

**Zeitschrift:** Zürcher Taschenbuch  
**Herausgeber:** Gesellschaft zürcherischer Geschichtsfreunde  
**Band:** 134 (2014)

**Artikel:** Von der Zunft und vom Hohen Schulkonvent zum Mittelschul- und Berufsbildungsamt : zur Geschichte der Mittelschulen und der Berufsbildung und ihrer Verwaltung im Kanton Zürich  
**Autor:** Suter, Meinrad  
**Kapitel:** 5: Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt MBA 1998-2012  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-985058>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Technikum Winterthur reformiert und bereits 1997 im Hinblick auf die Umwandlung zur Fachhochschule erneut abgeändert.<sup>242</sup>

Die Gründung der Zürcher Fachhochschule, bestehend aus verschiedenen Teilschulen (dem Technikum Winterthur, den Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen in Zürich und Winterthur, den Ingenieurschulen Zürich und Wädenswil und dem Zentrum für Kaderausbildung) folgte 1998, nachdem das entsprechende Gesetz in der kantonalen Volksabstimmung angenommen worden war.

## 5. Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt MBA 1998–2012<sup>243</sup>

### 5.1 Die Entstehung des MBA

#### *Bildungsoffensiven auf der Sekundarstufe II*

Von 1992 bis 1999 erlebte die Schweiz eine schwere Rezession mit hohen Arbeitslosenzahlen und mangelnden Lehrstellen. Die Konferenz der Erziehungsdirektoren warnte 1996: «Von dem, was auf uns zukommt, wissen wir nichts oder wenig. Gewiss ist nur, dass weltweit tiefgreifende Veränderungen bevorstehen: unkontrolliertes Bevölkerungswachstum, ökonomisch oder politisch bedingte Wanderbewegungen, Umwälzungen in Wissenschaft und Technik, neue Strukturen in der Produktion, Veränderungen der Lebensgewohnheiten, Erschliessung von neuen Märkten, geographische Umlagerung von Industriepotentialen, neue Armut in Nord und Süd sind dazu einige

<sup>242</sup> Siehe die Geschäftsberichte des Regierungsrates 1993–1997, Erziehungsdirektion.

<sup>243</sup> Wo nicht anders angegeben beruht die folgende Darstellung der Geschichte des MBA auf den zumeist im Internet verfügbaren kantonalen Gesetzeserlassen und Amtsdrucksachen wie den Geschäftsberichten des Regierungsrates und des MBA, den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplänen KEF des Regierungsrates, den Kantonsratsprotokollen, den Internetauftritten des MBA (Webarchiv: <http://www.archive.org>) usw.

Stichworte.»<sup>244</sup> In seinen Legislaturzielen schrieb der Zürcher Regierungsrat 2000: «Der beschleunigte gesellschaftliche und wirtschaftliche Wandel und dessen Auswirkungen auf staatliche Institutionen prägen unsere Zeit. Gesellschaft und Wirtschaft verändern sich auch im Kanton Zürich deutlich. Der Wettbewerbsdruck steigt für einzelne Firmen und für unseren Wirtschaftsstandort insgesamt.»<sup>245</sup> Die europäische Integration führte zur Frage der «Europakompatibilität» des Schweizer Bildungswesens.

Eine Antwort war erneut der Ruf nach «Bildungsoffensiven» und Bildungsreformen. Der Fokus richtete sich dabei stark auf die Ausbildung der Jugend nach der Volksschule. Der Schweizerische Wissenschaftsrat forderte 1992 für diese Stufe, also für die gymnasiale und die berufliche Ausbildung, ein «bildungspolitisches Gesamtkonzept». Es bürgerte sich in den 1990er-Jahren der Begriff «Sekundarstufe II» ein, der geschaffen worden war durch internationale Organisationen wie die OECD zur Standardisierung und Klassifizierung der Schultypen und Schulsysteme.

### *Die Zürcher Verwaltungsreform wif!*

Ebenfalls in den 1990er-Jahren begannen die Bemühungen um eine Reform der staatlichen Verwaltung, im Kanton Zürich massgeblich vorangetrieben durch Erziehungsdirektor Ernst Buschor. Unter dem Kürzel *wif!*, das für wirkungsorientierte Führung stand, sollten Steuerungsfähigkeit, Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung verbessert werden. Zu den ersten *wif!*-Projekten gehörten mehrere Projekte aus dem Ausbildungsbereich Sekundarstufe II, so die Projekte «Zuordnung der Berufsbildung zur Erziehungsdirektion» und die «Teilautonomie der Berufs- und Mittelschulen» im Rahmen von Globalbudgets.

---

<sup>244</sup> Projekt Sekundarstufe II. Hrsg. von der Schweiz. Konferenz der kant. Erziehungsdirektoren, Spurgruppe Sekundarstufe II der Pädagogischen Kommission, Bern 1996, S. 10.

<sup>245</sup> Legislatorschwerpunkte des Regierungsrates, in: Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan 2001–2004 (KEF 2001) des Kantons Zürich, vom Regierungsrat festgelegt am 29.8.2000.

Die Frage, ob die Berufsbildung den Behörden des Erziehungswe- sens oder der Volkswirtschaft zuzuordnen sei, war im Kanton Zü- rich zu Beginn des 20. Jahrhunderts intensiv diskutiert worden. Auch in Debatten des Kantonsrates 1995 warnten Stimmen davor, die Be- rufsbildung den Erziehungsbehörden «auszuliefern» und diese damit der Gefahr auszusetzen, zu einem praxisfernen «Nachtschattenge- wächs» zu verkommen. Erziehungsdirektor Ernst Buschor betonte, das Gegenteil sei die Absicht. Es ging darum, Synergien im gesam- ten Bildungswesen sicherzustellen, die gymnasiale Ausbildung mit der Berufsausbildung abzustimmen und die Durchlässigkeit in die- sen Bereichen zu fördern.<sup>246</sup>

Die Notwendigkeit, die Sekundarstufe II gesamtheitlich zu betrach- ten, wurde – anders noch als z.B. bei der Beantwortung der Motion Blocher – in den 1990er-Jahren kaum mehr bestritten. Am 15. März 1998 sagten die Stimmberechtigten Ja zu den neuen Verwaltungs- strukturen, worauf der Regierungsrat auf den 1. Juli 1998 die Reform der Erziehungsdirektion umsetzte: Das Amt für Berufsbildung wech- selte von der Volkswirtschafts- zur Erziehungsdirektion; gleichzeitig wurde das Berufsbildungsamt durch die Zuteilung des Bereichs Mit- telschulen aus der bisherigen Abteilung Mittel- und Fachhochschulen, des Bereichs Erwachsenenbildung aus der Pädagogischen Abteilung und des Bereichs berufliche Grund- und Weiterausbildung aus der Abteilung Handarbeit und Hauswirtschaft neu zum Mittelschul- und Berufsbildungsamt MBA. An das Hochschulamt abgegeben wurden die Bereiche Aus- und Weiterbildung der Berufsschullehrerschaft, die zum ILeB wurden, zum Institut für Lehrerbildung und Berufspäda- gogik. Vorübergehend war 1998/1999 ferner das kantonale Schul- arztamt organisatorisch dem MBA zugeteilt.

Am 29. November 1998 billigte der Souverän auch die Zusam- menlegung des bisherigen Erziehungsrates und des Berufsbildungs- rates zu einem Bildungsrat. Damit war das grundlegende Projekt wif!- Nr. 26, das auch mit einer Verfassungsänderung (Bildungsrat statt Er- ziehungsrat) verbunden war, abgeschlossen.

---

<sup>246</sup> Kantonsratsprotokoll 1995–1999, Bd. 2, S. 2610–2624, Motion Ueli Mägli (StAZH: MM 24.156).

## 5.2 Grundlagen und Organisation des MBA

### *Die gesetzlichen Grundlagen des Amtes*

Geschaffen wurde das MBA durch das am 15. März 1998 vom Volk angenommene Gesetz über die Verwaltungsreform, das die Umteilung des Amtes für Berufsbildung zur Bildungsdirektion und die Zusammenlegung mit der bisherigen Abteilung Mittelschulen ermöglichte. Führung und Verwaltung der Sekundarstufe II sowie der beruflichen Weiterbildung auf der Stufe höhere Fachschule waren damit vereinheitlicht. Die gesetzliche Umschreibung der Sekundarstufe II als die berufliche Grundausbildung und die Ausbildung in Mittelschulen nach der Erfüllung der obligatorischen Schulpflicht brachte das kantonale Bildungsgesetz von 2002. Dieses löste das Unterrichtsgesetz von 1859 definitiv ab und definierte als ein Rahmengesetz die Gliederung des Zürcher Bildungswesens sowie die Ziele und Grundsätze, die für alle Stufen Geltung hatten.

Die Zuständigkeit des MBA im Rahmen der Kantonsverwaltung legte sodann das 2007 in Kraft getretene Organisationsgesetz des Regierungsrates fest, das jenes von 1899 ablöste. In der entsprechenden Verordnung von 2011 wurde dem MBA im Rahmen der Bildungsdirektion der gesamte Bereich der Mittelschulen und der Berufsbildung, soweit es nicht anders geregelt war, zur selbstständigen Entscheidung zugewiesen. Der Regierungsrat bestätigte damit das Reglement der Bildungsdirektion über die Organisation und die Aufgaben des MBA vom 22. November 2010, das gültig war ab dem 1. Januar 2011.

Für die operative Tätigkeit des Amtes massgebend waren die gesetzlichen Erlasse des Kantons und des Bundes über die Mittelschulen und die Berufsbildung. Nach langen Bemühungen konnte dem Zürcher Volk 1999 ein Mittelschulgesetz zur Abstimmung vorgelegt werden, das 2000 in Kraft trat. Durch dieses erhielten die Mittelschulen eine grössere Selbstständigkeit, ihr finanzieller Spielraum wurde durch Globalbudgets erweitert. Schulkommissionen lösten die Aufsichtskommissionen ab und waren neu, statt des Regierungsrats, für die unbefristeten Anstellungsverhältnisse zuständig. Im Gegenzug wurden Massnahmen zur Qualitätssicherung verlangt, zudem sollten

die freie Schulwahl sowie die Subventionierung von privaten Mittelschulen zu einem Wettbewerb unter den Schulen führen.

Im Jahr 2004 trat das neue Berufsbildungsgesetz des Bundes in Kraft. Dieses verstand sich als Antwort auf den raschen Wandel der Arbeitswelt, der traditionelle Berufsbilder infrage stellte. Als wesentliche Neuerung unterstanden dem Bund nun auch die bisher kantonale geregelten Berufe der Bereiche Gesundheit, Soziales und Kunst. Das entsprechende kantonale Einführungsgesetz erhielt 2008 in der Variante mit einem zu schaffenden Berufsbildungsfonds die Zustimmung der Stimmbürgerschaft und trat 2011 in Kraft. Das Gesetz regelte gemäss Bundesvorgaben die Zuständigkeit und die Finanzierung der Berufsausbildung sowie der Berufsberatung. Es verlangte die Harmonisierung der Übergangsangebote zwischen der Volksschule und der Lehre unter der neuen Bezeichnung «Berufsvorbereitungsjahr», wobei die Gemeinden zuständig bleiben, der Kanton sich aber vermehrt engagieren sollte. Im Bereich der Weiterbildung wurden künftig Angebote mit vorwiegendem Freizeitcharakter nicht mehr durch den Kanton unterstützt, Subventionen nur noch ausgerichtet, wenn solche wegen der Arbeitsmarktsituation oder durch gesellschaftspolitische Relevanz (z.B. Integrationsförderung) angezeigt waren. Die Lehrstellenförderung erhielt eine neue Basis; Zweck des Berufsbildungsfonds war die Solidarität zwischen Betrieben, die keine Lehrlinge ausbildeten, und den Ausbildungsstätten.

