



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
**Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT**

# Evaluation des Networkerkonzepts und der Geschäftsstelle der Stiftung Speranza

Bern, 2. Juli 2012

**socialdesign**

sozial. kompetent.

Andreas Dvorak, MBA

Dr. Regula Ruffin

Charlotte Miani, lic. phil. I

Ricarda Ettlin, Msc en psychologie

# Inhalt

<b>1 Executive Summary</b>	<b>5</b>
<b>2 Evaluationsgegenstand und Kontext</b>	<b>7</b>
2.1 Evaluation	7
2.1.1 Gegenstand der Evaluation	7
2.1.2 Ziel der Evaluation	7
2.1.3 Begleitgruppe	7
2.1.4 Die Stiftung Speranza	7
2.1.5 Das Networkerprojekt	10
2.1.6 Terminologie	11
2.2 Kontext	11
2.2.1 Förderpraxis des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT)	11
2.2.2 Das duale Berufsbildungssystem	11
2.2.3 Die Verbundpartnerschaft	13
2.2.4 Entwicklung des Lehrstellenmarkts	13
2.3 Gesetzliche Grundlage	14
<b>3 Evaluationsvorgehen</b>	<b>15</b>
3.1 Wirkungsmodell und Evaluationsfragen	15
3.2 Hypothesen	17
3.3 Methodik	17
3.4 Auswertung	18
<b>4 Evaluationsergebnisse</b>	<b>20</b>
4.1 Das Networkerkonzept	20
4.1.1 Zielsetzungen	20
4.1.2 Konzeption	21
4.1.3 Zielgruppen	21
4.1.4 Anforderungsprofil und Aufgaben der Networker	21
4.1.5 Definition «neu geschaffene Lehrstelle»	22
4.1.6 Projektentwicklung	22
4.2 Umsetzung	23
4.2.1 Einbettung in das kantonale Angebot	23
4.2.2 Umsetzung in den Kantonen	23
4.2.3 Typisierung und Fallbeispiele	28
4.2.4 Was spricht für, was gegen die Nutzung des Networkerprojekts?	31
4.2.5 Aufgaben der beteiligten Institutionen	33
4.2.6 Struktur der kontaktierten Unternehmen	34
4.2.7 Entschädigung der Networker	34
4.2.8 Finanzielle Unterstützung durch das BBT	34
4.2.9 Projektcontrolling	36

4.3	Output	37
4.3.1	Anzahl der Networkermandate	37
4.3.2	Effizienz des Mitteleinsatzes	37
4.4	Impact	38
4.4.1	Anzahl und Art der geschaffenen Lehrstellen	38
4.4.2	Entwicklung der Anzahl EBA-Lehrverhältnisse	40
4.4.3	Besetzung der geschaffenen Lehrstellen	43
4.4.4	Wahrnehmung der Networker	44
4.5	Outcome	44
<hr/>		
<b>5</b>	<b>Beantwortung der Hypothesen</b>	<b>45</b>
<hr/>		
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>47</b>
<hr/>		
<b>7</b>	<b>Empfehlungen</b>	<b>48</b>
<hr/>		
<b>8</b>	<b>Literatur- und Materialienverzeichnis</b>	<b>50</b>
<hr/>		
<b>Abbildungen</b>		
	Abbildung 1: Anzahl registrierter Arbeitsloser 2000–2011	8
	Abbildung 2: Organigramm der Stiftung Speranza vom 1.10.2011	10
	Abbildung 3: Entwicklung Anzahl Lehrstellensuchende, Lehrstellenangebote, Lehrstellenvergabe	14
	Abbildung 4: Wirkungsmodell und Evaluationsgegenstand	15
	Abbildung 5: Kantone mit und ohne Networkerprojekt (geografische Verteilung)	27
	Abbildung 6: Ausbildungstyp und Häufigkeit nach Region	32
<hr/>		
<b>Tabellen</b>		
	Tabelle 1: Übersicht über die bis 2011 eingeführten EBA-Ausbildungen	12
	Tabelle 2: Kantonale Ausgestaltung des Networkerprojekts im Juni 2011	23
	Tabelle 3: Typisierung der Kantone aufgrund der Angaben für das Jahr 2010	28
	Tabelle 4: Unterstützungsbeiträge des BBT an das Networkerprojekt 2008–2010	35
	Tabelle 5: Ausgaben des BBT pro geschaffene Lehrstelle (2008–2010)	35
	Tabelle 6: Art und Anzahl neuer Lehrstellen und Ausbildungsplätze	38
	Tabelle 7: Anzahl der zwischen 2008 und 2010 geschaffenen Lehrstellen und Ausbildungsplätze	39
	Tabelle 8: Entwicklung der EBA-Lehrverhältnisse (Kantone mit und ohne Networker)	41
	Tabelle 9: Verhältnis angebotener EBA-Lehrstellen zu besetzten EBA-Lehrstellen	43
<hr/>		

# Abkürzungen

BBG	Berufsbildungsgesetz
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BIZ	Berufsinformationszentrum
BFS	Bundesamt für Statistik
CM	Case Management Berufsbildung
EBA	Eidgenössisches Berufsattest
EFZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
IfB	Institut für Bildung (der Stiftung Speranza)
ICT	Information and Communication Technology
OdA	Organisation der Arbeitswelt
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft

# 1 Executive Summary

## Ausgangslage

Der Bund fördert im Bereich Berufsbildung Innovationen und besondere Leistungen im öffentlichen Interesse. Davon profitiert das Networkerprojekt der Stiftung Speranza. Es wurde 2006 lanciert und setzt sich zum Ziel, mehr Lehrstellen für Jugendliche mit sozialen oder schulischen Schwierigkeiten zu schaffen. Der Fokus liegt bei den Lehrstellen der zweijährigen beruflichen Grundbildung mit eidgenössischem Berufsattest (EBA). Sogenannte Networker<sup>1</sup> (in der regionalen Wirtschaft gut vernetzte Persönlichkeiten) versuchen, Unternehmen für die Schaffung neuer Lehrstellen zu gewinnen.

## Evaluationsauftrag

Das Berufsbildungsgesetz und die Berufsbildungsverordnung sehen vor, dass Massnahmen im Bereich der Berufsbildung evaluiert werden. Diese Evaluationen sollen Handlungs- und Steuerungswissen für die verantwortlichen Institutionen liefern (hier: Bund, Kantone, Organisationen der Arbeitswelt, Stiftung Speranza). Die vorliegende Evaluation umfasst das Networkerprojekt sowie die Tätigkeit der Geschäftsstelle der Stiftung Speranza. Der Fokus liegt auf dem Zeitraum von 2008 bis 2010.

## Methodik

Um der Komplexität des Projekts und den verschiedenen Interessengruppen gerecht zu werden, wurden die Daten in einem triangulierten Vorgehen erhoben:

1. Persönliche Interviews mit den Projektverantwortlichen der Stiftung Speranza und des BBT.
2. Telefoninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern aller kantonalen Berufsbildungsämter.
3. Fokusgruppendifkussion mit den Networkern sowie Befragung der Arbeitgebenden.

Abgerundet wurde die Erhebung durch eine Analyse der zentralen Dokumente und der relevanten Statistiken. Die Auswertung wurde je nach Art der vorliegenden Daten inhaltsanalytisch oder statistisch-deskriptiv vorgenommen.

## Ergebnisse

Die Ergebnisse der Evaluation werden in den Kapiteln «Networkerkonzept», «Umsetzung», «Output», «Impact» und «Outcome» wiedergegeben. Die wichtigsten Resultate:

### *Einheitliche Umsetzung*

Das Konzept wird in den Kantonen relativ einheitlich umgesetzt. Bezüglich Definition einer «neu geschaffenen Lehrstelle» herrscht Einigkeit. Unterschiedlich ausgestaltet sind die Networkermandate. Die meisten Kantone haben Leistungsaufträge mit freien Mitarbeitenden abgeschlossen, in zwei Kantonen wird die Aufgabe von Mitarbeitenden des Berufsbildungsamts wahrgenommen, in einem Kanton durch Mitarbeitende verschiedener Stiftungen.

<sup>1</sup> Die grosse Mehrheit der Networkenden sind Männer. Deshalb, und weil das Projekt so benannt ist, wird im Folgenden der Begriff «Networker» verwendet. Frauen sind ausdrücklich mitgemeint.

### *Quantitative Ziele erreicht*

Die quantitativen Ziele (Anzahl neue Lehrstellen) wurden in den Jahren 2008 bis 2010 schweizweit erreicht. Im Leistungsausweis wurden jedoch relativ viele Lehrstellen ausgewiesen, welche nicht durch Networker, sondern durch weitere, nicht näher benannte Projekte von Speranza geschaffen wurden. Die Zahl der ausschliesslich durch Networker geschaffenen Lehrstellen hat zwischen 2009 und 2010 um ein Drittel abgenommen.

### *Anzahl teilnehmender Kantone rückläufig*

Das Projekt war 2008 in 17, 2011 nur noch in 11 Kantonen aktiv. Zurzeit ist es in keinem französischsprachigen Kanton mehr präsent. Im Erhebungszeitraum dieser Evaluation war das Networkerprojekt in 9 Kantonen vertreten.

### *Steigende Kosten*

Die Networker werden gemäss Leistungsauftrag mit Prämien für neu geschaffene Lehrstellen entlohnt (CHF 400.– für eine EBA-Lehrstelle, CHF 200.– für eine EFZ-Lehrstelle). Hinzu kommt eine Spesenentschädigung. Diese Kosten werden vom Bund (60%), von dem jeweiligen Kanton (20%) und von der Stiftung Speranza (20%) getragen.

Die Kosten der Geschäftsstelle werden vom Bund (60%) und von der Stiftung Speranza (40%) getragen. Die Evaluation hat gezeigt, dass die Kosten für die Schaffung einer Lehrstelle zwischen 2008 und 2010 gestiegen sind.

### *Projektcontrolling lückenhaft*

Beim Projektcontrolling bestehen Lücken. Weder der Bund noch die Kantone als Geldgeber erhielten einen transparenten Leistungsausweis der Stiftung Speranza. Es wurden entweder Rohdaten (Listen der geschaffenen Lehrstellen) oder stark verdichtete Angaben (Anzahl geschaffener Stellen pro Kanton) geliefert. Diese Daten machen es schwierig, den Leistungsausweis nachzuvollziehen.

## **Schlussfolgerung**

Angesichts der angespannten Lehrstellensituation stellte das Networkerprojekt bei seiner Gründung eine wichtige Initiative dar. Dem Projekt ist es seither gelungen, jährlich die angestrebte Anzahl Lehrstellen zu schaffen. Die Verbreitung in den Kantonen wie auch die Anzahl der durch Networker geschaffenen Lehrstellen hat aber im Beobachtungszeitraum abgenommen. Es stellt sich die Frage, ob und in welcher Form das Projekt noch einem Bedarf entspricht und finanziell unterstützt werden soll. Sollte die Finanzierung weitergeführt werden, ist zu klären, welche Bedingungen im Bereich des Controllings und der Wissenssicherung erfüllt werden müssen. Am Schluss des Evaluationsberichts finden Bund, Kantone, OdAs und die Stiftung Speranza konkrete Handlungsempfehlungen.

# 2 Evaluationsgegenstand und Kontext

## 2.1 Evaluation

### 2.1.1 Gegenstand der Evaluation

Gegenstand der vorliegenden Evaluation sind folgende Tätigkeiten der Stiftung Speranza<sup>2</sup>:

- Schaffung praxisorientierter Ausbildungsplätze zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung
- Lehrstellenbeschaffung und -vermittlung für Jugendliche mit schulischen Defiziten oder sozialen Schwierigkeiten
- Aufbau und Tätigkeit der nationalen Geschäfts- und Koordinationsstelle der Stiftung Speranza

### 2.1.2 Ziel der Evaluation

Die Evaluation soll für die verantwortlichen Institutionen (Bund, Kantone, Stiftung Speranza)

- Handlungswissen zur Wirkung der Networkertätigkeit und der Geschäftsstelle der Stiftung Speranza bereitstellen;
- Steuerungswissen zur Optimierung der oben genannten Aktivitäten der Stiftung Speranza generieren.<sup>3</sup>

### 2.1.3 Begleitgruppe

Dem Evaluationsteam und dem BBT stand eine Begleitgruppe zur Seite. An den gemeinsamen Meilensteinsitzungen wurden Hypothesen formuliert, Zwischenergebnisse diskutiert, Ergebnisse validiert und valorisiert. Das Praxiswissen der einzelnen Mitglieder sowie deren Erfahrungen mit dem Networkerprojekt und der Geschäftsstelle der Stiftung Speranza sind in die Evaluation eingeflossen.

Der Begleitgruppe gehörten folgende Personen an:

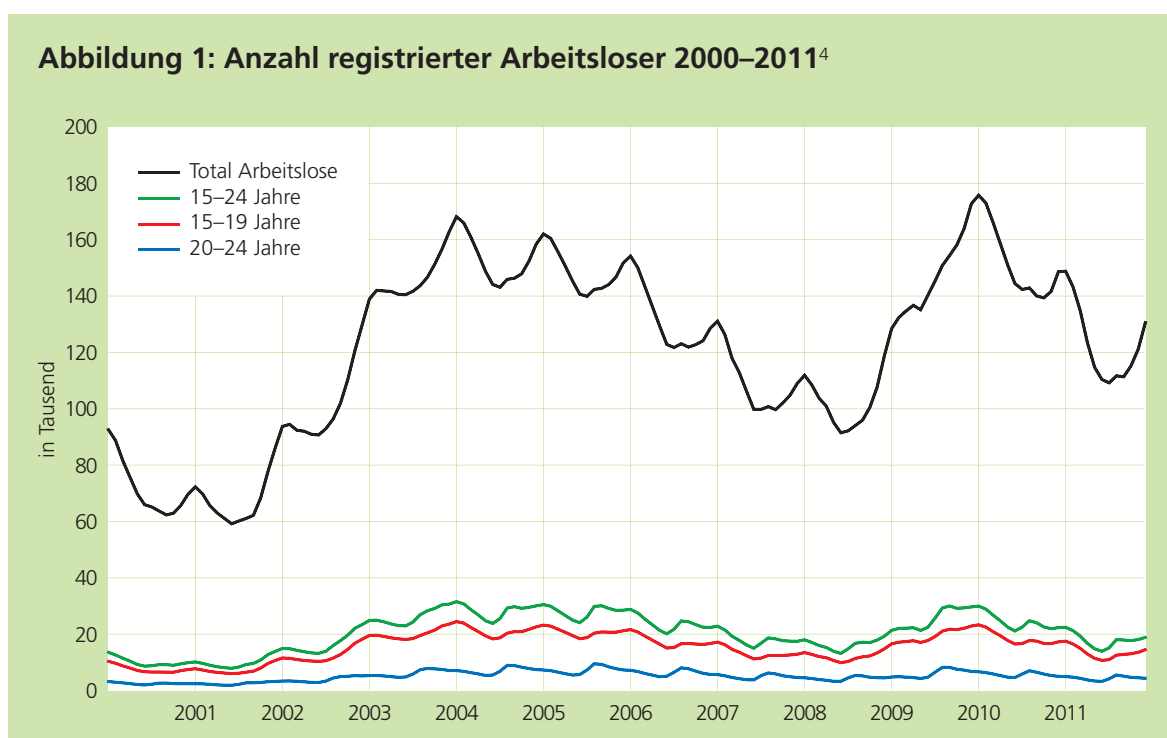
- Caprez Marco, Arbeitgebernetzwerk für Berufsbildung SQUF
- Eichenberger Thomas, Schweizerische Konferenz der Leiter und Leiterinnen der Berufs- und Studienberatung KBSB (AG)
- Gaille Patrice, Schweizerische Berufsbildungsämterkonferenz SBBK (NE)
- Mai Agathe, Schweizerische Berufsbildungsämterkonferenz SBBK (BS)
- Nembrini Vincenzo, Schweizerische Berufsbildungsämterkonferenz SBBK (TI)
- Summermatter Heinrich, Schweizerischer Gewerkschaftsbund SGB
- Vögtli Christina, Schweizerische Berufsbildungsämterkonferenz SBBK (ZH)
- Weber Bernhard, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
- Weber Markus, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
- Zihler Angela, Travail Suisse

### 2.1.4 Die Stiftung Speranza

2006 wurde auf Initiative von Nationalrat Otto Ineichen der Verein Speranza 2000 gegründet. Auslöser war die damals hohe Jugendarbeitslosigkeit. Der Name des Vereins leitet sich aus dem italienischen Wort

<sup>2</sup> Vgl. BBT: Pflichtenheft

<sup>3</sup> Im Interesse der Lesbarkeit des Berichts wird in der Folge der Begriff «Evaluation des Networkerprojekts» zur Beschreibung des Evaluationsauftrags verwendet. Darin enthalten ist im Sinne des Pflichtenhefts die Evaluation der Tätigkeiten der Geschäftsstelle der Stiftung Speranza mit Bezug auf das Networkerprojekt.



«Hoffnung» (speranza) sowie der Zielsetzung ab, 2000 niederschwellige Ausbildungsplätze für schulisch schwache Jugendliche zu schaffen.

Die Zahlen des SECO (Abbildung 1) dokumentieren den Anstieg der Arbeitslosen im Alter von 15 bis 24 Jahren ab 2002. Nach einem Rückgang in den Jahren 2006 bis 2008 stieg die Arbeitslosigkeit ab 2009 wieder an. Zu den Ausschlägen trug primär die Kohorte der 20- bis 24-Jährigen bei. Die Kohorte der 15- bis 19-Jährigen – die eigentliche Zielgruppe des Networkerprojekts – zeigte sich über den gesamten Zeitraum weitgehend stabil (saisonale Schwankungen ausgenommen).

2008 wurde der Verein «Speranza 2000» in eine Stiftung mit dem Namen «Speranza» überführt, welche seither mit folgendem Stiftungszweck tätig ist:

- Schaffen von Ausbildungsplätzen für schulisch schwache Jugendliche
- Eingliederung von langzeitarbeitslosen Jugendlichen und Ausgesteuerten
- Eingliederung von Personen mit gesundheitlichen Leistungseinbussen

Per April 2008 wurde die Gönnervereinigung der Stiftung Speranza gegründet. Ihr Ziel besteht darin, ein Netzwerk aus Unternehmern und Privaten zu knüpfen, die den Grundgedanken der Stiftung teilen und bereit sind, diese ideell und finanziell zu unterstützen.

4 Vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2011): Die Lage auf dem Arbeitsmarkt, diverse Jahrgänge, [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)



Zwischen 2008 und 2011 hat die Stiftung Speranza ihre Tätigkeit in Ergänzung zum Networkerprojekt laufend erweitert. Diese Tätigkeit gestaltet sich zum Erhebungszeitpunkt (August 2011) wie folgt<sup>5</sup>:

- Institute für Bildung (IfB) in Luzern und Aarau: Diese werden als Kompetenzzentren für die berufliche Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Mehrfachproblematiken beschrieben und unterstützen diese Zielgruppe mit spezifischen Bildungsangeboten.
- Coaching und Vermittlung: Jungen Erwachsenen bis 25 Jahre, welche den beruflichen Einstieg auch Jahre nach dem obligatorischen Schulabschluss nicht geschafft haben oder Gefahr laufen, diesen längerfristig nicht zu schaffen, werden individuell begleitet.
- Assessment-Center: Mit einer professionellen Eignungsabklärung wird die Grundlage geschaffen, um Entscheide bezüglich der Erstausbildung oder einer Zusatzlehre für junge Erwachsene (bis 25 Jahre) zu fällen. Das Assessment-Center steht auch berufstätigen Personen jeglichen Alters offen, die eine berufliche Standortbestimmung wünschen, eine Neuorientierung anstreben oder Unterstützung im Bewerbungsprozess brauchen.

Mittlerweile beschäftigt die Stiftung Speranza am Standort Aarau 15 Personen und 2 Lernende, am Standort Luzern 11 Personen und 1 Lernenden.<sup>6</sup> Hinzu kommen die Networker, welche im Mandatsverhältnis beschäftigt werden.

