



Projekt-Bericht: (Version 1.1)

Projektname: Prüfung Zusammenlegung Berufsschulen

Verfasser des Berichts gemäss Auftrag: Felix Oesch, Unternehmensberater, Mörschwil

1. Ausgangslage

Im Kanton Uri existieren im Schuljahr 2005/2006 drei Berufsfachschulen: Kantonale Berufsschule, Kaufmännische Berufsschule, Kantonale Bauernschule. Für jede Berufsfachschule ist eine andere Aufsichtskommission zuständig: Kantonale Berufsbildungskommission BBK, Unterrichtskommission der Kaufmännischen Berufsschule UK, Landwirtschaftliche Berufsbildungskommission LBBK. Die BBK beaufsichtigt zudem die UK. Die drei Schulen gehören zu den kleinen in der Zentralschweiz (siehe Zahlen dazu im Anhang 8). Die kantonale Bauernschule unterrichtet 50 bis 60 Lernende, die Kaufmännische Berufsschule 200 bis 270 Jugendliche und die Kantonale Berufsschule betreut 400 bis 500 angehende Berufsleute.

Alle Schulen unterstehen der Bildungs- und Kulturdirektion. Gewisse Aufsichtsaufgaben übernimmt zudem das Amt für Berufsbildung und Mittelschulen.

Die Strukturen sind teilweise kompliziert und die Zuständigkeiten teilweise ungenau. (oberer Text aus Projektauftrag)

Am 1. Januar 2004 wurden Berufsbildungsgesetz und Berufsbildungsverordnung auf eidgenössischer Ebene in Kraft gesetzt. Bis 2008 müssen die Kantonalen Rechtserlasse an die neuen gesetzlichen Grundlagen angepasst werden. Dies bedingt eine Totalrevision der Berufsbildungsgesetzgebung. Es ist sinnvoll, die Strukturen der Urner Berufsfachschulen vor dieser Revision zu überprüfen. (Text aus RRB 20.9.05). Eine Arbeitsgruppe der kantonalen Berufsbildungskommission hat am 10. Mai 2001 zur Zusammenarbeit der Berufsschulen einen Bericht mit Massnahmen vorgelegt. Im Anhang 9 ist der Stand der Umsetzung der Massnahmen zusammen gestellt.

2. Zielsetzung

Es ist ein Bericht zuhanden des Regierungsrates zu erstellen, der folgende Fragen beantwortet:

- Welche Chancen eröffnet eine Zusammenlegung der Berufsfachschulen?
- Welche Risiken birgt eine Zusammenlegung?
- Ist eine Zusammenlegung der Berufsfachschulen sinnvoll?
- Welche finanziellen Folgen hätte eine Zusammenlegung?
- Es sollen zudem alternative Lösungsvarianten mit konkreten Massnahmen dem Regierungsrat vorge schlagen und empfohlen werden. (Text aus RRB 20.9.05)

3. Projektorganisation

Der Regierungsrat setzte an seiner Sitzung vom 20.9.05 folgende Steuergruppe ein:

Die Steuergruppe wird durch den Bildungs- und Kulturdirektor, den Finanzdirektor, den Direktionssekretär der Bildungs- und Kulturdirektion und durch den Präsidenten des Kaufmännischen Vereins gebildet. Ebenfalls ist der Berater und Moderator beratend in der Steuergruppe.