Nicht zuständig wurde das MBA für die Berufsberatung, die seit ihrem Bestehen 1919 auf kantonaler Ebene dem Jugendamt zugeordnet war, obwohl sie von der eidgenössischen Gesetzgebung als Teil der Berufsbildung verstanden wurde. Kantonsrätliche Motionen 1967 und 2007, die deren Zuteilung zum Amt für Berufsbildung bzw. zum MBA forderten, wurden vom Regierungsrat abgelehnt. Dieser verwies 2012 auf den stufenübergreifenden Charakter der Berufsberatung und seine Kompetenz, in Organisationsfragen selbstständig zu entscheiden; die Berufsberatung blieb Aufgabe des Amtes für Jugend und Berufsberatung.

*Das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld;  
Strategien der vorgesetzten Behörden*

Zu orientieren hatte sich das MBA am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld sowie an den entsprechenden Zielen des Regierungsrates, der Bildungsdirektion und des Bildungsrates. Bis 2003 standen diese im Zeichen der Verwaltungsreform wif! und der nach wie vor wechselhaften wirtschaftlichen Lage – die Arbeitslosigkeit im Kanton Zürich stieg nach der kurzen Erholung 2001 im Jahr 2002 von 1,6% wieder auf über 4%. Zu den Wirkungszielen der Regierung im Bereich der Bildung gehörte die Attraktivitätssteigerung der Berufslehre, wozu u. a. eine Reform der kaufmännischen Ausbildung und der Informatikerlehre gehörte. Organisatorisch galt es, die Teilautonomie der Mittel- und Berufsschulen im Rahmen von Globalbudgets, Leistungsvereinbarungen und Qualitätskontrollen umzusetzen, was in einer ersten Phase bis 2004 abgeschlossen war.

2003 trat Bildungsdirektor Ernst Buschor (CVP) zurück, neue Bildungsdirektorin wurde Regine Aepli (SP). Sie trat ihr Amt unter schwierigen Vorzeichen an. Nach positiven Rechnungsabschlüssen seit 1999 drohten dem Kanton künftig grosse Defizite, denen der Regierungsrat durch das Sanierungsprogramm 04 zu begegnen suchte. Betroffen war auch der Sekundarbereich II. An den Mittelschulen mussten das Unterrichtsangebot (Freifächer, Projektangebote usw.) reduziert und die Hauswirtschaftskurse abgeschafft werden; an den Berufsschulen hatten künftig die Weiterbildungskurse den «Deckungsbeitrag 1» zu erreichen.

In einem anhaltend schwierigen Umfeld war die Bildungspolitik aufgerufen, beizutragen zur Integration der heterogen gewordenen Bevölkerung, zur Wahrung des gesellschaftlichen Zusammenhangs und zur Verbesserung der Chancen benachteiligter Schichten. Massnahmen waren u. a. die Einführung der zentralen Aufnahmeprüfungen an den Mittelschulen und Versuche mit Tests über die allgemeinen kognitiven Fähigkeiten, im berufsbildnerischen Bereich die Harmonisierung der Berufsvorbereitungsjahre und die Ablösung der 1980 eingeführten Anlehre als einem niederschweligen Einstieg in die Berufs- und Arbeitswelt durch die zweijährige Grundbildung mit

eidgenössischem Berufsattest, zu dem im Kanton Zürich Pilotprojekte seit 2001 in zehn Berufsrichtungen liefen.

Der Stärkung von Forschung und Wissenschaft verpflichtet war die definitive Einführung der zweisprachigen Maturität an den Zürcher Gymnasien; nach positiven Resultaten des seit 12 Jahren laufenden Versuches konnten ab 2011 auch alle geeigneten Berufsschulen den zweisprachigen Unterricht auf freiwilliger Basis anbieten. Die Verbesserung der überfachlichen Kompetenzen und der kognitiven Fähigkeiten, um der Dynamik von Berufs- und Wissenschaft gewachsen zu sein, bezweckte u. a. das Projekt «Selbstorganisiertes Lernen SOL», das 2010 von allen Gymnasien angeboten wurde. Die verstärkt einsetzende individuelle Förderung führte im Lehrstellensektor zum Aufbau eines Case Managements, um dem Scheitern von Lehrlingen vorzubeugen.

In der 2008 einsetzenden Finanzkrise zeigte sich der Lehrstellenmarkt im Kanton Zürich erstaunlich robust. In Schwierigkeiten gerieten allerdings erneut die Staatsfinanzen; im Rahmen eines weiteren grossen Sanierungsprogrammes war auch das MBA gehalten, seinen Teil dazu beizutragen; die Budgets der Mittelschulen und Berufsbildung verlangten für 2012 Einsparungen in der Höhe von 16,6 Millionen Franken. Anders als beim früheren Sparprogramm 04 konnten dabei Abstriche im Unterricht vermieden werden.

Allgemein galt, dass das Reformtempo im Bildungsbereich und die Zahl der Projekte im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts bedeutend waren. Sie forderten nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des noch jungen MBA stark, sondern alle Beteiligten. Eine 2010 überwiesene und vom Regierungsrat akzeptierte Erklärung des Kantonsrates verlangte deshalb die schrittweise Reduzierung der Zahl der strategischen Projekte der Bildungsdirektion von 13 auf sieben im Jahr 2013. Ebenso war zu beachten, dass nach Abschluss der Verwaltungsreform die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Verwaltung zwar wichtig blieb, aber der hoheitliche Aspekt staatlichen Handelns und die Forderung nach konsequenter Führung, klaren Verantwortlichkeiten und hoher Transparenz vermehrt an Gewicht gewannen. Der Wettbewerbsgedanke der Verwaltungsreform und die schulische Teilautonomie stiessen in der Praxis an ihre Grenzen; die im Mittel-

schulgesetz vorgesehene Möglichkeit der Subventionierung von privaten Mittelschulen wurde bis 2012 nicht umgesetzt.

### *Die Organisation des MBA*

Organisatorisch durchlief das MBA in den ersten zehn Jahren seines Bestehens, wie dies auch in anderen Teilen der Verwaltung der Fall war, eine bewegte Zeit. Diese war geprägt durch die Verwaltungsreform, die Erneuerung der gesetzlichen Grundlagen von Berufs- und Mittelschulbildung und die zahlreichen Reformen im Bildungswesen überhaupt. Die Folge waren verschiedene, auch von der Betriebswirtschaftslehre nahegelegte Versuche, Synergien zu gewinnen durch die Zusammenlegung von verwandten Frontbereichen des Amtes und die Bündelung der unterstützenden Prozesse in einem starken Stabsbereich. Die Erfahrungen damit waren allerdings ambivalent, und schliesslich kehrte man bis ins Jahr 2009 zu einer klassischen und funktionalen Aufbauorganisation zurück, die den früheren Organisations- und Prozessabläufen, angepasst an die neuen Erfordernisse, entsprach.

Als eine Konsequenz aus der bildungspolitischen Zusammenfassung von Mittel- und Berufsschulen in einem Sekundarbereich II wurden 2000 die Abteilung Mittelschulen und die Abteilung Berufsschule zu einer *Abteilung Mittel- und Berufsschulen* zusammengeführt; Ziel war die einheitliche Betreuung aller Schultypen der Sekundarstufe II und der Weiterbildung im nichtuniversitären tertiären Bildungsbereich. Bereits 2005 allerdings wurde der Bereich *Mittelschulen* wieder herausgelöst und erhielt 2006 erneut den Rang einer Abteilung. Damit sollte den unterschiedlichen Traditionen und Kulturen der Berufsschulen und der Mittelschulen auch amtsintern und organisatorisch wieder Rechnung getragen werden.

Ebenfalls 2006 wurden die *Abteilung Lehraufsicht* und die *Abteilung Berufsschulen* zu einer *Abteilung Berufsbildung* zusammengelegt. Die Berufs- und die Berufsschulinspektoren wurden zu Berufsbildungscontrollern, die nun gemäss den verschiedenen Wirtschaftssektoren sowohl die lehrbetrieblichen wie auch die berufsschulischen Belange

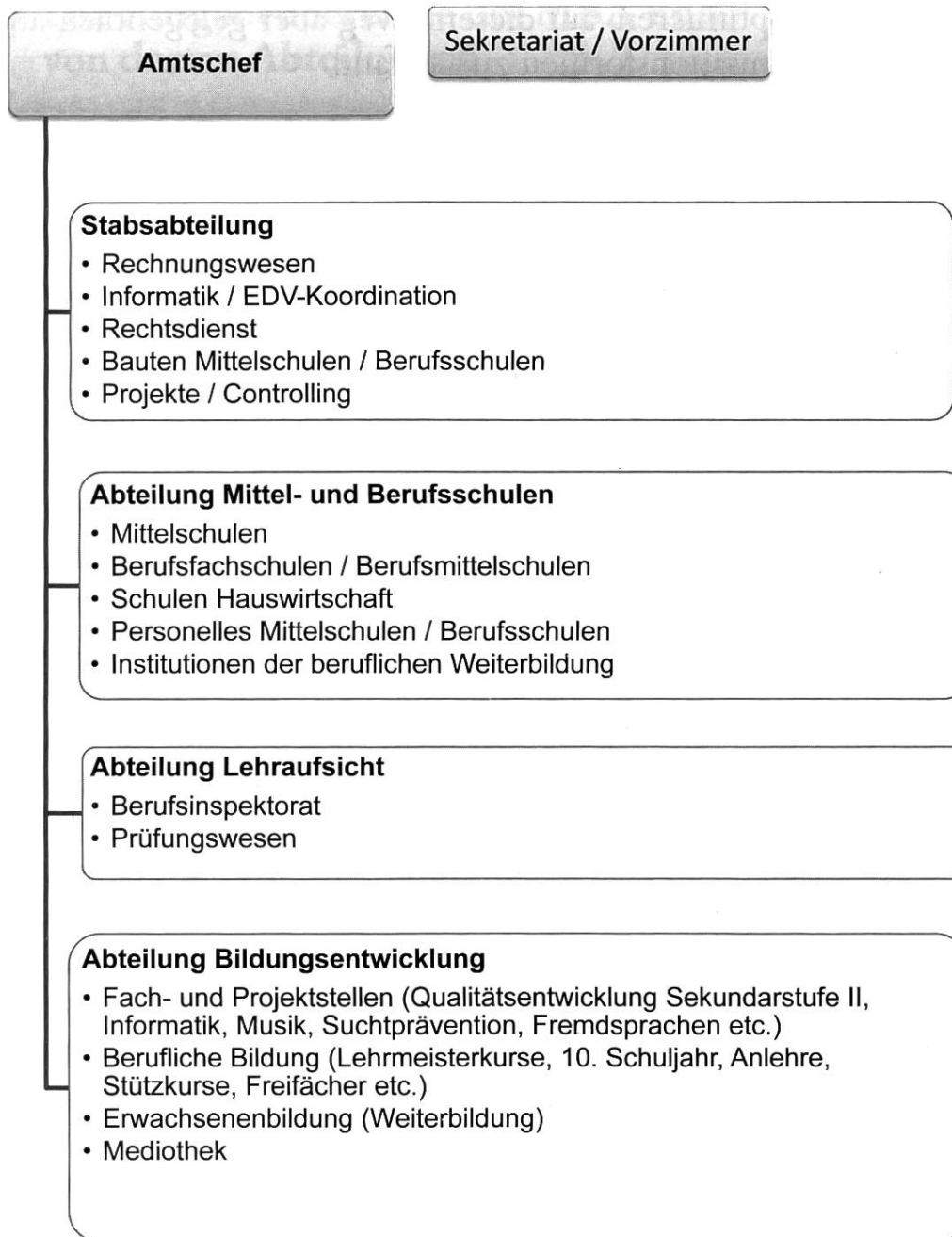
betreuten. Aber auch diese Neuerung überzeugte nicht. 2008 kehrte das Amt deshalb zurück zu den beiden Abteilungen «Betriebliche Bildung», dem ehemaligen Berufsinspektorat, und «Berufsfachschulen und Weiterbildung», dem ehemaligen Berufsschulinspektorat.

