



EHB

EIDGENÖSSISCHE
HOCHSCHULE FÜR
BERUFSBILDUNG

Schweizer Exzellenz in Berufsbildung

STRATEGISCHE MEHRJAHRESPLANUNG 2025–2028

VERABSCHIEDET DURCH DEN EHB-RAT AM 15. JUNI 2022

Impressum

Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB
Kirchlindachstrasse 79
3052 Zollikofen
Tel. +41 58 458 27 00
info@ehb.swiss
www.ehb.swiss

Redaktion

Vera Jerjen

Gestaltung

Atelier Scheidegger, Bern

INHALTSVERZEICHNIS

EXECUTIVE SUMMARY	2
1 EINLEITUNG	4
1.1 Die Rolle der EHB im Berufsbildungssystem	4
1.2 Wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert	4
1.3 National tätig und regional verankert	4
1.4 Strategische Leitlinien der EHB für die Jahre 2021–2028	5
2 DIE BERUFSBILDUNG IN ZEITEN BESCHLEUNIGTEN WANDELS	6
2.1 Herausforderungen für das Berufsbildungssystem	6
2.2 Herausforderungen für die EHB	7
2.3 Ziel	8
2.4 Massnahmen	8
3 DIGITALES LEHREN UND LERNEN	10
3.1 Herausforderungen für die Pädagogischen Hochschulen	10
3.2 Berufsbildungsspezifische Herausforderungen für die EHB	11
3.3 Ziele	11
3.4 Massnahmen	12
4 NACHHALTIGE ENTWICKLUNG	14
4.1 Herausforderungen für die Pädagogischen Hochschulen	14
4.2 Herausforderungen und Potenziale in der Berufsbildung	14
4.3 Ziel	15
4.4 Massnahme	15
5 DIE SCHWEIZER BERUFSBILDUNG IN EINER GLOBALISIERTEN WELT	16
5.1 Herausforderung: Nationale und internationale Bekanntheit des Schweizer Berufsbildungssystems	16
5.2 Ziel	16
5.3 Massnahme	17
5.4 Herausforderung: Kompetenzen in einer globalisierten Arbeitswelt	17
5.5 Herausforderungen für die EHB	18
5.6 Ziele	18
5.7 Massnahmen	18
6 ERFOLGSFAKTOREN	20
6.1 Positionierung als Hochschule für Berufsbildung	20
6.2 Chancengerechtigkeit – Förderung des Nachwuchses	20
6.3 Notwendigkeit einer soliden Finanzierung und der Steigerung von Effektivität und Effizienz	20
7 FINANZIELLE PLANUNG	22
7.1 Priorisierung der Massnahmen entlang der Finanzszenarien	22
7.2 Erläuterungen zu den Szenarien	24
8 REFERENZDOKUMENTE	25

EXECUTIVE SUMMARY

Die Berufsbildung erfüllt in der Schweiz wichtige gesellschaftliche und ökonomische Funktionen. Sie fördert die Integration junger Menschen in die Gesellschaft und trägt wesentlich zum breit verteilten Wohlstand und zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit bei.

Im Hinblick auf den raschen und tiefgreifenden Wandel, der durch Entwicklungen wie die digitale Transformation, den Klimawandel und weitere globale Ereignisse ausgelöst werden, gilt es, die Resilienz dieses Systems zu stärken – nicht zuletzt im Hinblick auf den Fachkräftemangel, der sich in zahlreichen Branchen verstärkt. Als Pädagogische Hochschule für Berufsbildung kann die EHB hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten, indem sie das Berufsbildungssystem analysiert und im Hinblick auf wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Trends Lösungen für die Akteure des Berufsbildungssystems, für die Lernorte sowie für die Berufsbildungsverantwortlichen entwickelt. Mit ihrer Arbeit will die EHB einen Beitrag leisten zur Arbeitsmarktintegration und zur Chancengerechtigkeit sowie zur Bekämpfung des Fachkräftemangels. Dies gelingt, indem die EHB die Berufsbildung auf allen gesellschaftlichen Ebenen unterstützt: auf der Makroebene das Berufsbildungssystem und damit die Governance der Berufsbildung, auf der Mesoebene die Berufsentwicklung und die drei Lernorte Schule, überbetriebliche Kurse und Betriebe und auf der Mikroebene die Aus- und Weiterbildung der Berufsbildungsverantwortlichen.

Um dem beschleunigten Wandel in der Berufsbildung zu begegnen (**Kap. 2**), bearbeitet die EHB in Lehre und Forschung das Thema des lebenslangen Lernens. Sie beschäftigt sich mit Bildungs- und Berufsverläufen, zeigt auf, welche Kompetenzen in Zukunft an Bedeutung gewinnen und entwickelt Konzepte, wie die Kompetenzen an den Lernorten gefördert werden können.

Die Digitalisierung (**Kap. 3**) trägt zur Beschleunigung des Wandels bei und stellt für die Berufsbildung damit einerseits eine Herausforderung dar, sie schafft aber auch neue Möglichkeiten, die bisher nur zum Teil genutzt werden. Die EHB erforscht den Einsatz von Lerntechnologien in der Berufsbildung und unterstützt Berufsbildungsverantwortliche, die Effekte der Digitalisierung in ihrem Unterricht differenziert zu reflektieren und die digitalen Möglichkeiten in ihrem Unterricht lernwirksam und unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen (Datenschutz, Urheberrechte) einzusetzen.

An den drei Lernorten verfügt die Berufsbildung über vielfältige Möglichkeiten, zukunftsverantwortliches, auf eine nachhaltige Entwicklung (**Kap. 4**) gerichtetes Denken zu fördern und für das Potenzial nachhaltiger Produktionsprozesse zu sensibilisieren. Als Pädagogische Hochschule und durch ihren engen Bezug zur Praxis und zu den Lernorten hat die EHB die Möglichkeit, als Multiplikatorin zu wirken. Die EHB fördert ein Verständnis von nachhaltiger Entwicklung, das Aspekte sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit in integrierter Weise berücksichtigt und theoretische Ansätze mit praktischer Anwendung verbindet.

Absolventen und Absolventinnen einer Schweizer Berufsbildung treten nach Abschluss ihrer Ausbildung in einen Arbeitsmarkt ein, der durch eine globalisierte Wirtschaft geprägt ist (**Kap 5**). Die EHB unterstützt den Bund in der internationalen Berufsbildungszusammenarbeit und trägt dazu bei, die Bekanntheit und Anerkennung des Schweizer Berufsbildungssystems im In- und Ausland zu erhöhen.

Mit dieser Schwerpunktsetzung führt die EHB wichtige berufsbildungsspezifische und transversale Themen und Ziele der laufenden BFI-Periode im Rahmen des Grundauftrags weiter. Die Integration zusätzlicher strategischer Akzente und die Bearbeitung weiterer transversaler Themen ist an die Entwicklung der finanziellen Mittel gebunden (**Kap. 7**):

- Bei einem jährlichen Wachstum der finanziellen Beiträge des Bundes um +0.5% real ist eine Fokussierung auf den Grundauftrag der EHB nötig. Die EHB konzentriert sich auf ihre Kernaufgaben als Pädagogische Hochschule für Berufsbildung und unterstützt in diesem Rahmen Wandel und Innovation in der Berufsbildung, z.B. zu den Themen lebenslanges Lernen, innovative didaktische Methoden und Lerntechnologien.
- Bei einem jährlichen Wachstum der finanziellen Beiträge des Bundes um +1.5% kann die EHB verstärkt auf Trends in der Berufsbildung eingehen und Verbundpartner und Lernorte gezielt im Hinblick auf spezifische Herausforderungen (Handlungskompetenzorientierung; Wandel der beruflichen Identität, nachhaltige Entwicklung u.a.) unterstützen. Sie kann zudem ihr Engagement in den transversalen Themen der laufenden BFI-Periode im Rahmen des Grundauftrags weiterführen.
- Bei einem jährlichen Wachstum der finanziellen Beiträge des Bundes um +2.5% kann die EHB den Lernort Betrieb verstärkt unterstützen. Zudem kann sie Angebote und Expertise zum neuen transversalen Thema der BFI-Periode 2025–2028 «Nationale und internationale Zusammenarbeit» aufbauen, mit einem Fokus auf die Themen Mehrsprachigkeit und Mobilität in der Berufsbildung. Einen weiteren strategischen Akzent kann die EHB in der Entwicklung und dem Betrieb einer nationalen Plattform-Lösung für die Lernorte und die Verbundpartner setzen.

1 EINLEITUNG

Die vorliegende strategische Mehrjahresplanung besteht aus zwei Teilen: Nach der Einleitung, welche die Rolle der EHB im Berufsbildungssystem aufzeigt, werden in einem ersten Teil zentrale gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Herausforderungen der kommenden Jahre und Jahrzehnte thematisiert (**Kap. 2-5**). Es wird dargelegt, mit welchen Zielen und Massnahmen die EHB als Hochschule für Berufsbildung in den Jahren 2025–2028 auf diese Herausforderungen reagieren wird und welche Leistungen sie für das Berufsbildungssystem im Hinblick auf die Herausforderungen generieren kann.

Im zweiten Teil werden Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der Massnahmen identifiziert (**Kap. 6**) und die geplanten Massnahmen werden entlang von drei finanziellen Szenarien priorisiert (**Kap. 7**).

