

19. Mai 2024

Stellungnahme zu den Ergebnissen aus Teilprojekt 1 und weitere Handlungsempfehlungen (Teilprojekt 2)

Sehr geehrte Damen und Herren,

Die schweizerische Berufsbildung hat eine lange Geschichte. Sie entwickelte sich aus den Ausbildungsaktivitäten privatwirtschaftlicher Akteure und wurde im Laufe des 20. Jahrhunderts zunehmend Gegenstand kantonaler und nationaler Politik. Diese Entstehungsgeschichte hat dazu geführt, dass die Gremienstruktur zur Steuerung der schweizerischen Berufsbildung mit dieser Entwicklung nicht immer Schritt halten konnte. Spätestens seit dem Berufsbildungsgesetz von 2004 musste die Gremienstruktur als inadäquat bezeichnet werden.

Im Rahmen der Initiative «Berufsbildung 2030» wurde die Gremienstruktur evaluiert und im Jahr 2020 wurde eine Neuorganisation der Gremienstruktur durch das nationale Spitzentreffen der Berufsbildung beschlossen.¹ Das damals verabschiedete Konzept sah eine Evaluation dieser Struktur nach drei Jahren vor. Zu diesem Zweck hat Interface Politikstudien einen Bericht verfasst (Teilprojekt 1).² Auf der Grundlage einer Dokumentenanalyse, leitfadengestützter Interviews und einer quantitativen Online-Befragung wurden die Gremienstruktur evaluiert und Handlungsempfehlungen formuliert. Die von Interface Politikstudien gewählte Vorgehensweise ist für die Fragestellung angemessen und die Handlungsempfehlungen sind weitestgehend nachvollziehbar. Die Aufgabe des vorliegenden Berichts (Teilprojekt 2) ist es, die Ergebnisse aus Teilprojekt 1 zu validieren und gegebenenfalls weitere Handlungsempfehlungen zu formulieren. Im Folgenden komme ich dieser Aufgabe gerne nach. Zuvor möchte ich aber noch darauf hinweisen, dass sich die 2020 erfolgte Neuorganisation der Gremienstruktur unter anderem auch auf meine Empfehlungen stützte, so dass die nachfolgenden Erläuterungen auch unter diesem Gesichtspunkt zu lesen sind.³

Mit der Neuorganisation der Gremienstruktur wurden folgende Ziele verfolgt:

- Verbesserte Steuerung und Weiterentwicklung der Berufsbildung
- Breiter Einbezug und Mitwirkung der Akteure
- Gezielte Bearbeitung von neuen Themen und Fragestellungen
- Transparentere und effizientere Diskussions- und Entscheidungsprozesse⁴

Zusätzlich wurden im Rahmen von Teilprojekt 1 auch die Zufriedenheit mit der neuen Gremienstruktur und deren Bekanntheit evaluiert. Die überwiegende Mehrheit der Stakeholder bewertet die neue Gremienstruktur positiv, wobei es natürlich auch kritische Stimmen gab, auf die ich im Folgenden detailliert eingehen werde. Das Wirkungsziel «Bekanntheit der neuen Struktur» wird im Rahmen von Teilprojekt 1 als «teilweise erreicht» beschrieben. Dieses Ergebnis ist in Anbetracht der kurzen Lebensdauer (drei Jahre) der neuen Gremienstruktur wenig verwunderlich. Ausserdem gab es bereits vor der 2020er-Reform ein «Experimentieren» mit verschiedenen Steuerungsmechanismen und -strukturen, welches von den Stakeholdern mitunter auch kritisch bewertet wurde.⁵ Vor diesem Hintergrund bereitet dieses Ergebnis wenig Grund zur Sorge. Stattdessen lässt sich konstatieren, dass die neue Gremienstruktur deutliche Verbesserungen hervorgebracht hat. Folglich stimme ich der ersten Handlungsempfehlung aus Teilprojekt 1 zu: Von grossen Änderungen ist abzusehen. Mit der Zeit wird

¹ Berufsbildung 2030 (2020). Systematisierung der Gremienstruktur der Berufsbildung. Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation.

