



NEUE RAHMENBEDINGUNGEN IN DER BERUFLICHEN WEITERBILDUNG

Was ist zu tun und wie gehen Sie vor?

Fachtagung vom 17. März 2016

Marcel Schöni, Betriebsökonom FH

1 WAS IST DIE „BERUFLICHE WEITERBILDUNG“?

Die umgangssprachlich verwendete Bezeichnung „Berufliche Weiterbildung“ wird häufig als Sammelbegriff für Bildungsangebote der höheren Berufsbildung, der berufsorientierten und teilweise auch der allgemeinen Weiterbildung genutzt, da ein Grossteil der privaten wie auch öffentlichen Weiterbildungsinstitutionen (vgl. exemplarische Angebotsübersicht) beide Arten von Bildungsleistungen anbieten.

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | -> Verkaufsfachleute mit eidg. Fachausweis | |
| Prozesse und Organisation | | Logistik | |
| -> Prozessfachleute mit eidg. Fachausweis | | -> Sachbearbeiter/in Logistik | |
| -> Zertifikatslehrgang Projektmanagement edupool.ch | | -> Logistikfachleute mit eidg. Fachausweis | |
| -> KMU-Geschäftsfrau WZR | | -> Supply Chain Manageri/in HFP | |
| Floristik & Gartenbau | | Sprachen | |
| -> Florist/in mit eidg. Fachausweis | | -> Englisch | |
| -> Obergärtner/in mit eidg. FA | | -> Englisch - Sprachdiplome | |

Abb. 1: Exemplarische Angebotsübersicht eines „Weiterbildungszentrums“; Quelle: WZR, 2016

Dabei lassen sich die Bildungsangebote der beiden Bildungsarten „Höhere Berufsbildung“ und „Berufsorientierte und allgemeine Weiterbildung“ folgendermassen unterscheiden.

| Bildungsart | Bildungsangebot |
|---|---|
| Höhere Berufsbildung | Höhere Fachschulen |
| | Berufsprüfung |
| | Höhere Fachprüfung (auch Meisterprüfung) |
| | Nicht vom Bund reglementierte Abschlüsse* |
| Berufsorientierte und allgemeine Weiterbildung | Berufsorientierte Weiterbildung |
| | Allgemeine Weiterbildung (Kurse, Konferenzen, Seminare) |

Abb. 2: Übersicht „berufliche Weiterbildung“; Quelle: in Anlehnung an SKBF 2014

*Grundsätzlich werden die Abschlüsse der höheren Berufsbildung durch den Bund im Berufsbildungsgesetz geregelt. Es gibt aber zusätzlich Diplome und Nachdiplome, für die das nicht gilt. Im Jahr 2013 waren das 2'118 Diplome (vorwiegend in den Bereichen Gastgewerbe und Catering).¹

¹ BFS, 2014, S. 30.

2 ENTWICKLUNGEN

Die nachfolgende Betrachtung beschränkt sich aus Gründen der Datenverfügbarkeit auf die höhere Berufsbildung.²

2.1 Nachfrageentwicklung

Im Jahr 2014 wurden rund 27'000 Abschlüsse erworben, davon 54% eidgenössische Fachausweise (vgl. Abbildung 3). Die Diplome der höheren Fachschulen folgen mit 30%, und die eidgenössischen Diplome betragen 10%. Eidgenössische Fachausweise und Höhere Fachschuldiplome weisen in den vergangenen zehn Jahren eine stetige Zunahme aus.