Gleichzeitig mit den verschiedenen Versuchen, die Frontabteilungen des Amtes optimal auszurichten, wurden die unterstützenden Stabsdienste des Amtes in einer grossen Abteilung zusammengefasst. Die 1998 ins Leben gerufene *Stabsabteilung* bestand aus dem Rechnungswesen und der EDV-Koordination, 1999 auch aus dem Rechtsdienst und dem Bereich Bauten von Mittel- und Berufsschulen. Im folgenden Jahr kam der Bereich Projekte/Controlling dazu, 2003 ferner die verbliebenen Projektstellen der damals aufgelösten Abteilung Bildungsentwicklung.

Die *Abteilung Bildungsentwicklung*, die sich in den 1990er-Jahren im Bereich der Berufsschulpädagogik und Berufsschullehrerausbildung sehr dynamisch entwickelt hatte, änderte als Teil der 1998 neu strukturierten Bildungsdirektion und des MBA ihre Ausrichtung; die Lehrerbildung und Berufspädagogik wurde zur Aufgabe eines Instituts des Hochschulamts. Die Bildungsentwicklung begleitete danach Reformprojekte auf der gesamten Sekundarstufe II. Mit der Gründung des Zürcher Hochschulinstituts für Schulpädagogik und Fachdidaktik ZHSF 2003 wurde die Abteilung im Sinne einer Konzentration des MBA auf seine Kernaufgaben aufgehoben und die verbliebenen Projektstellen zumeist in die Stabsabteilung integriert.

Die gross gewordene *Stabsabteilung* (seit 2008 Abteilung Dienste) ihrerseits wurde von 2009 bis 2011 durch die neuen, die Frontbereiche Mittelschulen, Berufsschulen und Berufsbildung unterstützenden Abteilungen Finanzen, Informatik, Personelles Schulen abgelöst, gleichzeitig wurden einige zentrale Dienstbereiche mit erhöhten kommunikativen Aufgaben (Projektkoordination, Sicherheit und Prävention, Lehrstellenmarketing usw.) als Stabsfunktionen bei der Amtsleitung angesiedelt.

Die organisatorische Entwicklung des MBA in den ersten zehn Jahren seines Bestehens spiegelt eine bewegte Zeit der Zürcher Kantonsverwaltung, die nicht anders als die Privatwirtschaft geprägt war durch viele Reformprojekte und betriebswissenschaftliche Versuche,



*Abb. 12: Organisation des MBA 2000–2003. Ziel der Umstrukturierung vom 1. Mai 2000 (Bildung der Abteilung Mittel- und Berufsfachschulen) war die Betreuung aller Schulinstitutionen auf der Sekundarstufe II und der Weiterbildung im quartären und nichtuniversitären Bildungsbereich durch eine einzige Abteilung, womit die Idee der Gründung des Amtes konsequent umgesetzt war. (Quelle: Webseite MBA, Staatskalender, Telefonverzeichnis der Verwaltung.)*

die Prozesse zu optimieren, auf diesem Weg aber gelegentlich auch zu früheren Organisationsformen zurückfand.

### *Lokalitäten und Sitz des MBA*

Das MBA erbt 1998 die räumliche Zweiteilung des Amtes für Berufsbildung, das im Kaspar-Escher-Haus (Leitung, Stab, Berufsschulen) und an der Ausstellungsstrasse 80 (Lehraufsicht, EDV-Koordination, Bildungsentwicklung) in Zürich beheimatet war. Durch die Integration der Abteilung Mittelschulen und der Hauswirtschaftlichen Fortbildung vermehrten sich die Standorte des Amtes noch zusätzlich durch die Walchestrasse 21; einzelnen Mitarbeitern waren ferner Büros in anderen Gebäuden zugewiesen. Dass diese Aufsplittung, trotz der Möglichkeit des Telefon- und Mailverkehrs, die Identität des Amtes, die Zusammenarbeit und die Führung der 1998 rund 110, 2010 rund 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht eben erleichterte, war klar. Eine Verbesserung brachte 2001/2002 der Zusammenzug der meisten in den zentralen Gebäuden der kantonalen Verwaltung untergebrachten Amtsangehörigen im ersten Stock des Kaspar-Escher-Hauses, aber an der räumlichen Zweiteilung des Amtes änderte sich damit nichts. Nach der Zusammenlegung der Lehraufsicht und der Abteilung berufsbildende Schulen 2006 beispielsweise arbeitete die neue Abteilung zwar gesamthaft an der Ausstellungsstrasse 80, ihr Chef jedoch (der gleichzeitig Stellvertreter des Amtschefs war) und das Sekretariat befanden sich weiterhin im Kaspar-Escher-Haus.

Es dauerte, bis im Dezember 2011 das gesamte Amt an der Ausstellungsstrasse 80 in Zürich, einem 1906 von der Sanitärfirma Troesch als Lager- und Ausstellungsgebäude erbauten Haus, und damit an der dort entstehenden «Zürcher Bildungsmeile» unter einem Dach vereinigt war. Eine grundlegende Voraussetzung zur Optimierung der Qualität der Prozesse, an der das Amt stetig arbeitete, war damit erfüllt.

### 5.3 Die Aufgabenbereiche des MBA und von dessen Abteilungen

#### *Die Amtsleitung*

Erster Chef des MBA wurde 1998 *Dr. Matthias Escher* aus Zürich. Sein Studium der Jurisprudenz schloss er 1976 mit der Dissertation «Lehrverhältnis und Gesamtarbeitsvertrag» ab. Es folgten Tätigkeiten beim Bund, bei der PTT und in der Privatwirtschaft. 1987 wurde er Leiter der Abteilung Lehraufsicht und stellvertretender Chef des Amtes für Berufsbildung, 1997 dann Chef jenes Amtes.

Die Amtsführung von Matthias Escher war geprägt durch die Aufbauphase des MBA im Rahmen der Verwaltungsreform wifl und die Neuordnung der Bildungslandschaft sowohl im Kanton Zürich wie in der Schweiz überhaupt.

Auf den 1. Mai 2007 trat Matthias Escher mit 63 Jahren in den Ruhestand. Zu seinem Nachfolger wählte der Regierungsrat *Marc Kummer*, Dipl. Ing. Agr. ETH.

Marc Kummer, 1962, aufgewachsen in Hettlingen, absolvierte eine kaufmännische Ausbildung, danach die kantonale Maturitätsschule für Erwachsene und bis 1992 das Studium der Agrarwissenschaft an der ETH Zürich, von 1994 bis 1996 ein Nachdiplomstudium in Betriebswissenschaft an der ETH. 1993 trat Marc Kummer als Adjunkt des Landwirtschaftsamtes in den Dienst des Kantons und war ab 1995 stellvertretender Amtschef. 1998 wurde er Direktor der kantonalen landwirtschaftlichen Schule Strickhof und hatte u.a. die verschiedenen Landwirtschaftsschulen des Kantons unter dem Dach «Strickhof» zusammenzuführen.

Stellvertreter der Amtschefs waren von 1998 bis 2006 *Erich Leumann*, Maschineningenieur HTL und seit 1997 Leiter der Abteilung Berufsschulen, seit 2006 *Hans Jörg Höhener*, eidg. dipl. Berufsschullehrer, 1997–2002 Leiter der Thurgauer Schreinerschule, von 2000 bis 2007 Leiter der Stabsabteilung des MBA und danach der Abteilung Berufsfachschulen und Weiterbildung.

Zusehends wichtiger wurden für die Amtsleitung das Mitwirken in nationalen Gremien und die Stärkung der Verbundpartnerschaft mit den Organisationen der Arbeitswelt. Präsident der 1926 gegründeten Deutschschweizer Berufsbildungsämterkonferenz waren von 1994 bis 1996 Thomas Mannhart und von 2003 bis 2006 Matthias Escher. Marc Kummer wirkte seit 2007 im Vorstand der Nachfolgeorganisation mit, der Schweizer Berufsbildungsämterkonferenz, und ebenso in der 2009 konstituierten Schweizer Mittelschulämterkonferenz. Beides waren Fachkonferenzen der Erziehungsdirektorenkonferenz, die diese zu beraten und unter den Kantonen den fachlichen Informationsaustausch sicherzustellen hatten.

Die Verbundpartnerschaft von Arbeitswelt, Politik und Verwaltung, der direkte Dialog aller Beteiligten wurde in der Berufsbildung seit jeher gepflegt, nun aber noch stärker gewichtet. Ihr dienten im Kanton Zürich die seit 2006 in der Regel jährlich durchgeführten Lehrstellenkonferenzen mit Vertretern aus allen Bereichen der Berufsbildung sowie die seit 2008 jedes Jahr gemeinsam von der Bildungsdirektion und der Volkswirtschaftsdirektion (im Jahr 2010 mit der Gesundheitsdirektion) veranstalteten Berufsbildungskonferenzen unter Beteiligung von Wirtschaft, Politik und Verwaltung, die sich für eine starke Berufsbildung einzusetzen verpflichteten.

### *Der Sekundarstufe II gemeinsame oder parallele Reformprojekte; die Abteilung Bildungsentwicklung 1998–2003*

Die ganzheitliche Betrachtung der Sekundarstufe II, die Förderung der Durchlässigkeit und der Gleichwertigkeit der Bildungswege unter Beachtung ihrer unterschiedlichen Geschichte und Kulturen waren der Entstehungszweck des MBA. Reformen und administrative Massnahmen galt es in der Folge stets daraufhin zu prüfen, ob und wie sinnvoll solche sowohl an den Berufs- als auch an den Mittelschulen durchgeführt werden konnten. Je nach den Erfahrungen und dem Stand der Projekte wurde die Begleitung durch das MBA flexibel gestaltet. Die Einführung des zweisprachigen Unterrichts an den Berufs- und den Mittelschulen z.B. geschah gemeinsam unter



*Abb. 13: Die Geschäftsleitung des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes an einer Klausur im November 2010 in der Messe Zürich. Hinten v.l.n.r.: Martina Lentzsch (wissenschaftliche Mitarbeiterin des Amtschefs), Marc Kummer (Amtschef), Christina Vögli (Leiterin Projektkoordination), Thomas Meier (Leiter Abteilung Finanzen), Hanspeter Zeier (Leiter Abteilung Informatik); vorne: v.l.n.r.: Hans Jörg Höhener (Leiter Abteilung Berufsfachschulen und Weiterbildung), Corina Frauenfelder (Adjunktin des Amtschefs), Andres Meerstetter (Leiter Abteilung Betriebliche Bildung), Erika Andrea (Leiterin Personelles), Johannes Eichrodt (Leiter Abteilung Mittelschulen).*



der Leitung der Fachstelle Fremdsprachen, danach konnten 2009 die beiden Schulbereiche getrennt und die weitere Begleitung den jeweiligen Fachabteilungen Mittelschulen und Berufsschulen zugeordnet werden. Der Bereich Suchtprävention hingegen, der zunächst nur für die Berufsschulen zuständig war, weitete seine Tätigkeit unter dem Titel «Sicherheit und Prävention» auch auf die Mittelschulen aus.