² Rieder, Stefan, Guggenbühl, Anatolij, Stehlin, Carole, Intelisano, Deborah und Feller, Ruth (2024). Evaluation der Gremienstruktur der Berufsbildung: Teilprojekt 1 «Befragung und Handlungsempfehlungen». Interface Politikstudien.

³ Emmenegger, Patrick und Seitzl, Lina (2019). Expertenbericht zur systemischen Steuerung der Berufsbildung in der Schweiz. Universität St. Gallen.

⁴ In der Benennung der beabsichtigten Wirkungen folge ich dem Evaluationsbericht aus Teilprojekt 1 (siehe hierzu Rieder et al. 2024, S. 7).

⁵ Emmenegger und Seitzl (2019, S. 25).

auch die gewünschte Bekanntheit erzielt werden. Mit kleineren Anpassungen liessen sich die Steuerungsprozesse jedoch noch optimieren. Auf diese Anpassungen gehe ich im Folgenden ein.

Die 2021 neu eingeführte Tripartite Berufsbildungskonferenz (TBBK) ist Dreh- und Angelpunkt der neuen Gremienstruktur. Ihre Zusammensetzung leitet sich aus dem nationalen Spitzentreffen der Berufsbildung ab, das bereits vor der Steuerungsreform jährlich stattfand. Die Teilnehmenden des Spitzentreffens sind auf Seiten des Bundes das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) und das für die Bildung zuständige Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI), auf Seiten der Organisationen der Arbeitswelt (OdA) der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV), der Schweizerische Gewerkschaftsbund (SGB), der Schweizerische Gewerbeverband (SGV) und Travail.Suisse, und auf Seiten der Kantone die Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK) und die Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK).

In der TBBK als fachlich-strategisches Komplement zum politisch-strategischen Spitzentreffen treffen sich die leitenden Fachspezialistinnen und -spezialisten der am Spitzentreffen vertretenen Akteure mehrmals jährlich. Vertreten in der TBBK sind die Bildungsverantwortlichen der vier am Spitzentreffen vertretenen Sozialpartner, die Präsidentin bzw. der Präsident der SBBK sowie ein weiteres SBBK-Mitglied aus einer anderen Sprachregion und die Leiterin bzw. der Leiter der Abteilung Berufs- und Weiterbildung des SBFI. Die EDK ist mit einer Person als ständiger Gast vertreten. Die zahlreichen Aufgaben der TBBK sind in Artikel 2 der Geschäftsordnung der TBBK festgehalten.

Diese «Parallelschaltung» von Spitzentreffen und TBBK ist wichtig, weil sie der TBBK die notwendige politische Legitimität verleiht. Gleichzeitig benötigt das Spitzentreffen ein fachliches Gremium, das Beschlüsse vorbereitet und die Implementierung von Entscheiden begleitet. Aus dieser Parallelschaltung resultieren aber auch gewisse Spannungsverhältnisse, weil die TBBK und das Spitzentreffen unterschiedlichen Logiken folgen (fachlich vs. politisch). Dieses Spannungsverhältnis lässt sich nicht mit Strukturreformen auflösen. Die TBBK ist ein auf Konsens ausgerichtetes Gremium, das Mehrheitsentscheide nicht vorsieht. Gleichzeitig kann (und will) sich die politische Ebene (das Spitzentreffen) nicht an Konsensvorgaben halten⁶ und diese Politisierung von Entscheiden färbt zwangsläufig auf die TBBK ab. Dieses Spannungsverhältnis gilt es auszuhalten. Positiv lässt sich festhalten, dass der Generationenwechsel innerhalb der TBBK erfolgreich vollzogen wurde. Die Diskussionskultur und das gegenseitige Vertrauen werden von den Mitgliedern der TBBK positiv hervorgehoben und scheinen auch (positiv) auf die weiteren Stakeholder in der schweizerischen Berufsbildung abzufärben. Selbstverständlich ist diese positive Kultur in der TBBK von den involvierten Personen abhängig, aber die Einführung von qualifizierten Mehrheitsentscheiden zur Deblockierung der TBBK wäre der Kultur mit grosser Wahrscheinlichkeit abträglich. Vielmehr muss ein Verständnis für die Rollenhäufung der TBBK-Mitglieder entwickelt und an einer positiven Kultur der Zusammenarbeit aktiv gearbeitet werden. Bei den derzeitigen Mitgliedern der TBBK scheint dieses Verständnis bereits stark ausgeprägt zu sein, neue Mitglieder müssen jedoch jeweils neu in diese Kultur hinein «sozialisiert» werden.

