

**Bericht und Antrag
des Regierungsrates des Kantons Schaffhausen
an den Kantonsrat
zum Postulat 2019/3 betreffend Revision Einführungsgesetz zum
Berufsbildungsgesetz und Verordnung zum Einführungsgesetz zum
Berufsbildungsgesetz in Sachen Integration der Handelsschule KV
Schaffhausen (HKV) in das Berufsbildungszentrum (BBZ)
(Orientierungsvorlage)**

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir erstatten Ihnen gestützt auf § 72 Abs. 2 i.V.m § 70 Abs. 2 der Geschäftsordnung des Kantonsrates Schaffhausen vom 20. Dezember 1999 (SHR 171.110) Bericht zum Postulat Nr. 2019/3 von Kantonsrat Markus Müller vom 17. September 2018 betreffend Revision Einführungsgesetz zum Berufsbildungsgesetz vom 8. Mai 2006 (SHR 412.100) und Verordnung zum Einführungsgesetz zum Berufsbildungsgesetz vom 28. November 2006 (SHR 412.101) in Sachen Integration der HKV in das BBZ mit dem Antrag, den beiliegenden Prüfbericht betreffend die Potentialbeurteilung einer möglichen Integration zur Kenntnis zu nehmen und das Postulat in der Folge als erledigt abzuschreiben. Unserem Antrag schicken wir folgende Erläuterungen voraus:

1. Ausgangslage und Zielsetzung

An seiner Sitzung vom 18. März 2019 wandelte der Kantonsrat eine von Markus Müller eingereichte Motion betreffend die Revision des Einführungsgesetzes zum Berufsbildungsgesetz und der Verordnung zum Einführungsgesetz zum Berufsbildungsgesetz in Sachen Integration der HKV in das BBZ in ein Postulat um und überwies dieses dem Regierungsrat. Dieser wurde beauftragt, "die Integration der Berufsfachschule für kaufmännische Berufe, der Berufe des Detailhandels sowie der höheren Fachschule für Wirtschaft in das BBZ zu prüfen und aufzuzeigen, wie eine entsprechende Umsetzung im Einführungsgesetz zum Berufsbildungsgesetz (speziell Art. 31 Abs. 2) und der Verordnung zum Einführungsgesetz zum Berufsbildungsgesetz (speziell Art. 22 Abs. 2 und 3 sowie Art. 49 Abs. 2) abzubilden wäre".

Der Regierungsrat hat an seiner Sitzung vom 19. März 2019 die Bearbeitung des Postulats dem Erziehungsdepartement zugewiesen, mit dem Wunsch, in einem nächsten Schritt über das vom Erziehungsdepartement geplante Vorgehen bestimmen zu können.

Am 30. April 2019 beschloss der Regierungsrat auf Antrag des Erziehungsdepartementes eine Potentialanalyse bzw. eine Machbarkeitsstudie durch eine unabhängige, externe Stelle in Auftrag zu geben (Protokoll-Nr. 14/255) und dem Kantonsrat in Form einer Orientierungsvorlage zu unterbreiten.

Das zuständige Erziehungsdepartement beauftragte die Firma *Urs Gassmann & Partner - Unternehmensberater GmbH* aus Winterthur mit der Erarbeitung der Potentialanalyse. Primäre Aufgaben waren die Erstellung von Entscheidungsgrundlagen und die Formulierung von Empfehlungen bezüglich einer möglichen Integration der HKV in das BBZ. Zusätzlich sollte mögliches Optimierungspotenzial, insbesondere in den Bereichen Prozesse und Organisation, der beteiligten Institutionen (HKV, BBZ, Erziehungsdepartement) identifiziert werden, das auch unabhängig von einer Integration der HKV in das BBZ Schritte in Richtung einer entspannten und kooperativen Zusammenarbeit ermöglicht.

2. Vorgehen

Die Erarbeitung der Potentialanalyse und Machbarkeitsstudie (in der Folge Prüfbericht) erfolgte unter der externen Leitung von Urs Gassmann & Partner unter Einbezug des Erziehungsdepartementes sowie der beiden betroffenen Berufsfachschulen HKV und BBZ. Die interne Projektleitung oblag dem Leiter der Dienststelle Mittelschul- und Berufsbildung (seit 1. August 2021 neu: Dienststelle Berufsbildung und Berufsberatung).

Mitglieder der Steuergruppe waren der Vorsteher des Erziehungsdepartementes, der Departementssekretär des Erziehungsdepartementes sowie der Projektleiter. Die Begleitgruppe setzte sich aus je zwei Mitgliedern beider Schulleitungen, je zwei Vertretungen der jeweiligen Aufsichtskommissionen und einer Vertretung des Kaufmännischen Verbandes als Träger der HKV zusammen. Beide betroffenen Berufsfachschulen wurden nach Fertigstellung des Prüfberichts zur Stellungnahme eingeladen. Diese liegen dieser Vorlage im Anhang bei.

Die Arbeiten rund um den Prüfauftrag erfolgten im Zeitraum vom April 2020 bis August 2021 in zwei Schritten:

1. Konzeption des Prüfauftrags und "Vorstart" zur Potentialanalyse zwecks Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für die Ausgangslage, die Zielsetzungen und das Vorgehen (April – September 2020).
2. Durchführung der Potentialanalyse in Teilprojekten mit Fokus auf folgende Aspekte (Oktober 2020 – Juli 2021):
 - Situationsanalyse
 - finanzielle Aspekte: transparenter und umfassender Kostenvergleich beider Schulen
 - mögliche künftige Organisationsformen und Bewertung derselben
 - Verbesserungspotentiale unabhängig von einer künftigen Organisationsform

Die Erarbeitung des Kostenvergleichs als Kernstück des Prüfauftrags wurde durch eine Experten-Gruppe bestehend aus den Finanzverantwortlichen beider Berufsfachschulen, eines Finanzexperten der kantonalen Finanzverwaltung sowie des Leiters der Dienststelle Mittelschul- und Berufsbildung unter Führung der externen Projektleitung vorgenommen.

Die Bewertung möglicher künftiger Organisationsformen erfolgte einerseits aus "interner" Sicht durch die Mitglieder der Begleitgruppe beider Berufsfachschulen und des Erziehungsdepartementes. Andererseits nahmen externe Expertinnen und Experten aus der regionalen Wirtschaft und aus dem Bereich Verwaltungsmanagement einer Fachhochschule Bewertungen vor.

3. Wesentliche Erkenntnisse aus dem Prüfbericht

Die durchgeführte Potentialbeurteilung hinsichtlich einer möglichen Integration der HKV in das BBZ zeigt aufgrund der getätigten Analysen und Bewertungen auf, dass

- die aktuelle Situation in Bezug auf die vorhandenen Schulräumlichkeiten eine Zusammenführung an einen gemeinsamen Berufsfachschul-Standort derzeit und auch in absehbarer Zeit nicht zulässt. Beide Berufsschulen weisen keine entsprechend freien Kapazitäten auf und die demographische Entwicklung im Kanton Schaffhausen führt gemäss Prognosen zu einer Zunahme von Personen im Ausbildungsalter und damit zu einer Zunahme der Lernendenzahlen an den Berufsschulen;
- beide Schaffhauser Berufsfachschulen ihre Bildungsleistungen in finanzieller Hinsicht zu nahezu identischen Kosten erbringen, potentiell minimales Sparpotential im Bereich Verwaltung und Management vorhanden ist und demnach eine Überführung und Integration der HKV in das BBZ weder kurzfristig noch längerfristig nachweisbar wesentliche Kostenersparnisse mit sich bringen würde;
- ein allfälliger Synergienutzen aus einer Zusammenführung die Risiken von möglichen negativen Auswirkungen eines solchen Schrittes nicht rechtfertigen und nutzbringende Synergien ebenso mit den bestehenden Organisationsstrukturen erreicht werden können; und
- unter den analysierten möglichen Varianten für eine künftige Organisation des Schaffhauser Berufsfachschulwesens die Option "bisheriges Organisationsmodell mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen und Weiterentwicklungen" den grössten Nutzen verspricht.

4. Stellungnahmen der Berufsfachschulen HKV und BBZ zum Prüfbericht

In ihrer Stellungnahme vom 25. November 2021 zum Prüfbericht verweist die HKV auf die Ausführungen zur demografischen Entwicklung und die daraus gezogene Schlussfolgerung, dass die Kosten zur Realisierung einer den Bedarf deckenden Infrastruktur in keinem Verhältnis zu möglichen Kostenersparnissen stehen und macht darauf aufmerksam, dass durch die Untersuchung der finan-

ziellen Aspekte die vom Postulanten propagierten Einsparungen von über einer Million Franken widerlegt würden. Ebenso weist sie darauf hin, dass beide Schulen mit nahezu identischen Kosten arbeiten und sowohl die HKV als auch das BBZ das Entlohnungssystem der kantonalen Verwaltung mit Funktionsrastern und Lohnbändern einsetzen, weshalb auch hier die mit einem langjährigen Integrationsprozess verbundenen Kosten in keinem Verhältnis zu den möglichen Einsparungen stünden.

Die HKV begrüsst die mit dem grössten Nutzen bewertete Variante 2, da diese trotz Verzichts auf eine Integration der HKV in das BBZ die Möglichkeit offenlässt, sich vom Status Quo wegzubewegen und mit einer überarbeiteten Leistungsvereinbarung einige Lücken zwischen dem Kanton bzw. dem Erziehungsdepartement und der HKV zu schliessen. Die HKV möchte das gute Einvernehmen der beiden Schaffhauser Berufsfachschulen unter den neuen Schulleitungen ausbauen und pflegen. Bereits jetzt finden – abseits der laufenden Potenzialbeurteilung und unabhängig von deren Ergebnis – Gespräche und Workshops der beiden Schulen statt, in denen die bisherige Zusammenarbeit reflektiert und die zukünftige Partnerschaft im Sinne einer "strategischen Allianz" zum Wohle der Schaffhauser Berufsbildung geplant wird.

Aus diesen Überlegungen unterstützt die HKV die im Prüfbericht genannten Empfehlungen, von einer Integration der HKV ins BBZ abzusehen, die eingeleiteten Verbesserungen hinsichtlich der Zusammenarbeit der drei Anspruchsgruppen Erziehungsdepartement, BBZ und HKV weiterzuführen und kontinuierlich zu verbessern sowie die bis 2024 gültige Leistungsvereinbarung des Kantons mit der HKV zeitnah zu überprüfen, inhaltlich zu erweitern und zu konkretisieren.

Das BBZ schliesst sich dieser Haltung der HKV an. In der Stellungnahme zum Prüfbericht vom 15. November 2021 beurteilt dieses die gemeinsame Arbeit in der Projektgruppe als sehr wertvoll und resümiert, dass nach der einjährigen Projektarbeit bei den beiden Schulleitungen und Aufsichtsgremien der Wille vorhanden sei, Synergien zu nutzen und verstärkt gemeinsam aufzutreten, um so einen Mehrwert für die Berufsbildung Schaffhausen, für die Lernenden und für die Betriebe zu schaffen. Eine Integration der HKV ins BBZ hingegen würde für den in den letzten Monaten aufgebauten Kooperationswillen nicht förderlich sein. Dem von Urs Gassmann & Partner nachgewiesenen nicht vorhandenen Gewinn würden erhebliche finanzielle und kulturelle Kosten gegenüberstehen, weshalb das BBZ die Empfehlungen im Prüfbericht unterstützt. Das BBZ plädiert ebenfalls für eine verstärkte Kooperation zwischen dem BBZ und der HKV, die sich bereits im Aufbau befindet und weiter ausgebaut werden soll.

5. Feststellungen und Schlussfolgerungen des Regierungsrates

Aus Sicht des Regierungsrates sind die im Prüfbericht gemachten Darlegungen schlüssig und nachvollziehbar. Aufgrund der Ergebnisse des Prüfauftrags teilt der Regierungsrat die in den jeweiligen Stellungnahmen der Schulen formulierte Haltung und beantragt dem Kantonsrat, die bestehenden Strukturen im Berufsfachschulwesen des Kantons Schaffhausen unverändert zu belassen und auf

eine entsprechende Anpassung der Rechtsgrundlagen – insbesondere von Art. 31 des Einführungsgesetzes zum Berufsbildungsgesetz sowie §§ 22 und 49 der Verordnung zum Einführungsgesetz zum Berufsbildungsgesetz – zu verzichten. Ebenso stellt er den Antrag, das Postulat 2019/3 von Kantonsrat Markus Müller damit als erledigt abzuschreiben.

Die gewählte Art des Vorgehens zur Erstellung des Prüfberichts, mit engem Einbezug der involvierten Akteure, hat aus Sicht des Regierungsrates bereits zu einer spürbaren Verbesserung der Zusammenarbeit der beteiligten Organisationen geführt. Eine Entwicklung, die explizit von den beiden neuen Rektoren der Berufsschulen begrüsst wird und entsprechend von Seiten der Schulen gefördert wird. Es gilt nun auf Ebene des Erziehungsdepartementes die weiteren im Bericht benannten Empfehlungen eingehend zu prüfen und die teilweise bereits eingeleiteten Massnahmen in Sachen Kooperation weiter zu konkretisieren und auszubauen sowie in geeigneter Form verbindlich zu verankern.

*Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren*

Gestützt auf die vorstehenden Ausführungen beantragen wir Ihnen,

- 1. auf die Vorlage einzutreten und den Prüfbericht betreffend die Potentialbeurteilung hinsichtlich einer möglichen Integration der Handelsschule KV Schaffhausen in die Berufsfachschule BBZ Schaffhausen vom 25. August 2021 zur Kenntnis zu nehmen.*
- 2. das Postulat 2019/3 von Kantonsrat Markus Müller betreffend die Revision des Einführungsgesetzes zum Berufsbildungsgesetz und der Verordnung zum Einführungsgesetz zum Berufsbildungsgesetz in Sachen Integration der Handelsschule KV Schaffhausen (HKV) in das Berufsbildungszentrum (BBZ) als erledigt abzuschreiben.*

Schaffhausen, 11. Januar 2022

Im Namen des Regierungsrates

Die Präsidentin:

Dr. Cornelia Stamm Hurter

Der Staatsschreiber:

Dr. Stefan Bilger

Beilagen:

- Anhang 1 Prüfbericht "Potentialbeurteilung hinsichtlich einer möglichen Integration der Handelsschule KV Schaffhausen in die Berufsfachschule BBZ Schaffhausen" vom 25. August 2021 mit Anhängen
- Anhang 2 Stellungnahme BBZ zum Prüfbericht vom 15. November 2021
- Anhang 3 Stellungnahme HKV zum Prüfbericht vom 25. November 2021

Winterthur, 25.08.2021

Prüfbericht

Potenzialbeurteilung hinsichtlich einer möglichen
Integration der Handelsschule KV Schaffhausen
in die Berufsfachschule BBZ Schaffhausen

Im Auftrag des Erziehungsdepartementes
des Kantons Schaffhausen
Herrenacker 3/5
8200 Schaffhausen

Inhaltsverzeichnis

A Prüfbericht.....	1
1 Ausgangslage.....	1
1.1 Postulat 2019/03 von Markus Müller.....	1
1.2 Bearbeitung des Postulats.....	1
1.3 Beteiligte im Projekt „Potenzialbeurteilung“	2
2 Herausforderungen	3
3 Vorgehen.....	3
3.1 Ziele Projekt	4
3.2 Rahmenbedingungen.....	4
3.3 Projektorganisation und Vorgehen im Projekt	4
4 Ergebnisse	5
4.1 Demografische Entwicklung.....	5
4.2 Finanzielle Aspekte	6
4.3 Organisatorische Aspekte.....	7
4.4 Aspekte der kontinuierlichen Verbesserung	9
5 Empfehlungen	10
6 Schlussbemerkungen	10
B Grundlagen.....	12
B1 Demografische Aspekte/Nachfrage nach Berufsbildung	12
1 Allgemeines	12
1.1 Ausgangslage.....	12
1.2 Herausforderungen	12
1.3 Vorgehen.....	12
2 Demografische Aspekte	13
2.1 Einleitung	13
2.2 Entwicklung der Bevölkerung im Kanton	13
2.3 Entwicklung der Anzahl an jungen Menschen im Kanton	14
2.4 Anzahl Lernende im Rahmen des Leistungsauftrages.....	15
3 Nachfrage an Berufsausbildung und Auszubildenden	15
4 Fazit.....	16
B2 Finanzielle Aspekte	18
1 Allgemeines	18
1.1 Ausgangslage.....	18
1.2 Herausforderungen	18
1.3 Vorgehen.....	19
2 Finanzkennzahlen	20
2.1 Grundlagen	20
2.2 Statistische Daten 2019 (Siehe auch Anhang 1)	20
2.3 Finanzkennzahlen Grundbildung	21
2.3.1 Erträge (Siehe auch Anhang 1).....	21
2.3.2 Aufwand (Siehe auch Anhang 1).....	22
2.3.2.1 Gesamtkosten	22
2.3.2.2 Personalaufwand	23
2.3.2.3 Sach- und übriger Betriebsaufwand.....	24
2.4 Finanzkennzahlen Höhere Fachschulen	26
2.4.1 Erträge (Siehe auch Anhang 1).....	26
2.4.2 Aufwand (Siehe auch Anhang 1).....	27
3 Fazit.....	28

B3	Organisatorische Aspekte.....	29
1	Allgemeines	29
1.1	Ausgangslage.....	29
1.2	Herausforderungen	29
1.3	Vorgehen.....	29
2	Organisationsvarianten.....	30
2.1	Grundlagen	30
2.2	Organisationsvarianten entlang von Themenstellungen.....	31
3	Ergebnisse der Bewertungen	35
3.1	Erziehungsdepartement Kanton Schaffhausen	35
3.2	Berufsbildungszentrum Schaffhausen BBZ	39
3.3	Handelsschule KV Schaffhausen HKV.....	42
3.4	Ergebnisse der externen Fachpersonen.....	46
4	Erläuterungen Ergebnisse	57
4.1	Übersicht.....	57
4.2	Erläuterung und Auswahl	58
4.3	Vertiefte Bearbeitung der ausgewählten Varianten	58
4.3.1	Vertiefte Bearbeitung nach Kriterien (nach Nutzwertanalyse)	59
4.3.2	Vertiefte Bearbeitung nach Varianten (Grundlage SWOT).....	63
5	Fazit.....	65
Anhang 1	Statistische Daten und Finanzkennzahlen.....	66
Anhang 2	Schreiben Hochbauamt Kanton Schaffhausen, Liegenschaftenaufwand BBZ, 26. März 2021	72

Abkürzungen

AK	Aufsichtskommission
BB	Berufsbildung
BBZ	Berufsbildungszentrum Schaffhausen
BFS	Bundesamt für Statistik
DMBB	Dienststelle Mittelschul- und Berufsbildung
DS	Dienststelle
ED	Erziehungsdepartement des Kantons Schaffhausen
FV	Finanzverwaltung des Kantons Schaffhausen
FHS	Fachhochschule
HF	Höhere Fachschule
HFW	Höhere Fachschule für Wirtschaft (HKV)
HFS	Höhere Fachschule Schaffhausen (BBZ)
HKV	Handelsschule KV Schaffhausen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
SWOT engl.	Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken
UGAP	Urs Gassmann & Partner, Winterthur
VZÄ	Vollzeitäquivalent (100 % Stelle)

A Prüfbericht

1 Ausgangslage

Das ED hat die Berufsausbildung der kaufmännischen Berufe, des Detailhandels sowie der Mediamatiker dem Kaufmännischen Verband Schaffhausen mit seiner HKV übertragen. Dies gilt auch für die Führung einer Berufsmittelschule, einer Handelsmittelschule und einer Höheren Fachschule für Wirtschaft.

Aus Vorgesprächen mit dem Auftraggeber ging hervor, dass das ED mit den Bildungsleistungen der HKV zufrieden sei und die auslaufende Leistungsvereinbarung (2020) bis auf Weiteres unverändert gelten solle.

Bereits 2007 (Überprüfung der Trägerschaftsstrukturen; Auftrag Regierungsrätin Rosmarie Widmer Gysel) und 2015 (Zusammenführung HKV/Berufsbildungszentrum Schaffhausen (BBZ); Massnahme Nr. 41 der Spezialkommission EP2014) wurde eine mögliche Integration mit unterschiedlichen Empfehlungen thematisiert.

Das Postulat von Kantonsrat Markus Müller hat die Thematik im September 2018, ursprünglich in der Form einer Motion, wieder aufgegriffen. Diese hat das Ansinnen, die HKV in das kantonale BBZ zu integrieren (Kantonalisierung und Fusion in einem Schritt).

1.1 Postulat 2019/03 von Markus Müller

Am 18. März 2019 hat der Kantonsrat das Postulat Nr. 2019/3 von Markus Müller vom 17. September 2018 betreffend die Revision des Einführungsgesetzes zum Berufsbildungsgesetz vom 8. Mai 2006 (SHR 412.100) und der Verordnung zum Einführungsgesetz zum Berufsbildungsgesetz vom 28. November 2006 (SHR 412.101) mit 36:18 Stimmen und folgendem Wortlaut für erheblich erklärt:

«Der Regierungsrat wird beauftragt, die Integration der Berufsfachschule für kaufmännische Berufe, der Berufe des Detailhandels sowie der höheren Fachschule für Wirtschaft in das Berufsbildungszentrum zu prüfen und aufzuzeigen, wie eine entsprechende Umsetzung im Einführungsgesetz zum Berufsbildungsgesetz (speziell Art. 31 Abs. 2) und der Verordnung zum Einführungsgesetz zum Berufsbildungsgesetz (speziell Art. 22 Abs. 2 und 3, sowie Art. 49 Abs. 2) abzubilden wäre».

1.2 Bearbeitung des Postulats

Der Regierungsrat hat an seiner Sitzung vom 19. März 2019 die Bearbeitung des Postulats dem ED zugewiesen.

Gemäss Regierungsratsbeschluss vom 30. April 2019 wird ein Zwei-Schritt-Verfahren angestrebt: In einem ersten Schritt sollte eine Potenzialanalyse (im Regierungsratsbeschluss "Machbarkeitsstudie" genannt) erarbeitet werden. Um die Unabhängigkeit der Bestandsaufnahme, der Analysen bzw. der Bewertungen und Vorschläge zu gewährleisten, wurde für diesen Schritt die Firma UGAP, Winterthur, beigezogen.

Darauf aufbauend soll das ED in einem zweiten Schritt eine Orientierungsvorlage z. H. des Kantonsrates erstellen. Bei einer Zustimmung durch den Kantonsrat würde in einem

folgenden Schritt die konkrete Ausarbeitung einer möglichen Umsetzung mittels Berichtes und Antrag erarbeitet.

1.3 Beteiligte im Projekt „Potenzialbeurteilung“

Erziehungsdepartement

Das ED zeichnet sich verantwortlich für das Bildungswesen, die Kultur und den Sport. In Bezug auf die Berufsfachschulen, die höheren Fachschulen und die Mittelschulen setzt das ED die Rahmenbedingungen. Auf der Sekundarstufe II führt das ED zwei kantonale Schulen: die Kantonsschule Schaffhausen (Gymnasium und FMS) sowie das Berufsbildungszentrum BBZ (Berufsfachschule und Höhere Fachschule). Die HKV als private Berufsfachschule des Kaufmännischen Verbandes ist dem ED zur Zusammenarbeit zugeordnet (Organisationsverordnung vom 8. Mai 1986, SHR 172.101; § 2 Abs. 3). Zur Erfüllung der Vollzugsaufgaben führt das ED die DMBB.

Berufsbildungszentrum BBZ Schaffhausen

Das BBZ ist die kantonale Berufsfachschule für die gewerblich-industriellen, aber auch für die sozialen, gesundheitlichen und diversen Dienstleistungsberufe. Rund 30 Berufe werden an insgesamt drei Grundbildungsabteilungen ausgebildet. Neben den Abteilungen für die beruflichen Grundbildungen führt das BBZ auch eine Abteilung für Berufsvorbereitungsjahre, eine Abteilung Berufsmittelschule und eine Abteilung Höhere Fachschule. Insgesamt besuchen rund 1800 Lernende den Unterricht am BBZ, welches sich aktuell an drei verschiedenen Standorten befindet: den Gebäuden an der Hintersteig in Schaffhausen, dem Charlottenfels in Neuhausen sowie der Liegenschaft im Birch im Mühlental Schaffhausen.

Das BBZ ist eine Dienststelle des ED und der Rektor ist dem Erziehungsdirektor unterstellt. Die direkte Aufsicht über die Berufsfachschule obliegt einer Aufsichtskommission, ebenso die Aufsicht über die höheren Fachschulen. Budget und Rechnung des BBZ laufen über die Staatsrechnung. Dem BBZ sind die Finanzstellen 2275 (Berufsfachschule) und 2276 (Höhere Fachschulen) zugeordnet.

HKV/Kaufmännischer Verband Schaffhausen

Die HKV ist die Berufsfachschule für die kaufmännischen Berufe, die Berufe des Detailhandels sowie der Mediamatiker. Die HKV ist eine Schule mit privater Trägerschaft. Der Kanton Schaffhausen hat die Führung dieser Schule mittels Leistungsvereinbarung dem Kaufmännischen Verband Schaffhausen übertragen. Gemäss dieser ist die HKV zuständig für die Führung der beruflichen Grundbildung, einer Berufsmittelschule sowie einer höheren Fachschule für Wirtschaft. Insgesamt besuchen rund 750 Lernende die Bildungsangebote gemäss kantonalem Auftrag. Daneben führt die HKV auf privater, marktwirtschaftlicher Basis eine Weiterbildungsabteilung, an welcher diverse Kurse angeboten werden.

Die gemäss Vereinbarung erbrachten Leistungen werden vom Kanton durch einen Pauschalbeitrag pro lernende Person entschädigt. Die Höhe dieser Pauschalen bemisst sich nach grundsätzlich an interkantonalen Vereinbarungen festgelegten Pauschalen. Zusätzlich zu den Schülerpauschalen finanziert der Kanton einen Grossteil der Mietkosten für die Schulräumlichkeiten der HKV. Budget und Rechnung der HKV werden von der Schule

eigenständig und nach anderen Grundsätzen als denjenigen des BBZ geführt (Rechnungsführung des BBZ als kantonale DS nach HRM2). Die kantonalen Mittel für die Leistungen gemäss Leistungsvereinbarung werden über die DMBB in der Finanzstelle 2285 budgetiert und abgerechnet.

Die direkte Aufsicht über die HKV übt eine Aufsichtskommission aus, in welcher der Kanton mit zwei Personen des ED vertreten ist. Daneben gibt es mit dem Schulvorstand – einem Ausschuss der Aufsichtskommission – ein weiteres, die Geschäfte der Aufsichtskommission vorbereitendes Gremium. Im Gegensatz zum Rektor bzw. der Rektorin des BBZ ist der Rektor bzw. die Rektorin der HKV nicht dem Erziehungsdirektor unterstellt, sondern dem Aufsichtskommissionspräsidenten.