Die strategische Ebene bildet der Stiftungsrat, in welchem zum Evaluationszeitpunkt (August 2011) folgende Personen vertreten waren:

- Otto Ineichen, Präsident des Stiftungsrats, Nationalrat und ehem. Unternehmer
- Tarsizius Caviezel, Vizepräsident, Delegierter des Verwaltungsrats Burkhälter Holding AG, alt Nationalrat
- Hans Rudolf Gysin, Vizepräsident, Direktor Wirtschaftskammer Baselland, Nationalrat
- Dr. Edgar Oehler, Mitglied des Verwaltungsrats Arbonia-Forster Holding AG, alt Nationalrat
- Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe
- Lucius Dürr, Direktor Schweizerischer Versicherungsverband

Zusätzlich unterhält die Stiftung Speranza einen Fachausschuss. Seine Aufgabe besteht darin, die Projektangaben zu evaluieren. Folgende Personen waren zum Evaluationszeitpunkt (August 2011) im Ausschuss vertreten:

- Prof. Dr. Hans Ruh, Sozialethiker
- Dr. Rudolf Schuppisser, ehem. Vizedirektor Schweizerischer Arbeitgeberverband
- Dr. Urs Moser, Institut für Bildungsevaluation, Institut der Universität Zürich
- Josef Widmer, Leiter Dienststelle Berufs- und Weiterbildung
- Stefan Ritler, Vizedirektor Bundesamt für Sozialversicherungen
- Doris Matyassy, Zentralbereich Personal, Development, SBB AG
- Michael Zimmerli, Leiter HR-Center ABB Schweiz
- Katrin Glunk, Corporate Training & Development Manager, SV Group

5 Vgl. Angaben auf der Homepage [www.stiftungsperanza.ch](http://www.stiftungsperanza.ch) (22.8.2011)

6 Vgl. Angaben unter [www.stiftungsperanza.ch](http://www.stiftungsperanza.ch) (22.8.2011)

Die Stiftung Speranza ist darüber hinaus in Politik, Wirtschaft und in weiteren Bereichen gut vernetzt. Diese Vernetzung findet einerseits über die Gönnervereinigung statt, andererseits über prominente Persönlichkeiten, welche als Botschafterinnen und Botschafter für die Stiftung auftreten.<sup>7</sup>

Das folgende Organigramm zeigt die Organisationsstruktur der Stiftung Speranza. Die vorliegende Evaluation befasst sich ausschliesslich mit der Stiftung an sich und dem Networkerprojekt.

**Abbildung 2: Organigramm der Stiftung Speranza vom 1.10.2011<sup>8</sup>**



### 2.1.5 Das Networkerprojekt

Die Idee des Networkerprojekts besteht darin, Personen aus der Wirtschaft, welche über Führungserfahrung und ein grosses persönliches und berufliches Netzwerk verfügen, für die Schaffung neuer Lehrstellen einzusetzen. Die Stiftung Speranza erhofft sich von der Nähe der Networker zur Wirtschaft und zu den Entscheidungsträgern in den Betrieben mehr Glaubwürdigkeit und Durchschlagskraft.

<sup>7</sup> Vgl. [www.stiftungesperanza.ch](http://www.stiftungesperanza.ch) › Gönnervereinigung › Botschafter

<sup>8</sup> Vgl. [http://www.stiftungesperanza.ch/images/upload/2011-11-03%20Organigramm%20V1%200\\_3413.pdf](http://www.stiftungesperanza.ch/images/upload/2011-11-03%20Organigramm%20V1%200_3413.pdf) (6.12.2011)

Die Networker werden von der Stiftung Speranza und dem jeweiligen Kanton im Mandatsverhältnis angestellt. Sie vermitteln potenziellen Ausbildungsbetrieben in persönlichen oder telefonischen Kontakten Wissen zur relativ neuen zweijährigen Grundbildung mit eidgenössischem Berufsattest (EBA) und motivieren sie, eine entsprechende Lehrstelle anzubieten. Ziel ist es, in jedem Kanton die Anzahl EBA-Lehrstellen zu erhöhen.

### 2.1.6 Terminologie

Im Verlauf der Evaluation drängte sich eine Klärung der Terminologie auf. Im Pflichtenheft des BBT für die vorliegende Evaluation wird der Begriff «Networkerkonzept» verwendet. Die Stiftung Speranza verwendet in ihrer Kommunikation jedoch den Begriff «Networkerprojekt». Aus der Logik, dass die Networker zwar auf der Grundlage des Konzepts arbeiten, genau genommen aber ein Projekt umsetzen, wird nachfolgend der Begriff «Networkerprojekt» verwendet.

## 2.2 Kontext

### 2.2.1 Förderpraxis des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT)

90% aller Schulabgängerinnen und -abgänger schliessen eine Ausbildung auf Sekundarstufe II (berufliche Grundbildung, Mittelschule) ab. Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt (OdAs) wollen diese Quote bis zum Jahr 2020 auf 95% erhöhen. Dieses Ziel soll u.a. mit verschiedenen Fördermassnahmen im Bereich der Berufsbildung erreicht werden.

Das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) kann entsprechende Massnahmen von Kantonen, OdAs und weiteren Akteuren finanziell unterstützen – dies mit Beiträgen von bis zu 60%, in begründeten Fällen bis zu 80%. Profitieren können zum Beispiel Massnahmen, welche der Sicherung und der Erweiterung des Lehrstellenangebots oder der Integration von Jugendlichen mit Schwierigkeiten in der Berufsbildung dienen (gem. Art. 54 und Art. 55 Abs. 1 Bst. f und j des Berufsbildungsgesetzes).

Zu diesen Massnahmen gehören das Networkerprojekt sowie der Betrieb der nationalen Geschäfts- und Koordinationsstelle der Stiftung Speranza. Beide Projekte wurden bisher mit jährlichen Beiträgen in der Höhe von 60% (in Ausnahmefällen 80%) der Kosten unterstützt. Diese subventionierten Massnahmen sind Gegenstand der vorliegenden Evaluation.

### 2.2.2 Das duale Berufsbildungssystem

Die Berufsbildung ermöglicht Jugendlichen den Einstieg in die Arbeitswelt und bildet sie zu qualifizierten Fach- und Führungskräften weiter. Sie ist innerhalb des Bildungssystems auf Sekundarstufe II (berufliche Grundbildung) und auf Tertiärstufe (höhere Berufsbildung) angesiedelt. Ihr besonderes Merkmal ist der enge Bezug zur Arbeitswelt.

Zwei Drittel der Jugendlichen steigen über eine der rund 230 beruflichen Grundbildungen ins Arbeitsleben ein. Die Ausbildung im Betrieb und die Ausbildung in der Berufsfachschule bilden die klassische Form der beruflichen Grundbildung. Alternativ kann sie auch in einem schulischen Vollzeitangebot (Lehrwerkstätte, Handelsmittelschule usw.) absolviert werden. Die Ausbildung orientiert sich an den nachge-

fragten Berufsqualifikationen und an den zur Verfügung stehenden Arbeitsplätzen. Deshalb weist die Schweiz eine der tiefsten Jugendarbeitslosenquoten auf.<sup>9</sup>

Im Bereich der beruflichen Grundbildung stehen den Jugendlichen folgende Wege offen (je nach Leistungsvermögen)<sup>10</sup>:

- Die **drei- oder vierjährige berufliche Grundbildung** wird mit einem eidgenössischen Fähigkeitszeugnis (EFZ) abgeschlossen. Sie sichert den Zugang zum Arbeitsmarkt und den Anschluss an die höhere Berufsbildung. Während oder nach der beruflichen Grundbildung können Lernende die Berufsmaturität erwerben.
- Die **zweijährige berufliche Grundbildung** wird mit einem eidgenössischen Berufsattest abgeschlossen (EBA). Sie richtet sich vorwiegend an praktisch orientierte Jugendliche und sichert den Zugang zum Arbeitsmarkt sowie zu einer verkürzten beruflichen Grundbildung mit EFZ.
- Die **Brückenangebote** richten sich an Jugendliche, welche die Anforderungen für den Einstieg in eine berufliche Grundbildung noch nicht erfüllen. Brückenangebote (berufsvorbereitendes Schuljahr, Vorlehre in einem Betrieb u.a.) dauern in der Regel ein Jahr.

Im Zusammenhang mit dem Networkerprojekt spielt insbesondere die zweijährige berufliche Grundbildung (EBA) eine zentrale Rolle. Dieses Bildungsangebot wurde mit dem Bundesgesetz über die Berufsbildung, das am 1. Januar 2004 in Kraft trat, geschaffen. Die ersten Bildungsverordnungen traten per 1. Januar 2005 in Kraft. Seither wurden die folgenden Ausbildungen eingeführt:

**Tabelle 1: Übersicht über die bis 2011 eingeführten EBA-Ausbildungen**<sup>11</sup>

2005	Detailhandelsassistent/-in EBA, Hotellerieangestellte/-r EBA, Küchenangestellte/-r EBA, Restaurationsangestellte/-r EBA
2006	Milchpraktiker/-in EBA, Reifenpraktiker/-in EBA, Schreinerpraktiker/-in EBA
2007	Automobil-Assistent/-in EBA, Logistiker/-in EBA, Metallbaupraktiker/-in EBA, Seilbahner/-in EBA
2008	Grundbaupraktiker/-in EBA, Industriebodenbaupraktiker/-in EBA, Steinsetzer/-in EBA, Strassenbaupraktiker/-in EBA, Büroassistent/-in EBA, Fleischfachassistent/-in EBA, Florist/-in EBA, Haustechnikpraktiker/-in EBA, Lebensmittelpraktiker/-in EBA, Pferdewart/-in EBA, Polybaupraktiker/-in EBA
2009	Agrarpraktiker/-in EBA, Kunststoffverarbeiter/-in EBA, Mechanikpraktiker/-in EBA
2010	Formenpraktiker/-in EBA, Oberflächenpraktiker/-in EBA, Uhrenarbeiter/-in EBA
2011	Baupraktiker/-in EBA, Dekorationsnäher/-in EBA, Gebäudereiniger/-in EBA, Holzbearbeiter/-in EBA, Informatikpraktiker/-in EBA, Bäcker/-in-Konditor/-in-Confiseur/-in EBA, Plattenlegepraktiker/-in EBA, Polisseuse/Polisseur EBA, Schuhreparateur/-in EBA
2012	Assistent/-in Gesundheit/Soziales EBA, Coiffeuse/Coiffeur EBA, Gärtner/-in EBA, Kältemontage-Praktiker/-in EBA, Printmedienpraktiker/-in EBA

<sup>9</sup> Vgl. BBT: Fakten und Zahlen, Berufsbildung in der Schweiz 2011

<sup>10</sup> Vgl. BBT: Berufsbildung im Überblick. Der Weg der Profis

<sup>11</sup> Vgl. BBT: Überblick EBA, 4.1.2012

Zu diesen Ausbildungen kommen 2012 weitere Berufe hinzu. Analog zur Anzahl möglicher Berufsabschlüsse hat die Zahl der effektiven EBA-Abschlüsse zugenommen (von 1591 im Jahr 2007 auf 3690 im Jahr 2010<sup>12</sup>).

### 2.2.3 Die Verbundpartnerschaft

Die Berufsbildung ist eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Kantonen und OdAs. Jedem der drei Verbundpartner kommt ein spezifisches Aufgabengebiet zu:<sup>13</sup>

*Bund: strategische Steuerung und Entwicklung*

- Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Gesamtsystems
- Vergleichbarkeit und Transparenz der Angebote im gesamtschweizerischen Rahmen
- Erlass der rund 230 Verordnungen über die berufliche Grundbildung
- Anerkennung der Prüfungsordnungen und der Rahmenlehrpläne der höheren Berufsbildung
- Anerkennung von Bildungsgängen für Berufsbildungsverantwortliche
- Übernahme von einem Viertel der Gesamtkosten der öffentlichen Hand
- Förderung von Innovationen und Unterstützung von besonderen Leistungen im öffentlichen Interesse

*Kantone: Umsetzung und Aufsicht*

- Berufsbildungsämter / Lehraufsicht
- Berufsfachschulen und schulische Vollzeitangebote
- Berufsinformationszentren und Berufsberatungsstellen
- Lehrstellenmarketing
- Beteiligung an der Weiterentwicklung und der Steuerung der Berufsbildung

*OdAs: Bildungsinhalte und Ausbildungsplätze*

- Definition von Bildungsinhalten und nationalen Qualifikationsverfahren
- Bereitstellung von Ausbildungsplätzen
- Vermittlung der Berufsqualifikationen
- Entwicklung neuer Bildungsangebote

### 2.2.4 Entwicklung des Lehrstellenmarkts

Der Lehrstellenmarkt ist aufgrund der demografischen Entwicklung, konjunktureller Schwankungen, struktureller Veränderungen sowie der Ausbildungsfähigkeit der Unternehmungen und der Interessen der Jugendlichen ständig in Bewegung.<sup>14</sup> Den grössten Einfluss übt zurzeit die demografische Entwicklung aus. Sie ist gemäss Szenarien des Bundesamts für Statistik (BFS) hauptsächlich dafür verantwortlich, dass die Gesamtzahl der Lernenden auf Sekundarstufe II bis 2020 durchschnittlich um 5 bis 6% abnimmt. Dieser Rückgang dürfte im Jahr 2011 eingesetzt haben und bis 2016 an Intensität gewinnen.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Vgl. BFS, Statistik der beruflichen Grundbildung 2007–2010

<sup>13</sup> Vgl. BBT: Fakten und Zahlen, Berufsbildung in der Schweiz 2011

<sup>14</sup> Vgl. BBT: Fakten und Zahlen, Berufsbildung in der Schweiz 2011, S. 8

<sup>15</sup> Vgl. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/08/dos/blank/14/10.print.html> (15.12.2011)

Im August 2011 haben sich gemäss Lehrstellenbarometer 90 000 Jugendliche für eine berufliche Grundbildung interessiert – 3500 weniger als im Vorjahr. Zu besetzen waren 93 500 Lehrstellen. Davon sind 6500 offen geblieben.

Die Entwicklung des Lehrstellenangebots und der Lehrstellenvergabe gestaltet sich seit dem Jahr 2006 folgendermassen:

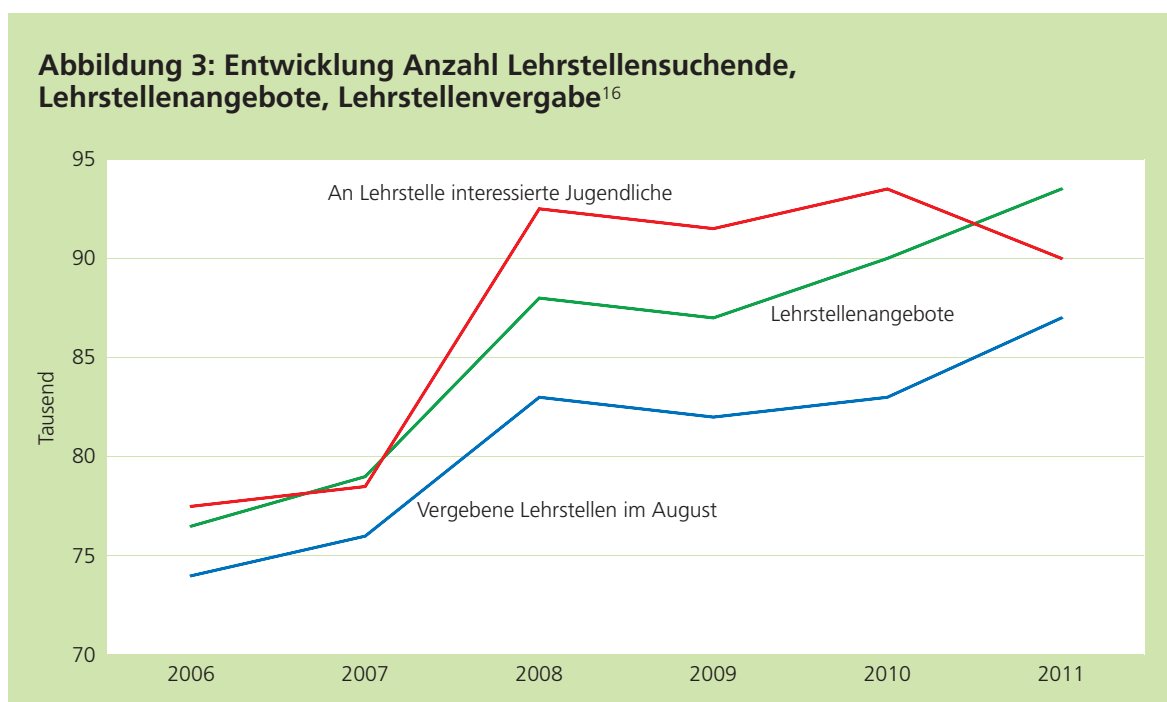


Abbildung 3 zeigt, dass die Anzahl der Lehrstellensuchenden 2011 erstmals tiefer lag als jene der angebotenen Lehrstellen. Viele Jugendliche finden also wieder leichter eine Lehrstelle, die ihren Wünschen entspricht. Die Kehrseite: In Berufen, welche bei Jugendlichen weniger populär sind, bleiben Lehrstellen unbesetzt. Das kann zu einem Fachkräftemangel führen, sofern die fehlenden Fachkräfte nicht im Ausland rekrutiert werden können.

## 2.3 Gesetzliche Grundlage

Das Berufsbildungsgesetz sieht vor<sup>17</sup>, dass die Projektförderung des BBT kontinuierlich überprüft wird. Art. 66 der Berufsbildungsverordnung (BBV) hält zudem fest, dass für eine finanzielle Unterstützung eines Projekts dessen Evaluation zwingend ist.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Vgl. LINK, 2011, S. 9 / LINK, 2010, S. 9 / LINK, 2009, S. 5 / LINK, 2008, S. 5 / LINK, 2007, S. 5 / LINK, 2006, S. 21.

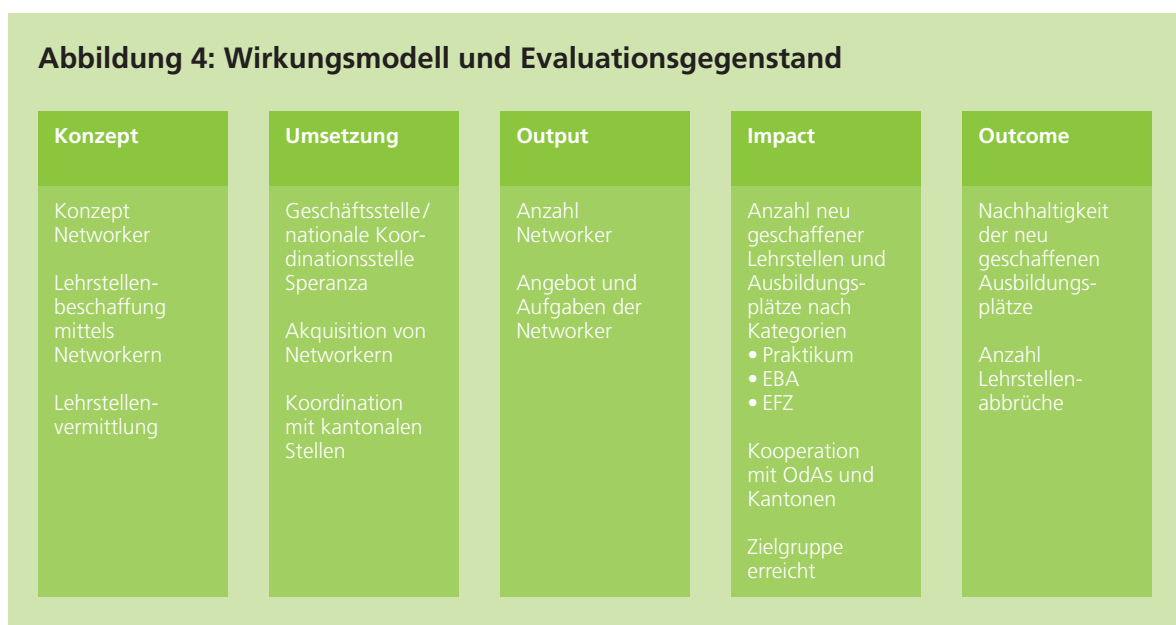
<sup>17</sup> Art. 57 BBG

<sup>18</sup> Vgl. BBT Pflichtenheft, 2010, S. 2

# 3 Evaluationsvorgehen

## 3.1 Wirkungsmodell und Evaluationsfragen

Das Pflichtenheft des BBT gab fünf Ebenen vor, auf denen das Networkerprojekt zu untersuchen war. Sie sind in folgendem Wirkungsmodell dargestellt.<sup>19</sup>



Basierend auf diesem Wirkungsmodell wurden vom BBT folgende Fragen für die Evaluation gestellt:

### Konzept

- Welche Tätigkeitsbereiche, welche Zielsetzungen, welche Zielgruppen hat das Konzept Networker?
- Welche Aufgaben haben die Networker der Stiftung Speranza?
- Wie wurde das Networkerkonzept weiterentwickelt?

