



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

**Staatssekretariat für Bildung,
Forschung und Innovation SBFI**

Evaluation der Stiftung SwissSkills

Schlussbericht

Brig, Naters, 7. März 2014

Sabina Schmidlin (across•concept)
Eva Bühlmann, Sebastian Bellwald (Planval)



Studien, Evaluation, Kommunikation

Hofjistrasse 5
3900 Brig
Tel: 027 922 40 80
www.planval.ch

across•concept
Analysis & Consulting

Landstrasse 104
3904 Naters
Tel: 032 323 00 49
www.acrossconcept.ch

Inhaltsverzeichnis

MANAGEMENT SUMMARY	4
1 EINLEITUNG	7
1.1 AUSGANGSLAGE	7
1.2 AUFTRAG UND ZIELSETZUNG DER EVALUATION	8
1.3 AUFBAU DES BERICHTS	8
1.4 METHODISCHES VORGEHEN	9
1.5 WIRKUNGSMODELL UND FRAGESTELLUNGEN	11
2 EVALUATIONSERGEBNISSE.....	16
2.1 DIE STIFTUNG SWISSSKILLS.....	16
2.1.1 <i>Organisationsstruktur.....</i>	<i>16</i>
2.1.2 <i>Strategie und Ziele.....</i>	<i>19</i>
2.1.3 <i>Beurteilung der Strategie und der stiftungsinternen Prozesse von SwissSkills aus Sicht des Evaluationsteams</i>	<i>20</i>
2.1.4 <i>Aussenbeziehungen der Stiftung und Rolle der Stakeholder</i>	<i>22</i>
2.1.5 <i>Exkurs – Ein Blick über die Landesgrenzen.....</i>	<i>29</i>
2.1.6 <i>Finanzielle Ressourcen.....</i>	<i>30</i>
2.1.7 <i>Controlling und Qualitätsmanagement.....</i>	<i>34</i>
2.2 BERUFSSCHWEIZERMEISTERSCHAFTEN.....	36
2.2.1 <i>Der Weg an die Berufsschweizermeisterschaften und die Weltmeisterschaften</i>	<i>39</i>
2.2.2 <i>Unterstützungsleistungen von SwissSkills bei der Organisation von Berufsschweizermeisterschaften</i>	<i>42</i>
2.3 ORGANISATION UND DURCHFÜHRUNG VON WORLDSKILLS UND EUROSKILLS	43
2.3.1 <i>Die Rolle von SwissSkills im Rahmen von WorldSkills und EuroSkills</i>	<i>44</i>
2.3.2 <i>Die Schweizer Delegation an den WorldSkills.....</i>	<i>45</i>
2.3.3 <i>Was spricht für oder gegen eine Teilnahme an WorldSkills und/oder EuroSkills?.....</i>	<i>47</i>
2.3.4 <i>Die Rolle der Verbände und Betriebe im Rahmen von WorldSkills und EuroSkills</i>	<i>49</i>
2.4 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT	51
2.4.1 <i>Die mediale Berichterstattung zu den WorldSkills.....</i>	<i>51</i>
2.4.2 <i>Weitere Leistungen von SwissSkills im Bereich Marketing</i>	<i>55</i>
2.4.3 <i>Beurteilung der Öffentlichkeitsarbeit von SwissSkills aus Sicht der Kantone und der Berufs- und Branchenverbände.....</i>	<i>56</i>
2.4.4 <i>Bedeutung der Berufsmeisterschaften und der Aktivitäten von SwissSkills im Berufsbildungsmarketing der Kantone und der Verbände</i>	<i>57</i>
3 BEURTEILUNG DER KOSTEN-, EFFIZIENZ- UND NUTZENRELATION.....	59
3.1 GESAMTKOSTEN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG VON BERUFSSCHWEIZERMEISTERSCHAFTEN UND DIE TEILNAHME AN WORLDSKILLS UND EUROSKILLS.....	59
3.2 EFFIZIENZ DER LEISTUNGEN UND ZIELERREICHUNG	60
3.3 BEURTEILUNG DER WIRKUNG UND DES NUTZENS DER SCHWEIZER TEILNAHME AN DEN WORLDSKILLS UND EUROSKILLS62	
4 SCHLUSSFOLGERUNGEN	66
5 EMPFEHLUNGEN.....	69
6 ANHANG	73
6.1 GLOSSAR	73

6.2	BIBLIOGRAPHIE	73
6.3	QUALITATIVE INTERVIEWS	75
6.4	BETEILIGUNG DER BERUFS- UND BRANCHENVERBÄNDE AN DER BEFRAGUNG	75
6.5	BERUFE DER SCHWEIZERMEISTERSCHAFTEN 2008–2012.....	77
6.6	DETAILKOSTEN DER VERBÄNDE FÜR SCHWEIZERMEISTERSCHAFTEN UND WORLDSKILLS	79

Management Summary

Ausgangslage, Zielsetzung und Methodik

Die Schweiz beteiligt sich seit 1953 an internationalen Berufswettbewerben, ausserdem führen Berufs- und Branchenverbände in verschiedenen Berufen eigene Schweizermeisterschaften durch. Die Stiftung SwissSkills übernimmt die Organisation und Koordination der Schweizer Teilnahme an internationalen Wettbewerben. Auch unterstützt und berät sie die Verbände bei der Durchführung von Schweizermeisterschaften. Der Bund unterstützt SwissSkills seit 2002. Die Aufgaben und Leistungen von SwissSkills wurden ab 2008 neu durch einen Subventionsvertrag mit dem Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) geregelt. Der Vertrag sieht vor, die Tätigkeiten von SwissSkills 11 Jahre nach Unterstützungsbeginn zu evaluieren.

Die vorliegende Evaluation fokussiert auf den Tätigkeitszeitraum der Stiftung zwischen 2008 und 2013. Sie zielt darauf ab, die Kosten und den Nutzen der Tätigkeiten und Leistungen von SwissSkills miteinander zu vergleichen. Zudem soll überprüft werden, welche Wirkungen die Leistungen erzielen. Damit soll aufgezeigt werden, wo allenfalls ein Optimierungspotenzial bezüglich der Leistungserbringung durch SwissSkills besteht. Um diese Ziele zu erreichen, wurde bei der Datenerhebung und -auswertung auf eine Mischung quantitativer und qualitativer Methoden gesetzt. Neben einer detaillierten Dokumentenanalyse wurden qualitative Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von SwissSkills und den unterschiedlichen Anspruchsgruppen geführt. Ausserdem wurde eine umfassende Onlinebefragung bei den Verbänden, Kantonen sowie Expertinnen und Experten sowie Kandidatinnen und Kandidaten der WorldSkills 2013 durchgeführt.

Resultate

Finanzierung, Organisationsstruktur und Strategie der Stiftung

SwissSkills wird zu 75% durch die öffentliche Hand (Bund und Kantone) finanziert. Die Finanzhilfe des Bundes – geregelt im Subventionsvertrag – gibt der Stiftung Planungssicherheit, birgt aber auch die Gefahr einer tendenziellen Abhängigkeit der Stiftung von den Bundesgeldern.

2008 wurde das Generalsekretariat von SwissSkills neu besetzt und 2012 erfolgte eine Restrukturierung. Seither hat die Stiftung deutlich an Professionalität und Transparenz gewonnen. Die Strategie der Stiftung ist kohärent mit dem Stiftungszweck, dabei versteht SwissSkills ihren Auftrag vorrangig in der Erfüllung der operativen Aufgaben. Für den Umgang mit künftigen Entwicklungen und Herausforderungen müssten aber zusätzliche Strategiefelder bearbeitet werden. So wäre beispielsweise gemeinsam mit den Verbundpartnern zu überlegen, wie das Potenzial der Berufsmeisterschaften besser genutzt und in eine Gesamtstrategie des Berufsbildungsmarketings eingebettet werden könnte. Aber auch die Nachfolgerregelung der Delegierten und neue Lösungen in einem Milizsystem, das zunehmend unter Druck kommt, stehen an.

Leistungen der Stiftung

In den letzten Jahren hat sich die Zahl der Berufsdisziplinen, die Schweizermeisterschaften durchführen, stetig vergrössert. SwissSkills konnte durch die Intensivierung ihrer Kontakte zu den Verbänden und insbesondere durch die Lancierung der ersten zentralen Berufsschweizermeisterschaften (SwissSkills Bern 2014) dazu beitragen. Im Tessin hat zudem die Bekanntheit von Berufsmeisterschaften dank der Einrichtung einer eigenen, regionalen Geschäftsstelle von SwissSkills stark zugenommen. In der Westschweiz besteht jedoch noch Handlungsbedarf. Die Verbände sind im Allgemeinen gut zufrieden mit den Unterstützungsleistungen durch SwissSkills bei der Organisation von Schweizermeisterschaften, gewisse Angebote sind bei ihnen jedoch noch zu wenig bekannt. Obwohl SwissSkills sämtliche Unterlagen in den drei Landessprachen publiziert, wird die Stiftung in der Westschweiz als wenig präsent wahrgenommen. Dafür verantwortlich sind eine Reihe von Faktoren:

Die Verbände sind als Organisatoren von Schweizermeisterschaften vor allem in der Deutschschweiz verankert. In der Westschweiz würden sich eher die Berufsfachschulen oder die Kantone als Ansprechpartner für SwissSkills anbieten, da die berufliche Grundausbildung in dieser Sprachregion stärker vollschulisch ausgerichtet ist. Die Spitzenplätze an den Schweizermeisterschaften werden zudem grösstenteils von Deutschschweizer Kandidatinnen und Kandidaten belegt. Dies ist deshalb bedeutsam, weil ein solcher Spitzenplatz in den meisten Berufen Voraussetzung für eine Teilnahme an den internationalen Wettbewerben WorldSkills und EuroSkills ist. Die Vorbereitung der Kandidatinnen und Kandidaten auf diese Wettbewerbe und die Organisation der Teilnahme gehören zu den Stärken von SwissSkills. Dies zeigt sich auch in den hervorragenden Leistungen, die die Schweizer Delegation jeweils erzielen konnte. Da sich sowohl WorldSkills als auch EuroSkills in den letzten Jahren stetig vergrössert und professionalisiert haben, hat auch SwissSkills ihre Leistungen ausgebaut. Die involvierten Verbände sind mehrheitlich zufrieden damit und nehmen die Stiftung als kompetente Ansprechpartnerin wahr. Auch im Bereich Öffentlichkeitsarbeit hat SwissSkills ihre Tätigkeiten in den letzten vier Jahren verstärkt und professionalisiert. Obwohl Berufsmeisterschaften vorwiegend in regionalen Medien thematisiert werden, leistet SwissSkills gemäss Einschätzung der Verbände und Kantone einen wichtigen Beitrag zur nationalen Berichterstattung. Betreffend Nutzung von Synergien zwischen den Aktivitäten von SwissSkills und dem kantonalen Berufsbildungsmarketing besteht jedoch noch Verbesserungspotenzial.

Kosten und Nutzen

Neben den Beiträgen der öffentlichen Hand (Bund und Kantone) finanziert SwissSkills ihre Tätigkeiten und Leistungen aus Beiträgen der Stifterorganisationen, des Supporter Clubs sowie durch Sponsoren und weitere Zuwendungen. Die Aufwendungen der Stiftung sind in den fünf Jahren 2008–2012 kontinuierlich gestiegen. Der Kostenanstieg hängt einerseits direkt mit einem Leistungsausbau in allen Bereichen zusammen. Mit der Professionalisierung des Generalsekretariats ist auch der Leistungskatalog umfangreicher geworden, was andererseits deutlich höhere Kosten für die Geschäftsstelle und das Stiftungsmanagement ausgelöst hat. Die Geschäftsleitung ist ein eingespieltes Team und sollte darauf achten, dass nicht zu viel Wissen bei einem engen Kreis eingeschlossen bleibt.

Grundsätzlich leisten nationale und internationale Berufsmeisterschaften einen wichtigen Beitrag zur Breitenförderung (Vorausseidungen) und zur Talentförderung (Schweizermeisterschaften / WorldSkills) in der Berufsbildung. Optimierungspotenzial besteht insofern, da die Erfolge der Schweiz von den Verbänden, den Kantonen und vom Bund teilweise noch zu wenig genutzt werden, um die Attraktivität der dualen Berufsbildung der allgemeinen Öffentlichkeit zu vermitteln und die junge Zielgruppe für eine berufliche Grundbildung zu gewinnen. Wie das Potenzial künftig zielführend gebündelt und der Nutzen optimiert werden kann und welche Rolle SwissSkills dabei zukommt, sollte gemeinsam mit den Verbundpartnern geklärt werden.

Empfehlungen

Der Handlungsspielraum von SwissSkills wird durch den Stiftungszweck, die Vertragspartner sowie die Aktivitäten und Schwerpunktsetzung weiterer Akteure der Berufsbildung bestimmt. Die zum Schluss des Evaluationsberichts formulierten Empfehlungen richten sich sowohl an die Stiftung als auch an weitere Akteure aus dem Umfeld von SwissSkills. Handlungs- und Optimierungsbedarf besteht in folgenden Bereichen:

- Gemeinsam mit den Verbundpartnern Auftrag und Rolle von SwissSkills im Rahmen von Berufsmeisterschaften klären.
- Controlling verbessern und Darstellung der Jahresrechnung anpassen.
- Sensibilisierung und Verankerung von Berufsmeisterschaften in der Westschweiz.

- Nachfolge- und Stellvertretungsregelung an die Hand nehmen.
- Marketingpotenzial von Schweizer- und Weltmeisterschaften im Gesamtkontext der Akteure noch besser nutzen.
- Die Promotionsaktivitäten künftig vermehrt auf die kleinen Verbände ausrichten.
- Prüfen, inwiefern ein Abstimmungsbedarf mit dem Sponsoring der Verbände besteht.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Nationale und internationale Berufswettbewerbe bieten jungen, talentierten Berufsfachleuten die Möglichkeit, sich mit anderen Wettstreitern und Wettstreiterinnen in ihrem Metier zu messen. Die internationalen Berufswettbewerbe der WorldSkills und EuroSkills sind Grossveranstaltungen, an denen die teilnehmenden Länder das eigene Berufsbildungssystem präsentieren und ihre Qualitäten aufzeigen können. In diesem Sinn sind die internationalen Anlässe auch ein Wettstreit zwischen verschiedenen Berufsbildungssystemen und eine Leistungsschau, die junge Talente zu Spitzenleistungen motiviert. WorldSkills und EuroSkills bieten aber auch eine Plattform für den Austausch unter Fachleuten aus der Berufsbildung sowie mit der Wirtschaft und Politik.

Die Schweiz beteiligt sich seit der ersten Durchführung 1953 an den internationalen Berufswettbewerben und erbrachte mit ihren Teams stets hervorragende Leistungen. Der internationale Berufswettkampf firmiert seit 1999 unter dem Namen WorldSkills. Anfangs jährlich durchgeführt, findet der Anlass seit 1972 alle zwei Jahre statt. Heute nehmen bis zu 53 Nationen und Regionen an der Grossveranstaltung teil. Die Schweiz war bereits dreimal Austragungsort der Wettbewerbe: 1968 in Bern, 1997 und 2003 in St. Gallen. Die WorldSkills ist der grösste Leistungsvergleich für junge Berufsleute bis 22 Jahre. Die Teilnehmenden kämpfen in 46 verschiedenen Berufsdisciplinen aus Handwerk, Industrie, Dienstleistungen, Gesundheit und Kunst um den Weltmeistertitel.

Neben der Teilnahme an den internationalen Berufswettbewerben führen die Organisationen der Arbeitswelt (OdA) in ausgewählten Berufen Schweizermeisterschaften durch. Diese finden je nach Beruf im Turnus von einem bis zwei Jahren statt und dienen in der Regel dazu, die geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für die internationalen Wettkämpfe zu selektionieren. Für die Berufsverbände sind Schweizermeisterschaften zudem ein Instrument zur Talentförderung und eine Wertschätzung der Anstrengungen von Jugendlichen und Betrieben.

Die Organisation und Koordination der Schweizer Teilnahme an den internationalen Wettbewerben übernahm anfänglich die «Schweizerische Stiftung für internationale Berufswettbewerbe», die 2002 in Swisscompetence umbenannt wurde und seit 2009 den Namen SwissSkills trägt. Steigende Teilnehmerzahlen sowie eine zunehmende Bedeutung von Berufsmeisterschaften als Promotionsplattform für das duale Berufsbildungssystem verlangten nach einer Neuorganisation der Stiftung und einer Ausweitung des Stiftungszwecks. Zu den Zielen und Aufgaben von SwissSkills gehören heute¹:

- Die Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung durch das Mitwirken an internationalen Wettbewerben, durch die Organisation der Teilnahme von Schweizer Vertreterinnen und Vertretern an internationalen Wettbewerben und durch die Beratung und Unterstützung von Schweizermeisterschaften.
- Die Schweizer Ausscheidungen für die Teilnahme an internationalen Wettbewerben zu unterstützen und die Teilnahme der selektionierten Berufsleute an den internationalen Wettbewerben zu ermöglichen.
- Die schweizerische Öffentlichkeit über die Wettbewerbe zu orientieren.
- Die Organisationen der Arbeitswelt bei der Durchführung von eigenen Wettbewerben zu unterstützen.
- Massnahmen, die zur Erreichung dieser Ziele geeignet sind, zu ergreifen.

¹ Strategie der Stiftung SwissSkills. 13.09.2011.

1.2 Auftrag und Zielsetzung der Evaluation

Das Bundesgesetz über die Berufsbildung (BBG) vom 13. Dezember 2002 bietet dem Bund gemäss Art. 52 Abs. 3 lit. b die Möglichkeit, Kantonen und Dritten für Leistungen im öffentlichen Interesse Beiträge zu gewähren. Der Bund unterstützt SwissSkills basierend auf dem Subventionsgesetz vom 5. Oktober 1990 (SuG; SR 616.1) und der Finanzhilfeverordnung vom 5. April 2006 (FHV; SR 611.01) im Rahmen eines Subventionsvertrags seit 2008. Der Vertrag muss jeweils nach einer vierjährigen Periode erneuert werden.

Die von SwissSkills zu erbringenden Aufgaben und Leistungen sind im Subventionsvertrag geregelt und orientieren sich am Stiftungszweck, festgehalten in der Stiftungsurkunde vom 30.01.2009 und dem von der Stiftung erarbeiteten Strategiepapier vom 5. September 2011.

Die zuständige Behörde muss gemäss SuG Art. 25 Abs. 1 in regelmässigen Abständen prüfen, ob der Empfänger von Finanzhilfen die Aufgaben gesetzmässig und nach den ihm auferlegten Bedingungen erfüllt. Der aktuelle Subventionsvertrag (2012–2015) zwischen dem Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) und SwissSkills enthält eine Evaluationsklausel, die 11 Jahre nach Unterstützungsbeginn eine Evaluation der Tätigkeiten von SwissSkills vorsieht². Das SBFI hat die Arbeitsgemeinschaft *across•concept* GmbH und PLANVAL AG mit der Durchführung der Evaluation beauftragt.

Gegenstand der Evaluation ist die Stiftung SwissSkills, ihre Aufgaben und die von ihr erbrachten Leistungen. Die Stiftungsorganisation, Tätigkeiten und Leistungen von SwissSkills sollen gemäss Evaluationsauftrag erstens auf ihre Effizienz (Input-Outputrelation), Wirksamkeit und Nutzen überprüft und beurteilt werden. Zweitens sollen die Abläufe und Tätigkeiten von SwissSkills hinsichtlich eines Optimierungspotenzials untersucht werden. Die Evaluation orientiert sich an folgenden Zielen:

- Kosten-Nutzenvergleich der Tätigkeiten und Leistungen von SwissSkills für nationale und internationale Berufsmeisterschaften und weitere Events.
- Wirkungsüberprüfung der Leistungen von SwissSkills auf die Berufs- und Branchenverbände sowie für die nationale und internationale Anerkennung und Harmonisierung der Berufe.
- Definition von Optimierungspotenzial hinsichtlich der Leistungserbringung durch SwissSkills.

Die Evaluation umfasst somit sowohl formative (Optimierungspotenzial bei SwissSkills) als auch summative (Wirkung und Nutzen) Aspekte. Nicht Teil der Evaluation ist, inwiefern die seitens des Rechtsdienstes des SBFI gewählte Vertragsform zur Unterstützung von SwissSkills, der Subventionsvertrag, das geeignete Instrument ist. Da sich das Auftragsverständnis von SwissSkills massgeblich am Subventionsvertrag orientiert, sind Aussagen zu diesem Vertragsverhältnis für die Evaluation durchaus beachtenswert.

1.3 Aufbau des Berichts

Der Bericht zur Evaluation der Stiftung SwissSkills gliedert sich in fünf Teile: In der Einleitung werden das methodische Vorgehen, das zugrundeliegende Wirkungsmodell und die Fragestellungen erläutert. Im zweiten Kapitel werden die Evaluationsergebnisse zu den einzelnen Untersuchungsgegenständen zusammengefasst. Mit der Kosten- und Nutzenanalyse befasst sich das Kapitel drei. Schlussfolgerungen und Empfehlungen schliessen den Bericht ab.

² Subventionsvertrag vom 15. 03. 2012, S. 9.

1.4 Methodisches Vorgehen

Um die einzelnen Evaluationsgegenstände umfassend analysieren und SwissSkills aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten zu können, wurden für die vorliegende Evaluation von SwissSkills sowohl quantitative als auch qualitative Datenerhebungs- und Datenauswertungsmethoden eingesetzt. Die einzelnen Methoden und das konkrete Vorgehen werden im Folgenden kurz erläutert.

Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse diente in erster Linie dazu, Hintergrundinformationen zu SwissSkills zu erhalten, eine Problem- und Zielbestimmung vorzunehmen und um einen ersten Eindruck zu den von SwissSkills erbrachten Leistungen zu erhalten. Die Analyse der einzelnen Dokumente erfolgte anhand eines einheitlichen Analyserasters, das sich hauptsächlich an dem vom Evaluationsteam erarbeiteten Wirkungsmodell und den Fragestellungen der Auftraggeberin orientierte. SwissSkills und das SBFJ stellten die einschlägigen Dokumente zur Verfügung. Dazu gehörten:

- Statuten, Strategiepapier
- Jahresberichte, Sitzungsprotokolle
- Kandidatenprofile, Medienberichte
- Konzepte
- Leistungsverträge zwischen SwissSkills und den verschiedenen Auftraggeberinnen und Auftraggebern
- Budget und Jahresrechnungen

Weiter dienten Internetrecherchen dazu, Informationen zu anderen Ländern und zu den Inhalten der Medienberichterstattung zu erhalten.

Qualitative Interviews

Die Einschätzungen der Anspruchsgruppen zu den Zielen, Prozessen und Abläufen sowie zu den Aktivitäten von SwissSkills wurden mittels qualitativer Interviews eingeholt. Sie dienten aber auch als explorativer Zugang zum Untersuchungsfeld sowie für die Operationalisierung der Fragen für die Onlinebefragung. Ein erstes Gespräch mit dem Generalsekretär von SwissSkills diente dazu, Hintergrundinformationen zu SwissSkills sowie zu bereits erfolgten Evaluationen zu erhalten und die Erwartungen von SwissSkills an die Evaluation abzuholen. Eine grössere Evaluation der Stiftung und ihrer Tätigkeiten hat bis anhin nicht stattgefunden. Punktuelle Auswertungen und Debriefings zu den WorldSkills führt SwissSkills jeweils im Anschluss an das Grossereignis gemeinsam mit den Expertinnen und Experten sowie Kandidatinnen und Kandidaten durch.

Anschliessend wurden leitfadengestützte Interviews mit Personen aus dem Stiftungsrat und der Geschäftsleitung von SwissSkills, Kandidatinnen bzw. Kandidaten, Expertinnen bzw. Experten und Teamleadern sowie Vertreterinnen und Vertretern von Verbänden und Mitarbeitenden aus dem SBFJ geführt³. Insgesamt wurden 21 Personen befragt, wobei das Interview mit der Geschäftsleitung von SwissSkills als Gruppe geführt wurde. Der Leitfaden wurde für die verschiedenen Anspruchsgruppen gemäss ihren Funktionen und Rollen in der Zusammenarbeit mit SwissSkills angepasst. Etwa zwei Drittel der Interviews konnten *face-to-face* geführt werden. Teilweise waren zwei Interviewerinnen anwesend und das Gespräch wurde zeitgleich transkribiert. Der Rest der Interviews erfolgte telefonisch. Das Telefoninterview war dann eine Alternative, wenn sich der direkte Kontakt aufgrund eines Zeitmangels der Interviewpartnerinnen und -partner nicht organisieren liess.

³ Eine detaillierte Liste zu den Interviewpartnerinnen und -partnern und zur Anzahl geführter Gespräche ist im Anhang dargestellt.

Onlinebefragungen

Im Fokus der Onlinebefragungen standen die vier Anspruchsgruppen:

- Berufs- und Branchenverbände
- Kantonale Berufsbildungsämter
- Expertinnen und Experten der WorldSkills 2013
- Kandidatinnen und Kandidaten der WorldSkills 2013

Die Fragebogen enthielten einerseits spezifische Themen mit Fragen, die nur eine bestimmte Gruppe betrafen. Andererseits gab es auch Fragen, die für alle Teilnehmenden gleich waren. Mit diesem Vorgehen sollten die unterschiedlichen Gegenstände der Evaluation bearbeitet und unterschiedliche Sichtweisen auf gleiche Fragestellungen der Evaluation abgeholt werden.

Mit der Befragung der Berufs- und Branchenverbände und der Kantonsvertretungen sollten hauptsächlich Informationen zur Reichweite, Akzeptanz und Attraktivität von SwissSkills sowie zur Nutzung und Bewertung der angebotenen Leistungen generiert werden. Dafür wurden sämtliche Berufs- und Branchenverbände sowie die Leitungen der kantonalen Berufsbildungsämter angeschrieben. Die Adressen der Verbände stellte SwissSkills zur Verfügung. Sie wurden durch eigene Recherchen auf den jeweiligen Webseiten bereinigt. Die Adressliste konnte schliesslich mit der aktuellen Adressdatenbank des Organisationskomitees von SwissSkills Bern 2014 abgeglichen und ergänzt werden. Insgesamt wurden 135 Berufs- und Branchenverbände angeschrieben. Da vor allem die grossen Verbände nach Abteilungen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten strukturiert sind, standen teilweise mehrere Adressen pro Verband zu Verfügung. Wenn dies der Fall war, wurden jeweils mehrere Personen eines Verbands (z.B. Direktor, Geschäftsführerin, Leiter Berufsbildung) angeschrieben. 210 Personen erhielten somit den Link zur Onlinebefragung der Berufs- und Branchenverbände.

Die Rücklaufquote muss somit in Bezug auf die Verbände (erste Grundgesamtheit) sowie in Bezug auf die angeschriebenen Personen (zweite Grundgesamtheit) berechnet werden. Gleiches gilt hinsichtlich der Datenauswertung. Für einen Teil der Datenanalyse werden sämtliche Personen, die an der Befragung der Berufs- und Branchenverbände teilgenommen haben, einbezogen. Dies ist vor allem bei Einschätzungs- und Meinungsfragen der Fall. Der Verband wird hingegen dann als Analyseeinheit herangezogen, wenn sich die Frage explizit auf die Verbandsebene bezieht, wie beispielsweise bei der Kostenanalyse.

Da die Befragung bewusst nicht über einen personalisierten Link (mit Benutzername und Passwort) erfolgte, war keine individuelle Rücklaufkontrolle möglich. Dies führte unter anderem dazu, dass sich einzelne Personen mehrmals in den Fragebogen eingeloggt haben, ohne ihn vollständig auszufüllen. Diese Personen konnten aufgrund der IP-Adresse eruiert werden. So wurden alle unausgefüllten bzw. ungenügend ausgefüllten Fragebogen mit der gleichen IP-Adresse aus dem Datensatz gelöscht. Insgesamt haben nach Bereinigung des Datensatzes 52% der angeschriebenen Verbände den Fragebogen ausgefüllt. Die starke Ausrichtung der Verbände auf die Deutschschweiz spiegelt sich in der Rücklaufquote der drei Sprachregionen: 85% (81 Personen) der Teilnehmenden an der Befragung der Berufs- und Branchenverbände kommen aus der Deutschschweiz, je 7,5% (je sieben Personen) aus der französisch- und italienischsprachigen Schweiz. Von den 26 angeschriebenen kantonalen Berufsbildungsämtern haben 20 Kantone geantwortet, 14 (70%) davon sind deutsch- und 6 (30%) französisch- bzw. italienischsprachige Teilnehmende.

TABELLE 1: RÜCKLAUFQUOTE ONLINE-BEFRAGUNGEN

Zielgruppe	Angeschriebene Adressen	Ausgefüllte Fragebogen	Rücklaufquote
Berufs- und Branchenverbände – Organisation	135	70	52%
Berufs- und Branchenverbände – Personen	210	95	45%
Leitungen der kantonalen Berufsbildungsämter	26	20	77%
Kandidat/innen WorldSkills 2013	39	33	85%
Expert/innen WorldSkills 2013	38	36	95%

Im Anschluss an die WorldSkills organisiert SwissSkills jeweils ein Schlussweekend für die Teilnehmenden. Dieser Anlass bot eine ideale Gelegenheit, um den Expertinnen und Experten sowie Kandidatinnen und Kandidaten der diesjährigen WorldSkills (2013) einen Onlinefragebogen zu unterbreiten und sie direkt zu ihren Erfahrungen hinsichtlich der Unterstützung seitens der Berufs- und Branchenverbände, der Arbeitgeber und von SwissSkills zu befragen. SwissSkills führt zudem seit 2011 jeweils in eigener Regie bei den Expertinnen und Experten sowie Kandidatinnen und Kandidaten nach Abschluss der WorldSkills eine Befragung durch. Diese Daten stellt SwissSkills ergänzend zur eigenen Befragung zur Verfügung.

Medienspiegel

Für die Medienanalyse konnten die Auswertungen des Media Monitoring ARGUS genutzt werden. ARGUS ist ein Medienbeobachtungstool, das in den Print- und Onlinemedien sowie Radio und TV nach vordefinierten Schlagwörtern sucht. Die Auswertungen erfolgen im Monatsrhythmus und erlauben somit die Medienpräsenz von SwissSkills im Jahresverlauf darzustellen. Zudem sind Aussagen hinsichtlich der Berichterstattung der entsprechenden regionalen Medien möglich.

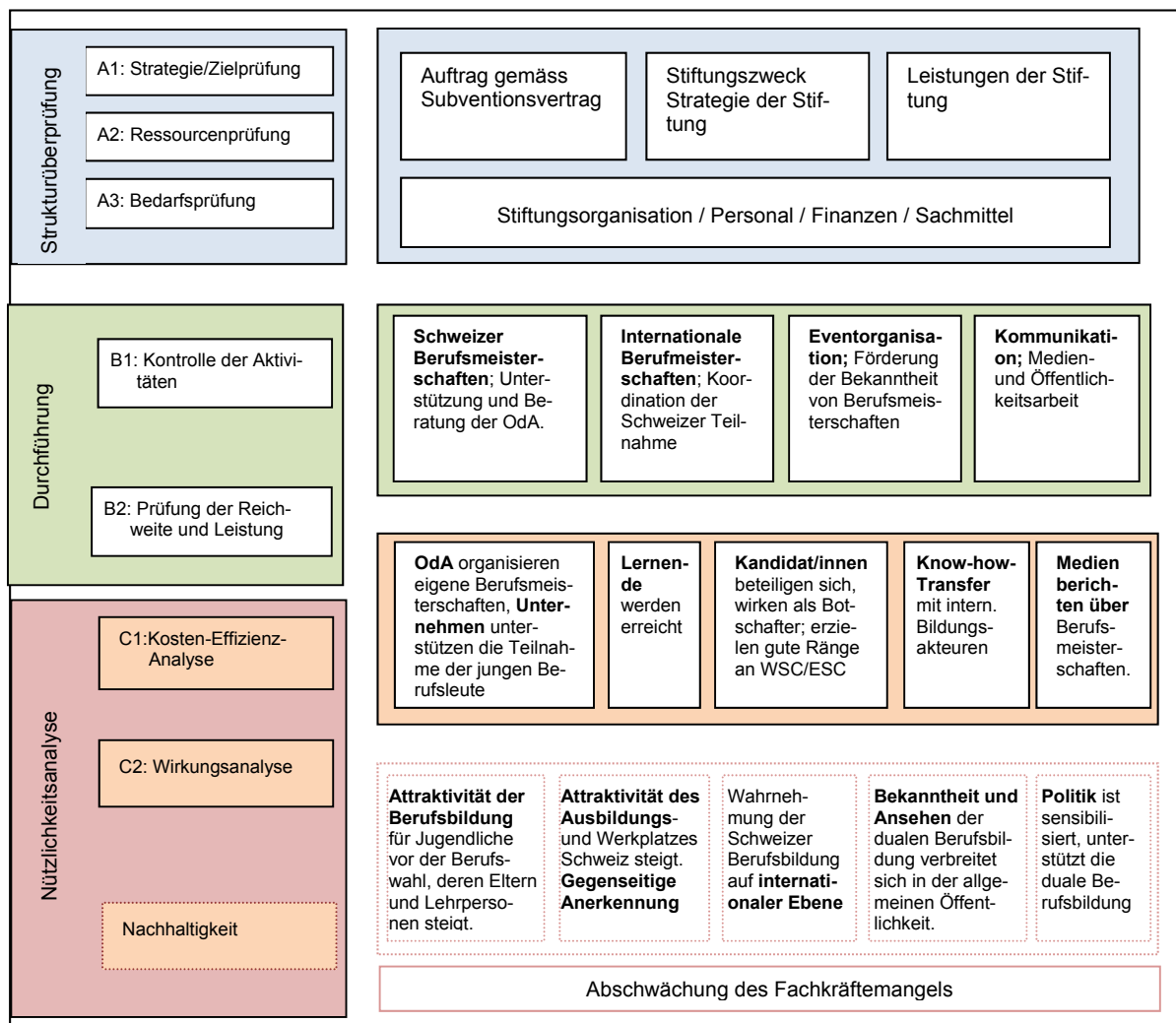
Begleitgruppe

Das SBFI stellte dem Evaluationsprojekt eine Begleitgruppe zur Seite, die sich aus Vertretenden von SwissSkills, der Kantone und der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen sowie des SBFI zusammensetzte. Die Begleitgruppe tagte insgesamt dreimal. Die erste Sitzung diente zur Diskussion des Detailkonzepts und des Wirkungsmodells. In der zweiten Sitzung wurden der Zwischenbericht besprochen und in Form eines Workshops die Stärken und Schwächen der Stiftung SwissSkills herausgearbeitet. In einer dritten Sitzung wurden die Ergebnisse der Evaluation vorgestellt und diskutiert. Ausserdem wurde eine vierte Sitzung einberufen, um die Empfehlungen mit der Begleitgruppe zu diskutieren und auszuformulieren.

1.5 Wirkungsmodell und Fragestellungen

In einem ersten Schritt wurden in Zusammenarbeit mit der Begleitgruppe ein Wirkungsmodell für die Tätigkeiten von SwissSkills formuliert und darin die von der Auftraggeberin formulierten Fragestellungen verortet und konkretisiert (Abbildung 1). Das Modell umfasst vier Wirkungsebenen: Organisationsstruktur (Input), Programmdurchführung (Output) und Programmwirkung/-nutzen (Outcome/Impact). Der Impact bezieht sich dabei auf den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Wirkungskreis und ist daher nicht direkt messbar ist. Aufgrund der Indikatoren der Output- und Outcome-Ebene sind aber Einschätzungen möglich. Grundsätzlich kann gesagt werden: Je später sich ein Indikator in der Wirkungskette befindet, desto weniger wird dieser nur von SwissSkills beeinflusst.

ABBILDUNG 1: EVALUATIONS-GEGENSTÄNDE UND WIRKUNGS-MODELL



A: Strukturüberprüfung

Zur Strukturüberprüfung gehören Inputindikatoren wie Planung, Strategie und Ziele sowie Aussagen zur Qualität und Eignung des Organisationsaufbaus und der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Sie spielen eine wichtige Rolle für die Gesamtperformance der Stiftung. Die Strukturkomponenten liefern die Voraussetzung für die Effizienzüberprüfung (Input-Outputrelation). Die Überprüfung der Organisationsstruktur erfolgte mittels einer ausführlichen Analyse der Entstehungsgeschichte von SwissSkills, der Strategiepapiere, Leistungsaufträge, Funktionseinheiten, Prozesse, Rollen und Ressourcen. Strategie, Ressourcen und Zielsetzung liefern die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der für die Zielerreichung wichtigen Massnahmen. Sie definieren aber auch massgeblich die Struktur einer Organisation. Für die vorliegende Evaluation wichtig ist zudem die Aussensicht der Stakeholder auf SwissSkills. Sie soll Auskunft über das Ausmass und die Verteilung der Bedürfnisse und der Erwartungen an die Leistungen von SwissSkills geben und inwiefern Strategie und Ziele von SwissSkills diese Bedürfnisse und Erwartungen decken. Bedeutende Anspruchsgruppen von SwissSkills sind:

- Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
- Die Berufs- und Branchenverbände
- Die Kantone
- Die Stifterorganisationen
- Sponsoren

- Die Delegierten
- Kandidatinnen und Kandidaten, Expertinnen und Experten sowie Teamleader
- Der Supporter Club

Es gilt zwischen allgemeinen Zielen, die sich an die Berufsbildung und die Wirtschaft richten, und speziellen Zielen, die SwissSkills gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen verfolgt, zu unterscheiden. Die in der folgenden Tabelle aufgeführten Fragen bilden die Grundlage für die Überprüfung der Ziele und der Organisationsstruktur.

TABELLE 2: FRAGEN ZU DEN ZIELEN UND DER ORGANISATIONSTRUKTUR VON SWISSSKILLS

A1	Welche allgemeinen Ziele verfolgt SwissSkills gegenüber der Berufsbildung und der Wirtschaft?
	Welche speziellen Ziele verfolgt Swiss Skills gegenüber den Stakeholdern (OdA, Berufs-/Branchenverbände, Stiftungsrat, Expertinnen und Experten, Teilnehmende, etc.)
A2	Wie werden die Aufgaben und Rollen zwischen SwissSkills und Stiftungsrat, OdA, Berufsverbänden, Expertinnen und Experten verteilt und wahrgenommen?
	Wie sind die Prozesse zwischen Stiftungsrat, -ausschuss, Geschäftsleitung, Generalsekretariat, Delegierten und Teamleadern organisiert?
	Welche Abläufe bewähren sich und wo gibt es Optimierungspotenzial?
	Wie überprüft SwissSkills die Qualität seiner Aktivitäten und wie werden geäusserte Anliegen in die Weiterentwicklung einbezogen?

B: Evaluation der Reichweite und der Leistungen

Bei der Evaluation der Durchführung geht es in erster Linie darum zu prüfen, inwieweit die erbrachten Leistungen die Zielgruppen erreichen. Zudem wird die Art und Weise, wie die Leistungen von SwissSkills erbracht werden, welche Qualität die Aktivitäten haben und wie die Abläufe und Prozesse organisiert sind, überprüft. Im Hinblick auf die Wirkungsanalyse liefert die Bewertung der Prozesse und Abläufe wichtige Hinweise darauf, unter welchen Durchführungsmodi Wirkung erzielt wird und wo Optimierungsbedarf besteht.

