

Aufbauorganisatorische Aspekte beim Zusammenschluss der Berufsfachschule Emmental, der kaufmännischen Berufsschule Emmental und der Gartenbauschule Oeschberg zum Bildungszentrum Emme

Projektarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Thomas Wullimann**
aus Grenchen SO
Oeschweg 8, 3425 Koppigen

Bern, 1. November 2014

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Im Emmental werden drei Berufsfachschulen an 4 Standorten geführt. Der Regierungsrat des Kantons Bern hat entschieden, dass aus den drei Berufsfachschulen (kaufmännische Berufsschule Emmental, Berufsfachschule Emmental und Gartenbauschule Oeschberg) ein Bildungszentrum wird. Mit diesem Schritt wird die Berufsbildung im Emmental gestärkt. Es soll ein Bildungszentrum mit rund 2'900 Lernenden und ca. 250 Mitarbeitenden entstehen. Die dezentrale Organisation im Emmental mit den Standorten Burgdorf, Langnau, Konolfingen und Koppigen soll erhalten bleiben.

Die vorliegende Arbeit soll in einem theoretischen Ansatz einen Überblick über organisatorische Möglichkeiten für das Bildungszentrum Emme geben und als Grundlage für einen Lösungsansatz zur Etablierung dieser komplexen Form der Zusammenführung der drei Institutionen beitragen.

Den Verantwortlichen des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes (MBA) danke ich für das mir entgegengebrachte Vertrauen als Verantwortlicher diese Fusion zum Bildungszentrum Emme umzusetzen und für die Möglichkeit, den MAS-Studiengang Executive Master of Public Administration (Executive MPA) am Kompetenzzentrum für Public Administration der Universität Bern zu absolvieren.

Meinem Leitungsteam des Bildungszentrum Emme danke ich für die konstruktive Mitarbeit bei der Entwicklung dieses spannenden Projektes und für das grosse Verständnis für meine Abwesenheiten während meines Studiums. Ein besonderer Dank möchte ich meinem Stellvertreter, Samuel Schüpbach aussprechen. Er hat mich bei meinen Abwesenheiten immer vorbildlich vertreten.

Ein besonderer Dank gilt den Leserinnen und Lesern sowie den Kolleginnen und Kollegen, welche mit anregenden Diskussionen zum Inhalt dieser Arbeit beitrugen und damit helfen werden, das Bildungszentrum Emme zu entwickeln und aufzubauen.

Herzlich danke ich all denjenigen, die direkt oder indirekt zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen haben.

Ein herzliches Dankeschön gilt denen, die Verständnis dafür aufbringen, dass eine berufsbegeleitende Weiterbildung auch zeitlich eine Herausforderung ist und geduldig auf etwas mehr Zeit meinerseits warten.

Zusammenfassung

Der Kanton Bern führt im Emmental drei Berufsschulen an vier Standorten. Es sind dies namentlich die Berufsfachschule Emmental, die kaufmännische Berufsschule Emmental und die Gartenbauschule Oeschberg an den Standorten Burgdorf, Langnau, Konolfingen und Oeschberg/Koppigen. Der Regierungsrat des Kantons Bern hat entschieden, diese drei Schulen in ein gemeinsames Bildungszentrum zusammenzuführen. Er erteilte einem Steuerungsausschuss unter der Leitung des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes (MBA) einen Projektauftrag mit dem Ziel, dass das Bildungszentrum Emme ab dem 1. August 2014 operativ ist.

Im Beschrieb der drei Schulen werden die organisatorischen Gegebenheiten, das Angebot der Schulen an den verschiedenen Standorten und die politischen Einflüsse auf das Projekt dargestellt.

Basis für die zukünftige Struktur des Bildungszentrums Emme ist die optimale Organisationsform, welche in theoretischen Ansätzen anhand von Literatur beschrieben wird. Im theoretischen Teil werden die klassischen Organisationsformen, wie die funktionale Organisation, die divisionale Organisation, die Matrixorganisation sowie die Prozessorganisation mit deren Vor- und Nachteilen beschrieben und verglichen.

In einem weiteren Kapitel werden die Spezifika einer Fusion im staatlichen Rahmen beschrieben, die gesetzlichen Grundlagen erwähnt und das neu erstellte Schulreglement, das die Basis für die Struktur des Bildungszentrum Emme bildet, erläutert.

Aufgrund der Zielsetzung des Projektteams werden in der Arbeit vier Varianten von möglichen Aufbauorganisationen dargestellt und anhand von Effizienzkriterien und deren Unterkriterien bewertet. Als zusammenfassende Bewertung wurde eine Nutzwertanalyse erstellt und die vier Varianten verglichen.

Die Beurteilung favorisiert die Variante 4. Sie lehnt sich an die divisionale Organisationsform mit einem Stabliniensystem an. Das Bildungszentrum Emme gliedert sich in dieser Variante in die Abteilungen Dienstleistungen/Bau/Technik, Holz/Milch, KV/Detailhandel, Brückenangebote, Gartenbauschule Oeschberg und eine Abteilung Weiterbildung. Jede Abteilung hat eine identische Struktur und ist in Fachschaften und/oder Fachgruppen gegliedert. Die abteilungsübergreifenden Aufgaben sind in Stabstellen organisiert. Die Schulleitung besteht aus 7 Mitgliedern. Mit dieser Grösse sind Schulleitungsentscheide breit abgestützt, die Entscheidungsfindung kann aufgrund der Grösse des Gremiums etwas träge sein.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	III
Zusammenfassung	IV
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Anhangverzeichnis	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung	3
1.3 Zielsetzung.....	3
1.4 Methodisches Vorgehen	3
2 Mögliche Formen von Aufbauorganisationen.....	4
2.1 Definition Aufbauorganisation	4
2.2 Organisationsformen.....	4
2.2.1 die Funktionale Organisation.....	5
2.2.2 die divisionale Organisation	8
2.2.3 die Matrixorganisation.....	9
2.2.4 Die Prozessorganisation.....	11
2.3 Kriterien für eine effektive Organisation.....	13
2.4 Spezifika im Rahmen einer staatlichen Fusion.....	14
2.4.1 Gesetzliche Grundlagen.....	14
2.4.2 Fusionsvortrag	16
2.4.3 Schulreglement	17
3 Auswahl einer Aufbauorganisation im Rahmen der Fusion zum Bildungs- zentrum Emme.....	18
3.1 Fusionsprojekt mit den 10 Teilprojekten	18
3.2 Auswahl einer geeigneten Aufbaustruktur	20
3.3 Bewertung der Alternativen.....	24
4 Gestaltungsempfehlung zur Umsetzung	32
Literaturverzeichnis	VIII
Anhang	X

Selbständigkeitserklärung.....	XXX
Über die Autorin / Über den Autor.....	XXXI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einliniensystem (links) und Mehrliniensystem (rechts) grafisch dargestellt.....	6
Abbildung 2: Das Stabliniensystem als Beispiel grafisch dargestellt.....	7
Abbildung 3: Divisionale Organisation	8
Abbildung 4: Matrixorganisation.....	10
Abbildung 5 Prozessorganisation.....	12
Abbildung 6: grafische Darstellung einer Absorbitionsfusion.....	15
Abbildung 7: grafische Darstellung einer Kombinationsfusion.....	16
Abbildung 8: Variante 1 Struktur bzemme	21
Abbildung 9: Variante 2 Struktur bzemme	22
Abbildung 10: Variante 3 Struktur bzemme	23
Abbildung 11: Variante 4 Struktur bzemme	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation (vgl. Thom/Ritz 2008: S. 270).	5
Tabelle 2: Vergleich von Einliniensystem und Mehrliniensystem (Bea/Göbel: 2006)	6
Tabelle 3: Vor- und Nachteile des Einlinien- und Mehrliniensystems	7
Tabelle 4: Vor- und Nachteile der divisionalen Organisation	9
Tabelle 5: Vor- und Nachteile der Matrixorganisation	11
Tabelle 6: Vor- und Nachteile der Prozessorganisation	13
Tabelle 7: Effizienzkriterien	14
Tabelle 8: Bewertung Variante 1	26
Tabelle 9: Bewertung Variante 2	28
Tabelle 10: Bewertung Variante 3	29
Tabelle 11: Bewertung Variante 4	31
Tabelle 12: Nutzwertanalyse mit Gewichtung und Wertung der Beurteilung	31

Abkürzungsverzeichnis

ASP14	Aufgaben- und Strukturprüfung 2014
BerDV	Direktionsverordnung über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung
BerG	Gesetz über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung
BerV	Verordnung über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung
bfe	Berufsfachschule Emmental
BMS	Berufsmaturitätsschule
BP	Berufsprüfung
BWK	Berufliche Weiterbildungskurse Burgdorf
bzemme	Bildungszentrum Emme
CI/CD	corporate identity/corporate design
EBA	Eidg. Berufsattest
EFZ	Eidg. Fähigkeitszeugnis
FG	Fachgruppe
FS	Fachschaft
FuSG	Bundesgesetz über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung, Fusionsgesetz
GIBUL	gewerblich industrielle Berufsschule Burgdorf-Langnau
GSO	Gartenbauschule Oeschberg
HFP	Höhere Fachprüfung
IFM	individuelle Fördermassnahmen
IT	Informatik
KEA	Kurse für erweiterte Allgemeinbildung
KBSE	Kaufmännische Berufsschule Emmental
MBA	Mittelschul- und Berufsbildungsamt
OdA	Organisation der Arbeitswelt
QM	Qualitätsmanagement
QS	Qualitätssystem
SA	Steuerungsausschuss
SchilF	Schulinterne Lehrerfortbildung
vbe	Verein Bildungsraum Emme

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Vortrag: Zusammenschluss der privaten kaufmännischen Berufsschule Emmental mit der kantonalen Berufsfachschule Emmental zum neuen Bildungszentrum Emme (bzemme) sowie Aufhebung der kantonalen Gartenbauschule Oeschberg und Angliederung in das Bildungszentrum Emme.....	X
Anhang 2: Schulreglement Bildungszentrum Emme	XXII

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Im Raum Emmental existierten an den Standorten Langnau, Burgdorf, Koppigen vier Berufsfachschulen, nämlich die Gewerbeschule Langnau, die Gewerbeschule Burgdorf, die kaufmännische Berufsschule Emmental und die Gartenbauschule Oeschberg. Im Jahre 1998 fand bereits eine Fusion zwischen der Gewerbeschule Langnau und der Gewerbeschule Burgdorf zur Gewerblich industriellen Berufsschule Burgdorf-Langnau (GIBUL) statt. Im Jahr 2001 wurde diese Schule zur Berufsfachschule Emmental (bfe) umbenannt.

Die kaufmännische Berufsfachschule Emmental (KBSE) bildet ca. 560 Lernende in den Berufen Kaufmann/Kauffrau und Detailhandelsfachleute sowie Detailhandelsassistent/in an zwei Standorten in Burgdorf und Langnau aus. Sie beschäftigt rund 42 Lehrkräfte. Der Verein berufliche Weiterbildungskurse Burgdorf (BWK) bietet in den Räumlichkeiten der KBSE in enger Zusammenarbeit Abendkurse an.

Die Berufsfachschule Emmental (bfe) bildet ca. 1500 Lernende in 17 Berufen aus. Daneben führt die bfe ein 10. Schuljahr an 4 verschiedenen Standorten mit ca. 400 Schülerinnen und Schülern. Sie beschäftigt rund 150 Lehrpersonen.

Die Gartenbauschule Oeschberg (GSO) führt eine Lehrwerkstätte für die Berufe Gärtner mit eidg. Fähigkeitszeugnis (EFZ) und eidg. Berufsattest (EBA) sowie Floristin EFZ mit ca. 110 Lernenden. Daneben bietet die GSO berufliche Weiterbildungsangebote mit Vorkursen zur Berufsprüfung (BP) und höhere Fachprüfung (HFP) im modular aufgebauten System und eine höhere Fachschule für den Garten- und Landschaftsbau als Vollzeitangebot. Insgesamt besuchen ca. 150 Studierende diese Angebote. Da die GSO Studierende aus der ganzen Schweiz hat, führt sie ein Internat mit ca. 100 Betten. Sie bietet rund 69 Personen einen Arbeitsplatz mit 39 Vollzeitstellen.

Der Regierungsrat des Kantons Bern hat im Schuljahr 2011/2012 entschieden, dass die beiden Schulen bfe und KBSE zum Bildungszentrum Emme (bzemme) auf 1.8.2014 fusionieren sollen. Gleichzeitig soll die kaufmännische Berufsschule seine private Trägerschaft aufgeben und kantonalisiert werden.

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) beauftragte die Firma Consulting Management Training unter der Leitung von Matul eine Systemdiagnose zur Zusammenführung der KBSE und der bfe durchzuführen. Auftrag, Vorgehensweise, Auswertung und erste Eindrücke und Hypothesen sind von Matul im Dokument "Ergebnisse der Systemdiagnose" (Zusammenführung der Kaufmännischen Berufsschule Emmental und der Berufsfachschule Emmental)

vom 16. August 2011 zusammengefasst. Diese Diagnose bildete die Grundlage zur Weiterführung der Arbeiten. Auf den Seiten 41 und 42 seiner Systemdiagnose erstellt Matul erste Eindrücke und Hypothesen zur Fusion der beiden Schulen (Zitat):

- „Ich bin beeindruckt, mit welchem Herzblut auf beiden Seiten der Lehrerberuf ausgeübt wird.
- Beide Seiten haben ihren genetischen Rucksack, ihre Geschichte. In der Vergangenheit hat dies zu strukturellen Unklarheiten, Konflikten und Lagerbildungen geführt.
- Die Fragen, die anlässlich der Zusammenlegung aufgeworfen werden, wirken auf mich mutig und grundsätzlich (z.B. „Stimmt unsere Führungskultur?“ „Müssen wir unsere Philosophie überprüfen?“). Hier wird es darum gehen, das neue Leitungsteam zu gemeinsamen Haltungen zu führen.
- Den neuen Schulleitungen wird viel Vertrauen entgegen gebracht, hier werden bereits jetzt Signale gesetzt, die in zukunftsweisende Richtung gehen.
- Die Denkmuster weisen darauf hin, dass „harte“ und „weiche“ Faktoren integriert betrachtet werden sollen: „Wie können wir neben der Struktur und der Strategie auch die Kultur- und Haltungsthemen verstärkt beachten?“ Das wird einer der Knackpunkte werden. Dabei bleibt die Frage: „Wie viel will man sich antun?“
- Den Führungskräften scheint es bewusst zu sein, dass auch sie in einem Entwicklungsprozess lernen, ihr Verhalten ändern und vertrauensbildende Massnahmen sinnvoll sind. Das ist nicht selbstverständlich. Schön wäre, wenn sich dieser Prozess auch beim Lehrkörper fortsetzen könnte.
- Es gibt einen klaren Fokus aller Befragten auf das Thema Leitungsstrukturen und Gesamtschulleitung. Hier herrscht Handlungsbedarf und es müssen rasch Antworten gefunden werden.
- Vielleicht wird die Projektleitung auch einer kollektiven Stimmung begegnen, die das Projekt nicht ernst nimmt, weil angenommen wird, es hat nichts mit dem Unterricht zu tun.
- Eine erfolgreiche gemeinsame Zukunft wird auch bedeuten, liebgewonnene Gewohnheiten aufgeben zu müssen. Das ist der eigentliche Change, der immer beim ICH beginnt. Eine gemeinsames Zukunftsbild wird hier hilfreich sein.
- Das Thema des Projektes hat sicher schon eine Geschichte. Es fängt nicht bei Null an. Es wurde in den Interviews von einer „Orchestrierung“ gesprochen. Dies hat bei mir ein Bild entstehen lassen.“ (Ende Zitat)

Die Finanzkommission des Grossen Rates hat mit der Aufgaben- und Strukturprüfung (ASP 14) aus Spargründen die Gartenbauschule Oeschberg schliessen wollen. Der Grosse Rat hat dies in der Novembersession 2013 abgelehnt, fordert aber eine Integration in das bzemme, um Synergien zwischen den Schulen zu nutzen und so einen Spareffekt zu erreichen.

1.2 Problemstellung

Nach dem Entscheid des Regierungsrates des Kantons Bern, die beiden Schulen bfe und kbse auf den 1.8.2014 zu fusionieren, und die kbse zu kantonalisieren, geht es nun um die Umsetzung. Der Steuerungsausschuss hat beschlossen, die Vorarbeiten dem Projektteam in Auftrag zu geben. Im November 2013 kam der Entscheid des Grossen Rates, dass die GSO ebenfalls in das bzemme integriert werden soll.

Das Bildungszentrum Emme, bestehend aus den Berufsfeldern bfe, kbse und GSO soll ab dem 1.8.2014 operativ sein. Die Gesamtleitung sowie sämtliche Leitungsfunktionen im bzemme sind mit geeigneten Personen besetzt. Die Projektleitung stellt sicher, dass das bzemme am 1.8.2014 als konsolidierte Bildungsinstitution startet.

Diese Projektarbeit befasst sich mit der Erarbeitung einer geeigneten Aufbauorganisation für das bzemme. Die Problemstellung lautet deshalb:

Welche organisatorischen Massnahmen sind zu ergreifen, damit das Bildungszentrum Emme (bzemme) am 1.8.2014 erfolgreich starten kann?

Wie ist der Fusionsprozess zu gestalten?

Die Projektarbeit befasst sich vor allem mit der Aufbauorganisation. Die Ablauforganisation ist nicht Bestandteil der Arbeit.

1.3 Zielsetzung

In der Projektarbeit wird bewusst nur die Organisation einer Fusion beleuchtet. Als Grundlage dienen die gesetzlichen Grundlagen. Mit dem Literaturstudium werden die theoretischen Fragen geklärt. Wie sehen die unterschiedlichen Fusionsarten aus? Die Theorie erfolgreicher Organisationsentwicklungen in Netzwerken und Fusionen soll vertieft werden. Am Beispiel der bevorstehenden Fusion zwischen den drei Schulen bfe, KBSE und GSO wird dargestellt, wie die organisatorisch richtige Struktur für das zukünftige bzemme aussehen könnte.

Die Projektarbeit beschränkt sich auf die Aufbauorganisation. In der Ablauforganisation liegt der Fokus nur auf einzelnen Führungsprozesse.

Die Fragestellungen sind:

Wie sehen die gesetzlichen Grundlagen für eine Fusion aus?

Welche Fusionsarten gibt es?

Was ist zu tun, damit eine erfolgreiche Organisationsentwicklung entstehen kann?

Welche Teilprojekte müssen bearbeitet werden, um eine Fusion erfolgreich umzusetzen?