Die TBBK bezieht ihre politische Legitimität aus dem nationalen Spitzentreffen. Aus diesem Grund kann dieses Gremium nicht einfach – wie von einzelnen Akteuren gefordert – vergrössert werden.⁷ Die in der TBBK einsitzenden Akteure vertreten einen «Kreis» (siehe Artikel 2 Abs. 3a der Geschäftsordnung TBBK). Ziel der Gremienstruktur ist es, dass diese jeweiligen Kreise zusammen die überwiegende Mehrheit aller Stakeholder abdecken, damit diese Stimmen in der TBBK vertreten sind und gehört werden. Dieses Ziel ist noch nicht erreicht worden, wie die Umfrageergebnisse aus Teilprojekt 1 deutlich zeigen. Auch gibt es Fragen, wer konkret zu diesen Kreisen gehört (zum Beispiel im Kontext des Dialogforums OdA Arbeitnehmende). Insbesondere die Bildungsanbieter und eine Reihe von nicht-organisierten OdA wünschen sich eine Vertretung in der TBBK. Dieser

⁶ Dies leitet sich aus der politischen Natur des Spitzentreffens ab. Es liegt in der Natur der Politik, dass Konflikte mitunter artikuliert werden müssen. Hierfür bietet das Spitzentreffen eine Bühne.

⁷ Hinzu kommt, dass eine numerische Erweiterung der TBBK deren Handlungsfähigkeit aufgrund der Konsensnorm nicht erhöhen dürfte.

Wunsch ist nachvollziehbar und die Bedeutung dieser Akteure für die schweizerische Berufsbildung steht ausser Zweifel. Aber schon aus praktikablen Gründen können einzelne OdA unmöglich in der TBBK vertreten sein. Stattdessen ist diesen OdA naheulegen, sich entweder den Spitzenvertretern der OdA-Seite anzuschliessen (d.h. SAV, SGB, SGV oder Travail.Suisse) oder eine Organisation zu gründen, die diese OdA vertritt und das nötige politische Gewicht erzielt, um eine Vertretung in der TBBK und im Spitzentreffen zu rechtfertigen.⁸ Bei den Bildungsanbietern stellt sich die Frage, wer genau die Vertretung übernehmen könnte, handelt es sich hierbei doch um eine sehr heterogene Gruppe. Darüber hinaus sind diverse Bildungsanbieter über die anderen TBBK-Mitglieder bereits vertreten (hier insbesondere die Kantone und die Sozialpartner).