2 Herausforderungen

Als vorrangige Herausforderung stellten sich vor Beginn des Projektes die personellen Konstellationen und die Haltung der Exponenten der einzelnen Schulen dar. Im Juni 2019 wurde der langjährige Rektor des BBZ vom Regierungsrat freigestellt. Als Konsequenz wurde das BBZ interimistisch durch den stellvertretenden Rektor geführt. Mittlerweile wurde ein neuer (externer) Rektor eingesetzt, der sein Amt per 1. Juni 2020 angetreten hat. Zu diesem Zeitpunkt stand die Schulleitung des BBZ der Forderung, die HKV in die BBZ zu integrieren, neutral gegenüber.

Was die Leitung der HKV anging, so legte die amtierende Rektorin ihre Funktion per Ende Schuljahr 2019/20 nieder. Die Nachfolge wurde mit einer internen Lösung geregelt. Die Schulleitung und die Trägerschaft der HKV standen einer möglichen Integration ablehnend gegenüber. Der politische Vorstoss löste in KV-Kreisen viel Gegenwehr aus. Die Schulleitung und die Trägerschaft setzten sich im Vorfeld der parlamentarischen Debatte vehement für eine Nicht-Erheblich-Erklärung des Postulats ein. Der Erhalt der privaten Trägerschaft wurde im Zuge des überwiesenen Postulats zum wichtigsten strategischen Ziel der Schulträgerschaft, der Aufsichtskommission und der Schulleitung.

Eine weitere Herausforderung bezüglich eines Kostenvergleichs ergab sich aus der Tatsache, dass das BBZ als kantonale DS sein Budget im Rahmen des Verwaltungsbudgets erstellt und die Rechnung im Rahmen der Verwaltungsrechnung abschliesst und die HKV auf privaträgerschaftlicher Basis mit einem anderen Rechnungslegungsmodell operiert.

3 Vorgehen

Ausgehend von den beschriebenen Herausforderungen galt es, das Projekt so zu gestalten, dass die Chancen im Zusammenhang mit der neuen personellen Ausgangslage genutzt werden konnten. Es war eine Vorgehensweise zu wählen, welche einerseits bestmögliche Voraussetzungen für eine Entspannung und schrittweisen Vertrauensbildung zwischen den Anspruchsgruppen DMBB, BBZ und HKV schaffen und andererseits den Auftrag des Regierungsrates erfüllen konnte. Vor diesem Hintergrund wurden die nachfolgenden Ziele für das Projekt formuliert. Wichtig war dem Auftraggeber zudem, dass im Vorgehensprozess nicht nur der Prüfbericht erstellt, sondern gleichzeitig weitere Ziele erreicht werden sollten. Dazu wurden entsprechende Rahmenbedingungen festgelegt.

3.1 Ziele Projekt

Im Rahmen des Projektes „Prüfauftrag“

- soll für das ED eine Entscheidungsgrundlage für das Erstellen einer Orientierungsvorlage zuhanden des Kantonsrates erarbeitet werden und Empfehlungen im Zusammenhang mit einer möglichen Integration der HKV in das BBZ formuliert werden,
- werden Verbesserungspotenziale hinsichtlich Führung, Prozesse und Organisation der beteiligten Organisationen ED/DMBB, BBZ und HKV aufgezeigt und kommentiert,
- werden unabhängig von möglichen zukünftigen Lösungen massgebliche Schritte in Richtung einer entspannten und kooperativen Zusammenarbeit der beteiligten Organisationen ED, HKV und BBZ erreicht.

3.2 Rahmenbedingungen

Die Situation zwischen den drei beteiligten Anspruchsgruppen war zum Startzeitpunkt des Projektes aufgrund der personellen Vergangenheit teilweise verfahren und emotional belastet. Es war deshalb von besonderer Bedeutung, dass

- sich die Schlüsselpersonen des ED, der DMBB, des BBZ und der HKV für die Bearbeitung der einzelnen Themenschwerpunkte mit den erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellten,
- dem Auftragnehmer die notwendigen personellen und inhaltlichen Ressourcen in Form von Experten und den erwünschten Informationen und Daten zur Verfügung gestellt wurden,
- alle Beteiligten den Projektprozess konstruktiv mitgestalten und mit positiver Grundhaltung nach innen und aussen vertreten konnten.

Nicht Gegenstand der Potenzialanalyse waren Fragen im Zusammenhang mit strategischen Zielen der Berufsbildung im Kanton und deren möglichen Konsequenzen auf eine mögliche Integration der HKV in das BBZ.

3.3 Projektorganisation und Vorgehen im Projekt

Mit einer entsprechenden Projektorganisation mit dem ED als Auftraggeber und einem Steuerungsteam wurde die Gesamtleitung sichergestellt. Die operativen Schritte wurden durch den internen Projektleiter sowie die UGAP wahrgenommen. Dabei wurden die drei betroffenen Anspruchsgruppen DMBB, BBZ und HKV in das Projekt einbezogen und haben sich regelmässig und teilweise intensiv an der inhaltlichen Bearbeitung sowie der Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen beteiligt.

Dabei wurden in einer ersten Phase des Projektes mit dem Leiter der DMBB und Vertretungen der Schulen (Mitglieder der Aufsichtskommission sowie der Schulleitungen) Vorgespräche geführt mit dem Ziel, eine grundsätzliche Bereitschaft für die Zusammenarbeit für das vorliegende Projekt zu erreichen und die Ausgangslage, die Zielsetzungen und das geplante Vorgehen für die Erarbeitung des Prüfberichtes zu klären.

In der zweiten Phase ging es darum, in einem Workshop mit den Anspruchsgruppen ED, DMBB, BBZ und HKV eine gemeinsame Arbeitsgrundlage für das Projekt und die zukünftige Zusammenarbeit zu schaffen und dazu mögliche Verbesserungspotenziale – unabhängig von einer zukünftigen Organisationsform – zu skizzieren.

Die dritte Phase war geprägt von der zum Teil intensiven Detailarbeit zusammen mit den Beteiligten der DMBB, des BBZ und der HKV. Die inhaltlichen Schwerpunkte bildeten dabei die Teilprojekte „Finanzielle Aspekte“, „Organisatorische Aspekte“ und die Erarbeitung der entsprechenden Grundlagen.

4 Ergebnisse

Die nachfolgenden Ergebnisse wurden aus den ausführlichen Arbeitsgrundlagen (Abschnitt B) des Prüfberichtes extrahiert und beschreiben die wesentlichen Erkenntnisse in Bezug auf eine mögliche Integration der HKV in das BBZ.

4.1 Demographische Entwicklung

In diesem Kapitel wird die Frage erörtert, wie weit die demografische Entwicklung der Region Schaffhausen Einfluss auf die zukünftige zahlenmässige Entwicklung der beiden Schulen haben könnte und wie sich dies auf eine Integration auswirken würde.

Basierend auf den Daten des BFS (Bildungsperspektiven, Szenarien 2018–2027) kann von einer überdurchschnittlichen Zunahme der Bevölkerung im Kanton Schaffhausen bis 2050 von über 20 % ausgegangen werden. Gleichzeitig gehen die Berechnungen des BFS davon aus, dass die Anzahl der zu erwartenden Lernenden der Sekundarstufe I und II (und damit den Berufsbildungen) national zwischen 2020 und 2027 von einem Wachstum von bis zu 11 % ausgehen dürfen. Werden diese Prognosen für den Kanton Schaffhausen übernommen, dann würde dies bei der Extrapolation, basierend auf der Anzahl Lernenden an den beiden Schulen BBZ und HKV im Jahr 2019 (2344), einen Zuwachs von 256 auf 2600 Lernende bedeuten.

Dies hätte zur Konsequenz, dass die beiden Schulen BBZ und HKV in den kommenden Jahren mehr Lernende verzeichnen würden, dadurch mehr Klassen geführt und mehr Lehrpersonen beschäftigt, sowie die Infrastruktur noch weiter ausgelastet bzw. ausgebaut werden müsste. Da beide Schulen bereits heute am Rand ihrer Kapazitätsgrenzen agieren und auf verschiedene Räumlichkeiten ausserhalb ihrer Kernstandorte ausweichen müssen, werden kontinuierlich zusätzliche Kosten anfallen.

Eine grundsätzliche Alternative könnte ein gemeinsamer Campus (Berufsbildung Schaffhausen "unter einem Dach") darstellen. Diesbezügliche Diskussionen oder Pläne sind dem Verfasser jedoch nicht bekannt.

Fazit: Da keine der beiden Schulen weder über entsprechende Reserven hinsichtlich Infrastrukturen verfügen noch realistische Szenarien für einen künftigen gemeinsamen Bildungsstandort existieren, können diesbezüglich keine Vorteile für eine Integration der HKV in das BBZ erkannt werden.

4.2 Finanzielle Aspekte

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, wie weit die in der Vergangenheit regelmässig wiederkehrenden Diskussionen sowohl auf politischer Ebene als auch bei den beteiligten Organisationen bezüglich der Kosten für die Leistungserbringung beider Schulen berechtigt gewesen sind. Vor diesem Hintergrund wurde mutmasslich auch das Postulat 2019/03 von Markus Müller lanciert. Der Postulant begründet seinen Vorstoss unter anderem damit, dass bei einer Integration der HKV in das BBZ von einer jährlich wiederkehrenden Einsparung von einer Million Franken ausgegangen werden könne.

Aufgrund der unterschiedlichen Trägerschaft und damit unterschiedlicher Finanzierungsart und Rechnungslegung lässt sich ein direkter Vergleich aber nicht ohne Weiteres anstellen. Die bisherigen Diskussionen bezüglich finanzieller Aspekte konnten deshalb bislang nur schwerlich faktenbasiert erfolgen. Um eine direkte Vergleichbarkeit zu erreichen, wurden die Finanzpositionen beider Schulen mit erheblichem Aufwand analysiert und umgruppiert, sowie in Fällen, in denen keine direkte Vergleichbarkeit möglich war (z. B. Mensa), entsprechend bereinigt. Dafür wurden beide Schulen eingeladen, ihre Zahlen und Informationen für den Kostenvergleich umfassend, korrekt, transparent und vergleichbar in ein gemeinsames Teilprojekt einzubringen.

Das BBZ als kantonale und die HKV als privaträgerschaftliche Schule werden grossmehrerheitlich durch den Kanton finanziert und agieren auf Basis derselben Besoldungsgrundsätze, demselben Lohnsystem und weitgehend denselben Rechtsgrundlagen. Dank ausserordentlichen Anstrengungen der Beteiligten aller Anspruchsgruppen ist es gelungen, eine weitgehende Vergleichbarkeit der Kosten hinsichtlich den projektrelevanten Positionen Personalaufwand mit den Verwaltungs-, Betriebspersonal- und Managementkosten zu erreichen. Nicht vollumfänglich gelungen ist die angestrebte Vergleichbarkeit bei den Lehrpersonalkosten und dem Sach- und übrigen Betriebsaufwand; dies massgeblich bedingt durch die unterschiedlichen Sachverhältnisse im Bereich der Schulräumlichkeiten bzw. der Mietberechnungen.

Ergebnisse

Der Kostenvergleich der beiden Berufsfachschulen zeigt, dass

- bezogen auf die Kosten pro Lektion die Abweichungen zwischen den beiden Schulen marginal sind und ihre Ausbildungsleistung ergo mit praktisch gleichen Kostenaufwänden erbringen,
- die Abweichungen bei den Verwaltungs- und Betriebspersonalkosten ebenfalls sehr klein sind. Es darf festgestellt werden, dass die beiden Schulen ihre Leistungen im Bereich der Verwaltung trotz unterschiedlicher Komplexität (BBZ mit deutlich grösserer Vielfalt an beschulten Berufen, mit Berufsvorbereitungsjahr und Integrationsangeboten, mit Schullokalitäten an drei geografisch weit auseinanderliegenden Standorten) mit annähernd gleichem finanziellen Personalaufwand leisten,
- der errechnete Anteil an Managementleistungen für den Output der beiden Schulen bezogen auf die gehaltenen Lektionen bzw. pro Lernende/r nahezu identisch ist,

-
- die errechneten Lehrpersonalkosten pro gehaltener Lektion an der HKV leicht höher ausfallen als am BBZ, sich aber aufgrund der gleichermassen geltenden Besoldungsgrundsätze in einer ähnlichen Grössenordnung bewegen,
 - die HKV bei den Sach- und übrigen Betriebsaufwänden insgesamt kostengünstiger wirtschaftet, die Werte bei der Betrachtung der Sach- und Betriebskosten ohne liegenschaftsbezogene Aufwände für beide Schulen wiederum nahezu identisch sind,
 - die Gesamtkosten an der Höhere Fachschule für Wirtschaft der HKV (HFW) leicht höher sind als an der Höheren Fachschule Schaffhausen des BBZ (HFS). Aufgrund der im Vergleich zur Grundbildung kleinen Mengengerüste fällt dies gesamtheitlich betrachtet jedoch kaum ins Gewicht.

Aufgrund der Vergleiche des vorliegenden Zahlenmaterials aus dem Referenzjahr 2019 kann festgehalten werden, dass beide Schulen in finanzieller Hinsicht nahezu identisch arbeiten (Details siehe Kapitel B2 „Finanzielle Aspekte“).

Fazit: Die Behauptung, die Leistungserbringung der HKV sei im Vergleich zum BBZ wesentlich teurer, ist demnach nicht zutreffend. Ebenfalls kann der Annahme, dass mit einer Integration der HKV in das BBZ wiederkehrend namhafte Kosten reduziert werden könnten, nicht gefolgt werden. Unabhängig von der Wahl der Integrationsform der HKV in das BBZ wäre rein hypothetisch Sparpotenzial bei den Verwaltungs- und Betriebspersonal- sowie Managementkosten möglich; die Potenziale jedoch absolut marginal.

Diese potenziellen Einsparungen würden bei einem Integrationsprozess durch mehrjährige, erhebliche Kosten – beispielsweise für das Erstellen von Entscheidungs- und Projektgrundlagen, zahlreiche Projekte mit unzähligen Mannstunden für den eigentlichen Integrationsprozess, ein externes Monitoring usw. – mit hoher Wahrscheinlichkeit um ein Vielfaches überkompensiert.

4.3 Organisatorische Aspekte

Dieses Kapitel widmet sich der Frage, mit welcher Organisationsform die Schaffhauser Berufsbildung ihren Leistungsauftrag am sinnvollsten erbringen könnte. Dazu wurde die naheliegende Organisationsform einer Integration (siehe nachfolgend Variante 4) grundsätzlich in Frage gestellt und anhand von weiteren Varianten für das Zusammenführen der beiden Schulen BBZ und HKV kritisch überprüft. Für diese Überprüfung wurden die Beteiligten – ED, DMBB, BBZ, HKV – für die „Innensicht“ eingebunden. Für die „Aussensicht“ konnten drei Fachpersonen aus dem Fachhochschulbereich/Verwaltungsmanagement und der regionalen Wirtschaft gewonnen werden.

Es wurden fünf Varianten geprüft:

- Variante 1 Bisheriges Organisationsmodell: BBZ mit Verpflichtung, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) zu beteiligen. Einladung an die HKV, sich auf der Grundlage der aktuellen Leistungsvereinbarung an der Erreichung der Legislaturziele und der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) zu beteiligen.

-
- Variante 2 Bisheriges Organisationsmodell: BBZ mit Verpflichtung, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) zu beteiligen. Verpflichtung der HKV, sich auf der Grundlage einer überarbeiteten Leistungsvereinbarung unter anderem an der Erreichung der Legislaturziele und der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) zu beteiligen.
- Variante 3 Neues Organisationsmodell: Das BBZ als DS des ED bleibt bestehen, die HKV als gleichwertige DS in das ED eingegliedert. Verpflichtung beider DS, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) zu beteiligen.
- Variante 4 Neues Organisationsmodell: Das BBZ als DS des ED bleibt bestehen. Die HKV wird vollständig in die DS BBZ integriert. Verpflichtung der erweiterten BBZ, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) zu beteiligen.
- Variante 5 Neues Organisationsmodell: Die BBZ als DS des ED wird in eine neu zu gründende Organisation mit der Rechtsform einer selbständig öffentlich-rechtlichen Anstalt ausgegliedert. Die HKV wird in dieselbe neue Organisation überführt. Verpflichtung der neuen Organisation, die Legislaturziele zu erfüllen und die Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale anzugehen.

Um die Bewertungen der fünf Varianten durch die beteiligten Anspruchsgruppen ED, DMBB, BBZ und HKV sowie Fachpersonen wahrnehmen zu können, wurden die Methoden Nutzwert- und SWOT-Analyse eingesetzt. Bei der Nutzwertanalyse geht es darum, komplexe Themenstellung rational darzustellen und damit zu unterstützen. Dabei ist es wichtig, zu akzeptieren, dass die Ergebnisse nicht als exakte Fakten angesehen, sondern quasi als Summe von Meinungen, Haltungen und auch Gefühlen in Zahlen dargestellt werden. Die SWOT-Analyse dient dazu, Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken aus persönlichen Perspektiven zu bewerten mit dem Zweck, sich eine qualitative Übersicht bezüglich der Fragestellung zu verschaffen.

Ergebnisse

Die zwei unabhängigen Fachpersonen aus dem Fachhochschulbereich und der Wirtschaft sowie ED und DMBB sprachen sich für eine Kantonalisierung und die Integration der HKV in die DS BBZ aus (Variante 4). Die beiden Schulen BBZ und HKV machten sich hingegen, teilweise unterstützt durch die zweite Fachperson aus der Wirtschaft, für das Weiterführen der bisherigen Organisation mit der Verpflichtung zu kontinuierlichen Verbesserungen stark (Variante 2). Eine sehr hohe Übereinstimmung durch alle Bewertenden ergab sich hinsichtlich der Bewertung der Varianten unter dem Aspekt „Machbarkeit aus Sicht der Politik“. Diese fällt klar zugunsten der Variante 2 aus.

Als Gesamtergebnis kann festgehalten werden, dass aus Sicht der Bewertenden die Variante 2 auch für die zukünftige Erbringung der Bildungsleistungen für den Kanton die nützlichste sein dürfte.

Fazit: Es kann festgestellt werden, dass der grösste Nutzen für das Erbringen der Bildungsleistungen bei der Weiterführung der bisherigen Organisationsform (Variante 2) liegt. Dies mit der Verpflichtung der HKV, auf der Grundlage einer überarbeiteten Leistungsvereinbarung die Erreichung der Legislaturziele und die Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) anzustreben.

Eine Integration der HKV in das BBZ kann – basierend auf den vorliegenden Ergebnissen – nicht unterstützt werden. Zum einen, weil die Bewertenden zum Ergebnis kommen, dass eine Machbarkeit von grösseren Veränderungen in der organisatorischen Gestaltung der Leistungserbringung für die Berufsbildung aufgrund des derzeit fehlenden politischen Willens nicht gegeben ist, und zum anderen, weil sich die Strukturen an der Strategie ausrichten sollten und nicht umgekehrt.

Des Weiteren wurde aufgezeigt, dass seitens beider betroffenen Schulen BBZ und HKV wenig Interesse oder sogar Ablehnung gegenüber einer Integration besteht und eine solche unter diesen Voraussetzungen kaum von Erfolg gekrönt sein dürfte.

4.4 Aspekte der kontinuierlichen Verbesserung

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, wie weit die drei Ansprechgruppen ED/DMBB, BBZ und HKV ihre Zusammenarbeit auch ohne organisatorische Veränderungen verbessern könnten. Ausgerichtet auf die Zielsetzung des Projektes wurde zu diesem Zweck gemeinsam mit den drei beteiligten Parteien ein Workshop durchgeführt, um einerseits eine gemeinsame Arbeitsgrundlage für das Projekt und die zukünftige Zusammenarbeit zu schaffen und andererseits, um Verbesserungspotenziale zu skizzieren.

Als Ergebnis für Verbesserungen wurden unter anderem Themen festgehalten wie gemeinsame Strategieentwicklung, Einbezug aller Anspruchsgruppen in die Erarbeitung von Zielsetzungen, Prüfen einer einheitlichen Governance, Professionalisierung im Back Office, Synergien in den Berufsfeldern, gemeinsamer Einsatz von Lehrpersonen, gemeinsame Lehrerweiterbildung und weitere.

Fazit: Werden diese und weitere Themen für die Berufsbildung Schaffhausen in einen gemeinsamen, bewusst und verbindlich geführten Verbesserungsprozess überführt und etabliert, darf davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse unabhängig von Veränderungen in der Organisation zum Nutzen der Schaffhauser Berufsbildung ausfallen werden.

Die beteiligten Schulen haben sich im Verlaufe des Projektes und auch im Rahmen der SWOT-Analyse (Bewertung Organisationsvarianten) verschiedentlich für die kontinuierliche Verbesserung als Bestandteil der zukünftigen Zusammenarbeit und deren Weiterentwicklung ausgesprochen.

5 Empfehlungen

Auf Grundlage der Ergebnisse in Kapitel 4 verfügt keine der beiden Schulen derzeit über Reserven hinsichtlich Infrastrukturen, um die demografische Entwicklung ohne Investitionen adaptieren zu können. Es fehlen zudem die Möglichkeiten, sich über gemeinsame Räumlichkeiten zusammenzuschliessen und dabei Kosten zu sparen.

Da beide Schulen ihre Leistungen zu nahezu identischen Kosten erbringen und eine Integration über viele Jahre erhebliche Zusatzkosten (bei minimalen, theoretischen Sparpotenzialen) generieren würde, kann eine Reduktion der Kosten durch eine Integration der HKV in das BBZ als nicht realistisch beurteilt werden.

Wird diese klare Absage an eine Integration einerseits und der gemeinsam formulierte Wille aller Anspruchsgruppen für das Weiterführen der eingeleiteten Entspannung und die Verbesserungen in der Zusammenarbeit andererseits als Grundlage für die abschliessende Empfehlung angekommen, kommt der Verfasser zu folgenden Aussagen:

- Von einer Integration der HKV in das BZZ ist abzusehen.
- Die eingeleiteten Verbesserungen der Zusammenarbeit der drei Anspruchsgruppen ED/DMBB, BBZ und HKV sind weiterzuführen und kontinuierlich auszubauen.
- Die bis 2024 gültige Leistungsvereinbarung des Kantons mit der HKV ist zeitnah zu überprüfen, inhaltlich zu erweitern und zu konkretisieren.

Der Verfasser empfiehlt weiter:

- Die aktuellen Legislaturziele 2021–2024 hinsichtlich der Zusammenarbeit der drei Anspruchsgruppen sind mit entsprechenden Jahresschwerpunkten zu präzisieren.
- Ausgerichtet auf die Legislaturziele soll mit Politik und Wirtschaft eine Bildungsstrategie Schaffhausen entwickelt und deren Umsetzung unter Anleitung der ED/DMBB mit strategischen Projekten gemeinsam an die Hand genommen werden.

Sollte trotzdem eine Integration angestrebt werden, dann bedürfte es einer klaren politischen Absicht und einer langfristigen Planung mit entsprechender Budgetierung.

6 Schlussbemerkungen

Abschliessend geht es darum, nochmals kurz auf die zu Beginn des Projektes formulierten Ziele (Kapitel 3.1) zu blicken und zu reflektieren. Es darf festgehalten werden, dass

- Teilziel 1, „es sollen für das ED eine Entscheidungsgrundlage für das Erstellen einer Orientierungsvorlage zuhanden des Kantonrates erarbeitet und Empfehlungen im Zusammenhang mit einer möglichen Integration der HKV in das BBZ formuliert werden“, mit diesem Dokument vorliegt;
- Teilziel 2, „werden Verbesserungspotenziale hinsichtlich Führung, Prozesse und Organisation der beteiligten Organisationen ED/DMBB, BBZ und HKV aufgezeigt und kommentiert“, dokumentiert und verfügbar ist;
- Teilziel 3, „werden unabhängig von möglichen zukünftigen Lösungen massgebliche Schritte in Richtung einer entspannten und kooperativen Zusammenarbeit der be-

teiligten Organisationen ED, HKV und BBZ erreicht“, aufgrund der eigenen Beobachtungen und Erfahrungen als externer Projektleiter eine positive Entwicklung erkennen lassen. Auf eine Befragung der beteiligten Personen verzichtet der Auftraggeber.

Der Verfasser kommt zum Schluss, dass die Zielsetzung des Projekts als erfüllt betrachtet werden darf. Dies war nur dank der konstruktiven und engagierten Zusammenarbeit, Ausdauer und teilweisen Beharrlichkeit aller Beteiligten möglich.

Besonderen Dank für die ausserordentlichen Beiträge geht an Lukas Hauser (Leiter DMBB/ED), Michael Häusermann (Controller und stv. Dienststellenleiter Finanzverwaltung des Kantons Schaffhausen FV), Frau Barbara Jost (Leiterin Schulverwaltung HKV) und Oskar Brütsch (Leiter Administration und Dienste BBZ).

B Grundlagen

B1 Demografische Aspekte/Nachfrage nach Berufsbildung

1 Allgemeines

1.1 Ausgangslage

Grundsätzlich sollten Diskussionen um Organisationsstrukturen dann geführt werden, wenn von strategischen Zielen ausgegangen werden kann. Eine Situationsanalyse soll dabei die wesentlichen Antworten für die Bedürfnisse, den Bedarf und die Qualitätsansprüche an eine zukünftige Berufsbildung beschreiben. Da der Anstoss zu diesem Projekt jedoch nicht auf eine zukunftsgerichtete Bildungsarbeit im Kanton Schaffhausen ausgerichtet ist, sondern eher die Berechtigung der aktuellen Kosten für die bisherige Bildungsarbeit in Frage stellt (Postulat von KR Markus Müller; Nr. 2019 vom 17. September 2018), wird auf eine umfassende Situationsanalyse verzichtet.

Dies bedeutet für diese Arbeit, dass im Wesentlichen Fakten zusammengetragen werden, die direkt mit den Bildungskosten in Bezug gesetzt werden können. Im Zentrum stehen dabei die möglichen Einflüsse der demografischen Entwicklung auf den Nutzen einer Integration der HKV in das BBZ.

1.2 Herausforderungen

Um dem Anspruch nach faktenbasierenden Aussagen zu genügen, bestand die wesentliche Herausforderung darin, verlässliches Zahlenmaterial zu finden und dieses ausgerichtet auf die Fragen hinsichtlich des Nutzens einer Integration des HKV in das BBZ korrekt zu interpretieren und Prognosen zu wagen.

1.3 Vorgehen

In einem ersten Schritt wurde nach verlässlichem Zahlenmaterial recherchiert. Was die allgemeine demografische Entwicklung der Region Schaffhausen, die Anzahl der jungen Menschen im Kanton sowie die Anzahl der zu erwartenden Lernenden der Sekundarstufe I und II angeht, konnte das BFS mit seinen Bildungsperspektiven (Szenarien 2018–2027) massgebliche Unterstützung bieten. Was die Perspektiven aus Sicht des Bildungsmarktes Schaffhausen angeht, konnten keine quantitativen Aussagen gefunden werden. Anhaltspunkte für eine mögliche Entwicklung der Nachfrage an Berufen bzw. Lernenden wurden aus dem Jahresbericht der Schaffhauser Kantonalbank im Kapitel Regional- und Standortentwicklung Schaffhausen (RSE) entnommen.

In einem zweiten Schritt wurde das Zahlenmaterial gemeinsam mit der DMBB interpretiert und abgeschlossen.