Die Steuergruppe Ihrerseits wählte in die Projektgruppe folgende Personen:

- Josef Arnold, Landammann (Vorsitz)
- Felix Oesch, Berater und Moderator



- Peter Tresoldi, Vorsteher Amt für Berufsbildung und Mittelschulen (Protokoll)
- Rolf Müller, Direktionssekretär Finanzdirektion
- Alois Arnold, Mitglied der Landwirtschaftlichen Berufsbildungskommission (LBBK)
- Adrian Arnold, Lehrer Bauernschule (Vertretung Leitung der Bauernschule)
- Albert Zopp, Mitglied der Berufsbildungskommission (BBK)
- Walter Bachmann, Rektor Kantonale Berufsschule
- Herber Venzin, Lehrer Kantonale Berufsschule
- Damian Imhof, Präsident Unterrichtskommission (UK)
- Lisbeth Fähndrich, Rektorin Kaufmännische Berufsschule
- Dorothea Michel, Lehrerin Kaufmännische Berufsschule

4. Vorgehen

Die Projektgruppe kam am 19. Oktober 2005 zu einem Projekt-Kickoff zusammen. Auftrag und Kompetenzen wurden vorgestellt.

Am 22. Dezember 2005 fand eine erste ganztägige Projektsitzung statt, in der eine SWOT-Analyse zum heutigen Zustand erstellt wurde und die Kriterien für die Beurteilung zusammen getragen. Es wurde festgelegt, welche Daten und Unterlagen zu beschaffen sind, um eine Prüfung vornehmen zu können. Die Modellvarianten wurden skizziert. Die Steuergruppe wurde angefragt, ob sie die sicher untauglichen oder nicht diskutierbaren Modellvarianten austaubt und zur Prüfung der Projektgruppe neben dem Ist-Zustand 2-3 Modellvarianten vorschlägt.

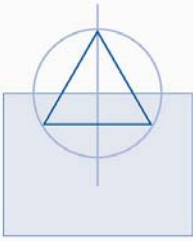
Die Steuergruppe tagte am 11. Januar 2006 und fällte folgende Beschlüsse:

- Es sollen folgende Varianten weiter verfolgt und bewertet werden:
 - Modell A: Ist- Zustand: 2 Träger, 3 Schulen mit je einer Leitung und 3 Kommissionen
 - Modell B: 1 Träger (Kanton), 1 Schule mit einer Leitung und einer Kommission
 - Modell C: 2 Träger (Kanton und KV), 1 Schule mit einer Leitung und einer Kommission
 - Modell D: 1 Träger (Kanton), 3 Schulen mit je einer Leitung und 1 Kommission
- Das Modell G, wo der Kanton als Träger bzw. ein Konkordat der Träger wäre, wurde nur als Willenserklärung stehen gelassen, sofern sich die Situation in der Landwirtschaft entsprechend ändert.

Am 2. Februar 2006 fand die zweite ganztägige Projektgruppensitzung statt. Sie definierte die Begriffe der Modelle, änderte die Modelle entsprechend den Definitionen ab und nahm nach den Kriterien aus dem 1. Workshop die Bewertung der Modelle vor. Sie gewichtete die Kriterien nach 2 Verfahren und beauftragte den Moderator, die Auswertung zuhanden der nächsten Projektgruppensitzung vor zu nehmen. Es wurde deutlich, dass eine Bewertung und Gewichtung ohne wirkliche Kenntnisse der Fakten und der Konsequenzen der Modelle für Lehrpersonen, Leitung und die Zusammenarbeit zwischen den Behörden und den Schulen sehr schwierig und betont emotional ist. Man will sich jedoch über das weitere Vorgehen erst entscheiden, wenn die Auswertung vorliegt.

Die Steuergruppe hat an ihrer 2. Sitzung vom 10. März 2006 den Zwischenbericht zur Kenntnis genommen und einen moderierten Auftrag an die Projektgruppe erteilt. Sie soll Punkte zusammen tragen, die bei einer Zusammenlegung der Berufsschulen im Vergleich zum heutigen Modell zu beachten sind und diese rangieren.

Am 30. März 2006 fand die dritte Projektgruppensitzung statt, an der der Zwischenbericht verabschiedet wurde und die Beschlüsse der Steuergruppe umgesetzt wurden.



