vergleich mit der On-the-job-Ausbildung der Mittelschulabgängerinnen und -abgänger nicht standhalten.*
- **Dynamisierung der Hightech-Ausbildung:** *Im LSB 2 wurden Modelle erprobt, die insbesondere für strukturschwache, periphere Gebiete Möglichkeiten boten, im Hightech-Bereich konjunkturresistente Ausbildungsplätze aufzubauen. Ohne expliziten politischen Willen und einem verstärkten finanziellen*

Engagement über Budgetmittel oder mit Mitteln aus allfälligen Berufsbildungsfonds, können sich solche Modelle in diesen Gebieten nicht durchsetzen“ (Meyrat, 2004, S. 29).

Diese Folgerungen weisen auf die Schwierigkeiten hin, eine ganze Branche innert eines kurzen Zeitraums zu reformieren. Sie dürften grundsätzlich auch für den Kanton Zürich Gültigkeit besitzen.

Gleichstellung

Die Gleichstellung von Mann und Frau in der Berufsbildung war einer der zentralen Punkte in den eidgenössischen Räten bei der Beratung des LSB2. So wurde denn auch ein spezieller Förderbereich geschaffen und 10 Mio. SFr. dafür vorgesehen.

Die Vertiefungsstudie von Social Insight (2003) zur Gleichstellung zeigt auf, dass dieser Bereich die angestrebte finanzielle Gewichtung erfuhr, insbesondere dank den Anstrengungen des BBT und den entsprechenden Bundesprojekten. So wurden gegen 60 Projekte durchgeführt, wobei insbesondere das Grossprojekt 16+ der Schweizerischen Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten auffällt (mit knapp 6 Mio. SFr. Projektgeldern). Dieses Projekt war zwar schweizerisch ausgerichtet, hatte aber den Sitz seiner Geschäftsstelle in Zürich.

Die inhaltliche Bilanz muss aber trotz diesen Anstrengungen als zwiespältig bezeichnet werden:

„Betrachtet man die Umsetzung der Parlamentsbeschlüsse, so fällt auf, dass insbesondere das BBT sich stark im Bereich der Gleichstellung engagierte. Davon zeugt zum einen die Bewilligungspraxis, zum anderen die Instrumente, Verfahren und Dienstleistungen, die im Bereich des Gleichstellungscontrollings entwickelt wurden. Während der grosse Input im Gleichstellungsbereich als einer der grossen Erfolge des LSB 2 bewertet werden kann, fällt die Bilanz beim Output und den Wirkungen differenzierter aus. Was die Verstärkung betrifft, also die Überführung der LSB 2 Massnahmen in das ordentliche Bildungsangebot, ist die vorläufige Bilanz sehr ernüchternd. Weder das zu Beginn erkennbare politische Engagement noch die entsprechende Ressourcen für die Weiterführung der Massnahmen sind vorhanden oder zu erwarten. Die Analysen der LSB 2-Projekte haben gezeigt, dass der politische Wille vorhanden war, die Gleichstellung im Bereich der beruflichen Grundbildung voranzutreiben. Die Reaktionen im Feld hingegen zeugen von einem noch immer weit verbreiteten Unbehagen speziell bei männlichen Akteuren in der Bildungslandschaft“ (Meyrat, 2004, S. 72).

Basis dieser Aussagen der Gesamtevaluation ist eine quantitative Analyse aller knapp 60 Projekte und eine qualitative Studie bei sechs Projekten durch Social Insight (s.o.). Aus dem Kanton Zürich wurden die folgenden sechs Projekte in die quantitative Analyse miteinbezogen:

- Berufswahl Informatik für Mädchen
- In-for-girls
- Technic Girls
- Weiterbildung & Laufbahn
- Berufspraktische Bildung
- Sprung in die Berufswelt.

Ausgeschlossen wurden offenbar Projekte mit Migrantinnen-Fokus, da hierzu eine separate Vertiefungsstudie durchgeführt wurde (siehe unten).

Von den sechs durchgeführten qualitativen Fallstudien stammt keine aus dem Kanton Zürich.

Der Kanton Zürich fällt also im Gleichstellungsbereich nicht besonders auf. Mit einem Anteil von 12% Gleichstellungsprojekten (am Total aller ZH-Projekte, Stand Ende 2002) gehört er zum mittleren Drittel. Ein Drittel der Kantone führt in diesem Bereich gar keine Projekte durch, ein Fünftel dagegen 25-33% aller Projekte (GR, SO, BL, VS, SG).

Migrationspezifische Projekte

Die Projekte in dieser Gruppe sind aus zürcherischer Sicht besonders relevant, da sie einen der drei Zielbereiche betreffen „Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten in die Berufsbildung besonders für Ausbildungsinteressierte mit ungünstigen Voraussetzungen“.

Die von Interface Politikstudien (Interface, 2004) durchgeführte Vertiefungsstudie umfasste 42 Projekte (sechs Bundes- und 36 kantonale Projekte). Am meisten Projekte, elf, wurden im Kanton Zürich durchgeführt (Bern: acht Projekte). Die aufgewendeten LSB2-Mittel betragen im Kanton Zürich knapp SFr. 800'000.- (etwas tiefer als im Kanton Bern). Werden die Mittel in Bezug zur Zahl der Migrantinnen und Migranten gesetzt, schneidet Zürich aber deutlich schlechter ab: Während im schweizerischen Durchschnitt 3.50 Franken ausgegeben werden, sind es im Kanton Zürich weniger als drei SFr., während die Kantone Bern, Luzern, Zug, Schwyz usw. mit zwischen vier und sieben Franken deutlich höher liegen. Es ist allerdings zu vermuten, dass im Kanton Zürich nur ein kleiner Teil von migrationspezifischen Projekten und Massnahmen mit LSB2-Geldern finanziert wurde.

Hier die von Interface untersuchten Zürcher Projekte¹:

- KUP-196 Integras – Integration junger Migrant/innen
- KUP-200 Berufspraktische Bildung Hauswartmitarbeiter/in
- KUP-362 Trainieren für den Beruf: Fussballsport und berufliche Integration
- KUP-364 Sprung in die Berufswelt (junge Migrantinnen)
- KUP-384 Kompetenzzentrum für Lernförderung und Integration
- KUP-385 transit-plus: Anlehre mit verstärktem Coaching
- KUP-481 Sprache und Integration in die Berufswelt
- KUP-567 Deutschförderung in der Lehre
- KUP-581 Vorbereitungsjahr „log-in“ für begabte junge Migrant/innen
- KUP-582 Incluso: Mentoring-Projekt für junge Migrantinnen auf Lehrstellensuche
- KUP-591 Integras Kanton Zürich.

In der Vertiefungsstudie wurde vor allem die Konsistenz der Wirkungsmodelle in den 42 Projekten untersucht. Es wurde also geprüft, inwiefern Problemanalyse, Massnahmen und Zielgruppen übereinstimmen. In der Regel wurden die Konzepte als stimmig beurteilt. Die mehrheitlich von öffentlichen Trägern durchgeführten Projekte (ergänzt durch private Non-Profit-Organisationen) können in den meisten Fällen auch nach Ablauf des LSB2 fortgesetzt werden. Diese Aussagen treffen auch für die Zürcher Projekte zu.

Im Rahmen von sechs Fallstudien wurde ein Stärken-Schwächen-Profil der verschiedenen Massnahmetypen von Interface (2004) herausgearbeitet. Keines dieser Projekte stammte aus dem Kanton Zürich.²

Trotz der grundsätzlich positiven Einschätzung der Projektarbeiten wurden in der Vertiefungsstudie einige kritische Punkte herausgearbeitet, welche auch in der Gesamtevaluation aufgenommen wurden:

„Grundsätzliche Bedeutung: Aufgrund der demografischen Entwicklung werden migrationspezifische Frage- und Problemstellungen an Bedeutung gewinnen, einerseits um die Rekrutierungsbasis für die abnehmenden Betriebe sicherzustellen, andererseits sicherzustellen, dass den Hochschulen auch in Zukunft genügend Studierende zur Verfügung stehen. Ebenso dürfte der Trendwechsel in den Jahren 2006-2009 mit deutlich weniger Schulabgängerinnen und -abgängern eine einmalige Chance bieten, Jugendliche und Erwachsene mit Migrationshintergrund auf dem Ausbildungsmarkt neu zu positionieren und sich dabei an ihren Fähigkeiten zu orientieren.

¹ Die folgenden Projektnummern (KUP-...) beziehen sich auf die Nummerierung des BBT.

² Allerdings wurde das bei den Fallstudien berücksichtigte Projekt „Incluso“ des Kantons Bern (Einsatz von Mentorinnen bei jungen Migrantinnen) in den Grundzügen vom Kanton Zürich übernommen (KUP-582 „Incluso“).

Vertikale Aufgabenteilung: Die Erfahrungen im LSB 2 zeigen deutlich, dass die öffentliche Hand migrationspezifische Frage- und Problemstellungen weitgehend als Krisenintervention sah: Migrantinnen und Migranten galten als „schwierige“ Klientel bei der Berufswahl, bei der Lehrstellenvermittlung, bei der Aufsicht der Lehrverträge, und als Risikogruppe beim Übergang in die Arbeitswelt. Diese Optik führte im LSB 2 zu mannigfaltigen Interventionen auf lokaler Ebene, meist mit ausserordentlichem Engagement der Beteiligten, selten im Rahmen einer überregionalen oder gar interkantonalen Steuerungsstruktur. Vernetzung fand weitgehend in Form informellen Austauschs der Projektleitenden statt.

Eine Arbeitsteilung zwischen dem BBT als Innovationsagentur, lokalen Bildungsanbietern und kantonalen Bildungsverwaltungen erscheint prüfenswert. Dabei würden Krisenintervention, Umsetzung von Präventionsmassnahmen oder die Umsetzung von Zielgruppenmarketing den lokalen, dezentral organisierten Akteuren überlassen; die konzeptionellen Grundlagenarbeiten mit dem Ziel die Stärken der Migrantinnen und Migranten gezielt zu fördern und sie so auf dem Arbeitsmarkt neu zu positionieren, würden vom BBT mit entsprechend professionalisierten Strukturen erbracht.

Angebotsseitige Interventionen: Im LSB 2 konzentrierten sich die Interventionen stark auf die Nachfrageseite des Lehrstellenmarkts. Die Angebotsseite, also die potenziellen und aktiven Ausbildungsbetriebe und die OdA sind in Zusammenhang mit migrationspezifischen Frage- und Problemstellungen kaum aufgetreten. Es erscheint dringend notwendig, seitens des BBT eine Sensibilisierungskampagne auf der Arbeitgeberseite zu prüfen und kompetenzorientierte Informationsarbeit in Zusammenarbeit mit den OdA zu entwickeln. Der Rückgang der Schulabgängerinnen und –abgänger ab 2006-2009 bietet hierfür eine willkommene Gelegenheit, die Kompetenzen – auch informell erworbene – von potenziellen Auszubildenden in den Vordergrund zu stellen“ (Meyrat, 2004, S. 49).

Der Kanton Zürich mit seinem hohen Anteil an Migrantinnen und Migranten könnte hier eine wichtige Rolle spielen. In den letzten Jahren und Jahrzehnten sind vielfältige und kreative Projekte – unter anderem mit Unterstützung des LSB1 und LSB2 – durchgeführt worden. Mit einer stärkeren – inner- und interkantonalen – Vernetzung der vorhandenen Kompetenzen und einer vermehrten Ausrichtung auf die betriebliche Seite, könnten diese Anstrengungen noch mehr Wirkung entfalten.

Niederschwellige Angebote

Auch diese Vertiefungsstudie ist aus zürcherischer Sicht wiederum speziell relevant, da sie den zweiten Zielbereich betrifft: „Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten in die Berufsbildung besonders für Ausbildungsinteressierte mit ungünstigen Voraussetzungen“.

Die Studie wurde durchgeführt von einer Forschungsgemeinschaft bestehend aus der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik, dem Büro Landert, Farago & Partner sowie dem Genfer Forschungsbüro „erasm“ (vgl. Häfeli, Rüesch, Landert, Sardi & Wegener, 2004).

Als „niederschwellig“ wurden LSB2-Projekte bezeichnet, die mindestens eines der folgenden Kriterien erfüllen:

1. das Projekt ist im berufspraktischen Bereich (Anlehren, Attestausbildungen, neue Berufsbilder) angesiedelt, oder
2. das Projekt ist ein Brückenangebot (z.B. Vorlehre, 10. Schuljahr usw.), oder
3. das Projekt richtet sich von seinen Zielsetzungen her explizit an Jugendliche mit Integrationsschwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt (z.B. Jugendliche mit schulischen Defiziten, Jugendliche mit Migrationshintergrund).

Aufgrund dieser Kriterien wurden insgesamt 86 Projekte in den quantitativen Teil der Studie miteinbezogen, 23 davon aus dem Kanton Zürich.³ Inhaltlich und von den Projekten her ergeben sich natürlich Überschneidungen mit der oben erwähnten Studie zu migrationspezifischen Projekten. Neun Projekte wurden als sogenannte Fallbeispiele näher beschrieben, zwei davon stammen aus dem Kanton Zürich:

³ Vgl. die Projektliste in Häfeli, Rüesch et al. (2004)

- Berufspraktische Bildung in verschiedenen Berufen (KUP 200, 360, 361, 570)
- Coaching in der Berufsbildung – ‚kabel‘ (KUP 479).

Damit ist der Kanton Zürich in dieser Vertiefungsstudie gut vertreten, was den Stellenwert dieses Schwerpunkts unterstreicht. Mehr als ein Drittel aller Zürcher LSB2-Projekte können zu den „niederschweligen Angeboten“ gezählt werden, knapp 2 Mio. SFr. oder gut 20% der ZH-LSB2-Gelder wurden für diesen Bereich ausgegeben. Damit liegt der Kanton Zürich zwar deutlich über dem schweizerischen Mittel. Die ursprünglichen parlamentarischen Vorgaben des LSB2, welche allein für den Bereich der praktischen Tätigkeiten (Förderbereich B) 40% der Mittel vorsahen, werden damit aber schweizweit und auch im Kanton Zürich bei weitem nicht erreicht.

Es ist hier ebenfalls zu berücksichtigen, dass längst nicht alle Aktivitäten und Bildungsangebote im niederschweligen Bereich über den LSB2 laufen. Der Kanton Zürich hat beispielsweise ein gut ausgebautes, flächendeckendes Set von Brückenangeboten. Nur einzelne dieser Angebote wurden durch den LSB2 unterstützt. Die LSB2-Projekte des Kantons Zürich sind denn auch vorwiegend im Attest-Bereich (Ausbildung und Coaching/Begleitung) anzusiedeln. Beispielsweise wurden an mehreren Berufswahlschulen innovative Attest-Ausbildungen in verschiedenen Berufsfeldern entwickelt und angeboten. Für Jugendliche, welche auf eine Begleitung angewiesen sind, wird das erste Jahr der Grundausbildung in einer, einer Lehrwerkstatt ähnlichen Umgebung angeboten. Das zweite Jahr wird dann in einem Betrieb absolviert (die Schule bleibt Ausbildungsbetrieb). Zudem entwickelte sich Zürich zum eigentlichen Experimentierfeld für verschiedene Coachingformen (oder „fachkundige individuelle Begleitung“, wie es im Berufsbildungsgesetz heisst), welche auch einer systematischen Evaluation unterzogen wurden (Schley & Pool, 2004). Daraus ist dann in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Berufsbildungsämterkonferenz ein wegweisender Leitfaden entwickelt worden.