Die Prüfung der Reichweite gibt Auskunft darüber, welche Berufs- und Branchenverbände an den Schweizer Berufsmeisterschaften teilnehmen und welche nicht, inwiefern sprachregionale Unterschiede bestehen und welche Unterstützungsleistungen von den Zielgruppen genutzt werden. Detaillierte Informationen zur Reichweite von SwissSkills sind zudem notwendig, um im Rahmen der Wirkungsanalyse gültige Aussagen über die Wirksamkeit der von SwissSkills generierten Leistungen und Aktivitäten machen zu können. Es besteht beispielsweise der Wirkungszusammenhang: Damit SwissSkills eine seiner Hauptaufgaben, die Organisation und Koordination der Schweizer Teilnahme an internationalen Berufsmeisterschaften, überhaupt wahrnehmen und Wirkung erzielen kann, müssen zuerst Schweizermeisterschaften stattfinden und geeignete Kandidatinnen und Kandidaten ausgewählt werden. Es stellt sich somit die Frage: Welchen Anreiz haben die Berufs- und Branchenverbände, solche Meisterschaften durchzuführen und wie kann SwissSkills diese beeinflussen (Ausdehnung der Reichweite)?

TABELLE 3: FRAGEN ZUR REICHWEITE DER LEISTUNGEN VON SWISSSKILLS

A3	Entsprechen die Zusammenarbeit und die Leistungen, die SwissSkills im Rahmen der nationalen und internationalen Berufsmeisterschaften erbringt, den Bedürfnissen der Berufs- und Branchenverbände, Teilnehmenden, Expertinnen und Experten, Begleitpersonen?
	Gibt es Angebote bzw. Dienstleistungen, für die ein vermehrtes/zusätzliches Bedürfnis seitens der Berufs- und Branchenverbände besteht?
B1	Welche Beratungs-, Betreuungs- und Unterstützungsleistungen werden durch SwissSkills erbracht?
	Welche Medien- und Öffentlichkeitsarbeiten werden regelmässig (geplant und) durchgeführt?
	Werden die vereinbarten Ziele aus den Verträgen bezüglich Eventdurchführung, Medienarbeit und Anzahl Teilnehmende an den schweizerischen bzw. internationalen Berufsmeisterschaften erreicht?
	Wie haben sich die Kosten und die erbrachten Leistungen von SwissSkills zwischen 2008–2012 entwickelt?
B2	Welche Berufs- und Branchenverbände konnten bisher für die Teilnahme an den Schweizer Berufsmeisterschaften gewonnen werden?
	Welche Berufs- und Branchenverbände nehmen nicht (mehr) teil? Weshalb?
	Gibt es bezüglich der Teilnahme bzw. Nicht-Teilnahme von Berufs- und Branchenverbände sprachregionale Unterschiede?
	Wie entwickelt sich bei den Berufs- und Branchenverbänden die Akzeptanz gegenüber den nationalen und internationalen Berufsmeisterschaften und gegenüber SwissSkills?
	Welche Beratungs-, Betreuungs- und Unterstützungsleistungen werden von den Berufs- und Branchenverbänden genutzt?
	Welche Beratungs-, Betreuungs- und Unterstützungsleistungen werden von den Teilnehmenden, Expertinnen und Experten, Begleitpersonen an internationalen Berufsmeisterschaften genutzt?

C: Nützlichkeitsanalyse

Im Rahmen der Kosten-Effizienzanalyse wird überprüft, wie gut SwissSkills die zur Verfügung stehenden Mittel unter dem Gesichtspunkt von Kosten und Qualität in Aktivitäten umsetzt. Unter dem Gesichtspunkt von Wirkung wird geprüft, inwiefern die durchgeführten Massnahmen zu den beabsichtigten Ergebnissen geführt haben, indem beispielsweise mehr Berufs- und Branchenverbände Schweizer Berufsmeisterschaften durchführen. Inwiefern die Kosten der von SwissSkills erbrachten Leistungen gegenüber dem erzielten Nutzen gerechtfertigt sind, lässt sich im vorliegenden Untersuchungszusammenhang nur einschätzen. Der Nutzen von Massnahmen und Programmen gründet generell auf subjektiven Einschätzungen. So dürften die Berufs- und Branchenverbände den Nutzen von SwissSkills anders bewerten als beispielsweise die Lehrbetriebe oder die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Berufsweltmeisterschaften.

Mit vergleichbaren Herausforderungen ist die Analyse der Kosten-/Effektivitätsrelation konfrontiert. Sie setzt die von SwissSkills generierten Kosten in Bezug zu den erzielten Wirkungen. Entscheidend ist dabei, in welchem Verhältnis die Kosten zur Wirkung in der untersuchten Zielvariablen stehen. Dies könnten beispielsweise die Kosten für die Teilnahme an den Weltmeisterschaften im Verhältnis

zur öffentlichen Wahrnehmung durch die Medienberichterstattung sein und die Anzahl Jugendliche im Berufswahlalter, die dadurch erreicht werden.

TABELLE 4: FRAGEN ZU WIRKUNG UND NUTZEN DER LEISTUNGEN VON SWISSSKILLS

C1	Welche Angebote und Dienstleistungen bewähren sich und wo gibt es Optimierungsbedarf?
	Gibt es bezüglich der Effizienz von SwissSkills sprachregionale Unterschiede?
	Sind die Organisationsstrukturen sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen von SwissSkills geeignet und ausreichend, die Massnahmen und Leistungen effizient und effektiv auszuführen?
C2	Setzen teilnehmende Berufs- und Branchenverbände SwissSkills vermehrt als Marketinginstrument für die Berufsbildung ein?
	Trägt die Medien- und Öffentlichkeitsarbeit zur Bekanntheit von SwissSkills und der dualen Berufsbildung im In- und Ausland bei?
	Lohnt sich für die Berufs- und Branchenverbände die Teilnahme an nationalen Meisterschaften?
	Gibt es bezüglich der Wirkung von SwissSkills in der Schweiz sprachregionale Unterschiede?
C	Werden durch die Meisterschaften und die verschiedenen organisierten Events die gegenseitige Anerkennung und Harmonisierung der Berufsbilder national und international erhöht?

2 Evaluationsergebnisse

2.1 Die Stiftung SwissSkills

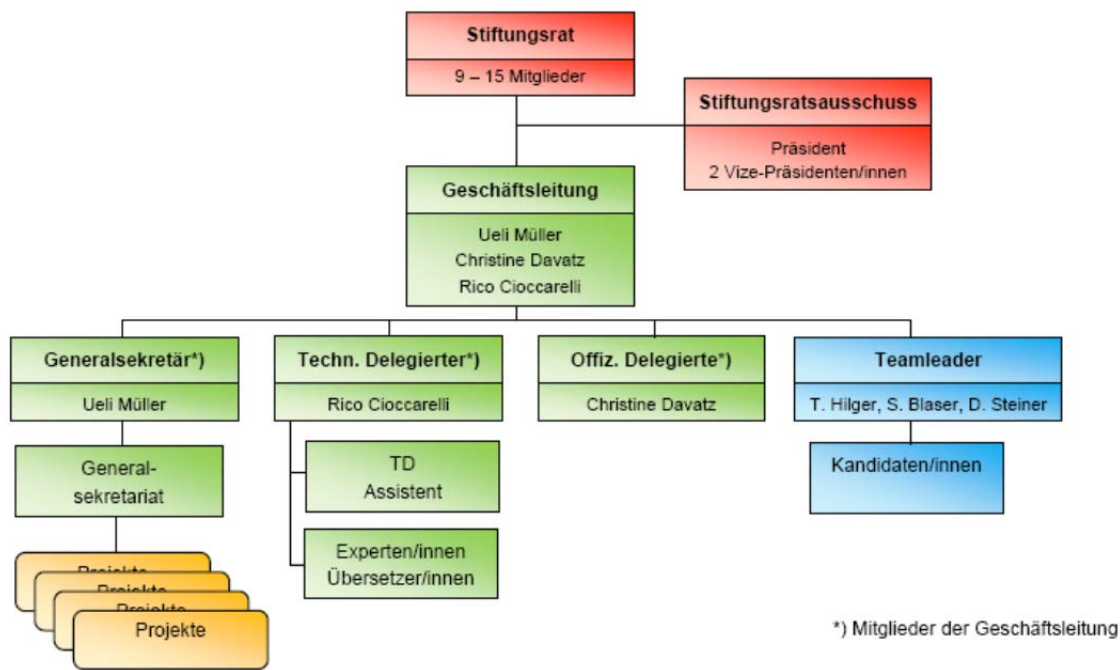
SwissSkills wurde 1980 als «Stiftung für Internationale Berufswettbewerbe» gegründet. Die Träger-schaft setzte sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände sowie der nationalen und kantonalen Berufsbildungsbehörden zusammen. Seither hat sich die Stif-tung verändert und den neuen Herausforderungen anpasst. Dafür wurde der Stiftungszweck erwei-tert und eine neue Organisationsstruktur aufgebaut. Die Stiftung firmiert seit 2009 unter dem Namen SwissSkills.

Dieser Abschnitt widmet sich der Organisationsstruktur von SwissSkills, den internen Prozessen und Abläufen sowie der externen Zusammenarbeit mit den wichtigsten Stakeholdern. Untersuchungslei-tende Analysefelder sind die Funktionseinheiten, Handlungsmuster, Rollen und Prozesse. Dabei wird auch die strategische Führungsebene ins Blickfeld gerückt. Zu den Aufgaben der strategischen Führung gehört unter anderem, die Strukturen und Prozesse so auf das gesamte Zielsystem der Or-ganisation auszurichten, dass eine Effektivitätssteigerung erreicht werden kann. Die folgenden Dar-stellungen beschreiben die einzelnen Organe der Stiftung, ihre Funktionen und werfen einen Blick auf die Stiftungsstrategie. Die Ergebnisse basieren hauptsächlich auf der Analyse der Jahresberichte von SwissSkills und den qualitativen Interviews, die mit Vertreterinnen und Vertretern der Geschäfts-leitung und des Stiftungsrats geführt wurden.

2.1.1 Organisationsstruktur

2008 hat die Stiftung das Generalsekretariat neu besetzt und hierfür einen Leistungsvertrag mit der Walker Management AG abgeschlossen. Seither hat SwissSkills an Professionalität gewonnen. Als Konsequenz setzte der Stiftungsrat 2011 eine Arbeitsgruppe mit dem Auftrag ein, die Stiftungsorga-nisation von SwissSkills zu überdenken und eine bedarfsgerechte Struktur zu definieren. Anlass da-zu boten einerseits die gestiegenen Anforderungen an das Generalsekretariat sowie die veränderten Rahmenbedingungen bei WorldSkills International. Andererseits bestand eine unklare Kompetenzver-teilung zwischen Stiftungsrat und Generalsekretariat: Der Stiftungsrat beteiligte sich zu stark an ope-rativen Entscheidungen, ohne dabei die notwendigen Hintergrundinformationen zu kennen. Gleich-zeitig wurden strategische Überlegungen und künftige Herausforderungen im Stiftungsrat zu wenig diskutiert. Die Arbeitsgruppe schlug schliesslich dem Stiftungsrat vor, diesen mit einem Stiftungs-ratsausschuss zu ergänzen und dem Generalsekretariat eine Geschäftsleitung überzuordnen. Damit der Stiftungsrat mehr Zeit für strategische Überlegungen und Diskussionen hat, wurde eine jährliche Klausurtagung eingeführt. Die neue Organisationsstruktur wurde dem Stiftungsrat in der Herbstsit-zung 2011 vorgestellt und von diesem verabschiedet. Die Umsetzung der Reorganisation erfolgte ab 2012. SwissSkills bezeichnet sich als lernende Organisation und als lebendige Stiftung mit einer of-fenen Diskussionskultur.

ABBILDUNG 2: NEUES ORGANIGRAMM DER STIFTUNG SWISSKILLS, 2012



Stiftungsrat und Stiftungsratsausschuss

Der Stiftungsrat ist das oberste Organ der Stiftung. Er vertritt die Stiftung nach aussen und ist für die strategische Führung und Ausrichtung der Stiftung zuständig. Er nimmt die Jahresrechnung ab, beschliesst das Budget und ist zuständig für den Subventionsvertrag mit dem SBFI und den Leistungsvertrag mit der SBBK. Zudem ist er Auftraggeber für weitere Leistungen (z.B. Generalsekretariat). Der Stiftungsrat wählt die Präsidentin bzw. den Präsidenten, die beiden Vizepräsidentinnen bzw. -präsidenten, die Mitglieder des Rats und des Ausschusses sowie die Beauftragten für eine Amtsperiode von drei Jahren. Eine Wiederwahl ist für alle Gewählten möglich. Weiter entscheidet der Stiftungsrat über die Teilnahme an internationalen Wettbewerben und über die Durchführung weiterer Events. Für die WorldSkills und EuroSkills legt er die Delegation fest und bestimmt ihre Aufgaben.

Der Stiftungsrat setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Stifterorganisationen zusammen. Dazu gehören: Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände, kantonale Berufsbildungsbehörden und Berufsbildungsinstitutionen. Der Rat tagt zweimal jährlich. Der Präsident vertritt die Stiftung gegenüber den Behörden und den Stifterorganisationen. Er führt den Stiftungsratsausschuss und ist für die Aufsicht über die Geschäftsleitung zuständig.

Der Präsident bildet zusammen mit den beiden Vizepräsident/innen den Stiftungsratsausschuss. Der Ausschuss ist das Bindeglied zwischen Stiftungsrat und Geschäftsleitung. Er bereitet Personal- und Finanzgeschäfte (Jahresrechnung, Budget) zuhanden des Stiftungsrats vor und prüft im Vorfeld der Ratssitzungen Anträge und Konzepte der Geschäftsleitung für neue Projekte. Er kann auch weitere Geschäfte im Auftrag des Stiftungsrats übernehmen.

Geschäftsleitung und Generalsekretariat

Die Geschäftsleitung besteht aus dem Generalsekretär (Vorsitz), der offiziellen Delegierten (Gewerbeverband) und dem technischen Delegierten (Unternehmer). Sie untersteht dem Stiftungsrat und ist für die ordentliche Geschäftsführung der Stiftung zuständig. Zudem ist sie für die operative Umset-

zung der strategischen Vorgaben verantwortlich und erarbeitet bei neuen Vorhaben und Projekten Konzepte zuhanden des Stiftungsrats.

Die offizielle Delegierte vertritt die Interessen der Schweiz in den Organen von WorldSkills International und WorldSkills Europe, zusammen mit dem technischen Delegierten, der auch die nationalen und internationalen Expertenteams leitet. Auf internationaler Ebene definiert der technische Delegierte die technischen Kriterien und Anforderungen der Wettbewerbsaufgaben und die Bewertungskriterien. Die beiden Delegierten sind ein wichtiges Bindeglied zu den Verbänden und stellen den Wissenstransfer zur Basis sicher.

Das Generalsekretariat ist die Koordinationsstelle, Kommunikationsdrehscheibe und Ansprechpartnerin für die Mitglieder und Beteiligten der Stiftung sowie für die Verbände. Es ist mit 260 Stellenprozenten dotiert. Diese verteilen sich auf den Generalsekretär (70%-80%), eine Assistenz (100%) und eine Sekretariatsstelle (80%), wobei sich die Arbeitsauslastung über die Jahre unterschiedlich verteilt (WorldSkills- vs. EuroSkills-Jahr). Hauptaufgabe des Generalsekretariats ist es, den Kandidatinnen und Kandidaten die Teilnahme an den internationalen Berufswettbewerben zu ermöglichen. Damit sich die Anwärterinnen und Anwärter vollkommen auf das Grossereignis konzentrieren können, sorgen Generalsekretariat und Geschäftsleitung für eine reibungslose Organisation und Koordination der Abläufe und für ausgezeichnete Rahmenbedingungen während der Vorbereitungszeit. Das Generalsekretariat ist zudem Anlaufstelle für die Medien und zuständig für die Berichterstattung über SwissSkills, ihre Tätigkeiten und Erfolge sowie über besondere Ereignisse wie den Tag der Berufsbildung, Schweizermeisterschaften etc..

Die regionale Geschäftsstelle für das Tessin ist ebenfalls dem Generalsekretariat angegliedert. SwissSkills unterstützt die Geschäftsstelle im Rahmen eines Leistungsvertrags mit dem Kanton Tessin mit jährlich 5000 CHF. Der Kanton selbst finanziert die Tessiner Vertretung mit einer 40%-Stelle. Diese Stelle ist organisatorisch bei der *Divisione della formazione professionale DFP* angesiedelt und fachlich dem Generalsekretariat unterstellt. Die Stellenbesetzung liegt in der Kompetenz des DFP. Gemäss Leistungsvereinbarung zwischen SwissSkills und dem Kanton Tessin ist die Delegierte Ansprechperson für die Verbände und Unternehmen im Kanton Tessin und stellt den Informationsfluss zum Generalsekretariat sicher. Sie motiviert die lokalen und regionalen Verbände zur Durchführung von Berufsmeisterschaften und unterstützt und berät sie dabei. Zudem ist sie für die Betreuung der italienischsprachigen Kandidatinnen und Kandidaten während der Vorbereitung auf die internationalen Wettbewerbe zuständig. Sie pflegt aber auch den Kontakt zu den regionalen Medien und ist Kommunikationsdrehscheibe für das Tessin.

2012 schien sich eine ähnliche Lösung für die Romandie abzuzeichnen. Der Direktor der «Fédération Vaudoise des Entrepeneurs» und ehemaliger Teamleader stellte sich dafür zu Verfügung. Die Person hat sich ein Jahr später (2013) aufgrund ungenügender Zeitressourcen bereits wieder von dieser Aufgabe zurückgezogen. Der Arbeitsumfang einer Geschäftsstelle in der Westschweiz dürfte weit grösser sein als derjenige für die italienischsprachige Schweiz. Diese Tätigkeit in einem Nebenamt zu erfüllen, dürfte deshalb kaum möglich sein.

Teamleader

Struktur, Funktion und Anforderungen an die Teamleader sind durch WorldSkills International vorgegeben: Pro 20 Kandidatinnen bzw. Kandidaten muss ein Teamleader gestellt werden, pro 30 Kandidatinnen bzw. Kandidaten sind es zwei und bei mehr als 30 Kandidatinnen bzw. Kandidaten drei Personen. Die Schweiz entsendete 39 Kandidatinnen und Kandidaten an die WorldSkills 2013 und hatte folglich Anrecht auf drei Teamleader. Die Rekrutierung der Teamleader erfolgt durch SwissSkills mittels eines Ausschreibungsverfahrens. Die Geschäftsleitung trifft eine erste Auswahl und unterbreitet diese dem Stiftungsrat, der die Person schliesslich wählt. Die Teamleader sind keine perma-

nente Einheit der Stiftungsorganisation, sondern formieren sich vor und während der WorldSkills und EuroSkills im Rahmen von Arbeitsgruppen. Zu ihrer Hauptaufgabe gehört es, aus allen Kandidatinnen und Kandidaten ein Team zu entwickeln. Weiter sind sie für die inhaltliche Ausrichtung der Teamweekends im Vorfeld von WorldSkills zuständig. Während der Austragungen der Meisterschaften vermitteln sie bei organisatorischen Problemen und bieten psychologische Unterstützung für die Kandidatinnen und Kandidaten. Die Gruppe arbeitet während dieser Zeit eng mit dem Generalsekretariat und dem technischen Delegierten zusammen. Das Engagement der Teamleader gründet vorwiegend auf Freiwilligenarbeit. Die meisten sind schon mehrere Jahre dabei.

2.1.2 Strategie und Ziele

Der Stiftungsrat hat 2011 ein Strategiepapier erarbeitet und sich dabei am Stiftungszweck orientiert: *«Die Berufsbildung und talentierte Nachwuchskräfte durch Wettbewerbe zu fördern und damit das Ansehen und die Bekanntheit des dualen Berufsbildungssystems in der Öffentlichkeit zu stärken»⁴*. Geleitet von dieser Vision ist die Strategie von SwissSkills in fünf Strategiefeldern zusammengefasst, die im Folgenden kurz erläutert und anschliessend beurteilt werden.

Strategiefeld 1: Berufs- Schweizermeisterschaften

Schweizermeisterschaften sind ein Ansporn für talentierte, junge Berufsleute, Spitzenleistungen zu erbringen und bieten einen erlebnisorientierten Einblick in die Welt der Berufe. Mit der Durchführung von Schweizermeisterschaften soll den Schulabgängerinnen und -abgängern, ihren Eltern und den Lehrpersonen die Attraktivität des berufspraktischen Ausbildungswegs aufgezeigt und erstere dazu motiviert werden, sich für eine Berufsausbildung zu entscheiden.

Dieses Ziel will SwissSkills erreichen, indem die Stiftung gute Voraussetzungen für die Durchführung von Schweizermeisterschaften schafft, die Berufs- und Branchenverbände dazu motiviert, solche durchzuführen und die Verbände bei ihrem Engagement berät und begleitet. Um den Schweizermeisterschaften mehr Sichtbarkeit zu verleihen, setzt sich SwissSkills dafür ein, dass in regelmässigen Abständen die Schweizer Berufswettbewerbe gemeinsam als Grossveranstaltung organisiert werden (Stichwort: SwissSkills Bern 2014).

Strategiefeld 2: Internationale Berufs-Wettbewerbe

Internationale Berufsmeisterschaften sind ein *«Schaufenster für das duale Berufsbildungssystem der Schweiz»* und ermöglichen der Schweiz, sich mit anderen Ländern zu vergleichen und den Anschluss an internationale Entwicklungen und Innovationen nicht zu verlieren. Insbesondere Europa-meisterschaften sind für die Schweiz von strategischer Bedeutung, indem sie die Vernetzung im europäischen Raum ermöglichen und die gegenseitige Anerkennung von Abschlüssen erleichtern.

Damit die Schweiz weiterhin Spitzenplätze an den internationalen Berufswettbewerben erreichen kann, wählt SwissSkills gemeinsam mit den Verbänden die talentiertesten Kandidatinnen und Kandidaten aus und sorgt dafür, dass möglichst viele Berufe vertreten sind. Die Stiftung schafft geeignete Rahmenbedingungen für die Vorbereitung der Kandidatinnen und Kandidaten und ermöglicht diesen die Teilnahme an den internationalen Meisterschaften. Als Mitglied von WorldSkills Europe und WorldSkills International engagiert sich SwissSkills für faire Wettbewerbsbedingungen auf höchstem Niveau.

Strategiefeld 3: Kommunikation

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit gehören zu den strategisch wichtigen Zielen von SwissSkills. Dank einer abgestimmten Kommunikation und einer einheitlichen Verwendung des Logos soll die

⁴ Vgl. Strategie der Stiftung SwissSkills. 13.09.2011.

Marke «SwissSkills» gestärkt werden und zu mehr Bekanntheit der Berufs-Wettbewerbe führen und die duale Berufsbildung aufwerten. Damit dies gelingt, berät und unterstützt SwissSkills die Berufs- und Branchenverbände in der Kommunikation und Medienarbeit, pflegt die Kontakte zu den Medien und koordiniert die gemeinsame Kommunikation mit dem Bund. Für die Öffentlichkeitsarbeit werden verschiedene Kommunikationskanäle (Print- und Onlinemedien, Radio und TV, elektronische Medien und Social Media) genutzt.

Strategiefeld 4: Eventorganisation

Die Organisation von besonderen Anlässen dient in erster Linie dazu, die erzielten Leistungen der Kandidatinnen und Kandidaten der Öffentlichkeit zu präsentieren und die Bekanntheit und öffentliche Wahrnehmung der Wettbewerbe zu fördern. Zu diesen medienwirksamen Events gehören insbesondere der Empfang des Schweizer Teams nach der Rückkehr von den WorldSkills und die jährliche Veranstaltung zur Ehrung der besten Schweizermeisterinnen bzw. -meister und Weltmeisterinnen bzw. -meister.

Strategiefeld 5: Partnerschaften

SwissSkills pflegt den Kontakt und ein partnerschaftliches Verhältnis zu externen Partnern und Organisationen. Dazu gehören das SBFI, die Kantone, die Trägerorganisationen der Stiftung, die Firmensponsoren, der SwissSkills Supporter Club sowie weitere externe Partner⁵.

2.1.3 Beurteilung der Strategie und der stiftungsinternen Prozesse von SwissSkills aus Sicht des Evaluationsteams

Beurteilung der Strategie der Stiftung

Strategie ist die Gesamtheit der durch die Organisation getroffenen Entscheidungen. Die Strategiemassnahmen dienen der Sicherung des langfristigen Erfolgs der Organisation. Um erfolgreich zu sein, müssen künftig wegweisende Aktionsfelder bearbeitet und die Ziele regelmässig überprüft und angepasst werden. Künftige Entwicklungen, die für die Organisation bedeutend sind, gilt es zu erkennen, zu evaluieren und in die Zielbildung und Planung einzubeziehen. Damit dies gelingt, müssen die Veränderungen, die Erwartungen und die Aussensicht des Organisationsumfelds wahrgenommen und verstanden werden. Die folgenden Einschätzungen zum Strategiepapier von SwissSkills gründen auf der Sichtung der verschiedenen Dokumente von SwissSkills sowie auf der inhaltsanalytischen Auswertung der qualitativen Interviews.

Die definierten Strategiefelder und die Zielsetzungen sind kohärent mit dem Stiftungszweck und entsprechen weitgehend den im Subventionsvertrag mit dem SBFI gesetzten Zielen⁶. Strategisch wichtige Problemfelder, die sich in den vergangenen Jahren abgezeichnet haben – und gemäss Gesprächen mit der Geschäftsleitung und dem Stiftungsrat von SwissSkills zum Teil durchaus erkannt wurden – nimmt das Strategiepapier nur ungenügend auf. So werden beispielsweise keine Aussagen dazu gemacht, wie künftig die lateinischen Sprachregionen besser eingebunden werden und mit welchem Vorgehen Kandidatinnen und Kandidaten aus diesen Sprachregionen gefördert werden sollen, damit sie ähnlich gute Resultate erreichen wie die Deutschschweizerinnen und Deutschschweizer. Die Akquisition von Kandidatinnen und Kandidaten ist zwar Sache der Berufsverbände, die grösstenteils selber stark auf die Deutschschweiz ausgerichtet sind. Durch eine geeignete Strategie könnte SwissSkills aber zu einer diesbezüglichen Sensibilisierung der Verbände beitragen. In der Leistungsvereinbarung mit der SBBK steht beispielsweise explizit, dass SwissSkills «die Promo-

⁵ Die Rolle dieser Partner und ihre Beziehung zu SwissSkills werden weiter unten in Kapitel 2.1.4 beleuchtet.

⁶ Im Subventionsvertrag sind die Ziele im Sinne operativer Ziele teilweise detaillierter ausgeführt und vereinzelt mit Zielgrößen ergänzt.

tion und die Zusammenarbeit mit den OdAs für die Berufsmeisterschaften so zu gestalten» habe, dass Teilnehmende aus allen Sprachregionen an den Berufsschweizermeisterschaften vertreten sind, wodurch eine für alle Landesteile repräsentative Delegationszusammensetzung für EuroSkills und WorldSkills erreicht werden soll.

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit werden zwar als wichtiges Strategiefeld hervorgehoben. Während auf operativer Ebene Konzepte zur Medienarbeit (z.B. in Zusammenhang mit WorldSkills) bestehen und weiterentwickelt werden (siehe Kapitel 2.4.1), fehlt bisher eine übergeordnete Strategie. Auf die teilweise geringe Resonanz in den nationalen Medien hinsichtlich Berufsmeisterschaften oder auf das Potenzial der Kandidatinnen und Kandidaten und wie diese künftig besser für das Marketing genutzt werden könnten, geht das Strategiepapier nicht ein. Auch sich abzeichnende Herausforderungen für SwissSkills wie die Nachfolgeregelung von Personen, die sich seit vielen Jahren für SwissSkills engagieren, oder ein Milizsystem, das aufgrund veränderter Rahmenbedingungen zunehmend unter Druck kommt, werden im Papier nicht berücksichtigt.

Die Schweizerinnen und Schweizer waren bis anhin an den Weltmeisterschaften stets auf den vorderen Rängen vertreten. Das Leistungsniveau der internationalen Berufswettkämpfe steigt jedoch stetig. In Zukunft wird es darum gehen, grosse Anstrengungen darauf zu verwenden, die Plätze auf den vorderen Rängen nicht zu verlieren und mit dem steigenden Niveau mithalten zu können. Die Stiftung richtet ihre gesamte Tätigkeit darauf aus, den Spitzenplatz der Schweiz zu halten. Ein Abrutschen unter die ersten drei Ränge wäre für SwissSkills fatal. Um in Krisensituationen handlungsfähig zu bleiben, braucht es angedachte Lösungen für «Worst-Case-Szenarien». Eine entsprechende Reflektion fehlt derzeit im Strategiepapier von SwissSkills.

Beurteilung der stiftungsinternen Entscheidungs- und Informationsprozesse

Mit der neuen Organisationsstruktur wollte SwissSkills die Abläufe und Prozesse transparenter und effizienter gestalten, die Kompetenzen und Aufgaben der jeweiligen Gremien verbindlicher regeln und die strategischen und operativen Aufgaben besser trennen. Erste Wirkungen der Neustrukturierung lassen sich bereits erkennen. So wird SwissSkills heute sowohl von ihren Mitgliedern als auch von den Partnern als Organisation wahrgenommen, die in ihren Abläufen stark an Professionalität gewonnen hat. Zudem ist die Organisation in der heutigen Form transparenter und die Erfolge hängen weniger von Einzelpersonen ab. Aus den Gesprächen mit einem Teil der Stiftungsmitglieder lässt sich jedoch schliessen, dass die Trennung zwischen den strategischen und operativen Entscheidungsprozessen noch nicht wirklich gelungen ist. Mit der Schaffung des Stiftungsratsausschusses als Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Stiftungsrat lassen sich Entscheidungsprozesse zwar effizienter gestalten. Es besteht aber die Gefahr, dass die Geschäfte im Rat nicht mehr ausführlich thematisiert werden und Entscheidungen bereits vorgefasst und nur noch kommuniziert werden. Damit der Stiftungsrat nicht zu einem «Abnickergremium» wird, gilt es die Mitglieder besser in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Der Stiftungsrat tagt zweimal jährlich und führt eine Klausurtagung durch. Dies sind die Gefässe, um Anliegen einzubringen und Strategien und Entscheidungen zu diskutieren. Wie einzelne Interviewpartnerinnen und -partner berichten, kommen aktuelle Themen im Stiftungsrat durchaus zur Sprache und werden auch rege erörtert. Sie gelangen aber nicht immer auf eine strategische Ebene oder kritische Stimmen finden kein Gehör.

Bei der Zusammensetzung des Stiftungsrats fällt auf, dass es zwei Mitgliedertypen gibt: Die eine Gruppe sind langjährige Leistungsträger, die sich aktiv einbringen und für die Stabilität und Kontinuität der Stiftung sorgen. Die andere Gruppe sind Personen, denen entweder die Ressourcen fehlen, um sich stärker engagieren zu können, oder die nach kurzer Zeit wieder aus dem Stiftungsrat austreten. Bei der Neubesetzung von Stiftungsratsmandaten wird zwar darauf geachtet, welche Rolle zu einer Person passt und wo es Veränderungsbedarf gibt. Welche Person jedoch in den Stiftungsrat

von SwissSkills delegiert wird, entscheiden in der Regel die Stifterorganisationen selber. Der Stiftungsratspräsident kann allenfalls aufgrund seiner Kontakte Einfluss nehmen.

Die Geschäftsleitung ist ein starkes Team, das gut zusammenarbeitet und über viel Know-how verfügt. Dieser Kern wird in der Aussenwahrnehmung nicht immer als transparent und wenig zugänglich erlebt. Geschäftsleitung und Generalsekretariat haben die Informationsarbeiten gegenüber den Mitgliedern und Beteiligten in den vergangenen Jahren verbessert. Die Stiftungsratsmitglieder werden heute quartalsweise mit Infolettern bedient, die über den Stand der Arbeiten und die monetären Ausgaben informieren. Die befragten Mitglieder des Stiftungsrats schätzen diese Dienstleistung.

Optimierungspotenzial besteht beim Informationsfluss über die Sprachgrenzen hinweg und einem stärkeren Einbezug vorerst der Geschäftsstelle im Tessin und später auch derjenigen der Westschweiz. Die Ressourcen dieser Aussenstellen könnten besser genutzt werden, indem sie vermehrt in die Tätigkeiten der Arbeitsgruppen involviert werden. Für eine bessere Kommunikation werden heute zwar alle wichtigen Dokumente in den drei Landessprachen verfasst. Ein grosser Teil der befragten Personen verortet das Problem jedoch in einer teilweise fehlenden Sensibilität für die anderen Sprachkulturen.

2.1.4 Aussenbeziehungen der Stiftung und Rolle der Stakeholder

SwissSkills ist eine nicht-gewinnorientierte Organisation mit dem Zweck, die Schweizer Teilnahmen an den WorldSkills und EuroSkills zu garantieren. Die Expertinnen und Experten, Kandidatinnen und Kandidaten, die Berufs- und Branchenverbände, die Kantone, das SBFI, die Sponsoren, der Supporter Club und WorldSkills International gehören zu den Anspruchsgruppen von SwissSkills. Die Zusammenarbeit mit ihnen und die richtige Einschätzung ihrer Bedürfnisse sind für eine effiziente und effektive Aufgabenerfüllung essentiell. Welche Rolle, Bedürfnisse und Erwartungen haben die verschiedenen Anspruchsgruppen? Wie gut werden diese von SwissSkills erkannt und abgedeckt? Wie erreicht SwissSkills die Anspruchsgruppen? Diese und weitere Fragen werden im Folgenden – gestützt auf die Auswertungen der qualitativen Interviews und die Analyse der Daten aus den Onlinebefragungen – bearbeitet.

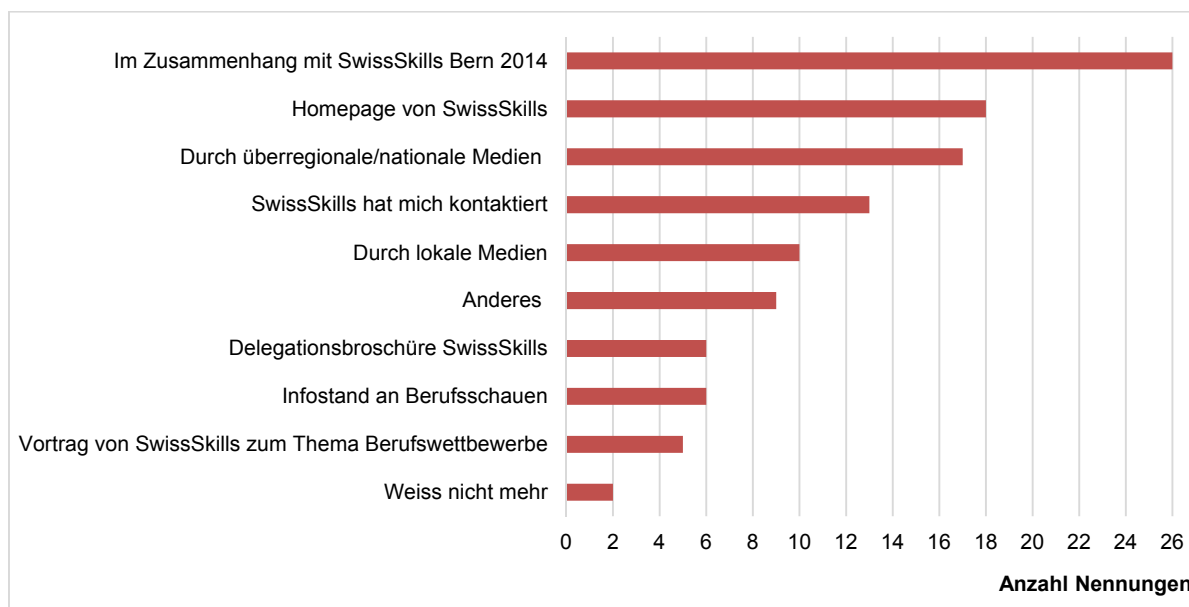
Die Kandidatinnen und Kandidaten haben in diesem Gefüge eine besondere Rolle: Sie sind die Hauptakteure der Schweizermeisterschaften, der WorldSkills und EuroSkills. Gleichzeitig sind sie jene Gruppe, die sich immer wieder neu zusammensetzt. Gleiches gilt für die Expertinnen und Experten, die die Kandidatinnen und Kandidaten in der fachlichen Vorbereitung unterstützen und an die internationalen Meisterschaften begleiten. Ihre Rollen, Bedürfnisse und Einschätzungen werden im Kapitel 2.3 zu den WorldSkills und EuroSkills dargestellt und erläutert.

Berufs- und Branchenverbände

Die Berufs- und Branchenverbände sind der wichtigste Partner von SwissSkills. Sie ermöglichen durch die Ausbildung der Jugendlichen und die Organisation von Schweizermeisterschaften, dass genügend talentierte Kandidatinnen und Kandidaten für die Teilnahme an den internationalen Berufswettbewerben zur Verfügung stehen. Die Verbände nominieren geeignete Expertinnen und Experten für die Schweizer Teilnahme an den EuroSkills und WorldSkills. Die Kontaktpflege zu den Verbänden und ihre Unterstützung bei ihrem Engagement sind für die Daseinsberechtigung von SwissSkills von fundamentaler Bedeutung. Folgerichtig stehen die Berufsschweizermeisterschaften in der Strategie der Stiftung an erster Stelle. SwissSkills setzt sich dafür ein, dass in möglichst vielen Berufen Schweizermeisterschaften durchgeführt werden und schafft dafür geeignete Rahmenbedingungen. Um möglichst viele Verbände für die Durchführung von Schweizermeisterschaften zu gewinnen, nutzt SwissSkills verschiedene Kanäle: Einerseits versucht die Stiftung an Berufsschauen

oder Gewerbetemessen mit einer Vertretung entweder des Stiftungsrats oder der Geschäftsleitung vor Ort zu sein und so den direkten Kontakt zu den Verbänden zu pflegen. Andererseits nutzt die offizielle Delegierte von SwissSkills und Vertreterin des Gewerbeverbands den direkten Kontakt zu den Verbänden. Im Rahmen der Vorbereitungen auf SwissSkills Bern 2014 hat das Generalsekretariat die Informationstätigkeiten gegenüber den Verbänden nochmals verstärkt. Die Anstrengungen haben sich gelohnt: Gemäss Rückmeldungen aus der Onlinebefragung bei den Berufs- und Branchenverbänden hat die Hälfte der Antwortenden von der Stiftung im Zusammenhang mit SwissSkills Bern 2014 erfahren (Abbildung 3). Die Berichterstattung in der nationalen und lokalen Presse zu den Meisterschaften tragen ebenfalls wirkungsvoll zur Bekanntheit von SwissSkills bei. Die Mehrheit der antwortenden Verbandsvertreterinnen und -vertreter (55%) nannte zudem die nationale, regionale oder lokale Medienberichterstattung von SwissSkills als Informationsquelle. Weniger häufig haben die Antwortenden angegeben, dass sie direkt von SwissSkills kontaktiert (27%) wurden oder dass sie durch eine Informationsveranstaltung (23%) von der Stiftung erfahren haben.

