



Berufsbildungskonzept

Kanton Basel-Landschaft

**"Wir machen unsere Lernenden stark und
verschaffen Ihnen Vorteile auf dem
Arbeitsmarkt"**

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Ausgangslage.....	3
3. Situationsanalyse	4
3.1. Organisationsanalyse	4
3.1.1. Werte, Leitideen, Ziele der Berufsbildung	5
3.1.2. Zahlen, Daten, Fakten	5
3.1.3. Aufbau- und Ablauforganisation.....	6
3.1.4. Mittel und Ressourcen	7
3.1.5. Anerkennung und Anreiz, sich in der Berufsbildung zu engagieren	7
3.1.6. Beziehungen, Klima, Kommunikation.....	7
3.1.7. Organisationsdemografie.....	8
3.1.8. Rechtliche und konzeptionelle Rahmenbedingungen.....	8
3.1.9. Ergebnisse des 'Erfahrungsaustauschs' für Berufsbildungsfachpersonen.....	8
3.2. Fazit in Bezug auf die Organisationsanalyse	10
3.3. Umfeldanalyse	10
3.3.1. Demografischer Wandel	11
3.3.2. Neues Berufsbildungsgesetz	11
3.3.3. Strukturwandel.....	12
3.3.4. Bildungsqualität der Zulieferschulen im Kanton BL	12
3.3.5. Konkurrenz zur Berufsbildung aufgrund von Bildungsangeboten	13
3.3.6. Interkulturalität	14
3.3.7. Konjunkturzyklen	14
3.3.8. Qualitativer Arbeitskräftemangel.....	14
3.4. Fazit in Bezug auf die Umfeldanalyse.....	15
4. Strategische Planung	15
4.1. Strategische Stossrichtung der Berufsbildung im Kanton BL aufgrund der Analysen....	15
4.2. Ziele zugeordnet zu den Strategiefeldern	16
4.3. Massnahmen zu den Strategiefeldern	17
4.4. Massnahmen aufgrund der parlamentarischen Geschäfte.....	19
4.5. Methodik für die Umsetzung	19
4.6. Projektstrukturierung nach Wichtigkeit und Dringlichkeit.....	19
4.7. Grobterminplan.....	20
5. Zukünftige Struktur in der Berufsbildung.....	21
5.1. Drei Ebenen und Hauptrollen.....	21
5.2. Zukünftiges Organigramm der Berufsbildung.....	22
5.3. Rollen, Aufgaben und Ressourceneinschätzung.....	23
6. Ressourcen	29
6.1. Geschätzte Projektkosten und Konzipierung	29
6.2. 1. Etappe mit Teilprojekt A.....	29
6.3. 2. Etappe mit Teilprojekten B und C	30
6.4. Total geschätzte Projektkosten.....	32
6.5. Folgekosten nach Umsetzung der Teilprojekte	32
7. Controlling und Qualitätssicherung	35
8. Information, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	35
9. Abkürzungsverzeichnis.....	36

1. Einleitung

Im vorliegenden Dokument wird ein Konzept zur Berufsbildung in der Kantonalen Verwaltung Basel Landschaft (BL) präsentiert, mit dem die Weichen der Berufsbildung für die Zukunft gelegt werden. Aufgrund einer internen Standortbestimmung und verschiedenen Analysen, die sich auf externe Entwicklungen (Megatrends) beziehen, wird aufgezeigt, welchen Herausforderungen sich der Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb Kantonale Verwaltung BL stellen muss und welche Ziele und Massnahmen sich daraus ergeben. Das Konzept wird im Auftrag der Regierung erarbeitet und soll das bestehende, terminologisch und rechtlich veraltete Konzept für die Berufsbildung aus dem Jahr 2003 ersetzen. Zudem sollen mit dem Konzept die Forderungen folgender parlamentarischer Vorstösse geprüft und allenfalls erfüllt werden:

- Motion 2009/085: „Der Kanton als Vorbild - Einstieg Jugendlicher ins Erwerbsleben fördern“ Die Motion verlangt und lädt den Regierungsrat (RR) dazu ein, die Unterstützung des Einstiegs von Jugendlichen ins Erwerbsleben als weiteren Grundsatz kantonaler Personalpolitik festzuschreiben.
- Postulats 2009/231: „Jungen Berufsleuten den Berufseinstieg ermöglichen“. Das Postulat sieht eine Änderung von § 14 der Verordnung über die Vergütung während der Ausbildung (SGS 155.11) dahingehend vor, dass in Zukunft und bis auf weiteres eine Weiterbeschäftigung von ausgebildeten jungen Berufsleuten des Kantons ausserhalb der Stellenpläne während mindestens eines Jahres garantiert werden kann.

Im Weiteren soll mit dem Konzept die Landratsvorlage 2008/327: „Nachhaltige Sicherung der Lehrstellen bei der Kantonalen Verwaltung“ langfristig gesichert werden.

2. Ausgangslage

Die Berufsbildung ermöglicht den Jugendlichen den Einstieg in die Arbeitswelt und sorgt für den Nachwuchs an qualifizierten Fach- und Führungskräften. In der Schweiz bietet sie zwei Dritteln der Jugendlichen eine solide berufliche Grundlage, ist Basis für lebenslanges Lernen und öffnet eine Vielzahl von Berufsperspektiven.

Die Kantonale Verwaltung BL leistet als öffentliche Verwaltung und bedeutender, fortschrittlicher Ausbildungsbetrieb einen beachtlichen Beitrag an die schweizerische Berufsbildung und nimmt so die soziale Verantwortung im Bereich der beruflichen Integration von Jugendlichen wahr. Zurzeit bildet die Kantonale Verwaltung 319 Lernende in 30 verschiedenen Berufen aus. Bezüglich Ausbildung der Lernenden funktionieren die einzelnen Direktionen, aber auch die einzelnen Berufsbildungsverantwortlichen sehr heterogen und autonom. Eine einheitliche Steuerung der Berufsbildung fehlt. Permanenter, beschleunigter Wandel, Konjunkturzyklen, Strukturwandel, demografischer Wandel, Interkulturalität, qualitativer Arbeitskräftemangel, etc. stellen die Berufsbildung vor immer neue Herausforderungen. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, gilt es, die Auswirkungen solcher Faktoren auf die Berufsbildung in der Kantonalen Verwaltung genau zu analysieren und daraus ein Zukunftsszenario abzuleiten, welches definiert, wie sich die Kantonale Verwaltung BL mit einer einheitlichen Steuerung den Anforderungen der Berufsbildung stellen wird.

Ziel ist, dass sich die Kantonale Verwaltung BL auch zukünftig als attraktive, innovative und konkurrenzfähige Arbeitgeberin auf dem Berufsbildungsmarkt positioniert. Sie verfolgt das Motto "Wir machen unsere Lernenden stark und verschaffen ihnen Vorteile auf dem Arbeitsmarkt" und ist darum bemüht, den Bedarf an Mitarbeitenden in den richtigen Ausbildungsberufen innerhalb der Verwaltung zu decken.

3. Situationsanalyse

Die Situationsanalyse wird intern anhand der Punkte der Organisationsanalyse und extern anhand der Umfeldanalyse vorgenommen. Deren Essenzen werden nachfolgend aufgeführt.

Für die verschiedenen Analysen wurden folgende Zielgruppen befragt:

1. Berufsbildungskommissionsmitglieder
2. Berufsbildungsfachpersonen aus verschiedenen Berufsrichtungen

3.1. Organisationsanalyse



3.1.1. Werte, Leitideen, Ziele der Berufsbildung

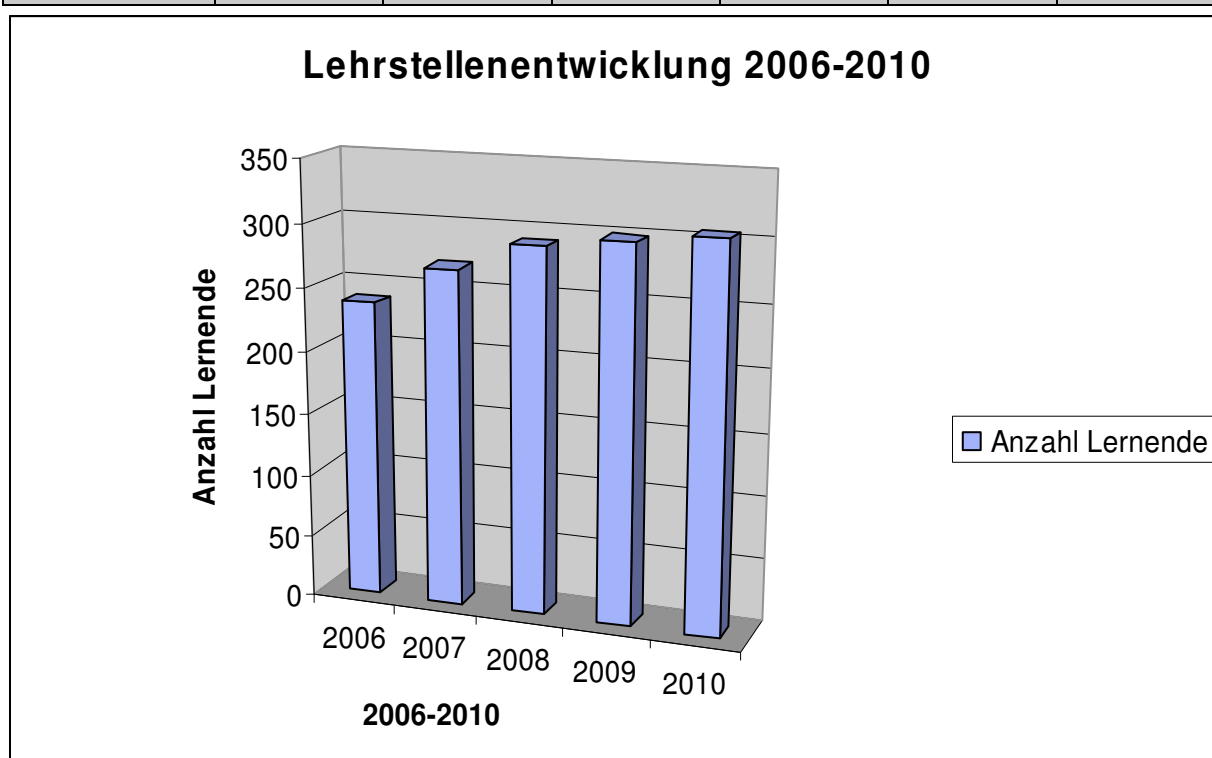
Bisherige Leitideen und Ziele wurden mit dem zurzeit gültigen Konzept umschrieben. Aus den verschiedenen Befragungselementen geht hervor, dass die Werte und Ziele in den Köpfen der Berufsbildungsfachpersonen, aber auch in den Köpfen der Lernenden wenig bewusst verankert sind und dass sie bis anhin eher intuitiv denn bewusst gelebt wurden. Um sich als **ein** Arbeitgeber und **ein** Ausbildungsbetrieb zu fühlen und vereint in eine Richtung zu gehen, bedarf es gemeinsam definierter Werte (Werte verstanden als Orientierungsmarken und Steuerungsfunktionen), Leitideen und Ziele, die das Handeln aller in der Berufsbildung tätigen Menschen ausrichten.

Fazit: Es gilt zu prüfen inwiefern die bestehenden Leitideen nach wie vor ihre Gültigkeit haben. Gegebenenfalls braucht es 'neue' Werte, neue Leitideen und Ziele, die aber von einer grossen Menge der Betroffenen bejaht und gelebt werden sollen.

3.1.2. Zahlen, Daten, Fakten

Entwicklung der Lehrstellen in der Kantonalen Verwaltung (inkl. Spitaler)

Lehrjahr	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1. Lehrjahr	91	98	110	107	111	120
2. Lehrjahr	72	94	92	95	110	108
3. Lehrjahr	64	68	82	82	75	81
4. Lehrjahr	11	9	7	15	10	10
Total	238	269	291	299	306	319



Im Ausbildungsjahr 2010/2011 werden 319 Lernende in uber 30 verschiedenen Berufen ausgebildet, davon 1/3 als Kaufleute, Buroassistenten (w/m) und Informatiker/-innen, 1/3 in Gesundheitsberufen und 1/3 in unterschiedlichsten Berufen. Das Lehrstellenangebot wurde kontinuierlich ausgebaut, wobei ein Schwerpunkt bei niederschweligen Angeboten gesetzt wurde.

Zwischen 2006 und 2009 wurden im Rahmen des Landratsbeschlusses 2005/276 in der Kantonalen Verwaltung 31 Lehrstellen im Attestbereich geschaffen:

Anzahl Lehrstellen	Berufsbezeichnung
19	Buroassistenten/-innen
1	Schreinerpraktiker/-innen
3	Kuchenangestellte/r
1	Logistiker/-innen
7	Metallbaupraktiker/-innen

War die Verantwortung fur die Umsetzung der Landratsbeschlusse 2005/276 und 2008/327 bisher beim Amt fur Berufsbildung und Berufsberatung, ist geplant, dass die Schaffung und Sicherung

von insgesamt 32 Lehrstellen im Attestbereich ab Mitte 2011 voll und ganz beim Personalamt der Kantonalen Verwaltung liegen soll.

Öffentliche Verwaltungen sind verpflichtet, ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen und je nach wirtschaftlicher Lage auch über Bedarf hinaus auszubilden. Dafür ist es wichtig, dass die Kantonale Verwaltung BL gezielt plant und auch eruiert, in welchen Ausbildungskategorien die soziale Verantwortungsübernahme besonders notwendig ist.