### Umsetzung

- Wie ist die Tätigkeit der Networker in das kantonale Angebot (Case Management, Brückenangebote, Lehrstellenförderung und Berufsintegration usw.) eingebettet?
- Wie grenzt sie sich von der kantonalen Lehrstellenförderung ab?
- Wo tritt sie in der Lehrstellenförderung anstelle des kantonalen Engagements?
- Wie wird die Tätigkeit der Networker von den kantonalen Behörden wahrgenommen?
- Wie wird das Networkerprojekt finanziert? Anteil Bund, Kantone, andere?
- Welche Aufgabe hat die nationale Koordinationsstelle?
- Wie koordiniert sie ihre Tätigkeit mit den kantonalen Berufsbildungsämtern?

<sup>19</sup> Vgl. BBT, Pflichtenheft, S. 3

- Wer ist zuständig für die Akquisition der Networker?
- Gibt es Anforderungsprofile bzw. Standards für die Networker? Welche?
- Welche Massnahmen zum Qualitätsmanagement bzw. zur Qualitätssicherung trifft die Stiftung Speranza?

#### *Output*

- Wie viele Networker sind für die Stiftung Speranza tätig (Verlauf seit Beginn 2006)?
- Welche Aufgaben übernehmen sie (Auflistung ihrer Aufgaben und Tätigkeiten)?
- Übernehmen die Networker auch weitere Aufgaben zum Erhalt des Ausbildungsplatzes?
- Welche Kosten verursacht ein durch Networker geschaffener Ausbildungsplatz, aufgeschlüsselt nach Kategorie: Ausbildungsplatz zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung (ehemals Praktikum), EBA, EFZ?
- Wie sind die Kosten im Vergleich mit der kantonalen Lehrstellenförderung?

#### *Impact*

- Was bewirkt der Einsatz von Networkern in Bezug auf Lehrstellenschaffung und Integration von Jugendlichen in die berufliche Grundbildung? Anzahl durch Networker geschaffene Ausbildungsplätze nach Kategorien: Ausbildungsplatz zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung, EBA, EFZ?
- Verlauf über mehrere Jahre: Wie viele neue Ausbildungsplätze (aufgeschlüsselt nach Kategorien) schaffen die Networker?
- Wie wird die Zielgruppe der Stiftung Speranza erreicht?
- Wie wird die Tätigkeit der Networker von der Arbeitgeber- und der Gewerkschaftsseite wahrgenommen?
- Erreicht das Networkerprojekt die Verbundpartner Kantone und OdA?
- Wie ist die Zielgruppe von Unternehmen strukturiert, welche von der Stiftung Speranza kontaktiert werden: Kleinstbetriebe, KMU oder grosse Betriebe?

#### *Outcome*

- Ist die Tätigkeit der Networker nachhaltig? Wie viele Ausbildungsplätze (nach Kategorien: Ausbildungsplatz zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung, EBA, EFZ) sind nach zwei Jahren noch vorhanden?
- Welche Faktoren tragen dazu bei, dass eine Ausbildungsstelle erhalten bleibt?
- Wie hoch ist die Quote der Abbrüche (Anzahl Abbrüche nach Kategorien: Ausbildungsplatz zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung, EBA, EFZ)?
- Was geschieht nach einem Lehrstellenabbruch: Bleibt die Stelle erhalten, wird sie neu besetzt?
- Erfolgsquote nach Ausbildungsplatz zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung – Übertritt in Grundbildung EBA: Treten Praktikantinnen und Praktikanten nach dem Praktikum in eine EBA- oder eine EFZ-Ausbildung über?



## 3.2 Hypothesen

In einem Workshop wurden zusätzlich zu den Fragestellungen Hypothesen formuliert, welche im Rahmen der Evaluation geprüft werden sollten. Diese wurden mit der Begleitgruppe diskutiert und gutgeheissen.

1. Ohne Networker werden weniger neue Lehrstellen geschaffen.
2. Die Stiftung Speranza versteht unter einer «geschaffenen Lehrstelle» dasselbe wie Bund und Kantone.
3. Wenn durch die Stiftung Speranza eine Lehrstelle geschaffen wird, ist diese günstiger, als wenn dies über eine kantonale Massnahme erfolgt.
4. Es benötigt zukünftig nicht mehr Lehrstellen, sondern ein besseres Matching<sup>20</sup> zwischen Jugendlichen auf Lehrstellensuche und freien Lehrstellen.
5. Dank der Wirkung der Geschäftsstelle hat die Stiftung Speranza in relativ kurzer Zeit in allen Kantonen der Schweiz Fuss gefasst.
6. Die Networker sind nur deshalb so erfolgreich, weil es die anderen Angebote der Stiftung Speranza ebenfalls gibt.

## 3.3 Methodik

Die Evaluation des Networkerprojekts und der Geschäftsstelle der Stiftung Speranza beinhaltet sowohl summative wie formative Anteile.

- Die summative Evaluation hat eine bilanzierende Beurteilung eines Projekts zum Ziel. Der Fokus liegt auf einem legitimatorischen Wirkungsnachweis, die Auswertung wird abschliessend vorgenommen. Summative Evaluationen werden häufig als Entscheidungsgrundlage verwendet, ob ein Projekt weitergeführt werden soll oder nicht.
- Die formative Evaluation<sup>21</sup> soll Lernprozesse auslösen mit dem Ziel, das Angebot zu optimieren. Das setzt Rückkoppelungen<sup>22</sup> mit der Projektumsetzung voraus. Formative Evaluationen erfolgen in der Regel prozessbegleitend.

Um die Vielschichtigkeit des Networkerprojekts und der Geschäftsstelle der Stiftung Speranza zu erfassen, wurde mit einem «Mixed-Method»-Ansatz vorgegangen, indem sowohl Elemente des qualitativen wie auch des quantitativen Vorgehens zur Anwendung kamen.

- Qualitative Methoden setzen bei der induktiven Erkenntnislogik an und zeichnen sich durch besondere Gegenstandsangemessenheit und -nähe sowie durch die Berücksichtigung und die Analyse unterschiedlicher Perspektiven aus. Sie eignen sich insbesondere zur Untersuchung sozialer Zusammenhänge.
- Quantitative Methoden folgen in der Regel der deduktiven Erkenntnislogik und werden eher dann eingesetzt, wenn es darum geht, (implizite oder explizite) Hypothesen zu überprüfen.

<sup>20</sup> Unter dem Begriff «Matching» versteht man den Abgleich von Arbeitsplatzanforderungen mit persönlichen Eigenschaften und Kompetenzen von Bewerbern/Bewerberinnen. Die Vermittlung einer geeigneten Lehrstelle und eines/einer geeigneten Lernenden bedingen in den meisten Fällen einen längerfristigen Prozess mit sorgfältiger Abklärung und Begleitung. Vgl. Scheller, 2008

<sup>21</sup> Vgl. Flick, 2006, S. 14

<sup>22</sup> Vgl. Rossi/Lipsey/Freeman, 2004, S. 169–201

Die vorliegende Evaluation setzte ein mehrfach trianguliertes Vorgehen ein, indem verschiedene Perspektiven auf den Gegenstand berücksichtigt und unterschiedliche Daten mit verschiedenen Methoden erhoben und ausgewertet wurden. Aufgrund der Fragestellungen aus dem Pflichtenheft und der erarbeiteten Hypothesen wurde in einem Evaluationsmodell definiert, welche Fragen mit welcher Methodik beantwortet werden sollen (siehe Anhang I).

Folgende Methoden kamen dabei zur Anwendung<sup>23</sup>:

- telefonische leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen Berufsbildungsämtern
- persönliche leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern des BBT und der Stiftung Speranza
- schriftliche Befragung von Arbeitgebenden mittels Onlinefragebogen
- telefonische standardisierte Interviews mit Arbeitgebenden, welche im Zeitraum 2007/2008 aufgrund eines Networkerkontakts eine Lehrstelle geschaffen haben
- Dokumentenanalyse
- Fokusgruppengespräch mit einer Auswahl an Networkerinnen und Networkern

### 3.4 Auswertung

Die Erhebungen zur Evaluation des Networkerprojekts fanden mehrheitlich im Zeitraum von Juni bis September 2011 statt. Entsprechend der unterschiedlichen methodischen Vorgehensweisen wurden die Daten auch mit unterschiedlichen Methoden ausgewertet.

- Die telefonischen und persönlichen Interviews sowie das Fokusgruppengespräch wurden in einem Audiofile festgehalten. Die transkribierten Gespräche wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>24</sup> analysiert. Dabei wurden alle Gesprächsprotokolle in die Analysesoftware MaxQDA transkribiert und entlang desselben Codebaums<sup>25</sup> codiert. Zur Erstellung des Codebaums wurde einerseits deduktiv entlang der Hypothesen vorgegangen. Zu jeder Hypothese wurden Codes gebildet, die es ermöglichten, die Aussagen zu den einzelnen Themen derart zu verdichten, dass die Hypothesen bestätigt, widerlegt oder ausdifferenziert werden konnten. Andererseits wurde ein exploratives Vorgehen angewendet und wurden weitere Codes induktiv aus dem vorhandenen Textmaterial gebildet. Aussagen zum Networkerprojekt, welche zwar in den Hypothesen nicht thematisiert wurden, in verschiedenen Datenquellen aber immer wieder auftauchten, wurden zu Codes zusammengefasst. Damit konnten Informationen, welche sich zwar nicht auf die Hypothesen bezogen, für die gesamthafte Bewertung aber relevant erschienen, ebenfalls mit einbezogen werden. Um eine möglichst objektive Codierung sicherzustellen, wurde bei der Auswertung der Texte mit MaxQDA nach dem Vieraugenprinzip gearbeitet – mit einer Person deutscher und einer Person französischer Muttersprache.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> Eine detaillierte Beschreibung der angewendeten Methoden ist im Anhang zu finden.

<sup>24</sup> Vgl. Mayring, 2004

<sup>25</sup> Vgl. Codebaum im Anhang V

<sup>26</sup> Im vorliegenden Bericht finden sich Originalzitate aus den geführten Interviews. Um die Anonymität der befragten Personen sowie gleichzeitig die Echtheit der Aussagen belegen zu können, wurden die Interviews mit Nummern versehen.

- Die telefonische Befragung der Arbeitgebenden wurde deskriptiv statistisch ausgewertet.
- Im Rahmen der Auswertung aller Datenquellen wurde ersichtlich, dass Aussagen zu Einzelfällen kaum möglich sind. Es war durch die Datenlage nicht eindeutig möglich, die Auswirkungen des Networkerprojekts auf einzelne Jugendliche und deren Lebenslauf nachzuvollziehen. Ebenso war es unmöglich, die Konsequenzen der Tätigkeit der Networker für einzelne Firmen zu eruieren. Dies hängt damit zusammen, dass weder bei der Stiftung Speranza noch bei den Kantonen die Namen der Jugendlichen, die eine solche Stelle angetreten haben, oder die Namen der Firmen, die eine geschaffene Stelle besetzten, bekannt sind. Der weitere Verlauf nach der Schaffung einer Lehrstelle interessiert im Rahmen des Projekts nicht und ist deshalb auch nirgends festgehalten. Aufgrund dessen lassen sich mit der vorliegenden Evaluation einige der in Kapitel 3.1 aufgeführten Evaluationsfragen, welche sich auf die individuellen Verläufe beziehen, nicht beantworten.

# 4 Evaluationsergebnisse

## 4.1 Das Networkerkonzept

### 4.1.1 Zielsetzungen

2006 wurde der Verein «Speranza 2000» als Reaktion auf die steigende Jugendarbeitslosigkeit gegründet. Damals war sein zentraler Inhalt das Networkerprojekt. Die Initianten befürchteten, dass dem Staat aufgrund der mangelnden Arbeitsmarktintegration vieler Jugendlicher hohe Sozialkosten entstehen könnten. Dieser Entwicklung wollten sie entgegenwirken. Der Leitgedanke des Projekts besteht bis heute darin, dass niemand nach der obligatorischen Schulzeit ohne Anschlusslösung sein soll.

Die konkreten Zielsetzungen lassen sich aus den jährlichen Gesuchen an das BBT ablesen:

#### 2008

##### *Quantitative Ziele*

- Schaffung von 2000 neuen Ausbildungsplätzen (EBA-Lehrstellen oder Ausbildungsplätze zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung oder Lehrstellen im niederschweligen Bereich für schulisch schwache Jugendliche)

##### *Qualitative Ziele*

- Verbesserung der organisatorischen Vernetzung von privaten und öffentlichen Angeboten im Bereich der Vermittlung von Ausbildungsplätzen an schulisch schwache Jugendliche
- Förderung von zweijährigen beruflichen Grundbildungen in neuen Berufsfeldern

#### 2009

##### *Quantitative Ziele*

- Schaffung von 2000 neuen Ausbildungsplätzen (EBA-Lehrstellen oder Ausbildungsplätze zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung oder Lehrstellen im niederschweligen Bereich für schulisch schwache Jugendliche)
- Eingabe von Vortickets für die Schaffung von neuen zweijährigen beruflichen Grundbildungen in enger Zusammenarbeit mit dem BBT und den Branchenverbänden/OdA
- Präventions- und Unterstützungsarbeit im Rahmen des Case Managements (CM)

##### *Qualitative Ziele*

- Verbesserung der organisatorischen Vernetzung von privaten und öffentlichen Angeboten im Bereich der Vermittlung von Ausbildungsplätzen an schulisch schwache Jugendliche
- Förderung von zweijährigen beruflichen Grundbildungen in neuen Berufsfeldern
- Aufbau einer Speranza-Netzwerk-Plattform

#### 2010

##### *Quantitative Ziele*

- Schaffung von 2000 Lehrstellen

##### *Qualitative Ziele*

- Verbesserung der Vernetzung von privaten und öffentlichen Angeboten im Bereich der Vermittlung von Ausbildungsplätzen an schulisch schwache Jugendliche

### 4.1.2 Konzeption

Gemäss Konzept soll in allen Kantonen die Zahl der Lehrstellen in der zweijährigen beruflichen Grundbildung mit eidgenössischem Berufsattest erhöht werden. So erhalten vor allem Jugendliche mit Lerndefiziten die Chance, eine Berufsausbildung abzuschliessen und in den Arbeitsprozess einzusteigen.

Die Stiftung Speranza stellt in Absprache mit dem jeweiligen kantonalen Berufsbildungsamt Networker im Mandatsverhältnis an, welche Unternehmen für die Schaffung neuer Lehrstellen motivieren (siehe 2.1.5). Die Erteilung der Berufsbildungsbewilligung an ein Unternehmen läuft über das kantonale Amt, welches zugleich die Funktion des Controllings wahrnimmt. Es überprüft die vom Networker geführte Liste der neu geschaffenen Lehrstellen und leitet diese anschliessend an die Geschäftsstelle der Stiftung Speranza weiter, welche den Networker gemäss Tarif entschädigt.

### 4.1.3 Zielgruppen

Primäre Zielgruppe des Networkerprojekts sind die Arbeitgebenden. Sie schaffen die Lehrstellen, von denen Jugendliche mit schulischen oder sozialen Schwierigkeiten als indirekte Zielgruppe profitieren. Wichtige Stakeholder sind die Berufsbildungsämter. Sie stellen in den meisten Fällen das Bindeglied zwischen der Stiftung Speranza und dem einzelnen Networker dar.

### 4.1.4 Anforderungsprofil und Aufgaben der Networker

Die Stiftung Speranza<sup>27</sup> definiert folgendes Anforderungsprofil für die Networker:

- Persönlichkeit mit grossem Beziehungsnetz in der Wirtschaft
- unternehmerische Erfahrung / unternehmerisches Denken
- Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen
- hohe Sozialkompetenz und Kommunikationsfreudigkeit
- Grundkenntnisse der Berufsbildung
- Begeisterung und «Herzblut» für das Projekt

Die Aufgaben des Networkers werden eher allgemein beschrieben. Er soll Unternehmerinnen und Unternehmer innerhalb seines Netzwerkes davon überzeugen, neue Ausbildungsplätze im niederschweligen Bereich bereitzustellen. In Absprache mit dem Berufsbildungsamt soll er auf Betriebe zugehen, die noch keine Lernenden ausbilden oder welche die drei- bzw. vierjährige berufliche Grundbildungen anbieten und das Potenzial für zweijährige berufliche Grundbildungen besitzen. Der Networker hat seine Bemühungen und Leistungen regelmässig zu dokumentieren und stellt die entsprechenden Daten dem Berufsbildungsamt und Speranza zur Verfügung. Per Ende Monat reicht er einen Kurzrapport ein.

Sowohl die befragten Berufsbildungsämter als auch die Verantwortlichen der Stiftung Speranza und die Networker selbst waren sich einig: Die Persönlichkeit des Networkers ist wichtiger als dessen persönliches Netzwerk. Diese Erkenntnis steht im Gegensatz zur Annahme im Konzept. Dieses ging davon aus, dass das persönliche Netzwerk der entscheidende Erfolgsfaktor sein würde. Dieses Netzwerk ist aber irgendwann ausgeschöpft. Hinzu kommt, dass einige Berufsbildungsämter vorgeben, in welcher Branche welche Firmen angefragt werden können. Entspricht die Branche nicht der Herkunft des Networkers, fehlen meist die informellen Kontakte.

<sup>27</sup> Vgl. Stiftung Speranza, Konzept Networker

Die Vertreterinnen und Vertreter der Berufsbildungsämter bestätigen, dass die Networker über Erfahrung in Unternehmensführung und ein grosses Netzwerk verfügen sollten. Sie müssen den Firmen glaubhaft vermitteln können, welchen Nutzen eine Lernende oder ein Lernender bringen kann. Gefragt sind also praktische Erfahrung, Verkaufstalent, Hartnäckigkeit, Verhandlungsgeschick und Durchsetzungswille. Weniger zentral als angenommen ist die regionale Verankerung. Das zeigen erste Erfahrungen mit einem überregional tätigen Networker. Für die Berufsbildungsämter ist zentral, dass die Networker kompetente Auskünfte zum Bildungswesen erteilen können. Das vielfältige Anforderungsprofil zeigt: Networker ist eine anspruchsvolle Funktion. Entsprechend schwierig ist es, geeignete Personen zu rekrutieren. Oftmals befinden sich diese bereits im Pensionsalter. Sie bringen zwar Zeit und Erfahrung mit; es besteht jedoch die Gefahr, dass sie den Anschluss an die Berufswelt oder das Bildungswesen verloren haben und von den Unternehmen als nicht kompetente Partner wahrgenommen werden.

#### **4.1.5 Definition «neu geschaffene Lehrstelle»**

Das BBT hat für das Networkerprojekt keine Definition des Begriffs «neu geschaffene Lehrstelle» vorgegeben. In den Leistungsaufträgen der Networker steht: «Eine Lehrstelle gilt als akquiriert, wenn die Bildungsbewilligung durch das Berufsbildungsamt erteilt ist oder bereits besteht und die neue resp. zusätzliche Lehrstelle im Lehrstellennachweis (LENA) ausgeschrieben oder anderweitig als verfügbar bekannt gemacht wird.» Diese Bedingungen wurden von den Berufsbildungsämtern durchgehend bestätigt und müssen erfüllt sein, damit eine neu geschaffene Lehrstelle mit der Stiftung Speranza abgerechnet werden kann. Die Lehrstellen werden entweder von Unternehmen geschaffen, welche bisher nicht ausgebildet haben, oder von Unternehmen, die in einem neuen Berufszweig oder auf einem anderen Niveau ausbilden.