Für ein gemeinsames Verständnis der Sekundarstufe II warb die «zeit.schrift für die Mittel- und Berufsschulen», die 1988 als «Forum der Berufsschulen» ins Leben gerufen worden war und 2002 ihren Adressatenkreis auf die Lehrpersonen der Mittelschulen ausgeweitet hatte; das Organ wurde 2006 abgelöst vom Schulblatt der Bildungsdirektion für die Volks-, Mittel- und Berufsschulen.

Parallel geführt wurden von 1996 bis 2004 die grossen wifl-Projekte teilautonome Berufs- und Mittelschulen. Der Regierungsrat schrieb 1996 über diese Projekte: «Anerkannte wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass Schulen mit einer teilweisen Autonomie in qualitativer und quantitativer Hinsicht leistungsfähiger sind als zentral gelenkte Bildungsstätten.»<sup>247</sup> Die angestrebte Autonomie erstreckte sich auf pädagogische, finanzielle und organisatorische Bereiche. Zentrales Instrument war die Einführung von Globalbudgets, von Leistungsvereinbarungen sowie die Erarbeitung von Indikatoren, anhand derer die Erfüllung der Leistungsziele gemessen werden konnte. Mit den Mittelschulen wurden die Vereinbarungen 1996/97 abgeschlossen, der Voranschlag 1998 auf der Basis der Schülerzahlen erstellt und eine Kosten-Leistungs-Rechnung eingeführt; die Finanzierung erfolgte neu über Pauschalen und leistungs-, nicht mehr aufwandorientiert. Bis 2004 waren diese Instrumente der Teilautonomie und damit einer «unternehmerischen» Freiheit auch bei den staatlichen Berufsschulen eingeführt, wobei die endgültige Abrechnung mittels Pauschalen erst nach Inkrafttreten des neuen Berufsbildungsrechts möglich war.

Die mit der Teilautonomie zusammenhängenden strategischen Projekte der Bildungsdirektion «Schulinternes Qualitätsmanagement an Mittel- und Berufsschulen» (QUEMS, QUEBS) wurden 2004

---

<sup>247</sup> Geschäftsbericht des Regierungsrates 1996, S. 26.

zu einem gemeinsamen Projekt zusammengelegt, weil Ziele, Struktur und Organisation die gleichen waren. Im Rahmen dieses Projektes unter der Leitung der Abteilung Bildungsentwicklung des MBA schufen sich alle Mittel- und Berufsschulen zwischen 2000 und 2005 Instrumentarien für ein schulinternes Qualitätsmanagement, mit dem die Qualität der Leistungen der Lehrerschaft und der Schule als Organisation gesichert und weiterentwickelt werden konnte. Minimalanforderungen waren Konzepte und Dokumentation, ein verantwortliches Gremium, regelmässige Selbst- und Fremdevaluation, so durch die Befragung ehemaliger Schülerinnen und Schüler und die Mitarbeiterbeurteilung.

Ein übergreifendes und zentrales wifl-Projekt war das 1999 gestartete Projekt «Bildungszentren auf der Sekundarstufe II». Durch solche Zentren sollten die Durchlässigkeit zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung erhöht sowie die Zusammenarbeit der Schulen intensiviert werden. 2001 starteten die drei Zentren Zürcher Unterland in Bülach (Kantonsschule, Berufsschule, Berufswahlschule), Zürichsee (Gewerblich-Industrielle Berufsschule Horgen, Kaufmännische Berufsschulen Horgen und Stäfa) sowie Uster (Gewerblich-Industrielle Berufsschule, Kaufmännische Berufsschule, Technikerschule Uster) verschiedene Versuche einer engeren Zusammenarbeit. Dazu gehörten einheitliche Auftritte, gemeinsame Nutzung von Infrastruktur, schulübergreifende Anlässe usw. Die Organisation der Zentren war unterschiedlich; in Uster und Bülach blieben die einzelnen Schulen weitgehend selbstständig, die Schulen des Zentrums Zürichsee fusionierten und erhielten eine gemeinsame Schulkommission und Schulleitung. Fachleute versprachen sich viel von diesem Zürcher Projekt, zur Bildung weiterer Zentren kam es in der Folge allerdings nicht, da den Schulen und Standesorganisationen die Selbstständigkeit wichtig blieb. Eine Erweiterung erfuhr das Bildungszentrum Uster 2012 durch die Kantonsschule Glatttal, die damals nach Uster verlegt wurde.

Ein wichtiger Schritt hin zur Durchlässigkeit der verschiedenen Ausbildungswege geschah 2005. Inhabern der Berufsmaturität stand nun nach einem Vorbereitungsjahr und dem Bestehen einer Prüfung (sog. Passerelle) gleich den Gymnasiasten der Zugang zu den universitären Hochschulen offen.

Viele der Reformprojekte auf der Sekundarstufe II wie die Einführung des Qualitätsmanagements, des zweisprachigen Unterrichts und der pädagogischen Informatik an den Mittel- und Berufsschulen, die Reform der kaufmännischen Grundbildung und der Berufsbildung im Gesundheitswesen, die Modularisierung der Informatikgrundbildung oder die Durchführung der Lehrstellenbeschlüsse des Bundes wurden initiiert, geführt oder begleitet von den Fach- und Projektstellen der *Abteilung Bildungsentwicklung* des MBA, der auf das Projektmanagement spezialisierten früheren Abteilung Berufspädagogik des Amtes für Berufsbildung. Untergebracht war die Abteilung seit 1990 an der Ausstellungsstrasse 80 in Zürich, geleitet wurde sie seit 1997 durch *Dr. Silvia Kübler*. Weil die Abteilung Querschnittsaufgaben wahrnahm und bereits im ehemaligen Amt für Berufsbildung als Stabsorganisation verstanden wurde, wurde sie, als 2003 das Zürcher Hochschulinstitut für Schulpädagogik und Fachdidaktik ZHSF ins Leben trat, aufgehoben, und die meisten der verbliebenen Projektstellen wurden in die Stabsabteilung integriert. Die in den 1990er-Jahren aufgebaute Mediothek Berufsbildung verliess die Ausstellungsstrasse 80 und wurde Teil der Bibliothek für Gymnasial-, Berufspädagogik und Weiterbildung des ZHSF im Beckenhof.

### *Die betriebliche Berufslehre; Abteilung betriebliche Bildung (Lehraufsicht)*

Das traditionsreiche Berufsinspektorat war nur vorübergehend, von 2006 bis 2008, mit dem Berufsschulinspektorat zusammengelegt. Bis 2006 hiess die Einheit Abteilung Lehraufsicht, seit 2008 Abteilung Betriebliche Bildung. Von 2006 bis 2010 nannten sich die Berufsinspektoren «Berufsbildungscontroller», um danach wieder zu ihrer früheren Berufsbezeichnung zurückzukehren, die den beiden Hauptaufgaben Beratung und Aufsicht besser entsprach.

Die Leiter der Abteilung waren von 1998 bis 2006 *Hans-Jürg Schilling*, der seit 1987 in verschiedenen Funktionen im Bereich der Berufsbildung tätig war, von 2006 bis 2008 (Berufsschul- und Berufsinspektorat) *Hans Jörg Höhener*, von 2008 bis 2009 Amtschef *Marc Kummer*, seither *Andres Meerstetter*, Ing. Agr. ETH und zuvor tätig am Strickhof.

Den Berufsinspektorinnen und Berufsinspektoren waren seit jeher eigene Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter zugeteilt, mit denen zusammen sie Sektoren besorgten aus verwandten Berufen (Technik und Bau, Wirtschaft und Detailhandel usw.). Zur Abteilung gehörten unter dem neuen Namen «Qualifikationsverfahren» auch die Administration der Lehrabschlussprüfungen und (seit 2009) einige berufslehrbezogene Fachstellen wie z.B. das Case Management.

Ihre Büros hatten die 2010 rund 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung seit 1991 an der Ausstellungsstrasse 80 in Zürich; ihre Arbeit wurde anlässlich von Rückfragen sowohl im Jahr 2000 wie auch im Jahr 2010 von den Lehrbetrieben als sehr positiv wahrgenommen.

Allgemein stand die Berufslehre im Zeichen des knappen, sich ab 1996 nur langsam erholenden Lehrstellenangebots. Die 1975 überschrittene Zahl von 10 000 neuen Lehrverhältnissen pro Jahr wurde 1990 unterboten und erst 2006 wieder erreicht. Im Rahmen des Lehrstellenbeschlusses 2 des Bundes wurden von 2000 bis 2004 im Kanton Zürich über 10 Millionen Franken eingesetzt und 85 Projekte zur Verbesserung der Lehrstellensituation lanciert; u. a. durch Schaffung neuer Ausbildungsgänge. Der 2008 erneut einsetzenden Wirtschaftskrise begegnete das MBA zusammen mit anderen Ämtern durch die Einsetzung einer Task Force, die Lage blieb indessen stabil, und 2011 konnten sogar erstmals mehr als 12 000 neue Lehrstellenverträge gezählt werden. Bereits nach dem Swissair-Grounding im Jahr 2001 hatte das MBA eine Arbeitsgruppe gebildet, um die Entwicklung der bis anhin von der Swissair und dem Flughafen angebotenen 250 Lehrstellen zu beobachten.

Ausser der Aufsicht und Beratung und der Zusammenarbeit mit den Prüfungskommissionen war die Abteilung seit 1999 gefordert durch die Umsetzung der neuen Berufsbildungsgesetzgebung in einer sich wandelnden Berufswelt. Beispielsweise stieg 2000 die Zahl der Informatiklehrlinge innert Jahresfrist um 56 %, es entstanden neue Berufe namentlich im Gesundheits- (Fachangestellte Gesundheit) und im Sozialwesen (Fachfrau/Fachmann Betreuung) und natürlich im Technologie- und Dienstleistungsbereich. Die Informatik-, kaufmännischen und Detailhandelslehren wurden um 2005 grundsätzlich reformiert, und einmal mehr galt es die Bildungsverordnungen der über

150 anerkannten Berufe zu revidieren und zu etablieren. Die neue Gesetzgebung brachte ferner eine veränderte Begrifflichkeit, die den Lehrmeistern (neu: Berufsbildnern) und Anbietern von Lehrmeisterkursen nahezubringen war.