1.1 Die Rolle der EHB im Berufsbildungssystem

Innerhalb des Berufsbildungssystems nimmt die EHB als Pädagogische Hochschule für Berufsbildung eine wichtige Rolle ein: einerseits indem sie das Berufsbildungssystem im Kontext gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und sozialer Entwicklungen analysiert und evidenzbasiertes Steuerungswissen für die Verbundpartner generiert, andererseits indem sie selbst durch ihr Angebot in Lehre und Dienstleistungen den Wandel der Berufsbildung mitgestaltet. Als nationale Hochschule ist die EHB zentrale Ansprechpartnerin für die Aus- und Weiterbildung von Berufsbildungsverantwortlichen sowie für Entwicklungsvorhaben in der Berufsbildung. Die EHB unterstützt die Berufsbildung somit auf Makroebene (Berufsbildungssystem), auf Mesoebene (Lernorte) und auf Mikroebene (Berufsbildungsverantwortliche).

1.2 Wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert

Als Pädagogische Hochschule legt die EHB Wert auf die Verbindung von Forschung, Lehre und Dienstleistungen und steht im nationalen und internationalen Austausch mit anderen Hochschulen und Forschungsinstitutionen, welche die Berufsbildung erforschen. Das im Rahmen von Forschungsprojekten gewonnene Wissen fliesst in die Lehre und die Dienstleistungen an der EHB ein und in die Berufsbildungspraxis zurück. Ebenso werden aus der Praxis generierte Frage- und Problemstellungen aufgenommen und wissenschaftlich analysiert. So können von den Ergebnissen die Lehrenden und Lernenden der Berufsbildung, Berufsfachschulen, Organisationen der Arbeitswelt, Akteure der Berufsbildungspolitik und die Gesellschaft profitieren.

1.3 National tätig und regional verankert

Wie die Berufsbildung ist die EHB national organisiert und regional verankert. Die EHB kann somit Leistungen im Berufsbildungsbereich anbieten, die schweizweit harmonisiert, aber an die drei Sprachregionen angepasst sind. Im Unterschied zu anderen Pädagogischen Hochschulen bietet die EHB ein umfangreiches Angebot in der Berufsentwicklung an. Sie begleitet die Organisationen der Arbeitswelt dabei von der Analyse bis zur nationalen Umsetzung – im Unterschied zu privaten Anbietern in diesem Bereich, die nicht national tätig sind und keine schweizweite Begleitung in der Umsetzung anbieten.

1.4 Strategische Leitlinien der EHB für die Jahre 2021–2028

Das übergeordnete Ziel der strategischen Ausrichtung der EHB in den Jahren 2021–2028 besteht darin, durch Expertise, Gestaltungswillen und Kooperation im Bereich der Berufsbildung einen entscheidenden Mehrwert zu generieren für die Gesellschaft insgesamt und für die EHB-spezifischen Anspruchsgruppen – Arbeitswelt, Berufsbildungslandschaft und Hochschullandschaft – im Besonderen.

Damit dieses übergeordnete Ziel erreicht werden kann, stehen in den Jahren 2021–2028 an der EHB die folgenden strategischen Themenfelder im Fokus:

- 1) Wandel und Innovation in der Berufsbildung
- 2) Digitale Transformation
- 3) Nachhaltige Entwicklung
- 4) Selbstverständnis und Hochschulkultur
- 5) Organisation: Zusammenarbeit und Agilität

Die vorliegende strategische Planung zeigt auf, welche Leistungen die EHB im Hinblick auf gesamtgesellschaftliche und berufsbildungsspezifische Herausforderungen erbringen kann und fokussiert daher insbesondere auf die ersten drei strategischen Themenfelder. Daneben wird die EHB die Hochschulentwicklung weiter vorantreiben und dabei insbesondere die Themenfelder 4 und 5 bearbeiten.

2 DIE BERUFSBILDUNG IN ZEITEN BESCHLEUNIGTEN WANDELS

2.1 Herausforderungen für das Berufsbildungssystem

Die Gesellschaft befindet sich in einem intensiven Prozess der Transformation: Durch den Klimawandel und andere Umweltprobleme ist sie gezwungen, Konsum und Wirtschaft neu zu denken und Produktionsprozesse umzustellen. Gleichzeitig verändern sich Arbeits-, Produktions- und Geschäftsabläufe durch die Möglichkeiten der Digitalisierung, die mehr und mehr alle Bereiche des modernen Lebens und durchdringt und nicht zuletzt auch die Arbeitswelt weiter transformiert.

Diese Entwicklungen führen zu einer hohen Nachfrage nach Fachkräften auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, die in einigen Branchen bereits heute zu einem Fachkräftemangel führt, der sich – besonders in einzelnen Branchen – weiter verschärfen dürfte. Im Hinblick auf die zunehmend komplexen und digital gestützten Arbeitsabläufe sind vor allem neue, höhere und weiterführende Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt gefragt.¹ Es lässt sich ein deutlicher Trend zum «Upskilling» beobachten. Der rasche Wandel der nachgefragten Kompetenzen verlangt weiter ein ständiges Up- und Reskilling der Arbeitnehmenden.²

Wandel gehört seit jeher zur Arbeitswelt. Das Berufsbildungssystem antizipiert ihn in der regelmässigen Revision von Berufen. Das rasante Tempo der Digitalisierung sowie der mit dem Klimawandel verbundene Anpassungsdruck erhöhen die Geschwindigkeit und die Tragweite der Veränderungen, mit denen sich das Berufsbildungssystem konfrontiert sieht, erheblich. Die Covid-19-Pandemie hat zudem gezeigt, dass unvorhergesehene Ereignisse den Wandel zusätzlich beschleunigen und darüber hinaus mit weiteren Herausforderun-

gen verbunden sein können. Vergleichbare Effekte sind auch in Zukunft im Zusammenhang mit unvorhergesehenen Ereignissen zu erwarten.

Dadurch entsteht ein hoher Anpassungsdruck auf das stark reglementierte Berufsbildungssystem, das auf diese Herausforderungen rasch reagieren und für die Arbeitnehmenden Möglichkeiten schaffen muss, sich in einem Prozess des lebenslangen Lernens regelmässig weiterzuqualifizieren. Mit der «Strategie Berufsbildung 2030» reagiert die Berufsbildung auf diese Herausforderungen. Die Strategie verfolgt u.a. folgende Ziele:

- Ausrichtung des Berufsbildungssystems auf das lebenslange Lernen
- Flexibilisierung und Modularisierung der Berufsbildung³
- Revision von Berufen, Abschaffung von Berufen, Schaffung neuer Berufe
- Koordinierte Weiterentwicklung der Berufsbildung an den drei Lernorten

Durch Veränderungen in den Produktionsprozessen, den Arbeitsabläufen sowie in der Arbeitskultur verändern sich auch die Anforderungen an Arbeitnehmende. Diese müssen zunehmend die Bereitschaft zeigen, sich lebenslang weiterzubilden. Transversale Kompetenzen⁴ gewinnen an Bedeutung, Kompetenzen also, die berufs- und situationsübergreifend dazu befähigen, komplexe Handlungsanforderungen zu bewältigen. In Berufsbildung und Berufsentwicklung hat in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Handlungskompetenzen bereits deutlich zugenommen.⁵ Von wachsender Bedeutung sind in einer globalisierten Arbeitswelt ausserdem Sprachkompetenzen und interkulturelle Kompetenzen (vgl. Kap. 5).

1 Vgl. Aepli, Manuel, Angst, Vanessa, Iten, Rolf u.a., *Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung* (SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik 47), Bern 2017.

2 Vgl. WBF, EDK, *Gemeinsame bildungspolitische Ziele für den Bildungsraum Schweiz*, Bern 2019 (Ziele 6 und 8).

3 Vgl. dazu: Seufert, Sabine, *Flexibilisierung der Berufsbildung im Kontext fortschreitender Digitalisierung*, Bern 2018.

4 Vgl. Scharnhorst, Ursula, Kaiser, Hansruedi, *Transversale Kompetenzen. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFJ im Rahmen des Projekts «Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien»*, Bern 2018.

5 Vgl. <https://berufsbildung2030.ch/de/projekte/21-projekte-de/58-flexibilisierung-berufsfachschulen> (letzter Zugriff: 24.06.2022).

Um die Arbeitsmarktfähigkeit der Arbeitnehmenden zu gewährleisten, dem Fachkräftemangel zu begegnen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Schweiz zu stärken, muss das Berufsbildungssystem rasch auf Veränderungen bezüglich der vom Markt geforderten Kompetenzen reagieren. Das Berufsbildungssystem muss laufend so reformiert werden, dass die vermittelten Kompetenzen mit den Bedürfnissen des Arbeitsmarkts übereinstimmen. Arbeitnehmende brauchen den jeweils richtigen Mix aus beruflichen Kernkompetenzen und berufsübergreifenden, transversalen Handlungskompetenzen.

Die Ausrichtung auf Kernkompetenzen und transversale Handlungskompetenzen erfordert die Entwicklung und Einführung neuer, innovativer Lernkulturen. Selbstgesteuertes und projektbasiertes Lernen gewinnen an Bedeutung. Dies bedeutet auch, dass die Rolle von Lehrpersonen und Berufsbildnerinnen und -bildnern an den drei Lernorten sich verändert.