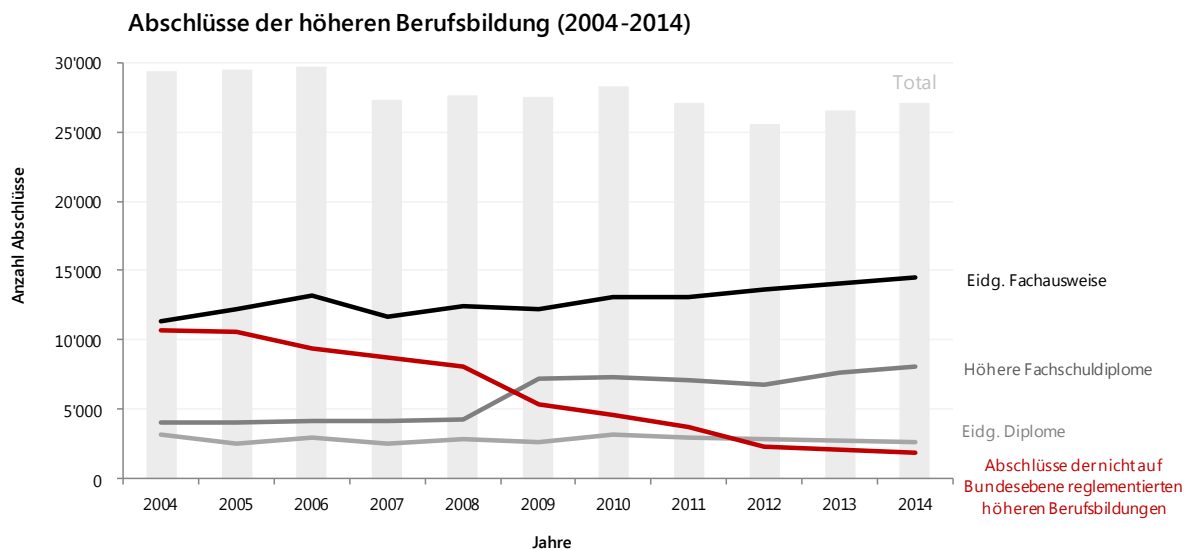


Abb. 3: Bildungsabschlüsse der höheren Berufsbildung; Quelle: BFS 2015a

Diplome der nicht auf Bundesebene reglementierten höheren Berufsbildung machen weniger als 10% aus. Ihr Anteil ist seit 2005 deutlich gesunken, weil die meisten Abschlüsse in die vom Bund reglementierten Bereiche überführt wurden.

Das Durchschnittsalter beim Erwerb eines Diploms beträgt rund 31 Jahre.

2.2 Angebotsentwicklung

Das Angebot der höheren Berufsbildung wird durch öffentliche und private Schulen bestritten. Private Anbieter dominieren mit rund zwei Dritteln, gemessen an der Anzahl der Bildungsinstitutionen (vgl. Abbildung 4). Die Anzahl der Anbieter ist in den letzten vier Jahren von 328 auf 361 angestiegen. Die Anzahl der öffentlichen und privaten Anbieter (mit subventionierten Angeboten), hat sich dabei nicht verändert. Gewachsen ist lediglich die Zahl der privaten Anbieter (ohne subventionierte Angebote), und zwar von 128 auf 162.

² SKBF, 2014, S. 266.

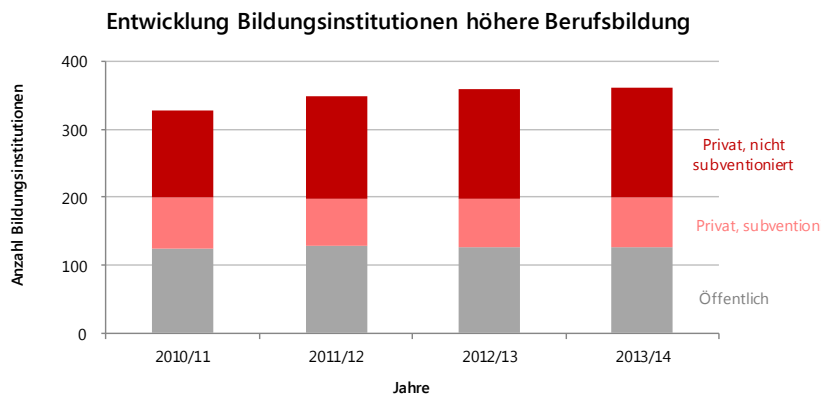


Abb. 4: Bildungsinstitutionen der höheren Berufsbildung; Quelle: BFS 2015b

Die Anbieter von Angeboten der höheren Berufsbildung sind regional sehr ungleich verteilt. Dies ist in erster Linie auf eine starke Konzentration von Anbietern in einzelnen Kantonen zurückzuführen. Die geografische Verteilung der Anbieter der beruflichen Grundbildung (Zulieferer) spielt nur eine untergeordnete Rolle.³

