

# Berufsbildung 2030

## Einbindung der Akteure in den Schweizer Strategieentwicklungsprozess

### STEFANIE BOSSHARD

Bis November 2018 Projektverantwortliche  
Berufsbildungspolitik im Eidgenössischen  
Departement für Wirtschaft, Bildung und  
Forschung, Bern, Schweiz

---

**Das Leitbild »Berufsbildung 2030« gibt die Leitplanken für die künftige Entwicklung der Berufsbildung in der Schweiz vor. Erarbeitet wurde es im Zeitraum 2016 bis 2018 durch die Verbundpartner der Schweizer Berufsbildung. Um der Vielfalt der Akteure in der Berufsbildung gerecht zu werden, wurde der Prozess möglichst partizipativ gestaltet. Der Beitrag beschreibt, wie die Stimmen und das Know-how der unterschiedlichen Akteure eingebunden wurden.**

### Ausgangspunkt des Strategieprozesses

Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft wie die Digitalisierung, die steigende berufliche Mobilität und der demografische Wandel haben Auswirkungen auf die duale Berufsbildung in der Schweiz. Um rechtzeitig auf die Chancen und Herausforderungen dieser Trends zu reagieren, initiierten die Verbundpartner – Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt – im Frühling 2016 beim jährlich stattfindenden Spitzentreffen der Berufsbildung den Strategieprozess »Berufsbildung 2030«. Der Prozess gliedert sich in vier Phasen (vgl. Abb.).

Ein Ziel bestand darin, das Leitbild und dessen Erarbeitungsprozess möglichst breit abzustützen. Deshalb wurden in jeder Phase Akteure aus verschiedenen Bereichen der Berufsbildung einbezogen.

### Beteiligte Akteure

**Verbundpartner:** Wie auch in Deutschland ist die verbundpartnerschaftliche Zusammenarbeit ein wesentlicher Pfeiler der Schweizer Berufsbildung. Darauf basieren folglich auch die Erarbeitung und Umsetzung des Leitbilds »Berufsbildung 2030«: Der verbundpartnerschaftliche Austausch fand in der Steuer- und der Expertengruppe statt, die im Verlauf der Initialisierungsphase gebildet wurden.

Die Steuergruppe, zusammengesetzt aus Spitzenvertreter/-innen der Verbundpartner, traf die richtungsweisenden Entscheidungen. In der Expertengruppe erarbeiteten die Bildungsverantwortlichen von Bund, Kantonen und Organisationen der Arbeitswelt die Zwischenresultate des Strategieprozesses.

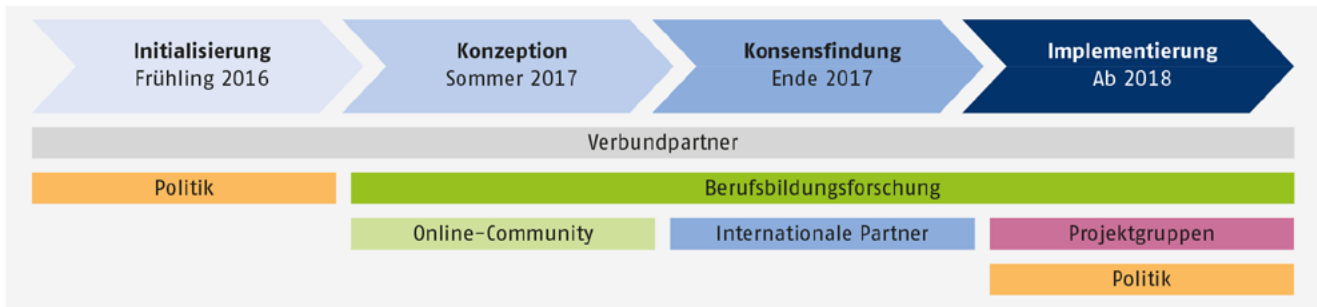
Um bei der Erarbeitung des Leitbilds die Verbundpartner umfassend einzubinden, wurden die jährlichen Verbundpartnertagungen 2017 und 2018 zur gemeinsamen Weiterentwicklung des Strategieprozesses »Berufsbildung 2030« genutzt. Hier treffen sich jeweils rund 150 Fachverantwortliche von Bund, Kantonen sowie Branchen- und Berufsverbänden. Resultat der Tagung 2017 war ein erster Entwurf des Leitbilds, der im Rahmen einer Konsultation mehr als 800 Akteuren in der Berufsbildung und weiteren Interessierten zur Stellungnahme freigegeben wurde (Konsensfindungsphase). Auf der Verbundpartnertagung 2018 wiederum erarbeiteten die Teilnehmenden erste Ideen zur Umsetzung des verabschiedeten Leitbilds (Implementierung). Diese fließen bei der gegenwärtig laufenden Erarbeitung von Projekten ein. Gesteuert wird die Umsetzung durch ein neu eingesetztes und wiederum verbundpartnerschaftlich zusammengesetztes Steuergremium.

**Berufsbildungsforschung:** Für die Weiterentwicklung und die Anpassung an neue Herausforderungen ist die Berufsbildung auf Wissen angewiesen, welches die Berufsbildungsforschung erarbeitet. Am Anfang der Konzeptionsphase stand ein runder Tisch unter Beteiligung führender (Berufs-)Bildungsforschenden. Im engen Austausch wurden Megatrends identifiziert, die aus heutiger Sicht in den nächsten Jahren entscheidenden Einfluss auf die Schweizer Berufsbildung haben. Die Resultate bildeten die Grundlage für die anschließende Konzipierung des Leitbilds durch die Verbundpartner.

