



Ernst & Young AG
Schanzenstrasse 4a
Postfach
3008 Bern

Telefon: +41 58 286 61 11
Fax: +41 58 286 68 18
www.ey.com/ch

FINANZIELLE GOUVERNANZ DER PH BERN

im Vergleich mit anderen Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz

Oktober 2022

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Verzeichnis Abkürzungen | 3 |
| Verzeichnis Abbildungen | 4 |
| Management Summary | 5 |
| | |
| 1. Ausgangslage und Zweck dieses Berichts | 7 |
| | |
| 2. Die PH Bern | 8 |
| 2.1 Angebot | 8 |
| 2.2 Organe | 9 |
| 2.3 Leistungsvereinbarung / Staatsbeitrag | 11 |
| 2.4 Budgetgenehmigungsprozess | 13 |
| 2.5 Controlling | 17 |
| 2.6 Studiengang Heilpädagogik | 21 |
| 2.7 Kostenrechnungsmodell | 21 |
| 2.8 Lohnreihung Mitarbeitende | 24 |
| | |
| 3. Der Vergleich mit anderen Pädagogischen Hochschulen | 25 |
| | |
| 4. Schlussfolgerungen | 27 |
| | |
| 5. Anhang | 29 |
| 5.1 Pädagogische Hochschule Zürich | 29 |
| 5.1.1 Allgemein und Organe | 29 |
| 5.1.2 Finanzielle Gouvernanz | 31 |
| 5.2 Pädagogische Hochschule FHNW | 33 |
| 5.2.1 Allgemein und Organe | 33 |
| 5.2.2 Finanzielle Gouvernanz | 34 |
| 5.3 Pädagogische Hochschule Luzern | 36 |
| 5.3.1 Allgemein und Organe | 36 |
| 5.3.2 Finanzielle Gouvernanz | 37 |
| 5.4 Pädagogische Hochschule St. Gallen | 38 |
| 5.4.1 Allgemein und Organe | 38 |
| 5.4.2 Finanzielle Gouvernanz | 40 |

Verzeichnis Abkürzungen

| | |
|------------------|--|
| AH | Amt für Hochschulen |
| AKVB | Amt für Kindergarten, Volksschule und Beratung |
| APH | Abteilung Pädagogische Hochschulen |
| BKD | Bildungs- und Kulturdirektion Kanton Bern |
| IFE | Institut für Forschung, Entwicklung und Evaluation |
| IHP | Institut für Heilpädagogik |
| IPS | Institut Primarstufe |
| IS1 | Institut Sekundarstufe I |
| IS2 | Institut Sekundarstufe II |
| IWD | Institut für Weiterbildung und Dienstleistungen |
| KGSOA | Koordinationsgremium für die Steuerung der objektorientierten Angebote der PH Bern |
| MBA | Mittelschul- und Berufsbildungsamt |
| OE | Organisationseinheiten |
| PH Bern | Pädagogische Hochschule Bern |
| PH FHNW | Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz |
| PH Luzern | Pädagogische Hochschule Luzern |
| PH Zürich | Pädagogische Hochschule Zürich |
| PHG | Gesetz über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule (Kanton Bern) |
| PHSG | Pädagogische Hochschule St. Gallen |
| PHV | Verordnung über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule (Kanton Bern) |
| VZÄ | Vollzeitäquivalent |

Verzeichnis Abbildungen und Tabellen

Abbildungen

| | |
|---|----|
| Abb. 1: Organigramm der PH Bern | 11 |
| Abb. 2: Finanzplanungsprozess der PH Bern | 12 |
| Abb. 3: Budgetgenehmigungsprozess PH Bern | 13 |
| Abb. 4: Erarbeitung Teilbudgets | 14 |
| Abb. 5: Der Finanz- und Controllingprozess über 4 Jahre | 20 |
| Abb. 6: Zusammenhang von Kostenarten-, Kostenträgern- und Kostenstellenrechnung | 22 |
| Abb. 7: Organigramm der Zürcher Fachhochschule | 30 |
| Abb. 8: Organigramm der Pädagogischen Hochschule Zürich | 31 |
| Abb. 9: Organigramm der FHNW | 33 |
| Abb. 10: Organigramm der PH FHNW | 34 |
| Abb. 11: Organigramm der PH Luzern | 37 |
| Abb. 12: Organigramm der PHSG | 39 |