Dennoch lassen sich aus diesem wichtigen Anliegen einer besseren Berücksichtigung weiterer Stakeholderinteressen in der TBBK eine Reihe von Handlungsempfehlungen ableiten. Erstens ist von den Mitgliedern der TBBK zu erwarten, dass sie sich aktiv darum bemühen, den Kreis der von ihnen vertretenen Akteure zu erweitern, um eine möglichst hohe Repräsentationsdichte zu erreichen. Hierfür ist zweitens zu klären, welche Akteure zu den jeweiligen Kreisen (die sich durchaus überschneiden können) gehören. Diese Frage betrifft insbesondere die Repräsentation der Bildungsanbieter. Drittens müssen sich die TBBK-Mitglieder kritisch hinterfragen, ob sie allen Akteuren in ihren jeweiligen Kreisen genügend Aufmerksamkeit schenken. Trotz solcher Bemühungen laufen jedoch gewisse Akteure Gefahr, zwischen Stuhl und Bank zu fallen. Dies betrifft einzelne OdA, die sich als weder arbeitgeber- noch arbeitnehmerseitig wahrnehmen, oder Bildungsanbieter wie private Höhere Fachschulen, die von keiner OdA getragen werden. Hier könnte sich viertens die TBBK proaktiv um eine stärkere Inklusion bemühen, indem sie diese Akteure als Gäste bei relevanten Geschäften einladen würde. Fünftens müssen die Partizipationsmöglichkeiten im Rahmen der Dialogforen stärker ausgebaut werden, wie das auch im Evaluationsbericht aus Teilprojekt 1 angeregt wird (Handlungsempfehlung #3). Auf diesen letzten Punkt komme ich weiter unten zurück.⁹

Sorge bereitet die eher schwache Vertretung der nicht-deutschsprachigen Regionen in der TBBK. Diese Vertretung ist aktuell nur durch die Doppelvertretung der SBBK institutionell gesichert. Diese schwache Vertretung kontrastiert mit der mittlerweile aufgelösten Eidgenössischen Berufsbildungskommission (EBBK), bei der die französisch- und italienischsprachige Schweiz in der Regel gut repräsentiert war. In Anbetracht der schwächeren Position der Berufsbildung ausserhalb der deutschsprachigen Schweiz birgt diese Zusammensetzung ein beträchtliches Risiko, dass die spezifischen Bedürfnisse der anderen Sprachregionen nicht genügend wahrgenommen und berücksichtigt werden. Ich empfehle, bei der Zusammensetzung der TBBK auf solche regionalen Vertretungsfragen zu achten, diese Regionen betreffende Themen regelmässig zu traktandieren und hierfür Gäste aus diesen Regionen zur Diskussion einzuladen.

Mit der neuen Gremienstruktur wurde auch die Anzahl der Dialogforen erweitert. Die neuen Dialogforen wurden von den Stakeholdern positiv aufgenommen, wobei es eine Reihe von Kritikpunkten gibt, die bei den nächsten Durchführungen natürlich berücksichtigt werden müssen (z.B. Unterlagen im Vorfeld, Zeit für Austausch untereinander und mit TBBK-Mitgliedern). Als noch junge Struktur müssen die Dialogforen noch «wachsen» und es ist deshalb nicht weiter verwunderlich, dass es an der einen oder anderen Stelle noch Verbesserungspotential gibt. Das Dialogforum für Aus- und Weiterbildungsanbieter wurde nach einmaliger Durchführung durch ein Dialogforum Höhere Fachschulen (HF) ersetzt, welches mittlerweile auch bereits einmal stattgefunden hat. Diese Anpassung scheint sinnvoll und es stimmt optimistisch, dass die TBBK hier so flexibel und schnell reagieren konnte.

Ohne Dialogforum verblieben sind damit aber die Weiterbildungsanbieter. Diese waren in der alten Gremienstruktur jeweils in der EBBK vertreten, haben in der neuen Gremienstruktur aber keine Vertretung mehr.

⁸ OdA, die sich nicht von den Sozialpartnern vertreten fühlen, könnten einen Verband der Berufsbildungsorganisationen gründen, der die spezifische Situation dieser Organisationen berücksichtigt. Siehe Strebel, Alexandra, Emmenegger, Patrick und Graf, Lukas (2019). Die vielen Motoren der Berufsbildung. URL: <https://transfer.vet/die-vielen-motoren-der-berufsbildung/> (letzter Zugriff am 3. Mai 2024).

⁹ Aus den oben genannten Gründen sehe ich demgegenüber Handlungsempfehlung #5 eher skeptisch.