ABBILDUNG 3: WIE HABEN DIE BERUFS- UND BRANCHENVERBÄNDE VON SWISSSKILLS ERFAHREN? Mehrfachantworten (N=49)



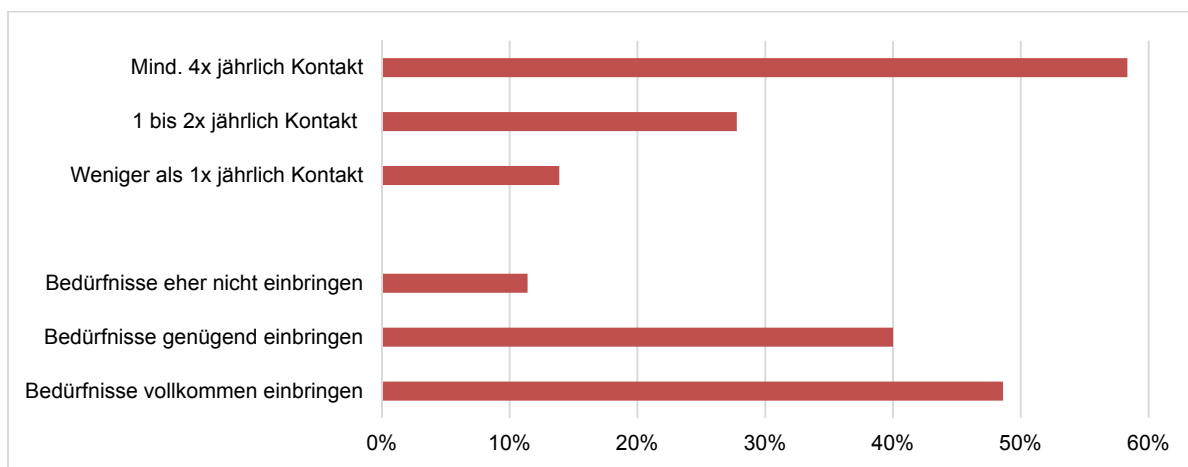
Quelle: Onlinebefragung OdA, 2013

Das Generalsekretariat hat seit 2008 auch die Kontaktpflege zu den Berufs- und Branchenverbänden, die sich an WorldSkills beteiligen, verstärkt und organisiert jährlich ein Treffen zu einem Themenschwerpunkt. Die Zusammenkünfte dienen unter anderem dazu, die Verbände frühzeitig und umfassend über die Vorbereitungsaktivitäten, die Abläufe und Termine zu WorldSkills zu informieren. Die Intensivierung der Kontaktpflege nutzte SwissSkills auch, um sich zu positionieren und so von den Berufs- und Branchenverbänden als verlässlicher Partner bei der Organisation von Schweizermeisterschaften wahrgenommen zu werden. Dies ist der Stiftung in den vergangenen Jahren gelungen. So hat beispielsweise mehr als die Hälfte der Befragten⁷ mindestens viermal pro Jahr Kontakt zu SwissSkills und 49% sind der Meinung, dass sie ihre Bedürfnisse voll und ganz einbringen können (Abbildung 4). Ein Teil der Befragten schätzt es sehr, dass der Generalsekretär und die Mitarbeitenden von SwissSkills immer erreichbar sind. Gemäss ihren Einschätzungen finde auch eine konstruktive Auseinandersetzung mit dem Thema statt. Teilweise wird explizit betont, dass SwissSkills eine gute und professionelle Arbeit mache und dass die Zusammenarbeit gut funktioniere.

⁷ Es handelt sich hierbei nur um die Befragtengruppe, die Schweizermeisterschaften durchführen und/oder sich an den WorldSkills bzw. EuroSkills beteiligen.

Gut jede/r zehnte Befragte äussert sich kritisch und wünscht sich einen aktiveren Einbezug der Berufsverbände in die Entscheidungsfindung rund um die internationalen Berufsmeisterschaften. Verbesserungspotenzial sehen sie bei SwissSkills hinsichtlich eines rechtzeitigen und unaufgeforderten Informationsaustauschs mit den Verbandsvertreterinnen und -vertretern sowie hinsichtlich der Aktivitäten der Expertinnen bzw. Experten und Kandidatinnen bzw. Kandidaten, die sich an WorldSkills beteiligen. Ähnlich argumentieren einzelne Befragte der qualitativen Interviews, wenn sie die Vertretung der Arbeitgeber im Stiftungsrat bzw. deren Einbezug in die Entscheidungsprozesse als ungenügend einschätzen. Vor allem für Verbandsvertreterinnen und -vertreter, die keinen direkten Kontakt zu SwissSkills oder zum Gewerbeverband haben, sei es schwierig ihre Bedürfnisse anzumelden.

ABBILDUNG 4: KONTAKTINTENSITÄT DER BERUFS- UND BRANCHENERBÄNDE MIT SWISSSKILLS UND WIE GUT SIE IHRE BEDÜRFNISSE EINBRINGEN KÖNNEN (N=37)



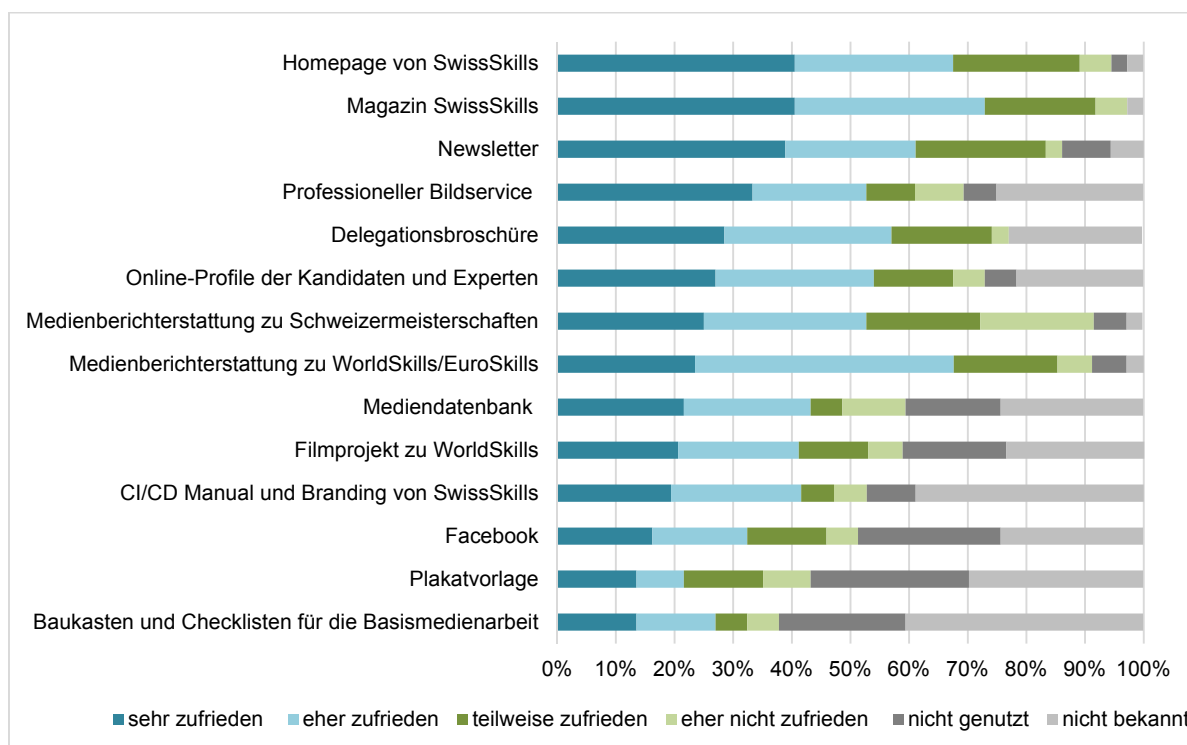
Quelle: Onlinebefragung OdA, 2013

Die offizielle Delegierte und der technische Delegierte von SwissSkills sind neben den Expertinnen und Experten wichtige Informationsträger und Kontaktpersonen für die Verbände. Sie stellen sicher, dass die Erkenntnisse aus den internationalen Wettbewerben bei den Verbänden ankommen. Nach Abschluss der WorldSkills erfolgen teilweise in Zusammenarbeit mit den Verbänden Einzelanalysen für die teilnehmenden Berufe. Die Verbände erhalten Unterlagen und Daten, wie sich ihre Kandidatinnen und Kandidaten in den letzten fünf Jahren platziert haben. Der technische Delegierte und die Expertinnen und Experten können ihnen so aufzeigen, bei welchen Aspekten es noch Verbesserungspotenzial gibt. Diese Informationen werden nicht von allen Verbänden in gleichem Masse genutzt – wie die interviewten Expertinnen und Experten sowie Verbandsvertreterinnen und -vertreter bekunden. Vor allem kleinen Verbänden fehlen häufig die personellen und finanziellen Ressourcen, um ihre Kandidatinnen und Kandidaten bei der Vorbereitung auf die Weltmeisterschaften gezielt zu unterstützen. Einzelnen Verbänden mangle auch das Bewusstsein dafür, wie wichtig eine gute Vorbereitung und die Unterstützung der Expertinnen und Experten sowie Kandidatinnen und Kandidaten seien. Die meisten leisten jedoch eine professionelle Vorbereitungsarbeit. Dieses Know-how würde von SwissSkills noch zu wenig genutzt, um die Verbände mit weniger guten oder geringeren Vorbereitungsaktivitäten gezielt zu unterstützen.

Ein wichtiger Aspekt in Zusammenarbeit mit den Verbänden ist die gemeinsame Koordination der Medienarbeit. Auf Wunsch der Verbände machte sich SwissSkills 2009 daran, die Medienarbeit besser auf die Bedürfnisse der Verbände abzustimmen. Das Generalsekretariat kontaktierte dafür die Kommunikationsverantwortlichen der 15 grössten Branchenverbände. Von diesen nahmen zehn an der von SwissSkills organisierten Diskussionsrunde teil. Daraus resultierte eine Arbeitsgruppe, die

verschiedene Instrumente definierte, die SwissSkills den Verbänden zur Unterstützung in der Medienarbeit zur Verfügung stellen sollte. Zu diesen Instrumenten gehören: Eine Mediendatenbank, die laufend erweitert wird, Checklisten für die Medienarbeit und vorgefertigte Textbausteine, die von den Verbänden im Kontakt mit den Medien genutzt werden können. SwissSkills verfasst zudem zu jeder Schweizermeisterschaft einen Medienbericht und einen Beitrag auf der Internetseite. Diese werden in Abstimmung mit den Verbänden an die regionalen und überregionalen Medien weitergeleitet. Seither haben die Verbände ihre Medientätigkeit zu den Schweizermeisterschaften verbessert und intensiviert.

ABBILDUNG 5: ZUFRIEDENHEIT DER VERBÄNDE MIT DEN KOMMUNIKATIONS- UND MARKETING-ANGEBOTEN VON SWISSSKILLS (N=37)



Quelle: Onlinebefragung OdA, 2013

Interessanterweise kennen 41% der Antwortenden⁸ den Baukasten und die Checklisten für die Basismedienarbeit nicht und 22% kennen die Instrumente, haben sie aber noch nie genutzt. 38% der Antwortenden haben die beiden Tools, Baukasten und Checklisten, schon mal genutzt und sind auch mehrheitlich zufrieden damit (Abbildung 5). Die von SwissSkills zur Verfügung gestellte Mediendatenbank wird von 40% der Antwortenden entweder nicht genutzt oder sie haben noch nie davon gehört. Gut bis sehr gut wird die Medienberichterstattung von SwissSkills bewertet, wobei die Berichte zu WorldSkills oder EuroSkills besser beurteilt werden als jene zu den Schweizermeisterschaften. Das Generalsekretariat hat die Homepage von SwissSkills in den vergangenen Jahren radikal überarbeitet, zeitgemäss und übersichtlicher gestaltet. Die Userzahlen haben in der Periode zwischen 2009 und 2011 um 6,7% zugenommen und betragen im WorldSkills-Jahr 2011 51'570 Besucherinnen und Besucher. Im EuroSkills-Jahr 2012 ist die Zahl um 22,5% auf 35'000 Besucherinnen und Besucher abgeflaut. Die befragten Verbandsvertretenden äussern sich mehrheitlich positive zur Webseite von SwissSkills. 68% sind mit der neuen Homepage entweder eher oder sehr zufrieden. Es gibt kaum eine befragte Person, die die Homepage nicht kennt. Sie gehört somit neben dem Ma-

⁸ Zu den Antwortenden gehören die Vertretenden derjenigen Verbände, die Schweizermeisterschaften durchführen und/oder an WorldSkills oder EuroSkills teilnehmen.

gazin zum wichtigsten Kommunikations- und Marketingangebot von SwissSkills. Allgemein zeigen die Daten, dass die kleinen Verbände mit bis zu 250 Mitgliedern tendenziell etwas weniger zufrieden sind mit den Kommunikationsleistungen und -angeboten von SwissSkills.

Das von SwissSkills zur Verfügung gestellte Kommunikations- und Marketingangebot ergänzt sich grösstenteils gegenseitig. SwissSkills ist damit dem Ziel, die Berufs- und Branchenverbände in der Kommunikation und Medienarbeit zu unterstützen, einen Schritt näher gekommen, erreicht aber noch nicht alle Verbände gleich gut. Zudem muss aus der teilweise geringen Nutzung bzw. Bekanntheit der Medientools geschlossen werden, dass nicht alle durch SwissSkills zur Verfügung gestellten Instrumente die Bedürfnisse der Verbände gleich gut treffen. Gleichzeitig ist auch davon auszugehen, dass die einzelnen Verbände (z.B. je nach Grösse) unterschiedliche Ansprüche und Bedürfnisse haben.

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI

Der Bund unterstützt SwissSkills im Rahmen des BBG als Leistung im öffentlichen Interesse (Art. 55 BBG) mittels eines Subventionsvertrags. Die Koordination und Organisation der Schweizer Teilnahme an WorldSkills und EuroSkills ist eine übergeordnete Angelegenheit und deckt ein Bedürfnis verschiedener Anspruchsgruppen der Berufsbildung. Die Leistungen von SwissSkills sollten deshalb mit den Zielen der Berufsbildung auf nationaler Ebene kohärent sein. Imagestärkung oder Talentförderung sind starke politische Anliegen der Schweizer Berufsbildung. Der Zugang über Meisterschaften ist attraktiv, löst Emotionen aus und bietet eine Plattform, auf Vorbilder aufmerksam zu machen. Vor allem Weltmeisterschaften haben einen hohen Kommunikations- und Marketingnutzen und bieten zugleich Gelegenheit, das Schweizer Berufsbildungssystem auf nationaler und internationaler Ebene zu präsentieren. Die Ziele von SwissSkills sollen sich somit auch in die Gesamtstrategie der Berufsbildung Schweiz einfügen. Das SBFI kann seine Interessen über die Zielvorgaben im Subventionsvertrag sowie im Rahmen der Budgetverhandlungen und der regelmässigen Gespräche zum Jahresbericht steuern. Seit der Pensionierung der Vertretung des SBFI im Stiftungsrat von SwissSkills wurde diese beratende Stimme – auf Wunsch des SBFI hin – nicht wieder ersetzt. Gemäss Stiftungsratspräsident hat SwissSkills diesen Entscheid bedauert. Der Rückzug wurde damit begründet, dass der Bund als Hauptgeldgeber nicht gleichzeitig strategisches Aufsichtsorgan in der Stiftung sein könne (vgl. Diplomarbeit U. Müller). Diese Begründung scheint jedoch nicht gänzlich nachvollziehbar, da die Aufgabe des Stiftungsrats, wie sie bisher definiert wurde, nicht ausschliesslich die Kontrolle sondern auch die strategische Steuerung umfasst. Hier ist der Bund nicht oder wenig aktiv. Zudem wirkt der Bund durch die Budgetverhandlungen mit SwissSkills und die Abnahme der Jahresrechnungen und -berichte bereits heute bei der finanziellen Ausgestaltung der Stiftung mit.

Das SBFI ist als Mitglied der Schweizer Delegation bei den WorldSkills dabei und fungiert als politische Vertretung der Berufsbildung Schweiz. Beim gemeinsamen Debriefing zwischen SwissSkills und dem SBFI (ehemals BBT) nach den WorldSkills 2009 zeigte sich, dass der Informationsfluss zwischen den beiden Institutionen vor und während der Meisterschaften nicht immer optimal verlief. Daraufhin definierte das SBFI einen Projektkoordinator und eine Ansprechperson für SwissSkills. Das Generalsekretariat von SwissSkills achtet im Gegenzug darauf, Informationen zu internationalen Geschehnissen zeitnah an das SBFI weiterzuleiten und ermöglicht den Zugang zu internationalen Partnern. Seither scheint dieser Austausch gemäss Aussagen von beiden Seiten gut zu funktionieren.

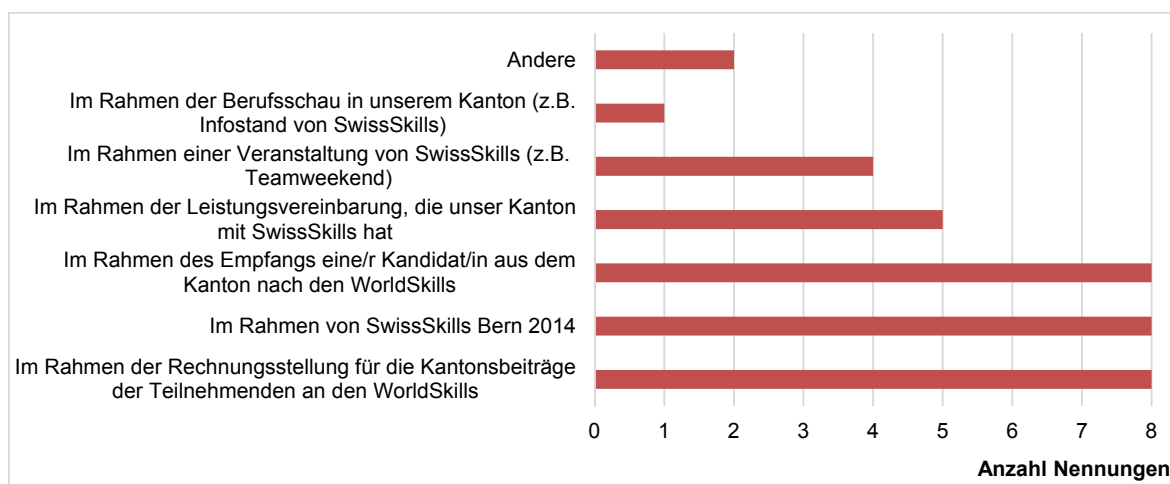
Zusammenarbeit mit den Kantonen

Die Kantone, aus denen Kandidatinnen und Kandidaten an WorldSkills oder EuroSkills teilnehmen, leisteten bis anhin eine Kostenbeteiligung oder haben nicht budgetierte Zusatzkosten (siehe Erfolgsrechnung 2009) übernommen. SwissSkills ersuchte die Kantone jeweils mit einem Schreiben um ei-

ne Kostenbeteiligung an den beiden internationalen Berufswettbewerben. Seit 2012 regelt ein vier-jähriger Leistungsvertrag mit der Schweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) die Zusammenarbeit mit den Kantonen. Mit diesem Vertrag will die SBBK einen jährlichen verbundpartnerschaftlichen Beitrag an SwissSkills sicherstellen. Im Gegenzug verpflichtet sich SwissSkills, die Förderung von Berufsschweizermeisterschaften und die Zusammenarbeit mit den Berufs- und Branchenverbänden so zu gestalten, dass Teilnehmende aus möglichst allen Sprachregionen vertreten sind. Dadurch sollen die Voraussetzungen für eine repräsentative Beteiligung aller Landesteile an den WorldSkills und EuroSkills geschaffen werden. Mit der Einrichtung der Geschäftsstelle im Kanton Tessin hat SwissSkills erste Schritte in diese Richtung unternommen. Eine ähnlich gute Lösung fehlt derzeit in der Romandie noch.

Von den 20 Kantonen, die sich an der Befragung beteiligt haben, hatten 16 Kantone in den letzten fünf Jahren mindestens einmal Kontakt mit SwissSkills (Abbildung 6). Die Kontaktaufnahme erfolgte dabei meistens auf Initiative von SwissSkills, und zwar sowohl zu den Deutschschweizer als auch zu den lateinischsprachigen Kantonen. Die Kantone stehen hauptsächlich mit dem Generalsekretariat oder mit ausgewählten Mitgliedern des Stiftungsrats in Verbindung. Anlass für SwissSkills, die Kantone zu kontaktieren, war gemäss Angaben der Kantonsvertretungen entweder die Rechnungsstellung im Rahmen von WorldSkills oder der Empfang nach den WorldSkills, falls eine Kandidatin bzw. ein Kandidat aus dem entsprechenden Kanton an den WorldSkills oder EuroSkills vertreten war. Jüngst bietet vor allem SwissSkills Bern 2014 Gelegenheit, mit den Kantonen den Kontakt zu suchen. Für einzelne Kantone läuft der Kontakt zu SwissSkills vor allem über die SBBK. Ein bilateraler Austausch mit SwissSkills findet für sie daher kaum statt. Trotzdem fühlt sich der grösste Teil (90%) der Antwortenden gut bis sehr gut informiert über SwissSkills. Um sich über die Berufsmeisterschaften auf dem Laufenden zu halten, nutzen sie vor allem den Newsletter, das Magazin und die Delegationsbroschüre von SwissSkills oder die Homepage.

ABBILDUNG 6: ANLASS FÜR EINE GEGENSEITIGE KONTAKTAUFNAHME ZWISCHEN SWISSSKILLS UND DEN KANTONEN, Mehrfachantworten (N=16)



Quelle: Onlinebefragung Kantone, 2013

Auf die Frage, ob SwissSkills die verschiedenen Sprachregionen der Schweiz in genügendem Masse berücksichtigt, äussern sich neun Kantonsvertretungen eher kritisch⁹. Es sind hauptsächlich die lateinischsprachigen Kantone, die sich von SwissSkills nicht genügend wahrgenommen fühlen. Auch hinsichtlich der Übersetzung des Informationsmaterials in die anderen Landessprachen sind diese Kantone nicht immer zufrieden. Die Ergebnisse der Stakeholderbefragung (qualitative Interviews)

⁹ Insgesamt haben 15 Kantonsvertretungen die Frage beantwortet, wobei drei Kantone «weiss nicht» angekreuzt haben.

untermauern diese Wahrnehmung: SwissSkills engagiere sich zwar durchaus in der Westschweiz. Das Problem liege nicht alleine bei der Stiftung. Die Verbände würden beim Zugang zu den anderen Sprachregionen eine ebenso wichtige Rolle spielen. SwissSkills fehle teilweise der «Draht» zur weltlichen Kultur. Wie wichtig eine motivierte Person vor Ort ist, zeige der Kanton Tessin, wo die Meisterschaften aufgrund einer engagierten Ansprechperson besser wahrgenommen werden und Jugendliche auch dafür gewonnen werden können.

Sponsoren

Die Sponsoren leisten einen wesentlichen finanziellen Beitrag an das Budget von SwissSkills. Die Förderung von Spitzenleistung oder die Versorgung des Wirtschaftsstandorts Schweiz mit talentierten Nachwuchskräften sind Anlass für die Hauptsponsoren, sich bei SwissSkills zu engagieren und ihre Werthaltung gegenüber der Berufsbildung auszudrücken. Zwischen der Stiftung und dem Generalsponsor und den Hauptsponsoren besteht eine vertragliche Vereinbarung, die nur einen Generalsponsor und maximal vier Hauptsponsoren zulässt. Die Akquise weiterer Sponsoren, die nicht diese Labels tragen, oder von Sachspensoren ist jederzeit möglich, gestaltet sich aber schwierig. Gründe dafür sind gemäss Sponsorenkonzept von SwissSkills: Eine zu geringe Bekanntheit von SwissSkills in der breiten Öffentlichkeit und deshalb für Sponsoren weniger attraktive oder beschränkte Möglichkeiten seitens SwissSkills, den Sponsoren attraktive Gegenleistungen zu bieten. Häufig besteht auch eine gewisse Konkurrenz zu den Verbänden, da branchennahe Unternehmen bereits die Meisterschaften ihrer Verbände sponsern. Andererseits wird in den qualitativen Interviews eingebracht, dass die Verbände stärker in die Sponsorensuche eingebunden und ihre Netzwerke zu den Unternehmen vermehrt genutzt werden könnten. Dafür müssten aber die Grundsätze von SwissSkills bei der Sponsorengewinnung transparenter sein, damit interessierte Unternehmen wissen, wer sich wie beteiligen kann.

Die Sponsoren sind eine wichtige Anspruchsgruppe für SwissSkills. Entsprechend hat die Stiftung die Kontaktpflege ausgebaut und lädt die Gönner regelmässig zu speziellen Anlässen (Nachtessen am ersten Teamweekend, Empfang im Bundeshaus etc.) ein. Grundsätzlich funktioniert die Kommunikation seitens SwissSkills gegenüber den Sponsoren gut. Aufgrund einer transparenteren Vertragssituation hat sich die direkte Zusammenarbeit für den Generalsponsor und die Hauptsponsoren vereinfacht. Das Timing in der Informationsübermittlung hat gemäss Aussage des Generalsponsors noch Verbesserungspotenzial. So wäre es für den langjährigen Vertragspartner wichtig, frühzeitig Hintergrundinformationen zu den beiden Grossanlässen WorldSkills und EuroSkills zu erhalten. Die Ereignisse rundum die internationalen Meisterschaften könnten dann besser in die eigene Kommunikation und Werbeaktionen eingebaut werden.

Der Supporter Club

Der Supporter Club ist ein gemeinnütziger Förderverein und wurde explizit zur Unterstützung von SwissSkills gegründet. Seine Einnahmen setzen sich aus Mitgliederbeiträgen und Zuwendungen zusammen. Die Mitglieder sind grösstenteils ehemalige Kandidatinnen und Kandidaten, ihre Angehörigen und die Expertinnen und Experten. Sie begleiten die Schweizer Kandidatinnen und Kandidaten an die WorldSkills und leisten ideelle Unterstützung. Mit der Neubesetzung des Generalsekretariats und der professionelleren Strukturierung der Stiftung musste der Supporter Club – gemäss Aussage der befragten Mitglieder – seine Rolle in diesem Gefüge neu definieren. Früher hatte der Supporter Club als Beisitzer im Stiftungsrat mehr Mitsprachemöglichkeiten und hatte auch mehr Basisfinanzierung geleistet. Heute werden vor allem spezielle Projekte, gute Ideen oder kleine und finanzschwache Verbände bei der Kandidatenvorbereitung punktuell unterstützt. Die Zusammenarbeit mit SwissSkills und der Informationsfluss seien jedoch intakt. Es fliessen manchmal eher zu viel als zu wenig Informationen. Hingegen war den Aussenstehenden, die im Rahmen der qualitativen Inter-

views befragt wurden, nicht immer bewusst, was der Unterschied zwischen SwissSkills und Supporter Club ist.

Internationale Kontakte

Kontakte ins Ausland bestehen einerseits über WorldSkills International und WorldSkills Europe, andererseits tauscht sich SwissSkills mit den entsprechenden Institutionen in den Nachbarländern aus oder empfängt Delegationen aus Mitgliederländern von WorldSkills International. Die Schweiz ist seit 1953 Mitglied des Board of Directors von WorldSkills International. Die offizielle Delegierte von SwissSkills vertritt die Schweiz mit einer Stimme in der jährlichen Generalversammlung. Gemäss ihren Erfahrungen geniesst die Schweiz im Board of Directors grossen Respekt. Neben diesem Gremium führt WorldSkills International ein technisches Komitee. Dieses ist dafür verantwortlich, dass die Aufgabenstellungen die technischen Aspekte erfüllen. Die Ausarbeitung der eigentlichen Aufgaben für die WorldSkills erfolgt dann durch die nationalen Expertinnen und Experten. Die Schweiz ist in diesem Gremium mit dem technischen Delegierten vertreten. Er ist zudem Mitglied der Jury an den Weltmeisterschaften. Um die etwa 950 Expertinnen und Experten auf ihre Aufgaben an den WorldSkills vorzubereiten, führt das Komitee Schulungen in verschiedenen Sprachen durch.

SwissSkills pflegt das internationale Netzwerk aktiv. Zwischen den Wettbewerben tauschen sich die befreundeten Delegationen aus. Gemäss Aussage des Generalsekretärs kommt es auch vor, dass SwissSkills von Delegationen anderer Länder für Besuche angefragt wird oder selber Meisterschaften im Ausland besucht. Die Expertise von SwissSkills sei sehr gefragt: Vor allem bei Marketing- und Kommunikationsfragen wird das Generalsekretariat um Rat gebeten oder die Interessierten wollen wissen, was bei der Teamvorbereitung in der Schweiz alles getan wird. Im Kontakt mit den deutschsprachigen Ländern steht zudem eine Bündelung gemeinsamer Interessen im Vordergrund, um diese dann vereint an den Generalversammlungen von WorldSkills International vertreten zu können. Aber auch bei Übersetzungsfragen gibt es eine Arbeitsteilung zwischen der Schweiz, Deutschland und Frankreich. Mit dem Engagement im Rahmen von WorldSkills International erhält SwissSkills «Insiderwissen», das hilft, die Mechanismen der Organisation und die Wettbewerbsabläufe besser zu verstehen. Die professionelle Vorbereitung und Unterstützung der Kandidatinnen und Kandidaten verschaffen SwissSkills auf internationaler Ebene grosses Ansehen, wie die Geschäftsleitung berichtet, und das trägt zur Bekanntheit der Schweizer Berufsbildung bei.

2.1.5 Exkurs – Ein Blick über die Landesgrenzen

Um die Tätigkeiten und Organisationsform von SwissSkills mit denjenigen anderer europäischer Länder zu vergleichen und einzuordnen, wurden im Rahmen der vorliegenden Evaluation ausgewählte Internetseiten der Partnerorganisationen konsultiert und analysiert. Die meisten Länder Europas haben für die Organisation der Teilnahme an den WorldSkills einen Verein gegründet. Tätigkeiten und Aufgaben entsprechen weitgehend denjenigen von SwissSkills. Das erstaunt jedoch kaum, liegt doch allen der gleiche Gründungszweck – die Teilnahme an den WorldSkills – zugrunde. Stellvertretend werden im Folgenden die vier Länder Deutschland, Frankreich, Luxemburg und Österreich näher beleuchtet.

Der Verein WorldSkills Germany fördert und unterstützt nationale und internationale Berufswettbewerbe. Die Finanzierung erfolgt über Mitgliederbeiträge (Unternehmen, Berufsverbände, Schulen etc.) und Sponsoring (Partner)¹⁰. Der Verein unterhält eine Geschäftsstelle mit acht Mitarbeitenden, die für unterschiedliche Bereiche (Geschäftsführung, Projekte, Beratung, Kommunikation und strategische Fragen) zuständig sind. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beteiligt

¹⁰ http://www.worldskillsgermany.de/was_ist_worldskills_germany/index.htm

sich vor allem bei den direkten Teilnahmekosten an den WorldSkills. Nicht gedeckte Kosten müssen von den entsendenden Unternehmen, Verbänden, Bildungsträgern oder von den Teilnehmenden selbst übernommen werden. Für die Vorausscheidungen, die nationalen Meisterschaften, sind hingegen die Unternehmen, Verbände und Bildungsträger selber zuständig.

Auch WorldSkills France ist als Verein organisiert¹¹. Der Verein koordiniert ein breites Netzwerk, das sich zum Ziel gesetzt hat, die berufliche Ausbildung zu fördern und Nachwuchskräfte sicherzustellen sowie die jungen Berufsleute zu unterstützen. Ein Komitee stellt die Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten für das französische Team für die WorldSkills sicher. In enger Zusammenarbeit mit den regionalen Sektionen wird das Auswahlprozedere für die nationalen und internationalen Wettbewerbe definiert: Das Komitee macht Vorgaben, wann welche Vorbereitungsphasen stattfinden, wie die Wettbewerbe (regional und national) organisiert sein müssen und aufgrund welcher Bewertungskriterien die Auswahl für den nationalen Wettbewerb erfolgt. Die Organisation der operativen Ebene von WorldSkills France umfasst sechs ständige Mitarbeitende. Für das Marketing und die Kommunikation wurde eine eigene Kommission eingerichtet, die sich aus einer Kommunikationsfachfrau, zwei Projektassistenten, der Leitung sowie der offiziellen WorldSkills-Delegierten zusammensetzt.

Der Verein LuxSkills¹² (Luxemburg) erhält einerseits staatliche Unterstützung vom Unterrichtsministerium, dem Arbeitsministerium und dem Mittelstandsministerium, andererseits sind die Berufskammern wichtige Geldgeber. LuxSkills ist gemeinsam mit diesen Partnern für die Organisation und Durchführung von nationalen Meisterschaften verantwortlich. Zudem schlägt es die Delegation für die Teilnahme an den WorldSkills vor, stellt den Informationsfluss sicher und pflegt das Netzwerk mit den ehemaligen Teilnehmenden und Interessierten. Die Durchführung von nationalen Meisterschaften wird zusätzlich von privaten Sponsoren mitfinanziert. Neben den Vereinsmitgliedern setzt sich das Organisationskomitee aus dem Generalsekretariat mit Assistenz und Kassierer zusammen.

Das nationale Sekretariat von SkillsAustria ist bei der Wirtschaftskammerorganisation angesiedelt und wird neben der nationalen Wirtschaftskammer von den Handelskammern der neun Bundesländer und verschiedenen Fachorganisationen (Branchenverbände) finanziert. SkillsAustria wird zudem von Seiten des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ), des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK) sowie der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA)¹³ finanziell mitgetragen.

Im Vergleich zu SwissSkills fällt auf, dass die Sponsoren und die Berufskammern stärker an der Finanzierung der entsprechenden Organisationen der anderen Länder beteiligt sind. Vor allem die Anzahl Sponsoren ist bei den meisten Vereinen grösser als in der Schweiz.

2.1.6 Finanzielle Ressourcen

Als Stiftung finanziert SwissSkills ihre Tätigkeiten und Leistungen aus Beiträgen der Stifterorganisationen, des Bundes, der Kantone, des Supporter Clubs sowie durch Sponsoren und weitere Zuwendungen. Dabei benötigt die Teilnahme an den WorldSkills, die alle zwei Jahre stattfinden und an denen sich die Schweiz jeweils mit knapp 40 Kandidatinnen und Kandidaten beteiligt, bedeutend mehr Geld als die Teilnahme an EuroSkills, an denen die Schweiz mit 12 Kandidatinnen und Kandidaten (2012) teilnimmt.

Um die Leistungen im Rahmen der WorldSkills erbringen zu können, erwirtschaftete SwissSkills 2009 einen Ertrag von 2,1 Millionen CHF. Für die WorldSkills 2011 ist das Ertragsvolumen um 22%

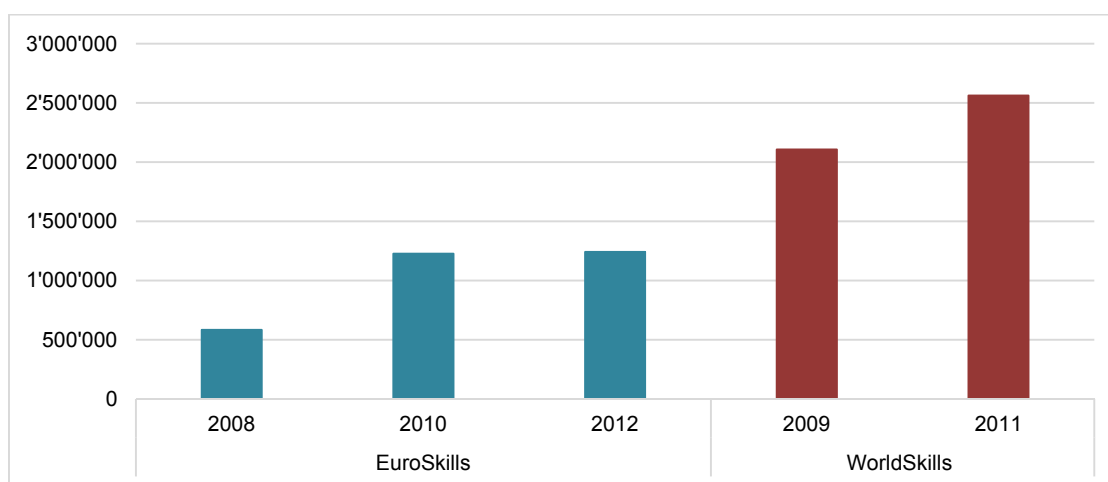
¹¹ <http://www.worldskills-france.org/>

¹² <http://www.luxskill.lu/>

¹³ http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=282687&dstid=6792&opennavid=36468

auf 2,6 Millionen CHF angestiegen. Hingegen haben sich die Beiträge, die SwissSkills für die Organisation der Schweizer Teilnahmen an den EuroSkills zur Verfügung stehen, seit 2008 mehr als verdoppelt (Abbildung 7). Der höhere Bedarf an Unterstützungsleistungen hängt mit mehreren Faktoren zusammen: 2008 vergab die Stiftung das Generalsekretariat nach vorgängigem Ausschreibungsverfahren an die Walker Management AG, was zu einer Professionalisierung des Generalsekretariats und einem umfangreicheren Leistungskatalog führte. Zudem wurden die Vorbereitungsaktivitäten auf die WorldSkills ausgebaut. In Bezug auf die EuroSkills fördert die Stiftung seit 2010 die Teilnahme der Schweizer Delegation verstärkt. Diese Anstrengungen erfordern somit auch in den EuroSkills-Jahren mehr Kapital.