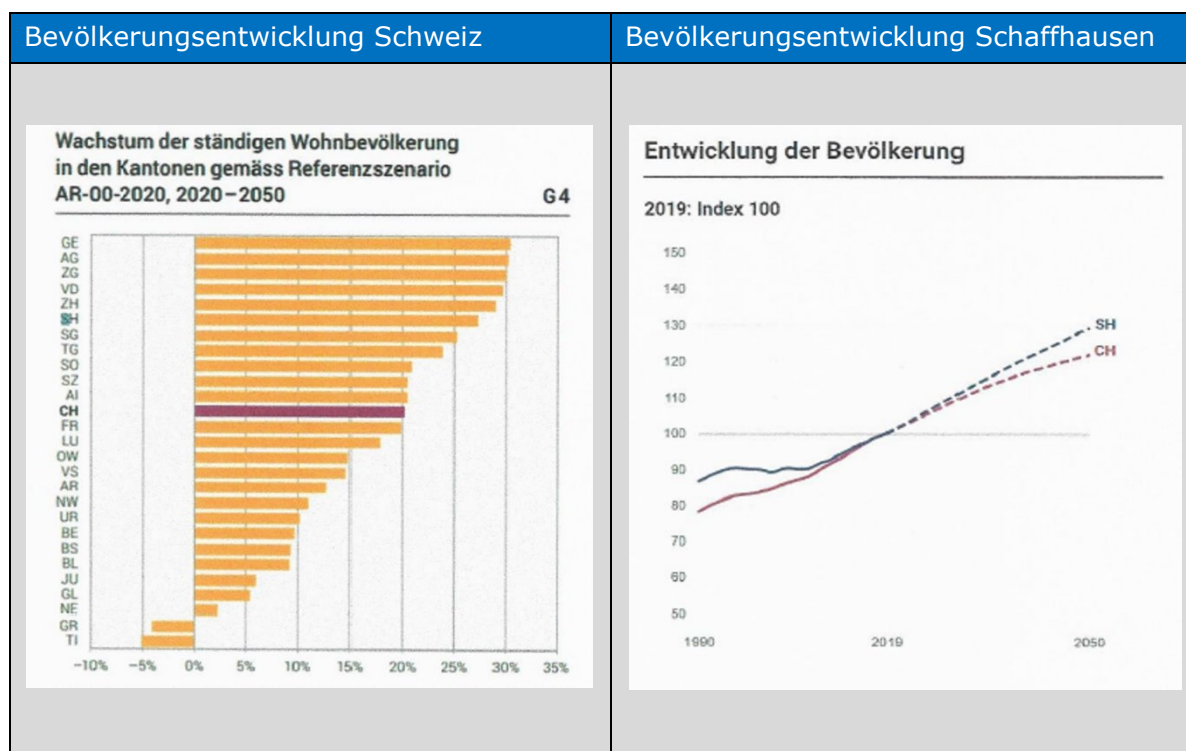
2 Demografische Aspekte

2.1 Einleitung

Wie bereits in Abschnitt 1.1 erwähnt wird, soll in der Folge das Augenmerk auf die demografische Entwicklung des Kantons Schaffhausen gelegt und in Bezug auf den möglichen Nutzen einer Integration der HKV in das BBZ gestellt werden.

2.2 Entwicklung der Bevölkerung im Kanton

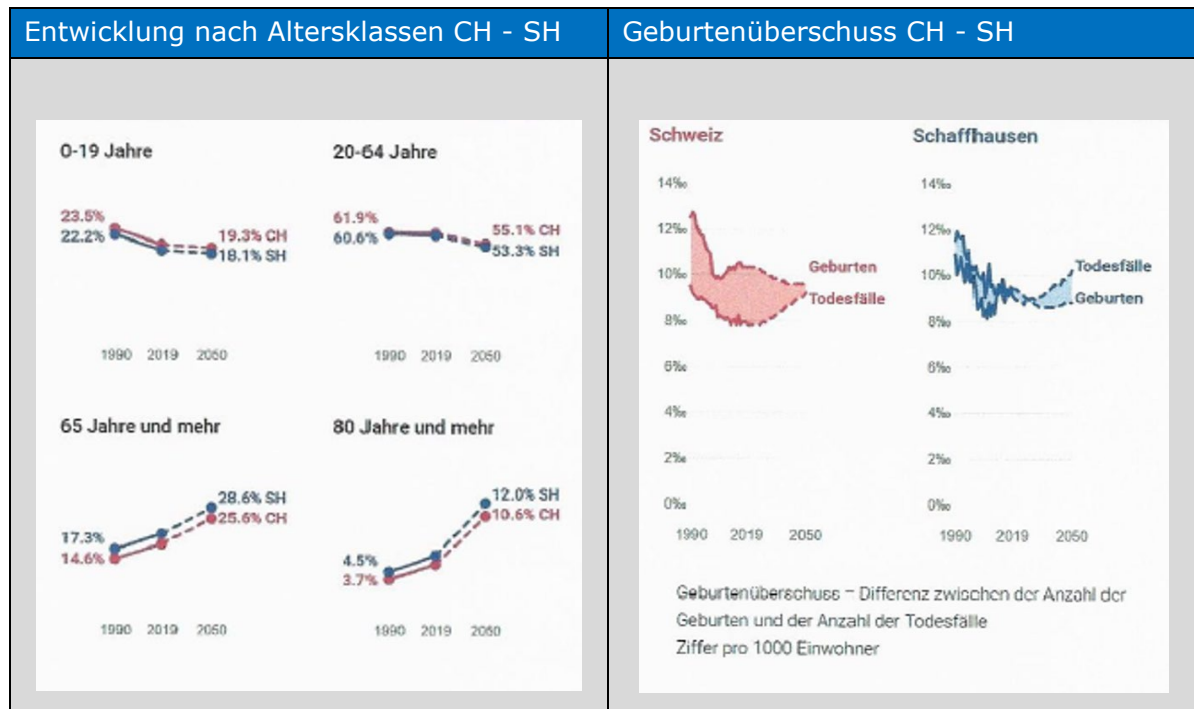
Basierend auf den Daten des BFS (Bevölkerung, Stand und Entwicklung, 2019) kann von einer überdurchschnittlichen Zunahme der Bevölkerung im Kanton Schaffhausen bis 2050 von über 20 % ausgegangen werden. Diese wird mit einer zunehmenden Überalterung der Bevölkerung erklärt.



(BFS, Bevölkerung, Stand und Entwicklung, 2018)

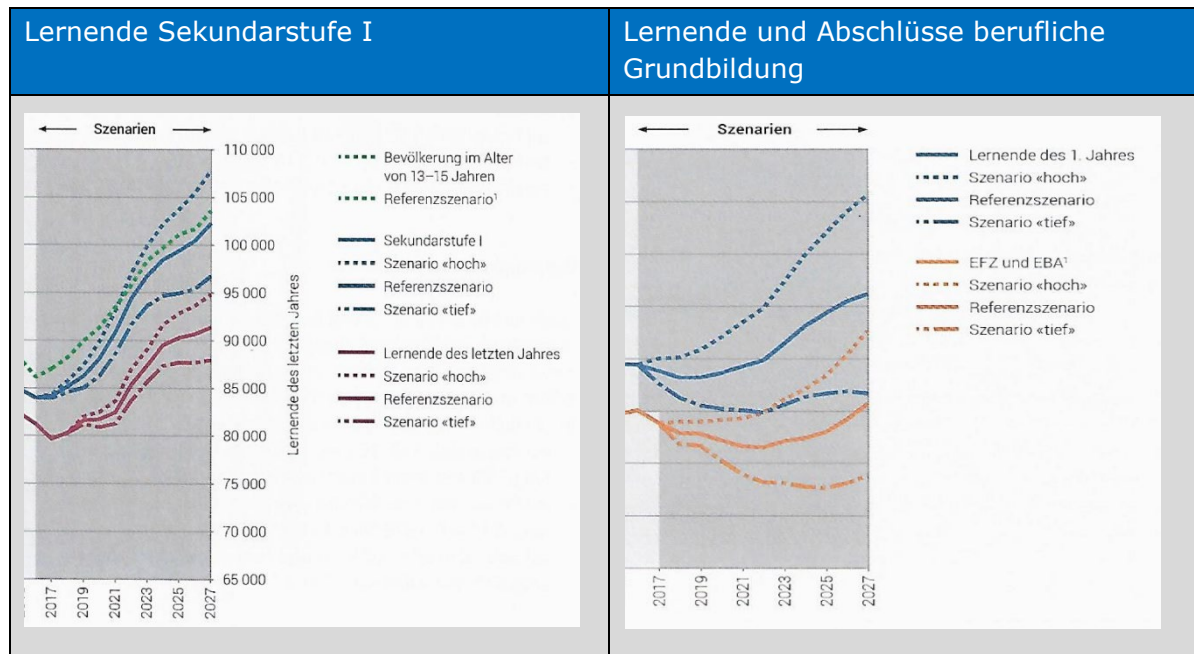
2.3 Entwicklung der Anzahl an jungen Menschen im Kanton

In derselben Zeitspanne (bis 2050) dürfte die Anzahl der jungen Menschen im Kanton Schaffhausen leicht abnehmen.



(BFS, Bevölkerung, Stand und Entwicklung, 2018)

Gleichzeitig gehen die Berechnungen des BFS in den Bildungsperspektiven, Szenarien 2018–2027 davon aus, dass die Anzahl der zu erwartenden Lernenden der Sekundarstufe I und II (und damit den Berufsbildungen) national ab 2020 bis 2027 von einem Wachstum bis 11 % ausgehen dürfen.



(BFS, Bildungsperspektiven, Szenarien 2018–2027)

2.4 Anzahl Lernende im Rahmen des Leistungsauftrages

2019 absolvierten im Kanton Schaffhausen im Rahmen des Leistungsauftrages 2344 Lernende ihre Berufsbildung in den EFZ- und EBA-Ausbildungen.

Schüler- und Klassenzahlen 19/20		Anzahl
Grundbildung		
Berufslernende		1'647
davon BVJ		178
Klassen		135
davon BVJ		18
Höhere Fachschulen		
Teilnehmende		176
Klassen		11

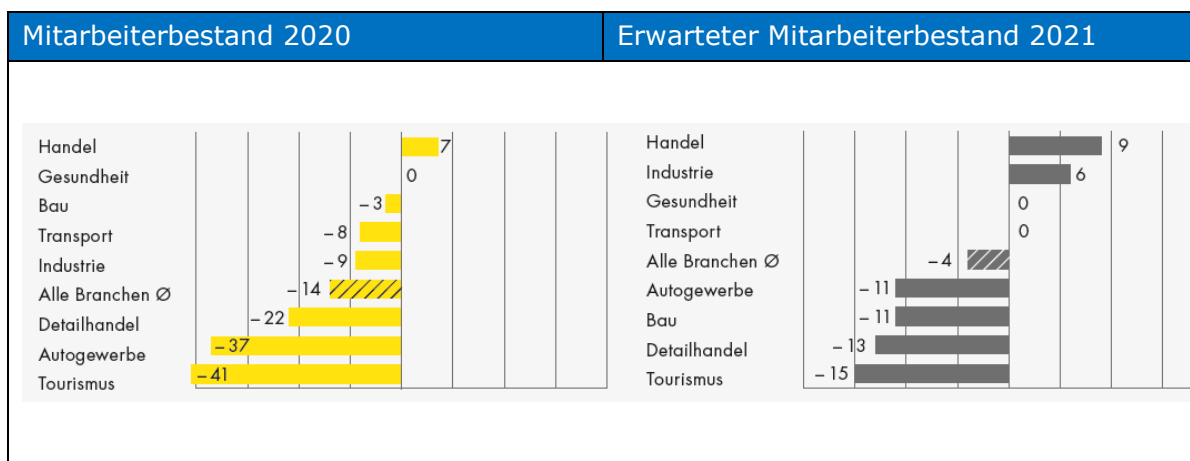
Schüler- und Klassenzahlen 19/20		Anzahl
Grundbildung		
Berufslernende		697
Klassen		59
Höhere Fachschulen		
Teilnehmende		39
Klassen		3

(aus: Ergebnisse Prüfbericht, Teilprojekt Finanzielle Aspekte, 2021)

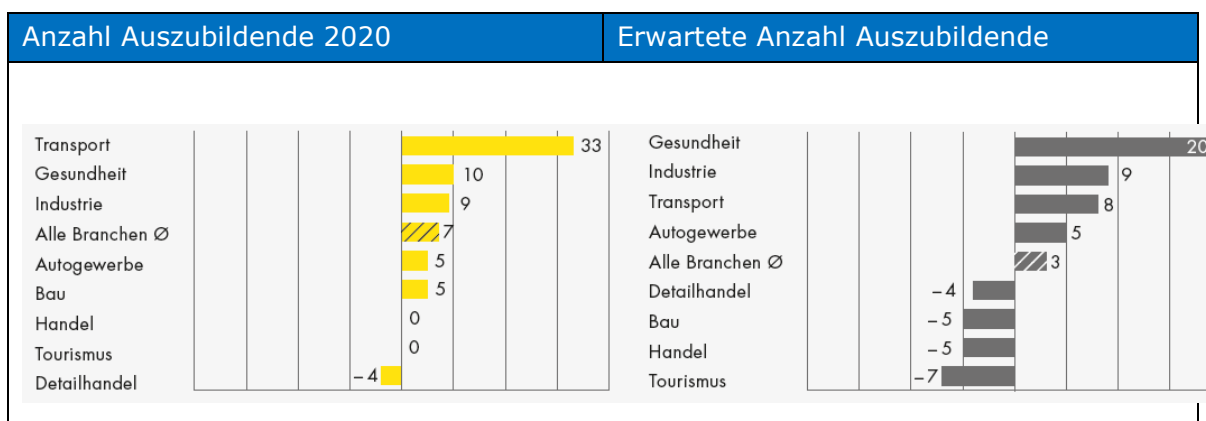
3 Nachfrage an Berufsausbildung und Auszubildenden

Die wirtschaftliche Entwicklung der Region mit ihren zahlreichen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen dürfte, auch beeinflusst durch die Auswirkungen durch die Corona-Krise, in den kommenden Jahren die Anforderungen und das Angebot an Lehrstellen bestimmen.

Die aufgeführten Zahlen zeigen, wie sich der Mitarbeiterbestand bzw. dessen Entwicklung sowie die Anzahl der Auszubildenden im kommenden Jahr (in Prozent aller teilnehmenden Unternehmen, Werte wurden gerundet) entwickeln dürfte.



(aus: Konjunkturbericht der Region Schaffhausen, Schaffhauser Kantonalbank, Ausgabe 2020)



(aus: Konjunkturbericht der Region Schaffhausen, Schaffhauser Kantonalbank, Ausgabe 2020)

Trotz der widrigen Umstände kommt in der Berichterstattung eine kämpferische und mehrheitlich optimistische Haltung des Kantonalen Gewerbeverbandes Schaffhausen und der Industrie- und Wirtschaftsvereinigung Schaffhausen für die zukünftige Entwicklung zum Ausdruck. Es ist zu hoffen, dass diese Haltung auch hinsichtlich Nachwuchsförderung durch den Erhalt oder Ausbau von Ausbildungsplätzen gewährleistet wird.

Es stellt eine zentrale Herausforderung für die Bildungspolitik im Kanton dar, weiterhin attraktive Berufsbildungen zu ermöglichen bzw. anzubieten.

4 Fazit

Basierend auf den Daten des BFS (Bildungsperspektiven, Szenarien 2018–2027) kann von einer überdurchschnittlichen Zunahme der Bevölkerung im Kanton Schaffhausen bis 2050 von über 20 % ausgegangen werden. Gleichzeitig gehen die Berechnungen des BFS davon aus, dass die Anzahl der zu erwartenden Lernenden der Sekundarstufe I und II (und damit den Berufsbildungen) national zwischen 2020 und 2027 von einem Wachstum von bis zu 11 % ausgehen dürfen. Werden diese Prognosen für den Kanton Schaffhausen übernommen, dann würde dies bei der Extrapolation, basierend auf der Anzahl Lernenden

an den beiden Schulen BBZ und HKV im Jahr 2019 (2344), einen Zuwachs von 256 auf 2600 Lernende bedeuten.

Dies hätte zur Konsequenz, dass die beiden Schulen BBZ und HKV in den kommenden Jahren – trotz der widrigen Umstände durch die Corona-Krise – mehr Lernende zu verzeichnen hätten, dadurch mehr Klassen geführt und mehr Lehrpersonen beschäftigt werden müsste. Auch die Infrastruktur müsste voraussichtlich ausgebaut werden. Da beide Schulen bereits heute am Rand ihrer Kapazitätsgrenzen agieren und auf verschiedene Räumlichkeiten ausserhalb ihre Kernstandorte ausweichen müssen, werden kontinuierlich zusätzliche Kosten anfallen.

Eine grundsätzliche Alternative könnte ein gemeinsamer Campus (Berufsbildung Schaffhausen "unter einem Dach") darstellen. Diesbezügliche Diskussionen oder Pläne sind dem Verfasser jedoch nicht bekannt.

Abschliessend darf festgehalten werden, dass keine der beiden Schulen weder über entsprechende Reserven hinsichtlich Infrastrukturen verfügt noch realistische Szenarien für einen künftigen gemeinsamen Bildungsstandort existieren. Es können diesbezüglich keine Vorteile für eine Integration der HKV in das BBZ erkannt werden.

B2 Finanzielle Aspekte

1 Allgemeines

1.1 Ausgangslage

Das BBZ ist eine DS des ED und somit eine kantonale Berufsschule. Es erstellt sein Budget im Rahmen des Verwaltungsbudgets und die Rechnung im Rahmen der Verwaltungsrechnung des Kantons Schaffhausen. Die HKV hingegen ist eine Schule, welche auf privaträgerischer Basis operiert. Der Kanton Schaffhausen hat die Führung dieser Berufsfachschule mittels einer Leistungsvereinbarung auf den Kaufmännischen Verband Schaffhausen übertragen, welcher die HKV betreibt.

Die Kosten der beiden Schaffhauser Berufsfachschulen waren in der Vergangenheit verschiedentlich Gegenstand von Diskussionen, sowohl auf politischer Ebene als auch bei den beteiligten Organisationen. Aufgrund der unterschiedlichen Trägerschaft und damit unterschiedlicher Finanzierungsart und Rechnungslegung lässt sich ein direkter Vergleich aber nicht ohne Weiteres anstellen, sodass die Diskussion bezüglich finanzieller Aspekte bislang nur schwerlich faktenbasiert erfolgen konnte.

Das Teilprojekt "Finanzielle Aspekte" wurde lanciert, um erstmals eine detaillierte und tatsachenbasierte Antwort zur Kostenstruktur der beiden Schulen und damit die Grundlage für einen Kostenvergleich zu liefern. Entsprechend sollten die Zahlen für diesbezügliche Bewertungen

- umfassend,
- korrekt,
- transparent und
- vergleichbar sein.

1.2 Herausforderungen

Die unterschiedliche Rechnungslegung bzw. Buchführung der beiden Schulen, das BBZ als DS des Kantons und die HKV als Organisationseinheit eines privaten Vereins, stellte eine grosse Herausforderung für das Zusammenstellen von vergleichbaren Zahlen dar. Erschwerend für das Erarbeiten von vergleichbaren Zahlen waren insbesondere folgende Umstände:

- teilweise unterschiedliche Strukturen der beiden Schulen (z. B. BBZ mit Mensa, interner IT-Abteilung, usw. – HKV ohne Mensa, mit externem IT-Support etc.);
- teilweise vorhandene Intransparenz bei der Buchführung des BBZ;
- am BBZ im Vergleichsjahr offenbar weitreichend vorhandene zusätzliche Entschädigungen an Lehrpersonen für Leistungen ausserhalb ihrer Grundanstellung;
- unterschiedliche Liegenschaftsnutzungsbedingungen (das BBZ nutzt kantonale Gebäude, die HKV ist eingemietet);
- unterschiedliche Zuordnungen zu Konten aufgrund der andersartigen Rechnungslegung.

Dies führte dazu, dass die Erhebung und teilweise Entflechtung des Zahlenmaterials in mehreren Runden und mit erheblichen zusätzlichen Zeitaufwänden durchgeführt werden

musste. Trotz diesen Bemühungen der Beteiligten gelang es nicht, in allen Bereichen zu vollumfassend vergleichbarem Zahlenmaterial zu gelangen.

1.3 Vorgehen

Die vorliegenden Finanzaufstellungen und statistischen Daten basieren auf dem Rechnungsjahr 2019, welches zu Beginn der Arbeit als Referenzjahr bestimmt wurde. Die Zahlen wurden unter der Leitung von UGAP durch die Finanzverantwortlichen der beiden Schulen und der Expertise der kantonalen Finanzverwaltung sowie der DMBB zusammengetragen und zu den vorliegenden Resultaten verarbeitet.

Insgesamt tagte die Teilprojektgruppe in drei Plenarsitzungen. Dazwischen fanden diverse Arbeitssitzungen statt.

Basis für die Arbeiten waren die Finanzaufstellungen aus der Staatsrechnung für das BBZ (Finanzstellen 2275 und 2276) bzw. aus der Jahresrechnung der HKV. Um einen soliden Kostenvergleich realisieren zu können, wurden alle Finanzpositionen der jeweiligen Rechnungen analysiert. Dabei wurden allfällige Inhalte herausgefiltert, für welche in der jeweilig anderen Schule keine entsprechenden Gegenpositionen bestanden (z. B. Mensa). Ebenso wurden die Finanzpositionen aufgrund der unterschiedlichen Rechnungslegungsmodelle neu geordnet, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Die Teilprojektgruppe entschied ganz zu Beginn der Arbeiten, dass die Kostenstrukturen getrennt für die berufliche Grundbildung (inklusive Berufsmaturität) einerseits und die höheren Fachschulen andererseits erfolgen sollte.

Die HKV grenzt die HFW in ihrer Rechnung ab. Während die Lohnkosten der Dozierenden nach tatsächlichem Aufwand abgegrenzt werden, erfolgt dies für die Kosten der Verwaltung und des Managements wie auch für die Sach- und Betriebskosten nach prozentualem Anteil der von der HFW gehaltenen Lektionen am Gesamttotal aller an der HKV gehaltenen Lektionen.

Das BBZ führt neben der Finanzstelle "BBZ" eine separate Finanzstelle "Höhere Fachschulen". Allerdings erfolgte keine konsequente Abgrenzung und Zuordnung der Kosten zu den zwei Finanzstellen, sodass entschieden werden musste, sämtliche Aufwände des BBZ mittels eines Splittingfaktors den beiden Finanzstellen zuzuweisen. Dabei wurde analog zur HKV der prozentuale Anteil der HF-Lektionen am Gesamttotal aller gehaltenen Lektionen als Splittingfaktor verwendet.

Der Umstand, dass am BBZ im Unterschied zur HKV auch eine Abteilung für berufsvorbereitende Angebote (Abteilung Berufsvorbereitungsjahr BVJ) besteht, wurde diskutiert. Da eine Abgrenzung der BVJ-Kostenanteile an der BBZ-Gesamtrechnung aufgrund fehlender interner Abgrenzung nicht möglich war, entschied die Teilprojektgruppe, das BVJ der beruflichen Grundbildung zuzuordnen.

Die HKV führt eine Weiterbildungsabteilung, die nicht Gegenstand des Kostenvergleichs ist. Da die Weiterbildungsabteilung an der HKV in deren Rechnung sehr transparent vom Rest abgegrenzt ist, war es gut möglich, diese von den Kostenbetrachtungen auszuschliessen.

2 Finanzkennzahlen

2.1 Grundlagen

Die Definition von sinnvollen Vergleichskennzahlen gestaltete sich als weitere Herausforderung. Aufgrund der gänzlich verschiedenen Berufsausbildungen, welche an den beiden Berufsschulen angeboten werden (unterschiedliche Anforderungen und Gegebenheiten, z. B. bezüglich Raumbedarf oder Mengengerüste), stellten sich die "Kosten pro Lektion" in den meisten Fällen als sinnvolle Vergleichsgrösse heraus. Je nach Bereich sind manchmal auch die Kosten pro Lernende/r oder pro Klasse interessant. In aller Regel werden aber die folgenden Vergleiche anhand der Kennzahl "Kosten pro Lektion" ausgewiesen und einander gegenübergestellt.

2.2 Statistische Daten 2019 (Siehe auch Anhang 1)

Für die Berechnung der Vergleichskennzahlen, wurden die folgenden statistischen Grundangaben verwendet (Angaben zum Personal in VZÄ):

Bezeichnung	Jahr 2019	
	BBZ	HKV SH
Personal (Pensen in VZÄ)		
Mitarbeitende Verwaltung (exkl. Lernende)	14.3	4.3
Grundbildung	11.3	4.1
<i>davon Management</i>	0.9	0.3
Mensa	1.9	-
Höhere Fachschulen	1.1	0.2
Lehrpersonen	73.0	36.3
Grundbildung	66.4	34.5
<i>davon Management</i>	2.5	1.3
<i>davon Erweitertes Management</i>	1.9	0.5
Höhere Fachschulen	6.6	1.8
<i>davon Management</i>	0.3	0.2
<i>davon Erweitertes Management</i>	-	-
Schüler- und Klassenzahlen 19/20		
Grundbildung		
Berufslernende	1'647	697
Klassen	135	43
Höhere Fachschulen		
Teilnehmende	176	39
Klassen	11	3
Lektionenzahl 2019:		
Grundbildung		
Lektionen	68'031	30'400
Höhere Fachschulen		
Lektionen	6'640	1'409

Mietaufwand Liegenschaften		
Total Mietflächen in m ²	14'200	2'954
Total Nettomietaufwand in CHF (BBZ geschätzt, HKV eff.)	2'698'000	516'053
Preis pro m²	190	175

2.3 Finanzkennzahlen Grundbildung

2.3.1 Erträge (siehe auch Anhang 1)

Kontobezeichnung	Betrag 2019	
	BBZ	HKV SH
ERTRAG	16'115'449.03	7'290'978.48
Entgelte	427'743.04	340'651.88
Schul- und Kursgelder	20'700.00	-
Benützungsgebühren und Dienstleistungen	271.65	153'614.05
Erlös aus Verkäufen	194'513.19	187'037.83
Rückerstattungen	187'523.40	-
Bussen	24'734.80	-
Verschiedene Erträge	4'670.00	49'096.99
Verschiedene betriebliche Erträge	4'670.00	49'096.99
Finanzertrag	117'526.00	-
Liegenschaftsertrag VV	117'526.00	-
Transferertrag	15'463'719.55	6'901'229.61
Entschädigungen von Gemeinwesen	1'831'425.00	6'891'942.69
Aufwand von Kanton getragen	13'632'294.55	9'286.92
Interne Verrechnungen	101'790.44	-
Dienstleistungen	101'790.44	-

Für den nachfolgenden Kostenvergleich sind die Erträge prinzipiell nicht von Relevanz. Der Vollständigkeit halber werden die wesentlichen Ertragspositionen beider Berufsfachschulen an dieser Stelle jedoch kurz aufgeführt.