1.4 Methodisches Vorgehen

Die Arbeit besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil wird anhand der Literaturanalyse die Theorie zum Thema Aufbauorganisation, Organisationsentwicklung und den gesetzlichen Grundlagen

erarbeitet. Im zweiten Teil soll die Theorie am praktischen Beispiel des Zusammenschlusses der drei Schulen kbse, bfe und GSO umgesetzt werden.

Als Abschluss und dritter Teil dient eine Gestaltungsempfehlung zur Umsetzung, wo Schlussfolgerungen über diesen Prozess gezogen werden.

2 Mögliche Formen von Aufbauorganisationen

2.1 Definition Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation bildet das Gerüst einer Organisation wie zum Beispiel einer Behörde oder eines Unternehmens. Während die Aufbauorganisation die Rahmenbedingungen festlegt, d.h. welche Aufgaben von welchen Menschen und Sachmitteln zu bewältigen sind, regelt die Ablauforganisation die innerhalb dieses Rahmens ablaufenden Arbeits- und Informationsprozess (nach Wikipedia).

Das Wirtschaftslexikon von Springer Gabler (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/aufbauorganisation.html>) definiert die Aufbauorganisation als statisches System der organisatorischen Einheiten einer Unternehmung, das die Zuständigkeiten für die Arbeitsteilige Erfüllung der Unternehmungsaufgabe regelt.

Zur Gestaltung der Aufbauorganisation werden im Rahmen der Stellenbildung bzw. Abteilungsbildung die organisatorischen Einheiten nach Maßgabe ihrer Kompetenzen voneinander abgegrenzt und durch Handlungsbeziehungen miteinander verknüpft. Je nach Art dieser Abgrenzung und Verknüpfung ergeben sich unterschiedliche Organisationsstrukturen.

Thom/Wenger (2010, S. 44 ff) unterscheidet die klassischen Organisationsbegriffe in instrumentaler (ein Unternehmen hat eine Organisation), institutionaler (ein Unternehmen ist eine Organisation) und funktionaler (Organisation als Tätigkeit) Organisationsbegriff. Nach Bea/Göbel (2002, S. 5) ist das Ergebnis des Organisierens die Organisation, also die Ordnung, über die ein Unternehmen verfügt. Die Organisation ist ein bewusst geschaffenes Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele. Traditionell versteht man darunter das stabile Regelsystem, welches u.a. die Aufgabenteilung, die Abstimmung auf die Teilaufgaben, die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen und die Über- und Unterordnung verbindlich festlegt.

2.2 Organisationsformen

Man unterscheidet drei klassische Organisationsformen (vgl. BEA/Göbel: 2006: S.377 ff)

- Die funktionale Organisation (vgl. Bea/Göbel: 2006: S. 377)
- Die divisionale Organisation (vgl. Bea/Göbel: 2006: S. 381)
- Die Matrixorganisation (vgl. Bea/Göbel: 2006: S. 395)

2.2.1 Die Funktionale Organisation

Die funktionale Organisation orientiert sich nach gleichartigen Funktionen oder Verrichtungen. Sie ist durch die drei Merkmale Verrichtungsprinzip, Einliniensystem und Zentralisation gekennzeichnet. Bei der Auswahl dieser Funktion richtet man sich nach dem Leistungsprozess aus. Typische Verrichtungsbereiche können sein: Beschaffung, Produktion, Absatz, Forschung und Entwicklung, Finanzierung.

Für die Gestaltung der Leitungsbeziehungen in der funktionalen Organisation ist das Einliniensystem. Bei diesem System hat jeder Mitarbeitende einen direkten Vorgesetzten, d.h. der Mitarbeitende erhält nur von einer übergeordneten Stelle Anweisungen und Arbeitsaufträge. Man nennt dieses System deshalb auch „Prinzip der Einheit der Auftragserteilung“ (Bea/Göbel 2006: S. 309).

Vorteile	Nachteile
– Einfache, überschaubare Struktur – Nutzung von Spezialisierungsvorteilen – Verringerung der vertikalen Koordinationskosten durch Entscheidungs-zentralisation – Verringerung von Doppelspurigkeiten – Vielzahl einzubeziehender Stellen fördert die Problemlösungsumsicht – Realisierung fachlicher Lern- und Übungeffekte in den Funktionsbereichen (Bündelung spezifischen Wissens-potentials) – Effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen	– Langwierige und suboptimale Entscheidungsprozesse auf der Managementebene, da unterschiedliche Sichtweisen der Funktionsvertreter abgestimmt werden müssen – Hohe Interdependenz der Funktionen erschwert klare Verantwortungs-zuordnung – Viele verarbeitungsablaufbedingte Schnitt-stellen zwischen den funktionalen Ein-heiten – Gefahr von Bereichsegoismen und fehlender Gesamtsicht innerhalb der Funktionen – Überlastung der obersten Steuerungsebene („Flaschenhalseffekt“) – Entwicklung des Führungsnachwuchses wird vernachlässigt, da die oberste Steuerung Führungsverantwortung an sich zieht – Das funktionsbezogene Denken der Führungskräfte behindert die Entwicklung von Generalisten – Mangel an Bürger-, Markt- und Wettbewerbsorientierung – Kaum autonome und unternehmerische Untereinheiten

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der funktionalen Organisation (vgl. Thom/Ritz 2008: S. 270)

Im Mehrliniensystem (Funktionssystem) hat dagegen jeder Mitarbeitende mehrere unmittelbare Vorgesetzte, von denen er seine Aufträge erhält („Mehrheit der Auftragserteilung“). Das Mehrliniensystem bezeichnet man auch als „Prinzip des kürzesten Weges“. Häufig tritt diese Mehrfachunterstellung in der Weise auf, dass fachliche und disziplinarische Leitungsbefugnisse voneinander getrennt sind. Nach Bea/Göbel (2006) darf dieser Vorgesetzte z.B. kontrollieren, bewerten, Urlaub erteilen, über Beförderung oder Entlassung (mit-)entscheiden. Für Fragen, die ein bestimmtes Fachwissen erfordern oder die zentral für das gesamte Unternehmen einheitlich geregelt ist, kommt es zu einer zusätzlichen fachlichen Unterstellung.

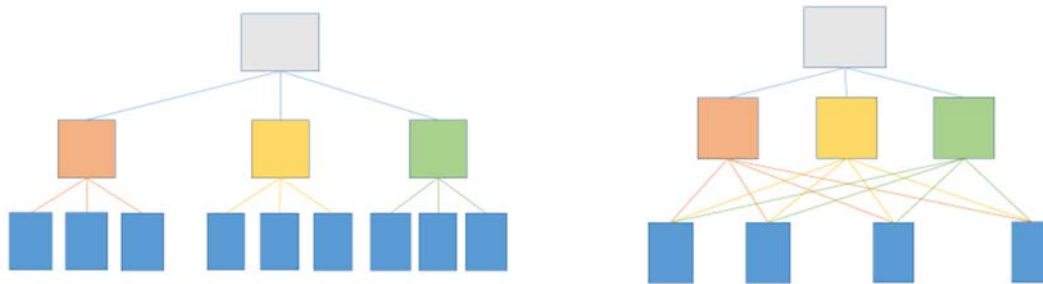


Abbildung 1: Einliniensystem (links) und Mehrliniensystem (rechts) grafisch dargestellt.

In der unten stehenden Tabelle werden das Einlinien- und das Zweiliniensystem nach drei Kriterien unterschieden:

Kriterien	Einliniensystem	Mehrliniensystem
1. Informationswege	Lang, da Instanzenweg eingehalten werden muss.	Kurz, da ein direkter Zugriff zum gemeinsamen Vorgesetzten möglich ist.
2. Abgrenzung der Kompetenz	Klar, da die Zuordnung auf einen einzigen Vorgesetzten erfolgt.	Mehrdeutig, da mehrere Vorgesetzte vorhanden sind.
3. Spezialisierung bezüglich der Kompetenz	Gering, da der Vorgesetzte mit Allzuständigkeit ausgestattet ist.	Hoch, da Zuständigkeiten auf mehrere Vorgesetzte aufgeteilt ist.

Tabelle 2: Vergleich von Einliniensystem und Mehrliniensystem (Bea/Göbel: 2006)

Das Online Lehrbuch der Uni Erlangen setzt die Vor- und Nachteile der beiden Systeme in Tabellenform einander gegenüber.

Einliniensystem	Mehrliniensystem
Vorteile	
– Einfach und übersichtlich – Kein Kompetenzgerangel – Eindeutige Dienstwege und Verantwortungsbereiche	– Direkte Weisungs- und Informationswege – Mitarbeiterkontrolle durch mehrere Vorgesetzte – Fachautorität der übergeordneten Stellen wird betont

– Mitarbeiter sind einfach zu steuern und zu betreuen	– Kein schwerfälliger Instanzenweg
Nachteile	
– Langer Dienstweg – Evtl. Informationsverfälschung auf den langen Dienstwegen – Überlastung der Führungskräfte (alle Informations- und Entscheidungswege laufen über die Führungskraft) – Abhängigkeiten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden – Erschwerte Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden	– Keine klaren Kompetenzabgrenzungen und Verantwortungsbereiche – Schwierige Fehlerzuweisung – Einheitliche Umsetzung der Unternehmerziele wird erschwert – Konfliktpotential durch Mehrfachunterstellung (welcher Auftrag hat Priorität)

Tabelle 3: Vor- und Nachteile des Einlinien- und Mehrliniensystems
(nach dem Online Lehrbuch der Uni Erlangen, Autor unbekannt)

Stabliniensystem

Beim Stabliniensystem ordnet man den einzelnen Stellen der Linie so genannte Stabstellen (Stäbe) zu. Nach Bea/Göbel (2006: S. 312) dient das Einliniensystem als Grundgerüst für das Stabliniensystem. Stabstellen nehmen unterstützende Funktionen wahr und haben lediglich beratende Funktion und keine Weisungsbefugnisse. Die Stäbe sind für grundlegende Probleme zuständig und sollen die Instanzen entlasten, indem sie die anstehenden Entscheidungen vorbereiten. Stäbe können auf verschiedenen Leitungsebenen eingesetzt werden.

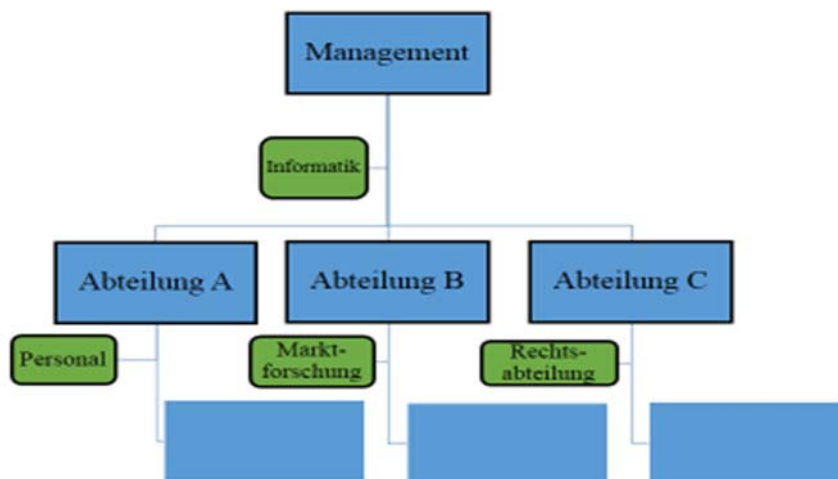


Abbildung 2: Das Stabliniensystem als Beispiel grafisch dargestellt

Die Vorteile des Stabliniensystems finden sich vor allem in der Entlastung der Linienvorgesetzten, in der sorgfältigen Entscheidungsvorbereitung und in den Synergieeffekten durch das Stabs- und Linienwissen. Als Nachteil gilt die Gefahr eines „Stabs-Wasserkopfes“, im Konfliktpotential zwischen Stab und Linie und in der informellen Macht der Stabsstellen durch Informationsvorsprung (Stäbe wählen die Information aus, nicht die Entscheidungsträger). Ebenfalls kann passieren, dass die Linie die Ideen der Stabsabteilungen nicht umsetzt.

2.2.2 Die divisionale Organisation

Eine divisionale Organisation ist eine Einlinien- oder Stablinienorganisation die nicht nach Funktionen, sondern nach Objekten untergliedert ist. Bea/Göbel (2006: S. 381) bezeichnet die divisionale Organisation auch als Geschäftsbereichsorganisation, Spartenorganisation oder Objektorganisation. Die einzelnen Geschäftsbereiche werden häufig als Profitcenter mit eigener Gewinnverantwortung geführt. Sie sind dann für das operative Geschäft selbst verantwortlich und somit relativ selbstständig. Die Unternehmensleitung kümmert sich um die strategischen Entscheidungen und um die Koordination der einzelnen Sparten.

Eine divisionale Organisationsstruktur findet man vor allem bei Unternehmen mit einem diversifizierten Produktangebot.

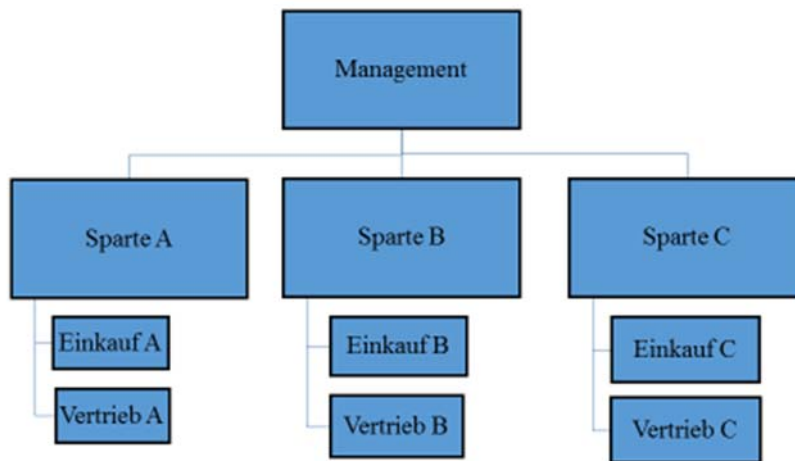


Abbildung 3: Divisionale Organisation

Eine besondere Form der divisionalen Organisation ist die Regionalorganisation (Bea/Göbel 2006: S. 382). Eine derartige Regionalorganisation erlaubt eine stärkere Ausrichtung der Unternehmenspolitik an den spezifischen Anforderungen einzelner Marktsegmente.

Vorteile	Nachteile
– Entlastung des Managements durch die Leiter der Sparten von operativen Aufgaben, Konzentration auf Strategiefindung und Politikgestaltung – Bessere Koordination und schnellere Entscheidungen in den Sparten – Geringer horizontaler Koordinationsbedarf über die Sparten hinweg – Ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung – Hohe Flexibilität / Anpassungsfähigkeit	– Entwicklung von Spartendenken (Spartenziele werden über die Unternehmierziele gesetzt) – Gefahr von zu weit reichender Verselbstständigung der Sparte („Divisionsegoismus“) – Vernachlässigung übergeordneter Gesichtspunkte und ungenügende Nutzung von Verbundeffekten – Zusammenarbeit zwischen Zentralfunktionen und Sparten kann schwierig sein

– Besseres Kostenbewusstsein durch Transparenz in der Gesamtinstitution – Verbesserte Bürger-, Kunden- und Marktnähe – Spezifische Ausrichtung auf die relevanten Märkte und Wettbewerbsstrategien – Übersichtlicher und leicht zu steuern als kompletter Grossbetrieb – Neue objektorientierte Teilsysteme können bei ausreichendem Geschäftsvolumen geschaffen werden – Bessere Entwicklung von Nachwuchsführungskräften – Reorganisationen sind ohne Anpassung der Gesamtorganisation möglich – Organisatorische Anpassungen wirken sich primär auf Sparten aus – Fehlbesetzungen treffen nur Sparte – Eigene Gewinnverantwortung der Sparten möglich (dadurch grössere Motivation für die Spartenleiter)	- und erfordert hohe Kooperationsbereitschaft – Konkurrenzkämpfe zwischen den einzelnen Sparten (z.B. bei der Ressourcenverteilung) – Doppelspurigkeiten bei Funktionen, die in mehreren Divisionen wahrgenommen werden – Verzicht auf Synergieeffekte (Abteilungen mehrfach vorhanden) – Richtlinienkompetenzen der Zentralbereiche können Kongruenz der Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungszuteilung für Spartenleiter beeinträchtigen – Hoher Personalbedarf und Bedarf an Führungskräften
---	---

Tabelle 4: Vor-Nachteile der divisionalen Organisation
(vgl. Thom/Ritz 2008: S 274)

2.2.3 Die Matrixorganisation

Die Matrixorganisation stellt ein zweidimensionales Organisationsmodell dar und ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet: Mehrdimensionalität, Mehrliniensystem und Dezentralisation (vgl. Bea/Göbel 2006: S. 395 ff). Die Zweidimensionalität entsteht durch die Überlagerung eines vertikalen und eines horizontalen Leistungssystems (vgl. Thom/Ritz 2008: S. 281 ff). Die Matrixorganisation ist koordinationsaufwändig, fördert jedoch die Selbstregulierung von Problemen zwischen den horizontalen und vertikalen Dimensionen. Dies erfordert eine hohe Konfliktaustragungsbereitschaft bei den betroffenen Personen und die Entwicklung von entsprechenden Sozialkompetenzen für eine konfliktträchtige, aber produktive Zusammenarbeit zwischen den Instanzen.

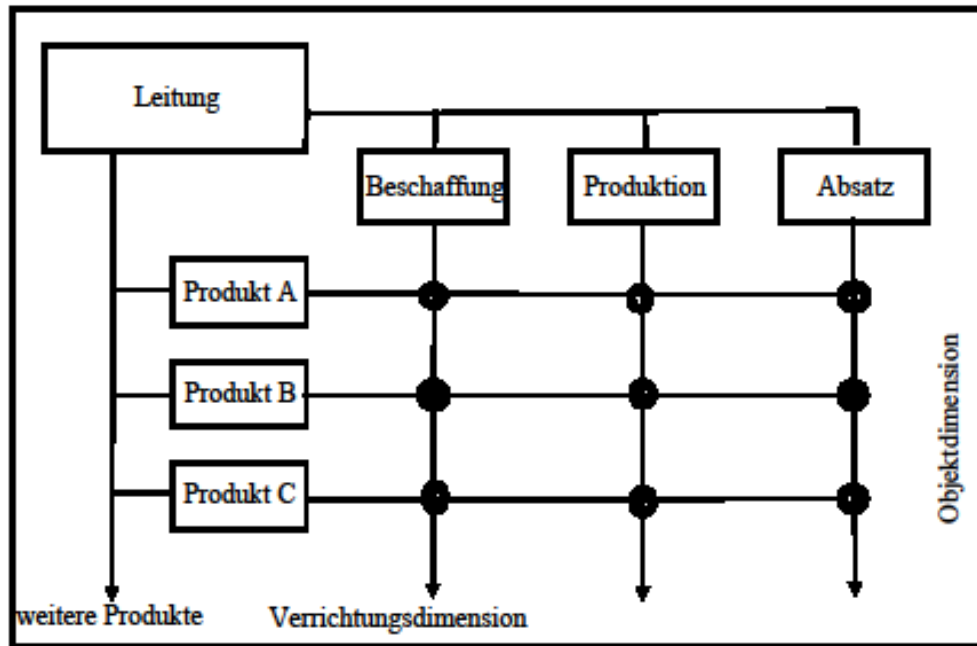


Abbildung 4: Matrixorganisation

Matrixstrukturen eignen sich bei abgrenzbaren Produktbereichen, die aber auf gemeinsame Ressourcen zurückgreifen sowie bei einer Organisationsumwelt, die sich in den relevanten Umweltsegmenten häufig und stark ändert. Eine effiziente Koordination der Matrixpartner erfordert eine sehr transparente und offene Informationskultur, damit keine Informationsasymmetrien zwischen Objekt- und Verrichtungsdimensionen entstehen.