Die Schnittstelle zum Weiterbildungsbereich ist wichtig, die TBBK ist aber nicht darauf ausgerichtet, solche Schnittstellen zu bearbeiten. Entsprechend liesse sich ein Dialogforum für Anbieter berufsorientierter Weiterbildung nicht ohne weiteres an die TBBK anbinden, wie das beispielsweise im Evaluationsbericht aus Teilprojekt 1 angeregt wird (Handlungsempfehlung #4). Welche TBBK-Mitglieder wären hierfür zuständig? Die Steuerung der berufsorientierten Weiterbildung ist aktuell Gegenstand einer laufenden Debatte. Im Rahmen dieser Abklärungen *muss* eine Lösung gefunden werden, wie die Schnittstelle Berufsbildung und Weiterbildung bedient werden kann. In diesem Zusammenhang möchte ich dem WBF und dem SBFI ausserdem die Schaffung eines Forums nahelegen, das den gesamten Bildungsbereich im Auge behält. Die Schweiz ist in der international eher aussergewöhnlichen Situation, dass alle Bildungsbereiche dem gleichen Departement und dort dem gleichen Staatssekretariat unterstellt sind. Das daraus resultierende Koordinationspotential gilt es auszuschöpfen. Selbstverständlich ist diese Aufgabe nicht den Mitgliedern der TBBK aufzuerlegen, die mit den fünf bestehenden Dialogforen bereits stark beansprucht werden, aber die Klärung der Governance für die Weiterbildung böte einen neuerlichen Anlass, um die Diskussion zu diesem Thema voranzutreiben.¹⁰

Die Dialogforen erfreuen sich grosser Beliebtheit bei den Stakeholdern der Berufsbildung. Deren Teilnahme ist jedoch mit Erwartungen verbunden. Zurecht erwarten die Teilnehmenden, dass sie darüber informiert werden, wie die Diskussionen an den Dialogforen in die TBBK und deren Entscheide eingeflossen sind. Dies muss bei der Kommunikation der TBBK explizit gemacht werden und Teilnehmende an den Dialogforen müssen gezielt informiert werden. Wie die Anliegen der Dialogforen in die TBBK eingebracht werden, muss in der Geschäftsordnung klarer geregelt werden. Hier sind auch die Verantwortlichkeiten zu klären, die aktuell widersprüchlich sind.¹¹ Damit die Anliegen der Dialogforen in die TBBK eingebracht werden können, müssen diese Treffen ausserdem stärker auf das Erreichen von konsolidierten Positionen ausgerichtet sein. Dialogforen dienen nicht, oder nicht nur, der Informationsvermittlung. Sie müssen den Teilnehmenden auch die Möglichkeit bieten, konkrete Anliegen zu formulieren und in die TBBK einzuspeisen.¹² Dies ist bei der Organisation der Dialogforen zu berücksichtigen. Bei Bedarf ist die Ausarbeitung konkreter Anträge zuhanden der TBBK von den jeweils den Dialogforen vorsitzenden TBBK-Mitgliedern zu koordinieren oder zu übernehmen.

In der aktuellen Gremienstruktur besteht die Gefahr, dass der Kommunikations- und Informationsfluss in erster Linie «top down» erfolgt. Die im vorherigen Abschnitt angesprochenen Punkte vermögen die Handlungsfähigkeit der an den Dialogforen teilnehmenden Akteure zwar etwas zu erhöhen, ihre Handlungsfähigkeit ist aber noch stark von der Haltung der jeweiligen TBBK-Mitglieder abhängig, welche die Diskussionen in den Dialogforen steuern und bei Bedarf auch verhindern können. Damit besteht die Gefahr, dass kritische, aber nichtsdestotrotz wichtige Positionen nicht artikuliert werden können. Deshalb möchte ich die Schaffung eines neuen Instruments anregen. Konkret schlage ich vor, dass alle Stakeholder ein Antragsrecht haben, mit dessen Hilfe sie von der TBBK verlangen können, dass diese zu einem bestimmten Thema Stellung nehmen muss. Antragsberechtigt sind neben den Organisationen der Arbeitswelt, den Kantonen und dem Bund auch Bildungsanbieter und weitere Verbände und Organisationen, die in diesem Bereich aktiv sind (wie sie zum Beispiel auch im Dialogforum O&A Arbeitnehmende vertreten sind). Nicht antragsberechtigt sind Einzelpersonen. Bei Bedarf könnte verlangt werden, dass ein Antrag von einer Mindestanzahl von Organisationen unterstützt werden muss, damit die TBBK hierzu Stellung nehmen muss, wobei solche Einschränkungen nur mit grosser Zurückhaltung eingeführt werden sollten. Dieses Antragsrecht würde es den Stakeholdern ermöglichen, Themen zu setzen und Diskussionen zu