2.3 Finanzierung

Die höhere Berufsbildung wird durch Bund, Kantone, Organisationen der Arbeitswelt, Unternehmen und teilnehmende Studierende finanziert. Eine „Berufsprüfung“ kostete im Jahre 2011 durchschnittlich CHF 12'500.-, eine „höhere Fachprüfung“ rund CHF 18'000.-. Etwas mehr als die Hälfte der Kosten für die Berufsprüfungen wird durch private Beiträge der Teilnehmenden finanziert. Rund ein Drittel wird durch finanzielle Beiträge der Arbeitgeber getragen. Lediglich etwas weniger als 10% stammen aus öffentlichen Quellen.⁴

Der Anteil der eigenen Beiträge der Teilnehmenden ist bei den höheren Fachprüfungen noch höher und beträgt rund 60%. Die durch die Teilnehmenden selbst zu tragenden Kosten können jedoch stark variieren, da sie bspw. abhängig sind von den gewählten Bildungsgängen oder von der Unterstützung oder kantonalen Subventionierung des Weiterbildungsanbieters.⁵

Die Angebote der höheren Fachschulen werden ebenfalls mehrheitlich durch die öffentliche Hand subventioniert. Der Rest stammt grösstenteils aus Studiengebühren.⁶

2.4 Systemwechsel bei der Finanzierung von vorbereitenden Kursen

Ab 1.1.2018 „wird der Bund neu Subventionen für die Vorbereitungskurse bereitstellen mit dem Ziel, die Kursteilnehmenden bei der Finanzierung zu entlasten“ (vgl. Abbildung 5 auf der nächsten Seite). Die kantonalen Subventionen werden grösstenteils wegfallen. Die Beträge für vorbereitende Kurse werden neu direkt den Kursteilnehmenden (subjektorientiert) ausbezahlt und nicht mehr den Weiterbildungsanbietern (objektorientiert).⁷

Wie sich die Umstellung von der Objekt- zu Subjektfinanzierung auf die Nachfrage und das Angebot auswirkt, wird unter Fachpersonen kontrovers diskutiert. Bei der Entwicklung der Nachfrage reichen die Meinungen von „wird sinken“, „bleibt gleich“ bis hin zu „wird leicht steigen“. Einig sind sich die Experten jedoch, dass sich die Umstellung je nach Berufen und Angeboten sehr unterschiedlich auswirken wird.

³ SKBF 2015, S. 254.

⁴ Die Durchführung der eidgenössischen Berufs- und höheren Fachprüfungen (reine Prüfungen) werden zwischen 60% bis 80% durch den Bund finanziert (Kuhn, A. & Schweri, J., 2014).

⁵ SWIR, 2014, S. 57f.

⁶ SKBF, 2014, S. 260f.

