

Beschluss vom 12. August 2025

**Kleine Anfrage 2025/11
betreffend «Lehrerschaft der HF Pflege am BBZ»**

In einer Kleinen Anfrage vom 10. April 2025 stellt Kantonsrätin Regula Salathé Fragen zur Lehrerschaft der Höheren Fachschule Pflege (HFP) am Berufsbildungszentrum des Kantons Schaffhausen (BBZ). Sie nimmt Bezug auf die Bedeutung der Ausbildung von qualifiziertem Pflegepersonal und hebt die zentrale Rolle der Dozierenden für die Ausbildungsqualität hervor.

Der Regierungsrat

a n t w o r t e t :

Die HFP ist ein wichtiger Lehrgang der Berufsbildung im Kanton Schaffhausen und trägt wesentlich zur Umsetzung der Pflegeinitiative bei. Der Regierungsrat anerkennt seine Verantwortung, stabile Rahmenbedingungen zu schaffen, die sowohl den Studierenden als auch den Lehrpersonen eine qualitativ hochwertige Ausbildung ermöglichen.

Gleichzeitig ist festzuhalten, dass HFP und BBZ in den vergangenen Jahren gemäss den Legislaturzielen und den jährlich definierten Schwerpunkten des Regierungsrates einen umfassenden Schulentwicklungsprozess durchlaufen haben. Dieser Prozess brachte notwendige strukturelle und personelle Veränderungen mit sich, die – trotz nachvollziehbarer Zielsetzungen – bei einzelnen Beteiligten auch zu Verunsicherungen geführt haben.

Die Ausführungen in der Kleinen Anfrage beruhen teilweise auf individuellen Wahrnehmungen oder auf Sichtweisen einzelner Mitglieder des Lehrkörpers. Der Regierungsrat nimmt diese Rückmeldungen ernst, weist jedoch darauf hin, dass sie nicht in allen Punkten ein vollständiges oder objektives Bild der Situation an der HFP vermitteln. Vielmehr zeigt sich, dass komplexe Veränderungsprozesse häufig mit unterschiedlichen Erwartungen und Interpretationen einhergehen. Dies macht eine sorgfältige Einordnung erforderlich.

Der Regierungsrat ist sich bewusst, dass eine sachliche, differenzierte und lösungsorientierte Auseinandersetzung mit der Situation notwendig ist. Er steht einer sorgfältigen Prüfung der aufgeworfenen Themen offen gegenüber, weist jedoch darauf hin, dass viele der vorgebrachten Vorwürfe derzeit Gegenstand rechtlicher oder verwaltungsinterner Klärungen sind.

Die HFP befindet sich seit Jahren in einer Phase struktureller Instabilität. Hauptursache ist die geringe Studierendenzahl: Mit durchgehend einstelligen Eintrittszahlen zählt sie schweizweit zu

den kleinsten HFP-Ausbildungen. Dies erschwert nicht nur einen wirtschaftlich tragbaren Betrieb, sondern belastet auch das kleine, nicht allein auf HFP spezialisierte Schulteam des BBZ fachlich und organisatorisch stark. Der Handlungsdruck hinsichtlich Attraktivität, Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit ist seit Jahren sehr hoch.

2022 wurde vom BBZ in Absprache mit dem Erziehungsdepartement eine Kurzexpertise bei Res Publica Consulting, Bern (RPC) in Auftrag gegeben. Die Kurzexpertise stand unter der Prämisse, dass die HFP und ihre Angebote auch auf längere Sicht bestehen bleiben und daher kompetitiv sein sollen. Dies nicht zuletzt im Hinblick auf die kantonalen Massnahmen (Konzept «Verpflichtung zur Ausbildung von Pflegefachpersonen FH/HF im Kanton Schaffhausen» vom August 2024) zur Umsetzung des Bundesgesetzes über die Förderung der Ausbildung im Bereich der Pflege (FAP; SR 811.22). Diese zielen darauf ab, in allen Kantonen eine möglichst hohe Verfügbarkeit von Ausbildungsplätzen zu gewährleisten. Würden Pflegende nicht mehr auf dem Platz Schaffhausen ausgebildet, hätte dies stark negative Auswirkungen auf die ohnehin angespannte Fachkräftesituation im Pflegebereich.