«Der schnelle Wandel der Rollen und Verantwortlichkeiten des Bildungspersonals muss sich in neuen Politiken sowie Ansätzen der beruflichen Aus- und Weiterbildung widerspiegeln. So bedarf es systematischer und gleichzeitig flexibler Ansätze, um Bildungsverantwortliche im hochdynamischen Wandel mitzunehmen.»⁶

Der schnelle Wandel auch der beruflichen Rolle kann für die betroffenen Personen sowie für Schulen und Betriebe eine grosse Herausforderung darstellen. Deshalb müssen Schulen und Betriebe bei der Einführung neuer Ausbildungskonzepte und einer neuen Lernkultur fachlich begleitet werden.

2.2 Herausforderungen für die EHB

Die beschleunigte Transformation der Arbeitswelt stellt alle Akteure der Berufsbildung vor grosse Herausforderungen. Sie fordert auch die EHB: Als Hochschule für Berufsbildung leistet die EHB einen massgeblichen Beitrag an der Mitgestaltung der Transformation der Berufsbildung. Sie ist dabei herausgefordert, Trends frühzeitig zu erkennen und zu erforschen. Die EHB muss sowohl ihre eigenen Angebote in Lehre und Dienstleistung evidenzbasiert und praxisorientiert weiterentwickeln als auch die Verbundpartner und Lernorte dabei unterstützen, Berufe zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. Die laufende bedarfsorientierte Weiterentwicklung der Angebote erfordert eine hohe Flexibilität und ist mit einem hohen Koordinations- und Ressourcenbedarf verbunden.

6 Seufert, Sabine, *Flexibilisierung der Berufsbildung im Kontext fortschreitender Digitalisierung*, Bern 2018, S. 29.

2.3 Ziel

Im Hinblick auf die beschriebenen Herausforderungen setzt sich die EHB folgendes Ziel:

Die EHB bietet dem Berufsbildungssystem mit den Verbundpartnern, den Lernorten sowie den Berufsbildungsverantwortlichen **wissenschaftlich und pädagogisch fundierte Unterstützung** bei der Bewältigung der beschriebenen gesellschaftlichen Transformationsprozesse.

Zur Erreichung des Ziels sind alle Leistungsbereiche der EHB gefordert:

Forschung: Die EHB erforscht das Berufsbildungssystem und generiert so Steuerungswissen für die Berufsbildung. Bereits in den vergangenen Jahren sowie aktuell ist die EHB an verschiedenen Projekten der «Berufsbildung 2030» beteiligt.⁷ Die EHB ist gefordert, neue Trends zu erkennen und die Konsequenzen für die Berufsbildung zu untersuchen.

Berufsentwicklung und Dienstleistungen: Durch ihr Engagement in der Berufsentwicklung bringt die EHB ihre Expertise zudem in den Prozess der Umgestaltung und Neuschaffung von Berufen ein und leistet einen Beitrag zur Bekämpfung bestehenden bzw. zur Vermeidung eines drohenden Fachkräftemangels. In der Berufsentwicklung ist die EHB gefordert, die Organisationen der Arbeitswelt, die Trägerschaften, die Kantone und die Schulen im Prozess der Flexibilisierung und Modularisierung der Berufsbildung zu unterstützen und den Wandel zur Handlungskompetenzorientierung zu begleiten.

Lehre: In ihrem Aus- und Weiterbildungsangebot geht die EHB stark auf die spezifischen Bedürfnisse der Lehrpersonen und Berufsbildungsakteure und -akteurinnen im Prozess der Transformation ein – bis hin zu massgeschneiderten Angeboten für Berufsbildungsverantwortliche, Berufsbildner/innen und Praxisausbildner/innen. Die EHB richtet ihr Angebot auf lebenslanges Lernen aus, was aktuell in der organisationalen Zusammenführung der Leistungsbereiche Aus- und Weiterbildung umgesetzt wird. Auf diesen Prozess wird eine Phase der konzeptionellen Abstimmung des Aus- und Weiterbildungsangebots im Sinne des lebenslangen Lernens folgen.

2.4 Massnahmen

2.4.1 Strategische Ausrichtung im Rahmen des Grundauftrags

Zur Erreichung des Ziels sieht die EHB folgende Massnahmen vor, die in einer inhaltlichen Ausrichtung des Angebotes im Rahmen des Grundauftrags bestehen:

1. Die EHB richtet ihr Angebot auf das **lebenslange Lernen** aus.
2. EHB zeigt auf, welche **Kompetenzen** an Bedeutung gewinnen und wie diese Kompetenzen an den verschiedenen Lernorten mit innovativen didaktischen Methoden gezielt gefördert werden können.
3. Die EHB begleitet den Wandel zur **Handlungskompetenzorientierung** in der Berufsbildung.
4. Die EHB erforscht, begleitet und unterstützt den mit der Einführung neuer Ausbildungskonzepte und Methoden verbundenen **Wandel in der beruflichen Identität** und der Rolle von Lehrpersonen, Berufsbildner und Berufsbildnerinnen und weiteren Akteuren der Berufsbildung.

⁷ Projekte wurden bzw. werden beispielsweise zu den Themen «Transversale Kompetenzen», «Digitale Lehr- und Lernformen», «Anrechnungspraxis von Berufsbildungsleistungen an höheren Fachschulen», «Anrechnung von Bildungsleistungen in der beruflichen Grundbildung», «Entlastung der Lehrbetriebe durch Regulierungsabbau» und «Stärkung der betrieblichen Ausbildungskompetenz» durchgeführt.

Mit den Massnahmen 1 und 2 führt die EHB Projekte und Themenschwerpunkte in der laufenden BFI-Periode fort. Die Fortführung sichert eine langfristige und nachhaltige strategische Ausrichtung.

Die Massnahmen 3 und 4 beinhalten eine Intensivierung des Engagements in Bereichen, für welche während der laufenden BFI-Periode ein hoher Bedarf an Unterstützung erkannt wurde. Die beiden Massnahmen sind eng miteinander verknüpft: Die Handlungskompetenzorientierung erfordert die Entwicklung und Einführung neuer Lernkulturen. Dieser Prozess geht mit Veränderungen der Rolle von Lehrpersonen und Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern einher. Der Wandel in der beruflichen Identität muss stärker als bisher begleitet werden, um eine Entfremdung von der beruflichen Tätigkeit und den Verlust qualifizierter Berufsbildungsverantwortlicher zu vermeiden.

2.4.2 Strategischer Akzent

Zusätzlich möchte die EHB in der nächsten BFI-Periode einen neuen strategischen Akzent setzen, indem sie ihr Engagement in der Unterstützung des Lernorts «Betrieb» verstärkt:

5. Die EHB unterstützt die **Betriebe** verstärkt in der Entwicklung und Implementierung neuer, innovativer Ausbildungsmethoden.

Das bisherige Angebot der EHB und anderer Akteure in der Berufsbildung zielt insbesondere auf die Unterstützung von Lehrpersonen in Schulen und Berufsbildungsverantwortlichen in überbetrieblichen Kursen. Für die Betriebe existieren bisher nur wenige Angebote zur Unterstützung in dem intensiven Transformationsprozess. Die EHB will vor diesem Hintergrund neue Angebote zur Unterstützung der Betriebe entwickeln.

Trends im Fokus: Observatorium für Berufsbildung

Das Schweizerische Observatorium für die Berufsbildung OBS der EHB identifiziert, beobachtet und analysiert gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen in ihrer Bedeutung für die Berufsbildung.

Leitend sind dabei folgende Fragen: Wie verändern sich zentrale Elemente des Berufsbildungssystems aufgrund neuer Entwicklungen? Wo besteht Handlungsbedarf, um das Berufsbildungssystem langfristig funktionsfähig zu halten? Welche Folgen haben die Veränderungen des Berufsbildungssystems für Individuen, Wirtschaft und Gesellschaft?

Zur Beantwortung dieser Fragen führt das Observatorium ein literaturgestütztes Monitoring sowie vertiefende Analysen durch und publiziert regelmässig Trendberichte. Daneben führt das Observatorium Auftragsforschungsprojekte für Verbundpartner und Berufsverbände durch.