2009 wurde das vom MBA entwickelte Validierungsverfahren, das durch Anerkennung von früheren Ausbildungen und von Praxiserfahrung den Erwerb eines Eidgenössischen Fähigkeitszeugnisses in den Bereichen Gesundheit, Betreuung und Informatik erlaubte, durch den Bund anerkannt. Ferner verlangte das neue Einführungsgesetz die Harmonisierung der vielen Übergangs- oder Brückenangebote zwischen der Volksschule und der Lehre, des bisherigen zehnten Schuljahres (Werkjahre, hauswirtschaftliche Jahreskurse, Integrationskurse), unter der neuen Bezeichnung «Berufsvorbereitungsjahr». Die Zuständigkeit wechselte vom Volksschulamt zur Abteilung betriebliche Bildung des MBA, das für diesen Zweck eine besondere Fachstelle einrichtete. Es galt, das Angebot zu steuern und Vorgaben über das Zulassungsverfahren und die Qualitätssicherung zu erlassen durch Leistungsvereinbarungen mit den Anbietern.

Die Förderung und Unterstützung von schwächeren Jugendlichen in der Berufslehre war ein Ziel der Regierung und wurde seit 2006 die Aufgabe einer seit 2000 bestehenden Fachstelle «Förderung und Integration» innerhalb der Abteilung selbst.

### *Die Berufsschulen; Abteilung Berufsschulen und berufliche Weiterbildung*

Die für die Berufsschulen zuständige Abteilung des MBA wurde von 1998 bis 2006 wie bereits zuvor im Amt für Berufsbildung von *Erich Leumann* geleitet, ab 2006 von *Hans Jörg Höhener*. Nach verschiedenen Reorganisationen seit 2000 kehrte die Abteilung 2008 wieder zu den ursprünglichen Kernaufgaben des einstigen «Berufsschulinspektorates» zurück. Damals konnte die Abteilung mit ihren 13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch ihre Büros im Kaspar-Escher-Haus verlassen und an der Ausstellungsstrasse 80 in Zürich Räume beziehen. Die Berufsschulinspektorinnen und -inspektoren wurden 2006 zu Berufsbildungscontrollern, 2008 zu Berufsschulbeauftragten.

Nach den Projekten «teilautonome Berufsschulen» und «Qualitätsentwicklung an den Berufsschulen», die 2004 zu einem gewissen Abschluss kamen, bildete auch im Bereich der Berufsschulen die Umsetzung der neuen eidgenössischen (ab 2004) und kantonalen (ab 2009) Gesetzgebung einen der Arbeitsschwerpunkte. Der Wechsel der bisherigen Ausbildungsreglemente zu den neuen Bildungsverordnungen und Bildungsplänen machte eine Revision aller Schullehrpläne notwendig. In zahlreichen Berufen wurde der schulische Unterricht stärker gewichtet als zuvor, und wie an den Mittelschulen, wo es die allgemeinen kognitiven Fähigkeiten der Schülerschaft zu stärken galt, blieb an den Berufsschulen das Thema «Allgemeinbildung» zentral, um den Anforderungen einer immer komplexer werdenden Berufs- und Sozialwelt gerecht zu werden. 1999 fanden an den gewerblich-industriellen Berufsschulen die ersten Lehrabschlussprüfungen gemäss dem 1996 eingeführten Rahmenlehrplan für den allgemeinbildenden Unterricht statt. Bereits 2006 wurde der eidgenössische Rahmenlehrplan erneut revidiert und der Lernbereich «Sprache und Kommunikation» gestärkt.

Im Zusammenhang mit der zu verbessernden Allgemeinbildung stand, ebenfalls wie an den Mittelschulen, ab 1999 die versuchsweise Einführung des zweisprachigen Lernens an den Berufsschulen. Das Projekt «bi.li» war von der Fachstelle Fremdsprachenunterricht im Rahmen des Lehrstellenbeschlusses 2 des Bundes initiiert worden. Die Auswertung des Versuches bewog den Regierungsrat 2011, allen geeigneten Berufsfachschulen die Einführung des zweisprachigen Unterrichts auf freiwilliger Basis zu ermöglichen.

Der Bestand der Zürcher Berufsschulen erfuhr durch die Reform der Pflegeberufe, die ab 2004 ebenfalls dem eidgenössischen Berufsbildungsgesetz unterstanden, eine markante Veränderung. Zunächst wechselte 2002 die Zuständigkeit für die 25 Pflegeberufsschulen im Kanton Zürich von der Gesundheitsdirektion zur Bildungsdirektion. Die acht kantonalen Schulen wurden zu von den Spitälern unabhängigen Institutionen. Im Jahr 2004 entschied der Regierungsrat über die Reorganisation der Berufsbildung im Gesundheitswesen (Projekt ReBeGe). Bis 2007 wurden alle 25 bisherigen Schulen in die zwei neuen Zentren, das kantonale Zentrum für Ausbildung im Gesund-

heitswesen Kanton Zürich in Winterthur, ZAG, und die private Careum AG, Bildungszentrum für Gesundheitsberufe Zürich, zusammengeführt. An beiden Orten wurden Ausbildungsgänge auf der Sekundarstufe II und auf der Tertiärstufe angeboten. Inhaltlich zentral war die Überführung der bisherigen Diplomausbildung in Gesundheits- und Krankenpflege auf die Stufe Höhere Fachschule; der Start der neuen Pflegeausbildung erfolgte am 18. Oktober 2004. Bereits 2003 hatten 127 Lernende in 41 Betrieben den Ausbildungsgang des neuen Berufs Fachangestellte/r Gesundheit FaGe begonnen.

Der ständigen Überprüfung unterworfen blieb die oft schwierige Frage der optimalen Schulkreis-zuteilung der verschiedenen Berufe. 2001 fasste der Bildungsrat im Hinblick auf das neue Berufsbildungsgesetz den Beschluss über das «Leistungsangebot auf der Sekundarstufe II». Neben der Schaffung der drei Bildungszentren ging es dabei um die Neueinteilung der Schulkreise bei den gewerblich-industriellen Berufsschulen, um eine weitere Profilierung der Schulen nach Berufsfeldern. Berufe mit mehreren Standorten wurden auf weniger Schulen konzentriert; aus der Allgemeinen Berufsschule Zürich ABZ und der Berufsschule für Weiterbildung BWZ wurden im folgenden sechs eigenständige Berufsschulen gebildet. Ab 2010 folgte das Projekt «Berufszuteilung an den Berufsfachschulen im Kanton Zürich 2010», das u. a. die Aufhebung der Gewerblich-Industriellen Berufsschule Uster und die Errichtung einer Kaufmännischen Berufsfachschule Zürcher Oberland in Uster vorsah, jedoch nicht nach Plan umgesetzt werden konnte. Die Erarbeitung eines neuen Konzeptes folgte bereits 2012.

Die berufliche Weiterbildung, zum Beispiel Meisterkurse, war bereits Thema des ersten Berufsbildungsgesetzes von 1930. Mit dem Einführungsgesetz zum Bundesgesetz über die Berufsbildung 1987 erhielt der Kanton die Kompetenz, selbst Schulen oder Kurse für die berufliche Weiterbildung zu führen oder führen zu lassen. Als Antwort auf die technologische Entwicklung und die Wissensgesellschaft wurde der Begriff des «lebenslangen Lernens» geprägt; ein solches schien notwendig zu werden für die persönliche Entwicklung und für die Teilnahme am sozialen Leben überhaupt in einer komplexer werdenden Gesellschaft und Wirtschaft. 1988 wurde eine Kom-

mission zur Förderung der Weiterbildung der Berufstätigen aus Vertretern des Amtes für Berufsbildung und der Sozialpartner gebildet. 1990 folgte im Rahmen von Sondermassnahmen des Bundes («Weiterbildungs-Offensive») die Erarbeitung eines Konzeptes zur Förderung der beruflichen Weiterbildung im Kanton Zürich, allerdings vereitelte die schlechte Finanzlage des Kantons dessen Umsetzung. Eine im folgenden Jahr erstmals erhobene Statistik zeigte, dass sich im Kanton Zürich damals rund 40 000 Personen an Kursen weiterbildeten, die vom Kanton getragen oder unterstützt wurden. An der «Erlebnismesse GRIPS» für Aus- und Weiterbildung präsentierten sich 1995 erstmals private und öffentliche Institutionen der beruflichen Weiterbildung dem Publikum.

Der Qualität der beruflichen Weiterbildung diene ein Lehrgang der Abteilung Berufspädagogik zur Ausbildung von Ausbildnern der beruflichen Weiterbildung, der 1996 mit Erfolg durchgeführt wurde. Im Jahr 2000 führte dann das MBA zusammen mit dem Amt für Wirtschaft und Arbeit die Zertifizierung zur Qualitätssicherung der Institutionen in der beruflichen Weiterbildung ein; ab 2001 war das Zertifikat «eduQua» Voraussetzung für den Erhalt von staatlichen Beiträgen.

Das kantonale Einführungsgesetz von 2008 widmete sich eingehender als jenes von 1987 der Weiterbildung. Der Kanton konnte demnach sowohl berufsorientierte als auch allgemeine Weiterbildungsangebote anbieten oder unterstützen; das besondere öffentliche Interesse galt dabei Angeboten, «die der Integration von Personen in die Berufs- und Arbeitswelt und die Gesellschaft dienen oder aus andern Gründen von erheblicher gesellschaftlicher Bedeutung sind». Dabei galt, wie das Konzept Weiterbildung im Kanton Zürich von 2009 festhielt: «Grundsätzlich ist Weiterbildung an sich förderungswürdig.» Ziel war u. a. ein neues Finanzierungsmodell für die berufliche und allgemeine Weiterbildung.

Bemerkenswert war die Entwicklung der hauswirtschaftlichen Fortbildung, für die das MBA seit 1998 zuständig war. 1985 beschloss der Regierungsrat im Zusammenhang mit der Gleichstellung der Geschlechter, das seit 1931 für Mädchen geltende Obligatorium schrittweise aufzuheben, dafür die Fächer Handarbeit und Haushaltkunde für Knaben und Mädchen in die Lehrpläne der Volks- und Mittel-

schule aufzunehmen und die Schulgemeinden zu verpflichten, eine gewisse Zahl freiwilliger hauswirtschaftlicher Fortbildungskurse für Erwachsene und schulentlassene Jugendliche sowie Jahreskurse für schulentlassene Jugendliche anzubieten. Der Vollzug des Gesetzes über die hauswirtschaftliche Fortbildung von 1986 wurde dann allerdings nach 1990 sistiert, da im Rahmen der damaligen Sparmassnahmen die im Gesetz verankerte Angebotspflicht der Gemeinden für hauswirtschaftliche Fortbildungskurse wieder aufgehoben werden sollte. Dieses Vorhaben lehnte der Kantonsrat jedoch 1996 ab, wonach das Gesetz vollumfänglich in Kraft trat. Im Rahmen des Sanierungsprogramms 2010 dann beschloss der Kantonsrat die Aufhebung des Gesetzes. Ein gegen diesen Beschluss ergriffenes Referendum wurde vom Volk 2011 abgelehnt; fortan konnten die Gemeinden selbst entscheiden, ob und welche Kurse sie anbieten wollten, nun jedoch ohne Unterstützung des Kantons.