Laut aktuellen SAP-Daten (frühere Daten existieren nicht) haben 2009 von rund 50 Lehrabschliessenden (ohne Spitäler) neun eine befristete oder eine Festanstellung in der Kantonalen Verwaltung im Anschluss erhalten.

Fazit: Die Kantonale Verwaltung muss wie bisher Wert darauf legen, ihre soziale und gesellschaftspolitische Verantwortung gezielt wahrzunehmen und einerseits dem eigenen Bedarf entsprechend, andererseits aber auch den Konjunkturzyklen entsprechend auszubilden. Sie verpflichtet sich, gemäss Landratsvorlage 2008/327 den Gesamtbestand an Attestlehrstellen zu halten, respektive bei Bedarf weiter auszubauen.

Als grosser Ausbildungsbetrieb im Kanton BL in einem Arbeitsumfeld mit Fachkräftemangel, muss die Kantonale Verwaltung ein Interesse daran haben, Jugendliche nach der Lehre weiter zu beschäftigen und ihnen Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen. Dies ist mit einer entsprechenden Zielvorgabe zu sichern. Mit diesem Bestreben kommt die Kantonale Verwaltung den politischen Forderungen der Motion 2009/085 'Der Kanton als Vorbild - Einstieg Jugendlicher ins Erwerbsleben fördern' und dem Postulat 2009/231 'Jungen Berufsleuten den Berufseinstieg ermöglichen' entgegen.

3.1.3. Aufbau- und Ablauforganisation

Bisherige Funktionen wurden mit dem gebräuchlichen Konzept umschrieben. Anhand einer Befragung auf der Basis eines Funktionendiagramms wurde erhoben, wer welche strategischen und operativen Verantwortlichkeiten und Aufgaben wahrnimmt und wer welche Rollen einnimmt (Beilage 2 & 3).

Die Analyse zeigt, dass die Aufgaben bzw. die Entscheidungsgegenstände in der Berufsbildung sehr heterogen und auch vom bestehenden Konzept abweichend wahrgenommen werden. Die Streuung bezogen auf die Art der Mitwirkung der verschiedenen Funktionsträger ist sehr gross. Die einzelnen Direktionen und zum Teil auch die einzelnen Berufsgattungen funktionieren auf allen Ebenen ausgeprägt autonom. In Bezug auf die Zusammenarbeit werden Einschätzungen von gut bis nicht existent abgegeben.

Die Ausbildungsqualität wird weder durch das bestehende Konzept, noch durch sonstige Instrumente gesichert. Es fehlt an Daten, die belegen, dass die Kantonale Verwaltung allen Lernenden eine qualitativ hochstehende Ausbildung bietet.

Fazit: Es benötigt klar definierte Verantwortlichkeiten mit strategischer und operativer Ausrichtung für alle Funktionsträger / -innen in der Berufsbildung der Kantonalen Verwaltung. Zudem muss die Qualität der Ausbildung künftig mit einem auf das BBG abgestimmten Instrument und verschiedenen zu definierenden Massnahmen gesichert werden.

3.1.4. Mittel und Ressourcen

Eine lernende Person (ohne zusätzlichen Betreuungsbedarf) benötigt während ihrer Lehrzeit durchschnittlich 20% Betreuungsbedarf, der zu Beginn der Lehrzeit mehr ist und gegen Ende abnimmt. Die Mittel und Ressourcen für die Berufsbildung werden von den einzelnen Direktionen budgetiert und zur Verfügung gestellt. Die Befragungen zeigen auf, dass für die Arbeit der Berufs-

bildungsfachpersonen meist keine klar definierten Stellenprozente hervorgehen. Oft wird diese Arbeit noch zusätzlich zum normalen Arbeitspensum geleistet.

Fazit: Dieser Betreuungsbedarf muss zukünftig durch genügend Betreuungspersonen mit klar definiertem Betreuungsaufwand bereit gestellt werden. Eine Aufnahme in die Stellenbeschreibungen ist notwendig.

3.1.5. Anerkennung und Anreiz, sich in der Berufsbildung zu engagieren

Aus den internen Befragungen geht hervor, dass der Anreiz, sich in der Berufsbildung zu engagieren, bei vielen Berufsbildungsfachpersonen aus persönlichen idealistischen Motiven hervor geht. Oft werden Mitarbeitende aber zur Übernahme von Ausbildungsaufgaben überredet. Der Arbeitgeber Kanton BL unternimmt wenig dafür, Mitarbeitenden, die sich meist zusätzlich zu ihrem Arbeitspensum für Lernende engagieren, Anerkennung entgegen zu bringen oder für sie Anreize zu schaffen. Es darf nicht als selbstverständlich betrachtet werden, dass sich Mitarbeitende in der Berufsbildung engagieren. Es braucht auch zukünftig fähige Menschen in der Berufsbildung, die einerseits pädagogisches Geschick haben, sich darüber freuen, mit Jugendlichen zu arbeiten und die andererseits die hohen Anforderungen an die praktische Ausbildung in den Betrieben abdecken können.

Fazit: Berufsbildungsfachpersonen sollen zukünftig die Anerkennung und Wertschätzung erfahren, die ihnen gebührt. Dafür müssen konkrete Massnahmen entwickelt werden.

3.1.6. Beziehungen, Klima, Kommunikation

Zurzeit bestehen wenig Berührungspunkte der verschiedenen Direktionen, die auf einen und denselben Arbeitgeber schliessen lassen. Es gibt weder eine gemeinsame Corporate Identity, noch ein gemeinsames Corporate Design noch eine gemeinsame Corporate Language. Eine Positionierung auf dem Arbeitsmarkt als starker, attraktiver Arbeitgeber für Jugendliche bedingt aber einen einheitlichen Auftritt mit einheitlichen Werten und Botschaften, die nach aussen getragen werden. Beziehungen und Kontakte fachlicher und persönlicher Art unter den Berufsbildnern und Lernenden werden wenig über die Direktionsgrenzen hinaus gelebt, teilweise nicht einmal in den Direktionen selber. Es fehlt eine Kultur, welche solche Beziehungen und den Austausch miteinander fördert.

Fazit: Um nach innen und nach aussen als **ein** Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, braucht es gemeinsam gelebte Werte, gemeinsam verfolgte Ziele und Strategien und eine fruchtbare Zusammenarbeit. Dies schlägt sich in einer Corporate Identity, einem gemeinsamen Selbstverständnis in der Berufsbildung nieder. Die Kommunikation nach innen und nach aussen mit den Botschaften und den verschiedenen Kanälen verläuft zukünftig koordiniert, ziel- und zielgruppenorientiert und trägt zu einem guten Image und letztendlich zu einer guten Reputation bei.

3.1.7. Organisationsdemografie

Im Zeitraum von 2011 bis 2015 werden zwischen 11% und 15,5% der Mitarbeitenden im pensionsfähigen Alter von 60 bis 65 Jahren sein. Zurzeit könnte die Kantonale Verwaltung in bestimmten Bereichen den Bedarf, den es durch pensionsbedingte Abgänge gibt, mit Lehrabgängerinnen und Lehrabgängern aus der Verwaltung decken. Es sind die Berufe mit den Modellbeschreibungen 102 (Administrative Angestellte) und 202 (Handwerklich-technischer Bereich). Diese Berufe setzen aber mindestens 2-3 Jahre Berufserfahrung voraus, was wiederum Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger nicht vorweisen können. Gegenüber externen Bewerber/innen mit entsprechender Erfahrung haben die internen Lernenden jedoch den Vorteil, dass sie die Verwaltung bereits gut kennen, betrieblich sozialisiert sind und bereits über bestimmte berufliche Spezialisierungen verfügen.

Fazit: Wie bereits unter Punkt 2 erwähnt, muss der Arbeitgeber Kanton BL ein Interesse daran haben, gute Lernende nach der Ausbildung weiter zu beschäftigen und ihnen eine Laufbahn innerhalb der Verwaltung zu ermöglichen. Um jungen Berufsleuten zu einer optimalen Integration in den Berufsalltag zu verhelfen, wären Mentoringprogramme oder gezielte Coachings denkbar.

3.1.8. Rechtliche und konzeptionelle Rahmenbedingungen

Grundlage für die betriebliche Grundausbildung in der Kantonalen Verwaltung BL sind die eidgenössischen (BBG & BBV) und kantonalen Vorschriften (Verordnung für die Berufsbildung vom 13.05.2003) über die Berufsbildung, ferner die vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) erlassenen Ausbildungsreglemente sowie die von Berufsverbänden und weiteren Institutionen herausgegebenen Modelllehrgänge. Zusätzlich zu den gesetzlichen Grundlagen dient das aktuelle Berufsbildungskonzept als übergeordnetes Instrument, welches seit 2003 in Kraft ist. Das Konzept beinhaltet die Strategie und das Leitbild der Lernendenausbildung und regelt die Organisation der Berufsbildung, die Ausbildung und die Betreuung der Lernenden. Im Weiteren gilt die Verordnung über die Vergütung während der Ausbildung (SGS Nr. 155.11) vom 21. Mai 2001, der im § 10 Nr. 7 beschreibt, dass eine sechsmonatige Weiterbeschäftigung unmittelbar nach Beendigung der Ausbildung beim Kanton möglich ist sowie die Landratsvorlagen 2005/276 & 2008/327 zur Schaffung und nachhaltigen Sicherung von Lehrstellen (insbesondere im Attestbereich) in der Kantonalen Verwaltung BL.

Fazit: Die Inhalte des aktuellen Berufsbildungskonzepts sind teilweise veraltet und die Terminologie verschiedener Rollenbezeichnungen stimmt nicht mehr. Die Inhalte sind bei vielen Berufsbildungsfachpersonen, aber auch bei Lernenden wenig bekannt und werden auch nicht gelebt. Das vorliegende Konzept sieht Lösungen vor und bezieht Konsequenzen von neuen rechtlichen Grundlagen ein.

3.1.9. Ergebnisse des 'Erfahrungsaustauschs' für Berufsbildungsfachpersonen

Während der Tagung vom 27.04.2010 haben sich rund 80 Berufsbildungsfachpersonen aus der Kantonalen Verwaltung mit der aktuellen Situation in der Berufsbildung auseinandergesetzt und aus den Ergebnissen der Standortbestimmungen folgende Ziele für die Zukunft definiert:

- Ein Kanton, ein Arbeitgeber: wir treten gemeinsam auf!
- Eine Lehre beim Kanton verleiht Flügel: wir bieten Jugendlichen eine qualitativ hochstehende Ausbildung mit interessanten Aufgaben.
- Wir Berufsbildungsfachpersonen nehmen uns genügend Zeit für die Ausbildung der Lernenden. Dafür stehen uns genügend Ressourcen zur Verfügung.
- Wir Berufsbildungsfachpersonen bilden uns regelmässig weiter, damit gehen wir mit gutem Beispiel voran.
- Unsere Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen in der Berufsbildung sind geklärt, somit können wir uns effizient und effektiv unseren Aufgaben in der Berufsbildung widmen.
- Unsere Arbeit wird angemessen gewertschätzt.
- Wir sind auf Veränderungen in der Berufsbildung vorbereitet und können diese einleiten und umsetzen.
- Mittel- und langfristig bilden wir entsprechend dem Bedarf und den Bedürfnissen der Kantonalen Verwaltung aus.

Fazit: Die Ziele, die aus der Tagung hervorgehen, verfestigen die Resultate der Befragungen in den Direktionen.

3.2. Fazit in Bezug auf die Organisationsanalyse

Es besteht Handlungsbedarf in etlichen Bereichen, soweit sind sich die verschiedenen Akteure in der Berufsbildung und der Befragten in der Kantonalen Verwaltung einig. Die Handlungsfelder betreffen:

- Einen einheitlichen Auftritt gegen aussen und innen
- Gemeinsam gelebte Werte
- Steuerung und Organisation der Berufsbildung durch eine einheitliche Struktur, klar definierte Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Qualitativ hochstehende Ausbildung durch entsprechend qualifizierte Berufsbildungsfachpersonen
- Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit in der Berufsbildung
- Ausbilden und zwar einerseits gemäss dem Bedarf innerhalb der Verwaltung und andererseits gemäss dem sozialen Auftrag der Gesellschaft.

Neben den unterschiedlichen Faktoren, die von aussen her die Berufsbildung nachhaltig beeinflussen (beschrieben im nachfolgenden Kapitel), gibt es verschiedene Fragestellungen innerhalb der Verwaltung zu lösen. Um sich den Herausforderungen der Zukunft zu stellen, steht eine Organisationsentwicklung im Bereich der Berufsbildung an.