⁷ Kuhn, A. & Schweri, J., 2014

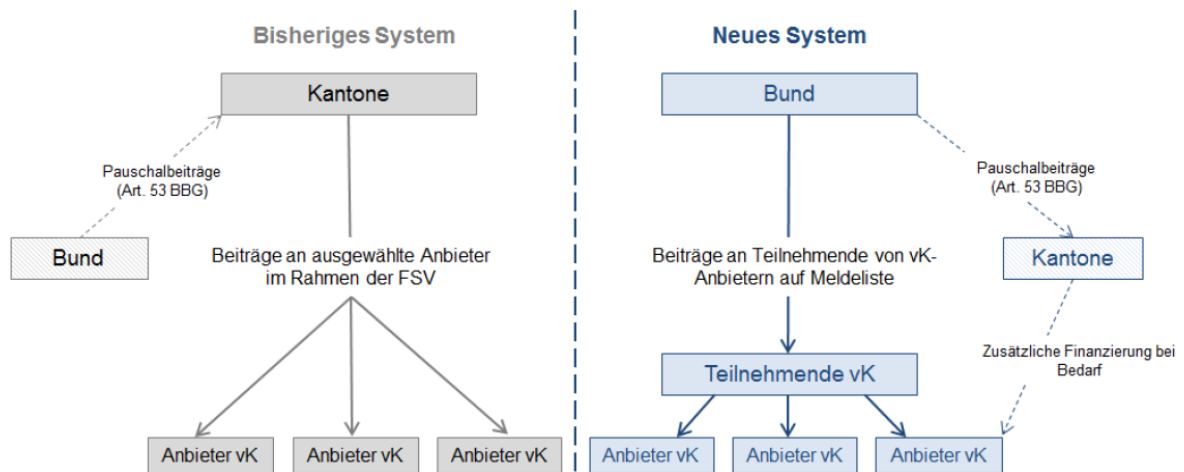


Abb. 5: Neue Finanzierungslogik der vorbereitenden Kurse; Quelle: SBFI 2015b

Der Bund will die höhere Berufsbildung stärken und entwickeln, in dem er Wettbewerb schafft oder diesen intensiviert. Dazu lässt er den Markt spielen, was nur funktioniert, wenn die Studierenden frei wählen können. Alle Kursanbieter sollen dabei gleich behandelt werden. Ob das eine gute Absicht ist und die Mittel zweckmässig sind, soll hier nicht diskutiert werden. Man kann aber in etwa abschätzen, welche Konsequenzen sich aus der Systemumstellung ergeben.

Da die subjektorientierte Bundespauschale den Kursteilnehmenden erst bei Absolvierung der Prüfung ausbezahlt wird⁸, ist tendenziell eher mit einem leichten Rückgang zu rechnen. In jedem Fall kommt die Finanzkraft der Studierenden ins Spiel und somit alternative „Vorfinanzierungsquellen“, allen voran die Arbeitgeber, aber auch Berufsverbände, Banken, Stipendienggeber, persönliche Finanzierungsquellen („friends and family“) oder eventuell auch die Bildungsanbieter selber. Auf der anderen Seite erhöht der Bundesbeitrag (zwar verzögert) die Kaufkraft der Kursteilnehmenden auf dem Markt der Vorbereitungskurse, was tendenziell zu einer höheren Nachfrage führen kann.⁹

Wenn auch eine Prognose der Nettoauswirkungen auf das Nachfragevolumen als Ganzes schwierig ist, so kann man doch vermuten, dass es durch den Systemwechsel zu Nachfrageverschiebungen kommen wird. Und diese können möglicherweise sehr schnell und auch in grossem Umfang stattfinden, was dann für einzelne Angebote oder Bildungsinstitutionen dramatische Konsequenzen haben könnte.

Betrachtet man nur die Angebotsseite, so bringt der Systemwechsel für die bisher nicht subventionierten Anbieter sicherlich Vorteile. Für die bisher objektfinanzierten Institutionen bedeutet der Systemwechsel jedoch, dass die Einnahmen neu ausschliesslich von der Anzahl der Teilnehmenden und den Kursgebühren abhängen.

3 WAS IST ZU TUN?

Angesichts der Tatsache, dass derzeit die Auswirkungen der Systemumstellung noch nicht bekannt sind und sich auch schwer voraussagen lassen, könnten Sie versucht sein, zunächst einmal die weitere Entwicklung abzuwarten und nichts zu unternehmen, bis sich der Nebel lichtet. Unbedachter Aktivismus schadet oft mehr als er nützt. Auf der anderen Seite scheint trotz aller Unsicherheit eine wesentliche Annahme plausibel: Die durch den Bund beabsichtigte Wettbewerbszunahme wird eintreffen. Zwar war es auch bisher schon so, dass längerfristig nur diejenigen Weiterbildungsangebote Bestand haben,

⁸ SBFI, 2015c.

⁹ Kuhn, A. & Schweri, J., 2014.

die auf eine ausreichende Nachfrage treffen. Es ist aber davon auszugehen, dass es in Zukunft viel schneller zu Verschiebungen kommen wird und im Wettbewerb um die Teilnehmenden neue Instrumente eingesetzt werden wie bspw. die Kreditfinanzierung.