© Adobe Stock

3 DIGITALES LEHREN UND LERNEN

3.1 Herausforderungen für die Pädagogischen Hochschulen

Die digitale Transformation durchdringt alle Bereiche unseres Lebens – unter anderem ermöglicht sie neue Formen des Lehrens und Lernens. Während der Corona-Pandemie mussten Schulen innert kürzester Zeit auf digitale Lehr- und Lernformen umsteigen. Diese Erfahrung hat der digitalen Transformation im Bildungsbereich einen enormen Schub verliehen – sie hat aber auch gezeigt, dass viele Schulen bezüglich der sinnvollen Nutzung des Potenzials, das mit der Digitalisierung verbunden ist, noch am Anfang stehen. Um die Möglichkeiten der Digitalisierung sinnvoll zu nutzen und das Potenzial auszuschöpfen, müssen Lehrpersonen mit dem entsprechenden didaktischen Know-how ausgestattet werden. In einer Umfrage zum digitalen Unterricht während des ersten Corona-Lockdowns gaben mehr als 80% der befragten Lehrpersonen höherer Fachschulen an, ihre Kenntnisse über digitale Technologien und ihren Einsatz im Unterricht im Rahmen von Aus- und Weiterbildungen erweitern zu wollen.⁸

Die Pädagogischen Hochschulen sind hier in einer Schlüsselposition. Sie müssen die erforderliche Expertise aufbauen, laufend erweitern und vermitteln:

«Mit ihrer Forschung und Entwicklung tragen die Pädagogischen Hochschulen zu einem besseren Verständnis von Chancen und Risiken des digitalen Wandels sowie zu dessen Nutzung in Belangen der Bildung bei.»⁹

Und:

«Die Pädagogischen Hochschulen gestalten den Prozess der digitalen Transformation mit, indem sie technische Innovationen und gesellschaftliche Veränderungen aufgreifen, Curricula anpassen, Lehr- und Lernformen weiterentwickeln, Dozierende und Forschende weiterbilden, Forschung und Entwicklung in diesem Bereich betreiben, Dienstleistungen anbieten und institutionelle Strategien und Strukturen modifizieren. Dieser Prozess entwickelt sich laufend weiter, wobei exogene Ereignisse wie die COVID-19-Pandemie den Trend zur Digitalisierung zusätzlich beschleunigen.»¹⁰

Das Potenzial der digitalen Transformation für den Bereich Lehren und Lernen ist längst noch nicht ausgeschöpft. Bisher haben sich die Weiterentwicklungen auf die Bereiche Fernunterricht, Blended learning und Videoanwendungen konzentriert. Diese Bereiche werden weiterhin von Bedeutung sein. Viele Möglichkeiten sind aber noch unzureichend erforscht und werden im Unterricht noch kaum genutzt. Dazu gehören etwa Ansätze wie Gamification, Lernen mithilfe von Simulationen, immersiven Anwendungen (Augmented Reality, Virtual Reality) oder der Einsatz von Learning Analytics.

⁸ Aeschlimann, Belinda, Hänni, Miriam, Kriesi, Irene, *Fernunterricht in der Berufsbildung: Herausforderungen und Potenziale digitaler Lehrmethoden*, Zollikofen 2020, S. 6f.

⁹ swissuniversities, *Massnahmen zur Digitalisierungsstrategie der EDK im Bereich der Lehrerinnen- und Lehrerbildung*. Bericht, Bern 2020, S. 6.

¹⁰ Ebd., S. 4.

Neben technischen Fragen stellen sich bei der Einführung neuer Lerntechnologien didaktische und auch ethische Fragen (z.B. soziale Folgen der Digitalisierung; verantwortungsvoller Umgang mit Daten).¹¹ Die Hochschulen und mit ihnen die EHB sind gefordert, medien- didaktische sowie ethische Fragen in Kooperation zu diskutieren und Lösungen zu entwickeln. Unter anderem engagiert sich die EHB zu diesem Zweck als Gründungsmitglied im Kompetenzzentrum BeLEARN.¹²

3.2 Berufsbildungsspezifische Herausforderungen für die EHB

In der Berufsbildung stellen sich zum Teil andere Fragen der digital gestützten Didaktik als in den allgemeinbildenden Bildungsgängen. Die digitale Transformation stellt ein grosses Potenzial in der Berufsbildung dar. Beispielsweise kann sie die Kooperation der Lernorte vereinfachen. Um dieses Potenzial zu nutzen, braucht es Lösungen, die spezifisch auf die Bedürfnisse der Berufsbildung abgestimmt sind. Als einzige Pädagogische Hochschule mit einem klaren Fokus auf die Berufsbildung und mit nationalem Auftrag ist die EHB gefordert zu untersuchen, wie sich das Potenzial der digitalen Transformation für die Berufsbildung nutzen lässt. Sie ist zudem gefordert, die Forschungserkenntnisse über eine digital gestützte Didaktik in der Berufsbildung rasch in die Angebote von Aus- und Weiterbildung sowie in das Dienstleistungsangebot integrieren. Dadurch entsteht für die EHB als junge Hochschule ein hoher interner Koordinationsbedarf, der nicht allein durch wissenschaftliches Personal mit Aufgaben in verschiedenen Leistungsbereichen und leistungsbereichsübergreifende Projekte abgedeckt werden kann. Es müssen Zeitressourcen und Gefässe für diese Transferarbeit geschaffen werden.

3.3 Ziele

Im Hinblick auf die beschriebenen Herausforderungen setzt sich die EHB folgende Ziele:

- Die EHB entwickelt auf die spezifischen Bedürfnisse der Berufsbildung abgestimmte, digital gestützte didaktische Konzepte und Lösungen für die Berufsbildung.
- Die EHB fördert die Pädagogisch reflektierte, auf Lernwirksamkeit gerichtete Integration von Lerntechnologien in die Berufsbildung.

Als Pädagogische Hochschule für Berufsbildung untersucht die EHB, wie sich das Potenzial der digitalen Transformation für die Berufsbildung nutzen lässt. Neue Lerntechnologien bieten interessante Möglichkeiten, die Lernortkooperation zu vereinfachen und effizienter und effektiver zu gestalten.¹³ Die EHB erforscht und erprobt neue Lerntechnologien für die Berufsbildung und fokussiert dabei besonders die Lernortkooperation.

Damit das so generierte Wissen jeweils zeitnah Eingang in die Praxis der Schulen findet, müssen die neuesten Erkenntnisse zu einer modernen, digital gestützten Didaktik jeweils rasch in die Angebote der Aus- und Weiterbildung sowie in das Dienstleistungsangebot der EHB integriert werden. Weiterhin gilt dabei, dass guter Unterricht sich durch Methodenvielfalt und die nötige Sensibilität im Umgang mit Daten auszeichnet. Im Zentrum steht die Lernwirksamkeit. Aus- und Weiterbildung sind daher gefordert, neben dem Aufzeigen neuer digitaler Möglichkeiten für den Unterricht auch einen reflektierten Umgang mit den neuen Möglichkeiten zu fördern.

11 swissuniversities, *Strategische Planung 2021–2024 von swissuniversities*. Zuhanden der Schweizerischen Hochschulkonferenz, Bern 2018, S. 16.

12 Vgl. <https://belearn.swiss> (Letzter Zugriff: 24.06.2022).

13 *Berufsbildung 2030, Leitbild Berufsbildung 2030*, Bern 2017, Leitlinie 6: «Berufsbildungsverantwortliche und Lehrpersonen wenden neueste Methoden und Techniken an und arbeiten lernortübergreifend zusammen.»

3.4 Massnahmen

3.4.1 Strategische Ausrichtung im Rahmen des Grundauftrags

Zur Erreichung des Ziels sieht die EHB folgende Massnahmen vor, die eine inhaltliche Ausrichtung des Angebotes im Rahmen des Grundauftrags darstellen:

1. Die EHB generiert und verbreitet **Wissen zum Themenkomplex Lerntechnologien**. Sie geht dabei Kooperationen mit anderen Hochschulen ein und sucht den Austausch und die Vernetzung mit Experten, Unternehmen, Schulen.
2. Die EHB integriert neue Methoden und wissenschaftliche Erkenntnisse zum Themenkomplex **digital gestützte Didaktik** in ihre Angebote und Dienstleistungen und wirkt dabei als Multiplikatorin.

Mit Massnahme 1 führt die EHB einen Themenschwerpunkt der laufenden BFI-Periode fort. Die EHB konnte sich in den letzten Jahren als wichtige Expertiseorganisation in der Erforschung von Fragen einer digital gestützten Didaktik der Berufsbildung positionieren.¹⁴ Es gilt, die Forschung in diesem Bereich fortzusetzen.

Die Massnahme 2 stellt den Transfer der Forschungserkenntnisse in Lehre und Dienstleistungen dar. Dieser Transfer ist mit Anpassungen an den Curricula verbunden und erfordert zeitliche Ressourcen in allen Leistungsbereichen.

3.4.2 Strategischer Akzent

Zusätzlich möchte die EHB in der nächsten BFI-Periode einen neuen strategischen Akzent setzen, indem sie mit dem Betrieb einer Plattform einen wichtigen Beitrag zur Vernetzung in der Berufsbildung leistet.

3. Die EHB entwickelt und betreibt eine **Plattform-Lösung** für die Lernorte und die Verbundpartner.

Um das Potenzial von Lerntechnologien für die Lernortkooperation in der Berufsbildungspraxis effektiv und effizient zu nutzen, müssen Lerntechnologien in wissenschaftlich-pädagogischer Begleitung entwickelt, betrieben und laufend adaptiert werden. Um die Zusammenarbeit zwischen den Lernorten möglichst einfach zu gestalten und die kantonalen Budgets nicht durch eine Vielzahl regionaler oder berufsspezifischer Angebote zu belasten, erscheint es sinnvoll, Lösungen zu erarbeiten, die schweizweit zur Verfügung stehen.

Die Akteure der Berufsbildung sehen vor allem bei folgenden digitalen Themenfeldern Unterstützungsbedarf bzw. Koordinationsbedarf auf nationaler Ebene:

- Eine qualitativ hochstehende Plattform-Lösung zur Verknüpfung der Lernorte (anstelle von zahlreichen Teillösungen)
- Rechtssicherheit beim Austausch von Daten, Datenbearbeitung etc.¹⁵
- Rechtssicherheit bezüglich Inhalte (Urheberrecht; Verändern von Inhalten, Erstellen neuer Inhalte etc.)
- Pädagogische Begleitung bei der Konzeption der Inhalte.