ABBILDUNG 7: ENTWICKLUNG DES BEITRAGSVOLUMENS DER ÖFFENTLICHEN HAND, VON DRITTEN SOWIE AUS WEITERVERRECHNUNGEN 2008–2012, CHF



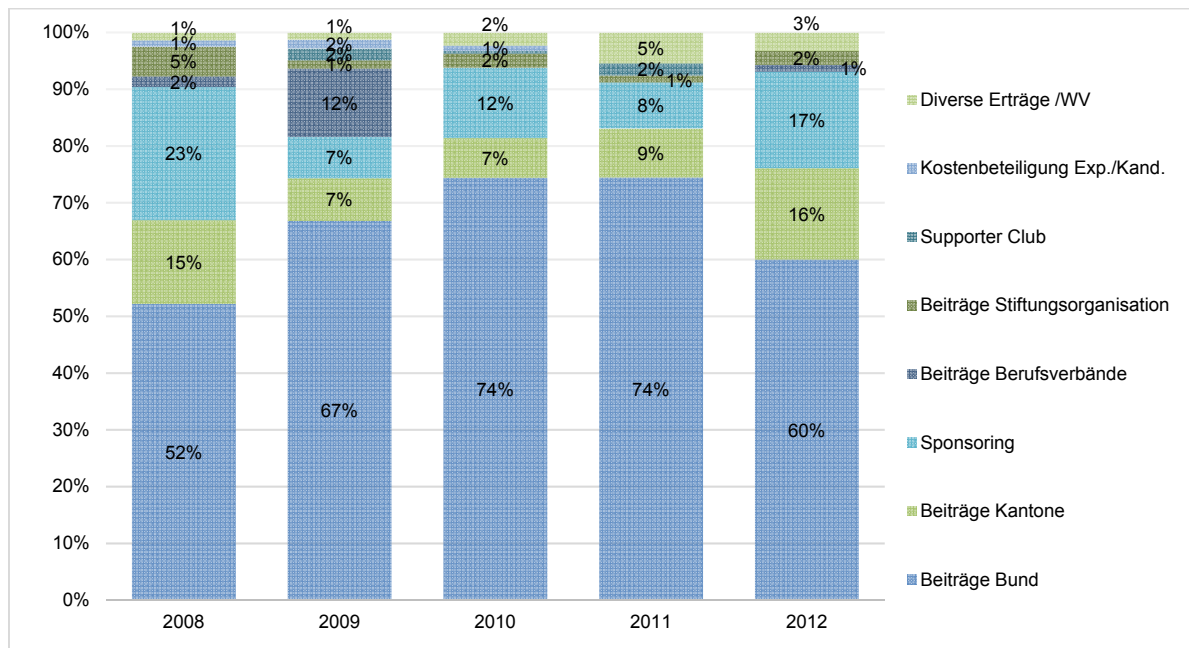
Quelle: Erfolgsrechnungen SwissSkills, eigene Berechnungen

Die Ertragssteigerungen waren vorwiegend durch die Erhöhung der Bundesbeiträge an SwissSkills möglich. Sie sind seit 2008 sowohl absolut wie auch relativ zu den anderen Geldgebern gestiegen und machen je nach Jahr zwischen 60% und 74% des Gesamtbudgets von SwissSkills aus (Abbildung 8). Gründe für die steigenden Bundesanteile sind einerseits die Deckung von Mehrkosten, die das SBFI bis anhin in einem Nachtragskredit übernommen hat. Andererseits übernimmt der Bund im Rahmen des Subventionsvertrags seit 2011 zusätzlich die Taggeldentschädigung für die Einsätze der Expertinnen Experten vor und während der Meisterschaften (WorldSkills und EuroSkills). Die Verbände müssen dadurch keine Beiträge für die Teilnahme ihrer Kandidatinnen und Kandidaten (4000 CHF pro Teilnehmer/in) und für ihre Expertinnen und Experten (3000 CHF pro Teilnehmer/in) mehr entrichten. Die von den Verbänden bis 2010 getätigte Kostenübernahme von 253'700 CHF fällt seither nahezu ganz weg bzw. wird vom SBFI übernommen. Die finanzielle Unterstützung des SBFI und die Kostenübernahme für die Teilnahme der Expertinnen und Experten werden von den Verbänden sehr geschätzt, wie in der Onlinebefragung vereinzelt explizit erwähnt wurde. Die Subventionsleistungen des Bundes sowie die Gewährung von Nachtragskrediten gestatten SwissSkills Planungssicherheit. So wurde das mit SBFI vereinbarte Budget seit 2010 nur noch zu 71% ausgeschöpft. Zusätzlich kann SwissSkills aufgrund des neuen Leistungsvertrags mit der SBBK (2012–2015) auf eine weitere stabile Beitragsquelle zählen, die mit jährlich 200'000 CHF dotiert ist.

Die derzeitige Finanzierungssituation mit einem starken Geldgeber hat auch eine Kehrseite: Sie kann falsche Anreize setzen, indem beispielsweise gewisse Leistungen nicht wirtschaftlich erreicht werden, wie dies das Subventionsgesetz (Art. 1 lit. b) bei Gewährung von Bundesfinanzhilfen fordert. Die überragende Bedeutung eines einzigen Geldgebers, der praktisch mit seinen Beiträgen über das Weiterbestehen der Stiftung bestimmen kann, birgt zudem die Gefahr einer Monopolstellung gegen-

über den anderen Anspruchsgruppen. Dies ist zwar im vorliegenden Fall nicht direkt gegeben, da das SBFi selber nicht Mitglied des Stiftungsrats ist. Mit dem Subventionsvertrag besteht aber ein Instrument, über das der Bund Zielsetzung und Tätigkeiten der Stiftung lenken kann. Bei SwissSkills selber ist eine orientierungsleitende Dominanz des Vertrags spürbar. Die Aktivitäten der Stiftung sind stark auf die Vertragsziele und ihre Erfüllung ausgerichtet. Dabei besteht die Gefahr, dass die Bedürfnisse der anderen Verbundpartner in den Hintergrund treten.

ABBILDUNG 8: ENTWICKLUNG DER BEITRAGSANTEILE NACH FINANZIERUNGSQUELLE 2008–2012



Quelle: Erfolgsrechnungen SwissSkills, eigene Berechnungen; Legende: WV = Weiterverrechnungen

Aufwendungen der Stiftung

Die beiden grössten Ausgabeposten im Budget von SwissSkills sind zum einen die Teilnahme an den internationalen Meisterschaften, einschliesslich der Koordinationsleistungen für die Berufs- und Branchenverbände. Sie machen in der Fünfjahresperiode 2008–2012 im Durchschnitt 44% der von SwissSkills getätigten Aufwendungen aus (Tabelle 5). Zum anderen entsprechen die Ausgaben für das Stiftungsmanagement, einschliesslich Generalsekretariat, Stiftungsrat, Spesen und Finanzen 30% des Gesamtbudgets, für die Kommunikationsleistungen gibt die Stiftung durchschnittlich 18% und für Events 8% des Gesamtbudgets aus.

Entsprechend dem Ertragsvolumen sind auch die Aufwendungen der Stiftung in den fünf Jahren 2008–2012 insgesamt gestiegen. Und zwar in den drei EuroSkills-Jahren (2008/10/12) im Durchschnitt um jährlich 50% und zwischen den beiden Jahren der WorldSkills (2009 und 2011) um 15%. Der Kostenanstieg hängt einerseits mit der seit 2011 geltenden neuen Taggeldregelung für die Expertinnen bzw. Experten und Delegierten zusammen. Zudem hat SwissSkills die Vorbereitungsaktivitäten auf die WorldSkills mit zwei zusätzlichen Teamweekends und einer Medienschulung für die Kandidatinnen und Kandidaten erweitert. Mehr Leistungen erbringt SwissSkills heute ausserdem in der Kommunikation, indem die Berichterstattung rund um die Meisterschaften von Journalistinnen und Journalisten erbracht wird, ein zusätzliches Magazin erscheint oder 2011 neu ein Filmprojekt zu den WorldSkills lanciert wurde. Aber auch die Homepage hat SwissSkills in den letzten Jahren neu gestaltet und sie wird laufend aktualisiert.

Gestiegen sind auch die Kosten für die Leistungen des Generalsekretariats. Insbesondere im ersten Geschäftsjahr (2008–2009), als das Stiftungsmanagement an die Walker Management AG übertra-

gen wurde, kletterten die Kosten für das Generalsekretariat um 33% in die Höhe. Bereits im ersten Geschäftsjahr zeichnete sich ab, dass das Stiftungsmanagement und die vom Generalsekretariat zu erbringenden Organisations- und Koordinationsaktivitäten bedeutend umfangreicher sind, als sie im ursprünglichen Vertrag zwischen der Stiftung SwissSkills und der Walker Management AG definiert wurden. Zwar stiegen die Ausgaben für das Generalsekretariat auch in den Folgejahren 2009–2012, aber mit insgesamt 17% deutlich weniger stark. Der Mandatsvertrag, der seit 2008 zwischen der Stiftung und Walker Management AG besteht und mit einem Kostendach von 250'000 CHF für die Leistungen des Generalsekretariats dotiert ist, wurde indes bis anhin nicht an den gestiegenen Leistungsumfang und den damit verbundenen Mehraufwand angepasst.

TABELLE 5 : ENTWICKLUNG DER AUFWENDUNGEN NACH BUDGETKATEGORIEN 2008–2012, CHF

Stiftungsmanagement	2008	2009	2010	2011	2012
Generalsekretariat	270'975	360'958	363'579	405'987	425'044
Geschäftsstelle Tessin		5'000		5'000	5'000
Spesen/Sonstige Aufwendungen	33'717	54'709	47'419	52'930	79'943
Stiftungsmanagement – Total	304'692	420'667	410'998	463'917	509'987
Finanzen	21'476	24'279	24'239	15'762	18'937
Meisterschaften WCS/ECS/CHM					
Vorbereitung und Teilnahme Meisterschaften	127'437	1'081'007	168'778	964'918	302'468
Sonstiger Aufwand/Taggelder	10'915	2'491		374'300	125'600
Vorbereitung Bewerbung GA 2014				20'000	45'266
Meisterschaften WCS/ECS/CHM – Total	138'352	1'083'498	168'778	1'359'218	473'334
Kommunikation/Marketing					
Kommunikation allg. (Magazin, Newsletter, etc.)	58'900	152'481	148'070	184'510	159'210
Kommunikation Meisterschaften	54'217	210'127	68'599	119'460	55'986
Filmprojekt WSC London 2011			11'328	124'049	245
Kommunikation – Total	113'117	362'608	227'997	428'019	215'441
Tag der Berufsbildung	20'131	211'127	114'359	145'405	119'436
Sozialeleistungen/Geschäftsstelle	2'148	846	1'174	8'027	1'501
Kosten – Total	599'916	2'103'026	947'545	2'420'348	1'338'636

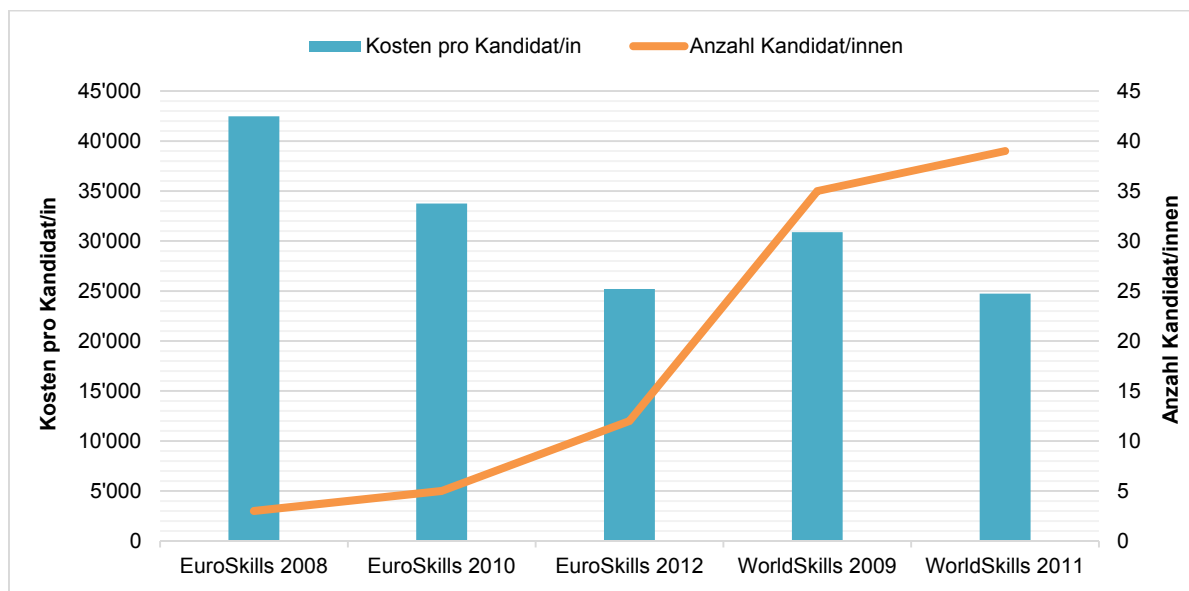
Quelle: Erfolgsrechnungen SwissSkills, eigene Berechnungen.

Interessant erweist sich ein Blick auf die Entwicklung der Ausgaben pro Kandidatin bzw. Kandidat für die Teilnahme an den EuroSkills und WorldSkills. Die Berechnungen basieren auf den Ausgaben für die Vorbereitungsaktivitäten und die eigentliche Teilnahme an den WorldSkills bzw. EuroSkills. Nicht berücksichtigt wurden dabei die Taggeldentschädigungen, Kommunikationskosten oder die Ausgaben für das Stiftungsmanagement.

Die Kosten pro Kopf für die Teilnahme an den beiden internationalen Meisterschaften haben sich in den letzten Jahren verringert. Die direkten Kosten für die Teilnahme an den EuroSkills haben sich um 41% und diejenigen für die WorldSkills-Teilnahme um 20% reduziert. Diese Kostenreduktion pro Kopf hängt einerseits mit einer steigenden Teilnehmerzahl – sowohl an den EuroSkills als auch an den WorldSkills – zusammen. Das heisst: Vor allem die Fixkosten (Mitgliederbeiträge, Transportkos-

ten, Anlässe etc.) lassen sich auf mehr Kandidatinnen und Kandidaten verteilen. Andererseits ist der Austragungsort – vor allem bei den WorldSkills – ein kostentreibender Faktor: Eine Reise nach Kanada (2009) ist nicht nur aufwendiger zu organisieren, sondern ist auch bedeutend teurer als der Flug nach London (2011). So kostete etwa die Teilnahme an den WorldSkills 2011 mit knapp 25'000 CHF pro Kandidatin bzw. Kandidat gleich viel wie die Teilnahme an den EuroSkills 2012.

ABBILDUNG 9: ENTWICKLUNG DER KOSTEN PRO KANDIDAT/IN FÜR DIE TEILNAHME AN DEN INTERNATIONALEN BERUFSWETTBEWERBEN 2008–2012, CHF pro Kandidat/in und Anzahl Kandidat/innen



Quelle: Erfolgsrechnungen SwissSkills, eigene Berechnungen

2.1.7 Controlling und Qualitätsmanagement

Controlling ist die Summe aller Massnahmen, die zum Zweck der Absicherung einer bestimmten (definierten) Qualität der Ergebnisse von Dienstleistungs- und Produktionsprozessen angewendet werden, und somit eine Form von Qualitätsmanagement (Hummel 2004). Es soll der Führungsebene Planungs- und Steuerungsinformationen liefern und lässt sich in strategisches und operatives Controlling unterteilen.

Operatives Controlling

Das operative Controlling ist vor allem auf organisationsinterne Aspekte ausgerichtet und legt den Fokus auf eine entscheidungsorientierte Kosten- und Erfolgsrechnung. Die Instrumente dazu sind das interne Rechnungswesen, das bei SwissSkills beim Generalsekretariat angesiedelt ist und das Budget und die Erwartungsrechnung¹⁴, die gemeinsam vom Stiftungsratsausschuss und der Geschäftsleitung erstellt und vom Stiftungsrat abgenommen werden. Das Generalsekretariat erstellt vierteljährlich Rechnungsabschlüsse und informiert den Stiftungsrat darüber. Als Stiftung untersteht SwissSkills der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht, die jährlich die Geschäftsführung und die Rechenschaftsablegung prüft. Die Rückmeldungen der Stiftungsaufsicht waren bis anhin stets in Ordnung.

¹⁴ Erwartungsrechnungen werden dann eingesetzt, wenn nach einem vorausgehenden Soll-Ist-Vergleich eine Abweichung von den Planzielen festgestellt wird. Sie dienen dann dazu, zu definieren, mit welchen möglichen Gegenmassnahmen und unter welchem Aufwand die vorgesehenen Ziele dennoch erreicht werden können.

Der Planungsrhythmus ist bei SwissSkills auf 1,5 Jahre ausgerichtet. Die Geschäftsleitung und das Generalsekretariat orientieren sich in ihren Tätigkeiten am Subventionsvertrag und an den vom Stiftungsrat definierten Strategiefeldern. Beide Instrumente lassen der Geschäftsleitung trotz Ziel- und Massnahmenvorgaben genügend Spielraum, um bei kurzfristig veränderten Rahmenbedingungen und bei punktuellen Bedürfnissen entsprechend reagieren zu können.

Strategisches Controlling und Risikoanalyse

Das strategische Controlling ist hingegen in die Zukunft gerichtet, indem es interne und externe Umweltveränderungen aufzeigt und die Führung zum zeitgerechten Handeln bewegt (Stockmann 2006). Dafür eignen sich Stärken-/Schwächenanalysen oder Durchführungs-/Ergebniskontrollen. Die Geschäftsleitung von SwissSkills hat auf Empfehlung der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht eine Risikoanalyse für die Stiftung erstellt und darin finanzielle, geschäftliche und personelle Risiken, deren Eintretenswahrscheinlichkeit und die möglichen Auswirkungen beurteilt. Die finanziellen Risiken werden aufgrund des Subventionsvertrags mit dem SBFI als gering eingeschätzt, ebenso das aus geschäftlicher Sicht mögliche Szenario, dass die Berufs- und Branchenverbände nicht mehr mit SwissSkills zusammenarbeiten könnten oder eine Konkurrenz zu SwissSkills auf dem Markt auftritt. Hingegen wird das Risiko, dass WorldSkills nur noch alle vier Jahre stattfindet, aufgrund von Bestrebungen in diese Richtung seitens WorldSkills International als mittleres Risiko erachtet. SwissSkills geht davon aus, dass ein veränderter Durchführungsrythmus von WorldSkills Auswirkungen auf die Ressourcenkapazität des Generalsekretariats sowie auf die Durchführung von Schweizermeisterschaften haben könnte. Das personelle Risiko eines Ausfalls von Schlüsselpersonen, die praktisch alleinige Wissensträger sind, wird von der Geschäftsleitung als unbestimmt eingeschätzt. Was auch immer unter «unbestimmt» zu verstehen ist, die Stiftung hat zwischenzeitlich gehandelt und dem technischen Delegierten eine Assistenzperson zur Seite gestellt. Die operativen Aufgaben des Generalsekretariats sind in einem umfangreichen Arbeitshandbuch gut dokumentiert. Darin enthalten sind auch Angaben zur Dokumentenablage. Das Generalsekretariat aktualisiert das Handbuch laufend und stellt somit das explizite Wissensmanagement der Stiftung sicher.

Qualitätsmanagement

Die Geschäftsleitung ist gegenüber dem Stiftungsrat und im Rahmen des Subventionsvertrags gegenüber dem SBFI zur Rechenschaftslegung über ihre Tätigkeiten verpflichtet. Hierzu dient der Jahresbericht, der jeweils vom Stiftungsrat diskutiert und abgenommen und dem SBFI unterbreitet wird. Weitere Instrumente, die einer gezielten Durchführungs- und Ergebniskontrolle dienen, bestehen bei SwissSkills teilweise. Wobei anzumerken ist, dass sich ein Qualitätsmanagement im betriebswirtschaftlichen Verständnis mit gewinnorientierter Ausrichtung nicht eignet. Für SwissSkills als Nonprofit-Organisation sollte vielmehr ein Qualitätsmanagement im Sinne einer Programmsteuerung und einer dem «stakeholder value» verpflichteten Zielgruppenorientierung im Vordergrund stehen. Entsprechend braucht es für die Durchführungs- und Ergebniskontrolle sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren. Die im Subventionsvertrag definierten Leistungen und Ziele bilden für die Geschäftsleitung die Orientierungsgrundlage bei der Definition der Ergebnisindikatoren. Ein wichtiger quantitativer Indikator ist für SwissSkills der Medaillenspiegel der internationalen Meisterschaften. Er ist Ausdruck der an WorldSkills und EuroSkills erzielten Erfolge und gibt einen Hinweis, wie gut SwissSkills in der Vorbereitung der Kandidatinnen und Kandidaten gearbeitet hat. Weitere Indikatoren zur Ergebnisüberprüfung sind der Medienspiegel zur Anzahl publizierter Artikel über die nationalen und internationalen Berufsmeisterschaften in den Print- und Onlinemedien. Zudem führt das Generalsekretariat eine Liste zu den jährlich stattfindenden Schweizermeisterschaften.

Eine qualitative Einschätzung der erzielten Ergebnisse liefert das Evaluations- und Schlussweekend, das jeweils ca. einen Monat nach den WorldSkills stattfindet. Die Erfahrungen und Einschätzungen

der Expertinnen und Experten sowie Kandidatinnen und Kandidaten werden mittels eines Fragebogens und einer Diskussionsrunde abgeholt. Sie sollen Hinweise liefern, welche Aspekte bei den Vorbereitungsarbeiten von SwissSkills künftig optimiert werden können. Im Rahmen der Arbeitsgruppe WorldSkills werden die Ergebnisse besprochen und nach Lösungen für verbesserungswürdige Aspekte gesucht. Weitere Gefässe, um die Kundensicht und -bedürfnisse einzubeziehen, sind die jährlichen Treffen mit den Berufs- und Branchenverbänden sowie die regelmässigen Besuche von SwissSkills an Schweizermeisterschaften. Die Rückmeldungen der Delegierten und Expertinnen und Experten an die Verbände sind ein weiteres Instrument zur Qualitätssicherung, wie auch das Debriefing, das SwissSkills und das SBFJ jeweils nach den WorldSkills vornehmen.

Wie die Beispiele zeigen, hat die Geschäftsleitung eine Palette von Instrumenten und Gefässen zur Ergebnisüberprüfung und Qualitätssicherung definiert und wendet diese auf der Leistungsebene auch an. Was derzeit fehlt, ist eine systematische Verknüpfung und Rückkoppelung an die strategische Planung – im Sinne eines zirkulären Prozesses der Zielfindung, Planung und Überwachung sowohl auf der Gesamtebene (Strategie) als auch auf der Wirkungs- und Nutzungsebene. Ob der Medaillenspiegel als Indikator überbewertet wird und dadurch andere Ziele nicht erreicht werden können, wäre in einem solchen Schritt ebenfalls zu reflektieren.

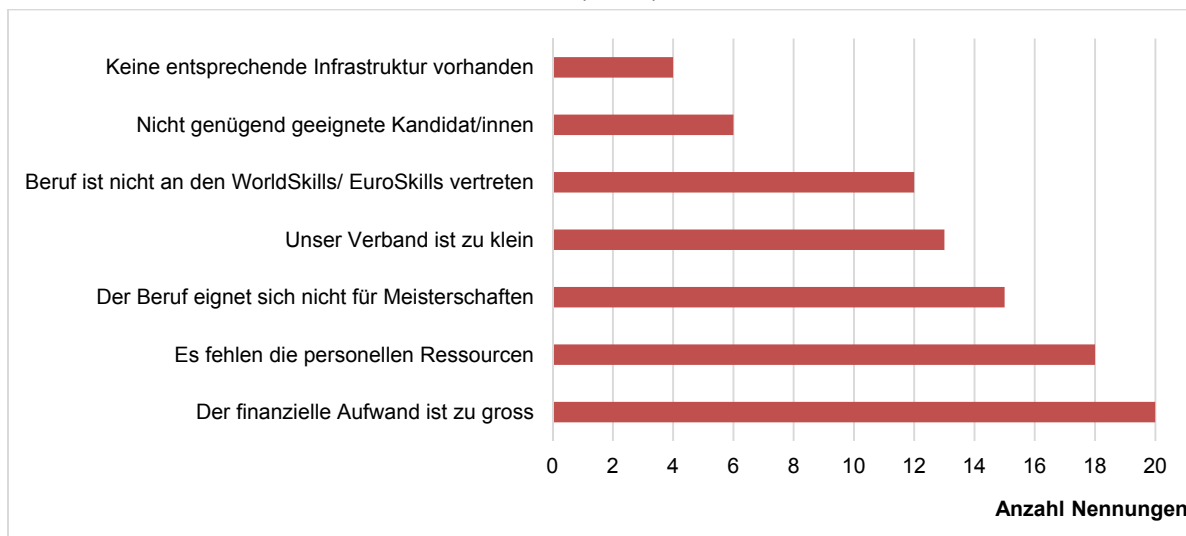
2.2 Berufsschweizermeisterschaften

Berufsschweizermeisterschaften haben in den gewerblich-industriellen Berufen sowie in den Berufen des Tourismus eine lange Tradition. Ob und in welcher Form Schweizermeisterschaften stattfinden, darüber entscheiden die Berufs- und Branchenverbände selber. In den Jahren 2010/11 wurden insgesamt in 55 Berufen Schweizermeisterschaften durchgeführt. Das entspricht einem Zuwachs von 17 Berufen (45%) seit der Meisterschaftsrunde 2008/09¹⁵. Jüngst haben sich auch vermehrt die Verbände der Dienstleistungsberufe (Detailhandel, Gesundheit) entschlossen, nationale Berufswettbewerbe auszurichten. Die Verbandsgrösse ist dabei ein entscheidender Faktor, der für oder gegen die Durchführung von Schweizermeisterschaften spricht. Die Ergebnisse der Befragung bei den Berufs- und Branchenverbänden bestätigen dies: Die grossen Verbände mit mehr als 1000 Mitgliedern führen signifikant (Pearson-Korrelation, p-Wert<0.001) häufiger Berufswettbewerbe durch als «kleine» Verbände mit weniger als 250 Mitgliedern. Den kleinen Verbänden fehlen für die Durchführung häufig die personellen und finanziellen Ressourcen. Teilweise besteht auch die Ansicht, dass sich der Beruf für Wettbewerbe nicht eignet (Abbildung 10). Einige Verbände organisieren zudem keine nationalen Meisterschaften, weil der Beruf nicht an den WorldSkills oder EuroSkills vertreten ist.

Von den Verbänden, die geantwortet haben und keine Schweizermeisterschaften durchführen, wird künftig nur ein Verband nationale Wettbewerbe ins Auge fassen. Acht Verbände könnten es sich zwar vorstellen sind aber noch unsicher, ob sie in Zukunft Meisterschaften organisieren wollen. Die Mehrheit wird aber auch weiterhin keine solche Veranstaltung ausrichten. Trotzdem konnte SwissSkills 71 Berufe motivieren, anlässlich des Grossevents SwissSkills Bern 2014 eine Schweizermeisterschaft durchzuführen – auch wenn dies für einzelne Verbände ein einmaliges Ereignis bleiben wird.

¹⁵ Eine Liste der Berufe, die in den vergangenen Jahren Schweizermeisterschaften durchgeführt haben, findet sich im Anhang.

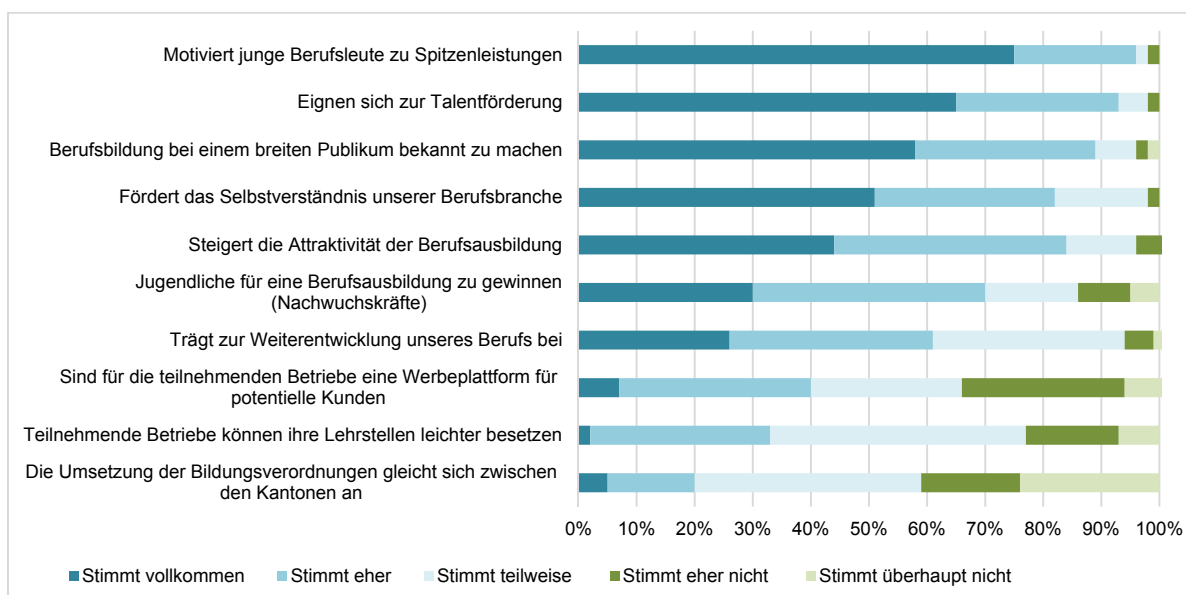
ABBILDUNG 10: GRÜNDE GEGEN DIE DURCHFÜHRUNG VON BERUFSSCHWEIZERMEISTERSCHAFTEN, Mehrfachantworten (N=48)



Quelle: Onlinebefragung OdA, 2013

Für diejenigen Verbände, die Berufsmeisterschaften durchführen, sind sie ein wichtiges Marketinginstrument für die Branche, den Beruf und die Berufsausbildung und tragen zur Nachwuchs- und Talentförderung bei. Berufsmeisterschaften spornen aber vor allem junge Berufsleute zu Bestleistungen an. Diese Aussage wird von 94% der Antwortenden bestätigt (Abbildung 11). Zudem fördern sie das Selbstverständnis der eigenen Berufsbranche und tragen dazu bei, die Attraktivität der Berufsbildung anzuheben. Einen gewissen Nutzen sehen die antwortenden Verbandsvertreterinnen und -vertreter auch für die teilnehmenden Betriebe, die dadurch ihre Lehrstellen teilweise besser besetzen oder die Meisterschaften als Werbepattform nutzen können. Hingegen wird die Wirkung von Berufsmeisterschaften für eine gesamtschweizerische Angleichung der Umsetzung der Bildungsverordnungen von 41% der Antwortenden als eher gering eingestuft. Die Befragten sehen in den Meisterschaften aber durchaus ein Mittel, um das Niveau und die Qualität der beruflichen Ausbildung zu steigern.

ABBILDUNG 11: EINSCHÄTZUNG DER VERBANDSVERTRETER/INNEN HINSICHTLICH DES NUTZENS VON BERUFSSCHWEIZERMEISTERSCHAFTEN (N=43)

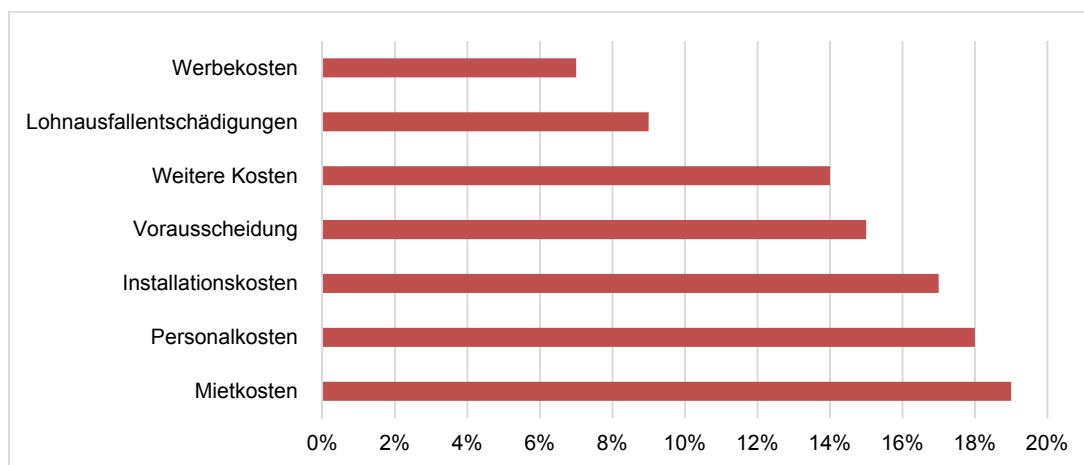


Quelle: Onlinebefragung OdA, 2013

Dass sich die Durchführung von Berufsschweizermeisterschaften für die Verbände lohnt, wird von den Antwortenden (die Schweizermeisterschaften organisieren) nicht nur explizit bestätigt, sondern zeigt sich auch aufgrund der finanziellen Mittel, die die Verbände dafür investieren. Die 30 Berufs- und Branchenverbände¹⁶, die im Rahmen der Onlinebefragung Finanzdaten zur Verfügung gestellt haben, investieren gemeinsam 4,7 Millionen CHF in die Organisation von Schweizermeisterschaften, die in der Regel alle zwei Jahre stattfinden. Dabei tragen die Verbände mit mehr als 500 Mitgliedern den Hauptteil (91%) dieser Investitionskosten. Im Durchschnitt beträgt der Aufwand pro Verband und Meisterschaft 191'783 CHF¹⁷. Bei den kleinen Verbänden mit weniger als 500 Mitgliedern liegen die durchschnittlichen Gesamtkosten mit 46'571 CHF pro Meisterschaft viermal tiefer.

Schweizermeisterschaften sind nicht nur eine Werbeplattform für den jeweiligen Beruf, sondern auch eine Leistungsschau mit Wettkampfcharakter. Zudem sollen sie ein möglichst breites Publikum anziehen und bei den Jugendlichen das Interesse an einem bestimmten Beruf wecken. Um eine entsprechende Wirkung zu erzielen, haben die Verbände ihre Berufswettbewerbe in den vergangenen Jahren vermehrt im Rahmen von Berufsschauen oder branchenaffinen Gewerbemessen durchgeführt. Die Einbettung in solche Grossanlässe führt zu relativ hohen Mietkosten für die benötigten Arbeitsflächen. Gemeinsam mit den Installationskosten beträgt dieser Ausgabeposten 36% der getätigten Gesamtkosten für Schweizermeisterschaften (Abbildung 12). Die Tätigkeiten von einzelnen Berufen benötigen entweder viel Raum (Maurer/in, Schreiner/in etc.) oder grosse technische Anlagen (Polymechaniker/in, Köchin/Koch etc.) und verlangen teilweise hohe Sicherheitsmassnahmen. Es sind vor allem die grossen Berufsverbände, die diese Kosten tragen können. Die kleinen Verbände wie die Goldschmiedinnen und Goldschmiede oder die Bekleidungsgestalterinnen und -gestalter führen ihre Meisterschaften häufig im Betrieb eines Verbandsmitglieds oder in den Räumen der überbetrieblichen Kurse durch. Ebenfalls stark ins Gewicht fallen die Personalkosten (18%) für die Administration und Organisation der Wettbewerbe und die Kosten für die Durchführung von Vorausscheidungen (15%). Teilweise bezahlen die Verbände den teilnehmenden Unternehmen eine Entschädigung für ihren Experteneinsatz¹⁸.

ABBILDUNG 12: KOSTENVERTEILUNG NACH AUFWANDSPOSTEN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG VON BERUFSSCHWEIZERMEISTERSCHAFTEN (N=30)



Quelle: Onlinebefragung OdA, 2013

¹⁶ Insgesamt führen 33 Berufs- und Branchenverbände Schweizermeisterschaften durch. Der grösste Teil dieser Verbände hat sich an der Onlinebefragung beteiligt. Die dargestellten Zahlen erlauben somit verlässliche Aussagen.

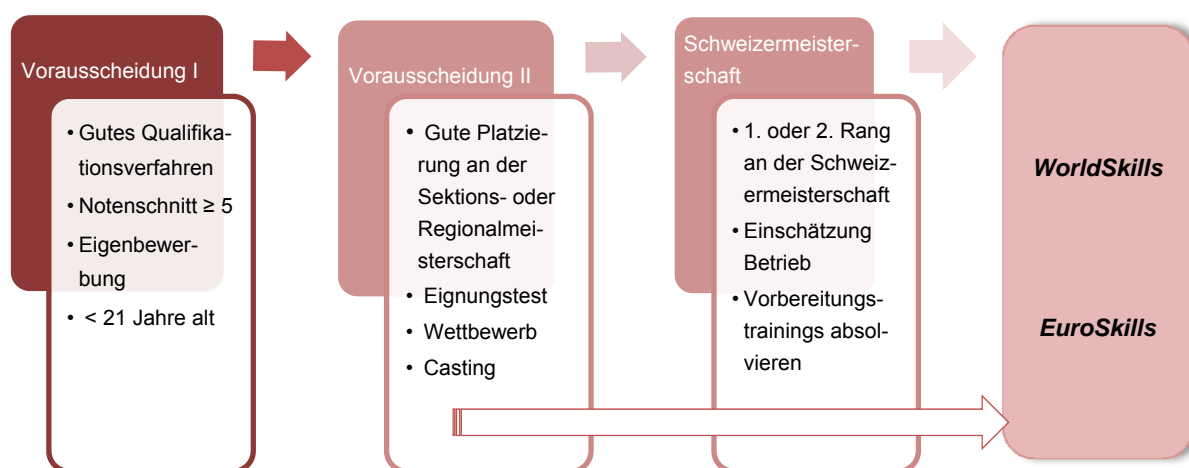
¹⁷ Gerade bei den grossen Verbänden wie der Swissmem, Suissetec, Hotel & Gastro formation etc. werden die Meisterschaften gleichzeitig in verschiedenen Berufen ausgetragen. Entsprechend entstehen höhere Gesamtkosten.

¹⁸ Eine detaillierte Liste zu den durchschnittlichen Kosten pro Ausgabeposten findet sich im Anhang aufgeschlüsselt nach grossen und mittleren/kleinen Verbänden.

2.2.1 Der Weg an die Berufsschweizermeisterschaften und die Weltmeisterschaften

Die Verbände definieren in eigener Regie, wie das Auswahlverfahren für eine Teilnahme an ihrer Berufsmeisterschaft verläuft. Entsprechend sind die Selektionswege sehr unterschiedlich. Einzelne Verbände, beispielsweise der Baumeisterverband, haben das Selektionsverfahren und den Ablauf der nationalen Meisterschaft in einem Reglement festgehalten. Ein gutes Qualifikationsverfahren (Lehrabschlussprüfung) mit einem Notenschnitt von mindestens einer Fünf oder höher ist in allen Berufen eine notwendige Voraussetzung, um sich an der weiteren Selektion beteiligen zu können. Die Teilnehmenden sollten zudem nicht älter als 21 Jahre alt und ihre Berufsbildung in der Schweiz oder Liechtenstein absolviert haben. Die zweite Vorausscheidungsrunde kann entweder aus einer Lokalmeisterschaft mit anschliessender Regionalausscheidung bestehen oder es geht direkt an die Regionalmeisterschaft. Für die Organisation und Durchführung der Vorausscheidungen sind in der Regel die Sektionen der Berufs- und Branchenverbände zuständig. Der nationale Verband leistet teilweise einen Beitrag an die Werbekosten, unterstützt die Sektionen in der Konzeptarbeit oder vermittelt Expertinnen und Experten.