Unklar geregelt ist, wann in einem Unternehmen, das eine Ausbildungspause eingelegt hat, eine Lehrstelle als neue Lehrstelle akzeptiert werden kann. Die meisten Kantone setzen einen Unterbruch von mindestens drei Jahren voraus. Dieser Zeitraum ist jedoch bei den Befragten umstritten.

Die Besetzung der Lehrstelle gehört nicht zur Aufgabe der Networker. Die Stiftung Speranza verlangt nur, dass die Ausbildungsbewilligung vorliegt und die Lehrstelle ausgeschrieben ist.

#### **4.1.6 Projektentwicklung**

Das Networkerprojekt hat sich im Verlauf der Zeit weiterentwickelt. In den Anfangsjahren stand die lokale Verankerung der Networker im Zentrum. Neuerdings setzt die Stiftung Speranza jedoch verstärkt auf die fachliche Spezialisierung mit überregionaler Zuständigkeit. So wurde ein pensionierter IT-Fachmann engagiert, um die zweijährige Grundbildung «Informatikpraktiker/-in EBA» bekannt zu machen und Unternehmen zu überzeugen, solche Lehrstellen anzubieten. Dieser Networker ist in den Kantonen Aargau, Luzern und Zug tätig und übernimmt in Zusammenarbeit mit den OdA und den Berufsbildungsämtern die Promotion für diesen neuen Beruf.

## 4.2 Umsetzung

### 4.2.1 Einbettung in das kantonale Angebot

Im Bereich des Lehrstellenmarketings existieren verschiedene Massnahmen. Die wichtigsten:

- Lehrstellennachweise
- Einsatz von Lehrstellenförderinnen und -förderern (Akquisition)
- Unterstützung beim Aufbau von Lehrbetriebsverbänden
- Vermittlung (Matching)
- Elternarbeit
- Lehrstellenkampagnen

Diese Aufgaben werden von den Berufsbildungsämtern wahrgenommen. Die Zusammenarbeit mit dem Networkerprojekt kann dabei ein Bestandteil ihres Lehrstellenmarketings sein und ist im Bereich der Lehrstellenförderung zu verorten. Im Idealfall ist die Tätigkeit der Networker adäquat in das gesamte Massnahmenpaket eingebettet.

In den Interviews hat sich gezeigt, dass die Networker in allen beteiligten Kantonen über ein abgegrenztes Aufgabengebiet verfügen. Die Kontakte beschränken sich meist auf Koordinationssitzungen, an welchen die Zuständigkeit zwischen den Networkern und den Verantwortlichen der kantonalen Lehrstellenförderung geklärt wird. Diese Abgrenzung ist demnach Definitionssache und muss individuell ausgehandelt werden. Mit den weiteren Bereichen des Lehrstellenmarketings haben die Networker keine Berührungspunkte.

### 4.2.2 Umsetzung in den Kantonen

Die folgende Tabelle zeigt, in welchen Kantonen Speranza mit dem Networkerprojekt tätig ist und wo welches Angebot besteht (Stand Juni 2011). Aufgeführt werden auch andere Formen der Lehrstellenförderung, welche in den Kantonen zur Anwendung kommen. Grundlage für die Tabelle bildet die Befragung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure in den Kantonen.

**Tabelle 2: Kantonale Ausgestaltung des Networkerprojekts im Juni 2011<sup>28</sup>**

Kt.	Networker im Einsatz?	Kantonale Umsetzung des Networkerprojekts	Kantonale Lehrstellenförderung
AG	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 allgemeine Networker</li> <li>• 1 «Informatik-»Networker (gemeinsam mit LU und ZG)</li> <li>• Koordination beim Amt für Berufsbildung und Mittelschulen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrstellenförderung über Berufsinspektoren des Amts für Berufsbildung und Mittelschulen</li> <li>• Lehrstelle «Jetzt»</li> </ul>
AI	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Kontakte des Amts für Berufsberatung und Berufsbildung zu den Firmen</li> </ul>

<sup>28</sup> Vgl. Protokolle der Interviews mit den Interviewpartnerinnen und -partnern aus den kantonalen Ämtern für Berufsbildung

<b>AR</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Kontakte des Amts für Berufsberatung und Berufsbildung zu den Firmen</li> </ul>
<b>BE</b>	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 Networker nach Regionen aufgeteilt</li> <li>• Koordination beim Mittelschul- und Berufsbildungsamt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonaler Lehrstellenförderer im Mittelschul- und Berufsbildungsamt</li> </ul>
<b>BL</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsberatende des Amts für Berufsberatung und Berufsberatung</li> <li>• Eigenes Projekt mit dem Namen «Speranza» (Göttsystem, besteht seit ca. 10 Jahren)</li> <li>• «Institut Wirtschaftsförderung», ein kommerzielles Angebot des kantonalen Gewerbeverbands</li> </ul>
<b>BS</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrstellenförderung über die Lehraufsicht des Amts für Berufsberatung, Berufs- und Erwachsenenbildung</li> <li>• Gezielter Einsatz von Akquisiteuren aus den OdA durch das Amt für Berufsberatung, Berufs- und Erwachsenenbildung</li> <li>• Promotionskampagne für EBA-Ausbildung</li> <li>• Plakataktionen</li> </ul>
<b>FR</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotionsabteilung im Service de la formation professionnelle SFP</li> </ul>
<b>GE</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdepartementale Abteilung «interface entreprise», welche die Firmen kontaktiert</li> <li>• Zusammenarbeit mit den OdA zur Sensibilisierung der Unternehmen</li> </ul>
<b>GL</b>	Nein, geplant ab September 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geplant: Networker zu 10 Stellenprozenten im EBA-Bereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Kontakte der Fachstelle Berufsbildung zu den Firmen</li> </ul>
<b>GR</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisition durch die Berufsaufsicht des Amts für Berufsbildung und Berufsberatung</li> </ul>
<b>JU</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigener Promoteur beim Office cantonale de la formation professionnelle</li> <li>• 2010/2011 Prämien für Firmen, die zum ersten Mal ausbilden: CHF 5000.– für einen EFZ-Lehrling, CHF 3000.– für einen EBA-Lehrling und CHF 2000.– für einen Ausbildungsplatz zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung</li> </ul>



<b>LU</b>	Ja, wieder seit Juni 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 «Informatik»-Networker (gemeinsam mit AG und ZG)</li> <li>• Koordination bei der Dienststelle für Berufs- und Weiterbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enge Zusammenarbeit der betrieblichen Ausbildungsberater der Dienststelle Berufs- und Weiterbildung mit den Unternehmen</li> <li>• EBA-Lehrbetriebsverbund</li> </ul>
<b>NE</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsübergreifender Akquisiteur beim Service des formations postobligatoires</li> </ul>
<b>NW</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisition durch die Abteilung Lehraufsicht des Amts für Berufsbildung und Mittelschule</li> </ul>
<b>OW</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisition durch die Lehraufsicht des Amts für Berufsbildung</li> </ul>
<b>SG</b>	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine konkrete Networker-Person. Wenn jemand aus dem Amt oder dem Mentoring im EBA-Bereich eine Lehrstelle schaffen kann, wird diese mit der Stiftung Speranza abgerechnet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisition durch die Lehraufsicht des Amts für Berufsbildung</li> <li>• Lehrstellenbörse bei der Zentralstelle für Berufsberatung</li> <li>• Direkte Kontakte zu den Firmen durch die Berufsberatungsstellen</li> <li>• Stiftung «Die Chance»</li> </ul>
<b>SH</b>	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Networker, gezielt für neue EBA-Ausbildungen, 2010 allerdings keine Abrechnung mit Speranza.</li> <li>• Koordination bei der Dienststelle Mittelschul- und Berufsbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisition durch die Berufsinspektoren der Dienststelle Mittelschul- und Berufsbildung</li> </ul>
<b>SO</b>	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Networker (eine Person der Solothurnischen Vereinigung für Erwachsenenbildung im Leistungsauftrag des Kantons)</li> <li>• Koordination beim Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrstellenmarketing durch eine Person beim Gewerbeverband, finanziell unterstützt vom Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen</li> <li>• Stellenlose Kaderleute im Auftrag des Kantons unterwegs als Türöffner bei Firmen</li> <li>• Interessengemeinschaft 2-jährige Grundbildung</li> <li>• Akquisition durch Berufsinspektorinnen und -inspektoren des Amts für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen</li> </ul>
<b>SZ</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisition durch Lehraufsicht des Amts für Berufsbildung</li> </ul>
<b>TG</b>	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Networker (Leiter der Lehraufsicht/Ausbildungsberatung des Amts für Berufsbildung und Berufsberatung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisition durch Ausbildungsberatung des Amts für Berufsbildung und Berufsberatung</li> </ul>

<b>TI</b>	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Networker</li> <li>• Operative Umsetzung unabhängig vom Istituto Universitario Federale per la Formazione Professionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisition durch die Inspektoren/Inspektorinnen des Amts für Berufsbildung (promotir melius)</li> </ul>
<b>UR</b>	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Networker (sind für UR und ZG zuständig), 2010 allerdings keine Abrechnungen mit Speranza</li> <li>• Koordination beim Amt für Berufsbildung und Mittelschulen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisition durch das Amt für Berufsbildung und Mittelschulen mittels persönlicher Kontakte zu den Firmen</li> </ul>
<b>VD</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobapp – Kooperation zwischen dem Kanton und der Privatwirtschaft</li> <li>• 2009/2010 Massnahme «je forme un apprenti»: für jeden neuen Ausbildungsplatz eine Prämie von CHF 5000.– und für jeden erhaltenen Ausbildungsplatz eine Prämie von CHF 500.– bezahlt.</li> </ul>
<b>VS</b>	Nein		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoteurs des Services de la formation professionnelle</li> <li>• Gemäss kantonalem Berufsbildungsgesetz sind die Gemeinden für die Lehrstellenakquisition verantwortlich.</li> </ul>
<b>ZG</b>	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Networker (sind für ZG und UR zuständig)</li> <li>• 1 «Informatik»-Networker (gemeinsam mit AG und LU)</li> <li>• Koordination beim Amt für Berufsbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisition durch Ausbildungsberater des Amts für Berufsbildung</li> </ul>
<b>ZH</b>	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Networker sind unabhängig vom Amt im Einsatz. 2010 waren Networker tätig bei: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stiftung Chance</li> <li>– axisBildung</li> <li>– Projekt Winterthur</li> <li>– Laufbahnzentrum Zürich</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionale Berufsbildungsforen (zusammengesetzt aus Vereinen, Lehrpersonen, Gewerbe, grossen Lehrstellenanbietenden der Region, Berufsberatern, einem Lehrstellenförderer und einer Person vom Berufsbildungsamt)</li> <li>• Akquisition durch Ausbildungsberater des Mittelschul- und Berufsbildungsamts</li> <li>• Kantonaler Berufsbildungsfonds</li> </ul>

Zum Erhebungszeitpunkt im Juni 2010 wurde das Networkerprojekt in 9 von 26 Kantonen umgesetzt (grün markiert).

**Abbildung 5: Kantone mit und ohne Networkerprojekt (geografische Verteilung)<sup>29</sup>**

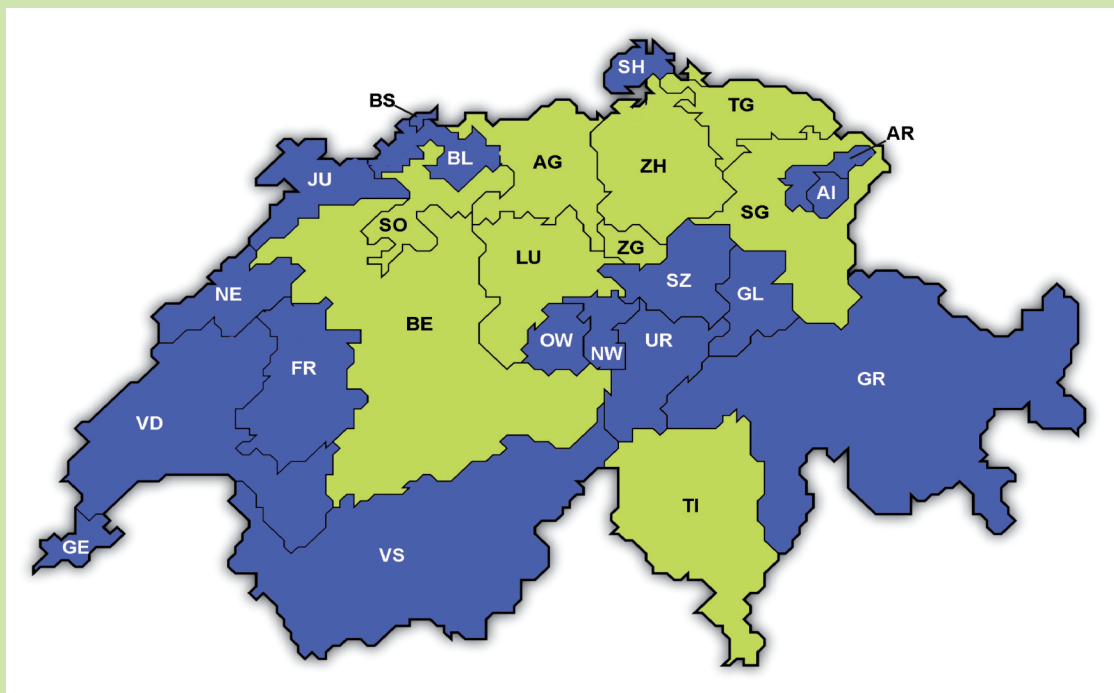


Abbildung 5 zeigt, dass das Networkerprojekt in der Westschweiz und in den meisten kleineren Kantonen nicht zur Anwendung kommt. Seine Umsetzung konzentriert sich auf das Mittelland, Teile der Zentralschweiz, die Ostschweiz und das Tessin.

Tabelle 2 zeigt, dass alle Kantone – auch jene, welche das Networkerprojekt nutzen – eigene Massnahmen zur Förderung des Lehrstellenangebots umsetzen. Diese sind entweder direkt beim jeweiligen Berufsbildungsamt angesiedelt oder werden in Partnerschaften mit Gewerbeverbänden, OdAs usw. umgesetzt. Das Engagement der Networker stellt also eine Ergänzung zur kantonalen Lehrstellenförderung dar, ersetzt diese jedoch nicht.

Mehrere Kantone nutzen weitere Angebote der Stiftung Speranza. Diese sind aber auf anderen Ebenen (z.B. Gemeinde) angesiedelt und zeigen keinen direkten Einfluss auf das Networkerprojekt. Eine Ausnahme bilden die Institute für Bildung in den Kantonen Luzern und Aargau, welche für geschaffene Lehrstellen teilweise passende Lernende vermitteln.

<sup>29</sup> Darstellung socialdesign

### 4.2.3 Typisierung und Fallbeispiele

Anhand der vorangehenden Tabelle, der statistischen Angaben zur Anzahl Jugendlicher zwischen 15 und 19 Jahren pro Kanton im Jahr 2010<sup>30</sup> sowie anhand des prozentualen Anteils neuer EBA-Lernender<sup>31</sup> an dieser Kohorte kann die folgende Tabelle erstellt werden:

**Tabelle 3: Typisierung der Kantone aufgrund der Angaben für das Jahr 2010<sup>32</sup>**

Kanton	D-CH	Lateinische CH	Networker nein	Networker ja, ausserhalb Berufsbildungsamt	Networker ja, im Berufsbildungsamt	Anzahl Jugendliche 0–10 000	Anzahl Jugendliche 10 000–30 000	Anzahl Jugendliche >30 000	Prozentualer Anteil EBA an Jugendlichen >1%	Prozentualer Anteil EBA an Jugendlichen <1%
AG	X			X				X	X	
AI	X		X			X				X
AR	X		X			X				X
BE	X			X				X	X	
BL	X		X				X		X	
BS	X		X			X			X	
FR		X	X				X			X
GE		X	X				X			X
GL	X		X			X				X
GR	X		X				X		X	
JU		X	X			X				X
LU	X			X				X	X	
NE		X	X				X		X	
NW	X		X			X				X
OW	X		X			X				X
SG	X				X			X	X	
SH	X		X			X			X	
SO	X			X			X		X	
SZ	X		X			X				X
TG	X				X		X		X	
TI		X		X			X			X
UR	X		X			X				X
VD		X	X					X		X
VS		X	X				X			X
ZG	X			X		X			X	
ZH	X			X				X	X	

30 Vgl. [http://www.pxweb.bfs.admin.ch/Dialog/varval.asp?ma=px-d-01-2A01&path=../Database/German\\_01%20-%20Bev%F6lkerung/01.2%20-%20Bev%F6lkerungsstand%20und%20-bewegung/&lang=1&prod=01&openChild=true&secprod=2](http://www.pxweb.bfs.admin.ch/Dialog/varval.asp?ma=px-d-01-2A01&path=../Database/German_01%20-%20Bev%F6lkerung/01.2%20-%20Bev%F6lkerungsstand%20und%20-bewegung/&lang=1&prod=01&openChild=true&secprod=2) (21.12.2012).

31 Vgl. Statistik der beruflichen Grundbildung 2010

32 Darstellung socialdesign aufgrund der Angaben in den Interviews und der Bevölkerungsstatistik 2010, [http://www.pxweb.bfs.admin.ch/Dialog/varval.asp?ma=px-d-01-2A01&path=../Database/German\\_01%20-%20Bev%F6lkerung/01.2%20-%20Bev%F6lkerungsstand%20und%20-bewegung/&lang=1&prod=01&openChild=true&secprod=2](http://www.pxweb.bfs.admin.ch/Dialog/varval.asp?ma=px-d-01-2A01&path=../Database/German_01%20-%20Bev%F6lkerung/01.2%20-%20Bev%F6lkerungsstand%20und%20-bewegung/&lang=1&prod=01&openChild=true&secprod=2) (21.12.2012)

Aufgrund wiederkehrender Muster können verschiedene Typen definiert werden, wobei die drei Indikatoren «Networker ja/nein», «deutsch- oder französisch- bzw. italienischsprachig» sowie «Anzahl Jugendliche» bestimmend sind für die Zuteilung. Aus der Tabelle lassen sich folgende Zusammenhänge ableiten:

- Grosse Deutschschweizer Kantone (viele Jugendliche) arbeiten eher mit dem Networkerprojekt zusammen. Der Anteil EBA-Lehrstellen liegt – gemessen am Anteil der 15- bis 19-Jährigen – über einem Prozent.
- Kleinere bis mittelgrosse Deutschschweizer Kantone arbeiten eher nicht mit dem Networkerprojekt zusammen.
- Französischsprachige Kantone arbeiten unabhängig ihrer Grösse nicht mit dem Networkerprojekt zusammen.

Aufgrund der Indikatoren können die Kantone (Tessin und Neuenburg ausgenommen) in sieben Typen eingeteilt werden. Die fünf häufigsten werden je anhand eines Fallbeispiels beschrieben.

#### **Typ Blau: Deutschschweizer Kantone mit Networkerprojekt und EBA-Lehrstellenanteil über einem Prozent**

Die in Tabelle 3 blau gekennzeichneten Kantone Zürich, Luzern, Bern, Zug, Solothurn und Aargau arbeiten mit Networkern der Stiftung Speranza zusammen, welche nicht beim kantonalen Amt angestellt sind. Mit Ausnahme von Zug und Solothurn wohnen in diesen Kantonen mehr als 30 000 Jugendliche. Es sind also vorwiegend grosse Kantone. Der prozentuale Anteil EBA-Stellen an der Gesamtheit der Jugendlichen liegt über einem Prozent.