Auch im freien Markt gibt es keine Sicherheit über das zukünftige Nachfrageverhalten, das Verhalten von Konkurrenten und Regulatoren. Trotzdem oder gerade deshalb hat es sich bewährt, sich Gedanken zu machen, wie man im Wettbewerb bestehen will. Das bedeutet nicht, dass man immer der erste sein muss. Es kann eine erfolgreiche Strategie sein, sich schnell an Veränderungen anzupassen. Nur: Auch wer sich schnell anpassen will, muss dazu bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Und die sind heute vermutlich bei lange nicht allen Institutionen gegeben. Deshalb ist proaktives Handeln das Gebot der Stunde, in dem Sinne, dass Sie sich fit machen für einen intensiveren Wettbewerb. Dies ist nur schon deshalb nötig, damit Sie sich im Kreis der Verantwortlichen einig werden, in welche Richtung Sie überhaupt marschieren wollen. Denn eins blockiert Ihre Reaktionsfähigkeit und Schlagkraft garantiert: Uneinigkeit in den Führungsgremien.

Ein erster Schritt kann sein, operative Verbesserungen anzustreben, bspw. Kosten zu senken oder die Werbung auszubauen. Solche Massnahmen wirken im Idealfall schnell, garantieren aber keinen nachhaltigen Erfolg, da sie die eigene Position im Vergleich zu den anderen Weiterbildungsanbietern nicht auf Dauer verbessern.¹⁰

Längerfristige Massnahmen mit grösserem Potenzial bedingen in der Regel grössere Investitionen. Als Entscheidungsgrundlage ist es sinnvoll, die Ausrichtung Ihrer Institution – die Strategie – zu erarbeiten oder wenn bereits vorhanden umfassend zu überprüfen (vgl. Abbildung 6). In Weiterbildungsinstitutionen begegnet man dem „strategischen Management“ oft mit Vorurteilen wie bspw. strategisches Management sei „Hokuspokus“! „Wie soll man in einer immer turbulenteren Welt überhaupt noch planen? Strategisches Management ist nur etwas für internationale Konzerne, um sich im globalen Wettbewerb zu positionieren. Weiterbildungsinstitutionen haben ganz andere Probleme. Strategische Planung ist viel zu kompliziert! Sie produziert nur Papier.“

„doing things right“

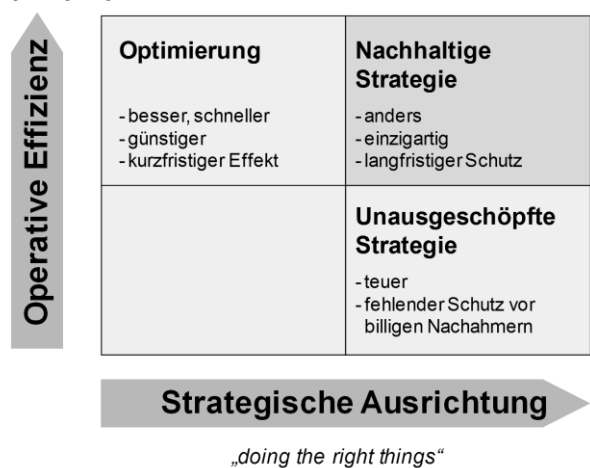


Abb. 6: Operative Effizienz vs. Strategische Ausrichtung;
Quelle: Lombriser et al.

Der richtige Zugang ist keine Frage von „entweder – oder“. Operative Verbesserungen sind eine ständige Management-Aufgabe. Dabei gibt es eine nicht zu unterschätzende Gefahr: dass Sie nämlich wie ein Hamster im Rad immer schneller und schneller rennen und doch nicht von der Stelle kommen. Sie sind dann immer unter Druck und haben weder Zeit noch Energie, einmal grundsätzliche Fragen zu diskutieren. Die praktische Erfahrung zeigt: Ein Strategieentwicklungsprozess braucht Zeit und setzt gedankliche Freiheit voraus. Wenn Sie immer unter Druck sind, überlegen Sie, ob Sie die Zeit sinnvoll einsetzen. Der Bauer (vgl. Kasten) müsste sich wohl Hilfe holen, vielleicht schaffen Sie es mit internem Zeit-Management.

Permanenter Druck

Ein Bauer rennt hektisch seinen entlaufenen Hühnern hinterher. Sein Nachbar – vermutlich von Beruf Berater – ruft ihm zu, er solle doch einen Zaun um den Hühnerstall setzen, worauf ihm der Bauer zur Antwort gibt, dafür habe er nun wirklich keine Zeit, denn er müsse die Hühner einfangen.