3.3. Umfeldanalyse

Für die verschiedenen Analysen wurden folgende Quellen verwendet:

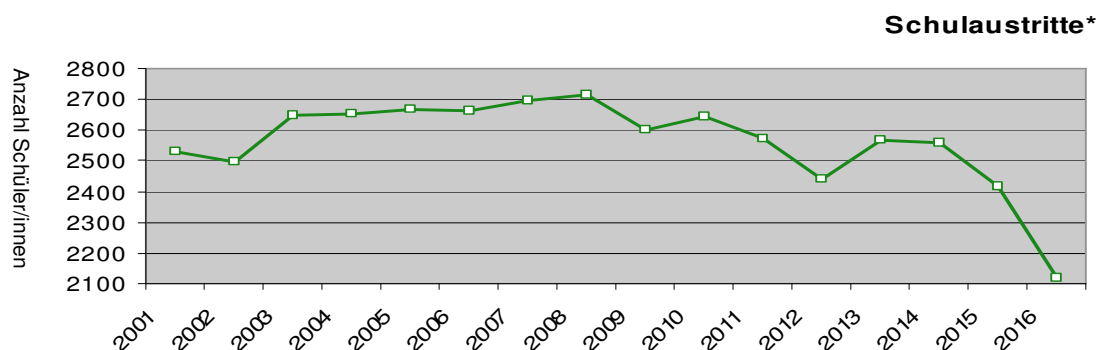
- Lehrstellenbarometer
- Zahlen und Darstellungen vom statistischen Amt des Kantons BL und des Bundesamts für Statistik (BFS)
- Texte und Artikel vom Schweizerischen Dienstleistungszentrum Berufsbildung
- Studien vom Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT)



3.3.1. Demografischer Wandel

Waren 2005 im Kanton BL noch total 26'174 Schülerinnen und Schüler im obligatorischen Schulbereich, so sind es 2008 noch 25'139. Das sind 1'035 weniger als noch drei Jahre zuvor. Die Schulaustritte zwischen 2001 und 2011 waren steigend bis Mitte 2008, danach sinken sie ab Mitte 2011 annähernd auf das Niveau von 2001. 2008 waren rund 160 Schulaustritte mehr als noch 2001 zu verzeichnen. Mitte 2011 ist mit rund 140 Schulaustritten weniger zu rechnen als 2008. Die Grafik zeigt auf, dass nach einer kurzen Erholung 2013/14, die Zahlen 2015/16 wahrscheinlich massiv sinken werden. Die nachfolgende Abbildung macht dies deutlich.

Schulaustritte Kanton BL



*hochgerechnet aus der Zahl der Schüler/innen der 4. Klassen der Primarschule (Statistisches Amt BL)

Auch das Bundesamt für Statistik (BFS) bestätigt den Wandel. Das BFS geht davon aus, dass bis zum Jahr 2018 ca. 14% weniger Frauen und Männer in die berufliche Grundbildung eintreten werden. Diese Tendenz ist einerseits auf den demografischen Wandel zurück zu führen, andererseits aber auch auf die Tendenz, dass die gymnasialen Maturitätsschulen einen stetig wachsenden Zulauf geniessen.

Fazit: Seit Mitte 2009 stehen dem Kanton BL weniger Schulabgängerinnen und Schulabgänger zur Verfügung, die eine Berufsbildung absolvieren könnten. Waren 2009 noch 2'700 Schulabgängerinnen und Schulabgängern, so werden es 2016 noch rund 2'100 sein. Hat der Kanton bisher die Richtung verfolgt, das Ausbildungsplatzangebot kontinuierlich auszubauen, ist für die mittelfristige Planung zu prüfen, wie gross das Ausbildungsangebot sein muss. Dies muss in Verbindung mit dem Bedarf an Nachwuchssicherung gekoppelt werden.

3.3.2. Neues Berufsbildungsgesetz

Das Berufsbildungsgesetz (BBG) trägt dem markanten Wandel in der Berufs- und Arbeitswelt Rechnung und passt sich an neue Bedürfnisse an. Im Mittelpunkt stehen nach wie vor die berufliche Handlungsfähigkeit und Qualifizierung für den Arbeitsmarkt. Mit dem BBG wurde erstmals ein einheitliches System geschaffen, welchem sämtliche Berufe ausserhalb der Hochschulen unterstellt sind und untereinander vergleichbar macht.

Das neue BBG

- bietet neue, differenzierte Wege der beruflichen Bildung,
- fördert die Durchlässigkeit im Bildungssystem,
- lässt neben der traditionellen Lehre Raum für Grundbildungen mit hohem Schulanteil und praktisch ausgerichtete Bildungen mit eigenem Qualifikationsprofil für schulisch Schwächere,
- definiert die höhere Berufsbildung ausserhalb des Hochschulbereichs,
- führt eine leistungsorientierte Finanzierung ein,
- bringt mehr Geld für die Berufsbildung
- und teilt den Akteuren vor Ort mehr Verantwortung zu.

Fazit: Für die Kantonale Verwaltung bedeutet dies, dass sie den Anforderungen des BBG's weiterhin entspricht und mit dem Wandel in der Berufs- und Arbeitswelt mitgeht. Sie stellt Angebote für Begabte und Lernschwächere in den Berufen bereit, die dem Bedarf der Verwaltung und dem gesellschaftspolitischen Auftrag gleichkommen.

3.3.3. Strukturwandel

Auf der Nachfrageseite der Arbeitsmärkte zeichnen sich laut Forschungsergebnissen der Forschungsstelle für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomie der Universität Basel (November 2008) langfristige Trendentwicklungen ab:

- einen bildungsintensiven technischen Fortschritt, der eine steigende Nachfrage nach Höherqualifizierten zu Lasten von Un- und Angelernten auslöst und
- eine Tertiarisierung der Berufswelt bzw. eine kontinuierliche Verlagerung der Beschäftigung von den gewerblich-industriellen Tätigkeiten zu den Dienstleistungsberufen, was die Nachfrage nach schulischen Berufsausbildungen ansteigen lässt.

Diese Entwicklungen führen zu einem kontinuierlichen Anstieg der Nachfrage nach höheren qualifizierten Arbeitskräften. Ursprünglich entstand das Berufsbildungssystem zu einer Zeit, in der Gewerbe und Industrie die Arbeitswelt der Schweiz prägten. Heute arbeiten jedoch drei Viertel der Erwerbstätigen im tertiären Sektor / Dienstleistungssektor.

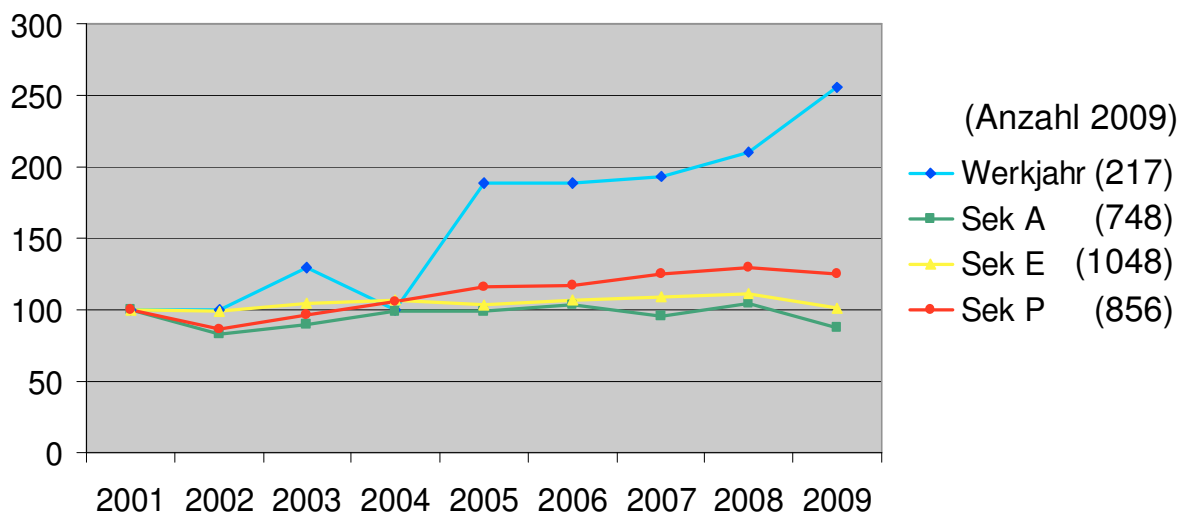
In der Kantonalen Verwaltung werden rund ein Drittel Lernende in Gesundheitsberufen, ein Drittel Lernende in kaufmännischen- und Informatikberufen und ein Drittel in handwerklich - technischen Berufen ausgebildet.

Fazit: Die Kantonale Verwaltung müsste analysieren, ob die zukünftigen Dienstleistungen und das abzuleitende Lehrstellenangebot dem Trend entsprechen.

3.3.4. Bildungsqualität der Zulieferschulen im Kanton BL

Folgende Darstellung zeigt auf, dass sich der Anteil an Schülerinnen und Schülern, die ein Werkjahr (entspricht dem Niveau Sek A = allgemein und Kleinklassen) besuchen, zwischen 2001 und 2009 ausgehend von 100% auf 250% erhöht hat. Ein leichter Anstieg von rund 30% während der Jahre 2001 und 2009 ist auch beim Niveau Sek P beobachtbar (entspricht dem Progymnasium). Während der Anteil beim Niveau E (erweitert) und beim Niveau A (allgemein) leicht gesunken ist.

Verhältnis der Absolventinnen und Absolventen des 9. Schuljahres im Kanton BL in den verschiedenen Sekundarschulstufen



Eine Prognose dieses Verhältnisses liegt nicht vor. Geht man davon aus, dass sich die gezeigte Entwicklung weiter fortsetzt, dann zeichnet sich folgendes Szenario ab: Auf den Berufsbildungs-

markt strömen vermehrt Schulabsolventen und -absolventinnen der Sekundarstufe A und dem Werkjahr mit niedrigem Bildungsstand und der Sekundarstufe P mit sehr gutem Bildungsstand. Der Anteil an Jugendlichen mit guten schulischen Kenntnissen (Sek E = erweitert) wird eher sinken.

Fazit: Verläuft die Entwicklung so weiter, bedeutet dies, dass zukünftig das Mittelfeld von Jugendlichen mit guten Schulleistungen fehlen wird. Die Verwaltung müsste vermehrt mit Jugendlichen rechnen, deren Kompetenzen sich noch weiter von den Anforderungen der Berufsbildung entfernen. Die Kantonale Verwaltung wird gefordert sein, die bereits im Zusammenhang mit der Erfüllung der Landratsvorlage 2008/327 'Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze' ins Leben gerufenen Attestlehrstellen langfristig zu sichern und allenfalls noch zusätzliche Angebote zu schaffen.

Es darf aber nicht sein, dass das duale Berufsausbildungssystem in der Kantonalen Verwaltung zu einem Restangebot für Leistungsschwache verkümmert. Es gilt zwei Strategien zu verfolgen, um eine gesunde Berufsbildung zu behalten: einerseits werden schulisch schwache Lernende gefördert, damit sie zu den besseren Lernenden aufschliessen können, andererseits sollen sehr gute Lernende die Möglichkeit erhalten, sich zu hochqualifizierten Nachwuchsfachkräften zu entwickeln. Um eine ausgewogene Mischung von Lernenden zu erhalten und um guten Nachwuchs in der Verwaltung nachzuziehen, muss sich die Kantonale Verwaltung mit attraktiven Ausbildungsmöglichkeiten vermehrt auch um die guten und sehr guten Schulabgänger/innen bemühen.

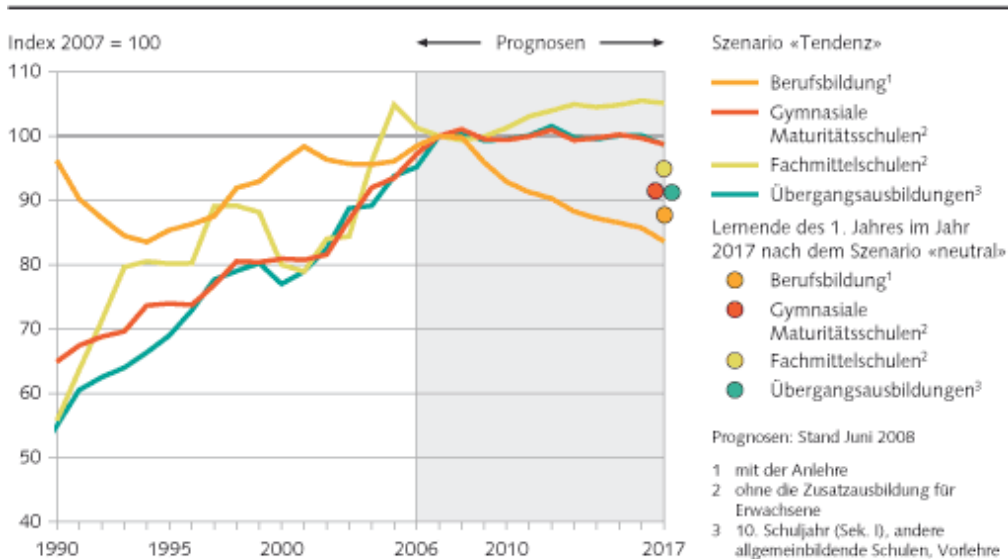
3.3.5. Konkurrenz zur Berufsbildung aufgrund von Bildungsangeboten

Die Tertiarisierung der Berufswelt hat weitreichende Konsequenzen für das Lehrstellenangebot. Dies liegt daran, dass die Berufslehre bei den landwirtschaftlichen und gewerblich-industriellen Berufen wesentlich stärker verbreitet ist als bei den Dienstleistungsberufen. Nach Massgabe der Bevölkerungsprognose des Bundesamts für Statistik folgen die Bildungsentscheide der Schweizer und Schweizerinnen weitgehend dem berufsstrukturellen Wandel. Diese Entwicklung liefert eine Erklärung für die Klagen der Organisationen über die abnehmende Qualität nachrückender Lernendengenerationen. Da davon auszugehen ist, dass die wachsende Zahl an Akademikern und Akademikerinnen in erster Linie aus dem Bestand früherer Lehrkandidaten und -kandidatinnen gespeist wird, werden die Lehrstellen vermehrt von Jugendlichen aus bislang bildungsfernen Schichten besetzt. Das heisst, das Rekrutierungsfeld der ausbildenden Organisationen scheint sich nach unten zu verschieben.