Trotz diesen positiven Ergebnissen treffen die im Schlussbericht der Vertiefungsstudie dargelegten Folgerungen auch für den Kanton Zürich zu:

„Unsere Analyse hat gezeigt, dass viele Projekte die Jugendlichen ins Zentrum der Bemühungen stellen (vor allem ausgeprägt bei den Brückenangeboten, teilweise auch bei den Präventions- und Interventionsprojekten). Die Projektleitenden konstatieren eine Reihe von Problemen im schulischen, sozialen oder persönlichen Bereich und versuchen diese Defizite recht erfolgreich durch Bildungs- oder Beratungsangebote zu beheben. Diese Tendenz zur Individualisierung und Pädagogisierung hat allerdings nur dann einen Sinn, wenn entsprechende Ausbildungs- und später Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Es braucht also – wie im einleitenden Kapitel ausgeführt – eine „integrative Übergangspolitik“ (...), welche individuelle und institutionelle Aspekte gleichzeitig berücksichtigt. Genau diese Verknüpfung finden wir in einigen erfolgreichen Brückenangeboten, welche die Jugendlichen in engen Kontakt mit der Arbeitswelt bringen und so ihre Chancen auf einen Ausbildungsplatz erhöhen (...). Generell sollte die individuelle, auf den Jugendlichen bezogene Perspektive ergänzt werden, indem vermehrt Betriebe und Organisationen der Arbeitswelt (OdA) in die Projektarbeit einbezogen werden“ (Häfeli, Rüesch et al., 2004, S. 97).

Viele der getroffenen Massnahmen gehen auch im Kanton Zürich von einem defizitorientierten Ansatz bei den Jugendlichen aus, statt ebenfalls deren Ressourcen zu berücksichtigen. Sie sind auch zu stark auf die Jugendlichen ausgerichtet und vernachlässigen die betriebliche Seite. Zudem werden viele Massnahmen relativ isoliert und durch verschiedene Institutionen unkoordiniert durchgeführt. Dadurch drohen Doppelspurigkeiten und Ineffizienz.

Lehrstellenmarketing

In einer Vertiefungsstudie, welche durch das Büro Vatter, Politikforschung & -beratung, Bern (Büro Vatter, 2004a) durchgeführt wurde, wurden 58 Projekte untersucht. Dabei stammten 13 der 50 kantonalen Projekte aus dem Kanton Zürich:

- zehn Projekte zu Berufsbildungsforen
- zwei Projekte zu Berufs-/Lehrstellenverbund

- ein Projekt zur Lehrstellenakquisition in der Informatik.

Weiter wurden sechs qualitative Fallstudien, eine davon zu den Zürcher Berufsbildungsforen, durchgeführt.

Der Kanton Zürich setzte zum Zeitpunkt der Studie rund 20% seiner LSB2-Gelder (knapp 2 Mio. SFr.) in Projekte für Lehrstellenmarketing ein. Er befindet sich damit in guter Gesellschaft mit vielen anderen Kantonen.

Aus den verschiedenen Analysen lassen sich folgende Schlüsse ziehen

- *„Die Betriebe und die OdA sind für die Lösung des Lehrstellenproblems entscheidende Akteure. Im Fallstudienvergleich hat sich gezeigt, dass wirtschaftsnahe Trägerschaften und Akteure viel zum Erfolg von Marketingprojekten beitragen. Bei zukünftigen Projektvergaben sollten deshalb zum einen vermehrt Projekte unterstützt werden, welche die Angebotsseite (Betriebe) ansprechen. Zum andern ist auch die Förderung von Projekteingaben durch OdA erstrebenswert.*
- *Aus den gleichen Gründen ist die Unterstützung der Produktform „Interventionen“, namentlich die Schaffung von Lehrstellen und Beratung mittels Betriebsbesuchen, besonders sinnvoll. Im Vergleich zu den Marketingmassnahmen im LSB 1 hat dieser Produkttyp am stärksten zugenommen. Dennoch wird im LSB 2 noch immer am häufigsten (über 40%) mittels Information Lehrstellenmarketing betrieben. Die Produktform „Information“ ist im Schnitt jedoch nicht nur teurer als die Interventionen, sie weist auch eine weniger hohe Verbindlichkeit für die Zielgruppe auf.*

Um die Nachhaltigkeit und die Wirksamkeit der Marketingprojekte sicherzustellen, sollten vor allem Projektvorhaben mit folgenden Eigenschaften unterstützt werden:

- *Projekte, die auf bestehende und gut funktionierende Strukturen und Institutionen aufbauen, können eher langfristig weitergeführt werden. Zudem verfügen diese Institutionen oft auch über genügend Fachwissen, personelle Ressourcen und professionelle Strukturen.*
- *Damit Marketingmassnahmen zielgerichtet ein- und umgesetzt werden können, sollten sie in ein umfassendes Gesamtkonzept für die Berufsbildung eingebettet sein. (...)*
- *Eine Evaluation der Marketingprojekte ist nur möglich, wenn eine klar definierte Zielsetzung und daraus abgeleitete Massnahmen mit evaluierbaren Elementen vorhanden sind. Die Evaluation von Marketingvorhaben ist unabdingbar, damit nötige Korrekturen und Verbesserungen angebracht werden können.*
- *Bei der Ausgestaltung einer Marketingmassnahme sollten alle betroffenen Interessengruppen integriert werden, damit die Massnahme bei der Umsetzung über genügend Akzeptanz verfügt. (...)*
- *Die Marketingvorhaben sollten über eine geeignete Trägerschaft verfügen. Für organisatorisch und inhaltlich anspruchsvolle Massnahmen braucht es professionelle und mit genügend Ressourcen ausgestattete Verwaltungs- oder Verbandsstrukturen. Massnahmen mit einer tiefen Verbindlichkeit für die Zielgruppen können auch von milizartigen Organisationen getragen werden. Wirtschaftsnahe Trägerschaften sind für die Produktform der „Interventionen“, welche den direkten Kontakt mit den (potenziellen) Lehrbetrieben beinhaltet, besonders geeignet.*
- *Eine Kombination von verschiedenen Massnahmen ist anzustreben. So sollten Informationskampagnen für Betriebe mit Akquisitionselementen begleitet werden. (...)*
- *Die Trennung der strategisch-politischen Seite und der eigentlichen Leistungserbringerseite hat sich bei vielen Marketingvorhaben bewährt. So haben die Projektbeauftragten genügend Handlungsspielraum bei der Umsetzung der Massnahme und können bedürfnisgerecht arbeiten. Eine zentralisierte Arbeits- und Vorgehensweise gewährleistet eine gute Koordination, welche für erfolgreiches Lehrstellenmarketing unabdingbar ist“ (Meyrat, 2004, S. 54/55).*

Einige dieser Elemente dürften in den innovativen Zürcher Berufsbildungsforen umgesetzt sein. Andere fehlen, wie das folgende Fazit aus der Fallstudie „Regionale Ausbildungsforen im Kanton Zürich“ zeigt:

„Die bereits vereinzelt vor dem LSB entstandenen regionsspezifischen Koordinationsgremien an der Schnittstelle Volksschule-Berufsbildung wurden mittels LSB1 und LSB2 zu einem flächendeckenden Netz von Berufsbildungsforen im Kanton Zürich aufgebaut. Die Foren haben sich in der Zeit der Projektphase zu wichtigen Akteuren im Bereich Berufsbildung entwickelt, deren Hauptaufgabe in der Vernetzung und Information in den Bezirken im Bereich der Berufsbildung liegt. Die Tatsache, dass das MBA die Foren als wichtigen Akteur in ein umfassendes Berufsbildungsmarketing des Kantons Zürich einbauen will, zeigt, dass diese milizmässig organisierten Vereine in den letzten Jahren wertvolle Arbeit für den Kanton geleistet haben. Die nachhaltige Wirkung dieses LSB2-Projektes scheint demnach vorhanden zu sein.

Der Kanton betreibt über die Förderung der Foren ein indirektes Lehrstellenmarketing. Er unterstützt die Foren beim Aufbau und in ihrer Tätigkeit, damit sie wiederum in ihrem Bezirk die Lehrstellensituation verbessern. Die Massnahme des Kantons greift damit nicht direkt, sondern sucht über die Einrichtung neuer Strukturen Einfluss auf den Lehrstellenmarkt zu nehmen. Die Form der indirekten Steuerung macht es schwierig, eine eigentliche Wirkungsabschätzung vorzunehmen.

In den folgenden Jahren muss der Tatbeweis noch erbracht werden, ob die Foren auch tatsächlich weiter bestehen bleiben“ (Büro Vatter, 2004b, S. 19).

Zusammenfassung

In diesem Abschnitt wurden die schweizerischen Evaluationen zum LSB2 im Hinblick auf ihre Aussagekraft für den Kanton Zürich überprüft. Dabei standen einerseits die Gesamtevaluation der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern (KWB), andererseits fünf Vertiefungsstudien verschiedener Forschungsinstitute zur Verfügung. Zürcher Projekte waren in diesen Studien entsprechend dem gewichtigen Stellenwert der kantonalen LSB2-Tranche von fast 10 Mio. SFr. gut vertreten. In allen untersuchten Bereichen wurden mindestens 20% der Projekte im Kanton Zürich durchgeführt. Besonders auffällig war der Beitrag des Kantons mit den folgenden Projekten:

- ICT: Förderung neuer Ausbildungsformen, speziell Basislehrjahr
- Niederschwellige Angebote: Innovative Kombination von Brückenangeboten mit Attest-Ausbildungen; Entwicklungsprojekte zur „fachkundigen individuellen Begleitung“
- Lehrstellenmarketing: Förderung flächendeckender, regionaler Berufsbildungsforen.

4 „Spurensicherung“ bei relevanten Akteuren

4.1 Einleitende Bemerkungen

Die „Spurensicherung“ wurde durch teilstrukturierte Interviews mit ausgewählten Zielgruppen der Berufsbildung erhoben. Bei ihnen sollte im Sinne des „Impact“ und „Outcome“ eruiert werden, ob die wesentlichen Ziele (vgl. 1.1 und 1.2) des LSB2-ZH erreicht wurden. Insbesondere wurde gefragt, ob sich mögliche Wirkungen des LSB2-ZH bezüglich der folgenden drei Zielsetzungen finden lassen:

- quantitative und qualitative Erweiterung der beruflichen Ausbildungsmöglichkeiten
- Schaffung von zukunftsorientierten Ausbildungen
- verbesserte Einstiegsmöglichkeiten für Risikogruppen.

Auswahl der Zielgruppen

Die Zielgruppen repräsentieren wesentliche – wenn auch nicht alle – Akteure in der Berufsbildung. Folgende Zielgruppen wurden befragt:

- Wirtschaft (Vertreter/innen von Klein-, Mittel- und Grossbetrieben aus Industrie, Gewerbe, Dienstleistungen und öffentlicher Verwaltung)
- Berufsschulen (aller beruflicher Richtungen)
- Oberstufe der Volksschule (Sekundarstufe I) und Brückenangebote
- Verwaltung (Volksschulen, Mittelschulen und Berufsbildung, Arbeitsmarktmassnahmen)
- Beratungsstellen (Berufs- und Laufbahnberatung, Lehrlingsberatung u.ä.)

Zusätzlich wurde die Expertinnen- und Expertenkommission des LSB2-ZH befragt. Die Ergebnisse dieser Befragung werden in Kapitel 5 ausgeführt.

Durchführung und Auswertung

Die Befragung erfolgte mündlich, in der Regel in der Zusammensetzung der obenerwähnten Zielgruppen. Insgesamt wurden zehn Gruppeninterviews mit total 36 Personen durchgeführt. Es handelte sich um teilstrukturierte Interviews mit zwei bis sechs Akteuren pro Gruppe⁴. Die Interviews fanden im Zeitraum Ende September bis Mitte November 2004 statt.

Die Interviewpartnerinnen und -partner wurden nicht speziell auf das Gespräch vorbereitet. Auch erhielten sie vorgängig, ausser einem Einladungsschreiben zum Gespräch, keine Informationen. Dieses Vorgehen wurde bewusst gewählt, um im Sinne einer Wirkungsüberprüfung den tatsächlichen Kenntnisstand der Akteure zu erheben.

Die Interviews wurden zusammenfassend protokolliert und inhaltsanalytisch⁵ gemäss obigen Fragen ausgewertet.

⁴ Der Interviewleitfaden ist im Anhang dokumentiert.

⁵ Mittels qualitativer Inhaltsanalyse wird sprachliches Material systematisch analysiert, indem es zergliedert und schrittweise bearbeitet wird. Die Analyseaspekte werden in einem Kategoriensystem festgelegt, welches theoriegeleitet am Material entwickelt wird (vgl. Mayring, 1999, S. 91).

Beschreibung der Stichprobe

Acht der 36 befragten Personen lassen sich der Zielgruppe Wirtschaft zuordnen, fünf der Zielgruppe Beratung, sieben der Zielgruppe Oberstufe der Volksschule und Brückenangebote, sieben der Zielgruppe Berufsschule und neun der Zielgruppe Verwaltung.

Projektinvolvierung der interviewten Personen

Aus Tabelle 15 ist ersichtlich, dass von den 27 Personen, welche sich zu einer Projektinvolvierung äusseren, rund die Hälfte in LSB2-Projekten mitgearbeitet und rund ein Fünftel ein Projekt geleitet hat. Die restlichen Personen gaben an, nicht in LSB-Projekte involviert gewesen zu sein.

Tabelle 15: Projektinvolvierung gemäss Aussagen der Befragten

	Wirtschaft (n=8)	Beratung (n=5)	Oberstufe/ Brückenangebote (n=7)	Berufsschule (n=7)	Verwaltung (n=9)	Total (n=36)
Projektleitung	1	1	2	1	0	5
Projektmitarbeit	2	2	2	4	4	14
Keine Involvierung	1	1	1	1	4	8
Keine Angaben	4	1	2	1	1	9

4.2 Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews zusammenfassend dargestellt und diskutiert. Die Darstellung gibt die Meinungen der Befragten wieder, wie sie im Verlauf der Gespräche geäussert wurden, sie hat somit eher deskriptiven Charakter. Die verschiedenen Meinungsäusserungen widerspiegeln zwar die Ansichten der Befragten zur Thematik LSB2-ZH, sprengen aber den engen Bezugsrahmen und stellen gleichzeitig eine (berufs-)bildungspolitische Diskussion dar.

Wissen über LSB2 allgemein und LSB2-ZH

Generell lässt sich, aufgrund der Ergebnisse zur Frage nach dem Kenntnisstand über LSB2, ein geringes Wissen der interviewten Personen über den LSB2 allgemein und über einzelne Projekte des LSB2 feststellen. Tabelle 16 zeigt, welche Projekte in den einzelnen Schwerpunktbereichen des LSB2-ZH von den Befragten spontan genannt wurden. Die Antworten aus den Interviews zeigen auf, dass vor allem Personen, die selber in Projekte involviert waren, etwas über den LSB2 wissen. Personen, die nicht direkt mit dem LSB2 in Berührung kamen, konnten kaum Aussagen zum LSB2 machen.

Tabelle 16: Kenntnisstand über Projekte des LSB2-ZH (nach den Schwerpunktbereichen des MBA)

Zukunftsorientierte Ausbildungen	Anzahl Nennungen
Informatik, Mediamatik	4
KV-Reform	1
GSK-Berufe	1
Praktiker/innenlehren	3
Versch. Ausbildungsformen und -inhalte	3
Ausbildungsverbände	3
Einstieg in die Berufsbildung	
Berufliche Grundbildung mit Attest	1
Coaching	5
Motivation, Sensibilisierung, Information	5
Brückenangebote	
Laufbahn	
Sensibilisierung, Information	1
Angebote	
Anerkennungssysteme	
Grundlagen, Instrumente	
Lehrstellenmarketing	2
Berufsbildungsforen	2
Information, Dokumentation	

Kontrolle Zielerreichung

Tabelle 17 gibt einen Überblick über die gemäss Aussagen der befragten Interviewpartnerinnen und -partner erreichten Zielsetzungen des LSB2-ZH.