- **Fallbeispiel Bern:** Der Kanton Bern arbeitet seit 2007 mit dem Networkerprojekt zusammen, wobei alle Regionen abgedeckt werden. 2010 waren 9 Networker im Einsatz. Koordiniert wurden sie von der für die Lehrstellenförderung verantwortlichen Person bei Mittelschul- und Berufsbildungsamt. Die Lehrstellensituation in den Unternehmen ist in einer Datenbank erfasst. Aufgrund dieser Informationen werden die Unternehmen ausgewählt, mit denen die Networker Kontakt aufnehmen. Im Zentrum steht die Promotion der EBA-Lehrstellen. Drei Mal pro Jahr finden Koordinationssitzungen statt. Der Lehrstellenförderer des Kantons akquiriert auch selber Lehrstellen. Dazu kontaktiert er Unternehmen, ist an Messen präsent und unterstützt entsprechende Projekte.

#### **Typ Pink: Deutschschweizer Kantone mit Networkern innerhalb des Berufsbildungsamts und EBA-Lehrstellenanteil über einem Prozent**

Die pink eingefärbten Kantone St. Gallen und Thurgau arbeiten mit Networkern, welche direkt beim kantonalen Amt angestellt sind. Der prozentuale Anteil EBA-Stellen an der Gesamtheit der Jugendlichen liegt über einem Prozent.

- **Fallbeispiel St. Gallen/Thurgau:** Die direkte Anstellung von Networkern widerspricht der Idee des Projekts, mit unabhängigen und wirtschaftsnahen Persönlichkeiten jene Betriebe anzusprechen, welche zu den Ämtern eher auf Distanz gehen. Die Sonderregelung in St. Gallen und Thurgau bedeutet konkret, dass der Bund die Lehrstellenförderung der Berufsbildungsämter zu 60% mitfinanziert. Problematisch ist auch das Controlling: Gemäss Networkerkonzept müssen die Ämter die von den Net-

workern geschaffenen Lehrstellen überprüfen, bevor sie diese bei der Stiftung Speranza in Rechnung stellen – in St. Gallen und im Thurgau bilden Networker und Controller eine Personalunion. Zwar geben beide Kantone an, dass die Gelder der Stiftung Speranza nicht in die Staatsrechnung fließen, sondern für spezifische Projekte verwendet werden. Weil aber das Vieraugenprinzip fehlt, sollte künftig eine Trennung zwischen schaffender und bewilligender Stelle installiert werden. Ein Vorteil des in St. Gallen und im Thurgau gewählten Modells ist, dass der Koordinationsaufwand zwischen dem Amt und den Networkern entfällt.

#### **Typ Grün: Deutschschweizer Kantone ohne Networkerprojekt mit EBA-Lehrstellenanteil unter einem Prozent**

Grün markiert sind die Deutschschweizer Kantone Uri, Schwyz, Obwalden, Nidwalden, Glarus, Appenzell Innerrhoden und Appenzell Ausserrhoden. Sie arbeiten nicht oder nicht mehr mit dem Networkerprojekt von Speranza zusammen. Es sind durchwegs Kantone mit weniger als 10 000 Jugendlichen, der prozentuale Anteil EBA-Lehrstellen an der Gesamtheit der Jugendlichen liegt unter einem Prozent.

- **Fallbeispiel Obwalden:** Im Kanton Obwalden wird die Lehrstellenförderung von der Lehraufsicht in Zusammenarbeit mit dem Gewerbeverband und dem Bildungsdirektor wahrgenommen. Durch die Kleinräumigkeit des Kantons sind die Wege zu den Firmen kurz. Bis 2008 hat Obwalden mit dem Networkerprojekt zusammengearbeitet. Das Berufsbildungsamt war froh um diese Möglichkeit, es hätte eine solch umfangreiche Akquisition aufgrund fehlender Ressourcen nicht bewältigen können. Der Auftrag der Networker bestand in der Akquirierung von EBA-Lehrstellen. Die Zusammenarbeit wurde beendet, nachdem alle in Betracht kommenden Unternehmen kontaktiert worden waren und nicht mehr alle geschaffenen Stellen besetzt werden konnten. Zurzeit werden die Anstrengungen auf bestimmte Berufe fokussiert, da mit Blick auf die demografische Entwicklung keine Lehrstellen geschaffen werden sollen, welche nicht besetzt werden können.

#### **Typ Orange: Deutschschweizer Kantone ohne Networkerprojekt mit EBA-Lehrstellenanteil über einem Prozent**

Im orangefarbenen Typ sind die kleinen bis mittleren Kantone Basel-Stadt, Basel-Landschaft, Schaffhausen und Graubünden zusammengefasst. Sie arbeiten nicht mit dem Networkerprojekt zusammen und haben weniger als 30 000 Jugendliche. Im Gegensatz zu den «grünen» Kantonen liegt der prozentuale Anteil von EBA-Lehrstellen an der Gesamtheit der Jugendlichen aber über einem Prozent.

- **Fallbeispiel Basel-Stadt:** Die Stiftung Speranza hat auch Basel-Stadt die Zusammenarbeit im Rahmen des Networkerprojekts angeboten. Der Kanton sah dafür keinen Bedarf. Die Lehrstellenförderung wird vor allem durch die Lehraufsicht wahrgenommen. Diese kontaktiert die Firmeninhaberinnen und -inhaber direkt, was laut der zuständigen Person unkompliziert verläuft, da die Wege im Stadtkanton kurz sind. In Ergänzung zur Lehraufsicht arbeitet der Kanton mit Akquisiteuren zusammen, welche pro OdA oder pro Beruf Lehrstellen schaffen. Zusätzlich finden Anlässe unter Einbezug des Regierungsrats statt, die Bevölkerung wird mit Plakatkampagnen sensibilisiert.

### Typ Gelb: französischsprachige Kantone ohne Networkerprojekt mit EBA-Lehrstellenanteil unter einem Prozent

Die gelb eingefärbten Kantone Freiburg, Waadt, Wallis, Genf und Jura arbeiten nicht mit dem Networkerprojekt zusammen. Der Anteil EBA-Lehrstellen an der Gesamtheit der Jugendlichen ist kleiner als ein Prozent.

- **Fallbeispiel Waadt:** Der Kanton Waadt hat seit dem Jahr 2006 verschiedene Projekte zur Lehrstellenförderung lanciert. 2009 und 2010 war dies die Aktion «je forme un apprenti». Zentraler Inhalt war die Ausrichtung von Prämien an die ausbildenden Firmen (CHF 5000.– für eine neue Lehrstelle, CHF 500.– für eine wieder angebotene Lehrstelle). Auf diese Weise konnten 2009 rund 800 und im Jahr 2010 rund 900 Lehrstellen geschaffen werden. Ab 2010 wurde das Projekt abgelöst durch das Projekt Jobapp, das eine Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und Privaten (Waadtländische Handelskammer, Arbeitgeberverband, Gewerbeverband) ist und voraussichtlich bis 2013 dauert. 33 Akquisiteure (je mindestens 20 Stellenprozente) akquirieren Lehrstellen und werden dabei von einem Koordinator und einer Assistentin (zusammen 150 Stellenprozente) unterstützt. Im Schuljahr 2010/2011 konnten ca. 1000 Lehrstellen geschaffen werden, was mit Prämien entlohnt wurde. Ob diese Lehrstellen besetzt werden konnten, ist nicht nachgewiesen. Jobapp kann als waadtländische Variante des Networkerprojekts bezeichnet werden.

#### 4.2.4 Was spricht für, was gegen die Nutzung des Networkerprojekts?

Kantone, welche das Networkerprojekt nutzen oder genutzt haben, geben dafür – neben finanziellen Erwägungen – primär zwei Beweggründe an: die Promotion der zweijährigen beruflichen Grundbildung mit eidgenössischem Berufsattest (EBA) und die Unabhängigkeit des Projekts vom Amt.

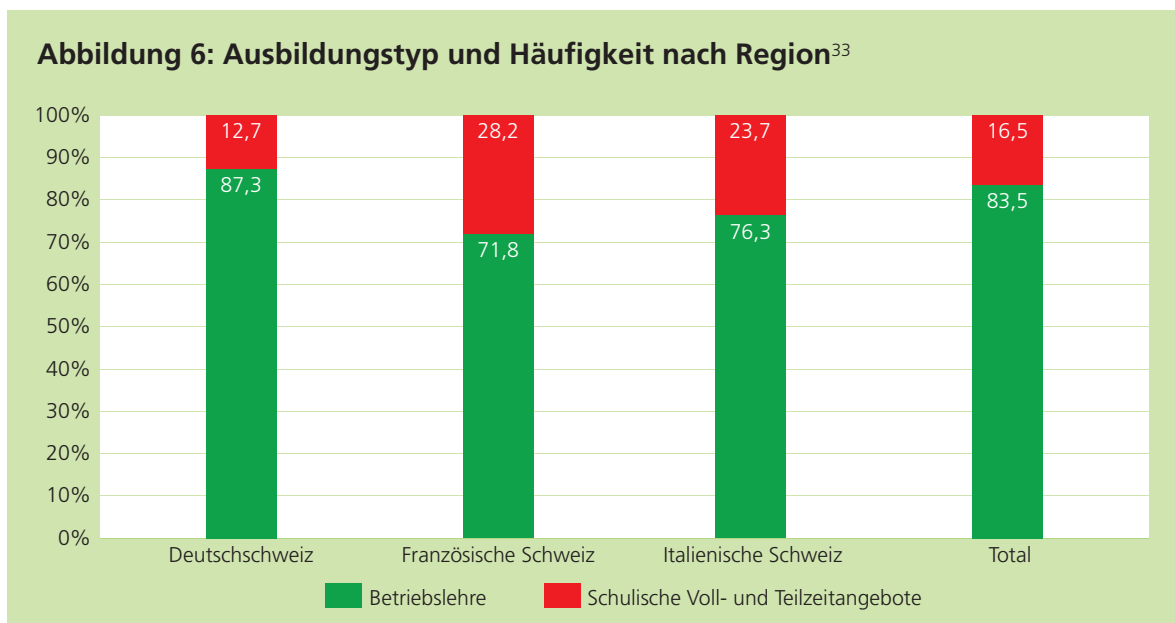
- **Promotion EBA:** Die Promotion der zweijährigen beruflichen Grundbildung steht bei allen Kantonen im Vordergrund. Der Nutzen dieser 2004 eingeführten Ausbildung bzw. der Nutzen von Mitarbeitenden mit einem entsprechenden Abschluss sowie der Unterschied zur bisherigen Anlehre musste den Firmen aktiv vermittelt werden. Für diese Aufgabe wurde in vielen Kantonen die Zusammenarbeit mit dem Networkerprojekt gesucht.
- **Unabhängigkeit vom Amt:** Ein weiterer Grund für die Zusammenarbeit war die Vermeidung des «Amtsgrooves». Die Kantone gehen davon aus, dass Firmeninhaberinnen und -inhaber ihre Situation oder allfällige Schwierigkeiten mit dem Amt gegenüber unabhängigen Networkern eher offenlegen. Die Networker bestätigen aufgrund ihrer Erfahrungen diese Vermutung.

Kantone, die nicht mit dem Networkerprojekt arbeiten, begründen dies mit unterschiedlichen Argumenten.

- **Kantonale Gegebenheiten:** Viele kleine Kantone legten dar, dass sich der Einsatz von Networkern nicht lohnt, weil das Berufsbildungsamt engen Kontakt zu allen Unternehmen unterhält. Obwalden und Nidwalden haben eine gewisse Zeit mit Networkern zusammengearbeitet, sind jedoch nach wenigen Jahren davon abgekommen, weil alle potenziellen Firmen kontaktiert worden waren und ein erneutes Aufsuchen nicht angebracht gewesen wäre.
- **Schlechte Erfahrungen:** Einige Kantone geben für die Sistierung des Projekts schlechte Erfahrungen mit der Vorgehensweise der Networker oder deren Persönlichkeit an.

- **Eigene Projekte:** Viele Kantone führen eigene Projekte, welche die Tätigkeit der Networker abdecken, sodass kein Bedarf für die Zusammenarbeit besteht.

Daneben konnte in der Erhebung eine sprachregionale Thematik festgestellt werden. Zum Zeitpunkt der Erhebung kam das Networkerprojekt in keinem Kanton der lateinischen Schweiz (Ausnahme Tessin) zum Einsatz. Dies könnte damit zusammenhängen, dass das duale Bildungssystem in der lateinischen Schweiz weniger verbreitet ist als in der Deutschschweiz. Die nachfolgenden Grafiken verdeutlichen die Unterschiede im Bildungssystem:



Die Westschweizer Berufsbildungsämter haben verschiedene Projekte zur Lehrstellenförderung selbst oder zusammen mit dem BBT erarbeitet. Es besteht somit kein Bedarf für das Networkerprojekt. Einige Ämter wenden sehr ähnliche Strategien an. Vier Westschweizer Interviewpartner sehen die öffentliche Lehrstellenförderung im Vorteil, weil die Ämter die Unternehmen und Lernenden besser begleiten und so Lehrstellen nachhaltiger fördern können als eine private Initiative.

Ein weiterer Grund für die Zurückhaltung der französischsprachigen Schweiz liegt in der Wahrnehmung der Stiftung Speranza als Deutschschweizer Institution (zu wenig Kenntnisse der sprachregionalen Verhältnisse). Drei Interviewpartnerinnen und -partner geben an, dass den verpflichteten Networkern die notwendigen Ressourcen (Zeit, Wissen) gefehlt hätten, weshalb die Zusammenarbeit wieder aufgelöst wurde. In zwei Kantonen waren private Networker grundsätzlich nicht erwünscht. Sie befürchteten, die Networker könnten aggressiv auftreten und von den Unternehmen als Belästigung wahrgenommen werden.

Im Widerspruch zur Zurückhaltung in der Westschweiz steht, dass das Networkerprojekt im Kanton Tessin seit längerem besteht, obwohl dessen Bildungslandschaft mit derjenigen der französischsprachigen

<sup>33</sup> Berufsbildung Schweiz 2011, S. 13



Schweiz vergleichbar ist. Dieser Unterschied könnte teilweise darauf zurückzuführen sein, dass gute persönliche Kontakte zwischen dem Berufsbildungsamt und der Stiftung Speranza bestehen und das Projekt daher besser Fuss fassen konnte. Es konnte auch gut in das Programm «promotir melius» eingefügt werden und ist heute fester Bestandteil der Tessiner Lehrstellenförderung.

#### 4.2.5 Aufgaben der beteiligten Institutionen

An der Umsetzung des Networkerprojekts sind der Bund, die Kantone, die OdAs und die Stiftung Speranza involviert. Welche Aufgaben kommen den vier Partnern zu?

##### **Bund**

Das BBT bearbeitet die Subventionsgesuche und kontrolliert die Projektberichterstattung. Es prüft die Gesuche, verfügt Entscheide, zahlt die Beiträge aus und kontrolliert die Projektberichte. Zu den einzelnen Gesuchen legt es Dossiers an. Die Einsicht in die Dossiers des Networkerprojekts für die Jahre 2008 bis 2010 hat gezeigt, dass die zu erwartenden Dokumente (Projektanträge, Verfügungen, Schriftverkehr) wie auch die detaillierten Leistungsnachweise der Networker (ausgenommen für das Jahr 2010) und die jährlichen Projektberichte der Geschäftsstelle der Stiftung Speranza vorhanden sind. Dem BBT liegen ausserdem seit 2010 die Revisionsberichte der Treuhandgesellschaft für das Networkerprojekt vor.

##### **Kantonale Berufsbildungsämter**

Das Networkerkonzept sieht vor, dass das jeweilige Berufsbildungsamt die Networker koordiniert. Die Befragungen haben gezeigt, dass die Ämter diese Funktion wahrnehmen. Sie waren bei der Einführung des Projekts Ansprechpartner der Stiftung Speranza und rekrutieren häufig die Networker, weil sie die Personen vor Ort am besten kennen. Die meisten Networker werden vom Berufsbildungsamt instruiert, in welchen Branchen Lehrstellen geschaffen werden sollen, und erhalten Listen der zu kontaktierenden Unternehmen. Einigen Networkern wird mehr Freiheit zugestanden, sodass sie selber Adressen beschaffen oder – wie im Konzept vorgesehen – auf ihr Netzwerk zurückgreifen können.

Die Berufsbildungsämter und die Networker sind sich einig, dass die gegenseitige Information, welche Unternehmen mit welchem Ergebnis kontaktiert wurden, zentral ist. Das verhindert, dass die gleichen Firmen mehrfach angegangen werden (Networker, Ausbildungsberater des Kantons, Brückenangebote usw.), was diese verärgern kann. Die Kontaktaufnahmen werden in den Kantonen mit unterschiedlichen Softwareprogrammen verwaltet (z.B. Networking Board im Kanton Aargau, Zabanet in der Zentralschweiz).

Eine weitere Aufgabe der Berufsbildungsämter besteht darin, die Networker über das Berufsbildungswesen zu informieren, damit sie die Fragen der Unternehmen kompetent beantworten können. Dieser Aufwand wird von vielen Ämtern als relativ hoch eingestuft. Schliesslich sind die Ämter für das Controlling der Networker verantwortlich.

##### **Organisationen der Arbeitswelt**

Den Organisationen der Arbeitswelt kommt im Rahmen des Networkerprojekts in seiner ursprünglichen Form keine operative Aufgabe zu.

### **Geschäftsstelle der Stiftung Speranza**

Die Geschäftsstelle der Stiftung Speranza ist für die Kontakte zum BBT und zu den Kantonen verantwortlich. Die Zusammenarbeit mit dem BBT umfasst primär die jährlichen Beitragsgesuche und die Berichterstattung. Im Auftrag der Kantone stellt die Stiftung die Leistungsverträge mit den Networkern aus. Sie nimmt zudem die Zwischenrechnungen entgegen und löst die entsprechenden Zahlungen aus. Mit den Networkern hat die Geschäftsstelle kaum Kontakt. Einmal jährlich findet ein gemeinsames Essen statt. Eine Ausnahme bildet der Networker für den Bereich ICT, der auf der Homepage der Stiftung<sup>34</sup> als Mitarbeiter aufgeführt wird.

Eine weitere Aufgabe der Geschäftsstelle ist die Öffentlichkeitsarbeit. Dazu zählen Kontakte zu Arbeitgebenden, zu anderen Berufsbildungsinstitutionen (Berufsberatung usw.) sowie zu potenziellen Förderern (Service-Klubs). Darüber hinaus legt die Stiftung Speranza grossen Wert auf Medienpräsenz. Die starke Gewichtung der Medienarbeit zahlt sich in einem hohen Bekanntheitsgrad der Stiftung Speranza und des Networkerprojekts aus und ebnet den Networkern den Weg zu den Unternehmen. Diese Tatsache wurde in den Interviews mit Kantonen und OdAs mehrfach erwähnt.

#### **4.2.6 Struktur der kontaktierten Unternehmen**

Die Unternehmen, welche die Networker der Stiftung Speranza im Rahmen ihres Auftrags kontaktieren, werden in den meisten Fällen von den Berufsbildungsämtern vorgegeben. Dem Evaluationsteam lagen keine entsprechenden Listen vor. Verfügbar waren jedoch die Listen jener Firmen, welche aufgrund des Kontakts eine Lehrstelle geschaffen haben. Es handelt sich in der Mehrheit um kleine bis mittlere Betriebe (z.B. Metzgereien, Restaurants).

#### **4.2.7 Entschädigung der Networker**

Der Leistungsvertrag zwischen dem Networker und dem jeweiligen Kanton definiert die Höhe der Entschädigung. In allen Kantonen erhalten die Networker pro geschaffene EBA-Lehrstelle CHF 400.– und pro geschaffene EFZ-Lehrstelle CHF 200.–. Dazu kommt je nach Kanton eine Spesenpauschale. Bis 2008 wurde auch die Schaffung von Ausbildungsplätzen zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung entschädigt. Weil der Bund die finanzielle Unterstützung dafür per 2009 eingestellt hat, hat auch die Stiftung Speranza die entsprechenden Entschädigungen gestoppt.

#### **4.2.8 Finanzielle Unterstützung durch das BBT**

In den Jahren 2006 bis 2008 übernahm der Bund aufgrund einer Ausnahmeklausel 80% der Kosten für das Networkerprojekt, die Stiftung Speranza leistete einen Beitrag von 20%. Per 2009 wurde die Beteiligung angepasst. Neu tragen der Bund 60, die Kantone 20 und die Stiftung Speranza 20% der Kosten. Die Kosten für die Geschäftsstelle wurden seit Beginn des Projekts von der Stiftung Speranza (40%) und dem Bund (60%) getragen.

