

## Optimierung von Prozessen und Anreizen in der Berufsbildung: Stand der Arbeiten

Bern, 15.11.2021 – vom nationalen Spitzentreffen der Berufsbildung zur Kenntnis genommen

---

### 1 Ausgangslage

Die Tripartite Berufsbildungskonferenz TBBK hat am nationalen Spitzentreffen der Berufsbildung 2020 den Auftrag erhalten, im Hinblick auf die Optimierung der Governance der Berufsbildung Fragen zu Prozessen und Anreizen anzugehen. Die Weiterbearbeitung umfasste folgende prioritäre Themen:

- Ineffizienzen und Fehlallokationen in der Berufsentwicklung
- Finanzierung der überbetrieblichen Kurse
- Finanzierung der Qualifikationsverfahren

Gemäss Auftrag des Spitzentreffens hat die TBBK die drei prioritären Themen in ihr Tätigkeitsprogramm 2021 aufgenommen, diese an der Verbundpartnertagung eingehend zur Diskussion gestellt sowie an den Dialogforen thematisiert. Zudem hat die TBBK drei Fachexpertengruppen eingesetzt. Deren Auftrag war es, basierend auf den vorangegangenen Arbeiten Umsetzungsvorschläge zuhanden der TBBK zu erarbeiten.

Mit dem vorliegenden Bericht legt die TBBK Rechenschaft über die 2021 erfolgten Arbeiten ab und zeigt auf, welche weiteren Schritte in der Verbundpartnerschaft geplant sind.

### 2 Projektumsetzung 2021

#### 2.1 Projektumfeld

Die TBBK hat Ende 2020 das Projekt «Optimierung von Prozessen und Anreizen in der Berufsbildung» in die Initiative «Berufsbildung 2030» aufgenommen und Anfang 2021 lanciert. Ziel der Initiative ist es, Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft zu antizipieren und die Berufsbildung fit für die Zukunft zu machen.

Die TBBK begleitet die Projekte von «Berufsbildung 2030» und stellt so sicher, dass die Verbundpartner ihre Interessen einbringen können. Die Projektleitung wird vom jeweils zuständigen Verbundpartner wahrgenommen. Im Projekt «Optimierung von Prozessen und Anreizen in der Berufsbildung» hat das SBFJ die Projektleitung übernommen. Im ersten Halbjahr 2021 wurde zudem econcept AG mit der externen Projekt- und Prozessbegleitung beauftragt.

Sämtliche Projekte von «Berufsbildung 2030» werden von verbundpartnerschaftlich zusammengesetzten Arbeitsgruppen begleitet. Der TBBK ist es ein Anliegen, zu betonen, dass bei der Projektumsetzung die jeweiligen gesetzlichen Zuständigkeiten und Entscheidungswege der Verbundpartner zu berücksichtigen sind. Im Herbst 2021 sind neun Projekte bereits abgeschlossen, 21 sind in der Umsetzung. Dem Projekt «Optimierung von Prozessen und Anreizen in der Berufsbildung» wurde mit Blick auf alle Projekte von «Berufsbildung 2030» im Jahr 2021 ein besonderes Augenmerk geschenkt.

## 2.2 Projektziele

Zu Beginn des Projekts Anfang 2021 und als Vorbereitung für die Verbundpartnertagung haben mit allen Verbundpartnern explorative Gespräche stattgefunden. Daraus abgeleitet wurden folgende Projektziele formuliert:

- *Identifikation Herausforderungen*: Das Projekt benennt konkrete Herausforderungen innerhalb der prioritären Themen und führt zu einem verbundpartnerschaftlich gemeinsamen Verständnis von Herausforderungen und Lösungsansätzen.
- *Identifikation Handlungsfelder*: Das Projekt führt zu verbundpartnerschaftlich breit abgestützten Handlungsfeldern inkl. Umsetzungsplanung für Optimierungen in den prioritären Themen und an ihren Schnittstellen.

Übergeordnet zu den Projektzielen wurden von der TBBK zwei zentrale Erwartungen benannt:

- Es ist an der Zeit, einen *Schritt vorwärts* zu kommen.
- Für den Projekterfolg ist die *breite Abstützung aller Verbundpartner* entscheidend.