Nach Thom/Ritz (2008: S. 283) stellt die Einführung von Matrixstrukturen eine grosse Herausforderung dar. Vor einem solchen Schritt sollten die erforderlichen Kompetenzen analysiert und über ein vorausgehendes Organisations- und Teamentwicklungsprogramm vermittelt werden.

Die wesentlichen Vor- und Nachteile der Matrixorganisation sind in der folgenden Tabelle enthalten (Thom/Ritz, 2008: S. 284).

Vorteile	Nachteile
– Umfassende Problemlösung unter Berücksichtigung unterschiedlicher Standpunkte – Erhöhung der Wahrscheinlichkeit von kreativen und innovativen Lösungen – Kürzere und direktere Kommunikationswege – Flexible Anpassungsfähigkeit an die Kunden- und Wettbewerbserfordernisse, ohne dass die Grundstruktur modifiziert werden muss	– Gefahr von Kompetenzkonflikten und Machtkämpfen aufgrund schwieriger Kompetenzabgrenzung – Hohe Informationsverarbeitungskapazität erforderlich – Gefahr von widersprüchlichen oder eindimensionalen Weisungen – Gefahr von langwierigen Entscheidungsprozessen wegen der zahlreichen Schnittstellen

– Vielfältige Möglichkeiten der Personalentwicklung; guter Nährboden für Durchlässigkeit und innerbetriebliche Mobilität – Förderung von Teamentscheidungen und Mitarbeiterpartizipation – Entlastung der obersten Leitung durch Entscheidungsdelegation auf Matrixpartner – Nutzung von Spezialistenwissen – Förderung der Sachkompetenz im Gegensatz zur formalen Autorität – Erweiterung der Perspektive auf zwei Leistungsprinzipien – Durch Gesamtperspektive bessere Sensibilisierung für externe Veränderungen und interne Veränderungsmöglichkeiten – Kundenbezug ohne Effizienzeinbusse – Gesamtoptimierung der Nutzung gemeinsamer Ressourcen – Leistungssteigerung durch inhärenten Zwang Probleme offenzulegen – Innovationsfähigkeit durch Mehrperspektivität	– Bürokratisierungstendenzen durch komplexe Organisationsform und formalisierte Absicherung für Konfliktsituationen – Gefahr der Verantwortungsabschiebung bei Fehlentscheidungen und Misserfolgen; Fehler können auf beide Dimensionen zurückwirken – Grosser Bedarf an qualifizierten Führungskräften – Hohe Anforderungen an Organisationsmitglieder – Intransparenz durch Dualorganisation, Abläufe werden verkompliziert – Verzögerung von Entscheidungen durch Zwang zu Konsens (zeitaufwendig und frustrierend)
--	---

Tabelle 5: Vor- und Nachteile der Matrixorganisation

2.2.4 Die Prozessorganisation

Nach Thom/Ritz (2008, S. 284) rückt die Prozessorganisation die lange Zeit in den Hintergrund gedrängte Ablauforganisation ins Zentrum der organisatorischen Gestaltung. Im Vergleich zu den bisherigen Strukturierungsalternativen fällt auf, dass die Prozessorganisation die Lieferanten und die Leistungsabnehmer in das Organigramm integriert und konsequent eine Orientierung nach beiden Seiten vorsieht.

Bea/Göbel (2002, S. 413 ff) definiert die Prozessorganisation als Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Nutzer. Unter einem Prozess verstehen sie eine zusammenhängende Folge von Tätigkeiten, die einen Kundennutzen erzeugen. Die Prozessorganisation ist eine Ablauforganisation, die die zeitliche und mengenmässige Strukturierung der zur Aufgabenerfüllung des Unternehmens erforderlichen Arbeits- und Bewegungsvorgänge beschreibt.

Mit dem Begriff „Prozess“ werden häufig folgende Gedankenverbindungen hergestellt:

- dynamisch, fliegend
- ganzheitlich, integriert
- horizontal und
- kundenorientiert

Ein Prozess erstreckt sich über einen Zeitraum mit einem definierenden Anfang und Ende. Innerhalb dieses Zeitraums findet eine Veränderung statt, d.h. am Ende des Prozesses steht ein anderes Produkt als am Anfang. Der Prozess umfasst diese dynamische Entwicklung eines Produktes, einer Dienstleistung; produktionstechnisch ausgedrückt die Transformation von Input zu Output durch eine Folge von Aktivitäten.

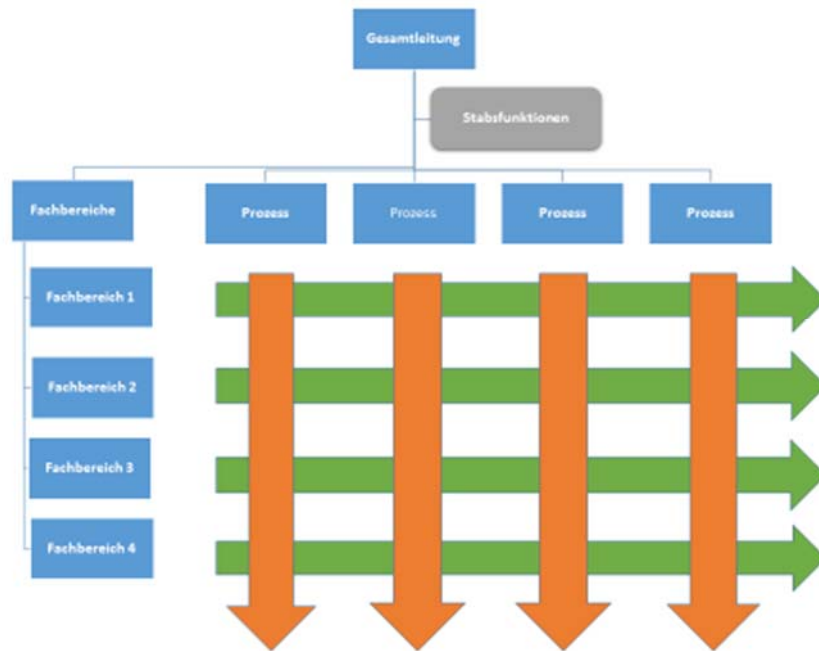


Abbildung 5: Prozessorganisation

Die wesentlichen Vor- und Nachteile einer Prozessorganisation sind in der nachfolgenden Tabelle enthalten (Thom/Ritz 2008, S. 295).

Vorteile	Nachteile
– Schnellere Leistungsprozesse, Verfahrensbeschleunigung durch Überwindung der Funktionsdominanz und Reduktion der Liegezeiten bei Verwaltungstätigkeiten – Verminderung von Schnittstellen – Komplexitätsreduktion durch Begrenzung auf einige wenige Kernprozesse – Strategie- und Kundenausrichtung – Erhöhung der Innovationsfähigkeit durch Integration der Kundenperspektive – Kostensenkung durch Konzentration auf Kernaktivitäten und Auslagerung, Elimination nicht wertschöpfungsrelevanter Sekundärprozesse	– Vernachlässigung der permanenten Förderung von Spezialistenwissen und -fähigkeiten – Gefahr einer Überstrapazierung der Kundenorientierung im Gegensatz zur Ressourcenorientierung im staatlichen Bereich – Gefahr der „Doppelbearbeitung“ von Kunden durch unterschiedliche Prozess-Owner – Überadministration bei der Optimierung von Prozessen bis ins letzte Detail – Zu starke Hierarchieverflachung kann zu Konflikten führen – Gefahr der Prozessorientierung ohne konsequente Übernahme der Teamstruktur

– Qualitätsverbesserung durch Integration der Kundenperspektive	
---	--

Tabelle 6: Vor- und Nachteile der Prozessorganisation

2.3 Kriterien für eine effektive Organisation

Jede Organisation ist auf spezifische Ziele ausgerichtet. Nach Bea/Göbel (2007: Seite 11/12) müssen die Ziele definiert sein, um Alternativen der Organisationsgestaltung bewerten und damit auswählen zu können. Sie unterscheiden zwischen Unternehmen, die Non-Profit-Organisation sind, bei denen die Bereitstellung eines Leistungsprogrammes im Vordergrund steht. Beispiele dafür sind Museen, Genossenschaften, Stiftungen, Schulen, oder die Unternehmen dienen den Interessen von Stakeholdern. Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die Ansprüche auf das Unternehmen machen können u.a. Kunden, Lieferanten, Arbeitnehmer, Aktionäre, Öffentlichkeit.

Die klassischen Anforderungen an leistungswirksame Organisationsstrukturen werden durch Thom/Wenger (2010: S. 32) anhand von Effizienzkriterien beurteilt. Sie sollten

- die grundlegenden Effizienzkategorien berücksichtigen,
- sich auf die interessierenden Aspekte beziehen,
- in praktischen Bewertungsvorgängen verwendbar sein
- und die Unterschiede zwischen den verschiedenen Alternativen deutlich aufzeigen.

Der folgende Kriterienkatalog nach Thom/Wenger (2010: S. 33) bietet eine gute Hilfestellung.

Nr.	Effizienzkriterien	Unterkriterien
1	Zielorientierung der Organisation	– Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben – Einhaltung des Kongruenzprinzips – Aufgabenerfüllung: - o Sach-/problemnah, zielbezogen
2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes	– Aufwandsgünstige Gliederungstiefe – Aufwandsgünstige Gliederungsbreite – Optimierte Anzahl, Art und Ebene von Schnittstellen mit Kooperationsnotwendigkeit, angepasste horizontale Koordinations-einrichtungen
3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	– Für Zeitbedarf und Problemlösungsumsicht gleichermassen günstige Zahl beteiligter Aktionseinheiten – Eindeutige Regeln zur Prioritätensetzung und zielbezogenen Konfliktlösungen
4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	– Fähigkeit zur anforderungsgerechten, friktionsarmen Aktion und Reaktion auf Änderungen

		– Optimaler Zentralisationsgrad von Aktions- und Reaktionsentscheidungen – Angemessene Offenheit der Primärstrukturen für sekundäre und temporäre Ergänzungsstrukturen
5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz)	– Einfache ebene-, bereichs- und funktionsübergreifende Informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten – Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität) – Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotentiale
6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	– Abschliessend, ganzheitlich-integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems – Eindeutigkeit der personellen Zuordnung – Günstige stellenbezogene Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte – Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessenen Fehlertoleranzen

Tabelle 7: Effizienzkriterien
nach Thom/Wenger (210: S. 33)

Die Effizienzkriterien mit ihren Unterkriterien in Tabelle 7 bilden die Basis für die Beurteilung in den Kapiteln 3.2 Auswahl einer geeigneten Aufbaustruktur und 3.3 Bewertung der Alternativen.

2.4 Spezifika im Rahmen einer staatlichen Fusion

Bei einer staatlichen Fusion, wie es im vorliegenden Fall bei der Fusion von drei Schulen in ein Bildungszentrum vorliegt, gibt es Unterschiede zu einer Fusion in der Privatwirtschaft. So wird zwischen den Fusionspartnern kein Fusionsvertrag erstellt. Anstelle des Fusionsvertrages wird als Entscheidungsgrundlage für den Regierungsrat ein Vortrag zu diesem Geschäft geschrieben, da Auflösungen von Schulstandorten in der Entscheidungsbefugnis des Regierungsrates liegen.

2.4.1 Gesetzliche Grundlagen

Bundesgesetze

Unter dem Begriff Fusion versteht man eine Verschmelzung von bisher selbstständigen Unternehmen, Organisationen oder Gesellschaften zu einer neuen rechtlich-wirtschaftlichen Einheit. Die gesetzlichen Grundlagen für Fusionen gibt das Bundesgesetz über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung, das Fusionsgesetz (FusG). Im Artikel 1 dieses Gesetzes wird die Anpassung der rechtlichen Strukturen von Kapitalgesellschaften, Genossenschaften, Vereinen, Stiftungen und Einzelunternehmen im Zusammenhang mit Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung geregelt (Fusionsgesetz, FusG vom 3.10.2003). Grundsätzlich sind 2 Grundformen von Fusionen möglich. Die Absorptionsfusion besteht dann, wenn die eine Gesellschaft die andere übernimmt. Wenn sich zwei Gesellschaften zu einer neuen Gesellschaft zusammenschließen, dann spricht man von einer Kombinationsfusion (FusG Artikel 3).

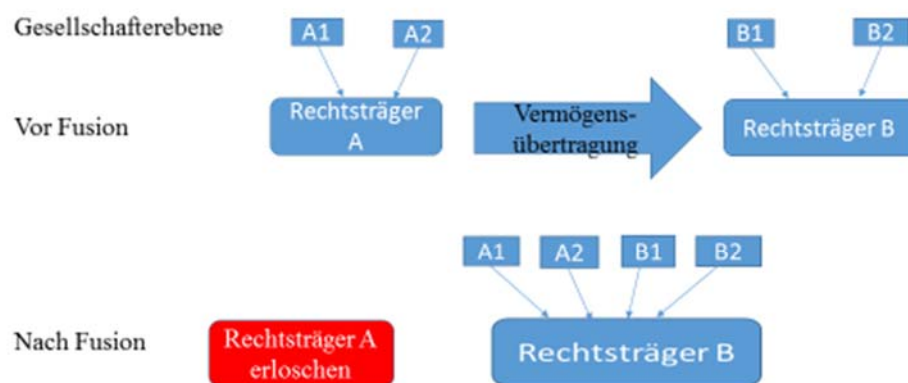


Abbildung 6: grafische Darstellung einer Absorptionsfusion
(eigene Darstellung in Anlehnung an <http://de.wikipedia.org/wiki/Umwandlungsrecht>)

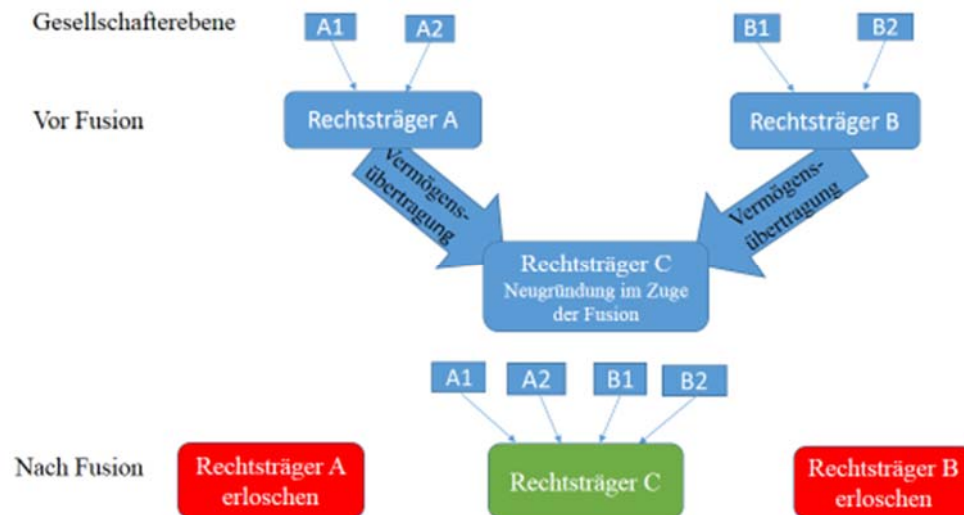


Abbildung 7: grafische Darstellung einer Kombinationsfusion
(eigene Darstellung in Anlehnung an <http://de.wikipedia.org/wiki/Umwandlungsrecht>)

Kantonale Rechtsgrundlagen

Bei kantonalen Schulen, die fusionieren, gelten andere Bestimmungen und gesetzliche Grundlagen, weil der Regierungsrat für die Aufhebung und Gründung von Schulstandorten zuständig ist. Die folgenden gesetzlichen Bestimmungen sind bei Fusionen von kantonalen Schulen im Kanton Bern von Bedeutung:

- Gesetz vom 14. Juni 2005 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung (BerG; BSG 435.11) Art. 16 Abs. 3 und Art. 35 Abs. 2 und Art. 51
- Verordnung vom 9. November 2005 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung (BerV; BSG 435.111), Art. 34 Abs. 2
- Direktionsverordnung vom 6. April 2006 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung (BerDV; BSG 435.111.1), Art. 9
- Gesetz vom 26. März 2002 über die Steuerung von Finanzen und Leistungen (FLV; BSG 621.1) Art. 136 ff.
- Verordnung vom 3. Dezember 2003 über die Steuerung von Finanzen und Leistungen (FLV; BSG 621.1), Art. 136 ff.
- Verordnung vom 18. Oktober 1995 über die Organisation und Aufgaben der Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion (OrV BVE; BSG 152.221.191), Art. 14

2.4.2 Fusionsvortrag

Für den Regierungsratsbeschluss vom 23. April 2014 mit dem Titel: „Zusammenschluss der privaten Kaufmännischen Berufsschule Emmental mit der Kantonalen Berufsfachschule Emmental zum Bildungszentrum Emme und Angliederung der Kantonalen Gartenbauschule Oeschberg an das Bildungszentrum Emme. Mehrjähriger Verpflichtungskredit für Mietzins-

und Nebenkosten“ musste ein Vortrag geschrieben werden. Dieser ist in zwei Geschäftsfelder gegliedert. Unter Punkt 3 ist der Zusammenschluss der privaten Kaufmännischen Berufsschule Emmental mit der Kantonalen Berufsfachschule Emmental zum neuen Bildungszentrum Emme und unter Punkt 4 ist die Aufhebung der Kantonalen Gartenbauschule Oeschberg und Angliederung in das Bildungszentrum Emme beschrieben. Diese Zweiteilung wurde vorgenommen, damit die Regierung die beiden Geschäfte getrennt behandeln und entscheiden konnte. Die Regierung befürchtete politischen Widerstand von der Organisation der Arbeitswelt (OdA) der Gärtner bei der Aufhebung der Kantonalen Gartenbauschule Oeschberg, wollte aber die Fusion der beiden anderen Schulen nicht gefährden. Die Befürchtung war aber unberechtigt. Die beiden im Vortrag beschriebenen Vorhaben wurden beide an der Regierungsratssitzung vom 23. April 2014 angenommen. Dieser Entscheid ist die Grundlage für das Projektteam, nun die Fusion zum Bildungszentrum Emme voranzutreiben und eine geeignete Aufbauorganisation zu entwickeln.