Tabellen

| | |
|--|----|
| Tab. 1: Zuständigkeiten Organe im Budgetgenehmigungsprozess | 16 |
| Tab. 2: Finanzielle Steuerung | 18 |
| Tab. 3: Beispiele für Umlageschlüssel | 23 |
| Tab. 4: Auflistung von Vergleichsgrößen über fünf Pädagogische Hochschulen | 26 |

Management Summary

Die Firma Ernst & Young AG wurde vom Amt für Hochschulen des Kantons Bern beauftragt, die Finanz- und Controllingprozesse der PH Bern zu überprüfen und mit vier anderen Pädagogischen Hochschulen in der Deutschschweiz zu vergleichen. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf dem Budgetgenehmigungsprozess, der finanziellen Steuerung, der Umsetzung des Kostenrechnungsmodells und der Lohneinreihung der Mitarbeitenden. Dabei soll überprüft werden, ob die Strukturen und Prozesse der PH Bern mit den anderen Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz vergleichbar sind.

Die PH Bern wird über einen Leistungsauftrag vom Regierungsrat, sowie einen objektorientierten Leistungsauftrag der Bildungs- und Kulturdirektion gesteuert. Für die Umsetzung des Leistungsauftrags erhält die PH Bern einen Staatsbeitrag. Die Berechnung des Staatsbeitrags basiert gemäss Art. 49 PHG auf interkantonalen Vergleichsgrössen und der allgemeinen Finanzsituation der Hochschule und des Kantons. Die entsprechende Tranche wird jährlich freigegeben. Innerhalb der PH Bern wird eine Mehrjahresplanung erstellt, welche vom Schulrat genehmigt wird. Die Budgetierung erfolgt auf Basis von Zielvorgaben. Nach der Verteilung des Budgets auf die einzelnen Organisationseinheiten durch den Rektor, erarbeiten die OE-Leiter/-innen das Teilbudget. Die Schulleitung verabschiedet das Budget zuhanden des Schulrats, es wird vom Finanzausschuss des Schulrats vorberaten und abschliessend vom Schulrat genehmigt. Anschliessend wird der Kanton darüber informiert.

Wenn die Anzahl Studierenden pro Gruppe, welche aus baulichen und unterrichtstechnischen Gründen vorgesehen ist, überschritten wird, werden Sprungfixkosten ausgelöst, da neue Gruppen gebildet werden müssen. Die Höhe dieser Sprungfixkosten, welche zu einem grossen Teil aus ansteigenden Personalkosten bestehen, wurde von der PH Bern bis jetzt nicht berechnet. Angesichts der steigenden Studierendenzahlen würde eine Modellierung dieser Kosten für Verwaltung und Politik zusätzliche Transparenz bezüglich Kostenzusammensetzung schaffen.

Die PH Bern verfügt über klar definierte, unterjährige Controllinginstrumente im Bereich Finanzen und eine transparente Berichterstattung. Die Rechnung wird unterjährig neu jeden Monat abgeschlossen. Diese Abschlüsse werden zurzeit mündlich zwischen dem Leiter Finanzen und Controlling und dem Rektor besprochen. Um der operativen Führung ein ganzheitliches Bild über die finanzielle Entwicklung zu ermöglichen, empfehlen wir, diese Abschlüsse zukünftig auch der Schulleitung zur Information vorzulegen. Damit werden insbesondere auch die Vertreter/-innen der Organisationseinheiten über die finanzielle Entwicklung informiert. Da die monatlichen Abschlüsse ohne Forecast wenig strategische Aussagekraft besitzen, sehen wir keinen Anlass dazu, diese auch dem Schulrat vorzulegen.