Die Erwartungen bezüglich einer lösungsorientierten und zeitnahen Bearbeitung der drei prioritären Themen sind entsprechend hoch. Seit geraumer Zeit sorgen diese in unterschiedlichem Ausmasse für Diskussionen unter den Verbundpartnern. Zusätzliche Herausforderungen im Projekt waren die gleichzeitige Berücksichtigung aller Entscheidungsebenen der jeweiligen Verbundpartner sowie die Sicherstellung der Möglichkeit in einen offenen Dialog zu treten und die für die Arbeiten notwendigen personellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

## 2.3 Verbundpartnertagung

Die jährlich stattfindende Verbundpartnertagung ist eine gemeinsame Arbeitstagung für verbundpartnerschaftliche Projekte und Fragestellungen. Die Teilnehmenden nehmen Auslegeordnungen vor, entwickeln Vorschläge, priorisieren sie und überprüfen deren Machbarkeit.

Im März 2021 widmeten sich rund 120 Vertreterinnen und Vertreter der Verbundpartnerschaft einen Tag lang den drei prioritären Themen in Bezug auf Prozesse und Anreize in der Berufsbildung. Aufgrund der aktuellen Lage im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie wurde die Tagung zum ersten Mal virtuell durchgeführt.

Die Tagungsteilnehmenden setzten sich mit je einem der drei Themen – Berufsentwicklung, überbetriebliche Kurse oder Qualifikationsverfahren – auseinander. Die Diskussionen fanden sowohl in Arbeitsgruppen (6-10 Personen) als auch auf Workshop-Ebene (30-45 Personen) statt. Der Fokus auf ein Thema erlaubte eine vertiefte Auseinandersetzung.

Als Ergebnis wurden die im Vorfeld der Tagung benannten Herausforderungen validiert sowie erste Lösungsansätze erarbeitet. Die Ergebnisse der Tagung wurden in einem Bericht<sup>1</sup> festgehalten. Dieser war Grundlage für die weiteren Diskussionen in der TBBK und den Dialogforen (Kap. 2.4). Zudem diente der Bericht den Fachexpertengruppen (Kap. 2.5) als Grundlage.

## 2.4 Dialogforen

Ziel der Dialogforen<sup>2</sup> ist ein möglichst breiter Einbezug der verschiedenen Akteure. Die Dialogforen fördern den direkten Austausch der Akteure unter sich sowie mit den Mitgliedern der TBBK.

In den 2021 erstmals durchgeführten Dialogforen hatten die verschiedenen Akteure der Berufsbildung Gelegenheit, die prioritären Themen sowie die Ergebnisse der Verbundpartnertagung zu diskutieren und den Mitgliedern der TBBK Rückmeldungen zu geben. Die Ergebnisse der Dialogforen sind zudem in die Vorbereitung der Fachexpertengruppen eingeflossen.

---

<sup>1</sup> [https://tbbk-ctfp.ch/images/pdf/Ergebnisse\\_Verbundpartnertagung\\_2021\\_DE.pdf](https://tbbk-ctfp.ch/images/pdf/Ergebnisse_Verbundpartnertagung_2021_DE.pdf)

<sup>2</sup> <https://tbbk-ctfp.ch/de/organisation/dialogforen>

## 2.5 Fachexpertengruppen

Die Ergebnisse an der Verbundpartnertagung sowie die Diskussionen in den Dialogforen zeigten, dass zu allen drei prioritären Themen ein breites Spektrum an Erwartungen und Massnahmen unterschiedlichster Art bestanden. Die TBBK entschied deshalb an ihrer Sitzung vom 8. April 2021, pro prioritäres Thema eine Fachexpertengruppe zu mandatieren. Diese aus Fachleuten zum jeweiligen Thema verbundpartnerschaftlich zusammengestellten Gruppen hatten den Auftrag, die bisherigen Ergebnisse zu würdigen und zuhanden der TBBK konkrete Umsetzungsvorschläge zu formulieren.