2.4.3 Schulreglement

In der Verordnung über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung (BerV) ist in Artikel 38 geregelt, dass die Schulleitung aller Berufsfachschulen des Kantons Bern ein Schulreglement erstellen muss. Dieses regelt insbesondere

- a die Organisationsstruktur,
- b die Einsetzung beratender Organe,
- c die Aufgaben, Kompetenzen und die Zusammensetzung des Schulrats,
- d die Aufgaben, Kompetenzen und die Zusammensetzung der Schulleitung und der Abteilungsleitungen im Rahmen der kantonalen Bestimmungen,
- e die Aufgaben und Kompetenzen der Lehrkräfte und des administrativen und technischen Personals,
- f die Organisation der Lehrkräfte,
- g die Mitsprache der Lehrkräfte und der Lernenden sowie
- h das Qualitätsmanagement und die Qualitätsentwicklung,
- i den Erlass weiterer Reglemente.

Das Schulreglement wird von der Erziehungsdirektion genehmigt.

Das Schulreglement des Bildungszentrums Emme ist nach dieser Vorgabe aufgebaut und wurde im Strukturprozess entwickelt, deshalb ist es noch nicht unterschrieben. Es ist als Anhang dieser Arbeit beigelegt. Das Organigramm ist Bestandteil des Schulreglementes.

3 Auswahl einer Aufbauorganisation im Rahmen der Fusion zum Bildungszentrum Emme

Das Projektteam hat sich folgende Zielsetzung für die zukünftige Aufbauorganisation gestellt:

- Das bzemme verfügt über eine konsolidierte Strukturvorstellung zur Bearbeitung der Teilprojekte im Rahmen der Zusammenführung.
- Die Struktur ist geeignet, dem bzemme eine zukunftsorientierte Ausgangslage zu verschaffen.
- Die Struktur ist geeignet, den Leitungsteammitgliedern eine Perspektive zu geben.
- Die Struktur schränkt den Handlungsspielraum der ab 1.8.2014 eingesetzten Gesamtleitung nicht unnötig ein.

3.1 Fusionsprojekt mit den 10 Teilprojekten

Projektauftrag mit Beginn am 6.12.2011:

Die Erziehungsdirektion des Kantons Bern vertreten durch das Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA), Kasernenstrasse 27, 3000 Bern 22 formulierte einen Projektauftrag. Darin setzte es einen Steuerungsausschuss (SA) und ein Projektteam ein. Mitglieder des Steuerungsausschusses sind:

von Burg Thomas (MBA, Leitung)

Hänsenberger Irène (bfe)

Haussener Christian (bfe)

Rothenbühler Hansrudolf (kbse)

Dummermuth Marc (kbse)

Oberhänsli Madeleine (vbe)

Das Projektteam setzt sich aus folgenden Personen zusammen:

Flückiger Stefan (kbse, Leitung bis 31.7.2013)

Schüpbach Samuel (bfe, Leitung StV. Leitung von 1.8.2013 bis 31.1.2014)

Stalder Christian (bfe)

Guggisberg Bernhard (bfe)

Frey Jürg (bfe)

Sollberger Bruno (bfe)

Jutzi Arno (kbse)

Bärtschi Daniela (kbse)

Wullimann Thomas (kbse, Leitung ab 1.2.2014)

Ausgangslage (Formulierung vom 6.12.2011)

Der Regierungsrat hat entschieden, dass die bfe und die kbse per 1.8.2014 in das neu zu gründende Bildungszentrum Emme zusammengeführt werden sollen und dass die kbse kantonalisiert wird. Die Schulen haben den Auftrag erhalten, Vorkehrungen zu treffen, damit die Erreichung dieses Zieles sichergestellt ist.

Der Steuerungsausschuss beschloss, die Vorarbeiten ab sofort dem Projektteam in Auftrag zu geben. Die Schulen sollen bis zum 30. Juli 2013 sämtliche notwendigen Arbeiten treffen, so dass im Zeitraum vom 1.8.2013 bis am 30.7.2014 eine Testphase stattfinden kann.

Ziel

Das Bildungszentrum Emme (bestehend aus den Berufsfeldern bfe und kbse) ist ab dem 1.8.2014 ohne Einschränkung operativ.

Es besteht ein gemeinsames Führungsverständnis zur Leitung des Bildungszentrums Emme. Die Gesamtleitung stellt sicher, dass das Bildungszentrum Emme am 1.8.2014 als konsolidierte Bildungsinstitution startet.

Externe Aufträge

Begleitung und Beratung durch Matul in Bezug auf die systemischen Aspekte der Zusammenführung.

Einflüsse auf den Projektauftrag

Während dem gesamten Projektauftrag gab es zwei grosse Ereignisse, die den ganzen Prozess massiv beeinflussten: Zum einen stieg der Projektleiter und Rektor der kbse, Stefan Flückiger, auf den 30.7.2013 aus, weil er sich beruflich verändern wollte. Das MBA entschied, dass eine Nachfolge erst auf den 1.2.2014 erfolgen soll. Dadurch wurde das Projektteam ad interim durch Samuel Schüpbach geleitet. Daniela Bärtschi und Arno Jutzi übernahmen für ein halbes Jahr die Schulleitung der kbse. Zum Zweiten entschied der Grosse Rat in der Novembersession, dass aus Spargründen die Gartenbauschule Oeschberg ebenfalls in das Bildungszentrum Emme integriert werden soll. Der definitive Entscheid mit einem Regierungsratsentscheid wurde dann am 23. April 2014 gefällt. Durch diese Einflüsse konnte die vorgesehene Testphase vom 1.8.2013 bis 30.7.2014 nicht durchgeführt werden. Die Projektarbeiten wurden demzufolge um fast ein Jahr verzögert. Trotzdem konnte der Endtermin, am 1.8.2014 operativ zu starten, eingehalten werden.

Die zehn Teilprojekte

Der ganze Zusammenführungsprozess gliederte das Leitungsteam in 10 Teilprojekte:

- a) Teilprojekt Struktur
- b) Teilprojekt Strategie
- c) Teilprojekt Gesamtleitung
- d) Teilprojekt Verwaltung
- e) Teilprojekt Finanzen
- f) Teilprojekt Infrastruktur
- g) Teilprojekt IT (Informatik)

- h) Teilprojekt QM (Qualitätsmanagement)
- i) Teilprojekt Weiterbildung
- j) Teilprojekt CI/CD (corporate identity/corporate design)

In dieser Projektarbeit sollen insbesondere die organisatorischen Fragen einer Fusion beleuchtet werden. Deshalb werden nur diejenigen Teilprojekte näher beleuchtet die sich intensiv mit diesen Fragen befasst haben. Diese sind im Besonderen die Teilprojekte Struktur, Strategie und Gesamtleitung.

3.2 Auswahl einer geeigneten Aufbaustruktur

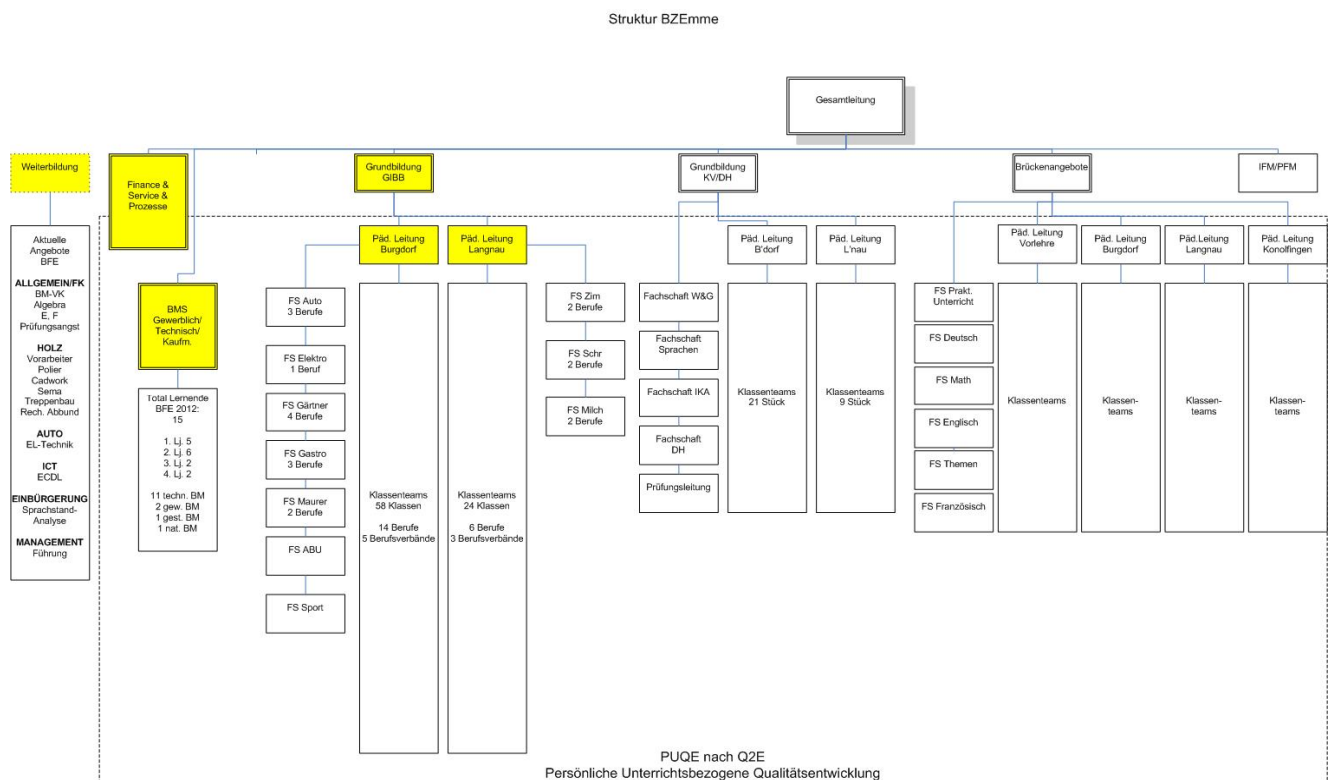
Anhand der aufgeführten Theorien und unter Berücksichtigung der bestehenden Strukturen der drei Schulen Berufsfachschule Emmental, kaufmännische Berufsschule Emmental und Gartenbauschule Oeschberg werden verschiedene Varianten für eine geeignete Organisationsform anhand der Effizienzkriterien nach Thom/Wenger (2010) geprüft und einander gegenübergestellt.

Variante 1:

Die Variante 1 sieht 6 Abteilungen vor und ist in 3 Hierarchiestufen gegliedert (Gesamtleitung, Abteilungsleitung, pädagogische Leitung an den Standorten). In dieser Variante fehlt die Gartenbauschule Oeschberg, weil sie vor dem Entscheid, dass die GSO integriert werden soll, entwickelt wurde. Sie lehnt sich an die divisionale Organisationsstruktur an, mit Ausnahme der Abteilung Finance & Service & Prozesse sowie der Abteilung IFM/PFM (individuelle Fördermassnahmen), die funktional organisiert sind.

Die Weiterbildung ist durch eine private Organisation geführt, deshalb ist sie nicht im Organigramm eingegliedert.

Die Schulleitung setzt sich aus der Gesamtleitung und den Abteilungsleitungen der Abteilungen Finance & Service & Prozesse, BMS Gewerblich/Technisch/Kaufmännisch, Grundbildung GIBB, Grundbildung KV/DH und dem Brückenangebot zusammen. Sie besteht aus sechs Personen.



Variante 2:

Die Variante 2 sieht 7 Abteilungen vor. Im Gegensatz zur Variante 1 wird die Abteilung GIBB in zwei Abteilungen gegliedert (Abteilung DL/Gewerbe/Technik und in eine Abteilung Holz/Milch). Die Weiterbildung wird als Abteilung integriert und nicht als private Stiftung oder Verein geführt. Die gelb markierten Organisationseinheiten heben die Unterschiede zwischen den beiden Varianten 1 und 2 hervor.

Auch die Variante zwei lehnt sich an die divisionale Strukturform an. Die Schulleitung setzt sich aus der Gesamtleitung und den Abteilungsleitungen BMS, DL/Gewerbe/Technik, Holz/Milch, KV, Brückenangebote, Finance/Service/QS/Prozesse/IFM und der Abteilung Weiterbildung zusammen, insgesamt aus acht Personen.

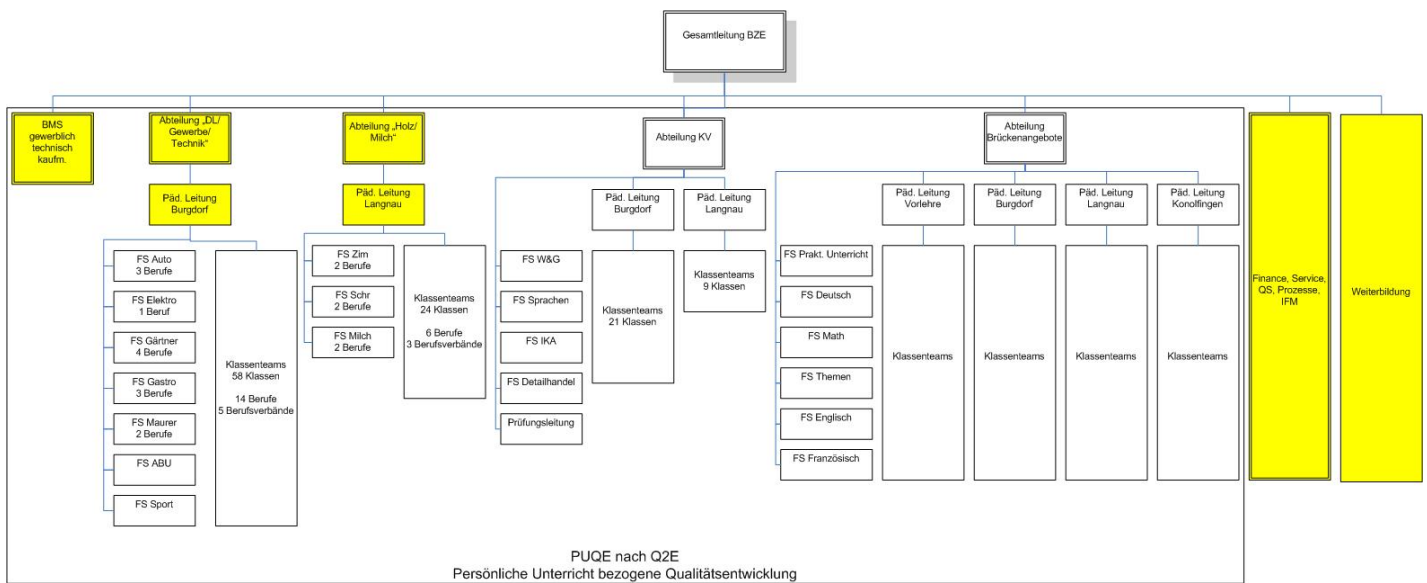
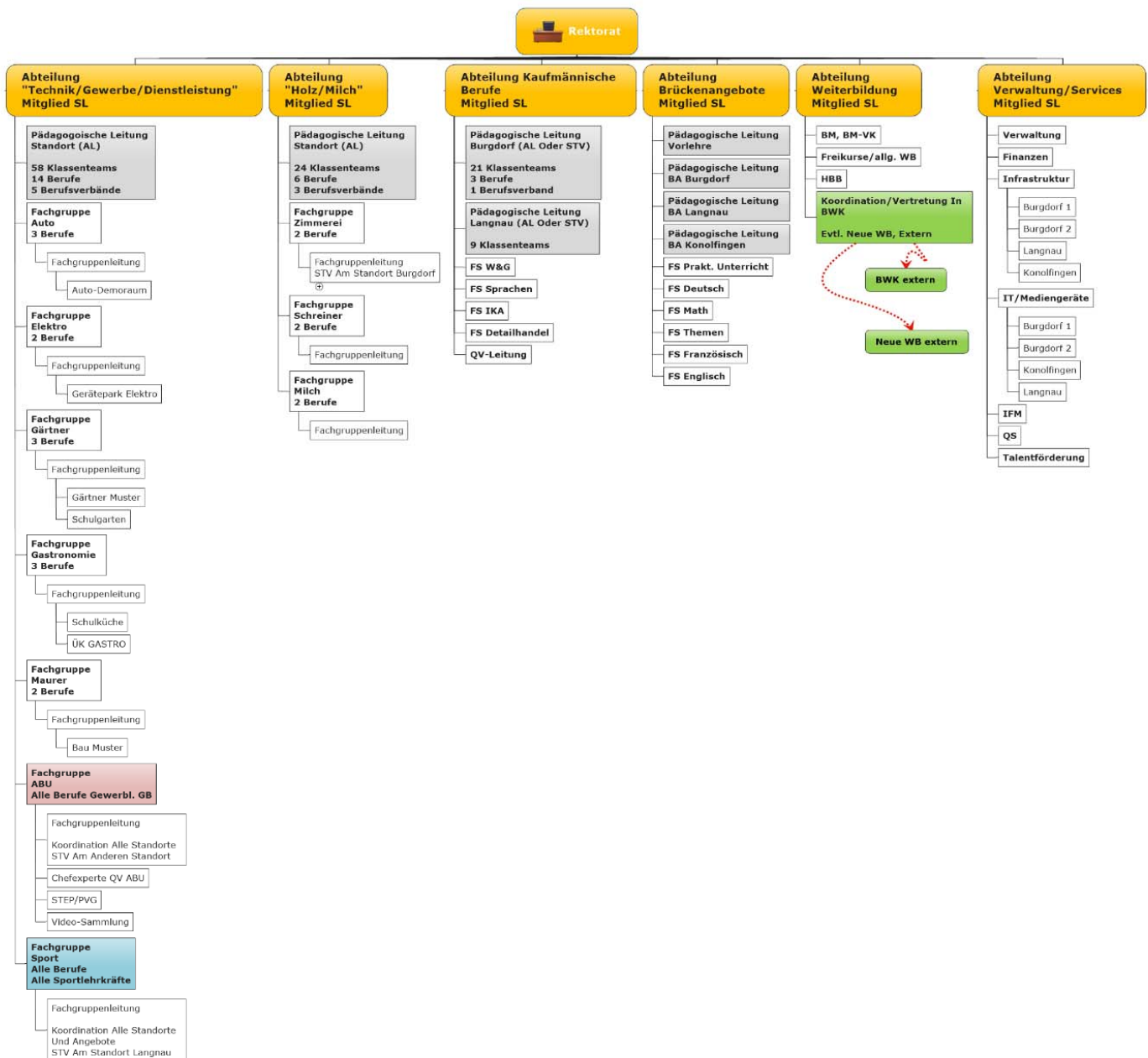


Abbildung 9: Variante 2 Struktur bzemme

Variante 3:

Die Variante drei führt 6 Abteilungen. Die Abteilungsleitungen bilden zusammen mit dem Rektorat die Schulleitung, (gelb hinterlegt). Die pädagogischen Leitungen an den Standorten sind den Fachgruppen gleichgestellt. In der Abteilung Weiterbildung wird die Koordination mit der privat organisierten beruflichen Weiterbildungskurse (BWK) dargestellt (grün hinterlegt). Eine selbstständige Abteilung BMS gibt es nicht mehr. Die Vorkurse für die BMS und die BMS 2 sind in die Abteilung Weiterbildung integriert.