Für die Unterstützung des Networkerprojekts und der Geschäftsstelle stellt die Stiftung Speranza jährlich ein Beitragsgesuch an das BBT. Die folgende Tabelle zeigt, mit welchen Beträgen sich das BBT von 2008 bis 2011 engagiert hat. Die erste Spalte weist den Betrag aus, welchen die Stiftung Speranza ins-

<sup>34</sup> Eingesehen am 14.10.2011

gesamt für den Betrieb der Geschäftsstelle und das Networkerprojekt veranschlagt hat. In der letzten Spalte fehlen die Zahlen für 2011. Sie lagen bei Evaluationsabschluss noch nicht vor.

**Tabelle 4: Unterstützungsbeiträge des BBT an das Networkerprojekt 2008–2010<sup>35</sup>**

Projekttitel	Gesamtkosten (CHF)	Beantragter Beitrag (CHF)	Bewilligter Beitrag (CHF)	Bezahlter Beitrag (CHF)
Geschäftsstelle Speranza 2008	495 100	297 000	297 000	297 000
Networkerprojekt 2008	880 000	704 000	704 000	573 023
Geschäftsstelle Speranza 2009	978 000	586 000	586 000	586 000
Networkerprojekt 2009	945 000	567 000	567 000	567 000
Geschäftsstelle Speranza 2010	1 093 000	656 000	656 000	656 000
Networkerprojekt 2010	975 000	585 000	585 000	581 412
Geschäftsstelle Speranza 2011	1 098 200	659 000	659 000	
Networkerprojekt 2011	995 000	597 000	597 000	
<b>Total Beiträge Geschäftsstelle 2008–2010</b>				<b>1 539 000</b>
<b>Total Beiträge Networkerprojekt 2008–2010</b>				<b>1 721 435</b>

Diese Beiträge des BBT lassen sich ins Verhältnis mit der Anzahl Lehrstellen setzen, die im entsprechenden Zeitraum durch die Networker der Stiftung Speranza geschaffen wurden.

**Tabelle 5: Ausgaben des BBT pro geschaffene Lehrstelle (2008–2010)**

Jahr	Beitrag des BBT an Geschäftsstelle und Networkerprojekt pro Jahr (CHF)	Durch Networker geschaffene Lehrstellen (EBA, EFZ und Praktika <sup>36</sup> )	Ausgaben des BBT pro geschaffene Lehrstelle (CHF)
2008	870 023.00	1891	460.10
2009	1 153 000.00	1919	600.10
2010	1 237 412.00	1311	943.85

Tabelle 5 zeigt: Die vom BBT getragenen Kosten pro geschaffene Lehrstelle haben sich innerhalb von drei Jahren mehr als verdoppelt. Im gleichen Zeitraum hat sich die Entschädigung, welche die Networker für eine neue Lehrstelle erhalten haben, nicht verändert. Daraus folgt, dass die Kosten der Geschäftsstelle gestiegen sind. Die Gründe dafür sind nicht nachvollziehbar.

Die Finanzierung der Networker wirft zudem eine grundsätzliche Frage auf: Sie bedeutet im Klartext eine Subventionierung der Kantone. Davon profitieren allerdings nur jene Kantone, welche mit dem Net-

<sup>35</sup> Vgl. BBT Projektförderung und Entwicklung: Übersicht unterstützte Projekte der Stiftung Speranza, Stand 28.11.2011

<sup>36</sup> Ausbildungsplätze zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung

workerprojekt zusammenarbeiten – egal, ob sie externe oder interne Networker (eigene Mitarbeitende) mit der Schaffung neuer Lehrstellen betrauen.

Problematisch ist auch, dass Mitarbeitende von Stiftungen (z.B. «Chance» in Zürich) als Networker arbeiten und die geschaffenen Stellen mit der Stiftung Speranza abrechnen können. Bezieht die Stiftung bereits Leistungen vonseiten des BBT<sup>37</sup>, führt dies zu einer Doppelfinanzierung durch den Bund.

#### 4.2.9 Projektcontrolling

Das Controlling des Networkerprojekts ist auf verschiedenen Ebenen angesiedelt und hat zum Ziel, die Schaffung der Lehrstellen und den Mitteleinsatz zu überprüfen. Dabei haben die verschiedenen Akteure unterschiedliche Aufgaben.

- **Kantonale Berufsbildungsämter:** Vierteljährlich geben die Networker dem jeweiligen Berufsbildungsamt eine Zusammenstellung der geschaffenen Lehrstellen ab. Das Amt prüft, ob es sich tatsächlich um neue Lehrstellen handelt, ob die Firmen eine Ausbildungsbewilligung erhalten und die Lehrstellen öffentlich ausgeschrieben haben. Diese Überprüfung wird von den Ämtern in angemessener Weise vorgenommen. Sind alle Bedingungen erfüllt, leiten sie die Leistungsnachweise an die Stiftung Speranza weiter.
- **Stiftung Speranza:** Die Stiftung Speranza zahlt auf der Basis der eingereichten Leistungsnachweise und ohne weitere Kontrolle die Entschädigungen an die Networker aus. Die Buchhaltung der Stiftung wird jährlich durch eine Treuhandstelle revidiert.
- **BBT:** Die Stiftung Speranza übermittelt dem BBT die Zahlen zu den geschaffenen Lehrstellen – zusammengefasst pro Kanton und als Listen pro Networker. Das BBT löst daraufhin die Zahlung an die Stiftung aus. Das Projektcontrolling des BBT beruht auf dem rund zweiseitigen Jahresbericht der Treuhandfirma und dem Jahresrapport der Stiftung. Die darin aufgeführten Angaben sind aus Sicht des Evaluationsteams stark gerafft. Wie die Angaben vermittelt wurden, ist nicht in jedem Fall nachvollziehbar.

#### Beurteilung des Controllings

Im Verlauf der Erhebung hat sich gezeigt, dass auf den verschiedenen Ebenen zwar Daten vorliegen, diese aber nicht weiter bearbeitet, analysiert oder ausgewertet werden. Die Daten von Speranza liegen entweder als Rohdaten vor (Listen der einzelnen Networker) oder werden stark zusammengefasst pro Kanton ausgewiesen. Eine detailliertere Auswertung – beispielsweise welcher Networker in welchem Jahr in welchem Kanton wie viele Lehrstellen welcher Art geschaffen hat – gibt es nicht.

Eher «schlank» ist auch die Datenlage zu den einzelnen Networkern. Die Evaluation hat gezeigt, dass per Juni 2010 in den 11 partizipierenden Kantonen 18 Personen als Networker tätig waren. Die Stiftung Speranza wies am 22. August 2011 auf ihrer Homepage jedoch ganz andere Zahlen aus: 120 aktive Networker in 20 Kantonen.

Wegen fehlender Angaben gestaltete sich auch die Klärung der Frage schwierig, wie viele Networker bisher pro Jahr tätig waren. Die Stiftung Speranza hat dem Evaluationsteam mehrfach als «aktuell» bezeichnete Listen zugestellt. Deren Bearbeitung hat jedoch gezeigt, dass die darauf befindlichen Personen

<sup>37</sup> Vgl. [www.chance.ch/goennerliste.htm](http://www.chance.ch/goennerliste.htm)

nicht mehr als Networker tätig waren. Für die Kantone St. Gallen, Thurgau und Zürich verfügt die Stiftung Speranza laut eigenen Aussagen über gar keine Angaben zu den Networkern.

### **Fazit**

Weil einerseits viele nicht ausgewertete Rohdaten vorliegen und andererseits bedeutende Informationslücken bestehen, ist es schwierig, die Leistungen des Networkerprojekts nachzuweisen. Das Controlling ist – wenn nicht gar unmöglich – zumindest erschwert. Auch die Wissenssicherung ist nur marginal möglich, was die fachliche und die methodische Weiterentwicklung des Projekts behindert.

## **4.3 Output**

### **4.3.1 Anzahl der Networkermandate**

Insgesamt arbeiten 18 Networker im Mandatsverhältnis mit einem Kanton. Darüber hinaus hat die Stiftung Speranza mit den Kantonen St. Gallen und Thurgau Sondervereinbarungen getroffen, indem das jeweilige Berufsbildungsamt selbst einen Auftrag im Rahmen des Networkerprojekts innehat.

### **4.3.2 Effizienz des Mitteleinsatzes**

Die Effizienz des Mitteleinsatzes war eine zentrale Fragestellung dieser Evaluation. Von der Stiftung Speranza wurde oft betont, dass sie mit dem Networkerprojekt günstiger Lehrstelle schaffe als ein öffentliches Amt oder eine andere Organisation.

Um die Frage nach der Effizienz zu klären, wurden aufseiten der Stiftung Speranza die Geschäftsrechnungen des Networkerprojekts und aufseiten des BBT die entsprechenden Projektkonten und Projektkostenstellen gesichtet. Aufgrund der ausgewiesenen Zahlen, der Anzahl geschaffener Lehrstellen, der Entschädigung der Networker, des Mitarbeiterbestands von Speranza usw. liessen sich Kenngrössen erarbeiten, welche einen Vergleich mit anderen Organisationen erlauben sollten.

Aufseiten der kantonalen Berufsbildungsämter war es jedoch nicht möglich, eine Berechnung der Kosten und Erträge für die Lehrstellenschaffung zu erhalten. Kein Amt verfügt über eine entsprechende Kostenberechnung. Somit konnten den Zahlen des BBT keine entsprechenden Vergleichszahlen der Kantone gegenübergestellt werden.

Hinzu kommt, dass die Kantone das Lehrstellenwesen als öffentliche Aufgabe bearbeiten, was mit erweiterten Zielsetzungen und Ansprüchen verbunden ist. So besteht gegenüber kantonalen Stellen der Anspruch, dass sie ihre Aufgabe mit Blick auf das Gemeinwohl, auf Ausgleichsgerechtigkeit und Nachvollziehbarkeit des Handelns (Aktensicherheit) erfüllen. Das Arbeitsvolumen der Kantone ist also um ein Vielfaches grösser als jenes der Networker.

Aufgrund der skizzierten Datenlage wurde in Absprache mit dem BBT beschlossen, keine Vergleichs- und Modellrechnungen in die Evaluation aufzunehmen.

## 4.4 Impact

### 4.4.1 Anzahl und Art der geschaffenen Lehrstellen

Eine weitere zentrale Fragestellung der Evaluation bezog sich auf die Anzahl und die Art der geschaffenen Lehrstellen. Da die Kantone keine Statistiken führen, mussten die Angaben der Stiftung Speranza beigezogen werden (Tabelle 6).

Erkennbar ist, dass die Stiftung Speranza mit dem Networkerprojekt sowohl Lehrstellen also auch Ausbildungsplätze zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung schaffen konnte. Eine relativ grosse Anzahl Lehrstellen und Ausbildungsplätze wurde auch durch «Speranza + Diverses» geschaffen (diese Bezeichnung wurde aus den Zusammenstellungen der Stiftung Speranza übernommen). Nicht ersichtlich ist, worum es sich bei diesen Aktivitäten im Detail handelt. Die entsprechenden Lehrstellen und Ausbildungsplätze wurden jedoch auch im Rahmen des Leistungsausweises des Networkerprojekts aufgeführt.

**Tabelle 6: Art und Anzahl neuer Lehrstellen und Ausbildungsplätze**

		EBA	EFZ	Praktika <sup>38</sup>	Zwischentotal	Total pro Jahr
<b>2007</b>	Networker	546	40	467	1053	<b>2052</b>
	Speranza + Kantone	800	51	148	999	
<b>2008</b>	Networker	1102	408	381	1891	<b>2580</b>
	Speranza + Diverses	456	89	144	689	
<b>2009</b>	Networker	1216	643	60	1919	<b>1920</b>
	Speranza + Diverses	0	1	0	1	
<b>2010</b>	Networker	783	435	93	1311	<b>1987</b>
	Speranza + Diverses	204	449	23	676	

Tabelle 6 zeigt weiter, dass bezüglich der durch die Networker geschaffenen Lehrstellen und Ausbildungsplätze über die Jahre relativ starke Schwankungen bestehen. Diese werden teilweise durch die Lehrstellen und Ausbildungsplätze ausgeglichen, welche im Rahmen von «Speranza + Diverses» geschaffen wurden. Total resultieren so pro Jahr rund 2000 neue Plätze, was der Zielsetzung der Stiftung Speranza entspricht. Man könnte daraus folgern, dass das gesteckte Ziel in den Jahren 2007, 2009 sowie 2010 jeweils erreicht, 2008 sogar übertroffen wurde. Solange jedoch nicht nachvollziehbar ist, welche Massnahmen unter «Speranza + Diverses» zusammengefasst sind, ist diese Beurteilung mit Vorsicht zu geniessen.

Tabelle 7 zeigt detailliert, wie sich die Anzahl der geschaffenen Lehrstellen zwischen 2008 und 2010 entwickelt hat (es werden nur Kantone aufgeführt, welche in dieser Periode mit dem Networkerprojekt gearbeitet haben). Auch diese Darstellung basiert auf Angaben der Stiftung Speranza bzw. auf den eingereichten Abrechnungen der Networker.

<sup>38</sup> Es handelt sich dabei um Ausbildungsplätze zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung. Im Interesse der Lesbarkeit wird in den Tabellen der Begriff «Praktikum/Praktika» verwendet.

Hinweis: Im Gegensatz zu Tabelle 6 werden in Tabelle 7 nur jene EBA- und EFZ-Lehrstellen sowie Ausbildungsplätze zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung berücksichtigt, welche durch Networker geschaffen wurden. Die Rubrik «Speranza + Diverses» wird nicht abgebildet.

**Tabelle 7: Anzahl der zwischen 2008 und 2010 geschaffenen Lehrstellen und Ausbildungsplätze**

Kanton	2008	2009	2010
<b>AG</b>			
EBA	62	52	45
EFZ	5	16	25
Praktikum	4	0	0
Total	71	68	70
<b>BE</b>			
EBA	348	494	454
EFZ	111	201	308
Praktikum	63	19	92
Total	902	714	854
<b>BS</b>			
EBA	5	0	0
EFZ	0	0	0
Praktikum	0	0	0
Total	5	0	0
<b>FR</b>			
EBA	0	6	0
EFZ	0	2	0
Praktikum	0	3	0
Total	0	11	0
<b>GR</b>			
EBA	5	0	0
EFZ	10	0	0
Praktikum	0	0	0
Total	15	0	0
<b>LU</b>			
EBA	73	31	22
EFZ	8	5	5
Praktikum	96	0	1
Total	207	36	28
<b>NE</b>			
EBA	1	1	0
EFZ	1	1	0
Praktikum	1	1	0
Total	3	3	0
<b>NW</b>			
EBA	4	0	0
EFZ	4	0	0
Praktikum	0	0	0
Total	8	0	0
<b>OW</b>			
EBA	23	0	0
EFZ	0	0	0
Praktikum	2	0	0
Total	25	0	0
<b>SG</b>			
EBA	198	130	119
EFZ	0	0	0
Praktikum	93	0	0
Total	291	130	119
<b>SH</b>			
EBA	36	52	0
EFZ		2	0
Praktikum	1	0	0
Total	37	54	0
<b>SO</b>			
EBA	4	11	10
EFZ	0	2	1
Praktikum	8	0	0
Total	12	13	11
<b>SZ</b>			
EBA	15	0	0
EFZ	1	0	0
Praktikum	2	0	0
Total	18	0	0
<b>TG</b>			
EBA	69	34	46
EFZ	0	0	93
Praktikum	105	0	0
Total	174	34	139

Kanton	2008	2009	2010
<b>TI</b>			
EBA	49	68	24
EFZ	3	22	7
Praktikum	0	0	0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>90</b>	<b>33</b>
<b>UR</b>			
EBA	4	11	0
EFZ	75	0	0
Praktikum	0	0	0
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>11</b>	<b>0</b>
<b>VD</b>			
EBA	174	221	0
EFZ	228	398	0
Praktikum	88	37	0
<b>Total</b>	<b>490</b>	<b>651</b>	<b>0</b>

Kanton	2008	2009	2010
<b>ZG</b>			
EBA	32	38	26
EFZ	10	0	0
Praktikum	16	0	0
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>38</b>	<b>26</b>
<b>ZH</b>			
EBA	0	67	52
EFZ	0	0	0
Praktikum	0	0	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>67</b>	<b>52</b>
<b>Total pro Jahr</b>			
<b>EBA</b>	<b>1102</b>	<b>1216</b>	<b>783</b>
<b>EFZ</b>	<b>381</b>	<b>643</b>	<b>435</b>
<b>Praktikum</b>	<b>408</b>	<b>60</b>	<b>93</b>
<b>Total Lehrstellen</b>			
<b>+ Praktika</b>	<b>1891</b>	<b>1919</b>	<b>1311</b>

Tabelle 7 macht deutlich: Die Zahl der Kantone, welche mit dem Networkerprojekt arbeiten, hat sich im Beobachtungszeitraum fast halbiert – von 17 im Jahr 2008 auf 9 im Jahr 2010. Pikant ist, dass Schaffhausen und Uri in den Interviews für 2010 angaben, mit dem Projekt zu arbeiten (Kap. 4.2.2), für dieses Jahr jedoch keine Lehrstellen mit der Stiftung Speranza abgerechnet haben.

Das Total der neu geschaffenen Lehrstellen und Ausbildungsplätze zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung hat von 2009 auf 2010 um fast einen Drittel abgenommen (sofern nur die unter «Networker» aufgeführten Zahlen als Grundlage genommen werden). Der prozentuale Anteil an geschaffenen EBA-Lehrstellen ist dabei über die Jahre relativ konstant geblieben (2008: 58%, 2009: 62%, 2010: 60%). Stark reduziert hat sich ab 2009 der prozentuale Anteil an Ausbildungsplätzen zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung. Da ab 2009 keine Entschädigungen für solche Ausbildungsplätze mehr ausbezahlt wurden, fehlte offenbar der Anreiz.

Der prozentuale Anteil an neu geschaffenen EFZ-Lehrstellen konnte zwischen 2008 und 2009 stark gesteigert werden. Da aufgrund der demografischen Entwicklung zurzeit kein Mangel an EFZ-Lehrstellen besteht, stellt sich die Frage, ob diese Aktivität weiter gefördert und entschädigt werden soll – dies umso mehr, weil mehrheitlich Lehrstellen in Berufen geschaffen werden, in denen kein Mangel besteht (Fleischfachmann/-frau, Koch/Köchin, Restaurationsfachmann/-frau, Maurer/-in, Automobil-Fachmann/-frau).

#### 4.4.2 Entwicklung der Anzahl EBA-Lehrverhältnisse

Die Wirksamkeit des Networkerprojekts kann anhand folgender Gegenüberstellung beurteilt werden: Wie hat sich die Zahl der EBA-Lehrstellen in den Kantonen mit Projektbeteiligung gegenüber jenen ohne



Projektbeteiligung entwickelt? (Auf einen Vergleich der EFZ-Zahlen wird verzichtet, da sie für eine aussagekräftige Beurteilung zu tief sind.) In der folgenden Tabelle sind die entsprechenden Zahlen aufgelistet.