## 3 Lösungsvorschläge

### 3.1 Ineffizienzen und Fehlallokationen in der Berufsentwicklung

Für die Berufsentwicklung wurden im Bericht zuhanden des Spitzentreffens 2020 die *Klärung von Kompetenzen* sowie die *Optimierung von Abläufen* als wichtigste Ziele benannt. An der Verbundpartnertagung wurden die Herausforderungen *unterschiedlich gelebte Rollen in den Kommissionen B&Q* sowie *Spannungsfeld zwischen der Berufsentwicklungsinnovation und ihren Kosten* bestätigt. Die Vertretungen in den Kommissionen B&Q seien zu stark personenabhängig und es sei teilweise schwierig, eine konsolidierte Haltung zu vertreten. Kosten von Reformprozessen würden häufig unterschätzt – sowohl in der Entwicklung als auch in der Umsetzung. In Bezug auf die Berufsrevisionen wurde der Balanceakt zwischen Flexibilisierung (hinsichtlich Zeitpunkt und Umfang) und einheitlichen Regelungen diskutiert. Übergeordnet wurde die Herausforderung der *sprachlichen und kulturellen Unterschiede* hervorgehoben.

Basierend auf den verbundpartnerschaftlich erarbeiteten Ergebnissen schlug die Fachexpertengruppe der TBBK als Umsetzungsplan die folgenden drei Massnahmen vor:

- Um die Thematik gezielt anzugehen, findet eine «Table Ronde Berufsentwicklung» statt, an welcher der Prozess der Berufsentwicklung Schritt für Schritt systematisch durchleuchtet wird und Optimierungsvorschläge formuliert werden. Die «Table Ronde Berufsentwicklung» wird vom SBFI organisiert und soll zeitnah stattfinden.
- In Ergänzung dazu überprüft das SBFI die Finanzierung der Berufsentwicklung durch den Bund. Erste Ergebnisse dazu sollen der TBBK in der zweiten Jahreshälfte 2022 vorgelegt werden.
- Zudem erfolgt künftig ein regelmässiger Wissensaustausch unter Federführung der OdA Arbeitgeberorganisationen. Die «Table Ronde Berufsentwicklung» ermöglicht es, ein geeignetes Gefäss für den Wissensaustausch zu definieren sowie Inputs und Themen für die ersten Durchführungen zu sammeln.

### 3.2 Finanzierung der überbetrieblichen Kurse

Beim Thema Finanzierung der überbetrieblichen Kurse sind die übergeordneten Ziele die *Optimierung von Finanzströmen* sowie die *verbundpartnerschaftliche Umsetzung*. An der Verbundpartnertagung wurde als grösste Herausforderung die *Intransparenz in der Finanzierung der üK* hervorgehoben. Weiter wurde die *Komplexität aufgrund kantonaler Unterschiede in der Umsetzung der üK* und die *Kostenfolge bei den Betrieben und Kantonen* validiert. Es herrscht zudem mehrheitlich Einigkeit, dass auch die *Übernahme von üK-Kosten ausserhalb eines geregelten Bildungsganges (Art. 32 BBV)* wichtig sei und die Kostenübernahme künftig geklärt werden müsse.

Die Fachexpertengruppe ist sich einig, den Fokus auf die grösste Herausforderung, die Intransparenz in der Finanzierung der üK, zu legen. Erst wenn diesbezüglich eine Auslegeordnung vorliegt, können gemeinsam die nächsten Schritte festgelegt werden. Mithilfe einer externen Studie sollen Zuständigkeiten und Organisation der üK-Finanzierung, Finanzierungsmechanismen und -flüsse sowie die Kostenentwicklung und die Rolle von Fonds näher untersucht werden. Dazu werden ausgewählte Betriebe, Kantone und OdA befragt. Ein besonderes Interesse soll die Studie auf den Umgang mit Lernende ausserhalb eines geregelten Bildungsgangs (Art. 32 BBV) legen. Das SBFI würde das Mandat in Auftrag geben. Eine verbundpartnerschaftlichen Begleitgruppe sollte eingesetzt werden, um die Studie fachlich zu begleiten. Die nachfolgenden Schritte werden in der TBBK abgesprochen.