**Abbildung 10:** Variante 3 Struktur bzemme

Variante 4:

Die Variante 4 ist in sechs Abteilungen gegliedert. Jede Abteilung ist in Fachgruppen gegliedert. Als neue Abteilung ist die Gartenbauschule Oeschberg dazugekommen. Der Entscheid, die Gartenbauschule Oeschberg in das Bildungszentrum Emme zu integrieren, wurde vom Regierungsrat am 23. April 2014 beschlossen. Die Varianten 1 bis 3 wurden vor diesem Entscheid entworfen. Neu bei dieser Variante ist die Darstellung mit Stabstellen von übergeordneten Themenkreisen, wie Qualitätsmanagement und IFM/Talentförderung (grün markiert). Ebenfalls werden die Verwaltung/Finanzen als Stabstelle geführt. Die Schulleitung besteht aus der Gesamtleitung, den Abteilungsleitungen und dem Verwalter (blau). Die beruflichen Weiterbildungskurse (BWK), die als Verein geführt werden, sind als losgelöstes Kästchen dargestellt.

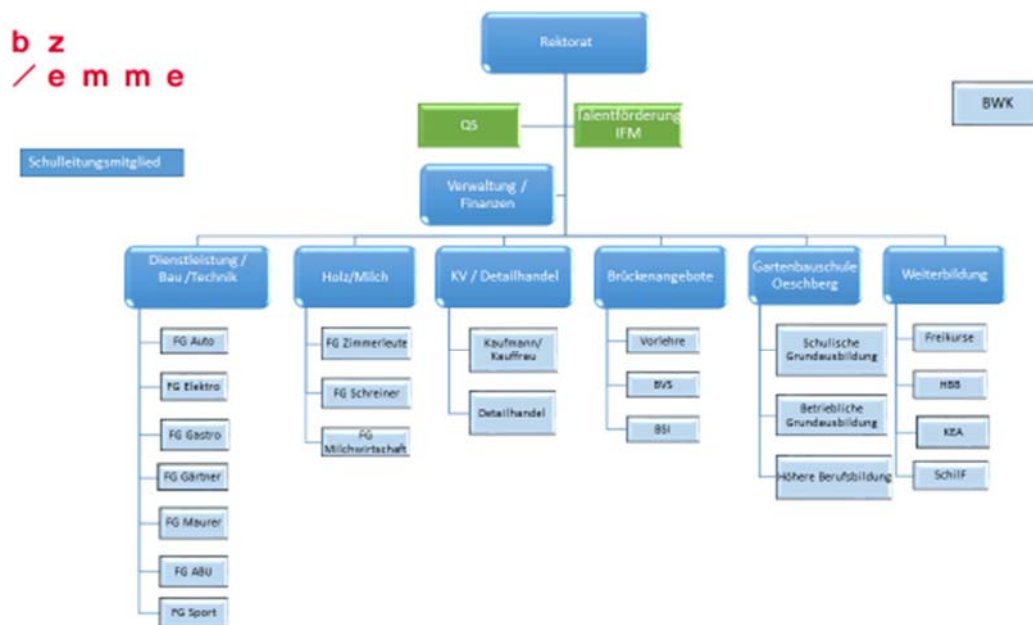


Abbildung 11: Variante 4 Struktur bzemme

3.3 Bewertung der Alternativen

Bewertung Variante 1 nach den Effizienzkriterien von Thom/Wenger (2010)

Nr.	Effizienzkriterien	Beurteilung
1	Zielorientierung der Organisation - Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben - Einhaltung des Kongruenzprinzips - Gute Aufgabenerfüllung	Der Zielbezug aller Aufgaben ist gegeben. Das Kongruenzprinzip ist eingehalten Aufgabenerfüllung ist gewährleistet

2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes - Aufwandgünstige Gliederungstiefe - Aufwandgünstige Gliederungsbreite	Durch die pädagogische Leitungen an den verschiedenen Standorten eine aufwandungünstige Situation. Die Weiterbildung ist nicht im Organigramm integriert.
3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse - Zeitbedarf für die Erarbeitung der Problemlösung - Regeln für die Prioritätensetzung - Entscheidungszeiten für die Ressourcennutzung	Durch die Organisation nach den unterschiedlichen Standorten grosser Zeitaufwand für die Problemlösungsfindung. Kann in der Abteilungsleitung gut gesetzt werden. Abstimmungen unter den Abteilungen verzögern die Entscheidungszeiten.
4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation - Fähigkeit zu mittelfristiger Prozessanpassung - Optimaler Zentralisierungsgrad von Aktions- und Reaktionsentscheidungen - Angemessene Offenheit der Primärstrukturen für sekundäre und temporäre Ergänzungsstrukturen	Koordination der Ablauforganisation zwischen Abteilungsleitung und pädagogische Leitung aufwändig. Optimaler Zentralisierungsgrad ist gegeben. Durch die Aufsplittung in pädagogische Leitung und nach Fachgruppen je Abteilung kann die Offenheit eingeschränkt sein.
5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz) - Einfache informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten - Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität)	Horizontal gute Kommunikationsmöglichkeiten, vertikal eher schwieriger, Spartendenken in den Fachschaften. Keine grosse Durchlässigkeit.

	- Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotentiale	Ist gegeben, z.B. in der Abteilung IFM.
6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit - Abschliessende, ganzheitlich-integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems - Eindeutigkeit der personellen Zuordnung - Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz	Die Mischung aus divisional organisierten Abteilungen (Grundbildung GIBB, Grundbildung KV/DH, Brückenangebote) und den eher funktional organisierten Abteilungen (Finance & Service, IFM/PFM) kann problematisch sein. In der Regel gegeben, Ausnahme ist die personelle Zuordnung in der Weiterbildung. Ist gegeben.

Tabelle 8: Bewertung Variante 1**Bewertung Variante 2** nach den Effizienzkriterien von Thom/Wenger (2010)

Nr.	Effizienzkriterien	Beurteilung
1	Zielorientierung der Organisation - Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben - Einhaltung des Kongruenzprinzips - Gute Aufgabenerfüllung	Der Zielbezug aller Aufgaben ist gegeben. Das Kongruenzprinzip ist eingehalten. Aufgabenerfüllung ist gewährleistet.
2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes - Aufwandgünstige Gliederungstiefe - Aufwandgünstige Gliederungsbreite	Durch die pädagogische Leitungen an den verschiedenen Standorten eine aufwandungünstige Situation. Ist gegeben.
3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse - Zeitbedarf für die Erarbeitung der Problemlösung	Durch die Organisation nach den unterschiedlichen Standorten grosser Zeitaufwand für die Problemlösungsfindung.

	- Regeln für die Prioritätensetzung - Entscheidungszeiten für die Ressourcennutzung	Kann in der Abteilungsleitung gut gesetzt werden. Durch die Trennung der Grundbildung GIBB in zwei Berufsfelder (DL/Gewerbe/Technik und Holz/Milch) in eigene Abteilungen verkürzen sich die Entscheidungszeiten für die Ressourcennutzung.
4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation - Fähigkeit zu mittelfristiger Prozessanpassung - Optimaler Zentralisierungsgrad von Aktions- und Reaktionsentscheidungen - Angemessene Offenheit der Primärstrukturen für sekundäre und temporäre Ergänzungsstrukturen	Koordination der Ablauforganisation zwischen Abteilungsleitung und pädagogische Leitung aufwändig. Optimaler Zentralisierungsgrad ist gegeben. Durch die Aufsplittung in pädagogische Leitung und nach Fachgruppen je Abteilung kann die Offenheit eingeschränkt sein.
5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz) - Einfache informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten - Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität) - Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotentiale	Horizontal gute Kommunikationsmöglichkeiten, vertikal eher schwieriger, Spartendenken in den Fachschaften. Keine grosse Durchlässigkeit. In der Abteilung Finance, Service, QS, Prozesse, IFM sind zu viele unterschiedliche Themenkreise zusammengefasst, die eine Bündelung von spezifischem Wissen nicht zulässt.
6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit - Abschliessende, ganzheitlich-integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems - Eindeutigkeit der personellen Zuordnung	In der Abteilung Finance, Service, QS, Prozesse, IFM ist dies nicht möglich. In der Regel gegeben.

	- Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz	Ist gegeben
--	--	-------------

Tabelle 9: Bewertung Variante 2**Bewertung Variante 3** nach den Effizienzkriterien von Thom/Wenger (2010)

Nr.	Effizienzkriterien	Beurteilung
1	Zielorientierung der Organisation - Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben - Einhaltung des Kongruenzprinzips - Gute Aufgabenerfüllung	Der Zielbezug aller Aufgaben ist gegeben. Das Kongruenzprinzip ist eingehalten. Aufgabenerfüllung ist gewährleistet.
2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes - Aufwandgünstige Gliederungstiefe - Aufwandgünstige Gliederungsbreite	Ist gegeben. Ist gegeben.
3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse - Zeitbedarf für die Erarbeitung der Problemlösung - Regeln für die Prioritätensetzung - Entscheidungszeiten für die Ressourcennutzung	Bei führungsstarken Abteilungsleitungen gute Performance möglich. In der Abteilung Weiterbildung grössere Absprachen mit der BWK nötig. Kann in der Abteilungsleitung gut gesetzt werden. In der Abteilung Weiterbildung kann es in der Ressourcennutzung zu Konflikten mit der BWK kommen.
4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation - Fähigkeit zu mittelfristiger Prozessanpassung - Optimaler Zentralisierungsgrad von Aktions- und Reaktionsentscheidungen	Ist gegeben. Optimaler Zentralisierungsgrad ist gegeben.

	- Angemessene Offenheit der Primärstrukturen für sekundäre und temporäre Ergänzungsstrukturen	Entwicklung ist offen und erweiterbar.
5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz) - Einfache informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten - Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität) - Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotentiale	Trifft zu. Fachgruppe ABU und Sport als Beispiel gut möglich. In der Abteilung Verwaltung Service sind zu viele unterschiedliche Themenkreise zusammengefasst, die eine Bündelung von spezifischem Wissen nicht zulässt.
6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit - Abschliessende, ganzheitlich-integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems - Eindeutigkeit der personellen Zuordnung - Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz	In der Abteilung Verwaltung Service ist dies nicht möglich. In der Regel gegeben. Ist gegeben.

Tabelle 10: Bewertung Variante 3

Bewertung Variante 4 nach den Effizienzkriterien von Thom/Wenger (2010)

Nr.	Effizienzkriterien	Beurteilung
1	Zielorientierung der Organisation - Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben - Einhaltung des Kongruenzprinzips - Gute Aufgabenerfüllung	Ist gegeben. Ist gegeben. Ist gegeben.
2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes	Einfache und klare Gliederung.

	- Aufwandgünstige Gliederungstiefe - Aufwandgünstige Gliederungsbreite	Klare Struktur in Fachgruppen. Gute Grösse einer Schulleitung.
3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse - Zeitbedarf für die Erarbeitung der Problemlösung - Regeln für die Prioritätensetzung - Entscheidungszeiten für die Ressourcennutzung	Gute Performance möglich. Kann in der Abteilungsleitung gut gesetzt werden. Gute Performance möglich.
4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation - Fähigkeit zu mittelfristiger Prozessanpassung - Optimaler Zentralisierungsgrad von Aktions- und Reaktionsentscheidungen - Angemessene Offenheit der Primärstrukturen für sekundäre und temporäre Ergänzungsstrukturen	Organisation lässt Prozessanpassungen zu. Durch die Einführung von Stabstellen gelungen. Entwicklung ist offen und erweiterbar.
5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz) - Einfache informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten - Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität) - Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotentiale	Trifft zu. Personelle Mobilität ist möglich. Ist gegeben durch die Gliederung von Fachgruppen.
6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit - Abschliessende, ganzheitlich-integrierte Bearbeitung einer	Ist möglich.

	Aufgabe innerhalb eines Subsystems - Eindeutigkeit der personellen Zuordnung - Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz	Ist gegeben. Ist gegeben.
--	---	----------------------------------

Tabelle 11: Bewertung Variante 4

Zusammenfassende Bewertung der 4 Varianten

Für die Gewichtung der Effizienzkriterien wurde die von Thom/Wenger (2010: 172 ff) publizierte Nutzwertanalyse mit den entsprechenden Werten angewendet. Für die Bewertung wurden Punkte entsprechend der qualitativen Wertung mit einer Skala von 1 – 6 verwendet. Eine detaillierte Beurteilung und Bewertung muss durch die Schulleitung erarbeitet werden. Diese Personen kennen die Organisation mit ihren Zielvorgaben, Aus- und Weiterbildungsangebot der Schule und deren Prozesse.

Nr.	Effizienzkriterium	Gewichtung	Variante 1		Variante 2		Variante 3		Variante 4	
			P	G*P	P	G*P	P	G*P	P	G*P
1	Zielorientierung der Organisation	20	3	60	4	80	4.5	90	5	100
2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes	15	3	45	3	45	4	60	4	60
3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	10	4	40	4	40	5	50	4.5	45
4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	20	4	80	4	80	4	80	5	100
5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz)	20	3	60	3	60	3	60	5	100
6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	15	4	60	4	60	4.5	67.5	4.5	67.5
Total		100		345		365		407.5		472.5

Tabelle 12: Nutzwertanalyse mit Gewichtung und Wertung der Beurteilung

4 Gestaltungsempfehlung zur Umsetzung

Die Beurteilung im Kapitel 3.3 der vier Varianten anhand von Effizienzkriterien, insbesondere der kleinen Auswahl von Unterkriterien favorisiert die Variante 4 mit den Abteilungen Dienstleistungen/Bau/Technik, Holz/Milch, KV/Detailhandel, Brückenangebote, Gartenbauschule Oeschberg und Weiterbildung. Jede Abteilung hat eine identische Struktur und ist in Fachgruppen gegliedert. Die Abteilungsübergreifenden Aufgaben sind in Stabstellen organisiert. Dies gibt einen guten Überblick über die gesamte Organisation des Bildungszentrum Emme. Gegenüber den Varianten 1 bis 3 sind die verschiedenen Standorte im Organigramm in der Variante 4 nicht ersichtlich. Dies könnte zu einer Schwächung einzelner Standorte führen. Die Schulleitung umfasst 7 Mitglieder (die Abteilung Holz/Milch und Weiterbildung wird in Personalunion geführt). Mit dieser Grösse sind Schulleitungsentscheide breit abgestützt, die Entscheidungsfindung kann aufgrund der Grösse etwas träge sein.

Die Variante 4 lehnt sich an das divisionale System mit einer Stablinienorganisation an. Die Theorie besagt, dass Stabstellen unterstützende Funktionen wahrnehmen und lediglich beratende Funktionen und keine Weisungsbefugnisse haben. In der Variante 4 hat der Verwalter und Leiter der Stabstelle Verwaltung/Finanzen einen Sitz in der Schulleitung, damit die Informationen direkt fließen können. Mit dem Sitz in der Schulleitung mit Stimmrecht hat er massgebliches Mitbestimmungsrecht.

Eine weitere nicht kongruente Gegebenheit findet sich in der Abteilung Gartenbauschule Oeschberg und der Abteilung Weiterbildung. Beide führen eine Fachgruppe höhere Berufsbildung. Der Aufbau der Abteilung Gartenbauschule Oeschberg unterscheidet sich von den anderen Abteilungen. Dies ist eine Folge vom politischen Versprechen, dass die Gartenbauschule Oeschberg durch die Integration in das Bildungszentrum Emme ihre Marke GSO behalten kann. Für die Aufbauorganisation des Bildungszentrums Emme ist dies aber nicht nachteilig.

