

Evaluation Nationale Koordination der Umsetzung der Revisionen im Detailhandel und in der Kaufmännischen Grundbildung (NKG)

Zusammenfassung

Das Koordinationsgremium NKG bestehend aus den Verbundpartnern und der pädagogischen Beratung, begleitet die Umsetzung der Revisionsprozesse Detailhandel und Kaufmännische Grundbildung in den Kantonen. Ein Koordinationsgremium für die Umsetzung existierte in dieser Form bisher nicht, weshalb dessen Arbeit evaluiert wurde. Die Evaluation besteht aus zwei in sich geschlossenen Berichten:

Interne Evaluation aufgrund Dokumentenanalyse, erstellt durch das NKG (Teil A)

Die Dokumentenanalyse fasst die im Prozess erstellten Grundlagendokumente zusammen: Mandat, Projektziele, Finanzierung und laufendes Reporting über den Stand der Zielerreichung. Laut Mandat soll das Projekt auf der Systemebene die Stärken und Schwächen der Gesamtkoordination mittels NKG aufzeigen. Damit soll ein Beitrag zur Weiterentwicklung der Verbundpartnerschaft geleistet werden. Auf Ebene der Massnahmen sollen drei Lernorte mittels handlungskompetenzorientierter Instrumente, Weiterbildungen und Unterstützungsangebote bei der Einführung der revidierten Bildungsverordnungen unterstützt werden. Die entwickelten Instrumente und Konzepte sollen in generalisierbarer Form aufbereitet werden, damit sie auch anderen Berufsfeldern zur Verfügung stehen.

Das NKG stellt im Bereich der Information und Kommunikation über den laufenden Prozess Mängel fest. Die Zielerreichung auf Systemebene ist erst teilweise erfolgt, weil das Projekt noch nicht abgeschlossen ist. Die Massnahmen wurden nahezu alle vollumfänglich erreicht. Der Bericht zeigt des Weiteren auf, welche Kosten bei den Verbundpartnern für die Projektfiananzierung angefallen sind.

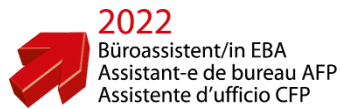
Externe Evaluation aufgrund von Interviews, erstellt durch Interface Politikstudien Forschung Beratung Luzern (Teil B)

Interface Politikstudien Forschung Beratung Luzern hat im Auftrag des NKG eine externe Evaluation durchgeführt. Dafür wurden die Arbeiten des NKG aus einer internen Sicht (Binnensicht NKG) und aus einer Aussensicht (Tripartite Berufsbildungskonferenz TBBK, Vorstand und Kommissionen der Schweizerischen Berufsbildungskonferenz SBBK) gespiegelt.

Laut Evaluationsbericht hat das NKG seine Hauptaufgaben weitgehend wahrgenommen. Die Mehrheit der Befragten ist sich darüber einig, dass die Reform ohne die Koordination durch das NKG nicht oder nicht in der vorgegebenen Zeit hätte erreicht werden können (Systemebene). Innerhalb der Regelstrukturen war diese Koordination bisher nicht vorgesehen. Das NKG ermöglichte, agil vorzugehen und Innovationen rasch umzusetzen. Mit den entwickelten Konzepten, Instrumente und Massnahmen ist die Basis für die einheitliche Umsetzung und die Qualitätssicherung sowie -entwicklung an den drei Lernorten geschaffen. Die Kantone haben durch das NKG und den grossen persönlichen Einsatz der Mitglieder mehrheitlich eine Entlastung wahrgenommen. Hingegen sind sich die Befragten darin einig, dass das Ziel einer einheitlichen und abgestimmten Kommunikation bisher verfehlt wurde.



Kaufleute
Employé-e-s de commerce
Impiegati di commercio



Büroassistent/in EBA
Assistant-e de bureau AFP
Assistente d'ufficio CFP

Nach Einschätzung der Mehrheit der Befragten ist die Umsetzung komplexer Revisionen zukünftig mittels eines Gremiums wie des NKG keine Option. Andererseits zeigt die Befragung, dass es eine Organisationsentwicklung innerhalb der Regelstrukturen braucht, um komplexe Revisionsprozesse zukünftig zu bewältigen. Interface Politikstudien Forschung Beratung Luzern empfiehlt, die Regelstrukturen zu überdenken, um sie für künftige Anforderungen an Berufsentwicklungsprozesse vorzubereiten.



0100110100101101
1010000010100010
101001101
10100000
2022
01010001101001101
10100000101000010
010011010010110
00010100000101000010
001101001011

Kaufleute
Employé-e-s de commerce
Impiegati di commercio



2022
Büroassistent/in EBA
Assistant-e de bureau AFP
Assistente d'ufficio CFP

EVALUATION NATIONALES KOORDINATIONS GREMIUM REFORM KAUFLEUTE / DETAILHANDEL

Teil A: Dokumentenanalyse

10. Februar 2023

Nationales Koordinationsgremium NKG

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Ziele des Nationalen Koordinationsgremiums NKG	3
Herausforderungen bei der Umsetzung von Reformen – Zielsetzungen für die Umsetzung	3
Kompetenzorientierung an der Basis umsetzen	3
Neue Prozesse, Instrumente und Modelle erschliessen	4
Ziel- und Massnahmenkatalog der Verbundpartner	4
Systemebene	4
Umsetzung anhand der pilotierten Berufsreformen Kaufleute und Detailhandel	5
Kooperationen bei der Umsetzung	7
Schulkonferenzen	7
Konsortium	7
AG Vollzug Kantone	7
Weitere Interkantonale und nationale Gremien	7
Ergebnisse des NKG: Stand der Zielerreichung	8
Systemebene: Zielsetzungen	8
Systemebene: Massnahmen	9
Umsetzung anhand der pilotierten Berufsreformen Kaufleute und Detailhandel	10
Detailhandel	10
Umsetzung Lernort Schule	10
Umsetzung Lernort üK	11
Umsetzung Lernort Betrieb	12
Weiterbildung	12
Finanzierung	12
Information und Kommunikation	12
Weitere Zielsetzungen	13
Politische Dimension	13
Finanzierung	14
Mitglieder des NKG	15
Referenzen	15

Einleitung

Mit den Reformen Detailhandel und Kaufleute werden die grössten Berufslehren der Schweiz auf die veränderten Anforderungen des Arbeitsmarktes ausgerichtet. Damit verändern sich die Inhalte dieser Berufslehren, sowie die Art und Weise, wie Wissen und Können an den drei Lernorten vermittelt wird. Entsprechend dem revidierten Berufsbildungsgesetz von 2004 wird in den Berufslehren handlungskompetenzorientiert unterrichtet und ausgebildet. Die Erfahrungen in anderen Berufsrevisionen zeigen, dass dieser Paradigmawechsel noch nicht vollumfänglich an den drei Lernorten umgesetzt wird. Für die vier grossen Berufslehren Detailhandelsassistent/in EBA, Detailhandelsfachfrau/mann EFZ sowie Kaufleute EBA und EFZ sollten deshalb besondere Vorkehrungen getroffen werden, um die Umsetzung der Handlungskompetenzorientierung an der Basis zu begleiten. In Anbetracht der Grösse und Komplexität dieser Berufsfelder haben die Verbundpartner beschlossen, die Reformen durch die Schaffung eines Nationalen Koordinationsgremiums (NKG) zu unterstützen. Im NKG sind die Verbundpartner (OdA, SBFI, Kantone), die Schulen und die pädagogische Begleitung der Reform (Ectaveo AG) vertreten. Die pädagogische Begleitung übernimmt zudem die Projektleitung des NKG.

Die Ziele des NKG gehen über die Berufsfelder Kaufleute und Detailhandel hinaus. Die gemachten Erfahrungen und eingeführten Innovationen sollen allen Akteuren der Berufsbildung zugutekommen. Aufgrund dieser übergeordneten Zielsetzung wurden die Kosten des NKG von den Verbundpartnern gemeinsam getragen. Diese Finanzierung ist an die Bedingung geknüpft, dass das NKG evaluiert wird. Diese Evaluation umfasst zwei Teile: Eine Dokumentenanalyse, die vom NKG durchgeführt wird; und die Befragung der Verbundpartner durch ein externes Büro (Interface Politikstudien Forschung Beratung AG). Dieser Bericht stellt den ersten Teil der Evaluation dar, der vom NKG verfasst wurde. Die Beurteilung der Zielerreichung basiert auf den Rechenschaftsberichten, welche das NKG z.H. des Staatssekretariates für Bildung, Forschung und Innovation SBFI verfasst hat.

Ziele des Nationalen Koordinationsgremiums NKG

Herausforderungen bei der Umsetzung von Reformen – Zielsetzungen für die Umsetzung

Kompetenzorientierung an der Basis umsetzen

2004 wurde die Handlungskompetenzorientierung als berufspädagogisches Prinzip im neuen Berufsbildungsgesetz verankert (BBG, Art. 3). Verschiedene Studien und Analysen zeigen, dass handlungskompetenzorientierte Ausbildungs- und Lehr-Lern-Settings an den Lernorten Berufsfachschule und überbetriebliche Kurse auch 15 Jahre später nur zu Teilen und sogar innerhalb einzelner Lernorte wenig koordiniert umgesetzt werden (SBBK, 2020). So beispielsweise das nationale Projekt «Handlungskompetenzorientierung an den Berufsfachschulen», in dem die Berufsfachschulen zur Umsetzung der Handlungskompetenzorientierung befragt wurden. Im Schlussbericht wird explizit auf die Herausforderungen beim Übergang vom fächerzentrierten hin zum kompetenzorientierten Unterricht in den Berufsfeldern Kaufleute und Detailhandel hingewiesen (EHB, 2020, S. 21ff). Dieser Paradigmenwechsel war aufgrund der Inkraftsetzung der revidierten Bildungsverordnungen dieser Berufe per 2022 und 2023 geplant.

Weil damit ein Drittel aller Lernenden in der Schweiz und alle ihre Lehrpersonen, Berufsbildner und Berufsbildner sowie üK-Instruktoren und Instruktorinnen betroffen sind, entschieden die Verbundpartner an einem Austausch vom 25. Juni 2020, diese Chance gezielt zu nutzen.

Neue Prozesse, Instrumente und Modelle erschliessen

Das NKG ist die Antwort auf die festgestellten Lücken bei der gelebten Handlungskompetenzorientierung in Schulen und in der Lernortkooperation. NKG ist ein Pilot, der auf System- und Umsetzungsebene Prozesse, Modelle und Instrumente entwickelt und kritisch reflektiert. Alle Massnahmen dienen dem Ziel, die Kompetenzorientierung in der Berufsbildung an der Basis umzusetzen. Die Verbundpartner versprechen sich dadurch eine qualitativ hochwertige Umsetzung der Reformen Kaufleute und Detailhandel sowie Erkenntnisgewinn für die effektive und effiziente Umsetzung von Berufsreformen.

Ziel- und Massnahmenkatalog der Verbundpartner

Die Verbundpartner haben die Zielsetzungen und Massnahmen für das NKG auf zwei Ebenen definiert (SBBK 2020).