### *Die kantonalen Mittelschulen; Abteilung Mittelschulen*

Die Abteilung bzw. der (von 2000 bis 2006) Bereich Mittelschulen des MBA war mit durchschnittlich vier bis sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine kleine, aber gewichtige Einheit des Amtes. Bis zum Umzug 2011 an die Ausstellungsstrasse 80 war sie im Kaspar-Escher-Haus beheimatet. Leiterin war von 1998 bis 2000 die Juristin *Helga Trachsler*, die zuvor für Unterrichtsfragen der Mittel- und Ingenieurschulen zuständig gewesen war, Leiter von 2000 bis 2006 war *Dr. Hansueli Herrmann*, Agrarhistoriker. Mit der Wiederaufwertung des Bereiches zur Abteilung 2006 wurde *Johannes Eichrodt* zum neuen Chef. Der Altphilologe war bis 2003 Prorektor der Kantonsschule Stadelhofen, danach Leiter der Schweizerschule in Bangkok.

Die Zahl der Zürcher Mittelschülerinnen und Mittelschüler lag nach 2000 stets bei etwa 16 000 und erreichte so in etwa wieder den Höchststand von 1982 (16 700); die Mittelschülerquote lag damit bei 23%. Ob diese Quote im internationalen Vergleich zu niedrig war oder den schweizerischen Verhältnissen mit dem gut ausgebauten und durchlässigen Berufsbildungssystem, der Integration der Ju-

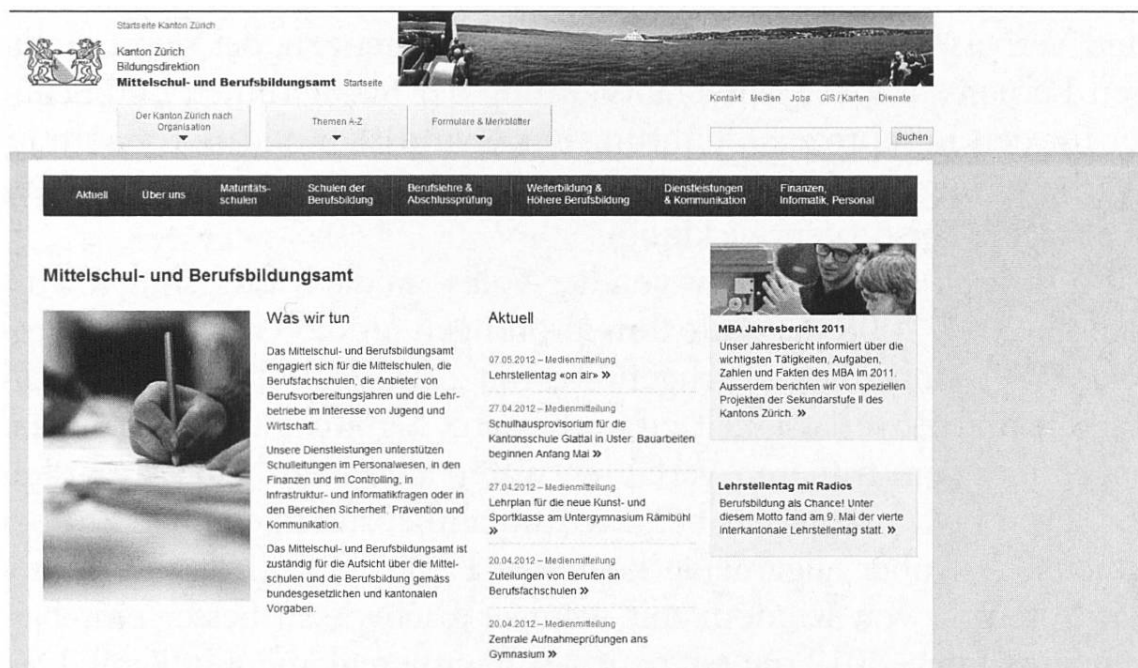
gendlichen in die Arbeitswelt angemessen und auch erfolgreich war, darüber wurden in der Fachwelt gelegentlich Diskussionen geführt. Der Vergleich mit der Entwicklung im übrigen Europa, wo bei hohen Abiturquoten eine hohe Jugendarbeitslosigkeit herrschte, sprach vermehrt für den schweizerischen Weg. Zu beobachten war allerdings eine verstärkte Tendenz zum Besuch der Langzeitgymnasien, was finanzielle Bedenken und erneut Befürchtungen für die Qualität der Sekundarschule aufkommen liess – ein Thema, das unter dem Titel «Anschluss Sekundarschule Mittelschule» seit dem 19. Jahrhundert immer wieder diskutiert worden war.<sup>248</sup> Durch eine Änderung des Mittelschulgesetzes wurde ab 2003 ein Kostenbeitrag der Gemeinden an die Langzeitgymnasien erhoben, womit wenigstens der finanzielle Aspekt der grundlegenden Frage entschärft und die politische Akzeptanz der Langzeitgymnasien verbessert war.

Zu den grossen Projekten im Mittelschulbereich gehörten in den ersten Jahren des MBA vor allem organisatorische Fragen im Zeichen der Umsetzung des wif!-Projektes «Teilautonome Mittelschulen», des Mittelschulgesetzes von 1999 sowie die Umsetzung der Maturitätsanerkennungsverordnung MAR 95. Die ersten neuen Klassengänge wurden ab 1998 geführt; im Jahr 2001 waren alle Zürcher Maturitätszeugnisse gemäss dem neuen Reglement eidgenössisch anerkannt. Im Kanton Zürich wurden fünf Profile angeboten und alle Schwerpunktfächer (ausser Philosophie/Pädagogik/Psychologie).

Auch nach 2003, als die Führung der Bildungsdirektion von Ernst Buschor (CVP) an Regine Aepli (SP) überging, blieb das Reformtempo im Mittelschulbereich hoch. Es rückten nun vermehrt pädagogische Projekte in den Vordergrund. Wie in der Berufsschulwelt schien es notwendig, vermehrt die Entwicklung der allgemeinen kognitiven Fähigkeiten zu fördern. Hier wie dort wurden diese als Waffe verstanden, um den immer höheren Anforderungen einer sich rasch wandelnden Welt genügen zu können. Auch die Chancengleichheit begabter, aber aus bildungsferneren Schichten stammenden Schülerinnen und Schüler glaubte man damit verbessern zu können. Ferner erwies sich die Idee der «Ära Buschor», unter den Zürcher Mit-

---

<sup>248</sup> Vgl. W. Kronbichler, Kantonsschulen (wie Anm. 34), S. 151–157.



*Abb. 14: Internetauftritt des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes ab Mai 2012, Stand 13. Mai 2012. Die Webseite des Amtes wurde 2012 täglich von gegen 1000 Besucherinnen und Besuchern aufgerufen. (<http://web.archive.org/web/20120518112021/http://www.mba.zh.ch/internet/bildungsdirektion/mba/de/home.html>, eingesehen Juni 2013.)*

telschulen einen Wettbewerb durch Autonomie und Konkurrenz zu etablieren, als zu ambitioniert; es galt, die Pole «unternehmerische Freiheit» und «staatliche Führung» der Mittelschulen wieder präziser zu definieren.

Grundlegend war das 2005 gestartete Projekt «Stand und Entwicklung der Zürcher Mittelschulen», das in Zusammenarbeit aller an den Mittelschulen beteiligten Kreise eine Standortbestimmung und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Zürcher Gymnasien zum Ziel hatte. Als weiterzuverfolgende Themenbereiche des 2006 vorgelegten Berichts wurden genannt: Übergang Volksschule Gymnasium (Verbesserung der Chancengleichheit, Sicherung der Qualität der Aufnahmeprüfungen durch Vereinheitlichung), Übergang Gymnasium Hochschulen (Definition der notwendigen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen für den uneingeschränkten Hochschulzugang),

gymnasialer Unterricht und die Lehr- und Lernmethoden (Förderung und Verbesserung der überfachlichen Kompetenzen, des selbstständigen Lernens und der Mitverantwortung der Schülerinnen und Schüler für den Lernprozess), Führung der Gymnasien und Berufsauftrag (Verbesserung der Führungsstrukturen an den Mittelschulen, der Anstellungen, Personalentwicklung).

Im Bereich des Übergangs von der Volks- an die Mittelschulen wurden ab 2007/2008 die Aufnahmeprüfungen an die Gymnasien (Projekt ZAP) einheitlich durchgeführt, mit dem Ziel, deren Vergleichbarkeit und Zuverlässigkeit zu verbessern. Signifikante Änderungen gegenüber dem früheren Verfahren waren allerdings keine festzustellen. Erprobt wurde ferner bei den Aufnahmeprüfungen ein nicht benoteter Test über allgemeine kognitive Fähigkeiten (AKF-Test), um das Potenzial von Kindern mit weniger Fachwissen besser einschätzen zu können. 2012 trat ein neues Aufnahmereglement in Kraft. Die Probezeit dauerte nun ein Semester, bei den Langzeitgymnasien entfielen die mündlichen Prüfungen bei knappen Resultaten, bei den Kurzzeitgymnasien die Wertung der Erfahrungsnoten, weil nun auch Schülerinnen und Schüler der Sekundarschule B zur Prüfung zugelassen wurden. Gegenüber früher stärker gewertet wurde das Textverständnis.

Dem Thema des Übergangs von den Mittelschulen an die Hochschulen und damit des uneingeschränkten Hochschulzugangs nach der Matura nahmen sich im Projekt «HSGYM – Hochschule und Gymnasium» gegen 500 Zürcher Mittelschullehrpersonen und Dozierende der Universität, der ETH und zweier Fachhochschulen an, sie erarbeiteten von 2006 bis 2008 über 200 Empfehlungen zum Übergang von den Mittelschulen an die Hochschulen.

Im Zusammenhang mit den zu verbessernden Lehr- und Lernmethoden und damit der Stärkung der überfachlichen Kompetenz der Mittelschüler, die es von den Schulen bereits 2001 zu evaluieren galt, stand das Projekt «Selbst organisiertes Lernen an gymnasialen Mittelschulen». Die Planungsphase war 2007 abgeschlossen; 2010 hatten alle Gymnasien eigene schulspezifische Konzepte für das selbst organisierte Lernen «SOL» entwickelt und boten in verschiedenen Fächern «SOL-Einheiten» als Unterricht an.

Als ein weiterer Auftrag der Bildungsdirektion galt es ab 2007, die Führung und Organisation der Zürcher Mittelschulen im Rahmen der Teilautonomie der Schulen weiterzuentwickeln. Teilprojekte, die von einer breit abgestützten Projektgruppe erarbeitet wurden, betrafen u. a. die strategische und operative Führung, die Personalgewinnung und Personalentwicklung sowie Aspekte des Berufsauftrags. Zum Beispiel sollten die Rektoren durch kaufmännisch geschulte Sekretäre von administrativen Aufgaben entlastet werden, um sich vermehrt ihren schulischen Führungsaufgaben widmen zu können. Ab 2011 konnten die Vorschläge in die Umsetzungsphase übergehen; eine von der Präsidentenkonferenz der Schulkommissionen und dem MBA erarbeitete Vereinbarung war 2010 verabschiedet worden.