¹⁴ Vgl. www.ehb.swiss/forschung/feld-11 (Letzter Zugriff: 24.06.2022).

¹⁵ Wird aktuell von educa.ch im Projekt «Datenföderation in der Berufsbildung» bearbeitet.

Eine Herausforderung der nächsten Jahre für die Berufsbildung besteht insbesondere darin, Aufbau und Betrieb einer Plattform auf nationaler Ebene zu organisieren. Die EHB ist mit ihrer berufspädagogischen Expertise für die Konzeption und Begleitung eines entsprechenden Projekts optimal aufgestellt. Sie wäre aber auf zusätzliche Mittel angewiesen, um Weiterentwicklung, Betrieb und Wartung einer entsprechenden Plattform sicherstellen zu können.

Lerntechnologien in der Berufsbildung

Wie können technologische Innovationen zur Unterstützung und Verbesserung des Lehrens und Lernens in der Berufsbildung eingesetzt werden? Diese Frage steht im Zentrum des EHB-Forschungsfelds «Lerntechnologien in der Berufsbildung». Durch Technologien wie Augmented Reality entstehen in der Berufsbildung neue Möglichkeiten zur Unterstützung des prozeduralen Lernens.



© Adobe Stock

4 NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

4.1 Herausforderungen für die Pädagogischen Hochschulen

Eine zukunftsfähige und gerechte Welt für die aktuellen und künftigen Generationen zu erhalten und zu schaffen ist das übergeordnete Ziel, das die UNO-Staaten mit der Definition von 17 globalen Nachhaltigkeitszielen zu erreichen beabsichtigen¹⁷ und das leitend für die «Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030» des Bundes ist.¹⁸ Um dieses Ziel zu erreichen gilt es, soziale Gerechtigkeit, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und ökologische Verantwortung gleichwertig, ausgewogen und in integrierter Weise zu berücksichtigen.¹⁹

Die Pädagogischen Hochschulen befinden sich auch hier in einer Schlüsselposition: Indem sie Konzepte zur Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) entwickeln und vermitteln, tragen sie wesentlich bei zur Förderung eines zukunftsverantwortlichen, auf eine nachhaltige Entwicklung gerichteten Denkens und Handelns in der Bevölkerung. Die Pädagogischen Hochschulen sind nach wie vor gefordert, Bildung für nachhaltige Entwicklung in ihren Curricula zu verankern.²⁰

4.2 Herausforderungen und Potenziale in der Berufsbildung

Das duale Berufsbildungssystem der Schweiz leistet einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung in der Schweiz: Es trägt wesentlich zum Wohlstand in der Schweiz bei, führt zu einer hohen Beschäftigung und tiefen Jugendarbeitslosigkeit,²¹ schafft durch seine Durchlässigkeit Chancen und sehr attraktive Perspektiven²²

für Menschen aus allen sozialen Schichten mit ihren individuellen Begabungen. Zudem leistet das Berufsbildungssystem einen wesentlichen Beitrag zur Versorgung des Wirtschaftsstandorts Schweiz mit den nötigen Fachkräften.

Viele der in vorangehenden Kapiteln genannten Ziele, wie etwa die Ausrichtung auf lebenslanges Lernen und die Fokussierung neuer arbeitsmarktrelevanter Kompetenzen, zielen auf die Arbeitsmarktfähigkeit der Lernenden und späteren Arbeitnehmenden und sind damit auch dem übergeordneten Ziel einer nachhaltigen Entwicklung verpflichtet.²³ Den grossen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung, den das Berufsbildungssystem leistet, gilt es zu erhalten und zu stärken. In diesem Sinne erforscht die EHB das Berufsbildungssystem im Hinblick auf die Chancen, die es bietet, und schafft Voraussetzungen zur Anpassung und weiteren Verbesserung des Systems im Hinblick auf Fragen der nachhaltigen Entwicklung.

Nachhaltige Entwicklung ist für das Innovationspotenzial und die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft von grosser Bedeutung.²⁴ Die Arbeits- und Berufswelt ist ein zentraler Ort, wo Innovationen angestossen und Transformationsprozesse im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung umgesetzt werden können.

Im Bereich **Bildung für nachhaltige Entwicklung** verfügt die Berufsbildung über ein grosses, noch nicht ausgeschöpftes Potenzial. Auch hier gilt es, auf die Besonderheit der Berufsbildung mit den drei Lernorten einzugehen. Als einzige Pädagogische Hochschule mit einem klaren Fokus auf die Berufsbildung und nationalem Auftrag ist die EHB gefordert, berufsbildungs-

17 Vgl. www.eda.admin.ch/agenda2030/de/home/agenda-2030/die-17-ziele-fuer-eine-nachhaltige-entwicklung.html (Letzter Zugriff: 24.06.2022).

18 Vgl. www.are.admin.ch/are/de/home/nachhaltige-entwicklung/strategie/sne.html (Letzter Zugriff: 24.06.2022).

19 Schweizerischer Bundesrat, *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030*, Bern 2021, S. 4.

20 Ebd., S. 50.

21 Strahm, Rudolf, *Die Akademisierungsfalle. Warum nicht alle an die Uni müssen*, Bern 2014, S. 14.

22 Vgl. Aepli, Manuel, Kuhn, Andreas, & Schweri, Jürg, *Der Wert von Ausbildungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt (Grundlagen für die Wirtschaftspolitik, Bd. 31)*. Bern 2021.

23 Im Sinne des in der Strategie des Bundes priorisierten Schwerpunktthemas «Chancengleichheit und sozialer Zusammenhalt» (Schweizerischer Bundesrat, *Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030*, Bern 2021, S. 34; vgl. auch *Berufsbildung 2030, Leitbild Berufsbildung 2030*, Bern 2017, Leitlinie 1).

24 Vgl. www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/berufliche-grundbildung/nachhaltige-entwicklung.html (Letzter Zugriff: 24.06.2022).

spezifische Konzepte im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung zu entwickeln, die den Spezifika der Berufsbildung Rechnung tragen. Bildung für nachhaltige Entwicklung betrifft an der EHB somit nicht allein die Lehre, sondern alle Leistungsbereiche – nicht zuletzt auch den Bereich der Berufsentwicklung.²⁵

EHB-Tagung Sustainable Skills: Nachhaltigkeit soll nicht nur im Unterricht stattfinden

Dr. Noora Buser ist Fachperson für Innovationen in den Bereichen Kreislaufwirtschaft und «New Work». Als Keynote-Speakerin an der EHB-Tagung «Sustainable Skills» zeigte sie die Bedeutung der Lernortkooperation beim Thema «Nachhaltige Entwicklung» auf.



© EHB/Impact Hub

4.3 Ziel

Im Hinblick auf die beschriebenen Herausforderungen setzt sich die EHB folgendes Ziel:

Die EHB fördert zukunftsverantwortliches, auf eine nachhaltige Entwicklung gerichtetes Denken und Handeln in der Berufsbildung.

Mit den drei Lernorten verfügt die Berufsbildung über vielfältige Möglichkeiten, zukunftsverantwortliches, auf eine nachhaltige Entwicklung gerichtetes Denken zu fördern und für das Potenzial nachhaltiger Produktionsprozesse zu sensibilisieren. Theoretische Zugänge wie die Kreislaufwirtschaft²⁶ können dabei mit konkreter praktischer Anwendung im Betrieb verbunden werden. Das Zusammenspiel und die Kohärenz des Lernens an den drei Lernorten ist für die Berufsbildung von besonderer Bedeutung. Die EHB entwickelt und verbreitet Konzepte zur Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Berufsbildung, die diesen Spezifika der Berufsbildung Rechnung tragen. Sie fördert ein Verständnis von Nachhaltigkeit, das Aspekte sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit in integrierter Weise berücksichtigt.

4.4 Massnahme

4.4.1 Strategische Ausrichtung im Rahmen des Grundauftrags

Zur Erreichung des Ziels sieht die EHB folgende Massnahme vor, die eine inhaltliche Ausrichtung des Angebotes im Rahmen des Grundauftrags darstellt:

Die EHB thematisiert in ihren Angeboten, wie in der Berufsbildung an den verschiedenen Lernorten und durch Kooperation der Lernorte ein zukunftsverantwortliches, auf eine nachhaltige Entwicklung gerichtetes Denken und Handeln gefördert werden kann und wirkt so als Multiplikatorin.

Mit der Massnahme setzt die EHB Projekte und Initiativen im Bereich der Nachhaltigen Entwicklung in Übereinstimmung mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie fort.