Die Viermonatsabschlüsse, welche einen Forecast zur finanziellen Entwicklung enthalten, werden an den Schulrat hochgereicht. Die PH Bern erstellt zudem einen jährlichen Geschäftsbericht zur Entwicklung im vergangenen Jahr, sowie Zwischenberichte zur Umsetzung des Leistungsauftrags. Die Abstimmung zwischen dem Kanton und der PH Bern erfolgt zudem in regelmässigen Intervallen. In diesen Sitzungen ist auch die finanzielle Entwicklung ein Thema.

An der PH Bern wird das Kostenrechnungsmodell gemäss dem Praxishandbuch der Kammer Pädagogische Hochschulen «Kostenrechnung für Pädagogische Hochschulen»¹ umgesetzt. Dies wurde auch vom Leiter Finanzen und Controlling und dem Rektor der PH

¹ [Kostenrechnungsmodell Pädagogische Hochschulen](#)

Bern entsprechend bestätigt. EY kann aufgrund ihrer Plausibilitätsüberprüfung bestätigen, dass die Anwendung des Kostenrechnungsmodells nachvollziehbar ist. Es handelt sich jedoch nicht um eine Audit-Überprüfung.

Die Arbeitsverhältnisse der PH Bern sind wie auch die des Kantons, der Universität und der Berner Fachhochschule durch das Personalgesetz und die Personalverordnung geregelt. Gestützt auf Art. 35 der Personalverordnung werden in der Richtpositionsumschreibung (RPU) die Lohnreihung der einzelnen Funktionen definiert, welche auch bei der PH Bern angewendet werden. Damit werden die Lohnreihungen angepasst, wenn die des Kantons angepasst werden. Dies wird teils über ein 1%-Wachstum des Staatsbeitrags finanziert.

Wir haben die finanziellen Prozesse der PH Bern mit vier Pädagogischen Hochschulen in der Deutschschweiz verglichen. Da dieser Bericht vorläufig vertraulich behandelt werden soll, konnte für den Vergleich nur auf öffentlich zugängliche Dokumente und Informationen zurückgegriffen werden. Damit bestehen in einigen Bereichen Informationslücken.

Bei der PH Zürich fliesst die Mehrjahresplanung in die Definition des Kantonsbeitrags ein. Die Budgetprozesse unterscheiden sich teilweise darin, wie das Budget auf die einzelnen Einheiten verteilt wird, und ob das Budget noch von einer Instanz genehmigt wird, wie das beispielsweise bei der PH Luzern der Fall ist.

Das unterjährige Controlling der Vergleichshochschulen war nur teilweise den öffentlich zugänglichen Dokumenten zu entnehmen. Die PH Zürich schliesst ihre Rechnung jedes Quartal ab. Die Forecasts, welche bei der PH Bern in jedem Viermonatsreporting vorgenommen werden, werden nur im Halbjahresabschluss gemacht. Alle Pädagogischen Hochschulen erstellen zudem einen Geschäftsbericht.

Zur Umsetzung des Kostenrechnungsmodells in den anderen Hochschulen wurden nur wenige Informationen gefunden. Damit war es uns nicht möglich, einen Vergleich herzustellen. Damit die Referenzzahlen für die verschiedenen Hochschulen vergleichbar sind, muss das Kostenrechnungsmodell einheitlich angewendet werden. Die Kostenrechnung (oder Teile davon) wird jedoch nicht durch das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) oder das Bundesamt für Statistik (BFS) geprüft. Das BFS überprüft die Zahlen anlässlich der Aufbereitung der jährlichen BFS-Statistiken mittels Plausibilisierungsrechnungen zwischen abgegebener Finanz- und Personalstatistiken und mittels Vergleichsrechnungen zwischen den einzelnen Hochschulen.