- Auf Systemebene bringt das NKG berufsfeldübergreifend Erkenntnisse zur Weiterentwicklung und Optimierung bestehender Prozesse, Instrumente und Modelle.
- Auf Ebene der Reformen Detailhandel und Kaufleute führt die Einsetzung des NKG zu einer erhöhten Qualität der Umsetzungsvorhaben. Die national koordinierte, zeitgerechte und handlungskompetenzorientierte Einführung der Reformen ist sichergestellt.

Systemebene

Die Verbundpartner haben sich folgende Ziele auf Systemebene gesetzt (SBBK 2020):

Fokus	Zielsetzung
Erkenntnisgewinn	Erkenntnisgewinn über Stärken und Schwächen einer Gesamtkoordination und daraus resultierenden Handlungsbedarf; über die Grenzen der schweizweiten Koordination und der einheitlichen Umsetzung
Prozess, Instrumente in der Verbundpartnerschaft	Erarbeitung eines Prozesses und der Instrumente, um zukünftige Bildungsreformen effizienter und koordinierter in der Verbundpartnerschaft umzusetzen
Förderung der Lernenden	Erkenntnisgewinn wie Individualisierung, Differenzierung, Flexibilisierung und Durchlässigkeit in den Kantonen koordiniert und mit vertretbarem Aufwand umgesetzt werden können
Handlungskompetenzorientierte Strukturen & Methodik an den drei Lernorten	Erarbeitung didaktischer Strukturen und einer Vorgehensmethodik zur Einführung der Handlungskompetenzorientierung an den drei Lernorten
Aus- und Weiterbildung	Aufbau eines national einheitlichen Weiterbildungskonzeptes
Erkenntnisse teilen und verallgemeinern	Diskussion der Projektergebnisse und der Ergebnisse der Wirkungsevaluation mit anderen Vertreterinnen und Vertretern grosser Berufe

Um die Zielsetzungen zu erreichen, wurden folgende Massnahmen auf Systemebene definiert (SBBK 2020):

- Koordination der Umsetzungsarbeiten im NKG,
- Gemeinsame Information und Kommunikation, insbesondere auf Ebene Kantone
- Erarbeitung von Organisationsmodellen, Umsetzungskonzepten und Schullehrplänen für die Berufsfachschulen auf nationaler Ebene unter Einbezug aller Sprachregionen
- Erstellung eines Konzeptes zur Wirkungsevaluation
- Sicherstellung der Erarbeitung handlungsorientierter Lernmedien
- Erarbeitung eines Weiterbildungskonzeptes
- Erstellung eines Konzeptes zur Wirkungsevaluation

Die SBBK hat vorgesehen, diese Massnahmen grundsätzlich für Revisionen mit vergleichbarer Komplexität zu prüfen (SBBK 2020).

Umsetzung anhand der pilotierten Berufsreformen Kaufleute und Detailhandel

In den Revisionen Kaufleute und Detailhandel hat das NKG Scharnier-, Steuerungs- und Gestaltungsfunktion auf übergeordneter Ebene. Die Mitglieder koordinieren den Austausch mit ihren Entscheid- und Fachgremien sicher; erkennen Handlungsbedarf frühzeitig und bearbeiten diesen und überwachen die zeitgerechte Einführung der notwendigen Instrumente für die national koordinierte Umsetzung.

Die Verbundpartner haben sich folgende Ziele für die Umsetzung der Berufsreformen Kaufleute und Detailhandel gesetzt (SBBK 2020):

- Einführung der revidierten Bildungspläne national koordiniert und unter Einführung sprachregionaler Besonderheiten
- Bereitstellung der Konzepte und Instrumente für organisatorische und pädagogisch-didaktische Umsetzungsfragen an den drei Lernorten
- Schulung der für die Schulentwicklung zuständigen Personen
- Unterstützung der Bereitstellung handlungskompetenzorientierter Lernmedien in den drei Landessprachen
- Erhebung und Deckung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs von Lehrpersonen, Berufsbildner/innen und üK-Berufsbildner/innen
- Vorbereitung der Evaluation; laufende Qualitätsüberprüfung der Implementierungsmassnahmen
- Überprüfung der Finanzierungsmöglichkeiten, Antragstellung

Die konkrete Umsetzung dieser Ziele fokussiert auf den Lernort Berufsfachschule, weil hier der grösste Unterstützungsbedarf für die Umsetzung der Handlungskompetenzorientierung erwartet wurde.

Die Verbundpartner haben folgende Produkte und Leistungen definiert (SBBK 2020):

a) Umsetzung Lernort Schule

- Nationaler Lehrplan Allgemeinbildung pro Beruf
- Nationaler Schullehrplan pro Beruf
- Sprach- und Umsetzungskonzepte an den Berufsfach- und Handelsmittelschulen
- Schulungsveranstaltungen zur Umsetzung der Handlungskompetenzorientierung an den Berufsfachschulen
- Umsetzungskonzept Lehrplan Berufsmaturität 1
- Konzeptionelle Überlegungen zur Berufsmaturität 2
- Einführung der neuen Lehrpläne Allgemeinbildung unter Berücksichtigung von sprachregionalen Bedürfnissen
- Sicherstellung der frühzeitigen Erarbeitung der Lernmedien

b) Umsetzung Lernort üK

- Koordination der Umsetzungsarbeiten für eine koordinierte und vorbereitete Einführung der Bildungspläne.

c) Umsetzung Lernort Betrieb

- Koordination der Umsetzungsarbeiten für eine koordinierte und vorbereitete Einführung der Bildungspläne.

d) Weiterbildung

- Erhebung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs von Lehrpersonen, Berufsbildner/innen und üK-Berufsbildner/innen; Koordination der konzeptionellen und inhaltlichen Arbeiten, Klärung des Handlungsbedarfes in der Angebotsentwicklung

e) Finanzierung

- Sicherung der Finanzierung, gemeinsame Gesuchstellung zur Projektfinanzierung

f) Information und Kommunikation

- Sicherstellung der Information zum Stand der Arbeiten
- Zustellung der Umsetzungsunterlagen an die beteiligten Stellen

Kooperationen bei der Umsetzung

Schulkonferenzen

Die Umsetzungsarbeiten im Bereich der Schulisch Organisierten Grundbildung Kaufleute wurden mit der Schweizerischen Konferenz der Kaufmännischen Berufsfachschulen SKKBS, der Konferenz Schweizer Handels- und Wirtschaftsmittelschulen KSHW und dem Verband Schweizerischer Handelsschulen VSH koordiniert. Diese Schulen stellten sich als begleitende Expertengruppe für das entsprechende Teilprojekt zur Verfügung.

Konsortium

Das NKG hat eine Zusammenarbeitsvereinbarung mit einem Konsortium geschlossen, um die koordinierte Weiterbildung der Berufsbildungsverantwortlichen an den Berufsfachschulen sicherzustellen. Konsortiumspartner sind die Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB sowie die Pädagogischen Hochschulen Luzern, Zürich und St. Gallen. Inhalte, Umfang und Kosten der Kursinhalte werden in dieser Vereinbarung geregelt. Das NKG hält regelmässige Koordinationssitzungen mit dem Konsortium ab, um die Abstimmung und die Umsetzung sicherzustellen.

AG Vollzug Kantone

Der BDS und die SKABB haben zahlreiche Arbeiten zur Umsetzung der Revisionen in den Kantonen in eigenen Arbeitsgruppen unter Beizug kantonalen Vertreterinnen und Vertreter bearbeitet. Einige Arbeiten fallen originär in die Zuständigkeit der Kantone und werden deshalb in einer Arbeitsgruppe der SBBK erarbeitet (beispielsweise Empfehlungen). Durch Doppelvertretungen in der AG Vollzug Kantone und den Arbeitsgruppen der OdA ist sichergestellt, dass die Arbeiten koordiniert erstellt werden.

Weitere Interkantonale und nationale Gremien

Das NKG hat sich regelmässig mit interkantonalen Gremien ausgetauscht, um Lösungen zu finden oder diese umzusetzen. Zu erwähnen ist insbesondere die SBBK mit ihrem Vorstand und der Plenarversammlung. Die Kantonsvertreter/innen im NKG pflegten den Kontakt zu den Kommissionen, insbesondere zu den Kommissionen Berufsentwicklung (KBE), Berufliche Grundbildung (KBGB) und Qualifikationsverfahren (SQV) sowie zur Conférence latine de l'enseignement postobligatoire (CLPO). Zudem fanden Gespräche mit der Eidgenössischen Berufsmaturitätskommission (EBMK) statt.

Ergebnisse des NKG: Stand der Zielerreichung

Systemebene: Zielsetzungen

Fokus	Zielsetzung	Stand
Erkenntnisgewinn	Erkenntnisgewinn über Stärken und Schwächen einer verbund-schaftlichen Gesamtkoordination bei der Umsetzung von grossen Berufsreformen und daraus resultierender Handlungsbedarf; Aussagen über die Grenzen der schweizweiten Koordination und der einheitlichen Umsetzung	○ ● ○
<p>Stand der Zielerreichung: Aufgrund der sorgfältigen Dokumentation der Zusammenarbeit (vollständige Darstellung aller Teilprojekte und verbundener Gremien; Beschrieb aller Teilprojekte; Mandate aller Teilprojekte; Auswertung der Zusammenarbeit im NKG; Controllinginstrumente; Protokollierung) und der entsprechenden Evaluationsfragestellungen wird diese Zielsetzung laufend bearbeitet, dokumentiert und es werden ad-hoc wo notwendig Optimierungen vorgenommen. Auf Basis des umfassenden Evaluationsberichts, der im Q4 2022 erscheint, wird eine ganzheitliche Bewertung der Fragestellung sichergestellt. Dabei wird den Schnittstellen zur Regelstruktur besonderes Augenmerk gewidmet.</p>		
Prozess, Instrumente in der Verbundpartnerschaft	Erarbeitung eines Prozesses und der Instrumente, um zukünftige Bildungsreformen effizienter und koordinierter in der Verbundpartnerschaft umzusetzen	○ ● ○
<p>Stand der Zielerreichung: Die Zusammenarbeitsprozesse und Projektmanagementinstrumente liegen vor. Im Rahmen der Evaluation wird die Wirksamkeit der Zusammenarbeit überprüft. Daraus werden Erkenntnisse abgeleitet.</p>		
HKO-Strukturen & Methodik an den drei Lernorten	Erarbeitung didaktischer Strukturen und einer Vorgehensmethodik zur Einführung der Handlungskompetenzorientierung (HKO) an den drei Lernorten Methodik zur Umsetzung eines HKO-Bildungsplans in die Planungsstruktur der BFS, Lehrplanstruktur zur stringenten Übersetzung der HKO in die Logik des Unterrichts	○ ● ○
<p>Stand der Zielerreichung: Im Q4 2022 wird der Gesamtprozess und das methodische Vorgehen (inkl. der verschiedenen Umsetzungsinstrumente) im Rahmen des übergeordneten Know-hows aufgearbeitet und der Verbundpartnerschaft zur Verfügung gestellt. Für alle drei Lernorte liegen detaillierte Strukturen und Instrumente zur Umsetzung der Handlungsorientierung vor.</p>		
Förderung der Lernenden	Erkenntnisgewinn wie Individualisierung, Differenzierung, Flexibilisierung und Durchlässigkeit in den Kantonen koordiniert und mit vertretbarem Aufwand umgesetzt werden können	○ ● ○
<p>Stand der Zielerreichung: Vgl. «HKO-Strukturen & Methodik an den drei Lernorten».</p>		
Aus- und Weiterbildung	Aufbau eines national einheitlichen Weiterbildungskonzeptes	○ ○ ●
<p>Stand der Zielerreichung: Das Weiterbildungskonzept liegt vor und ist den Stakeholdern bekannt. Das Weiterbildungskonzept ist anhand einer Blended-Learning-Methodik aufgebaut. Die digitale Lernwelt liegt vor und die Präsenzschulungen werden laufend umgesetzt. Dabei wird ein systematisches Controlling durchgeführt. Zusätzlich haben die Träger einen eigenfinanzierten Infohub für die Berufsbildner/innen und üK-Instruktor/innen aufgeschaltet.</p>		