ABBILDUNG 13: SELEKTIONSPROZESS AUF DEM WEG ZU DEN WORLD-SKILLS UND EURO-SKILLS



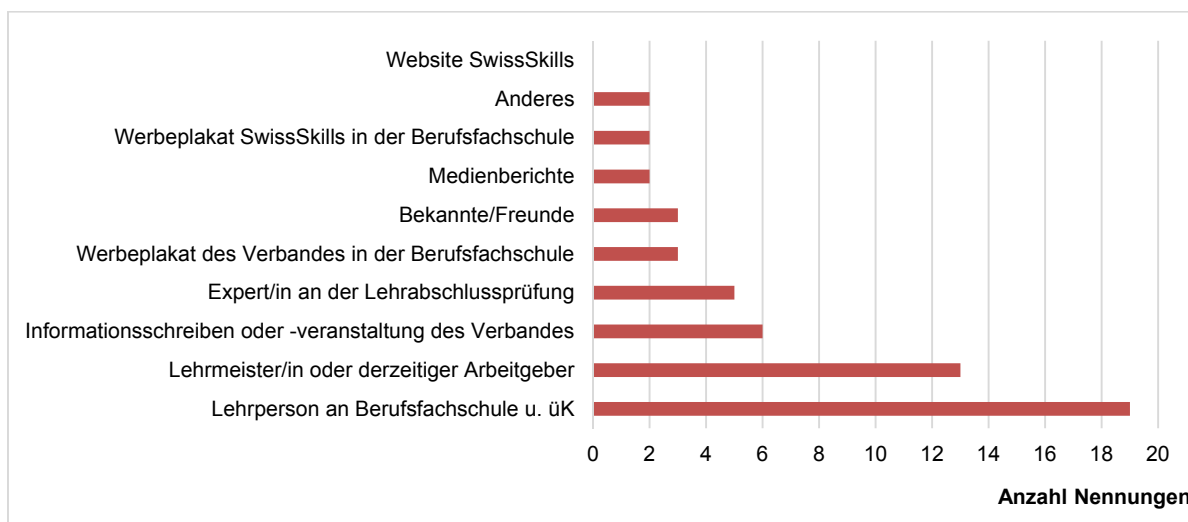
Quelle: Eigene Darstellung

Anstelle von «Vormeisterschaften» gelten bei einzelnen Verbänden Eignungstests, Qualifikationswettbewerbe (Informationstechnolog/innen, Drucktechnolog/innen), Castings (Florist/innen) oder Bewerbungsverfahren (FaGe). Verbände, die keine Schweizermeisterschaften ausrichten, nutzen diese Auswahlverfahren dazu, um die Teilnehmende bzw. den Teilnehmenden für die WorldSkills zu bestimmen. Je nachdem, wie stark bereits in den Vorausscheidungen selektioniert wurde, können entweder alle Kandidatinnen und Kandidaten, die die Voraussetzungen erfüllen, an den Schweizermeisterschaften teilnehmen oder es haben nur noch diejenigen Zugang zu diesem Spezialereignis, die in den Regionalmeisterschaften die besten Ränge erreicht haben.

Damit sich die potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten an den Vorausscheidungen beteiligen und allenfalls anschliessend an den Schweizermeisterschaften teilnehmen können, sollte das Zielpublikum möglichst früh von den Berufsmeisterschaften erfahren. Von den 33 befragten Kandidatinnen und Kandidaten der WorldSkills 2013 wussten nur 6% bereits vor ihrer Lehre von Berufsmeisterschaften, 39% erfuhren im ersten oder zweiten Lehrjahr davon, 36% im dritten oder vierten Lehrjahr, weitere 18% erst nach Abschluss der Lehre. Abbildung 14 zeigt, durch welche Quellen die befragten Kandidatinnen und Kandidaten auf die Möglichkeit, an Berufsmeisterschaften teilzunehmen, aufmerksam wurden. Lehrpersonen an Berufsfachschulen oder der überbetrieblichen Kurse (ÜK) waren für sie die wichtigsten Informationsquellen, aber auch Lehrmeisterinnen und Lehrmeister

und der derzeitige Arbeitgeber wurden relativ häufig genannt. Medienberichte, Werbeplakate und Webseite von SwissSkills haben die Kandidatinnen und Kandidaten kaum bis gar nicht erreicht. Obwohl aus diesen Zahlen geschlossen werden könnte, dass die Berufsmeisterschaften bei den jungen Berufsleuten wenig bekannt sind, ist dem nicht zwingend so. Die Bekanntheit hängt stark von den Anstrengungen der jeweiligen Verbände ab. Denn die Informationspflicht und das Anwerben von Kandidatinnen und Kandidaten für die lokalen, regionalen oder nationalen Meisterschaften liegt vor allem bei ihnen, wie die folgenden Beispiele zeigen: Der Schweizerische Fleischfachverband betreibt beispielsweise eine aufwendige Adresspflege und schreibt ein Jahr nach Lehrabschluss alle Kandidatinnen und Kandidaten an, die an der Abschlussprüfung einen Notenschnitt von mindestens 5,3 erreicht haben. 2012 waren dies 30 Kandidatinnen und Kandidaten, von denen 16 für die Schweizermeisterschaft aufgeboden wurden. Auch bei den Goldschmiedinnen und Goldschmieden beteiligen sich rund 50% der Lehrgängerinnen und -abgänger an den nationalen Meisterschaften. Bei den ICT-Berufen (Webdesign und Netzwerktechniker) nahmen an der diesjährigen Meisterschaft im IBM-Gebäude in Zürich 70 junge Fachkräfte teil. An den Lokalauscheidungen der Maurerinnen und Maurer beteiligen sich jeweils schweizweit 800 Kandidatinnen und Kandidaten, davon schaffen es die neun Besten aus jeder Region an die Schweizermeisterschaft.

ABBILDUNG 14: WIE / DURCH WEN HABEN DIE KANDIDAT/INNEN DAS ERSTE MAL VON BERUFSMEISTERSCHAFTEN GEHÖRT, Mehrfachantworten (N=33)



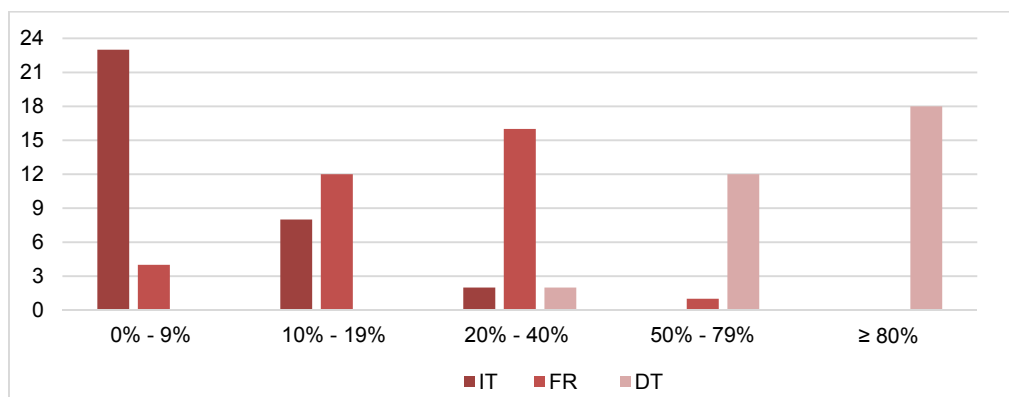
Quelle: Onlinebefragung der Kandidat/innen WorldSkills 2013

Im Rahmen der Onlinebefragung wurden die Verbände gebeten, eine Einschätzung vorzunehmen, in welchem Umfang sich Kandidatinnen und Kandidaten aus den drei Sprachregionen an Schweizermeisterschaften beteiligen. Gemäss den Einschätzungen der Verbände zeigt sich eine gewisse sprachregionale Chancenungleichheit beim Zugang zuerst zu den nationalen und später zu den internationalen Berufswettbewerben. So sind die Kandidatinnen und Kandidaten aus der italienischsprachigen Schweiz häufig an Schweizermeisterschaften entweder gar nicht vertreten oder machen weniger als 10% der Teilnehmenden aus (Abbildung 15). 12 Verbände schätzen den Anteil der Kandidatinnen und Kandidaten aus der Westschweiz auf weniger als einen Fünftel, während 16 Verbände angeben, dass der Anteil der französischsprachigen Kandidatinnen und Kandidaten bei ihren Schweizermeisterschaften zwischen 20% und einem Drittel liegt. Die Deutschschweizerinnen und Deutschschweizer machen praktisch bei allen nationalen Meisterschaften zwischen 70% (12 Verbände) und mehr als 80% (18 Verbände) aus.

Die sprachregionalen Zugangschancen zu den Schweizermeisterschaften mögen zwar ungleich verteilt sein. Die von den Verbänden geschätzten Anteile entsprechen – mit einer leichten Übervertre-

tung der Deutschschweizer Kandidatinnen und Kandidaten– mehr oder weniger der sprachregionalen Verteilung der Schweizer Bevölkerung¹⁹. Weshalb es die lateinischsprachigen Anwärterinnen und Anwärter trotzdem äusserst selten bis an die Spitze bzw. bis zur Teilnahme an den WorldSkills oder EuroSkills schaffen, hat laut den befragten Verbands- und Kantonsvertretungen verschiedene Gründe: Einerseits seien die Berufsverbände selbst sehr stark oder nur auf die deutsche Schweiz fokussiert²⁰. In der Romandie müsste der Kontakt aber vermehrt über die Berufsfachschulen laufen, da die Berufsbildung stärker vollzeitschulisch ausgerichtet sei. Andererseits sind die Jugendlichen beim Lehrabschluss häufig älter, weshalb dann bis zu den WorldSkills, die meistens erst zwei Jahre nach der Schweizermeisterschaft stattfinden, die Alterslimite von 22 Jahren überschreiten würden. Einzelne Befragte nennen Qualitätsprobleme und geringere Anforderungen in der Ausbildung als entscheidender Faktor, dass es die Jugendlichen aus dem Tessin und der Westschweiz an den Schweizermeisterschaften selten bis auf die vordersten Ränge schaffen. Aber auch andere kulturelle Wertvorstellungen würden eine Rolle spielen: Gute Leistungen und die damit verbundenen Anstrengungen seien für die Jugendlichen der Romandie nicht gleich erstrebenswert wie für die jungen Deutschschweizerinnen und Deutschschweizer.

ABBILDUNG 15: SPRACHREGIONALE VERTEILUNG DER KANDIDAT/INNEN AN DEN BERUFSSCHWEIZERMEISTERSCHAFTEN, Einschätzung der Verbände in absoluten Zahlen (N=33)



Quelle: Onlinebefragung OdA, 2013

Die Bekanntheit von Berufsmeisterschaften hat im Kanton Tessin in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Dies hängt vor allem mit der Einrichtung der Geschäftsstelle von SwissSkills im Tessin zusammen. Wie die verantwortliche Delegierte berichtet, hat sich die Anzahl italienischsprachiger Unternehmen, die Kandidatinnen und Kandidaten an die Schweizermeisterschaften schicken, von anfänglich zwei bis drei Unternehmen auf heute 20 vergrössert. Dabei sind es vor allem die grösseren Unternehmen, die ihre Kandidatinnen und Kandidaten für die Teilnahme an den Berufswettbewerben freistellen können. Die kleinen und mittleren Unternehmen hätten die Vorteile von Berufsmeisterschaften noch nicht genügend erkannt. Zudem sei es für sie schwieriger, einen längeren Arbeitsausfall der besten Kräfte zu kompensieren.

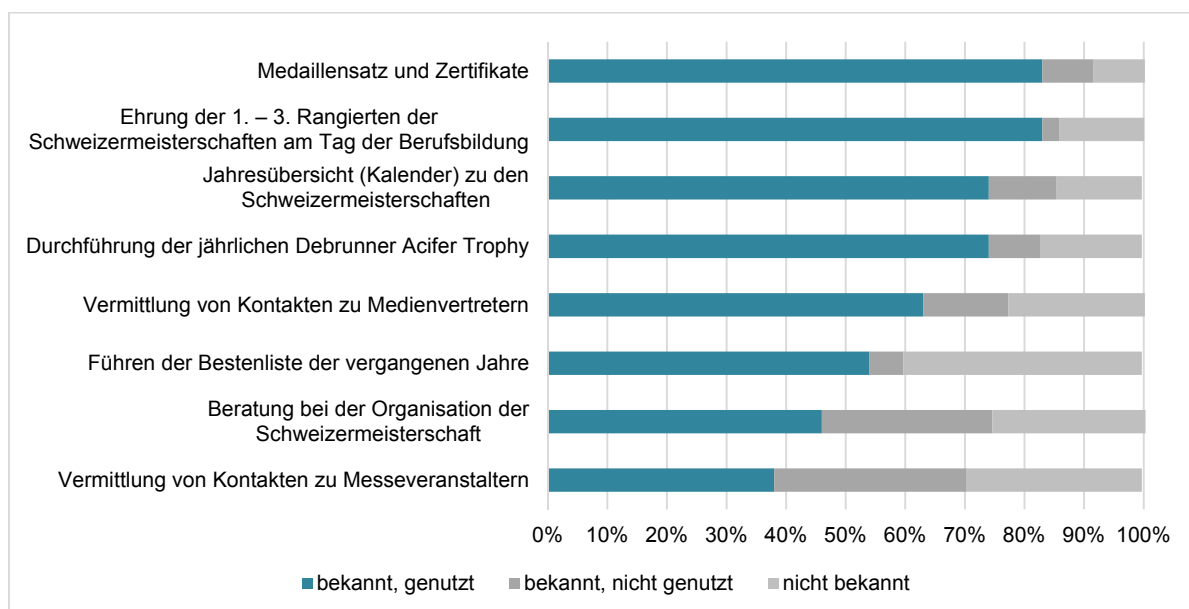
¹⁹ Ca. zwei Drittel der Schweizer Bevölkerung leben in der deutschen, 26% in der französischen und 5% in der italienischen Sprachregion (vgl. Bevölkerungsstatistik BFS).

²⁰ Die starke Ausrichtung der Berufs- und Branchenverbände auf die Deutschschweiz untermauert auch die Zusammensetzung der Teilnehmenden an der Onlinebefragung. 85% der Antwortenden kommen aus der deutschen, 7,5% aus der französischen und 7,5% aus der italienischen Sprachregion.

2.2.2 Unterstützungsleistungen von SwissSkills bei der Organisation von Berufsschweizermeisterschaften

Die Beratung und Unterstützung der Verbände bei der Organisation und Durchführung von Schweizermeisterschaften gehört gemäss Subventionsvertrag unter anderem zu den Aufgaben von SwissSkills und wird auch im Strategiepapier der Stiftung explizit erwähnt. Zu den Dienstleistungen von SwissSkills an die Verbände gehören die Kontaktvermittlung zu Messeveranstaltern und Medienschaffenden, die Jahresübersicht zu den Schweizermeisterschaften sowie die Organisation für die Ehrung der Schweizer- und Weltmeisterinnen und -meister. Zudem stellt SwissSkills den Verbänden Medaillensätze und Zertifikate für die Siegerehrung zur Verfügung. Die Verbände arbeiten zwar bei der Organisation ihrer Meisterschaften nicht direkt mit SwissSkills zusammen, nutzen aber teilweise einzelne Leistungen von SwissSkills. Diese sind jedoch nicht immer allen Verbandsvertreterinnen und -vertretern bekannt.

ABBILDUNG 16: BEKANNTHEIT DER LEISTUNGEN VON SWISSSKILLS BEI DEN BERUFS- UND BRANCHENVERBÄNDEN (N=35)

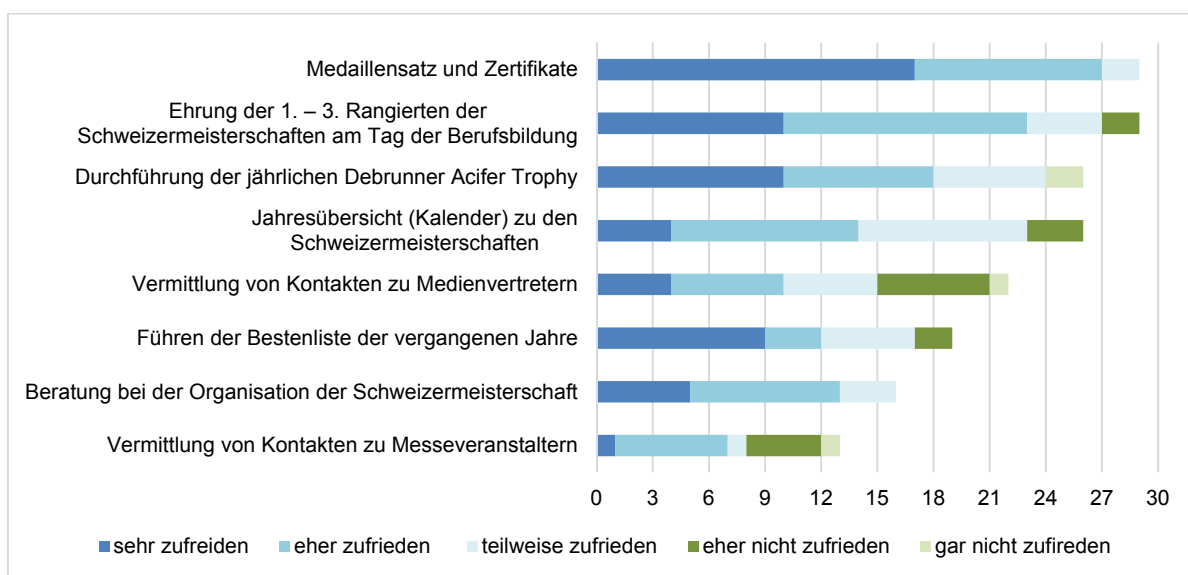


Quelle: Onlinebefragung Oda, 2013

Ein Drittel der Befragten hat das Beratungsangebot von SwissSkills noch nie beansprucht und gut ein Viertel weiss nicht, dass diese Möglichkeit besteht (Abbildung 16). Von den 46%, die dieses Angebot schon genutzt haben, sind die meisten sehr oder eher zufrieden. Einzelne Voten wünschen sich seitens von SwissSkills vermehrt allgemeine Informationen und das Aufzeigen von Möglichkeiten bei der Durchführung und Finanzierung von Schweizermeisterschaften. Auch wäre das Sammeln und Bereitstellen von *best practices*, Standardabläufen und Checklisten für sie hilfreich. Vor allem von den Gesprächspartnerinnen und -partnern der qualitativen Interviews wurde mehrfach darauf verwiesen, SwissSkills sollte die Verbände vermehrt darin beraten und sensibilisieren, wie sie die Westschweiz und das Tessin besser an den Schweizermeisterschaften beteiligen könnten. Es sollte eine gemeinsame Strategie entwickelt werden, wie die Kandidatinnen und Kandidaten aus den anderen Sprachregionen gefördert werden können, damit sie ähnlich gute Resultate wie die Deutschschweizerinnen und Deutschschweizer erreichen. Ein gutes Beispiel liefert der Baumeisterverband, der den Viertelfinal, Halbfinal und Final der Schweizermeisterschaften jeweils in einer anderen Region der Schweiz durchführt und dabei auch die französisch- und italienischsprachigen Regionen berücksichtigt.

Bekannter ist bei den Verbänden die neu geschaffene jährliche Übersicht zu Ort und Datum der Schweizermeisterschaften. Mehr als die Hälfte ist mit diesem Angebot sehr oder eher zufrieden. Dass das Angebot sehr nützlich ist, zeigt das Beispiel von 2010, als gleich vier Verbände ihre Meisterschaften an der Ostschweizer Bildungsausstellung (OBA) ausgetragen und zu Messeschluss eine gemeinsame Siegerehrung organisiert haben. Das Generalsekretariat versucht an diesen Anlässen jeweils mit einer Vertretung vor Ort zu sein und vermittelt den Verbänden den Kontakt zu den Messebetreibern. Interessanterweise kennt jeder Dritte der Antwortenden diesen Service von SwissSkills nicht oder hat ihn noch nie genutzt. Diese Aussagen sind insofern erstaunlich, da SwissSkills gemäss eigenen Angaben den Verbänden in den vergangenen Jahren vermehrt Kontakte zu Messveranstaltern (vor allem zu den Berufsschauen) vermittelt hat. Davon konnten oder wollten offenbar nicht alle Verbände in gleichem Masse profitieren.

ABBILDUNG 17: ZUFRIEDENHEIT DER VERBANDSVERTRETER/INNEN MIT DEN LEISTUNGEN VON SWISSSKILLS FÜR DIE BERUFSSCHWEIZERMEISTERSCHAFTEN, absolute Zahlen in Bezug auf die Anzahl Personen, die die jeweilige Leistung genutzt haben



Quelle: Onlinebefragung OdA, 2013

Die Vermittlung von Kontakten zu den Medien ist bei den Verbänden besser bekannt und wird von 63% der Antwortenden genutzt. Dabei ist etwa die Hälfte mit diesem Service sehr oder eher zufrieden und die andere Hälfte teilweise oder nicht zufrieden (Abbildung 17). Kapitel 2.4 wird untersuchen, womit diese kritischen Stimmen zusammenhängen.

Zu den Angeboten, die am besten bekannt und auch am meisten genutzt werden, gehören die Leistungen rundum die Ehrungen der Gewinnerinnen und Gewinner. Sei dies im Rahmen der Schweizermeisterschaften oder mit speziellen Events wie dem Tag der Berufsbildung und der Debrunner Acifer Trophy. Die Mehrheit der antwortenden Verbandsvertreterinnen und -vertreter ist mit diesen Leistungen von SwissSkills eher bis sehr zufrieden. Diese Rückmeldungen bestätigen, dass die Organisation und Durchführung von Events zu den Kernaufgaben von SwissSkills gehört und auch entsprechend gute Leistungen erbracht werden.

2.3 Organisation und Durchführung von WorldSkills und EuroSkills

Der internationale Berufswettbewerb WorldSkills Competitions ist eine Grossveranstaltung, an der über 53 Nationen aus der ganzen Welt teilnehmen. Während des Anlasses, der knapp eine Woche dauert und alle zwei Jahre stattfindet, messen sich junge Berufsleute bis 22 Jahre in zurzeit 46 ver-

schiedenen Berufsdisziplinen. Die Schweiz beteiligt sich bereits seit der ersten Durchführung des Wettbewerbs im Jahr 1953 und konnte stets ausgezeichnete Leistungen erbringen. In den letzten Jahren haben jeweils knapp 40 Schweizer Kandidatinnen und Kandidaten am Wettbewerb teilgenommen. Die Koordination der Schweizer Teilnahme an WorldSkills Competitions gehört zu den Hauptaufgaben von SwissSkills. Die Vorbereitung auf den Anlass beginnt schon lange vor dem eigentlichen Wettbewerb und bedingt das Zusammenspiel verschiedenster Akteure. Das Wettbewerbsreglement von WorldSkills gibt vor, dass jedes teilnehmende Land je eine Kandidatin bzw. einen Kandidat oder ein Team pro Beruf anmelden darf. Für jeden teilnehmenden Beruf muss auch eine Expertin bzw. ein Experte nominiert werden. Ausserdem darf jedes Team – abhängig von der Anzahl Kandidatinnen und Kandidaten – sogenannte Teamleader aussuchen. In der Schweiz geschieht die Selektion der Kandidatinnen und Kandidaten sowie der Expertinnen und Experten in der Regel durch die Verbände selber. SwissSkills koordiniert jedoch deren Anmeldung für den Wettbewerb und unternimmt diverse Aktivitäten zur Vorbereitung der Kandidatinnen und Kandidaten sowie der Expertinnen und Experten auf den Wettbewerb. Gleichzeitig bereiten sich die Kandidatinnen und Kandidaten in Zusammenarbeit mit ihren Expertinnen und Experten auch unabhängig von SwissSkills auf ihre Wettbewerbsaufgaben vor. Dabei können sie oft auf die Unterstützung ihrer Arbeitgeber und/oder ihres Verbandes zählen. Der Wettbewerb selber findet an vier Wettkampftagen statt. Dabei müssen die Kandidatinnen und Kandidaten unterschiedliche Aufgaben lösen und werden von einer Experten-Jury bewertet. Die besten Kandidatinnen und Kandidaten werden schliesslich als Weltmeisterinnen bzw. Weltmeister ihres Berufes gekrönt. Der ganze Anlass wird durch eine grosse Eröffnungsfeier und eine Siegerehrung eingrahmt.

Seit 2008 gibt es mit den EuroSkills Competitions ein europäisches Pendant zu WorldSkills. Am zweijährlich stattfindenden Berufswettbewerb kämpfen jeweils Kandidatinnen und Kandidaten im Alter zwischen 17 und 25 Jahren aus rund 30 europäischen Nationen in über 40 verschiedenen Berufen um den Europameistertitel. Die Schweiz beteiligt sich seit dem ersten Wettbewerb vor fünf Jahren an EuroSkills – wenn auch bisher in viel kleinerem Rahmen als an WorldSkills. Das Schweizer Team vergrösserte sich jedoch seit der ersten Teilnahme kontinuierlich; trat die Schweiz 2008 noch mit nur drei Kandidatinnen und Kandidaten an, waren es 2012 insgesamt 12 Kandidatinnen und Kandidaten.

2.3.1 Die Rolle von SwissSkills im Rahmen von WorldSkills und EuroSkills

Zur Vorbereitung auf die WorldSkills und EuroSkills setzt SwissSkills jeweils eine Projektgruppe ein, um die Schweizer Teilnahme zu konzipieren, vorzubereiten und zu organisieren. Diese Gruppe besteht aus dem Generalsekretär, dessen Assistentin, dem technischen und der offiziellen Delegierten und Teamleader. Während sich die Projektgruppe zur Vorbereitung auf WorldSkills 2013 rund zehn Mal getroffen hat, gab es für die Vorbereitung auf EuroSkills 2012 fünf Sitzungen. Zu den wichtigsten Vorbereitungsaktivitäten gehört die Organisation von Team-Weekends (vier im Vorfeld der WorldSkills bzw. zwei im Vorfeld der EuroSkills) für die Kandidatinnen und Kandidaten. Dabei werden einerseits administrative und organisatorische Fragen geklärt, andererseits spielt die Teambildung und die mentale Vorbereitung der Kandidatinnen und Kandidaten eine zentrale Rolle. Ausserhalb der Team-Weekends bietet SwissSkills den Kandidatinnen und Kandidaten zudem eine Medienschu- lung. Während des Wettkampfs stehen die Teamleader den Kandidatinnen und Kandidaten bei Problemen jederzeit zur Verfügung. Im Vorfeld der eigentlichen Vorbereitungen unterstützt und berät SwissSkills die Verbände bei der Wahl der Expertinnen und Experten, falls dies gewünscht wird. Die Expertinnen und Experten nehmen am ersten Teamweekend teil und werden dort durch den technischen Delegierten über die Regeln und Abläufe informiert. In der Vorbereitungsphase, aber auch

während des Wettkampfs können sich Expertinnen und Experten bei Fragen zudem jederzeit an das Sekretariat, die Teamleader oder den technischen Delegierten wenden.

Für die Rückkehr des Teams in die Schweiz organisiert SwissSkills einen Empfang, um die Leistungen nochmals zu würdigen. Rund zwei Monate nach der Rückkehr von WorldSkills findet ein Schlussweekend mit der Delegation statt. Während dieses Wochenendes holt SwissSkills Rückmeldungen der Teilnehmenden zum zurückliegenden Wettkampf ein. Diese werden von SwissSkills anschliessend im Rahmen einer Schlussevaluation ausgewertet.

In den letzten Jahren haben sich die WorldSkills stark vergrössert und das Niveau der Konkurrenz hat zugenommen. Damit steigt auch der Aufwand, eine erfolgreiche Teilnahme zu organisieren. SwissSkills hat darauf reagiert und seine Leistungen im Zusammenhang mit WorldSkills in den letzten fünf Jahren stetig professionalisiert und ausgebaut. Eine wichtige Basis für die Anpassungen der Leistungen war die Evaluation nach den WorldSkills in Calgary 2009. Seither werden zur Vorbereitungsphase vier statt nur drei Teamweekends durchgeführt. Zudem leistet SwissSkills heute auch während des Wettbewerbs mehr Unterstützung, insbesondere für die Kandidatinnen und Kandidaten.

Der Aufwand für die Vorbereitungen auf EuroSkills hat durch die zunehmende Professionalisierung des Wettbewerbs und die Vergrösserung der Schweizer Delegation seit 2008 zugenommen. So führte SwissSkills 2012 als Reaktion auf das steigende Interesse erstmals auch im Vorfeld der EuroSkills eine Medienschulung durch. Allgemein ist aber das Interesse an EuroSkills im Gegensatz zu WorldSkills bei den Verbänden bisher noch relativ gering. SwissSkills hat in den letzten Jahren viel Informations- und Überzeugungsarbeit geleistet, um mehr Verbände zu einer Teilnahme zu motivieren. Dazu hat SwissSkills das Gespräch mit Verbandsvertreterinnen und -vertretern gesucht, deren Berufe an EuroSkills vertreten sind.

2.3.2 Die Schweizer Delegation an den WorldSkills

Das Schweizer Berufsbildungssystem ist geprägt von einem hohen Anteil an Milizarbeit. Die Berufs- und Branchenverbände sowie die Betriebe leisten vor allem in der praktischen Ausbildung einen wichtigen Beitrag. Der Milizgedanke findet sich auch bei SwissSkills. Ein grosser Teil der Tätigkeiten von SwissSkills basiert auf dem freiwilligen Engagement der Mitglieder und Beteiligten. Einige Interviewpartnerinnen und -partner äussern sich dazu ambivalent: Einerseits sehen sie im Milizgedanken eine besondere Stärke von SwissSkills und erachten den grossen freiwilligen Einsatz der Beteiligten als einen wichtigen Faktor für die Erfolge der Schweizer Delegation an den WorldSkills und EuroSkills. Gleichzeitig betont ein Teil der Befragten, dass künftig die Selbstverständlichkeit, sich unentgeltlich zu engagieren, zunehmend geringer wird.

Dank dem Milizsystem und ausserordentlichen Engagement aller Beteiligten konnte sich die Schweizer Delegation an den internationalen Berufswettbewerben stets auf den vorderen Rängen platzieren. Seit 2003 erreichte die Schweiz an den WorldSkills stets einen Platz unter den besten drei Nationen. 2013 in Leipzig platzierte sich die Schweiz hinter Korea auf dem zweiten Platz und war damit – wie bereits in den Jahren zuvor – beste europäische Nation. Auch an den EuroSkills, wo die Schweiz seit 2008 mit einer relativ kleinen Delegation antritt, konnten sehr gute Resultate erzielt werden und 2012 reichte es für den zweiten Rang im Nationenklassement. Diese Spitzenplätze zu halten, sieht SwissSkills als eine ihrer grossen Herausforderungen in den nächsten Jahren.

Die Expertinnen und Experten

Die Expertinnen und Experten haben eine wichtige Funktion in der Vorbereitung der Kandidatinnen und Kandidaten und der Begleitung während des Wettbewerbs. Damit sind sie einer der wichtigsten

Faktoren für den Erfolg. Häufig leisten sie viel Arbeit in ihrer Freizeit. Neben ihrer Aufgabe, die Kandidatinnen und Kandidaten fachlich auf den Wettkampf vorzubereiten, sprechen die Expertinnen und Experten bei der Definition der Prüfungsaufgaben und den Bewertungskriterien in ihrem Beruf mit. Ein Grossteil der Expertinnen und Experten (59%) der WorldSkills 2013 wurde gemäss eigenen Angaben durch ihren Berufsverband selektioniert bzw. angesprochen. Weitere 30% kamen durch ihre Vorgängerin oder ihren Vorgänger zu ihrer Tätigkeit als Expertin bzw. Experte. Im Rahmen der Befragung durch SwissSkills nach dem Wettbewerb gaben 95% der Expertinnen und Experten an, dass sie sich insgesamt persönlich gut für die WorldSkills vorbereitet gefühlt hätten. Angesichts der erstarkenden Konkurrenz stellt sich SwissSkills die Frage, in welchen Bereichen die Expertinnen und Experten noch besser ausgebildet werden können.

Die befragten Expertinnen und Experten der WorldSkills 2013 sind insgesamt sehr zufrieden mit der Unterstützung, die sie durch SwissSkills erhalten haben. Die Information und Unterstützung rund um ihre Teilnahme an WorldSkills durch das Generalsekretariat sowie den technischen Delegierten beurteilen 54% als sehr gut, weitere 43% als gut. Zudem sind alle Expertinnen und Experten der Meinung, dass sie ihre Bedürfnisse voll und ganz (58%) beziehungsweise in ausreichendem Masse (42%) bei SwissSkills einbringen konnten. Die meisten Expertinnen und Experten wünschen sich dementsprechend im Zusammenhang mit WorldSkills auch keine zusätzlichen Unterstützungsleistungen durch SwissSkills, mit Ausnahme von drei Expertinnen und Experten, die sich mehr mentale Unterstützung bzw. ein Coaching wünschten, zwei Personen, die gerne mehr administrative Unterstützung hätten, sowie je einer Person, die sich finanzielle Unterstützung bzw. einen verstärkten Austausch mit den anderen Expertinnen und Experten gewünscht hätte.

Die Kandidatinnen und Kandidaten

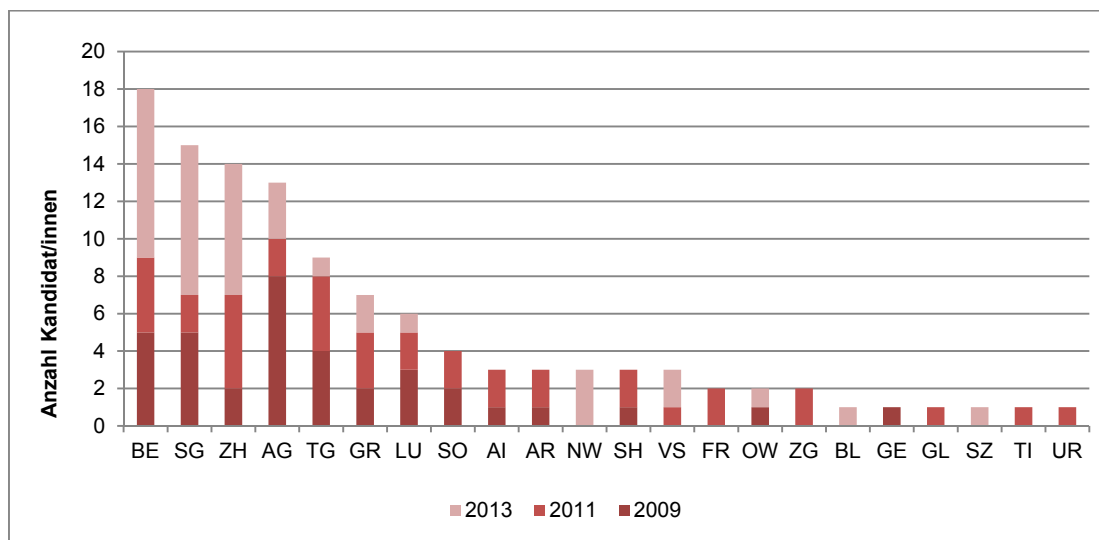
An den letzten drei WorldSkills (Calgary 2009, London 2011, Leipzig 2013) haben insgesamt 113 junge Berufsleute in 42 verschiedenen Berufen für die Schweiz teilgenommen. Bei den EuroSkills (Rotterdam 2008, Lissabon 2010 und Spa-Francorchamps 2012) waren es insgesamt 19 Kandidatinnen und Kandidaten in 9 verschiedenen Berufen. An den WorldSkills waren die Schweizer Kandidatinnen und Kandidaten durchschnittlich 21 Jahre, bei den EuroSkills etwas älter (21,7 Jahre). 75% aller Teilnehmenden sind männlich – eine Quote, die sich seit 2008 nur geringfügig geändert hat. Dies steht auch im Zusammenhang mit den vertretenen Berufen, die zu einem Grossteil eine gewerblich-industrielle Ausrichtung haben und klassischerweise immer noch eher von Männern ausgeübt werden. Bei 25 der 42 Disziplinen, in denen die Schweiz an den letzten drei WorldSkills angetreten ist, handelt es sich um Berufe aus dem Bereich Haus- und Bautechnik sowie Fertigungstechnik. Dazu gehören zum Beispiel Plattenleger, Landschaftsgärtner beziehungsweise Elektroinstallateure und Polymechaniker. Mit je drei bis fünf Berufen sind die Bereiche Transport und Logistik, Kommunikations- und Informationstechnik, Kunst und Modetechnologie sowie (Sozial-)Dienstleistungen vertreten. Die 27 Frauen sind fast ausnahmslos in den letzteren drei Bereichen angetreten. Bei den EuroSkills ist die Schweiz bisher in den Berufen Boden- und Plattenleger, Coiffure, Maler, Elektroniker, Hufschmied, Maurer, Motorradmechaniker und Stuckateur-Trockenbauer angetreten.

Mehr als die Hälfte aller Kandidatinnen und Kandidaten der letzten drei WorldSkills stammt aus Bern, St. Gallen, Zürich oder dem Aargau (Abbildung 18). Das Tessin und die Westschweiz sind kaum oder gar nicht vertreten. Aus den Kantonen Jura, Neuenburg und Waadt war an den letzten drei WorldSkills keine Kandidatin bzw. kein Kandidat beteiligt. Dies zeigt, dass SwissSkills in der Deutschschweiz relativ stark verwurzelt ist, Kandidatinnen und Kandidaten aus den anderen Sprachregionen aber kaum erreicht werden. Das Bild widerspiegelt zugleich die unterschiedliche Bedeutung, die die Wettkämpfe in den verschiedenen Sprachregionen der Schweiz haben. Auch bei den EuroSkills stammt die Mehrheit der 19 Kandidatinnen und Kandidaten aus Deutschschweizer Kanto-

nen. Jedoch beteiligten sich 2010 und 2012 immerhin je 2 Elektroniker aus dem Tessin an EuroSkills. Dies war unter anderem das Resultat der Bemühungen von SwissSkills und der Tessiner Delegierten, da der Verband diese Kandidaten 2012 eigentlich gar nicht nominiert hatte. Normalerweise hat SwissSkills auf die Herkunft der Kandidatinnen und Kandidaten aber keinen direkten Einfluss, da die Selektion grundsätzlich Aufgabe der Verbände ist. SwissSkills könnte hier aber allenfalls zur Sensibilisierung der Verbände beitragen.

Die Kandidatinnen und Kandidaten der WorldSkills 2013 fühlten sich seitens des Generalsekretariats durchweg gut (51%) oder sehr gut (49%) unterstützt. Zudem sind 54% der Kandidatinnen und Kandidaten der Meinung, dass sie ihre Bedürfnisse voll und ganz bei SwissSkills einbringen konnten, weitere 43% beurteilen diese Möglichkeit als ausreichend. Nur drei Kandidatinnen bzw. Kandidaten hätten gerne mehr Unterstützung durch SwissSkills gehabt, zwei davon im Bereich Mentaltraining. Ihrer Meinung nach sollte dieses besser auf die Bedürfnisse der einzelnen Kandidatinnen und Kandidaten abgestützt werden. Eine Person hätte sich ausserdem finanzielle Unterstützung gewünscht.

