



AMT FÜR BERUFSBILDUNG UND BERUFSBERATUNG
FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

Lehrbetriebsverbund: Leitfaden für Gesuchsteller

Stand: Januar 2016

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	4
2	Der Weg zum Lehrbetriebsverbund auf einen Blick	5
3	Aufgabenstellung	6
3.1	Rechtliche Grundlagen	6
3.2	Kriterien	7
4	Beizubringende Unterlagen	7
4.1	Gesuch um Erteilung einer Bildungsbewilligung (Adressat: ABB)	7
5	Erläuterungen zu den einzelnen Beilagen	8
5.1	Business-Plan: Das Kernstück des Gesuchs	8
5.1.1	Tätigkeitsgebiet („Geschäftsidee“)	8
5.1.2	Projektteam	8
5.1.3	Adressaten	9
5.1.4	Angebot	9
5.1.5	Marktanalyse	10
5.1.6	Realisierungsfahrplan	11
5.1.7	Finanzierung	11
5.1.8	Trägerschaft	12
5.1.9	Organisation	12
5.1.10	Risiken	12
5.2	Nachweis der fachlichen Qualifikation der Leitorganisation	13

5.3	Nachweis der fachlichen Qualifizierung der „Verbundfirmen“	13
5.4	Nachweis einer genügenden Anzahl von Ausbildungsplätzen	13
5.5	Stolpersteine und wie sie überwunden werden können.....	14
5.6	Die Knackpunkte: Akquisition von Ausbildungsplätzen und Betriebskapital	14
5.7	Literatur und vertiefende Informationen	15

1 Vorwort

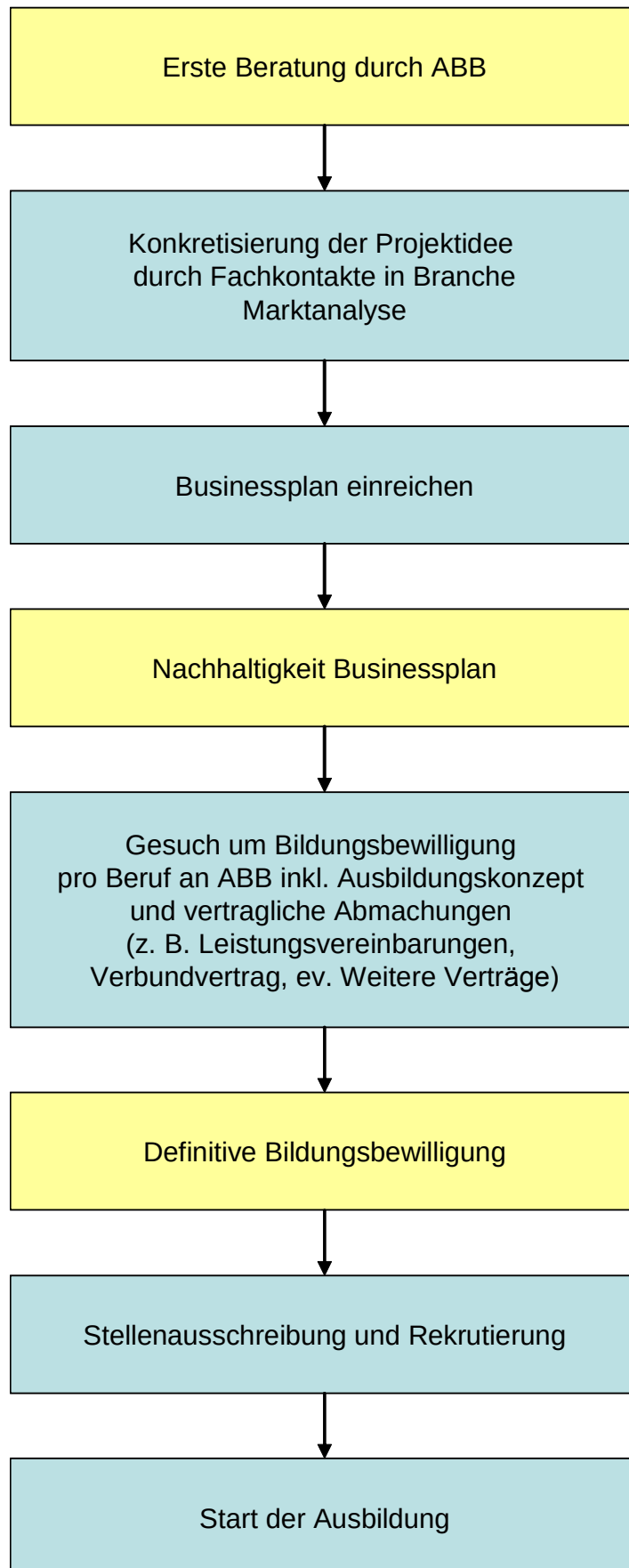
Mit dem Leitfaden soll aufgezeigt werden,

- welche Vorarbeiten es braucht, um einen Lehrbetriebsverbund zu gründen und zum Laufen zu bringen;
- wie das Amt für Berufsbildung und Berufsberatung (ABB) Interessenten bei der Planung und Umsetzung unterstützen kann.