¹⁰ Lombriser et al., 2007, S. 18.

4 WIE KÖNNEN SIE VORGEHEN?

Nun stellt sich die Frage: Wie können Sie vorgehen? Welche Fragen müssen Sie sich stellen? Wie finden Sie die richtigen Antworten?

Nachfolgend eine Auswahl möglicher Fragen im Sinne einer Anregung:

Was ist der Zweck Ihrer Institution? Welches ist Ihr Kerngeschäft? Wo sind Sie gut, was sind Ihre Kernkompetenzen? Welche Ziele haben Sie? Mit welchen Massnahmen setzen Sie Ihre Ziele um? Welche Prioritäten haben Sie? Welches wären die mit am wenigsten Aufwand verbundenen Massnahmen, um Einnahmen zu generieren? Was brauchen Sie für die Umsetzung dieser Massnahmen? Wer in Ihrer Institution kann welche Ideen umsetzen? Und schliesslich: Sind Sie sich in der GL darüber einig?

Die Frage „Was genau wollen Sie?“ wurde in der Welt der Objektfinanzierung oft sinngemäss so beantwortet: „Wir brauchen mehr Geld, um dieses und jenes umsetzen zu können.“ Für diese Antwort gibt es in der Subjektfinanzierung keinen Adressaten mehr. Sie müssen anders an die Frage herangehen.

Was der Harvard-Strategieexperte Michael E. Porter für die Privatwirtschaft überzeugend aufzeigen konnte, kann für Weiterbildungsanbieter eine Orientierung sein: nachhaltig erfolgreiche Unternehmen verfolgen meist eine unverwechselbare, einzigartige Strategie, mit der sie sich deutlich von anderen Anbietern unterscheiden. Eine solche umfasst zwei Hauptkomponenten.

1. Einzigartige Positionierung: alles für jeden sein zu wollen ist für Anbieter von Weiterbildungen in Zukunft wahrscheinlich der sichere Weg zum Misserfolg. Darum sollten Sie sich folgende strategische Frage stellen: mit welchen Angeboten und an welchen Standorten können Sie Ihre Leistungen so erbringen, dass Sie aus Sicht des Kunden einen eindeutigen und einmaligen Kundennutzen (Wettbewerbsvorteil) erzielen können? Die Beantwortung dieser vermeintlich trivialen Frage ist anspruchsvoll und erfordert fundierte Kenntnisse der externen und internen Möglichkeiten. Jeder Entscheid bedeutet immer auch Verzicht auf anderes. Nicht selten ist es einfacher zu formulieren, was man nicht machen kann oder will. Deshalb ist die Verzichtsfrage oft ein guter Ausgangspunkt bei der Strategie-Diskussion.

Zu Zeiten der Objektfinanzierung mag es legitim gewesen sein, alle möglichen Weiterbildungswünsche erfüllen und möglichst viele Angebote anbieten zu wollen. Bei verschärftem Wettbewerb besteht die Gefahr, dass Sie sich, verzetteln, an Profil verlieren und Widersprüche in Bezug auf Image und Qualität oder hinsichtlich organisatorischer Abläufe und Fähigkeiten provozieren.

Es liegt auf der Hand, dass Sie Ihre Angebote in Zukunft noch kritischer unter die Lupe nehmen. Zeigt der Trend der Teilnehmenden in einem Weiterbildungsangebot wie in unserem Beispiel (vgl. Abbildung 7) bei Seminar B und Kurs A deutlich nach unten, werden Sie diese Angebote unter dem Aspekt der Rentabilität in Frage stellen, dabei aber nicht aus dem Auge verlieren, dass ein überzeugendes und stimmiges Sortiment normalerweise nicht nur „Top-Seller“ enthalten kann.