¹⁰ Die wiederkehrenden Debatten zur relativen Positionierung der Höheren Fachschulen und der Fachhochschulen zeigen, dass ein solches Forum notwendig ist.

¹¹ So steht aktuell in der Geschäftsordnung der TBBK, dass der Leiter der Abteilung Berufs- und Weiterbildung des SBFI für die Traktandierung der Ergebnisse der Dialogforen verantwortlich ist (Artikel 3 Abs. 2c), obwohl der Vorsitz von jeweils unterschiedlichen TBBK-Mitgliedern eingenommen wird. In Artikel 5 Abs. 3 in der Geschäftsordnung wird eine Passivformulierung verwendet. Es wird deshalb nicht klar geregelt, wer hier in der Verantwortung gegenüber den Dialogforen steht. Das Merkblatt zur Organisation von Dialogforen hält fest, dass es Sache der jeweiligen Organisatoren ist, die Themen aus den Dialogforen in die TBBK einzubringen.

¹² Siehe hierzu beispielsweise die Kritik am Dialogforum HF in Rieder et al. (2024, S. 45-46).

führen, die von den Dialogforen nicht genügend berücksichtigt wurden. Es sollte auch geprüft werden, ob die Antragssteller das Recht erhalten sollten, ihr Anliegen direkt vor der TBBK begründen zu dürfen.¹³

Die Organisation, Durchführung und Nachbehandlung der Dialogforen stellen die TBBK-Mitglieder zweifelsohne vor grosse Herausforderungen. Die TBBK-Mitglieder müssen deshalb bei diesen Aktivitäten vom SBFI unterstützt werden. Es ist beispielsweise nicht zielführend, wenn TBBK-Mitglieder von Nicht-Mitgliedern eine Teilnahmegebühr bei Dialogforen verlangen, damit mit diesen Geldern die Kosten gedeckt werden können. Ziel der Dialogforen ist eine möglichst breite Teilnahme aller relevanten Akteure in der schweizerischen Berufsbildung. Teilnahmegebühren sind hier kontraproduktiv. Der Einbezug der Sprachminderheiten ist ein weiteres, wichtiges Ziel, das nur bedingt erreicht werden konnte. Sprachminderheiten müssen bei der Wahl der Austragungsorte, der Zusammenstellung des Programms und der Themensetzung systematisch berücksichtigt werden. Das Angebot einer Simultanübersetzung ist zu prüfen. Für diesen Aufwand sind die TBBK-Mitglieder zu entschädigen. Dies gilt insbesondere für die Sozialpartner, die gemäss Umsetzungskonzept für die neue Gremienstruktur den Aufwand für die Dialogforen Arbeitgebende (AG) und Arbeitnehmende (AN) selber zu tragen haben. Hier liegt aber ein Missverständnis vor. Im Gegensatz zu Bund und Kantonen können die Sozialpartner für die von ihnen erbrachten Leistungen nicht einen Preis setzen, sondern müssen für die Beiträge ihrer Mitglieder Leistungen erbringen. Deshalb scheint es auf den ersten Blick folgerichtig, wenn die Sozialpartner bei der Durchführung der Dialogforen zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern unterscheiden.¹⁴ Hier liegt nun aber ein Zielkonflikt vor, weil es aus einer Systemperspektive erwünscht ist, dass möglichst viele Akteure an den Dialogforen teilnehmen und möglichst alle Bereiche und Regionen vertreten sind. Daraus leitet sich in letzter Konsequenz ein Anspruch auf finanzielle Unterstützung durch den Bund ab, der verhindern soll, dass die Sozialpartner mit ihren Dialogforen Verluste einfahren. Ich empfehle, eine solche finanzielle Unterstützung (mit entsprechenden Zielvorgaben) zu prüfen.