Folgendes Zukunftsszenario in der Schweiz wird vom Bundesamt für Statistik prognostiziert:

Szenarien 2008–2017

Lernende des 1. Jahres der Sekundarstufe II



Quelle: Bildungsperspektiven

© BFS

Fazit: Dies ist das Gleiche wie bei Punkt vier. Dazu kommt, dass sich die Kantonale Verwaltung als attraktiver Ausbildungsbetrieb auf dem Berufsbildungsmarkt positionieren und entsprechend kommunikative Massnahmen ergreifen muss.

3.3.6. Interkulturalität

Die offizielle Schulstatistik in der Schweiz weist 20% Ausländerinnen und Ausländer auf. Im Kanton BL betrug der Anteil Schüler/innen mit anderer Staatsangehörigkeit 2008 22% (von 42'686 sind es 9'570). In den Berufsfachschulen sind es 19% (von 5'373 sind es 1'044). Zurzeit bildet die Kantonale Verwaltung 39 Jugendliche aus, die keine Schweizer Staatsangehörigkeit haben, das ist ein Anteil von 13%.

Auch Jugendliche mit Migrationshintergrund streben generell weiterführende nach-obligatorische Ausbildungen an. Unter vergleichbaren Voraussetzungen haben "einheimische" Jugendliche eine doppelt so hohe Chance, eine Lehrstelle zu bekommen.

Fazit: Mit 13% liegt der Anteil an Lernenden ohne schweizer Staatsangehörigkeit unter dem kantonalen Schnitt von 19%. Damit die Kantonale Verwaltung ihre Verantwortung auch in Bezug auf die Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund noch besser wahrnimmt, müsste einerseits der Anteil mindestens um 5% erhöht werden, andererseits muss bewusst darauf geachtet werden, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund nicht diskriminiert werden.

3.3.7. Konjunkturzyklen

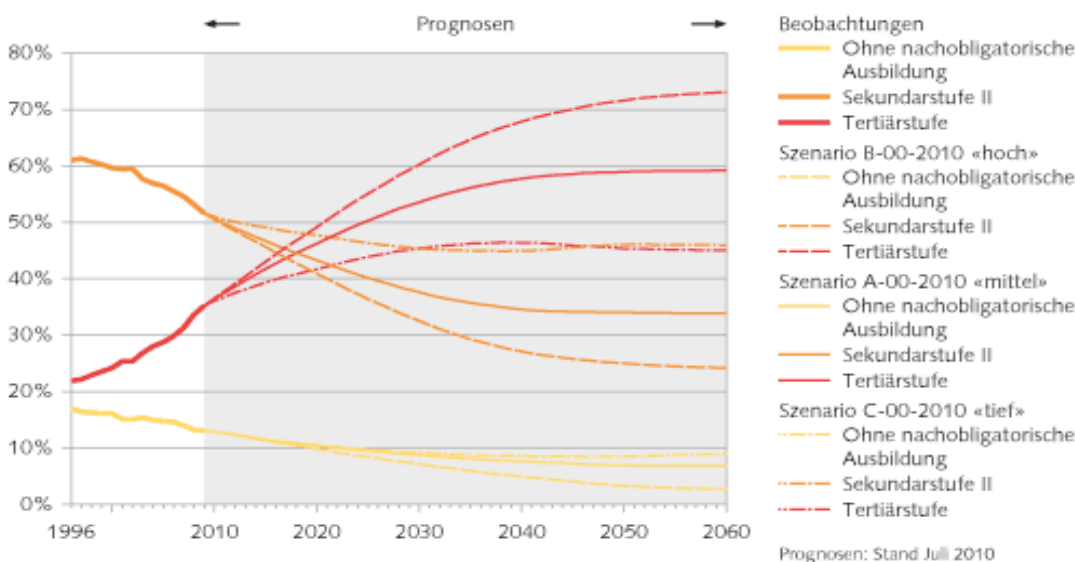
Laut Lehrstellenbarometer vom BBT vom 15. April 2010 ist das Verhältnis von Lehrstellenangebot und Nachfrage der Jugendlichen konstant geblieben. Die Anzahl Jugendlicher mit Interesse an einer Lehrstelle beträgt 77'000 Personen (2009: 79'000). Das Angebot der Lehrstellen bei den Unternehmen liegt bei 76'000 Lehrstellen (2009: 78'500). Die angespannte Wirtschaftskrise hat sich nicht wesentlich auf den Lehrstellenmarkt ausgewirkt.

Fazit: Aufgrund dieser Aussagen besteht kein Handlungsbedarf.

3.3.8. Qualitativer Arbeitskräftemangel

Angesichts der steigenden Nachfrage der Wirtschaft nach Höherqualifizierten stellt sich naturgemäss die Frage nach dem Angebot an höheren Berufsqualifikationen. Obwohl der Bildungsstand der Schweizer Bevölkerung trendmässig steigt, dürfte das Arbeitskräfteangebot insgesamt nach Massgabe der Bevölkerungsprognose schrumpfen (siehe Demografie).

Szenarien 2010–2060 zur Bevölkerungsentwicklung
Bildungsniveau der 25- bis 64-jährigen Bevölkerung der Schweiz



Das Bildungsniveau der Bevölkerung der Schweiz dürfte sich unabhängig vom im Schaubild gewählten Szenario in den kommenden Jahren deutlich erhöhen. Alle drei Szenarien gehen von einer Zunahme des Anteils von Personen mit Tertiärabschluss um 10 bis 30 Prozentpunkte in den kommenden 15 Jahren aus. Diese Entwicklung kommt der Nachfrage der Wirtschaft nach Höherqualifizierten entgegen.

Fazit: Die Kantonale Verwaltung darf sich diesem Trend nicht verschliessen. Sie soll Lernende in allen Branchen mit guten Qualifikationen darin bestärken und unterstützen, bereits während der Lehre die Berufsmatur zu absolvieren. Somit leistet die Kantonale Verwaltung einerseits einen Beitrag an höhere Berufsqualifikationen und andererseits verhilft sie Lernenden zu einer attraktiveren Stellung auf dem Arbeitsmarkt. Nicht zuletzt handelt die Verwaltung auch im eigenen Interesse, wenn es darum geht, qualifizierten Nachwuchs in allen Bereichen heranzuziehen.

3.4. Fazit in Bezug auf die Umfeldanalyse

Die externen Entwicklungen bedeuten für die Kantonale Verwaltung, dass sie sich unter Umständen auf weniger Bewerberinnen und Bewerber auf freie Lehrstellen einstellen muss. In dem Zusammenhang muss sie auch prüfen, wie gross das Lehrstellenangebot aufgrund der Schulabgänger/innen und dem erforderlichen Nachwuchsbedarf zukünftig sein muss. Im weiteren wird der Ausbildungsbetrieb Kantonale Verwaltung BL damit konfrontiert sein, dass das gute Mittelfeld an Schüler/innen abnehmen wird und er mit den Extremen wenig und sehr gut qualifizierten Schulabgänger/innen rechnen muss. Zudem muss sich die Verwaltung darauf einstellen, dass unter den Bewerberinnen und Bewerbern für Lehrstellen vermehrt Jugendliche mit Migrationshintergrund sein werden. In Bezug auf den Strukturwandel wird sich die Nachfrage für Lehrstellen eher weg von handwerklich-technischen Berufen hin zu Berufen im Dienstleistungssektor bewegen. Aufgrund dieser Entwicklung könnte es schwierig werden, die Lehrstellen im handwerklich-technischen Bereich zu besetzen.

4. Strategische Planung

4.1. Strategische Stossrichtung der Berufsbildung im Kanton BL aufgrund der Analysen

Aus der vorgängigen Analyse haben sich folgende drei Strategiefelder ergeben:

A) Steuerung und Organisation der Berufsbildung einheitlich gestalten und professionalisieren

B) Attraktivität des Ausbildungsbetriebs Kantonale Verwaltung BL steigern

C) Qualität der Ausbildung weiter entwickeln und professionalisieren

4.2. Ziele zugeordnet zu den Strategiefeldern

A) Ziele

1. Die Kantonale Verwaltung BL verfügt als Arbeitgeberin über eine gut funktionierende Berufsbildung, die sich an übergeordneten Werten, Zielen und Strategien orientiert und diese auf allen Ebenen der Berufsbildung konsequent umsetzt.
2. Steuerung und Organisation der Berufsbildung: die strategischen und operativen Verantwortlichkeiten sowie die Aufgaben und Strukturen sind geregelt und festgelegt. Die Rollen innerhalb der Berufsbildung sind geklärt.
3. Den Berufsbildungsfachpersonen werden angemessene Ressourcen zur Verfügung gestellt.

B) Ziele

1. Die Kantonale Verwaltung BL nimmt ihre soziale Verantwortung wahr und ermöglicht jungen Menschen den Einstieg in die Arbeitswelt. Alle Dienststellen beteiligen sich in einer definierten Form an der Ausbildung.
2. Die Kantonale Verwaltung BL wird bei Schulabgängerinnen und Schulabgängern als attraktive, fortschrittliche Arbeitgeberin wahrgenommen. Sie festigt ihre gute Reputation gegen innen und aussen.
3. Bei der Ausbildung verfolgt die Kantonale Verwaltung sowohl eine Kompensationsstrategie, die in schulisch schwächere Lernende investiert, als auch eine Effizienzstrategie, die in schulisch stärkere Lernende investiert. Somit ermöglicht sie wenig qualifizierten Jugendlichen den Einstieg ins Berufsleben und verhilft ihnen mit entsprechenden Fördermassnahmen zu einem Berufsabschluss, andererseits sichert sich der Kanton den eigenen Fachkräftenachwuchs mit einer gezielten Investition in die gut qualifizierten Jugendlichen. Diese Ziele werden quantitativ durch eine rollende Mittelfristplanung sichergestellt.
4. Den Berufsbildungsfachpersonen gegenüber werden gebührend Wertschätzung und Anerkennung ausgedrückt und angebracht.
5. Es gibt kein Abschluss ohne Anschluss. Lernende werden bei ihrem Eigenengagement, eine Arbeitsstelle nach Lehrabschluss zu finden, von der Kantonalen Verwaltung unterstützt. Lernende, die keine direkten Anschlussmöglichkeiten haben, werden bis zu einem Jahr in einem Praktikum weiter beschäftigt. Lernende, die die Abschlussprüfung nicht bestehen, können das letzte Lehrjahr bei der Kantonalen Verwaltung mit entsprechenden Unterstützungsmassnahmen wiederholen.
6. Der Anteil an Lernenden mit Migrationshintergrund entspricht dem kantonalen Durchschnitt von 19%.

C) Ziele

1. Für eine qualitativ hochstehende Ausbildung beschäftigt der Kanton BL gut befähigte Berufsbildungsfachpersonen, die ihrer Funktion in der Berufsbildung entsprechend eine Weiterbildung vorweisen können und die über pädagogische und methodische Fähigkeiten verfügen.
2. Für Berufsbildungsfachpersonen und Lernende steht ein dem Bedarf und den Bedürfnissen entsprechendes Förder- und Weiterbildungsangebot zur Verfügung.
3. Die Qualität der Ausbildung in der Kantonalen Verwaltung wird regelmässig anhand eines standardisierten Instruments überprüft. Bei Bedarf werden Massnahmen ergriffen, um die Qualität zu verbessern.

4.3. Massnahmen zu den Strategiefeldern

Als Grundlage bei der Umsetzung/Erarbeitung der Massnahmen gilt das Berufsbildungsgesetz (BBG).