Bei den Erträgen sind insbesondere die Transfererträge hervorzuheben. Diese setzen sich bei der HKV durch die in der Leistungsvereinbarung mit dem Kanton Schaffhausen festgelegte Entschädigungen (bestehend aus Pauschalbeiträgen pro lernender Person sowie einen Pauschalbetrag zur Deckung der Mietkosten für die Unterrichtsräumlichkeiten) sowie Schulgeldzahlungen anderer Kantone für ausserkantonale Lernende zusammen. Weitere Erträge stammen aus diversen Erlösen (Lehrmittelverkauf, Gebühren, Bussen, weitere Dienstleistungserträge etc.).

Das BBZ als kantonale Schule wird primär durch eine Defizitdeckung über das Kantonsbudget finanziert. Des Weiteren kommen – analog zur HKV – Schulgeldzahlungen anderer Kantone für ausserkantonale Lernende sowie diverse Erlöse aus Verkäufen, Rückerstattungen (z. B. für Raumvermietungen an Externe und Mieterträgen für Dienstwohnungen), Bussen und weitere Dienstleistungserträge dazu.

2.3.2 Aufwand (siehe auch Anhang 1)

Kontobezeichnung	Betrag 2019		pro Klasse			pro Schüler			pro Vollzeitäquivalent			pro Lektion		
	BBZ	HKV SH	BBZ	HKV SH	Abw.	BBZ	HKV SH	Abw.	BBZ	HKV SH	Abw.	BBZ	HKV SH	Abw.
Personalaufwand	13'270'432.33	6'271'547.30	98'299	145'850	-47'550	8'057	8'998	-941				195.1	206.3	-11.2
Behörden, Kommissionen und Richter	13'350.00	14'287.90	99	332	-233	8	20	-12						
Löhne des Verwaltungs- und Betriebspersonals	1'077'838.17	452'205.15	7'984	10'516	-2'532	654	649	6	95'672	110'294	-14'622	15.8	14.9	1.0
davon Management	126'000.00	42'900.00	933	998	-64	77	62	15				7.9	1.4	0.4
davon Reinigung / Hausdienst	49'1044.95	65'477.05	3'637	1'523	2'115	298	94	204						
Löhne der Leihpersonen	9'691'978.12	4'582'516.80	71'792	106'570	-34'778	5'885	6'575	-690	145'964	132'827	13'137	142.5	150.7	-8.3
davon Management	410'800.00	226'670.00	3'043	5'271	-2'228	249	325	-76	164'320	173'428	-9'108	6.0	7.5	-1.4
davon Erweitertes Management	244'800.00	71'191.00	1'813	1'656	158	149	102	46	132'324	142'667	-10'343	3.6	2.3	1.3
Arbeitgeberbeiträge	2'383'740.10	1'115'457.40	17'657	25'941	-8'284	1'447	1'600	-153				35.0	36.7	-1.7
davon Management	118'812.77	59'555.01	880	1'385	-505	72	85	-13				1.7	2.0	-0.2
davon Erweitertes Management	54'182.87	15'727.94	401	366	36	33	23	10				0.8	0.5	0.3
davon Reinigung / Hausdienst	108'685.56	14'465.58	805	336	469	66	21	45						
Übriger Personalaufwand	103'525.94	107'080.05	767	2'490	-1'723	63	154	-91						
Sach- und Übriger Betriebsaufwand	2'770'333.15	1'098'983.23	20'521	25'558	-5'037	1'682	1'577	105				40.7	36.2	4.6
Material- und Warenaufwand	328'043.24	166'265.03												
Nicht aktivierbare Anlagen	307'499.10	-												
Ver- und Entsorgung Liegenschaften VV	214'312.18	41'207.90												
Dienstleistungen und Honorare	186'741.49	190'151.15												
Baulicher und betrieblicher Unterhalt	1'189'506.38	80'502.05												
Unterhalt Mobilien und immaterielle Anlagen	173'725.29	85'747.85												
Mieten, Leasing, Pachten, Benützungsgebühren	243'133.01	506'455.35												
Spesenentschädigungen	111'730.63	41'778.55												
Wertberichtigungen auf Forderungen	12'105.48	-												
Verschiedener Betriebsaufwand	3'536.35	-13'124.65												
Finanzaufwand	-	237.60	0	6	-6	0	0	-0						
Zinsaufwand und Spesen	-	237.60												
Abschreibungen Verwaltungsvermögen	74'648.00	15'004.15	553	349	204	45	22	24						
Abschreibungen Sachanlagen VV	74'648.00	15'004.15												
Transferaufwand	35.55	-	0	0	0	0	0	0						
Entschädigungen an Gemeinwesen	35.55	-												
TOTAL JAHRESGEWINN (+) / -VERLUST (-)	-	-94'793.80												

2.3.2.1 Gesamtkosten

Feststellungen

Die Gesamtkosten betragen

- (1) pro Lektion am BBZ CHF 237 und an der HKV CHF 243.
- (2) pro Klasse am BBZ CHF 119374 und an der HKV CHF 171762.
- (3) pro Lernende/r am BBZ CHF 9785 und an der HKV CHF 10597.

Erläuterungen

Bezogen auf die Kosten pro Lektion sind die Abweichungen marginal. Es darf festgestellt werden, dass die beiden Schulen ihre Ausbildungsleistung mit praktisch gleichen Kostenaufwänden erbringen.

Die höheren Kosten pro Klasse an der HKV lassen sich mit den deutlich höheren Schulanteilen der an der HKV ausgebildeten Berufe gegenüber den gewerblich-industriell-sozialen Berufen erklären. Ebenso weist die HKV einen höheren Anteil an vollzeitlichen Lehrgängen auf. Dasselbe kann als Erklärung für die höheren Kosten pro Lernende/r an der HKV herangezogen werden.

2.3.2.2 Personalaufwand

a) Verwaltungs- und Betriebspersonalkosten (VBPK)

(Verwaltungs- und Betriebspersonal = Kernverwaltung und Hausdienst)

Feststellungen

- (1) die VBPK pro Lernende/n betragen am BBZ CHF 654 und an der HKV CHF 649.
- (2) die VBPK pro Lektion betragen am BBZ CHF 15.80 und an der HKV CHF 14.90.

Erläuterungen

Die Abweichungen sind marginal. Es darf festgestellt werden, dass die beiden Schulen ihre Leistungen im Bereich der Verwaltung und des Hausdienstes mit annähernd gleichem finanziellen Personalaufwand erbringen.

b) Managementkosten (inkl. erweitertes Management)

(Management = Schulleitung + weitere Leitungssupportfunktionen)

Feststellungen

- (1) die Managementkosten pro abgehaltene Lektion betragen am BBZ CHF 11.50 und an der HKV CHF 11.20.
- (2) die Managementkosten pro Lernende/n betragen am BBZ CHF 475 und an der HKV CHF 489.
- (3) die Managementkosten pro Mitarbeitende/n (Verwaltung und Lehrkörper) betragen am BBZ (bei 5.3 VZÄ und 101 Mitarbeitenden) CHF 7739 und an der HKV (bei 2.1 VZÄ und 54 Mitarbeitenden) CHF 6310.

Erläuterungen

Der errechnete Anteil an Managementleistungen für den Output der beiden Schulen ist bezogen auf die gehaltenen Lektionen bzw. pro Lernende/r nahezu identisch. Es darf festgestellt werden, dass die beiden Schulen ihre Leistungen im Bereich des Managements mit vergleichbaren finanziellen Aufwänden erbringen.

c) Lehrpersonalkosten

Die Besoldungsgrundsätze beider Schulen basieren auf demselben Lohnsystem und denselben Rechtsgrundlagen, nämlich der Verordnung über die Arbeitsverhältnisse der Lehrpersonen an den kantonalen Berufsfachschulen und Höheren Fachschulen (Berufsschullehrerverordnung) vom 25. Oktober 2005.

Wie eingangs unter 1. Grundlage (Seite 2) erwähnt, gelang es trotz intensiven Klärungsbemühungen nicht, restlos aufgeschlüsselte Zahlen bezüglich der Lehrpersonalkosten zur Verfügung zu stellen. Damit ist eine verlässliche Vergleichbarkeit nicht vollumfänglich gegeben. Da die Kosten jedoch angefallen und in dieser Form ausgewiesen sind, werden die nachfolgenden Aussagen unter entsprechendem Vorbehalt festgehalten.

Feststellungen

- (1) die Lehrpersonalkosten pro gehaltene Lektion beliefen sich am BBZ auf CHF 142.50 und an der HKV auf CHF 150.70.
- (2) die Lehrpersonalkosten pro Vollzeitäquivalent (VZÄ) am BBZ beliefen sich auf CHF 145964 gegenüber CHF 132827 an der HKV.

Erläuterungen

Die errechneten Lehrpersonalkosten pro gehaltene Lektion sind an der HKV leicht höher als am BBZ, bewegen sich aber in einer ähnlichen Grössenordnung, was aufgrund der gleichermassen geltenden Besoldungsgrundsätze auch zu erwarten ist. Betreffend der deutlich höheren Lohnkosten pro VZÄ am BBZ sei auf den einleitenden Abschnitt in diesem Kapitel verwiesen. Eine schlüssige und nachvollziehbare Erklärung dafür konnte im Rahmen der zeitlich und personell zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht ermittelt werden.

2.3.2.3 Sach- und übriger Betriebsaufwand

a) Sach- und übriger Betriebsaufwand gesamthaft

Feststellungen

- (1) der Sachaufwand pro Lektion belief sich am BBZ auf CHF 40.70 und an der HKV auf CHF 36.20.
- (2) der Sachaufwand pro Lernende/r belief sich am BBZ auf CHF 1682 und an der HKV auf CHF 1577.

Erläuterungen

Die wesentlich zu den Sach- und übriger Betriebsaufwand beitragenden Konti enthalten Kosten für die Liegenschaften der beiden Schulen.

Das BBZ als kantonale DS entrichtet keine Mietkosten. Es finanziert aber in seiner Rechnung neben den Betriebskosten (Energie-, Reinigungskosten etc.) auch die Kosten für den baulichen Unterhalt der diversen Liegenschaften, welche fallweise und daher unregelmässig anfallen. Die Schulräumlichkeiten der HKV hingegen werden ihr durch verschiedene Vermieter (u. a. KV Schulhaus AG, Stiftung Forum für Weiterbildung und Kanton Schaffhausen) gegen vereinbarte Mietkosten zur Verfügung gestellt. Aufwände entstehen also durch Mietentschädigungen sowie Betriebskosten. Bedingt durch diese Unterschiede lassen sich die gesamthaft ausgewiesenen Sach- und Betriebsaufwände nicht direkt vergleichen, weshalb nachfolgend in Kapitel b) ein Vergleich ohne die liegenschaftsbezogenen Aufwände hergestellt wird.

b) Sach- und übriger Betriebsaufwand ohne liegenschaftsbezogene Aufwände

Feststellung

- (1) der Sachaufwand ohne die liegenschaftsbezogenen Aufwände pro Lektion belief sich am BBZ auf CHF 19.70 und an der HKV auf CHF 19.50.

Werden die Sach- und Betriebskosten ohne die liegenschaftsbezogenen Aufwände betrachtet, ergeben sich an beiden Schulen praktisch identische Werte.

c) Sachaufwand Miete

Die Anfrage an das kantonale Hochbauamt für eine präzise (fiktive) Mietkalkulation für das BBZ wurde aufgrund der hohen Komplexität und der beschränkten Ressourcen als nicht mit vernünftigem Aufwand leistbar beantwortet. Um trotzdem möglichst verlässliche Aussagen hinsichtlich Mieten bzw. Raumkosten zu erhalten, wurden vom kantonalen Hochbauamt Schätzungen einer marktüblichen Miete pro m² für die Nutzung der BBZ-Räumlichkeiten (Haupt- und Nebennutzflächen, usw.) erarbeitet (siehe Anhang 2). Diese wurden den effektiven Mietkosten der HKV gegenübergestellt.

Feststellungen

- (1) Die angenommenen Mietkosten am BBZ belaufen sich bei einer Mietfläche von 14.200 m² auf CHF 190 pro m². Die Mietkosten pro m² an der HKV betragen bei einer Mietfläche von 2.950 m² CHF 175 m².

Der Nettomietaufwand betrüge beim BBZ damit gesamthaft CHF 2.698.000. Bei der HKV betragen die totalen Mietkosten rund CHF 516.000.

- (1) Die (geschätzten) Mietkosten belaufen sich pro Lernende/r am BBZ auf CHF 1.638 und an der HKV auf (effektive) CHF 701.
- (2) Die (geschätzten) Mietkosten belaufen sich pro Lektion am BBZ auf CHF 36.10 und an der HKV auf (effektive) CHF 16.20.

Erläuterungen

Der im Vergleich zur HKV um ein Vielfaches grössere Raumbedarf des BBZ hat zwei Hauptursachen: Erstens beanspruchen gewerblich-industrielle bzw. soziale und pflegerische Berufsausbildungen weit mehr und weit differenziertere Räumlichkeiten (Spezialschulzimmer, Werkstätten etc.) als kaufmännische- und Detailhandelsausbildungen. Zweitens werden am BBZ rund zehn Mal so viele verschiedene Berufe als an der HKV ausgebildet. Diese verschiedenartigen Berufe haben unterschiedliche Raumbedürfnisse. Dies führt in der Konsequenz zu weit höheren Sachkosten im Liegenschaftsbereich am BBZ im Vergleich zur HKV.

Allgemein kann festgehalten werden, dass insbesondere die KV-Schulhaus AG der HKV das Hauptschulgebäude zu sehr günstigen und unter marktüblichen Mietkonditionen zur Verfügung stellt. Es darf vermutet werden, dass diese bei einer allfälligen Überführung der HKV in die kantonalen Strukturen erhöht würden.

2.4 Finanzkennzahlen Höhere Fachschulen

2.4.1 Erträge (siehe auch Anhang 1)

Kontobezeichnung	Betrag 2019	
	BBZ	HKV SH
ERTRAG	1'772'205.23	401'901.80
Entgelte	525'818.16	214'641.62
Schul- und Kursgelder	452'500.00	-
Benützungsgebühren und DL / Kursgelder	-	214'641.62
Erlös aus Verkäufen	73'318.16	-
Rückerstattungen	-	-
Bussen	-	-
Verschiedene Erträge	-	-
Verschiedene betriebliche Erträge	-	-
Finanzertrag	-	-
Liegenschaftsertrag VV	-	-
Transferertrag	1'236'302.51	187'260.18
Entschädigungen von Gemeinwesen	415'500.00	149'000.00
Aufwand von Kanton getragen	820'802.51	38'260.18
Interne Verrechnungen	10'084.56	-
Dienstleistungen	10'084.56	-

Für den nachfolgenden Kostenvergleich sind die Erträge prinzipiell nicht von Relevanz. Der Vollständigkeit halber werden die wesentlichen Ertragspositionen beider HF an dieser Stelle jedoch kurz aufgeführt.

Es gilt sowohl für die HKV als auch für das BBZ, dass die Einnahmen für die HFW/HFS-Lehrgänge über mehrere Jahre betrachtet in der Regel die Vollkosten der Bildungsgänge zu decken haben (§ 5 der Verordnung über die Schul- bzw. Studiengelder und die Gebühren im Berufsbildungswesen vom 26. März 2019; SHR 412.102).

Die wesentlichen Erträge der HF setzen sich sowohl am BBZ als auch an der HKV einerseits aus Studiengeldbeiträgen, Gebühren der Studierenden und Lehrmittelverkaufserlösen, andererseits aus Beiträgen der öffentlichen Hand (Transfererträge) zusammen. Bei den Beiträgen der öffentlichen Hand handelt es sich um Beiträge der Wohnortskantone der Studierenden. Für ausserkantonale wohnhafte HFW/HFS-Studierende entschädigt der Wohnortskanton die Standortsschule mit einem in einer interkantonalen Vereinbarung festgelegten Pauschalbeitrag pro Studierenden (SHR 412.108, Interkantonale Vereinbarung über Beiträge an die Bildungsgänge der höheren Fachschulen (HFSV) vom 22. März 2012).

Einzig in der Finanzierung der HFW/HFS-Studierenden mit Wohnsitz im Kanton Schaffhausen unterscheiden sich BBZ und HKV: während der Kanton Schaffhausen die HKV pro Studierende/n mit den in der vorstehend erwähnten interkantonalen Vereinbarung HFSV Pauschalbeiträgen entschädigt, erfolgt die Finanzierung der HFS-Lehrgänge an den kantonalen HF des BBZ über die Defizitdeckung in der kantonalen Rechnung.

2.4.2 Aufwand (siehe auch Anhang 1)

Beim Vergleich der Kosten für die HF ist aufgrund der eingangs in Kapitel 1 genannten Umstände eine gewisse Vorsicht geboten.

Einerseits sind die Mengengerüste im Vergleich zur Grundbildung sehr viel kleiner, sodass eine Betrachtung über einen Zeitraum von nur einem Jahr zu Ergebnissen führen könnte, die von einem mehrjährigen Durchschnitt abweichen können. Andererseits war aufgrund der am BBZ verfügbaren Datengrundlagen nur eine prozentuale Zuteilung der HF-Kosten an den Gesamtkosten möglich. So lassen sich zwar wiederum Kennzahlen bilden, aber diese genügen den in Kapitel 1 formulierten Ansprüchen an die Qualität des Zahlenmaterials nur näherungsweise. Aus diesen Gründen wird auf einen ähnlich umfassenden Vergleich, wie er für die Grundbildung getätigt wurde, verzichtet, und nur die Gesamtkosten als Kennzahl ausgewiesen.

Kontobezeichnung	Betrag 2019		pro Klasse			pro Schüler			pro Vollzeitäquivalent			pro Lektion		
	BBZ	HKV SH	BBZ	HKV SH	Abw.	BBZ	HKV SH	Abw.	BBZ	HKV SH	Abw.	BBZ	HKV SH	Abw.
AUFWAND	1'772'205.23	401'901.80	161'110	133'967	27'142	10'069	10'305	-236				266.9	285.2	-18.3
Personalaufwand	1'295'703.19	321'172.05	117'791	107'057	10'734	7'362	8'235	-873				195.1	227.9	-32.8
Behörden, Kommissionen und Richter	-	603.10	0	201	-201	0	15	-15						
Löhne des Verwaltungs- und Betriebspersonals	106'834.18	18'000.00	9'712	6'000	3'712	607	462	145	94'210	90'000	4'210	16.1	12.8	3.3
davon Management	14'000.00	-	104	0	104	9	0	9				0.2	0.0	0.2
Löhne der Lehrpersonen	959'167.13	248'401.10	87'197	82'800	4'397	5'450	6'369	-919	145'992	138'001	7'991	144.5	176.3	-31.8
davon Management	40'320.00	37'983.00	3'665	12'661	-8'996	229	974	-745	149'333	164'429	-15'095	6.1	27.0	-20.9
davon Erweitertes Management	-	-	0	0	0	0	0	0						
Arbeitgeberbeiträge	216'720.15	51'645.15	19'702	17'215	2'487	1'231	1'324	-93				32.6	36.7	-4.0
davon Management	8'197.13	7'346.84	745	2'449	-1'704	47	188	-142				1.2	5.2	-4.0
davon Erweitertes Management	-	-	0	0	0	0	0	0						
Übriger Personalaufwand	12'981.73	2'522.70	1'180	841	339	74	65	9						
Sach- und Übriger Betriebsaufwand	476'502.04	80'729.75	43'318	26'910	16'408	2'707	2'070	637				71.8	57.3	14.5
Material- und Warenaufwand	200'812.62	39'437.25												
Nicht aktivierbare Anlagen	29'029.62	-												
Ver- und Entsorgung Liegenschaften VV	21'236.92	-												
Dienstleistungen und Honorare	62'555.00	3'498.10												
Baulicher und betrieblicher Unterhalt	117'830.56	-												
Unterhalt Mobilien und immaterielle Anlagen	17'635.66	3'619.40												
Mieten, Leasing, Pachten, Benützungsgebühren	24'515.49	34'175.00												
Spesenentschädigungen	1'626.60	-												
Wertberichtigungen auf Forderungen	1'199.57	-												
Verschiedener Betriebsaufwand	-	-												
Finanzaufwand	-	-	0	0	0	0	0	0						
Zinsaufwand und Spesen	-	-												
Abschreibungen Verwaltungsvermögen	-	-	0	0	0	0	0	0						
Abschreibungen Sachanlagen VV	-	-												
Transferaufwand	-	-	0	0	0	0	0	0						
Entschädigungen an Gemeinwesen	-	-												
TOTAL JAHRESGEWINN (+) / -VERLUST (-)	-	-												

Feststellungen

Die Gesamtkosten für die HF betragen:

- (1) pro Lektion am BBZ CHF 267 und an der HKV CHF 285.
- (2) pro Studierende/r am BBZ CHF 10069 und an der HKV CHF 10305.

Erläuterungen

Die Gesamtkosten an der HFW der HKV sind leicht höher als an der HFS des BBZ. Aufgrund der im Vergleich zur Grundbildung kleinen Mengengerüste fällt dies jedoch gesamthaft betrachtet kaum ins Gewicht.

Die leicht höheren Kosten an der HKV gründen gemäss den Berechnungen bei nahezu gleich kleinen Klassen hauptsächlich auf höheren Personalkosten. Umgekehrt fallen die Sach- und Betriebskosten der BBZ-Lehrgänge höher aus als an der HKV. Eine mögliche Erklärung dafür sind die deutlich materialaufwändigeren Lehrgänge am BBZ (Pflege und Technik) gegenüber der HKV (Wirtschaft).

3 Fazit

Das BBZ als kantonale und die HKV als privatrügerschaftliche Schule werden grossmehrheitlich durch den Kanton finanziert und agieren auf der Basis derselben Besoldungsgrundsätze, demselben Lohnsystem und denselben Rechtsgrundlagen, jedoch mit unterschiedlicher Rechnungslegung und gänzlich unterschiedlichen Sachverhältnissen im Bereich der Schulräumlichkeiten. Dies hat dazu geführt, dass bei den Lehrpersonal- und bei den Sach- und übrigen Betriebskosten keine vollumfängliche Vergleichbarkeit erreicht werden konnte.

Abgesehen davon darf festgestellt werden, dass

- bezogen auf die Kosten pro Lektion die Abweichungen zwischen den beiden Schulen marginal sind, die beiden Schulen ihre Ausbildungsleistung ergo mit praktisch gleichen Kostenaufwänden erbringen.*
- die Abweichungen bei den Verwaltungs- und Betriebspersonalkosten ebenfalls sehr klein sind. Es kann festgehalten werden, dass die beiden Schulen ihre Leistungen im Bereich der Verwaltung trotz unterschiedlicher Komplexität (BBZ mit deutlich grösserer Vielfalt an beschulten Berufen, mit Berufsvorbereitungsjahr und Integrationsangeboten, mit Schullokalitäten an geografisch weit auseinanderliegenden Standorten) mit annähernd gleichem finanziellen Personalaufwand leisten.*
- der errechnete Anteil an Managementleistungen für den Output der beiden Schulen bezogen auf die gehaltenen Lektionen bzw. pro Lernende/r nahezu identisch ist.*
- die errechneten Lehrpersonalkosten pro gehaltene Lektion an der HKV leicht höher ausfallen als am BBZ, sich aber aufgrund der gleichermassen geltenden Besoldungsgrundsätze in einer ähnlichen Grössenordnung bewegen.*
- die HKV bei den Sach- und übrigen Betriebsaufwänden insgesamt kostengünstiger wirtschaftet, die Werte bei der Betrachtung der Sach- und Betriebskosten ohne liegenschaftsbezogene Aufwände für beide Schulen wiederum nahezu identisch sind.*
- die Gesamtkosten an der HFW der HKV leicht höher sind als an der HFS des BBZ. Aufgrund der im Vergleich zur Grundbildung kleinen Mengengerüste fällt dies jedoch gesamtheitlich betrachtet kaum ins Gewicht.*

Aufgrund der Vergleiche des vorliegenden Zahlenmaterials aus dem Referenzjahr 2019 kann abschliessend festgehalten werden, dass beide Schulen in finanzieller Hinsicht nahezu identisch arbeiten.

B3 Organisatorische Aspekte

1 Allgemeines

1.1 Ausgangslage

Grundsätzlich sollten Diskussionen um Organisationsstrukturen erst dann geführt werden, wenn ausgerichtet auf strategische Ziele eine Strategie formuliert wurde und entsprechend definierte Prozesse zu den optimalen Anforderungen an eine Organisationsstruktur führen. Mit dem Erfüllen dieser Anforderungen sollen organisatorische Voraussetzungen für eine optimale Leistungserbringung für die Lernenden bzw. deren Lehrbetriebe erbracht werden. Für dieses Projekt waren diese Voraussetzungen nicht gegeben.

Der Anstoss zu dieser Diskussion kam vielmehr aus der Politik (Postulat von KR Markus Müller; Nr. 2019 vom 17. September 2018) und war offensichtlich nicht auf die Qualität der Leistungen ausgerichtet, sondern auf die Annahme, dass bei einer Integration der HKV in das BBZ eine wiederkehrende Reduktion von Kosten von gegen einer Million Franken zu erwarten sei.

Gewohnheitsmässig wird sich bei der vorliegenden Themenstellung reflexartig eine naheliegende Organisationsform bezüglich Integration vorgestellt, in der Annahme, dass diese auch die zielführendste sei. Eine Annahme, die sich nicht selten als falsch herausstellt.

1.2 Herausforderungen

Eine erste Herausforderung bestand darin, die Bereitschaft zu entwickeln, sich von der Vorstellung zu trennen, die wohl vertrauteste Organisationsform bezüglich Integration ungeprüft zu wählen und davon auszugehen, dass diese auch die nützlichste für das Erfüllen des Leistungsauftrages durch den Kanton sei.

Des Weiteren galt es, dem Anspruch des Auftraggebers für spätere Diskussionen möglichst objektive und faktenbasierte Ergebnisse zu präsentieren, zu genügen – im Wissen, dass Vergleiche von Organisationsvarianten letztlich auf Erfahrungswerten basieren.

Damit verbunden war die Herausforderung, Persönlichkeiten zu finden, die über das Wissen und Können für die Bewertung von Organisationsvarianten verfügen und die von den Anspruchsgruppen ED/DMBB, BBZ und HKV einerseits und dem RR bzw. der Politik andererseits akzeptiert würden.

1.3 Vorgehen

In einem ersten Schritt ging es darum, ein gemeinsames Verständnis für den Begriff „Integration“ zu formulieren und darauf aufbauend das Spektrum an verschiedenen zielführenden Organisationsvarianten für eine mögliche Integration der HKV in das BBZ zu erweitern. Dabei wurden insgesamt fünf Varianten entlang von standardisierten Themenstellungen skizziert. Damit wurden die Voraussetzungen geschaffen, dass die naheliegende Organisationsform für eine Integration (siehe nachfolgend Variante 4) grundsätzlich in Frage gestellt werden konnte.

Um die Bewertungen der fünf Varianten vornehmen zu können, wurden in einem zweiten Schritt die Methoden Nutzwertanalyse und SWOT-Analyse ausgewählt.