Einen neuen Lehrbetriebsverbund zu gründen, erfordert viel Arbeit, einen langen Atem und eine realistische Haltung.

Für einzelne Betriebe, die in einer Verbundlösung Lernende ausbilden möchten, bietet sich als Alternative die Möglichkeit an, sich einem bestehenden Lehrbetriebsverbund anzuschliessen.

2 Der Weg zum Lehrbetriebsverbund auf einen Blick



3 Aufgabenstellung

Dieser Leitfaden soll Gesuchstellern helfen, die nötigen Unterlagen für Gesuche für den Erhalt einer Bildungsbewilligung möglichst vollständig vorzubereiten.

Um Lernende ausbilden zu können, benötigt ein Betrieb eine Bildungsbewilligung des ABB. Wie man zu dieser Bewilligung kommt, ist auf der ABB-Internetseite, Rubrik: «Berufslehre ⇨ Voraussetzung für die Ausbildung von Lernenden», ersichtlich (www.abb.llv.li).

Der Weg zu einer Bildungsbewilligung ist für einen Lehrbetriebsverbund etwas zeitaufwändiger, weil besonders bei Verbundprojekten betreffend Organisation, Zuständigkeiten und Finanzen allfällige Fragen vorgängig zu klären sind.

Im Folgenden ist beschrieben,

- welche rechtlichen Grundlagen für die Führung eines Lehrbetriebsverbundes bestehen;
- welche Unterlagen das ABB benötigt, um ein Gesuch um eine Bildungsbewilligung beurteilen zu können;
- welches Vorgehen bei der Gesuchsvorbereitung empfohlen wird und welche Beratungsleistungen das ABB anbieten kann.

3.1 Rechtliche Grundlagen

Das ABB beurteilt Gesuche von Lehrbetriebsverbünden hinsichtlich der Erteilung von Bildungsbewilligungen.

Die wesentlichen Dokumente sind:

- Das Berufsbildungsgesetz und die dazugehörige Berufsbildungsverordnung
- Bildungs-Verordnungen resp. Ausbildungs-Reglemente der Lehrberufe
- SDBB Handbuch für Ausbildungsverbunde (Beispiel einer Leistungsvereinbarung)
- ev. weitere Vorgaben des ABB betreffend die Trägerschaft, Anzahl Lernende / Betriebe usw.
- Business-Plan

3.2 Kriterien

Die Beurteilung der Gesuche hat den Zweck, zu überprüfen, ob das beabsichtigte Projekt Gewähr bietet, dass die berufliche Grundbildung in der erforderlichen Qualität und in stabilen Strukturen verläuft.

Berücksichtigt werden deshalb folgende Kriterien:

- Führung und Organisation (Infrastruktur, Prozesse)
- Stabilität (Finanzierung, Trägerschaft)
- Qualifikation von Berufsbildnern/innen (Ausbildung, Betreuung, Methodik/Didaktik)
- Sicherheit

4 Beizubringende Unterlagen

Im Folgenden wird aufgelistet, welche Unterlagen dem ABB einzureichen sind.

4.1 Gesuch um Erteilung einer Bildungsbewilligung (Adressat: ABB)

Vor **erstmaliger Gesuchstellung** ist dem ABB von der Leitorganisation zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit ein Businessplan mit Finanzierungsplan und detaillierter Angebots-Beschreibung (wird im Folgenden erläutert) einzureichen.

Das Gesuch ist einzusenden an:

Amt für Berufsbildung und Berufsberatung (ABB)
Abteilung Lehraufsicht
Postplatz 2
9494 Schaan

Die folgenden Unterlagen werden zur Beurteilung eines Gesuchs benötigt:

- Formular «Gesuch um Erteilung einer Bildungsbewilligung»
- Nachweis einer genügenden Anzahl fest vereinbarter Ausbildungsplätze
- Leistungsvertrag
- Verbundvertrag
- Gegebenenfalls weitere Verträge

5 Erläuterungen zu den einzelnen Beilagen

5.1 Business-Plan: Das Kernstück des Gesuchs

Der Businessplan beschreibt die Ziele und Methoden des Projekts gestützt auf betriebswirtschaftliche Überlegungen. Im Gegensatz zu einer Vision oder einer Projektskizze orientiert er sich an den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen und hat die Aufgabe, die Machbarkeit und Nachhaltigkeit eines Projekts auf einer Zeitachse von 4 bis 6 Jahren aufzuzeigen und die betriebswirtschaftlichen Risiken durch einen systematischen Planungsprozess zu minimieren.