5. Zwischen-Ergebnisse der Projektgruppensitzungen

Sitzung 1 vom 11. Januar 2006

- 5.1 Auf den Fotos sind die **Nennungen der SWOT-Analyse** abgebildet (Anhang 1)
- 5.2 Die daraus zusammengestellten **8 Kriterien** sind auf dem Anhang 2 zu sehen. Die Betitelung der Kriterien wurde im 2. Workshop gemacht (blaue Karten auf dem Foto).

Sitzung 2 vom 2. Februar 2006

5.3 Die Definitionen der Begriffe in den Modellen

Der Träger definiert den Leistungsauftrag und finanziert diesen. Der Leistungsauftrag enthält das Angebot, das (Global-) Budget und die strategischen Vorgaben.

Der Leistungsbesteller erteilt den Leistungsauftrag an eine Institution / Organisation.

Die Kommission setzt den Rahmen (Strukturen, Mitteleinsatz, Führungspolitik u.a.) innerhalb des Leistungsauftrags.

Die Schule ist der Leistungserbringer und setzt den Leistungsauftrag innerhalb des Rahmens der Kommission operativ um.

Die Schulleitung hat die operative Verantwortung für die Umsetzung.

5.4 Aus den Definitionen ergeben sich neu folgende sinnvoll zu prüfende Modelle:

Modell A: Ist- Zustand: 1 Träger (Kanton), 3 Schulen mit je einer Leitung und 3 Kommissionen. Der KV ist in Abänderung zur ersten Beschreibung des Modells A in der heutigen Situation kein Träger, da er die Finanzierung und den Leistungsauftrag nicht verantwortet.

Modell B: 1 Träger (Kanton), 1 Schule mit einer Leitung und einer Kommission

Modell C: 2 Träger (Kanton und KV bzw. andere Institutionen), 2-3 Schulen mit 2-3 Leitungen und 2-3 Kommissionen

Modell D: 1 Träger (Kanton), 3 Schulen mit je einer Leitung und 1 Kommission. Dieses Modell wird in der Bewertung dem Modell A gleich gestellt, bzw. als Subvariante zu A gesehen und darum in der Bewertung nicht weiter beachtet. Das Modell D kann je nach Zukunftsentscheid wieder Bedeutung erlangen.

5.5 Die Bewertung der Nennungen in den 3 Modellen A, B und C

Im Anhang 3 ist die Bewertung abgebildet. Es konnten 4 Punkte vergeben werden. 4 bedeutet einen positiven Einfluss im Modell, 1 einen schlechten Einfluss.

Das Modell B schliesst bei der Bewertung bei allen Kriterien schlechter ab als die Modelle A und C (Ausnahme Regionale Aspekte (E6), wo Modell C 1 Punkt schlechter ist).

Das Modell A schliesst ausser bei Nähe (E1: 2 Punkte weniger) und bei Organisation (E8: 1 Punkt weniger) besser ab als Modell C.

Die Differenz von A und C beträgt gut 3%, die Differenz des Modells B zu A und C beträgt 22%. Ohne Gewichtung müsste man Modell A und Modell C weiter prüfen.

5.6 Die Gewichtung der Kriterien (Anhang 4)

In einem zweiten Schritt gewichten wir die 8 Kriterien in den Subgruppen. Die Gewichtungen fallen ganz unterschiedlich aus, vor allem auch deshalb, weil die eine Gruppe denjenigen Kriterien kein Gewicht zuschreiben, die sie als nicht relevant für die Frage der Zusammenführung halten. Wir entscheiden uns, die Gewichtung so stehen zu lassen, den Durchschnitt zu errechnen und mit diesem Durchschnittswert die Bewertungen der Kriterien zu gewichten.



5.7 Die Rangierung der reduzierten Kriterien (Anhang 5)

Wir entscheiden uns aber auch, eine zweite Gewichtung zu machen, wo die Anzahl der Kriterien verkleinert und nur die Wichtigkeit für das Modell betrachtet wird und nicht die Relevanz. Die Bewertung soll dann auch mit dieser Gewichtung durchgerechnet werden. Die beiden Resultate werden sich gegenüber gestellt und dann interpretiert bzw. diskutiert.