- Bei der Nutzwertanalyse geht es darum, komplexe Themenstellungen rational darzustellen und damit zu unterstützen. Dabei ist es wichtig, zu akzeptieren, dass die Ergebnisse nicht als exakte Fakten angesehen, sondern quasi als Summe von Meinungen, Haltungen und auch Gefühlen in Zahlen dargestellt werden.
- Die SWOT-Analyse dient dazu, Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken aus persönlichen Perspektiven zu bewerten mit dem Zweck, sich eine qualitative Übersicht bezüglich der Fragestellung zu verschaffen.

Für diese Überprüfung konnten die Beteiligten ED/DMBB, BBZ und HKV mit „Innensicht“ und drei Fachpersonen aus dem Fachhochschulbereich/Verwaltungsmanagement und der regionalen Wirtschaft für eine „Aussensicht“ auf die Themenstellungen gewonnen werden.

Die Bewertungen selbst wurden in einem dritten Schritt mit drei Fachpersonen aus dem Fachhochschulbereich/Verwaltungsmanagement und der regionalen Wirtschaft in Form von Interviews zusammen mit dem Verfasser durchgeführt. Die Bewertung durch das ED/DMBB wurde anlässlich einer dafür einberufenen Sitzung vorgenommen. Die beiden Schulen entwarfen die Bewertung der Varianten in einem ersten Schritt an ihren Schulen selbst und präsentierten diese anschliessend gegenseitig an einem gemeinsamen Workshop, um diese für sich zu überprüfen und anschliessend zu dokumentieren. In einem weiteren Workshop wurden alle Ergebnisse erneut präsentiert und erläutert.

2 Organisationsvarianten

2.1 Grundlagen

Nachfolgend werden die fünf Organisationsvarianten definiert und anschliessend in der Tabelle entlang standardisierter Themenstellungen beschrieben.

Variante 1 Bisheriges Organisationsmodell: BBZ mit Verpflichtung, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) zu beteiligen. Einladung an die HKV, sich auf der Grundlage der aktuellen Leistungsvereinbarung an der Erreichung der Legislaturziele und der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) zu beteiligen.

Variante 2 Bisheriges Organisationsmodell: BBZ mit Verpflichtung, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) zu beteiligen. Verpflichtung der HKV, sich auf der Grundlage einer überarbeiteten Leistungsvereinbarung unter anderem an der Erreichung der Legislaturziele und der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) zu beteiligen.

-
- Variante 3 Neues Organisationsmodell: Das BBZ als DS des ED bleibt bestehen, die HKV als gleichwertige DS in die ED eingegliedert. Verpflichtung beider DS, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der Verbesserungspotenziale zu beteiligen.
- Variante 4 Neues Organisationsmodell: Das BBZ als DS des ED bleibt bestehen. Die HKV wird vollständig in die DS BBZ integriert. Verpflichtung der erweiterten BBZ, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) zu beteiligen.
- Variante 5 Neues Organisationsmodell: Das BBZ als DS des ED wird in eine neu zu gründende Organisation mit der Rechtsform einer selbstständig öffentlich-rechtlichen Anstalt ausgegliedert. Die HKV wird in dieselbe neue Organisation überführt. Verpflichtung der Organisation, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) anzugehen.

2.2 Organisationsvarianten entlang von Themenstellungen

Vorbemerkung

Standardschrift: Inhaltliche Beschreibung der einzelnen Themeninhalte pro Variante

Kursive Schrift: „Skizzen“ für mögliche SOLL-Vorstellungen

Titel	Variante 1	Variante 2	Variante 3	Variante 4	Variante 5
	Kooperation 1	Kooperation 2	Integration 1	Integration 2	Auslagerung
Annahme(-n) Urs Gassmann & Partner	<p>Der Kanton will den gesetzlichen Bildungsauftrag</p> <ul style="list-style-type: none"> – in organisatorischer Hinsicht unverändert wahrnehmen und – sich in die strategische Führung minimal und die operative Führung nicht einbringen. 	<p>Der Kanton will den gesetzlichen Bildungsauftrag</p> <ul style="list-style-type: none"> – in organisatorischer Hinsicht unverändert wahrnehmen – und sich in die strategische und operative Führung gezielt einbringen. 	<p>Der Kanton will die Erfüllung des gesetzlichen Bildungsauftrages</p> <ul style="list-style-type: none"> – in organisatorischer Hinsicht vereinfachen und komplett in eigener Regie wahrnehmen*) – und sich in die strategische und operative Führung gezielt einbringen. <p>*) mit Einbindung von Interessengruppen in AK</p>	<p>Der Kanton will die Erfüllung des gesetzlichen Bildungsauftrages</p> <ul style="list-style-type: none"> – in organisatorischer Hinsicht vereinfachen und komplett in eigener Regie wahrnehmen*) – und sich in die strategische und operative Führung gezielt einbringen. <p>*) mit Einbindung von Interessengruppen in AK</p>	<p>Der Kanton will die Erfüllung des gesetzlichen Bildungsauftrages</p> <ul style="list-style-type: none"> – in organisatorischer Hinsicht vereinfachen – und sich in die strategische Führung gezielt einbringen*. <p>*) mit Einbindung von Interessengruppen in AK</p>
Beschreibung	<p>Bisheriges Organisationsmodell mit BBZ/HKV.</p> <p>Verpflichtung der BBZ, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der Verbesserungspotenziale zu beteiligen.</p> <p><i>Einladung an die KV, sich auf Grundlage der aktuellen Leistungsvereinbarung an der Erreichung der Legislaturziele und Umsetzung der Verbesserungspotenziale zu beteiligen.</i></p>	<p>Bisheriges Organisationsmodell mit BBZ/HKV.</p> <p>Verpflichtung des BBZ, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der Verbesserungspotenziale zu beteiligen.</p> <p><i>Verpflichtung der HKV, sich auf Grundlage einer überarbeiteten Leistungsvereinbarung an der Erreichung der Legislaturziele und Umsetzung der Verbesserungspotenziale zu beteiligen.</i></p>	<p><i>Neues Organisationsmodell. Das BBZ als DS der ED bleibt bestehen. Die Grundbildungen und Höheren Fachschulen des HKV werden als gleichwertige DS in die ED eingegliedert.</i></p> <p><i>Verpflichtung beider DS, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der Verbesserungspotenziale zu beteiligen.</i></p>	<p><i>Neues Organisationsmodell. Das BBZ als DS der ED bleibt bestehen. Die Grundbildungen und Höheren Fachschulen des HKV werden vollständig in die DS BBZ integriert.</i></p> <p><i>Verpflichtung der erweiterten BBZ, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der Verbesserungspotenziale zu beteiligen.</i></p>	<p><i>Neues Organisationsmodell. Das BBZ als DS der ED wird in eine neu zu gründende Organisation ausgegliedert. Die Grundbildungen und Höheren Fachschulen der HKV werden in dieselbe neue Organisation überführt.</i></p> <p><i>Verpflichtung der Organisation, die Legislaturziele zu erfüllen und sich an der Umsetzung der Verbesserungspotenziale zu beteiligen.</i></p>

Titel	Variante 1	Variante 2	Variante 3	Variante 4	Variante 5
	Kooperation 1	Kooperation 2	Integration 1	Integration 2	Auslagerung
Organisation / Rechtsform	<p>Das BBZ arbeitet als DS des Kantons. Die Organisation orientiert sich an dem Organisationsmodell „Matrixorganisation“.</p> <p>Die HKV agiert als unabhängiger Verein. Die Organisation orientiert sich an Organisationsmodell „Matrixorganisation“.</p>	<p>Das BBZ arbeitet als DS des Kantons. Die Organisation orientiert sich an dem Organisationsmodell „Matrixorganisation“.</p> <p>Die HKV agiert als unabhängiger Verein. Die Organisation orientiert sich an dem Organisationsmodell „Matrixorganisation“.</p>	<p><i>Beide Berufsschulen werden zu kantonalen DS.</i></p>	<p><i>Das KV wird ein Teil der DS BBZ.</i></p> <p><i>Diese kann theoretisch in verschiedenen Rechtsformen weitergeführt werden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – als DS (wie bisher) – als DS mit erweiterten Kompetenzen – als Gemeindebetrieb 	<p><i>Das BBZ wird in eine eigenständige Organisation ausgliedert.</i></p> <p><i>Die KV bzw. die Grundbildung und Höhere Fachschule wird in diese Organisation eingebracht.</i></p> <p><i>Für die Ausgliederung bieten sich grundsätzlich verschiedene Rechtsformen an:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Öffentlich-rechtliche Anstalt – Stiftung nach ZGB – Gemeinnützige Aktiengesellschaft
Auftrag	<p>Das BBZ erfüllt ausgerichtet auf die strategischen Ziele des Kantons die gesetzlichen Bildungsverpflichtungen.</p> <p>Die HKV ist Auftragnehmer des Kantons mit befristeter Leistungsvereinbarung. Mit dessen Erfüllung leistet sie einen wichtigen Beitrag an die gesetzlichen Bildungsverpflichtungen des Kantons.</p>	<p>Das BBZ erfüllt ausgerichtet auf die strategischen Ziele des Kantons die gesetzlichen Bildungsverpflichtungen.</p> <p>Die HKV bleibt Auftragnehmer des Kantons mit befristeter Leistungsvereinbarung. Mit dessen Erfüllung leistet sie einen wichtigen Beitrag an die gesetzlichen Bildungsverpflichtungen des Kantons.</p>	<p><i>Die beiden DS erfüllen ausgerichtet auf die strategischen Ziele des Kantons die gesetzlichen Bildungsverpflichtungen.</i></p>	<p><i>Das erweiterte BBZ erfüllt ausgerichtet auf die strategischen Ziele des Kantons die gesetzlichen Bildungsverpflichtungen.</i></p>	<p><i>Die neue Organisation erfüllt ausgerichtet auf die strategischen Ziele des Kantons die gesetzlichen Bildungsverpflichtungen.</i></p>
Finanzen	<p>Das BBZ arbeitet im Rahmen der kantonalen Finanzen mit eigenem Budget.</p> <p>Die HKV erhält eine Pauschale pro Lernenden.</p>	<p>Das BBZ arbeitet im Rahmen der kantonalen Finanzen mit eigenem Budget.</p> <p><i>Die HKV erhält allenfalls eine angepasste Pauschale pro Lernenden oder es wird eine neue Finanzierungsform gewählt.</i></p>	<p><i>Die beiden DS arbeiten im Rahmen der kantonalen Finanzen mit eigenem Budget.</i></p>	<p><i>Das erweiterte BBZ arbeitet im Rahmen der kantonalen Finanzen mit eigenem Budget.</i></p>	<p><i>Abhängig von der Auswahl der Rechtsform.</i></p>

Titel	Variante 1	Variante 2	Variante 3	Variante 4	Variante 5
	Kooperation 1	Kooperation 2	Integration 1	Integration 2	Auslagerung
Führung (Koordination)	<p>Die „strategische“ Führung des BBZ erfolgt durch das ED und die Aufsichtskommissionen. Die strategische Führung der HKV erfolgt durch die Trägerschaft bzw. durch die Aufsichtskommission.</p> <p><i>Offen: Die „operative“ Führung seitens ED erfolgt für das BBZ durch die DMBB.</i></p> <p>Die operative Führung des BBZ und des KV wird durch Rektoren wahrgenommen.</p>	<p>Die „strategische“ Führung des BBZ erfolgt durch das ED und die Aufsichtskommissionen. Die strategische Führung der HKV erfolgt durch die Trägerschaft bzw. durch die Aufsichtskommission.</p> <p><i>Offen: Die „operative“ Führung seitens ED erfolgt für das BBZ direkt durch die DMBB.</i></p> <p>Die operative Führung des BBZ und des KV wird durch Rektoren wahrgenommen.</p>	<p><i>Die „strategische“ Führung der beiden DS erfolgt durch den Regierungsrat/das ED (?) und Aufsichtskommissionen.</i></p> <p><i>Offen/Variante: Die „operative“ Gesamtleitung seitens ED der beiden DS obliegt der DMBB.</i></p> <p>Die operative Führung der beiden DS wird durch Rektoren wahrgenommen.</p>	<p><i>Die „strategische“ Führung der DS erfolgt durch den Regierungsrat/das ED (?) und Aufsichtskommissionen.</i></p> <p><i>Offen/Variante: Die „operative“ Gesamtleitung der beiden DS obliegt der DMBB.</i></p> <p>Die operative Führung des erweiterten BBZ wird durch den Rektor wahrgenommen.</p>	<p><i>Die „strategische“ Führung der erfolgt durch ein entsprechend zusammengesetztes Gremium (Verwaltungsrat o.ä.).</i></p> <p><i>Offen: Wer übernimmt die Schnittstelle zur operativen Führung (Delegierter des VR)?</i></p> <p>Die operative Führung wird durch einen „CEO“ wahrgenommen.</p>
Verbesserungspotenziale	<p>Das BBZ zeigt sich offen für die erkannten Verbesserungspotenziale und setzt diese im eigenen Kompetenzbereich teilweise bereits um.</p> <p><i>Die HKV wird eingeladen, sich als Auftragnehmer im Rahmen der erkannten Verbesserungspotenziale zu engagieren.</i></p>	<p>Das BBZ zeigt sich offen für die erkannten Verbesserungspotenziale und setzt diese im eigenen Kompetenzbereich teilweise bereits um.</p> <p><i>Die HKV wird vertraglich verpflichtet, sich als Auftragnehmer im Rahmen der aktuellen und zukünftigen Legislaturziele und den erkannten Verbesserungspotenzialen zu engagieren.</i></p>	<p><i>Die erkannten Verbesserungspotenziale sind bereits zu Beginn einer allfälligen Integration zu berücksichtigen.</i></p>	<p><i>Die erkannten Verbesserungspotenziale sind bereits zu Beginn einer allfälligen Integration zu berücksichtigen.</i></p>	<p><i>Die erkannten Verbesserungspotenziale sind bereits zu Beginn einer allfälligen Integration zu berücksichtigen.</i></p>
Haltung BBZ und HKV/KV	<p>BBZ arbeitet als DS offen und konstruktiv an Lösungsansätzen mit.</p> <p>Ziel der HKV ist das Verhindern einer Integration.</p>	<p>BBZ arbeitet als DS offen und konstruktiv an Lösungsansätzen mit.</p> <p>Ziel des KV ist das Verhindern einer Integration.</p>	<p>Pendent</p> <p>Ablehnend (Stand 10/20)</p>	<p>Pendent</p> <p>Ablehnend (Stand 10/20)</p>	<p>Pendent</p> <p>Ablehnend (Stand 10/20)</p>

3 Ergebnisse der Bewertungen

3.1 Erziehungsdepartement Kanton Schaffhausen

Bewertung nach Nutzwertanalyse

Die folgende Tabelle zeigt die Bewertung anhand der Nutzwertanalyse und gibt Antworten auf den möglichen Wert/Nutzen hinsichtlich „Möglicher Integration“.

Erläuterungen

Kriterien	Beschreibung	Aussagen auf welche sich die Gewichtung und Bewertung beziehen
Gewichtung	Skala	Beim Total von 100 werden Anteile davon in 5er-Schritten zugeordnet
Bewertung	Skala	1 Punkt = geringer Nutzwert; 5 Punkte = grosser Nutzwert
Nutzwert pro Kriterium	Formel	Gewichtung x Bewertung = Punkte / Nutzwert

Kriterium	Gewichtung	Kooperation 1 Unverändert – KVP		Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 1 Kantonalisierung KV (2 DS)		Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig Öffentliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
Nutzen für die politische und strategische Steuerbarkeit der BB durch den Kanton	20	1	20	2	40	3	60	5	100	3	60
Nutzen in Bezug auf die Wirkung auf die Finanzen des Kantons	20	1	20	1	20	2	40	3	60	3	60
Nutzen für die Leistungserbringung der Berufsbildung	20	2	40	2	40	2	40	3	60	3	60
Akzeptanz bei den aktuellen Mitarbeitenden	10	4	40	4	40	2	20	1	10	3	60
Nutzen für die Lernenden	10	2	20	2	20	2	20	3	30	3	30

Kriterium	Gewichtung	Kooperation 1 Unverändert – KVP		Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 1 Kantonalisierung KV (2 DS)		Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig Öffentlich-rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
Machbarkeit aus Sicht der Politik	20	4	80	5	100	2	40	2	40	2	40
Totale	100		220		260		220		300		310
Projektrang			4		3		4		2		1

Kommentare und Ergänzungen

Bei der Nutzwertanalyse ist zu berücksichtigen, dass das ED

- die Perspektiven beider Schulen berücksichtigt
- bei der Beantwortung der Kriterien die Teilprozesse „Bewirtschaftung“ und „Output“ explizit mitberücksichtigt
- das Ergebnis bezüglich den Rängen 1+2 als Zufallsergebnis beurteilt

Bewertungsansatz; Antworten auf die Fragen:

- Wann ist eine Variante für den jeweilig Betroffenen erfolgreich?
- Mit welcher Variante kann für die Berufsbildung Schaffhausen der höchste/beste Nutzen geschaffen werden?

Akzeptanz, dass zuerst die Bildungsstrategie SH und deren Leistungsziele definiert sein sollten, bevor entsprechende Strukturen daraus abgeleitet werden.

Anliegen, dass Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Beteiligten mit hohem eigenem Commitment mitgestalten und damit u. a. Innovationen aktiv unterstützen.

SWOT-Analysen für die drei erstrangierten Varianten

Rang 1: Variante 5; Auslagerung des HKV und dem BBZ in eine öffentlich-rechtliche Anstalt

Stärken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Schwächen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – Berufsbildung Schaffhausen aus einer Hand; strategisch und operativ – Vereinfachte Strukturen; Vereinheitlichung im Bereich Führung, Aufsicht, Prozesse, Rechnungslegung, Finanzierung, Budgetierung, usw. – Freier Markt im Bereich HF → eigenständigere Gestaltung der Angebote – einheitliche Regelungen, Gleichbehandlung der Akteure – Klarere, verbindlichere Steuerung, verstärkte/ausgebaute Rechenschaftspflicht 	<ul style="list-style-type: none"> – wenn keine unternehmerische Aktivitäten möglich sind, macht das keinen Sinn (kein Anreiz). Berufliche Grundbildung ist kein freier Markt – personalrechtliche Anbindung an die kantonalen Regelungen ist fix, keine Freiheiten – grosse Anpassungsleistungen beider Schulen nötig

Chancen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Risiken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation der Mitarbeitenden mit "ausgelagerter" Institution → Motivation - Verstärkung der Wirkung/Wahrnehmung der Berufsbildung gegenüber der Allgemeinbildung - grössere Akzeptanz seitens HKV als bei Variante Integration in Verwaltung - gebündelte Energie auf gemeinsame Strategie - aufeinander abgestimmtes Portfolio und Inhalte - Dynamik für Innovationen (Aufbruchsstimmung unternehmerisch nutzen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufwand und Ertrag nicht stimmig - Widerstand der Mitarbeitenden, Management, Politik - grosses Konfliktpotenzial rund um die Frage der Lohnhöhen aufgrund der bestehenden Differenzen - energieraubender Change-Prozess - Konfliktpotenzial bei Rektorfrage

Rang 2: Variante 4; Integration 2; Integration HKV in das BBZ

Stärken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Schwächen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> - nur noch 1 System → Vereinfachung/Vereinheitlichung von Führung, Aufsicht, Prozessen, Rechnungslegung, Finanzierung, Budgetierung etc. - Berufsbildung Schaffhausen aus einer Hand - Reduktion der Gremien - künftige Konflikte sind ED-intern und nicht mit einem externen Partner leichter lösbar 	<ul style="list-style-type: none"> - nur noch 1 grosse statt 2 kleinere Institutionen → kann auch nachteilig sein (Agilität?) - Grosse Anpassungsleistungen seitens KV nötig - Anpassung der Führungsstrukturen seitens BBZ nötig
Chancen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Risiken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> - Synergien im Bereich Management, Administration, Unterricht können einfacher genutzt werden → höherer Nutzen für die Lernenden als bei zwei unterschiedlichen Systemen - einheitliches Qualitätsentwicklungsverständnis und einheitliches Qualitätsmanagement - einheitliche Systeme führen längerfristig zu Kosteneinsparungen - Regelungen (Rechtsgrundlagen) gelten für alle gleichermassen - Gleichbehandlung der Akteure - Berufsbildung Schaffhausen agiert zukunftsgerichtet und ist weniger "mit sich selbst beschäftigt" 	<ul style="list-style-type: none"> - geringe Akzeptanz bei HKV, grosse Widerstände - Mietkosten HKV steigen möglicherweise - Grosses Konfliktpotenzial rund um die Frage der Lohnhöhen aufgrund der bestehenden Differenzen - energieraubender Change-Prozess - grosser Aufwand und hohes Konfliktpotenzial bei Überführung in die kantonalen Strukturen - Aufwand und Ertrag stehen in keinem Verhältnis? - Konfliktpotenzial bei Rektorfrage

Rang 3: Variante 2; Kooperation 2; wie bisher; Präzisierung Leistungsauftrag plus KVP

Stärken (hinsichtlich einer möglichen Integration)	Schwächen (hinsichtlich einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none"> – HKV ist zufrieden, Integration verhindert – ein im Grundsatz eingespieltes und funktionierendes System Berufsbildung Schaffhausen bleibt erhalten → Sicherheit für die Beteiligten – Berufsfachschullandschaft Schaffhausen bleibt mit zwei einzelnen und deshalb möglicherweise agileren Einheiten erhalten – Da die Infrastruktur eine geografische Konzentration der beiden Schulen an einen Standort nicht zulässt, stellt sich auch diese Frage nicht. – Verstärkte Einflussnahme durch Kanton und besseres Finanzierungsmodell möglich bei Ausarbeitung einer präzisierten, geschärften Leistungsvereinbarung 	<ul style="list-style-type: none"> – HKV ist weiterhin nicht Teil des Ganzen bzw. immer nur auf freiwilliger Basis – aus Sicht des Kantons weiterhin Bewirtschaftung von zwei unterschiedlichen Systemen → hoher Aufwand bleibt – mögliche Synergienutzen bleiben ungenutzt – geringe Möglichkeiten der Einflussnahme seitens des Kantons auf die strategische und operative Steuerung der HKV; möglicherweise sinnvolle Synergien bleiben weiterhin ungenutzt
Chancen (hinsichtlich einer möglichen Integration)	Risiken (hinsichtlich einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none"> – bessere Einbindung der HKV in die Gesamtsteuerung – Synergien bezüglich Angebote, Weiterbildung, Administration, Infrastrukturfragen etc. können angegangen werden. – Effizienzerhöhung im Bereich Administration/Management durch sinnvolle Vereinheitlichungen – Möglicherweise freiwerdende Finanzmittel könnten für Angebotsausbau, Qualitätssteigerung verwendet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> – geringe Akzeptanz bei HKV, grosse Widerstände – Mietkosten HKV steigen möglicherweise – Grosses Konfliktpotenzial rund um die Frage der Lohnhöhen aufgrund der bestehenden Differenzen – energieraubender Change-Prozess – grosser Aufwand und hohes Konfliktpotenzial bei Überführung in die kantonalen Strukturen – Aufwand und Ertrag stehen in keinem Verhältnis

3.2 Berufsbildungszentrum Schaffhausen BBZ

Bewertung nach Nutzwertanalyse

Die folgende Tabelle zeigt die Bewertung anhand der Nutzwertanalyse und gibt Antworten auf den möglichen Wert/Nutzen hinsichtlich „Möglicher Integration“.

Erläuterungen

Kriterien	Beschreibung	Aussagen, auf welche sich die Gewichtung und Bewertung beziehen
Gewichtung	Skala	Beim Total von 100 werden Anteile davon in 5er-Schritten zugeordnet
Bewertung	Skala	1 Punkt = geringer Nutzwert; 5 Punkte = grosser Nutzwert
Nutzwert pro Kriterium	Formel	Gewichtung x Bewertung = Punkte / Nutzwert

Kriterium	Gewichtung	Kooperation 1 Unverändert – KVP		Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 1 Kantonalisierung KV (2 DS)		Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig Öffentlich-rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
Nutzen für die politische und strategische Steuerbarkeit der BB durch den Kanton	20	2	40	4	80	3	60	3	60	3	60
Nutzen in Bezug auf die Wirkung auf die Finanzen des Kantons	20	2	40	3	60	1	20	2	40	2	40
Nutzen für die Leistungserbringung der Berufsbildung	20	2	40	4	80	2	40	3	60	3	60
Akzeptanz bei den aktuellen Mitarbeitenden	10	5	50	5	50	2	20	1	10	1	10
Nutzen für die Lernenden	10	3	30	5	50	2	20	2	20	2	20
Machbarkeit aus Sicht der Politik	20	5	100	5	100	1	20	2	40	1	20
Totale	100		300		420		180		230		210
Projektrang			2		1		5		3		4

Kommentare und Ergänzungen

Die Bewertenden der BBZ haben der Variante 2 Kooperation 2 den Begriff "strategische Allianz" zugeschrieben. Ein Titel, der durch die Vertreter der HKV sehr positive Reaktionen ausgelöst hat.

