



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR

**Secrétariat d'Etat à la formation,
à la recherche et à l'innovation SEFRI**
Politique de la formation professionnelle

Consultation relative à la Vision 2030 de la formation professionnelle

Résultats et perspectives

Table des matières

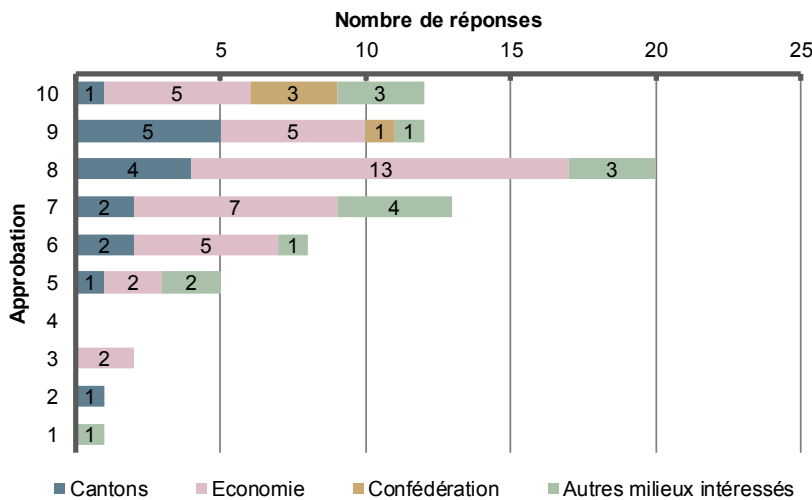
1	Aperçu	3
1.1	Procédure de consultation	3
1.2	Appréciation globale de la Vision 2030 de la formation professionnelle	3
1.3	Conclusions des expertises scientifiques	5
2	Synthèse des prises de position concernant les différentes parties de la Vision 2030 ...	6
2.1	Texte introductif du document stratégique	6
2.2	Vision	8
2.3	Mission	10
2.4	Ligne stratégique 1	12
2.5	Ligne stratégique 2	14
2.6	Ligne stratégique 3	16
2.7	Ligne stratégique 4	17
2.8	Ligne stratégique 5	19
2.9	Ligne stratégique 6	21
2.10	Ligne stratégique 7	23
2.11	Ligne stratégique 8	24
2.12	Ligne stratégique 9	25
2.13	Ligne stratégique 10	26
3	Perspectives pour la suite des travaux	28
4	Annexe: liste des participants à la consultation	30
5	Annexe: rapports d'experts	34

1 Aperçu

1.1 Procédure de consultation

La consultation était ouverte du 13 juillet au 30 septembre 2017. Les destinataires étaient au nombre de 680, à savoir les directeurs de l'instruction publique des cantons, les associations faitières nationales des acteurs économiques, les organisations du monde du travail (Ortra) et les organes responsables, les organes chargés de tâches de coordination nationale dans le domaine de la formation, ainsi que les offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération concernés par la matière. Au terme de la consultation, le SEFRI a recueilli 120 prises de position émanant des destinataires de la consultation et de particuliers.

1.2 Appréciation globale de la Vision 2030 de la formation professionnelle



Cantons

Les **cantons**, y compris la **CDIP**, se félicitent des éléments *Vision*, *Mission* et *Lignes stratégiques*, qu'ils jugent équilibrés et exhaustifs.

Ils expriment leur conviction qu'une stratégie commune des partenaires de la formation professionnelle est nécessaire, et que cette stratégie doit être tournée en premier lieu vers les besoins du marché du travail. Ils déplorent cependant que la formulation des lignes stratégiques manque de force et ne soit pas assez concrète (surtout **LU**).

Les **cantons** sont favorables à une flexibilisation de la formation professionnelle, pour autant que le système reste transparent et simple.

La **CDIP** insiste sur la nécessité d'une délimitation claire entre scolarité obligatoire et formation professionnelle. La vision stratégique doit s'insérer dans le système éducatif dans son ensemble.

TG et **VD** font observer que la vision stratégique restera lettre morte tant que ses orientations n'auront pas été ancrées dans les bases légales.

ZH déplore que le document ne fasse pas suffisamment de place aux débouchés que sont la formation professionnelle supérieure et les HES.

Les **institutions de formation et leurs organisations** s'expriment fondamentalement en faveur de la *Vision*, de la *Mission* et des *Lignes stratégiques*. **Conférence ES** et **ASCFS** estiment que la Vision 2030 est trop axée sur la formation professionnelle initiale. Les **prestataires de formation** expriment le souhait d'être reconnus comme membres du partenariat de la formation professionnelle.

swissuniversities estime que la Vision 2030 est un document fondateur, montrant la voie à toutes les parties prenantes du système de formation suisse. **swissuniversities** insiste aussi sur la perméabilité du système qui permet d'accéder, avec la maturité professionnelle, aux HES et donc au tertiaire A.

Milieus économiques

Une majorité d'intervenants est favorable à une stratégie générale telle qu'elle est présentée dans la Vision 2030 et relève positivement le caractère ouvert et participatif du processus stratégique.

Pour une majorité, le présent document reste pourtant trop général, manque d'ambition, n'est pas assez visionnaire et n'est pas vraiment de nature à fonder une identité (notamment **Travail.Suisse, hôtellerie suisse, SAVOIRSOCIAL, Swissmem, AGVS, Société suisse des entrepreneurs, Arbeitgeberverband Basel, scienceindustries, FSEA, viscom**).

Divers intervenants déplorent que le document néglige quelque peu le point de vue extérieur, spécialement celui des entreprises qui embauchent les diplômés de la formation professionnelle (**Swissmem, Union patronale, SWICO, JardinSuisse, Centre Patronal**).

Usam, Boulangers-Confiseurs suisses, Union professionnelle suisse de la viande ainsi que **VSSM et Aargauische Industrie- und Handelskammer** souhaiteraient qu'un rôle plus influant soit dévolu aux acteurs économiques.

Aux yeux de l'**Usam** – comme de **Boulangers-Confiseurs suisses** et de l'**Union professionnelle suisse de la viande** – le document est facile d'accès et rédigé dans des termes consensuels. Il ne constitue toutefois pas une base solide pour éclaircir l'attribution des tâches, des compétences et des responsabilités incombant aux différents partenaires. Il conviendrait notamment de mieux prendre en compte les transitions I et II, ainsi que l'employabilité et le passage au degré tertiaire. Il y a donc lieu de revoir et compléter le document. Par ailleurs, ces mêmes intervenants s'opposent strictement à toute modification des bases légales.

Swissmem et la **Société suisse des entrepreneurs** préconisent de repenser le système dans son ensemble: les voies de formation, les structures et les responsabilités actuelles ne sont pas immuables. La réflexion doit s'articuler autour du rendement du système et de l'idée d'un espace de formation cohérent et flexible.

Certains intervenants préconisent de faire une plus large place à la numérisation (**USIE, Union suisse des paysans, SWICO**).

Autres milieux intéressés

Ce groupe d'intervenants est lui aussi d'avis que la Vision 2030 décrit plutôt le statu quo et manque donc de caractère visionnaire. Contrairement aux milieux économiques et aux cantons, certains intervenants de la présente catégorie rejettent la Vision 2030, au motif, notamment, que les intérêts de leurs organisations sont insuffisamment pris en compte.

Divers intervenants déplorent que les lignes stratégiques soient trop axées sur le marché du travail, au détriment de références à l'individu et à l'intégration sociale.

Institut für Umwelt und natürliche Ressourcen ZHAW, Ortra Environnement, WWF, Coalition éducation ONG, USS et éducation21 critiquent l'absence de référence au développement durable et à l'éducation au développement durable, à la fois comme grande tendance et comme ligne stratégique. La Vision 2030 manque donc de cohérence avec les stratégies nationales et internationales et les accords internationaux.

insieme Suisse, Inclusion Handicap, Procap demandent que le texte fasse explicitement référence aux personnes en situation de handicap et que la formation professionnelle propose à l'avenir des structures de formation inclusives. Là encore, les intervenants se réfèrent aux conventions nationales et internationales.

movetia Suisse souhaite une référence explicite à l'aspect de la mobilité.

1.3 Conclusions des expertises scientifiques

Les deux expertises scientifiques relatives à la Vision 2030 de la formation professionnelle sont jointes en annexe:

- «Brève expertise relative à la stratégie de la formation professionnelle 2030» du Prof. Stefan C. Wolter (Université de Berne, Institut d'économie politique, Centre de recherche sur l'économie de l'éducation);
- «Expertise relative à la Vision 2030 de la formation professionnelle» du Prof. Marius R. Busemeyer (Université de Constance, Département des sciences politiques et administratives).

Le Prof. Wolter considère la Vision 2030 comme fondamentalement cohérente. Cependant, il fait remarquer que les défis et les failles ne se manifesteront que lorsque la question de la mise en œuvre se posera. Il met également en évidence trois points qui, selon lui, ne sont pas suffisamment abordés dans la Vision 2030. Il défend l'idée de mettre en exergue la fonction centrale de la formation professionnelle en entreprise. Il propose de souligner davantage l'équivalence des parcours de formation générale et professionnelle et insiste pour que la formation professionnelle soit prise en compte également dans les décisions politiques concernant les autres domaines de la formation. Concernant le nombre de professions et leur évolution, le Prof. Wolter mentionne encore que le potentiel des compétences transversales doit être exploité. Ces dernières doivent, dans la mesure du possible, s'appliquer à toutes les professions afin d'accroître la mobilité des professionnels.

Selon le Prof. Busemeyer, le processus de conception de la Vision 2030 est un exemple très réussi de planification politique prévoyante. Cependant, à côté de l'évaluation globale positive de la Vision 2030, il soulève aussi plusieurs «angles morts». En effet, il estime que trop peu d'attention a été accordée à la tendance à l'académisation de la formation postsecondaire. C'est pour cette raison qu'il propose, comme solution au problème, les études en alternance. D'après lui, la formation professionnelle a un potentiel d'inclusion considérable qui doit être encouragé à l'aide de nouveaux instruments politiques. Il fait remarquer qu'en cas de changement technologique radical, toutes les entreprises ne disposent pas encore de compétences et d'aptitudes nécessaires pour former des apprentis aux dernières avancées de la technologie. Afin de pouvoir garantir une formation de qualité, les entreprises sont tributaires de l'apport de tiers. Finalement, il met en garde contre une flexibilisation ou modularisation excessive de la formation professionnelle. Il préconise de conserver l'identité des professions et de maintenir des voies d'accès fiables.

2 Synthèse des prises de position concernant les différentes parties de la Vision 2030

2.1 Texte introductif du document stratégique

La formation professionnelle est un modèle de réussite. Et elle doit le rester. Pour ce faire, il faut qu'elle se donne les moyens de relever les défis qui l'attendent. Concrètement, elle doit apporter des réponses à certaines mégatendances comme la numérisation, la croissance de la mobilité et de la flexibilité professionnelles, l'augmentation des exigences et la mondialisation.

La formation professionnelle, qui comprend la formation professionnelle initiale et supérieure, la maturité professionnelle et la formation continue à des fins professionnelles, peut envisager l'avenir en toute confiance. Ses atouts, à savoir la prise en compte des besoins du marché du travail, le lien entre la théorie et la pratique et le principe du partenariat, sont autant d'éléments convaincants et de gages de pérennité pour la société et les milieux économiques. Ils servent également de bases pour poursuivre le développement de la formation professionnelle.

La Vision 2030 de la formation professionnelle montre la direction à prendre. Elle présente une image idéale (vision), décrit la réalité à atteindre (mission) et définit les champs d'action (lignes stratégiques). En résumé, elle donne aux partenaires de la formation professionnelle, Confédération, cantons et entreprises réunis, le cadre dont ils ont besoin pour agir ensemble dans le même but.

Cantons

Les cantons jugent que l'introduction au document stratégique est cohérente.

Les institutions de formation et leurs organisations souhaiteraient se voir mentionnées séparément comme quatrième partenaire de la formation professionnelle (**Conférence ES, ASCFS, Careum Zürich**). **BFF Bern, Bildungszentrum Emme** proposent de remplacer une expression par une autre (ne concerne que le texte allemand).

Milieus économiques

La majorité des intervenants des milieux économiques appuie le texte introductif, jugé bien lisible et allant dans le sens voulu.

Plusieurs intervenants reprochent à la formulation du premier paragraphe un manque de «confiance en soi» et déplorent la mention sélective plutôt qu'exhaustive des grandes tendances (**Union patronale, hotelleriesuisse, USIE, Swissmem, OdA Santé, SAVOIRSOCIAL, Ortra Environnement, WWF**).

Divers intervenants souhaitent que le mot *entreprises* au troisième paragraphe soit remplacé par *organisations du monde du travail* – conformément au texte de la loi sur la formation professionnelle (**OdA Santé, ICT Formation professionnelle, ASI/SBK, fsas**).

Autres milieux intéressés

Divers milieux déplorent la mention sélective plutôt qu'exhaustive des grandes tendances au premier paragraphe (**Coalition éducation ONC, éducation21**).

PS, profunda-suisse et plusieurs **associations défendant les intérêts des personnes en situation de handicap** soulignent le rôle très important que la formation professionnelle joue pour l'individu et estiment que les intérêts de l'économie ont un poids excessif dans ce texte introductif.

Les **associations défendant les intérêts des personnes en situation de handicap** souhaiteraient une mention explicite des personnes en situation de handicap et des offres de formation qui leur sont spécialement destinées.

PS et Association seeland.biel/bienne demandent le remplacement d'une expression (ne concerne que le texte allemand).

2.2 Vision

La formation professionnelle préserve la prospérité de la Suisse.

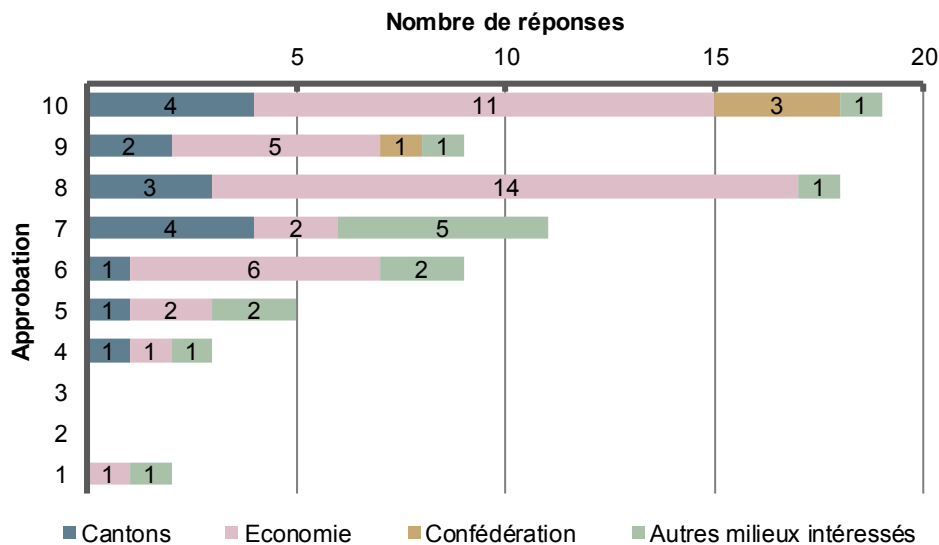
Elle reçoit avant tout le soutien de l'économie et constitue la principale voie de formation pour acquérir des qualifications axées sur les besoins du marché du travail.