Die Herausforderungen, denen kleinere Höhere Fachschulen gegenüberstehen, sind beträchtlich:

- Um die nötige Nachfrage der Studierenden zu generieren, ist ein sehr guter Ruf erforderlich, der wiederum davon abhängt, ob überdurchschnittlich gute Dozentinnen und Dozenten gewonnen werden können. Dies dürfte sich für kleine HF schwierig gestalten.
- Der Aufwand für Aufbau und Pflege eines Qualitätsentwicklungssystems und insbesondere für die Wieder-Akkreditierung der einzelnen Bildungsgänge wäre bei einem weiteren Alleingang der HFP SH enorm. Die Wieder-Akkreditierung wäre daher gefährdet.
- Eine gute HF pflegt den Austausch mit anderen HF und beteiligt sich an der Entwicklung der Rahmenlehrpläne auf nationaler Ebene. Dies ist für kleinere HF wie die in Schaffhausen praktisch nicht leistbar.
- Mittelfristig sind höhere Auflagen des Bundes zu erwarten.

Zwar könnte der Status Quo gemäss RPC noch einige Jahre weitergeführt werden. Allerdings könnte die Strategie «Aufrechterhaltung des Status Quo» angesichts der vorstehend genannten Herausforderungen dazu führen, dass die Existenz der HFP in Schaffhausen mittelfristig gefährdet wäre.

RPC empfahl dem Kanton Schaffhausen daher, in erster Linie den Weg einer institutionellen Kooperation mit einer oder mehreren grossen qualitativ führenden HF zu prüfen. Damit könnte der Aufwand für die Entwicklung vor Ort deutlich reduziert werden. Zudem könnten gute Dozentinnen und Dozenten leichter nach Schaffhausen geholt werden, es könnte vom Know-how der

Partnerschule profitiert werden, und Konzepte, digitale Tools etc. könnten von der Partnerschule übernommen werden.

Auf dieser Grundlage hat das Erziehungsdepartement im Frühjahr 2025 eine Neuausrichtung der HFP beschlossen. Ziel ist es, die Ausbildungsqualität zu sichern, die Studierendenzahlen zu steigern und die Durchlässigkeit zu anderen Kantonen zu erhöhen. Zentrale Elemente sind neue, mit anderen Kantonen kompatible Ausbildungsmodelle, modulare Lernangebote, moderne Lehrmethoden sowie institutionelle Kooperationen. So findet bspw. das erste Studienjahr der 3-jährigen Ausbildung im Rahmen einer Kooperation mit dem Zentrum für Ausbildung im Gesundheitswesen (ZAG) neu in Winterthur statt.

Die Ausgestaltung der Neuausrichtung erfolgte in enger Abstimmung mit den Mitgliedern des Gesundheitswesens in der Aufsichtskommission bzw. mit der Präsidentin der Organisation der Arbeitswelt Gesundheit Schaffhausen (OdAG Schaffhausen) und dem Präsidenten von Artiset Schaffhausen (Föderation der Branchenverbände von CURAVIVA, INSOS und YOUVITA, sämtliche Dienstleistende in der Begleitung und Pflege von Menschen im Alter, mit Behinderung sowie von Kindern und Jugendlichen).

Begleitend wurde in den letzten Jahren die Infrastruktur auf dem «Campus Charlottenfels» modernisiert und damit auch die Positionierung der HFP gestärkt. In den Legislaturzielen 2025–2028 formuliert der Regierungsrat das Ziel, ausreichend qualifizierte Fachkräfte für die Region auszubilden, unter anderem durch stärkere Vernetzung mit der Praxis und gezielte Marketingmassnahmen.

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf diese Transformationsphase und beantworten die gestellten Fragen unter Berücksichtigung der aktuellen strategischen und rechtlichen Rahmenbedingungen – mit dem Ziel, zur Versachlichung der Diskussion und zur Klärung der aufgeführten Punkte beizutragen.