ABBILDUNG 18: HERKUNFT DER KANDIDAT/INNEN, WORLDSKILLS 2009, 2011, 2013



Quelle: Kandidatenportraits SwissSkills, eigene Berechnungen

2.3.3 Was spricht für oder gegen eine Teilnahme an WorldSkills und/oder EuroSkills?

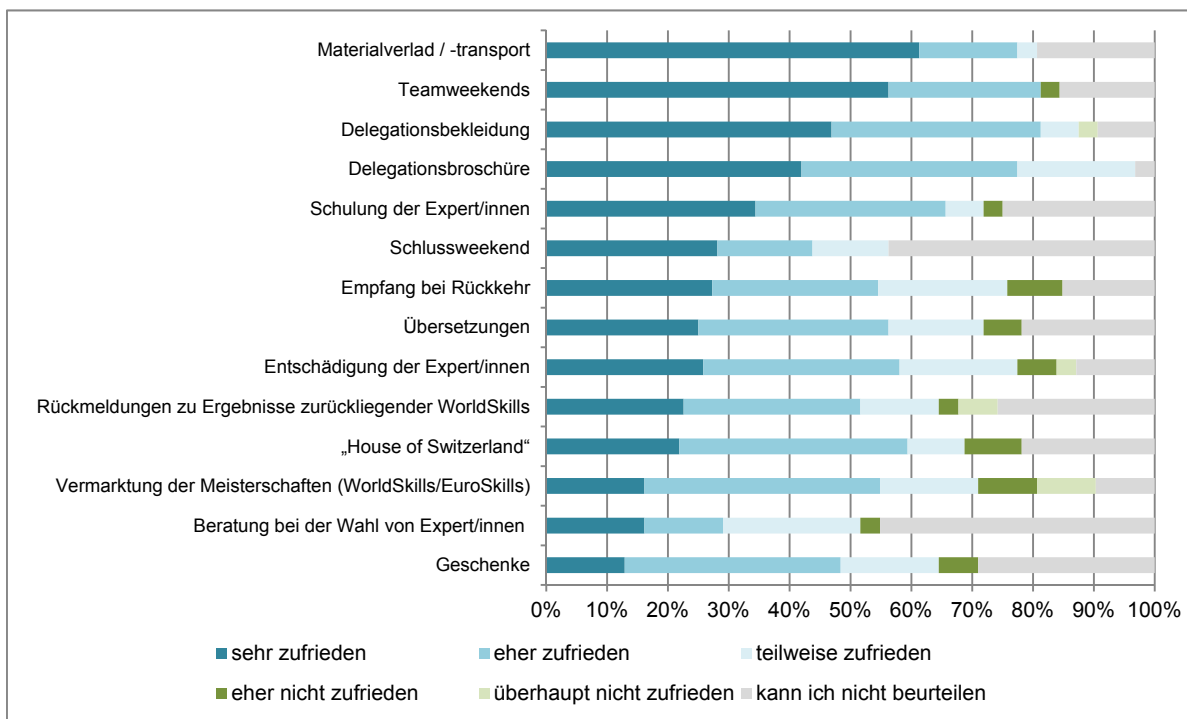
2013 sowie 2011 haben sich je 25 verschiedene Schweizer Verbände und 38 Berufe an den WorldSkills beteiligt, 2009 waren es zwei weniger. Die Anzahl Berufe, mit denen sich die Schweiz an den WorldSkills beteiligen kann, ist damit beinahe erreicht²¹. An den EuroSkills nehmen deutlich weniger Verbände teil, jedoch gab es in den letzten Jahren eine stetige Zunahme, von zwei Verbänden (2008) zu insgesamt acht Verbänden (2012). Von diesen acht Verbänden beteiligen sich drei ebenfalls an den WorldSkills.

Die Vertreterinnen und Vertreter der Verbände, die an WorldSkills und/oder EuroSkills teilnehmen, sind grösstenteils zufrieden mit den Leistungen von SwissSkills (Abbildung 19). Es zeigen sich aber Unterschiede zwischen den einzelnen Angeboten: Während die Zufriedenheit mit dem Materialverlad und Transport, den Teamweekends, der Delegationsbekleidung und der Delegationsbroschüre gross ist, stossen insbesondere die Vermarktung der Meisterschaften sowie die Rückmeldung von SwissSkills zu den Ergebnissen zurückliegender Meisterschaften nicht bei allen Verbänden auf eine

²¹ In gewissen Disziplinen wie beispielsweise Afro-Caribbean Hair oder Mobile Robotics bildet die Schweiz keine Berufsleute aus.

positive Bewertung. Auch die finanzielle Entschädigung der Expertinnen und Experten sowie die Beratung bei der Wahl derselben wird teilweise eher negativ beurteilt, wobei letzteres Angebot scheinbar nur von rund der Hälfte der Verbände genutzt wird.

ABBILDUNG 19: ZUFRIEDENHEIT DER VERBÄNDE MIT DEN LEISTUNGEN VON SWISSKILLS IM RAHMEN VON WORLDSKILLS/EUROSKILLS (N=32)

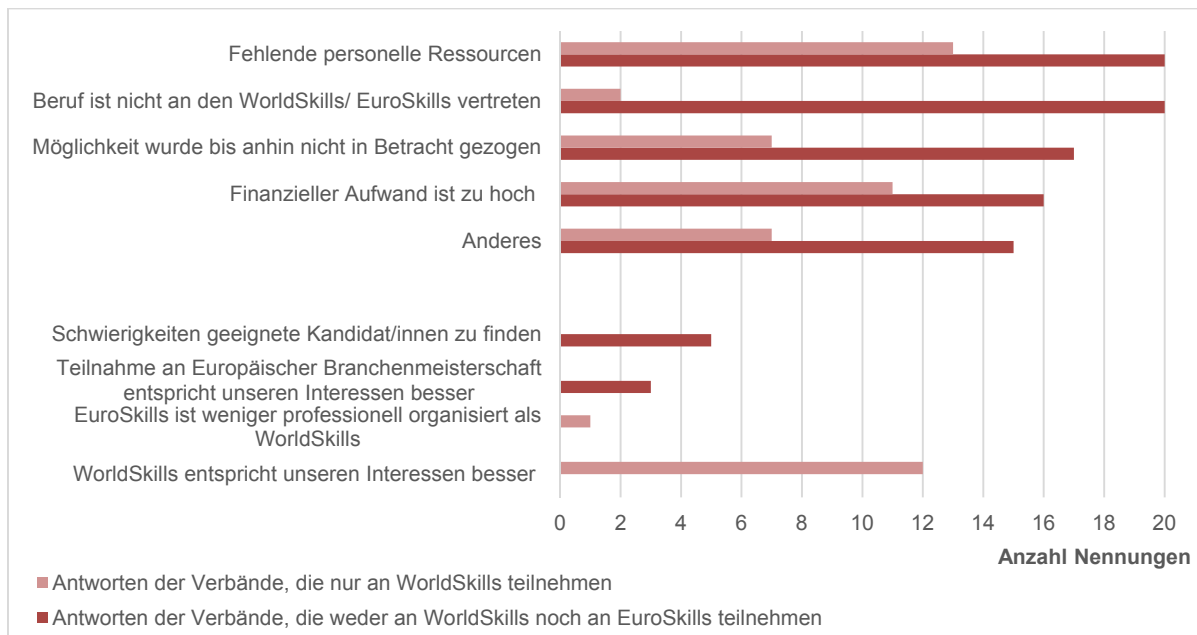


Quelle: Onlinebefragung OdA, 2013

Ob ein Verband an WorldSkills oder EuroSkills teilnehmen kann, hängt davon ab, ob ein entsprechender Beruf überhaupt an der jeweiligen Meisterschaft vertreten ist. Aus Sicht der Verbände gibt es aber auch andere Gründe, die für eine Nicht-Teilnahme sprechen, wie die Resultate der Befragung bei den Berufs- und Branchenverbänden zeigen. Die Verbände, die sich weder an WorldSkills noch an EuroSkills beteiligen, begründen ihre Nicht-Teilnahme hauptsächlich mit fehlenden personellen Ressourcen sowie dem zu hohen finanziellen Aufwand (Abbildung 20). Es gibt aber auch Verbände, die die Möglichkeit einer Teilnahme bis anhin gar nicht in Betracht zogen. Die Verbände, die sich zwar an WorldSkills, nicht aber an EuroSkills beteiligen argumentieren ähnlich, wobei zudem knapp ein Viertel der Ansicht ist, dass WorldSkills ihren Interessen besser entspricht.

Die Mehrheit der Verbände, die sich bisher weder an WorldSkills noch an EuroSkills beteiligen, könnte sich auch in Zukunft nicht vorstellen an einem der beiden Wettbewerbe mitzumachen. 8,5% könnte sich vorstellen an beiden Ereignissen teilzunehmen, 4,5% nur an EuroSkills und 2% nur an WorldSkills.

ABBILDUNG 20: GRÜNDE, DIE GEGEN DIE TEILNAHME AN WORLDSKILLS UND/ODER EUROSKILLS SPRECHEN, Mehrfachantworten (N=48)

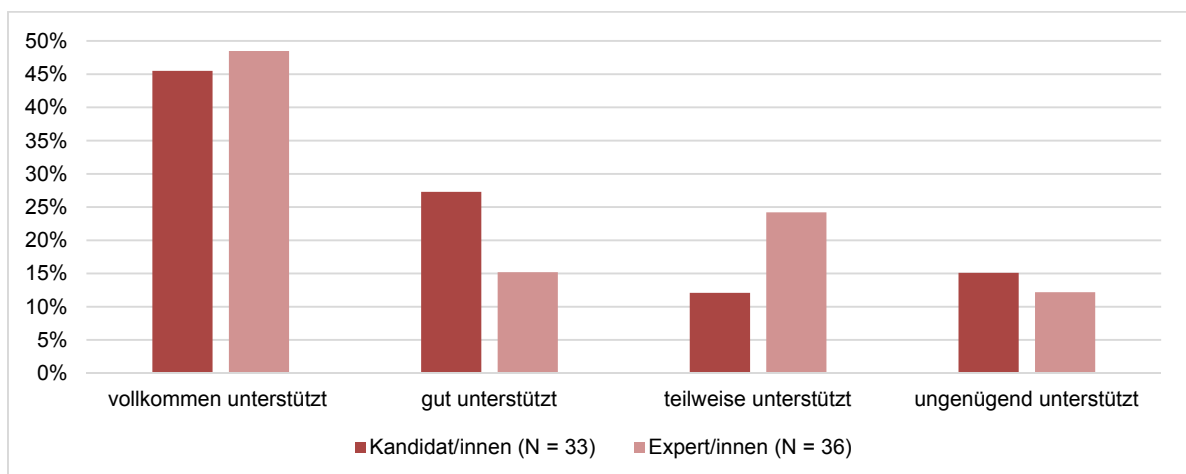


Quelle: Onlinebefragung Oda, 2013

2.3.4 Die Rolle der Verbände und Betriebe im Rahmen von WorldSkills und EuroSkills

Neben der Selektion der Kandidatinnen und Kandidaten sowie ihrer Expertinnen und Experten unterstützen die Verbände sie bei der Vorbereitung und Trainings. Ablauf und Intensität der Vorbereitungsaktivitäten sind zwischen den Verbänden sehr unterschiedlich. Die Rückmeldungen der befragten Expertinnen und Experten und Kandidatinnen und Kandidaten der WorldSkills 2013 bestätigen die ungleichen Vorbereitungsbedingungen. Die Mehrheit der Kandidatinnen bzw. Kandidaten (73%) und der Expertinnen bzw. Experten (63%) fühlt sich von ihrem Verband gut bis sehr gut unterstützt. Hingegen melden 37% der Expertinnen und Experten, dass sie von ihrem Verband nur teilweise oder ungenügend Support erhalten haben.

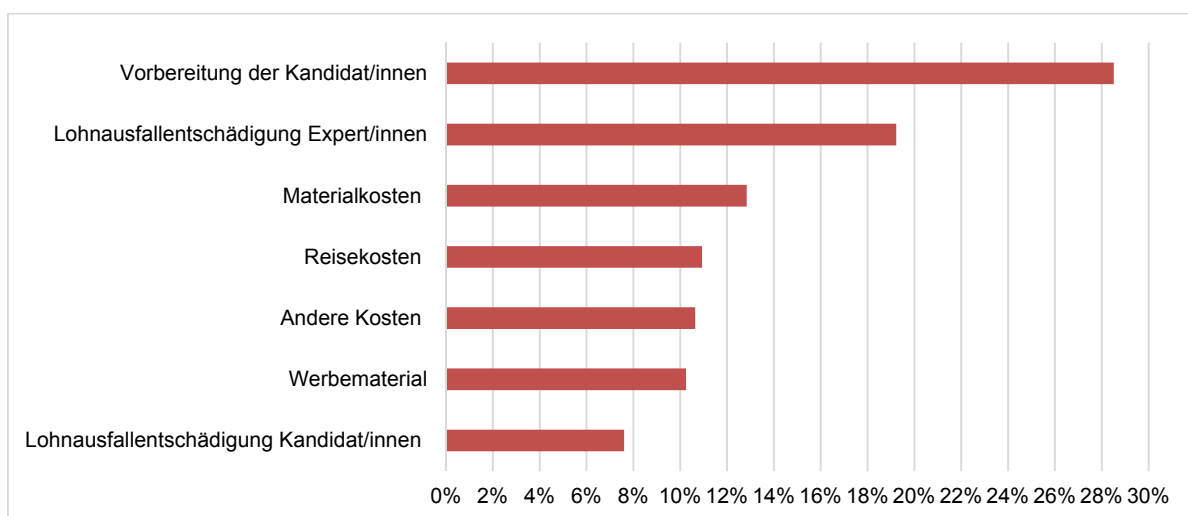
ABBILDUNG 21: UNTERSTÜTZUNG DER BERUFS- UND BRANCHENVERBÄNDE BEI DEN VORBEREITUNGEN AUF WORLDSKILLS 2013



Quelle: Onlinebefragung Expert/innen & Kandidat/innen WorldSkills 2013

Gut drei Viertel der Kandidatinnen und Kandidaten und Expertinnen und Experten wurden von ihren Verbänden für ihr Engagement in der Vorbereitung entschädigt oder in anderer Form finanziell unterstützt. Sie sind damit auch mehrheitlich sehr zufrieden oder erachten den finanziellen Beitrag des Verbands als angemessen. Jede dritte Expertin bzw. jeder dritte Experte würde sich jedoch in finanzieller Hinsicht mehr Engagement durch den Verband wünschen. Gemäss den Angaben von 19 Verbänden investieren diese gemeinsam rund 1,35 Millionen CHF für die Vorbereitung ihrer WorldSkills-Teilnehmenden. Dabei übernehmen sie nicht nur Lohnausfallentschädigungen der Expertinnen und Experten sowie Kandidatinnen und Kandidaten oder Spesenkosten sondern setzen auch Mittel für die Werbung ein. Der grösste Teil der Ausgaben (29%) fliesst jedoch in die Vorbereitung der Kandidatinnen und Kandidaten (Abbildung 22). Dazu gehören: Spezialtrainings teilweise unter Wettkampfbedingungen, die Beschaffung von speziellem Material oder es werden Coaches für zusätzliches Mentaltraining oder weitere Fachexpertinnen und -experten organisiert.

ABBILDUNG 22: VERTEILUNG DER VERBANDSKOSTEN NACH AUFWANDSPOSTEN FÜR DIE VORBEREITUNGSAKTIVITÄTEN AUF WORLDSKILLS, (N=19)



Quelle: Onlinebefragung OdA, 2013

Die Arbeitgeber spielen neben den Verbänden eine ebenso wichtige Rolle, damit die Vorbereitungszeit planmässig verläuft. In der Regel unterstützen sie ihre Arbeitnehmenden und jungen Talente, indem sie ihnen für die Trainings Arbeitszeit, Werkzeuge oder Räumlichkeiten zur Verfügung stellen. Je nach Grösse des Betriebs hat nicht jeder Arbeitgeber die gleichen Spielräume. Jede fünfte Expertin bzw. jeder fünfte Experte setzte für die Trainings mit der Kandidatin oder dem Kandidaten seine Freizeit ein, wobei ein grosser Teil der Expertinnen und Experten selber ein Unternehmen führen. Auch die Kandidatinnen und Kandidaten fühlen sich durch ihre Arbeitgeber gut bis sehr gut unterstützt (73%, Abbildung 23). Etwa der Hälfte von ihnen stellte der Arbeitgeber die notwendige Zeit für die Trainings ohne Lohn einbussen zu Verfügung oder sie konnten teilweise während der Arbeitszeit trainieren. Andere konnten den Arbeitsplatz für die Trainings in der Freizeit nutzen oder der Arbeitgeber übernahm gewisse Materialkosten und stellte sein Fachwissen zur Verfügung.

2.4 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit ist ein wichtiger Pfeiler der strategischen Ziele von SwissSkills und ihrer Aufgabenwahrnehmung. Berufsmeisterschaften, sowohl nationale als auch internationale, eignen sich besonders gut als Werbeplattform. Durch den Wettkampfcharakter involvieren sie Beteiligte und Zuschauerinnen und Zuschauer hautnah, lösen Emotionen aus und sind praxis- und erlebnisorientiert. Berufsmeisterschaften beinhalten somit wirkungsvolle Komponenten, um die duale Berufsausbildung mit ihren unterschiedlichen Facetten zu präsentieren, junge Talente für die berufliche Bildung zu gewinnen und das Selbstverständnis der Berufsbranchen zu fördern. Damit diese Botschaften bei der Zielgruppe ankommen, müssen sie das öffentliche Umfeld erreichen. Im vorliegenden Kontext sind dies die Schulabgängerinnen und -abgänger und ihre Eltern, bei ihnen soll ein Bedürfnis entstehen, den beruflichen Ausbildungsweg zu wählen. Die Durchführung von Schweizermeisterschaften und die Teilnahme an den internationalen Meisterschaften sind wichtige Bestandteile der Marketingstrategie der beteiligten Berufs- und Branchenverbände.

Auch für gut die Hälfte der Kantone spielen WorldSkills und EuroSkills eine wichtige bis sehr wichtige Rolle im kantonalen Berufsbildungsmarketing. Ebenso hat der Bund ein grosses Interesse an einem möglichst breiten Werbeeffekt von Berufsmeisterschaften. Sie alle investieren relativ viel Geld und erwarten einen entsprechenden Return of Investment. Das heisst: Eine möglichst breite öffentliche Aufmerksamkeit zu erreichen und das Interesse für die Berufsbildung zu wecken. Die Medien haben dabei eine zentrale Bedeutung, weil sie erstens ein knappes Gut sind und zweitens öffentliche Aufmerksamkeit auslösen können. Es verwundert daher kaum, dass die Verbände diesbezüglich grosse Erwartungen an SwissSkills haben und sich eine noch bessere Medienpräsenz wünschen. Das erklärt auch den hohen Stellenwert, den die Öffentlichkeitsarbeit und der Zugang zu den einschlägigen Medien bei SwissSkills haben und weshalb die Wahrnehmung in den Medien von der Stiftung immer wieder selbstkritisch hinterfragt wird. Eine gute Platzierung an den internationalen Meisterschaften ist laut SwissSkills eine notwendige Voraussetzung, um mediale Aufmerksamkeit zu erhalten.

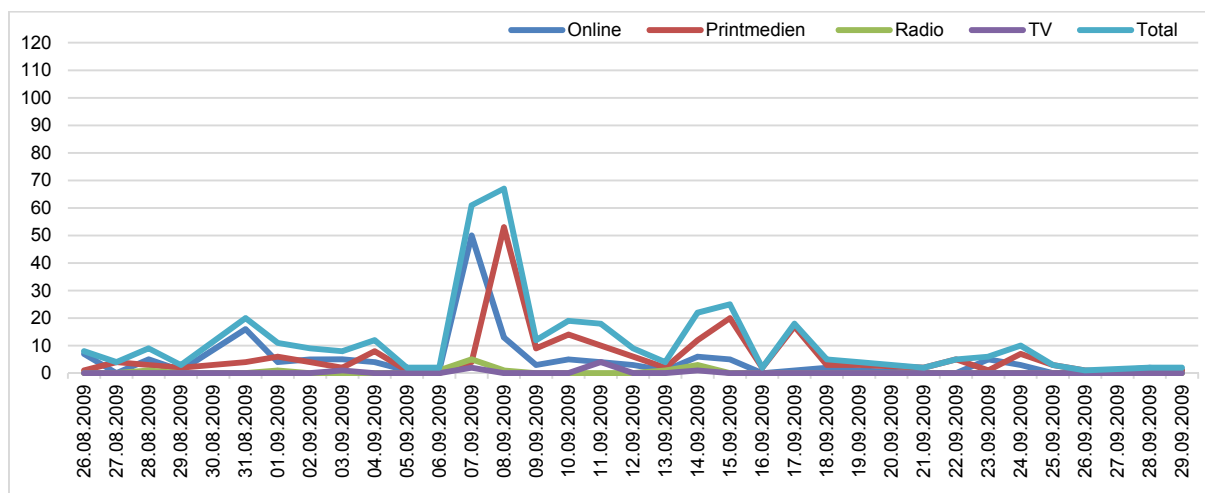
2.4.1 Die mediale Berichterstattung zu den WorldSkills

Nach den WorldSkills 2009 hat das Generalsekretariat von SwissSkills eine Konzeptskizze zur künftigen Medienarbeit erarbeitet und 2011 in der Kommunikationsplanung zu den WorldSkills London konkretisiert. Wie dem Papier zu entnehmen ist, stellte SwissSkills für die Kommunikation und Medienarbeit jeweils ein professionelles Team zusammen, das vor, während und nach den WorldSkills Informationsmaterial und Berichterstattung aufbereitet und Medienanfragen entgegennimmt. Dabei werden sowohl die Verbandsmedien, die regionalen Medien und die nationalen Medien (Print, Radio, TV) mit Beiträgen bedient. Zudem wurden an den WorldSkills London 2011 erstmals Spezialfilme zu den einzelnen Berufen sowie ein kurzer und ein längerer Filmbeitrag für SwissSkills erstellt. Die Inhalte der Beiträge bezogen sich einerseits auf allgemeine Informationen zu den WorldSkills und SwissSkills und lieferten Hintergrundmaterial zur Schweizer Teilnahme und zu den einzelnen Kandidatinnen und Kandidaten. Andererseits wurde versucht mit spannenden Berichten über individuelle, personen- und berufsbezogene Ereignisse von den WorldSkills 2011 zu berichten. Wie wichtig eine konzentrierte Koordination und aktuelle Berichterstattung ist, um die erwünschte Wirkung bei den Medien auszulösen, zeigen die Auswertungen der Medienstatistik ARGUS²², aus denen sich folgende Befunde ableiten lassen: Erstens hat die Medienberichterstattung zu den WorldSkills 2011 ge-

²² Für die Auswertungen hat uns SwissSkills freundlicherweise die Medienstatistik von ARGUS zu den einzelnen WorldSkills-Jahren zur Verfügung gestellt. Um die Zahlen miteinander vergleichen zu können, wurde der Zeitraum der Berichterstattung jeweils auf eine Woche vor den WorldSkills bis zum Ende des Austragungsmonats eingeschränkt.

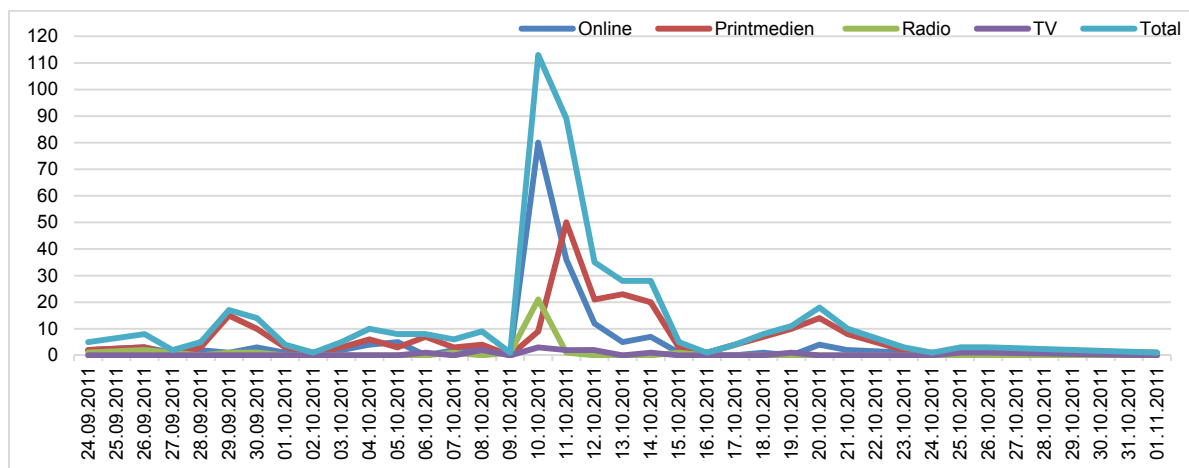
genüber den Austragungen 2009 stark zugelegt (Abbildungen 24 und 25). Zu den WorldSkills Calgary 2009 berichteten die Medien an Spitzentagen in 67 Beiträgen, während zu den WorldSkills London 2011 an Spitzentagen in 113 Beiträgen über die WorldSkills zu lesen war. Etwas weniger häufig berichteten die Medien 2013 zu den WorldSkills in Leipzig (Abbildung 26). Zweitens berichteten in den letzten drei WorldSkills-Jahren vor allem die Print- und Onlinemedien über die Ereignisse, Erfolge und Berufe an den WorldSkills. Drittens ist der Verlauf der Berichterstattung zwischen den drei in die Analyse einbezogenen Jahren sehr unterschiedlich. Zu den WorldSkills Calgary (2009) berichteten die Medien über einen längeren Zeitraum mit teilweise über 20 Beiträgen pro Tag. Die WorldSkills London 2011 lösten unmittelbar nach Abschluss des Grossevents ein beträchtliches Medienecho aus. Die Tagesschauhauptausgabe des Schweizer Fernsehens zeigte damals einen über einminütigen Beitrag. Zudem berichteten verschiedene Radiostationen über das Grossereignis. Zu den WorldSkills Leipzig 2013 gab es zwei Spitzentage: Der erste unmittelbar nach der Rückkehr des Schweizer Teams und der zweite ca. fünf Tage später, als das Thema WorldSkills nochmals von verschiedenen Medien aufgenommen wurde. Der Beitrag in der Hauptausgabe der Tagesschau erfolgte erst nachträglich im Rahmen des Bundeshausempfangs der Schweizer Delegation.

ABBILDUNG 23: BEITRAGSENTWICKLUNG ZU DEN WORLDSKILLS CALGARY IM ZEITRAUM 26.08.2009 BIS 29.09.2009, absolute Zahlen



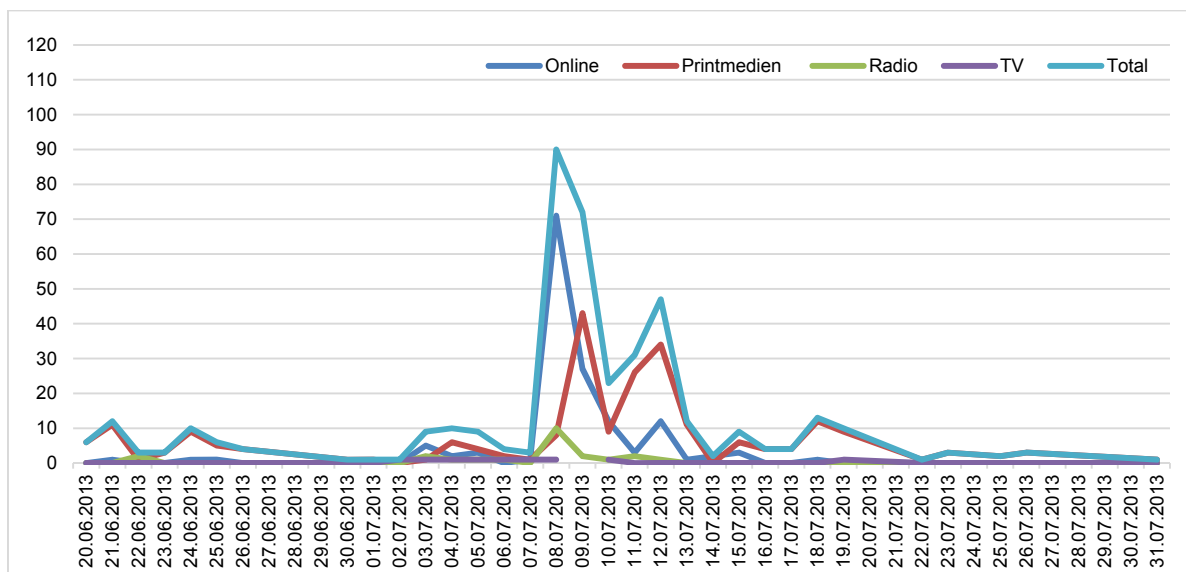
Quelle: ARGUS – WorldSkills Calgary 2009

ABBILDUNG 24: BEITRAGSENTWICKLUNG ZU DEN WORLDSKILLS LONDON IM ZEITRAUM 28.09.2011 BIS 31.10.2011, absolute Zahlen



Quelle: ARGUS – WorldSkills London 2011

ABBILDUNG 25: BEITRAGSENTWICKLUNG ZU DEN WORLDSKILLS LEIPZIG IM ZEITRAUM 20.06.2013 BIS 31.07.2013, absolute Zahlen

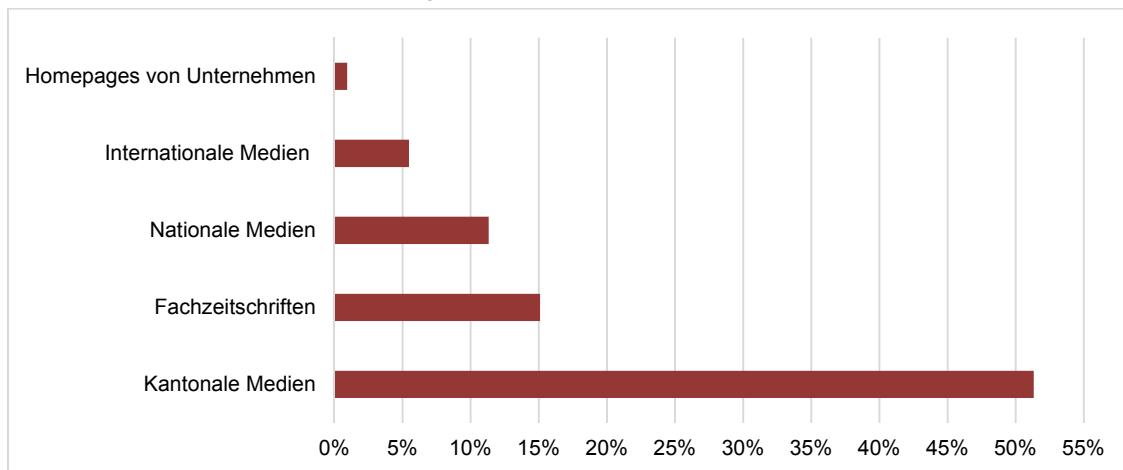


Quelle: ARGUS – WorldSkills Leipzig 2013

Dass die Medienberichterstattungskurven im Jahresvergleich unterschiedlich ausfallen, hängt einerseits mit den Medien selbst zusammen. Diese legen nicht nur je nach Tagesaktualitäten die Themen der Berichterstattung selber fest, sondern können auch kurzfristig Änderungen in der Schwerpunktsetzung vornehmen. Andererseits ergeben sich Unterschiede in der Medienstatistik der einzelnen Jahre aufgrund unterschiedlicher Messmethoden. So können beispielsweise von einem Jahr zum nächsten andere Messkriterien bei der Auszählung der Erwähnungen oder eine bessere Berücksichtigung der neuen Medien wie Facebook oder Youtube etc. zum Zuge kommen.

Über die Qualität und die konkreten Inhalte der Beiträge lassen sich zwar keine Aussagen machen, da die meisten Texte zum Zeitpunkt der vorliegenden Evaluation nicht mehr zugänglich waren. Zahlen zur Sprache und Ausrichtung der Artikel sowie zur Region, in der sie erschienen sind, stehen jedoch zur Verfügung. 2009 standen vor allem allgemeine Aspekte der WorldSkills im Zentrum der medialen Berichterstattung. Dies änderte sich in den Folgejahren, als vor allem die regionalen Zeitungen angefangen haben, über einzelne Kandidaten zu berichten. Die Zahlen bestätigen den in den qualitativen Interviews vielfach geäußerten Eindruck der Befragten, das Thema Berufsmeisterschaften sei vor allem in den regionalen Medien präsent. Ein Zusammenhang wird darin gesehen, dass sich mit den Leistungen einer Kandidatin bzw. eines Kandidaten aus einem bestimmten Kanton zwar die regionale Bevölkerung identifizieren könne, diese Erfolge für den Rest der Schweiz aber mehr oder weniger bedeutungslos seien. So sind über die Hälfte der Beiträge zu den WorldSkills London 2011 in regionalen oder kantonalen Medien erschienen (Abbildung 26). Die Fach- und Verbandszeitschriften sind insbesondere für die Verbände ein wichtiger Diffusionskanal. Die Beiträge in diesen Blättern machten 2011 15% aus. Gut jeder zehnte publizierte Artikel zu den WorldSkills 2011 hatte eine nationale Reichweite.

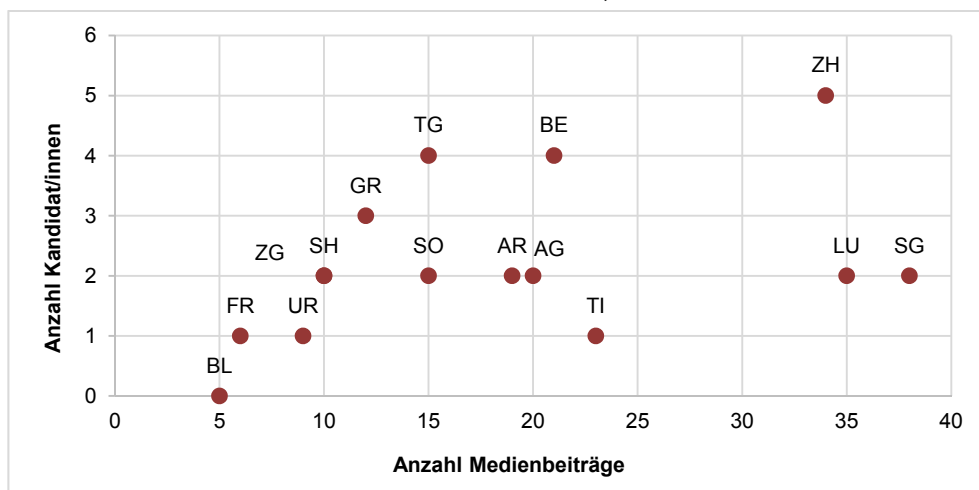
ABBILDUNG 26: MEDIALE REICHWEITE DER BERICHTERSTATTUNG ZU WORLDSKILLS LONDON 2011
(Anzahl Medienbeiträge = 446)



Quelle: ARGUS – WorldSkills London 2011, eigene Berechnungen

Abbildung 27 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der Herkunft der Kandidatinnen und Kandidaten und der Anzahl publizierter Artikel in den regionalen bzw. kantonalen Medien. Mit einem Korrelationskoeffizient von 0,43 ist dieser Zusammenhang nicht so ausgeprägt wie aufgrund der subjektiven Einschätzungen der Interviewpartnerinnen und -partner zu erwarten gewesen wäre. Ein Grund dafür mag sein, dass die Medienlandschaften der in die Analyse einbezogenen Kantone unterschiedlich gross und differenziert sind. So gibt es beispielsweise im Kanton Zürich mehr regionale Zeitungen und die potenzielle Reichweite ist grösser als beispielsweise im Kanton Schaffhausen. Besondere Aufmerksamkeit löste 2011 die Teilnahme des Tessiner Kandidaten in der kantonalen Presse aus. Dies mag einerseits an den guten Kontakten der Tessiner Delegierten zu den Medien liegen, andererseits nahm 2011 erstmals ein Kandidat aus dem Tessin an den WorldSkills teil und hatte somit Neuigkeitswert. Neben der Herkunft der Kandidatinnen und Kandidaten müssen also weitere Faktoren eine Rolle spielen, damit in den Medien über die WorldSkills bzw. Berufsmeisterschaften berichtet wird. Dass in der St. Galler Presse 2011 mit Abstand am meisten Beiträge publiziert wurden, dürfte mit der starken Verankerung der Berufsbildung in diesem Kanton zusammenhängen. Zudem publizieren die Berufsbildungsämter des Kantons St. Gallen und der Zentralschweizer Kantone über ihre eigenen Medienkanäle regelmässig News zu den Berufsmeisterschaften. In den Medien der Westschweiz waren die WorldSkills 2011, ausser im Kanton Freiburg, kein Thema.

ABBILDUNG 27: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER HERKUNFT DER KANDIDAT/INNEN UND DER ANZAHL MEDIENBERICHTE NACH KANTON, WorldSkills 2011



Quelle: ARGUS – WorldSkills London 2011, eigene Berechnungen

2.4.2 Weitere Leistungen von SwissSkills im Bereich Marketing

Neben der Medienarbeit gehören die Homepage, der Newsletter und das Magazin zum Marketingkonzept von SwissSkills. Das Magazin erscheint zweimal jährlich und in den WorldSkills-Jahren mit einer zusätzlichen Sonderausgabe. Es richtet sich hauptsächlich an Vertreterinnen und Vertreter sowie Interessierte der Berufsbildung (Kantone, Verbände, Lehrpersonen, Lehrbetriebe, Mitglieder des Supporter Clubs). Die Verbände nutzen das Magazin, um es an ihre Mitglieder und die Berufsfachschulen zu verteilen. Das Magazin erscheint in drei Landessprachen (Deutsch, Französisch und Italienisch) und hat mittlerweile eine Auflage von 6500 Exemplaren erreicht, die an 2850 Adressen verschickt werden. Die Reichweite des Adressverteilers konnte SwissSkills seit 2009 um 90% vergrössern, was einer Aufstockung der Adressdatenbank um 1350 Anschriften entspricht²³.

Der Newsletter erscheint elfmal pro Jahr in Deutsch, Französisch und Italienisch. Während der Austragungen von EuroSkills und WorldSkills berichtet das Medienteam von SwissSkills täglich in einem Spezialnewsletter über die Ereignisse vor Ort. Unter dem Jahr wird der Newsletter dazu genutzt, die Schweizer Kandidatinnen und Kandidaten, die entweder an EuroSkills oder WorldSkills teilnehmen, und ihre Berufe vorzustellen oder während der Vorbereitungen über die Teamweekends zu berichten. Der Abonnentenstamm umfasst aktuell 710 Adressen, das sind 310 oder 62% mehr Eingeschriebene als 2009.

Seit 2010 ist SwissSkills auch auf Facebook und Youtube aktiv. Dies entspricht den Bedürfnissen der jungen Kandidatinnen und Kandidaten, die vor allem Social Media für ihre Kommunikation nutzen. Von den befragten Verbands- und Kantonsvertretenden werden diese neuen Medien kaum genutzt oder sie wissen überhaupt nicht, dass SwissSkills auf den Social Media präsent ist. Trotzdem machte SwissSkills in den vergangenen Jahren positive Erfahrungen. Facebook ermöglicht eine bessere Vernetzung der eigenen Aktivitäten mit der Berichterstattung der Verbände zu den Berufsschweizermeisterschaften, was auch zu einer besseren Koordination der Inhalte führte. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang auch das Filmprojekt zu WorldSkills, das SwissSkills 2011 gemeinsam mit 13 Verbänden realisierte. Die dabei entstehenden Projektkosten wurden vollumfänglich von den Verbänden gedeckt. Auf einer DVD wurde eine umfassende Reportage zu den WorldSkills erstellt, die die Verbände für ihre Marketingstrategie nutzen können. Das Filmprojekt oder die Möglichkeit sich daran zu beteiligen, sind offenbar noch nicht bei allen Verbänden angekommen. Knapp ein Viertel der Teilnehmenden an der Onlinebefragung kennt das Filmprojekt zu WorldSkills nicht und 18% nutzen das Filmmaterial nicht für ihre Marketingstrategie.