Neben Dialogforen sieht die neue Gremienstruktur auch die Möglichkeit von Projektgruppen und Expertengruppen vor. Diese beiden Strukturen dienen ähnlichen Zielen. Sie unterscheiden sich jedoch dahingehend, dass Projektgruppen von den zuständigen Verbundpartnern geleitet werden müssen, während Expertengruppen nicht zwingend verbundpartnerschaftlich zusammengesetzt sein müssen. Von Expertengruppen wurde bis dato nur wenig Gebrauch gemacht. Der Evaluationsbericht aus Teilprojekt 1 erwähnt keine bestehenden Expertengruppen, dem Schreibenden ist nicht klar, ob die ehemalige «EBBK Subkommission Projektförderung» nun als Expertengruppe weitergeführt wird.¹⁵ Die TBBK und die TBBK-Geschäftsstelle betreiben ein Controlling, was einer gezielten und effizienten Bearbeitung von neuen Themen und Fragestellungen dienlich zu sein scheint.

Projekt- und Expertengruppen können vom Spitzentreffen oder von der TBBK selbst lanciert werden. Wie oben bereits angesprochen, funktioniert die Verbindung «bottom up» von den Dialogforen zur TBBK weniger gut, weshalb es schwieriger scheint, auf diesem Weg Projekt- und Expertengruppen zu lancieren. Wie im Evaluationsbericht aus Teilprojekt 1 angeregt, sind insbesondere dieser Prozess und die Rückkoppelung zwischen den TBBK-Mitgliedern und den von ihnen repräsentierten Organisationen klarer zu beschreiben und zu regeln (Handlungsempfehlung #2). Demgegenüber bin ich mit Handlungsempfehlung #6 nicht einverstanden, dass eine grundsätzliche Streichung der Expertengruppe ins Auge gefasst werden könne, falls sich der Einbezug von Expertinnen und Experten in Projektgruppen bewähren sollte. Es erschliesst sich mir nicht, welchen Gewinn sich für die Gremienstruktur ergibt, wenn die Flexibilität bei der Zusammensetzung von Expertengruppen aufgegeben wird. Selbst wenn Expertengruppen nur selten eingesetzt werden sollten, sind sie doch ein flexibleres Instrument

¹³ Die Geschäftsstelle müsste die TBBK bei der Beantwortung der Anträge unterstützen (Vorbereitung der Stellungnahmen, Kommunikation mit den Antragsstellern etc.), was allenfalls einen Ausbau der Geschäftsstelle zur Folge haben könnte.

¹⁴ Vergleiche hierzu Strebel, Alexandra, Emmenegger, Patrick and Lukas Graf (2021). New Interest Associations in a Neo-Corporatist System: Adapting the Swiss Training System to the Service Economy. *British Journal of Industrial Relations* 59(3): 848-873.

¹⁵ Interessanterweise war zumindest anfangs 2024 noch vorgesehen, dass diese neue Expertengruppe verbundpartnerschaftlich zusammengesetzt werden soll.

als Projektgruppen, die zwingend verbundpartnerschaftlich zusammengesetzt und vom zuständigen Verbundpartner geleitet werden müssen.

Das ist selbstverständlich kein Plädoyer für die Einsetzung zahlloser Expertengruppen. Aufgrund der bereits sehr hohen Belastung der verschiedenen Akteure sind Projekt- und Expertengruppen mit Zurückhaltung einzusetzen, wobei hier noch einmal betont werden muss, dass die grössere Flexibilität der Expertengruppen auch dazu dienen kann, den Teilnehmerkreis zu diversifizieren und die Belastung für die Verbundpartner etwas zu reduzieren.