Erkenntnisse teilen und verallgemeinern

Diskussion der Projektergebnisse und der Ergebnisse der Wirkungsevaluation mit anderen Vertreterinnen und Vertretern grosser Berufe



Stand der Zielerreichung: Das NKG hat entschieden, keine Evaluation der Wirkungen der der Berufsreformen nach dem ersten Durchgang (ca. 2025ff) durchzuführen. Diese hätte aufzeigen sollen, in welchem Ausmass die Lernenden handlungskompetenzorientiert ausgebildet wurden. Von diesem Vorhaben nahm das NKG Abstand, weil diese Zusammenhänge multifaktoriell und damit kaum direkt nachweisbar sind. Die Erhebung direkt messbarer Outputs im Rahmen einer Umsetzungsbegleitung der Berufsfachschulen schien demgegenüber vielversprechender. Die Umsetzung erfolgt nach Inkrafttreten der Reformen, d.h. im 2. Quartal 2023 bei den Verkaufsberufen und im 2. Quartal 2024 bei den Kaufleuten. Die Ergebnisse werden laufend auf dem Informations-Portal publiziert und systematisch in die Regelstrukturen überführt.

Systemebene: Massnahmen

Massnahme

Status

Koordination der Umsetzungsarbeiten im NKG



Stand der Umsetzung: Es finden monatlich Sitzungen zur strategischen und operativen Projektplanung statt. Das NKG verfügt über eine Projektorganisation mit 12 Teilprojekten, zu denen monatlich ein Status- und Finanzcontrolling durchgeführt wird. Für alle Teilprojekte liegen Mandate und ein Beschrieb der Vorgehensmethodik vor. Weil alle Anspruchsgruppen im NKG vertreten sind und eine Gesamtkoordination der Teilprojekte stattfindet, können offene Fragen und Herausforderungen rasch bearbeitet und Lösungen gefunden werden.

Die Arbeiten sind auf Kurs, die Zusammenarbeit innerhalb des NKG konstruktiv und effizient. Das Projekt zeigt jedoch auch die Grenzen dieser Ad-hoc Projektorganisation auf. Insbesondere die fehlende Rechtspersönlichkeit verursacht wiederholt Probleme, deren Lösung sich sehr zeit- und ressourcenintensiv gestaltet. Zudem mussten die Zuständigkeiten in Bezug auf die Regelstrukturen der SBBK geklärt werden, was teilweise Ressourcen bindet.

Gemeinsame Information und Kommunikation, insbesondere auf Ebene Kantone



Stand der Umsetzung: Die Information erfolgt über den gemeinsamen Newsletter des NKG sowie über Informationsveranstaltungen für Berufsfachschulen und kantonale Projektleitende, die von den NKG-Kantonsvertretern im Lead in Zusammenarbeit mit den anderen NKG-Mitgliedern angeboten werden. Auf operativer Ebene bietet die AG Vollzug Kantone der KBGB (SBBK) zudem Informationsveranstaltungen für die kantonalen Projektleitenden und für Sonderformen (Sportschulen) an. Die OdA informieren über ihre Webseiten über das Projekt NKG. Die SBBK informiert in ihren Gremien auf allen Stufen und lädt die ausserkantonalen NKG-Vertretungen dazu ein. NKG-Themen werden auch in der TBBK diskutiert.

Die Rückmeldungen aus den Kantonen zeigen, dass diese die Information als unkoordiniert wahrnehmen und für sie nicht nachvollziehbar ist, welche Stelle worüber informiert. Um die Information und Kommunikation zu optimieren, wurde im Oktober 2022 das Informations-Portal «Avanti» im Netz aufgeschaltet, mittels dessen sich die Stakeholder über die Reform informieren können.

Erarbeitung von Organisationsmodellen, Umsetzungskonzepten und Schullehrplänen für die Berufsfachschulen auf nationaler Ebene unter Einbezug aller Sprachregionen



Stand der Umsetzung: Die Organisationsmodelle liegen für die Berufsfelder Kaufleute und Detailhandel in drei Sprachen vor. Dabei sind blended-learning und e-learning Sequenzen mit einbezogen. Sämtliche Lehrpläne und Umsetzungskonzepte für die Berufsfachschulen liegen in allen drei Landessprachen vor.

Sicherstellung der Erarbeitung handlungsorientierter Lernmedien ○ ○ ●

Stand der Umsetzung: Handlungskompetenzorientierte Lernmedien für die Berufe Detailhandelsfachmann/Detailhandelsfachfrau EFZ sowie Detailhandelsassistent/in EBA können seit Dezember 2021 in drei Sprachen bestellt werden. Handlungskompetenzorientierte Lernmedien für die Berufe Kauffrau/Kaufmann EFZ und Kauffrau/Kaufmann EBA sind zurzeit in Erarbeitung. Die Handlungsbausteine können seit Juni 2022 von den Berufsfachschulen bezogen werden. Die restlichen berufskundlichen Lernmedien können bis Ende 2022 bezogen werden. Der Umgang mit den handlungsorientierten Lernmedien wird im Rahmen der Impulsveranstaltungen der Umsetzungsbegleitung thematisiert.

Erarbeitung eines Weiterbildungskonzeptes ○ ○ ●

Stand der Umsetzung: siehe oben.

Erstellung eines Konzeptes zur Wirkungsevaluation ○ ○ ●

Stand der Umsetzung: Wie unter den Zielen aufgeführt, wurde dieses Ziel redimensioniert. Das Büro Interface wurde im Mai 2022 mit der Durchführung einer Evaluation NKG beauftragt, die auf einem Evaluationskonzept beruht. Im Rahmen der Umsetzungsbegleitung werden die Outputs (Informationsschreiben, durchgeführte Schullungen sowie Aus- und Weiterbildungen u.v.m.) laufend erhoben und dokumentiert.

Umsetzung anhand der pilotierten Berufsreformen Kaufleute und Detailhandel

Übergreifend zieht das NKG zum Stand der Zielerreichung per Ende Januar 2022 folgenden Schluss: «Die Entwicklungen lassen den Schluss zu, dass sowohl im Detailhandel, wo die Umsetzung bereits 2022 anlaufen wird, als auch für den Start der Umsetzung ab 2023 im kaufmännischen Bereich die Zeichen klar auf «grün» stehen. Alle Beteiligten sind intensiv und mit grossem Engagement dabei, die institutionellen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der zukunftsorientierten Grundbildungsreformen im Verkauf und im kaufmännischen Bereich zu schaffen» (NKG, Kurzinformation 08 / Januar 2022).

Der detaillierte Stand der Zielerreichung für die Produkte und Leistungen präsentiert sich wie folgt:

Umsetzung Lernort Schule

Lehrplan Allgemeinbildung (Teilprojekt 1) ○ ○ ●

Stand der Umsetzung: Die nationalen Lehrpläne Allgemeinbildung liegen für alle vier Berufe in drei Landessprachen vor.

Nationaler Schullehrplan pro Beruf (Teilprojekt 2) ○ ○ ●

Stand der Umsetzung: Die nationalen Umsetzungskonzepte (Lehrpläne) für die Verkaufsberufe EFZ und EBA liegen in drei Landessprachen vor.

Nationaler Schullehrplan pro Beruf (Teilprojekte 3 und 6) ○ ○ ●

Stand der Umsetzung: Die nationalen Lehrpläne Kaufleute EFZ und EBA für die betrieblich organisierte Grundbildung (BOG) liegen in drei Landessprachen vor.

Die nationalen Lehrpläne für die schulisch organisierte Grundbildung (SOG) EFZ liegen ebenfalls in drei Landessprachen vor.

Sprach- und Umsetzungskonzepte an den Berufsfach- und Handelsmittelschulen (Teilprojekte 2, 3, 5, 6 und 11)



Stand der Umsetzung: Der Bericht für die Organisationsmodelle, das Grobkonzept für die Sprachförderung, das Umsetzungskonzept für den Wahlpflichtbereich 2, das didaktische Detailkonzept zur Umsetzung der Berufskennntnisse im Bereich SOG liegen vor. Im Weiteren liegen je 60 Musteraufgaben für die Erfahrungsnoten für die Verkaufsberufe und die Kaufleute vor. Aktuell werden Musteraufgaben für die Abschlussprüfungen (ebenfalls Detailhandel und Kaufleute) entwickelt.

Schulungsveranstaltungen zur Umsetzung der Handlungskompetenzorientierung an den Berufsfachschulen (Teilprojekt 7)



Stand der Umsetzung: Es wurden sechs Workshops mit insgesamt 1'500 Schulentwickler/innen umgesetzt. Die EHB sowie Pädagogische Hochschulen bieten Präsenzveranstaltungen zur Umsetzung der Handlungskompetenzorientierung für Lehrpersonen in drei Landessprachen an. Für die Umsetzung besteht eine digitale Lern- und Arbeitsumgebung mit den zentralen Lerninhalten und Hilfsmitteln. Die Präsenzveranstaltungen bauen darauf auf. Diese werden massgeschneidert und nicht, wie ursprünglich geplant, national einheitlich angeboten.

**Umsetzungskonzept Lehrplan Berufsmaturität 1
Konzeptionelle Überlegungen zur Berufsmaturität 2 (Teilprojekt 4)**



Stand der Umsetzung: Die nationalen Lehrpläne für die integrierte Berufsmaturität 1 für die Kaufleute EFZ (betrieblich und schulisch organisierte Grundbildung) liegen in drei Landessprachen vor. Ebenso liegt die nationalen Umsetzungskonzepte für die additive Berufsmaturität 1 im Bereich Verkauf vor. Es liegen konzeptionelle Überlegungen für den Anschluss in den Unterricht zur Berufsmaturität 2 vor.

Einführung der neuen Lehrpläne Allgemeinbildung unter Berücksichtigung von sprachregionalen Bedürfnissen



Stand der Umsetzung: Die Einführung erfolgte bei der Erstellung der nationalen Lehrpläne sowie anlässlich der Weiterbildung für die Berufsfachschulen.

Sicherstellung der frühzeitigen Erarbeitung der Lernmedien



Stand der Umsetzung: Diese ist sichergestellt. Die Trägerschaften sorgen für handlungskompetenzorientierte Lernmedien als Basis für die Gestaltung eines handlungskompetenzorientierten Unterrichts an den Berufsfachschulen.

Umsetzung Lernort üK

Koordination der Umsetzungsarbeiten für eine koordinierte und vorbereitete Einführung der Bildungspläne.