- 1. Aus welchen Gründen werden an der HFP neue Mitarbeitende eingestellt, während langjährigen, qualifizierten Fachpersonen der Arbeitsvertrag nicht verlängert wird? Wie lässt sich mit dieser Personalstrategie die Qualität der Ausbildung an der HFP aufrechterhalten?*

Ein zentrales Qualitätsmerkmal Höherer Fachschulen ist der enge Bezug zur beruflichen Praxis – ganz im Sinne der Legislaturziele 2025–2028 des Regierungsrates. Dozierende, die parallel zur Lehrtätigkeit im Gesundheitswesen tätig sind, tragen wesentlich dazu bei, dass Unterrichtsinhalte aktuell, praxisnah und auf die realen Anforderungen des Berufsalltags ausgerichtet vermittelt werden können. Diese Verankerung in der Praxis fördert die Handlungskompetenz der Studierenden und stärkt die Anschlussfähigkeit der Ausbildung an die Arbeitswelt.

Eine Personalstrategie, die auf diese Verzahnung von Praxis und Lehre setzt, stärkt die Qualität der Ausbildung nachhaltiger als ein Modell mit ausschliesslich oder überwiegend schulzentriertem Personal. Auch Praxisbetriebe bestätigen regelmässig die Bedeutung einer solchen fachlichen und kulturellen Nähe zur Arbeitswelt.

Nichtverlängerungen von Arbeitsverträgen oder Neueinstellungen von Mitarbeitenden erfolgen stets unter Berücksichtigung des konkreten Personalbedarfs, des fachlichen Profils und der rechtlichen Rahmenbedingungen – insbesondere hinsichtlich Ausbildung, Pensum und Einsatzdauer. Ziel ist es, ein Team von Dozierenden aufzubauen, das die Anforderungen der Pflegeinitiative mitträgt und die Ausbildung zukunftsgerichtet weiterentwickelt.

- 2. Wie ist die auffällige Fluktuation in der Abteilung Gesundheit und Soziales sowie am BBZ allgemein zu erklären – insbesondere die Kündigungen einer Abteilungsleitung und zweier Studiengangsleitungen (Abteilung Pflege) innerhalb von zwei Jahren?*

Die Abteilung Gesundheit und Soziales am BBZ, zu der auch die HFP gehört, wurde auf das Schuljahr 2021/22 gegründet, um der gewachsenen Bedeutung der entsprechenden Berufe und Lehrgänge einen fachlich, örtlich und organisatorisch besseren Rahmen auf dem auf das Schuljahr 2024/25 modernisierten und erweiterten «Campus Charlottenfels» zu bieten.

Die Fluktuation am BBZ liegt im Bereich des national Üblichen. Die einzelnen Leitungswechsel hängen mit den anspruchsvollen Rahmenbedingungen im Bereich Pflege, mit strukturellem Reformbedarf, personellen Engpässen und persönlichen Gründen zusammen. Eine detaillierte Offenlegung der Gründe für den Abgang einzelner Personen würde dem Persönlichkeits- und Datenschutz zuwiderlaufen.

- 3. Wurden mit den betroffenen Personen Austritts- beziehungsweise Abschlussgespräche geführt, und falls ja, inwiefern wurden daraus Erkenntnisse gewonnen und konkrete Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen umgesetzt?*

Abschlussgespräche werden in der Regel geführt und liefern wertvolle Hinweise für die Weiterentwicklung. Daneben bestehen strukturierte Massnahmen, etwa ein Mentoring für neue Lehrpersonen, regelmässige Mitarbeitendengespräche sowie eine extern begleitete Mitarbeitendenbefragung im Rahmen von «Gesunde Schule» von RADIX, Schweizerische Gesundheitsstiftung, im Frühling 2024. Eine umfassende externe Evaluation durch ZEM CES, eine Fachagentur der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK), ist für das Schuljahr 2026/27 vorgesehen. Ziel ist es, Feedbacks systematisch in die Personal- und Schulentwicklung einzuarbeiten.