SWOT – Analysen für die drei erstrangierten Varianten

Rang 1: Variante 2; Kooperation 2; wie bisher; Präzisierung Leistungsauftrag plus KVP

Stärken (hinsichtlich einer möglichen Integration)	Schwächen (hinsichtlich einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none">– Ein im Grundsatz eingespieltes und funktionierendes System Berufsbildung Schaffhausen bleibt erhalten → Sicherheit für die Beteiligten «never touch a running system»– Kooperation erfolgt geführt und organisch– mögliche Synergien werden gezielt genutzt– Berufsfachschullandschaft Schaffhausen wird mit zwei einzelnen Einheiten nicht nur erhalten, sondern wird noch gestärkt– Der Infrastruktur- und Lehrpersoneneinsatz kann auch mit zwei Organisationen verbessert genutzt werden– verbesserte Einflussnahme durch Kanton und besseres Finanzierungsmodell möglich bei Ausarbeitung einer präzisierten, geschärften Leistungsvereinbarung unter Berücksichtigung einer gesamtkantonalen Berufsbildungsstrategie	<ul style="list-style-type: none">– Aus Sicht des Kantons weiterhin Bewirtschaftung von zwei unterschiedlichen Organisationen– Möglichkeiten der Einflussnahme seitens Kantons auf die strategische und operative Steuerung der HKV geringer als bei einer Integration

Chancen (hinsichtlich einer möglichen Integration)	Risiken (hinsichtlich einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none">– verstärkte Einflussnahme in die strategische und operative Steuerung der HKV möglich– übergeordnete Koordination der Entwicklung einer gesamtkantonalen Berufsbildungsstrategie wird verbessert– besseres Finanzierungsmodell realisierbar– aufgrund einer hohen Transparenz in Sachen Kosten kann eine Eigenständigkeit der HKV weiterhin gerechtfertigt werden– durch neue, präzisere Leistungsvereinbarung für beiden Schulen → besseres gemeinsames Verständnis für Zielsetzungen und Strategie → stärkeres gegenseitiges Vertrauen– Chance für verbesserte Zusammenarbeit auch im bestehenden Konstrukt	<ul style="list-style-type: none">– Abhängigkeit von der personellen Zusammensetzung der beiden Organisationen

Rang 2: Variante 1; Kooperation 1; wie bisher plus KVP

Stärken (hinsichtlich einer möglichen Integration)	Schwächen (hinsichtlich einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none"> – Ein im Grundsatz eingespieltes und funktionierendes System Berufsbildung Schaffhausen bleibt erhalten → Sicherheit für die Beteiligten «never touch a running system» – Berufsfachschullandschaft Schaffhausen bleibt mit zwei einzelnen Einheiten erhalten – Da die Infrastruktur eine geografische Konzentration der beiden Schulen an einen Standort nicht zulässt, stellt sich auch diese Frage nicht 	<ul style="list-style-type: none"> – HKV ist weiterhin nicht Teil des Ganzen bzw. immer nur auf freiwilliger Basis – mögliche Synergienutzen bleiben ungenutzt – geringe Möglichkeiten der Einflussnahme seitens des Kantons auf die strategische und operative Steuerung der HKV – vergleichbare Leistungsvereinbarung für die zwei Schulen fehlt
Chancen (hinsichtlich einer möglichen Integration)	Risiken (hinsichtlich einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none"> – Zusammenarbeit auch im bestehenden Konstrukt möglich 	<ul style="list-style-type: none"> – Zusammenarbeit funktioniert stark in Abhängigkeit von den beiden Schulführungen – übergeordnete Koordination der Entwicklung der Berufsbildung Schaffhausen bleibt heterogen und aufwändig

Rang 3: Variante 4; Integration 2; Integration HKV in das BBZ

Stärken (hinsichtlich einer möglichen Kooperation)	Schwächen (hinsichtlich einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – nur noch 1 System → Vereinfachung/Vereinheitlichung von Führung, Aufsicht, Prozessen, Rechenschaftslegung, Finanzierung, Budgetierung, usw. – Berufsbildung Schaffhausen im Rahmen einer gesamtkantonalen Strategie – Reduktion der zuständigen Gremien – künftige Entwicklungsprozesse und allfällige Problemstellungen sind ED-intern leichter lösbar 	<ul style="list-style-type: none"> – grosse Anpassungsleistungen seitens KV nötig – grosse finanzielle, führungs-mässige und administrative Fusionsaufwendungen – Schul-kulturen werden viele Jahre brauchen, um zusammenzuwachsen – wenige finanzielle Synergien (unterschiedliche Berufe mit unterschiedlichen Fächern, Kosten entstehen vor allem durch die Klassenanzahl)
Chancen (hinsichtlich einer möglichen Kooperation)	Risiken (hinsichtlich einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – Synergien im Bereich Management, Administration und Unterricht sind möglich – einheitliches Qualitätsentwicklungsverständnis und einheitliches Qualitätsmanagement – einheitliche Systeme – Regelungen (Rechtsgrundlagen) gelten für alle gleichermassen – Berufsbildung SH agiert im Rahmen einer gesamtheitlichen Berufsbildungsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> – Das neue Konstrukt bleibt über Jahre mit sich selbst beschäftigt

3.3 Handelsschule KV Schaffhausen HKV

Bewertung nach Nutzwertanalyse

Die folgende Tabelle zeigt die Bewertung anhand der Nutzwertanalyse und gibt Antworten auf den möglichen Wert/Nutzen hinsichtlich „Möglicher Integration“.

Erläuterungen

Kriterien	Beschreibung	Aussagen, auf welche sich die Gewichtung und Bewertung beziehen
Gewichtung	Skala	Beim Total von 100 werden Anteile davon in 5er-Schritten zugeordnet
Bewertung	Skala	1 Punkt = geringer Nutzwert; 5 Punkte = grosser Nutzwert
Nutzwert pro Kriterium	Formel	Gewichtung x Bewertung = Punkte / Nutzwert

Kriterium	Gewichtung	Kooperation 1 Unverändert – KVP		Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 1 Kantonalisierung KV (2 DS)		Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig Öffentlich-rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
Nutzen für die politische und strategische Steuerbarkeit der BB durch den Kanton	20	2	40	3	60	3	60	2	40	2	40
Nutzen in Bezug auf die Wirkung auf die Finanzen des Kantons	20	4	80	5	100	2	40	2	40	1	20
Nutzen für die Leistungserbringung der Berufsbildung	20	4	80	5	100	2	40	2	40	1	20
Akzeptanz bei den aktuellen Mitarbeitenden	10	5	50	5	50	2	20	1	10	1	10
Nutzen für die Lernenden	10	4	40	5	50	2	20	1	10	1	10
Machbarkeit aus Sicht der Politik	20	4	80	5	100	2	40	1	20	1	20
Totale	100		370		460		230		180		130

Kriterium	Gewichtung	Kooperation 1 Unverändert – KVP		Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 1 Kantonalisierung KV (2 DS)		Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig Öffentlich-rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
Projektrang			2		1		3		4		5

Kommentare und Ergänzungen

Die Bewertenden des BBZ haben der Variante 2 – Kooperation 2 den Begriff "strategische Allianz" zugeschrieben. Ein Titel, der durch die Vertreter der HKV sehr positive Reaktionen ausgelöst hat.

Die nachgereichten Unterlagen von Herrn Burkhardt, Mitglied der AK/HKV und Geschäftsführer der KV Schulhaus Schaffhausen AG und Herrn Wenger, Verwaltungsrat, der KV Schulhaus Schaffhausen AG, wurden in die Gesamtbeurteilung im Rahmen des Prüfberichts aufgenommen.

SWOT – Analysen für die drei erstrangierten Varianten

Rang 1: Variante 2; Kooperation 2; wie bisher; Präzisierung Leistungsauftrag plus KVP

Stärken (im Vergleich mit einer möglichen Integration)	Schwächen (im Vergleich mit einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none"> – Die Schaffhauser Berufsbildung steht grundsätzlich auf soliden Beinen (sehr gute Qualitäts-Erfolgsquoten, weitestgehend sehr gute Klassen- und Raumauslastungen, geringe Personalfuktuation (hohe Identifikation), Mitarbeiterzufriedenheit). Mit dem Beibehalten des Status quo wird dies nicht gefährdet «never touch a running system» – Private Trägerschaft bleibt erhalten. Betriebswirtschaftliche Freiheit und Flexibilität in Bezug auf sich schnell ändernde Bedürfnisse in der Berufsbildung bleiben im Grundsatz gewährleistet – kurze Wege auch für Branchen und Berufsverbände – KV Schulhaus AG kann weiterhin zugunsten der Schaffhauser Bevölkerung eine günstige Miete anbieten – Darüber hinaus: vonseiten des EDs bemängelter Synergienutzen kann berücksichtigt werden – bestehende Leistungsvereinbarung kann für alle Seiten mit Mehrwert präzisiert werden – keine Monokultur in Schaffhausen. Zwei Schulen, welche voneinander profitieren, aber nicht gleichgeschaltet werden. Unabhängigkeit verhindert auch, dass in Krisensit- 	<ul style="list-style-type: none"> – ED muss weiterhin mit zwei unterschiedlichen Systemen leben – HF-Ausbildungen bleiben voneinander getrennt Hier sollte der Austausch auch gefördert werden (Kaufmännische Weiterbildung wird auch an den anderen CH-Standorten von den KV Schulen angeboten)

Stärken (im Vergleich mit einer möglichen Integration)	Schwächen (im Vergleich mit einer möglichen Integration)
<p>tuationen das ganze System auf einmal betroffen ist. Grosse Institutionen werden zudem träger und unpersönlicher</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nährboden für multiple Innovation – bestehende und über Jahre gewachsene Strukturen können beibehalten werden mit kurzen Entscheidungswegen und einer flachen und verständlichen Hierarchie, was eine Kostenoptimierung ermöglicht 	
Chancen (im Vergleich mit einer möglichen Integration)	Risiken (im Vergleich mit einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none"> – Koordination der strategischen Ausrichtung der Berufsbildung Schaffhausen kann von Akteuren ED/BBZ/HKV gemeinsam bearbeitet werden – BBZ und HKV können gegen innen und ausen als echte Partnerschulen auftreten – Mitarbeit der HKV an der Entwicklung der Berufsbildung Schaffhausen ist so ohne Integration möglich – Prozess um das Postulat Müller hat damit echten Mehrwert geschaffen. Wenn dieser Prozess klar definiert wird, kommt das Thema Fusion in den nächsten Jahren nicht mehr auf die politische Traktandenliste – operative Führung bleibt bei den Schulen. Dienststelle kann sich vermehrt um gute Rahmenbedingungen für Lehrstellensituation und die Unterstützung der Betriebe kümmern und die aus ihrer Sicht nicht sauber geregelten Punkte angehen. Sie wird somit entlastet 	<ul style="list-style-type: none"> – strategische Zusammenarbeit sollte mit einer verpflichtenden Vereinbarung zwischen allen Akteuren präzisiert werden, da sie sonst zu sehr von einzelnen Akteuren/Personen abhängig ist

Rang 2: Variante 1; Kooperation 1; wie bisher plus Kontinuierliche Verbesserungen (KVP)

Stärken (im Vergleich mit einer möglichen Integration)	Schwächen (im Vergleich mit einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none"> – Die Schaffhauser Berufsbildung steht grundsätzlich auf soliden Beinen (sehr gute Qualitäts-Erfolgsquoten, weitestgehend sehr gute Klassen- und Raumauslastungen, geringe Personalfuktuation (hohe Identifikation), Mitarbeiterzufriedenheit). Mit dem Beibehalten des Status quo wird dies nicht gefährdet «never touch a running system» – KV Schulhaus AG kann weiterhin zugunsten der Schaffhauser Bevölkerung eine günstige Miete anbieten – private Trägerschaft bleibt erhalten. Betriebswirtschaftliche Freiheit und Flexibilität in Bezug auf sich schnell ändernde Bedürfnisse in der Berufsbildung bleiben gewährleistet – Reformfähigkeit ist bei überblickbaren organisatorischen Grössenordnungen erfahrungsgemäss höher, da weniger Instanzen involviert sind 	<ul style="list-style-type: none"> – Synergien im Sinne einer Zusammenarbeit mit dem Kanton und dem BBZ, welche die Berufsbildung Schaffhausen stärken könnten, bleiben ungenutzt – ED muss weiterhin mit zwei unterschiedlichen Systemen leben
Chancen (im Vergleich mit einer möglichen Integration)	Risiken (im Vergleich mit einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none"> – auf ein Change-Management, das finanzielle und personelle Ressourcen bindet, kann verzichtet werden, was für alle Beteiligten ein Vorteil ist 	<ul style="list-style-type: none"> – Verbesserungspotenzial bleibt ungenutzt – in der Aussenwahrnehmung bleibt alles beim Alten

Rang 3: Variante 3: Integration 1; Integration HKV als eigenständige DS des ED

Stärken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Schwächen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – ED hat möglicherweise einen kleineren Koordinationsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> – finanzieller Nutzen wie in der Motion/im Postulat gefordert ist nicht absehbar. Hauptziel wird nicht erreicht – bestehendes gut funktionierendes System HKV wird ohne Not verstaatlicht – grosser Aufwand, den Prozess umzusetzen. Finanzieller Aufwand dürfte kaum mit Einsparungen kompensiert werden
Chancen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Risiken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
	<ul style="list-style-type: none"> – Aktuell gute Chance zur strategischen Zusammenarbeit ED/BBZ/HKV wird verpasst – grosser Aufwand und hohes politisches Konfliktpotenzial bei Überführung in staatliche Strukturen – bisheriger Standort der HKV dürfte kaum aufrecht erhalten bleiben können – Innovationskraft an den Schulen geht verloren – Delegation nach «oben» – tendenziell weitere personelle Ressourcen für die DS erforderlich

3.4 Ergebnisse der externen Fachpersonen

Einleitung

Um die Bewertungen der drei beteiligten Anspruchsgruppen ED/DMBB, BBZ und HKV mit einer Aussensicht zu ergänzen, wurden Persönlichkeiten mit unabhängigen, ganzheitlichen Perspektiven für die schweizerische Bildungslandschaft gesucht mit der Bereitschaft, zusammen mit der Projektleitung die vorliegenden Organisationsvarianten zu bewerten. Dabei sollten eher modellhaft theoretische Sichtweisen aus dem Fachhochschulbereich und die praktische Sicht der Wirtschaft berücksichtigt werden.

Ergebnisse Christoph Schärler

lic. oec. HSG, Delegierter für Wirtschaftsförderung Schaffhausen

Bewertung nach Nutzwertanalyse

Die folgende Tabelle zeigt die Bewertung anhand der Nutzwertanalyse und gibt Antworten auf den möglichen Wert/Nutzen hinsichtlich „Möglicher Integration“.

Erläuterungen

Kriterien	Beschreibung	Aussagen, auf welche sich die Gewichtung und Bewertung beziehen
Gewichtung	Skala	Beim Total von 100 werden Anteile davon in 5er-Schritten zugeordnet
Bewertung	Skala	1 Punkt = geringer Nutzwert; 5 Punkte = grosser Nutzwert
Nutzwert pro Kriterium	Formel	Gewichtung x Bewertung = Punkte / Nutzwert

Kriterium	Gewichtung	Kooperation 1 Unverändert - KVP		Kooperation 2 Unverändert - Pflicht zu KVP		Integration 1 Kantonalisierung KV (2 DS)		Integration 2 Kantonalisierung KV - Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig Öffentlich-rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
Nutzen für die politische und strategische Steuerbarkeit der BB durch den Kanton	20	1	20	2	40	3	60	4	80	2	40
Nutzen in Bezug auf die Wirkung auf die Finanzen des Kantons	20	4	80	4	80	2	40	2	40	3	60
Nutzen für die Leistungserbringung der	20	2	40	4	80	1	20	3	60	3	60

Kriterium	Gewichtung	Kooperation 1 Unverändert – KVP		Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 1 Kantonalisierung KV (2 DS)		Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig Öffentliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
Berufsbildung											
Akzeptanz bei den aktuellen Mitarbeitenden	10	4	40	4	40	1	10	2	20	3	30
Nutzen für die Lernenden	10	2	20	4	40	1	10	3	30	2	20
Machbarkeit aus Sicht der Politik Keine Bewertung durch CS	(20)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	100		200		280		140		230		210
Projekt-rang			4		1		5		2		3

Kommentare und Ergänzungen

- Grundsatz: structures follows strategy and function
- Ziel der Schulen ist es, die langfristige Qualität der Lernenden-Ausbildung zu gewährleisten bzw. die Lernenden bestmöglich auf die heutigen und zukünftigen An- und Herausforderungen des Berufslebens vorzubereiten. Dieser Grundsatz fehlt mir.
- Es sollte nicht über Strukturen diskutiert werden, bevor nicht langfristige Ziele und eine schlüssige Bildungsstrategie vorliegen. Diese soll auf einer aktuellen Situationsanalyse aufgebaut werden. Die Bildungsstrategie soll dabei auf die Bedürfnisse und den Bedarf des Marktes ausgerichtet werden und nicht auf die Politik.
- Die Leistungen der beiden Schulen scheinen hinsichtlich Qualität in Ordnung zu sein; weshalb Änderungen vornehmen?
- Bestehende, funktionierende Systeme sollten nicht grundsätzlich geändert werden, sondern verbessert.
- Bei einer möglichen Integration ist zu bedenken, dass es Menschen gibt, die lieber in der privaten Wirtschaft arbeiten als in der „Verwaltung“ – und umgekehrt (Thema: Fachkräfte).
- Der Nutzen für die Lernenden muss im Zentrum stehen. In der Bewertung wird den «politischen» Kriterien ungleich mehr Gewicht beigemessen. Dies erachte ich als problematisch.

- Die Frage des bildungspolitischen Ziels und daraus abgeleitet der (möglichen) Notwendigkeit von organisatorischen Änderungen müsste m.E. zuerst geklärt werden.

SWOT-Analysen für die drei erstrangierten Varianten

Rang 1: Variante 2; Kooperation 2; wie bisher; Präzisierung Leistungsauftrag plus KVP

Stärken (hinsichtlich einer möglichen Integration)	Schwächen (hinsichtlich einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none"> – strategische Führung durch Leistungsauftrag gewährleistet – Im Rahmen des Leistungsauftrags gewährte Flexibilität (Ausrichtung auf Bedürfnisse des Marktes/der Lernenden unabhängig der Politik) – Grundsätzlich bewährte Organisationsform, ergänzt mit verbindlicheren Vorgaben (bedingt von beiden Seiten mehr Konsequenz) – Abnehmer ist grundsätzlich zufrieden – klare Abgrenzung – Verständnis für die Branchen/die Berufe – Fachkompetenzen für die Bildung konzentriert – Privatwirtschaft kann agiler wirken/entscheiden – Übersichtlichkeit dank kleiner Grösse – die öffentliche Hand und die Privatwirtschaft haben etwas – keine der beiden Parteien wird „zu stark“ (politischer Kompromiss?) 	<ul style="list-style-type: none"> – kein direkter politischer Durchgriff: HKV ist im Kanton nicht Teil eines grösseren (organisatorischen) Ganzen – Status bleibt angreifbar
Chancen (hinsichtlich einer möglichen Integration)	Risiken (hinsichtlich einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none"> – dank einem präzisierten Leistungsauftrag kann der Auftragnehmer die Zufriedenheit des Auftraggebers erhöhen – dank gemeinsamen Verständnis für die Berufsbildung SH kann Vertrauen geschaffen werden – über klare Zielsetzungen und klare Strategie sowie wirkungsorientierte Projektarbeit kann im Sinne des Kantons gearbeitet werden – über Transparenz hinsichtlich Zahlen und Arbeit Eigenständigkeit rechtfertigen 	<ul style="list-style-type: none"> – Diskussionen hinsichtlich Integration bleibt – Bedrohung für die HKV bleibt latent vorhanden – politische Initiativen in Richtung Integration werden wieder lanciert

Rang 2: Variante 4; Integration 2; Integration HKV in das BBZ

Stärken (hinsichtlich einer möglichen Kooperation)	Schwächen (hinsichtlich einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – Berufsbildung Schaffhausen kann strategisch und operativ aus einer Hand betrieben werden – Führung und Aufsicht wird einfacher – Konfliktlösungen liegen in einer Hand und können damit einfacher angegangen werden – Vereinfachung/Verkürzung von Prozessen (u. a. Entscheidungsprozesse) – einheitliche Rechnungslegung 	<ul style="list-style-type: none"> – strukturelle Anpassungen bei BBZ notwendig – „Grösse“ wird zementiert – Prozesse müssten angeglichen werden

Chancen (hinsichtlich einer möglichen Kooperation)	Risiken (hinsichtlich einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – Bessere Gestaltung des Portfolios – schrittweise Synergien erreichen hinsichtlich Bildungsinhalten, Infrastrukturfragen, usw. – einheitliches Qualitätsverständnis – über Grösse Effizienzsteigerungen erreichen und eventuell Kosten optimieren – Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und dem Lehrkörper 	<ul style="list-style-type: none"> – Integrationsentscheid kann zu einer Eskalation der Konflikte führen – Hohe Fluktuation seitens HKV Management und Lehrkörper – Gefährdung der Leistungserbringung – Gehaltsmässige Neueinstufung schafft Konfliktpotenzial – Personalrechtliche Fragen – Belastung der Politik – Mediale Belastung

Rang 3: Variante 5; Auslagerung des HKV und dem BBZ in eine Öffentlich-rechtliche Anstalt

Stärken (hinsichtlich einer möglichen Kooperation)	Schwächen (hinsichtlich einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – Berufsbildung Schaffhausen kann strategisch und operativ aus einer Hand betrieben werden – Führung und Aufsicht wird einfacher – Konfliktlösungen liegen in einer Hand und können damit einfacher angegangen werden – Vereinfachung/Verkürzung von Prozessen (u. a. Entscheidungsprozesse) – einheitliche Rechnungslegung 	<ul style="list-style-type: none"> – kein freier Markt vorhanden – Wettbewerb fehlt – Zusatznutzen im Vergleich zu Integration HKV in BBZ schwer begründbar
Chancen (hinsichtlich einer möglichen Kooperation)	Risiken (hinsichtlich einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – bessere Gestaltung des Portfolios – schrittweise Synergien erreichen hinsichtlich Bildungsinhalten, Infrastrukturfragen, usw. – einheitliches Qualitätsverständnis – über Grösse Effizienzsteigerungen erreichen und eventuell Kosten optimieren – Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und dem Lehrkörper 	<ul style="list-style-type: none"> – Entfernung von der Bildungspolitik und Bildungsstrategie – Abnahme der Bildungsqualität aufgrund Kostendruck – Hohe Fluktuation seitens BBZ Management und Lehrkörper – Gefährdung der Leistungserbringung – Gehaltsmässige Neueinstufung schafft Konfliktpotenzial – Personalrechtliche Fragen – Belastung der Politik – Mediale Belastung

Ergebnisse Caroline Brüesch

Prof. Dr. jur., Leiterin Institut für Verwaltungsmanagement Zürcher Hochschule der Angewandten Wissenschaften; School of Management & Law

Bewertung nach Nutzwertanalyse

Die folgende Tabelle zeigt die Bewertung anhand der Nutzwertanalyse und gibt Antworten auf den möglichen Wert/Nutzen hinsichtlich „Möglicher Integration“.

Erläuterungen

Kriterien	Beschreibung	Aussagen, auf welche sich die Gewichtung und Bewertung beziehen
Gewichtung	Skala	Beim Total von 100 werden Anteile davon in 5er-Schritten zugeordnet
Bewertung	Skala	1 Punkt = geringer Nutzwert; 5 Punkte = grosser Nutzwert
Nutzwert pro Kriterium	Formel	Gewichtung x Bewertung = Punkte / Nutzwert

Kriterium	Gewichtung	Kooperation 1 Unverändert – KVP		Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 1 Kantonalisierung KV (2 DS)		Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig Öffentlich-rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
Nutzen für die politische und strategische Steuerbarkeit der BB durch den Kanton	20	1	20	2	40	3	60	5	100	3	60
Nutzen in Bezug auf die Wirkung auf die Finanzen des Kantons	20	1	20	2	40	3	60	5	100	3	60
Nutzen für die Leistungserbringung der Berufsbildung	20	1	20	2	40	3	60	4	80	4	80
Akzeptanz bei den aktuellen Mitarbeitenden	10	4	40	3	30	2	20	1	10	1	10
Nutzen für die Lernenden	10	1	10	2	20	3	30	4	40	3	30
Machbarkeit aus Sicht der Politik	20	4	80	4	80	3	60	2	40	1	20
Totale	100		210		250		290		370		260
Projekt-rang			5		3		2		1		4

Kommentare und Ergänzungen

- Es ist festzuhalten, dass der Auftraggeber mit den Leistungen des Auftragnehmers HKV grundsätzlich zufrieden scheint; weshalb diese Beurteilung?
- Die Ausrichtung auf eine einheitliche Bildungspolitik/-strategie wäre wünschenswert.
- Über bessere Leistungen und Innovationen die Zukunft gestalten und nicht über Finanzen.
- Infrastrukturfragen scheinen in der Beurteilung keinen hohen Stellenwert zu haben.
- Wichtig ist, den Personalfragen zu einem frühen Zeitpunkt einer möglichen Integration grosse Aufmerksamkeit zu schenken.
- Zu Nutzwertanalyse; Bemerkungen Mail vom 27.03.
 - Der Nutzen bei Variante 3 ist insgesamt grösser, die Risiken sind im Vergleich zu den Varianten 4 und 5 kleiner und die Machbarkeit liegt ebenfalls in der Mitte.
 - Eher erstaunt, dass Variante 2 und 5 sehr eng beieinander liegen. Ich würde Variante 2 der Variante 5 vorziehen, da bei Variante 5 die Risiken meines Erachtens zu gross sind und der Nutzen mit einer weniger risikobehafteten Variante (Variante 4 und 3) erzielt werden könnte.

SWOT-Analysen für die drei erstrangierten Varianten

Rang 1: Variante 4; Integration 2; Integration HKV in das BBZ

Stärken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Schwächen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – Berufsbildung Schaffhausen kann strategisch und operativ aus einer Hand betrieben werden – Führung und Aufsicht wird einfacher – Konfliktlösungen liegen in einer Hand und können damit einfacher angegangen werden – Vereinfachung/Verkürzung von Prozessen (u. a. Entscheidungsprozesse) – einheitliche Rechnungslegung 	<ul style="list-style-type: none"> – strukturelle Anpassungen bei BBZ notwendig – „Grösse“ wird zementiert – Prozesse müssten angeglichen werden
Chancen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Risiken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – bessere Gestaltung des Portfolios – schrittweise Synergien erreichen hinsichtlich Bildungsinhalten, Infrastrukturfragen, usw. – einheitliches Qualitätsverständnis – über Grösse Effizienzsteigerungen erreichen und eventuell Kosten optimieren – Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und dem Lehrkörper 	<ul style="list-style-type: none"> – Integrationsentscheid kann zu einer Eskalation der Konflikte führen – Hohe Fluktuation seitens HKV Management und Lehrkörper – Gefährdung der Leistungserbringung – Gehaltsmässige Neueinstufung schafft Konfliktpotenzial – Personalrechtliche Fragen – Belastung der Politik – Mediale Belastung

Rang 2: Variante 3; Integration 1; Integration HKV als eigenständige DS des ED

Stärken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Schwächen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – Berufsbildung Schaffhausen kann strategisch und operativ innerhalb des ED und damit derselben Führungsstruktur betrieben werden – Führung und Aufsicht wird einfacher – Konfliktlösungen liegen innerhalb des ED und können damit einfacher angegangen werden – Vereinfachung/Verkürzung von Prozessen (u. a. Entscheidungsprozesse) – einheitliche Rechnungslegung 	<ul style="list-style-type: none"> – strukturelle Anpassungen beim ED notwendig – ED müsste zwei DS „Berufsbildung“ operativ führen – „Grösse“ wird zementiert – Prozesse müssten angeglichen werden – kaum Synergien hinsichtlich Mittelverwendung – wenig gemeinsame Kulturentwicklung
Chancen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Risiken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – eine Einheit bilden – Möglichkeit einer effektiven Integration – Wertschätzung für HKV – bessere Gestaltung des Portfolios – schrittweise Synergien erreichen hinsichtlich Bildungsinhalten, Infrastrukturfragen, usw. – einheitliches Qualitätsverständnis – über Grösse Effizienzsteigerungen erreichen und eventuell Kosten optimieren – Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und dem Lehrkörper 	<ul style="list-style-type: none"> – kein gemeinsames Auftreten – kein Zusatznutzen hinsichtlich Finanzen – Integrationsentscheid kann zu einer Eskalation der Konflikte führen – hohe Fluktuation seitens HKV Management und Lehrkörper; Gefährdung der Leistungserbringung – Gehaltsmässige Neueinstufung schafft Konfliktpotenzial – Personalrechtliche Fragen – Belastung der Politik – Mediale Belastung

Rang 3: Variante 2; Kooperation 2; wie bisher; Präzisierung Leistungsauftrag plus KVP

Stärken (im Vergleich mit einer möglichen Integration)	Schwächen (im Vergleich mit einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none"> – funktioniert wie bisher – bestehendes System bleibt erhalten – gibt Stabilität bei Mitarbeitern und Lehrkörper – keine ausserordentliche Fluktuation zu erwarten 	<ul style="list-style-type: none"> – ein präzisierter Leistungsauftrag löst Konflikte nicht – Weiterhin zusätzlicher Ressourceneinsatz aufgrund von Konfliktmanagement – Die „kleine“ Firmengrösse schafft tendenziell Unsicherheiten – weniger Entwicklungsmöglichkeiten Mitarbeitende und Lehrkörper
Chancen (im Vergleich mit einer möglichen Integration)	Risiken (im Vergleich mit einer möglichen Integration)
<ul style="list-style-type: none"> – Die bestehenden Konflikte können besser gemanagt werden – Chancen auf eine mögliche Entspannung 	<ul style="list-style-type: none"> – höhere Kosten aufgrund von Mehrleistungen – stagnierende oder abnehmende Lernendenzahlen schaffen Unsicherheit bei den Mitarbeitenden und dem Lehrkörper – sinnvolle und notwendige schulübergreifende Projekte (Berufsbildung Schaffhausen, Infrastruktur, usw.) führen zu Reibungsverlusten – Chancenpotenzial der Variante 4 wird nicht wahrgenommen und kann politisch und medial kaum begründet werden

Ergebnisse Marlen Weber

Leiterin globales Vergütungsmanagement SIG Combibloc, Neuhausen a. Rheinfall, Mitglied Präsidium Industrie- und Wirtschaftsvereinigung Schaffhausen und Vorsitzende Bildung- und Personalkommission

Bewertung nach Nutzwertanalyse

Die folgende Tabelle zeigt die Bewertung anhand der Nutzwertanalyse und gibt Antworten auf den möglichen Wert/Nutzen hinsichtlich „Möglicher Integration“.