Schliesslich sind noch die Delegationsbroschüre und die Portraits, die SwissSkills zu den Kandidatinnen und Kandidaten der EuroSkills und WorldSkills erstellt bzw. auf der Homepage publiziert, zu nennen. Die Delegationsbroschüre richtet sich in erster Linie an die Delegationsmitglieder der WorldSkills und erreicht eine Auflage von 5000 Exemplaren, die an 170 Adressen verschickt werden. Weitere Marketinginstrumente von SwissSkills sind Vorträge zur Bedeutung von *«Berufswettbewerben als Visitenkarte der dualen Berufsbildung»* an speziellen Anlässen der Verbände oder der Besuch von regionalen und nationalen Berufsmeisterschaften. Besonders zu erwähnen ist auch der Tag der Berufsbildung, der jährlich im Herbst stattfindet und bis anhin ein gemeinsamer Anlass von SwissSkills und dem SBFJ war²⁴. An diesem Anlass ehrt der Bundesrat die besten jungen Berufsleute, die Siegerinnen und Sieger der Schweizermeisterschaften in den verschiedenen Berufen. Die Anwesenheit eines Bundesrats löst jeweils ein mehr oder weniger grosses Medienecho aus.

²³ Vgl. Jahresberichte von SwissSkills 2009–2012

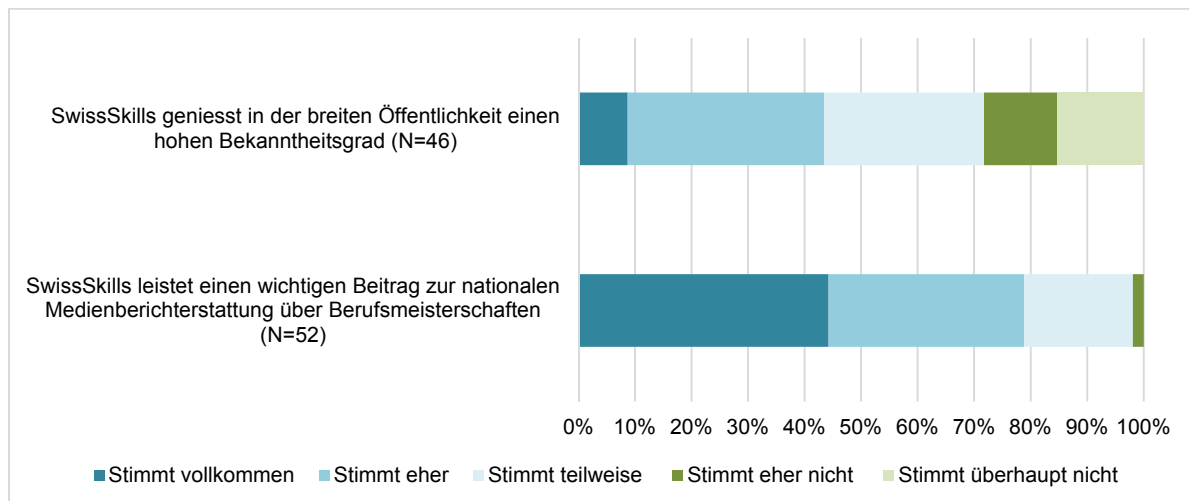
²⁴ Seit 2014 finden das bildungspolitische Ereignis, die Lehrstellenkonferenz und die Ehrung der Schweizer-, Welt- oder Europameisterinnen und -meister getrennt statt.

2.4.3 Beurteilung der Öffentlichkeitsarbeit von SwissSkills aus Sicht der Kantone und der Berufs- und Branchenverbände

SwissSkills hat in den letzten vier Jahren die Anstrengungen in der Öffentlichkeitsarbeit stark ausgebaut und professionalisiert. Einen grossen Teil der Aktivitäten richtet das Generalsekretariat auch darauf, den Zugang und die Kontakte zu den Medienschaffenden zu verbessern, die Medienarbeit und Berichterstattung mit den Verbänden besser zu koordinieren und sie zu unterstützen. Diese Anstrengungen haben sich positiv auf die mediale Berichterstattung ausgewirkt, wie den obigen Ausführungen zu entnehmen ist. Dass SwissSkills einen wichtigen Beitrag zur nationalen Medienberichterstattung über Berufsmeisterschaften leistet, wird auch von den befragten Verbands- und Kantonsvertreterinnen und -vertretern bestätigt. Knapp 80% der Befragten können dieser Aussage zustimmen. Trotzdem ist ein Teil der Befragten der Meinung, Berufsmeisterschaften können noch mehr öffentliche Aufmerksamkeit brauchen und SwissSkills müsste sich dafür noch stärker einsetzen. Konkret ist damit gemeint: Den persönlichen Kontakt zu den Redaktionen noch stärker zu pflegen, denn wo was berichtet wird, hänge nicht zuletzt vom persönlichen Engagement von Einzelpersonen ab. So wird etwa vorgeschlagen, die Kontakte längerfristig anzulegen und bereits zwei Jahre vor dem Grossereignis WorldSkills einzuleiten. Einzelne Voten meinen, es sei auffallend, wie regional, ländlich die Medienpräsenz geprägt sei. Das hänge aber auch damit zusammen, dass fast alle Kandidatinnen und Kandidaten aus dem ländlichen Raum kommen und dass es offenbar schwierig sei, die urbane Bevölkerung dafür zu gewinnen. Für andere ist gerade die starke regionale Aufmerksamkeit ein Mehrwert von Berufsmeisterschaften, da sie Nähe zur Öffentlichkeit auslöse und so die Berufsbildung viel besser vermarkten könne und auch den KMU, die vor allem in der Region bekannt sind, mehr nütze.

Aus inhaltlicher Sicht stellt sich die Frage: Wie verkauft man die Berufsbildung? Die Vielfalt der Berufsbildung medial zu transportieren ist eine schwierige Aufgabe, da verschiedene Institutionen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten beteiligt sind. Diese Komplexität zu erklären und die Berufsbildung in der öffentlichen Wahrnehmung fassbar zu machen, gehört zu den grossen Herausforderungen. Trotzdem wird die Berufsbildung von der Öffentlichkeit heute besser wahrgenommen, was unter anderem mit der Lancierung verschiedener Kampagnen des SBFJ und der Verbände zusammenhängt. Die Kampagne BerufsbildungPlus vom SBFJ ist jedoch wenig oder kaum mit der Öffentlichkeitsarbeit von SwissSkills koordiniert. Dabei könnte sich SwissSkills durchaus vorstellen, in diesem Bereich stärker mit dem SBFJ zusammenzuarbeiten.

ABBILDUNG 28: EINSCHÄTZUNG DER VERBANDS- UND KANTONSVERTRETER/INNEN ZUR ÖFFENTLICHKEITSARBEIT UND BEKANNTHEIT VON SWISSSKILLS



Quelle: Onlinebefragung Verbände und Kantone, 2013

Wie bekannt ist die Stiftung selbst in der breiten Öffentlichkeit? Gemäss den Einschätzungen der befragten ist SwissSkills in der breiten Öffentlichkeit weniger bekannt. 44% der befragten Verbände und Kantone stimmen der Aussage, SwissSkills geniesst in der breiten Öffentlichkeit einen hohen Bekanntheitsgrad, entweder vollkommen oder eher zu. 28% der Antwortenden teilen diese Aussage nicht (Abbildung 29). Wichtige Zielgruppen der Tätigkeiten und Leistungen von SwissSkills sind die Berufs- und Branchenverbände, die Kantone, die Akteure der Berufsausbildung und die Jugendlichen. Bei diesen Gruppen, namentlich bei den Akteuren der Berufsausbildung, geniesst SwissSkills heute einen höheren Bekanntheitsgrad als noch vor vier Jahren. Dies bestätigen auch die steigenden Auflagezahlen des Magazins und des Newsletters. Die Bekanntheit von SwissSkills konzentriert sich aber vor allem auf die Deutschschweiz und teilweise auf das Tessin, in der Westschweiz wird SwissSkills hingegen kaum wahrgenommen, wie aus den Befunden zur Medienberichterstattung und den Rückmeldungen aus den qualitativen Interviews zu schliessen ist.

SwissSkills leistet einen wichtigen Beitrag zur nationalen Medienberichterstattung über Berufsmeisterschaften. Der Inhalt der durch SwissSkills produzierten Beiträge wird von einzelnen Interviewpartnerinnen und Partnern jedoch kritisch beurteilt: Den Texten fehle vielfach die theoretische Abstützung bzw. die Rückkoppelung an aktuelle Fragestellung der Berufsbildung. Dies wären jedoch die Themen, die die Medienschaffenden interessieren würden und aus bildungspolitischer Sicht relevant seien.

2.4.4 Bedeutung der Berufsmeisterschaften und der Aktivitäten von SwissSkills im Berufsbildungsmarketing der Kantone und der Verbände

Berufsmeisterschaften in der Marketingstrategie der Kantone

Die Berufsmeisterschaften und die Aktivitäten von SwissSkills spielen für mehr als die Hälfte (58%) der befragten Kantone eine wichtige bis sehr wichtige Rolle in der kantonalen Berufsmarketingstrategie. Die Meisterschaften passen gut in ihre Strategie der Talentförderung und die Kandidatinnen und Kandidaten werden als Botschafterinnen bzw. Botschafter genutzt, um die Attraktivität der Berufsbildung anzuheben. Ein wichtiger Aspekt ist dabei, die Ausbildungsbereitschaft der Betriebe sicherzustellen, indem die Kantone den ausbildenden Betrieben zeigen, dass sie darum besorgt sind, die Berufsbildung für talentierte Jugendliche attraktiv zu machen. Die Betriebe erhalten dadurch einen Anreiz und sind eher bereit, neben den talentierten auch schwächere Jugendliche auszubilden.

Das Potenzial, das in den Aktivitäten von SwissSkills liegt, wird in den Kantonen noch zu wenig genutzt: Die befragten Kantone sind mehrheitlich der Meinung, das Synergiepotenzial zwischen ihrem Berufsbildungsmarketing und den Tätigkeiten von SwissSkills könnte vermehrt genutzt werden (Abbildung 30). Dies gilt insbesondere auch für die Westschweiz, dafür müssten SwissSkills und die Berufsmeisterschaften in dieser Sprachregion aber präsenter sein. Denn im Moment wird SwissSkills als reine Deutschschweizer Angelegenheit wahrgenommen und sei kein Partner auf bilateraler Ebene, wie vereinzelt in den qualitativen Interviews eingebracht wird. Dies ist insofern bezeichnend, da drei der fünf französischsprachigen Kantone Berufsmeisterschaften durchaus als einen wichtigen Aspekt ihrer Strategie der Talentförderung sehen. Es sind aber vor allem die Deutschschweizer Kantone, die das Informationsmaterial von SwissSkills für das kantonale Berufsbildungsmarketing nutzen. Die Westschweizer Kantone kennen teilweise die Informationskanäle von SwissSkills wie den Newsletter, das Magazin oder die Homepage nicht und nutzen sie auch seltener als die Kantone der deutschsprachigen Schweiz.

ABBILDUNG 29: BEDEUTUNG VON BERUFSMEISTERSCHAFTEN UND DEN AKTIVITÄTEN VON SWISSSKILLS FÜR DAS BERUFSMARKETING DER KANTONE, absolute Zahlen (N=18)



Quelle: Onlinebefragung Kantone, 2013

Berufsmeisterschaften in der Marketingstrategie der Verbände

Berufsmeisterschaften sind bei denjenigen Berufs- und Branchenverbänden, die Schweizermeisterschaften durchführen und/oder an internationalen Meisterschaften teilnehmen, ein fester Bestandteil der Marketingstrategie. Vor allem die Verbände mit handwerklichen Berufen nutzen die Meisterschaften gezielt zur Imagepflege bzw. dazu, das eher «schlechte» Image bei den Schülerinnen und Schülern, die vor der Berufswahl stehen, zu korrigieren. Die Kandidatinnen und Kandidaten bzw. Gewinnerinnen und Gewinner werden gezielt als Werbeträgerinnen und Botschafter eingesetzt, sei dies an speziellen Anlässen oder für einen Beitrag zu einem Spezialthema im Fernsehen (z.B. Kasenstein, Classe Politique). Eine wichtige Aufgabe haben die jungen, talentierten Berufsleute im Rahmen der Berufsvorbereitung in den Schulen, indem sie als Vorbilder authentisch über die positiven Seiten des Berufs, die Ausbildung und die Karrieremöglichkeiten berichten können.

Vielen Verbänden ist es wichtig, die Erfolge ihrer Kandidatinnen und Kandidaten an den WorldSkills einer breiten Öffentlichkeit vorzustellen und damit die Bekanntheit und das Selbstverständnis der Berufe zu fördern. Für die Verbandsmitglieder und Unternehmen, die ihre jungen Arbeitskräfte freistellen, bieten die Erfolge der Meisterschaften eine regionale PR-Plattform. Vor allem die Mitgliederfirmen von grossen Verbänden, die eine relativ umfangreiche Marketingstrategie aufgebaut haben, profitieren in Form eines Mitnahmeeffekts, wobei sich die interviewten Verbandsvertretungen dazu eher zurückhaltend äussern.

Für eine gezielte «Vermarktung» der Gewinnerinnen und Gewinner nationaler und internationaler Meisterschaften sind hauptsächlich die Verbände zuständig. Der Marketingwert von WorldSkills ist heute bei vielen Verbänden präsenter, jedoch nicht alle schöpfen das Potenzial aus. Gerade den mittleren und kleinen Verbänden fehlen oft die finanziellen und zeitlichen Ressourcen dazu. SwissSkills kann diesbezüglich eine beratende Funktion einnehmen und vor allem den kleinen oder weniger professionell organisierten Verbänden mit *best practices* aufzeigen, welche Möglichkeiten bestehen und für sie interessant sein könnten.

3 Beurteilung der Kosten-, Effizienz- und Nutzenrelation

Ein Kernelement der vorliegenden Evaluation ist die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit (Kosten-Effizienz) und der Wirkung (Effektivität) der von SwissSkills im Rahmen des Subventionsvertrags erbrachten Leistungen. Kosten-Effektivitätsanalysen haben in der Regel zum Ziel, die Kosten und Effekte von zwei oder mehreren Alternativprogrammen mit gleicher Zielsetzung zu vergleichen. Zu den Programmen, die ähnliche Ziele verfolgen wie SwissSkills mit der Öffentlichkeitsarbeit rund um die Teilnahme an WorldSkills und EuroSkills, gehören die Berufsschauen und die Berufsbildungskampagne des Bundes. Gemeinsames Ziel ist dabei, bei den Jugendlichen und ihren Eltern das Interesse für die Berufsbildung zu wecken und dieser Zielgruppe die Attraktivität und die Möglichkeiten einer beruflichen Ausbildung aufzuzeigen. Leider liegen zu beiden Vergleichsprogrammen derzeit noch keine Erkenntnisse zu ihrer Wirkung beim Zielpublikum vor. Für die Beurteilung der Kosteneffizienz und -effektivität stützen wir uns einerseits auf die oben dargestellten Analysen. Andererseits nutzen wir die Erfahrungen und Rückmeldungen der befragten Personen, die entweder schon lange mit SwissSkills zusammenarbeiten, Teil der Stiftung sind oder als Expertinnen und Experten tätig sind.

3.1 Gesamtkosten für die Durchführung von Berufsmeisterschaften und die Teilnahme an WorldSkills und EuroSkills

Die Teilnahme der Schweiz an den internationalen Berufsmeisterschaften ist eine Aufgabe im öffentlichen Interesse. Diese Aufgabe wird – wie in vielen anderen Bereichen der Berufsbildung – verbundpartnerschaftlich zwischen Bund, Kantonen und den Organisationen der Arbeitswelt (Berufs- und Branchenverbänden) wahrgenommen. Die öffentliche Hand (Bund und Kantone) engagiert sich hauptsächlich im Rahmen der Finanzierung von SwissSkills. Die Berufs- und Branchenverbände übernehmen die Kosten für die Schweizermeisterschaften, die unter anderem dazu dienen, die geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für die internationalen Wettbewerbe zu selektionieren. Die Schweizermeisterschaften der einzelnen Berufe und WorldSkills finden in der Regel alternierend alle zwei Jahre statt. Gemeinsam investieren die Verbundpartner im Zweijahresrhythmus 10,2 Millionen CHF bzw. im Jahresdurchschnitt 5,1 Millionen CHF. Die Verbände tragen mit 63% den Hauptanteil der Kosten, davon wenden sie 47% für die Durchführung von Schweizermeisterschaften auf und 16% um ihre Kandidatinnen und Kandidaten sowie die Expertinnen und Experten bei der Teilnahme an den WorldSkills und EuroSkills zu unterstützen. 37% des zweijährigen Kostenvolumens fliessen zu SwissSkills für die Organisation und Koordination der Teilnahme der Schweizer Delegation an den WorldSkills und EuroSkills sowie für das Stiftungsmanagement.

Mit einem Beitrag zu den WorldSkills in der Tagesschauhauptausgabe, wie es SwissSkills an den WorldSkills London (2011) und Leipzig (2013) gelungen ist, werden gemäss Statistik zu den Einschaltquoten rund 700'000 Zuschauerinnen und Zuschauer erreicht²⁵. Die wirkliche Reichweite dürfte jedoch weit grösser sein, nimmt man auch die Beiträge zu WorldSkills in den Online- und Printmedien hinzu. Zudem nutzt vor allem das junge Publikum das Internet, um dort allenfalls auch die Tagesschau zu schauen.

²⁵ <http://www.marcbachmann.ch/schweizer-fernsehen-weiter-im-quotensinkflug/>

TABELLE 6: KOSTENVERTEILUNG AUF DIE VERBUNDPARTNER FÜR DIE DURCHFÜHRUNG VON BERUFSMEISTERSCHAFTEN UND DIE TEILNAHME AN DEN WORLDSKILLS UND EUROSKILLS

	2012 u. 2011 in Mio. CHF	pro Jahr in Mio. CHF	Anteile
Kosten f. SwissSkills	3.75	1.87	37%
Kosten Verbände f. Schweizermeisterschaften	4.74	2.37	47%
Kosten Verbände f. WorldSkills u. EuroSkills	1.66	0.83	16%
Gesamtkosten f. Berufsmeisterschaften	10.15	5.07	

Quelle: Erfolgsrechnungen SwissSkills 2012–2011, Onlinebefragung OdA, 2013

3.2 Effizienz der Leistungen und Zielerreichung

Die Neubesetzung und Ansiedlung des Generalsekretariats bei der Walker Management AG führte seit 2008 zu einer administrativen und fachlichen Professionalisierung von SwissSkills und einer deutlichen Kostensteigerung. Die Erfolge und das Funktionieren von SwissSkills sind heute weniger stark an einzelne Personen gebunden als früher. Dies hat zu mehr Transparenz geführt und mit dem Generalsekretariat steht allen Verbänden ein Ansprechpartner zur Verfügung.

Aus Kostensicht ist ein Ausgabenanstieg für das Stiftungsmanagement und die operative Führung des Generalsekretariats festzustellen. Dabei war der Anstieg vor allem im ersten Geschäftsjahr 2008–2009 beachtlich (+33%) und verlief in den Folgejahren (2009–2012) weniger steil (+17%). Ein Teil der Mehrkosten ergeben sich durch den Ausbau der Vorbereitungsaktivitäten, die vom Generalsekretariat jeweils im Vorfeld der WorldSkills und EuroSkills organisiert werden, sowie durch eine stärkere Kontaktpflege mit den Verbänden und Medien. Zudem entstanden mit der im Jahr 2012 eingeleiteten Reorganisation und der Einführung eines Stiftungsratsausschuss und einer Geschäftsleitung für das Generalsekretariat zusätzliche administrative Aufgaben (Vor- und Nachbereitung der Sitzungen, verbesserter Informationsfluss zum Stiftungsrat etc.). Aufgrund der Darstellungen in der Erfolgsrechnung lässt sich nicht abschliessend eruieren, mit welchen weiteren Aufgaben der Kostenanstieg verbunden ist.

Das Generalsekretariat ist zudem für die Schaffung guter Voraussetzungen für die Durchführung von Schweizermeisterschaften in allen dem Berufsbildungsgesetz unterstellten Berufen zuständig. Verbände, die noch keine Schweizermeisterschaften durchführen, sollen dafür gewonnen werden. Die Anzahl Berufe, in denen Schweizermeisterschaften stattfinden, sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich angestiegen: Aktuell finden in 56 Berufen von insgesamt 250 Berufen, die eine berufliche Grundausbildung anbieten, Schweizermeisterschaften statt²⁶. Zum Zeitpunkt als das SBFJ und die Stiftung den Subventionsvertrag (2008–2011) unterzeichnet haben, beteiligten sich 38 Berufe an Schweizermeisterschaften. SwissSkills und das Generalsekretariat haben die Kontakte zu den Verbänden intensiviert und so zu dieser positiven Entwicklung beigetragen. Aufgrund einer professionelleren Organisation und einer mit dem Generalsekretariat permanent präsenten Anlaufstelle konnte die Stiftung ihren Bekanntheitsgrad bei den Berufsbildungsakteuren in den vergangenen Jahren steigern. Diese Veränderungen bereiteten das Terrain für die Organisation des Grossanlasses 2014 in Bern und für den SwissSkills weitere Verbände zur Austragung von Schweizermeisterschaften motivieren konnte. Insgesamt werden es 71 Berufe sein, die sich mit einem nationalen Berufswettkampf an den SwissSkills Bern 2014 präsentieren.

²⁶ Eine aktuelle Liste der Berufe, in denen Schweizermeisterschaften stattfinden, ist im Anhang dargestellt. Sie beruht auf Informationen aus den Jahresberichten von SwissSkills sowie den Rückmeldungen aus der Onlinebefragung bei den Verbänden.

Die Beratung und Unterstützung der Berufs- und Branchenverbände bei der Organisation und Durchführung von Schweizermeisterschaften ist eine weitere Dienstleistung von SwissSkills. Zu den Unterstützungsleistungen gehören die Organisation von Ausstellungsflächen bei Publikumsmessen sowie die Lieferung von Medaillen und Zertifikaten. SwissSkills konnte in den letzten Jahren ein Netzwerk zu verschiedenen Messeveranstaltern aufbauen. Einige Verbände (38%) haben dieses Angebot von SwissSkills genutzt. Eine Mehrheit der Verbände (62%), die in der Befragung dazu Stellung genommen haben, kennt diesen Service von SwissSkills entweder nicht oder hat ihn noch nie genutzt. Auch die Beratungsleistungen von SwissSkills kennt ein gutes Viertel der Verbände nicht. Bezeichnenderweise machen die Leistungen für Beratung, Koordination und Konzept in der Aufwandsrechnung lediglich 3% der Gesamtkosten des Generalsekretariats aus und sie sind seit 2010 leicht rückläufig. Gemäss Rückmeldungen würden sich die Verbände aber gerade in diesem Bereich – dazu gehört auch die Beratung bei der Vorbereitung der Kandidatinnen und Kandidaten auf WorldSkills und EuroSkills – mehr Leistungen von SwissSkills wünschen. Dass hier ein Bedürfnis besteht, zeigt die Tatsache, dass die Qualität der Vorbereitung und Unterstützung der Kandidatinnen und Kandidaten zwischen den Verbänden sehr unterschiedlich ist.

Die Vorbereitung der Kandidatinnen und Kandidaten, die Organisation der Teilnahme an den WorldSkills und EuroSkills und die Zusammenarbeit mit den Expertinnen und Experten sowie Teamleadern gehören zu den Stärken von SwissSkills. Die Geschäftsleitung – bestehend aus Generalsekretär und den beiden Delegierten – ist ein eingespieltes Team und die Abläufe haben eine gewisse Routine erhalten. Sie werden von den Befragten als effizient beurteilt. Die langjährigen Erfahrungen und Kompetenzen der Expertinnen und Experten und der Teamleader spielen dabei eine wichtige Rolle. Die stets gute Platzierung unter den ersten drei Rängen, sowohl an den WorldSkills als auch an den EuroSkills, ist das Ergebnis einer erfolgreichen Vorbereitung der Schweizer Delegation. Obwohl die Vorbereitungsaktivitäten mit zwei zusätzlichen Teamweekends und einer Mediens Schulung erweitert wurden und 2011 zusätzliche Übersetzungskosten, die von WorldSkills International nicht mehr übernommen werden, ins Gewicht fielen, ist dieser Ausgabeposten gegenüber den WorldSkills 2009 annähernd gleich geblieben. Allerdings variieren die Kosten für die Teilnahme an den WorldSkills je nach Austragungsort und dem damit verbundenen Aufwand für Reise und Unterkunft mehr oder weniger stark, was einen direkten Vergleich zwischen den einzelnen Jahren schwierig macht.

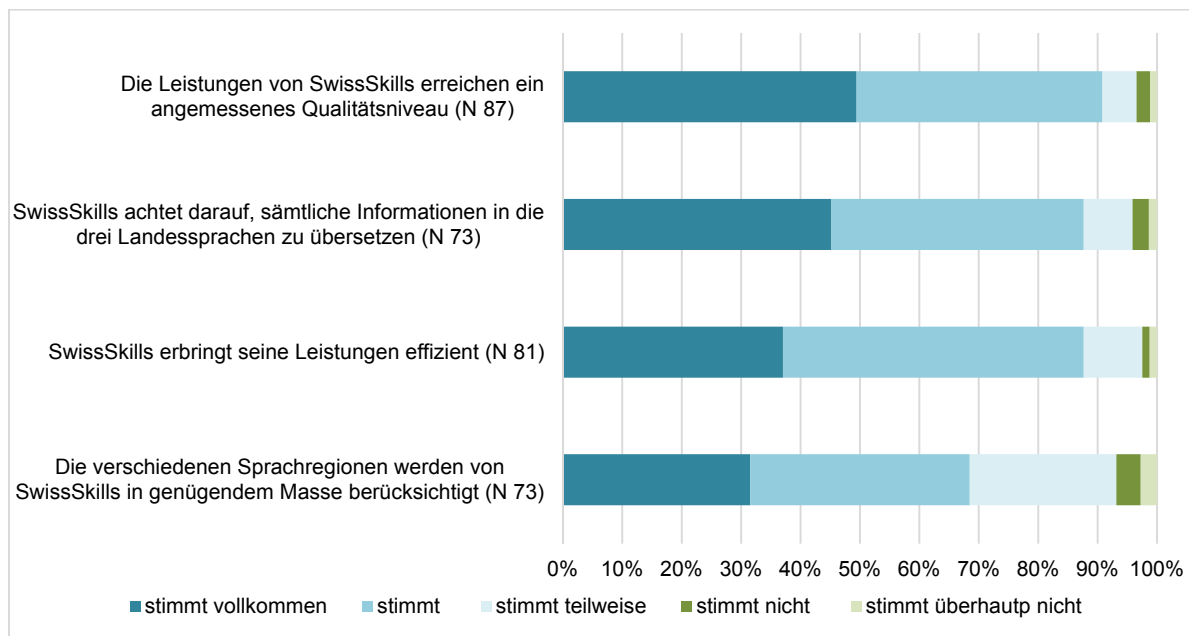
Information, Marketing, Sponsoring und Dokumentation sind weitere Leistungen, die SwissSkills im Rahmen des Subventionsauftrags erbringt. Dazu gehört einerseits die Sicherstellung des Informationsflusses zu den Teilnehmerteams der internationalen Wettbewerbe und zu den Verbänden. Andererseits erbringt SwissSkills Leistungen im Bereich der Öffentlichkeits- und Medienarbeit und hält den Internetauftritt à jour. Verschiedene Gesprächspartnerinnen und -partner der Evaluation sehen sich zwar durch das Generalsekretariat gut informiert, halten aber die Quantität und Qualität der Informationen nicht immer als zielführend. Teilweise ist von «Mailflut», zu wenig überdachter Kommunikation oder Informationen, die vielfach wiederholt werden, die Rede, was als nicht sehr effizient beurteilt werden kann. Es ist davon auszugehen, dass langjährige Expertinnen und Experten nicht die gleichen Informationen brauchen wie solche, die neu dazustossen.

SwissSkills hat die Öffentlichkeits- und Medienarbeit hinsichtlich der Schweizer Teilnahme an den beiden internationalen Wettbewerben erheblich ausgebaut. Bereits vor dem Grossereignis erfolgen regelmässige Berichterstattungen zur Teamvorbereitung und für die Medien wird entsprechendes Dokumentationsmaterial zusammengestellt. Während der WorldSkills und EuroSkills ist ein professionelles Medienteam für die tägliche Berichterstattung via Newsletter und Homepage zuständig. Die Effizienz und Effektivität der Streuung der Informationen ist jedoch noch nicht optimal. Einzelne Interviewpartnerinnen und -partner fühlten sich während der Austragungen der WorldSkills «überschwemmt» von Mails und Newsticker, die nur für Insider von Interesse seien. Weniger wäre hier

wohl mehr. Studien zeigen (Kühn 2003), dass Kommunikationsmassnahmen besonders effektiv sind, wenn sie in Bezug auf die Kunden differenziert und bedürfnisorientiert gestaltet und die Zielgruppen mit den für sie relevanten Botschaften bedient werden.

Abschliessend sollen die Stimmen der Berufs- und Branchenverbände, der Kantone und der Expertinnen und Experten der WorldSkills 2013 zu Wort kommen. Sie wurden in der Onlinebefragung gebeten, aufgrund ihrer Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit SwissSkills die Qualität und Effizienz der Leistungen von SwissSkills zu beurteilen. Die Qualität der Leistungen von SwissSkills wird von 91% der Befragten als sehr gut oder gut beurteilt (Abbildung 31). Der Aussage, SwissSkills erbringt ihre Leistungen effizient, können 37% vollkommen und 51% zustimmen. Hingegen sehen 12% der Befragten bei der Leistungseffizienz von SwissSkills noch Verbesserungspotenzial. Gemäss den Befragten achtet SwissSkills zwar darauf, dass sämtliche Informationen in die drei Landessprachen übersetzt werden (87%), jedoch werden die verschiedenen Sprachregionen nicht immer in genügendem Masse berücksichtigt (32%).

ABBILDUNG 30: EINSCHÄTZUNG DER VERSCHIEDENEN ANSPRUCHSGRUPPEN HINSICHTLICH QUALITÄT UND EFFIZIENZ DER LEISTUNGEN VON SWISSSKILLS



Quelle: Onlinebefragung OdA, Kantone, Expert/innen, 2013

3.3 Beurteilung der Wirkung und des Nutzens der Schweizer Teilnahme an den WorldSkills und EuroSkills

Die Kosten-Nutzenanalyse fokussiert auf den kumulierten monetären Wert aller positiven und negativen Effekte für die verschiedenen Interessengruppen einer Gesellschaft. Kosten-Nutzenanalysen gehören zur Wirkungsevaluation (Impact) und lassen sich vor allem dann einsetzen, wenn die Auswirkungen ökonomischer Natur sind und sich die gesellschaftlichen und individuellen Konsequenzen als Geldwerte ausdrücken lassen. Kosten-Nutzenanalysen stellen somit hohe Anforderungen an die Qualität des Datenmaterials, damit eine zuverlässige monetäre Bewertung der Messgrössen möglich ist. Aber auch eine eindeutige Isolierbarkeit der Wirkungen sollte gegeben sein.

Der Nutzen von nationalen und internationalen Berufsmeisterschaften ist je nach Anspruchsgruppe ein anderer, oft diffus und nicht konkret messbar. Ihn in einem Geldwert auszudrücken und den Kosten für die Teilnahme an den WorldSkills und EuroSkills gegenüberzustellen ist im vorliegenden Un-

tersuchungszusammenhang nicht direkt möglich. Eine Einschätzung des Nutzens ist dennoch aufgrund der Rückmeldungen der verschiedenen Anspruchsgruppen in den Onlinebefragungen möglich. Zudem können vorhandene Statistiken und Zahlenmaterial aus einschlägigen Studien als Vergleichsgrössen herangezogen werden. Im Wirkungsmodell zur Evaluation von SwissSkills wurden folgende Wirkungsindikatoren definiert:

- Attraktivität der Berufsbildung für Jugendliche vor der Berufswahl steigt
- Attraktivität des Ausbildungs- und Arbeitsplatzes Schweiz steigt
- Gegenseitige Anerkennung und Angleichung der beruflichen Ausbildung auf internationaler und nationaler Ebene
- Bekanntheit und Ansehen der dualen Berufsbildung in der allgemeinen Öffentlichkeit steigt
- Politik ist sensibilisiert und unterstützt die duale Berufsbildung

Der Einfluss von Berufsmeisterschaften auf diese Wirkungsindikatoren kann aufgrund von anderen Massnahmen mit ähnlicher Zielsetzung (Berufsbildungskampagne, Berufsschauen etc.), die ebenfalls zur Veränderung der Wirkungsindikatoren beitragen können, nicht direkt beobachtet werden. Wegen der geringen Isolierbarkeit der Einflussfaktoren sind nur Schätzungen möglich. Es ist davon auszugehen, dass die erwähnten Wirkungsindikatoren für die Berufs- und Branchenverbände vor allem dann einen Nutzen generieren, wenn sich dadurch genügend talentierte Nachwuchskräfte für eine Ausbildung in ihren Berufen entscheiden.

Nutzen von WorldSkills für die Berufs- und Branchenverbände

Ein Blick auf die Rangliste der 20 meist gewählten beruflichen Grundbildungen der gesamten Schweiz (2012) zeigt, dass 12 Berufe, die sich an den WorldSkills beteiligen, zu den «top 20» der am häufigsten gewählten Berufe gehören²⁷. Die Frage, ob sich die Teilnahme an den WorldSkills für den Berufs- und Branchenverband lohnt, beantworten 78% der Verbände mit ja. Dabei betonen sie, dass es keine bessere Werbung für den Berufsnachwuchs gibt. Auch für die Betriebe, die sich für die WorldSkills engagieren, ergibt sich ein Mitnahmeeffekt und sie können sich auf dem lokalen Lehrstellenmarkt profilieren. Dies ist insofern wichtig, weil die Betriebe ihre Lernenden hauptsächlich im lokalen und regionalen Umfeld rekrutieren. Gemäss den Ergebnissen der dritten Kosten-Nutzen-Erhebung der Lehrlingsausbildung aus Sicht der Betriebe (Strupler & Wolter 2012) konnten Betriebe mit mehr als 100 Mitarbeitenden 2009 pro ausgebildeter Lernender bzw. ausgebildetem Lernenden über 16'000 CHF einsparen. Die eigene Lehrlingsausbildung ist für die Betriebe insofern von besonderer Bedeutung, weil dadurch Einsparungen bei der Rekrutierung und der Einarbeitung von Fachkräften möglich werden. Gemäss der Autorenschaft der Studie dürfte dieser Nutzenaspekt aufgrund der demografischen Entwicklung und des sich abzeichnenden Fachkräftemangels in vielen Berufen künftig an Bedeutung gewinnen.

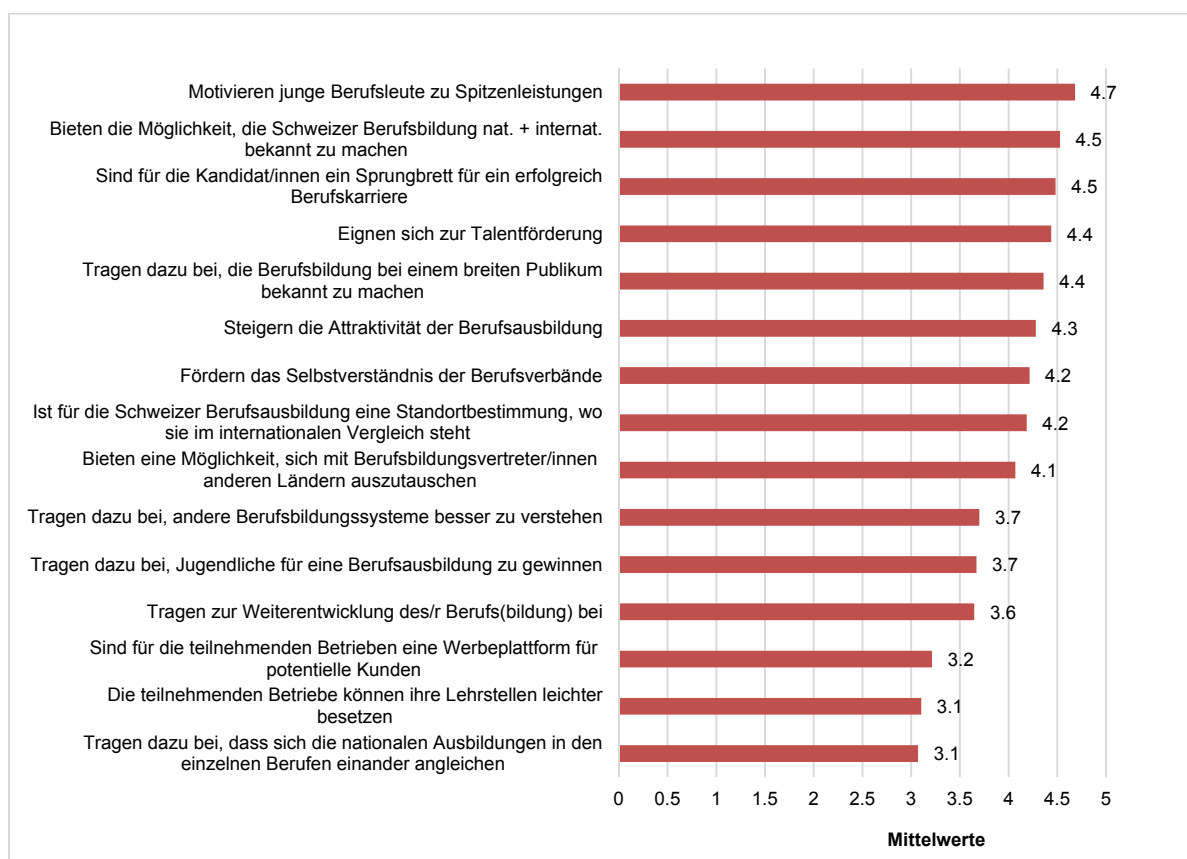
In Bezug auf die Leistungen von SwissSkills würde das aus monetärer Sicht bedeuten: Das Lehrstellenangebot der Unternehmen lag im August 2013 bei 95'500 Lehrstellen. Davon konnten 87'000 besetzt werden²⁸. Wird aufgrund des Marketings im Rahmen von nationalen und internationalen Berufsmeisterschaften nur 1% dieser Jugendlichen für eine berufliche Grundausbildung gewonnen bzw. werden dadurch 1000 Lehrstellen in mittelgrossen Betrieben besetzt, liegt der monetäre Nutzen (16 Millionen CHF) bereits höher als die Kosten für die Durchführung von Schweizermeisterschaften und die Teilnahme an den WorldSkills und EuroSkills (10,15 Millionen CHF).

²⁷ Berufsbildung in der Schweiz 2012 – Fakten und Zahlen, www.sbf.admin.ch

²⁸ Lehrstellenbarometer August 2013. Detaillierter Ergebnisbericht. Umfrage bei Jugendlichen und Unternehmen im Auftrag des SBF. Link Institut. <http://www.sbf.admin.ch/berufsbildung/01587/01607/index.html?lang=de>

Wie die Einschätzungen der von uns befragten Stakeholder (Berufs- und Branchenverbände, Kantone und Expertinnen bzw. Experten) zeigen, hat die Teilnahme an WorldSkills für die duale Berufsausbildung ein grosses Marketingpotenzial. Abbildung 32 stellt die Mittelwerte der Nutzeneinschätzungen der befragten Anspruchsgruppen auf einer Skala von fünf (stimmt vollkommen) bis eins (stimmt überhaupt nicht) dar. Insbesondere kann die gute Platzierung der Schweiz an den WorldSkills dazu beitragen, Spitzenleistungen in der Berufsbildung zu fördern, die Attraktivität der Berufsbildung und das Selbstverständnis der Berufe steigern. Mit einem geschickten Marketingkonzept können sie zudem dazu beisteuern, junge Menschen für eine Berufsausbildung zu gewinnen. Einzelne Verbände haben schon heute eine ausgeklügelte Marketingstrategie und nutzen das Potenzial der Erfolge an den WorldSkills und EuroSkills, um ihre Berufe bei den Schulabgängerinnen und -abgängern und den Lernenden vorzustellen und sie für eine berufliche Ausbildung zu gewinnen. Viele Verbände schöpfen jedoch diesen Nutzen der WorldSkills noch nicht vollumfänglich aus und auch die Kantone und SwissSkills selbst könnten die Erfolge der Schweiz noch besser vermarkten, um die Jugendlichen gezielt anzusprechen.