**Tabelle 8: Entwicklung der EBA-Lehrverhältnisse  
(Kantone mit und ohne Networker)**

Kt.	Jahr	Total neue Lehrverträge (EBA + EFZ) <sup>39</sup>	Total neue EBA-Lehrverträge <sup>40</sup>	Anteil EBA-Lehrverträge am Total Lehrverträge	Total durch Networker geschaffene EBA-Lehrstellen <sup>41</sup>	Networker-Anteil EBA-Lehrstellen am Total EBA-Lehrverträge <sup>42</sup>
AG	2008	5828	328	5,6%	62	18,9%
	2009	5559	364	6,5%	52	14,3%
	2010	5466	331	6,1%	45	13,6%
AI	2008	179	7	3,9%	0	0,0%
	2009	164	5	3,0%	0	0,0%
	2010	166	5	3,0%	0	0,0%
AR	2008	463	32	6,9%	0	0,0%
	2009	468	34	7,3%	0	0,0%
	2010	482	25	5,2%	0	0,0%
BE	2008	10483	660	6,3%	348	52,7%
	2009	9899	621	6,3%	494	79,5%
	2010	10063	662	6,6%	454	68,6%
BL	2008	2073	247	11,9%	0	0,0%
	2009	1915	174	9,1%	0	0,0%
	2010	1966	199	10,1%	0	0,0%
BS	2008	2000	204	10,2%	5	2,5%
	2009	1938	217	11,2%	0	0,0%
	2010	1933	242	12,5%	0	0,0%
FR	2008	2884	115	4,0%	0	0,0%
	2009	2947	143	4,9%	6	4,2%
	2010	2650	128	4,8%	0	0,0%
GE	2008	2556	157	6,1%	0	0,0%
	2009	2575	159	6,2%	0	0,0%
	2010	3348	163	4,9%	0	0,0%
GL	2008	487	19	3,9%	0	0,0%
	2009	461	26	5,6%	0	0,0%
	2010	485	19	3,9%	0	0,0%
GR	2008	2145	107	5,0%	5	4,7%
	2009	2085	114	5,5%	0	0,0%
	2010	2001	119	5,9%	0	0,0%
JU	2008	717	13	1,8%	0	0,0%
	2009	740	11	1,5%	0	0,0%
	2010	779	46	5,9%	0	0,0%
LU	2008	3880	278	7,2%	73	26,3%
	2009	3854	302	7,8%	31	10,3%
	2010	3880	296	7,6%	22	7,4%

39 Quelle: Bundesamt für Statistik

40 Quelle: Bundesamt für Statistik

41 Quelle: Stiftung Speranza

42 Die Zahl gibt den maximal möglichen Prozentanteil der durch Networker geschaffenen EBA-Lehrstellen an der Gesamtheit der abgeschlossenen EBA-Lehrverträge wieder. Wären alle von Networkern geschaffenen EBA-Lehrstellen besetzt worden, hätten sie so viel in Prozenten zur Gesamtzahl der neu abgeschlossenen EBA-Lehrverträge beigetragen.

<b>NE</b>	2008	1619	23	1,4%	1	4,3%
	2009	1705	33	1,9%	1	3,0%
	2010	1936	125	6,5%	0	0,0%
<b>NW</b>	2008	386	9	2,3%	4	44,4%
	2009	365	10	2,7%	0	0,0%
	2010	384	12	3,1%	0	0,0%
<b>OW</b>	2008	384	27	7,0%	23	85,2%
	2009	374	19	5,1%	0	0,0%
	2010	360	21	5,8%	0	0,0%
<b>SG</b>	2008	5648	357	6,3%	198	55,5%
	2009	5522	361	6,5%	130	36,0%
	2010	5556	388	7,0%	119	30,7%
<b>SH</b>	2008	872	42	4,8%	36	85,7%
	2009	854	57	6,7%	52	91,2%
	2010	865	51	5,9%	0	0,0%
<b>SO</b>	2008	2146	170	7,9%	4	2,4%
	2009	2143	197	9,2%	11	5,6%
	2010	2184	233	10,7%	10	4,3%
<b>SZ</b>	2008	1238	56	4,5%	15	26,8%
	2009	1186	76	6,4%	0	0,0%
	2010	1149	74	6,4%	0	0,0%
<b>TG</b>	2008	2480	165	6,7%	69	41,8%
	2009	2434	173	7,1%	34	19,7%
	2010	2445	183	7,5%	46	25,1%
<b>TI</b>	2008	2772	89	3,2%	49	55,1%
	2009	2838	115	4,1%	68	59,1%
	2010	3009	138	4,6%	24	17,4%
<b>UR</b>	2008	411	21	5,1%	4	19,0%
	2009	422	15	3,6%	11	73,3%
	2010	420	9	2,1%	0	0,0%
<b>VD</b>	2008	6254	236	3,8%	174	73,7%
	2009	6132	272	4,4%	221	81,3%
	2010	6620	365	5,5%	0	0,0%
<b>VS</b>	2008	3066	133	4,3%	0	0,0%
	2009	2960	184	6,2%	0	0,0%
	2010	2980	155	5,2%	0	0,0%
<b>ZG</b>	2008	1149	69	6,0%	32	46,4%
	2009	1187	71	6,0%	38	53,5%
	2010	1169	75	6,4%	26	34,7%
<b>ZH</b>	2008	11653	652	5,6%	0	0,0%
	2009	11427	761	6,7%	67	8,8%
	2010	11734	742	6,3%	52	7,0%

**Legende:**

- Netzwerker der Stiftung Speranza im Mandatsverhältnis
- Im Berufsbildungsamt integrierte Netzwerker der Stiftung Speranza (keine Unabhängigkeit vom Amt)
- Keine Netzwerker der Stiftung Speranza aktiv

Spalte fünf zeigt den prozentualen Anteil der abgeschlossenen EBA-Lehrverträge an der Gesamtheit der Lehrverträge (EBA und EFZ). Sowohl Kantone, die ohne Netzwerker (BS, BL, NE) als auch solche, die mit Networkern der Stiftung Speranza arbeiten (BE, LU, SH, SO) oder bei denen die Netzwerker im Berufsbildungsamt tätig sind (SG, TG) erzielen einen Wert von mindestens 5%<sup>43</sup>. Offensichtlich kann die Anzahl abgeschlossener EBA-Lehrverträge auch anders als durch Netzwerker positiv beeinflusst werden. Auch die

43 Der Wert von 5% wurde festgelegt, um die Erstellung einer Typologie (und damit einen Vergleich) zu ermöglichen.

Art des Anstellungsverhältnisses (freies Mandat oder im Amt integriert) scheint für die Anzahl abgeschlossener EBA-Lehrverträge nicht determinierend. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass andere Faktoren wie kantonale Gegebenheiten (z.B. BS als Stadtkanton) oder vor allem die aktive Förderung von EBA-Lehrstellen zentrale Einflussfaktoren darstellen.

Die letzte Spalte widerspiegelt das prozentuale Verhältnis von EBA-Lehrstellen, die durch Networker geschaffen wurden, und der Anzahl abgeschlossener EBA-Lehrverträge. Erkenntnis: Ein hoher Anteil von durch Networker geschaffenen EBA-Lehrstellen bedeutet nicht, dass der Anteil der EBA-Lehrverträge an der Gesamtheit der Lehrverträge (EFZ und EBA) im gleichen Ausmass erhöht ist (VD, BE, ZG UR). Auch hieraus kann gefolgert werden, dass zwischen der Tätigkeit der Networker und der Anzahl abgeschlossener Lehrverträge kein hauptsächlicher Zusammenhang besteht. Die Kantone fördern EBA-Lehrstellen zwar mit unterschiedlichen Massnahmen, erzielen aber vergleichbare Resultate. Das Networkerprojekt ist also nicht die einzige Möglichkeit, wirkungsvoll EBA-Lehrstellen zu schaffen.

#### 4.4.3 Besetzung der geschaffenen Lehrstellen

Die Erfahrungen der Berufsbildungsämter zeigen, dass relativ viele der durch Networker geschaffenen Lehrstellen nicht besetzt werden. Die hierzu erhobenen Einschätzungen gehen weit auseinander. Rückmeldungen zu unbesetzten Lehrstellen kommen auch von den Betrieben. Für sie ist es frustrierend, eine neu geschaffene Lehrstelle nicht besetzen zu können, denn der ganze Prozess ist mit Aufwand verbunden (Bildungsbewilligung, Ausschreibung usw.).

Verschiedene Interviewpartnerinnen und -partner vermuteten hier eine Schwierigkeit in der Projektanlage. Verschiedentlich wird bemängelt, dass das Kriterium, wann eine Lehrstelle als geschaffen gilt, nur von der Bildungsbewilligung und der öffentlichen Ausschreibung abhängt und die Besetzung der Lehrstelle nicht Teil davon ist.

Einen Hinweis dazu, in wie vielen Fällen eine durch Networker geschaffene EBA-Lehrstelle besetzt wird, liefert der Vergleich der verfügbaren mit den besetzten EBA-Lehrstellen. Im Lehrstellenbarometer 2010<sup>44</sup> und 2011<sup>45</sup> werden diese erstmals separat ausgewiesen (Spalten 2 und 4).

**Tabelle 9: Verhältnis angebotener EBA-Lehrstellen zu besetzten EBA-Lehrstellen**

Jahr	Angeboten	Durch Networker geschaffen	Besetzt	Offen
2009	3500	1216	3000	500
2010	4500	783	4000	500

Die Tabelle zeigt, dass 2009 1000 EBA-Lehrstellen mehr angeboten wurden als 2009. Im gleichen Zeitraum wurden auch 1000 EBA-Lehrstellen mehr besetzt. Folglich ist auch die Zahl der nicht besetzten EBA-Lehrstellen konstant geblieben. Setzt man diese Angaben in ein Verhältnis zueinander, so erkennt man, dass im Jahr 2009 ein Siebtel der EBA-Lehrstellen an der damaligen Gesamtzahl nicht besetzt wurde,

<sup>44</sup> Vgl. LINK, 2010, S. 8

<sup>45</sup> Vgl. LINK, 2011, S. 8

im Jahr 2010 nur noch ein Neuntel. Wenn man dieselben Verhältnisgrößen – Besetzung von sechs Siebteilen der EBA-Lehrstellen im Jahr 2009 bzw. von acht Neunteln der EBA-Lehrstellen im Jahr 2010 – auf die Anzahl jener EBA-Lehrstellen anwendet, die von Networkern geschaffen wurden, dann lässt sich errechnen, dass die Networker im Jahr 2009 1042 besetzte Lehrstellen und im Jahr 2010 696 besetzte Lehrstellen ermöglicht haben.

Unter der hypothetischen Annahme, dass alle nicht besetzten EBA-Lehrstellen solche sind, die von Networkern geschaffen wurden, lässt sich errechnen, wie hoch der prozentuale Anteil der durch Networker erzielten Vertragsabschlüsse mindestens ist:

$$\text{Prozentanteil} = \frac{100 \times (\text{Gesamtzahl durch Networker geschaffene Lehrstellen} - \text{alle offenen Lehrstellen})}{\text{Gesamtzahl durch Networker geschaffene Lehrstellen}}$$

2009 ist es bei mindestens 59%  $\{100 \times (1216 - 500) / 1216 = 58,88\}$  der durch Networker geschaffenen EBA-Lehrstellen zu einem Vertragsabschluss gekommen, 2010 bei mindestens 36%  $(100 \times \{783 - 500\} / 783 = 36,14)$ . Die von Networkern geschaffene Anzahl EBA-Lehrstellen im Verhältnis zur gesamten Anzahl geschaffener EBA-Lehrstellen ist also erheblich. Der Vergleich der Jahre 2009/2010 zeigt jedoch, dass diese Quote rückläufig ist. Diese Entwicklung könnte als Hinweis interpretiert werden, dass die Wirkung des Projekts abnimmt. Weil die Schaffung von EBA-Lehrstellen der zentrale Inhalt des Projekts ist, würde dies bedeuten, dass dieses hinsichtlich seiner Hauptzielsetzung an Bedeutung verliert. Es stellt sich die Frage, ob und inwiefern das Projekt als Ganzes weitergeführt werden soll.

#### 4.4.4 Wahrnehmung der Networker

Ein zentraler Erfolgsfaktor des Projekts liegt in der Wahrnehmung der Networker durch die kontaktierten Unternehmen. Dass sie nicht als Amtspersonen wahrgenommen werden, ist aus Sicht der Berufsbildungsämter wie aus Sicht der Networker ein grosser Vorteil. Vor allem die Networker haben den Eindruck, dass die Vertreterinnen und Vertreter des Amtes nicht die gleiche Art Kontakte herstellen können, weil sie – selbst wenn ihre Vorgehensweise identisch ist – eine Doppelrolle haben. Sie sind für das Unternehmen Ansprechperson und Kontrolleur zugleich. Auch die Berufsverbände betonen, dass die Kontakte mit Networkern, welche selber aus der Wirtschaft stammen, geschätzt werden. Die Networker können durch ihre Erfahrungen in der Ausbildung von Lernenden gezielt informieren. Sie können motivieren und aufzeigen, welchen Nutzen ein Ausbildungsplatz für das Unternehmen haben kann. Kurz: Networker werden als Vertrauenspersonen wahrgenommen, da sie selber aus der Wirtschaft kommen und den Alltag der Branche kennen.

Die Unternehmen schätzen vor allem den persönlichen Kontakt vor Ort. Auch die Networker bestätigen, dass telefonische Kontakte keinen Erfolg brächten. Man müsse vor Ort sein, das Unternehmen kennenlernen und mit dem/der Verantwortlichen das persönliche Gespräch suchen.

## 4.5 Outcome

Auf der Ebene des «Outcome» sind im Rahmen dieser Evaluation keine Aussagen möglich, weil die Entsprechenden Grundlagen für eine Auswertung fehlen.

# 5 Beantwortung der Hypothesen

## 1. Hypothese: Ohne Networker werden weniger neue Lehrstellen geschaffen.

Die Networker haben in den Jahren 2008 bis 2010 pro Jahr zwischen 1311 und 1919 Lehrstellen geschaffen. Ob diese auch ohne Networkerprojekt geschaffen worden wären, bleibt offen. Tabelle 8 in Kapitel 4.4.2 zeigt, dass Kantone, welche nicht mit dem Projekt arbeiten, einen annähernd gleich hohen oder gar höheren Anteil EBA-Lehrverträge an der Gesamtheit der Lehrverträge (EBA und EFZ) erzielen. Diese Relation hängt also nicht ausschliesslich von der Tätigkeit der Networker ab.

Eine entsprechende Kausalität nachzuweisen, ist aber eher schwierig, da die Schaffung neuer Lehrstellen von verschiedenen Faktoren abhängt (Gegebenheiten des Kantons, Bereitschaft der Unternehmen, aktive und bewusste Förderung von EBA-Lehrstellen usw.), welche wiederum durch unterschiedliche Determinanten beeinflusst sind. Ein Kausalitätsnachweis wäre – wenn überhaupt möglich – mit grossem Aufwand verbunden.

## 2. Hypothese: Die Stiftung Speranza versteht unter einer «geschaffenen Lehrstelle» dasselbe wie Bund und Kantone

Alle Befragten verstehen unter einer «geschaffenen Lehrstelle» dasselbe. Bedingung ist, dass das Berufsbildungsamt dem neuen Lehrbetrieb eine Bildungsbewilligung erteilt und die Lehrstelle ausgeschrieben ist. In der Regel wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen, welches die Lehrstelle schafft, in den vergangenen drei Jahren gar nicht, in einem anderen Bereich oder auf einem anderen Level ausgebildet hat. Sind diese Bedingungen erfüllt, können die Networker eine Lehrstelle mit der Stiftung Speranza abrechnen. In der Definition nicht vorgesehen ist die Besetzung der Lehrstelle. Die Befragten sind sich auch darin einig.

## 3. Hypothese: Wenn durch die Stiftung Speranza eine Lehrstelle geschaffen wird, ist diese günstiger, als wenn dies über eine kantonale Massnahme erfolgt.

Die Frage, ob Networker günstiger Lehrstellen schaffen als Kantone oder Dritte (bspw. Stiftungen), lässt sich nicht beantworten. Einerseits bestehen von Dritten keine vergleichbaren Formen der Lehrstellenakquisition, andererseits waren bei den Kantonen keine Zahlen zu ähnlichen und/oder vergleichbaren Angeboten erhältlich. Die Lehrstellenakquisition durch Networker ist für die Kantone insofern günstig, als sie nur 20% der Kosten für Prämien und Spesen tragen. Die restlichen Kosten finanzieren die Stiftung Speranza (20%) und der Bund (60%). An den Kosten für den Betrieb der Geschäftsstelle beteiligen sich die Kantone nicht. Sie werden von der Stiftung Speranza (40%) und vom Bund (60%) getragen.

## 4. Hypothese: Es benötigt zukünftig nicht mehr Lehrstellen, sondern ein besseres Matching zwischen Jugendlichen auf Lehrstellensuche und freien Lehrstellen.

Die Befragungen ergeben ein klares Bild: Aufgrund der demografischen Entwicklung geht es künftig nicht mehr darum, möglichst viele, sondern spezifische Lehrstellen zu schaffen. Der Fokus muss sich nach dem Bedarf der Wirtschaft (In welchen Branchen droht ein Fachkräftemangel?) und den Bedürfnissen der Jugendlichen (In welchen Branchen und auf welchem Niveau sind Lehrstellen gefragt?) richten. Dabei dürfte es sich vorwiegend um EFZ-Lehrstellen handeln.

**5. Hypothese: Dank der Wirkung der Geschäftsstelle hat die Stiftung Speranza in relativ kurzer Zeit in allen Kantonen der Schweiz Fuss gefasst.**

Im Juni 2011 war das Networkerprojekt noch in 10 Kantonen der Deutschschweiz und im Kanton Tessin aktiv. Versuche, das Projekt auch in der Westschweiz zu etablieren, fruchteten zwischenzeitlich nur im Kanton Waadt (bis 2010).

Dass noch 11 Kantone aktiv sind, ist zu einem guten Teil auf das Engagement der Geschäftsstelle und das Engagement bzw. die politische Vernetzung ihrer Protagonisten (Otto Ineichen und andere Gönner) zurückzuführen. Insgesamt lässt sich Hypothese 5 aber nicht bestätigen. Dies umso weniger, da die Entwicklung und die Wirkung des Projekts stagnieren oder gar rückläufig sind.

**6. Hypothese: Die Networker sind nur deshalb so erfolgreich, weil es die anderen Angebote der Stiftung Speranza ebenfalls gibt.**

Diese Hypothese hat sich nicht bestätigt. Es konnte in keinem der Kantone, welche mit dem Networkerprojekt arbeiten, ein Zusammenhang mit einem weiteren Angebot der Stiftung Speranza ausgemacht werden. Einzige Ausnahme bilden die Institute für Bildung (IfB), welche die Stiftung Speranza in Luzern und Aarau betreibt. Zwischen diesen beiden Angeboten gibt es insofern einen Zusammenhang, als die Networker den Unternehmen, die eine Lehrstelle anbieten, oft auch einen passenden Jugendlichen vermitteln können.

## 6 Schlussfolgerungen

Die Evaluation hat gezeigt, dass das Networkerprojekt bei der Lancierung 2006 eine sinnvolle Antwort auf die Lehrstellenknappheit war. Die Stiftung Speranza machte die Problematik in der Öffentlichkeit und der Wirtschaft zum Thema und setzte so einen wichtigen Impuls für mehr Mitverantwortung. Die Zahlen zeigen, dass es durch das Networkerprojekt und die unter dem Begriff «Speranza + Diverses» zusammengefassten Aktivitäten (Kapitel 4.4.1.) gelungen ist, von 2007 bis 2010 jährlich rund 2000 Lehrstellen bzw. Ausbildungsplätze zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung zu schaffen. Die Stiftung Speranza hat damit ihre dem BBT gemachten Zielvorgaben erreicht.

Mittlerweile hat sich der Lehrstellenmarkt aufgrund der demografischen Entwicklung verändert: Das Lehrstellenangebot übersteigt die Zahl der lehrstellensuchenden Jugendlichen. Diese Veränderung spiegelt sich im Erfolg des Networkerprojekts: Die Zahl neu geschaffener Lehrstellen ist von 2009 auf 2010 um einen Drittel gesunken. Auch die Zahl der Kantone, welche mit dem Projekt arbeiten, hat sich zwischen 2008 und 2010 von 17 auf 9 reduziert. Im gleichen Zeitraum haben sich dagegen die vom BBT getragenen Kosten für die Schaffung einer Lehrstelle mehr als verdoppelt (Kap. 4.2.8).

Das Networkerprojekt setzt sich heute nicht mehr zum Ziel, möglichst viele Lehrstellen zu schaffen, sondern nur noch in ausgewählten Branchen tätig zu werden und vermehrt Lernende zu vermitteln. Aufgrund des Fachkräftemangels in bestimmten Branchen kann es allenfalls gelingen, Gewerbeverbände und Organisationen der Arbeitswelt stärker einzubeziehen, weil diese den Nachwuchs sichern wollen. Es stellt sich allerdings die Frage, inwiefern das Projekt mit dieser Neupositionierung noch seiner ursprünglichen Zielsetzung entspricht. Bund und Kantone müssen deshalb entscheiden, ob sie das angepasste Angebot weiterhin finanzieren wollen.