Die Lohnreihung der Mitarbeitenden erfolgt bei der PH Zürich, der PH Luzern und der PH St.Gallen ähnlich wie bei der PH Bern nach dem kantonalen Personalgesetz. Bei der PH der Fachhochschule Nordwestschweiz, welche von vier Kantonen getragen wird, werden die Mitarbeitenden nach einem Gesamtarbeitsvertrag in die entsprechenden Lohnklassen eingeteilt.

Aufgrund der von uns durchgeführten Prüfung der Prozesse der PH Bern sowie dem Vergleich mit anderen Pädagogischen Hochschulen anhand der öffentlich zugänglichen Informationen, zeigen sich uns keine offensichtlichen Schwächen der Struktur und Prozesse der PH Bern, die, wenn sie behoben werden, zu signifikanten Einsparungen führen könnten. Aus Sicht EY ergibt sich kein unmittelbarer Handlungsbedarf.

1. Ausgangslage und Zweck dieses Berichts

Die Pädagogische Hochschule Bern (nachfolgend PH Bern) ist eine öffentlich-rechtliche Institution mit eigener Rechtspersönlichkeit. Seit Einführung des Beitragssystems im Jahr 2014 verfügt sie über weitgehende Finanzautonomie und führt eine eigene Rechnung. Der Kanton stellt dabei laut dem der Verordnung über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule (PHV, BSG 436.911)² die Liquidität der Hochschule sicher. Angesichts der angespannten finanziellen Lage und dem weiterhin negativen Eigenkapital der PH Bern wird die finanzielle Situation der Hochschule auch im politischen Kontext immer wieder zum Thema, namentlich beispielsweise im parlamentarischen Vorstoss «Finanzen der PH Bern müssen wieder in Ordnung gebracht werden!» vom 10. September 2019³, welche die Finanzierungslücke der vorangehenden Jahre wie auch die prognostizierten Verluste in den kommenden Jahren bemängelte.

Das Amt für Hochschulen (AH) im Kanton Bern hat nun die Firma Ernst & Young AG (EY) beauftragt, die Finanz- und Controllingprozesse der PH Bern zu überprüfen und mit vier anderen Pädagogischen Hochschulen in der Deutschschweiz zu vergleichen. Dabei sollen die Strukturen und Prozesse der PH Bern mit denjenigen der anderen Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz verglichen werden. Für den Vergleich werden die vier nach Studierendenzahlen⁴ gemessenen grössten Pädagogischen Hochschulen der Deutschschweiz herangezogen: die Pädagogische Hochschule Zürich (PH Zürich), die Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW), die Pädagogische Hochschule Luzern (PH Luzern), sowie die Pädagogische Hochschule St.Gallen (PHSG)⁵. Diese decken sich in Grösse und Struktur in vielen Bereichen mit der PH Bern, trotz der Tatsache, dass nicht alle dieser Institutionen auch Studiengänge im Bereich Heil- und Sonderpädagogik anbieten. In diesem Bericht sollen primär folgende Fragen beleuchtet werden:

- *Budgetgenehmigungsprozess*: Welche Organe sind im Budgetprozess involviert? Wer ist verantwortlich für die Verteilung des Budgets innerhalb einer Hochschule? Für welchen Zeitraum werden die finanziellen Mittel gesprochen?
- *Instrumente der finanziellen Steuerung*: Welche Instrumente werden angewendet, innerhalb der Pädagogischen Hochschule und vonseiten des Kantons? Was sind die Grundlagen für unterjährige Korrekturen? Wie werden Hochrechnungen gemacht? Welche Informationen stehen zur Verfügung?
- *Kostenrechnungsmodell*: Wie wird das Kostenrechnungsmodell umgesetzt? Gibt es Abweichungen vom Praxishandbuch der Kammer Pädagogische Hochschulen⁶? Falls ja, wie lassen sich diese begründen?
- *Lohneinreihung Mitarbeitende*: Gibt es Abweichungen in der Lohnreihung Lehre und Forschung&Entwicklung zum anderen Pädagogischen Hochschulen? Wie werden allfällige Abweichungen begründet?