Erste Interpretation:

Hier fällt auf: die Subgruppe II vergibt dem Kriterium E2 „Kosten“ den niedrigsten Rang, während die andern ihn als mittel bis hoch einstufen

Die Subgruppe I rangiert die E2 Kosten und die Effizienz/ Organisation (E8) am höchsten, während die andern beiden Gruppen Nähe zu den Kunden und Lernenden (E1 und E7) und die MA-Zufriedenheit und Qualität (E3 und E5) am höchsten rangieren.

5.8 Die Auswertung der Bewertung und die Gewichtung bzw. die Rangierung der Kriterien (Anhang 6 und 7)

Die Auswertung wurde am Schluss der Sitzung an den Moderator übertragen, da es eine reine Rechen- und Darstellungsarbeit ist.

Das Resultat der Auswertung sieht wie folgt aus:

	Modell A: 1T, 3S, 3 SL, 3K (Ist)	Modell B: 1T, 1S, 1SL, 1K	Modell C: 2T, 2-3S, 2-3SL, 2-3K
Auswertung mit Gewichtung	1785	1364 (ca.-30%)	1723
Auswertung mit Rangierung	1442.5	1117 (ca. -27%)	1401.5

Der Rede kurzer Sinn: die Resultate der beiden Rechenarten unterscheiden sich nicht. Der Ist-Zustand ist das beste Modell, die kongruente Aufteilung von Träger, Schule und Leitung (Modell C) fällt leicht zurück, eine Zusammenlegung (Modell B) wird mit rund 30% schlechter gewichtet.

Bemerkung: der Zwischenbericht entspricht dem Inhalt bis und mit Punkt 5.8 und den Anhängen 1-7.

Sitzung 3 vom 30. März 2006

5.9 Die Verabschiedung des Zwischenberichts

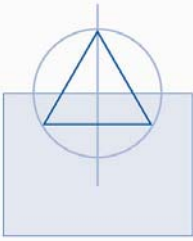
Die Projektgruppe nahm vom Zwischenbericht Kenntnis und korrigierte an einigen Stellen Aussagen, die nicht Fakten sondern Meinungen waren.

5.10 Was ist bei einer allfälligen Zusammenlegung (Modell B) zu beachten? Und was davon ist das Wichtigste (Rangfolge)?

Die beiden Subgruppen „RektorInnen und Lehrpersonen“ und die „Mitglieder der Kommissionen“ taten sich zusammen und bearbeiteten die Frage gemeinsam. Die Gruppe machte keine Rangfolge sondern eine Prioritätenliste von 1-3. Es ist der Gruppe wichtig, dass über allem die Devise steht: „Die Freude an der Arbeit muss bleiben“.

Die Aussagen mit Priorität 1 sind:

- Die Eigenständigkeit der Abteilungen müsste aus Gründen der Kundennähe beibehalten werden.
- Die Abteilungen müssten sich aus eigener Stärke weiter entwickeln können.



- Das Raumkonzept müsste überdacht werden.
- Die Bedürfnisse der Kunden müssten im Auge behalten und das Angebot müsste entsprechend angepasst werden.
- Die drei Schulkulturen müssten feinfühlig zusammen geführt werden.
- Die Ausbildungs-Strategie im Sinne von „Wo wollen wir uns positionieren im Vergleich zu den andern Anbietern in den andern Kantonen“ müsste formuliert werden.

Aussagen mit Priorität 2 sind:

- Es müsste ein einheitliches Qualitätssicherungssystem eingeführt werden.
- Die administrativen Leistungen müssten so nahe wie möglich bei den Kunden erbracht werden (interne wie externe Kunden / SchülerInnen)
- Die Arbeitsplatzsicherheit der jetzigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müsste gewährleistet sein.
- Der / die SchulleiterIn müsste selbst auch zu einem gewissen Pensum Unterricht erteilen (nahe der Praxis stehen).