Wesentlich wichtiger als die Unterscheidung zwischen Projekt- und Expertengruppen scheint mir die Frage, ob die TBBK genügend Zeit und Ressourcen hat, um über das Tagesgeschäft hinaus auch grundsätzliche und strategische Fragen zu diskutieren. Vor diesem Hintergrund ist die geplante Retraite der TBBK eine positive Entwicklung, da solche Anlässe diese Diskussionen ermöglichen. Anregungen könnte die TBBK auch durch die Einsetzung von Expertengruppen gewinnen, welche im Auftrag der TBBK entsprechende Themen aufbereiten könnten (z.B. kommende Herausforderungen, die es zu antizipieren gilt). Viele strategische Themen wurden bereits im Rahmen der Initiative «Berufsbildung 2030» diskutiert, weshalb eine sofortige Einsetzung einer Expertengruppe wenig zwingend erscheint. Jedoch könnte die TBBK mittelfristig eine Expertengruppe beauftragen, um eine Gesamtschau der wichtigsten Entwicklungen und Herausforderungen zu entwickeln, welche die Diskussionen innerhalb der TBBK informieren könnte. Die notwendigen Kompetenzen wurden in der Zwischenzeit aufgrund der Projektförderung des SBFI und dem Ausbau der Forschungsabteilung der Eidgenössischen Hochschule für Berufsbildung (EHB), z.B. in der Form des Schweizerischen Observatoriums für die Berufsbildung (OBS), geschaffen. Unabhängig von solchen Überlegungen sollte die TBBK Mechanismen entwickeln, um regelmässig auch über grundsätzliche Fragen diskutieren zu können. Hier zeigt ein Vergleich mit anderen Ländern mit stark ausgebildeten Berufsbildungssektoren und institutionalisierten Expertengruppen, dass ein solcher Einbezug zielführend sein kann.

Zusammenfassend möchte ich festhalten, dass sich die neue Gremienstruktur bewährt hat. Dieser Befund kommt im Evaluationsbericht von Teilprojekt 1 deutlich zum Ausdruck. Grössere Reformen sind nicht angezeigt. Kleinere Eingriffe könnten die Gremienstruktur aber noch optimieren. Dies betrifft insbesondere die Schnittstelle Dialogforen und TBBK, die klarer geregelt und mit einem Antragsrecht erweitert werden könnte. Es bedarf auch einer Rollenklärung, die in erster Linie darauf abzielt, dass die TBBK-Mitglieder (gemeinsam) eine möglichst umfassende Vertretung aller Stakeholder anstreben. Bei den Dialogforen ist in Anbetracht der Herausforderungen mehr Unterstützung durch das SBFI angezeigt, während auf allen Ebenen der Inklusion der Sprachminderheiten mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Die TBBK sollte proaktiver mit Gästen für bestimmte Geschäfte arbeiten und vorausschauend planen, um genügend Zeit für die Diskussion von grundsätzlichen Fragen zur Entwicklung der schweizerischen Berufsbildung zu haben. Hierzu könnten auch Expertengruppen eingesetzt werden, welche die TBBK mit Vorschlägen und Anregungen unterstützen. Schliesslich sollten die Schnittstellen zwischen der Berufsbildung und anderen Bildungsbereichen nicht vergessen gehen. Dies gilt besonders, aber nicht nur, für die berufsorientierte Weiterbildung. Obwohl diese Thematik über die eigentliche Berufsbildung hinausgeht, wären die Stakeholder gut beraten, diese Schnittstellen nicht aus den Augen zu verlieren.

Abschliessend möchte ich den Mitgliedern der TBBK, aber auch allen anderen Akteuren der schweizerischen Berufsbildung für ihre wertvolle Arbeit danken. Bei Fragen oder Rückmeldungen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

Prof. Dr. Patrick Emmenegger