A) Ziele	Massnahme a	Massnahme b	Massnahme c
Ziel 1	<ul style="list-style-type: none"> Als fester Bestandteil im Planungsprozess der Berufsbildung: Strategie und Ziele für die BB von der übergeordneten Strategie und den Zielen der Kantonalen Verwaltung BL ableiten und festlegen. 	<ul style="list-style-type: none"> Definieren von allgemeingültigen Werten Überprüfen und Abgleichen des bestehenden Leitbildes Das Leitbild der Berufsbildung wird in ein zukünftiges übergeordnete Leitbild des Kantons integriert 	
Ziel 2	<ul style="list-style-type: none"> Festlegen der Aufgaben, Strukturen und Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Definition der einzelnen Rollen in der Berufsbildung mit entsprechenden Anforderungen, Aufgaben und Kompetenzen 	
Ziel 3	<ul style="list-style-type: none"> Transparentmachen und Definieren der benötigten Ressourcen 		

B) Ziele	Massnahme a	Massnahme b	Massnahme c
Ziel 1	<ul style="list-style-type: none"> Festlegen von Verbindlichkeiten in der Berufsbildung (nicht personenabhängig, sondern Abteilungen/Bereiche verpflichten sich auszubilden) 	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz schaffen in Bezug auf die Ausbildungskosten Dienststellen erhalten entsprechende Beiträge 	
Ziel 2	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung eines PR- und Kommunikationskonzepts für die BB (gesamte Verwaltung) Definition der Kommunikationskanäle Umsetzung gemäss Konzept 	<ul style="list-style-type: none"> Jährliche Überprüfung und gegebenenfalls Anpassen der Vergütungen für Lernende 	<ul style="list-style-type: none"> Image-Umfrage bei Schulabgänger/innen
Ziel 3	<ul style="list-style-type: none"> Definition von Förderangeboten und Massnahmen für Leistungsschwache und Leistungsstarke Bereitstellen der Angebote sowie neuer notwendiger Ausbildungsberufe und der nötigen Ressourcen (gemäss Landratsvorlage 2008/327) 	<ul style="list-style-type: none"> Quantitative Bedarfsplanung von Ausbildungsplätzen pro Beruf (auch im Attest- und Anlehrbereich) auf Basis von Prognosen (gemäss Landratsvorlage 2005/276 und 2008/327) 	<ul style="list-style-type: none"> Gegebenenfalls Schaffung von zusätzlichen Lehrstellen gemäss Bedarfsplanung (gemäss Landratsvorlage 2005/276 und 2008/327)
Ziel 4	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellen der Ressourcen für die BB (Definieren der Stellenprozente) Form der Anerkennung und Wertschätzung wird definiert Stellenprozente werden in der Stellenbeschreibung verankert (Siehe C/ Ziel 1 Massnahme b) 		
Ziel 5	<ul style="list-style-type: none"> Definition von Unterstützungsmassnahmen für Lernende, die keine Anschlusslösung haben und für Lernende, 	<ul style="list-style-type: none"> Prüfen, ob die bestehende Massnahme, 1/2 Jahr Beschäftigung nach Lehrabschluss ausreichend ist 	<ul style="list-style-type: none"> Definieren von Quoten, für Anstellungen nach der Lehre mit unbefristetem Vertrag (gemäss

	die die Abschlussprüfung nicht bestanden haben	(RRB vom 28.10.1975 & Postulat 2009/231)	Bedarfsplanung und Nachwuchssicherung) (RRB vom 28.10.1975 & Postulat 2009/231) <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines Mentoringprogramms (Motion 2009/085) • Laufbahnplanung für austretende Lernende
Ziel 6	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Rekrutierungskriterien, die Diskriminierung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund ausschliessen (Motion 2009/085) 	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Unterstützungsmassnahmen für Lernende mit Migrationshintergrund (Motion 2009/085) 	

C) Ziele	Massnahme a	Massnahme b	Massnahme c
Ziel 1	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen von Voraussetzungen für die verschiedenen Funktionen und Rollen in der Berufsbildung Berufsbildung (mit Berücksichtigung BBG) • Festlegen von Schulungsmassnahmen • Umsetzen der Schulungsmassnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzen der Stellenbeschreibungen mit entsprechender Funktion/Rolle in der Berufsbildung • Definieren der Anteile Stellenprozente für die jeweilige Funktion (Siehe A) Ziel 4 Massnahme a) • Definieren einer Stellvertreterregelung für Berufsbildende 	
Ziel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickeln von Kernkompetenzen für Berufsbildungsfachpersonen abgeleitet vom Funktionendiagramm • Eruiieren des Entwicklungsbedarfs bei Lernenden und Berufsbildner/innen • Ableiten und Bereitstellen des Förder- und Weiterbildungsangebots 	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfen einer SVEB 1 Ausbildung im Kanton (Voraussetzung bei der Ausbildung in den Gesundheitsberufen) 	
Ziel 3	<ul style="list-style-type: none"> • Definieren eines Qualitätssicherungssystems und -instruments aufgrund der gesetzlichen Grundlagen (Art. 8 BBG) • Einführen und Verankern des Systems in der Kantonalen Verwaltung • Festlegen eines Qualitätssicherungs-Reportings für die Berufsbildung 		

4.4. Massnahmen aufgrund der parlamentarischen Geschäfte

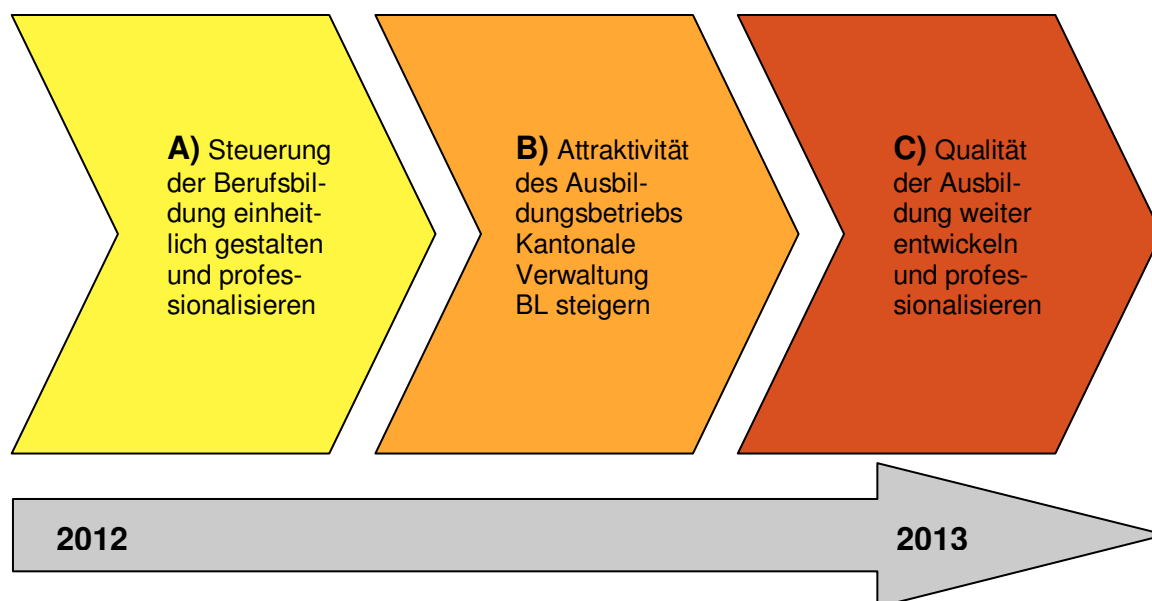
Aufgrund der Analysen, der daraus abgeleiteten Ziele und Massnahmen drängt sich die Erweiterung der Grundsätze der kantonalen Personalpolitik (§6 Personalgesetz) um den Punkt „Jugendliche beim Einstieg ins Erwerbsleben zu unterstützen“ auf, so wie es in der Motion 2009/085 'Der Kanton als Vorbild - Einstieg Jugendlicher ins Erwerbsleben fördern' steht.

Das Postulat 2009/231 'Jungen Berufsleuten den Berufseinstieg ermöglichen' wird mit der Umsetzung der Massnahme 5b des Ziels B) erfüllt werden.

4.5. Methodik für die Umsetzung

Aufgrund der drei Strategiefelder, der Ziele und Massnahmen drängt sich eine Abwicklung in Teilprojekten auf. Im Folgenden werden soweit wie möglich Zeitrahmen, ausserordentliche Ressourcen (Wissen, Personal, Finanzen) definiert, die für die Umsetzung notwendig sind. Im Weiteren wird aufgezeigt, welche permanenten Kosten aufgrund der neu, beziehungsweise zusätzlich definierten Aufgaben entstehen werden.

4.6. Projektstrukturierung nach Wichtigkeit und Dringlichkeit


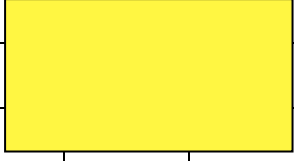


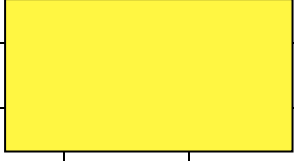
















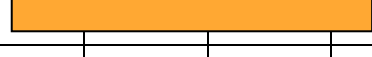



Erst wenn Teilprojekt A), die Organisation, die Steuerung, die Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in der Berufsbildung geklärt sind, können die weiteren Teilprojekte angegangen werden.

Da zwischen Teilprojekt B) und C) verschiedene inhaltliche Abhängigkeiten bestehen, bedingt dies eine zeitgleiche Erarbeitung.

4.7. Grobterminplan

Projektstart sobald im Personalamt die personellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Umsetzung wird sich über 15 Monate hinweg ziehen. Davon ausgehend der Zeitplan:

Teilprojekt	Ziele	Massnahmen	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12
A Werte, Ziele Strategie	1	1 a/b												
A Steuerung, Organisation	2	2 a/b												
A Ressourcen BBK	3	3 a												
B Ausbildungs-beteiligung	1	1 a/b												
B Attraktiver Arbeitgeber	2	2 a/b/c												
B Effizienz- & Kompensations-strategie	3	3 a/b												
B Wertschätzung	4	4 a												
C Qualifikation	1	1 a/b												

Teilprojekt	Ziele	Massnahmen	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 4
B Abschluss mit Anschluss	5	5 a/b/c					
B Migration	6	6 a/b					
C Weiterbildung	2	2 a/b					
C Qualitätssicherung	3	3 a/b					