4. *Warum bestehen bei Dozierenden mit vergleichbarer Qualifikation unterschiedliche Vertragsverhältnisse, teils unbefristet, teils wiederholt befristet? Wie ist es zu erklären, dass zuvor schriftlich zugesicherte unbefristete Anstellungen nach Abschluss einer Ausbildung nicht umgesetzt und stattdessen befristete Verträge ohne Angabe von Gründen nicht verlängert wurden?*

Die Anstellung erfolgt nach klaren rechtlichen Kriterien, insbesondere im Hinblick auf Qualifikation, Ausbildung, Pensum und Einsatzdauer. Die Anstellungspraxis richtet sich nach der Verordnung über die Arbeitsverhältnisse der Lehrpersonen an den kantonalen Berufsfachschulen und Höheren Fachschulen vom 25. Oktober 2005 (Berufsschullehrerverordnung; SHR 410.411). Die Nichtverlängerung eines befristeten Vertrags stellt aus rechtlicher Sicht keine Kündigung dar, sondern das ordentliche Vertragsende, das nicht weiter begründet werden muss. Abweichungen zwischen einzelnen Fällen sind durch die unterschiedlichen Voraussetzungen erklärbar. Alle Personalentscheide am BBZ erfolgen unter Berücksichtigung der geltenden Regelungen, unter Mitwirkung des Erziehungsdepartements und nach sorgfältiger Abwägung des betrieblichen Bedarfs.

5. *Aufgrund der befristeten Arbeitsverträge entsteht ein unverhältnismässiges Machtgefälle zwischen Vorgesetzten und Angestellten, was ein Arbeitsumfeld schafft, in dem kritische Rückmeldungen an Vorgesetzte das Nicht-Verlängern des Arbeitsvertrags zur Konsequenz haben könnten. Ist dieses Vorgehen arbeitsrechtlich sowie institutionell vertretbar?*

Zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden bestehen vielfältige Abhängigkeiten. Entscheidend sind institutionelle Strukturen, die einem missbräuchlichen Umgang mit diesen Abhängigkeiten vorbeugen. Am BBZ sind die Zuständigkeiten klar geregelt: Die Anstellung der Lehrpersonen erfolgt durch die Rektorin bzw. den Rektor, während das Erziehungsdepartement für Lohnfestsetzung und personalrechtliche Kontrolle zuständig ist. Diese doppelte Verantwortung schafft ein überprüfbares und rechtlich abgestütztes System.

Die Schulleitung, bestehend aus dem Rektor und den Abteilungsleitenden, handelt innerhalb des bestehenden rechtlichen Rahmens – insbesondere gestützt auf die Berufsschullehrerverordnung, die Verordnung zum Einführungsgesetz zum Berufsbildungsgesetz (VOzEG-zBBG; SHR 412.101) sowie das Schulorganisationsreglement des BBZ. Personaleinsatz, Mitarbeitergespräche und Personalentwicklung liegen bei den jeweiligen Abteilungen, Entscheidungen werden jedoch im Kollegialorgan der Schulleitung getroffen.

Darüber hinaus bestehen innerhalb des BBZ vielfältige interne Kommunikationsstrukturen und Rückmeldegefässe – etwa in Form von Konferenzen auf allen Stufen, einer internen «Betriebskommission», regelmässigen Austauschrunden und Sprechstunden des Rektors, sowie von partizipativen, extern begleiteten Schulentwicklungsprozessen. Kritik kann auf verschiedenen Ebenen eingebracht werden. Ein systematisch unterdrückendes Machtgefälle ist institutionell nicht angelegt und widerspricht der gelebten Führungs- und Kommunikationskultur am BBZ.

6. *Warum wurde die bisherige Aufsichtskommission der HF Pflege aufgehoben, obwohl ein klarer Handlungsbedarf besteht? Inwieweit ist die aktuelle Aufsichtskommission unabhängig und in der Lage, die Situation objektiv zu beurteilen?*

Im Zuge der Revision der VOzEGzBBG vom 15. Dezember 2020 wurde in deren § 50 Abs. 5 die Möglichkeit geschaffen, dass auch die Aufsicht über die Höheren Fachschulen von der Aufsichtskommission der Berufsfachschule übernommen werden kann.