Eine wachsende Differenzierung und Ausweitung erfuhren die Ausbildungsgänge, die an den Zürcher Mittelschulen angeboten wurden. Im Jahr 2000 bildete das Mathematisch-naturwissenschaftliche Gymnasium Rämibühl zwei erste *Kunst- und Sportklassen* für musikalisch, tänzerisch oder sportlich besonders begabte Jugendliche. Ein strategisches Ziel des Regierungsrates war ferner die Förderung der Fremdsprachenkenntnisse. An den Kantonsschulen Riesbach, Im Lee und Rychenberg wurden ab 2000 erste Versuchsklassen mit zweisprachiger Maturitätsausbildung (Deutsch/Englisch) geführt, die auch ihre eidgenössische Anerkennung erhielten. Im Jahr 2009 fiel dann der Entscheid, die zweisprachige Maturität, den sogenannten *Immersionunterricht*, an den Zürcher Mittelschulen definitiv einzuführen, zudem sollten die Schulen auch einen zweisprachigen Maturitäts-gang Deutsch/Französisch anbieten können. Ferner konnte 2006 das seit 1989 bestehende zweisprachige und der Kantonsschule Freudenberg angeschlossene Liceo Artistico durch einen italienisch-schweizerischen Staatsvertrag auf eine formell gefestigte Grundlage gestellt werden. 2007/2008 war zudem eine erste Teilrevision des Maturitätsanerkennungsreglementes MAR 95 umzusetzen: Die naturwissenschaftlichen Fächer wurden wieder einzeln bewertet, ebenso die Fächer Geschichte und Geographie, ferner wurde nun auch die Maturaarbeit benotet und zählte für die Maturität; Informatik wurde unter die Ergänzungsfächer aufgenommen.

An den *Handelsmittelschulen* der Kantonsschulen Hottingen, Enge und Büelrain wurden 1999 nach drei Schul- und einem Praxisjahr dem ersten Jahrgang mit neuer Ausbildung 95 die kaufmännischen Berufsmaturitätszeugnisse überreicht. Weil aber das traditionsreiche Handelsdiplom mit dem neuen Berufsbildungsgesetz seine eidgenössische Anerkennung verlor, galt es, die Handelsmittelschulen auf neue Grundlagen zu stellen. 2011 begannen die ersten Klassen ihre Ausbildung nach dem neuen Modell, das nach drei Schuljahren zum eidgenössischen Fähigkeitszeugnis für Kaufleute und nach einem Langzeitpraktikum im vierten Ausbildungsjahr zur kaufmännischen Berufsmaturität führte. Statistisch wurden danach die Handelsschüler nicht mehr unter den Mittelschülern, sondern unter der Berufsbildung geführt. An den Handelsmittelschulen wurden ab 2000 (Büelrain) bzw. 2001 (Hottingen und Enge) sodann auch sogenannte *Informatikmittelschulen* geführt. Diese bestanden ebenfalls aus drei Schuljahren und einem Praxisjahr, führten zur kaufmännischen Berufsmaturität sowie zum eidgenössischen Fähigkeitsausweis für Informatik. 2010/11 konnten diese Lehrgänge gemäss dem Bundesgesetz über die Berufsbildung in einen definitiven Status überführt werden, wobei das Angebot auf die Kantonsschulen Büelrain und Hottingen konzentriert wurde und der Standort Enge wegfiel.

Die von den Kantonsschulen Birch in Oerlikon und Rychenberg in Winterthur geführten Diplommittelschulen, bis 1976 die Frauenbildungs- und die Töcherschule der Städte Zürich und Winterthur, wurden 2007 gemäss dem Reglement der Eidgenössischen Erziehungsdirektorenkonferenz von 2003 zu *Fachmittelschulen* umgewandelt. Sie schlossen künftig nach drei Jahren mit dem Fachmittelschulenausweis ab, der den Zutritt zu einer Höheren Fachschule ermöglichte; ein zusätzliches viertes Jahr mit Praktikum und Fachmaturitätsarbeit ermöglichte den Zugang zu Studiengängen der Fachhochschule. Angeboten wurden die sechs Profile Gesundheit, Naturwissenschaften, Musik, Theater, Pädagogik sowie Kommunikation und Information. 2011 kam das Profil Gesundheit und Naturwissenschaften dazu, mit dem junge Leute für die Pflegeberufe gewonnen werden sollten.

Bemerkenswert waren die Diskussionen über die *Hauswirtschaftskurse* an den Zürcher Gymnasien. Nach der Abschaffung des Fort-

bildungsschulobligatoriums für die Mädchen 1986 wurden die Fächer Handarbeit und Haushaltskunde für Knaben und Mädchen in die Lehrpläne der Volksschulen und Langzeitgymnasien aufgenommen. Ab 1998 erfolgte die Organisation und die Durchführung an den Langzeitgymnasien durch das kantonale Haushaltslehrerinnenseminar. Als die Kurse 2004 im Rahmen des damaligen Sanierungsprogrammes 04 gestrichen wurden, verlangte eine mit 19 000 Unterschriften versehene Volksinitiative («Ja zur Husi») die Wiedereinführung, was vom Kantonsrat 2007 gutgeheissen wurde. Im Jahr 2010 fanden die Kurse wieder statt, organisatorisch geführt an verschiedenen Orten (Affoltern am Albis, Bülach, Weesen SG, Schiers GR, Valbella GR, Bösinggen FR, Posieux FR und Salenstein TG) nun durch den Strickhof, mit dem die Bildungsdirektion einen entsprechenden Leistungsauftrag abgeschlossen hatte.

Kantonsratsentscheide fielen auch in Fragen des Bestandes der Zürcher Mittelschulen. 2001 beschloss die Bildungsdirektion, die Kantonsschule Riesbach aufzulösen und deren Räume der Maturitätsschule für Erwachsene und der Erwachsenenbildung Wolfbach zuzuweisen. Dagegen demonstrierten Schüler und Lehrer am 20. Juni 2001 vor den Büros der Bildungsdirektion und übergaben dem Präsidenten des Kantonsrats am 28. Januar 2002 eine mit 14 000 Unterschriften versehene Petition, die die Erhaltung der Kantonsschule forderte. Der Bildungsdirektion und dem Bildungsrat wurden unter Termindruck gefällte Entscheide ohne Gesamtkonzept und massive Planungsfehler vorgeworfen. Im Februar 2002 entschied schliesslich der Kantonsrat mit 75 zu 63 Stimmen, die Kantonsschule Riesbach integral nach Oerlikon in die dort freiwerdenden Räume des bisherigen Oberseminars zu verschieben. Mit Beginn des Herbstsemesters 2004/2005 nahm die Kantonsschule Riesbach unter dem neuen Namen Kantonsschule Birch und als unmittelbare Nachbarin der Kantonsschule Oerlikon ihren Schulbetrieb am neuen Standort auf; gemeinsam genutzt wurde u. a. eine neue Mediothek, gemeinsam geführt wurden zunächst die Ergänzungsfächer und der fakultative Lateinunterricht. Im Jahr 2012 schliesslich beschloss der Kantonsrat, die beiden Kantonsschulen in

Oerlikon zusammenzulegen. Die neue Kantonsschule Zürich Nord war danach mit rund 2000 Schülerinnen und Schülern die grösste unter den schweizerischen Mittelschulen.

Konkrete Planungsschritte zur Errichtung einer Kantonsschule Glatttal in Uster geschahen bereits in den 1990er-Jahren. 1996 allerdings wurden die Vorarbeiten wieder eingestellt, weil die damalige angespannte Finanzlage des Kantons eine Investition von 70 bis 80 Millionen Franken nicht erlaubte. Im Jahr 2005 fällte der Kantonsrat den Grundsatzentscheid, die Kantonsschule Glatttal von Dübendorf nach Uster zu verlegen und diese als Kantonsschule Uster in das dortige Bildungszentrum zu integrieren. Wegen der nach wie vor hohen Kosten für den geplanten Neubau geschah der Umzug 2012 zunächst allerdings nur in einen provisorischen Campus mit Modulanlagen.

### *Stabsabteilung 1998–2009; Stabsfunktionen ab 2009*

1998 wurden die Bereiche Rechnungswesen und EDV-Koordination (IT-Support) des bisherigen Berufsbildungsamtes zu einer Stabsabteilung des MBA zusammengefasst. 2000 kamen der Bereich Bauten und der Rechtsdienst dazu, 2003 ferner die meisten Projekt- und Fachstellen der damals aufgelösten Abteilung Bildungsentwicklung. Auch das Controlling der Mittelschulen war Aufgabe der Stabsabteilung. Damit beschäftigte diese über 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Büroräume lagen z. T. im Kaspar-Escher-Haus, zum Teil an der Ausstellungsstrasse 80 (EDV, Projekte). Chefs waren von 1998 bis 2000 *Wolfgang Annighöfer*, 2000 bis 2006 *Hans Jörg Höhener*, von 2006 bis 2009 *Rolf Siegrist*.

Die Stabsabteilung war das Dienstleistungszentrum für das Amt und die Schulen. Die Projekt- und Fachstellen der ehemaligen Abteilung Bildungsentwicklung nahmen Planungs-, Koordinations- und Informationsaufgaben auf der Sekundarstufe II wahr und halfen mit bei der Abwicklung von Projekten. Das Rechnungswesen war zuständig für das Beitragswesen und den Zahlungsverkehr. Die EDV-Koordination betreute die EDV-Arbeitsplätze des Amtes, der Berufs- und der Mittelschulen. Der Rechtsdienst nahm Stellung zu Rechts- und

Vollzugsfragen im Sekundarstufenbereich II. Erheblich waren die Investitionen, die im Bereich Bauten für Mittel- und Berufsschulen zu tätigen waren.

Der Sinn der Stabsabteilung war die Vereinigung aller unterstützenden Prozesse (Standarddienstleistungen) in einer Abteilung. Es zeigte sich, dass diese Organisationsform nicht ideal war. 2009 wurde deshalb die Stabsabteilung in der bisherigen Form aufgelöst und statt dieser drei neue Abteilungen mit Querschnittsaufgaben gebildet: die Finanzabteilung (Finanzen, Controlling, Bauten) und die Abteilung Informatik 2009, die Personalabteilung 2011. Die für die Führung des Amtes wichtigen Stabs- und Projektstellen wurden neu unmittelbar im Bereich der Amtsleitung angesiedelt. Es waren dies der Rechtsdienst, die zentralen Dienste für das Amt, die Führungsunterstützung, die Koordination der grossen Projekte sowie Fachstellen mit erhöhter kommunikativer Wirkung oder besonderer strategischer Bedeutung (Sicherheit und Prävention, Berufsbildungsmarketing, Förderung und Integration). Fachbereiche hingegen wie jener der Fremdsprachen, die eine direktere Mitwirkung im pädagogischen Umfeld der jeweiligen Schulen erforderten, konnten in die Fachabteilungen Mittelschulen sowie Berufsschulen und Weiterbildung integriert werden.

Zum Thema mit erhöhter kommunikativer Bedeutung war 2009 u. a. nach verschiedenen Vorfällen die «Sicherheit» geworden, der sich die Fachstelle Suchtprävention annahm. Sie stellte den Schulleitungen ein Merkblatt «Zielgerichtete Gewalt und Amok» zur Verfügung mit Verhaltensregeln im Notfall und mit Hinweisen, wie Gewalt- bzw. Amokhandlungen in einer frühen Phase erkannt werden konnten.

### *Die Informatikabteilung 2009*

Leiter der im Jahr 2009 gebildeten Abteilung wurde *Hanspeter Zeier*, zuvor Sektorleiter IT-Support in der Stabsabteilung und bereits im Amt für Berufsbildung für die EDV-Koordination zuständig. Teil der neuen Abteilung wurde zudem die bisherige Fachstelle Informatik, die ebenfalls in der Stabsabteilung angesiedelt gewesen war und sich

vornehmlich mit dem pädagogisch-didaktischen Einsatz von Informatikmitteln in den Berufs- und Mittelschulen beschäftigte.