### 3.3 Finanzierung der Qualifikationsverfahren

Die wichtigsten Ziele beim Thema Finanzierung der Qualifikationsverfahren sind ebenfalls die *Optimierung von Finanzströmen* und die *verbundpartnerschaftliche Umsetzung*. An der Verbundpartnertagung wurden die in den explorativen Gesprächen identifizierten Herausforderungen wie folgt bewertet: Das *Spannungsfeld zwischen Branchen- und kantonalen Bedürfnissen in der Ausgestaltung der QV* erleben die Verbundpartner insbesondere bei Revisionen der Bildungserlasse. Die *kantonalen Unterschiede in der Umsetzung der QV* resultieren in ungleichen Entschädigungen von Chef- und Prüfungsexpertinnen und -experten. Die *Kostenfolgen bei den Kantonen* werden nicht von allen gleich anerkannt. Ihrerseits halten die Kantone fest, sie hätten zu wenig Mitspracherecht, obwohl sie die QV finanzieren. Schliesslich werden die *fehlende Transparenz bezüglich Kosten der QV* sowie *unterschiedlich gelebte oder unklare Rollen einzelner Akteure der QV* nicht als drängende Herausforderungen erachtet.

Die Fachexpertengruppe hat die Lösungsansätze der Verbundpartnertagung den drei Handlungsfeldern Rahmenbedingungen, Finanzierung und Kommunikation zugeordnet. Um die Handlungsfelder zu optimieren, soll die weitere Bearbeitung im Rahmen eines Teilprojekts geprüft werden.

## 4 Umsetzung

Die TBBK wertet die vertiefte Auseinandersetzung mit den prioritären Themen im Rahmen der Verbundpartnertagung als sehr positiv. Es zeigte sich, dass die drei Themen eine Fülle an Fragen enthalten, die es gemeinsam zu klären gilt. Ebenso hat die TBBK die Vorschläge der drei Fachexpertengruppen intensiv diskutiert. Das Projekt «Optimierung von Prozessen und Anreizen in der Berufsbildung» zeigt exemplarisch das Spannungsfeld, in welchem sich die Verbundpartner der Berufsbildung befinden. Berechtigten Anliegen und Lösungsvorschlägen stehen die Ressourcen und Möglichkeiten der einzelnen Verbundpartner entgegen. Hier gilt es – unter Berücksichtigung der anderen, laufenden Projekte – einen guten Weg zu finden.

Das prioritäre Thema Berufsentwicklung wird in der nächsten Phase des Projekts «Optimierung von Prozessen und Anreizen in der Berufsbildung» den Fokus bilden. Hier stehen wichtige und aktuelle Fragen an, welche alle Verbundpartner betreffen. Die «Table Ronde Berufsentwicklung» wird sich dem Thema vertieft widmen und auf eine Verbesserung der Abläufe und Rahmenbedingungen hinarbeiten. Dazu werden der Entwicklungsprozess und die Umsetzung durchleuchtet sowie bereits vorhandene Grundlagen und Prozesse kritisch überprüft. Zudem wird die Finanzierung durch den Bund analysiert und ein Wissenstransfer unter den Akteuren geprüft.

Bei der Finanzierung der überbetrieblichen Kurse wird das SBFJ eine Studie in Auftrag geben. Die nachfolgenden Schritte werden in der TBBK beschlossen.

Das Projekt betreffend die Finanzierung der Qualifikationsverfahren soll unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen zu einem späteren Zeitpunkt weiterverfolgt werden.

## 5 Antrag

Während dem Jahr 2021 und trotz anhaltender Pandemie haben sich die Verbundpartner der Berufsbildung intensiv mit den Anliegen zu Prozessen und Anreizen in der Berufsbildung auseinandergesetzt. Das Ziel, *einen Schritt vorwärts zu kommen* wurde erreicht.

Die TBBK wird sämtliche Massnahmen gemäss Kapitel 4 begleiten und mithilfe des bestehenden Projektcontrollings die Fortschritte regelmässig überprüfen und darüber informieren.

Die Teilnehmenden am nationalen Spitzentreffen vom 15. November 2021 nehmen den Bericht zum Stand der Arbeiten zur Kenntnis und heissen die weitere Umsetzung gut.