Stand der Umsetzung: Die wichtigsten Änderungen aufgrund der Revision sowie verschiedene Instrumente für die Umsetzung (bspw. Informationsmedien, Anforderungen an Lernende und Lehrbetriebe, Reglement üK) sind auf den Websites des BDS, der SKKAB und von IGKG Schweiz aufgeschaltet. Die Trägerschaften entwickeln Reglemente und Umsetzungsinstrumente für eine einheitliche Ausgestaltung der üKs. Die Ausbildungs- und Prüfungsbranchen erarbeiten die entsprechenden Umsetzungsunterlagen.

Umsetzung Lernort Betrieb

Koordination der Umsetzungsarbeiten für eine koordinierte und vorbereitete Einführung der Bildungspläne.



Stand der Umsetzung: Die wichtigsten Änderungen aufgrund der Revision sowie verschiedene Instrumente für die Umsetzung (bspw. Informationsmedien, Anforderungen an Lernende und Lehrbetriebe, BDS: Praxisaufträge EBA und EFZ) sind auf den Websites des BDS, der SKKAB und von IGKG Schweiz aufgeschaltet. Die BDS stellt sämtliche Umsetzungsinstrumente für den Lernort Betrieb zur Verfügung. Die IGKG Schweiz stellt ebenfalls sämtliche Umsetzungsinstrumente für den Lernort Betrieb zur Verfügung. Die SKKAB hat Mindeststandards für die betrieblichen Umsetzungsinstrumente definiert. Die Ausbildungs- und Prüfungsbranchen entwickeln auf dieser Basis die Umsetzungsinstrumente für den Lernort Betrieb.

Weiterbildung

Erhebung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs von Lehrpersonen, Berufsbildner/innen und üK-Berufsbildner/innen; Koordination der konzeptionellen und inhaltlichen Arbeiten, Klärung des Handlungsbedarfes in der Angebotsentwicklung (Teilprojekt 7).



Stand der Umsetzung: Vgl. «Schulungsveranstaltungen zur Umsetzung der Handlungskompetenzorientierung an den Berufsfachschulen». Die Schulungsveranstaltungen werden ab Q4 2022 mit Impulsveranstaltungen für die Lehrpersonen erweitert. Darin werden aktuelle Fragestellungen der Lehrpersonen diskutiert.

Finanzierung

Sicherung der Finanzierung, gemeinsame Gesuchstellung zur Projektfinanzierung



Stand der Umsetzung: Die Finanzierung des Projektes ist sichergestellt. Gesuche werden von OdA und Kantonen gemeinsam eingereicht.

Information und Kommunikation

Sicherstellung der Information zum Stand der Arbeiten Zustellung der Umsetzungsunterlagen an die beteiligten Stellen (Teilprojekt 9)



Stand der Umsetzung: Die Information erfolgt über den gemeinsamen Newsletter des NKG sowie über Informationsveranstaltungen für Berufsfachschulen und kantonale Projektleitende, die von den NKG-Kantonvertretern im Lead in Zusammenarbeit mit den anderen NKG-Mitgliedern angeboten werden. Auf operativer Ebene bietet die AG Vollzug Kantone der KBGB (SBBK) zudem Informationsveranstaltungen für die kantonalen Projektleitenden und für Sonderformen (Sportschulen) an.

Die OdA informieren über ihre Webseiten und Informationsveranstaltungen, zudem wird in den Schulkonferenzen informiert.

Die SBBK informiert in ihren Gremien auf allen Stufen und lädt die ausserkantonalen NKG-Vertretungen dazu ein. NKG-Themen werden auch in der TBBK diskutiert.

Den Kantonen wurde zudem eine Handreichung zur Planung der Umsetzung zur Verfügung gestellt (SBBK 2021).

Um eine wirksame Information und Kommunikation während des ersten Umsetzungszyklus zu gewährleisten, wurde im Oktober 2022 ein Informations-Portal aufgeschaltet.

Weitere Zielsetzungen

Im Laufe des Umsetzungsprozesses zeigte sich, dass weitere Teilprojekte notwendig waren, um die Verankerung der Handlungskompetenzorientierung insbesondere an den Berufsfachschulen sicherzustellen:

- Erarbeitung von handlungskompetenzorientierten Musteraufgaben für die Berufsfachschulen für die Generierung der Erfahrungsnoten
- Erarbeitung von handlungskompetenzorientierten Musteraufgaben für die Abschlussprüfungen an den Berufsfachschulen
- Erarbeitung eines Umsetzungskonzeptes Detailhandel mit additiver BM 1
- Wahlpflichtbereich 2 für die Kaufleute EFZ
- Umsetzungsbegleitung für den ersten Umsetzungszyklus an den Berufsfachschulen für alle Berufe und Überführung der Arbeiten des NKG in die Regelstrukturen

Vgl. «Sprach- und Umsetzungskonzepte an den Berufsfach- und Handelsmittelschulen», «Umsetzungskonzept Lehrplan Berufsmaturität 1, konzeptionelle Überlegungen zur Berufsmaturität 2» und «Erhebung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs von Lehrpersonen, Berufsbildner/innen und üK-Berufsbildner/innen; Koordination der konzeptionellen und inhaltlichen Arbeiten, Klärung des Handlungsbedarfes in der Angebotsentwicklung».

Politische Dimension

Insbesondere im Jahr 2021 kam es mehrmals zur Eskalation der Reform der kaufmännischen Berufe auf die politische Ebene. So wandte sich der Bildungsraum Nordwestschweiz im März an SBBK und SBFI mit Bedenken zum vorgesehenen Zeitplan. Im April wandten sich die lateinischen Kantone (CIIP) an Bundesrat Parmelin mit der Forderung, die Landessprachen in der Reform der kaufmännischen Berufslehren stärker zu gewichten. Im Juni 2021 wünschte die Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Ständerates (WBK-S) Auskunft über die Reform. Im August kam es zu einer Aussprache des NKG mit mehreren Bildungsdirektorinnen und -direktoren, welche sich mit kritischen Fragen zur Reform ebenfalls an Bundesrat Parmelin gewendet hatten. Im April 2022 kam es zwischen der Trägerschaft und der CIIP/CREME zu einer Diskussion über die Lernmedien. In all diesen Fällen vermittelte das NKG oder Ihre Mitglieder und trug zu tragfähigen neuen Lösungen bei.

Finanzierung

Laut budgetierten, also erwarteten Kosten beläuft sich der Gesamtaufwand des Projektes NKG auf 7'774'350 CHF. Davon sind 3'724'800 CHF Eigenleistungen von BDS, SKKAB und IGKG Schweiz sowie der Kantone (Entwicklungs- und Koordinationsaufwand, Begleitgruppen). 3'779'135 CHF sind Fremdleistungen der Ectaveo AG (pädagogische Begleitung, Gesamtprojektleitung und Projektsekretariat NKG, der Interface Politikstudien AG (Evaluation) sowie von Übersetzungsbüros. Diese Kosten werden vom SBFI getragen. Die effektiven Kosten per Juli 2022; also nach 18 Monaten Projektarbeiten, belaufen sich auf 7'774'351 CHF. OdA und Kantone haben Eigenleistungen im Umfang von 4'692'449 CHF erbracht. Fremdleistungen wurden mit insgesamt 3'081'901 CHF entschädigt. Die Eigenleistungen des SBFI (Einsitz im Strategiegremium NKG, Absprachen, Überprüfung der Finanzierungsanfragen) sind nicht ausgewiesen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass das Budget eine solide Prognose der effektiv anfallenden Fremdleistungen darstellt. Unten sind die Eigen- und Fremdleistungen nach Teilprojekten ausgewiesen.

Aufgaben	Fremdleistungen				Eigenleistungen					
	Entwicklungsaufwand		Übersetzungsaufwand		Kantone Entwicklung, Koordination		OdA Entwicklung/Koordination		Total	
	Budget	IST bis 07.22	Budget	IST bis 07.22	Budget	IST bis 07.22	Budget	IST bis 07.22	Budget	IST bis 07.22
Teilprojekt 1 "Allgemeinbildung"	440'000.00	334'755.00	774'755.00		65'000.00	25'200.00	20'000.00	45'500.00	575'000.00	405'455.00
Teilprojekt 2 "Schulkonzepte Detailhandel"	308'000.00	286'425.00	594'425.00		72'000.00	187'260.00	20'000.00	2'870.00	425'000.00	476'555.00
Teilprojekt 2 "Prüfungen Erfahrungsnote"	49'790.00	56'070.00	105'860.00		84'000.00	45'600.00	-	630.00	143'790.00	102'300.00
Teilprojekt 3 "Schulkonzepte Kaufleute"	352'000.00	322'245.00	674'245.00		65'000.00	222'040.00	20'000.00	1'610.00	457'000.00	545'895.00
Teilprojekt 3 "Sprachkonzept"	9'450.00	9'450.00	18'900.00		-	12'150.00	-	4'050.00	9'450.00	25'650.00
Teilprojekt 3 "Prüfungen Erfahrungsnote"	59'190.00	53'235.00	112'425.00		84'000.00	42'720.00	9'000.00	2'520.00	162'190.00	98'475.00
Teilprojekt 4 "Berufsmatura"	308'000.00	280'530.00	588'530.00		75'600.00	54'120.00	25'000.00	5'670.00	418'600.00	340'320.00
Teilprojekt 4 "Berufsmatura Detailhandel"	34'335.00	36'225.00	70'560.00		10'000.00	12'600.00	-	630.00	44'335.00	49'455.00
Teilprojekt 5 "Organisationsmodelle"	99'000.00	78'885.00	177'885.00		416'200.00	74'440.00	10'000.00	5'740.00	532'200.00	159'065.00
Teilprojekt 6 "Schulisch organisierte Grundbildung"	300'000.00	254'160.00	554'160.00		207'200.00	138'907.50	95'000.00	67'162.00	612'200.00	460'229.50
Teilprojekt 7 "Aus-/Weiterbildung"	125'000.00	185'085.00	310'085.00		70'000.00	1'845'328.00	30'000.00	126'287.75	265'000.00	2'156'700.75
Teilprojekt 8 "Wirkungsevaluation"	45'000.00	2'520.00	47'520.00		31'600.00	11'655.00	-	3'465.00	82'600.00	17'640.00
Teilprojekt 9 "Information und Kommunikation"	264'873.00	243'630.00	508'503.00		161'200.00	84'105.00	70'000.00	1'044'074.10	504'073.00	1'371'809.10
Teilprojekt 10 "NKG" (Gesamtkoordination)	505'185.00	508'545.00	1'013'730.00		429'000.00	383'700.00	300'000.00	118'200.00	1'239'185.00	1'010'445.00
Teilprojekt-übergreifend "Aufbereitung übergeordneter Erkenntnisse"	-	3'150.00	-		-	-	-	-	-	3'150.00
Teilprojekt 11 "Wahlpflichtbereich 2"	160'200.00	17'010.00	177'210.00		40'000.00	3'000.00	-	1'260.00	209'872.15	21'270.00
Teilprojekt 12 "Evidenzbasierte Umsetzungsbegleitung"	230'750.90	8'190.00	238'940.90		1'265'000.00	-	50'000.00	2'520.00	1'553'250.90	10'710.00
Arbeitsgruppen Vollzug Kantone	-	-	-		-	111'960.00	-	5'475.00	-	117'435.00
Total netto (ohne MWST)	3'290'773.90	2'680'110.00	218'172.15	181'450.96	3'075'800.00	3'254'785.50	649'000.00	1'437'663.85	7'233'746.06	7'554'010.31
MWST	253'389.60	206'368.47	167'999.25	13'971.72	-	-	-	-	270'188.85	220'340.19
Total brutto (inkl. MWST)	3'544'163.50	2'886'478.47	234'971.40	195'422.68	3'075'800.00	3'254'785.50	649'000.00	1'437'663.85	7'503'934.90	7'774'350.50

Ein Vergleich zu effektiv anfallenden Kosten im Rahmen anderer Reformen ist nicht möglich. Im ordentlichen Prozess bietet der Bund OdA die Möglichkeit, eine pädagogische Begleitung von Reformen durch die EHB bundesfinanziert durchführen zu lassen. Ein Vergleich ist nicht möglich, weil die pädagogische Begleitung des NKG bei Weitem über die Dienstleistungen hinausgeht, welche die EHB bundesfinanziert anbieten kann (EHB 2022). Die Leistungen unterscheiden sich sowohl in der Intensität der Begleitung als auch in deren Umfang. Unter Zusatzleistungen fallen bspw. die Projektleitung und der Lead für die Information und Kommunikation, die konzeptionellen und erwachsenenbildnerischen Leistungen im Bereich Organisationsmodelle und Schulentwicklung, die systematische Umsetzungsbegleitung, die Erarbeitung von Nullserien für die Erfahrungsnote Berufsfachschulen u.v.m.