25 Vgl. WBF/SBFI, Orientierungshilfe Nachhaltige Entwicklung in der Berufsbildung, Bern 2020.

26 Schweizerischer Bundesrat, Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030, Bern 2021, S. 17.

5 DIE SCHWEIZER BERUFSBILDUNG IN EINER GLOBALISIERTEN WELT

5.1 Herausforderung: Nationale und internationale Bekanntheit des Schweizer Berufsbildungssystems

In der Schweiz genießt die Berufsbildung grosse Anerkennung. Politik und Gesellschaft kennen die Bedeutung der Berufsbildung für die Schweizer Wirtschaft und den Wohlstand. Die grosse Anerkennung trägt dazu bei, dass die Berufsbildung bei Jugendlichen beliebt ist: In der Schweiz entscheiden sich zwei Drittel der Jugendlichen für eine berufliche Grundbildung²⁷ – wesentlich mehr Jugendliche als im internationalen Durchschnitt.

Davon profitieren sowohl die Jugendlichen als auch die Gesellschaft: Die Schweiz weist eine sehr tiefe Jugendarbeitslosigkeit auf, und die Jugendlichen, die den Weg der Berufslehre gehen, haben dank der hohen Durchlässigkeit des Berufsbildungssystems sehr gute berufliche Perspektiven.²⁸

Während die Berufsbildung in der Schweiz grosse Anerkennung genießt,²⁹ ist die Situation ausserhalb der Schweiz in vielen Fällen eine andere: In vielen Ländern wird allgemeinbildenden Abschlüssen einen deutlichen Vorrang gegenüber Berufsabschlüssen zugesprochen – auch in Ländern, die wie die Schweiz über ein duales Berufsbildungssystem verfügen. Hinzu kommt, dass viele Länder kein duales Berufsbildungssystem kennen. In einer stark globalisierten Wirtschaft hat das Konsequenzen für die Schweizer Berufsbildung: Die Anerkennung der Schweizer Berufsabschlüsse kann trotz deren hoher Qualität im Ausland nicht selbstverständlich vorausgesetzt werden. Um grenzüberschreitende Mobilität und Arbeitsmarktfähigkeit von Arbeitskräften mit Berufsabschluss sicherzustellen, muss auf die Anerkennung der Schweizer Abschlüsse im Ausland hingearbeitet werden.

Neben der internationalen Bekanntheit stellt zunehmend auch die Bekanntheit des Berufsbildungssystems innerhalb der Schweiz eine Herausforderung dar. Während die Berufsbildung in der KMU-Landschaft und in Schweizer Unternehmen Berufsbildung eine starke und tragende Verankerung findet, sind in der Schweiz tätige internationale Konzerne immer noch wenig in die Berufsbildung eingebunden. Wenn internationale Unternehmen die Berufsbildung einführen, ist das duale Berufsbildungssystem der Schweiz für die Verantwortlichen häufig neu und unbekannt. Zum Teil verfolgen sie Ausbildungskonzepte, die sich von den in der Schweiz entwickelten unterscheiden.

Aus diesen Gründen ist es wichtig, die Bekanntheit des Schweizer Berufsbildungssystems sowohl in der Schweiz als auch über die Landesgrenzen hinaus zu stärken und die Leistungen und die Qualität der Schweizer Berufsbildung sichtbar zu machen.

5.2 Ziel

Im Hinblick auf die beschriebenen Herausforderungen setzt sich die EHB folgendes Ziel:

Die EHB fördert die nationale und internationale Bekanntheit der Schweizer Berufsbildung und ihrer Abschlüsse.

Die EHB engagiert sich in verschiedenen Kontexten für die Bekanntheit der Schweizer Berufsbildung. So ist sie an den vorbereitenden Arbeiten für den nationalen Qualifikationsrahmen beteiligt.³⁰ Der nationale Qualifikationsrahmen erleichtert die Orientierung im Bildungssystem und trägt zur Vergleichbarkeit der Abschlüsse in

27 Vgl. WBF/SBFI, *Berufsbildung in der Schweiz. Fakten und Zahlen 2021*, Bern 2021.

28 Vgl. Aepli, Manuel, Kuhn, Andreas, & Schweri, Jürg, *Der Wert von Ausbildungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt (Grundlagen für die Wirtschaftspolitik 31)*. Bern 2021.

29 Bolli, Thomas, Rabeth, Ladina & Renold, Ursula, *Der soziale Status der Berufsbildung in der Schweiz*, in: KOF Analysen 3 (2018), S. 93–101.

30 Vgl. www.sbfi.admin.ch/sbfi/de/home/bildung/mobilitaet/nqr.html (Letzter Zugriff: 24.06.2022).

Europa bei. Die EHB will dieses Engagement fortsetzen. Zudem führt die EHB einen kontinuierlichen Dialog mit Ländern, die eine duale Berufsbildung kennen oder eine solche entwickeln. Die EHB unterstützt den Bund in der internationalen Berufsbildungszusammenarbeit und trägt mit spezifischen Angeboten zur Stärkung des systemischen Verständnisses der dual ausgerichteten Berufsbildung im internationalen Kontext bei. Die EHB bringt ihre Expertise bei internationalen Projekten, bei Konferenzen oder beim Empfang von Delegationen ein. Dienstleistungen der EHB in diesem Bereich werden häufig von Ländern in Anspruch genommen, die ihre wirtschaftliche und soziale Entwicklung fördern wollen. Die Dienstleistungen der EHB leisten damit einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung (**Kap. 4**). Die EHB will ihr Engagement in diesem Bereich fortsetzen.

5.3 Massnahme

5.3.1 Strategische Ausrichtung im Rahmen des Grundauftrags

Zur Erreichung des Ziels sieht die EHB folgende Massnahme vor, die eine inhaltliche Ausrichtung des Angebotes im Rahmen des Grundauftrags darstellt:

Die EHB setzt ihr Engagement in den Bereichen **internationale Beziehungen** und internationale Kooperationen in der Berufsbildung fort.

Die EHB pflegt ein enges Beziehungsnetz mit nationalen wie auch internationalen Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft. Ihre Expertise in der Berufsbildung bringt sie bei internationalen Projekten, bei Konferenzen oder beim Empfang von Delegationen ein.

5.4 Herausforderung: Kompetenzen in einer globalisierten Arbeitswelt

In der mehrsprachigen Schweiz spielen Fremdsprachenkompetenzen eine zentrale Rolle. Ihre Förderung stellt ein Bekenntnis zur kulturellen Vielfalt der Schweiz dar. Auch gehören Fremdsprachenkompetenzen seit langem zu den Schlüsselqualifikationen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Durch die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft gewinnen fremdsprachliche sowie interkulturelle Kompetenzen zusätzlich an Bedeutung (vgl. Kapitel 2.1). Sie tragen auf dem nationalen wie auf dem internationalen Arbeitsmarkt wesentlich zur Flexibilität der Lernenden und zukünftigen Arbeitnehmenden bei.

Bilingualer Unterricht trägt stark zur Verbesserung der Fremdsprachenkompetenz bei und wirkt sich positiv auf die Motivation und Flexibilität der Lernenden aus. In der beruflichen Grundbildung ist das Erlernen einer Fremdsprache in nur 36 von den insgesamt 212 Bildungsverordnungen vorgesehen. Die Stundenpläne sind aber in vielen Fällen bereits so dicht, dass zusätzliche Lektionen für eine Fremdsprache auf Kosten anderer Fächer gingen. Durch bilingualen Unterricht lassen sich Fremdsprachenkompetenzen fördern, ohne dass der Stundenplan angepasst werden muss. Viele Berufsmaturitätsschulen bieten daher inzwischen eine bilinguale Matura an. Damit Lehrpersonen den Aufbau von Fremdsprachenkompetenzen optimal unterstützen können, brauchen sie eine entsprechende didaktische Schulung.

Fördern lassen sich Fremdsprachenkompetenzen zudem durch Austausch und Mobilität. Die Bildungspolitik hat die Bedeutung von **Austausch und Mobilität** erkannt und in den gemeinsamen bildungspolitischen Zielen verankert.³¹ In den letzten Jahren wurden neue Möglichkeiten zur Mobilität in der Berufsbildung geschaffen. So hat die Nationale Agentur für Austausch und Mobilität *movetia* jüngst ein neues Programm zur Förderung der nationalen Mobilität von Lernenden lanciert.³²

31 WBF, EDK, *Gemeinsame bildungspolitische Ziele für den Bildungsraum Schweiz*, Bern 2019, Ziel 8; WBF, EDI, EDK, *Schweizerische Strategie Austausch und Mobilität von Bund und Kantonen*, Bern 2017, S. 1.

32 Vgl. www.movetia.ch/programme/schweiz/nationaler-austausch-in-der-berufsbildung (Letzter Zugriff: 24.06.2022).

Austausch und Mobilität dienen aber nicht allein dem Aufbau von Fremdsprachenkompetenzen, sondern können auch einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau interkultureller Kompetenzen und zum Innovationstransfer leisten. Mobilitätserfahrungen können im Sinne des lebenslangen Lernens ein wichtiges Element in der Fachkräfteentwicklung darstellen – gerade auch in der Berufsbildung in Zeiten beschleunigten Wandels. Für die Schweizer Berufsbildung ist der Innovationstransfer von wesentlicher Bedeutung: Es gilt, einerseits im internationalen Austausch von den Erfahrungen anderer Länder zu lernen und andererseits im nationalen Austausch innovative Ausbildungskonzepte zu verbreiten.