Die Aufsichtskommission der Höheren Fachschule befasste sich sowohl mit dem Berufsfeld der Technik als auch mit dem der Pflege. Diese Lehrgänge bzw. Berufsfelder haben nur sehr wenig Berührungspunkte. Daneben wurden in der Aufsichtskommission der Berufsfachschule die entsprechenden Themen ebenfalls besprochen. Um die daraus resultierenden Ineffizienzen bzw. Doppelspurigkeiten zu beheben, wurde die Aufsichtskommission der Höheren Fachschule mit der Aufsichtskommission der Berufsfachschule zusammengeführt. Die heutige Aufsichtskommission ist unabhängig, gesetzlich verankert und befasst sich differenziert mit dem BBZ. Die Aufsichtskommission kann gemäss § 50 Abs. 4 VOzEGzBBG Kompetenz- oder Leistungsbereiche einer Fachkommission übertragen, so geplant für den Bereich Gesundheit und Soziales, inklusive der HFP.

7. *Sind Vorkommnisse oder Beschwerden im Zusammenhang mit der Schulleitung bekannt? Wurde die externe Beratungsstelle MOVIS beigezogen, und wenn ja, wurden entsprechende Meldungen an das Erziehungsdepartement oder den Regierungsrat weitergeleitet? Welche Interventionen wurden allenfalls eingeleitet?*

Dem Regierungsrat liegen aktuell zwei Beschwerden im Zusammenhang mit dem Auslaufen befristeter Anstellungsverhältnisse vor. Zudem wurde am 20. Mai 2025 eine Aufsichtsbeschwerde durch den BCH-SH bei der Geschäftsprüfungskommission des Kantonsrats eingereicht und anschliessend zuständigkeitsshalber an den Gesamtregierungsrat weitergeleitet. Diese drei Beschwerden sind aktuell in Bearbeitung, aufgrund eines laufenden Mediationsverfahrens zur Zeit jedoch sistiert.

Beraterinnen und Berater von MOVIS unterstehen der Schweigepflicht. Ohne das schriftliche Einverständnis der beratenen Person werden sowohl der Umstand der Beratung als auch deren Inhalt streng vertraulich behandelt. Rückmeldungen an Verwaltung oder Politik sind eben gerade nicht vorgesehen.

8. *Gab es im Zusammenhang mit der aktuellen Situation Gespräche mit dem Rektor? Wer ist für seine Supervision, sein Coaching oder die Begleitung seiner Entscheidungsprozesse verantwortlich?*

Die personalrechtliche und fachliche Aufsicht über den Rektor bzw. die Rektorin des BBZ liegt gemäss § 34 des Gesetzes über die Organisation der Regierungs- und Verwaltungstätigkeit (Organisationsgesetz) vom 18. Februar 1985 (SHR 172.100) beim Vorsteher des Erziehungsdepartements. Zwischen dem Rektor und dem Vorsteher des Erziehungsdepartements finden regelmässige Gespräche statt. Diese dienen der Reflexion und Steuerung. Zusätzlich gelten für alle Schulleitungsmitglieder jährliche Zielvereinbarungen mit systematischer Leistungsbeurteilung durch den Rektor.

Die operative Führung des BBZ erfolgt gemäss § 33 Abs. 1 Berufsschullehrerverordnung durch die Schulleitung als Kollegialorgan. Die Aufgaben und Kompetenzen sind in den kantonalen Verordnungen, insbesondere in § 26 VOzEGzBBG und § 33 Berufsschullehrerverordnung sowie im Schulorganisationsreglement gemäss § 25c VOzEGzBBG klar definiert. Darüber hinaus begleitet eine vom Regierungsrat eingesetzte Aufsichtskommission (§ 24 VOzEGzBBG) die Schulentwicklung sowie die Qualitätssicherung am BBZ. Sie steht der Schulleitung zudem beratend zur Seite, insbesondere bei grundsätzlichen Fragen der Berufsbildung und der Höheren Fachschulen, und ist beim Erlass von Leitbildern und Reglementen miteinzubeziehen (§ 26 VOzEGzBBG).

Insgesamt ist die Entscheidungsfindung am BBZ durch transparente, mehrstufige Strukturen geprägt, die eine sachorientierte, gut abgestützte Schulführung ermöglichen.

Schaffhausen, 12. August 2025

Der Staatsschreiber:


Dr. Stefan Bilger