Die Eigenleistungen der Kantone betreffend ist anzumerken, dass diese bisher im Rahmen von Umsetzungen nicht erfasst wurden. Daher ist auch diesbezüglich kein Vergleich mit bisherigen Reformvorhaben möglich.



Kaufleute
Employé-e-s de commerce
Impiegati di commercio



2022
Büroassistent/in EBA
Assistent-e de bureau AFP
Assistente d'ufficio CFP

Mitglieder des NKG

Dr. Petra Hämmerle, Ectaveo AG
Roland Hohl, IGKG Schweiz / SKKAB
Regula Kreyenbühl, Kanton Zürich (ab 1.2.2022)
Andres Meerstetter, Kanton Zürich (bis 31.1.2022)
Toni Messner, SBFI
Dr. Daniel Preckel, Kanton Luzern
Dr. Nik Schatzmann, Kanton Zürich
Dr. Esther Schönberger, Präsidentin der SKKBS
Sven Sievi, BDS
Jean-Daniel Zufferey, Kanton Waadt

Nathalie Bardill, Geschäftsstelle SBBK (bis 14.10.2021) / Katja Dannecker (ab 15.10.2021)

Referenzen

EHB (2022): Ergebnisbericht zur Standortbestimmung Handlungskompetenzorientierung für Lehrpersonen und Schulkader der Berufsfachschulen. Zollikofen.

EHB (2022): Berufsentwicklung. Umsetzung berufliche Grundbildung. Zollikofen ([Link](#)).

NKG (2020ff). Newsletter NKG. ([Link](#))

NKG (2021ff). Ergebnisberichte z.H. SBFI.

SBBK 2020: Mandat Verbundpartnerschaftliches Pilotprojekt «Kompetenzorientierung in der Umsetzung anhand der Revisionen «Kaufleute2022», «Verkauf 2022+» und «Neuausrichtung Büroassistent/in EBA». Bern. ([Link](#))

SBBK 2021: Umsetzung Reformen Verkauf 2022+, Kaufleute 2022 und Neuausrichtung Büroassistenten/innen. Handreichung für die Kantone und Roadmap. Bern.



Nationale Umsetzung Detailhandel und Kaufmännische Grundbildung – Projektelevaluation «NKG»

**Evaluationsbericht zuhanden des Nationalen
Koordinationsgremiums (NKG)**

Luzern, den 16. Dezember 2022

| Autorinnen

Ruth Feller, lic. phil. I (Projektleitung)

Dr. Karin Büchel (Projektmitarbeit)

Deborah Fritzsche (Projektmitarbeit)

INTERFACE Politikstudien

Forschung Beratung AG

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27

CH-1003 Lausanne

Tel +41 (0)21 310 17 90

www.interface-pol.ch

| Auftraggeber

Nationales Koordinationsgremium (NKG)

| Zitiervorschlag

Büchel, Karin; Fritzsche, Deborah; Feller, Ruth (2022): Nationale Umsetzung Detailhandel und Kaufmännische Grundbildung – Projektevaluation «NKG». Evaluationsbericht. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

| Laufzeit

Mai bis November 2022

| Projektreferenz

Projektnummer: 21-031

1. Evaluationsauftrag und methodisches Vorgehen	4
1.1 Einleitung	4
1.2 Ziel und Zweck der Evaluation	4
1.3 Methodisches Vorgehen	5
2. Synthese der Ergebnisse	6
2.1 Beurteilung des NKG und dessen Zielerreichung	6
2.2 Vergleich NKG und Regelstrukturen	8
2.3 Erkenntnisse aus den Erfahrungen mit dem NKG	9
3. Fazit und Stossrichtungen	13
3.1 Fazit	13
3.2 Empfehlung zur Weiterentwicklung der Regelstrukturen	13
Anhang	15
A 1 Liste der Interviewteilnehmenden	15

1. Evaluationsauftrag und methodisches Vorgehen

1.1 Einleitung

Im Detailhandel und der kaufmännischen Grundbildung (KV) gab es bereits während der Entwicklungsphase der umfassenden Revisionen der Bildungserlasse (Bildungsverordnung [BiVo] und Bildungsplan [BiPlan]) und der damit verbundenen Ausrichtung auf die Handlungskompetenzorientierung (HKO) eine regelmässige Zusammenarbeit zwischen den Trägern der beruflichen Grundbildungen und den Verbundpartnern. Aus strukturellen Gründen (gemeinsame Berufsschulen u.Ä.) und um die Umsetzung der Revision und der HKO zu begleiten haben die Verbundpartner im August 2020 im Sinne eines Pilotprojekts im Hinblick auf die Umsetzungsphase das *Nationale Koordinationsgremium* (NKG) eingesetzt. Das NKG begleitete somit nicht den gesamten Reformprozess, sondern wurde explizit für die Umsetzungsphase mandatiert. Dem verbundpartner-schaftlich zusammengesetzten NKG gehört von Seiten des Bundes das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) an. Die Kantone sind mit Vertretern/-innen aus der Schweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) im NKG vertreten. Weiter gehören Vertreter/-innen der Organisationen der Arbeitswelt (OaA) der kaufmännischen Grundbildung (Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen [SKKAB] und Interessengemeinschaft Kaufmännische Grundbildung Schweiz [IGKG Schweiz]) und des Detailhandels (Bildung Detailhandel Schweiz [BDS]) dem NKG an. Schliesslich sind die Berufsfachschulen mit einer Vertretung der Schweizerischen Konferenz der Kaufmännischen Berufsfachschulen (SKKBS) vertreten. Die Projektleitung hat die Firma Ectaveo AG als externe Mandatnehmerin inne.

Auf der Systemebene sollte mit dem NKG ein neues Vorgehen bei der Einführung von komplexen Bildungsplanrevisionen getestet werden. Das NKG sollte die Verbindung zu den Entscheidungsgremien der jeweiligen Verbundpartner und weiteren relevanten Stakeholdern gewährleisten. Weiter sollte es dafür sorgen, dass allfälliger Handlungsbedarf frühzeitig erkannt und bearbeitet werden kann. Dadurch sollte das NKG den Erfolg des Reformprozesses unterstützen und die Voraussetzung für eine koordinierte Umsetzung schaffen. Innerhalb dieser Ziele hatte das NKG zwei Hauptaufgaben zu erfüllen: Erstens erarbeitete es im Rahmen verschiedener Teilprojekte diverse, dem Bildungsplan nachgelagerte Konzepte und Umsetzungsinstrumente für Berufsfachschulen. Zweitens ist das NKG für die kürzlich lancierte Umsetzungsbegleitung zuständig.

Inzwischen sind die Arbeiten des NKG weit fortgeschritten, und ein Blick zurück auf die bisherige Tätigkeit des NKG ist angezeigt.

1.2 Ziel und Zweck der Evaluation

Im Rahmen einer Projektevaluation wurde die Tätigkeit des NKG intern (durch das NKG selbst, siehe separater Bericht¹) und extern evaluiert (vorliegender Bericht). Für die externe Projektevaluation des NKG haben die Träger und Kantone *Interface Politikstudien Forschung Beratung AG* aus Luzern beauftragt. Ziel der externen Projektevaluation war es, die Arbeiten des NKG und den bisherigen Umsetzungsprozess einerseits aus einer internen Sicht (Binnensicht NKG) und andererseits aus einer Aussensicht (Stake-

¹ Nationales Koordinationsgremium (2022): Evaluation Nationales Koordinationsgremium Reform Kaufleute / Detailhandel. Teil 1: Dokumentenanalyse.

holder auf Ebene Systemsteuerung) zu reflektieren. Evaluationsleitend waren dabei insbesondere folgende Fragestellungen:

- Inwiefern hat das NKG seine bei der Einsetzung gesetzten Ziele erreicht?
- Hätte der Output des NKG auch von den Regelstrukturen geleistet werden können (in zeitlicher, inhaltlicher und finanzieller Hinsicht)?
- Welche Alternativen zum NKG gibt es für die Umsetzung von komplexen und grossen Bildungsreformen?
- Welche Rahmenbedingungen braucht es, um grosse und komplexe Berufsreformen (ohne ein nationales Koordinationsgremium) zu koordinieren?

1.3 Methodisches Vorgehen

Für die Projektevaluation des NKG wählte Interface einen qualitativen Ansatz. Zur Erhebung der Binnensicht wurden fünf leitfadengestützte Einzel- respektive Gruppeninterviews mit NKG-Mitgliedern durchgeführt. Zur Erhebung der Aussensicht führte Interface sechs Gruppengespräche mit den Mitgliedern des SBBK-Vorstands, der Tripartiten Berufsbildungskonferenz (TBBK), der Kommission Berufliche Grundbildung (KBGB), der Kommission Berufsentwicklung (KBE) sowie mit Vertretern/-innen von Kantonen, die in keiner der beiden genannten Kommissionen vertreten sind. Die Interviews wurden protokolliert und im Hinblick auf die Fragestellungen der Evaluation inhaltsanalytisch ausgewertet.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass der gewählte qualitative Ansatz zwar keine Quantifizierung der Ergebnisse erlaubt, es der Evaluation jedoch ermöglicht, vertiefte Erkenntnisse zur Funktionsweise, Tätigkeit und Wirkung des NKG zu gewinnen. Weiter sei darauf hingewiesen, dass den Unterschieden zwischen der KV- und der Detailhandelsrevision (z.B. Historie, Zentralisierungsgrad, Politisierungsgrad u.Ä.) im Rahmen der vorliegenden Evaluation nur bedingt Rechnung getragen werden konnte, da die Tätigkeit des NKG als steuerndes Gremium für beide Revisionen im Zentrum der vorliegenden Evaluation stand. Weiter enthält dieser Bericht keine Angaben zur tatsächlichen Arbeitsweise der NKG-Mitglieder. Diese wurde basierend auf einer Dokumentenanalyse in einem separaten Bericht des NKG² festgehalten. Schliesslich beschränkte sich die Evaluation aus Ressourcengründen in Absprache mit dem Auftraggeber auf einen ausgewählten Kreis von Befragten.