Der Businessplan umfasst die folgenden Punkte:

5.1.1 Tätigkeitsgebiet („Geschäftsidee“)

Eine kurze Zusammenfassung:

- Welche Ziele verfolgt das Projekt?
- Wer sind die Adressaten (Firmen und Lernende)?
- Was sind die Leistungen?
- Was sind die vorgesehenen Mittel und Methoden?
- Was sind die Rahmenbedingungen in organisatorischer und finanzieller Hinsicht?

5.1.2 Projektteam

Beteiligte Personen und ihre Erfahrung

- Welche Personen haben das Projekt initiiert und was ist ihre Motivation?
- Welche Personen sind operativ am Projekt beteiligt (Name, fachlicher Hintergrund, Erfahrung)?
- Welche Personen unterstützen das Projekt fachlich oder ideell (Name, fachlicher Hintergrund, Erfahrung)?
- Wie sind die Aufgaben im Projekt verteilt?

Netzwerk

- Über welche Kontakte (Schlüsselpersonen, Ämter, Organisationen der Arbeitswelt (OdAs), Dienstleister) verfügt das Projektteam?
- Mit welchen Partnern (Verbände, Schulen, Dienstleister, OdAs) wird zusammengearbeitet?

5.1.3 Adressaten

Lernende

Zielgruppe

- Lehrberufe
- Besondere persönliche Eigenschaften (z.B. nur schwächere Lernende)
- Rekrutierung
- Methoden der Rekrutierung und Selektion von Lernenden
- Prozess der Selektion
- Kriterien der Selektion

Firmen

Zielgruppe

- Herkunft nach Branche(n)
- Auszubildende Berufe
- Grösse (Anzahl Mitarbeitende, Anzahl Mitarbeitende in den auszubildenden Berufen)
- Verankerung (Rechtsform, Kapital, Lebensdauer, Kundenportfolio)
- Infrastruktur (technische Voraussetzungen im Zusammenhang mit der Ausbildung)

Akquisition

- Methoden der Akquisition von Ausbildungsplätzen
- Prozess der Akquisition
- Qualitätskontrolle

5.1.4 Angebot

Angebot für Firmen

- Anzahl Ausbildungsplätze (Start, Vollausbau, spätere Entwicklung)
- Leistungen der Leitorganisation für die Firmen
 - Rekrutierung und Selektion
 - Ausbildungsverantwortung, Abschluss von Lehrverträgen
 - Ausbildungsplanung und -organisation
 - Ausbildung der Ausbildner/innen
 - Hilfestellung im Problemfall
 - Administration (Lohnzahlung usw.)

Angebot für Lernende

- Berufe, in denen ausgebildet wird (EFZ, EBA)
- Anzahl Lernende (Start, Vollausbau, spätere Entwicklung)
- Leistungen der Leitorganisation für die Lernenden
 - Akquisition von Ausbildungsplätzen
 - Ausbildungsverantwortung, Abschluss von Lehrverträgen
 - Ausbildungsplanung und -organisation
 - Zentrale Ausbildungsleistungen für Lernende in beruflicher Praxis
 - Zentrale Ausbildungsleistungen für Lernende im schulischen Bereich
 - Hilfestellung im Problemfall
 - Administration (Lohnzahlung usw.)

5.1.5 Marktanalyse

In der Marktanalyse geht es darum, das oben skizzierte Angebot hinsichtlich der Marktchancen kritisch zu überprüfen:

Nachfrage nach Berufsleuten

- Bedarf an Berufsleuten in den entsprechenden Branchen resp. Berufen in den nächsten 3, 5, 10 Jahren (Trend) mit Angabe, worauf sich diese Bedarfsschätzung stützt.
- Geplante Veränderungen der Grundbildung (neue Bildungsverordnungen, Berufe usw.)