Tabelle 17: Überprüfung der erreichten Ziele (nach den Zielsetzungen des LSB2-ZH, vgl. 4.1)

Zielsetzungsbereiche	Ziel erreicht (Anzahl Nennungen)
Erweiterung der Ausbildungsmöglichkeiten	
Coaching	13
Berufliche Grundbildung mit Attest	7
Berufsbildungsforen	5
Projekte zur Sprachförderung	3
Brückenangebote	3
Laufbahnförderung	2

Schaffung von zukunftsorientierten Ausbildungen	
Informatik	2
KV-Reform	2
GSK-Berufe	2
Verbesserte Einstiegsmöglichkeiten Risikogruppen	
Coaching	2
Brückenangebote	1

Qualitative und quantitative Erweiterung der beruflichen Ausbildungsmöglichkeiten

Die Zielerreichung in den Bereichen *Coaching* und *Berufliche Grundbildung mit Attest* wird mehrheitlich als gut bewertet, es wird aber auch auf Probleme hingewiesen. Mehrfach wird gefordert, dass die Verbände in die Attestausbildung stärker miteinbezogen werden sollten. Nur so finde diese eine breite Abstützung.

Den *Berufsbildungsforen* werden gute Ergebnisse attribuiert. Zwei Personen weisen darauf hin, dass diese auf dem Land besser als in der Stadt Zürich funktionierten. Die Institutionen in der Stadt seien zum Teil zu gross und die Verhältnisse zu komplex. In den kleinräumigeren Verhältnissen, also auf dem Land, funktionierten sie besser. Die Berufsbildungsforen im Zürcher Oberland beispielsweise scheinen sehr gut zu laufen und scheinen der Einführung des Projektes KABEL Zürich Oberland dienlich gewesen zu sein.

Von einzelnen Personen wird den Projekten, die der Sprachförderung dienen (z.B. Sprachwerkstatt), eine gute Zielerreichung zugeschrieben.

Die Zielerreichung im Bereich der *Brückenangebote* (z.B. das Projekt Access bridge to work) wird von einigen Personen als gut bewertet, hier sei es wichtig, die Jugendlichen in Strukturen zurückzuführen. Nur so könne sichergestellt werden, dass diese gute Arbeit leisten würden.

In der *Laufbahnförderung* wurde gemäss zwei Äusserungen einiges erreicht. Allerdings wird darauf hingewiesen, die Schweiz befinde sich im europäischen Vergleich lediglich im unteren Mittelfeld, so dass ein Schub nach oben angezeigt wäre.

Drei Personen weisen darauf hin, dass für Projekte in den Bereichen *Motivation, Sensibilisierung und Information* kaum wahrnehmbare Folgen zu verzeichnen seien.

Von vier Personen wird auf die Lehrstellenproblematik hingewiesen. Einerseits gebe es zu wenig Betriebe (beispielsweise im Dienstleistungsbereich), die ausbilden würden. Hier seien vermehrte Investitionen nötig, um Betriebe zu überzeugen, Lehrstellen anzubieten. Andererseits stelle sich das Problem, dass oftmals Jugendliche nicht die entsprechenden Voraussetzungen für eine Ausbildung mitbringen würden, so dass Lehrstellen nicht besetzt würden.

Schaffung von zukunftsorientierten Ausbildungen

Für zwei Personen ist das Ziel, zukunftsorientierte Ausbildungen im Bereich *Informatik* zu schaffen, erreicht worden. Demgegenüber steht die Meinung von fünf Personen, die den Ausbildungen in diesem Bereich kaum Zukunftschancen einräumen. Diese pessimistische Haltung wird mit der wirtschaftlichen Situation in einen Zusammenhang gebracht, es bestehe zu wenig Nachfrage und es würden zu wenige Lehrstellen angeboten. Wichtig sei, dass in denjenigen Bereichen ausgebildet werde, wo es Sinn mache.

Die Projekte im *KV-Bereich*⁶ sind nach Ansicht von zwei Personen gut angelaufen, sie sehen jedoch auch Probleme, da in der Rezession die Firmen nicht mitziehen wollen. Ebenfalls erwähnt wird, dass die Zielsetzungen und Programme zu wenig schnell auf wirtschaftliche Veränderungen reagieren würden. Die Projekte

⁶ Es handelt sich hier nicht um ‚reine‘ LSB2-ZH-Projekte, sondern um Projekte, die teilweise durch den LSB2-ZH mitfinanziert worden sind.

seien zwar zukunftsorientiert aufgebaut, aber die wirtschaftliche Entwicklung sei zu schnell, so dass sie überrollt würden.

Im Bereich der *GSK-Berufe* wird Bezug genommen auf das Projekt Soziale Lehre der Agogis⁷. Für die Durchführung des Projektes sei ein Lehrstellenverbund nötig gewesen.

Als Zielerreichung des Projekts Fachangestellte Gesundheit⁸ wird erwähnt, dass der Kanton die Anschlussfinanzierung der Ausbildung übernommen habe, so dass das Projekt für drei Jahre weiterlaufen kann (Pilotprojekt Kanton Zürich). Unklar sei noch, wie viel von neuen Unterrichtsformen wie Team-Teaching im normalen Schulalltag übernommen werden könne.

Positiv wird hervorgehoben, dass die Projekte dieses Bereichs auch Ausbildungsmöglichkeiten für schwächere Lernende bieten.

Eine Person weist darauf hin, dass beim Schaffen neuer Berufsbilder die Anschluss- und Arbeitsplatzmöglichkeiten nicht mitberücksichtigt worden seien.

Verbesserte Einstiegsmöglichkeiten für Risikogruppen

Für zwei Personen haben die in diesem Bereich vielfältigen Projekte zwar Anstösse, aber wenig Konsolidierung gebracht. Eine Person vertritt die Meinung, dass es im dualen Bildungssystem Aufgabe des Staates sei, Ausbildungsmöglichkeiten im niederschweligen Bereich zu fördern. Auf dem privaten Markt sei der Anreiz nicht so hoch, etwas für Schwächere zu schaffen. Aufgrund des LSB2 konnten neue Wege erschlossen werden, die ohne eine Anstossfinanzierung nicht möglich gewesen wären. Durch die *berufliche Grundbildung mit Attest* werde das Anspruchsniveau angehoben, dies führe dazu, dass noch weitere Anstrengungen im Bereich der niederschweligen Angebote unternommen werden müssten. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Eigenverantwortung der Jugendlichen hingewiesen, sich selber um Stellen zu bemühen.

Eine Person ist der Ansicht, dass die *Berufslehrverbände* massgeblich dazu beigetragen haben, dass Jugendliche auf dem Arbeitsmarkt platziert werden, die sonst keine Stelle gefunden hätten.

Im LSB2 wurde, gemäss Meinung von zwei Personen, das Geld im Vergleich zum LSB1 gezielter eingesetzt. Es wurden allerdings auch grössere Ansprüche an die Professionalität der Gesuchsteller gestellt, was für einige zur nicht überwindbaren Hürde wurde.

Es wird darauf hingewiesen, dass sich die Möglichkeiten Praktikplätze zu finden, verbessert habe.

Als positiv wird hervorgehoben, dass Projekte im Bereich Brückenangebote Jugendlichen eine Chance geben würden, den Übergang in eine Ausbildung zu schaffen.

Als problematischer Punkt wird hier aufgeführt, dass schulisch Schwächere viel Begleitung und Betreuung bräuchten, und dass Coaching-Angebote zwar erfolgreich, aber zeitaufwändig und kostenintensiv seien. Es wird darauf hingewiesen, dass der Lehrstellenmarkt nicht mehr funktioniere und dass der gesamte Berufsfindungsprozess schwieriger geworden sei. Weiter wird vermerkt, dass die Projekte teilweise sinnlos seien, wenn die Grundprobleme (v. a. Sprachprobleme) nicht gelöst würden.

Für eine Person ist der freie Markt ein stark beeinflussender Faktor, gefragt seien gute Rahmenbedingungen, die eine Steuerung ermöglichen würden.

Wirkungen, Nachhaltigkeit

Die Antworten auf diese Frage sind sehr heterogen. Die Spannweite erstreckt sich zwischen Aussagen wie, es sei nicht möglich, auf diese Frage eine qualifizierte Antwort zu geben und der Einschätzung einer Person, sämtliche Projekte, die ihr bekannt seien, hätten eine gewisse Nachhaltigkeit (wobei es sich hierbei vor allem um Angebote handelt, die bereits durch den LSB1 initiiert worden und nun institutionalisiert worden sind).

⁷ Siehe Fussnote 6

⁸ Siehe Fussnote 6

Nachhaltigkeit der einzelnen Projekte

Eine nachhaltige Wirkung wird insbesondere den Projekten für Fachberufe im Gesundheitswesen, der Informatikmittelschule, dem Projekt Access bridge to work und den Lehrstellenverbänden, die aus dem LSB2 entstanden sind, zugesprochen. Eine Person merkt an, eine Integration des Projektes Soziale Lehre hätte auch ohne den LSB2 stattgefunden; dank diesem jedoch sei eine Integration einfacher gewesen.

Es wird die Institutionalisierung des Projekts KABEL Zürcher Oberland erwähnt.

Im Bereich der Praktikerinnen- und Praktikerausbildungen werde sich die Nachhaltigkeit manifestieren, wenn Bildungsverordnungen erstellt und die Berufe bekannt gemacht würden. Nachhaltigkeit wird auch den Ausbildungsforen attestiert. Diese würden weiter bestehen, wenn auch wesentlich weniger Geld dafür zur Verfügung stehen werde. Beim Projekt login wird ausgeführt, dass es nicht ohne Anfangsfinanzierung hätte initiiert werden können. Die Weiterfinanzierung wird in Zukunft durch das Sozialdepartement des Kantons garantiert.

Eine ähnliche Situation wird für das Projekt Integras geschildert. Auch hier sei eine Anstossfinanzierung durch den LSB2 nötig gewesen.

Für eine Person manifestiert sich die Nachhaltigkeit der Projekte zum Coaching, zur fachkundigen individuellen Begleitung, in der Verankerung des Konzepts für die berufliche Grundbildung mit Attest im neuen Berufsbildungsgesetz.

In Uster würden die neu entwickelten Berufe vermutlich weitergeführt (z. B. Hauswartmitarbeiter/in). Zudem würden im Dienstleistungsbereich neue Lehrstellen geschaffen. Hier stelle sich jedoch das Problem, dass Jugendliche nach der Ausbildung keine Stellen finden würden.

Tabelle 18: Projekte, denen Nachhaltigkeit zugesprochen wird

Projekte	Form der Nachhaltigkeit
Berufe im Gesundheitswesen	Weiterführung
Coaching	Verankerung des Konzepts im nBBG
Berufsbildungsforen	Weiterführung
Lehrstellenverbände	
Dienstleistungsbereich	Schaffung neuer Lehrstellen
KABEL	Institutionalisierung
Informatikmittelschule	
Access bridge to work	
Soziale Lehre	Weiterführung
login	Weiterführung
Integras	Weiterführung

Nachhaltigkeit allgemein

Die Tatsache, dass eine Auseinandersetzung mit neuen Ideen stattgefunden habe und diverse Erfahrungen gesammelt werden konnten, wird als Beweis für Nachhaltigkeit aufgeführt. Zwei Personen weisen darauf hin, dass sich die Auswirkungen in verschiedenen Bereichen zeigen würden. Grundsätzlich seien die Leute durch den LSB2 für die Thematik sensibler geworden. Als nachhaltiger Erfolgsfaktor wird auch aufgeführt, dass eine Diskussion über die Projekte mit den unterschiedlichsten Beteiligten ausgelöst worden sei. Zudem

wurde Raum geschaffen, um innovative Ideen auszuprobieren. Eine Person wünscht sich, dass ein ständiger Pool für innovative Projekte existieren würde.

Zwei Personen sehen eine nachhaltige Wirkung in der starken Förderung der Vernetzung innerhalb der Berufsausbildung. Sie weisen insbesondere auf die Vernetzung zwischen Schule und Lehrbetrieb hin, welche eine Motivationssteigerung der Lernenden bewirkt habe.

Bei den Projekten der Lehrstellenbeschaffung scheint der Beweis von Nachhaltigkeit schwierig zu sein, da hier vor allem persönliche Kontakte wichtig seien (Klinkenputzen).

Für eine Person besteht eine nachhaltige Wirkung darin, dass der Bund im neuen Berufsbildungsgesetz ein klares Bekenntnis abgelegt hat, die Bildungschancen für schwächere Jugendliche zu erhöhen.

Problematische Punkte

Einige Personen weisen auf Bedingungen hin, die noch erfüllt werden müssten, bevor von einer Nachhaltigkeit ausgegangen werden könne. Eine solche Bedingung könnte beispielsweise die Aufnahme bei den Verbänden sein, eine andere könnte aus dem Outsourcen gewisser Aufgaben, die nicht zum Kerngeschäft gehören (wie administrative Arbeiten) bestehen. Hier wird auf entsprechende Erfahrungen in der Lohnadministration bei den Lehrverbänden hingewiesen. Für zwei Personen ist es unerlässlich, dass personelle und finanzielle Ressourcen auch tatsächlich freigestellt würden, da sonst der Projekterfolg kaum garantiert werden könne. Wichtig sei auch die Anpassung eines Projektes an sein spezifisches Umfeld. Was in Basel funktioniere, müsse im Zürcher Oberland vielleicht anders aufgelegt werden. Zudem sei der Austausch zwischen verschiedenen Projekten wichtig.

Zwei Personen wünschen sich vom Kanton mehr Unterstützung und Entscheidungsfreude, der Kanton sollte ihrer Meinung nach eine gewisse Federführung übernehmen. Zurzeit würde zu viel dem Zufall überlassen. Eine andere Person erlebt mit dem Kanton Zürich genau das Gegenteil: Der Kanton wird als unterstützend empfunden und die Ergebnisse der Projekte fliessen aus der Sicht dieser Person in die neuen Bildungsverordnungen ein.

Eine Person ist der Meinung, dass die verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern der verschiedenen Lernorte, die in einigen Projekten im Mittelpunkt stand, nicht in dieser Form weitergeführt werden könne, da dies zu aufwändig sei, auch wenn eine solche für die Jugendlichen sehr gewinnbringend sei.

Die Nachhaltigkeit, gemessen an den eingesetzten Mitteln, ist für eine Person gleich null. Viele Projekte würden aufhören, wenn kein Geld mehr fliesse. Es handle sich um einen Trugschluss der Bildungspolitik, wenn man davon ausgehe, dass vermehrte Investition in die Ausbildung diese automatisch verbessern würde. Für eine andere Person stehen strukturelle Änderungen im Mittelpunkt. Aufgrund der grundlegenden Wandlungen der heutigen Zeit, hätte vermutlich nichts Nachhaltiges bewirkt werden können. Auch eine dritte Person ist der Ansicht, der LSB2 könne nicht eine gesellschaftliche Dynamik lösen. Allerdings werde es vielleicht in fünf Jahren möglich sein, die Nachhaltigkeit zu beurteilen.

Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die Verteilung der Finanzen. Es sei Geld am falschen Ort eingesetzt worden, so sei beispielsweise zu viel Geld in die Projektleitungen geflossen.

Ebenso wird die Evaluation der Projekte bemängelt, die nicht umfassend stattgefunden habe und/oder bei der keine Rückmeldung gegeben worden sei. Um Aussagen über Nachhaltigkeit zu ermöglichen, müssten alle Projekte evaluiert und die Ergebnisse kommuniziert werden.

Die Lehrstellenthematik wird auch losgelöst vom LSB2 betrachtet. Ein Lehrstellenrückgang liege vor allem darin begründet, dass der Anteil an qualifizierten Schülerinnen und Schülern zurückgegangen sei. Gleichzeitig bestehe zurzeit eine Nachfrage an möglichst gut qualifizierten Arbeitskräften. Die zu leistenden Tätigkeiten würden immer komplizierter und die Ansprüche viel höher, als Beispiel wird die Haustechnik/Spenglerei erwähnt.

Erfolge aus den Projekten

Als besonders erfolgreiche Projekte kristallisieren sich die Foren heraus. Diese würden zum Teil auch dann noch existieren, wenn kein Geld mehr zur Verfügung gestellt werde. Sie dienten insbesondere als Informationsplattform über neue Möglichkeiten und Projekte. Bisweilen habe der Kanton wenig Verständnis dafür, was es wirklich brauche, um neue Lehrstellen zu schaffen. Es wird auf den Informationsfluss innerhalb des komplizierten Gewebes aus Verbänden, Lehrmeisterinnen und Lehrmeistern etc. hingewiesen. Der Stellenwert der Foren zeige sich gerade darin, dass alle beteiligten Personen miteinander in Kontakt treten würden.

Als erfolgreich werden auch die Projekte der beruflichen Grundbildung mit Attest hervorgehoben. Viele Projekte im Attestbereich, auch gesamtschweizerische Projekte, seien sehr beeindruckend, da sie aufzeigen würden, was bereichsübergreifend neben dem normalen Schulunterricht möglich sei.

Die Umsetzung der KV-Reform⁹ wird als gut bewertet, bemängelt wird, dass der Finanzfluss nicht transparent gewesen sei.

Erwähnt wird zudem das Projekt Integras. Der Erfolg dieses Projekts zeige sich besonders in seiner Nachhaltigkeit.

Gleichstellung

Positive Ergebnisse

Als positiver Faktor wird aufgeführt, dass eine Sensibilisierung für das Thema stattgefunden habe. In diesem Zusammenhang werden die Projekte Lena Girl und Cybilla erwähnt, denen jedoch nur mässiger Erfolg attestiert wird. Weiter wird auf die Projekte 16+, Incluso und Integras hingewiesen. Ebenfalls als positiv wird von einer Person hervorgehoben, dass die Berufe des Gesundheits- und Sozialbereiches nun unter die Berufsbildungsdomäne des Bundes fallen würden.

Problematische Punkte

Etliche Personen weisen auf die Problematik der Geschlechterspezifität in unserem Bildungssystem und unserer Gesellschaft hin. In einer von traditionellen Rollenmustern geprägten Gesellschaft, sei eine Neuorientierung ein schwieriger Prozess. Eine Person bewertet die unternommenen Anstrengungen (wie den Töchterttag) als gut, stellt aber fest, dass keine nachhaltige Wirkung feststellbar sei. Einzelne weisen auf Gleichstellungsprojekte hin, die nicht bewilligt worden sind.

Der Ansatz der Geschlechterdurchmischung in allen Berufsfeldern ist für eine Person ein falscher Ansatz, auch wenn eine solche für die Volksschule wünschenswert und gewinnbringend sei.

Verschiedene der befragten Akteure halten fest, sie hätten keine oder nur geringe Kenntnis über diesen Aspekt im LSB2, über diesbezügliche Projekte und deren Nachhaltigkeit. Es habe keine Sensibilisierung für die Thematik stattgefunden. Für zwei Personen müssten vermehrte Anstrengungen bei den Betrieben unternommen werden. Einige Personen üben Kritik an der Art und Weise, wie im LSB2 der Aspekt der Gleichstellung verankert worden sei. Die Prioritäten seien falsch gesetzt worden (hier wird auf die Problematik der Migrantinnen hingewiesen), der generelle Anspruch des Genderaspektes sei nicht angebracht gewesen, es habe kein pragmatischer Umgang mit der Thematik stattgefunden.

Programmorganisation

Beurteilung der Programmleitung (Luzi Schucan)

Mit Ausnahme einer Person beurteilen die befragten Personen die Leitung des LSB2 durch Luzi Schucan durchwegs positiv. Er sei äusserst engagiert gewesen, habe als Drehscheibe gut funktioniert, sei verfügbar gewesen und die Zusammenarbeit mit ihm wurde als konstruktiv wahrgenommen.

⁹ siehe Fussnote 6

Beurteilung der Projektorganisation

Bei der Beurteilung der Organisation wird Kritik geübt. Mehrere Personen bemängeln die schlechte Informationspolitik, da Informationen nicht geflossen seien und kein Austausch stattgefunden habe. Dies habe gesamthaft zu einer ungenügenden Transparenz geführt. Die Programmorganisation wird von einigen Personen als schlecht abgestützt wahrgenommen. Für eine Person hat ein grosser Personalwechsel zu zu vielen verschiedenen Ansprechpartnerinnen und -partnern geführt. Eine andere Person bemängelt die schlechte Vernetzung, eine dritte die ungenügende Information über den Evaluationsprozess. Es werden auch Unklarheiten bezüglich Geldverteilung angesprochen, so seien beispielsweise die Kriterien für eine Vergabe der Projekte nicht genügend kommuniziert worden.

Demgegenüber stehen die Aussagen von anderen Personen, die sich positiv zur Projektorganisation äussern. Es habe ein guter Austausch stattgefunden und Kontakte seien geknüpft worden. Ebenso wird dem MBA von drei Personen eine gute Medienarbeit attestiert.

Innovationsförderung, allgemeine Anmerkungen

Positive Ergebnisse

Gesamthaft betrachtet wird der Innovationsförderung, bzw. Programmen wie dem LSB2, eine grosse Wirkung zugeschrieben. Der LSB2 hat eine breite Diskussion ausgelöst, es entstand eine zusammengewürfelte Runde, die sonst nicht an einem Tisch zusammengekommen wäre. Dies wird als wichtiger Aspekt hervorgehoben, der weiter geführt werden muss. Der Stellenwert der Diskussion hat sich gerade auch in den Foren als wichtiger Faktor erwiesen. Es wird betont, dass die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren (MBA, Inspektorinnen, Inspektoren etc.) besser geworden ist und die Sensibilisierung verstärkt werden konnte. Man hat sich häufiger getroffen und besser kennen gelernt. Es lässt sich also festhalten, dass in der Berufsbildung vieles in Bewegung geraten und eine Vernetzung möglich geworden ist.

Aus den Gesprächen kristallisiert sich auch heraus, dass gerade im Bereich der Lernschwächeren viel gemacht worden ist. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass der Aufwand, den der Staat für Gymnasien und Universitäten betreibt, viel grösser sei. Wichtig sei gerade deshalb, dass auch im Bereich der Berufsbildung verstärkte Anstrengungen unternommen würden.

Es wird dafür votiert, dass nach diesem Innovationsschub eine Konsolidierungsphase eingeläutet werden sollte, bevor neue Berufe geschaffen werden. Es brauche im ganzen Entwicklungsprojekt eine gewisse Konstanz.

Anregungen für die Weiterentwicklung

Fünf von sieben Personen, für welche die Innovationsförderung des LSB2 allein nicht genügt, regen eine Weiterentwicklung an. Eine solche sei wichtig, da beispielsweise der Lehrstellenmarkt nicht mehr funktioniere und das Konzept der dualen Berufsbildung immer mehr ausgehöhlt werde (z.B. im Bereich Informatik).

Lehrbetriebe

Es wird auf die Wichtigkeit von Anreizen für die Betriebe hingewiesen, damit diese Lehrlinge ausbilden würden. Häufig sei es so, dass die Betriebe nur noch Lehrlinge ausbilden würden, wenn sie selber eine längerfristige Perspektive hätten. Bei den Betrieben seien oft mentale Barrieren vorhanden. Gerade die KMUs ständen unter einem grossen Druck und hätten oft keine Ressourcen mehr frei. Deshalb wäre ein Lehrstellencoaching nötig, um den Arbeitgebenden eine Entlastung anzubieten. Auch eine Übernahme von mehr Pflichten durch die Schule könnte eine Entlastung für die Betriebe mit sich bringen.

Zudem wird darauf hingewiesen, dass ungeklärt sei, was mit Jugendlichen geschehe, welche die Ausbildung abbrechen: Es stelle sich die Frage, wer die daraus entstehenden Kosten trage. Wichtig wäre hier, dass der Staat hierfür Geld bereitstellt.

Überprüfung des Konzepts der Berufsausbildung

Der Gedanke wird aufgeworfen, dass das Konzept der Berufsausbildung grundsätzlich überprüft werden sollte. Es könnte eine Möglichkeit sein, dass die Jugendlichen beispielsweise zuerst ein halbes Jahr Vollzeitschule absolvieren und erst dann in die betriebliche Ausbildung einsteigen würden. So würden sie mehr Wissen mitbringen und wären besser vorbereitet. Lehrwerkstätten seien nur da vorzusehen, wo keine Alternative bestehe.

Bessere Koordination durch Bund oder Kanton

Etliche Personen plädieren für das Einrichten einer Stelle im Kanton, welche koordiniere, vernetze, evaluiere und eine Triagefunktion zwischen den verschiedenen Angeboten wahrnehme. Zu wenig klare Strukturen würden verunmöglichen, Synergien zu finden. Zudem bestünden auf Kantonsebene keine klare Kanalisierung des Geldes und keine klare Festsetzung von Prioritäten. Hier müsste der Kanton die Verantwortung für die Entscheide übernehmen. Eine Person kritisiert direkt die Amtsträger des MBA: Diese seien zu wenig bereit, innovativer vorwärts zu denken und ihre Führungsverantwortung wahrzunehmen. In diesem Zusammenhang wird auch darauf hingewiesen, dass der Stellenwert des Kantons Zürich enorm sei. Deshalb dürfe die Leitung des MBA nicht allzu pragmatisch an das neue Berufsbildungsgesetz herangehen, was momentan der Fall sei. Das Augenmerk liege nun auf einer geglückten Umsetzung der im nBBG verankerten innovativen Ansätze, es wird auf den Stellenwert der für die Innovationsförderung im Gesetz vorgesehenen Finanzierung hingewiesen.

Zwei Personen sind der Meinung, dass sowohl der Bund als auch der Kanton für die Übernahme einer führenden Rolle in der Innovationsförderung in Frage käme. Grundsätzlich sei dies die Aufgabe staatlicher Stellen. Es sehe nach Konzeptlosigkeit aus, wenn gemeinhin alles unterstützt werde. Allerdings bestehe hier ein Erfahrungsmanko, und die Koordination würde einiges kosten.

Einbezug der Verbände

Zwei Personen sind der Meinung, die Verbände sollten vermehrt einbezogen werden. Es dürften nicht so strenge staatliche Regelungen bestehen, dass sich die Verbände zurückziehen würden. Allerdings seien hier berufsspezifische Unterschiede feststellbar. In einigen Berufsfeldern sei der Einbezug von Verbänden einfacher als in andern.

Controlling

Von einigen Personen wird auf die Bedeutung der Projektevaluation hingewiesen. Die Überprüfung, ob die Zielsetzungen erreicht worden seien, sei wichtig. So könne geklärt werden, ob dem Bedarf tatsächlich Rechnung getragen worden sei und ob eine Grundlage geschaffen wurde, um die Themen auf politischer Ebene zu diskutieren und eine klare Meinung vertreten zu können.

Verbesserung von Information und Kommunikation

Etliche Personen sind der Meinung, die Informationspolitik sollte verbessert werden. Es wird beispielsweise bemängelt, dass Volksschule, Mitglieder der Schulpräsidien und Schulleitungen nicht über den LSB2 informiert worden seien. Auch habe die Schnittstelle zur Berufsberatung nicht funktioniert.

Frauenförderung

Es wird darauf hingewiesen, dass zu wenig gute Berufsangebote für Mädchen (v.a. höher qualifizierte Berufe) existieren würden. Zwei Personen machen darauf aufmerksam, dass bei den Lehrpersonen das Geschlechterverhältnis berücksichtigt werden sollte.

Nachhaltigkeit

Zwei Personen weisen auf den Stellenwert von Nachhaltigkeit hin, es sei wichtig, dass die Weiterführung der Projekte mit eingeplant werde.

4.3 Zusammenfassung und Diskussion

Wissen über LSB2 allgemein und LSB2-ZH

Das schlechte Ergebnis zur Frage nach dem Wissensstand über LSB2 - es lässt sich nur ein geringes Wissen bei den Befragten feststellen – muss relativiert werden. Beim Eingehen auf einzelne Projekte hat sich generell eine grössere Kenntnis herauskristallisiert als diejenige, die sich in der Einstiegsfrage zum Kenntnisstand ergeben hat. Ein Erklärungsansatz hierfür könnte sein, dass etliche Personen wohl ein Wissen über einzelne Projekte haben, dieses jedoch nicht mit dem LSB2 in Verbindung bringen. Hier stellt sich die Frage, ob das Label LSB2 in der Berufsbildungslandschaft genügend verankert ist.

Es fällt auf, dass Personen, die in Projekte involviert sind, vor allem über Projekte in ihrem Schwerpunktbereich informiert sind, und dass die Personen, die nicht in Projekte eingebunden sind, in der Regel wenig über den LSB2 wissen.

Zielerreichung

Eine Überprüfung der Zielsetzungen wird, nach Ansicht der befragten Akteure, durch die Komplexität unseres Berufsbildungssystems und durch externe, nicht kontrollierbare Faktoren der Gesellschaft und der Wirtschaft erschwert. Aus den Gesprächen kristallisiert sich auch eine Kritik an der Zielkontrolle, dem Controlling, im LSB2 heraus. Es wird bemängelt, dass die Projekte nicht konsequent evaluiert und vorhandene Evaluationsergebnisse nicht rückgemeldet worden sind. Es lässt sich aber trotzdem festhalten, dass die Befragten vor allem die Zielerreichung in der qualitativen und quantitativen Erweiterung der beruflichen Ausbildungsmöglichkeiten – dies vorwiegend in den Bereichen Coaching, berufliche Grundbildung mit Attest und Berufsbildungsforen - positiv beurteilen.

Nachhaltigkeit

Als Erfolg des LSB2 kann sicher gewertet werden, dass innovative Ideen verwirklicht werden konnten, dass eine breite Diskussion ausgelöst wurde und dass eine Sensibilisierung stattgefunden hat. Auch lässt sich eine Förderung der Vernetzung zwischen Berufsbildungsverantwortlichen feststellen. Eine Konsolidierung ist jedoch bisher nicht eingetreten. Die Nachhaltigkeit einzelner Projekte zeigt sich in der Regel für die Befragten in deren Weiterführung nach dem LSB2 und im Einfluss, den diese durch eine Verankerung einzelner Konzepte im neuen Berufsbildungsgesetz und in den neuen Bildungsverordnungen haben.

Generell lässt sich festhalten, dass eine Beurteilung der Nachhaltigkeit zum heutigen Zeitpunkt schwierig ist. Einerseits ist die Nachhaltigkeit von Innovationsprojekten gesellschaftspolitischen, strukturellen und wirtschaftlichen Einflussfaktoren unterworfen, andererseits ist die Zeitspanne für eine Beurteilung noch zu kurz.