Für diesen Bericht wurden die uns zur Verfügung gestellten sowie die öffentlich zugänglichen Dokumente eingehend geprüft sowie ausführliche Gespräche mit den Verantwortlichen der

² Art. 48h Abs. 1 PHV

³ [Parlamentarischer Vorstoss inkl. Antwort des Regierungsrats: Finanzen der PHBern müssen wieder in Ordnung gebracht werden!](#)

⁴ [Studierende an den Pädagogischen Hochschulen](#)

⁵ Die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik in Zürich (HfH) würde nach dieser Definition auch in die Vergleichskategorie fallen. Da diese sich jedoch vorwiegend auf den Bereich Sonderpädagogik konzentriert, ist sie von der Struktur her nur beschränkt vergleichbar mit der PH Bern. Aus diesem Grund wurde sie nicht miteinbezogen.

⁶ [Kostenrechnungsmodell Pädagogische Hochschulen](#)

PH Bern und dem Amt für Hochschulen geführt. Im Bericht werden eingangs die Prozesse der PH Bern eingehend beschrieben und anschliessend anhand verschiedener Vergleichsgrössen mit den anderen Pädagogischen Hochschulen verglichen. In einem Schlussteil werden Schlussfolgerungen zusammengefasst und Empfehlungen aufgestellt. Im Anhang findet sich eine detaillierte Übersicht über die Strukturen der anderen Pädagogischen Hochschulen. Da mit dem Amt für Hochschulen vereinbart wurde, diesen Bericht vorläufig vertraulich zu behandeln, basieren die Informationen für die vier anderen Pädagogischen Hochschulen auf öffentlich zugänglichen Dokumenten. Damit können bestimmte Prozesse nicht im Detail aufgezeigt werden, da sie nicht vollständig aus den Unterlagen nachvollziehbar sind. Allfällige Informationslücken wurden im Bericht klar gekennzeichnet.

2. Die PH Bern

Die 2005 gegründete PH Bern ist mit 2987 Studierenden im Studienjahr 2021/22 die drittgrösste Pädagogische Hochschule in der Deutschschweiz. Die Rechtsgrundlagen der PH Bern sind das Gesetz über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule (PHG) aus dem Jahr 2004⁷ und die Verordnung über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule (PHV; BSG 436.911) aus dem Jahr 2005⁸. Das PHG regelt die Grundlagen der PH Bern inklusive der Kernaufgaben und der Organisation, womit auch die Zuständigkeiten der verschiedenen Organe abgedeckt sind. Die PHV regelt indes die Grundausbildungen und den Vorbereitungskurs für Grundausbildungen, die Anstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Zulassung zu den Grundausbildungen, die Entschädigung der Mitglieder des Schulrats, die Verwaltung der Pädagogischen Hochschule, die Rekurskommission, die Planung, Steuerung und Finanzierung und das Disziplinarrecht.

2.1 Angebot

Die PH Bern wird vom Regierungsrat des Kantons Bern über einen Leistungsauftrag für die Bereiche Ausbildung, Weiterbildung, Forschung&Entwicklung sowie Dienstleistungen gesteuert. Dieser wird jeweils für vier Jahre abgeschlossen. In diesem Leistungsauftrag ist auch der Staatsbeitrag, welcher durch den Kanton in jährlichen Tranchen freigegeben wird, festgelegt. Der neue Leistungsauftrag für die Periode 2022 bis 2025 wurde im Dezember 2021 vom Regierungsrat verabschiedet und fokussiert auf folgende Themen:

- Weiterentwicklung der Hochschule und ihrer Angebote unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Veränderungen (Megatrends), namentlich der digitalen Transformation.
- Weiterentwicklung der Angebote unter Berücksichtigung der nationalen und der kantonalen Entwicklung im Bereich der Sonderpädagogik.
- Mindestens Beibehaltung des Marktanteils und der damit verbundenen hohen Studierendenzahlen bei mindestens gleichbleibender Qualität und effizientem Mitteleinsatz.