Erläuterungen

Kriterien	Beschreibung	Aussagen, auf welche sich die Gewichtung und Bewertung beziehen
Gewichtung	Skala	Beim Total von 100 werden Anteile davon in 5er-Schritten zugeordnet
Bewertung	Skala	1 Punkt = geringer Nutzwert; 5 Punkte = grosser Nutzwert
Nutzwert pro Kriterium	Formel	Gewichtung x Bewertung = Punkte / Nutzwert

Kriterium	Gewichtung	Kooperation 1 Unverändert – KVP		Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 1 Kantonalisierung KV (2 DS)		Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig Öffentlich-rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
Nutzen für die politische und strategische Steuerbarkeit der BB durch den Kanton	20	1	20	2	40	4	80	5	100	3	60
Nutzen in Bezug auf die Wirkung auf die Finanzen des Kantons	20	1	20	1	20	2	40	3	60	3	60
Nutzen für die Leistungserbringung der Berufsbildung	20	1	20	1	20	3	60	5	100	4	80
Akzeptanz bei den aktuellen Mitarbeitenden	10	2	20	2	20	4	40	5	50	5	50

Kriterium	Gewichtung	Kooperation 1 Unverändert – KVP		Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 1 Kantonalisierung KV (2 DS)		Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig Öffentlich-rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
Nutzen für die Lernenden	10	2	20	2	20	3	30	5	50	4	40
Machbarkeit aus Sicht der Politik	20	1	20	5	100	2	40	3	60	1	20
Totale	100		120		220		290		420		310
Projekt-rang			5		4		3		1		2

Kommentare und Ergänzungen

- Für den gesamten Prozess soll der Anspruch an eine gute, zukunftsgerichtete Berufsbildung stehen.
- Es geht darum, dass den Jungen (und vorab deren Eltern) Perspektiven geboten werden, die zum Bleiben in der Region einladen.
- Es gilt deshalb, die Berufsbildungsarbeit in einer Gesamtsicht zu betrachten und dazu gehören mögliche Standortvorteile.
- Es braucht einen guten Ruf, Engagement für die Sache und eine hohe Qualität der Leistungserbringungen.
- Der Fokus sollte deshalb auf die Berufsbildung ausgerichtet sein und nicht auf Querelen bezüglich Organisationsstrukturen.
- Die Berufsbildung verursachen erhebliche Kosten. Diese sollen nutzbringend eingesetzt werden.

SWOT-Analysen für die drei erstrangierten Varianten

Rang 1: Variante 4; Integration 2; Integration HKV in das BBZ

Stärken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Schwächen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – Berufsbildung ist in der Obhut des Kantons – Eine organisatorische Einheit für die Berufsbildung – direkte Einflussnahme auf strategische und operative Inhalte – Führungsorganisation vereinfachen; eine Ansprechperson für ED, eine Rektorin/ein Rektor – einheitliche Rechnungslegung – ein gemeinsamer Arbeitgeber erleichtert das Durchsetzen von Entscheiden – gemeinsamer Lehrpersonenstamm – Ausbildungsteam Schaffhausen – Chance; alle Lernenden richtig zu beschulen 	<ul style="list-style-type: none"> – kaum interner Wettbewerb
Chancen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Risiken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – Reduktion Führungsorganisation auf Stufe AK – Gemeinsame Kultur entwickeln können – Bildungszukunft aus einer Hand gestalten können – Vereinheitlichung/Vereinfachung der Infrastruktur – Zukunftsgerichtete Infrastrukturen gemeinsam nutzen – gemeinsamer Lehrkörper erleichtert die Planung und Realisierung der Stundenpläne und Pensen – gegenseitige Unterstützung leichter möglich – interner „Wettbewerb“ kann Innovation fördern – inhaltliche Diskurse als Bereicherung – verbesserte Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und dem Lehrkörper 	<ul style="list-style-type: none"> – Selbstzufriedenheit – Glaube zu wissen, was recht und richtig sei

Rang 2: Variante 5; Auslagerung des HKV und dem BBZ in eine öffentlich-rechtliche Anstalt

Stärken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Schwächen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – betriebswirtschaftlicher Auftrag – ausführlichere Berichterstattung – Pflicht zur Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> – kein Markt/kein belebender Wettbewerb – Konzentration der Macht – höhere Infrastrukturkosten – Räumlichkeiten zu Marktpreisen könnte die Bildung verteuern – Kanton kann beschränkt Einfluss auf die Bildungsqualität nehmen – Mehraufwand für Berichterstattung

Chancen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Risiken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – höhere Agilität – höhere Beweglichkeit für das Treffen von Entscheidungen – Transparenz als vertrauensbildende Massnahme 	<ul style="list-style-type: none"> – Räumlichkeiten zu Marktpreisen würden die Bildung verteuern – Bildung aus der Hand geben heisst Grundlagen aus der Hand geben (Standortvorteile, Junge in der Region behalten können) – Bildungsqualität könnte aufgrund von Kostendruck/Sparzwang leiden – Reputationsrisiko bei Qualitätsverlust – wenig Chancen aufgrund politischer Machbarkeit – überhöhter interner Aufwand durch das Erfüllen von Managementaufgaben auf Kosten des Kerngeschäftes

Rang 3: Variante 3; Integration 1; Integration HKV als eigenständige DS des ED

Stärken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Schwächen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – Berufsbildung ist in der Obhut des Kantons – direkte Einflussnahme auf strategische und operative Inhalte – Kostentransparenz – ein gemeinsamer Arbeitgeber erleichtert das Durchsetzen von Entscheiden 	<ul style="list-style-type: none"> – HKV bleibt weiterhin separiert – zwei Führungsteams – „eigenständige“ Lehrkörper – Berufsbildung erfolgt nicht aus „einem Guss“
Chancen (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)	Risiken (im Vergleich mit einer möglichen Kooperation)
<ul style="list-style-type: none"> – Vereinfachung der Führungsstrukturen auf Stufe AK – gemeinsamer Lehrkörper erleichtert die Planung und Realisierung der Stundenpläne und Pensen – gegenseitige Unterstützung – Interner „Wettbewerb“ kann Innovation fördern – inhaltliche Diskurse als Bereicherung – verbesserte Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und dem Lehrkörper – Zukunftsgerichtete Infrastrukturen gemeinsam nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> – Verlust an Agilität – Schnittstellen werden suboptimal gemanagt – beide Leitungen arbeiten vor allem für die eigenen DS – Weiterhin eine eigene AK – zwei Rektoren pflegen Machtspiele und Partikulär-Interessen – kantonale Anstellung könnte mit Verlustgefühlen verbunden werden – Die beiden DS werden von aussen weiterhin als zwei Schulen wahrgenommen – in einer ersten Phase erhöhte Fluktuation

4 Erläuterungen Ergebnisse

4.1 Übersicht

Nachfolgend die Gliederung nach Totale hinsichtlich Nutzwert und daraus erfolgt Rangierung der einzelnen Varianten als Grundlage für die Erläuterungen der Ergebnisse.

Zuordnungen	Kooperation 1 Unverändert – KVP	Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP	Integration 1 Kantonalisierung KV (2 DS)	Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)	Auslagerung Selbstständig Öffentlich-rechtliche Anstalt
	Punkte/Nutzwert Rang	Punkte/Nutzwert Rang	Punkte/Nutzwert Rang	Punkte/Nutzwert Rang	Punkte/Nutzwert Rang
ED					
Totale	220	260	220	300	280
Projektrang	4	3	4	1	2
BBZ					
Totale	300	420	180	230	210
Projektrang	2	1	5	3	4
HKV/KV					
Totale	370	460	230	180	130
Projektrang	2	1	3	4	5
Wirtschaft 1					
Totale	200	280	140	230	210
Projektrang	4	1	5	2	3
Vertretung Fachhochschule (FHS)/Verwaltungsmanagement					
Totale	210	250	290	370	260
Projektrang	5	3	2	1	4
Wirtschaft 2					
Totale	120	220	290	420	310
Projektrang	5	4	3	1	2
Total	1420	1890	1350	1730	1430
Rang	4	1	5	2	3

4.2 Erläuterung und Auswahl

Zu Variante 1: „Kooperation 1 wie bisher“

Beide Schulen bewerten die Variante „Kooperation 1“ hoch und sehen im Status quo weiterhin gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche, qualitative gut funktionierende Organisation bzw. Leistungserbringung. Die übrigen vier Bewertenden sehen im Status quo keine erfolgreiche Zukunft und bewerten dies entsprechend klar ablehnend. Wird nicht vertieft bearbeitet.

Zu Variante 2: „Kooperation 2 organisatorisch unverändert mit Pflicht zu KVP“

Die beiden Schulen vertreten die Kooperation 2 klar und treten damit für entsprechende Verbesserungen in der Zusammenarbeit zwischen dem ED/DMBB, der BBZ und der HKV ein. Sie werden in dieser Bewertung vonseiten einer Fachperson aus der Wirtschaft unterstützt. Verhältnismässig wenig Unterstützung erhält diese Variante von der ED/DMBB, den Fachpersonen aus der FHS und einer Person aus der Wirtschaft. Wird vertieft bearbeitet.

Zu Variante 3: „Kantonalisierung; Integration mit zwei DS“

Diese Variante wird heterogen bewertet. Bemerkenswert ist die verhältnismässig hohe Bewertung durch HKV, die Fachperson aus der FHS und einer Fachperson aus der Wirtschaft. Die Begründung für die hohe Bewertung liegt darin, dass der HKV als DS im Falle der Integration mit der direkten Unterstellung wenigstens auch den direkten Zugang zur Leitung des ED haben würde. Wird nicht vertieft bearbeitet.

Zu Variante 4: „Kantonalisierung; Integration in das BBZ“

Die beiden Schulen bewerten diese Variante zurückhaltend. Sie werden dabei von einer Fachperson aus der Wirtschaft unterstützt. Das ED/DMBB gewichtet diese Variante hoch, die beiden Aussensichten aus der FHS und der Wirtschaft sogar sehr hoch. Wird vertieft bearbeitet.

Zu Variante 5: „Auslagerung in eine selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt“

Die HKV gewichtet diese Variante tief, die anderen vier Bewertenden eher hoch bis sehr hoch. Wird vertieft bearbeitet.

Aufgrund der Bewertungsrichtlinie, dass die drei erstrangierten Organisationsvarianten vertieft bearbeitet werden sollen, werden die Varianten „Kooperation 1, unverändert plus KVP“ und „Integration 1 Kantonalisierung KV – zwei DS“ nicht weiterbearbeitet.

4.3 Vertiefte Bearbeitung der ausgewählten Varianten

Die Konzentration der Bearbeitung liegt in den kommenden Kapiteln auf den drei Varianten „Kooperation 2“, Organisation wie bisher mit KVP, der Variante „Integration 2“, Kantonalisierung der HKV und Integration in das BBZ sowie die Variante „Auslagerung“, bei der beide Schule in eine selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt überführt werden soll.

4.3.1 Vertiefte Bearbeitung nach Kriterien (nach Nutzwertanalyse)

In einem ersten Schritt werden die drei verbliebenen Varianten auf der Grundlage der Nutzwertanalyse in Bezug auf die einzelnen Kriterien und anschliessend im Zusammenhang mit den SWOT-Analysen erläutert.

Kriterium 1

Nutzen für die politische und strategische Steuerbarkeit der Berufsbildung durch den Kanton

Kriterium / Organisation	Gewichtung 20	Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
ED		2	40	5	100	3	60
BBZ		4	80	3	60	3	60
HKV/KV		3	60	2	40	2	40
Wirtschaft 1		2	40	4	80	3	60
FHS		2	40	5	100	3	60
Wirtschaft 2		1	20	5	100	3	60
Totale			280		480		340
Rang			4		1		3

Erläuterungen

ED/DMBB plus die Aussensichten durch die beiden Fachpersonen der Wirtschaft und die Fachperson der FHS sehen die Steuerbarkeit bei der Variante „Integration 2“ am deutlichsten, gefolgt von den beiden Varianten „Kooperation 2“ und der Variante „Auslagerung“. BBZ und HKV sehen die Steuerbarkeit bei der Variante „Kooperation 2“ am ehesten gegeben.

Kriterium 2:

Nutzen in Bezug auf die Wirkung auf die Finanzen des Kantons

Kriterium / Organisation	Gewichtung 20	Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
ED		1	20	3	60	3	60
BBZ		3	60	2	40	2	40
HKV/KV		5	100	2	40	1	20

Kriterium / Organisation	Gewichtung 20	Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 2 Kantonalisierung KV – In- tegration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig öffentlich- rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
Wirtschaft 1		4	80	2	40	3	60
FHS		2	40	5	100	3	60
Wirtschaft 2		1	20	3	60	3	60
Totale			320		340		300
Ränge			2		1		3

Erläuterungen

Was den Nutzen hinsichtlich Wirkung auf die Finanzen angeht, schwingt die Variante „Integration 2“ knapp gegenüber der Variante Kooperation 2“ obenauf. Auffällig sind die beiden extremen Bewertungen durch HKV und die Fachperson der FHS.

Kriterium 3:

Nutzen für die Leistungserbringung der Berufsbildung

Kriterium / Organisation	Gewichtung 20	Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 2 Kantonalisierung KV – In- tegration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig öffentlich- rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
ED		2	40	3	60	3	60
BBZ		4	80	3	60	3	60
HKV/KV		5	100	2	40	1	20
Wirtschaft 1		4	80	3	60	3	60
FHS		2	40	4	80	4	80
Wirtschaft 2		1	20	5	100	4	80
Totale			360		400		360
Ränge			2		1		2

Erläuterungen

Die beiden Schulen sehen den grössten Nutzen für die Leistungserbringung in der Variante "Kooperation 2". Sie werden dabei durch eine Fachperson aus der Wirtschaft klar unterstützt.

Die Aussensichten der Fachperson FHS und einer Fachperson aus der Wirtschaft sehen das mit identischer Bewertung umgekehrt in der Variante „Integration 2“, ergänzend unterstützt durch die Wirtschaftsförderung, die ED/DMBB und das BBZ.

Kriterium 4:

Akzeptanz bei den aktuellen Mitarbeitenden

Kriterium / Organisation	Gewichtung 10	Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 2 Kantonalisierung KV – In- tegration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig öffentlich- rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
ED		4	40	1	10	3	30
BBZ		5	50	1	10	1	10
HKV/KV		5	50	1	10	1	10
Wirtschaft 1		4	40	2	20	3	30
FHS		3	30	1	10	1	10
Wirtschaft 2		2	20	5	50	5	50
Totale			230		90		140
Ränge			2		5		3

Erläuterungen

Mit Ausnahme der Aussensicht einer Fachperson Wirtschaft sehen alle Bewertenden die Akzeptanz der Mitarbeitenden bei der Variante „Kooperation 2“ am höchsten. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist das Ergebnis bei der Variante „Kooperation 1“ (ausserhalb der Bewertung).

Kriterium 5:

Nutzen für die Lernenden

Kriterium / Organisation	Gewichtung 10	Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 2 Kantonalisierung KV – In- tegration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig öffentlich- rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
ED		2	20	3	30	3	30
BBZ		5	50	2	20	2	20
HKV/KV		5	50	1	10	1	10
Wirtschaft 1		4	40	3	30	2	20
FHS		2	20	4	40	3	30
Wirtschaft 2		2	20	5	50	4	40
Totale			200		180		150
Ränge			1		2		3

Erläuterungen

Die beiden Schulen, unterstützt durch eine Person der Wirtschaft, sehen den Nutzen für die Lernenden bei der Variante „Kooperation 2“ deutlich höher als bei den Varianten „Integration 2“ und Auslagerung.

Umgekehrt mit nahezu vergleichbarer Deutlichkeit sehen die bewertende Fachperson der FHS und beider Fachpersonen Wirtschaft, ergänzt mit ED/DMBB, den Zusatznutzen bei der Organisationsvariante „Integration 2“.

Kriterium 6:

Machbarkeit aus Sicht der Politik

Kriterium / Organisation	Gewichtung 20	Kooperation 2 Unverändert – Pflicht zu KVP		Integration 2 Kantonalisierung KV – Integration in BBZ (1 DS)		Auslagerung Selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt	
		Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert	Bewertung	Punkte / Nutzwert
ED		5	100	2	40	2	40
BBZ		5	100	2	40	1	20
HKV/KV		5	100	1	20	1	20
Wirtschaft 1 ¹⁾		-	-	-	-	-	-
FHS		4	80	2	40	1	20
Wirtschaft 2		5	100	3	60	1	20
Totale			480		200		120
Ränge			1		3		4

¹⁾ Keine Bewertung

Erläuterungen

Auch ohne die Bewertung durch eine Fachperson aus der Wirtschaft sehen die restlichen fünf Bewertenden die Machbarkeit dominant in der Weiterführung der bisherigen Organisationsform, ergänzt mit entsprechenden Verbesserungen. Der Anspruch an Kontinuität wird zusätzlich bestätigt in der hohen Bewertung (ausserhalb des Rankings) der Variante „Kooperation 1“.

Der mögliche Zusatznutzen für die Schaffhauser Bildungsarbeit wird bei einer Integration der HKV in das BBZ viel tiefer bewertet als dies bei einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit erwartet wird.

4.3.2 Vertiefte Bearbeitung nach Varianten (Grundlage SWOT)

Variante 2: „Kooperation 2 organisatorisch unverändert mit Pflicht zu KVP“

Positive Erläuterungen

Die Schaffhauser Berufsbildung steht dank den beiden Schulen grundsätzlich auf soliden Beinen und verfügt unter der Koordination des ED über zwei gut eingespielte und funktionierende Organisationen. Diese bleiben bei dieser Variante erhalten und erfüllen den Anspruch des „never touch a running system“. Dies gibt Stabilität nach aussen und innen.

Auf dieser Grundlage können Verbesserungspotenziale genutzt und über ein angepasstes Finanzierungsmodell, eine präzisierte Zusammenarbeit und entsprechende Leistungsvereinbarungen etabliert werden.

Darauf aufbauend können die drei Anspruchsgruppen ED/DMBB, BBZ und HKV verbindlich in die Strategieentwicklung und -Umsetzung der Schaffhauser Berufsbildung eingebunden werden und mit adäquaten Massnahmen über schulspezifische und übergreifende, wirkungsorientierte Projektarbeiten realisiert werden.

Dank gemeinsamen personalrechtlichen Grundlagen und gewonnenem Vertrauen und Transparenz kann der Lehrpersonenpool schulübergreifend genutzt und können aktuelle und zukünftige Infrastrukturfragen verbessert und/oder gemeinsam eingesetzt werden.

Positiv vermerkt werden kann ergänzend die derzeit entstehende Zusammenbeitskultur zwischen den drei Anspruchsgruppen, massgeblich beeinflusst durch die Einbindung der beiden Schulen in das vorliegende Projekt.

Kritische Erläuterungen

Der HKV bleibt bei dieser Variante ein privater Anbieter für Grund- und Weiterbildung und hat mit dem Kanton Schaffhausen den wichtigsten Auftragnehmer. Die Einflussmöglichkeiten des Kantons bleiben hinsichtlich Führung bzw. Einflussnahme auf die vertraglichen Vereinbarungen beschränkt und sind im Konfliktfall nur sehr aufwändig zu verändern. Es ist kein Geheimnis, dass neue Verträge per se keine Konflikte lösen können.

Der Aufwand für die Bewirtschaftung der beiden Schulen durch das ED bleibt bei dieser Variante erhalten oder wird mit den Ansprüchen an eine vertiefte Zusammenarbeit der beiden Schulen eher zunehmen.

Das ED-eigene Engagement für die gemeinsame Strategieentwicklung in Richtung einer modernen, zukunftsgerichteten Berufsbildung Schaffhausen dürfte massgebliche Aufwendungen für Koordinationsaufgaben bezüglich Umsetzung bzw. dem entsprechenden Controlling nach sich ziehen. Es ist fraglich, wie weit das ED diese zuge dachte Rolle mit den derzeitigen personellen Ressourcen zu bewältigen vermag.

Variante 4: „Kantonalisierung; Integration in das BBZ“

Positive Erläuterungen

Das gewichtigste Argument für eine Integration ist der Aspekt der direkten Führung aus einer Hand. Erwartet werden Erleichterungen hinsichtlich Gestaltung der strategischen und operativen Führung, der Vereinfachung der Führungsprozesse und -strukturen und

damit Erleichterungen hinsichtlich Konfliktmanagement und der Durchsetzung von Entscheidungen.

Dazu wird bei dieser Variante die Möglichkeit der Vereinheitlichung der Aufsicht, der Rechnungslegung, Budgetierung und Rechenschaftsberichterstattung ins Feld geführt.

Weitere Nutzenversprechen bestehen für eine einheitliche Qualitätsentwicklung mit den entsprechenden Hilfsmitteln, einer zusätzlichen Dynamik für Innovationen und dem Nutzen von möglichen Synergien; auch im Zusammenhang mit einem gemeinsamen Lehrpersonenstamm. Allgemein könnte den Mitarbeitenden dank des grösseren und breiteren Angebots mehr berufliche Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden.

Kritische Erläuterungen

Bei einer Integration würde die neue Organisation über eine längere Zeit im Change-Management-Modus agieren und längerfristig finanzielle, führungs-mässige und administrative Fusionsaufwendungen in Kauf nehmen müssen.

Aufgrund der Tatsache, dass bei beiden Schulen die Kostentreiber im Wesentlichen die Klassenzahlen, den zahlreichen Berufen und damit zahlreichen Lehrpersonen zu finden sind, dürfte auch längerfristig kaum finanzieller Nutzen zu generieren sein.

Es wird befürchtet, dass bei der HKV das unternehmerische Denken und Handeln abnehmen könnte und eine Einbusse an Innovationsfreude und -kraft zur Folge haben würde. Ebenfalls sollte das Risiko bezüglich erhöhter Fluktuation bei Überführung in kantonale Strukturen aufgrund von Kulturwechseln nicht unterschätzt werden.

Variante 5: „Auslagerung in eine selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt“

Positive Erläuterungen

Diese Variante stimmt in fast allen wesentlichen Aspekten mit der Variante 4 überein. Was allenfalls zusätzlich positiv ausgestaltet werden kann ist die Aussenwahrnehmung, bei der die Bildungsarbeit aus einem „unabhängigen“ Bildungsunternehmen“ dargestellt werden könnte.

Kritische Erläuterungen

Ergänzend zu den kritischen Erläuterungen bei der Variante 4 stehen die folgenden Überlegungen im Vordergrund: Anders als bei der Pädagogischen Hochschule Schaffhausen bestehen für die Berufsbildung Schaffhausen keine übergeordneten Vorgaben für eine Auslagerung der Grundbildung in eine selbstständig öffentlich-rechtliche Gesellschaft. Da die berufliche Grundbildung im Kanton keinem Wettbewerb ausgesetzt ist und dabei Marktmechanismen wie Angebot/Nachfrage und Preisbildung kaum eine Rolle spielen, ist ein Zusatznutzen schwer begründbar.

Im Gegenteil: es kommt dazu, dass die Bildungsleistungen bei marktgerechten Kostenberechnungen (Mieten etc.) und zusätzlich zu leistenden Managementaufgaben deutlich verteuert werden dürften. Auch das klassische Argument hinsichtlich finanzieller Vorteile bezüglich marktgerechten Löhnen fiele weg, da die Löhne vergleichbar mit der Pädagogischen Hochschule Schaffhausen durch eine personalrechtliche Anbindung an die kantonalen Regelungen weitestgehend geregelt wären.

Die Folge von Verteuerungen könnte zu Kostendruck führen mit den Risiken, dass die Bildungsleistungen mehr kosten oder die Qualität der Bildungsleistungen leiden würde.

5 Fazit

Es kann festgestellt werden, dass die Vorteile für das Erbringen der Bildungsleistungen bei der Weiterführung der bisherigen Organisationsform (Variante 2) liegen, allerdings mit der Verpflichtung der HKV, sich auf der Grundlage einer überarbeiteten Leistungsvereinbarung unter anderem an der Erreichung der Legislaturziele und der Umsetzung der skizzierten Verbesserungspotenziale (Protokoll Workshop Rheinau; 2.9.2000) zu beteiligen.

Eine Integration der HKV in das BBZ kann – basierend auf den vorliegenden Ergebnissen – nicht unterstützt werden. Zum einen, weil die Bewertenden zum Ergebnis kommen, dass eine Machbarkeit von grösseren Veränderungen in der organisatorischen Gestaltung der Leistungserbringung für die Berufsbildung aufgrund des derzeit fehlenden politischen Willens nicht gegeben sei, und zum anderen, weil sich die Strukturen an der Strategie ausrichten sollten – und nicht umgekehrt.

Des Weiteren wurde aufgezeigt, dass seitens beider betroffenen Schulen, BBZ und HKV, wenig Interesse oder sogar Ablehnung für eine Integration besteht und eine solche unter den gegebenen Voraussetzungen kaum von Erfolg gekrönt werden dürfte.