Mit dem raschen Wandel im IT-Bereich konfrontiert war der Support bzw. die EDV-Koordination, die 1998 auch die Betreuung der damals 120 EDV-Arbeitsplätze in den Sekretariaten der Mittelschulen übernommen hatte und z.B. 2008 ebensoviele Arbeitsplätze des MBA mit neuen Computern ausrüstete. Gemäss der vom Regierungsrat 2008 beschlossenen Informatikstrategie wurde die Informatik des Amtes selbst ab 2010 durch das Generalsekretariat der Bildungsdirektion betreut, sodass sich die Informatikabteilung des MBA ganz auf Dienstleistungen zugunsten der Schulen konzentrieren konnte.

Im Jahr 2001 wurde im Rahmen des Swisscom-Sponsoringprojekts «Schulen ans Internet» von der Bildungsdirektion unter Mitarbeit des MBA der Aufbau eines kantonalen Bildungsnetzes gestartet; es kamen dadurch im ersten Jahr 150 Schulen der Primar- und Sekundarstufe II zu einem Internetzugang; der Vertrag wurde 2010 erneuert. Die Stärkung der IT-Kompetenz bzw. der «pädagogischen Informatik» auf allen Bildungstufen, besonders auch an den Mittelschulen, war seit 2000 als Teil des Projektes i-ZHZ ein strategisches Ziel der Bildungsdirektion. Es betraf die Beschaffung der Infrastruktur wie auch die Schulung der Lehrkräfte, Fragen der Didaktik und der Lehrmittel. Zusammen mit dem Volksschulamt plante das MBA ab 2010 eine Webseite «Schulinformatik», die für die Stufen vom Kindergarten bis zum Sekundarbereich II alles beinhalten sollte, was kompetenzorientiertes Lernen mit und über ICT (Information and Communications Technology) erforderte. Die im Jahre 2011 geschaffene Informatik-Kommission Sekundarstufe II aus Vertretern der Schulen und der Verwaltung hatte eine Informatik-Strategie zu erarbeiten und sich mit der Erneuerung des Intranets für die Mittelschulen und dem Aufbau eines vergleichbaren Intranets für Berufsfachschulen zu beschäftigen. Gleichzeitig zeigte die Entwicklung, dass persönliche ICT-Werkzeuge (Smartphones, Tablets usw.) zum Lernen und Lehren immer wichtiger wurden. Absehbar war der Verzicht auf schuleigene Geräte und der völlige Umstieg auf persönliche IT-Werkzeuge.

## *Die Finanzabteilung (Finanzen, Controlling, Bauten) 2009*

Leiter dieser im Sommer 2009 gegründeten Abteilung wurde der Wirtschaftswissenschaftler *Thomas Meier*, zuvor in leitender Stellung im Controllingbereich von Banken tätig. Das MBA trug mittlerweile die Verantwortung für einen Nettoaufwand von rund 695 Millionen Franken, was hohe Anforderungen an die Finanzführung und das Controlling stellte, auch in den Bereichen Qualitätsmanagement und Bauten, die deshalb ebenfalls der Finanzabteilung zugewiesen wurden. Es waren Bereiche, die zuvor als Sektoren der 2009 aufgelösten Stabsabteilung angehört hatten.

Der Begriff Controlling tauchte in den 1990er-Jahren im Zusammenhang mit den wifl-Teilautonomieprojekten und der Einführung von Globalbudgets in der Zürcher Verwaltungssprache auf. Das Gesetz über Controlling und Rechnungslegung von 2006 bezeichnete als Controlling die Steuerung der staatlichen Leistungen und Finanzen durch Zielfestlegung, Planung der Massnahmen, systematisches Reporting, Schwachstellenanalysen usw. Zu diesem Zweck waren zahlreiche neuartige Instrumente einzuführen, in deren Zentrum Vereinbarungen zwischen dem MBA und den einzelnen Schulen standen über die zu erbringenden Leistungen, deren Finanzierung und die Erfolgskontrolle. Das Gesetz bildete einen wichtigen Schlussstein in der 1996 gestarteten betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der Kantonsverwaltung. Im Jahr 2010 war das Instrument der Leistungsvereinbarung bei allen staatlichen Schulen implementiert und wurde danach auch auf die privaten, vom Kanton subventionierten Schulen ausgedehnt.

Im Bereich der Bauten für die Berufs- und Mittelschulen wurden nach 2000 zahlreiche Sanierungs-, Erweiterungs- und Ergänzungsbauten notwendig, für die zum Teil Einzelkredite in der Höhe von über 50 Millionen Franken gesprochen werden mussten. Bedeutende Investitionen waren die Gesamtsanierung der Kantonsschule Hohe Promenade, die Neubauten für die Technische Berufsschule Zürich und die Kantonsschule Rychenberg sowie der Umbau des Anton-Graff-Hauses für die Berufsbildungsschule in Winterthur. Für das geplante Bildungszentrum Uster rechnete man mit Ausgaben von 92,5

Millionen Franken; wegen der angespannten Finanzlage des Kantons wurde die Realisierung in die Jahre nach 2012 verschoben.

Um 2010 zeichnete sich wegen des Sanierungsbedarfs der in die Jahre gekommenen Schulhausbauten aus den 1960er- und 1970er-Jahren, neuen Unterrichtsformen und nicht zuletzt wegen der starken Zuwanderung (gerechnet wird für 2011 bis 2040 mit einem Bevölkerungswachstum von 1,39 Millionen auf 1,62 Millionen Einwohner) ein weiterer bedeutender Investitionsbedarf ab. Am 23. April 2013 orientierten Bildungsdirektorin Regine Aeppli und Amtschef Marc Kummer an einer Pressekonferenz die Öffentlichkeit über die Schulraumstrategie des Regierungsrates im Bereich der Sekundarstufe II (Mittelschul- und Berufsschulbauten) bis ins Jahr 2040 (Regierungsratsbeschluss Nr. 376 vom 3. April 2013). Der Höchststand der Schülerschaft dürfte gegen 2030 erreicht sein mit 46 000 (2012: 42 000) Berufsschülern und 18 000 (2012: 15 000) Mittelschülern, wobei von einer unveränderten Mittelschülerquote ausgegangen wird. Die 18 kantonalen Berufsfachschulen werden gemäss Planung den Anstieg bewältigen können, während die 19 Mittelschulen ergänzt werden müssen durch drei neue Schulen, voraussichtlich auf der linken und auf der rechten Zürichseeseite sowie im Knonauer Amt. Für Neubauten und Sanierungen ist im Planungshorizont mit einem Investitionsvolumen von weit über einer Milliarde Franken zu rechnen. Es sollen sich, wenn möglich, die prekären Raumverhältnisse der grossen Wachstumsphase um 1900 nicht wiederholen.

### *Die Personalabteilung 2011*

Die Bereiche Personelles der Berufs- und der Mittelschulen blieben zunächst ihren jeweiligen Frontabteilungen unterstellt, wobei das Personelle der Berufsschulen auch das Personal des MBA betreute. Mit der Reorganisation des Amtes von 2000 kamen sie zur neuen Abteilung Berufs- und Mittelschulen, im Jahr 2005 wurden sie als *Bereich Personelles (Amt und Schulen)* unmittelbar der Amtsleitung zugeordnet und schliesslich 2011 zu einer Abteilung aufgewertet. Leiter wurde *Thomas Oechslin*, zuvor in führenden Funktionen im Bereich Human

Resources einer Bank tätig. Die Abteilung mit einem Dutzend Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreute damals rund 5000 Lehrpersonen und 1000 Verwaltungs- und Betriebsmitarbeiter und damit rund einen Fünftel des kantonalen Personals.

Grundlage der Tätigkeit bildete das kantonale Personalrecht von 1999 und die Verordnung für die Lehrpersonen der kantonalen Mittel- und Berufsschulen, das die Anstellungsverhältnisse unter Berücksichtigung der je berufsspezifischen Besonderheiten regelte. An die Stelle der Wahl auf jeweils sechs Jahre trat das unbefristete Anstellungsverhältnis; gleichzeitig wurde die lohnwirksame Leistungsbeurteilung der Lehrkräfte eingeführt. Für die Gehaltseinreihung und die Gewährung von Zulagen blieb das MBA zuständig.

Unterschiedlich geregelt war bei den Mittel- und Berufsschulen bis 2010 die Zuständigkeit für die Anstellung und Entlassung des Personals. Bei den Mittelschulen ging die Zuständigkeit für die Anstellung der Lehrkräfte durch das Mittelschulgesetz von 1999 vom Regierungsrat auf die Schulkommissionen über, beim Verwaltungspersonal von der Bildungsdirektion auf die Schulleitungen. Diese selbst wurden bis 2003 durch den Bildungsrat gewählt, danach durch den Regierungsrat. Bei den staatlichen Berufsschulen hingegen wurde über die Wahl der Schulleitungen und die Anstellung des Personals bis zum Inkrafttreten des neuen Einführungsgesetzes zum Berufsbildungsgesetz 2010 auf Antrag der Aufsichtskommissionen durch die Bildungsdirektion entschieden. Erst danach waren Mittel- und Berufsschulen im Hinblick auf die Wahl der Schulleitungen und die Anstellung des Personals gleichgestellt.

Ausser der administrativen Betreuung der Angestellten der Berufs- und Mittelschulen und der Unterstützung der Schulleitungen in Personalfragen gehörte die Ausgestaltung von attraktiven Berufsbedingungen zum Schwerpunkt der Aufgaben des MBA. Wie bereits um 1960 oder um 1980 war es erneut schwierig geworden, genügend gut qualifizierte Lehrkräfte zu finden. Eine Arbeitszeitstudie (Forneck-Studie) zeigte im Jahr 2000, dass die Lehrerinnen und Lehrer an den Mittel- und Berufsschulen durch Leitungs- und Entwicklungsaufgaben oft stark gefordert waren. Das MBA ging an die Erarbeitung gezielter Entlastungsmassnahmen und unterstützte seit 2006 ein Perso-

alententwicklungsprojekt der Berufsschulleiterkonferenz, ferner wurde mit dem Aufbau eines Case Managements begonnen, um langzeiterkrankte Mitarbeitende der Mittel- und Berufsschulen professionell begleiten zu können. Umfragen zur Berufszufriedenheit zeigten ein durchaus positives Bild, aber auch die Notwendigkeit, in gute Lehrpersonen – den «Erfolgsfaktor Nummer eins», so der Jahresbericht des MBA 2010 – zu investieren. 2010 und 2012 folgte eine aufwendige Teilrevision des Lohnsystems mit ausserordentlichen Lohnmassnahmen, die die beruflichen Erfahrungen jeder Lehrerin und jedes Lehrers angemessen berücksichtigte. Es galt, den Kanton Zürich als Arbeitgeber im Vergleich mit anderen Kantonen konkurrenzfähig zu erhalten.



*Abb. 15: Thema der vierten kantonalen Konferenz Berufsbildung am 15. November 2011 mit Teilnehmern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung war die Nachwuchssituation in der ICT (Information and Communication Technology). In der Mitte Bildungsdirektorin Regine Aepli und Volkswirtschaftsdirektor Ernst Stocker, links Marc Kummer (Amtschef des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes), rechts Bruno Sauter (Chef des Amtes für Wirtschaft und Arbeit).*