⁷ [BSG 436.91 - Gesetz über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule](#)

⁸ [BSG 436.911 - Verordnung über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule](#)

- Förderung innovativer und renommierter Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit einem klaren Bezug zum Bildungsbereich sowie Erwerb von Drittmitteln in einem nationalen und internationalen Umfeld.

Im Bereich **Ausbildung** werden an der PH Bern Lehrpersonen für die Stufen Kindergarten und Primarschule, die Sekundarstufe I (7. - 9. Schuljahr), die Sekundarstufe II (Gymnasien, Fachmittelschulen und Berufsmaturitätsschulen), sowie in der Heilpädagogik für den Unterricht an Sonderschulen und für die integrative Förderung in Regelklasse ausgebildet.

Die PH Bern bietet im Bereich **Weiterbildung und Dienstleistungen** verschiedene Kurse, Tagungen und Weiterbildungslehrgänge auf Stufe CAS, DAS und MAS an. Zudem umfasst der Bereich Beratungsangebote, Unterrichtsmedien sowie weitere Dienstleistungen.

Der Bereich **Forschung&Entwicklung** dreht sich um acht thematische Schwerpunktprogramme, welche sich aus der Strategie der PH Bern ableiten lassen und sich an aktuellen Bildungsfragen und wissenschaftlichen Themen orientieren. Zudem gibt es ein offenes Forschungsprogramm.

Ausserdem vereinbaren die PH Bern und die Bildungs- und Kulturdirektion (BKD) des Kantons Bern einen zusätzlichen Leistungsauftrag für die sogenannten objektorientierten Angebote in den Bereichen Weiterbildungen und Dienstleistungen. Hier steht die Finanzierung eines bestimmten Angebots, einem sogenannten Objekt, im Vordergrund, welches von einer bestimmten Gruppe an Personen nachgefragt werden soll, wie beispielsweise Weiterbildungsangebote für die Sekundarstufe II oder die Unterstützung der BKD und des Berufsfelds Schule bei der Besetzung von offenen Stellen.

2.2 Organe

Die Organisationsstruktur der PH Bern orientiert sich an den im Leistungsauftrag definierten Leistungsbereichen. Der **Schulrat**⁹ führt die PH Bern auf oberster Ebene. Seine Verantwortlichkeiten sind im Gesetz über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule (PHG)¹⁰ und in der Verordnung über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule (PHV)¹¹ geregelt und betreffen insbesondere die strategische Führungsebene. Er verantwortet gegenüber dem Regierungsrat die Erfüllung des Leistungsauftrags, beschliesst das Leitbild, die Strategie und den Geschäftsbericht und genehmigt das Gesamtbudget der PH Bern. Im Schulrat vertreten sind externe Vertreterinnen und Vertreter mit pädagogischem oder betriebswirtschaftlichem Leistungsausweis, der Rektor der PH Bern, ein/-e Vertreter/-in der PH Bern Dozierenden und ein/-e Vertreter/-in der PH Bern Studierenden. Diese Sitze sind gesetzlich verankert¹² und berechtigen die jeweiligen Vertretungen, sich unter anderem an der Wahl von Mitgliedern der Schulleitung zu beteiligen. Ein/-e Vertreter/-in des PH Bern Mittelbaus nimmt als Gast im Schulrat Einsitz. Auch ein Vertreter oder eine Vertreterin der BKD hat einen Sitz im Schulrat, jedoch nur mit beratender Stimme.