Potenzial an Ausbildungsplätzen

- Branchen-Entwicklung und -Perspektiven
- Bereits erfolgte Marktabklärungen bei Betrieben
- Bereits schriftlich vereinbarte Ausbildungsplätze

Nachfrage nach Lehrstellen

- Nachfrage nach Lehrstellen in den entsprechenden Branchen resp. Berufen in den nächsten 3, 5, 10 Jahren (Trend)
- Attraktivität der Lehrberufe (im Hinblick auf die Auswirkungen der geburtenschwachen Jahrgänge)

Preisgestaltung

- Abklärungen zur Schmerzgrenze für die Preisgestaltung (abgestuft nach Lehrjahr)
- Kostenbeiträge der Ausbildungsfirmen (abgestuft nach Lehrjahr)
- Zusammensetzung der Kostenbeiträge
 - Anteil Löhne und Sozialversicherungen
 - Anteil Berufsbildung
 - Anteil Verwaltung und zentrale Kosten
 - Anteil Finanzierungskosten

Beilagen

- Informations-Unterlagen für Firmen
- Informations-Unterlagen für Lernende

5.1.6 Realisierungsfahrplan

- Gliederung der bevorstehenden Aktivitäten in sinnvollen Etappen
- Beschreibung der anfallenden Aufgaben
- Erstellung eines Terminplans
- Definition von Meilensteinen, bei denen die Erreichung vordefinierter Ziele systematisch überprüft wird

5.1.7 Finanzierung

Die Leitorganisation verfügt idealerweise über ein Geschäfts- und Finanzierungsmodell, das

- skalierbar ist (d.h. das mit dem Wachstum an Ausbildungsplätzen wachsen kann und nicht horrende Aufbau- und Fixkosten generiert, die zur Belastung werden können);
- variabel ist (d.h. das insbesondere in der Startphase mit möglichst vielen variablen Kostenpositionen arbeitet, indem Leistungen dann eingekauft werden, wenn sie benötigt werden und Fixkosten auch im Personalbereich tief gehalten werden).

Der Finanzierungsplan zeigt über einen Zeitraum von mindestens 5 Betriebsjahren (break even plus 2 Jahre) zuzüglich Vorbereitungsphase detailliert auf, mit welchen Kosten und Erträgen gerechnet wird:

- Vorbereitung und Aufbau
- Betrieb, aufgebaut entsprechend einem KMU-Kontenrahmen.

Aus dem Finanzierungsplan muss ersichtlich sein, ab welchem Betriebsjahr der Lehrbetriebsverbund selbsttragend ist. Der Finanzierungsplan sollte mit verschiedenen Szenarien unterschiedlicher Anzahl Lernender durchgerechnet sein, damit auch sichtbar wird, wo die untere Grenze der Anzahl Ausbildungsplätze liegt, um kostendeckend arbeiten zu können.

5.1.8 Trägerschaft

- Rechtsform
- Beteiligte (Mitglieder, Teilhaber usw.)
- Eigenkapital
- Organe und beteiligte Personen
- Geschäftsstelle und Geschäftsführung
- Aufsicht und Revision

Beilagen

- Statuten der Trägerschaft
- Reglement der Geschäftsstelle (ev.)

5.1.9 Organisation

- Geschäftssitz
- Personelle Ausstattung (Geschäftsführung und Administration)
- Infrastruktur (Büros, Arbeitsplätze, betriebswirtschaftliche Software, Ausbildungstools)

5.1.10 Risiken

Diskussion von Chancen und Risiken (z.B. Nachfrageeinbruch) in den Bereichen

- Wirtschaftliches und politisches Umfeld
 - Bedarf an ausgebildeten Berufsleuten
 - Nachfrage nach Lehrstellen
 - Erfolg in der Akquisition von Ausbildungsfirmen
- Betriebswirtschaftliches und finanzielles Umfeld
 - Wirtschaftlichkeit: Von welchen Faktoren hängt es ab, dass der Verbund kostendeckend betrieben werden kann?
 - Fremdfinanzierung und Gefahr der Überschuldung

- Debitorenverluste und Insolvenz von Ausbildungsfirmen
- Folgen des Verlusts von Ausbildungsplätzen bei gleichbleibenden Verpflichtungen gegenüber den unter Vertrag stehenden Lernenden
- Folgen von Lehrabbrüchen

5.2 Nachweis der fachlichen Qualifikation der Leitorganisation

Pro Beruf verfügt die Leitorganisation über einen oder mehrere Berufsbildner/innen im Sinne des Berufsbildungsgesetzes resp. der entsprechenden Bildungsverordnung.

Im Gegensatz zum ‚einfachen‘ Lehrverhältnis wird von der Leitorganisation eine vertiefte Ausbildung und/oder Praxis in der Ausbildung von Lernenden erwartet.