Literaturverzeichnis

Bea F.X & Göbel E. (2006), *Organisation*. Stuttgart: Lucius & Lucius

Capaul R. Seitz H. (2011), *Schulführung und Schulentwicklung, theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis*. Bern: Haupt Verlag

Grossmann R. & Lobnig H. & Scala K. (2007) *Kooperationen im Public Management*. Weinheim und München: Juventa Verlag

Schein E.H. (2003) *Organisationskultur, The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*. (3. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP

Steinmann H., Schreyögg G., Koch J. (2013) *Management, Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte – Funktionen – Fallstudien* (7. Aufl.). Springer Gabler

Thom, N. & Ritz, A. (2008). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Thom, N. & Wenger, P. (2010), *Die optimale Organisationsform, Grundlagen und Handlungsanleitung* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler

Rechtsquellen Bund

Bundesgesetz über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung (Fusionsgesetz, FusG) vom 3. Oktober 2003 (Stand am 1. Januar 2014)

Rechtsquellen Kanton

Gesetz vom 14. Juni 2005 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung (BerG; BSG 435.11)

Verordnung vom 9. November 2005 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung (BerV; BSG 435.111)

Direktionsverordnung vom 6. April 2006 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung (BerDV; BSG 435.111.1)

Gesetz vom 26. März 2002 über die Steuerung von Finanzen und Leistungen (FLV; BSG 621.1)

Verordnung vom 3. Dezember 2003 über die Steuerung von Finanzen und Leistungen (FLV; BSG 621.1)

Verordnung vom 18. Oktober 1995 über die Organisation und Aufgaben der Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion (OrV BVE; BSG 152.221.191)

Internet

Online Lehrbuch, Kapitel 3 Geschäftsprozesse: Traditionelle Formen der Aufbauorganisation (Autor unbekannt)

Ergebnisse der Systemdiagnose (Zusammenführung der Kaufmännischen Berufsfachschule Emmental und der Berufsfachschule Emmental), August 2011

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/fusion/fusion.htm>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Umwandlungsrecht>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/aufbauorganisation.html>

http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap3/prz_anly/prz_anly.PDF

Anhang

Anhang 1: Vortrag:

Zusammenschluss der privaten kaufmännischen Berufsschule Emmental mit der kantonalen Berufsfachschule Emmental zum neuen Bildungszentrum Emme (bzemme)

sowie

Aufhebung der kantonalen Gartenbauschule Oeschberg und Angliederung in das Bildungszentrum Emme

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	XI
2	Rechtsgrundlagen	XII
3	Zusammenschluss der privaten kaufmännischen Berufsschule Emmental mit der kantonalen Berufsfachschule Emmental zum neuen Bildungszentrum Emme	XII
3.1	Beschreibung des Geschäfts/Vorhabens	XII
3.1.1	Ausgangslage.....	XII
3.1.2	Grundzüge der Vorlage	XIII
3.1.3	Termine, Vorgehensplan, Zuständigkeiten	XIII
3.2	Vereinbarung zwischen dem KV Bern und dem Kanton Bern betreffend Kantonalisierung der KBSE und Zusammenschluss mit der bfe	XIV
3.3	Verhältnis zu den Richtlinien der Regierungspolitik und anderen wichtigen Planungen	XIV
3.4	Auswirkungen auf Organisation, Personal, Finanzen, Sachwerte, IT und Raum ...	XIV
3.4.1	Organisation, Personal.....	XIV
3.4.2	Finanzielle Auswirkungen.....	XV
3.4.3	Übertragung der Sachwerte	XV
3.4.4	Räumlichkeiten.....	XV
3.5	Auswirkungen auf die Gemeinden	XVI
3.6	Auswirkungen auf Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft.....	XVII
3.7	Ergebnis des Anhörungsverfahrens.....	XVII
3.7.1	Vernehmlassungspartner	XVII
3.7.2	Wichtigste Rückmeldungen	XVII
3.7.3	Fazit aus der Vernehmlassung.....	XVII

4	Aufhebung der kantonalen Gartenbauschule Oeschberg und Angliederung in das Bildungszentrum Emme	XVIII
4.1	Beschreibung des Geschäfts/Vorhabens	XVIII
4.1.1	Grundzüge der Vorlage	XVIII
4.1.2	Termine, Vorgehensplan, Zuständigkeiten	XIX
4.2	Verhältnis zu den Richtlinien der Regierungspolitik und anderen wichtigen Planungen	XIX
4.3	Auswirkungen auf Organisation, Personal, Finanzen, Sachwerte, IT und Raum ...	XIX
4.3.1	Organisation, Personal und Finanzen	XIX
4.3.2	Sachwerte, IT und Raum	XX
4.4	Auswirkungen auf die Gemeinden	XX
4.5	Auswirkungen auf Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft	XX
4.6	Ergebnis des Anhörungsverfahrens	XXI
4.6.1	Vernehmlassungspartner	XXI
4.6.2	Wichtigste Rückmeldungen	XXI
4.6.3	Fazit aus der Vernehmlassung	XXI
5	Finanzielle Auswirkungen insgesamt	XXI
6	Antrag	XXI

1. Zusammenfassung

Die kaufmännische Berufsfachschule Emmental (KBSE) mit rund 530 Lernenden ist zusammen mit der kaufmännischen Berufsfachschule Langenthal (kbsl) eine der kleinsten selbständigen Berufsfachschulen im Kanton. Der Regierungsrat hat am 5. Mai 2010 (RRB Nr. 0693/2010) dem Kaufmännischen Verein Emmental die Führung der KBSE nur noch befristet bis Ende Juli 2014 übertragen. Um die kaufmännische Grundbildung im Emmental aufgrund des Schülerrückgangs nicht zu gefährden hat er angekündigt, auf das Schuljahr 2014/15 hin dem Kaufmännischen Verband Bern (KV Bern, Rechtsnachfolger des Kaufmännischen Vereins Emmental) keinen Bildungsauftrag mehr zu erteilen, die KBSE zu kantonalisieren und die Klassen der Berufsfachschule Emmental als neue Abteilung anzugliedern. Die Vorbereitungen für den Zusammenschluss schreiten planmässig voran. Am xy haben der KV Bern und der Kanton, v. d. den Erziehungsdirektor, eine Vereinbarung über die Kantonalisierung der KBSE abgeschlossen. Der Regierungsrat muss diese Vereinbarung genehmigen und den Zusammenschluss der KBSE mit der Berufsfachschule Burgdorf formell beschliessen, da es sich um eine wesentliche Veränderung der kantonalen Berufsfachschulstruktur handelt. Die Lehrkräfte der KBSE, die schon bisher dem kantonalen Lehreranstellungsgesetz unterstellt waren, werden übernommen. Das administrative Personal war von der KBSE privatrechtlich angestellt. Für die 150 Stellenprozente Sekretariatspersonal und 150 Stellenprozente Hausdienst

und Reinigungspersonal wird dem Regierungsrat gleichzeitig beantragt, die notwendigen kantonalen Stellen haushaltneutral zu schaffen. Diese Mutation in kantonale Stellen soll im Rahmen des ordentlichen Planungsprozesses durch die ERZ vorgenommen werden. Der Zusammenschluss bringt Sparpotenzial von ca. CHF 150'000.-.

Im November 2013 hat der Grosse Rat des Kantons Bern im Rahmen von ASP eine Planungs-erklärung zur administrativen Integration der kantonalen Gartenbauschule in das neue Bildungszentrum Emme (bze) ohne Gegenstimme genehmigt. Die GSO wird unter dem bisherigen Namen als Filialstandort in Koppigen des bzemme weitergeführt. Mit dieser Massnahme können im Bildungszentrum Emme zusätzliche Einsparungen von jährlich zirka CHF 100'000.- erzielt werden. Zudem ist mit weiteren Einsparungen aufgrund des Zusammenschlusses zu rechnen.

2. Rechtsgrundlagen

Gemäss Artikel 16 Absatz 3 des Gesetzes vom 14. Juni 2005 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung (BerG; BSG 435.11) beschliesst der Regierungsrat die Errichtung und Aufhebung von kantonalen Berufsfachschulen und gemäss Artikel 35 Absatz 2 die Übertragung der Führung von selbstständigen Berufsfachschulen an private Anbieter. Gemäss Artikel 35 Absatz 2 der Verordnung vom 9. November 2005 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung (BerV; BSG 435.111) sind die Standortgemeinden und die betroffenen Organisationen der Arbeitswelt vor einem Entscheid über die Errichtung oder Aufhebung von Berufsfachschulen anzuhören.

3. Zusammenschluss der privaten kaufmännischen Berufsschule Emmental mit der kantonalen Berufsfachschule Emmental zum neuen Bildungszentrum Emme

3.1 Beschreibung des Geschäfts/Vorhabens

3.1.1 Ausgangslage

Im Rahmen des strategischen Projektes „Optimierung Berufsschulorganisation '08“, Schulstrukturen bei den kaufmännischen Berufsfachschulen wurde dem Regierungsrat im Jahre 2010 der Zusammenschluss der kaufmännischen Berufsfachschulen in Langenthal und in Burgdorf mit den regionalen kantonalen Berufsfachschulen beantragt. Das Projekt konzentrierte sich auf die Region Ob- und Nid-Emmental, da hier im Vergleich zu den anderen Regionen sehr kleine private Schulen tätig sind, deren Flexibilität zur Reaktion auf den Schülerrückgang aufgrund ihrer Grösse bezweifelt wird. Ähnlichen Problemen in Lyss und Interlaken wurde im Jahr 1997 resp. 2005 mit einer Zusammenführung mit den lokalen kantonalen Berufsbildungszentren mit Erfolg entgegengewirkt.

In der Anhörung der Gemeinden Burgdorf und Langnau und beim Kaufmännischen Verband Emmental stiess das Vorhaben grundsätzlich auf Zustimmung. Da es sich um eine wesentliche Veränderung der kantonalen Berufsfachschulstruktur muss der Regierungsrat den Zusammenschluss der Kaufmännischen Berufsschule Emmental mit der Berufsfachschule Emmental formell beschliessen. Das administrative Personal (150 Stellenprozente) ist von der KBSE privatrechtlich angestellt, die Anstellungsbedingungen orientieren sich seit 2007 am kantonalen

Personalrecht. Der Hauswart und das Reinigungspersonal (150 Stellenprozente) sind von der Stadt Burgdorf angestellt.

Die KBSE wird bezüglich der Grundbildung vom Kanton nach den Vorgaben der Berufsbildungsgesetzgebung subventioniert. Die Lehrkräfte sind gemäss Lehreranstellungsgesetz öffentlich-rechtlich angestellt. Bei einer Übernahme ändert sich nur die Anstellungsbehörde. Weiter müssen die Mietverträge zwischen dem KV Bern und der Stiftung kaufmännische Berufsschule Emmental bzw. der Einwohngemeinde Langnau betreffend die Liegenschaften Burgdorf, Zähringerstrasse 15, sowie Langnau, Bleicheweg 11, vom Kanton übernommen werden. Der anfallende Mietzins sowie die Löhne des Hauswarts und des Reinigungspersonals sind Bestandteil des jährlichen Betriebsbeitrags des Kantons. Die Übernahme erfolgt haushaltneutral und ist im Budget enthalten.

3.1.2 Grundzüge der Vorlage

Durch den Zusammenschluss der kaufmännischen Berufsschule mit der lokalen kantonalen Berufsfachschule entsteht in der Region ein berufsfeldübergreifendes Kompetenzzentrum unter einheitlicher kantonalen Führung und Finanzierung. Die zwei Rektorenstellen können auf eine reduziert werden. Im Hinblick auf den Zusammenschluss wurde der jetzige Rektor befristet angestellt. Er wird nach dem Zusammenschluss im Unterricht tätig sein. Den Ausbildungsbetrieben der Region steht für alle im bzemme angebotenen Berufe ein kompetenter Ansprechpartner gegenüber.

Die aus der Zusammenführung entstehende neue Berufsfachschule ist in ihrer Grösse mit den Berufsbildungszentren in anderen Regionen vergleichbar (ca. 2'500 Lernende). Die Bildungsstandorte der Verwaltungsregion Ob- und Nid-Emmental werden im Sinne der Bildungsstrategie und des Richtplans gestärkt. Die Lernenden profitieren vom schulübergreifenden Angebot an Freifächern und Stützkursen. In Projektarbeiten können Kompetenzen interdisziplinär und berufsfeldübergreifend genutzt werden, der Austausch von Lehrpersonen zwischen den Standorten wird vereinfacht.

Prozesse in der Verwaltung und Schulführung können zusammengeführt werden. Konkrete Synergien bestehen insbesondere im Budgetprozess und im Reporting-Controlling, bei Versicherungsfragen und bei der Bewirtschaftung der Schulinfrastruktur.

3.1.3 Termine, Vorgehensplan, Zuständigkeiten

Die Zusammenführung und Kantonalisierung der Kaufmännischen Berufsschule Emmental erfolgt per 1. August 2014. Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt hat den Prozess in einer Projektorganisation eng begleitet. Alle Teilprojekte sind auf Kurs.

Die Abteilungsleitungen des neuen Bildungszentrums Emme werden bis Ende März 2014 über ein internes Bewerbungsverfahren besetzt. Die Anstellung der Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter liegt in der Kompetenz der Schulleitung.

Die Übernahme der Lehrkräfte der KBSE ist unproblematisch, sie sind bereits heute nach Lehreranstellungsgesetz (LAG) angestellt, weshalb nur die Anstellungsbehörde ändert. Die privatrechtlich angestellten Sekretariatsmitarbeitenden der KBSE sind schon seit mehreren Jahren in der Berner Lehrerpensionskasse versichert. Sie können bei der Lehrerversicherungskasse bleiben, weil nur die Mitgliedschaft in einer kantonal bernischen Versicherung (BLVK

oder BPK) verlangt ist. Vergleichende Auswertungen über die Berufsfachschulen hinweg haben gezeigt, dass die Berufsfachschule Emmental und die Kaufmännische Berufsschule Emmental bezüglich der Versorgung mit Schulleitungs- und Schuladministrationsressourcen unterhalb der Bandbreite liegen.

Der Hauswart, Matthias Greuter (Jg. 1970), muss in die BPK wechseln, weil er beim Eintritt noch nicht 50 Jahre alt ist (Art. 4 des Reglements BPK). Er ist heute bei der Personalvorsorgestiftung Region Emmental (PRE) versichert. Dieser Wechsel hat für den Kanton keine finanziellen Folgen.

3.2 Vereinbarung zwischen dem KV Bern und dem Kanton Bern betreffend Kantonalisierung der KBSE und Zusammenschluss mit der bfe

In der Vereinbarung vom xy zwischen dem KV Bern und dem Kanton Bern betreffend Kantonalisierung der KBSE und Zusammenschluss mit der bfe wird die Übernahme des Schulbetriebs durch den Kanton vertraglich vorbereitet. Es wird gegenüber dem KV Bern verbindlich festgelegt, dass die Lehrkräfte und das administrative und technische Personal vom Kanton übernommen werden. Weiter wird sichergestellt, dass der Kanton in keine weiteren Verbindlichkeiten des KV Bern eintreten müssen, als die erwähnten (Mietverträge, Zeitschriftenabos). Dieser Vertrag muss vom Regierungsrat genehmigt werden.

3.3 Verhältnis zu den Richtlinien der Regierungspolitik und anderen wichtigen Planungen

Durch den Zusammenschluss der beiden bisherigen Schulen zu einer grösseren Schule können Synergien genutzt und ein positiver Effekt auf die Bildungsqualität realisiert werden (berufsfeldübergreifende Strategie, flexiblerer Einsatz der Lehrpersonen und optimalere Nutzung der Gebäude. Dies steht im Einklang mit den Regierungsrichtlinien und der Bildungsstrategie.

3.4 Auswirkungen auf Organisation, Personal, Finanzen, Sachwerte, IT und Raum

3.4.1 Organisation, Personal

Das Bildungszentrum Emme wird in fünf Abteilungen gegliedert: Kaufmännische Grundbildung, Gewerbliche Grundbildung Burgdorf, Gewerbliche Grundbildung Langnau, Brückenangebote und Weiterbildung. Die Kaufmännische Berufsschule Emmental wird in der Aufbauorganisation des bzemme als eigenständige Abteilung geführt, für deren Leitung 90 bis 100 Stellenprozente zur Verfügung stehen.

Die Grundlagen für die Berechnung des Schulleitungspools und des Schulpools sind im Anhang 1 der BerV geregelt. Berücksichtigt werden die Anzahl Auszubildende, die Anzahl Lektionen und die Anzahl Mitarbeitende sowie ein Grundzuschlag von 15 Stellenprozenten. Letzterer wird mit dem Zusammenschluss nur noch einmal berechnet, was zu einer entsprechenden Einsparung führt, während die anderen Parameter konstant bleiben. Die Zusammenführung der bfe und der KBSE spart, wie weiter oben ausgeführt, eine Rektorenstelle ein oder auf den Schulleitungs- und Schulpool bezogen total 122.74 Stellenprozente oder zirka CHF 150'000.-.

Zahlen SJ 2012 - 2013						
<i>SL-Pool = Anzahl Auszubildende*0.05 + Anzahl gehaltswirksame Lektionen*0.14 + Anzahl Mitarbeitende*0.2 + 15</i>						
Pool mit Fachreferenten	bfe		kbse		BZE	
Anzahl Auszubildende	1976	98.80	529	26.45	2505	125.25
Lektionen pro Woche	2140	299.60	535	74.90	2675	374.50
Mitarbeitende (Köpfe)	143	28.60	40	8.00	183	36.60
Faktor	15	15	15	15	15	15
Zusatz						
10% Abzug (SL Pool > 500%)		0.00		0.00		55.14
SL-Pool		442.00		124.35		496.22
S-Pool (75% vom SL-Pool)		331.50		93.26		372.16
Total Pool		773.50		217.61		868.38
			Total	991.11	>	868.38
					Differenz	-122.74

Aktuelle Vergleiche mit anderen Berufsfachschulen zeigen auch nach dem Zusammenschluss eine unterdurchschnittliche Ausstattung des bzemme mit Administrativpersonal. Als Synergieeffekt entsteht deshalb nicht primär ein Sparpotenzial sondern die Möglichkeit, schon länger festgestellte Unsicherheiten und Überlastungssituationen zu eliminieren, indem, z.B. Stellvertretungsmöglichkeiten im Schulsekretariat organisatorisch möglich werden. Weiter wurde die Gelegenheit genutzt, um auch die KBSE auf das gemeinsame Schulverwaltungssystem Evento umzustellen, was der Strategie des Kantons entspricht.

Im kantonalen Stellenplan (STEP) müssen für den Bereich Administration 150 Stellenprozent sowie für den Hauswart und das Reinigungspersonal 150 Stellenprozent neu geschaffen werden. Die Stellen sind im Budget. Sie wurden bis anhin über den Betriebsbeitrag abgegolten.

3.4.2 Finanzielle Auswirkungen

Die Zusammenführung der bfe und der KBSE spart, wie weiter oben ausgeführt, eine Rektorstelle ein oder auf den Schulleitungs- und Schulpool bezogen total 123 Stellenprozent bzw. zirka CHF 150'000.-. Die Übernahme des administrativen Personals und des Hauswarts ist haushaltsneutral. Sie werden bis anhin über die Subventionsbeiträge bezahlt.

3.4.3 Übertragung der Sachwerte

Das nicht aktivierte Inventar (Geräte, Mobiliar und übrige Anlagen) wird auf den Übertragungszeitpunkt 31. Juli 2014 unentgeltlich überführt. Der Kanton Bern hat die vorhandenen Anlagen und Geräte zum Zeitpunkt der Beschaffung über die Betriebsbeiträge in der laufenden Rechnung finanziert. Diese sind jeweils im Rechnungsjahr der Beschaffung in der laufenden Rechnung des Kantons vollständig abgeschrieben worden. Im Rahmen der Zusammenführung müssen seitens des Kantons diese Mobilien, Geräte und übrige Anlagen ins Verwaltungsvermögen aufgenommen werden. Sie müssen ins Inventar des kantonalen Bildungszentrums Emme aufgenommen werden.

3.4.4 Räumlichkeiten

Das Schulhaus der Kaufmännischen Berufsschule Emmental am Standort Burgdorf, Zähringerstrasse 15, ist Eigentum der Stiftung Kaufmännische Berufsschule Emmental (Vermieterin). Sie hat mit dem Kaufmännischen Verein Emmental einen Mietvertrag abgeschlossen.

Der Verein „Berufliche Weiterbildungskurse Burgdorf“ hat mit dem Kaufmännischen Verband Bern einen Untermiet- und Dienstleistungsvertrag zur hauptsächlichen Nutzung von Schulräumen nach 17.30 Uhr abgeschlossen. Die Mieteinnahmen werden in der Laufenden Rechnung der KBSE als Ertrag verbucht.

Am Standort Langnau mietet der Kaufmännische Verein Emmental von der Einwohnergemeinde Langnau im Berufsschulhaus, Bleicheweg 11, das ganze dritte Stockwerk bzw. 27 Prozent der Nutzungsfläche.