Im folgenden Kapitel 2 sind die Ergebnisse der Evaluation in synthetisierter Form dargestellt. Im Abschnitt 2.1 wird das NKG an sich und im Hinblick auf seine Zielerreichung beurteilt. Im Abschnitt 2.2 werden die Vor- und Nachteile der Gestaltung der Umsetzungsphase des Reformprozesses mittels NKG und mit den Regelstrukturen miteinander verglichen. Im darauffolgenden Abschnitt 2.3 sind die Schlussfolgerungen für die künftige Steuerung von Berufsentwicklungsprozessen dargestellt. Kapitel 3 beinhaltet schliesslich ein Fazit und eine Reihe von Handlungsempfehlungen zuhanden der Verbundpartner.

² Vgl. Fussnote 1.

2. Synthese der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Erhebungen zusammenfassend dargestellt und im Hinblick auf die Evaluationsfragen beurteilt.

2.1 Beurteilung des NKG und dessen Zielerreichung

I Zusammenarbeit im NKG

Die NKG-Mitglieder beschreiben die Zusammenarbeit innerhalb des Gremiums als produktiv und konstruktiv. Sie spürten innerhalb des Gremiums ein gemeinsames Commitment und arbeiteten miteinander auf die Erreichung der gesetzten Ziele hin. Die externe Projektleitung durch Ectaveo bezeichnen die NKG-Mitglieder als unterstützend und zielführend. Ectaveo habe das nötige Projektleitungs- und Projektmanagementwissen sowie zusätzliche Ressourcen ins Projekt gebracht.

Die befragten Personen innerhalb und ausserhalb des NKG loben das persönliche und zeitliche Engagement der NKG-Mitglieder. Gleichzeitig merken sie aber an, dass einzelne Mitglieder aufgrund des unerwartet hohen Arbeitsumfangs teilweise an ihre Belastungsgrenzen gestossen seien.

I Einsetzung, Rolle und Auftrag des NKG

Aus Sicht der NKG-Mitglieder waren die Rollen innerhalb des NKG klar und zweckmässig verteilt. Dass das Gremium über keine Weisungs- und Finanzierungskompetenzen verfügte, erschwerte hingegen aus Sicht der NKG-Mitglieder dessen operativen und strategischen Tätigkeiten.

Alle Befragten sind sich einig darin, dass die Rolle des NKG gegen aussen unzureichend geklärt war. Insbesondere das Verhältnis des NKG zu den Regelstrukturen und die Einbettung des NKG als Akteur im Berufsentwicklungsprozess sei zu diffus gewesen. Das NKG wurde im Hinblick auf die Umsetzungsphase eingesetzt, allerdings hat es seine Arbeit bereits vor dem offiziellen Erlass der BiVo aufgenommen. Zudem übernahmen die NKG-Mitglieder Steuerungsaufgaben und behandelten in einer ersten Phase auch inhaltliche Fragen im Zusammenhang mit der Auswertung der Anhörung des SBFI. Das führte insbesondere aus Sicht der KBE-Mitglieder zu einer Übersteuerung ihrer Kommission und löste bei ihnen Irritationen und eine persönliche Betroffenheit aus. Auf die Akzeptanz des NKG hatte dies einen negativen Einfluss und belastet das Verhältnis zwischen KBE und NKG nachhaltig.

Im Zusammenhang mit der Rolle von Ectaveo wird von Befragten ausserhalb des NKG bemängelt, dass die Projektvergabe an Ectaveo nicht im Submissionsverfahren erfolgt ist. Aus Sicht der OdA war es jedoch wichtig, dass Ectaveo auch die Umsetzung begleitet, um die Konstanz der didaktischen Konzepte sicherzustellen – auch im Anbetracht des ambitionierten Zeitplans der Revision. Sie begründen dies damit, dass Ectaveo die OdA bereits während der Entwicklungsphase als berufspädagogische Begleitung unterstützt hat und über viel Wissen und Kenntnisse bezüglich der Bildungserlasse, der Konzipierung der Handlungskompetenzorientierung (HKO) und der Ausgestaltung der dem Bildungsplan nachgelagerten Konzepte und Umsetzungsinstrumente verfügt.

I Zusammensetzung des NKG

Die Zusammensetzung des NKG wird in den Interviews ambivalent beurteilt. Positiv bewerten die Befragten, dass mit der Vertretung beider OdA im NKG die in der Entwicklungsphase bestehende berufsübergreifende Zusammenarbeit während der Umset-

zungsphase gewinnbringend weitergeführt werden konnte. Zudem haben die personellen Überschneidungen mit der KBGB – durch die NKG-Mitglieder Daniel Preckel und Jean-Daniel Zufferey – und mit dem SBBK-Vorstand – durch NKG-Mitglied Niklaus Schatzmann – aus Sicht einiger Befragten den Informationsfluss in diese Gremien vereinfacht. Manche Befragte bedauern hingegen, dass über Jean-Daniel Zufferey als ehemaliges Mitglied der KBE zwar eine gewisse personelle Verbindung zwischen dem NKG und der KBE bestand, es aber keine ständige Vertretung aus dieser SBBK-Kommission im NKG gab. Einzelne Personen aus der Perspektive der Aussicht hätten sich hier eine direktere personelle Vertretung gewünscht.

Dass mit Niklaus Schatzmann ein Amtsleiter Mitglied des NKG war, wird von den Befragten unterschiedlich beurteilt. Einerseits bringe die Funktion notwendiges strategisches Wissen und eine gute politische Flughöhe mit. Andererseits seien Amtsleitende in der Regel weit weg von der Umsetzung und würden nicht über das entsprechende Wissen verfügen.

Den Einbezug der Berufsfachschulen in das NKG werten die NKG-Mitglieder klar als Vorteil. Dadurch sei ein weiterer wichtiger Umsetzungsakteur in der Rolle als direkt Betroffene im Reformprozess involviert gewesen. Gleichzeitig wird von Befragten ausserhalb des NKG bemängelt, dass es, im Gegensatz zu B&Q-Kommissionen, keine direkte Vertretung der Fachlehrerschaft im NKG gebe. Eine solche Vertretung sei jedoch von SBBK und SKKBS in den Teilprojekten des NKG angestrebt worden.

Befragte aus kleinen Kantonen der lateinischen Schweiz bemängeln, dass nur grosse Kantone im NKG vertreten seien und gerade der Kanton Zürich mit zwei Kantonsvertretern und der Zürcher Firma Ectaveo übervertreten sei. Kleine Kantone aus der lateinischen Schweiz seien im NKG hingegen untervertreten. Dadurch habe es dem Gremium an Wissen um regionale Gegebenheiten gefehlt, was die Umsetzung der Reform in der lateinischen Schweiz mitunter erschwere. Die NKG-Mitglieder geben sich in diesem Punkt durchaus selbstkritisch und erklären, dass die Romandie tatsächlich hätte stärker einbezogen werden können. Vertreter/-innen kleiner Deutschschweizer Kantone geben hingegen zu bedenken, dass sie die mit dem NKG verbundenen Aufgaben mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht hätten stemmen können und froh darüber seien, dass sich die grossen Kantone (Zürich, Luzern und Waadt) im NKG eingesetzt hätten.

I Ressourcen und Prozesse

Unterschiedliche Seiten heben die Finanzierung des Pilotprojekts durch das SBFI sowie das Abbestellen personeller Ressourcen durch die NKG-Kantone Luzern, Waadt und Zürich positiv hervor. Hingegen bemängeln insbesondere die NKG-Mitglieder selbst, dass die Finanzierungssituation von Ectaveo lange Zeit unklar gewesen sei und Ectaveo sich selbst habe vorfinanzieren müssen.

I Ziel 1: «Das NKG sorgt für eine erfolgreiche und koordinierte Umsetzung der Reform»

Die Mehrheit der Befragten ist sich einig darin, dass die komplexe und umfangreiche Reform ohne ein NKG nicht respektive nicht in der vorgegebenen Zeit und in der erwarteten Qualität hätte umgesetzt werden können. Das NKG habe Beruhigung und Klärung in die politisch aufgeladene Situation gebracht und bei den Kantonen das Vertrauen geschaffen, dass auf eine koordinierte Umsetzung hingearbeitet wird. Die NKG-Mitglieder hätten den Koordinationsauftrag wahrgenommen und die geplanten Leistungen wie Handreichungen, Aus- und Weiterbildungskonzepte für Lehrpersonen und Lehrmittel erbracht. Einige Kantonsvertreter/-innen geben an, dass sie aufgrund der

SBBK-Information (Protokoll) im Frühjahr 2021 die anfallenden Kosten hätten antizipieren und entsprechende Rückstellungen hätten tätigen können.

I Ziel 2: Einheitliche und abgestimmte Kommunikation und Information

Die Befragten sind sich einig darin, dass das Ziel, eine einheitliche und abgestimmte Kommunikation und Information zu gewährleisten, bisher verfehlt wurde. Aufgrund der unzureichenden Klärung der Schnittstellen zwischen dem NKG und den Regelstrukturen seien die Informations- und Kommunikationswege teilweise ungeklärt geblieben. Aus Zeitgründen habe eine erforderliche Klärung nur unzulänglich vorgenommen werden können. Es habe daher an einem allen Beteiligten bekannten «Dienstweg» gefehlt, zum Beispiel über eine Kommunikationskaskade, wie er in Regelprozessen existiere. Dadurch seien viele Informationen nicht oder zumindest nicht zeitgerecht bei den betroffenen Akteuren «an der Basis» angekommen. In Bezug auf die Information der Betriebe zeigt sich weiter, dass die Kommunikationsprozesse, die bestehenden Verantwortlichkeiten und die Leistungen des NKG von den Befragten sehr unterschiedlich wahrgenommen wurden. So bestand beispielsweise von Seiten mancher Kantonsvertreter/-innen die Erwartung, dass das NKG für die Bereitstellung von Umsetzungsinstrumenten für die Betriebe zuständig ist, obwohl diese Aufgabe eigentlich nicht zum Mandat des NKG gehörte.

Nicht immer konnte das NKG zudem den unterschiedlichen Bedürfnissen der Adressaten an die Information gerecht werden. Die geschaffene Website, auf der die Informationen neu publiziert werden, wird hingegen als guter Ansatz gesehen, um die Kommunikation zu verbessern.

I Ziel 3: Voraussetzung für Qualitätssicherung und -entwicklung

Das Ziel 3 konnte das NKG aus Sicht der meisten Befragten mehrheitlich erreichen. Die Befragten begründen dies damit, dass ein einheitliches Konzept für die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen vorhanden ist und mit der gemeinsamen Plattform «Konvink» eine gemeinsame Basis für weitere Umsetzungsinstrumente geschaffen wurde. Inwiefern die Qualität der Umsetzungsinstrumente jedoch angemessen ist, werde sich erst in der konkreten Umsetzung zeigen und sei zum jetzigen Stand der Reform nicht abschliessend beurteilbar. Aus Sicht einiger NKG-Mitglieder unterstützt aber die geplante Umsetzungsbegleitung die Qualitätssicherung und -entwicklung an den Schulen.