Anhang 1 Statistische Daten und Finanzkennzahlen

Statistische Daten 2019

Für die Berechnung der Vergleichskennzahlen wurden die folgenden statistischen Grundangaben verwendet (Angaben zum Personal in VZÄ):

Bezeichnung	Jahr 2019	
	BBZ	HKV SH
Personal (Pensen in VZÄ)		
Mitarbeitende Verwaltung (exkl. Lernende)	14.3	4.3
Grundbildung	11.3	4.1
<i>davon Management</i>	0.9	0.3
Mensa	1.9	-
Höhere Fachschulen	1.1	0.2
Lehrpersonen	73.0	36.3
Grundbildung	66.4	34.5
<i>davon Management</i>	2.5	1.3
<i>davon Erweitertes Management</i>	1.9	0.5
Höhere Fachschulen	6.6	1.8
<i>davon Management</i>	0.3	0.2
<i>davon Erweitertes Management</i>	-	-
Schüler- und Klassenzahlen 19/20		
Grundbildung		
Berufslernende	1'647	697
Klassen	135	43
Höhere Fachschulen		
Teilnehmende	176	39
Klassen	11	3
Lektionenzahl 2019:		
Grundbildung		
Lektionen	68'031	30'400
Höhere Fachschulen		
Lektionen	6'640	1'409

Mietaufwand Liegenschaften			
Total Mietflächen in m ²	14'200	2'954	
Total Nettomietaufwand in CHF (BBZ geschätzt, HKV eff.)	2'698'000	516'053	
Preis pro m²	190	175	

Finanzkennzahlen Grundbildung

Erträge

Kontobezeichnung	Betrag 2019	
	BBZ	HKV SH
ERTRAG	16'115'449.03	7'290'978.48
Entgelte	427'743.04	340'651.88
Schul- und Kursgelder	20'700.00	-
Benützungsgebühren und Dienstleistungen	271.65	153'614.05
Erlös aus Verkäufen	194'513.19	187'037.83
Rückerstattungen	187'523.40	-
Bussen	24'734.80	-
Verschiedene Erträge	4'670.00	49'096.99
Verschiedene betriebliche Erträge	4'670.00	49'096.99
Finanzertrag	117'526.00	-
Liegenschaftsertrag VV	117'526.00	-
Transferertrag	15'463'719.55	6'901'229.61
Entschädigungen von Gemeinwesen	1'831'425.00	6'891'942.69
Aufwand von Kanton getragen	13'632'294.55	9'286.92
Interne Verrechnungen	101'790.44	-
Dienstleistungen	101'790.44	-

Aufwand

Kontobezeichnung	Betrag 2019		pro Klasse			pro Schüler			pro Vollzeitäquivalent			pro Lektion		
	BBZ	HKV SH	BBZ	HKV SH	Abw.	BBZ	HKV SH	Abw.	BBZ	HKV SH	Abw.	BBZ	HKV SH	Abw.
Personalaufwand	13'270'432.33	6'271'547.30	98'299	145'850	-47'550	8'057	8'998	-941				195.1	206.3	-11.2
Behörden, Kommissionen und Richter	13'350.00	14'287.90	99	332	-233	8	20	-12						
Löhne des Verwaltungs- und Betriebspersonals	1'077'838.17	452'205.15	7'984	10'516	-2'532	654	649	6	95'672	110'294	-14'622	15.8	14.9	1.0
<i>davon Management</i>	126'000.00	42'900.00	933	998	-64	77	62	15				1.9	1.4	0.4
<i>davon Reinigung / Hausdienst</i>	491'044.95	65'477.05	3'637	1'523	2'115	298	94	204						
Löhne der Lehrpersonen	9'691'978.12	4'582'516.80	71'792	106'570	-34'778	5'885	6'575	-690	145'964	132'827	13'137	142.5	150.7	-8.3
<i>davon Management</i>	410'800.00	226'670.00	3'043	5'271	-2'228	249	325	-76	164'320	173'428	-9'108	6.0	7.5	-1.4
<i>davon Erweitertes Management</i>	244'800.00	71'191.00	1'813	1'656	158	149	102	46	132'324	142'667	-10'343	3.6	2.3	1.3
Arbeitgeberbeiträge	2'383'740.10	1'115'457.40	17'657	25'941	-8'284	1'447	1'600	-153				35.0	36.7	-1.7
<i>davon Management</i>	118'812.77	59'555.01	880	1'385	-505	72	85	-13				1.7	2.0	-0.2
<i>davon Erweitertes Management</i>	54'182.87	15'727.94	401	366	36	33	23	10				0.8	0.5	0.3
<i>davon Reinigung / Hausdienst</i>	108'685.56	14'465.58	805	336	469	66	21	45						
Übriger Personalaufwand	103'525.94	107'080.05	767	2'490	-1'723	63	154	-91						
Sach- und Übriger Betriebsaufwand	2'770'333.15	1'098'983.23	20'521	25'558	-5'037	1'682	1'577	105				40.7	36.2	4.6
Material- und Warenaufwand	328'043.24	166'265.03												
Nicht aktivierbare Anlagen	307'499.10	-												
Ver- und Entsorgung Liegenschaften VV	214'312.18	41'207.90												
Dienstleistungen und Honorare	186'741.49	190'151.15												
Baulicher und betrieblicher Unterhalt	1'189'506.38	80'502.05												
Unterhalt Mobilien und immaterielle Anlagen	173'725.29	85'747.85												
Mieten, Leasing, Pachten, Benützunggebühren	243'133.01	506'455.35												
Spesenentschädigungen	111'730.63	41'778.55												
Wertberichtigungen auf Forderungen	12'105.48	-												
Verschiedener Betriebsaufwand	3'536.35	-13'124.65												
Finanzaufwand	-	237.60	0	6	-6	0	0	-0						
Zinsaufwand und Spesen	-	237.60												
Abschreibungen Verwaltungsvermögen	74'648.00	15'004.15	553	349	204	45	22	24						
Abschreibungen Sachanlagen VV	74'648.00	15'004.15												
Transferaufwand	35.55	-	0	0	0	0	0	0						
Entschädigungen an Gemeinwesen	35.55	-												
TOTAL JAHRESGEWINN (+) / -VERLUST (-)	-	-94'793.80												

Höhere Fachschulen

Ertrag

Kontobezeichnung	Betrag 2019	
	BBZ	HKV SH
ERTRAG	1'772'205.23	401'901.80
Entgelte	525'818.16	214'641.62
Schul- und Kursgelder	452'500.00	-
Benützungsgebühren und DL / Kursgelder	-	214'641.62
Erlös aus Verkäufen	73'318.16	-
Rückerstattungen	-	-
Bussen	-	-
Verschiedene Erträge	-	-
Verschiedene betriebliche Erträge	-	-
Finanzertrag	-	-
Liegenschaftsertrag VV	-	-
Transferertrag	1'236'302.51	187'260.18
Entschädigungen von Gemeinwesen	415'500.00	149'000.00
Aufwand von Kanton getragen	820'802.51	38'260.18
Interne Verrechnungen	10'084.56	-
Dienstleistungen	10'084.56	-

Aufwand

Kontobezeichnung	Betrag 2019		pro Klasse			pro Schüler			pro Vollzeitäquivalent			pro Lektion		
	BBZ	HKV SH	BBZ	HKV SH	Abw.	BBZ	HKV SH	Abw.	BBZ	HKV SH	Abw.	BBZ	HKV SH	Abw.
AUFWAND	1'772'205.23	401'901.80	161'110	133'967	27'142	10'069	10'305	-236				266.9	285.2	-18.3
Personalaufwand	1'295'703.19	321'172.05	117'791	107'057	10'734	7'362	8'235	-873				195.1	227.9	-32.8
Behörden, Kommissionen und Richter	-	603.10	0	201	-201	0	15	-15						
Löhne des Verwaltungs- und Betriebspersonals	106'834.18	18'000.00	9'712	6'000	3'712	607	462	145	94'210	90'000	4'210	16.1	12.8	3.3
davon Management	14'000.00	-	104	0	104	9	0	9				0.2	0.0	0.2
Löhne der Lehrpersonen	959'167.13	248'401.10	87'197	82'800	4'397	5'450	6'369	-919	145'992	138'001	7'991	144.5	176.3	-31.8
davon Management	40'320.00	37'983.00	3'665	12'661	-8'996	229	974	-745	149'333	164'429	-15'095	6.1	27.0	-20.9
davon Erweitertes Management	-	-	0	0	0	0	0	0						
Arbeitgeberbeiträge	216'720.15	51'645.15	19'702	17'215	2'487	1'231	1'324	-93				32.6	36.7	-4.0
davon Management	8'197.13	7'346.84	745	2'449	-1'704	47	188	-142				1.2	5.2	-4.0
davon Erweitertes Management	-	-	0	0	0	0	0	0						
Übriger Personalaufwand	12'981.73	2'522.70	1'180	841	339	74	65	9						
Sach- und Übriger Betriebsaufwand	476'502.04	80'729.75	43'318	26'910	16'408	2'707	2'070	637				71.8	57.3	14.5
Material- und Warenaufwand	200'812.62	39'437.25												
Nicht aktivierbare Anlagen	29'029.62	-												
Ver- und Entsorgung Liegenschaften VV	21'236.92	-												
Dienstleistungen und Honorare	62'555.00	3'498.10												
Baulicher und betrieblicher Unterhalt	117'830.56	-												
Unterhalt Mobilien und immaterielle Anlagen	17'695.66	3'619.40												
Mieten, Leasing, Pachten, Benützungsgebühren	24'515.49	34'175.00												
Spesenentschädigungen	1'626.60	-												
Wertberichtigungen auf Forderungen	1'199.57	-												
Verschiedener Betriebsaufwand	-	-												
Finanzaufwand	-	-	0	0	0	0	0	0						
Zinsaufwand und Spesen	-	-												
Abschreibungen Verwaltungsvermögen	-	-	0	0	0	0	0	0						
Abschreibungen Sachanlagen VV	-	-												
Transferaufwand	-	-	0	0	0	0	0	0						
Entschädigungen an Gemeinwesen	-	-												
TOTAL JAHRESGEWINN (+) / -VERLUST (-)	-	-												

Anhang 2 Schreiben Hochbauamt KTSH, Liegenschaftenaufwand BBZ, 26. März 2021

Kanton Schaffhausen
Hochbauamt
Beckenstube 11
CH-8200 Schaffhausen
www.sh.ch
mario.laeubli@ktsh.ch

+41 52 632 73 59



Hochbauamt
Erziehungsdepartement
Hr. Lukas Hauser
Herrenacker 3
8200 Schaffhausen

Schaffhausen, 26. März 2021

Liegenschaftenaufwand Berufsbildungszentrum BBZ

Sehr geehrter Herr Hauser, lieber Lukas

Auf Euern Wunsch haben wir den Liegenschaftenaufwand des BBZ abgeschätzt. Die folgenden Zahlen verstehen sich als "Nettomietaufwand" für fertig ausgestattete und betriebsbereite Schulräume zuzüglich "Mietnebenkosten" für Elektrizität, Heizung, Wasser, Abwasser etc. und "Services" wie Hauswartung, Reinigung, Umgebungspflege etc. Die Position "Gebäudetechnik" enthält Aufwendungen für Betrieb & Instandhaltung von Brandmeldeanlagen, Aufzügen, Lüftungsanlagen etc. Die Position "Individualaufwendungen" enthält die Aufwendungen für Winterdienst, Parkplatzbewirtschaftung etc.

Nicht inbegriffen in dieser Schätzung sind das Mobiliar und natürlich alle betrieblichen Aufwendungen für den Schulunterricht.

Die folgenden Objekte liegen der Aufwandermittlung zugrunde:

- Hauptgebäude Hintersteig
- Lignocolor
- Turnhalle Mühlental
- Schulhaus Charlottenfels
- Werkstattgebäude Charlottenfels
- Schulhaus Löwenstein
- Schulhaus Birch

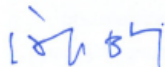
Ausgehend von 100% Haupt- und Nebennutzflächen (Schulzimmer, Mensa, Toiletten, Garderoben, Lager) mit einem Zuschlag von 50% der Verkehrsflächen (Treppenhäuser, Korridore) verfügen die oben genannten Objekte insgesamt über 14'200 m².

Über die Abschätzung von Erstellungs- und Instandhaltungskosten, einer Lebensdauer von 60 Jahren und einem Zins von 2% beträgt der "Nettomietzins" Fr. 190.- pro m² und Jahr. Die Mietnebenkosten und die Services werden mit Fr. 100.- veranschlagt, Gebäudetechnik und Individualaufwendungen je mit Fr. 20.-.

Der geschätzte Gesamtaufwand der Liegenschaften der BBZ beträgt somit rund Fr. 330.- pro m² oder absolut Fr. 4,7 Mio. pro Jahr

Bei weiterführenden Fragen stehen wir gerne zur Verfügung

Freundliche Grüsse



Mario Läubli, Kantonsbaumeister

Berufsbildungszentrum des
Kantons Schaffhausen
Hintersteig 12
8200 Schaffhausen
marc.kummer@bbz-sh.ch



Stellungnahme zum Prüfbericht

Am 1. November 2021 haben wir den Prüfbericht «Potenzialbeurteilung hinsichtlich einer möglichen Integration der Handelsschule KV Schaffhausen in die Berufsfachschule BBZ Schaffhausen» vom 25. August 2021 von Urs Gassmann & Partner zur Stellungnahme erhalten.

Wir danken für die Gelegenheit und geben als Teil-Projektgruppe des Berufsbildungszentrums des Kantons Schaffhausen (BBZ), bestehend aus den Aufsichtskommissionsmitgliedern Thomas Maag (Präsident) und Daniel Gysin sowie den Schulleitungsmitgliedern Marc Kummer (Rektor) und Christian Rohr, gerne eine Rückmeldung.

Die gemeinsame Arbeit in der Projektgruppe BBZ und Handelsschule KV Schaffhausen (HKV) während der Projektphase beurteilen wir als sehr wertvoll. Die beiden Schulen haben sich intensiv miteinander auseinandergesetzt und sich besser kennen gelernt. Es besteht nach der einjährigen Projektarbeit der Wille beider Schulleitungen und Aufsichtsgremien, Synergien zu nutzen und verstärkt gemeinsam aufzutreten. Darin liegen Chancen für die Berufsbildung Schaffhausen, für die Lernenden und für die Betriebe, einen Mehrwert zu schaffen. Eine Integration der HKV ins BBZ hingegen bringt über Jahre Integrationsaufwendungen und würde für den in den letzten Monaten aufgebauten Kooperationswillen nicht förderlich sein. Dem von Urs Gassmann & Partner nachgewiesenen inexistenten «Gewinn» würden erhebliche finanzielle und kulturelle «Kosten» gegenüberstehen.

Wir sind überzeugt, dass die Empfehlungen aus dem Projekt von Urs Gassmann & Partner vom 25. August 2021 die Richtigen sind. Wir fassen es mit unseren eigenen Worten zusammen: Eine Integration der HKV ins BBZ ist aus finanziellen Gründen nicht sinnvoll. Eine verstärkte Kooperation zwischen dem BBZ und der HKV ist bereits im Aufbau und soll weiter ausgebaut werden. Der Fokus für die nächsten Jahre muss auf der Strategie- und Organisationsentwicklung des BBZ liegen, wie es auch der Regierungsrat in seinen Legislaturzielen 2021–2024 vorsieht.

Wie erlauben uns, Ihnen in der Beilage eine differenzierte Stellungnahme zu einigen Punkten zum Prüfbericht von Urs Gassmann & Partner vom 25. August 2021 zu übermitteln.

Wir danken allen Beteiligten für das Interesse an der Berufsbildung und bitten Sie, die HKV und das BBZ in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.

Schaffhausen, 15. November 2021

Für die Arbeitsgruppe BBZ

**BERUFSBILDUNGSZENTRUM
DES KANTONS SCHAFFHAUSEN**

Thomas Maag
Präsident der
Aufsichtskommission

Marc Kummer
Rektor

Beilage erwähnt

Beilage: Stellungnahme zu einzelnen Punkten des Prüfberichts von Urs Gassmann & Partner vom 25. August 2021

A Prüfbericht

Zur Ausgangslage (Kapitel 1, ab Seite 1):

Seite 2: Urs Gassmann & Partner beschreiben die Governance des BBZ falsch:

Urs Gassmann & Partner schreiben: «die *direkte Aufsicht* über die Berufsfachschule obliegt einer Aufsichtskommission, ebenso die Aufsicht über die Höheren Fachschulen.»

- Der Begriff «direkte Aufsicht» ist irreführend. Das Berufsbildungszentrum BBZ mit Höheren Fachschulen ist gemäss § 2 Abs. 2 lit. d der Verordnung über die Organisation der kantonalen Verwaltung vom 6. Mai 1986 (SHR 172.101, Organisationsverordnung) eine Dienststelle. Als Dienststelle untersteht das BBZ gemäss Art. 34 und 35 des Gesetzes über die Organisation der Regierungs- und Verwaltungstätigkeit vom 18. Februar 1985 (SHR 172.100, Organisationsgesetz) der Aufsicht des Departementvorstehers, dies insbesondere in finanzieller, organisatorischer, personeller und rechtlicher Hinsicht.
- Für die Dienststelle Berufsbildungszentrum BBZ mit Höheren Fachschulen sind zwei Aufsichtskommissionen zuständig und nicht eine (vgl. Verordnung zum Einführungsgesetz zum Berufsbildungsgesetz vom 28. November 2006, SHR 412.101, VOzEGzBBG); eine Aufsichtskommission für die Berufsfachschule (§ 24 VOzEGzBBG) und eine für die Höheren Fachschulen (§ 50 VOzEGzBBG). Der Aspekt «Aufsicht» ist in § 24 und § 50 VOzEGzBBG explizit umschrieben. Die Aufsicht beschränkt sich auf die Schulentwicklung, die Realisierung der Schulführungsziele und die Qualitätssicherung und -entwicklung.

Zu den Ergebnissen (Kapital 4, ab Seite 5)

Seite 5, demographische Entwicklung: Urs Gassmann & Partner schliessen direkt und kausal aufgrund des demographischen Wachstums im Kanton Schaffhausen in den nächsten Jahren, dass die Anzahl der Lernenden an den beiden Schulen zu mehr Klassen führt, dass mehr Lehrpersonen beschäftigt werden und die Infrastruktur überlastet sein wird. Urs Gassmann & Partner lassen ausser Acht, dass viele Berufe im Kanton Schaffhausen nur wenige Lehrverhältnisse aufweisen, dass ein Grossteil dieser Berufe nicht an den Schulen HKV und BBZ beschult werden, sondern in anderen Kantonen, dass viele Lernende aus dem Kanton Zürich im Kanton Schaffhausen eine Lehre machen und dass das BBZ in vielen kleinen Klassen noch problemlos Platz hat. Die Aussage lässt auch ausser Acht, wie die Jugendlichen sich auf die Lehrstellen, die Betriebe und die Berufe verteilen. Es fehlen auch Bezüge zum regionalen Fachkräftebedarf und welche Bedeutung Berufsfachschulen im eigenen Kanton überhaupt haben bzw. ob eine verstärkte Auslagerung von Berufen in andere Kantone mehr Einsparungen brächten.

B Grundlagen

Zu den demographischen Aspekten, Nachfrage nach Berufsbildung (Kapitel B1, ab Seite 12)

Die Ausführungen sind oberflächlich und machen keine Aussagen zu der wahren Problematik der Berufsfachschulen im Kanton Schaffhausen. Es wird nur ein kleiner Teil der Lehrberufe im Kanton Schaffhausen auch am BBZ beschult. Ein Teil der Berufe am BBZ hat tiefe Lernendenzahlen. Aufgrund der Entwicklung in den Nachbarkantonen – wo die Berufsfachschulen zu Kompetenzzentren weiterentwickelt werden – und der engen gesetzlichen Vorgaben, befindet sich das BBZ aktuell in einer schwierigen Ausgangslage. Der Regierungsrat hat die Problematik jedoch erkannt und in seine Legislaturziele 2021–2024 aufgenommen. Die Situation der HKV ist diesbezüglich weniger kritisch.

Zum Fazit: Dass die beiden Schulen in den nächsten Jahren voraussichtlich nicht genügend Infrastruktur haben werden, ist vermutlich richtig, auch wenn die Autoren diesbezüglich im Bericht keine gründliche Recherche darlegen.

Zu den finanziellen Aspekten (Kapitel B2, ab Seite 18)

Die Analyse der finanziellen Aspekte ist gründlich durchgeführt worden.

Zum Fazit: Einerseits ist das Fazit, dass beide Schulen in finanzieller Hinsicht nahezu identisch wirtschaften, erfreulich. Andererseits ist dieses Ergebnis alles andere als überraschend, weil der Grossteil der Kosten an Berufsfachschulen von den Personalkosten abhängig ist. Diese wiederum sind einerseits stark gemäss Vorgaben reglementiert (Löhne, Lohnentwicklung, Lektionenverpflichtung) oder direkt von den Lernendenzahlen bzw. den Klassenzahlen und den daraus abgeleiteten Lektionenzahlen abhängig, welche ihrerseits auch stark reglementiert sind.

Zu den organisatorischen Aspekten (Kapitel B3, ab Seite 29)

Das Kapitel «organisatorische Aspekte» nimmt über die Hälfte der Seiten des Berichts ein. Daraus schliessen wir, dass Urs Gassmann & Partner diesem Kapitel die grösste Bedeutung zumessen.

Die gewählte Methodik, die gewählten Varianten, die Auswahl der Personen (z.T. Einzelpersonen, z.T. Gruppen) und deren Kenntnisse der Situation müssen kritisch betrachtet werden. In Kombination mit den punktgenauen Resultaten einerseits und den teilweise marginalen Unterschieden in der Bewertung andererseits, ist die Aussagekraft dieses Kapitels zu hinterfragen. Es bleibt der Eindruck, dass es sich hier um eine «Scheingenauigkeit» handelt, zu deren grundsätzlichen Aussagen man auch ohne den grossen Aufwand und die vielen Tabellen gekommen wäre.

Zum Fazit: Das Fazit, dass es am politischen Willen fehle und die betroffenen Schulen eine Integration ablehnen, kommt etwas schmal daher. Urs Gassmann & Partner ziehen aus unerklärlichen Gründen keine differenzierten Schlussfolgerungen aus der umfassenden Sammlung von Argumenten aus ihren eigenen Erhebungen.

HKV Handelsschule KV Schaffhausen
Baumgartenstrasse 5
8201 Schaffhausen

Anhang 3

Schaffhausen, 25. November 2021

Potenzialbeurteilung hinsichtlich einer möglichen Integration der Handelsschule KV Schaffhausen in die Berufsfachschule BBZ Schaffhausen – Stellungnahme der Handelsschule KV Schaffhausen zum Prüfbericht

Sehr geehrte Damen und Herren

Gerne nehmen wir mit diesem Schreiben Stellung zum oben genannten Prüfbericht und beschränken uns dabei auf den Teil A des Dokumentes. Für die HKV Handelsschule KV Schaffhausen waren in der Projektgruppe vertreten: Marcel Wenger (Schulpräsident), Martin Burkhardt (Vizepräsident), Raphael Kräuchi (Rektor) und Thomas Achermann (Stellvertretender Rektor).

Dass das ED mit den Bildungsleistungen der HKV zufrieden ist, wie in der Ausgangslage beschrieben, ist schön zu lesen. Die Qualität der Ausbildung der Berufslernenden und die bestmöglichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Berufsbildung im Kanton Schaffhausen zu schaffen sollte in der gesamten Thematik den grössten Stellenwert einnehmen.

Die Aussage, dass die unter den Rahmenbedingungen geschilderte Situation zwischen den Anspruchsgruppen «verfahren und emotional belastet» war, mag für die Konstellation der Beteiligten vor und unmittelbar zu Beginn des Projektes zutreffend gewesen sein. Durch die erwähnten Neubesetzungen der beiden Schulleitungen wurde dieser Umstand aber schnell relativiert.

Bei den Ergebnissen können wir den Ausführungen zur demographischen Entwicklung nur folgen. Aufgrund der aktuellen infrastrukturellen Situation der beiden Schulen und der noch zu erwartenden Entwicklung der Anzahl Berufslernenden müsste der Kanton einen gemeinsamen Campus bauen oder erwerben und einrichten. Diese Kosten würden in keinem Verhältnis zu den vom Postulanten in den Raum gestellten Einsparungen stehen. Zudem würden die vom Träger günstig zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten wegfallen.

Die Ergebnisse bei den untersuchten finanziellen Aspekten widerlegen die Behauptung, dass bei einer Integration der HKV ins BBZ jährliche Einsparungen im siebenstelligen Bereich möglich seien. Wenn es zu hypothetischen Einsparungen kommt, so sind sie marginal. Beide Schulen arbeiten mit nahezu identischen Kosten, was insbesondere den Mythos aus der Welt schaffen dürfte, dass die HKV viel höhere Lohnkosten aufweise. Die HKV besoldet ihre Angestellten nicht nach freiem Ermessen, sondern wie das BBZ mit dem Entlöhnungssystem der Kantonalen Verwaltung nach Funktionsraster und den entsprechenden Lohnbändern. Dass die Behauptung, die Leistungserbringung der HKV sei im Vergleich zum BBZ wesentlich teurer, sich als nicht zutreffend erweist, wie auf Seite 7 des Prüfberichts geschrieben, erstaunt daher nicht. Auch hier würden die notwendigen Kosten eines langjährigen Integrationsprozesses in keinem Verhältnis zu den möglichen Einsparungen stehen.

Lässt man die demographischen und finanziellen Aspekte aussen vor, so waren die umfassenden Prüfungsarbeiten zu den organisatorischen Aspekten sehr aufschlussreich und gewinnbringend.

Die in der Summe mit dem grössten Nutzen bewertete «Variante 2» lässt die Möglichkeit offen, sich im Ergebnis trotz Absehen von einer Integration vom Status Quo wegzubewegen: Eine überarbeitete Leistungsvereinbarung ermöglicht das Schliessen einiger Lücken zwischen Kanton/ED und der HKV. Das gute Einvernehmen der beiden Schaffhauser Berufsfachschulen unter den neuen Schulleitungen kann ausgebaut und gepflegt werden. Bereits jetzt finden – abseits der laufenden Potenzialbeurteilung und unabhängig von deren Ergebnis - Gespräche und Workshops der beiden Schulen auf Augenhöhe statt, in denen die bisherige Zusammenarbeit reflektiert und die zukünftige im Sinne einer «strategischen Allianz» zum Wohle der Schaffhauser Berufsbildung geplant wird.

Aus diesen Überlegungen stützen wir die vom Verfasser unter «Empfehlungen» zusammengefassten Aussagen:

- Von einer Integration der HKV ins BBZ ist abzusehen.
- Die eingeleiteten Verbesserungen der Zusammenarbeit der drei Anspruchsgruppen ED/DMBB, BBZ und HKV sind weiterzuführen und kontinuierlich auszubauen bzw. zu verbessern.
- Die bis 2024 gültige Leistungsvereinbarung des Kantons mit der HKV ist zeitnah zu überprüfen, inhaltlich zu erweitern und zu konkretisieren.

Wir danken an dieser Stelle dem externen Projektleiter Urs Gassmann von der Firma UGAP für die professionelle Begleitung des Prozesses und für den Prüfbericht sowie den ED-internen Projektleitern Lukas Hauser und Roland Moser für die angenehme Zusammenarbeit. Der Projektgruppe des BBZ, zusammengesetzt aus Schulleitung und Aufsichtskommission, danken wir für das inspirierende und zukunftsweisende Miteinander. Und nicht zuletzt bedanken wir uns bei der Projektgruppe «Finanzen» für die intensive Arbeit mit der schwierigen Aufgabe, vergleichbare Ergebnisse zu Papier zu bringen.

Für die HKV Handelsschule KV Schaffhausen



Marcel Wenger
Schulpräsident



Raphael Kräuchi
Rektor