Projektorganisation

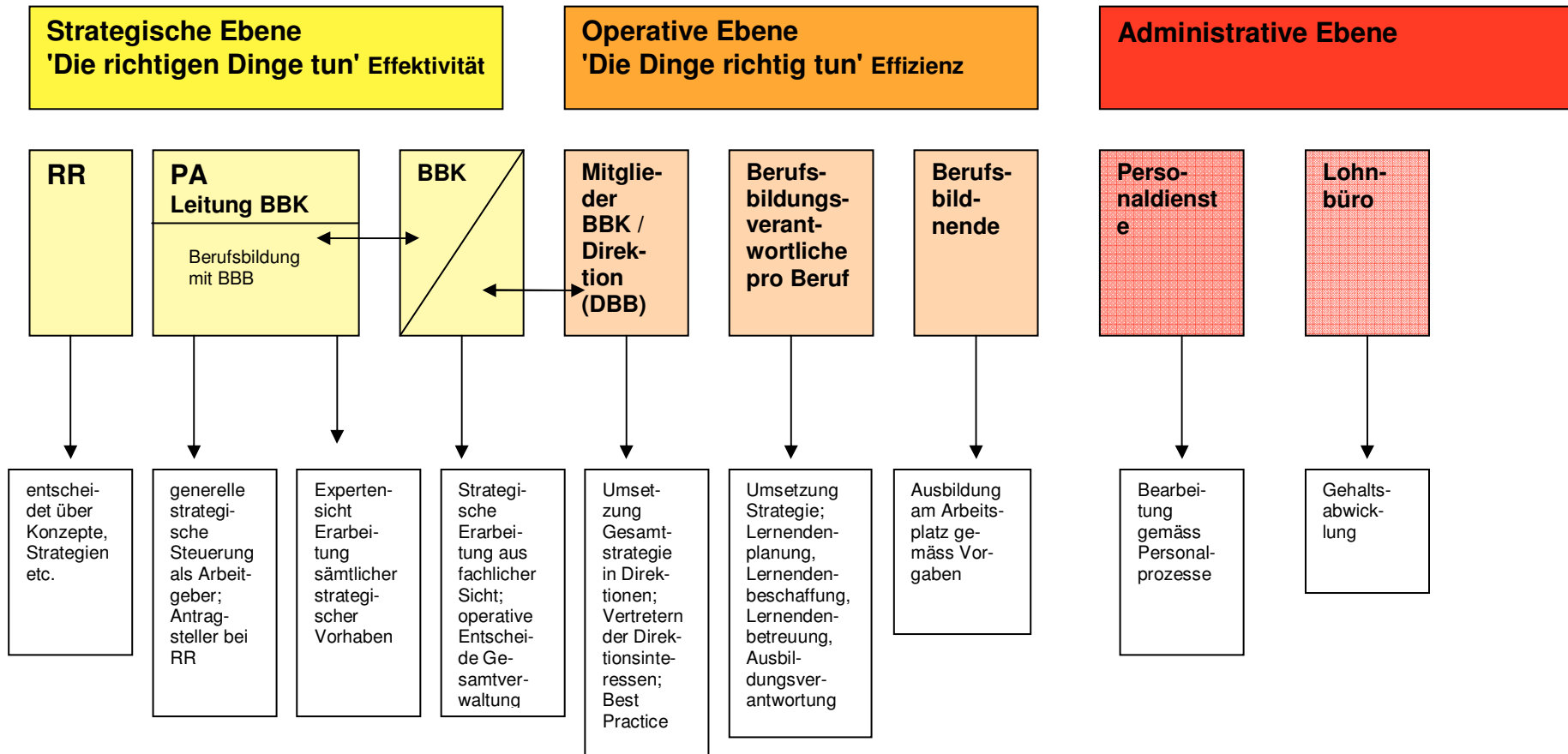


Berichterstattung an den Regierungsrat

5. Zukünftige Struktur in der Berufsbildung

5.1. Drei Ebenen und Hauptrollen

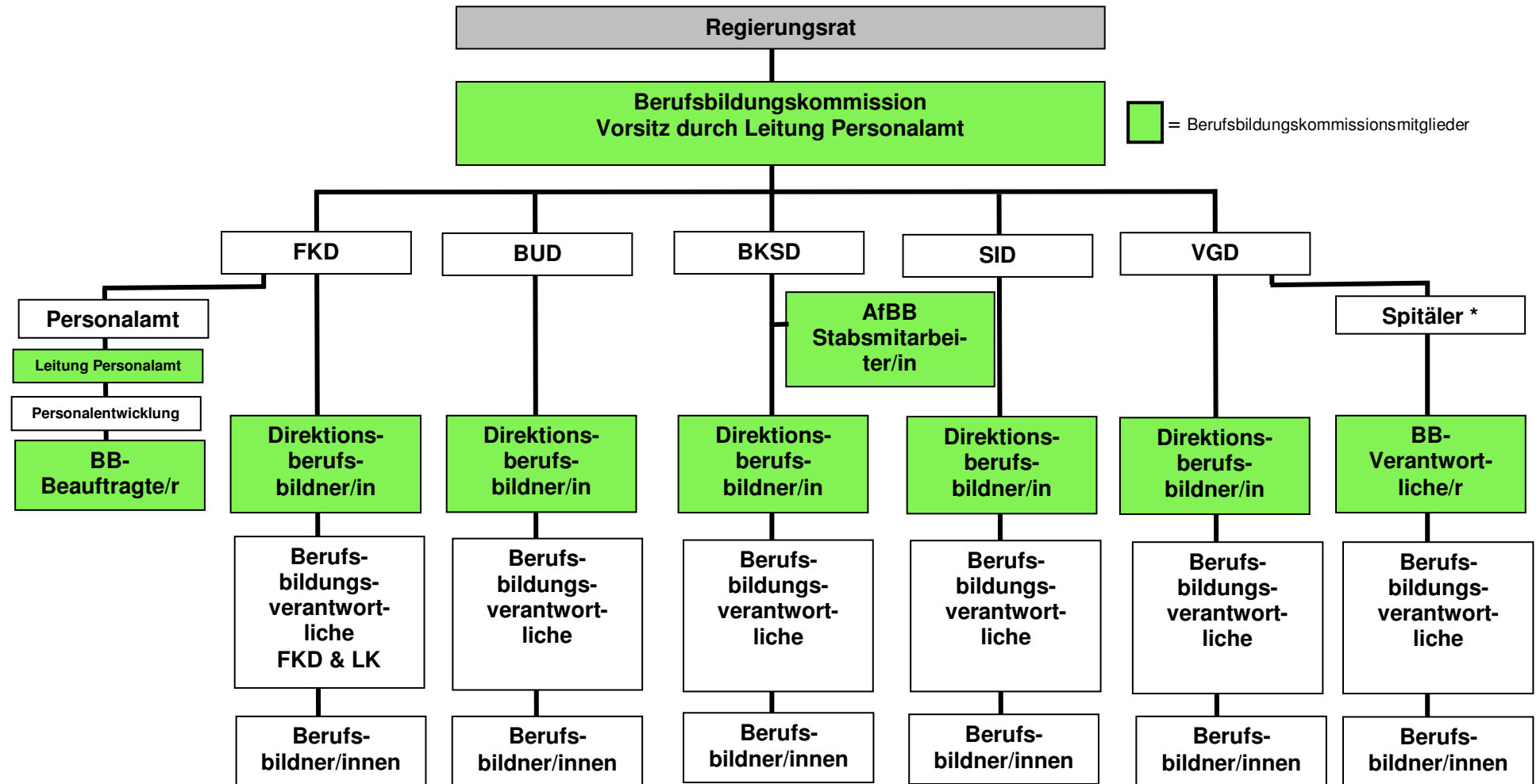
Analog eines professionellen Personal-Managements in der Kantonalen Verwaltung gibt es drei Rollen der Berufsbildung: strategisch, operativ und administrativ. Diese Rollen werden grundsätzlich wie folgt aufgeteilt:



RR=Regierungsrat / PA=Personalamt / BBB=Berufsbildungsbeauftragte/r / BBK=Berufsbildungskommission / DBB=Direktionsberufsbildner/in

5.2. Zukünftiges Organigramm der Berufsbildung

Die einheitliche Steuerung und die Professionalisierung in der Berufsbildung verlangen eine neue Struktur. Um die Berufsbildungskommission entscheidungs- und handlungsfähig zu machen, sind die nötigen Kompetenzen erforderlich. Diese werden durch die Leitung der Berufsbildungskommission durch die Leitung Personalamt legitimiert. Eine klare Rollenbeschreibung verhindert Doppelspurigkeiten, somit kann die Effizienz in der Berufsbildung verbessert werden.



* Per 01.01 2012 werden die Spitäler aus der Verwaltung ausgegliedert. Ob und wie eine weitere Zusammenarbeit in der Berufsbildung gepflegt wird, muss noch geklärt werden.

5.3. Rollen, Aufgaben und Ressourceneinschätzung

Die anschliessend aufgeführten Rollen und Aufgaben sind im Rahmen mit den Mitgliedern der Berufsbildungskommission ausgehandelt und definiert worden. Die **ROT** markierten Aufgabenbereiche sind neu. Die Aufgaben der Berufsbildungskommission betreffen teilweise die Aufarbeitung der verschiedenen Massnahmen des Konzepts und werden im Rahmen der Projektabwicklung realisiert. Diese sind **GRÜN** markiert.

Rolle/Funktion		Aufgabenbereich	Geschätzter Arbeitsaufwand in %	
Regierungsrat (RR)	Strategie, Struktur und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> Gibt strategische Vorgaben (Legislaturperiode, Jahresprogramm, Grundsätze der regierungsrätlichen Politik) Entscheidet über Vorgaben, die sich aus dem BBG ergeben Entscheidet über Konzepte, Projekte etc. Nimmt Vorstösse/Anträge entgegen, entscheidet darüber Behandelt Rekurse / Aufsichtsbeschwerden 	Keine Angaben	Keine Angaben
	Personelles	<ul style="list-style-type: none"> Wählt die Mitglieder der Berufsbildungskommission 		
	Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> Beantragt das Budget beim Landrat Entscheidet über Ausgaben, die sich gegebenenfalls durch Konzepte und Projekte ergeben 		
Rolle/Funktion		Aufgabenbereich	Geschätzter Arbeitsaufwand in %	
Leitung Personalamt (PA): leitet die BBK	Strategie, Struktur und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> Ist verantwortlich für die generelle strategische Steuerung als Arbeitgebervertretung 	Keine definierten Stellenprozente.	
	Personelles	<ul style="list-style-type: none"> Beantragt die personellen Ressourcen, die im PA für die Berufsbildung notwendig sind 		
	Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> Hat die Verantwortung für das Budget für direktionsübergreifende Anlässe der Berufsbildung 		
	Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> Beruft Konferenzen der Berufsbildungskommission ein, moderiert, leitet und steuert Meinungs- und Entscheidungsprozesse 		
	Kommunikation intern & extern	<ul style="list-style-type: none"> Hat die Gesamtverantwortung für die verwaltungsweite Kommunikation nach innen und aussen Fördert den Dialog zwischen den Direktionen 		
	Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> Initiiert in der BBK das QS auf Grundlagen des BBG 		
	Diverses	<ul style="list-style-type: none"> Hat die Gesamtverantwortung für die Redaktion von parlamentarischen Vorstössen Hat die Gesamtverantwortung für die Redaktion von Anträgen an die Regierung 		

Rolle/Funktion		Aufgabenbereich	Geschätzter Arbeitsaufwand in %	
Berufsbildungsbeauftragte (BBB): er/sie ist Mitglied der BBK	Strategie, Struktur und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Hat ab 2011 die Verantwortung für die 'Nachhaltige Sicherung der Lehrstellen bei der Kantonalen Verwaltung' gemäss Landratsvorlage 2008/327 • Ist verantwortlich für das Erarbeiten von Konzepten / Leiten von Projekten • Ist zuständig für das Monitoring der Berufsbildungslandschaft schweizweit • Koordiniert planerische, administrative und organisatorische Aufgaben (durch BBK) • Hat im Rahmen der Konzeptumsetzung mit dem PA die Federführung bei der inhaltlichen Erarbeitung sämtlicher Massnahmen • Ist zuständig für die mittelfristige quantitative Bedarfsplanung pro Ausbildungsberuf und für die Sicherung und Förderung von notwendigen Lehrstellen 	Keine definierten Stellenprozent. Aufgrund der Aufgaben bis jetzt 20%	40%
	Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Budgetiert alle kantonsübergreifenden Anlässe (Einführungstag, Thementage, Lernendenlager, ...) 		
	Ausbildung der Lernenden	<ul style="list-style-type: none"> • Initiiert direktionsübergreifende Massnahmen/Entwicklungen/Veränderungen 		
	Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzt DBB, ist Ansprechperson für Querschnittfunktionen • Vernetzt BBB: übernimmt die Koordination von Fachgruppen direktionsübergreifend 		
	Weiterbildung von Lernenden und Berufsbildner/innen & Organisation von speziellen Anlässe	<ul style="list-style-type: none"> • Organisiert bedarfsorientierte WB für Lernende in Abgrenzung mit dem Angebot der Berufsfachschulen und der Oda • Organisiert bedarfsorientierte Weiterbildung für Berufsbildner/innen, führt sie durch und wertet sie aus • Organisiert den Einführungstag für Lernende, führt ihn durch und wertet ihn aus • Organisiert weitere direktionsübergreifende Anlässe für Lernende in Zusammenarbeit mit den Direktionen (Thementage, Lager etc.) • Organisiert die Tagung für Berufsbildende, führt sie durch und wertet sie aus 		
	Kommunikation intern & extern	<ul style="list-style-type: none"> • Ist zuständig für die Arbeitgeber-Image-Werbung • Ist zuständig für das Verfassen von Broschüren & Leitfäden für Lernende 		

		<ul style="list-style-type: none"> • Pflegt Kontakte zu Bund und Kantonen • Bewirtschaftet die Berufsbildungsinformationen auf dem Intranet • Bewirtschaftet die Berufsbildungsseiten auf dem Internet • Ist zuständig für das Lehrstellenmarketing (Inserate, Berufsmessen, Kantonale Infotage, etc.) • Ist zuständig für PR-Aktionen im "INFO" und weiteren Medien 		
	Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Hat die Federführung beim Erarbeiten eines QS • Erfasst, analysiert und wertet die Gesamtergebnisse der Kantonalen Verwaltung aus 		
	Diverses	<ul style="list-style-type: none"> • Führt Vernehmlassungen durch • Verfasst Anträge an die Regierung • Verfasst Antworten auf parlamentarische Vorstösse • Verfasst Statistiken / Berichte der Gesamtverwaltung • Erfasst & interpretiert die Personalcontrollingdaten (bezüglich BB) 		
Rolle/Funktion		Aufgabenbereich	Geschätzter Arbeitsaufwand in %	
Berufsbildungskommissionsmitglieder (BBK)	Strategie, Struktur und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten die strategischen Geschäfte • Vertreten die strategischen Interessen aus Sicht der Direktionen • Erarbeiten die Werte in der Berufsbildung • Erarbeiten die Vision der Berufsbildung BL • Erarbeiten die Ziele und die Strategie der Berufsbildung BL • Entwickeln das Leitbild der Berufsbildung und setzen es um • Detaillieren das Organisationsstatut und überwachen es (Struktur, Kompetenzregelung, Organigramm) 	Keine definierten Stellenprozentente. Aufgrund der Aufgaben bis jetzt 5%	10% (grün markierte Aufgaben werden im Rahmen des Projekts abgewickelt)
	Personelles	<ul style="list-style-type: none"> • Definieren das Anforderungsprofil für Berufsbildner/innen • Nehmen die Lehrstellenplanung und die Planung für Berufsbildungsfachpersonen auf Basis der kantonalen mittelfristigen Bedarfsplanung vor 		
	Ausbildung der Lernenden	<ul style="list-style-type: none"> • Definieren Regeln, Prozesse und Normen 		
	Weiterbildung von Lernenden und Berufsbildner/innen & Organisation von speziellen Anlässe	<ul style="list-style-type: none"> • Planen die BB-Tagung inhaltlich (Erfahrungsaustausch) 		

	Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Legen das Verfahren für Konfliktbewältigung fest • Berufen Projekt- und Arbeitsgruppen für übergeordnete Fragestellungen der Berufsbildung BL ein 		
	Kommunikation intern & extern	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen ein Kommunikationskonzept Berufsbildung 		
	Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten ein Qualitätssicherungssystem 		
Rolle/Funktion		Aufgabenbereich	Geschätzter Arbeitsaufwand in %	
Direktionsberufsbildner/in (gleiche Person wie Berufsbildungskommissionsmitglied) (DBB)	Strategie, Struktur und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Haben die Gesamtverantwortung für die Umsetzung der BB-Strategie und Beschlüsse der BB-Kommission in den Direktionen 	Aufgaben wurden durch verschiedene Stellen in den Direktionen wahrgenommen	10% und mehr, je nach Grösse der Direktion, Anzahl Berufe und Anzahl Lernende
	Personelles	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen die BBV bei der Auswahl, Ausbildung und Unterstützung neuer BBV in der jeweiligen Direktion • Melden Mutationen von Berufsbildner/innen an das PA • Beraten die Berufsbildner/innen • Sind verantwortlich für das Schaffen von neuen Ausbildungsplätzen bzw. heben unnötige auf 		
	Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Haben die Budgetverantwortung innerhalb der Direktionen 		
	Ausbildung der Lernenden	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinieren die Berufsbildung innerhalb der Direktion 		
	Weiterbildung von Lernenden und Berufsbildner/innen & Organisation von speziellen Anlässe	<ul style="list-style-type: none"> • Berufen Informationsveranstaltungen für Berufsbildner/innen und/oder BBV ein 		
	Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Initiieren und fördern den Erfahrungsaustausch mit den BBV • Sind Ansprechpartner für DST in übergeordneten Fragen der Berufsbildung • Sind die interne Ombudsstelle für Lernende 		
	Kommunikation intern & extern	<ul style="list-style-type: none"> • Sind zuständig für die Kommunikation und Information in der Berufsbildung in der Direktion • Pflegen das Intranet in der Direktionen 		
	Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Führen die Qualitätssicherung in den Direktionen durch 		
	Diverses	<ul style="list-style-type: none"> • Haben die Gesamtverantwortung für die Budgetierung der Berufsbildung innerhalb der Direktionen 		