Gleichstellung

Insgesamt kristallisiert sich aus den Ergebnissen heraus, dass dieser Aspekt des LSB2 eher vernachlässigt worden ist: die Befragten wissen generell wenig über die Gleichstellung im LSB2. Eine gewisse Sensibilisierung für die Thematik hat zwar stattgefunden, unsere Gesellschaft jedoch scheint noch stark von geschlechterspezifischem Rollenverständnis geprägt, was einer Neuorientierung nicht unbedingt förderlich ist.

Programmorganisation

Dem Leiter des LSB2-ZH, Luzi Schucan, wird sowohl auf fachlicher wie persönlicher Ebene eine gute Programmleitung zugesprochen. Speziell wird auf das unbürokratische und flexible Vorgehen hingewiesen.

Die Beurteilung der Programmorganisation fällt deutlich schlechter aus, es werden schlechte Informationspolitik und fehlende Transparenz bemängelt. Es wird jedoch vereinzelt auch auf gute Medienarbeit und auf das Schaffen von Vernetzungsmöglichkeiten der verschiedenen Akteure der Berufsbildung hingewiesen.

Innovationsförderung

Der Innovationsförderung - wie beispielsweise dem LSB2 - wird, gesamthaft betrachtet, ein grosser Stellenwert zugeschrieben. Als wichtiger Aspekt wird die Vernetzung hervorgehoben, die in der Diskussion und Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure der Berufsbildung sichtbar ist. Es wird darauf hingewiesen, dass ein Anstoss allein nicht genügt, vielmehr ist nun eine Weiterentwicklungs- und Konsolidierungsphase angesagt.

Grundsätzlich wird der Gedanke einer staatlichen Innovationsförderung unterstützt, wobei sowohl Kanton wie Bund hier die Führung übernehmen könnten. Wichtig sind dabei klare Strukturen und das Festlegen einer Koordinationsstelle.

Verschiedene Personen plädieren dafür, dass in Innovationsprojekte auch die Verbände und Lehrbetriebe vermehrt einbezogen werden sollten.

5 Die Sicht der Expertinnen- und Expertenkommission und Programmleitung

5.1 Einleitende Bemerkungen

Folgende Darstellungen basieren auf einem Interview, welches mit fünf Mitgliedern der Expertinnen- und Expertenkommission des LSB2-ZH (EKO), die bei der Auswahl der durchgeführten Projekte involviert war, geführt wurde, sowie einer Befragung des Programmleiters des LSB2-ZH, Luzi Schucan. Zudem werden der Ergebnisbericht der Programmleitung (KLV-052) sowie das Grundlagenpapier 2000 (MBA, 2000) an relevanten Stellen, zur Verdeutlichung der Aussagen, beigezogen.

5.2 Darstellung der Ergebnisse

Zielsetzungen und Zielerreichung des LSB2-ZH

Gemäss der *EKO* ist es schwierig zu beurteilen, ob die Ziele des LSB2-ZH erreicht wurden, da die generellen Zielsetzungen als schwer messbar erachtet werden. Als ein Grund hierfür wird aufgeführt, dass eine Erfolgskontrolle von ihrer Seite her schlecht möglich war, da ihre Aufgabe in der Auswahl der Projekte angesiedelt war und sie von der Umsetzung wenig mitbekommen hätten.

Als positiv wird hervorgehoben, dass die Angebote an Projekten sehr vielfältig gestaltet waren, was eine Kanalisierung einzelner Projekte ermöglichte, also Synergien genutzt werden konnten. Doppelspurigkeiten konnten so weitgehend vermieden werden. Die EKO-Mitglieder führen dies auch auf die eigene gute Zusammenarbeit und das Führen kritischer Diskussionen zurück. Zudem halten sie fest, dass bei den Projektbeurteilungen des LSB2 andere Kriterien verwendet wurden als beim LSB1; es wurde, gemäss einer Aussage, mehr Wert auf Qualität als auf Quantität gelegt.

Als eher negativ wird erachtet, dass die Projekte nicht wirklich eine grosse Wirkung erzielen konnten, was von der Wirtschaft abhängig sei, und sich Schwerpunkte teilweise sehr schnell verschieben und dementsprechend schnell darauf reagiert werden sollte. Es wird aber betont, dass für gewisse Bereiche erfolgreich Sensibilisierungsarbeit geleistet werden konnte, die direkte Einflussnahme jedoch gestaltete sich schwierig.

Nach Ansicht der EKO wurde der Schwerpunkt vor allem auf den niederschweligen Bereich gelegt, der noch weiter gestärkt werden könnte. Dagegen ist in Bezug auf die Zukunftsorientierung, vor allem im industriellen Bereich und der Informatik, nicht wirklich viel passiert. Als wesentlicher Beitrag wird erachtet, dass neue Ausbildungsformen erprobt wurden, und die Form der Lehrstellenverbände in der Zwischenzeit anerkannt ist. Vor allem bei der KV-Reform sind nach Ansicht der EKO die Ziele erreicht worden, auch wenn ein Kommissionsmitglied darauf verweist, dass es ein „komisches Gefühl“ sei, dass die KV-Reform¹⁰ über LSB2 Gelder gelaufen ist. Die Frage stelle sich, ob Reformen nicht anderweitig finanziert werden sollten.

Gemäss der *Programmleitung* wurden die übergeordneten Ziele des LSB2-ZH weitgehend erreicht, es wurden „substantielle Beiträge geleistet“. Die Schaffung von zukunftsorientierten Ausbildungen konnte realisiert werden, auch wenn die Kriterien des Grundlagenpapiers 2000 (s.o.) nicht oder nur zum Teil erfüllt wurden. Eine deutliche Zunahme an Ausbildungen in diesem Bereich gab es allerdings nicht, was nach Angabe der Programmleitung stark von nicht beeinflussbaren Faktoren wie beispielsweise der wirtschaftlichen Entwicklung abhängt. Bei der Durchlässigkeit wurden die formulierten Kriterien des Grundlagenpapiers 2000 (MBA, 2000) mit einer Ausnahme nicht erfüllt, für Grundlagen und Instrumente sind keine expliziten Kriterien formuliert worden, aber alle beabsichtigten Ziele wurden erreicht. Die Ziele des Grundlagenpapiers 2000 (s.o.) zur Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten wurden im quantitativen teilweise und im qualitativen Bereich eindeutig erreicht.

¹⁰ siehe Fussnote 6

Rahmenbedingungen, Wirkungen und Nachhaltigkeit

Die Ausbildungsforen haben nach Ansicht der *EKO* Zukunftspotenzial, auch wenn darauf hingewiesen wird, dass sie stark vom Engagement einzelner Personen und von Lehrmeisterinnen und Lehrmeistern abhängen. Das allgemeine Interesse, beispielsweise der Wirtschaft, sei allerdings eher klein, was im Zusammenhang mit einer veränderten Führungskultur und deren begrenzter Wahrnehmung in den Unternehmen gesehen wird. Auch die Berufsverbände und das Gewerbe zeigen, gemäss der Sicht der Kommission, wenig Engagement. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass durch engagierte Einzelpersonen einzelne Verbände für die Zusammenarbeit gewonnen werden konnten; als beispielhaft wird das Forum Zürcher Oberland erachtet. Teilweise sind nicht genügend Ressourcen vorhanden, um Projekte nachhaltig weiterführen zu können. Hier ist nach Ansicht der *EKO* die Politik gefordert, die nötigen Ressourcen für nachhaltige Projekte zur Verfügung zu stellen.

Gemäss der *Programmleitung* werden folgende Projekte, die hier unkommentiert aufgeführt werden, aus unterschiedlichen Gründen als besonders erfolgreich erachtet:

Schwerpunkt zukunftsorientierte Ausbildungen

Lehrstellenförderung ZLI (LSB-ZH-Projektnummer 50), "LARS" E-learning für Lehrmeister-rkg/NKG-Training mit flankierenden Infomassnahmen (Nr. 72), ElektropraktikerIn (Nr. 45), Modularisierung Lehrgang Haus der Farbe (TS Farbgestaltung) (Nr. 58), "Bi.li. – zweisprachiges lernen" an Berufsschulen (Nr. 52), der Berufslehrverbund Zürich BVZ (Laufbahnzentrum) (Nr. 37), KV öffentlicher Verkehr "Login" (Nr. 80),

Schwerpunkt Berufseinstieg-Coaching, berufspraktische Bildung

BWS-Projekte zur Attestausbildung (Nr. 2a-2c), sowie Attestausbildungen und Coaching-Projekte (Nr. 21-22, 11), zudem das Coaching Rahmenprojekt (Nr. 59), das Brückenangebot "Access" (Nr. 113)

Schwerpunkt Berufseinstieg – Sensibilisierung, Information, Motivation

Mentoring Projekt inclusio (Nr. 102), Fremdsprachige Eltern besuchen „Berufe an der Arbeit“ (Nr. 126), Projekt "Lücken schliessen" (Nr. 94)

Weiterbildung / Grundlagen

Projekt "Mehr Lehrstellen" (Nr. 108), Berufsbildungsforen (Nr. 20 – 29)

Die Beurteilungskriterien der *Programmleitung* basierten darauf, ob greifbare Produkte entwickelt wurden wie Handbücher, Empfehlungen etc.. Auch sollte das Projekt nachhaltig etabliert sein. Zudem sollte es den Nutzen erbracht haben, auf den es angelegt war. Als weitere Erfolgskriterien wurden genannt: erfolgreiche Zusammenarbeit mit den involvierten Institutionen; allfällige Synergien werden erkannt und auch genutzt; ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Von der *EKO* wird vor allem das politische Signal, das durch den LSB2 gesetzt wurde, als wichtig für das duale Bildungssystem angesehen. Der LSB2 könnte auch Zukunftsentwicklungen aufzeigen, wenn vermehrt über die Landesgrenzen hinaus (zum Beispiel Bodenseeraum) gearbeitet würde; dies lassen die momentanen Rahmenbedingungen allerdings nicht zu. Für die Zukunft sollte spezifisch geschaut werden, welche neuen Formen weiterhin unterstützt werden. Auch sollte die Berufsbildung als Alternative zum Gymnasium gestärkt werden.

Die Foren haben sich in Bezug auf die Nachhaltigkeit etablieren können und sie haben sich, nach Ansicht der Kommission, professionalisiert. Es wird darauf hingewiesen, dass eine Weiterführung letztlich auch eine finanzielle Frage sein wird.

Gemäss der *Programmleitung* lassen sich Wirkungen sowohl im qualitativen wie auch quantitativen Bereich feststellen. Im qualitativen Bereich wird vor allem auf neue Ausbildungen, Attestausbildungen, die Basislehrejahre in der Informatik und Modernisierungen von bestehenden Ausbildungen verwiesen. Auf quantitativer

Ebene sind gemäss Programmleitung, vor allem im Informatikbereich, was der Wahrnehmung der EKO zum Teil widerspricht, in den Lehrstellenverbänden und in einer generellen Lehrstellenförderung Wirkungen feststellbar. Zudem hat eine Vernetzung von verschiedenen relevanten Akteuren stattgefunden.

In Bezug auf eine Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten für Schwächere wird darauf hingewiesen, dass viele Projekte in diesem Bereich gefördert wurden. Es wird aber festgehalten, dass die Kluft zwischen dem, was Schulabgehende mitbringen, und dem, was in der Ausbildung von ihnen erwartet wird, immer grösser wird. Dies wird allerdings eher als volkswirtschaftliches Problem betrachtet, das nicht vom LSB2 gelöst werden kann. Eine Möglichkeit für die Zukunft wird in einer stärkeren Differenzierung, gerade im Bereich für Schwächere und Migrantinnen und Migranten gesehen. Das momentane Segment deckt im Augenblick zu viele unterschiedliche Bedürfnisse ab. Es braucht daher individuellere, ressourcenorientierte Angebote. Des Weiteren sollten gezielte Überlegungen gemacht werden, wie vermehrt Angebote für junge Frauen, Migrierte etc. lanciert werden können. Der Gesundheitsbereich scheint momentan sehr zukunftssträchtig zu sein und demzufolge sollten hier auch gezielt Angebote gefördert werden. Gelder sollten da eingesetzt werden, wo es Sinn macht. Eine Sensibilisierung wurde erreicht. Die Durchlässigkeit sollte gezielt gefördert werden. Da viele Jugendliche nicht mehr in die gegebenen Ausbildungsstrukturen passen, sollte gerade in diesem Bereich über neue Formen der Ausbildung nachgedacht werden. In diesem Zusammenhang werden die Coaching-Projekte als sinnvoll erachtet, da sie unter anderem eine Entlastung der Lehrbetriebe bieten.

Controlling

Die EKO weist darauf hin, dass bei der Projektvergabe der Einbezug des Kriteriums „Nachhaltigkeit“ schwierig gewesen sei. Gerade deshalb sei nun eine Überprüfung der Nachhaltigkeit wichtig. Es wird festgehalten, dass es eine Institution oder Stelle gebraucht hätte, bei der man sich Unterstützung hätte holen können, und welche die Projekte auch evaluiert hätte.

Im Verlauf der Projekte fanden Standortbestimmungen statt, Neuorientierungen gab es aber keine. Das Geld wurde nur nach den von der Kommission gesetzten Schwerpunkten verteilt, das Projektcontrolling gehörte nicht zu ihrem Aufgabenbereich.

Gemäss dem Ergebnisbericht der *Programmleitung* (KLV-052) erfolgte eine Überprüfung der Projekte sowie der Umsetzung von geplanten Massnahmen zur Gleichstellung, zur Diffusion und zur Öffentlichkeitsarbeit aufgrund der Zwischen- und Schlussberichte. Ausserdem gab es zusätzlich ein „Gleichstellungs-Controlling“. In den meisten Fällen kam es zu Gesprächen zwischen der Programmleitung und den Projektleitenden. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass „die Qualität der Berichtserstattung nicht in jedem Fall das erwünschte Mass erreichte“.

Gleichstellung

Generell ist die *Kommission* der Ansicht, dass durch die Förderung der Gleichstellung verschiedene Personenkreise sensibilisiert worden sind. Gute Erfahrungen wurden vor allem im Informatikbereich gemacht.

Als eher negativ wird von der EKO erachtet, dass Gleichstellungsprojekte zwar eine Forderung des Bundes waren, aber kein Controlling stattfand und demzufolge auch keine Aussagen darüber gemacht werden können, ob die Standards auch tatsächlich beachtet wurden. Dennoch wurden in Projekten wichtige Aspekte aufgezeigt. Als problematisch wird gewertet, dass man Projekten kaum Geld vorenthalten konnte, wenn Gleichstellung ein Thema war. Der Fokus lag sehr stark im Bereich der Mädchenförderung, der Aspekt einer gezielten Förderung von Jungen, beispielsweise im sozialen Bereich, ist daher in den Hintergrund getreten. Auch sollte nicht nur die Frauenförderung, sondern ebenfalls andere Komponenten mitberücksichtigt werden, damit es zu Strukturveränderungen kommen kann. Vor allem an Traditionen, Lebensentwürfen und Bildern sollte gerüttelt werden, denn solange man sich in bekannten Mustern bewegen könne, werden beispielsweise Jungen bei Bewerbungen in jungenspezifischen Bereichen weiterhin bevorzugt werden. So wird der Gleichstellungsaspekt teilweise als Alibi-Übung wahrgenommen.