Der **Finanzausschuss** des Schulrats nimmt in Budgetfragen eine dem Schulrat vorgelagerte Rolle ein. Die Mitglieder beraten alle finanzrelevanten Entscheidungen vor, welche durch den Schulrat getroffen werden müssen, und verabschieden entsprechende Anträge, welche im Schulrat entschieden werden.

⁹ [Schulrat PH Bern](#)

¹⁰ [BSG 436.91 - Gesetz über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule](#)

¹¹ [BSG 436.911 - Verordnung über die deutschsprachige Pädagogische Hochschule](#)

¹² Art. 36 Abs. 2 PHG

Der **Rektor** oder die Rektorin führt die PH Bern auf der operativen Ebene. Er oder sie wird dabei von der **Schulleitung**¹³ unterstützt, welche insbesondere die Koordination der Aufgabenerfüllung in den vier Leistungsbereichen übernimmt und die Erarbeitung der Strategie und verschiedene Weiterentwicklungsprojekte begleitet. Die Schulleitung setzt sich aus dem Rektor selbst, Vertretungen der verschiedenen Organisationseinheiten (OE) und der Leiterin oder dem Leiter Services zusammen. Ausserdem sind die Leitung der Abteilung Finanzen und Controlling und die Leitung des Netzwerks Digitale Transformation als ständiger Gast im Gremium vertreten.

Auch das **Rektorat** nimmt eine unterstützende Rolle in der operativen Führung ein. Dieses setzt sich aus dem Generalsekretariat und den Abteilungen Finanzen und Controlling, Hochschulentwicklung und Innovation, Kommunikation und Marketing sowie Rechtsdienst zusammen. Im Rahmen des Projekts «Verwaltung 2020» wurden die Aufgaben im Bereich **Kommunikation und Marketing** vollständig im Rektorat zentralisiert und die Abteilung **Finanzen und Controlling** ins Rektorat integriert. Damit wuchs das Rektorat von 22 auf 37 Personen, die entsprechenden Stellen wurden jedoch in den anderen Organisationseinheiten abgebaut. Der Entscheid, die Abteilung Finanzen und Controlling von der damaligen Organisationseinheit Zentrale Dienste ins Rektorat zu überführen, wurde aus betriebswirtschaftlichen Gründen gefällt. Dadurch ist eine engere Zusammenarbeit zwischen der Leitung Finanzen und Controlling und dem Rektor gewährleistet und eine bessere Steuerung der finanziellen Entwicklung durch die operative Führungsebene sichergestellt. Mit Einsitznahme der Leitung Finanzen und Controlling in der Schulleitung wird diese Wichtigkeit zusätzlich unterstrichen. Die Aufgaben des Bereichs Marketing und Kommunikation wurden aus Effizienzgründen sowie aus strategischen Überlegungen im Rektorat zentralisiert. Dies hat gemäss Aussage der PH Bern einerseits zu Kosteneinsparungen, andererseits zu Qualitätssteigerungen geführt.

Die Organisationseinheit **Services** erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Betrieb, Personal sowie Studierenden- und Weiterbildungsadministration. Das "**Netzwerk Digitale Transformation**"¹⁴ koordiniert Arbeitsbereiche, welche für die digitale Transformation der PH Bern benötigt werden. Sie setzt die strategischen Vorgaben im Bereich Digitalisierung um und koordiniert die relevanten Akteure in diesem Thema. Das **International Office** verantwortet die Mobilitätsprogramme für Studierende und Dozierende der PH Bern.

¹³ [Schulleitung PH Bern](#)

¹⁴ [Netzwerk Digitale Transformation PH Bern](#)

Die **Organisationseinheiten** erfüllen primär Aufgaben in den Bereichen Aus- und Weiterbildung und Forschung&Entwicklung. Folgende Institute sind Bestandteil der PH Bern: Institut für Primarstufe (IPS), Institut für Sekundarstufe I (IS1), Institut für Sekundarstufe II (IS2), Institut für Heilpädagogik (IHP) Institut für Weiterbildung und Dienstleistungen (IWD), Institut für Forschung, Entwicklung und Evaluation (IFE) und Institut Vorschulstufe und Primarstufe (IVP NMS). Sie werden jeweils von einem Institutsleiter oder einer Institutsleiterin geleitet, welche für das Budget für ihr Institut unter Berücksichtigung des Studienplans und weiteren Vorgaben, verantwortlich sind.