Rolle/Funktion		Aufgabenbereich	Geschätzter Arbeitsaufwand in %	
Berufsbildungsverantwortliche/r pro Beruf (BBV)	Strategie, Struktur und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Pflegen und leben die Werte und das Leitbild der Berufsbildung • Setzen die strategischen Vorgaben um 	Keine definierten Stellenprozent. Aufgrund der Aufgaben geschätzte 20%	10-30% je nach Anzahl Lernender und Berufsbildner/-innen
	Personelles	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen die Arbeitszeugnisse für Lernende • Sind verantwortlich für die Anstellung der Lernenden mit Lehrvertrag • Nehmen die Selektion der Lernenden wahr • Melden die Lernenden beim AfBB und den Berufsschulen an • Betreuen die Berufsbildner/innen • Haben den Überblick über die Absenzen-, Ferien-, Spesenkontrolle bei Lernenden • Erstellen von Textbausteinen bei Arbeitszeugnissen für Berufsbildner/innen • Helfen Berufsbildner/innen in schwierigen Situationen • Überwachen die Pflichterfüllung durch Berufsbildner/innen (z.B. Einhalten Ausbildungsplan) • Erstellen die Einsatzplanung der Berufsbildner/innen • Führen neue Berufsbildner/innen ein und beraten sie • Gestalten den Wechsel von einem Arbeitsplatz zum nächsten aus 		
	Ausbildung der Lernenden	<ul style="list-style-type: none"> • Ordnen spezifischen Förderunterricht im Betrieb an • Erstellen die Ausbildungs- und Rotationsplänen • Bieten Stützunterricht an und führen diesen durch (Koordination BFS) • Haben die Gesamtverantwortung bezüglich Standortgesprächen mit Lernenden • Haben die Gesamtverantwortung bezüglich Beurteilung von Lernenden 		
	Weiterbildung von Lernenden und Berufsbildner/innen & Organisation von speziellen Anlässe	<ul style="list-style-type: none"> • Organisieren bedarfsorientierte, fachspezifische Weiterbildung für Lernende und führen diese durch 		
	Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Leiten bei Bedarf Disziplinarverfahren gegen Lernende ein • Pflegen die Zusammenarbeit unter den Berufsbildner/innen • Pflegen die Zusammenarbeit mit Behörden • Pflegen Kontakte mit externen Institutionen der Berufsbildung 		

		<ul style="list-style-type: none"> • Sorgen für Stellvertretungen der BB 		
	Kommunikation intern & extern	<ul style="list-style-type: none"> • Leiten Sitzungen mit Berufsbildner/innen 		
	Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Setzen die QS-Vorgaben um 		
Rolle/Funktion		Aufgabenbereich	Geschätzter Arbeitsaufwand in %	
Berufsbildner/in (BB)	Strategie, Struktur und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Pflegen und leben die Werte und das Leitbild der Berufsbildung • Setzen die strategischen Vorgaben um 	Keine definierten Stellenprozent. Aufgrund der Aufgaben geschätzte 5-20%	12% pro Lernende/r
	Personelles	<ul style="list-style-type: none"> • Betreuen die Lernenden • Führen die Absenzenkontrolle im Alltag 		
	Ausbildung der Lernenden	<ul style="list-style-type: none"> • Führen die Lernenden in die Grundbildung ein • Führen die fachliche Ausbildung durch • Nehmen die Aufgaben des individuellen Coachings und der Lernbegleitung wahr • Führen Standortbestimmungsgespräche • Planen Lernsequenzen und Instruktionen, führen diese durch und werten sie aus • Nehmen Lerneinheiten (wie z.B. ALS&PE oder Lernkontrollen nach Modellehrgang) ab und beurteilen diese • Führen je nach Beruf die praktische Abschlussprüfung durch 		
	Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen die Zusammenarbeit unter den BB • Nehmen an Sitzungen mit BBV teil 		
	Kommunikation intern & extern	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen die Kommunikation unter den BB 		
	Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Setzen die QS-Vorgaben um 		
Rolle/Funktion		Aufgabenbereich	Geschätzter Arbeitsaufwand in %	
Personaldienste Administration	Personelles	<ul style="list-style-type: none"> • Sind zuständig für die Lohnbuchhaltung • Führen direktionsinterne Statistiken 	Keine definierten Stellenprozent	Keine zusätzlich definierten Stellenprozent
	Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> • Sind zuständig für Versicherungsfragen 		

6. Ressourcen

6.1. Geschätzte Projektkosten und Konzipierung

Für die Projekterarbeitung ist das Personalamt (Berufsbildungsbeauftragte) mit Einbezug der Berufsbildungskommission vorgesehen (7 Personen). Die folgenden Berechnungen sind als Schätzung zu verstehen.

Die Massnahmen sind nicht abschliessend und werden bei der Feinplanung gegebenenfalls ergänzt. Die Feinplanung ist Teil der Phase Projektinitiierung.

6.2. 1. Etappe mit Teilprojekt A

Teilprojekt A	Massnahmen	Vorgehen & Methodik	Kapazitätsbedarf	
			PA (Personen Tage)	Andere (Personen Tage)
Projekt-lancierung	<ul style="list-style-type: none"> Projektplanung: definitiven Projekt-auftrag abstimmen, Zusammensetzung und Arbeitsrhythmus Kernteam, erweitertes Kernteam etc. bestimmen sowie Koordination der Terminplanung und Kommunikation Erfolgsfaktoren Projekt / Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> Detailprojektplan / Arbeitsgruppen Kick-off-WS mit Projektgruppe 	3	3,5
Ziel 1	<ul style="list-style-type: none"> Strategie und Ziele für die BB von der übergeordneten Strategie und den Zielen der Kantonalen Verwaltung BL ableiten und festlegen. Ggf. Anpassen der Ziele an die Strategie 2012-2015 Definieren von allgemeingültigen Werten Überprüfen und Abgleichen des bestehenden Leitbildes Das Leitbild der Berufsbildung wird in ein zukünftiges übergeordnete Leitbild des Kantons integriert 	<ul style="list-style-type: none"> PA erarbeitet Grundlagen 1.WS: Grundlagen werden in PG reflektiert Überarbeitung durch PA 2. WS: Zweite Lesung, Diskussion in der PG, dann Erarbeiten der Endfassung durchs PA Letzte Lesung durch PG-Mitglieder Einführen des Leitbilds in den Direktionen 	8	10,5
Ziel 2	<ul style="list-style-type: none"> Festlegen der Aufgaben, Strukturen und Verantwortlichkeiten Definition der einzelnen Rollen in der Berufsbildung mit entsprechenden Anforderungen, Aufgaben und Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> PA erarbeitet Grundlagen (Funktionsdiagramm) 2 Workshops: Festlegen der Aufgaben, Strukturen und Verbindlichkeiten durch PG Bearbeiten der Resultate durch PA Mitbericht durch Direktionen Verabschiedung durch RR zusammen mit Konzept Einführen der neuen Struktur in den Direktionen 	10	7
Ziel 3	<ul style="list-style-type: none"> Ressourcen transparent machen und definieren 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der benötigten Stellenprozente pro Berufsbild und Direktion (Befragung) verknüpft mit Teilprojekt B Ziel 4 		
			21	21
Reserve			2	3,5
Total		Ohne Reserve	42	Personentage

Die Einführung und Umsetzung der jeweiligen Massnahmen in den Direktionen ist nicht berechnet. Die Art und Weise der 'Konsultation' wird im Rahmen der Projekterarbeitung festgelegt (Grossgruppen-Veranstaltungen, Sitzungen etc. mit BB in den Direktionen).

6.3. 2. Etappe mit Teilprojekten B und C

Teilprojekt B & C	Massnahmen	Vorgehen & Methodik	Kapazitätsbedarf	
			PA (Personen Tage)	Andere (Personen Tage)
Projekt-lancierung	<ul style="list-style-type: none"> Projektplanung: definitiven Projekt-auftrag abstimmen, Zusammensetzung und Arbeitsrhythmus Kernteam, erweitertes Kernteam etc. bestimmen sowie Koordination der Terminplanung und Kommunikation Erfolgsfaktoren Projekt / Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> Detailprojektplan / Arbeitsgruppen Kick-off-WS mit Projektgruppe 	3	3,5
Ziel 1	<ul style="list-style-type: none"> Festlegen von Verbindlichkeiten in der Berufsbildung (nicht personenabhängig sondern Abteilungen/Bereiche verpflichten sich, auszubilden) Transparenz schaffen in Bezug auf die Ausbildungskosten Dienststellen erhalten entsprechende Beiträge 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse in den einzelnen Direktionen durch PA Erarbeiten der Diskussionsgrundlagen durch PA Workshop: Diskussion und Verabschiedung der Resultate in der PG Einführung und Umsetzung in den Direktionen 	4	3,5
Ziel 2	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung eines PR- und Kommunikationskonzepts für die BB (gesamte Verwaltung) Definition der Kommunikationskanäle Umsetzung gemäss Konzept Jährliche Überprüfung und ggf. Anpassen der Vergütungen/Löhne 	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung durch PA 	4	
Ziel 3	<ul style="list-style-type: none"> Definition von Förderangeboten und Massnahmen für Leistungsschwache und -starke Bereitstellen der Angebote sowie neuer notwendiger Ausbildungsberufe und der nötigen Ressourcen Prüfung der Schaffung von zusätzlichen und neuen Stellen im Anlehr- und Attestbereich Gegebenenfalls Schaffung von zusätzlichen Stellen gemäss Bedarfsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der vorhandenen Förderangebote intern und extern durch PA, erarbeiten der Grundlagen Reflexion der Ergebnisse durch PG Analyse Bedarf Anlehr- und Attestlehrstellen intern und extern Reflexion der Ergebnisse durch PG Gegebenenfalls Schaffung von zusätzlichen Stellen gemäss Bedarfsplanung 	12	10,5
Ziel 4	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellen der Ressourcen für die BB (zusätzliche Stellenprozente) Form der Anerkennung und Wertschätzung wird definiert Stellenprozente werden in der Stellenbeschreibung verankert 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der benötigten Stellenprozente pro Berufsbild und Direktion (Befragung) verknüpft mit Teilprojekt B Ziel 3 Reflexion und Diskussion der Resultate in der PG, festlegen eines Schlüssels für die notwendigen Stellenprozente 	5	10,5

Ziel 5	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Unterstützungsmassnahmen für Lernende, die keine Anschlusslösung haben und für Lernende, die die Abschlussprüfung nicht bestanden haben • Prüfen, ob die bestehende Massnahme, 1/2 Jahr Beschäftigung nach Lehrabschluss ausreichend ist (RRB vom 28.10.1975) • Definieren von Quoten für Anstellungen nach der Lehre mit unbefristetem Vertrag (gemäss Bedarfsplanung und Nachwuchssicherung) • Aufbau eines Mentoring-Programms 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der IST-Situation (Befragung in den Direktionen) • Erarbeiten von Grundlagen durch PA • Reflexion und Diskussion der Ergebnisse in der PG, festlegen von verbindlichen Massnahmen 	8	3,5
Ziel 6	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Rekrutierungskriterien, die Diskriminierung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund ausschliessen • Definition von Unterstützungsmassnahmen für Lernende mit Migrationshintergrund 	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten von Grundlagen durch PA • Reflexion und Diskussion der Ergebnisse in PG • Erarbeiten der definitiven Fassung durch PA • Einführung und Umsetzung in den Direktionen 	4	3,5
Ziel 1	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegen von Voraussetzungen für die verschiedenen Funktionen und Rollen in der Berufsbildung (mit Berücksichtigung BBG) • Festlegen von Schulungsmassnahmen • Umsetzen der Schulungsmassnahmen • Ergänzen der Stellenbeschreibungen mit entsprechender Funktion/Rolle in der Berufsbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten von Grundlagen durch PA • Reflexion und Diskussion und Weiterentwicklung der Ergebnisse in PG • Erarbeiten der definitiven Fassung durch PA • Einführung und Umsetzung in den Direktionen 	4	3,5
Ziel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickeln von Kernkompetenzen für Berufsbildungsfachpersonen abgeleitet vom Funktionendiagramm • Eruiieren des Entwicklungsbedarfs bei Berufsbildner/innen und Lernenden • Ableiten und Bereitstellen des Förder- und Weiterbildungsangebots • Prüfen einer SVEB 1 Ausbildung im Kanton (Voraussetzung bei der Ausbildung in den Gesundheitsberufen) 	<ul style="list-style-type: none"> • siehe Ziel und Massnahmen 1, da miteinander verknüpft 	20	10,5
Ziel 3	<ul style="list-style-type: none"> • Definieren eines Qualitätssicherungssystems und -instruments aufgrund der gesetzlichen Grundlagen (Art. 8 BBG) • Einführen und verankern des Systems in der Kantonalen Verwaltung • Festlegen eines QS-Reportings 	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten von Grundlagen durch PA • Reflexion und Diskussion und Weiterentwicklung der Ergebnisse in PG • Erarbeiten der definitiven Fassung durch PA • Einführung und Umsetzung in den Direktionen 	12	10,5
			76	59,5
Reserve			4	7
Total		Ohne Reserve	135,5	Personentage

Die Einführung und Umsetzung der jeweiligen Massnahme in den Direktionen ist nicht berechnet. Die Art und Weise der 'Konsultation' wird im Rahmen der Projekterarbeitung festgelegt (Grossgruppen-Veranstaltungen, Sitzungen etc. mit BB in den Direktionen).