Zum Teil wird die Sicht der EKO durch die *Programmleitung* bestätigt. Es sei ein schwer messbarer Bereich, und vor allem bei Projekten die in einem Zusammenhang mit Berufswahl und Berufswahlschulen stehen, dürfte der „Zusatznutzen begrenzt sein, da hier das meiste schon gendergerecht eingerichtet ist“. Dies ist

gemäss der Programmleitung sicherlich eine umstrittene Frage und hier hat der LSB2 auch versucht, möglichst Gleichstellungsgerechtigkeit zu praktizieren. Direkte Gewinne aus spezifischen Projekten zur Frauenförderung sind nur sporadisch wahrnehmbar.

Programmorganisation und Innovationsförderung

Die Programmleitung wurde von der *EKO* als gut organisiert wahrgenommen. Es wurden intensive Gespräche geführt. Aus der Projektsicht hat eine gute Unterstützung und teilweise intensive Betreuung im Vorfeld der Projektvergabe und anschliessend durch die Programmleitung stattgefunden.

Es wird aber bemängelt, dass nicht mehr Rückmeldungen von der Programmleitung über den Verlauf und die zukünftige Entwicklung gegeben wurden. Die politische Abstützung durch das Amt war zudem nicht immer klar ersichtlich und die Kommission hatte keine Kenntnis über die amtsinternen Abläufe.

Die Aufarbeitung wurde als seriös empfunden. Es wäre gut, aufgrund der gewonnenen Erfahrungen in den LSB2-Projekten, Schwerpunkte für die Zukunft zu definieren und zu setzen. Zudem sollte weiterhin die Möglichkeit bestehen, Erfahrungen zu sammeln, wofür sich beispielsweise nach Sicht der Kommission die Ausbildungsforen anbieten würden. Auch braucht es vermehrt Aufklärungsarbeit und gezielte Information, was als schwer durchführbar erachtet wird. Die Programmleitung erachtet die konkrete Realisierung sowie die Abläufe und den Verlauf des LSB2-ZH als unkompliziert und flexibel. Durch genügend Stellenprozent konnte eine grosse Projektmenge und die Ausschöpfung von Synergien und Vernetzungsmöglichkeiten ermöglicht werden. Zudem konnten eigene Projekte durch die Programmleitung durchgeführt werden. Zugute kommt auch, dass momentan eine reformfreudige Zeit herrsche, was sich, trotz allgemeiner Geldknappheit, positiv auswirkt.

Die Transparenz wird von der *Programmleitung* als gut erachtet, allerdings „unter der Prämisse, dass man Informationen auch holen kann“.

Allgemein ist die Programmleitung der Meinung, dass durch die Ansiedlung in der Abteilung Bildungsentwicklung kaum Kommunikationsprobleme entstanden, da ein enger Bezug zu den anderen Abteilungen bestand. Die Akzeptanz des Programms war von Anfang an gross.

Für eine zukünftige Organisation von Innovationsförderung auf Kantonsebene braucht es, gemäss Programmleitung, eine gute Projektmanagementkultur, die momentan im MBA gegeben ist. Es besteht die Ansicht, dass es nach wie vor staatliche Impulse braucht. Der Staat kann dafür sorgen, dass Synergien und Vernetzungen entstehen, so dass gute Projekte bekannt werden und dadurch auch an anderen Stellen genutzt werden können.

Öffentlichkeitsarbeit

Nach Ansicht der *EKO* wurden die Ergebnisse des LSB2 zu wenig breit gestreut. So wurde auch die Kommission selbst nicht über Ergebnisse aus den Projekten informiert.

Bemängelt wird, dass kaum einheitliche Auftritte stattfanden und nur einzelne Resultate, beispielsweise aus dem Projekt „Mehr Lehrstellen“, gestreut wurden. Die Kommunikation der Zwischenergebnisse wäre nach Ansicht der Kommission eine Aufgabe der Programmleitung gewesen. Als problematisch wird erachtet, dass gerade die Bildungskommission des Kantonsrates nicht über LSB2 informiert wurde und damit die Personen, welche Rahmenbedingungen schaffen. Es wird betont, dass dies nicht eine Kritik an der Programmleitung sondern an der Direktion des MBA sei.

Auch die *Programmleitung* weist darauf hin, dass die Homepage zwar ständig aktualisiert wurde, die Medien aber nur über die Lehrstellensituation sowie flankierende Massnahmen informiert wurden. Da sich der LSB2 und LSB2-ZH um die Berufsbildung drehte, wurde er in der Öffentlichkeit nicht mehr bewusst dargestellt.

Obwohl die Programmleitung als Zielgruppe der Öffentlichkeitsarbeit vor allem Verwaltungen, Verbände und den Kantonsrat nennt, ist dies, wie oben dargestellt, anscheinend nicht generell so wahrgenommen worden, auch wenn, aus Sicht der Programmleitung, sich dies als wirkungsvolle PR-Schiene erwiesen hat.

Erfolge von Einzelprojekten wurden durch Informationen der Fachkreise verbreitet. Gemäss der Programmleitung hätte hier mehr PR-Arbeit gemacht werden können, vor allem in der Endphase von LSB2-ZH, was aber vielleicht noch im Nachhinein geschehen wird.

5.3 Schlussbetrachtung

Es wird von der EKO darauf hingewiesen, dass im neuen Berufsbildungsgesetz, gute Ansätze zu finden sind, wobei erst die praktische Umsetzung (z.B. in den Bildungsverordnungen) dies definitiv zeigen wird. Das Vernetzungspotenzial der Verbände sollte genutzt werden und Informationen über die neue Berufsbildung besser verkauft werden.

Potenzial wird auch in der gezielten Information von parlamentarischen Kommissionen gesehen. Berufsbildung ist allerdings aufgrund des eigenen Werdeganges (viele Akademikerinnen und Akademiker) häufig kein Thema, obwohl in diesen Kommissionen darüber entschieden wird. Eine Sensibilisierung sollte stattfinden, bis anhin wird sie als nicht sehr gross wahrgenommen.

Abschliessend haben sich folgende zentrale Punkte aus der Befragung der EKO herauskristallisiert:

Kritik

- Aufgrund mangelnder Vergleichsgrössen und externer Einflüsse, beispielsweise der Wirtschaft, wird die Messbarkeit der Zielerreichung in Frage gestellt.
- Ein überzeugendes Projektcontrolling fand, im Gegensatz zu Aussagen der Programmleitung, nicht statt.
- Die Informationen über den Verlauf sowie eine Rückmeldung über Ergebnisse aus Projekten durch das MBA war ungenügend.

Erfolg

- Das Engagement einzelner Personen, sowie von Projektverantwortlichen wird als zentraler Erfolgsfaktor definiert.

6 Vergleichende Analyse und Folgerungen

Das Programm LSB2-ZH für die Jahre 2000-2004 hatte zum Ziel, die beruflichen Ausbildungsmöglichkeiten qualitativ und quantitativ zu verbessern. Dabei wurden drei Schwerpunkte gesetzt:

- *Zukunftsorientierung bestehender und Entwicklung neuer Ausbildungen in Wachstumsbranchen (v.a. High-Tech-Branchen, Dienstleistungssektor, Informationsberufe)*
- *Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten in die Berufsbildung besonders für Ausbildungsinteressierte mit ungünstigen Voraussetzungen*
- *Verbesserung der Durchlässigkeit zwischen Grundbildung und Weiterbildung.*

Über 80 Projekte wurden durchgeführt und rund 10 Mio. SFr. an LSB2-Geldern verwendet.

Das vorliegende Kapitel befasst sich mit Erreichtem und Nichterreichtem des LSB2 und versucht, ein Fazit über den LSB2-ZH zu ziehen. Eine erste Antwort findet sich im Schlussbericht der Zürcher LSB2-Programmleitung zu Händen des BBT. Dort wird festgehalten:

*„Auf der Ebene **Gesamtprogramm** ist bei den folgenden Themen eine grosse Nachhaltigkeit zu verzeichnen, indem Erkenntnisse aus einzelnen Projektgruppen zu Konzepten führten, die die künftigen Aktivitäten der Bildungsdirektion mitbestimmen: Berufsbildungsmarketing, Lehrbetriebsverbände, Berufsbildungsforen, Coaching, berufliche Grundbildung mit Attest, Fördermassnahmen an der Schnittstelle Sek1/Sek2. Die Schlüsselfrage nach einer dauerhaften **Verbesserung der Lehrstellensituation** durch Wirkungen des LSB2-ZH lässt sich nicht direkt beantworten. Kurzfristige Verbesserungen des Lehrstellenangebots sind nur sehr beschränkt auf entsprechende Interventionen direkt zurückzuführen. Wirtschaftliche (Angebot) und demografische (Nachfrage) Entwicklung sind quantitativ kaum beeinflussbar. Fortschritte sind jedoch zu verzeichnen in der Sensibilisierung auf das Thema, der Kooperation verschiedener Akteure, dem Ausbau der Marketinginstrumente und der Öffentlichkeitsarbeit“ (Schucan, 2004, S.3).*

Diese Einschätzung der Programmleitung wird im Folgenden auf dem Hintergrund der hier durchgeführten Untersuchung zu diskutieren sein. Zur Erinnerung: Für die Analyse wurden die rund 70 verfügbaren Zürcher Projekteingaben und -schlussberichte evaluiert. Die nationalen Gesamtevaluationen und Vertiefungsstudien wurden unter zürcherischen Gesichtspunkten analysiert, und es wurde eine „Spurensicherung“ des LSB2 bei Akteuren der zürcherischen Berufsbildung (zehn Gesprächsgruppen mit 36 Personen) durchgeführt. Zudem fanden Gespräche mit der EKO und der Programmleitung des LSB2-ZH statt. Diese verschiedenen Datenquellen werden im Folgenden miteinander verglichen und Schlussfolgerungen gezogen. Sie beziehen sich auf das Zürcher LSB2-Programm und seine Zielsetzungen, auf die Programmorganisation und -durchführung und auf einzelne Programmelemente.

6.1 Allgemeines, Programm

Ehrgeizige und unscharfe Zielsetzungen

Sowohl die nationalen als auch die kantonalen Zielsetzungen waren insgesamt eher zu ambitiös und im Rahmen eines – zwar recht grosszügig ausgestatteten – 5jährigen Programms kaum zu erreichen.

Zum Einen waren bereits die Ziele auf schweizerischer, aber auch auf kantonalzürcherischer Ebene sehr hoch und breit angelegt. Dies hatte wohl nicht zuletzt politische Gründe, musste der Bundesbeschluss doch die eidgenössischen Parlamente passieren. So wurden verschiedene bildungspolitische Anliegen hineingepackt – von der Förderung neuer zukunftsträchtiger IT-Branchen, über die Förderung schwächerer Jugendlicher bis hin zur Umsetzung von jahrealten Postulaten der Gleichstellung. Das Programm wurde aber gerade in seiner Breite und als LSB2-Paket – dies zeigen unsere Ergebnisse aus den Gesprächsgruppen – von Berufsbildungskreisen kaum wahrgenommen. Diese Breite der Zielsetzungen und die mangelnde Bündelung wird auch im Abschlussbericht der Gesamtevaluation des LSB2 als „Schrotflintenschuss“ – breite Streuung,

aber kaum Tiefenwirkung – bezeichnet (Meyrat, 2004, S. 64). Angesichts der jährlichen Gesamtaufwendungen von 5 Milliarden für die Berufsbildung¹¹ sind jedoch die auf den ersten Blick beeindruckenden LSB2-Gelder von 100 Mio. SFr. (oder 20 Mio. SFr. pro Jahr) zu relativieren. Sie entsprechen damit nur rund 0.4% der Gesamtaufwendungen.

Zum Anderen sind LSB2-Zielsetzungen im Kontext eines komplexen Berufsbildungssystems zu bewerten, das wiederum eingebettet ist in ein breiteres Bildungssystem. Die Berufsbildung wird geprägt durch wirtschaftliche Gegebenheiten, gesamtgesellschaftliche Werthaltungen und beeinflusst durch vielfältige Akteure (Wirtschaft, Kantone, Bund). Angesichts dieser Ausgangslage wird im Schlussbericht der Evaluation (Meyrat, 2004, S. 75) denn auch gefordert, dass weitere Innovationsbemühungen der öffentlichen Hand sich auf ein fokussiertes Programm mit eingegrenzten, überprüfbaren Zielen konzentrieren sollten. Diese Forderung möchten wir – auch aufgrund der im vorliegenden Bericht dargestellten Ergebnisse – unterstützen. Eine differenzierte Formulierung von überprüfbaren Zielen ist für eine Beurteilung von Wirkung und Nachhaltigkeit unabdingbar.

Diese Aussagen gelten in abgeschwächter Form auch für den Kanton Zürich. Allerdings ist doch eine stärkere Bündelung der Ziele und eine grössere inhaltliche Steuerung durch die Programmleitung und die Expertinnen- und Expertenkommission festzustellen.

Positive Impulsgebung, Innovationsanstösse

Trotz dieser kritischen ersten Gesamtbeurteilung kann der Lehrstellenbeschluss insgesamt und speziell die zürcherische Umsetzung als „erfolgreich“ bezeichnet werden: Durch den LSB2 konnten der Berufsbildung viele gute Impulse gegeben, zahlreiche Innovationen gefördert sowie Akteure und Projekte auch ausserhalb der engeren „Berufsbildungsszene“ unterstützt werden – Entwicklungen, die angesichts zunehmend eingeschränkter Mittel der öffentlichen Hand sonst kaum eine Chance gehabt hätten.

Diese Impulsgebung durch eine öffentlich finanzierte „Innovationsagentur“ sollte denn auch in Zukunft nach praktisch einhelliger Ansicht unserer Gesprächspartnerinnen und -partner weitergeführt werden. Wenn nicht durch einen „LSB3“, dann auf anderen Wegen. Das neue Berufsbildungsgesetz sieht diese Möglichkeit in Artikel 54 und 55 explizit vor (vgl. Bundesversammlung der Schweiz. Eidgenossenschaft, 2003): Projekte zur Entwicklung der Berufsbildung und „Beiträge für besondere Leistungen im öffentlichen Interesse“ können vom Bund finanziell unterstützt werden. Diese Möglichkeiten sollten auch durch kantonale Stellen und Trägerschaften in Zukunft kreativ genutzt werden (siehe auch 6.2).

Inhaltliche Ausrichtung und Zielerreichung

Die definierten Programmschwerpunkte wurden durch die vorgenommene Finanzverteilung unterschiedlich stark gewichtet: Die beiden Programmbereiche – zukunftsorientierte Ausbildungen und Berufseinstieg mit Ausrichtung auf schwächere Jugendliche – haben einen zentralen Stellenwert im Zürcher LSB2-Programm. Im Bereich Zukunft wurden eher weniger Projekte, aber mit grösseren Kosten realisiert, im Bereich Berufseinstieg eher mehr Projekte mit vergleichsweise geringen Kosten. Der dritte geplante Schwerpunkt zur Schnittstelle Grundbildung-Weiterbildung musste aufgrund mangelnder Projektgesuche massiv reduziert werden (nur rund 4% der LSB2-Gelder). Dagegen kristallisierten sich die Berufsbildungsforen (mit rund einem Fünftel der LSB2-Gelder) als neuer Schwerpunkt heraus.

Mit der vorliegenden Evaluation können generelle, aber auch projektspezifische Zielerreichungen nur bedingt bewertet werden. Dies liegt zum Einen in den teilweise unvollständigen Schlussberichtsdocumentationen der einzelnen Projekte, zum Andern in den sehr ambitiös und allgemein gehaltenen Zielformulierungen begründet. Weiter muss berücksichtigt werden, dass schwierige Rahmenbedingungen mit externen, nicht kontrollierbaren Einflussfaktoren eine Zielkontrolle erschweren oder gar verunmöglichen.