La formation professionnelle propose des offres intéressantes et est ouverte à tous.

Elle ouvre à tous des perspectives de développement individuel adaptées à chaque phase et à chaque situation de la vie.

La formation professionnelle est un modèle reconnu à l'échelle nationale et internationale.

Elle s'inscrit dans la pratique et bénéficie d'un large soutien et d'une reconnaissance au sein de la société.



Cantons

ZH estime que les énoncés principaux de la Vision sont corrects, faute d'être visionnaires. Le développement de chaque énoncé manque de précision et comporte un jugement de valeur; il convient donc de le supprimer – notamment celui du premier paragraphe concernant le soutien de la formation professionnelle par l'économie.

TG rejette la formulation du premier paragraphe comme étant trop ambitieuse; la formation professionnelle ne fait que *contribuer* à la prospérité du pays.

D'autres institutions de formation ainsi que leurs organisations déplorent la trop forte concentration sur la formation professionnelle et appellent à ne pas oublier la voie de formation de culture générale (**Table Ronde Ecoles professionnelles/SDK, BFF Bern**).

Les organisations du corps enseignant (**LCH, SER**) se montrent elles aussi critiques envers l'affirmation du soutien de la formation professionnelle par le seul monde économique et l'énoncé sur la préservation de la prospérité. Elles soulignent que la formation professionnelle est soutenue par l'ensemble des partenaires et qu'elle ne fait que *contribuer* à la prospérité. Au deuxième paragraphe, elles souhaitent voir mentionné que la formation professionnelle doit rester d'un coût abordable, et qu'il soit précisé qu'il s'agit de «perspectives de développement *professionnel* individuelles». Au troisième paragraphe, enfin, elles déplorent l'absence d'une référence à la reconnaissance internationale.

Milieus économiques

SAV, Swissmem et **scienceindustries** relèvent un manque de cohérence entre *Vision, Mission* et *Lignes stratégiques* et suggèrent de revoir la structure du texte, voire de renoncer complètement aux éléments Vision et Mission.

Sinon, les milieux économiques saluent l'articulation de la Vision selon les trois composantes *économie, individu* et *société*. **Union patronale, USS, SGfB** ainsi que d'autres organisations du monde économique jugent toutefois que le texte proposé manque de caractère visionnaire et d'ambition et dénote une position trop défensive. Ils regrettent que le texte se contente de décrire la situation actuelle et souhaiteraient qu'il exprime une vision plus novatrice. Plusieurs Ortra proposent une nouvelle rédaction de ces trois paragraphes (**Swissmem, SAVOIRSOCIAL, ICT Formation professionnelle**).

L'énoncé, au premier paragraphe, sur la préservation de la prospérité du pays est jugé excessif également par les représentants des milieux économiques (**ASI/SBK, fsas**). Diverses Ortra (**hotellerie-suisse, SAVOIRSOCIAL**) jugent la notion de prospérité ainsi que l'énoncé du premier paragraphe trop tourné vers l'économie, tandis que d'autres intervenants considèrent ces éléments comme trop axés sur la société ou l'individu (**Swissmem**). Plusieurs intervenants se montrent en outre critiques envers la référence au seul soutien de l'économie à formation professionnelle dans le développement du premier paragraphe (**BDS, CURAVIVA, SAVOIRSOCIAL, Ortra AgriAliForm, Union suisse des paysans**).

L'expression «ouverte à tous» est également contestée (**Swissmem, CT TDA**); il convient de nommer explicitement le groupe cible.

Il y a lieu aussi de préciser l'expression «adaptées à chaque phase et à chaque situation de la vie» par «chaque phase et chaque situation de la vie *professionnelle*» (**Union patronale, scienceindustries**).

Quant au troisième paragraphe, on fait observer que la formation professionnelle doit surtout s'imposer sur le plan national, et non prioritairement sur le plan international (**USIE, SAVOIRSOCIAL, Swissmem**).

Offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération

Le **SECO** souhaite voir préciser, au deuxième paragraphe, qu'il s'agit du développement *professionnel* individuel.

Autres milieux intéressés

La référence au seul soutien de l'économie à la formation professionnelle est aussi contestée par d'autres milieux intéressés (**ODEC, éducation21, Education privée Suisse, Fédération suisse des écoles privées**). Une formulation atténuée est souhaitée par **PS** et **éducation21** concernant l'apport de la formation professionnelle à la prospérité du pays.

Inclusion Handicap, insieme Suisse, INSOS Suisse saluent en particulier le deuxième paragraphe de la Vision et souhaiteraient que ce paragraphe soit placé en tête du texte pour en souligner l'importance.

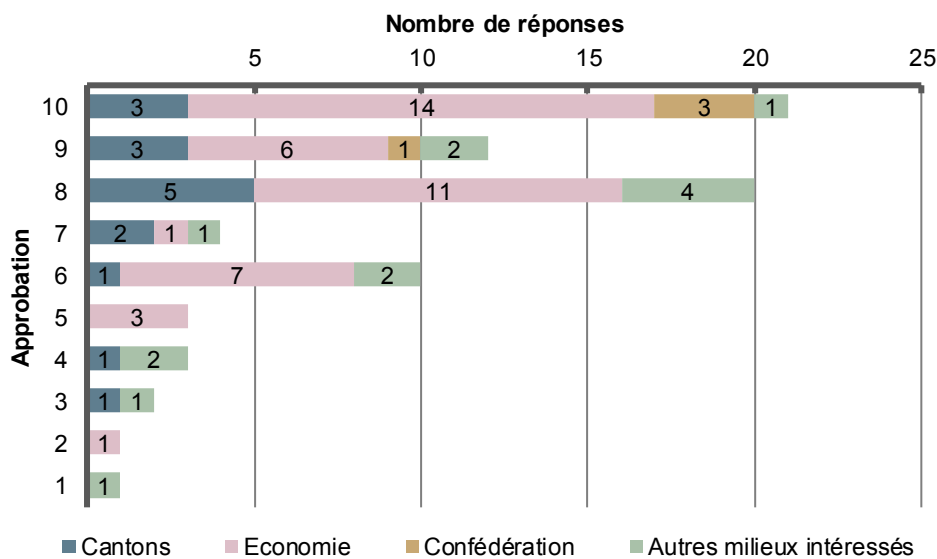
Profunda-suisse et **Inclusion Handicap** souhaitent une précision du public cible, au lieu de la formule «ouverte à tous».

2.3 Mission

La formation professionnelle est un élément essentiel du paysage de la formation. Elle tient compte des besoins du marché du travail et de la société. D'où la nécessité de mettre en place des modèles de formation souples et perméables qui se prêtent à l'individualisation.

La formation professionnelle anticipe les évolutions et s'adapte en conséquence. Les personnes qu'elle forme sont à même de faire face à ces évolutions. D'où la nécessité de définir des contenus de formation qui intègrent les dernières évolutions et soient axés sur les compétences.

Les partenaires de la formation professionnelle, Confédération, cantons et organisations du monde du travail réunis, assument ensemble la responsabilité de la formation professionnelle. Ils basent sur le dialogue leur engagement en faveur de structures efficaces et d'une qualité optimale. D'où la nécessité de répartir clairement les tâches, les responsabilités et les financements.



Cantons

Les cantons insistent sur la nécessité de veiller à un équilibre sain entre la souplesse des modèles de formation d'une part et la transparence et la simplicité du système d'autre part.

TG se félicite de la référence au partenariat de la formation professionnelle, tout en relevant la nécessité de préciser les compétences respectives des partenaires.

ZH suggère de dire «système de formation» au lieu de «modèle de formation» et «offres de formation» au lieu de «paysage de la formation».

Les institutions de formation et leurs organisations souhaitent voir mentionner, au troisième paragraphe, les prestataires et institutions de formation comme quatrième partenaire (**Conférence ES, Table Ronde Ecoles professionnelles/SDK, BFF Bern, Bildungszentrum Emme**).

Milieus économiques

SAV, Swissmem, hotelleriesuisse, SGfB, scienceindustries préconisent de positionner plus clairement l'élément *Mission* entre la *Vision* et les *Lignes directrices*. Certains intervenants jugent que l'énoncé de la Mission n'est pas assez novateur et qu'il est trop abstrait (**GastroSuisse, hotelleriesuisse, Swissmem, ICT Formation professionnelle, Arbeitgeberverband Basel**).

Plusieurs Ortra importantes proposent de reformuler les trois paragraphes (**Swissmem, SAVOIRSOCIAL, ICT Formation professionnelle, scienceindustries**).

Au premier paragraphe, il est proposé de supprimer la référence à l'individualisation (**SAV, Swissmem**).

Au deuxième paragraphe, il est proposé de préciser que la formation doit s'adapter «aussi vite que possible» aux évolutions (**Union patronale, FCS, AIHK**) et de remplacer l'expression «intègrent les dernières évolutions» par «tournés vers l'avenir» (**USIE, FCS**).

Par rapport au troisième paragraphe, divers intervenants font observer qu'il convient d'associer les Ortra comme partenaires égaux en droits à la coopération au sein du partenariat de la formation professionnelle (**ASI/SBK, JardinSuisse, VSSM, fsas**).

Offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération

Le **SECO** propose divers amendements tendant notamment à renoncer à l'expression «individualisation» et à remplacer l'expression «intègrent les dernières évolutions» par «tournés vers l'avenir».

Par rapport au troisième paragraphe, **OFSP** préconise de clarifier la notion d'Ortra et de préciser les tâches dévolues à ces organisations.

Autres milieux intéressés

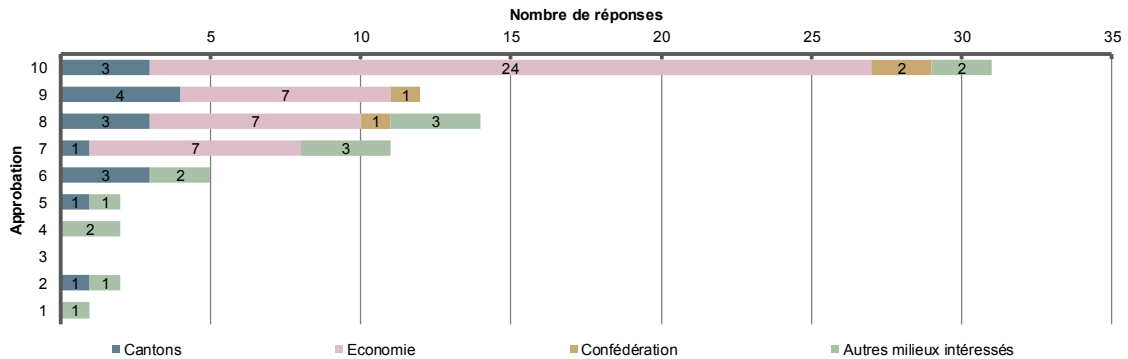
Divers milieux intéressés préconisent de compléter au premier paragraphe: «modèles de formation *pour tous*» (**Coalition éducation ONG, Inclusion Handicap, INSOS Suisse**).

Plusieurs intervenants souhaitent un énoncé plus tranchant de la première phrase du deuxième paragraphe (**Education privée Suisse, Fédération suisse des écoles privées**). La nécessité d'être en phase avec les évolutions ne s'applique pas seulement aux personnes en formation, mais aussi aux responsables de la formation professionnelle (**Coalition éducation ONG, éducation21**).

Enfin, divers milieux demandent que le troisième paragraphe fasse référence aux prestataires et institutions de formation (**ODEC, Education privée Suisse, Fédération suisse des écoles privées, Association seeland.biel/bienne**).

2.4 Ligne stratégique 1

La formation professionnelle prépare les individus à intégrer durablement le marché du travail.
 Nous façonnons une formation professionnelle qui permet aux jeunes et aux adultes aux parcours les plus divers d'accéder au monde du travail tout en ayant la perspective de se former tout au long de leur vie.



Cantons

Les services cantonaux adhèrent au principe énoncé dans cette ligne stratégique.

LU et **GE** préconisent d'insister davantage sur l'importance capitale de l'apprentissage tout au long de la vie.

BE et **ZH** déplorent l'absence d'une référence à *l'intégration sociale* aux côtés de *l'intégration dans le marché du travail*. **VD** souhaiterait que cette ligne stratégique fasse explicitement référence à l'intégration et à la réinsertion.

Les institutions de formation, leurs organisations ainsi que les fédérations des enseignants appuient cette ligne stratégique. Divers intervenants préconisent une référence au rôle social de la formation professionnelle (**BFF Bern**, **Bildungszentrum Emme**, **Réseau latin des centres de formation professionnelle**, **FPS**, **SER**).

Milieus économiques

Toutes les Ortra sont favorables à cette ligne stratégique. Plusieurs d'entre elles (dont **Union patronale**, **Swissmem**) se félicitent que cette ligne stratégique occupe la première place et souligne ainsi l'enjeu que l'orientation vers le marché du travail représente pour la formation professionnelle. Les propositions émises concernent principalement les points suivants.

- Plusieurs Ortra (dont **ICT Formation professionnelle**, **OdA Santé**, **csbfc**, **Swissbanking**) considèrent que la formation professionnelle doit s'adresser davantage aux élèves plus doués du secondaire, compte tenu des exigences de plus en plus élevées posées par le marché du travail.
- A l'instar de l'avis émis à l'échelon cantonal, certaines Ortra (**USS**, **SPAS**) relèvent le rôle que la formation professionnelle joue pour l'intégration sociale, en plus de l'intégration sur le marché du travail.
- **Union patronale** et **hotelleriesuisse** (et dans un sens plus large également **SGfB**) jugent l'expression « permettre d'accéder au monde du travail » trop faible.

Offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération

Les offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération appuient cette ligne stratégique. **IFFP** souhaite que le texte fasse explicitement référence à la réinsertion professionnelle, en plus de l'aspect de l'intégration dans le monde du travail.

SECO et **SAVOIRSOCIAL** suggèrent de mettre davantage l'accent sur le développement professionnel et proposent de compléter le texte par «...la perspective de poursuivre leur développement professionnel tout au long de leur vie».

Autres milieux intéressés

Les autres milieux intéressés émettent, eux aussi, un avis globalement favorable. Plusieurs intervenants (**Coalition ONG, Inclusion Handicap, insieme Suisse, INSOS Suisse**) se félicitent de ce que la ligne stratégique prend également en compte les personnes moins performantes. Certaines organisations souhaiteraient une référence explicite à l'égalité de chances.

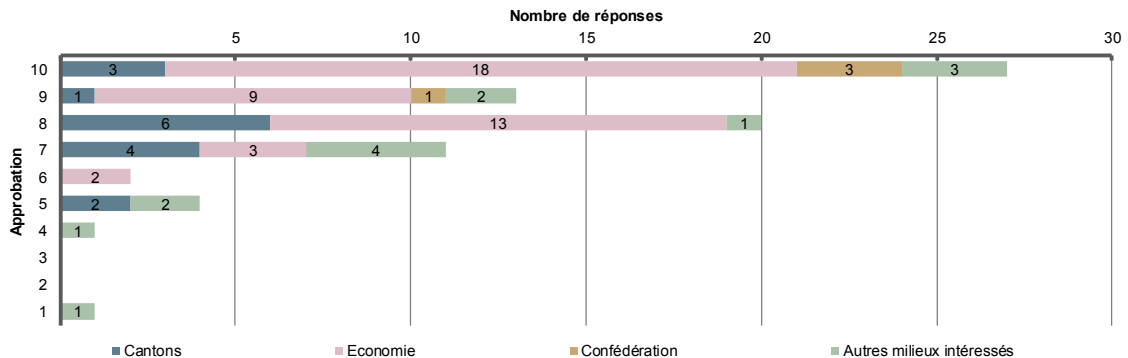
Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen de la ZHAW propose de remplacer une expression (ne concerne que le texte allemand).

Plusieurs intervenants souhaitent que cette ligne stratégique mentionne également le rôle de la formation professionnelle pour la société, en plus de l'intégration dans le marché du travail (**éducation21, Association seeland.biel/bienne, SGAB**).

2.5 Ligne stratégique 2

La formation professionnelle vise l'acquisition des compétences adéquates.

Pour chaque offre de formation, nous concevons la meilleure combinaison possible en associant compétences spécifiques à la profession, compétences interprofessionnelles et culture générale.



Cantons

LU estime que cette ligne stratégique manque de teneur concrète et préconise de revenir à une version antérieure, voire le recouplement avec la ligne stratégique 3.

GE ainsi que le **Réseau latin des centres de formation professionnelle** déplorent l'absence de référence aux *soft skills*.

TG et, dans un sens plus large, **VD** souhaiteraient compléter cette ligne stratégique dans un sens tendant à réduire fondamentalement les compétences visées et à confier la spécialisation à la formation continue et à la formation professionnelle supérieure.

Certains intervenants déplorent aussi le flou de certaines expressions telles que *compétences adéquates*, *culture générale*, *meilleure combinaison possible* et demandent que ces notions soient mieux définies.

BFF Bern, **Bildungszentrum Emme** et **Careum Zürich** proposent d'ajouter cette phrase: «Un dialogue intense entre l'Etat les acteurs économiques sert à entretenir la motivation de ces derniers à former les jeunes».

Milieus économiques

Les Ortra adhèrent très largement à cette ligne stratégique. Les retours critiques (notamment **ICT Formation professionnelle**, **FCS**, **csbfc**, **Union patronale**, **Swissmem**) questionnent notamment la notion de «compétences adéquates» et soulignent que les compétences doivent répondre aux besoins de l'économie.

Union patronale et **Swissmem** suggèrent de préciser, dans le développement de la ligne stratégique, la notion de «meilleure combinaison» (à savoir celle qui permet de maîtriser au mieux les situations professionnelles).

La plupart des retours préconisent de compléter l'énoncé de la ligne stratégique par «...compétences adéquates, demandées par le marché du travail». Certains intervenants font aussi référence à la *capacité d'intégration sur le marché du travail* et à *l'orientation vers les compétences opérationnelles*.

ICT Formation professionnelle, FCS, csbfc, Fédération des coopératives Migros, Swissbanking soulignent en outre que la formation professionnelle n'a pas pour mission de *transmettre* des compétences (comme le suggère le texte allemand), mais de *rendre possible leur acquisition* (comme le dit le texte français).

En outre, certaines Ortra, en particulier **SGB, hotelleriesuisse** et **Fédération des Entreprises Romandes**, préconisent plutôt un renforcement de la culture générale ou une référence explicite aux *soft skills*.

SBC et **fsas** soulignent qu'il faut maintenir les profils des professions.

Offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération

Le **SECO** souhaiterait que la ligne stratégique définisse plus précisément la notion de «meilleure combinaison possible» (à savoir celle qui correspond aux besoins des entreprises et des apprentis) et déplore que l'énoncé n'exprime pas la possibilité d'une évolution de cette combinaison de compétences au fil du temps.

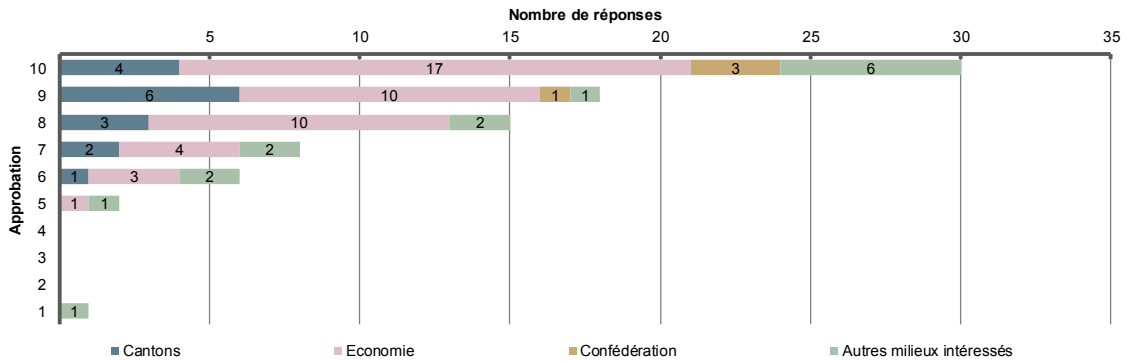
Autres milieux intéressés

Les rares avis exprimés par les autres milieux intéressés rejoignent ceux des cantons et des milieux économiques. **PS** souligne l'importance de la culture générale. **éducation21** abonde dans le même sens en insistant sur les compétences transversales.

2.6 Ligne stratégique 3

La formation professionnelle favorise l'individualisation des parcours de formation et des plans de carrière.

Nous sommes ouverts aux parcours de formation linéaires et non linéaires et reconnaissons de manière adéquate les compétences acquises dans un cadre formel, non formel et informel.



Cantons

ZH propose de biffer tout simplement le segment «sommes ouverts aux parcours de formation linéaires et non linéaires».

GE suggère de faire référence à la modularisation des formations.

LU propose de biffer le libellé actuel de cette ligne stratégique et de revenir à une version antérieure.

Les fédérations romandes des enseignants demandent en outre l'introduction du système européen de crédits d'apprentissage pour la formation professionnelle (ECVET).

Milieux économiques

Dans les milieux économiques, l'adhésion à cette ligne stratégique est forte. Des ajustements sont demandés sur deux points:

- **Union patronale, hotelleriesuisse, SAVOIRSOCIAL, SWICO, Swissmem, Société suisse des entrepreneurs** considèrent qu'il s'agit de rendre possible – mais non pas d'encourager – les parcours de formation individuels et le développement personnalisé de carrière.
- **ICT Formation professionnelle, OdA Santé, csbfc, Swissbanking** déplorent l'absence d'une référence explicite à la possibilité d'une progression variable dans l'apprentissage.

Plusieurs Ortra insistent sur la difficulté de mettre en œuvre cette ligne stratégique. Elles font observer qu'une individualisation poussée rendra difficile la réalisation et augmentera les coûts.

hotelleriesuisse et **Swissmem** proposent de regrouper les lignes stratégiques 3 et 4.

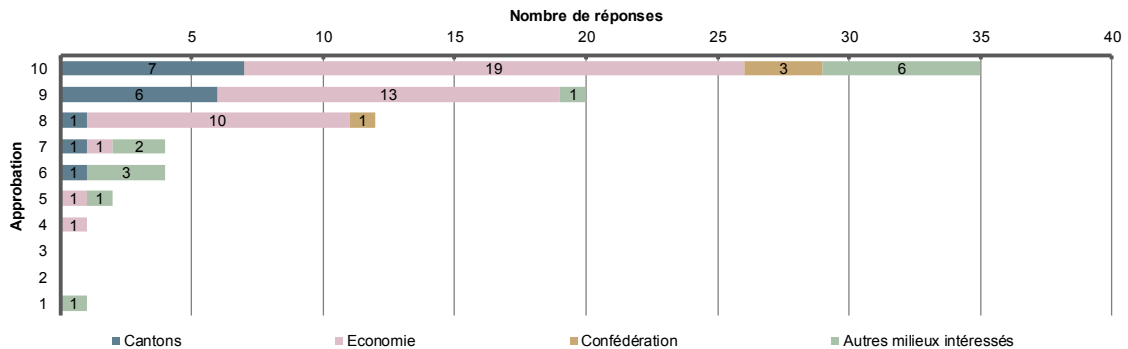
Autres milieux intéressés

L'adhésion à cette ligne stratégique est forte aussi dans les autres milieux intéressés. Plusieurs intervenants (notamment **Coalition éducation ONG, insieme Suisse, Inclusion Handicap, INSOS Suisse**) insistent sur la reconnaissance des compétences acquises dans des formations non formelles et informelles.

2.7 Ligne stratégique 4

La formation professionnelle est perméable horizontalement et verticalement.

Nous créons des liens étroits entre la formation professionnelle initiale et la formation professionnelle supérieure et assurons leur cohérence avec d'autres offres de formation. Les offres de la formation professionnelle initiale et supérieure permettent d'évoluer horizontalement et verticalement à chaque niveau.



Cantons

Les cantons approuvent la teneur matérielle de cette ligne stratégique et en soulignent l'importance.

BE et **ZH** relèvent que la formation professionnelle doit être comprise comme faisant partie intégrante du système éducatif dans son ensemble et soulignent l'enjeu de l'interface.

BE demande que les HES soient explicitement mentionnées. Ce canton demande aussi des conditions-cadres claires pour le développement de nouvelles formations professionnelles. Il souhaite enfin que l'accent soit mis sur les compétences fondamentales, plutôt que sur la spécialisation dans plus de 230 professions.

LU s'exprime dans un sens analogue en préconisant une formation de base plus poussée, comme socle d'une spécialisation subséquente, et propose un libellé différent pour cette ligne stratégique.

La ligne stratégique est largement soutenue par les institutions de formation, leurs organisations et les fédérations des enseignants. **swissuniversities**, **AMS** et **Conférence ES Agriculture et Economie forestière** déplorent que l'énoncé ne fasse pas suffisamment ressortir les offres de formation du degré tertiaire A.

Milieus économiques

Les milieux économiques considèrent la perméabilité comme un principe indispensable de la formation professionnelle et adhèrent donc majoritairement à cette ligne stratégique.

Union patronale ainsi que **d'autres Ortra** soulignent l'importance d'une intégration cohérente de la formation professionnelle dans l'ensemble du système éducatif; cela vaut notamment pour l'interface de la formation professionnelle avec les HES et les autres hautes écoles.

SGB abonde dans ce sens en allant même jusqu'à demander que l'on profite de la présente réflexion stratégique pour repenser les structures et les segmentations actuelles.

FCS, **SAVOIRSOCIAL**, **Oda Santé** estiment excessif de parler de «liens étroits» et préconisent plutôt de promouvoir l'harmonisation des offres.

Entre autres organisations, **ICT Formation professionnelle**, **OdA Santé** et **csbfc** insistent sur la nécessité de relier la formation professionnelle non seulement à d'autres offres de formation, mais aussi à d'autres offres de *qualification*.

Swissmem, **hotelleriesuisse** et **scienceindustries** suggèrent d'étudier le recoupement des lignes stratégiques 3 et 4.

Offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération

Les offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération adhèrent à la teneur matérielle de cette ligne stratégique. Le **SECO** demande que les notions de «perméabilité verticale et horizontale» soient précisées.

Autres milieux intéressés

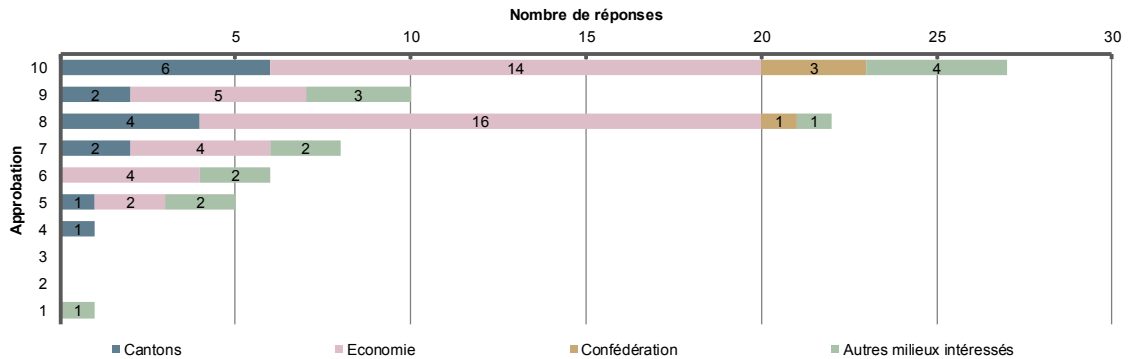
Les autres milieux intéressés font également bon accueil à cette ligne stratégique et en soulignent l'importance. **Inclusion Handicap**, **insieme Suisse**, **INSOS Suisse** déplorent que la notion de perméabilité ne se rapporte pas – ou pas explicitement – à la perméabilité entre les formations professionnelles à bas seuil visées par la LAI et la formation professionnelle au sens de la LFPr.

Enfin, **Fédération suisse des écoles privées** et **Education privée Suisse** abondent dans le sens de la critique formulée par certaines Ortra en considérant que le concept de «lien» est trop restrictif.