ABBILDUNG 31: EINSCHÄTZUNG DES NUTZENS VON WORLDSKILLS GEMÄSS DER VERSCHIEDENEN ANSPRUCHSGRUPPEN, Mittelwerte (N=89)



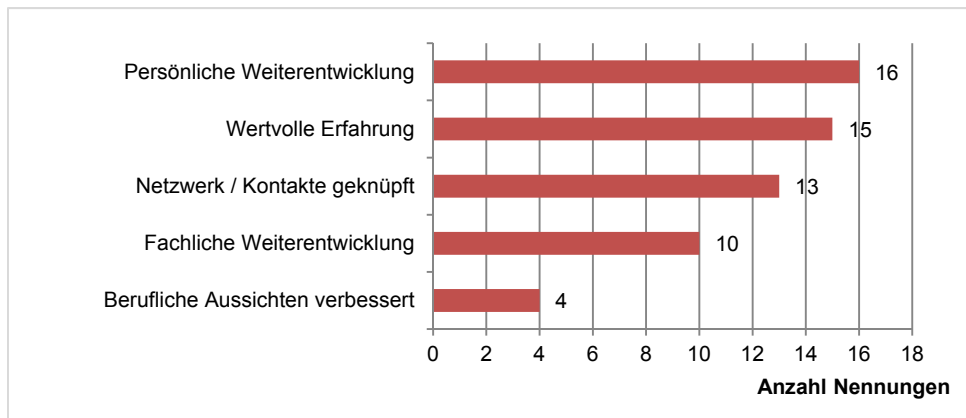
Quelle: Onlinebefragung OdA, Kantone, Expert/innen, 2013

WorldSkills und EuroSkills sind auch eine wichtige Plattform, um das Schweizer Berufsbildungssystem international bekannt zu machen. Die Schweiz hat eines der besten Berufsbildungssysteme der Welt und kann sich nicht erlauben, an diesen Grossereignissen nicht dabei zu sein. Die Teilnahme an den internationalen Anlässen bietet den Vertreterinnen und Vertretern der Berufsbildung und der Arbeitswelt ein Gefäss, um sich mit Fachleuten aus der Berufsbildung, der Wirtschaft und Politik auszutauschen und sich mit anderen Berufsverbänden zu vernetzen. Der internationale Vergleich ermöglicht zudem eine Standortbestimmung und trägt zur Weiterentwicklung des eigenen Berufs und der Berufsbildung bei.

Nutzen der Teilnahme an WorldSkills für die Kandidatinnen und Kandidaten

An erster Stelle stehen für die Kandidatinnen und Kandidaten die persönliche Weiterentwicklung und der Erfahrungsgewinn im Allgemeinen (Abbildung 33). Auch das Knüpfen von Kontakten, sowohl mit Gleichaltrigen als auch mit Fachleuten und Verbandsfunktionären, wird als gewinnbringend eingeschätzt. Die fachliche Weiterentwicklung wird von knapp einem Drittel der Kandidatinnen und Kandidaten als Nutzen genannt und vier der Befragten erhoffen sich durch die Teilnahme explizit eine Verbesserung ihrer beruflichen Aussichten. Die jungen Berufsleute erhalten mit der Teilnahme an den WorldSkills die Gelegenheit, ihre Leistung zu demonstrieren und ihre Kompetenzen im Rahmen einer internationalen Konkurrenz zu messen. Mit ihrem Können widerspiegeln sie zudem die Stärken der dualen Berufsausbildung der Schweiz.

ABBILDUNG 32: PERSÖNLICHER NUTZEN DURCH TEILNAHME AN WORLDSKILLS 2013 AUS SICHT DER KANDIDAT/INNEN (N=33)



Quelle: Online-Befragung Kandidat/innen WorldSkills 2013; offene Frage, nachträglich kategorisiert.

4 Schlussfolgerungen

Die Stiftung SwissSkills

SwissSkills ist eine gemeinnützige Stiftung mit dem Zweck, die berufliche Aus- und Weiterbildung durch die Mitwirkung an internationalen Wettbewerben, durch die Organisation der Teilnahme von Schweizer Vertreterinnen und Vertretern an den internationalen Wettbewerben und durch die Beratung und Unterstützung von Schweizermeisterschaften zu fördern²⁹. Die Stiftung verfügt nicht über ein Stiftungskapital, dessen Rendite die Ausgaben deckt. Die öffentliche Hand finanziert gut drei Viertel der Aufwendungen für die Tätigkeiten der Stiftung. Der Subventionsvertrag mit dem Bund und die Leistungsvereinbarung mit den Kantonen stecken den Zahlungsrahmen ab. Weitere wichtige Finanzierungsquellen eröffnet sich die Stiftung im Rahmen von Sponsorenverträgen. Die Berufsverbände leisten durch Eigenarbeit nicht monetäre Beiträge. Der Bund als grosser Geldgeber im Rücken ermöglicht der Stiftung seit 2008 Planungssicherheit. Gleichzeitig hat die Stiftung ihre Aktivitäten und Leistungen ausgebaut. Dabei sind die Gesamtkosten für die Tätigkeiten von SwissSkills in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Tendenziell ist eine Abhängigkeit der Stiftung von Bundesgeldern sowie eine gewisse Dominanz des Subventionsvertrags in der Ausrichtung der Tätigkeiten festzustellen. Dass sich der Subventionsvertrag am Stiftungszweck orientiert, an dem sich auch die Tätigkeiten der Stiftung zwingend ausrichten haben, mag zwar stimmen. Der Bund gehört jedoch nicht zu den Stifterorganisationen und ist folglich auch nicht Teil des Stiftungsrats. Er kann sich somit auf strategischer Ebene nur beschränkt einbringen.

Wie aus den Rückmeldungen der Onlinebefragung und den qualitativen Interviews zu schliessen ist, wünschen sich einzelne Berufs- und Branchenverbände einen aktiveren Einbezug in die Entscheidungsfindung bei Themen, die auch sie direkt betreffen (Öffentlichkeitsarbeit, Bildungsaustausch mit anderen Ländern, Informationsfluss über die Aktivitäten ihrer Teilnehmenden etc.). Die Verbände sind durch den Gewerbeverband und den Arbeitgeberverband im Stiftungsrat vertreten. Zudem bestehen teilweise enge Kontakte zur Geschäftsleitung. Eine Herausforderung für die Stiftung wird künftig sein, eine gute Balance zwischen Bring- und Holschuld gegenüber den einzelnen Anspruchsgruppen zu finden.

2012 hat die Stiftung eine Reorganisation eingeleitet und den Stiftungsrat mit einem Ausschuss und das Generalsekretariat mit einer Geschäftsleitung ergänzt. Dadurch sollten die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Gremien verbindlicher geregelt und die strategische Führung besser von den operativen Geschäften getrennt werden. SwissSkills wird heute sowohl von ihren Mitgliedern als auch von den externen Partnern als Organisation wahrgenommen, die in ihren Abläufen an Professionalität und Transparenz gewonnen hat. Die Stiftung kann auf profunde Erfahrungen und umfassende Kompetenzen ihrer beiden langjährigen Delegierten zählen, was auch die Leistungsstärke von SwissSkills auf operativer Ebene ausmacht. Das Konstrukt Stiftung scheint hingegen den Gestaltungsspielraum auf strategischer Ebene einzuschränken. Insofern hat der Stiftungsrat vor allem eine Kontrollfunktion und strategische Würfe, die die künftigen Entwicklungen und Herausforderungen aufnehmen, sind kaum möglich. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, weshalb SwissSkills ihren Auftrag hauptsächlich in der Erfüllung der operativen Aufgaben versteht. Bei den Aussenstehenden besteht hingegen die Wahrnehmung, dass SwissSkills zwar viel tut, um den Status quo zu halten oder dass von Grossereignis zu Grossereignis geplant wird, jedoch längerfristige Herausforderungen kaum bearbeitet werden – also in gewissem Sinn ein strategischer Anspruch.

²⁹ Vgl. Stiftungsurkunde 30. Januar 2009, S. 1.

Wissensmanagement und Informationsfluss

Das implizite Wissen sowie Kontakte und Netzwerke bündeln sich bei wenigen Personen, namentlich bei der Geschäftsleitung und dem Generalsekretariat. Wissen konzentriert sich zudem, wenn auch in geringerem Mass, beim Stiftungsratsausschuss. Ein proaktiver Wissenstransfer an die Verbände und die Kantone lässt sich zwar feststellen, könnte aber noch stärker gefördert werden. Dabei profitieren vor allem diejenigen Verbände vom Wissen von SwissSkills, die enge Kontakte zur Geschäftsleitung pflegen und die für sie notwendigen Informationen selber abholen. Kleinen oder weniger professionell organisierten Verbänden kommt das Know-how von SwissSkills hingegen weniger zugute. Dass sich viel Wissen bei der Stiftung konzentriert, wird durch Aussagen wie «*SwissSkills sei ein Insiderclub oder SwissSkills muss eine Organisation für die Verbände und die Berufe sein*³⁰» untermauert.

Besser funktioniert der Informationsfluss gegenüber dem Delegationsteam im Vorfeld der WorldSkills. Kandidatinnen und Kandidaten sowie Expertinnen und Experten fühlen sich heute gut informiert durch das Generalsekretariat. Sie beurteilen sowohl den Inhalt, den Umfang, die Strukturierung als auch das Timing der Informationen als gut bis sehr gut. Bemängelt wird von den Befragten teilweise der Kommunikationsstil, der nicht immer der Situation angepasst oder zielgruppengerecht ist.

Optimierungsbedarf besteht beim Informationsfluss über die Sprachgrenzen hinweg. Zwar publiziert SwissSkills die Unterlagen stets in allen drei Landessprachen, trotzdem wird die Stiftung in der Romandie als wenig präsent wahrgenommen. Dies liegt einerseits daran, dass eine ähnlich gute Lösung wie mit der Geschäftsstelle im Tessin bis anhin in der Romandie nicht möglich war. Andererseits sind die Verbände selbst in der Westschweiz weniger präsent und sie sind die direkten Ansprechpartner von SwissSkills. Da in der Westschweiz die Berufsfachschulen stärker positioniert sind und sie der kantonalen Aufsicht unterstehen, könnte die Kontaktpflege mit diesen beiden Einrichtungen allenfalls zielführender sein. Dies zeigt auch die Aussage der meisten Westschweizer Kantone, dass sie die Berufsmeisterschaften durchaus als einen wichtigen Aspekt in der Talentförderung erachten.

Leistungen im Rahmen von Berufsmeisterschaften

SwissSkills erbringt in erster Linie Leistungen für die Berufs- und Branchenverbände, indem die Stiftung gute Voraussetzungen für die Durchführung von Berufsschweizermeisterschaften schafft, die Verbände dabei berät und unterstützt. Im Rahmen des Subventionsvertrags (2012–2015) wurde vereinbart, die Zahl der Berufe, die Schweizermeisterschaften durchführen, auf 50 zu steigern. Dieses Ziel hat SwissSkills bereits vorzeitig erreicht: In den beiden Vorbereitungsjahren 2010/2011 wurden in 55 Berufen Schweizermeisterschaften organisiert. Zudem ist es SwissSkills gelungen, für das Grossereignis 2014 in Bern weitere Verbände zu motivieren, in ihren Berufen Schweizermeisterschaften durchzuführen. So werden an den SwissSkills Bern 2014 insgesamt 71 Berufe mit Meisterschaften präsent sein.

SwissSkills ist in den letzten vier Jahren zu einer kompetenten Ansprechpartnerin für die Verbände, die sich an EuroSkills und WorldSkills beteiligen, geworden. Vor allem die beiden Delegierten haben ausgezeichnete Kontakte zu den Verbänden. Die grossen Herausforderungen liegen künftig in einer noch stärkeren Sensibilisierung der Verbände für das kontinuierlich steigende Wettbewerbsniveau sowie in einem besseren Einbezug derselben, damit sie weiterhin bereit sind, ihre Expertinnen und Experten sowie die besten Kandidatinnen und Kandidaten zur Verfügung zu stellen.

In der Regel sind die Verbände mit den Leistungen von SwissSkills zufrieden. Weniger bekannt sind die Beratungsleistungen und die Kommunikations- und Medientools, die SwissSkills zur Verfügung stellt. Offenbar erreicht SwissSkills nicht alle gleich gut oder es besteht kein Interesse an diesen

³⁰ Zitate aus den qualitativen Interviews.

Leistungen. Das Gleichgewicht zwischen Bring- und Holschuld hat sich in diesem Bereich noch nicht optimal eingestellt. Gleichzeitig sind die Bedürfnisse und Voraussetzungen je nach Berufsverband sehr unterschiedlich. Eine Interessenbündelung, das Netzwerk mit den Verbänden zu pflegen und die unterschiedlichen Interessen unter ein Dach zu bringen, gehören künftig zu den grossen Herausforderungen der Stiftung.

Qualität und Effizienz der Leistungen von SwissSkills werden von den meisten Anspruchsgruppen als gut bis sehr gut beurteilt. Die Vorbereitung der Kandidatinnen und Kandidaten, die Organisation der Teilnahme an den WorldSkills und EuroSkills und die Zusammenarbeit mit den Expertinnen und Experten und Teamleadern gehören zu den Stärken von SwissSkills, wie das stets gute Abschneiden und die Platzierung unter den besten drei Nationen bestätigen. Zudem hat das Betreuungsteam von SwissSkills einen sympathischen Zugang zu den jungen Kandidatinnen und Kandidaten und vermag sie ausgezeichnet zu motivieren.

Leistungen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Zu den Aufgaben von SwissSkills zählt unter anderem die Bekanntheit von nationalen und internationalen Berufsmeisterschaften in der breiten Öffentlichkeit zu steigern. SwissSkills erbringt heute mehr und professionellere Leistungen in der Öffentlichkeitsarbeit. Die Auflagezahlen des Magazins und des Newsletters sind in den letzten Jahren gewachsen. Einen grossen Teil der Aktivitäten richtet das Generalsekretariat darauf, den Zugang und die Kontakte zu den Medienschaffenden zu verbessern. Diese Bemühungen haben sich vor allem auf die lokale und regionale Medienberichterstattung positiv ausgewirkt. Die mediale Aufmerksamkeit auf nationaler Ebene ist nach wie vor relativ gering. Von verschiedenen Seiten wird deshalb auch gefordert, dass SwissSkills diesbezüglich noch weitere Anstrengungen erbringen muss. Dies ist der Stiftung aber bewusst und sie versucht, ihre Leistungen im Rahmen des Möglichen kontinuierlich zu verbessern. Die Erfolge der Schweizer Delegation an den Berufseuropa- und Weltmeisterschaften haben ein grosses Marketingpotenzial, das teilweise von den Verbänden, den Kantonen und dem Bund zu wenig genutzt wird. Vor allem könnte mit einem professionellen Marketingkonzept die Nutzenbilanz von SwissSkills und der Teilnahme an den WorldSkills und EuroSkills verbessert werden.

5 Empfehlungen

Die Stiftung SwissSkills sowie ihre Strategien und Leistungen sind eng mit den Aktivitäten und Strategien weiterer Akteure der Berufsbildung verknüpft. Vorliegende Empfehlungen fokussieren zwar auf SwissSkills, nehmen aber gleichzeitig eine breitere Perspektive ein: Der Handlungs- und Optimierungsbedarf liegt nicht nur bei SwissSkills, sondern teilweise auch bei weiteren beteiligten Akteuren. Bei den einzelnen Empfehlungen werden jeweils die Adressatinnen und Adressaten aufgeführt. Die Empfehlungen wurden in der Abschlusssitzung der Begleitgruppe diskutiert. Die Teilnehmenden unterstützen die Aussagen.

A. Auftrag und Rolle von SwissSkills klären

Bei der Evaluation hat sich gezeigt, dass der Auftrag der Stiftung SwissSkills unklar ist: Die verschiedenen Stakeholder und die Stiftung selbst haben ein unterschiedliches Auftragsverständnis und unterschiedliche Erwartungen an die Rolle von SwissSkills. Die Stiftung selbst sieht ihren Auftrag in erster Linie auf der operativen Ebene (erfolgreiche Organisation der Teilnahme an Berufsmeisterschaften, gute Rangierungen etc.). Gleichzeitig haben die Stakeholder zusätzliche Erwartung an SwissSkills, die zum Teil auch strategischer Natur sind (z.B. wie kann Romandie besser einbezogen werden, Milizsystem, das unter Druck kommt, etc.). Ausserdem besteht ein grosses – bisher noch weitgehend ungenutztes – Potenzial hinsichtlich einer Einbettung von SwissSkills in eine Gesamtstrategie des Berufsbildungsmarketing. Dabei ist die Rolle von SwissSkills unklar.

Um eine bessere Übereinstimmung zwischen dem Auftragsverständnis von SwissSkills und den Erwartungen der Stakeholder zu erreichen, sollte in einem ersten Schritt die Grundsatzfrage hinsichtlich des Auftrags der Stiftung nochmals geklärt werden. Je nach Resultat ist allenfalls die Organisationsform zu überdenken bzw. die Strategiearbeit anzupassen und auszuweiten.

	Empfehlung	Adressaten
A1	<p>Auftrag von SwissSkills klären</p> <p>Die drei Partner sollten gemeinsam die Rolle der Stiftung und das Potenzial von Berufsmeisterschaften im Rahmen des gesamtschweizerischen Berufsbildungsmarketings klären.</p> <p>Im Hinblick auf den Subventionsvertrag (2016–2019) sollten Stiftungsrat, Bund und die SBBK gemeinsam klären, welche Aufgaben SwissSkills – sowohl auf operativer wie auf strategischer Ebene – künftig übernehmen soll und ob der Auftrag für die nächste Vertragsperiode allenfalls anzupassen ist.</p>	<p>Stiftungsrat</p> <p>SwissSkills</p> <p>SBFI</p> <p>SBBK</p>

B. Bereich Organisationsentwicklung

Die Relevanz nachfolgender Empfehlungen hängt davon ab, was aus der Auftragsklärung von SwissSkills resultiert. Je nachdem ergeben sich andere Problemfelder.

Empfehlung	Adressaten
<p>B1 <i>Controlling verbessern</i></p> <p>Das Controlling gegenüber der Walker Management AG sollte verbessert werden – auch vor dem Hintergrund der steigenden Kosten für das Generalsekretariat.</p> <p>Ebenfalls zu verbessern ist das Controlling seitens des SBFI gegenüber der Stiftung. Dabei stellt sich die Frage, ob sich der Subventionsvertrag in seiner Form dafür eignet oder allenfalls eine andere Vertragsform zu wählen ist.</p>	<p>Stiftungsrat SwissSkills Walker Management SBFI</p>
<p>B2 <i>Darstellung der Jahresrechnung</i></p> <p>In der Jahresrechnung sollten die Leistungen (Stiftungsmanagement, Konzeptarbeit, Beratung, Kommunikation etc.), die von der Walker Management AG für die Stiftung erbracht werden (auch durch Dritte), und die Aufwendungen, die direkt in die Vorbereitung und Teilnahme der Schweizer Delegation an den internationalen Wettbewerben fließen, deutlich aufgeführt werden.</p>	<p>Stiftungsrat SwissSkills Walker Management SBFI</p>

C. Einbezug der französisch- und italienischsprachigen Schweiz

Empfehlung	Adressaten
<p>C1 <i>Sensibilisierung und Lösung für Westschweiz</i></p> <p>Prioritär sind die Anstrengungen darauf auszurichten, in der Westschweiz eine ähnlich gute Lösung wie im Tessin (regionale Geschäftsstelle) zu finden. Die kantonalen Berufsbildungsämter und die Berufsfachschulen der Westschweiz sollten zwingend in die Lösungssuche eingebunden werden.</p> <p>In die Pflicht zu nehmen sind auch die Verbände. SwissSkills könnte sie mit Beratungs- und Sensibilisierungsarbeit darin unterstützen, die Westschweiz und das Tessin besser einzubeziehen und zu fördern.</p>	<p>Stiftungsrat und Geschäftsleitung SwissSkills OdA Westschweizer Kantone</p>
<p>C2 <i>Verankerung von Berufsmeisterschaften in allen Landesteilen</i></p> <p>SwissSkills achtet bereits jetzt darauf, alle wichtigen Informationen dreisprachig zu publizieren. Insbesondere in der Westschweiz werden Berufsmeisterschaften als ein Instrument der Nachwuchsförderung von den Bildungsakteuren noch zu wenig eingesetzt. Den kulturellen Unterschieden zwischen den verschiedenen Sprachregionen sollte noch vermehrt Rechnung getragen werden. SwissSkills könnte gemeinsam mit den Kantonen und Verbänden überlegen, welche Massnahmen notwendig sind, damit Berufsmeisterschaften auch in der Westschweiz attraktiver werden und die Kandidatinnen und Kandidaten ähnlich gute</p>	<p>Stiftungsrat SwissSkills SBBK OdA</p>

Resultate wie die Deutschschweizerinnen und Deutschschweizer erreichen können.

D. Bereich Wissensmanagement

Empfehlung	Adressaten
<p>D1 Wissensmanagement</p> <p>Allgemein ist eine starke Abhängigkeit der Vertragspartner von der Walker Management AG und eine Akkumulation von implizitem Wissen bei der Geschäftsleitung festzustellen. Es sollten effektive Steuerungsinstrumente implementiert und Prozesse für das implizite Wissensmanagement definiert werden.</p>	<p>Stiftungsrat/ Geschäftsleitung SwissSkills Walker Management</p>
<p>D 2 Nachfolgeregelung</p> <p>Die Nachfolge- und Stellvertretungsregelung für die beiden Delegierten, die sich bereits seit Jahrzehnten bei SwissSkills engagieren, ist derzeit noch ungenügend. SwissSkills sollte Fragen zur Nachfolge und Stellvertretung möglichst schnell aktiv an die Hand nehmen.</p>	<p>Stiftungsrat/ Geschäftsleitung SwissSkills</p>

E. Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Empfehlung	Adressaten
<p>E1 Marketingpotenzial noch besser nutzen</p> <p>Um das grosse Marketingpotenzial der stets guten Leistungen der Schweizer Delegation an internationalen Berufswettbewerben besser zu nutzen, sollten sich die Verbundpartner gemeinsam mit SwissSkills Gedanken darüber machen, wie dieses Potenzial für die Berufsbildung gewinnbringender genutzt werden kann.</p> <p>Eine entsprechende Marketingstrategie sollte nicht nur auf das alle zwei Jahre stattfindende Grossereignis WorldSkills ausgerichtet sein, sondern das Feld wäre auch zwischen den WorldSkills-Jahren zu bearbeiten.</p>	<p>Stiftungsrat SwissSkills SBFI Kantone OdA</p>
<p>E2 Differenzierte und zielgruppengerechte Kommunikation</p> <p>Nachdem die Organisation der Schweizer Teilnahme an den WorldSkills und EuroSkills eine gewisse Routine erreicht hat, konzentriert SwissSkills seine Tätigkeiten heute verstärkt auf die Öffentlichkeits- und Medienarbeit. Die Berufsmeisterschaften sind vor allem in den regionalen und lokalen Medien gut präsent.</p> <p>Optimierungspotenzial besteht in der inhaltlichen Ausgestaltung der Kommunikationsinstrumente. Damit diese künftig effizienter und wirkungsvoller sind und die Zielgruppen erreichen, sollten sie aus inhaltlicher Sicht differenziert und bedürfnisorientiert auf die</p>	<p>Geschäftsleitung / Generalsekretariat SwissSkills</p>

einzelnen Kundensegmente ausgerichtet werden.		
E4	<i>Koordination Sponsoring mit Verbänden</i> Das Sponsoring ist eine Daueraufgabe von SwissSkills. Um diese Aufgabe künftig noch besser erfüllen zu können, sollte SwissSkills prüfen, wo allenfalls Abstimmungsbedarf mit dem Sponsoring der Verbände besteht und inwiefern das Know-how von SwissSkills Bern 2014 für die weitere Aufgabenerfüllung genutzt werden kann.	Geschäftsleitung SwissSkills OdA
E5	<i>Fokus auf kleine Verbände und Kantone</i> Weiter könnte SwissSkills den Fokus seiner Promotionsaktivitäten künftig vermehrt auf die kleinen Verbände ausrichten.	Generalsekretariat SwissSkills

6 Anhang

6.1 Glossar

Abkürzung	Bedeutung
BBG	Bundesgesetz über die Berufsbildung
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (heute SBFI)
CHM	Berufsschweizermeisterschaften
DFP	Divisione della formazione professionale
ESC	EuroSkills Competitions
OdA	Organisationen der Arbeitswelt
SBBK	Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SuG	Subventionsgesetz
WSC	WorldSkills Competitions
ÜK	Überbetriebliche Kurse

6.2 Bibliographie

Fischer, J. (2011): *Die kleine «Chronik» einer guten Idee*. Unveröffentlicht.

Kühn, R. & Vifian, P. (2003): *Marketing. Analyse und Strategie*. Zürich: Werd Verlag.

Mayring, Ph. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Müller, U. (2010): *Organisationskonzept für die Stiftung SwissSkills*. Diplomarbeit im Rahmen des XXII Diplom-Lehrgangs für Verbands-/NPO-Management des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Freiburg. Unveröffentlicht.

Hummel, U. (2004): *Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation*. Arbeitshilfen aus der Praxis für die Praxis der Sozialen Arbeit. agke Augsburg (Hrsg.). Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.

Stockmann, R. (2006): *Evaluation und Qualitätsentwicklung*. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann Verlag GmbH.

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (2013): *Berufsbildung in der Schweiz 2013 – Fakten und Zahlen*. <http://www.sbf.admin.ch/berufsbildung/index.html?lang=de>, 03.04.2013.

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (2013): *Lehrstellenbarometer August 2013*. Detaillierter Ergebnisbericht. Umfrage bei Jugendlichen und Unternehmen im Auftrag des SBFI. Link Institut. <http://www.sbf.admin.ch/berufsbildung/01587/01607/index.html?lang=de>, 31.10.2013.

Strupler, M. & Wolter S.C. (2012). *Die duale Lehre: eine Erfolgsgeschichte – auch für die Betriebe*. Ergebnisse der dritten Kosten-Nutzen-Erhebung der Lehrlingsausbildung aus der Sicht der Betriebe. Glarus/Chur: Rügger Verlag.

Web-Links:

SwissSkills : <http://www.swiss-skills.ch>

EuroSkills: <http://www.euroskills.org/>

WorldSkills: <http://www.worldskills.org/>

LuxSkills Luxemburg: <http://www.luxskill.lu/>

SkillsAustria:

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=282687&dstid=6792&opennavid=36468

WorldSkills France: <http://www.worldskills-france.org/>

WorldSkills Germany: http://www.worldskillsgermany.de/was_ist_worldskills_germany/index.htm

Einschaltquoten: <http://www.marcbachmann.ch/schweizer-fernsehen-weiter-im-quotensinkflug/>

Analysierte Dokumente von SwissSkills und dem SBFI:

- Auswertung WorldSkills Calgary 2009 (3.09.2011)
- Bundesgesetz vom 13. Dezember 2002 über die Berufsbildung (BBG)
- Bundesgesetz vom 5. Oktober 1990 über Finanzhilfen und Abgeltungen (Subventionsgesetz, SuG)
- Erfolgsrechnungen 2008–2012
- Filmprojekt WorldSkills London 2011 (1.03.2011)
- Grobkonzept für gemeinsame Medienkommunikation und PR-Aktivitäten mit den Verbänden (6.01.2010)
- Info Letter 2010–2012 (verschiedene)
- Jahresbericht SwissSkills 2008
- Jahresbericht SwissSkills 2009
- Jahresbericht SwissSkills 2010
- Jahresbericht SwissSkills 2011
- Jahresbericht SwissSkills 2012
- Kommunikationsplanung WorldSkills London 2011 (16.05.2011)
- Kommunikationskonzept für SwissSkills mit seinen Austauschpartnern (13.04.2010)
- Konzeptskizze Medienarbeit Schweizermeisterschaften (21.02.2010)
- Protokolle zu den Informationsveranstaltungen mit den Berufsverbänden 2010–2012
- Protokolle der Stiftungsratssitzungen 2010–2012 (verschiedene)
- Leistungsauftrag zwischen BBT und SwissSkills 2008–2011
- Leistungsvereinbarung für die italienischsprachige Schweiz (1.09.2009)
- Organisationsreglement der Stiftung SwissSkills (13.09.2011)
- Spesenreglement für Organe und Funktionäre (9.07.2010)
- Strategie der Stiftung SwissSkills (13.09.2011)
- Subventions-Vertrag zwischen SBFI und SwissSkills (01.01.2012–31.12.2015)
- Vereinbarung zwischen SwissSkills und Walker Management AG (03.03.2008)

6.3 Qualitative Interviews

Interviewpartner	Anzahl
Amtsleitungen kantonale Berufsbildungsämter	2 Personen
Berufs- und Branchenverbände	3 Personen
Expert/innen WorldSkills 2013	2 Personen
Geschäftsleitung SwissSkills	3 Personen
Kandidat/innen WorldSkills 2013	2 Personen
Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation	3 Personen
Stiftungsrat SwissSkills	3 Personen
Supporter Club	2 Personen
Teamleader WorldSkills 2013	1 Person

6.4 Beteiligung der Berufs- und Branchenverbände an der Befragung

Berufs- und Branchenverbände, die Schweizermeisterschaften durchführen:	Berufs- und Branchenverbände, die <u>keine</u> Schweizermeisterschaften durchführen:
Auto Gewerbe Verband	2rad Schweiz
Bildung Detailhandel Schweiz	Berufsverband der Schweizer Tanzschaffenden
BodenSchweiz	Berufsverband Feinwerkkörper
coiffureSUISSE	CSS Centralverband Schweizer Schneidermeister
GastroSuisse	CURAVIVA.CH
Holzbau SCHWEIZ	IG LETEX
Hotel & Gastro Union	Interessengemeinschaft Kaufmännische Grundbildung
ICT Berufsbildung Schweiz	Interessengemeinschaft Korbflechterei Schweiz
Interessengemeinschaft der Schweiz. Parkettindustrie	Interessengemeinschaft Kunsthandwerk Holz
interieursuisse	Interessengemeinschaft Weben IGW
Paritätische Berufsbildungsstelle für visuelle Kommunikation	LOBAG für d'Bure
Schweizer Berufsphotografen und Fotodesign	OdA Hauswirtschaft Schweiz
Schweizer Fachverband für Kosmetik	OdASanté
Schweizerische Metall-Union	pharmaSuisse-Schweiz. Apothekerverband
Schweizerischer Bäcker-Confiseurmeister-Verband	Reifen-Verband der Schweiz
Schweizerischer Baumeisterverband	SAVOIRSOCIAL
Schweizerischer Carrossierverband	Schweizer Bauernverband
Schweizerischer Maler- und Gipserunternehmer-Verband	Schweizer Naturstein Produzenten
Schweizerischer Plattenverband	Schweizerischer Bootbauerverband
Schweizerischer Verein für Schweisstechik	Schweizerischer Drogistenverband
suissetec Schweizerisch-Liechtensteinischer Gebäudetechnikerverband	Schweizerischer Fachverband Betriebsunterhalt
Swiss Form Verband Schweizerischer Modell- und Formenbaubetriebe	Schweizerischer Kaminfegermeister-Verband
SwissCouture	Schweizerischer Maschinenbau-Elektro- und Informatikfachlehrerverband
Swissmem Berufsbildung	Schweizerischer Modegewerbeverband
Unternehmerverband Gärtner - JardinSchweiz	Schweizerischer Modistinnenverband
Verband Schweiz. Schreinermeister und Möbelfabrikanten	Schweizerischer Podologen-Verband
Verband Schweizer Goldschmiede und Uhrengeschäfte	Schweizerischer Verband der Dentalassistenten
Verband Schweizerischer Elektro-Installationsfirmen	swissceramics

Berufs- und Branchenverbände, die Schweizermeisterschaften durchführen:	Berufs- und Branchenverbände, die <u>keine</u> Schweizermeisterschaften durchführen:
Verein Polybau	Verband Fotohandel Schweiz
	Verband Fuss & Schuh
	Verband Schweizerischer Carrosseriesattler
	Verband Schweizerischer Ziegelindustrie
	Verband Stahl-, Metall- und Papierrecycling Schweiz
	Verband Werbetechnik + Print
	VSBS
	Waldwirtschaft Schweiz
	Verband der Schweizerischen Lack- und Farbindustrie

6.5 Berufe der Schweizermeisterschaften 2008–2012

Berufsverband	Beruf	2008	2009	2010	2011	2012
Interieursuisse	Innendekorateur/in		x		x	
	Innendekorationsnäher/in		x		x	
SFV Schweizerischer Floristenverband Jungflor	Florist/in		x	x		x
Swiss ICT	IT Netzwerktechniker/in		x	x	x	x
	IT Software Applikationen		x	x	x	x
	IT Webdesign		x	x	x	x
SKCV Schweizer Konditor-Confiseurmeisterverband	Konditorei-Confiserie		x	x	x	x
	Bäckerei-Konditorei		x	x	x	x
	Detailhandel Bäckerei-Konditorei-Confiserie		x	x	x	x
Schweizer Fleisch-Fachverband	Detailhandel Branche Fleischwirtschaft		x	x	x	x
	Fleischfachmann/-fachfrau		x	x	x	x
Suissetec Schweizerischer-Liechtensteinischer Gebäudetechnikverband	Gebäudetechnikplaner/in Heizung			x	x	x
	Gebäudetechnikplaner/in Lüftung			x	x	x
	Gebäudetechnikplaner/in Sanitär			x	x	x
	Spengler/in		x	x	x	x
	Heizungsinstallateur/in		x		x	x
	Lüftungsanlagebauer/in		x		x	x
	Sanitärinstallateur/in		x		x	x
VHP Verband Schweizerischer Hafner- und Plattenlegegeschäfte	Hafner/in EFZ		x			
Verband Schweizer Goldschmiede und Uhrenfachgeschäfte	Goldschmied/in Design			x	x	x
	Goldschmied/in Technik			x	x	x
JardinSuisse Unternehmerverband Gärtner Schweiz	Gärtner/in Garten und Landschaftsbau			x		x
Schweizer Naturstein Produzenten	Steinmetz/in			x		x
SwissCouture	Bekleidungsgestalter/in			x		x
Swissmem	Automatiker/in			x		x
	Elektroniker/in			x		x
	Konstrukteur/in			x		x
SFK Schweizer Fachverband für Kosmetik	Kosmetiker/in			x		x

Berufsverband	Beruf	2008	2009	2010	2011	2012
SMGV - Schweizer Maler- und Gipserunternehmerverband	Gipsler/in	x				x
	Maler/in	x				
	Dekorationsmaler/in			x		x
	Stuckateur-Trockenbauer/in			x		
SWISS FORM Verband Schweizerischer Modellbaubetriebe	Formenbauer/in	x		x		x
SPV Schweizerischer Plattenverband	Plattenleger/in	x		x		x
BodenSchweiz	Bodenleger/in					x
	Parkettleger/in					x
Hotel + Gastro formation	Koch/Köchin	x		x		x
	Restaurationsfachmann/-fachfrau	x		x		x
VSEI Verband Schweizerischer Elektroinstallationsfirmen	Elektroinstallateur/in	x		x		x
	Telematiker/in					x
SBV Schweizerischer Baumeisterverband	Maurer/in Hochbau	x			x	x
Holzbau Schweiz	Zimmermann/Zimmerin		x		x	
VSCI Schweizerischer Carrosserieverband	Autolackierer/in		x			x
	Carrosseriespengler/in		x			x
AGVS Auto Gewerbe Verband Schweiz	Automechaniker/in		x	x		x
VSSM Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten	Schreiner/in Bau		x			x
	Schreiner/in Möbel		x	x		x
	Massivholzschreiner/in			x		
CoiffureSUISSE Verband Schweizer Coiffeurgeschäfte	Coiffeur/Coiffeuse Fachrichtung Damen		x	x	x	x
	Coiffeur/Coiffeuse Fachrichtung Herren		x			
SMU Schweizerische Metall-Union Metallhandwerk/Landtechnik	Metallbauer/in		x	x		x
	Hufschmied/in		x	x	x	x
	Land-, Baumaschinen-, Motorgerätemechaniker/in			x	x	x
Schweizerischer Verband Dach + Wand - Polybau	Polybauer/in Dachdecken		x	x	x	x
	Dachdecker/in Flachdach		x	x		
	Polybauer/in Fassadenbau		x	x	x	x
	Polybauer/in Abdichten			x	x	X
Schweizerischer Verband für Kältetechnik	Kältesystem-Monteur/in		x	x	x	x
	Kältesystem-Planer/in			x	x	X

Berufsverband	Beruf	2008	2009	2010	2011	2012
SWISSMECHANIC	Polymechaniker/in - Automation			x		
	Polymechaniker/in - CNC Drehen			x		x
	Polymechaniker/in - CNC Fräsen			x		x
Paritätische Berufsbildungsstelle für visuelle Kommunikation	Polygrafiker/in					x
Schweizer Berufsphotografen und Fotodesign	Fotograf/in					x
Bildung Detailhandel Schweiz	Detailhandelsangestellte/r					x

6.6 Detailkosten der Verbände für Schweizermeisterschaften und WorldSkills

Abbildung A1: Detailkosten für Schweizermeisterschaften (Mittelwerte)

	Mittelwerte			
	Verbände mit > 500 Mitglieder, CHF	N	Verbände mit ≤ 500 Mitglieder, CHF	N
Vorausscheidung	47'455	11	10'000	1
Mietkosten	44'643	14	14'500	4
Werbekosten	13'806	18	3'500	4
Personalkosten	40'467	15	7'875	4
Installationskosten	36'938	16	8'550	4
Lohnausfallentschädigungen	17'438	16	16'600	3
Weitere Kosten	27'600	15	5'625	4

Quelle: Onlinebefragung Berufs- und Branchenverbände 2013

Abbildung A2: Detailkosten für die Teilnahme an WorldSkills (Mittelwerte)

	Mittelwerte			
	Verbände mit > 500 Mitgliedern, CHF	N	Verbände mit ≤ 500 Mitgliedern, CHF	N
Werbematerial	8'167	12	3'333	3
Vorbereitung der Kandidat/innen	19'833	12	24'667	3
Lohnausfallentschädigung Expert/innen	14'992	12	8'000	3
Lohnausfallentschädigung Kandidat/innen	5'900	9	10'000	1
Reisekosten	7'750	12	8'667	3
Materialkosten	10'636	11	3'000	2
Andere Kosten	18'000	7	20'000	1

Quelle: Onlinebefragung Berufs- und Branchenverbände 2013