Die weitgefaste Perspektive der Zielsetzungen – diese beziehen sich auf unterschiedliche Handlungsfelder wie Jugendliche, Eltern, Betriebe, Öffentlichkeit – steht in Kontrast zu einer recht engen tatsächlichen Zielgruppenfokussierung, hauptsächlich auf die Jugendlichen.

¹¹ Vgl. BBT (2004): Berufsbildung in der Schweiz 2004 – Fakten und Zahlen. Bern.

Insgesamt stellen sich die Projektleitenden ein relativ gutes Zeugnis aus: Nach ihren Angaben konnten die gesteckten Ziele auch grösstenteils erreicht werden. Dies gilt vor allem für Ausbildungsentwicklung, Umsetzung von Berufsbildungskonzepten und Öffentlichkeitsarbeit. Es fallen aber doch einige kritische Bereiche mit geringerer Zielerreichung auf: die Sicherung oder Schaffung von Lehrstellen und die Förderung von Jugendlichen mit ungünstigen Voraussetzungen.

Vernetzung von Akteuren

In verschiedenen zürcherischen LSB2-Projekten wurde die vielfältige Vernetzung unter Akteuren der Berufsbildung gefördert. Speziell erwähnenswert sind in diesem Zusammenhang die Berufsbildungsforen, welche auf lokaler Ebene bereits im LSB1 oder davor existierten. Sie wurden durch LSB2-Gelder substanziell unterstützt, weiterentwickelt und flächendeckend im Kanton umgesetzt. Obwohl die Foren sicherlich unterschiedlich gut funktionieren und auch ihre Funktion im Bereich der Lehrstellenförderung kritisch betrachtet werden muss (vgl. Büro Vatter, 2004), können die Foren trotzdem insgesamt als gelungene Vernetzungsform bezeichnet werden. Alle wesentlichen Akteure der Berufsbildung treffen sich auf regionaler Ebene regelmässig und tauschen sich zu wichtigen anstehenden Problemen aus. Die geschaffene Vertrauensbasis ermöglicht neue Formen der Zusammenarbeit und fördert übergreifende Problemlösungen. Die Berufsbildungsforen basieren stark auf Ehrenamtlichkeit – sie sind deshalb in ihrer Existenz auch immer wieder gefährdet. Gerade aus diesem Grund sollten sie nach Ansicht unserer Gesprächspartnerinnen und -partner in geeigneten Formen vom MBA unterstützt und am Leben erhalten werden. Die Vernetzung äusserte sich nebst den Foren aber auch generell in einer verbesserten Zusammenarbeit der Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Institutionen, sowie in vielfältigen Kontakten, die zwischen den Projektbeteiligten geknüpft werden konnten.

Grosse Nachhaltigkeit mit einigen Fragezeichen

Die Nachhaltigkeit der Angebote scheint auf den ersten Blick relativ gut: Für drei Viertel der Projekte ist gemäss Angaben der Projektleitenden in den Schlussberichten die Weiterführung im Herbst 2004 gesichert. Etwas ungünstiger präsentiert sich die Situation bei Sensibilisierungsangeboten aus dem Berufseinstiegsbereich, von denen 40% (noch) nicht gesichert sind. Auf einen zweiten Blick jedoch relativiert sich die vorhergehende positive Aussage. Die Tatsache, dass viele Projekte von relevanten Akteurinnen und Akteuren der Zürcher Berufsbildung im Rahmen unserer Gruppengespräche nicht auf Anhieb als LSB2-Projekte erkannt wurden, spricht nicht unbedingt für eine grosse Nachhaltigkeit, respektive einen grossen Bekanntheitsgrad.

Gesamthaft betrachtet können sicher das Verwirklichen innovativer Ideen, eine Sensibilisierung für und die Diskussion über die Thematik als Faktoren für Nachhaltigkeit gewertet werden.

Die hier zusammengefassten Ergebnisse zur Nachhaltigkeit zeigen die Notwendigkeit einer Differenzierung des Begriffs auf. Nachhaltigkeit kann verschiedenste Facetten beinhalten, die aufgrund der für die Evaluation massgebenden Daten nicht umfassend beurteilt werden können. Wie oben dargestellt, sind unsere Aussagen beschränkt auf die Aspekte Kontinuität der Projekte (d.h. auf die Weiterführung der Projekte über den LSB2 hinaus) sowie Präsenz des aus den Projekten resultierenden innovativen Gedankenguts in der zürcherischen Bildungslandschaft.

Weiter muss berücksichtigt werden, dass eine Beurteilung von Nachhaltigkeit durch nicht kontrollierbare gesellschaftliche und wirtschaftliche Einflussfaktoren erschwert wird.

6.2 Organisation und Struktur

Prozessorientierte, aber wenig produkteorientierte Programmleitung

Die Rückmeldungen der Projektverantwortlichen und der Expertinnen- und Expertenkommission anerkennen das flexible, unbürokratische Vorgehen der Programmleitung. Sowohl die persönlichen wie fachlichen Kompetenzen werden positiv hervorgehoben. Die Flexibilität von Seiten der Programmleitung ermöglichte auch

Anpassungen an veränderte Bedürfnisse im Verlaufe des mehrjährigen Programms. Hilfreich für die speditive Programmabwicklung war sicher eine relativ gut dotierte Stelle mit Sekretariat.

Kritisch stellt sich hier die Frage nach dem Controlling: Wo werden die Resultate und Produkte aus den Projekten festgehalten? Wer kontrolliert die Dokumentation der Projekte? Fand eine Zielüberprüfung statt? Welche Konsequenzen resultieren bei Nichterreichen der Zielsetzungen? Die Tatsache, dass bei rund einem Fünftel der Projekte bis Ende September 2004 keine auswertbaren Schlussberichte und bei etlichen vorliegenden Projektschlussberichten keine Angaben zu Zielerreichungen vorlagen, lässt für eine verstärkere Kontrolle mit klaren Vorgaben und deren Überprüfung durch die Programmleitung plädieren.

Doppelrolle MBA als Auftraggeber und –nehmer

Auffallend ist das grosse Gewicht der öffentlichen Hand – Verwaltung, Schulen, soziale Institutionen – bei der Initiierung der Zürcher LSB2-Angebote: Rund drei Viertel wurden von Institutionen der öffentlichen Hand getragen und initiiert, ein Viertel von Organisationen der Arbeitswelt (OdA), besonders von Berufsverbänden. Beachtenswert ist dabei die Rolle des MBA, das selber bei einem Fünftel der Projekte als Träger fungiert. Die Konfundierung verschiedener Rollen – Verteilung der Gelder und Kontrolle vs. Projektdurchführung – scheint nicht unproblematisch und sollte diskutiert werden.

Aber nicht nur rein quantitativ sondern auch in Bezug auf die Zielsetzungen der initiierten Angebote unterscheiden sich die verschiedenen Akteure. Dabei wird deutlich, dass sich die Organisationen der Arbeitswelt (OdA) mit ihren Projekten auf zukunftsorientierte Branchen und auf gut integrierte Jugendliche mit guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt (leistungsstarke Berufslernende) konzentrieren. Demgegenüber engagieren sich Schulen, soziale Institutionen und Verwaltung stärker bei Angeboten des Schwerpunktbereichs Berufseinstieg, die sich insbesondere an schwächere Jugendliche richten.

Es stellt sich die Frage, wie nicht-staatliche Organisationen verstärkt motiviert und bei einer Projektvergabe berücksichtigt sowie das Engagement der Privatwirtschaft für Benachteiligte auf dem Arbeitsmarkt verbessert werden könnten.

Mangelnde Evaluationskultur und Qualitätskontrolle

Die teilweise unvollständige und uneinheitliche Projektberichterstattung¹² zeugt von einer noch wenig entwickelten Evaluationskultur. Hier ist Handlungsbedarf festzustellen. Eine seriöse Qualitätskontrolle ist nur gewährleistet, wenn eine interne oder externe Zielüberprüfung in den einzelnen Projekten stattfindet. Nur so können Nutzen und Wirkungen auch wirklich beurteilt werden. Es sei an dieser Stelle nochmals auf die Bedeutung der Formulierung von überprüfbaren Zielsetzungen und deren Kontrolle hingewiesen.

Positiv ist festzuhalten, dass die Projektleitung externe Evaluationsaufträge (die hier vorliegende Evaluation beispielsweise oder die Evaluation im Bereich Coaching (vgl. Schley & Pool, 2004)) vergeben und somit ein externes Controlling sichergestellt hat.

Ungenügender öffentlicher Auftritt

Trotz einer von Projektverantwortlichen und der Programmleitung als wichtig beurteilten Medien- und Öffentlichkeitsarbeit sowie einer informativen Homepage scheinen die LSB2-Projekte bei nicht direkt in Projekte involvierten Personen wenig Spuren hinterlassen zu haben. In unseren Gesprächen mit Akteuren der zürcherischen Bildungslandschaft hat sich gezeigt, dass viele Projekte zwar bekannt sind, aber nicht als LSB2-Projekte wahrgenommen werden. Dies war allerdings, gemäss Aussagen der Programmleitung, auch nicht das Ziel. Vielmehr sollten ganz allgemein Anliegen der Berufsbildung zur Sprache kommen. Als positive Punkte sollen in diesem Zusammenhang die Schlussveranstaltung sowie die damit in Zusammenhang stehenden Publikationen erwähnt werden. Diese werden eine Möglichkeit darstellen, das Label LSB2 stärker hervorzuheben.

¹² Teilweise werden die bei Projekteingabe formulierten Ziele in den Schlussberichten der einzelnen Projekte nicht mehr erwähnt. Zudem liegen bei einer Anzahl Projekte keine Schlussberichte vor.

Zukunft: eine Innovationsagentur beim MBA?

Der Stellenwert einer staatlichen Innovationsförderung durch Bund oder Kantone scheint unbestritten. Klare Strukturen und Definitionen von Verantwortungsbereichen sind wichtige Aspekte, denen genügend Beachtung geschenkt werden muss. Im neuen Berufsbildungsgesetz ist eine Innovationsförderung in den Artikeln 54 und 55 verankert (vgl. Bundesversammlung der Schweiz. Eidgenossenschaft, 2003). Als wichtig erscheint aufgrund der vorliegenden Evaluationsergebnisse, dass vermehrt auch Akteure, die bisher weniger in Projekte miteinbezogen waren (wie beispielsweise Berufsverbände oder Lehrbetriebe), entweder selber Innovationsprojekte initiieren oder als Zielgruppen für Projekte definiert werden.

6.3 Programm-Schwerpunkte

Zukunftsorientierte Berufsbildung: Hightech und ICT, Dienstleistungsbereich

Dieser Schwerpunkt hatte bei den LSB2-Projekten des Kantons Zürich ein grosses Gewicht, ist doch rund die Hälfte der Gelder in Projekte zu zukunftsorientierten Ausbildungen geflossen.

Im *quantitativen* Bereich – bei der Sicherung oder Schaffung von Lehrstellen – fällt die Bilanz nicht eindeutig aus. Je nach beobachtetem Zeitraum und Branche ist von einer Stagnation oder nur leichten Zunahme der Lehrstellen zu sprechen. Ganz zentral spielt hier aber die Wirtschaftslage eine entscheidende Rolle – und diese lässt sich durch LSB2-Projekte und –Gelder nicht so einfach beeinflussen. Die Komplexität der Rahmenbedingungen hat sich auch in unseren Gesprächsgruppen mit Akteurinnen und Akteuren der Berufsbildung und mit der Expertinnen- und Expertenkommission herauskristallisiert und es lässt sich folgern, dass die initiierten Entwicklungsbemühungen einen längeren Zeitraum brauchen, um sichtbare Resultate zu erzielen.

Im *qualitativen* Bereich allerdings fällt die Bilanz positiv aus: Durch den LSB2 wurden eine Reihe innovativer Ausbildungsmodelle gefördert, die eine – notwendige - Weiterentwicklung des dualen Berufsbildungsmodells ermöglichten: Stichworte dazu sind Basislehrjahr, Modularisierung der Informatik-Lehre, oder auch neue Kooperationsmodelle zwischen Betrieben (Lehrbetriebsverbände) oder zwischen Schule und Betrieb. Zu erwähnen ist ebenfalls, dass vor allem grössere Projekte anderweitig finanziert und durch LSB2-Gelder noch zusätzlich unterstützt worden sind (z.B. die Reform der kaufmännischen Grundbildung und auch Projekte im Sozial- und Gesundheitsbereich).

Optimierung der Einstiegsmöglichkeiten: Fokus auf Jugendlichen

Diesem Schwerpunkt wurde mit der Vergabe von rund einem Drittel der LSB2-Gelder und einer Fülle von Projekten ebenfalls ein grosses Gewicht beigemessen. Die Projekte, vorwiegend diejenigen im niederschweligen Bereich, wurden in der Öffentlichkeit gut wahrgenommen, dies bestätigen auch unsere Gespräche mit den Akteuren der Berufsbildung und mit der Expertinnen- und Expertenkommission sowie mit der Programmleitung.

Den Pilotprojekten des Kantons Zürich im Coaching-Bereich kann durchaus eine Vorreiter-Rolle zugesprochen werden. Den niederschweligen Projekten kann attestiert werden, dass durch ein grosses Engagement der Beteiligten und durch vielfältige Aktivitäten eine Sensibilisierung und Weiterentwicklung stattgefunden hat. Charakteristisch für die meisten Projekte dieses Schwerpunktbereichs ist, dass der Fokus stark auf die Jugendlichen (und zum Teil auf ihre Eltern) gerichtet ist, indem vermehrt Bemühungen unternommen werden, die Jugendlichen fit für den Arbeitsmarkt zu machen und allenfalls vorhandene Defizite aufzuheben. Hier stellt sich die kritische Frage nach einem förderdiagnostischen Ansatz, der sich auf die vorhandenen Ressourcen stützt und trotz bestehender guter Ansätze noch konsequenterweise umgesetzt werden sollte. Der Einbezug der betrieblichen Seite, wie beispielsweise die Frage nach einer Unterstützung für Betriebe, damit diese motiviert würden, Ausbildungsplätze für Risiko-Gruppen zu schaffen oder auch eine vermehrte

¹³ Vgl. BBT (2004): Berufsbildung in der Schweiz 2004 – Fakten und Zahlen. Bern.

Unterstützung für Ausbildungsverantwortliche in den entsprechenden Betrieben, erscheint noch zu wenig ausgeprägt.

In *quantitativer* Hinsicht (kantonale Bildungsstatistik) zeigt sich eine gemischte Bilanz: Ab dem Jahre 2001 hat der Anteil von Schulabgehenden ohne Anschlusslösung kontinuierlich von 6.5% (2001) auf 8.2% (2003) zugenommen. Der Anteil an Jugendlichen in Zwischenlösungen hat im Jahre 2002 auf über 22% zugenommen, und ist dann stabil geblieben. Positiv verläuft dagegen die Entwicklung bei den Anlehren: Die Anlehren haben seit dem Jahre 2000 absolut (von 553 auf 883 im Jahre 2003) und relativ (von knapp 1.5% auf 2.2% im Jahre 2003) zugenommen.

Generell wäre für diesen Bereich eine umfassende „*integrierte Übergangspolitik*“ angezeigt, in welcher die verschiedenen Institutionen zusammenarbeiten, die Angebote koordiniert werden und ein eigentliches „Case Management“ für gefährdete Jugendliche ab der 8. Klasse angeboten wird (vgl. Häfeli, Rüesch et al. 2004). Für diese letztlich präventive Aufgabe sind im Rahmen des LSB2 im Kanton Zürich, aber auch in anderen Kantonen, eine Reihe erfolgversprechender Projekte initiiert worden. Hier ist wahrscheinlich noch für einige Zeit die öffentliche Hand gefragt, wenn auch eine enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft anzustreben ist.