Wie bereits an anderer Stelle angetönt, monieren einzelne Vertreter/-innen kleinerer Kantone der lateinischen Schweiz, dass das Aus- und Weiterbildungskonzept primär auf die Deutschschweizer Gegebenheiten zugeschnitten sei und sich nur bedingt auf die lateinische Schweiz anwenden lasse. Andere Kantonsvertreter/-innen halten die mit den Aus- und Weiterbildungen verbundenen Kosten für zu hoch.

I Ziel 4: Entlastung der Kantone

Aus Sicht der meisten Befragten wurde das Ziel 4 mehrheitlich erreicht. Einige Kantonsvertreter/-innen berichten, dass sie durch das NKG – und durch den grossen persönlichen Einsatz dessen Mitglieder – spürbar entlastet worden seien, indem das NKG Handreichungen, Stundenpläne usw. zuhanden der Kantone erarbeitet habe. Wie bereits erwähnt, waren einige kleine Kantone froh, dass die grösseren Kantone die Reform im Rahmen des NKG vorangetrieben haben.

2.2 Vergleich NKG und Regelstrukturen

Im Folgenden sind die von den Befragten genannten Vor- und Nachteile eines Reformprozesses mittels NKG gegenüber den Regelstrukturen aufgeführt.

I Vorteile des NKG gegenüber den Regelstrukturen

Aus Sicht der meisten Befragten war ein Vorteil des NKG, dass die Umsetzungsarbeiten erstmals national von einem Gremium koordiniert und begleitet werden konnten. Innerhalb der Regelstrukturen ist diese Koordinationsaufgabe nicht vorgesehen und konnte daher in dieser Form bisher nicht wahrgenommen werden. Die durch das NKG national koordinierte Umsetzung hat gemäss den NKG-Mitgliedern die Verankerung des inhaltlichen Paradigmenwechsels im Detailhandel und in der kaufmännischen Grundbildung massgeblich unterstützt.

Ein weiterer Vorteil des NKG aus Sicht vieler Befragter war, dass das Gremium Blockaden im Reformprozess der kaufmännischen Grundbildungen aufgrund eines Dissenses zu überwinden vermochte und als Gremium auch auf politischer Ebene den Dialog suchen und sich für die Umsetzung der Reform einsetzen konnte. Die Regelstrukturen hätten – so die Befragten – die grosse und komplexe Reform, auch aufgrund der damit verbundenen politischen Eskalation, in der vorgesehenen Zeit nicht umsetzen können. Ein weiterer Vorteil des NKG war, dass es dem Reformprozess nationale Ressourcen (von Seiten SBFI) zugänglich machte.

Aus Sicht der NKG-Mitglieder hatte das Gremium zudem den Vorteil, dass es agiler war als die Regelstrukturen und so die Umsetzung von Innovation vereinfachte. Die NKG-Mitglieder heben weiter positiv hervor, dass die professionelle Organisation und Projektleitung für den Reformprozess von Vorteil gewesen seien. Schliesslich sehen die NKG-Mitglieder die verbundpartnerschaftliche Zusammensetzung des Gremiums als Vorteil. Dadurch seien die an der Umsetzung beteiligten Akteure in einem Gremium vereint gewesen, man hätte kurze Kommunikationswege gehabt und Herausforderungen einfacher angehen können.

I Nachteile des NKG gegenüber den Regelstrukturen

Der grösste Nachteil des NKG ist aus Sicht aller Befragten dessen unklares Verhältnis zu den Regelstrukturen. Die Parallelität zu den bestehenden Strukturen, insbesondere die KBE, die KBGB und die B&Q-Kommissionen, ist aus Sicht vieler Befragter besonders stossend und hätte weitere Rollenklärungen bedingt. In der ersten Projektphase wurde jedoch auf eine diesbezügliche Rollenklärung verzichtet. Erst im Rahmen der Teilprojekte des NKG zur Erarbeitung der dem Bildungsplan nachgelagerten Konzepte und Umsetzungsinstrumente hätten die Zuständigkeiten der Verbundpartner – hauptsächlich der Organe der Träger der beruflichen Grundbildungen sowie deren B&K-Kommissionen – geklärt werden können. Die zu Beginn des Projekts vernachlässigte Rollenklärung wirkte sich jedoch im weiteren Projektverlauf negativ auf die Legitimität und Akzeptanz des Gremiums aus.

Weiter nehmen einige Befragte die Zusammensetzung des NKG – im Gegensatz zur Zusammensetzung von KBE und B&Q-Kommissionen – als Nachteil wahr, da die kleineren Kantone der lateinischen Schweiz sowie die Lehrpersonen nicht im Gremium vertreten waren. Nicht zuletzt waren die fehlende Rechtspersönlichkeit und die damit verbundene fehlenden Finanz- und Entscheidungskompetenzen insbesondere nach Ansicht der NKG-Mitglieder ein klarer Nachteil des NKG.

2.3 Erkenntnisse aus den Erfahrungen mit dem NKG

Die Befragten halten aus der Erfahrung mit dem Pilotprojekt eine grosse Zahl von Erkenntnissen für Berufsentwicklungsprozesse allgemein sowie im Hinblick auf die potenzielle Einsetzung weiterer NKG fest. Diese Erkenntnisse sind im Folgenden wiedergegeben.

2.3.1 Erkenntnisse für den Berufsentwicklungsprozesse allgemein

I Verbundpartnerschaft ernst nehmen

Einige Befragte hatten den Eindruck, dass die verbundpartnerschaftliche Zusammenarbeit in der vorliegenden Reform nicht immer gelebt wurde. Ersichtlich wurde dies aus ihrer Sicht daran, dass die Kantone und Trägerschaften mitunter unterschiedliche Erwartungen an ihr Gegenüber hatten, was beispielsweise die Kommunikation anbelangte. Die Befragten betonten daher mehrmals, dass eine funktionierende verbundpartnerschaftliche Zusammenarbeit eminent wichtig sei für den Erfolg von Berufsentwicklungsprozessen. Manche Befragte fordern, dass sich die Beteiligten wieder stärker auf die Verbundpartnerschaft berufen sollen. Zudem soll die Kooperation in den Regelstrukturen verstärkt werden, indem die Verbundpartner beispielsweise die Rollen und Verantwortlichkeiten auf Augenhöhe sorgfältig und frühzeitig klären.

I Umsetzung von Anfang an mitdenken

Die NKG-Mitglieder fordern, dass die Umsetzung konsequent bei allen Schritten des Berufsentwicklungsprozesses mitgedacht wird. Dies, um die Kontinuität und Praktikabilität, beispielsweise von pädagogischen Konzepten, sicherzustellen. Diese Forderung würde bedingen, dass die geteilte Finanzierung nach Entwicklung und Umsetzung auch überdacht werden müsste.

I Kommunikationswege definieren

Die Befragten betonen wiederholt, dass eine klare Kommunikationskaskade wichtig sei, damit die nötigen Informationen auch bei den Umsetzungsakteuren «an der Basis» ankommen. Gerade bei solch umfangreichen und komplexen Reformprojekten gelte es, gezielt Ressourcen für die Kommunikation einzuplanen. Die komplexe Akteurskonstellation auf den unterschiedlich involvierten Ebenen würden eine adressaten- und zielgruppenspezifische Kommunikation bedingen. Diese aufzubereiten, erfordere entsprechende Ressourcen.

I Ausmass und finanzielle Folgen von Reformen frühzeitig antizipieren

Aus Sicht der Befragten ist es zentral, dass die Kantone das Ausmass und die finanziellen Folgen von Berufsreformen frühzeitig erkennen und entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen bereitstellen können. Zu berücksichtigende Richtwerte für eine derartige Abschätzung nennen die Befragten die Komplexität der Reform, der Umfang der methodischen Veränderung (Innovationsgrad/Paradigmenwechsel) sowie die Grösse der betroffenen Branche. Weiter sei auch der Einfluss der Reform auf das Umfeldsystem, wie Berufsmaturität und anderes, zu berücksichtigen.

I Abläufe bei Dissens und Eskalation auf politischer Ebene regeln

Um künftig Blockaden bei Berufsentwicklungsprozessen aufgrund eines Dissens zu vermeiden, schlagen die Befragten vor, klar festzulegen, wie im Konfliktfall vorgegangen werden soll. Dazu gehöre zu definieren, wer in einem Konfliktfall Entscheidungen treffen kann und wie die nachfolgenden Prozesse aussehen. NKG-Mitglieder betonen, dass gerade auf mögliche politische Spannungen und Ansprüche, die von aussen an den Prozess herangetragen werden, adäquat reagiert werden müsse. Dies könne unter anderem durch das frühzeitige Mitdenken der Umsetzung bei Berufsentwicklungsprozessen (siehe oben) und durch eine aktive Information der politischen Ebene geschehen. In puncto Information sehen die NKG-Mitglieder dabei alle Verbundpartner gleichermaßen in der Pflicht.

I B&Q-Kommissionen stärken

Aus Sicht vieler Befragten müssen in der Umsetzungsphase von Berufsrevisionen die B&Q-Kommissionen künftig besser unterstützt werden. Gerade in politisch aufgeladenen Situationen und bei komplexen sowie umfangreichen Reformen würden die Kommissionen an ihre Grenzen kommen – auch in Anbetracht der Tatsache, dass die Ansprüche an Berufsentwicklungsprozesse künftig zunehmen und die Umsetzungsinstrumente daher an Bedeutung gewinnen dürften. Den B&Q-Kommissionen – insbesondere denjenigen, die wenig professionalisiert sind – sollen bei Bedarf fachliche, finanzielle und personelle Ressourcen, allenfalls sogar eine externe Projektleitung, zur Verfügung gestellt werden. Gleichzeitig wird aus den Gesprächen klar, dass viele Befragte eine vollständige Professionalisierung der B&Q-Kommissionen deutlich ablehnen. Die Befragten betonen die Wichtigkeit der heutigen Miliz-Zusammensetzung, da dadurch das wichtige Umsetzungswissen «von der Basis» im Berufsreformprozess einbezogen werden könne. Ambivalent stehen die Befragten hingegen der Idee gegenüber, den B&Q-Kommissionen Entscheidungskompetenzen einzuräumen.

Doch nicht nur in der Umsetzungsphase sehen manche Befragte Entwicklungspotenzial. Einige Befragte regen an, zur Unterstützung der KBE bereits in der Entwicklungsphase die Bildung von vorbereitenden respektive unterstützenden Ausschüssen zu prüfen.

I Zeitplanung flexibler gestalten

Die Befragten sind sich einig darin, dass der enge Zeitplan der Reform ohne das NKG nicht hätte eingehalten werden können. Viele Befragte hinterfragen jedoch, ob ein fixer Zeitplan bei derartig grossen Reformen tatsächlich zielführend ist. Viele kantonale Befragte sind der Auffassung, dass umfangreichen und komplexen Reformen genügend Zeit eingeräumt werden muss, so dass die Kommissionen (B&Q- sowie SBBK-Kommissionen), welche die Reform neben ihrem Tagesgeschäft behandeln müssen, Schritt halten können. Eine befragte Person regt beispielsweise an, die zeitlichen Vorgaben bei den Vor-Tickets³ des SBFI (geplantes Inkraftsetzungsdatum) zu überdenken, um den Zeitdruck in Reformen von vorneherein zu reduzieren. Die Vertreter/-innen der OdA halten hier jedoch entgegen, dass in Anbetracht der zunehmenden Dynamik des Arbeitsmarktes die schnelle Umsetzung von Revisionen immer wichtiger werde. Aus ihrer Sicht sind die Prozesse in den Regelstrukturen zu schwerfällig, um mit diesen Entwicklungen mitzuhalten.