5.5 Herausforderungen für die EHB

Als Pädagogische Hochschule für Berufsbildung ist die EHB gefordert, diese Themen im Hinblick auf die Rolle der Berufsbildungsverantwortlichen anzugehen. In einem von beschleunigtem Wandel und einer globalisierten Arbeitswelt geprägten Umfeld nehmen die Anforderungen an die Berufsbildungsverantwortlichen zu. Sie müssen sich laufend über neue Trends, die Berufsbildungspraxis in den Betrieben und neue innovative Ausbildungskonzepte informieren. Niederschwellige Angebote zur Mobilität von Berufsbildungsverantwortlichen können helfen, sich mit neuen Konzepten und ihrer Umsetzung vertraut zu machen.

Zur Durchführung von erfolgreichem bilinguaalem Unterricht müssen Lehrpersonen entsprechende sprachliche und didaktische Kompetenzen erwerben. Die EHB ist gefordert, die Lehrpersonen beim Aufbau der entsprechenden didaktischen Kompetenzen zu unterstützen und Anleitung zum sprachsensiblen Unterricht zu geben.

5.6 Ziele

Im Hinblick auf die beschriebenen Herausforderungen setzt sich die EHB folgende Ziele:

- Berufsbildungsverantwortlichen stehen niederschwellige Möglichkeiten zum Austausch und zur Mobilität zur Verfügung, die es ihnen ermöglichen, innovative Ausbildungskonzepte kennen zu lernen.
- Die EHB fördert die Mehrsprachigkeit in der Berufsbildung.

5.7 Massnahmen

5.7.1 Strategische Ausrichtung im Rahmen des Grundauftrags

Zur Erreichung dieser Ziele sieht die EHB folgende Massnahme vor, die eine inhaltliche Ausrichtung des Angebotes im Rahmen des Grundauftrags darstellt:

1. Die EHB fördert und unterstützt die **internationale Mobilität** von Berufsbildungsverantwortlichen, Studierenden sowie des EHB-Personals und geht dabei Kooperationen ein.

Massnahme 1: Die EHB hat 2021 eine Vereinbarung mit der nationalen Agentur zur Förderung von Austausch und Mobilität *movetia* unterzeichnet. Die Vereinbarung schafft für Berufsbildungsakteure und Studierende der EHB die Möglichkeit eines Auslandsaufenthalts während der Ausbildung. Zudem erleichtert die EHB die Personalmobilität des wissenschaftlichen Personals. So werden für eine begrenzte Zeit Aufenthalte an einer europäischen Partnerinstitution möglich.

5.7.2 Strategische Akzente

Zusätzlich möchte die EHB in der nächsten BFI-Periode neue strategische Akzente setzen, indem sie ihr Engagement in den Bereichen Mobilität und Mehrsprachigkeit in der Berufsbildung verstärkt:

2. Die EHB baut ein study visit programme zur Förderung des Innovationstransfers in der Berufsbildung und der **nationalen Mobilität** von Berufsbildungsverantwortlichen auf.
3. Die EHB fördert mit spezifischen Angeboten und Studienprogrammen die **Mehrsprachigkeit in der Berufsbildung**.

Massnahme 2: Neben Möglichkeiten zum internationalen Austausch erschienen für Berufsbildungsverantwortliche auch Möglichkeiten zum nationalen Austausch überaus sinnvoll: Berufsbildungsverantwortliche und Forschende profitieren von niederschweligen Möglichkeiten, innovative Ausbildungskonzepte vor Ort im Betrieb zu erkunden. Dies kann zur Verbreitung innovativer Konzepte in der Berufsbildung, zur Verbesserung der Lernortkooperation sowie zur Steigerung der nationalen Kohäsion in der Berufsbildung im Sinne eines resilienten BFI-Systems beitragen. Die EHB strebt daher den Aufbau eines study visit-Programms auf, das es ermöglicht, innovative Berufsschulen, Unternehmen und Hochschulen national und international zu besuchen. Das Ziel besteht darin, neue, noch wenig verbreitete Ausbildungskonzepte kennen zu lernen und Innovationen für die Schweizer Berufsbildung sichtbar zu machen. Offenstehen soll das Programm für Personen aus der Berufsbildungspraxis, der -politik sowie auch die Mitarbeitenden der EHB.

Massnahme 3: Zudem möchte die EHB einen strategischen Akzent in der Förderung der Mehrsprachigkeit in der Berufsbildung setzen, indem sie Angebote zum Themenkomplex bilingualer, sprachsensibler Unterricht führt. Die EHB verfügt über eine grosse Expertise im Bereich der Fremdsprachendidaktik und hat in den vergangenen Jahren ein Kompetenzzentrum für bilingualen Unterricht sowie eine breite Angebotspalette in diesem Bereich aufgebaut. Die breite, auf die Bedürfnisse der Berufsbildung abgestimmte Angebotspalette muss ausreichend finanziert sein, damit die Mehrsprachigkeit in der Berufsbildung in allen Sprachregionen effektiv gefördert werden kann.

6 ERFOLGSFAKTOREN

6.1 Positionierung als Hochschule für Berufsbildung

Die EHB hat in der Berufsbildung eine klare inhaltliche Verankerung. Ihre Angebote in Forschung, Aus- und Weiterbildung sowie ihre Dienstleistungen sind so gestaltet, dass sie der Berufsbildung dienen und praxisorientierte Lösungsansätze für Herausforderungen und Aufgaben in der Berufsbildung bieten. Die EHB tritt dabei als Pädagogische Hochschule auf: Ihre Angebote sind evidenzbasiert und müssen einem hohen Qualitätsanspruch gerecht werden. Dazu braucht es den intensiven Bezug zur Praxis ebenso wie Innovation und Freiheit von Forschung und Lehre.

Seit einiger Zeit drängen neue Akteure in den Berufsbildungsmarkt. Die EHB bewegt sich somit in einem zunehmend kompetitiven Markt. In diesem kompetitiveren Umfeld gilt es sich zu positionieren, was eine Schärfung des Profils der EHB erfordern wird. Das Verhältnis der EHB zu anderen Hochschulen und weiteren Akteuren soll dabei weiterhin von Kooperation und Austausch geprägt sein, der breit abgestützte Praxisbezug bleibt weiterhin leitendes Prinzip für das Selbstverständnis der EHB.

6.2 Chancengerechtigkeit – Förderung des Nachwuchses

Qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten ist essenziell, um als Hochschule für Berufsbildung in einem zunehmend kompetitiven Umfeld bestehen zu können. Wesentlich sind dabei die Perspektiven für den wissenschaftlichen Nachwuchs sowie für das Lehrpersonal. Dieser hochschulpolitischen Herausforderung begegnet die EHB mit der Erarbeitung von Laufbahn- und Förderkonzepten für alle Personalkategorien der EHB.

6.3 Notwendigkeit einer soliden Finanzierung und der Steigerung von Effektivität und Effizienz

Die EHB hat im Hinblick auf die grossen Herausforderungen und ihre Rolle im Berufsbildungssystem viel zu leisten und viel zu bieten, steht aber gleichzeitig vor Herausforderungen bezüglich der Finanzierung ihrer Leistungen: Die EHB hat in den vergangenen zwei BFI-Perioden eine Reihe neuer Angebote aufgebaut, beispielsweise ein Kompetenzzentrum für bilingualen Unterricht in der Berufsbildung, einen Bachelorstudiengang für Berufsbildung und das Schweizerische Observatorium für die Berufsbildung. In verschiedenen Bereichen (Berufsentwicklung, PEX, internationale Beziehungen) ist der Anteil der Leistungen gestiegen, welche die EHB im Rahmen ihres Grundauftrags erfüllt. Die Finanzierung der EHB hat sich nicht proportional zu diesem Leistungsausbau entwickelt. Eine solide Finanzierung ist die Voraussetzung dafür, dass die EHB ihre Rolle für die Berufsbildung in effektiver Weise wahrnehmen kann. Die EHB kann dazu einen Beitrag leisten:

- Kontinuierliche Optimierung des Portfolios zur Erreichung einer soliden Selbstfinanzierung
- Kooperationen mit anderen Hochschulen in kostenintensiven Bereichen
- Nutzung der Digitalisierung zur Steigerung von Effektivität und Effizienz.

Gerade die dritte Stossrichtung ist aber zunächst mit erheblichen Kosten verbunden: Um als leistungsstarke Hochschule einen Mehrwert für die Gesellschaft generieren zu können, muss die EHB die digitale Transformation auch im Inneren vorantreiben. Zur Nutzung der Digitalisierung zur Steigerung der Effizienz müssen die IT-Systeme auf einem modernen Stand gehalten werden. Mitarbeitende müssen ihre Kenntnisse laufend erweitern, um mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten bzw. sie zu antizipieren.

Die notwendigen Investitionen in die IT-Infrastruktur bedeuten für die EHB zunächst einen zusätzlichen Bedarf an Mitteln. Mittel- und langfristig sind diese Investitionen die Voraussetzung für eine Steigerung von Effizienz und Effektivität. Durch die Digitalisierung können die Administrativkosten im Verhältnis zu den Gesamtaufwendungen gesenkt werden.

Durch eine kontinuierliche Portfolio-Optimierung kann die Selbstfinanzierung verbessert werden. Zudem werden Angebote, die zunächst entwickelt und aufgebaut werden müssen, künftig auch Einnahmen generieren. Beides wurde bei der finanziellen Planung mitberücksichtigt.