Vernachlässigte Durchlässigkeit Grund-/ Weiterbildung:

Dieser Schwerpunkt, obwohl zu Beginn so festgesetzt, erhielt nur wenig Bedeutung, es wurden lediglich einzelne, kleinere Projekte mit geringer Finanzierung durchgeführt. Offenbar wurden zu wenig Projektgesuche eingereicht, die den Kriterien entsprachen. Es hat sich aber ein weiterer, bei der Planung nicht explizit definierter Schwerpunkt ergeben, der mit einer Vergabe von rund einem Fünftel der LSB2-Gelder unterstützt wurde. Es handelt sich um die Berufsbildungsforen, die sich vor allem auf eine Vernetzung der verschiedenen Berufsbildungspartnerinnen- und partner konzentrieren (vgl. 6.1).

Gleichstellung als Dauerbrenner

Insgesamt lässt sich festhalten, dass dieser Aspekt des LSB2 eher vernachlässigt worden ist. Trotz einem grossen Input auf Bundesebene ist auf kantonaler Ebene keine grosse Wirkung zu verzeichnen. Es gab nur wenige relevante Projekte zur Gleichstellungsthematik im Kanton Zürich, und diejenigen, die durchgeführt wurden, wurden kaum wahrgenommen. Das einzige Projekt, dem eine gewisse Bedeutung zugeschrieben wird, ist das nationale Projekt 16+ mit Hauptsitz in Zürich und vielen Aktivitäten vor Ort¹⁴. Diese Ergebnisse wurden in den Gruppeninterviews deutlich bestätigt. Es zeigt sich einmal mehr, dass mit der Gleichstellung ein gesellschaftlich und bildungspolitisch schwieriges Thema angesprochen ist, das durch viele äussere Faktoren beeinflusst wird. Veränderungen in diesem Bereich erfordern viel Zeit und Effort.

6.4 Empfehlungen

Abschliessend sind aus Sicht der Evaluation folgende Punkte besonders zu beachten:

1. Ein Bildungs(politisches)programm sollte über klare, eingegrenzte und überprüfbare Zielsetzungen verfügen.
2. Bei jedem Projekt und Programm sollten Qualitätsentwicklung und Evaluation in gebührendem Mass eingeplant, umgesetzt und kontrolliert werden.
3. Innovationen in der Berufsbildung sind weiterhin notwendig und entsprechende Projekte sollten unterstützt werden. Dazu müssen die Fördermöglichkeiten, welche mit dem neuen Berufsbildungsgesetz geschaffen worden sind, genutzt werden.
4. Benachteiligte Gruppen (aufgrund soziokultureller, individueller oder Geschlechts-Merkmale) bedürfen einer speziellen Förderung durch die öffentliche Hand und die Wirtschaft.

¹⁴ Ein Zusatzprojekt von 16+ mit einem geplanten Regionalstützpunkt ZH/SH wurde vom BBT nicht bewilligt.

7 Literatur

Bundesversammlung der Schweiz. Eidgenossenschaft (2003): *Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG) vom 13. Dezember 2002*. Bern: Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL).

Büro Vatter (2004). *Lehrstellenbeschluss 2. Vertiefungsstudie: Lehrstellenmarketing im LSB2*. Bern: BBT & Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern.

Häfeli, K., Rüesch, P., Landert, P., Sardi, M. & Wegener, R. (2004). *Lehrstellenbeschluss 2. Vertiefungsstudie: Niederschwellige Angebote*. Bern: BBT & Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern.

INFRAS (2003). *Lehrstellenbeschluss 2. Vertiefungsstudie: ICT-Förderung im LSB2*. Bern: BBT & Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern.

Interface Institut für Politikstudien (2004). *Lehrstellenbeschluss 2. Vertiefungsstudie: Migrationsspezifische Zielsetzungen*. Bern: BBT & Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern.

Mayring, P. (1999): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz

Meyrat, M. (2004). *Lehrstellenbeschluss 2: Schlussbericht der Gesamtevaluation*. Bern: BBT & Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern.

Schley, W. & Pool, S. (2004). *Evaluation Coaching in der Berufsbildung*. Schlussbericht. Zürich: Institut für Sonderpädagogik der Universität Zürich.

Schucan, L. (2004): *Ergebnisbericht (Schlussbericht) LSB2*. Zürich: MBA.

Social Insight GmbH (2003). *Lehrstellenbeschluss 2. Vertiefungsstudie: Gleichstellung im LSB2*. Bern: BBT & Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern.

8 Anhang

8.1 Liste der in die Evaluation einbezogenen LSB2-ZH Projekte

PROJEKT-NR.	PROJEKTTITEL
Schwerpunkt zukunftsorientierte Ausbildungen	
5	Landschaftsbauzeichner/in: Basiskurs
32	Postmaturitäre Berufsausbildung
33	Portfolio Körperpflege: Doppelabschluss für leistungsstarke Coiffeure/Coiffeusen
34	Lehrstellenverbund „Albis“
35	Modularisierung Geräteinformatiker/in/Systemtechniker/in
37	Berufslehrverbund Stadt Zürich
39	Basislehrjahr Informatik (Uster)
40	Basislehrjahr Informatik (RAU)
45	Elektropraktiker/in
50	Lehrfirmenakquisition Informatik 2000-2004
52	Bi.li: zweisprachiges Lernen an Berufsschulen
58	TS für Farbgestaltung: Modularisierung
72	E-learning-Programm LARS & Infopaket für Lehrbetriebe
78	Ausbildungszentrum Winterthur (ex Sulzer)
80	Verbund KV öffentlicher Verkehr (SBB/login)
86	Einführung Mediamatikausbildung ZH
95	Modularisierung Technical English TEN
104	BLJ Informatik 2
110	Betriebspraktiker: eidgenössisches Reglement
112	FaGe: Teilfinanzierung überbetriebliche Kurse
119	Soziale Lehre: Teilfinanzierung Starthilfe Verbund
121	KLEVER
Schwerpunkt Berufseinstieg – Coaching, berufspraktische Bildung	
11	Individuelles Coaching (Verein JoB)
12	Transit plus Winterthur
49	Die andere Sprachlehre
54	Trainieren für den Beruf (Fussballprojekt Uster)
59	Coaching in der Berufsbildung (Rahmenprojekt)

Liste der in die Evaluation einbezogenen LSB2-ZH Projekte (Forts.)

PROJEKT-NR.	PROJEKTTITEL
Schwerpunkt Berufseinstieg – Coaching, berufspraktische Bildung	
60	Kompetenzzentrum Lernförderung TBZ
67	Coaching im Betrieb
68	Kabel ZH Oberland
71	Deutschförderung in der Lehre
87	Basisintegrationskurs BIK
90	Berufsattest Metallbearbeitung (BWS Effretikon)
92	Berufsattest Fahrzeugwart
99	Berufsattest Näherin
101	Vorbereitungsjahr für begabte junge Migrant/innen log-in
103	Einführung Berufsattest Kanton Zürich
109	Berufsattest Hauswirtschaft
113	Access.03
120	Prävention von Lehrvertragsauflösungen
124	Berufsattest Coiffeuse-Assistentin
2a	Berufsattest Gebäudereinigung (BWS Uster)
2b	Berufsattest Holzpraktiker/in (BWS Wetzikon)
2c	Berufsattest Maschinen-/Gerätewart (BWS Bülach)
Schwerpunkt Berufseinstieg – Sensibilisierung, Information, Motivation	
8	Berufswahl Informatik: ZLI-Mädchenprojekt
10	Sprung in die Berufswelt (Nosotras)
16	Technic Girls: Motivation für technische Berufe
17	Integras: Migrant/innen
63	«Berufe an der Arbeit»: Erweiterung
94	Lücken schliessen im 9. Schuljahr
102	Incluso Mentoring-Projekt
105	Integras: Kantonsweite Einführung
122	SOS-Starthilfe: Konzept, Ausbau
126	Führungen für fremdsprachige Eltern an «Berufe an der Arbeit» (16plus)
Schwerpunkt Berufsbildungsforen	
20	Rahmenkonzept «Berufsbildungsforen»
21	Lehrstellenforum Affoltern
22	Forum Berufsbildung Zürcher Unterland

Liste der in die Evaluation einbezogenen LSB2-ZH Projekte (Forts.)

PROJEKT-NR.	PROJEKTTITEL
Schwerpunkt Berufsbildungsforen	
24	Forum Berufsbildung Zürcher Oberland
25	Lehrstellenforum Horgen
26	Forum Berufsbildung Meilen
27	Forum Berufsbildung Uster
29	Lehrstellenforum Zürich
Schwerpunkt Weiterbildung, Grundlagen	
19	Laufbahnperspektiven für Berufsschülerinnen
46	CH-Q / Qualipass in Anlehrklassen (CH-Q)
89	Kompetenzvalidierung
106	Sensibilisierung von Personalverantwortlichen
107	Erneuerung Berufsbildungsstatistik Kanton Zürich
108	«Mehr Lehrstellen» 2003-2004
114	KV Infocenter Uster
123	Neuordnung der Brückenangebote

8.2 Interviewleitfaden „Spurensicherung“ bei relevanten Akteuren

Übersicht der Fragebereiche

1. *Vorstellung der Teilnehmenden*: Namen, Institution, Bezug zu LSB2, allfällige Projektinvolvierung
2. *Einstieg –Kenntnisstand zu LSB2-ZH*: Was wissen Sie vom LSB2-ZH oder vom LSB2 insgesamt? Zielsetzungen? Einzelne Projekte? Einzelne Programmteile?
3. *Zielerreichung*: Inwieweit wurden die im Grundlagenpapier 2000 der Programmleitung LSB2 (s.o.) formulierten Ziele erreicht? Und falls ja: wie wurden diese erreicht? Allgemein und spezifisch für einzelne Programmteile und einzelne Projekte?
4. a) *Wirkungen, Nachhaltigkeit* des LSB2-ZH: Welche Wirkungen für den Kanton und für die Berufsbildung allgemein sind feststellbar? Was wird nachhaltig weiter geführt, was nicht? Allgemein und spezifisch für einzelne Programmteile und einzelne Projekte
b) *Besonders erfolgreiche Projekte?* Warum erfolgreich, Erfolgsfaktoren?
5. *Umsetzung, Rahmenbedingungen, Realisierung*: Wie war konkrete Realisierung, Abläufe, Verlauf des Programms? Fördernde und hindernde Faktoren, Rahmenbedingungen?
6. *Verhältnis Aufwand – Nutzen*: Was ist beschreibbar, was quantifizierbar, was folgt daraus?
7. *Genderaspekte*: Was hat der LSB2-ZH für die Förderung der Gleichstellung gebracht?
8. *Programmorganisation*: Wie fällt die Bewertung der Zweckmässigkeit, Transparenz, Effizienz von Abläufen, der Berichterstattung und des Ressourceneinsatzes aus? Unterstützung oder Behinderung durch Programmleitung (Luzi Schucan und MBA)? Rolle der EKO (Expertinnen- und Expertenkommission)?
9. *Innovationsförderung*: Wie zweckmässig war die gewählte Organisationsform zur Realisierung von Innovationsprojekten im MBA? Welche Schlüsse zur zukünftigen Organisation von Innovationsförderung lassen sich ziehen? (Kanton, Bund, OdA, weitere Partner)? Braucht es überhaupt staatliche Impulse und Programme in der Berufsbildung? Für welche Bereiche/Inhalte, für welche Zielgruppen?
10. *Weitere Bemerkungen und Anliegen?*.....

8.3 Liste der Gesprächspartner/innen (Spurensicherung)

Name	Zielgruppe/Funktion	email
	Wirtschaft (8)	
Oskar Bachmann	Gastrounernehmer Stäfa	info@zur-metzg.ch
Alfred Breu	ZLI	alfred.breu@zli.ch
Jürg Stiefel	UBS HR / ZGP-AG Berufswahl	juerg.stiefel@ubs.com
Markus Sager	KV-Lehrl.verantw. Kt. ZH	markus.sager@pa.zh.ch
Hans-Ulrich Bigler	Viscom / Präs. Bildungskommis- sion KGV	hu.bigler@viscom.ch
Richard Späh	Präs. Gew.verb.Stadt ZH	spaeh@spaeh.ch
Tobias Juchler	Bez.gew.verb. Bü- lach/Gärtnermeister	info@juchler.ch
Mario Foppa	HR-Chef Rieter Masch.fabrik/ Arbeitgeberverb.	mario.foppa@rieter.com

	Beratungsstellen (5)	
Monika Stadelmann	kabel	kabel.wi@lehrlinge.ch
Annemarie Diehl	BIZ Uster	annemarie.diehl@bid.zh.ch
Dieter Mäder	Laufbahnzentrum Stadt ZH	Dieter.maeder@bbz.stzh.ch
Bruno Ehrenberg	BB BIZ Meilen	bruno.ehrenberg@bid.zh.ch
Martino Wolfer	Nahtstelle/Glattwägs	marswunder@bluewin.ch

	Volksschule/Oberstufe (7)	
Walter Fehr	BWS Bülach	buelach@bws.ch
Ricardo Zimmermann	BIP Limmattal	
Hildegard Brack	SHL/viventa Stadt Zürich	hildegard.brack@ssd.stzh.ch
Thomas Diener	Verein Job	thomas.diener@vereinjob.ch
Verena Hiltbrunner- Daepp	Verein ZH Lehrer/innen	hilti@educanet.ch
Fredi Flöscher	Vorstand Vereinigung ZH Schulpräsid.	fredi.floescher@hispeed.ch
Jürg Maag	Schulsynode. OStLehrer	juerg.maag@schule-herrliberg.ch

	Berufsschulen (7)	
Arthur Schärli,	Rektor ABZ	Arthur.Schaerli@abs.bid.zh.ch
Urs Lack	Berufs- und Fortbildungs- schule Winterthur	Urs.lack@bfs.bid.zh
Peter Honegger	BS Rüti, ProRektor	Peter.honegger@bsrueti.ch
Katy Rhiner	BS-Lehrerin	katyrhiner@bluewin.ch
Anastasiades Silvia	Rektorin BS Mode & Gestlgt	Silvia.Anastasiades@bsmg.zh.ch
Adrian Honegger	ABU-Lehrer, Mode & Gestlgt	honeggerad@bluewin.ch
Vecellio Urban	Rektor, Baugewerbl.	Urban.Vecellio@bbz-ma.bid.zh.ch

	Verwaltung (9)	
Madeleine Wolf	VSA	Madeleine.wolf@vsa.zh.ch
Urs Stampfli	AJB ZS Berufsberatung	urs.stampfli@ajb.zh.ch
Rosemarie Nietlisbach	MBA Abt. MBA	rose-marie.nietlisbach@mba.zh.ch
Ralph Voggenhuber	Berufsinspektor MBA/LA	Ralph.voggenhuber@mba.zh.ch
Marcus Schmid	Berufsinspektor MBA/LA	Marcus.schmid@mba.zh.ch
Marcel Suter	Berufsinspektor MBA/LA	marcel.suter@mba.zh.ch
Ruth Meroni	JuKo.Präsidentin Dietikon	ruth.meroni@jsdietikon.zh.ch
Dagmar Bach	EAM Zürich	dagmar.bach@sd.stzh.ch
Francesco Fiordeponi	AWA ZH / Mot'sem	franceso.fiordeponi@vd.zh.ch