2.8 Ligne stratégique 5

La formation professionnelle est flexible.

Nous concevons des offres de formation individuelles et conformes aux besoins du marché et mettons en place des structures adaptables. Il est ainsi possible d'intégrer simplement et rapidement de nouveaux contenus et de nouvelles offres.



Cantons

CDIP et les **cantons** adhèrent au principe d'une plus grande flexibilité systémique. Ils soulignent toutefois que cette plus grande flexibilité ne devra pas rendre le système encore plus complexe qu'il ne l'est déjà.

Certains prestataires (**BFF Bern**, **Bildungszentrum Emme**) s'opposent à une individualisation des offres de formation. Ils préconisent plutôt des offres de formation répondant au marché et proposant des parcours de formation individuels.

Milieux économiques

Les milieux économiques adhèrent au principe d'une plus grande flexibilité et notamment à la création de structures adaptables. Ils n'en sont pas moins sensibles au conflit entre flexibilité et complexité, ou flexibilité et qualité.

Union patronale redoute que les offres de formation personnalisées ne conduisent à des malentendus et ne surchargent le système (conflit d'objectifs par rapport à la standardisation des diplômes et aux contrôles qualité). Il faudrait se contenter de l'objectif de la *conformité aux besoins du marché du travail*. **hotelleriesuisse**, **SAVOIRSOCIAL**, **Swissmem**, **Société suisse des entrepreneurs** et d'autres abondent dans le même sens en préconisant de renoncer au qualificatif «individuel».

Selon **ICT Formation professionnelle**, **FCS**, **OdA Santé**, **csbfc**, il ne suffit pas que la formation professionnelle soit «adaptable»; elle doit être *rapidement* adaptable. Ces mêmes organisations proposent de compléter le titre en ajoutant «adaptable et tournée vers l'avenir». «Conformes aux besoins du marché» devrait être remplacé par «répondant aux réalités du marché du travail».

Vu que cette ligne stratégique a de nombreux points communs avec la ligne stratégique 7, **Union patronale** et d'autres proposent de réunir les lignes stratégiques 5 et 7.

Dans le contexte de la flexibilisation des offres de formation, **USS** suggère de discuter davantage la question de la conciliation entre formation continue, profession et famille.

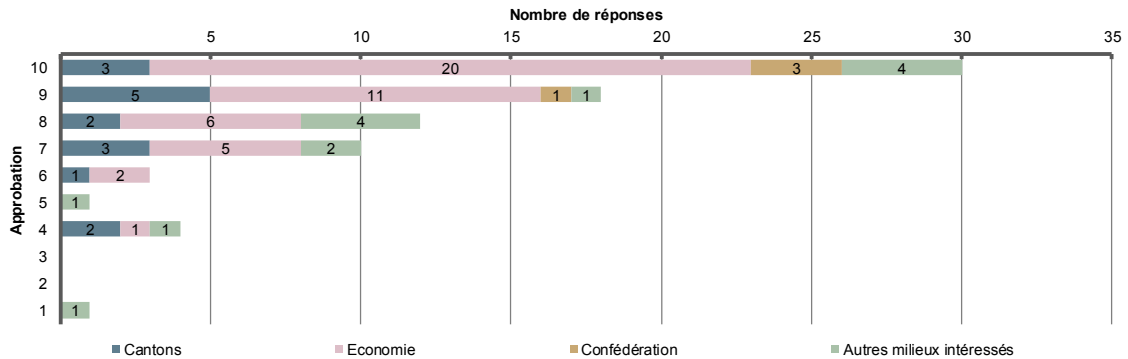
Offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération

Les offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération adhèrent unanimement à cette ligne stratégique. Le **SECO** propose toutefois une formulation plus affirmative: «... seront intégrés» au lieu de «il est ainsi possible d'intégrer...».

2.9 Ligne stratégique 6

La formation professionnelle établit des critères de qualité.

Nous visons une qualité optimale à tous les niveaux et sur tous les lieux de formation. Les formateurs et les enseignants ont recours aux méthodes et techniques les plus récentes et coordonnent leur travail entre les différents lieux de formation.



Cantons

Une nette majorité des services cantonaux est globalement favorable à cette ligne stratégique.

ZH ainsi que deux institutions de formation font observer qu'il ne s'agit pas d'appliquer les méthodes et les techniques *les plus récentes*, mais de recourir à des méthodes et des techniques *actuelles et efficaces*.

Conférence ES et **Conférence ES Agriculture et Economie forestière** sont réticents devant cette ligne stratégique, jugeant qu'elle ne précise pas suffisamment les lieux de formation et conduise à une réglementation bureaucratique.

Milieux économiques

Les milieux économiques adhèrent au principe énoncé dans cette ligne stratégique.

Union patronale et cinq autres intervenants font observer que les méthodes *les plus récentes* ne conduisent pas forcément à un meilleur niveau de qualité et suggèrent de parler de méthodes *efficaces, modernes*.

Union patronale et **Swissmem** questionnent en outre la notion de qualité. L'expression «qualité optimale» est trop ouverte; il s'agit de déterminer le niveau de qualité visé.

hotelleriesuisse et **scienceindustries** relèvent qu'il n'est pas clair pour qui ni pour quoi on entend établir des critères de qualité. L'énoncé du titre doit être reformulé.

Dualstark et **Société des employés de commerce** font observer que des leviers efficaces méritent d'être étudiés spécialement sur ce point.

Union patronale et **hotelleriesuisse** suggèrent d'étudier le recoupement des lignes stratégiques 6 et 7.

Autres milieux intéressés

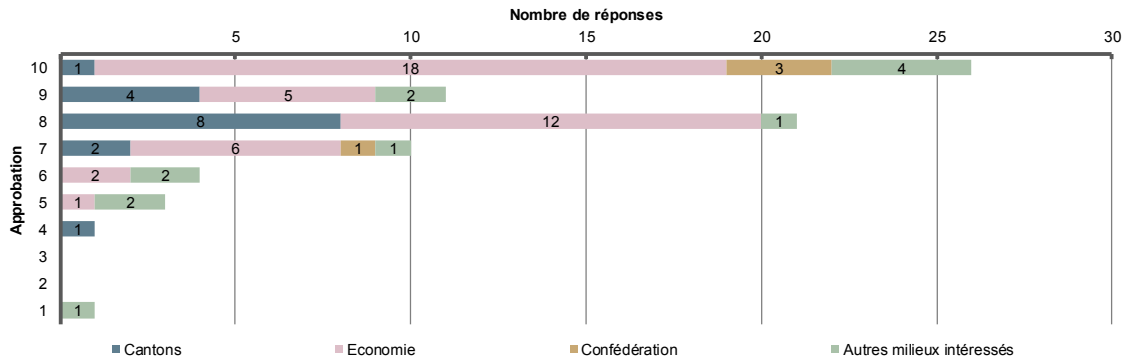
Les retours des autres milieux intéressés sur cette ligne stratégique sont mitigés.

Sept institutions émettent un avis très favorable, tout en rejetant l'expression «méthodes les plus récentes» (**seeland.biel/bienne**) ou en demandant que la notion de «méthodes et techniques» soit précisée (**movetia Suisse**).

Deux institutions se disent plutôt défavorables à cette ligne stratégique, sans pourtant en préciser les motifs.

2.10 Ligne stratégique 7

La formation professionnelle est toujours en phase avec les dernières évolutions.
 Nous repérons à temps les tendances et les évolutions et agissons par anticipation. Les innovations issues de la pratique, les résultats des travaux de recherche et les échanges avec d'autres pays entrent en ligne de compte dans nos actions.



Cantons

Les cantons adhèrent au principe énoncé dans cette ligne stratégique.

TG insiste sur les échanges entre les régions du pays qui sont tout aussi cruciaux pour le développement de la formation professionnelle que le sont les échanges internationaux.

Conférence ES se montre plutôt critique face à cette ligne stratégique et préconise de mentionner explicitement les prestataires de formation.

Milieux économiques

Les Ortra et les autres représentants des milieux économiques approuvent majoritairement cette ligne stratégique.

Union patronale, SBC, fsas et **FER-GE** insistent sur le rôle de premier plan que les milieux économiques et les Ortra jouent dans le développement des professions; ce rôle mérite d'être davantage mis en lumière.

Dualstark et **Société des employés de commerce** préconisent à cet égard un renforcement de la coopération entre les milieux économiques et ceux de la recherche.

Union patronale, Swissmem, hotelleriesuisse et **scienceindustries** recommandent d'étudier l'opportunité de réunir les lignes stratégiques 5 et 6 en une seule.

Offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération

Les offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération ne se prononcent pas sur cette ligne stratégique.

Autres milieux intéressés

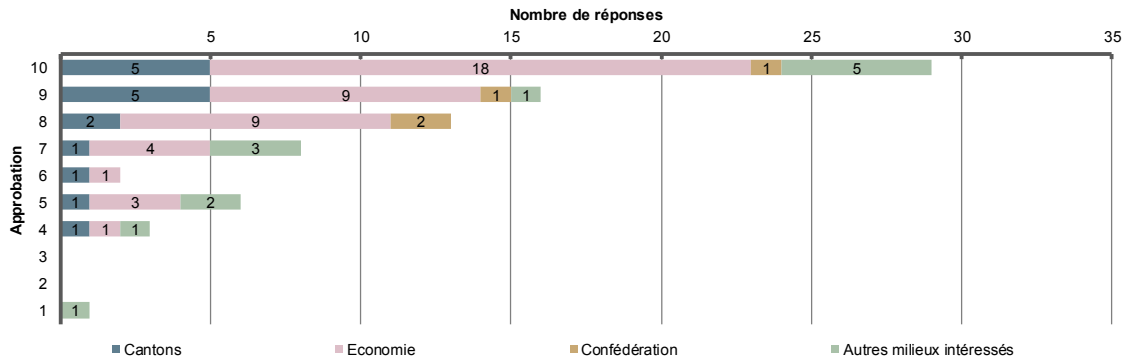
SRFP souhaite dans le contexte de cette ligne stratégique une plus forte intégration de la recherche sur la formation professionnelle.

Education privée Suisse et **Fédération suisse des écoles privées** insistent sur l'importance de l'orientation pratique dans la formation continue des enseignants.

2.11 Ligne stratégique 8

La formation professionnelle jouit d'une reconnaissance nationale et internationale.

Nous faisons en sorte que le grand public saisisse la valeur de la formation professionnelle pour la société et l'économie et s'engage en sa faveur. Les diplômés de la formation professionnelle sont recherchés aussi bien à l'échelle nationale que sur le plan international.



Cantons

Une nette majorité des services cantonaux est favorable à cette ligne stratégique.

Des avis critiques émanent de **ZH**, **Conférence ES**, **Table Ronde Ecoles professionnelles/SDK**, **CSEPC** et **ASCFS** qui estiment qu'il ne s'agit pas tant de promouvoir la demande en travailleurs issus de la formation professionnelle que d'œuvrer à faire reconnaître les diplômes, surtout sur le plan international.

LU (Département de la formation et de la culture) propose de réunir les lignes stratégiques 8 et 9.

Milieux économiques

La plupart des Ortra et des représentants des milieux économiques approuvent cette ligne stratégique.

Des objections de fond émanent de **Swissmem**, **Union patronale**, **hotelleriesuisse** et du **Centre Patronal**.

Union patronale, **Swissmem** et six autres Ortra déplorent la confusion que cette ligne stratégique fait entre demande et reconnaissance. C'est sur la reconnaissance que doit porter l'effort. Il ne peut s'agir de créer une demande, surtout pas à l'étranger.

Offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération

Les offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération approuvent cette ligne stratégique. **IFFP** et **CSSI** soulignent l'enjeu de la reconnaissance des diplômes dans le contexte international.

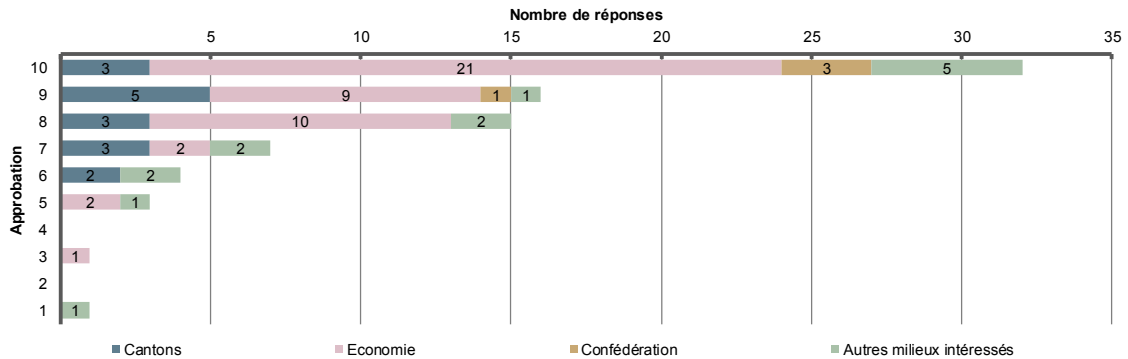
Autres milieux intéressés

Si les autres milieux intéressés ont émis des avis majoritairement favorables (**FH Schweiz**), on trouve aussi quelques objections (**SRFP**, **edu-suisse**, **INSOS Suisse**). Trois intervenants insistent sur le fait que l'effort doit porter sur la reconnaissance internationale.

2.12 Ligne stratégique 9

La formation professionnelle est connue et compréhensible par tous.

Nous permettons aux groupes cibles de reconnaître les atouts et les possibilités de la formation professionnelle et de s'y retrouver dans le système. Les individus et les entreprises ont accès à des informations, des conseils et un accompagnement.



Cantons

Cette ligne stratégique est globalement bien accueillie par les services cantonaux.

CDIP rappelle à cet égard que la Vision 2030 doit s'intégrer dans le système de la formation professionnelle dans son ensemble. Cet avis est partagé par **GE**.

Table Ronde Ecoles Professionnelles/SDK ainsi que deux institutions de formation proposent de préciser que la formation professionnelle doit être connue *dans la société*.

Milieus économiques

Une majorité sensible des Ortra et des autres représentants des milieux économiques s'expriment en faveur de cette ligne stratégique.

hotelleriesuisse et **Union patronale** estiment pour leur part que cette ligne stratégique manque de clarté et de spécificité.

Oda Santé, **ICT Formation professionnelle**, **FCS**, **csbfc** et **Swissbanking** font observer qu'il s'agit aussi de promouvoir la bonne perception de la formation professionnelle, et non seulement sa notoriété et la compréhension.

Swissmem et **Union patronale** suggèrent d'étudier le regroupement des lignes stratégiques 8 et 9.

Offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération

Les offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération sont en principe favorables à cette ligne stratégique. Il n'y a eu aucun commentaire particulier de leur part.

Autres milieux intéressés

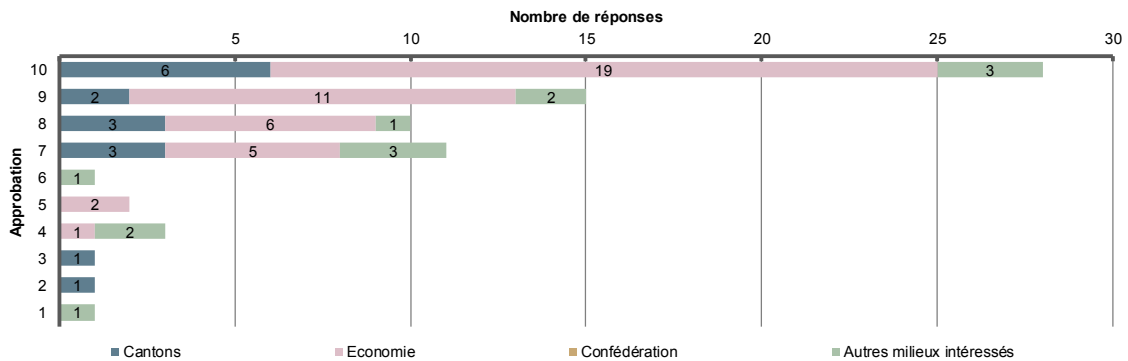
Les autres milieux intéressés s'expriment majoritairement en faveur de cette ligne stratégique.

Education privée Suisse et **Fédération suisse des écoles privées** ajoutent qu'il convient de promouvoir non seulement la notoriété et la bonne compréhension du système, mais aussi la juste *perception* de la formation professionnelle.

2.13 Ligne stratégique 10

La formation professionnelle repose sur des structures efficaces et un financement solide.

Nous répartissons les tâches, les compétences et les responsabilités de manière équitable et transparente entre la Confédération, les cantons et les entreprises et veillons à son financement solide. Grâce à ses structures efficaces, la formation professionnelle apporte une plus-value à tous les acteurs.



Cantons

La majorité des services cantonaux adhèrent à cette ligne stratégique.

CDIP relève que cette ligne stratégique doit être comprise comme une incitation à *réduire la complexité* et que cette visée mériterait d'être soulignée davantage.

AI, GR, JU, LU, NE, OW et **SZ** abondent dans ce même sens.

LCH et **Syndicat des enseignants romands** estiment que l'expression «plus-value pour tous les acteurs» n'inclut pas les personnes en cours de formation professionnelle et suggèrent donc de préciser cette idée.

Milieus économiques

Les Ortra ainsi que les autres représentants des milieux économiques appuient le principe énoncé dans cette ligne stratégique.

USS et **ICT Formation professionnelle** relèvent que la répartition des tâches, des compétences et des responsabilités n'est pas une question d'*équité*, mais que cette répartition doit être opérée en conformité avec les objectifs.

FCS, SAVOIRSOCIAL, Swissbanking et **Fédération des coopératives Migros** estiment que l'idée d'une «*répartition équitable*» des responsabilités reste trop floue.

Swissmem et **SWICO** font observer que la plus-value n'est pas le produit de l'efficacité des structures; c'est le rapport coût/bénéfice qui est déterminant.

Société suisse des entrepreneurs, VSSM et **scienceindustries** proposent de remplacer l'idée de *plus-value* par celle d'*apport utile*.

Offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération

Les offices fédéraux et autres organismes relevant de la Confédération ne se prononcent pas sur cette ligne stratégique.

Autres milieux intéressés

Les retours des autres milieux intéressés sur cette ligne stratégique sont mitigés.

SRFP, ODEC, Education privée Suisse, Fédération suisse des écoles privées et see-land.biel/bienne ajoutent que la notion de «formation professionnelle» reste floue; il convient notamment de préciser si elle inclut les formations de degré tertiaire et la formation continue à des fins professionnelles.

INSOS Suisse, Inclusion Handicap et insieme Suisse font observer qu'il faut prévoir aussi des ressources suffisantes pour créer des structures favorables à la *formation professionnelle inclusive*.

Enfin, **INSOS Suisse, Education privée Suisse et Fédération suisse des écoles privées** estiment que la notion de *répartition équitable* manque de clarté.

3 Perspectives pour la suite des travaux

Cantons

Selon les **cantons** et la **CDIP**, la mise en œuvre de la Vision 2030 constitue un défi majeur, étant donné qu'il subsiste une grande marge d'interprétation. Les cantons et la CDIP insistent pour que le rôle de la formation continue à des fins professionnelles et celui de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière soient pris en compte dans la mise en œuvre.

Les questions suivantes méritent spécialement d'être étudiées:

- Où et comment peut-on réduire la densité normative?
- Quel est le degré d'uniformité qu'il faut maintenir?
- Où et comment peut-on réduire la complexité et simplifier les structures?

La CDIP et les cantons suggèrent de lancer des projets pilotes pour éclaircir certaines questions et élaborer les éléments nécessaires à la définition de repères.

Dans la perspective des travaux à venir, **TG** demande que soit précisée la place que l'on entend faire, à l'avenir, à la formation professionnelle scolaire.

VD et **TG** demandent que soient étudiés les moyens de simplifier le financement et de le rendre plus transparent.

LU suggère de profiter des travaux à venir pour préciser les composantes de la formation professionnelle et placer les priorités: Qu'est-ce qui mérite d'être conservé ou renforcé? Quels sont les éléments qu'il convient de développer? Et dans quel sens?

Milieus économiques

Les milieux économiques insistent eux aussi sur le grand défi que représentent les étapes suivantes menant à la concrétisation de la Vision 2030 sous la forme de mesures.

Plusieurs Ortra demandent à être incluses dans les futurs travaux (**FCS**, **OdA Santé**, **ICT Formation professionnelle**, **csbfc**, **AES**, **Ortra Médecine alternative**, **Swissbanking**, **organe responsable de la formation professionnelle d'électricien de réseau**). Les milieux économiques doivent garder la haute main sur le contenu de ces travaux.

Union patronale et **Swissmen** appellent à une coordination et en particulier à une hiérarchisation des défis et des mesures. Ils mettent en garde contre la dispersion et la mise à contribution excessive du système de milice.

Travail Suisse insiste pour que:

- tous les domaines de la formation professionnelle soient inclus (et non pas seulement la formation professionnelle initiale);
- soient pris en compte non seulement les besoins des jeunes, mais aussi ceux des adultes, en particulier ceux des travailleurs âgés (**FSEA**);
- les besoins en informations et en conseils pour les groupes cibles soient pris en compte;
- le partenariat de la formation professionnelle soit conçu dans un sens large, englobant toutes les parties concernées.

USAM, soutenu par **Boulangers-Confiseurs suisses** et **Union professionnelle suisse de la viande**, formule les exigences suivantes:

- placer les besoins du marché au premier plan (éviter une plus forte scolarisation);
- renforcer l'influence de chacune des Ortra;
- définir clairement la collaboration entre les partenaires de la formation professionnelle;
- repenser la structure de coordination du partenariat de la formation professionnelle: la CSFP, les Journées des partenaires et le Sommet national ne suffisent pas;
- intégrer les thématiques qui se situent en amont et en aval de la formation professionnelle, notamment le processus de choix de la profession.

Autres milieux intéressés

Les autres milieux intéressés insistent eux aussi sur le défi que représentent la suite des travaux et la concrétisation de la Vision 2030 sous la forme de mesures tangibles.

Plusieurs Ortra demandent à être associées aux travaux à venir (**Fédération suisse des écoles privées, Education privée Suisse, Inclusion Handicap, L-CH**), en particulier parce que leurs intérêts (développement durable, intégration des personnes handicapées) n'ont pas été pris en compte jusqu'ici.

4 Annexe: liste des participants à la consultation

Organisations et institutions		Signataires
CT TDA Communauté de travail technologues en denrées alimentaires	AG LMT Arbeitsgemeinschaft Lebensmitteltechnologen	Reinhard Urs
UPSA Union professionnelle suisse de l'automobile	AGVS Auto Gewerbeverband Schweiz	U.Wernli/O.Maeder
AHK Aargauische Industrie- und Handelskammer	AHK Aargauische Industrie- und Handelskammer	Andreas Rügger
AMS Association of Management Schools Switzerland	AMS Association of Management Schools Switzerland	B. Böckelmann/C.Ebnöther
Employés Suisse	Angestellte Schweiz	Hansjörg Schmid
Arbeitgeberverband Basel	Arbeitgeberverband Basel	Linhart, Frank
artos association professionnelle au service des professionnels de la scène culturelle romande	artos association professionnelle au service des professionnels de la scène culturelle romande	Bender Carmen
ASI / SBK Association suisse des infirmières	ASI / SBK Association suisse des infirmières	Neuhaus Brigitte
OFSP Office fédéral du sport constructionsuisse	BASPO Bundesamt für Sport Bauenschweiz	B. Wittwer / S. Burlet
FPS Formation professionnelle suisse	BCH Berufsbildung Schweiz	Thomann Christoph
FCS Formation du commerce de détail Suisse	BDS Bildung Detailhandel Schweiz	R. Graf/S.Sievi
BFF Bern Berufs-, Fach- und Fortbildungsschule	BFF Bern Berufs-, Fach- und Fortbildungsschule	Salzmann Heinz
ASCFS Association suisse des centres de formation professionnelle de la santé et du social	BGS Schweizerischer Verband Bildungszentren Gesundheit und Soziales	Karrer Hans-Peter
Coalition éducation ONG	Bildungscoalition NGO	Jakob Stefan
Bildungszentrum Emme, Burgdorf	Bildungszentrum Emme, Burgdorf	Thomas Wullimann
Careum Zürich	Careum Zürich	René Kühne
Centre Patronal	Centre Patronal	Antoine Chappuis
Coop formation professionnelle, national	Coop Berufsbildung national	Annika Keller-Markoff
CURAVIVA Suisse	CURAVIVA Schweiz	Weder Monika
Dualstark Conférence des examens professionnels et professionnels supérieurs	Dualstark - Konferenz Berufs- und höhere Fachprüfungen	Fickel Sandra
CDIP Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique éducation21	EDK Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren éducation21	Dr. Silvia Steiner
edu-suisse	edu-suisse	Jürg Schertenleib
IFFP Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle	EHB Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung	Claudia Zürcher
CFRFP Commission fédérale pour les responsables de la formation professionnelle	EKBV Eidgenössische Kommission für Berufsbildungsverantwortliche	Dr. Philippe Gnaegi
AFD Administration fédérale des douanes	EZV Eidgenössische Zollverwaltung	Bühler Karin
FER-GE Fédération des Entreprises Romandes Genève	FER-GE Fédération des Entreprises Romandes Genève	Sobczak Frank
FHSchweiz	FHSchweiz	Ch. Wasserfallen/C. Heinrich
GastroSuisse	GastroSuisse	Daniel C. Jung
HEIG-VD - LPTherm	HEIG-VD - LPTherm	Raffaele Cereghetti
hotelleriesuisse	hotelleriesuisse	Shergold Miriam

Organisations et institutions		Signataires
ICT Formation professionnelle	ICT Berufsbildung	Jörg Aebischer
Inclusion Handicap	Inclusion Handicap	Scheibler Eliane
insieme Suisse	insieme Schweiz	Samuel Steiner
INSOS Suisse	INSOS Schweiz	Löw Tschoff
Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen ZHAW	Institut für Umwelt und Natürliche Ressourcen ZHAW	Krebs Rolf
JardinSuisse Association suisse des entreprises horticoles	JardinSuisse Unternehmerverband Gärtner Schweiz	Hartmann Heinz Leiter Berufsbildung
AG Canton d'Argovie	Kanton Aargau AG	A. Hürzeler
AR Canton d'Appenzell Rhodes-Extérieures	Kanton Appenzell Ausserrhoden AR	A. Stricker
BE Canton de Berne, Direction de l'instruction publique	Kanton Bern BE, Erziehungsdirektion	B. Pulver
BS Canton de Bâle-Ville, Département de la formation, Service Formations post-obligatoires et formation professionnelle	Kanton BS Basel-Stadt, Erziehungsdepartement, Bereich Mittelschulen und Berufsbildung	René Diesch, stv. Leiter Mittelschulen und Berufsbildung
FR Canton de Fribourg	Kanton FR Fribourg	C. Nydegger
GE Canton de Genève, Département de l'instruction publique de la culture et du sport	Kanton GE Genève, Département de l'instruction publique de la culture et du sport	Evéquoq Grégoire
GR Canton des Grisons, Département de la formation, de la culture et de l'environnement	Kanton GR Graubünden, Erziehungs-, Kultur- und Umweltschutzdepartement	Tuor Curdin
JU Canton du Jura	Kanton JU Jura	J.-L. Portmann
LU Canton de Lucerne	Kanton LU Luzern	R. Wyss
LU Canton de Lucerne, Département de l'éducation et de la culture	Kanton LU Luzern, Bildungs- und Kulturdepartement	Gaby Schmidt
NE Canton de Neuchâtel, Service Neuchâtelois des Formations Post-obligatoires et de l'Orientation	Kanton NE Neuchâtel, Service Neuchâtelois des Formations Postobligatoires et de l'Orientation	Laurent Feuz
OW Canton d'Obwald	Kanton OW Obwalden	F. Enderli
SZ Canton de Schwyz	Kanton SZ Schwyz	M. Stähli
TG Canton de Thurgovie	Kanton TG Thurgau	Philipp Kübler
TI Canton du Tessin	Kanton TI Tessin	M. Bertoli
VD Canton de Vaud	Kanton VD Vaud	C. Amarelle
ZG Canton de Zoug	Kanton ZG Zug	Carla Dittli
ZH Canton de Zurich	Kanton ZH Zürich	Dr. Silvia Steiner
Société des employés de commerce	Kaufmännischer Verband Schweiz	Amalia Zurkirchen
Conférence ES Conférence suisse des écoles supérieures	K-HF Konferenz der Höheren Fachschulen	Desarzens-Wunderlin Eva
Conférence suisse des écoles supérieures Agriculture et Economie forestière	Konferenz der Höheren Fachschulen Land-Waldwirtschaft	Eisenring Stefan
LCH Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz	LCH Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz	Jürg Brühlmann
LV-St.Gallen	LV-St.Gallen	Julia Stätzler
Fédération des coopératives Migros	Migros Genossenschaftsbund	H. Castell / E. Rutschmann
movetia Suisse	movetia Schweiz	Olivier Tschopp
NVS Association suisse en naturopathie	NVS Naturärztereinigung Schweiz	Vogel Christian
Ortra AgriAliForm	OdA AgriAliForm	Schmutz Martin
Ortra Médecine alternative Suisse	OdA Alternativmedizin Schweiz	H. Schönberger/R. Happle