Dem Regierungsrat wird beantragt die folgenden Mietverträge zu übernehmen:

Mietvertrag vom 26.3.2003 zwischen der Stiftung Kaufmännische Berufsschule Emmental und dem Verein Kaufmännische Berufsschule Emmental über die Liegenschaft **Zähringerstrasse 15, 3400 Burgdorf**

Schulräume (2. UG, 1. UG, EG, OG): Total 3'772 m²

Mietdauer: 1.4.2003 bis 31.7.2012

Kündigungsfrist: 2 Jahre, erstmals auf den 31.7.2012. Erfolgt keine Kündigung, so verlängert sich der Mietvertrag stillschweigend jeweils um weitere 5 Jahre.

Mietzins: CHF 405'516.- p.a., zahlbar in vierteljährlichen Raten. Letzte Mietzinsanpassung 1.03.2011. Ohne Nebenkosten.

Mietvertrag vom 8.10.2001 zwischen der Einwohnergemeinde Langnau und dem Verein Kaufmännische Berufsschule Emmental über die Liegenschaft **Bleicheweg 11, 3550**

Langnau

Berufsschulhaus (27 % der Nutzungsfläche)

Mietdauer: 1.8.2001 bis 31.7.2011

Kündigungsfrist: 2 Jahre, erstmals auf den 31.7.2011. Erfolgt keine Kündigung, so verlängert sich der Mietvertrag stillschweigend jeweils um weitere 3 Jahre.

Mietzins: CHF 137'980.- p.a., zahlbar in monatlichen Raten. Ohne Nebenkosten.

Die notwendigen Vertragsüberschreibungen und allfällige Vertragsanpassungen erfolgen unter der Federführung des Amtes für Grundstücke und Gebäude (AGG) der Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion. Da die Mietzinse gleich hoch sind wie die bisherigen Subventionsbeiträge des MBA ist das Geschäft haushaltneutral. Bei den jährlichen Nettomietzinsen von total CHF 543'496.- zuzüglich den Nebenkosten von à Konto CHF 12'000.- für Langnau und denjenigen von Burgdorf, die direkt durch den Mieter bezahlt werden, handelt es sich um wiederkehrende Ausgaben gemäss Art. 47 FLG. Sie sind gebunden (Art. 48 Abs. 1 Bst. e FLG). Die teuerungsbedingten Mehrkosten werden mit dem vorliegenden Beschluss bewilligt (Art. 54 Abs. 3 FLG und Art. 151 FLV).

Die im MBA eingestellten Mietzinse für beide Mietobjekte werden auf den Zeitpunkt der Kantonalisierung an das AGG übertragen.

3.5 Auswirkungen auf die Gemeinden

Die Gemeinde Burgdorf wie auch die Gemeinden Langnau, Konolfingen und Koppigen stehen hinter einem stark positionierten Bildungszentrum Emme, das eine Ausstrahlung in der

Bildung der Sekundarstufe II in der Region hat. Die Massnahme wird diese Position stärken. Sie haben sich bereits im Jahr 2010 für einen Zusammenschluss ausgesprochen.

3.6 Auswirkungen auf Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft

Der Zusammenschluss unterstützt eine Weiterentwicklung der Berufsfachschulen Emmental, welche so besser gerüstet sind, um künftige Herausforderungen in Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft anzugehen.

3.7 Ergebnis des Anhörungsverfahrens

3.7.1 Vernehmlassungspartner

Den Vernehmlassungspartnern wurden im Jahr 2010 die identischen Vorhaben in Burgdorf und Langenthal gemeinsam unterbreitet. Folgende Institutionen haben sich zum Vorhaben geäussert:

- Schulen: Leitungen und Schulräte der Kaufmännischen Berufsschule Emmental, Kaufmännischen Berufsschule Langenthal, Berufsfachschule Emmental, Berufsfachschule Langenthal
- Bisherige Träger: KV Oberaargau, KV Emmental, KV Kanton Bern
- Standortgemeinden: Burgdorf, Langnau, Langenthal, Huttwil
- Regionale Institutionen: Region Oberaargau, Verein Bildungsraum Emme
- Dach-OdA's: Berner KMU, HIV Kanton Bern, Arbeitgeberverband des Kantons Bern, Lehrerinnen und Lehrer Bern, Gewerkschaftsbund Kanton Bern, Angestellte Bern, IGKG-BE

3.7.2 Wichtigste Rückmeldungen

In der damaligen Konsultation waren der Kaufmännische Verband und die nahestehende Organisation „Angestellte Bern“ gegen eine Fusion der beiden Schulen. Der KV-Verband hätte eine Fusion der beiden KV-Schulen Langenthal und Burgdorf mit einer privaten Trägerschaft bevorzugt.

Die Regionen und Standortgemeinden haben die Zusammenführung unterstützt, da sie zu einer Stärkung der lokalen Bildungszentren führt. Die Frage der Trägerschaft war für sie dabei sekundär. Einzelne, wie der Verein Bildungsraum Emme, die Region Oberaargau, der HIV Kanton Bern, Berner KMU sowie die Standortgemeinden bevorzugten die Kantonalisierung mit einer Übergangsfrist von vier Jahren.

3.7.3 Fazit aus der Vernehmlassung

Die Erziehungsdirektion sah eine breite Zustimmung zur Weiterentwicklung der Schulstrukturen in den Regionen Oberaargau und Emmental als gegeben. Die Frage der Trägerschaft war zwar nach wie vor umstritten, da die bisherigen Träger an ihrer Überzeugung festhielten, eine Übertragung der Führung von kaufmännischen Berufsfachschulen an die Kaufmännischen Verbände sei zu bevorzugen. In der Folge hat dann aber der Regierungsrat mit der befristeten Erteilung des Übertragungsvertrages an den KV-Verband ein klares Zeichen gesetzt im Hinblick auf einen Zusammenschluss unter kantonaler Trägerschaft. In den folgenden Projektarbeiten hat der KV-Verband konstruktiv mitgearbeitet und damit Akzeptanz signalisiert. Mit Beschluss zu den vorliegenden Anträgen setzt der Regierungsrat um, was er 2010 vorgespurt hat.

4. Aufhebung der kantonalen Gartenbauschule Oeschberg und Angliederung in das Bildungszentrum Emme

4.1 Beschreibung des Geschäfts/Vorhabens

Das Bildungszentrum Emme wird durch den bisherigen Direktor der Gartenbauschule Oeschberg (GSO), Thomas Wullimann, geführt. Der neue Rektor hat sich im Anstellungsverfahren nach einer ordentlichen externen Ausschreibung erfolgreich durchgesetzt. Nach Bekanntgabe des Wechels des bisherigen GSO-Direktors und im Zuge der ASP-Diskussion haben die Abteilungsleiter der GSO die Idee einer Angliederung an das bzemme lanciert. Damit sollte die GSO gestärkt und Synergien genutzt werden. Um die Idee zu vertiefen wurde bei der Standortgemeinde, bei Vertretern der Berufsorganisationen und bei der Projektorganisation des neuen Bildungszentrums Emme sondiert. Die Reaktionen waren durchwegs positiv. Der Regierungsrat wurde Anfang September 2013 über diese Option informiert. Anschliessend wurden die ordentlichen Prüfarbeiten weitergeführt, mit einer offiziellen Konsultation des Schulrates, der Standortgemeinden und der Berufsorganisationen. Im November 2013 hat der Grosse Rat des Kantons Bern im Rahmen von ASP eine Planungserklärung zur administrativen Integration der kantonalen Gartenbauschule in das neue Bildungszentrum Emme (bze) ohne Gegenstimme genehmigt (134J/0N/0E). Weitere Planungserklärungen wurden überwiesen, wonach der Kanton mit den Partnerorganisationen und Branchenverbänden zusammen eine Neuausrichtung prüfen soll. Zudem sollen Kostenoptimierungen gesucht, die Rektorenstellen von heute drei auf eine reduziert und ein Einbezug der Gartenbauschule Hünibach geprüft werden, um auch dort Kosten zu optimieren.

4.1.1 Grundzüge der Vorlage

Durch die Integration der Gartenbauschule Oeschberg in das neue Bildungszentrum Emme können berufsfeldübergreifend Synergien genutzt werden, welche sich finanziell und qualitativ positiv niederschlagen. Bereits heute besteht auf Grund regionaler Nähe und gleichen Berufsfeldern eine enge Zusammenarbeit, z.B. Austausch von Lehrpersonen, gemeinsame Lehrpläne und Weiterbildung. Durch die Aufhebung einer Führungsstufe und das zentrale Führen des Rechnungs- und Personalwesens können rasch Einsparungen erzielt werden, auch weil in diesen Bereichen an der GSO Pensionierungen anstehen.

Als Alternativen zur Integration der Gartenbauschule Oeschberg in das Bildungszentrum Emme standen eine Anbindung an das Inforama Zollikofen, die Berufsfachschule Langenthal, das Berufs- und Weiterbildungszentrum Lyss oder die Gartenbauschule Hünibach zur Diskussion. Da kein anderer Zusammenschluss annähernd die gleichen Vorteile gebracht hätte, wurden diese Varianten aber alle verworfen.

Zusammenarbeit GSO mit	Vorteile	Nachteile
Inforama	– Zusammenarbeit mit der Fachstelle für Obst und Beeren (FOB)	– Unterschiedliche Unterstellungen (VOL/ERZ) – Inforama: Fokus auf landwirtschaftliche Berufe – Unterschiedliche Anstellungsbedingungen
BFS Langenthal	– Keine	– keine gemeinsamen Berufsfelder
BWZ Lyss	– gleiche Berufe (Florist, Gärtner)	– Distanz – Verwaltungsregion Seeland

Gartenbauschule Hünibach	– Gärtner/in	– Distanz – Verwaltungsregion Oberland – Neue Strategie im Aufbau – Grundlegend andere Ausbildungsphilosophie (bio-dynamisch)
-----------------------------	--------------	--

4.1.2 Termine, Vorgehensplan, Zuständigkeiten

Die Aufhebung der Selbstständigkeit und Integration der Gartenbauschule Oeschberg in das Bildungszentrum Emme soll per 1. August 2014 erfolgen. Bis zur Neubesetzung der Stelle des Standortleiters bzw. der Standortleiterin wird die Gartenbauschule Oeschberg durch den bisherigen Stv. Direktor geführt. Für das Anstellungsverfahren wird eine Findungskommission zusammengestellt. Der Wahlvorschlag wird dem Vorsteher MBA zur Beurteilung unterbreitet.

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt initialisiert parallel dazu ein Projekt zur Überprüfung und Überarbeitung des Profils der Abteilung Gartenbauschule Oeschberg mit Einbezug des Schulrates und der Verbände.

4.2 Verhältnis zu den Richtlinien der Regierungspolitik und anderen wichtigen Planungen

Durch die Integration der Gartenbauschule Oeschberg in das Bildungszentrum Emme können Synergien genutzt und ein positiver Effekt auf die Bildungsqualität realisiert werden (berufsfeldübergreifende Strategie, flexiblerer Einsatz der Lehrpersonen und optimalere Nutzung der Gebäude). Dies steht im Einklang mit den Regierungsrichtlinien und der Bildungsstrategie.

4.3 Auswirkungen auf Organisation, Personal, Finanzen, Sachwerte, IT und Raum

4.3.1 Organisation, Personal und Finanzen

Die Aufbauorganisation des Bildungszentrums Emme wird um eine Abteilung „Gartenbauschule Oeschberg“ ergänzt. Das Bildungszentrum besteht somit aus den sechs Abteilungen: Kaufmännische Grundbildung, Gewerbliche Grundbildung Burgdorf, Gewerbliche Grundbildung Langnau, Brückenangebote, Weiterbildung und Gartenbauschule Oeschberg. Die Gartenbauschule wird künftig vor Ort durch einen Standort- bzw. Abteilungsleiter (60 – 80 %) geführt.

Die Integration der Gartenbauschule Oeschberg in das Bildungszentrum Emme hat einen weiteren Abbau des Schul- und Schuladministrationspools um 47.42 Prozente zur Folge.

Zahlen SJ 2012 - 2013						
<i>SL-Pool = Anzahl Auszubildende*0.05 + Anzahl gehaltswirksame Lektionen*0.14 + Anzahl Mitarbeitende*0.2 + 15</i>						
Pool mit Fachreferenten	BZE (bfe+KBSE)		GSO		BZE mit GSO	
Anzahl Auszubildende	2505	125.25	261	13.05	2766	138.30
Lektionen pro Woche	2675	374.50	672	94.08	3347	468.58
Mitarbeitende (Köpfe)	183	36.60	69	13.80	252	50.40
Faktor	15	15	15	15	15	15
Zusatz						
10% Abzug (SL Pool > 500%)		55.14		0.00		67.23
SL-Pool		496.22		135.93		605.05
S-Pool (75% vom SL-Pool)		372.16		101.95		453.79
Total Pool		868.38		237.88		1058.84
			Total	1106.26	>	1058.84
					Differenz	-47.42

Ein langjähriger Mitarbeiter der Gartenbauschule Oeschberg wird im Juli 2014 pensioniert. Seine 50 %-Stelle im Bereich Rechnungswesen wird nicht neu besetzt, seine Aufgaben werden vom Verwaltungspersonal in Burgdorf übernommen.

Aus dieser Angliederung können zusätzlich zirke CHF 100'000 pro Jahr an Personalkosten in der Schulleitung und Buchhaltung eingespart werden.

4.3.2 Sachwerte, IT und Raum

Da die Schulen des Bildungszentrums Emme alle mit der kantonalen Schulverwaltung Evento arbeiten, profitiert die Gartenbauschule Oeschberg von der besseren Unterstützung durch den ausgebildeten Superuser/in des Zentrums. Effizienz und Qualität der Datenverarbeitung können erhöht werden.

Die Aufhebung der Selbstständigkeit und Integration der Gartenbauschule Oeschberg in das Bildungszentrum Emme hat keine Auswirkungen auf die Sachwerte und die Immobilien, die Anlagen der GSO sind im Eigentum des Kantons.

4.4 Auswirkungen auf die Gemeinden

Für die Gemeinde Koppigen ist wichtig, dass der Standort der Gartenbauschule Oeschberg gesichert ist, auch wenn die Schule ihre Selbstständigkeit verliert. Die Gemeinde begrüsst aus diesem Grund das Vorhaben. Die GSO ist ein wichtiger Bestandteil von Koppigen und ein bedeutender Wirtschaftsfaktor für die ganze Region.

4.5 Auswirkungen auf Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft

Der Zusammenschluss unterstützt eine Weiterentwicklung der Berufsfachschulen Emmental, welche so besser gerüstet sind, um künftige Herausforderungen in Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft anzugehen. Das Angebot an Grund- und Weiterbildung der Gärtner und Floristen in verschiedenen Fachrichtungen ist für die Branche von nationaler Bedeutung. Der Schulrat der Gartenbauschule Oeschberg und die Verbände wollen sich in einem Projekt zur Überprüfung und Überarbeitung des Profils der Abteilung GSO eingeben. Die Durchführung der öga, Fachmesse der grünen Branche, darf nicht gefährdet werden.

4.6 Ergebnis des Anhörungsverfahrens

4.6.1 Vernehmlassungspartner

An der Konsultation teilgenommen haben:

- Einwohnergemeinde Koppigen
- Stadt Burgdorf
- Schulrat GSO
- Schulrat bfe
- Schulrat KBSE
- Jardin Suisse
- Gärtner Bern
- Jardin Suisse (Berner Oberland und Oberwallis)
- Schweizerischer Floristenverband
- Abteilungsleiter GSO

4.6.2 Wichtigste Rückmeldungen

Der Vorsteher des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes begrüsst am 15. Januar 2014 die Behörden, den Schulrat und die Branchenverbände zu einem Table ronde. Dabei wurden folgende Aspekte eingebracht, welche bei den Umsetzungsarbeiten berücksichtigt werden sollten.

- Beibehaltung der „Marke“ GSO oder eines ähnlichen Brands mit klarem Profil
- Verstärkung der Zusammenarbeit mit den einschlägigen Oda's
- Weiterführung der Fachmesse der grünen Branche „öga“
- weiterhin wahrnehmen der überbetrieblichen Kurse
- ev. Übernahme weiterer Aufgaben
- Start eines Projekts unter der Aufsicht des MBA mit den betreffenden Oda's und dem Schulrat des bzemme

4.6.3 Fazit aus der Vernehmlassung

Die Verbände wünschen eine Überarbeitung des Profils und der Strategie der GSO, die sie mitgestalten wollen. Die grüne Branche soll – ob in das bzemme integriert oder nicht - gestärkt aus dieser Situation hervorgehen. Die Integration der Gartenbauschule in das Bildungszentrum Emme wird mehrheitlich begrüsst.

5. Finanzielle Auswirkungen insgesamt

Durch die Zusammenführung der Berufsfachschulen Emmental (bfe und KBSE) und die Integration der Gartenbauschule Oeschberg werden insgesamt 170.16 Prozente im Schul- und Schuladministrationspool eingespart (siehe Ziff. 3.3.1). Im **Total kann mit einem Spareffekt von jährlich mindestens CHF 250'000.-** gerechnet werden.

6. Antrag

Dem Regierungsrat wird beantragt:

- die Vereinbarung zwischen dem Kaufmännischen Verband Bern und dem Kanton, v. d. den Erziehungsdirektor, betreffend die Kantonalisierung der kaufmännischen Berufsschule Emmental zu genehmigen;
- die Kaufmännische Berufsfachschule Emmental per 1. August 2014 mit der gewerblich-industriellen Berufsfachschule Emmental zum Bildungszentrum Emme zusammenzuschliessen;

- die Erziehungsdirektion zu beauftragen, die 150 Stellenprozente für das administrative Personal und 150 Stellenprozente für das Haus- und Reinigungspersonal im Rahmen des nächsten Planungsprozesses in die Stellenplanung aufzunehmen;
- den Mietvertrag Schulhaus Zähringerstrasse 15, 3400 Burgdorf durch den Kanton/AGG zu übernehmen und den Mietzins gemäss Ziffer 3.3 zu bewilligen und
- den Mietvertrag Schulhaus Bleicheweg 11, 3550 Langnau i.E. durch den Kanton/AGG zu übernehmen und den Mietzins gemäss Ziffer 3.3 zu bewilligen
- die Selbständigkeit der kantonalen Gartenbauschule Oeschberg aufzuheben und als Abteilung GSO per 1. August 2014 dem Bildungszentrum Emme anzugliedern;

Anhang 2: Schulreglement

Reglement des Bildungszentrums Emme (bzemme)

Der Direktor des bzemme erlässt,

gestützt auf Artikel 38 der Verordnung vom 9. November 2005 über die Berufsbildung, die Weiterbildung und die Berufsberatung (BerV),¹

folgendes

Schulreglement

1. Leistungsangebot

Art. 1 ¹ Das Bildungszentrum Emme (bzemme) ist eine Berufsfachschule mit Hauptsitz in Burgdorf. Sie betreibt die Schulorte Burgdorf, Konolfingen, Langnau und Oeschberg bei Koppigen.