6.4. Total geschätzte Projektkosten

Total geschätzte Personentage für Etappe 1 und 2 der Projekterarbeitung

Total Etappe 1 & 2	177,5	Personentage (= 70% von einem 100% Arbeitspensum bei 252 Arbeitstagen)
Total Etappe 1, 2 & Reserve	194	Personentage

Zusätzlich wird mit insgesamt **10 externen Beratertagen à CHF 2'500 Tageshonorar** gerechnet.

Das Personalamt wird während der Teilprojekterarbeitung ein 38% Arbeitspensum aufwenden müssen (= ca. 98 Personentage), die einzelnen Kommissionsmitglieder werden ein Pensum von 3% aufwenden müssen (= ca. 8 Personentage). Die Umsetzung dieses Konzepts ist nur mit einer Aufstockung des Pensums im Personalamt und allenfalls bei den Kommissionsmitgliedern zu bewältigen.

6.5. Folgekosten nach Umsetzung der Teilprojekte

Der nachfolgende personelle Aufwand wurde von der Berufsbildungskommission für die einzelnen Funktionen definiert und stellt die grundsätzlichen Zahlen dar:

Funktion	Aufwand in % bisher pro Funktion	Aufwand in % ab 2012 pro Funktion inklusive Kostenauswirkungstendenz	Kommentar
Leitung Personalamt	Keine definierten Stellenprozente, da keine Funktion	Keine zusätzlichen Stellenprozente definiert Fazit: Keine Veränderung	Neu: Leitung der BBK
Berufsbildungsbeauftragte/r BBB	Geschätzter Aufwand von 20%	40% Fazit: + 20%	Neu: klar definierter, erweiterter Aufgabenbereich
Berufsbildungskommissionsmitglieder	Keine definierten Stellenprozente; aufgrund der Aufgaben: 2%	5% Fazit: + 3%	Neu: klar definierter, erweiterter Aufgabenbereich
Direktionsberufsbildner/in DBB	Keine definierten Stellenprozente. Die Aufgaben wurden durch verschiedene Stellen in den Direktionen wahrgenommen	10% je nach Grösse der Direktion, Anzahl der Berufe und Anzahl der Lernenden Fazit: + 10%	Neu: klar definierter, erweiterter Aufgabenbereich. Übernimmt Aufgaben, die vorher irgendwo in der Direktion oder Dienststelle erledigt wurden.
Berufsbildungsverantwortliche/r BBV	Keine definierten Stellenprozente. Aufgrund der Aufgaben geschätzte 10-20%	10% und mehr, je nach Anzahl Lernenden und Anzahl zu betreuenden Berufsbildner/innen Fazit: Keine Veränderung	Die Stellenprozente werden hier lediglich in den Stellenbeschreibungen deklariert. Voraussichtlich kein wesentlich grösserer Ressourcenbedarf als bisher
Berufsbildner/in BB	Keine definierten Stellenprozente. Aufgrund der	12% pro zu betreuende/r Lernende/r (direkter Betreuungsaufwand)	Neu: Die Stellenprozente werden pro zu betreu-

	Aufgaben geschätzte 5-20%	Fazit: Massgebend ist die Anzahl Lernende	de/r Lernende/r definiert
--	---------------------------	--	---------------------------

Bei den Berechnungen der effektiven personellen Ressourcen für die Berufsbildung kann nicht von der Anzahl BerufsbildnerInnen in der Kantonalen Verwaltung BL ausgegangen werden, dies würde ein verfälschtes Bild der benötigten Ressourcen ergeben. Ein allgemeingültiger vom BBT herausgegebener Wert besagt, dass der durchschnittliche **Betreuungsbedarf von Lernenden über die Lehrzeit verteilt 20% eines Arbeitspensums** beträgt. In der Kantonalen Verwaltung werden zurzeit 319 Lernende (inklusive Spitäler) ausgebildet. Die Anzahl der Lernenden entspricht der Anzahl von Mitarbeitenden eines mittleren KMU's. Für die Betreuung der Lernenden müssten also, wenn man eine Hochrechnung macht, 60 Vollzeitstellen zur Verfügung stehen. Die Steuerung und Koordination eines mittleren KMU's würde wohl kaum dem Zufall überlassen werden. Deshalb soll auch die Berufsbildung zukünftig eine professionelle, einheitliche Steuerung erfahren. Neu werden zukünftig Aufgaben und Kompetenzen und die zur Erfüllung der Aufgaben notwendigen Ressourcen in den Stellenbeschreibungen der Akteure sichtbar gemacht. Zusätzliche Kosten können entstehen, wo durch die Professionalisierung der Berufsbildung neue Aufgaben generiert werden: in der Berufsbildungskommission, beim Personalamt und bei den Direktionsberufsbildenden. Präzise Kostenberechnungen und Finanzierungsanträge sind erst mit der Erstellung der verschiedenen Teilprojekte möglich. Budgetpositionen der Berufsbildung sind zurzeit in das Gesamtpersonalbudget integriert.

Die folgenden Einschätzungen basieren auf Erfahrungswerten. In den Spitälern hat sich bewährt, pro Lernende/n **12% direkten Betreuungsaufwand** zu berechnen. Die restlichen **8% pro Lernende/n**, welche hier als **indirekter Betreuungsaufwand** deklariert werden, verteilen sich auf die weiteren Rollenträger in der Berufsbildung in der kantonalen Verwaltung.

Zurzeit werden in den Direktionen total **319 Lernende in BBT Berufen** ausgebildet, dies ergibt bei einem Durchschnittswert von **20% Betreuungsaufwand** insgesamt

- einen **direkten Betreuungsaufwand (12% pro Lernende/r)** von total **3'828%** und
- einen **indirekten Betreuungsaufwand (8% pro Lernende/r)** von total **2'552%**.

Dieser Betreuungsaufwand wird laut Schätzung der Berufsbildungskommissionsmitglieder nicht ausgeschöpft, wie die folgende Tabelle zeigt. Diese Zahlen ergeben sich aus einer Umfrage in den Direktionen:

Direktion	Funktion	Aufwand in % bisher	Aufwand in % ab 2012 bei gleichbleibender Anzahl Lernenden	Total - zusätzliche % ab 2012
SID	BBK-Mitglied	2%	5%	+3%
SID	DBB	5%	10%	+5%
SID	BBV Berechnung pro Ausbildungsberuf	10 Ausbildungsberufe x 10% = 100%	Total alle %= 100%	
SID	BB Berechnung pro Lernende/r	59 Lernende x 12% = 708%	Total alle %= 708%	
SID Total %		815% (*1'180% bei 59 Lernenden)	815% (*1'180 bei 59 Lernenden)	+8%
BKSD	BBK-Mitglied	2%	5%	+3%
BKSD	DBB	5%	10%	+5%
BKSD	BBV Berechnung pro Ausbildungsberuf	6 Ausbildungsberufe x 10% = 60%	60%	
BKSD	BB Berechnung pro Lernende/r	24 Lernende x 12% = 288%	288%	
BKSD Total %		355% (*480% bei 24 Lernenden)	363% (*480% bei 24 Lernenden)	+8%

BUD	BBK-Mitglied	2%	5%	+3%
BUD	DBB	5%	10%	+5%
BUD	BBV Berechnung pro Ausbildungsberuf	9 Ausbildungsberufe x 10% = 90%	90%	
BUD	BB Berechnung pro Lernende/r	17 Lernende x 12% = 204%	204%	
BUD Total %		301% (*340% bei 17 Ler- nenden)	301% (*340% bei 17 Ler- nenden)	+8%
VGD	BBK-Mitglied	2%	5%	+3%
VGD	DBB		5%	+5%
VGD	BBV Berechnung pro Ausbildungsberuf	4 Ausbildungsberufe x 10% = 40%	Total alle %= 40%	
VGD	BB Berechnung pro Lernende/r	8 Lernende x 12% = 96%	Total alle %= 96%	
VGD Total %		138% (*160% bei 8 Ler- nenden)	146% (*160% bei 8 Ler- nenden)	+8%
Spitäler & Psychiatrie	BBK-Mitglied	2%	5%	+3%
Spitäler & Psychiatrie	DBB pro Institu- tion		20% (5% pro Institution)	+20%
Spitäler & Psychiatrie	BBV Berechnung pro Ausbildungsberuf	Alle 4 Institutionen insge- samt 26 Ausbildungsberufe x 10% = 260% x 2 = 520% (da 1/2 der Lernenden der Gesamtverwaltung ausge- bildet werden)	520%	
Spitäler & Psychiatrie	BB Berechnung pro Lernende/r	173 Lernende x 12% = 2'076%	2'076%	
Spitäler & Psychiatrie Total %		2'596% (*3'460% bei 173 Lernenden)	2'596%	+23%
FKD	Leitung PA	Keine definierten Stellen- prozente, da keine Funkti- on	Keine zusätzlichen Stel- lenprozente definiert	
FKD	BBB	Ungefähr definierter Auf- wand von 20%	40% NEU: klar definierter, erweiterter Aufgabenbe- reich	+ 20%
FKD	BBK-Mitglied	2%	5%	+3%
FKD	DBD	5%	10%	+5%
FKD	BBV Berechnung pro Ausbildungsberuf	Pro Funktion %= **40/60/60 Total alle %= 160%	Pro Funktion %= **40/60/80 Total alle %= 180%	+20%
FKD	BB Berechnung pro Lernende/r	37 Lernende x 12% = 444%	444%	
FKD Total %		631% (*740% bei 37 Ler- nenden)	724% (*740% bei 37 Ler- nenden)	+48%
Total alle		4'836% (*6'380% bei 319 Lernenden)	4'945% (*6'380 bei 319 Lernenden)	+103%
Total zusätzliche Stellenpro- zente Gesamtverwaltung ab 2012				+103%

* Ausgehend von insgesamt 20% Betreuungsaufwand pro Lernende/n

** Bei der FKD liegt die Hauptverantwortung für die Ausbildung aller Büroassistent/Innen und Informatiker/Innen

Im Sinne der Transparenz wird aufgezeigt, wie viele Stellenprozente für die Berufsbildung effektiv gebraucht werden. Aufgrund des Entlastungspakets 15/12 dürfen die zusätzlichen 103% nicht finanzwirksam werden. Die Vorgesetzten der Berufsbildnerinnen und Berufsbildner werden mit Unterstützung der Direktionsberufsbildnerinnen und Direktionsberufsbildner gefordert sein, Lösungen für eine gangbare Umsetzung in den einzelnen Direktionen zu definieren.

In den Kostenschätzungen wird der Ertrag, der durch Lernende erzielt wird, nicht erfasst. Diverse Studien belegen die Produktivität der Lernenden und zeigen auf, dass sie aber je nach Beruf bzw. Branche unterschiedlich hoch ausfällt. Aus diesem Grund wird auf die Angabe eines Ertragswerts verzichtet.

Die Umsetzung des Konzepts und somit die Professionalisierung der Berufsbildung sollten nicht der angespannten Finanzlage der Kantonalen Verwaltung zum Opfer fallen. Eine Zustimmung zum jetzigen Zeitpunkt kann beinhalten, dass das Konzept, sobald sich die Finanzlage wieder stabilisiert hat, umgesetzt werden kann.

7. Controlling und Qualitätssicherung

Für die Projektabwicklung erfolgt das Controlling anhand einer regelmässigen Projektkontrolle, die sich an Zielsetzungen/Pflichtenheften und Termin-, Kosten- und Kapazitätsplänen orientiert. Diese Faktoren werden bei der Projektentwicklung definiert.

Im Rahmen der Konzeptumsetzung ist vorgesehen, ein Qualitätssicherungssystem inklusive dazugehörige Instrumente zu erarbeiten und zu implementieren.

8. Information, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Aufgrund der einschneidenden Massnahmen, die das Konzept auslösen, ist eine bewusst geplante Information und Kommunikation vorgesehen. Es gilt Vertrauen aufzubauen und Akzeptanz und Unterstützung von den Betroffenen zu erhalten. Eine gut geplante, inhaltlich abgestimmte Kommunikation trägt wesentlich zum Gelingen eines Vorhabens bei.

Folgender Instrumentemix ist vorgesehen:

- Ebene 1: Aktuell und schnell (Mail, Newsletter, Intranet)
- Ebene 2: Raum für Hintergründe, Vertiefung und Erklärung (Mitarbeiterzeitung, Informationsveranstaltungen, Gespräche, Intranet)
- Ebene 3: Dialogorientiert (Gespräche, Workshops, Kommunikationsforen)
- Ebene 4: Emotionale Ansprache (Events, Bilder, informelle Kommunikation)

Die Kommunikation wird auf allen Ebenen vom Personalamt initiiert und koordiniert.

Die Gesamtheit der Information und Kommunikation wird bei der Projektvorbereitung, vor der Erarbeitung der Teilprojekte, geplant und in einer Kommunikationsmatrix dargestellt.

9. Abkürzungsverzeichnis

BL	Basel Landschaft
RR	Regierungsrat
RRB	Regierungsratsbeschluss
PA	Personalamt
BBG	Berufsbildungsgesetz
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie
BFS	Bundesamt für Statistik
SVEB	Schweizerischer Verband für Erwachsenenbildung
SVEB1	Zertifikat Stufe 1 in der Erwachsenenbildung
BBK	Berufsbildungskommission
DBD	Direktionsberufsbildner/in
BBV	Berufsbildungsverantwortliche/r
BB	Berufsbildner/in
QS	Qualitätssicherung