Organisations et institutions		Signataires
OdA Santé	OdA Santé	B. Wegmüller/U. Sieber
Ortra Environnement	OdA Umwelt	Ueli Bernhard
ODEC Association suisse des dipl. ES	ODEC Schweizerischer Verband der dipl. HF	Urs Gassmann
OPF Office paritaire de formation professionnelle pour la communication visuelle	PBS paritätische Berufsbildungsstelle	Schmid Rosmarie
Education privée Suisse	Private Bildung Schweiz	G. Pfister / M. Fischer
particulier	Privatperson	Ben Ali Nasreddine
particulier	Privatperson	Pierre Dillenbourg Pers.
particulier	Privatperson	Sébastien Delage Pers.
Procap	Procap	M. Boltshauser/D. Schilliger
profunda-suisse	profunda-suisse	Zuppiger Isabelle
Réseau latin des centres de formation professionnelle	Réseau latin des centres de formation professionnelle	Feller Jean-Bernard
Union patronale suisse	SAV Schweizerischer Arbeitgeberverband	Jürg Zellweger
SAVOIRSOCIAL	SAVOIRSOCIAL	Karin Fehr
SBC Boulangers-Confiseurs suisses	SBC Schweizer Bäcker-Confiseure	U. Wellauer
Union suisse des paysans	Schweizer Bauernverband	Schmutz Martin
Société suisse des entrepreneurs	Schweizerischer Baumeisterverband	Mero Riccardo
Association suisse des officiers de l'état civil	Schweizerischer Verband für Zivilstandswesen	Roland Peterhans
scienceindustries	scienceindustries	R. Knechtli
SECO Secrétariat d'Etat à l'économie	SECO Secrétariat d'Etat à l'économie	Bernhard Weber
SER Syndicat des enseignants romands	SER Syndicat des enseignants romands	Rohrbach Samuel
SER Syndicat des Enseignants Jura-siens	SER Syndicat des Enseignants Jura-siens	Roberto Segalla
Union professionnelle suisse de la viande	SFF Schweizer Fleisch-Fachverband	Philipp Sax
SRFP Société suisse pour la recherche appliquée en matière de formation professionnelle	SGAB Schweizerische Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung	Munz Martina
USS Union syndicale suisse	SGB Schweizerischer Gewerkschaftsbund	Laura Perret Ducommun
SGfB Association Suisse de Conseil	SGFB Schweizerische Gesellschaft für Beratung	Marc Probst
usam Union suisse des arts et métiers	sgv Schweizerische Gewerbeverband	Bigler/Davatz
csbfc Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales	SKKAB Schweizerische Konferenz der kaufmännischen Ausbildungs- und Prüfungsbranchen	M Wirth/R. Hohl
CSEPC Conférence suisse des écoles professionnelle commerciales	SKKBS Schweizerische Konferenz der Kaufmännischen Berufsfachschulen	Schönberger Esther
PS Parti socialiste suisse	SP Schweiz	Gahlinger Chantal
SPAS Plate-forme suisse des formations dans le domaine social	SPAS Schweizerische Plattform der Ausbildungen im Sozialbereich	Tichy Annette
suissetec	suissetec	Frech Serge
fsas Fédération suisse des Associations professionnelles du domaine de la Santé	svbg Schweizerischer Verband der Berufsorganisationen im Gesundheitswesen	Galli Claudia
FSEA Fédération suisse pour la formation continue	SVEB Schweizerischer Verband für Weiterbildung	M Aebischer/B. Grämiger
SWICO	SWICO	C. Hofmann

Organisations et institutions		Signataires
CSSI Conseil suisse de la science et de l'innovation	SWIR Schweizerischer Wissenschafts- und Innovationsrat	G. Folkers
Swiss Textiles	Swiss Textiles	Michael Berger
Swissbanking	Swissbanking	M. Wirth/ M.-T. Lorenzon
Swissmem	Swissmem	Robert Rudolph
swissuniversities	swissuniversities	Weiss Martina
Trägerschaft Berufsbildung Netzelektriker/in	Trägerschaft Berufsbildung Netzelektriker/in	Biser Toni
Association faîtière Géomaticiens Suisse	Trägerverein Geomatik Schweiz	Righitto Marzio
Travail.Suisse	Travail.Suisse	A. Wüthrich/B.Weber-Gobet
Table Ronde Ecoles Professionnelles	TRBS Table Ronde Berufsbildender Schulen	E. Schönenberger
Association seeland.biel/bienne	Verein seeland.biel/bienne	Schuppli Florian
viscom - swiss print communication association	viscom - swiss print communication association	Beat Kneubühler
UTP Union des transports publics	VöV Verband öffentlicher Verkehr	Kathrin Schafroth
AOST Association des offices suisse du travail	VSAA Verband Schweizerischer Arbeitsmarktbehörden	Bruno Sauter, Ursula Kraft
AES Association des entreprises électriques suisses	VSE Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen	Cornelia Abouri
USIE Union suisse des installateurs électriciens	VSEI Verband Schweizerischer Elektro-Installationsfirmen	Laura Kopp/Simon Hämmerli
Fédération suisse des écoles privées	VSP Verband Schweizerischer Privatschulen	N. Foerster/M. Fischer
VSRT Verband Schweizerischer Radio-, TV und Multimediafachgeschäfte	VSRT Verband Schweizerischer Radio-, TV und Multimediafachgeschäfte	Schöllkopf Bruno
VSSM Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten	VSSM Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten	Zybach Daniel
Wirtschaftsschule KV Chur	Wirtschaftsschule KV Chur	Bergamin Renato
WWF Suisse	WWF Suisse	Gilliard Léo
Zürcher Bankenverband	Zürcher Bankenverband	Christian Bretscher

5 Annexe: rapports d'experts



^b
**UNIVERSITÄT
BERN**

Herrn
Josef Widmer, Stv. Direktor
Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
Einsteinstrasse 2
3003 Bern

Volkswirtschaftliches Institut
**Forschungsstelle für
Bildungsökonomie**
Prof. Dr. Stefan C. Wolter

Bern, 26. September 2017

Betreff: Kurzgutachten zur Berufsbildungsstrategie 2030

Sehr geehrter Herr Widmer, lieber Josef

Ich bedanke mich für die Einladung zur Berufsbildungsstrategie 2030 ein Kurzgutachten schreiben zu dürfen. Gerne gebe ich in diesem Kurzgutachten meine Rückmeldungen und meine Einschätzung zum „Leitbildung 2030“ und dem dazugehörigen „Hintergrundbericht“.

Zu der im Leitbild beschriebenen Vision, der Mission und den Strategischen Leitlinien ist einleitend zu sagen, dass sie bei mir keinen Widerspruch hervorrufen, d.h. es gibt keine Elemente, die ich gar nicht oder deutlich anders sehen würde. Allerdings, so wichtig es ist mit einem solchen Dokument die beteiligten Partner, nicht nur die Verbundpartner, auf gemeinsame Ziele einzuschwören, werden sich die wahren Herausforderungen und Bruchstellen bei den Fragen nach dem „wie“ zeigen. Mit anderen Worten, die formulierten Leitlinien sind in der Regel so allgemein formuliert, dass sie in dieser Form keinen grossen Widerspruch hervorrufen dürften, aber teilweise eben gerade deshalb, weil sich verschiedene Parteien, Gruppierungen oder Interessensvertreter unter den Mitteln und Massnahmen, mittels derer diese Leitlinien zu befolgen sind, ganz unterschiedliche Dinge vorstellen. Auch werden sich die einzelnen Gruppierungen und Interessensvertreter nicht einig sein, welche Konsequenzen diese strategischen Leitlinien für die Weiterentwicklung der Berufsbildung haben werden. Aus diesem Grund bin ich der Meinung, dass der Meinungsbildungsprozess an gewissen Stellen

Volkswirtschaftliches Institut
Forschungsstelle für Bildungsökonomie
Prof. Dr. Stefan C. Wolter
Schanzeneckstrasse 1
Postfach 8573
3012 Bern

+41 (0)31 631 52 08
+41 (0)31 631 39 92
stefan.wolter@vwi.unibe.ch
www.ffb.unibe.ch

hätte geschärft werden müssen, mit dem Risiko, dass nicht alle Parteien die Strategie am Schluss mittragen werden. Meine erste und in meinen Augen wichtigste Rückmeldung bezieht sich denn genau auf einen solchen Punkt.

Nach dem genauem Studium der erwähnten Dokumente, sind mir drei Punkte aufgefallen, die m.E. gar nicht oder zu wenig in der Strategie thematisiert werden. Ich beschreibe diese drei Punkte im Folgenden der Wichtigkeit nach.

1. Die zentrale Funktion der betrieblich basierten beruflichen Grundbildung

Auch wenn in den Dokumenten die zentrale Rolle der Wirtschaft hervorgehoben wird, wird nach meiner Lektüre nie auf das zentrale Merkmal der Schweizer Berufsbildung verwiesen: der zentralen Rolle der betrieblich basierten beruflichen Grundbildung. Nur die vorrangige Stellung der betrieblich basierten Berufsbildung im Schweizer Berufsbildungswesen garantiert in mannigfacher Weise überhaupt den Erfolg, der in den Dokumenten mehrfach hervorgehoben wird, ohne aber auf den Kern oder die zentrale Gelingungsbedingung dieses Erfolges zu verweisen. Mittlerweile gibt es auch erste Forschungsarbeiten, die einen empirischen Beleg dafür liefern, dass ein Berufsbildungswesen nicht per se bessere Ergebnisse liefert als ein Bildungswesen, welches eher auf die Allgemeinbildung ausgerichtet ist, sondern, dass das Berufsbildungswesen nur dann einen positiven Beitrag zur Situation der Jugendlichen auf dem Arbeitsmarkt liefert, wenn es vorwiegend betrieblich organisiert ist.

Im Gegensatz zur schulisch basierten Berufsbildung garantiert nur die betrieblich basierte Berufsbildung – neben anderen Vorteilen – folgende vier Vorteile, die zentral für den Erfolg eines Berufsbildungswesens sind: (1) Die Garantie des quantitativen Matches bei der Allokation der Lehrberufe, wenn die Ausbildungsfirmen über das quantitative Angebot in den einzelnen Lehrberufen entscheiden. In schulischen Berufsbildungssystemen wird die Zahl der Ausbildungsplätze in den einzelnen Berufen i.d.R. nur durch die Schulen selbst, durch die Wünsche der Auszubildenden und in eingeschränktem Masse durch staatliche Vorgaben (bspw. gestützt auf sogenannte *labor market intelligence* Systeme) bestimmt, was regelmässig zu einem Mismatch auf dem Arbeitsmarkt führt, d.h. einer Unterversorgung in einzelnen Berufen bei gleichzeitiger Überversorgung in anderen Berufen. (2) Die Garantie eines qualitativen Matches. Dadurch, dass der

Lehrbetrieb nicht nur das quantitative Angebot festlegt, sondern auch die einzelnen Lernenden auswählt, wird sichergestellt, dass Personen, die von ihren Voraussetzungen, Fähigkeiten und Neigungen her keine oder eine eingeschränkte Aussicht auf einen späteren Berufserfolg haben, tendenziell eine geringe Chance haben in einem solchen Beruf oder Betrieb eine Ausbildung aufnehmen zu können. So werden Ausbildungswillige, die im angestrebten Beruf keinen Erfolg hätten, früh und ohne zeitliche Verluste zur Umorientierung gezwungen. Schulisch geprägte Berufsbildungssysteme führen auch hier zu einem grösseren Mismatch, weil Schulen diese Eignung nur in eingeschränktem Masse evaluieren können und teilweise auch ein geringes Interesse haben korrigierend einzugreifen, weil sie im Falle eines Mismatches nur eine eingeschränkte Verantwortung für die Folgen tragen. (3) Nur dadurch, dass Firmen selbst einen zentralen Teil der Ausbildung – und nicht lediglich der Ermöglichung des Sammelns von Arbeitserfahrung (Praktikas und Internships) – bei der betrieblich basierten Berufsbildung übernehmen, kann sichergestellt werden, dass sich die Betriebe kollektiv in der Erarbeitung der Ausbildungspläne und Curricula überhaupt engagieren. Bei schulisch organisierten Berufsbildungssystemen geschieht die Einbindung der Wirtschaft i.d.R. nur im Einzelfall und meistens auf individueller Basis und stellt somit auch nicht sicher, dass das Wissen der Arbeitswelt in einer Form in die Erarbeitung der Curricula einfließt, welche eine möglichst breite Arbeitsmarktfähigkeit im betreffenden Beruf und der betreffenden Branche garantieren würde. Im Gegenteil, solche Systeme leisten einzelbetrieblichen Ausbildungsprofilen Vorschub, welche die Attraktivität des gesamten Systems beeinträchtigen. (4) Last but not least, wird in der strategischen Leitlinie 10, die ökonomische Effizienz des Systems als Ziel erwähnt, die m.E. aber nur durch die betrieblich basierte Berufsbildung zu erreichen ist. Wie unsere neuesten Forschungsarbeiten zu dieser Thematik zeigen, schneidet die schulisch organisierte Berufsbildung nicht nur in Bezug auf die Ausgaben pro Ausbildungsverhältnis schlechter ab als die betrieblich basierte Berufsbildung, sondern auch in ihrer Anpassungsfähigkeit an Schwankungen in der Zahl der Ausbildungsverhältnisse. Mit anderen Worten ist die schulisch getragene Berufsbildung ökonomisch betrachtet in einer statischen und dynamischen Betrachtungsweise der betrieblich basierten beruflichen Grundbildung in Bezug auf die ökonomische Effizienz unterlegen.

Angesichts der hier nicht abschliessenden Liste der Nachteile der schulisch basierten Berufsbildung gegenüber der betrieblich basierten Berufsbildung, stellt

sich natürlich die Frage, welche Daseinsberechtigung schulische Berufsbildungsangebote denn überhaupt haben. Diese sehe ich derzeit einzig in der Möglichkeit, die durch zyklische wirtschaftliche Schwankungen hervorgerufenen, d.h. zeitlich begrenzte Unterversorgungen auf dem Lehrstellenmarkt, die bei einer betrieblich basierten Berufsbildung systeminhärent sind, potentiell ausgleichen zu können. Wichtig ist hier die Feststellung, dass es sich um zyklische Ungleichgewichte handeln muss. Bei strukturellen Verschiebungen im Lehrstellenangebot ist ein Ausgleichen durch schulische Angebote potentiell selbst wieder die Ursache für grössere Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass Schulen oder staatliche Stellen bei der Beurteilung des zukünftigen Fachkräftebedarfs über mehr oder bessere Informationen verfügen als Unternehmen. Somit entsteht in der Tendenz die Gefahr, dass der schulische Teil der Berufsbildung mittelfristig selbst einen Mismatch auf dem Arbeitsmarkt verursacht.