# 7 Empfehlungen

Die folgenden Tabellen fassen die wichtigsten Ergebnisse zusammen und formulieren zuhanden der Beteiligten (BBT, Kantone, Stiftung Speranza) Empfehlungen für das weitere Vorgehen. Die Tabellen beschränken sich auf jene Themen, bei denen Klärungs- oder Handlungsbedarf besteht. Ihnen ist hinsichtlich der künftigen Ausgestaltung des Projekts vertiefte Aufmerksamkeit zu schenken.

## Empfehlungen für das BBT

Ergebnis	Empfehlung
Zwischen der Tätigkeit der Networker und dem prozentualen Anteil an EBA-Lehrstellen kann kein Zusammenhang bestätigt werden.	<p>Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeutet dieses Ergebnis für die Weiterführung des Projekts?</li> <li>• Kann die Aufgabe auch von Berufsbildungsämtern oder anderen Institutionen wahrgenommen werden?</li> <li>• Kann das BBT entsprechende Initiativen direkt statt via Stiftung Speranza unterstützen?</li> </ul>
Das Total der durch Networker geschaffenen Lehrstellen und Ausbildungsplätze zur Vorbereitung auf die berufliche Grundbildung hat zwischen 2009 und 2010 um einen Drittel abgenommen.	<p>Diskussion und Entscheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeutet dieses Ergebnis für die weitere finanzielle Unterstützung des Projekts?</li> <li>• Braucht es das Projekt in seiner ursprünglichen Form noch? (Auch Zahlen 2011 beiziehen)</li> <li>• Sind konzeptionelle Anpassungen notwendig?</li> </ul>
2008 haben noch 17, 2010 nur noch 9 Kantone mit dem Networkerprojekt gearbeitet.	<p>Diskussion und Entscheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeutet dieses Ergebnis für die weitere finanzielle Unterstützung des Projekts?</li> </ul>
Die vom BBT getragenen Kosten pro geschaffene Lehrstelle haben sich zwischen 2008 und 2010 mehr als verdoppelt (von CHF 460.10 auf CHF 943.85).	<p>Diskussion und Entscheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeutet dieses Ergebnis für die weitere finanzielle Unterstützung des Projekts?</li> </ul>
Controlling und Wissenssicherung sind unzureichend.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Vorgaben für Controlling und Wissenssicherung definieren, einfordern und kontrollieren</li> </ul>
Durch Networker geschaffene EFZ-Lehrstellen befinden sich oft in Branchen ohne Lehrstellenmangel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von EFZ-Lehrstellen im Rahmen des Networkerprojekts einstellen.</li> <li>• Bei weiterer Unterstützung klares Profil für die EFZ-Lehrstellen definieren (entsprechend Nachfrage Arbeitsmarkt und Jugendliche)</li> </ul>
Eine geschaffene Lehrstelle muss nicht besetzt sein, um sie mit der Stiftung Speranza abrechnen zu können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entschädigung der Networker an die Besetzung der Lehrstelle koppeln (führt dazu, dass Lehrstellen vermehrt bedarfsorientiert geschaffen werden)</li> </ul>



### Empfehlungen für die Kantone

Ergebnis	Empfehlung
Die Persönlichkeit des Networkers ist für den Erfolg zentral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Networker sorgfältig rekrutieren und begleiten</li> <li>• Personalführung professionalisieren (Kompetenzprofil erstellen, Mitarbeitergespräche führen usw.)</li> </ul>
Die demografische Entwicklung verändert die Problemstellungen im Bereich des Lehrstellenmarkts.	<p>Diskussion:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entspricht das Angebot des Networkerprojekts noch dem Bedarf des Kantons?</li> <li>• Muss der Auftrag angepasst werden?</li> </ul>
Vom Berufsbildungsamt unabhängige Networker sind für die erfolgreiche Lehrstellenschaffung nicht bestimmend.	<p>Diskussion und Entscheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeutet dies für die Weiterführung des Networkerprojekts?</li> <li>• Braucht es das Projekt in seiner ursprünglichen Form noch?</li> <li>• Könnten auch Personen der Berufsbildungsämter die Unternehmen kontaktieren? (Berufsbildungswissen vorhanden, Koordinationsaufwand entfällt)</li> <li>• Welche Gründe gibt es, die Networkertätigkeit trotzdem bei der Stiftung Speranza einzukaufen?</li> </ul>

### Empfehlungen für die Stiftung Speranza

Ergebnis	Empfehlung
Die Persönlichkeit des Networkers ist für den Erfolg zentral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Networker sorgfältig rekrutieren und begleiten</li> <li>• Personalführung professionalisieren (Kompetenzprofil erstellen, Mitarbeitergespräche führen usw.)</li> </ul>
In einzelnen Kantonen sind Mitarbeitende des Berufsbildungsamts oder Mitarbeitende anderer Stiftungen als Networker der Stiftung Speranza tätig.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung von Networkern der Berufsbildungsämter stoppen (entspricht nicht dem Konzept und kann zur Mitfinanzierung der Ämter und damit zur Ungleichbehandlung der Kantone führen)</li> </ul>
Controlling und Wissenssicherung sind unzureichend.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenlage muss detaillierter hergeleitet und festgehalten werden.</li> <li>• Die Stiftung Speranza liefert dem BBT jährlich mindestens folgende Informationen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anzahl geschaffener Lehrstellen pro Kanton</li> <li>– Namen, Adressen und Kanton der Networker</li> <li>– Anzahl geschaffener Lehrstellen pro Networker</li> <li>– Anzahl besetzter Lehrstellen</li> </ul> </li> <li>• Akten übersichtlich und über einen gewissen Zeitraum aufbewahren</li> </ul>
Die demografische Entwicklung verändert die Problemstellungen im Bereich des Lehrstellenmarkts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfen und darstellen, inwiefern und in welcher Form das Networkerprojekt weiterhin erforderlich ist.</li> </ul>

# 8 Literatur- und Materialienverzeichnis

## Literatur

- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2005). *Zweijährige berufliche Grundbildung mit eidgenössischem Berufsattest*. Leitfaden. Bern: BBT
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (22.2.2007). *Case Management Berufsbildung. Grundsätze und Umsetzung in den Kantonen*. Bern: BBT
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2008): *Berufsbildung im Überblick. Der Weg der Profis*. Bern: BBT
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (20.6.2011). *Schulabgänger/-innen ohne Anschluss – Was tun Bund, Kantone und die Wirtschaft?* Pressemitteilung vom 20.6.2011
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (März 2010). *Case Management Berufsbildung. Monitoringbericht 2010 – Projektstand*. Bern: BBT
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (September 2011). *BBG: Beitragsgesuche. Entwicklung der Berufsbildung und besondere Leitungen im öffentlichen Interesse*. Bern: BBT
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (2011): *Fakten und Zahlen. Berufsbildung in der Schweiz 2011*. Bern: BBT
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (4.1.2012). *Überblick EBA*. Bern: BBT
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (September 2011): *BBG: Beitragsgesuche. Entwicklung der Berufsbildung und besondere Leistungen im öffentlichen Interesse. Leitfaden für Gesuchstellende*. Bern: BBT
- Bundesamt für Statistik (Mai 2008). *Statistik der beruflichen Grundbildung 2007*. Neuchâtel: BFS
- Bundesamt für Statistik (Mai 2009). *Statistik der beruflichen Grundbildung 2008*. Neuchâtel: BFS
- Bundesamt für Statistik (Mai 2010). *Statistik der beruflichen Grundbildung 2009*. Neuchâtel: BFS
- Bundesamt für Statistik (Juni 2011). *Statistik der beruflichen Grundbildung 2010*. Neuchâtel: BFS
- Bundesamt für Statistik (15.6.2011). *Szenarien 2011–2020 für die Sekundarstufe II – Lernende und Abschlüsse: Wichtigste Ergebnisse*. Neuchâtel: BFS
- Bundesamt für Statistik (Juni 2011). *Szenarien 2011–2020 für die Sekundarstufe II: Lernende und Abschlüsse nach Grossregionen*. Neuchâtel: BFS
- Bundesamt für Statistik (2008). *Die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe: Entwicklungen 1995 bis 2005*. Neuchâtel: BFS
- Deming W. Edwards (2000). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Estermann, Ruedi / Furrer, Hanspeter (2011). *Stiftung Speranza – Institut für Bildung Luzern. Damit jeder Jugendliche eine Berufslösung findet*. GEWERBE LUZERN Januar/Februar 2011
- Flick, Uwe (2006). *Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte – Methoden – Umsetzungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Flick, Uwe (2008). *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fuhrer, Marc / Schweri, Jürg (Juni 2010). *Kosten und Nutzen von zweijährigen beruflichen Grundbildungen aus der Sicht der Betriebe*. Zollikofen: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung
- Graf, Iris / Künzi, Kilian (10.6.2010). *Evaluation Lehrstellenförderung und Berufsintegration. Evaluation der vom BBT nach BBG Art. 54 und Art. 55 Abs. 1 lit. f und j zwischen 2004 und 2009 unterstützten Projekte*. Büro BASS im Auftrag des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie

- Stahl, Roland / Lischer, Susanne / Schaufelberger, Daniel (2010). *Evaluation Bildungsangebot CM18+. Befragung der zuweisenden Stellen und der Arbeitgebenden*. Luzern: Hochschule Luzern, Institut für Sozialmanagement und Sozialpolitik
- Infras / idheap (2010): *Evaluation der zweijährigen Beruflichen Grundbildung mit EBA*. BBT: Bern
- Landert, Charles (Juni 2011). *Nationales Projekt Case Management Berufsbildung. Bericht zur Umsetzungsevaluation*. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
- LINK Institut (August 2006). *Kurzbericht Lehrstellenbarometer: Umfrage bei Jugendlichen und Unternehmen im Auftrag des BBT*. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
- LINK Institut (August 2007). *Kurzbericht Lehrstellenbarometer: Umfrage bei Jugendlichen und Unternehmen im Auftrag des BBT*. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
- LINK Institut (August 2008). *Kurzbericht Lehrstellenbarometer: Umfrage bei Jugendlichen und Unternehmen im Auftrag des BBT*. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
- LINK Institut (August 2009). *Lehrstellenbarometer Kurzbericht: Umfrage bei Jugendlichen und Unternehmen im Auftrag des BBT*. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
- LINK Institut (August 2010). *Lehrstellenbarometer Kurzbericht: Umfrage bei Jugendlichen und Unternehmen im Auftrag des BBT*. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
- LINK Institut (August 2011). *Lehrstellenbarometer Kurzbericht: Umfrage bei Jugendlichen und Unternehmen im Auftrag des BBT*. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
- Mayring, Philipp (2004). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Deutscher Studien Verlag.
- Mühlemann, Samuel / Wolter, Stefan C. / Fuhrer, Marc / Wüest, Adrian (2007). *Lehrlingsausbildung – ökonomisch betrachtet. Ergebnisse der zweiten Kosten-Nutzen-Studie*. Zürich / Chur: Rüegger Verlag
- Rossi, Peter H. / Lipsey, Mark W. / Freeman, Howard E. (2004). *Evaluation. A Systematic Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scharpf, Lukas (12. April 2011). *Die Lehrlinge haben die Qual der Wahl*. Luzern: Neue Luzerner Zeitung
- Scheller, Christian (2008): *Arbeitsvermittlung, Profiling und Matching*. In: Egle, F. / Nagy, M.: *Arbeitsmarktintegration*. Wiesbaden: Springer
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2011). *Die Lage auf dem Arbeitsmarkt*. Diverse Jahrgänge: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)
- Stiftung Speranza *Speranza bewegt*. Ausgabe Nr. 4 / Dezember 2010
- Stiftung Speranza: *Speranza bewegt*. Ausgabe Nr. 5 / April 2011
- Stiftung Speranza: *Speranza bewegt*. Ausgabe Nr. 6 / September 2011
- Stockmann, Reinhard / Meyer, Wolfgang (2010). *Evaluation. Eine Einführung*. Opladen: Barbara Budrich
- Zihler, Angela (Februar 2011). *Attestlehre hat Praxistest bestanden*. Bern: Pressedienst Travail.Suisse – Nr. 2 – 7. Februar 2011 – Bildung

## Materialien

### Geschäftsstelle:

- Organigramm Stiftung Speranza
- Stiftung Speranza Konzept Networker für 2011
- Beitragsgesuch der Stiftung Speranza vom 28. Oktober 2010 – Antrag für das Jahr 2011 «Speranza Geschäftsstelle»
- Verfügung des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie in Sachen Stiftung Speranza betreffend Projekt 10-1164 «Speranza Geschäftsstelle 2011»
- Management Review 2010 der Stiftung Speranza
- Bericht der Wirz Treuhand AG zum «Teilprojekt Networker 2010» vom 14. Dezember 2010
- Auszug aus der Jahresrechnung 2008/2009
- Ergänzung zum Bericht Geschäftsstelle 2010
- Auszug aus der Jahresrechnung 2008 und 2009
- Management Review 2010 Stiftung Speranza

### Networkerprojekt:

- Beitragsgesuch Speranza 2000 – Teilprojekt «Networker» vom 17. Dezember 2007 für das Jahr 2008
- Beitragsgesuch Speranza 2000 – «Schaffung von Lehrstellen im niederschweligen Bereich» vom 10. Dezember 2008 für das Jahr 2009
- Beitragsgesuch der Stiftung Speranza vom 28. Oktober 2010 – Antrag für das Teilprojekt «Networker» 2011
- Verfügung des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie in Sachen Stiftung Speranza betreffend Projekt 10-1165 «Speranza – Teilprojekt Networker 2011»
- Schlussbericht vom 15. Dezember 2010 zuhanden Bundesamt für Berufsbildung und Technologie betreffend Speranza Networker vom 1.1.2010 – 30.11.2010
- 19 Leistungsverträge zwischen Speranza, Networker und kantonalen Berufsbildungsämtern (Zeitraum 2008 – 2011)
- Sämtliche Leistungsnachweise aller Networker/-innen (Abrechnungen Zeitraum 2008 – 2010)
- Networker H: Kurzzapport März/April 2008 über die Aktivitäten in der Lehrstellenförderung Kanton Aargau
- Networker H: Zwischenbericht über meine Aktivitäten für die Lehrstellenförderung März bis Mai 2010 Kanton Aargau
- Networkerin B: Schlussbericht Networking Speranza 2009 Kanton Zug, Beruf Büroassistentin
- Amt für Berufsbildung Zug: Berichterstattung und Ergebnisse Lehrstellenmarketing Aktion 2008 mit Unterstützung von Speranza
- Speranza Networker Obwalden: Schlussbericht 2007/2008

BBT:

- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (18.11.2010). Evaluation des Networkerkonzepts und der Geschäftsstelle der Stiftung Speranza. Pflichtenheft. Bern: BBT
- BBT Projektförderung und Entwicklung: Übersicht unterstützte Projekte der Stiftung Speranza, Stand 28.11.2011 (internes Dokument)
- BBT Projektförderung und Entwicklung: Übersicht unterstützte Projekte der Stiftung Speranza, Stand 28.11.2011
- Übersicht über die Jahre 2008 – 2010 zu den Prämien und Spesen, welche von der Stiftung Speranza pro Kanton ausbezahlt wurden
- Revisionsbericht zum Teilprojekt Networker der Wirz Treuhand AG, Schöftland vom 14.12.2010

**Weblinks**

- [www.speranza.ch](http://www.speranza.ch) (22.8.2011)
- [www.otto-ineichen.ch](http://www.otto-ineichen.ch) (22.8.2011)
- [www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch) (1.1.2011–1.1.2012)
- <http://www.ag.ch/berufsbildung/de/pub/><sup>46</sup>
- <http://www.ai.ch/de/bildung/amtberufsbildungred/>
- <http://www.ar.ch/departemente/departement-bildung/amt-fuer-mittel-und-hochschulen-und-berufsbildung/>
- <http://www.baselland.ch/Berufsbildung-Berufsberatung.273492.0.html>
- <http://www.bbe-bs.ch/>
- <http://www.erz.be.ch/erz/de/index/berufsbildung/grundbildung.html>
- <http://www.fr.ch/sfp/de/pub/index.cfm>
- <http://www.ge.ch/ofpc/>
- [http://www.gl.ch/xml\\_1/internet/de/application/d1256/d33/d91/f92.cfm](http://www.gl.ch/xml_1/internet/de/application/d1256/d33/d91/f92.cfm)
- <http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/ekud/afb/ueberuns/Seiten/default.aspx>
- <http://www.jura.ch/DFCS/SFO/Service-de-la-formation-des-niveaux-secondaire-II-et-tertiaire.html>
- [http://www.beruf.lu.ch/index/ueber\\_uns/kontakt/ko\\_betriebliche\\_bildung.htm](http://www.beruf.lu.ch/index/ueber_uns/kontakt/ko_betriebliche_bildung.htm)
- <http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=4574>
- <http://www.netwalden.ch>
- <http://www.ow.ch/de/bildung/bildungsbildung/bwzberufsbildung>
- <http://www.sg.ch/home/bildung/Berufsbildung.html>
- <http://www.berufsbildung-sh.ch>
- [http://www.sz.ch/xml\\_1/internet/de/application/d5/d2561/d2570/p316.cfm](http://www.sz.ch/xml_1/internet/de/application/d5/d2561/d2570/p316.cfm)
- <http://www.so.ch/departemente/bildung-und-kultur/berufsbildung-mittel-und-hochschulen.html>
- <http://www.ehb-schweiz.ch/it/Pagine/default.aspx>
- [http://www.abb.tg.ch/xml\\_63/internet/de/intro.cfm](http://www.abb.tg.ch/xml_63/internet/de/intro.cfm)
- <http://www.ur.ch/de/bkd/afb/amt-fuer-berufsbildung-und-mittelschulen-m482/>
- <http://www.vd.ch/fr/autorites/departements/dfjc/dgep/>

46 Die Websites der kantonalen Berufsbildungsämter wurden letztmals im Juni 2011 anlässlich der Telefoninterviews aufgerufen.

- <http://www.vs.ch/>
- <http://www.zug.ch/behoerden/volkswirtschaftsdirektion/amt-fur-berufsbildung>
- <http://www.mba.zh.ch/>
- <http://www.die-chance.ch> (14.10.2011)
- <http://www.eba.berufsbildung.ch> (14.10.2011)
- <http://www.chance.ch/goennerliste.htm> (17.10.2011)
- [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/raeumliche\\_verteilung/kantone\\_\\_gemeinden.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/raeumliche_verteilung/kantone__gemeinden.html) (7.12.2011)
- <http://www.berufsbildungplus.ch/Verbundpartner.97.0.html> (15.12.2011)
- [http://www.pxweb.bfs.admin.ch/Dialog/varval.asp?ma=px-d-01-2A01&path=../Database/German\\_01%20-%20Bev%F6lkerung/01.2%20-%20Bev%F6lkerungsstand%20und%20bewegung/&lang=1&prod=01&openChild=true&secprod=2](http://www.pxweb.bfs.admin.ch/Dialog/varval.asp?ma=px-d-01-2A01&path=../Database/German_01%20-%20Bev%F6lkerung/01.2%20-%20Bev%F6lkerungsstand%20und%20bewegung/&lang=1&prod=01&openChild=true&secprod=2) (21.12.2011)
- <http://www.olev.de> (20.3.2012)

## **Impressum**

Herausgeber: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT)  
Ressort Projektförderung und Entwicklung  
© Juli 2012

Redaktion: Rolf Marti, [kommapr.ch](mailto:kommapr.ch)  
Grafik/Layout: Stefan Schaer, [eigenartlayout.ch](mailto:eigenartlayout.ch)  
Sprachen: d / f / i

## **Kontakt**

Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, Effingerstrasse 27, CH 3003 Bern  
[www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch) oder [www.sbf.admin.ch](http://www.sbf.admin.ch) (ab 1. Januar 2013)