Trotz den Anstrengungen zur Steigerung von Effektivität und Effizienz ist die EHB auf eine deutliche Erhöhung der vom Bund bereitgestellten finanziellen Mittel angewiesen, um ihr Angebot optimal auf die kommenden Herausforderungen auszurichten.

7 FINANZIELLE PLANUNG

7.1 Priorisierung der Massnahmen entlang der Finanzszenarien

Damit die EHB das Berufsbildungssystem in der Bewältigung der beschriebenen Transformationsprozesse unterstützen und ihre Rolle im System erfüllen kann, ist eine entsprechende Ausrichtung Angebots der EHB im Grundauftrag unerlässlich. Damit diese Ausrichtung des Angebots auch bei geringem Wachstum der finanziellen

Mittel umgesetzt werden kann, werden – für die verschiedenen finanziellen Szenarien in unterschiedlichem Umfang – Anpassungen am bestehenden Angebot der EHB nötig sein (Portfoliooptimierung).

Strategische Akzente, die mit einem hohen zusätzlichen Ressourcenaufwand verbunden sind, können nur bei einer bedeutenden Erhöhung der finanziellen Mittel umgesetzt werden (+2.5%).

Geplante Massnahmen	+0.5% real	+1.5% real	+2.5% real
---------------------	---------------	---------------	---------------

Die Berufsbildung in Zeiten beschleunigten Wandels (S. 8–12)

Die EHB richtet ihr Angebot auf das lebenslange Lernen aus (S. 8).	✓	✓	✓
EHB zeigt auf, welche Kompetenzen an Bedeutung gewinnen und wie diese Kompetenzen mit innovativen didaktischen Methoden gezielt gefördert werden können (S. 8).	✓	✓	✓
Die EHB begleitet den Wandel zur Handlungskompetenzorientierung in der Berufsbildung (S. 8).		✓	✓
Die EHB erforscht, begleitet und unterstützt den mit der Einführung neuer Ausbildungskonzepte und Methoden verbundenen Wandel in der beruflichen Identität und der Rolle von Lehrpersonen, Berufsbildner und Berufsbildnerinnen und weiteren Akteuren der Berufsbildung (S. 8).		✓	✓
Die EHB unterstützt die Betriebe verstärkt in der Entwicklung und Implementierung neuer innovativer Ausbildungsmethoden (S. 9)			✓

Digitales Lehren und Lernen (S. 10–13)

Die EHB generiert und verbreitet Wissen zum Themenkomplex Lerntechnologien . Sie geht dabei Kooperationen mit anderen Hochschulen ein und sucht den Austausch und die Vernetzung mit Experten, Unternehmen, Schulen (S. 12).	✓	✓	✓
Die EHB integriert neue Methoden und wissenschaftliche Erkenntnisse zum Themenkomplex digital gestützte Didaktik in ihre Angebote und Dienstleistungen und wirkt dabei als Multiplikatorin (S. 12).		✓	✓
Die EHB entwickelt und betreibt eine Plattform-Lösung für die Lernorte und die Verbundpartner (S. 12).			✓

Geplante Massnahmen	+0.5% real	+1.5% real	+2.5% real
---------------------	---------------	---------------	---------------

Nachhaltige Entwicklung (S. 14–16)

Die EHB thematisiert in ihren Angeboten, wie in der Berufsbildung ein zukunftsverantwortliches, auf eine **nachhaltige Entwicklung** gerichtetes Denken und Handeln gefördert werden kann und wirkt so als Multiplikatorin (S. 15).

✓	✓
---	---

Die Schweizer Berufsbildung in einer globalisierten Welt (S. 16–19)

Die EHB setzt ihr Engagement in den Bereichen **internationale Beziehungen** und internationale Kooperationen in der Berufsbildung fort (S. 17).

✓	✓	✓
---	---	---

Die EHB fördert und unterstützt die **internationale Mobilität** von Berufsbildungsverantwortlichen, Studierenden sowie des EHB-Personals und geht dabei Kooperationen ein (S. 18).

✓	✓	✓
---	---	---

Die EHB baut ein study visit programme zur Förderung des Innovationstransfers in der Berufsbildung und der **nationalen Mobilität** von Berufsbildungsverantwortlichen auf (S. 19).

✓

Die EHB fördert mit spezifischen Angeboten die **Mehrsprachigkeit in der Berufsbildung** (S. 19).

✓

7.2 Erläuterungen zu den Szenarien

Szenario 1: jährliches Wachstum von +0.5% real

Finanzierungsbeiträge Bund 2025–2028: TCHF 168 378

Bei einem jährlichen Wachstum der finanziellen Beiträge des Bundes um +0.5% real ist eine Fokussierung auf den Grundauftrag der EHB nötig. Die EHB konzentriert sich auf ihre Kernaufgaben als Pädagogische Hochschule für Berufsbildung und unterstützt in diesem Rahmen Wandel und Innovation in der Berufsbildung, z.B. zu den Themen lebenslanges Lernen, innovative didaktische Methoden und Lerntechnologien.

Szenario 2: jährliches Wachstum von +1.5% real

Finanzierungsbeiträge Bund 2025–2028: TCHF 172 620

Bei einem jährlichen Wachstum der finanziellen Beiträge des Bundes um +1.5% kann die EHB verstärkt auf Trends in der Berufsbildung eingehen und Verbundpartner und Lernorte gezielt im Hinblick auf spezifische Herausforderungen (Handlungskompetenzorientierung; berufliche Identität, nachhaltige Entwicklung u.a.) unterstützen. Sie kann zudem ihr Engagement in den transversalen Themen der laufenden BFI-Periode im Rahmen des Grundauftrags weiterführen.

Szenario 3: jährliches Wachstum von +2.5% real

Finanzierungsbeiträge Bund 2025–2028: TCHF 176 943

Bei einem jährlichen Wachstum der finanziellen Beiträge des Bundes um +2.5% kann die EHB den Lernort Betrieb verstärkt unterstützen. Zudem kann sie Angebote zum neuen transversalen Thema der BFI-Periode 2025–2028 «Nationale und internationale Zusammenarbeit» aufbauen, mit einem Fokus auf die Themen Mehrsprachigkeit und Mobilität in der Berufsbildung. Einen weiteren strategischen Akzent kann die EHB in der Entwicklung und dem Betrieb einer nationalen Plattform-Lösung für die Lernorte und die Verbundpartner setzen.

8 REFERENZDOKUMENTE

- Aepli, Manuel, Angst, Vanessa, Iten, Rolf u.a., [Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung](#) (SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik 47), Bern 2017.
- Aepli, Manuel, Kuhn, Andreas, & Schweri, Jürg, [Der Wert von Ausbildungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt \(Grundlagen für die Wirtschaftspolitik 31\)](#), Bern 2021.
- Aeschlimann, Belinda, Hänni, Miriam, Kriesi, Irene, [Fernunterricht in der Berufsbildung: Herausforderungen und Potenziale digitaler Lehrmethoden](#), Zollikofen 2020.
- Berufsbildung 2030, [Leitbild Berufsbildung 2030](#), Bern 2017.
- Berufsbildung 2030, [Vision und strategische Leitlinien. Hintergrundbericht zum Leitbild](#), Bern 2017.
- Bolli, Thomas, Rageth, Ladina & Renold, Ursula, [Der soziale Status der Berufsbildung in der Schweiz](#), in: KOF Analysen 3 (2018), S. 93–101.
- EHB, [Die EHB auf dem Weg zur Hochschule. Strategische Leitlinien für die Jahre 2021–2028](#), Zollikofen 2021.
- Scharnhorst, Ursula, Kaiser, Hansruedi, [Transversale Kompetenzen. Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI im Rahmen des Projekts «Berufsbildung 2030 – Vision und Strategische Leitlinien»](#), Bern 2018.
- Schweizerischer Bundesrat, [Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030](#), Bern 2021.
- Seufert, Sabine, [Flexibilisierung der Berufsbildung im Kontext fortschreitender Digitalisierung](#), Bern 2018.
- swissuniversities, [Massnahmen zur Digitalisierungsstrategie der EDK im Bereich der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Bericht](#), Bern 2020.
- swissuniversities, [BNE in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Bestandesaufnahme](#), Bern 2019.
- swissuniversities, [Strategische Planung 2021–2024 von swissuniversities. Zuhanden der Schweizerischen Hochschulkonferenz](#), Bern 2018.
- Strahm, Rudolf, [Die Akademisierungsfalle. Warum nicht alle an die Uni müssen](#), Bern 2014.
- WBF, EDI, EDK, [Schweizerische Strategie Austausch und Mobilität von Bund und Kantonen](#), Bern 2017.
- WBF, EDK, [Gemeinsame bildungspolitische Ziele für den Bildungsraum Schweiz](#), Bern 2019.
- WBF/SBFI, [Strategische Planung 2025–2028, Mandat vom 21. Juli 2021 für das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung \(EHB\)](#), Bern 2021.
- WBF/SBFI, [Orientierungshilfe Nachhaltige Entwicklung in der Berufsbildung](#), Bern 2020.

Eidgenössische Hochschule für Berufsbildung EHB
Kirchlindachstrasse 79
3052 Zollikofen
Tel. +41 58 458 27 00
info@ehb.swiss
www.ehb.swiss