Diese Argumente führen mich zur Feststellung, dass m.E. in einer Vision zur Berufsbildung 2030 eine Formulierung, dass diese von der Wirtschaft „getragen“ sein sollte, zu schwach ausfällt, da auch schulisch getriebene Systeme in ihrer Selbstwahrnehmung davon ausgehen, dass sie die Wirtschaft (über Praktikas, Sounding Boards, etc.) einbinden würden. Aus meiner Sicht müsste die Vision festhalten, dass es für die Zukunft der schweizerischen Berufsbildung von zentraler Bedeutung ist, dass diese primär eine betrieblich basierte (duale) berufliche Grundbildung ist, welche (nur) subsidiär auch schulisch basierte Angebote umfassen soll.

Ich bin mir bewusst, dass mit einem solchen Statement kein Konsensus unter den beteiligten Partnern (speziell auch mit der Westschweiz) zu erzielen ist, aber es wäre m.E. eine Augenwischerei zu meinen, dass sich der derzeitige Erfolg des schweizerischen Berufsbildungswesens auch mit einem vornehmlich oder rein schulisch basierten Berufsbildungswesen erzielen lassen würde. Die gemachten Ausführungen sind auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass im Schweizer Berufsbildungssystem, entgegen andersläufiger politischer Absichtserklärungen, eine zwar langsame aber doch stetige Verschulung stattfindet.

Aus Gründen der Länge dieser Rückmeldung, verzichte ich darauf ähnliche Überlegungen zur höheren Berufsbildung anzustellen. Ich möchte aber darauf hinweisen, dass dieselben Konflikte zwischen einer von den Arbeitgebern ge-

steuerten höheren Berufsbildung und einer schulische geprägten höheren Berufsbildung und der berufsorientierten Weiterbildung an Fachhochschulen auftreten und es wert wären in einer Strategie thematisiert zu werden.

2. Durchlässigkeit des Bildungswesens

In den Dokumenten wird die Durchlässigkeit (horizontal und vertikal) häufig erwähnt aber nach meiner Lektüre praktisch nie konkret und direkt in Zusammenhang mit dem allgemeinbildenden Teil des Bildungswesens. Für eine zukunftsweisende und erfolgsversprechende Weiterentwicklung der Berufsbildung ist es aber m.E. zentral, dass diese im Gesamtkontext des ganzen Bildungswesens gedacht wird, was eine Reihe von Folgen nach sich zieht, auf welche im bestehenden Leitbild nicht eingegangen wird. Da sich die Berufsbildung (auf der Sekundarstufe II und der Tertiärstufe) in einem komplexen Wechselspiel mit den übrigen Bildungsangeboten befindet, müssten vermehrt bildungsstrategische Entscheidungen bei allen Bildungstypen und in allen Bildungsstufen unter Einschluss aller Akteure getroffen werden. So können schon vermeintlich kleine Eingriffe in den gymnasialen Teil der Sekundarstufe II oder bei den Fachmittelschulen grosse Auswirkungen auf die berufliche Grundbildung haben und ebenso können Entscheide auf der Hochschulstufe (bspw. zur Titelgestaltung in der tertiären Weiterbildung) von existentieller Bedeutung für die höhere Berufsbildung sein.

Die Durchlässigkeit innerhalb des Berufsbildungswesens, welche zwar mehrfach in den Dokumenten hervorgehoben wird¹, oder auch die konsequente Anwendung der Anrechnung von Leistungen ausserhalb des formalen Bildungswesens (validation des acquis) im Berufsbildungswesen müssten um ein weiteres Statement ergänzt werden: „Zentral für die Attraktivität und auch die Funktionalität des Berufsbildungswesens auf der Sekundarstufe II und der Tertiärstufe ist es, dass die Durchlässigkeit im gesamten Bildungswesen dergestalt weiterentwickelt wird, dass es, bei vorhandenen Kompetenzen und Leistungen, für Jugendliche in der Schweiz in Bezug auf die Bildungslaufbahn und den Arbeitsmarkterfolg keinen Unterschied macht ob man die nachobligatorische Ausbildung im berufsbildenden oder allgemeinbildenden Teil absolviert.“ Diese Form der „Gleichwertigkeit“ mit der

¹ Bspw. in 4. „Durch die Positionierung im Gesamtbildungssystem und die Koordination der Angebote werden Schnittstellen abgebaut, die Durchlässigkeit erhöht und die berufliche Neu- und Umorientierung vereinfacht.“ S. 23.

Allgemeinbildung, müsste m.E. als eigenständiges und zentrales Element der Vision festgehalten werden.

Eine solche Vision würde auch bedingen, dass bei allen bildungspolitischen Entscheidungen, die andere Bildungsstufen und –typen betreffen, die Auswirkungen auf die Berufsbildung zwingend mit zu berücksichtigen sind. Es geht also nicht nur um die Positionierung der Berufsbildung im gesamten Bildungssystem als vielmehr der Einsicht, dass eine positive Weiterentwicklung des Berufsbildungswesens nur dann gelingen kann, wenn auch bildungspolitische Entscheidungen, die die anderen Bildungstypen betreffen kohärent und in Abstimmung mit den Bedürfnissen und Anliegen der Berufsbildung getroffen werden. Die Berufsbildungsstrategie 2030 muss sich deshalb wegen der vielen Interdependenzen zwischen den Bildungstypen und –stufen als integraler Teil einer Gesamtbildungsstrategie 2030 sehen.

3. Zahl der Berufe und Weiterentwicklung der Berufe – Ausnützen der Potentiale transversaler Kompetenzen

Ein Punkt, welcher nicht die gleich hohe systemisch-strategische Bedeutung hat wie die vorangegangenen zwei Punkte, betrifft die Weiterentwicklung des Systems in Bezug auf die Berufsvielfalt. Im Begleitdokument wird mehrfach auf die steigende Bedeutung transversaler Fähigkeiten hingewiesen, insbesondere im Zusammenhang mit der Digitalisierung und den dafür notwendigen IKT Fähigkeiten. Daraus ergibt sich für mich eine Konsequenz, die ich in den Strategischen Leitlinien nicht genügend reflektiert sehe. Die Entwicklung unterschiedlicher Berufsbilder (und somit auch die Anzahl der Lehrberufe) muss ein Optimum zwischen Spezifität und zwischen Kompetenzen, die über ein grösseres Berufsfeld hinweg verwertbar sind, suchen. Dieses Optimum ist mitentscheidend dafür, genügend Betriebe zu finden, die die Ausbildung entweder kostentragend anbieten können oder nach der Lehre noch auf einen Zusatznutzen zählen dürfen. Es ist aber auch für die Lernenden entscheidend dafür, dass die berufliche Mobilität nach der Lehre in einem angemessenen Umfang gewährleistet ist. Wenn nun auf dieser Ausgangslage, vermehrt eine stärkere Bedeutung transversaler Kompetenzen betont wird, dann ist es auch eine Herausforderung, diese möglichst effizient in die einzelnen Berufsbilder zu integrieren. Wenn man also von einer Stärkung transversaler Fähigkeiten ausgeht, dann sollte es auch einer Strategischen Leitlinie entsprechen,

dass die Weiterentwicklung der Berufsbildung in grösserem Umfang als bisher sich bietende Effizienzpotentiale (*economies of scope*) ausnützt:

Transversale Kompetenzen sollten nur wo unbedingt notwendig berufsspezifisch definiert, entwickelt und vermittelt werden und wo immer möglich in einer einheitlichen Weise.

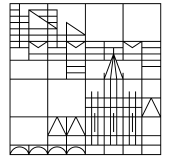
Dies könnte auch helfen, eine grössere Spezifität der Berufslandschaft aufrecht zu erhalten und nicht gezwungen zu sein aus Gründen des Fehlens einer kritischen Masse an Lernenden in einzelnen Berufen solche entweder aufheben oder sie zu Berufsbildern fusionieren zu müssen, die nicht einem Bedürfnis der ausbildenden Betriebe entsprechen.

Das hier Geschriebene trifft in besonderem Masse auch auf die höhere Berufsbildung zu, wo sich die mit der Modularisierung verbundenen erhofften Effizienzgewinne nur in ungenügender Masse eingestellt haben.

Ich habe mich in diesem Kurzgutachten auf wenige, mir am wichtigsten erscheinenden Punkte beschränkt, die eine systemische Bedeutung haben und hoffe, damit einen kleinen Beitrag zur Berufsbildungsstrategie 2030 leisten zu können.

Mit freundlichen Grüssen

Stefan C. Wolter



Universität Konstanz · Postfach 79 · 78457 Konstanz

Eidgenössisches Departement für Wirtschaft,
Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Bildung, Forschung und
Innovation SBF
Direktion
Ressort Berufsbildungspolitik

Einsteinstrasse 2, CH-3003 Bern

Prof. Dr. Marius R. Busemeyer

Fachbereich Politik- und
Verwaltungswissenschaft

Universitätsstraße 10
D-78464 Konstanz
+49 (0) 75 31 / 88 – 2860
Fax +49 (0) 75 31 / 88 - 4103

Marius.Busemeyer@uni-konstanz.de
www.uni-konstanz.de

11. September 2017

Gutachten Leitbild zur Berufsbildung 2030

Seite: 1/6

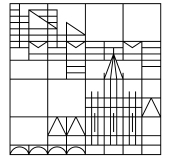
Sehr geehrte Frau Bosshard,
sehr geehrte Damen und Herren,

mit Email vom 24. Juli 2017 bitten Sie mich um die Erstellung eines wissenschaftlichen Gutachtens zum Leitbild der Berufsbildung 2030 in der Schweiz. Dieser Bitte komme ich hiermit gerne nach. Ich orientiere mich dabei an den von Ihnen in der Anfrage gestellten Fragestellungen.

Beginnen möchte ich allerdings mit der Feststellung, dass der Prozess der Erstellung dieses Leitbildes aus meiner Sicht ein sehr gelungenes Beispiel von weitsichtiger Politikplanung darstellt. Durch die Einbindung einer Vielzahl von relevanten „Stakeholdern“ und politischen Akteuren einerseits und die Reflektion der gewonnenen Erkenntnisse mit Experten aus der Wissenschaft andererseits wird die Zukunftsfähigkeit der Schweizerischen Berufsbildungspolitik eindrücklich belegt. Trotz dieser positiven Gesamteinschätzung möchte ich im Folgenden auf einige „Blindstellen“ hinweisen, die meines Erachtens im Leitbild noch bestehen. Letztlich ist es aber natürlich eine politische Entscheidung, welche Aspekte wie gewichtet werden sollen. Wie auch im Leitbild und in dem Hintergrundbericht erwähnt, befindet sich die Schweiz in der glücklichen Lage, dass die Berufsbildung heute schon sehr gut aufgestellt ist. Deswegen geht es primär darum, die Stärken des bestehenden Systems zu erhalten und kleinere Schwächen zu beheben.

Fragestellung 1: Wird das Leitbild den Anforderungen gerecht, welche sich der Berufsbildung gemäß der SWOT-Analyse stellen?

Eine Gegenüberstellung der Erkenntnisse der SWOT-Analyse (S. 8-10 im Hintergrundbericht) mit den Schwerpunktsetzungen des Leitbilds zeigt, dass einige der diskutierten Schwächen systematisch aufgegriffen werden. Im Vordergrund steht klar die Bemühung, das System

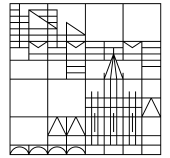


flexibel und umfassend an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen (Leitlinien (LL) 2, 5 und 7). In der SWOT-Analyse werden korrespondierend dazu als Schwächen des Systems seine Komplexität und Trägheit sowie bestehende Lücken bei den Bildungsinhalten genannt. Die Leitlinien erwähnen außerdem die Ziele, die „horizontale und vertikale“ Durchlässigkeit des Systems zu fördern bzw. auszubauen (LL 4) sowie individuelle Lernwege und Laufbahnentwicklungen zu ermöglichen (LL 3). Dies kann als Antwort auf zwei weitere identifizierte Schwächen interpretiert werden: die Tatsache, dass das bestehende Berufsbildungssystem die Bedürfnisse von Erwachsenen (gemeint sind wohl vor allen Dingen Erwachsene im höheren Alter, die bereits im Erwerbsleben stehen) zu wenig berücksichtigt, sowie der weithin bekannte Befund, dass die soziale Herkunft den Bildungserfolg stark beeinflusst.

Insofern kann durchaus eine Korrespondenz zwischen den in der SWOT-Analysen identifizierten systemischen Schwächen und den gewählten Leitlinien festgestellt werden. Aus meiner Sicht werden allerdings bestimmte Themenkomplexe (bewusst oder unbewusst) stärker gewichtet als andere, was daran liegen mag, dass die in der SWOT-Analyse ermittelten Schwächen nicht unbedingt alle Herausforderungen, die sich aus den genannten Megatrends ergeben, abdecken. Ich möchte dies an vier konkreten Punkten verdeutlichen.

Erstens: Der Hintergrundbericht erwähnt den Trend des „Upskilling“ und der steigenden Anforderungen, bezieht sich darin allerdings vor allen Dingen auf Entwicklungen innerhalb des Berufsbildungssystems (steigende Anforderungen innerhalb der Ausbildungsberufe sowie in der höheren Berufsbildung). Ein wichtiger Megatrend der vergangenen Jahrzehnte in den westlichen Industrieländern ist und war jedoch die zunehmende Akademisierung post-sekundärer Bildung, die mit der fortschreitenden Bildungsexpansion einhergeht. Sowohl von Seiten der Wirtschaft als auch von Seiten der Eltern, Schüler, Auszubildenden und Studierenden steigt die Nachfrage nach hochschulischer Bildung als Antwort auf die Herausforderungen der wissensbasierten Dienstleistungsökonomie. Aufgrund der starken Stellung der Berufsbildung ist diese Entwicklung in der Schweiz bislang deutlich weniger stark ausgeprägt als in anderen Ländern, aber es ist zu erwarten, dass der Trend zur Akademisierung post-sekundärer Bildung früher oder später auch hierzulande deutlich spürbarer sein wird.