Aussagen mit Priorität 3 sind:

- Die Abteilungen müssten neu strukturiert werden (nicht nur 3, die Berufe neu zu Abteilungen zusammen stellen).
- Von der grösseren Schule würde erwartet, dass sie mehr Einfluss im Gespräch z.B. um die Angebotszuteilung in der Zentralschweiz erhalte.

5.11 Mögliches prinzipielles Organigramm zum Modell B (Zusammenlegung)

Die Subgruppe der Bildungsdirektion /Finanzdirektion befasste sich mit der Aufgabe, ein mögliches prinzipielles Organigramm einer einzigen Schule (Modell B) zu skizzieren. Es ist im Anhang 10 als Foto des Flipcharts ersichtlich.

6. Ergebnisse und Würdigung der Arbeit

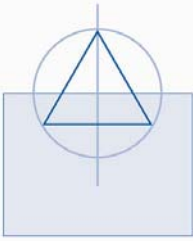
6.1 Inhalt

In den ersten beiden Sitzungen wurde Material zusammengetragen, das für die Weiterarbeit rund um eine mögliche Zusammenlegung oder andere Formen der Zusammenarbeit verwendet werden kann und Hinweise gibt, was – welches Modell auch immer gewählt wird – berücksichtigt werden muss. Eine objektive Beschreibung in Zahlen und Fakten des Ist-Modells (A) lag nicht vor. Die Gruppe entschied sich anfänglich, das Ist-Modell als Referenzgrösse zu nehmen, ohne zu wissen, wie die effektiven Zahlen und Fakten lauten. Es wäre also nur eine qualitative Einschätzung im Sinne von „schlechter oder besser als der Ist-Zustand“ möglich gewesen.

Die Abänderung des Auftrags durch die Steuergruppe erübrigte diese Einschätzungen und überlässt es der Folgearbeit, die nach einer Vor-Entscheidung der Regierung nötig wird.

Folgende zentralen inhaltlichen Ergebnisse sind im Projekt erreicht worden:

- a) Es wurden Kriterien für die Prüfung des Modells erarbeitet und gewichtet (siehe Anhang 2).
- b) Die 3 vorgelegten Modelle (Modell A = Ist-Zustand, Modell B = Zusammenlegung; Modell C = 2 Träger) wurden nach den gewichteten Kriterien bewertet. Das Modell A schloss knapp vor dem Modell C besser ab. Abgefallen ist das Modell B (rund 30% schlechter beurteilt) (siehe Anhang 6 und 7).
- c) Zum Modell B (Zusammenlegung) wurden wichtige priorisierte Hinweise gegeben, die bei der Realisierung dieses Modells zu beachten wären (siehe Punkt 5.10 des Berichts).



- d) Es wurde ein mögliches prinzipielles Organigramm zum Modell B (Zusammenlegung) skizziert (siehe Anhang 10). Es steht nicht im Widerspruch zu den zu beachtenden Hinweisen aus c), vielmehr sind alle Hinweise in der neuen Struktur umsetzbar.