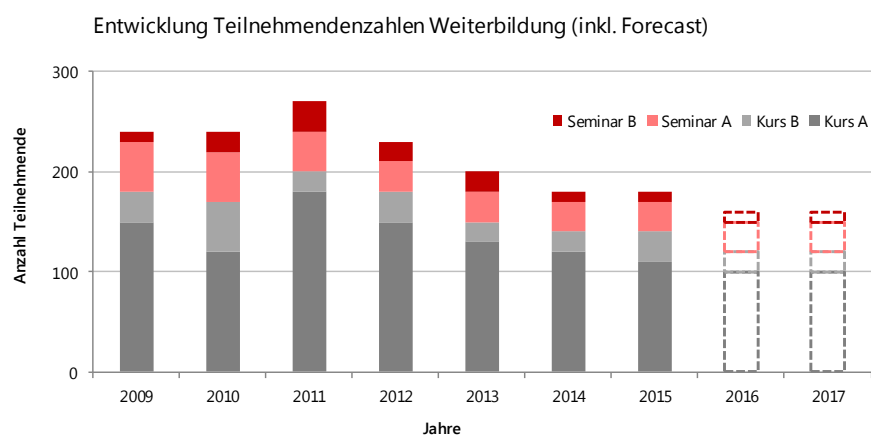


Abb. 7: Entwicklung Teilnehmendenzahlen nicht subventionierte Angebote heute; Quelle: Eigene Darstellung

2. Passende Wertekette: Die Ressourcen, Fähigkeiten und Aktivitäten innerhalb der Institution sind auf die angestrebte strategische Positionierung auszurichten und so zu gestalten, dass sie zu einander passen und sich gegenseitig verstärken («strategischer Fit»). So kann eine Weiterbildungsinstitution, die sich bewusst auf einen Bereich festlegt, die Bedürfnisse der Teilnehmenden gezielter abdecken und auch effizienter anbieten.

Leider gibt es für Strategien keine Betty Bossi-Rezepte, die gewissermassen immer passen. Erfolgversprechende Strategien sind individuell. Um sie zu entwickeln, hilft Ihnen Ihre fundierte Branchenkenntnis, Fachkompetenz und Erfahrung. Sie sind die Expertin oder der Experte. Sie finden die richtigen Antworten. Folgende Hinweise werden Ihnen helfen:

Beachten Sie bei Ihrem Vorgehen folgende drei zentrale Punkte:

- Führen Sie eine saubere Analyse spezifisch für Ihre Institution durch.
- Denken Sie in Szenarien.
- Setzen Sie Prioritäten bei Ihrem Angebot. Nur so erhalten Sie ein klares Profil.

Quellen

BFS. (2014): Bildungsabschlüsse 2014. Neuchatel 2014.

BFS. (2015a): Ausgewählte Bildungsabschlüsse. Entwicklung. Stand Juni 2015.

BFS. (2015b): Bildungsinstitutionen nach Bildungsstufe und Kanton 2010/11. Stand Juni 2015.

BFS. (2015c): Bildungsperspektiven. Szenarien 2015-2024 für das Bildungssystem.

Kuhn, A. & Schweri, J. (2014): Die neue Finanzierung in der höheren Berufsbildung und ihre Auswirkungen in: Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik 9-2014.

Lombriser, R., Abplanalp, P. A. & Wernigk, K. (2007) : Strategien für KMU. Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU*STAR-Navigator. Zürich: Versus Verlag.

SBFI. (2015a): Änderung des Berufsbildungsgesetzes (BBG): Stärkung der höheren Berufsbildung; Eröffnung des Vernehmlassungsverfahrens. Erläuternder Bericht von Januar 2015.

SBFI. (2015b): Finanzierung der höheren Berufsbildung. Online: gefunden unter <http://www.sbfi.admin.ch/hbb/02488/02489/index.html?lang=de>.

SBFI. (2015c): Weiteres Vorgehen Finanzierung. Online: gefunden unter <http://www.sbfi.admin.ch/hbb/02488/02489/02822/index.html?lang=de>.

SBFI. (2015d): Berufsbildung in der Schweiz. Fakten und Zahlen 2015.

SKBF. (2014): Bildungsbericht Schweiz 2014. Aarau: Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung.

SWIR. (2014): Höhere Berufsbildung in der Schweiz. Expertenbericht des EHB im Auftrag der Geschäftsstelle des Schweizerischen Wissenschafts- und Innovationsrats SWIR. Arbeitsdokument Geschäftsstelle SWIR 2/2014.