Dies stellt eine zentrale Herausforderung für die Berufsbildung dar. Dies wird in den Leitlinien zwar angesprochen, aber auf eine bestimmte Weise: LL 4 betont die vertikale Durchlässigkeit zur höheren Berufsbildung, und LL 8 deutet auf öffentlichkeitswirksame „Werbemaßnahmen“ für die berufliche Bildung hin, deren Wirksamkeit angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um höhere Bildungsqualifikationen und den damit einhergehenden Berufsaussichten in der Zukunft allerdings immer begrenzter sein dürften. Des Weiteren könnte langfristig der Ausbau der Durchlässigkeit zur höheren Berufsbildung (LL 4) den gestiegenen Bildungsaspirationen der jungen Generationen ebenfalls nicht mehr gerecht werden. Insofern könnte die Entwicklung

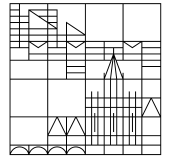


einer Vision für die zukünftige Berufsbildung stärker den Nexus zwischen beruflicher und hochschulischer/universitärer Bildung in den Blick nehmen, zum Beispiel durch die Entwicklung neuer Hybridmodelle wie die in Deutschland zunehmend beliebten dualen Studiengänge, die eine betriebliche Ausbildung mit einem Hochschul-Studium kombinieren. Begrüßenswert wäre außerdem eine stärkere Betonung des Ziels der horizontalen Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung mit dem Endziel der Überwindung der damit einhergehenden scharfen Trennung zwischen unterschiedlichen Bildungs- und Karrierewegen. LL 4 verbleibt in dieser Hinsicht unscharf, denn es wird nicht klar, ob sich die hier erwähnte horizontale Durchlässigkeit nur auf Angebote *innerhalb* des Sektors der Berufsbildung bezieht oder auch darüber hinaus geht.

Zweitens: Die SWOT-Analyse weist darauf hin, dass auch in der Schweiz die soziale Herkunft maßgeblich den Bildungserfolg prägt. Die Leitlinien scheinen mir in ihrer Gesamtheit allerdings den Aspekt der sozialen Inklusion in vergleichsweise geringem Ausmaß zu berücksichtigen. Wie oben erwähnt, ist die Gewichtung letztlich eine politische Entscheidung, aber die Attraktivität und Legitimität der beruflichen Bildung dürfte langfristig auch davon abhängen, ob es ihr gelingt, unterschiedliche Bildungsbedürfnisse zu bedienen und zur Verbesserung von sozialer Mobilität durch Bildungsaufstiege beizutragen. Das Inklusionspotenzial der beruflichen Bildung betrifft verschiedene Bereiche, die sich teilweise überlappen: die Förderung von bildungsschwachen Jugendlichen und von Jugendlichen mit Migrationshintergrund, die Inklusion von Jugendlichen mit geistiger oder körperlicher Behinderung sowie die Verminderung von geschlechter-bezogenen Formen von Diskriminierung.

Die Berücksichtigung von Aspekten der sozialen Inklusion stellt in dualen, betrieblich ausgerichteten Ausbildungssystemen besondere Herausforderungen dar. Die hohe Wertschätzung der Firmen für die Ausbildung beruht letztlich darauf, dass sie damit primär wirtschaftliche, und keine sozialpolitischen Ziele verfolgen können. Der internationale Vergleich von Berufsbildungssystem zeigt, dass eine explizite Übertragung von sozialpolitischen Aufgaben an die Unternehmen, unter Umständen gefördert durch besondere Subventionen, negative Rückkopplungseffekte haben und letztlich zu einem Rückzug der Unternehmen aus der Ausbildung beitragen kann. Dennoch übernehmen Unternehmen implizit in der beruflichen Bildung auch bildungs- und sozialpolitische Aufgaben. Die Herausforderung für die Politik ist es, neue Policy-Instrumente zu entwickeln, die sicherstellen, dass das inklusive Potenzial der beruflichen Bildung verbessert werden kann, ohne dass die Ausbildungsbereitschaft der Unternehmen darunter leidet. Dies hätte man expliziter – zum Beispiel in Form einer eigenen Leitlinie – thematisieren können.

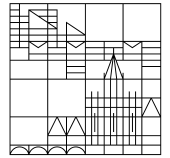
Drittens: Eine Frage, die im Leitbild an zentrale Stelle genannt wird, ist die Anpassungsfähigkeit des Systems an sich verändernde ökonomische Rahmenbedingungen – Stichwort Megatrend „Digitalisierung“. In Deutschland (und vermutlich auch in der Schweiz) wurden in den 1980er und 1990er Jahren bereits ähnliche Diskussionen geführt, als es um die Anpassung der



Berufsbildung an neue Produktions-, Informationsverarbeitungs- und Kommunikationstechnologien ging. In der damaligen Diskussion gab es durchaus skeptische Stimmen, die den Akteuren der Berufsbildung nicht zutrauten, diese Anpassung zu schaffen, da die Berufsbildung zu sehr in der Logik der Industriegesellschaft verwurzelt sei. Auch wenn sich diese Kritik in weiten Teilen als falsch erwiesen hat, deutet sie doch auf eine Schwachstelle von dual-betrieblichen Ausbildungssystemen hin: In Zeiten radikalen technologischen Wandels sind in der betrieblichen Ausbildung selbst nicht unbedingt die Fertigkeiten und Kompetenzen vorhanden, um Jugendliche auf dem neuesten Stand der Technik ausbilden zu können. Im Gegenteil: Frisch ausgebildete Nachwuchskräfte können selbst dazu beitragen, neue Fertigkeiten und Kompetenzen in die Unternehmen zu bringen und so zu einer Diffusion von Wissen und Kompetenzen beizutragen.

Das Leitbild und die Leitlinien verbleiben an dieser Stelle recht vage. Die SWOT-Analyse liefert den widersprüchlichen Befund, dass einerseits Lerninhalte „rasch und präzise an veränderte Anforderungen angepasst“ werden, andererseits das System „komplex und träge“ ist (S. 8). Eher implizit als explizit steht dahinter die Erwartung, dass eine möglichst schnelle Anpassung der Berufsbildung an sich verändernde Rahmenbedingungen dann am besten gelingen kann, wenn die Unternehmen selbst die Initiative behalten. Dies funktioniert allerdings dann nicht mehr, wenn die Unternehmen die benötigten Fertigkeiten und Kompetenzen nicht mehr selbst in ihrer Belegschaft vorhalten können, sondern eigentlich auf neuen Input von Nachwuchskräften angewiesen sind. Die zentrale Herausforderung ist daher, wie auch über externe Kanäle neue Fertigkeiten und Kompetenzen in die Unternehmen getragen werden können, die diese selbst noch nicht haben. Dies könnte geschehen über eine stärkere Rolle (hoch-)schulischen oder außer- und überbetrieblichen Ausbildungsstätten, die gezielt zur Diffusion von neuem Wissen eingesetzt werden, und/oder eine stärkere Beteiligung der Berufsbildungsforschung. Auch wenn der Primat der Ausbildungsbetriebe anerkannt wird, wäre es aus meiner Sicht zumindest ratsam, diese Zusammenhänge einmal kritisch zu überprüfen.

Viertens: Der Hintergrundbericht erwähnt „Steigende Mobilität und Flexibilität in den Arbeitsbeziehungen“ als einen wichtigen Megatrend. Aus meiner Sicht unterscheidet sich dieser Megatrend in signifikanter Hinsicht allerdings von den anderen erwähnten Trends. Makrostrukturelle Entwicklungen wie Digitalisierung, Migration, demografischer Wandel u.ä. sind extern gegebene Entwicklungen, die sich durch (bildungs-)politisches Handeln nur in geringer Weise beeinflussen lassen. Die Arbeitsbeziehungen hingegen sind sehr wohl beeinflussbar durch politisches Handeln, und es gibt vielseitige Wechselwirkungen zwischen der Berufsbildung und den Arbeitsbeziehungen. Auch wenn dies vereinzelt der Fall sein mag, dürfte es doch eher eine Minderheit unter den Jugendlichen sein, die die zunehmende Flexibilisierung und gestiegene Erwartungen an ihre berufliche und räumliche Mobilität begrüßen oder sogar einfordern. Insofern sollte es bei der Ausgestaltung von Berufsbildungspolitik nicht unbedingt darum gehen, diesen Trend bewusst aufzunehmen und zu verstärken, sondern unter Wahrung



des Berufsprinzips dafür zu sorgen, dass Bildungs- und berufliche Karrieren weiterhin verlässliche Zugangswege zu qualifizierter und gut bezahlter Beschäftigung bleiben.

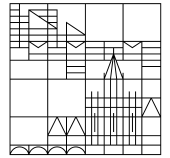
In diesem Zusammenhang ist auch Leitlinie 5 zu diskutieren, die die Notwendigkeit zur Schaffung von „individuelle[n] und marktgerechte[n] Bildungsangebote[n]“ diskutiert. Auch der Hintergrundbericht betont das Ziel der „Modularisierung“ und der Förderung von individuellen Lernwegen (S. 15). Auch wenn eine (Teil-)Modularisierung und Flexibilisierung von Ausbildungsangeboten durchaus die Anpassungsfähigkeit des Systems verbessern kann, gibt es verschiedene Nachteile und potenziell negative Nebeneffekte. Eine zu starke Modularisierung (wie etwa in Großbritannien) führt zu einer Fragmentierung und Bürokratisierung von Qualifikationssystemen, die sich negativ auf die Vergleichbarkeit und Transparenz von Berufsabschlüssen auswirken kann. Eine zu starke Aufsplitterung der Berufsbilder in einzelne Berufe verhindert außerdem eine ganzheitliche Ausbildung im Sinne des „Berufsprinzips“, was sich langfristig *negativ* auf die Anpassungsfähigkeit von Auszubildenden und Unternehmen auswirken könnte: Eine ganzheitliche Ausbildung basiert auf der Idee, dass Unternehmen teilweise „über Bedarf“ ausbilden und so bei sich verändernden Rahmenbedingungen auf breit qualifizierte Fachkräfte zurückgreifen können. Eine zu weitgehende Modularisierung kann dazu führen, dass sich Ausbildung stärker an konkreten Bedarfen ausrichtet. Ein unter Umständen damit einhergehendes bausteinbezogenes Prüfungswesen würde es den Unternehmen erschweren, die Ausbildung von Jugendlichen in reale Arbeitsabläufe im Betrieb zu integrieren. Die Herausforderung besteht daher meiner Ansicht nach darin, Flexibilisierungspotenziale der Berufsbildung auszubauen, ohne das Berufsprinzip und die Ganzheitlichkeit der Ausbildung dadurch in Frage zu stellen. Dies könnte in einer Leitlinie (z.B. LL 5) stärker berücksichtigt werden.

Da ich bei der Beantwortung Ihrer ersten Fragestellung bereits einige darüber hinaus gehende Aspekte angesprochen habe, kann die Beantwortung der weiteren Fragestellungen deutlich kürzer ausfallen.

Fragestellung 2: *Fokussiert das Leitbild die systemischen Pfeiler der Berufsbildung in angemessener Weise?*

Im Prinzip ja. Ich denke allerdings, wie oben schon angesprochen, dass die Verbindungen zum Hochschul-Sektor (allgemeines und berufliches höheres Bildungswesen) noch etwas mehr ausgebaut werden sollte. Außerdem könnte man vor dem Hintergrund der Inklusionsfrage die Frage der Übergänge (Ausbildungsvorbereitung) von der Schule in die berufliche Bildung etwas mehr betonen.

Fragestellung 3: *Genügt das Leitbild im Hinblick auf potentielle makroökonomische Veränderungen?*



Ich sehe hier weniger das Problem, dass die Schweizer Berufsbildung auf absehbare Zeit Schwierigkeiten hätte, konjunkturelle Schwankungen zu überstehen. Problematischer dürften eher die oben angesprochenen Entwicklungen sein, die meines Erachtens in der Tat im Leitbild noch etwas stärker reflektiert werden könnten: 1. Der Akademisierungstrend, der auch die Schweizer Berufsbildung stärker betreffen wird und dazu führen kann, dass die Jugendlichen mit besseren schulischen Qualifikationen sich für die Hochschulen statt für die Berufsbildung entscheiden. Dies könnte zu stärkeren Problemen von „skills mismatch“ führen, d.h. einer Gleichzeitigkeit von unbesetzten Lehrstellen (da die besser Gebildeten in den Hochschulsektor abwandern) und Lehrstellenknappheit für Jugendliche mit Bildungsdefiziten, für die bestehenden Ausbildungsangebote zu anspruchsvoll sind. Die Politik sollte hierauf durch gezielte Maßnahmen reagieren: Förderung von Übergangsmaßnahmen für Jugendliche mit Bildungsdefiziten einerseits sowie Schaffung von attraktiven Hybrid-Angeboten aus beruflicher und hochschulischer Bildung andererseits. 2. Upskilling und Digitalisierung kann dazu führen, dass die Unternehmen nicht mehr selbst unbedingt die notwendigen Kompetenzen und Fertigkeiten in der Berufsbildung vorhalten, sondern auch von externer Unterstützung durch überbetriebliche Ausbildungsangebote profitieren können.

Fragestellung 3: Berücksichtigt das Leitbild nationale und internationale Entwicklungen und Erfahrungen ausreichend?

Der Hintergrundbericht geht ausführlich auf die Herausforderungen („Megatrends“) ein, denen die sich Berufsbildung in der Schweiz sowie in anderen Industrienationen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten stellen muss. Ein systematischer Vergleich der Stärken und Schwächen der Schweizer Berufsbildung mit den Systemen in anderen Ländern findet allerdings nur begrenzt statt. Die internationale Dimension wird auf S. 25 zwar erwähnt, aber vor allen Dingen im Hinblick darauf, wie die internationale Anerkennung des Schweizer Systems gesichert werden kann, obwohl es bereits heute schon als „vorbildlich“ gilt. Natürlich genießt die Schweizer Berufsbildung heute schon einen international sehr guten Ruf, allerdings könnte es dennoch hilfreich sein, einen systematischen internationalen Vergleich vorzunehmen, der die Vor- und Nachteile der jeweiligen Systeme empirisch untersucht. Auch die SWOT-Analyse hätte beispielsweise um die Dimension des internationalen Vergleichs erweitert werden können.

Soweit meine Einschätzungen. Ich hoffe, diese Anregungen und Kommentare sind für Sie hilfreich. Ich stehe natürlich für Rückfragen gern zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Marius R. Busemeyer