5.3 Nachweis der fachlichen Qualifizierung der „Verbundfirmen“

Die Verbundbetriebe resp. Ausbildungsplätze müssen nicht über ausgebildete Berufsbildner/innen („Lehrmeister“) verfügen.

Die Leitorganisation kennt die Berufsbildner/innen der angeschlossenen Betriebe persönlich, plant deren Ausbildung und bereitet diese mit eigenen Ausbildungs-, Beratungs- und Coaching-Angeboten optimal auf ihre Aufgabe vor. Ein regelmässiger Erfahrungsaustausch dient der periodischen Standortbestimmung und der Verbesserung des Angebots.

Die Leitorganisation verpflichtet die Verbundbetriebe vertraglich zur Teilnahme an diesen Ausbildungsmassnahmen.

5.4 Nachweis einer genügenden Anzahl von Ausbildungsplätzen

Erforderlich ist der Nachweis einer genügenden Anzahl Lehrbetriebe für sämtliche Lernenden des ersten Verbundjahrgangs und die ganze Lehrdauer in der Form vertraglicher (schriftlicher) Vereinbarungen mit den beteiligten Ausbildungsfirmen.

Das ABB bewilligt aufgrund dieses Nachweises ein Kontingent an Lehrverträgen, für die allein die Leitorganisation verantwortlich ist. Mutationen bei den Ausbildungsplätzen sind meldepflichtig, das Kontingent kann aufgrund der später eingereichten Unterlagen erweitert oder

gekürzt werden. Das ABB kann ausserdem von Verbänden verlangen, dass Reserve- Ausbildungsplätze für verbundsinterne Notsituationen bestehen.

5.5 Stolpersteine und wie sie überwunden werden können

Gesuche können an unrealistischen Erwartungen der Projektträger und an mangelnder Vorbereitung und Absicherung scheitern. Hier einige Beispiele:

- Fehlende tragfähige Organisation hinter dem Verbund: Verbünde brauchen in der Aufbau- phase Geld und Strukturen, die auch Rückschläge auffangen können.
- Fehlende Ausbildungsplätze: Es werden mehr Lernende rekrutiert, als effektiv Ausbildungs- plätze vorhanden sind (mit der Folge von Überschuldung usw.).
- Zu wenig gut strukturierte Ausbildungsplätze: Lernende werden ohne Ausbildungs- Ver- pflichtung an Firmen abgegeben, es fehlt eine systematischer Ausbildung und Förderung.
- Unrealistische Versprechungen bei der Akquisition von Ausbildungsplätzen: Es werden nur die Nutzenaspekte aufgezeigt und nicht die auch im Verbund bestehenden Ausbildungs- Verpflichtungen – etwa die Aussage, Firmen müssten (ausbildungsmässig) gar nichts mehr machen.
- Unsorgfältige Selektion der Lernenden: Gerade im Lehrbetriebsverbund müssen die berufli- chen und schulischen Anforderungen beachtet werden. Die Rotation stellt höhere Anforde- rungen an die Lernenden. Diese müssen zum Wechseln bereit sein und Eigenschaften mit- bringen, die in mehreren Firmen willkommen sind.
- Unrealistische finanzielle Erwartungen: Berufsbildung ist eine Aufgabe, die viel Befriedigung gibt und sicherlich auch eine gewisse Herausforderung darstellt. Es sei angemerkt, dass an erster Stelle die Ausbildung von jungen Berufsleuten und nicht der finanzielle Aspekt im Vordergrund stehen soll.

5.6 Die Knackpunkte: Akquisition von Ausbildungsplätzen und Betriebskapital

Die Erfahrung zeigt, dass zwei Fragen über Erfolg oder Misserfolg Ihres Verbundsprojekts ent- scheiden:

- Gelingt es Ihnen, die erforderlichen Ausbildungsplätze zu akquirieren und diese nachhaltig abzusichern (vertraglich, aber auch stabil und solvent)?

- Verfügen Sie über ein Startkapital, das es Ihnen ermöglicht, die Aufbauphase vorzufinanzieren? Sie werden einen langen Atem brauchen ...

5.7 Literatur und vertiefende Informationen

Planen, gründen, wachsen; Mc Kinsey & Company; Überreuter;
ISBN 3-7064-0596-2

The Successful Manager's Guide to Business Planning; David Freemantle; Mc Graw Hill;
ISBN 0-07-709283-X

Kontenrahmen KMU; Walter Sterchi; Verlag des Schweizerischen Gewerbeverbandes;
ISBN 3-9520486-1-5

Weitere Informationen und Unterlagen unter www.lbv.berufsbildung.ch; verschiedene Dokumente sind allerdings älteren Datums und bedürfen der Überarbeitung.