² Das bzemme vermittelt Ausbildungen in den Bereichen berufliche Grundbildung (inkl. Kurs für erweiterte Allgemeinbildung), Brückenangebote (BVS und Vorlehre), höhere Berufsbildung und Weiterbildung gemäss Leistungsvereinbarung mit dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt.

³ Die Erziehungsdirektion (ERZ) kann das bzemme beauftragen oder ermächtigen, weitere Angebote zu führen.

⁴ Das bzemme orientiert sich an den kantonalen Qualitätsstandards.

2. Organisation

2.1 Allgemeine Bestimmungen

Organe, beratende Organe

Art. 2 ¹ Die Organe des bzemme sind

- a die Direktorin oder der Direktor
- b die Abteilungsleiterinnen und die Abteilungsleiter
- c die Schulverwalterin oder der Schulverwalter

¹ BSG 435.111.

² Beratende Gremien des bzemme sind

- a die Schulleitungskonferenz
- b der Schulrat
- c die Koordinationskonferenz
- d die Abteilungskonferenz
- e die Fachkommissionen
- f Berufs- und Fachgruppen
- g die Standortkonferenz

³ Das Organigramm (Anhang 1) ist integrierender Bestandteil dieses Reglements.

Ausstand und Schweigepflicht

Art. 3 ¹ Es gelten die Ausstandsgründe nach dem Verwaltungsrechtspflegegesetz.

² Alle Organe und Mitglieder von Gremien sind verpflichtet, über Angelegenheiten, die ihnen in ihrer Funktion zur Kenntnis gelangen und die ihrer Natur nach oder gemäss besonderer Vorschrift geheim zu halten sind, zu schweigen. Diese Verpflichtung bleibt auch nach Austritt aus den Gremien bestehen.

2.2 Organe

Aufgaben des Direktors bzw. der Direktorin

Art. 4 ¹ Der Direktor bzw. die Direktorin organisiert und führt im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen und dieses Reglements sowie den Vorgaben des MBA die Schule und vertritt diese nach innen und aussen. Sie oder er

- a organisiert und pflegt die Zusammenarbeit mit dem Schulrat,
- b schliesst mit dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt die Leistungsvereinbarung ab,
- c ist verantwortlich für die Finanz- und Investitionsplanung,
- d ist zuständig für die Aufbau- und Ablauforganisation,
- e sorgt für eine geeignete interne und externe Kommunikation,
- f sorgt für die Schul- und Qualitätsentwicklung nach den kantonalen Vorgaben,
- g stellt die Mitarbeitenden und Lehrpersonen an,
- h ist verantwortlich für die Personalplanung, den Personaleinsatz und die Personalentwicklung,
- i berät und führt die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter in fachlicher und pädagogischer Hinsicht,
- k erlässt Stellenbeschreibungen für die ihm direkt unterstellten Mitarbeitenden,
- l stellt der Abteilung Berufsfachschulen des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes einen Antrag zur Wiederholung eines berufsvorbereitenden Schuljahrs,
- m ist zuständig für die Ferienordnung,
- n regelt die Benutzung der Schulanlagen und sorgt in Zusammenarbeit mit den zuständigen kantonalen Stellen für deren Unterhalt,
- o ist zuständiges Organ für die Erhebung von Gebühren,
- p ist zuständiges Organ für Aufnahme- und Promotionsentscheide sowie für Semester- und Abschlusszeugnisse,
- q ist zuständiges Organ für Dispensations- und Disziplinentheide,
- r ist verantwortlich für die ordnungsgemässe Aufbewahrung der Akten,

² Im Weiteren hat sie oder er folgende Aufgaben. Sie oder er

- a erlässt die weiteren Reglemente,
- b informiert die Lernenden über den schulärztlichen und sozialen Dienst,
- c orientiert den Lehrbetrieb bei ungenügenden Leistungen der Lernenden, welche den Ausbildungserfolg in Frage stellen,
- d ist verantwortlich für den Informationsaustausch mit der Sekundarstufe I.

³ Er oder sie nimmt weitere zugewiesene Aufgaben wahr und ist für alle Geschäfte zuständig, die nicht explizit einem andern Organ zugeordnet sind.

Stellvertretung

Art. 5 ¹ Die Stellvertretung der Direktorin oder des Direktors wird von einer Abteilungsleiterin oder einem Abteilungsleiter wahrgenommen und durch die Direktorin bzw. den Direktor bestimmt. Sie vertritt diese oder diesen bei deren oder dessen Abwesenheit.

² Weitere Aufgaben der Stellvertreterin oder des Stellvertreters regelt die Stellenbeschreibung.

Aufgaben der Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter

Art. 6 ¹ Die Abteilungsleiterinnen und -leiter führen ihre jeweiligen Abteilungen. Sie oder er:

- a. organisiert die Abteilung zweckmässig,
- b. übt die Aufsicht über den Unterricht, den Schulbetrieb und die Schulentwicklung aus,
- c. plant das Unterrichtsangebot, die Finanzen und die Infrastruktur,
- d. führt die Lehrpersonen und Mitarbeitenden,
- e. hat die Ausgabenbefugnis im Rahmen des bewilligten Budgets,
- f. ist verantwortlich für die Personalplanung, den Personaleinsatz und die Personalentwicklung innerhalb der Abteilung,
- g. berät und führt die Lehrpersonen in fachlicher und pädagogischer Hinsicht,
- h. schliesst bei Vollzeitausbildungen die Ausbildungsverträge mit den Auszubildenden ab,
- i. rekrutiert die Praktikumsbetriebe und überwacht ihre Ausbildungstätigkeit,
- j. erstellt die Stellenbeschreibungen seiner unterstellten Mitarbeitenden,
- k. ist verantwortlich für die Unterrichtsorganisation,
- l. ist verantwortlich für die Überprüfung der Voraussetzungen für die Zulassung zum Berufsfachschulunterricht und die Zulassung von Hospitantinnen und Hospitanten,
- m. arbeitet mit anderen berufsbildungsrelevanten öffentlichen und privaten Gremien zusammen.

² Die Abteilungsleiterin oder der Abteilungsleiter schlägt eine Stellvertretung vor, welche von der Direktorin oder dem Direktor bestimmt wird. Die Stellvertretung übernimmt die Aufgaben bei Abwesenheit der Abteilungsleiterin oder des Abteilungsleiters. Weitere Aufgaben regelt die Stellenbeschreibung.

Schulverwalterin oder Schulverwalter

Art. 7 ¹ Die Schulverwalterin oder der Schulverwalter leitet die Personal- und Schuladministration sowie die technischen Dienste und ist verantwortlich für das Finanz- und Rechnungswesen.

² Die Ausgaben- und die personalrechtlichen Kompetenzen richten sich nach dem Organisationsrecht der Erziehungsdirektion.

³ Einzelheiten sind in der Stellenbeschreibung geregelt.

Delegierte personal- und ausgabenrechtliche Kompetenzen

Art. 8 Die Ausgabenkompetenzen und personalrechtlichen Kompetenzen der Direktorin oder des Direktors sind im Organisationsrecht der Erziehungsdirektion geregelt.

2.3 Beratende Gremien

Schulleitungskonferenz

Art. 10 ¹ Die Schulleitungskonferenz setzt sich aus der Direktorin oder dem Direktor, den Abteilungsleiterinnen oder Abteilungsleitern und dem Schulverwalter zusammen.

² Aufgaben und Organisation der Schulleitungskonferenz sind in einer Geschäftsordnung festgelegt.

Schulrat
1. Zusammensetzung

Art. 11 Der Schulrat hat fünf bis neun Mitglieder, die von der Erziehungsdirektion gewählt werden. Diese vertreten in der Regel mehrheitlich die Organisationen der Arbeitswelt sowie die Region. Die Organisationen der Arbeitswelt und die Standortgemeinden haben ein Vorschlagsrecht.

2. Vorsitz und Verfahren

Art. 12 ¹ Der Schulrat konstituiert sich selbst. Er wählt aus seiner Mitte die Präsidentin oder den Präsidenten und die Vizepräsidentin oder den Vizepräsidenten.

² Die Direktorin oder der Direktor, die Abteilungsleiterinnen oder Abteilungsleiter, die Vertreterinnen oder Vertreter der Lehrpersonen und die Schulverwalterin oder der Schulverwalter nehmen mit beratender Stimme an den Sitzungen teil. Der Schulrat kann zur Behandlung bestimmter Geschäfte Expertinnen oder Experten beiziehen.

³ Der Schulrat fällt seine Beschlüsse mit einfachem Mehr. Die Präsidentin oder der Präsident stimmt mit und hat den Stichentscheid.

⁴ Die Amtsdauer der Mitglieder beträgt vier Jahre. Sie beginnt am 1. Januar des auf die Wahl des Regierungsrates folgenden Jahres. Ein Mitglied kann höchstens für drei Amtsperioden gewählt werden.

⁵ Der Schulrat kann eine Geschäftsordnung erlassen.

Sekretariat

Art. 13 Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter der Schuladministration führt das Sekretariat und protokolliert den Verlauf der Sitzungen des Schulrats.

3. Aufgaben des Schulrats

Art. 14 ¹ Der Schulrat nimmt die Aufgaben gemäss BerV wahr. Er

- a berät die Direktorin oder den Direktor in der strategischen Ausrichtung der Schule und hat ein Antragsrecht,
- b beantragt dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt die Anstellung der Direktorin oder des Direktors nach der kantonalen Anstellungsgesetzgebung,
- c berät die Direktorin oder den Direktor in Personalfragen, bei der Behandlung von Disziplinarfällen sowie bei anderen Problemen,

- d fördert und unterstützt den Kontakt zwischen der Berufsfachschule und ihrem Umfeld und
- e unterstützt die Schule bei der Rekrutierung von Expertinnen und Experten für die Abschlussprüfungen und bei der Rekrutierung von Praktikumsbetrieben.
4. Entschädigung **Art. 15** Die Mitglieder des Schulrats werden nach der Verordnung vom 2. Juli 1980 über die Taggelder und Reiseentschädigungen der Mitglieder staatlicher Kommissionen² entschädigt.
- Koordinationskonferenz **Art. 16**¹ Die Koordinationskonferenz setzt sich aus der Direktorin oder dem Direktor, der Schulverwalterin oder dem Schulverwalter, den Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern sowie den Vertretern der Lehrpersonen zusammen.
- ² Die Koordinationskonferenz bildet die Verbindungsstelle zwischen der Schulleitung und dem Lehrkörper. Die Beratungen dienen insbesondere dazu, strategische und operative Entscheidungen der Direktorin oder des Direktors den Lehrkraftvertretungen und somit dem Lehrkörper verständlich darzulegen. Anliegen des Lehrkörpers werden durch die Lehrkraftvertretungen der Schulleitung unterbreitet. Den Lehrkraftvertretungen wird ein Anhörungsrecht zugestanden.
- ³Die Koordinationskonferenz hat namentlich folgende Aufgaben:
- a. Pflege der gegenseitigen Information in grundlegenden Fragen
 - b. Mitsprachemöglichkeit der Lehrpersonen bei pädagogischen Fragen
 - c. Forum für Anliegen von Schulleitung, Lehrerschaft und Mitarbeitenden
- Abteilungskonferenzen **Art. 17**¹ Zur Behandlung von Fragen, die die Abteilung betreffen, berufen die Abteilungsleiterinnen oder Abteilungsleiter die Abteilungskonferenz ein. Eingeladen werden alle Lehrpersonen der Abteilung. Für Lehrpersonen mit einem Pensum von weniger als 20% ist eine Teilnahme an der Abteilungskonferenz fakultativ.
- ² Die Abteilungskonferenz hat namentlich folgende Aufgaben:
- a. Pflege der gegenseitigen Information,
 - b. Wahrnehmung des Mitspracherechts der Lehrerschaft,
 - c. Stellungnahme zu Fragen, die ihr von der Schulleitung unterbreitet werden,
 - d. Bearbeiten von Eingaben der Lehrerschaft,
 - e. Stellung von Anträgen an die Schulleitung,
 - f. Wahl von zwei Lehrervertretern aus der Koordinationskonferenz in den Schulrat.
- ³ Die Beschlüsse und Anträge der Konferenz werden protokolliert.
- Fachkommissionen **Art. 18**¹ Zur Behandlung von Ausbildungsfragen in den einzelnen Berufen kann die Direktorin oder der Direktor Fachkommissionen von drei bis sieben Mitgliedern einsetzen. An ihren Beratungen nehmen die Abteilungsleiterin oder der Abteilungsleiter, die Lehrpersonen oder die Fachleute teil.
- ² Die Fachkommissionen setzen sich aus Vertreterinnen und Vertretern der betroffenen Organisationen der Arbeitswelt zusammen. Diesen steht das Vorschlagsrecht zu. Die Fachkommissionen konstituieren sich selbst.

² BSG 152.256.

³ Die administrativen Belange der Fachkommissionen (Korrespondenz, Protokollführung) besorgt das bzemme.

Berufs- und Fachgruppen

Art. 19 ¹ Zur Sicherstellung der Qualität des berufs- und fachkundlichen Unterrichts sowie des allgemeinbildenden Unterrichts werden Berufs- und Fachgruppen gebildet. Sie setzen sich aus allen Lehrpersonen des jeweiligen Berufs bzw. Fachs zusammen. Deren Leiterinnen oder Leiter werden auf Antrag der Abteilungsleiterinnen oder Abteilungsleiter durch die Direktorin oder den Direktor ernannt.

² Zu ihren Aufgaben gehören namentlich die Weiterentwicklung des Unterrichts, die Erarbeitung von Vorschlägen für die Weiterbildung der Lehrpersonen sowie die gemeinsame Gerätebeschaffung. Näheres wird in Pflichtenheften geregelt.

³ Beschlüsse werden protokolliert.

Standortkonferenz
Brückenangebote

Art. 20 ¹ Zu Fragen, welche den jeweiligen Schulstandort betreffen, kann deren Leiterin oder Leiter eine Standortkonferenz einberufen. Die Teilnahme ist für alle Lehrpersonen des Standortes obligatorisch.

² Beschlüsse werden protokolliert.

3. Lehrerinnen und Lehrer

Unterricht

Art. 21 ¹ Lehrerinnen und Lehrer sind verpflichtet, den Unterricht im Rahmen der geltenden Lehrpläne mit aller Sorgfalt vorzubereiten, zu erteilen und auszuwerten.

² Die Aufgabenerfüllung der Lehrpersonen richtet sich nach dem in der Lehreranstellungsgesetzgebung definierten Berufsauftrag, dem Stellenbeschrieb, dem Leitbild und dem geltenden Qualitätsentwicklungssystem.

Mitwirkungsrechte und
-pflichten

Art. 22 Die Aufgaben im Rahmen der Schulorganisation sind durch die kantonalen Vorschriften geregelt.

4. Anstellungsrecht

Art. 23 Die Anstellungsbedingungen für Lehrpersonen und Mitarbeitende des bzemme richten sich nach der kantonalen Lehreranstellungs- und Personalgesetzgebung.

5. Lernende

Mitsprache der Lernenden

Art. 24 ¹ Alle Lehrpersonen gewähren ihren Lernenden in der Gestaltung des Unterrichts ein angemessenes Mitbestimmungsrecht.

² Die Klassen-Lehrpersonen stellen die Information der Lernenden sicher.

³ Jede Berufsfachschulklasse ernennt eine Klassenchefin oder einen Klassenchef. Mindestens einmal pro Jahr kann die Klassenchefkonferenz unter der Leitung der Abteilungsleitung einberufen werden. Die Klassenchefkonferenz nimmt das Mitspracherecht für den Bereich des allgemeinen Schulbetriebs wahr.

Kostenbeiträge

Art. 25¹ Für Materialverbrauch und Benutzung besonderer Hilfsmittel werden von den Lernenden Beiträge erhoben. Lehrmittel, Exkursionen und übrige Schulveranstaltungen werden durch die Lernenden bezahlt.

² Die Gebühren für die Vollzeit- und Teilzeitausbildungen richten sich nach den kantonalen Bestimmungen.

Disziplin

Art. 26 Es gelten die Disziplinarbestimmungen der Gesetzgebung über die Berufsbildung. Für Studierende der höheren Fachschule finden allfällige Bestimmungen des entsprechenden Studienreglementes Anwendung.

6. Organisationen der Arbeitswelt (OdA)

Art. 27 Die OdA's (Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen) der am bszemme ausgebildeten Berufe können Lernende über ihre Tätigkeit informieren.

7. Rechtspflege

Art. 28 Das Beschwerdeverfahren richtet sich nach kantonalem Recht.

8. Inkrafttreten

Aufhebung

Art. 29 Das Schulreglement der Gartenbauschule Oeschberg vom 30. Juli 2012 und das Schulreglement der kaufmännischen Berufsschule Emental vom 23. Mai 2007 werden aufgehoben.

Inkrafttreten

Art. 30 Das vorliegende Reglement tritt rückwirkend am 1. August 2014 in Kraft.

Burgdorf,

Der Direktor

Thomas Wullimann

Von der Erziehungsdirektion genehmigt

Bern,

DER ERZIEHUNGSDIREKTOR

Bernhard Pulver, Regierungsrat

Anhang 1: Organigramm

Selbständigkeitserklärung

Im Falle einer Einzelarbeit lautet die Erklärung wie folgt:

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Koppigen, 1. November 2014

Thomas Wullimann

Über den Autor



Thomas Wullimann

04.11.1960

**Oeschweg 8
3425 Koppigen**

Ausbildung

1968 - 1974	Primarschule in Grenchen
1974 – 1977	Bezirksschule in Grenchen
1977 – 1978	Sprachaufenthalt im Institut catholique, Neuchâtel
1978 – 1981	Gärtnerlehre in der Firma Haller AG in Brugg
1982 – 1985	Fachhochschule Wädenswil, Abschluss als Gartenbauingenieur HTL
1986/88	SIU-Unternehmensschulung Typus A
1990 – 1991	Weiterbildung zum Berufsschullehrer am SIBP

Beruf

1981 – 1982	Praktikum im elterlichen Gärtnerei-Betrieb
1985 – 1990	Betriebsleiter des elterlichen Gärtnerei-Betriebes
1986	halbjähriges Praktikum in Connellsville, Pennsylvania USA
1988 – 1990	Berufsschullehrer im Nebenamt
1991 – 1995	Fachlehrer und Abteilungsleiter an der Gartenbauschule Oeschberg
1995 – 2014	Direktor der Gartenbauschule Oeschberg
2014	Rektor der kaufmännischen Berufsschule Emmental und Projektleiter Fusion Bildungszentrum Emme
Seit 1.8.2014	Direktor des Bildungszentrum Emme