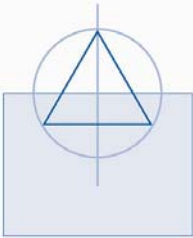
6.2 Kontext des Projekts / Übungsanlage

- a) Der Kontext – und das wurde im Laufe der Arbeit sichtbar und spürbar – war nicht einfach. Die Vorgabe, den Ist-Zustand mit anderen Modellen zu überprüfen, weckte berechtigte Ängste der Betroffenen und führte teilweise zu einer Verteidigung des Ist-Zustandes.
- b) Durch die Zusammensetzung der Gruppe (die direkt Betroffenen einer Veränderung waren in der Überzahl) ist es nachvollziehbar, dass die Bewertung der Modelle den Ist-Zustand als den besten sehen lässt.
- c) Die Absicht des Auftraggebers, die Betroffenen bei einer Veränderung möglichst umfangreich zu beteiligen, hatte nicht die gewünschte Wirkung. Dem Auftraggeber wurde bewusst, dass das klare Signal, „Etwas muss sich verändern“ nicht deutlich ausgesprochen wurde und so die berechtigte Annahme der Projektgruppe bestand, der Ist-Zustand sei eine realistische Option für die Zukunft.
- d) Ebenso war im Prozess deutlich geworden, dass ein zweiter Träger nur Stellung beziehen kann, wenn ein zu diskutierender Leistungsauftrag vorliegt. Als mögliche andere Trägerschaft ist der Kaufmännische Verband denkbar. Weitere Mitspieler kann man ausschliessen.
- e) Diese Einsicht führte dann dazu, dass die Steuergruppe den Auftrag anpasste und das Modell B zur Diskussion stellte: so wurden dann die zu beachtenden Hinweise zusammen gestellt. Ebenso wurde dem Projektleiter der Auftrag erteilt, einen Entwurf eines Leistungsauftrags zu erstellen und dem Kaufmännischen Verband zukommen zu lassen. Die Machbarkeit ist dann Sache des Verbandes und kann nicht in der Projektgruppe diskutiert werden.
- f) Die Gruppe geht davon aus, dass die nächsten Schritte wirklich weiterführen und wünscht betont, dass die Betroffenen wieder in geeigneter Form einbezogen werden.

7. Weiteres Vorgehen

- 7.1 Der Bericht wird durch die Projektgruppe vor der nächsten Sitzung der Steuergruppe vom 28. April 2006 über Mail verabschiedet. Kommen zu viele Änderungswünsche zusammen, steht der Eventualtermin vom 22. Mai 2006 (vorläufige Zeit 17.00-19.00 Uhr) zur Verfügung.
- 7.2 Die Steuergruppe trifft sich am 28. April 2006 und wird den Bericht zur Kenntnis nehmen. Sie erteilt der bestehenden Projektgruppe evtl. weitere Aufträge, die diese am 11. Mai 2006 bearbeiten würde. Wenn nicht, wird die Projektgruppe aufgelöst.
- 7.3 Die Steuergruppe wird einen Folgeauftrag an eine neue Gruppe oder an Fachstellen erteilen müssen, um die Modelldiskussion (Bedingungen an Modell A und Konkretisierung von Modell B) so weit führen zu können, dass dem Regierungsrat ein Antrag unterbreitet werden kann.
- 7.4 Die Projektleitung wird einen Entwurf eines Leistungsauftrags erstellen und dem Kaufmännischen Verband zur Stellungnahme zustellen.

Als Berater und Moderator im Projekt danke ich allen für das Vertrauen und die aktive Mitarbeit, die zur Klärung der Ausgangslage beigetragen hat und wichtige Hinweise für die Weiterarbeit formulierte.



8 Anhang

- Anhang 1 Die Nennungen aus der SWOT-Analyse
- Anhang 2 Die 8 Kriterien für die Überprüfung der Modelle
- Anhang 3 Bewertung der Modelle bezüglich der Kriterien
- Anhang 4 Gewichtung der Kriterien 1-8
- Anhang 5 Rangfolge der Kriterien 1-5
- Anhang 6 Auswertung der Modelle bezüglich der Kriterien: a) Bewertung und Gewichtung
- Anhang 7 Auswertung der Modelle bezüglich der Kriterien: b) Bewertung und Rangfolge
- Anhang 8 Zahlen zur Grösse der Berufsschulen in der Zentralschweiz
- Anhang 9 Stand der Umsetzung der Massnahmen aus dem Bericht zur Zusammenarbeit der Berufsschulen vom 10. Mai 2001
- Anhang 10 Mögliches prinzipielles Organigramm zum Modell B (Zusammenlegung)

Mörschwil, 4. April 2006

Felix Oesch