Die Konsensfindungsphase 2017 wiederum wurde genutzt, um wissenschaftliche Gutachten zum Entwurf des Endresultats einzuholen. Die Rückmeldungen flossen in die Überarbeitung ein. Die Erkenntnisse aus der Berufsbildungsforschung zu nutzen, ist auch für die Umsetzung des Leitbilds entscheidend: Als sich erste Schwerpunkte in der Umsetzung abzeichneten, wurden wissenschaftliche Grundlagenberichte zu verschiedenen Themen in Auftrag gegeben und publiziert. Das darin zusammengefasste Grundlagenwissen kann heute bei der Erarbeitung von Projekten zur Umsetzung des Leitbilds genutzt werden.

Abbildung

## Strategieprozess in vier Phasen



**Online-Community:** Neue Ansätze in der Berufsbildung müssen auf strategischer Ebene jedoch insbesondere auch von der Praxis getragen werden. Daher wurde im Strategieprozess nach neuen Möglichkeiten gesucht, Stimmen aus ganz verschiedenen Bereichen der Berufsbildung am Prozess teilhaben zu lassen – und zwar bereits zu Beginn der Konzeptionsphase: Auf einer Online-Plattform wurden die identifizierten Megatrends gespiegelt. Alle Interessierten konnten ihre Einschätzung zum Einfluss dieser Megatrends abgeben. Zu einem späteren Zeitpunkt wurden in derselben offenen Online-Community die Ergebnisse einer SWOT-Analyse zu Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren diskutiert, die von der Expertengruppe erarbeitet worden war. Weiter bestand für alle Interessierten die Möglichkeit, virtuell an der Verbundpartnertagung teilzunehmen und sich einzubringen.

**Internationale Partner:** Megatrends in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft wie auch ihre Wirkung auf die Berufsbildung sind nicht spezifisch für die Schweiz. Auswirkungen der digitalen Transformation und demografische Entwicklungen sind Herausforderungen, mit denen auch andere Länder konfrontiert sind. Für eine möglichst differenzierte Einschätzung wurden daher internationale Partner eingeladen, Inputs zum Entwurf des Schweizer Leitbilds zu geben. Auch diese flossen in die an die Konsultation anschließende Überarbeitung ein.

**Politik:** Mit der Erarbeitung des Leitbilds »Berufsbildung 2030« erfüllen die Verbundpartner der Berufsbildung gleichzeitig einen politischen Auftrag: In einem Bericht empfahl die Geschäftsprüfungskommission des Nationalrats im Frühling 2016 dem Bundesrat, zusammen mit den Kantonen und den Organisationen der Arbeitswelt eine langfristige und kohärente Strategie für die Berufsbildung zu entwerfen. Im Verlauf der Konsensfindungsphase und auch nach Verabschiedung des Leitbilds wurde der Strategieprozess auf politischer Ebene mehrfach diskutiert – insbesondere in den Parlamentarischen Kommissionen für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Stände- und Nationalrats. Eine entscheidende Rolle werden die politischen

Akteure in der Implementierungsphase einnehmen: Parallel zu den verbundpartnerschaftlichen Umsetzungsarbeiten zur »Berufsbildung 2030« im kommenden Jahr legen die eidgenössischen Räte die neuen Ziele und Maßnahmen zur Förderung der Bildung, Forschung und Innovation der Jahre 2021–2024 fest.

### Fazit

Der Strategieprozess »Berufsbildung 2030« steht heute am Anfang der Implementierungsphase. Als Gewinne aus dem Erarbeitungsprozess liegen ein konsolidiertes und breit getragenes Leitbild zur Weiterentwicklung der Schweizer Berufsbildung und ein Programm zur Umsetzung vor. Die Resonanz darauf zeigt: Der Strategieprozess auf übergeordneter Ebene hat Prozesse auf ganz unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Bereichen der Berufsbildung ausgelöst.

Der partizipative Ansatz hat dazu geführt, dass zuweilen diametral entgegengesetzte Interessen ausbalanciert werden mussten. Es galt, einen ausgewogenen Weg zwischen dem Steuerungsauftrag des Bundes und der Beteiligung der Verbundpartner und weiterer Akteure zu finden. Langfristige systemische Interessen wurden mit Partikularinteressen aller beteiligten Akteure in Einklang gebracht. Ohne an bewährten Pfeilern der Schweizer Berufsbildungstradition zu rütteln, wurden Wege zu innovativen Ansätzen bereitet. Neue Formen der Zusammenarbeit und des (digitalen) Einbezugs haben interessante Ergebnisse hervorgebracht – und gleichzeitig Optimierungspotenzial in der Zusammenarbeit aufgezeigt.

Gleichzeitig kann als Ergebnis des Strategieprozesses festgehalten werden: Das Schweizer Berufsbildungssystem funktioniert. Ein verbundpartnerschaftlich erarbeitetes Commitment zu langfristigen Zielen ist zielführend, verschiedene Aspekte – auch gerade in der verbundpartnerschaftlichen Zusammenarbeit – gilt es zu überprüfen und neu zu denken, ohne dass jedoch eine grundlegende Neuausrichtung erforderlich ist. ◀