2.3.2 Erkenntnisse im Hinblick auf die Einsetzung weiterer NKG

Die meisten Befragten ausserhalb der NKG sind sich einig darin, dass die Einsetzung eines NKG keine Lösung bei künftigen Berufsentwicklungsprozessen ist und weiterhin auf die Regelstrukturen gesetzt werden soll. Die NKG-Mitglieder selbst sehen hingegen durchaus Möglichkeiten, die Regelstrukturen weiterzuentwickeln, um auch künftig bei Bedarf ein Gremium einsetzen zu können, das vergleichbare Funktionen und Aufgaben wahrnimmt wie das gegenwärtige NKG. Gerade wenn es darum gehe, politische Spannungen zu antizipieren und adäquat zu adressieren oder Kompetenzen und unterschiedliche Interessen zu bündeln, könne ein derartiges Gremium sinnvoll sein. Dies sei beispielsweise der Fall bei grossen, umfangreichen, inhaltlich anspruchsvollen, innovativen

³ SBFI (2016): Antrag für ein Vor-Ticket für die Verordnung über die berufliche Grundbildung (BiVo) und den Bildungsplan (Bipla) und für den Bundesbeitrag an die periodische Überprüfung. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjlsOet09X6AhU5qP0HHR7bCEkQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.sbf.admin.ch%2Fdam%2Fsbfi%2Fde%2Fdokumente%2F2016%2F11%2Fantrag-vor-ticket.DOCX.download.DOCX%2Fantragsformular_Vor-Ticket_d.docx.DOCX&usq=AQvVaw3E5A7rKdQ1_UNiuLY0PBeR, Zugriff am 10.10.2022.

und/oder komplexen Revisionen. Weiter könne ein NKG auch bei Reformen mit potenziell grossem Impact auf das Umfeldsystem (z.B. Berufsmaturität) vorteilhaft sein. Die NKG-Mitglieder können sich weiter vorstellen, dass die Einsetzung weiterer NKG geprüft werden könnte, um wenig professionalisierte OdA in komplexen Berufsentwicklungsprozessen zu unterstützen.

3. Fazit und Stossrichtungen

3.1 Fazit

Das NKG hat seine Hauptaufgaben weitgehend wahrgenommen und die damit verbundenen Ziele 1, 3 und 4 mehrheitlich erreicht, siehe Abschnitt 2.1. Das Ziel 2 «Einheitliche und abgestimmte Kommunikation und Information» konnte bisher nicht erreicht werden. Dennoch ist es dem NKG gelungen, die Reform in der vorgegebenen Zeit und in der erwarteten Qualität umzusetzen.

Die Erfahrung im Pilotprojekt NKG hat gezeigt, dass neben einer repräsentativen Zusammensetzung eine sorgfältige Projektorganisation essenziell ist: Die Rolle, Kompetenzen sowie organisationale Einbettung eines solchen Gremiums müssen von Beginn weg geklärt werden, um dessen Handlungsfähigkeit und Legitimation sicherzustellen. Weiter muss das Gremium mit genügend zeitlichen, finanziellen, personellen und fachlichen Ressourcen ausgestattet sein, um produktiv, ökonomisch und zielorientiert arbeiten zu können. Schliesslich hat sich gezeigt, dass klare und funktionierende Kommunikations- und Informationswege eminent wichtig für das Erwartungsmanagement und die erfolgreiche Umsetzung einer Reform sind. Um eine Information und den Kommunikationsprozess stets zeit- und adressatengerecht zu gestalten, bedarf es entsprechender Ressourcen.

Insgesamt beurteilen die Befragten die Umsetzung eines Reformprozesses mit der Unterstützung eines NKG verschieden. NKG-Mitglieder betrachten ein Gremium in Anlehnung an das NKG durchaus als denkbare Option, insbesondere in Anbetracht der steigenden Anforderungen an künftige Berufsentwicklungsprozesse. Für Befragte ausserhalb des NKG ist der Einsatz eines weiteren NKGs mehrheitlich keine Option.

Aufgrund dieser Ergebnisse entsteht ein gewisses Spannungsfeld. Einerseits ist die Umsetzung komplexer und umfangreicher Reformprozesse mittels eines NKGs mehrheitlich keine Option. Andererseits braucht es eine Organisationsentwicklung innerhalb der Regelstrukturen, um solch komplexe und umfangreiche Reformprozesse künftig innerhalb der Regelstrukturen bewältigen zu können.

3.2 Empfehlung zur Weiterentwicklung der Regelstrukturen

Um dem vorgängig beschriebenen Spannungsfeld entgegenwirken zu können, empfiehlt es sich, den Berufsentwicklungsprozess ganzheitlich zu betrachten und entsprechend weiterzuentwickeln. An dieser Stelle nimmt die Evaluation somit den gesamten Berufsentwicklungsprozess ins Blickfeld. Die von der Evaluation vorgeschlagene langfristige Stossrichtung (siehe nachfolgender Abschnitt) bestätigt auch die von der Table Ronde Berufsentwicklung bezeichneten Aspekte des Berufsentwicklungsprozesses, bei denen Handlungsbedarf besteht.⁴

I Langfristige Stossrichtung: Regelstrukturen überdenken, um sie für künftige Anforderungen an Berufsentwicklungsprozesse vorzubereiten

Um künftigen Herausforderungen im Berufsentwicklungsprozess gewachsen zu sein, empfiehlt es sich, die Regelstrukturen zu überdenken und gegebenenfalls weiterzuentwi-

⁴ Table Ronde Berufsentwicklung (2022): Prozess der Berufsentwicklung geröntgt und Lösungsvorschläge erarbeitet.
https://berufsbildung2030.ch/images/pdf_de_en/Table_Ronde_Berufsentwicklung_Zusammenfassung.pdf, Zugriff am 07.10.2022.

ckeln. Dabei kann auf die Erfahrungen mit dem NKG zurückgegriffen werden. Diese haben gezeigt, dass eine frühzeitige Planung von Revisionsprozessen, das Mitdenken der Umsetzung von Beginn weg, klare Kommunikationswege sowie die Ausstattung mit genügend personellen und fachlichen Ressourcen zentral sind, um eine koordinierte Umsetzung von Revisionen zu ermöglichen. Weiter wurden im Rahmen des NKG auch eine Reihe von Instrumenten und methodischen Abläufen geschaffen, die sich in anderen Berufsentwicklungsprozessen als nützlich erweisen dürften.

Gemäss den in Abschnitt 2.3 aufgeführten Erkenntnissen aus den Erfahrungen mit dem NKG gilt es, bei künftigen Berufsentwicklungsprozessen im Allgemeinen und im Einzelfall insbesondere folgende Fragen frühzeitig und sorgfältig zu prüfen:

- Wie gross sind der Aufwand und Reichweite der Reform? Wie hoch ist die Komplexität der Reform und wie gross ihr Impact auf das Praxisumfeld?
- Wer übernimmt die Koordination im Hinblick auf eine möglichst koordinierte gesamtschweizerische Umsetzung?
- Welche Anforderungen bestehen an den Zeitplan der Berufsreform (strukturell [Vor-Tickets u.Ä.] und von Seiten des Arbeitsmarktes)?
- Ist eine finanzielle, personelle und gegebenenfalls professionelle Unterstützung der KBE und der B&Q-Kommissionen angezeigt?
- Wie kann die Zusammenarbeit zwischen KBE, Trägerschaften und deren K&B-Kommissionen im Rahmen der Entwicklungs- und Umsetzungsphase optimiert werden?
- Welches Vorgehen wird bei einem Dissens oder bei politischen Spannungen gewählt?
Welches Gremium sorgt in diesem Falle für eine Positionierung und für eine allfällige Verteidigung des Berufsentwicklungsprozesses auf politischer Ebene? Welche Funktion könnte die TBBK künftig übernehmen?

Das Evaluationsteam ist sich bewusst, dass auf verschiedenen Ebenen bereits Entwicklungen im Gange sind, die in die Richtung der vorgeschlagenen Stossrichtung gehen.

Anhang

A 1 Liste der Interviewteilnehmenden

Im Folgenden sind die Interviewpartner/-innen aufgelistet. Diejenigen Personen, die mehrere Funktionen innehaben, wurden jeweils bei jenem Gremium aufgelistet, in dem sie befragt wurden. Die meisten Interviews wurden auf Deutsch geführt. Mit einem * markierte Personen aus der lateinischen Schweiz wurden im Rahmen eines auf Französisch geführten Interviews befragt.

Innensicht

- Katja Dannecker (KBGB/SBBK)
- Michel Fior (SBFI)
- Petra Hämmerle (Ectaveo, Moderation)
- Roland Hohl (SKAAB und IGKG Schweiz)
- Andres Meerstetter (Kanton Zürich)
- Toni Messner (SBFI)
- Daniel Preckel (Kanton Luzern)
- Niklaus Schatzmann (Kanton Zürich)
- Esther Schönberger (SKKBS)
- Sven Sievi (BDS)
- Jean-Daniel Zufferey (Kanton Waadt)

Aussensicht

I KBE

- Florian Berset für Odile Fahmy (SBFI)*
- Peter Dinkel (Kanton Zürich)
- Christoph Düby (Kanton Bern)
- Fredy Fritsche (Kanton St. Gallen)
- Daniel Hug (Kanton Waadt)*
- Christian Koch (Kanton Thurgau)
- Martin Kohlbrenner (Kanton Basel-Stadt)
- Jodok Kummer (Kanton Waadt)*
- Jean-Pierre Mini (Kanton Tessin)*
- Bruno Müller (Kanton St. Gallen)
- Karin Rüfenacht (SBBK)*
- Karin Schmidt (Kanton Zug)
- Patrick Seiler (Kanton Solothurn)

I KBGB

- Michael Bussmann (Kanton Luzern)
- Paolo Colombo (Kanton Tessin)
- Simone Grossenbacher (Kanton Bern)
- Vincent Joliat (Kanton Jura)*
- Gaetano Lentini (Kanton Basel-Stadt)
- Sandro Schneider (Kanton Aargau)
- Walter Waltenspül (Kanton Zürich)

I SBBK-Vorstand

- Lionel Eperon (Kanton Waadt)
- Benedikt Feldges (IKW)
- Barbara Gisi (Kanton Bern)

- Ulrich Maier (Kanton Basel-Stadt)
- Daniel Reumiller (KBSB)
- Christof Spöring (Kanton Luzern)

| TBBK

- Nicole Cornu (SGB)
- Dieter Kläy (sgv)
- Nicole Meier (SAV)
- Gabriel Fischer (Travail Suisse)
- Christophe Nydegger (SBBK)
- Peter Marbet (SBBK)
- Rémy Hübschi (SBFI)

| Weitere Kantone

- Pius Felder (Kanton Nidwalden)
- Brigitte Fornerod (Kanton Freiburg)
- Thilo Briel (Kanton Obwalden)
- Oscar Seger (Kanton Schwyz)
- Gilles Thorel (Kanton Genf)*