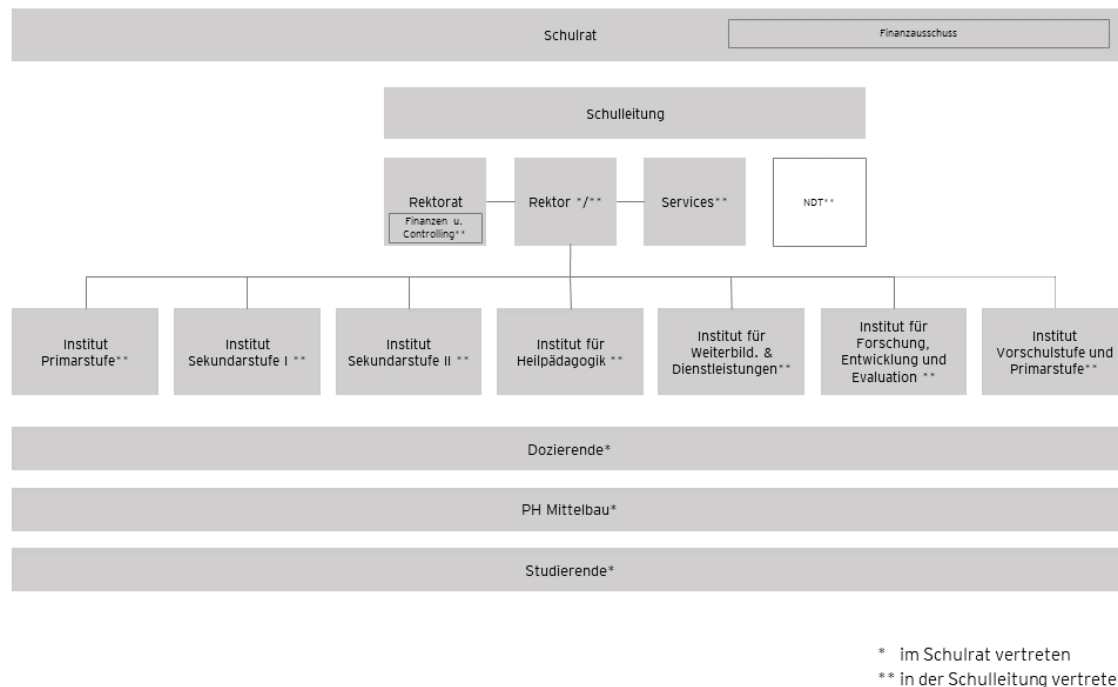


Abb. 1: Organigramm der PH Bern

2.3 Leistungsvereinbarung/Staatsbeitrag

Die PH Bern erhält für die Umsetzung des Leistungsauftrags¹⁵ einen Staatsbeitrag. Die Plausibilisierungsrechnung für diesen Beitrag erfolgt anhand eines Preis-Mengen-Modells und ist gestützt auf schweizerische Vergleichswerte primär über die Anzahl Studierender, genauer den Vollzeitäquivalenten (VZÄ), sowie den durchschnittlichen Betriebskosten der grössten Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz. Bei der Plausibilisierung handelt es sich um eine rechnerisch ermittelte Grösse. Die Berechnung des Staatsbeitrags basiert gemäss Art. 49 PHG auf interkantonalen Vergleichsgrössen und der allgemeinen Finanzsituation der Hochschule und des Kantons.

¹⁵ [Leistungsauftrag PH Bern 2022 - 2025](#)

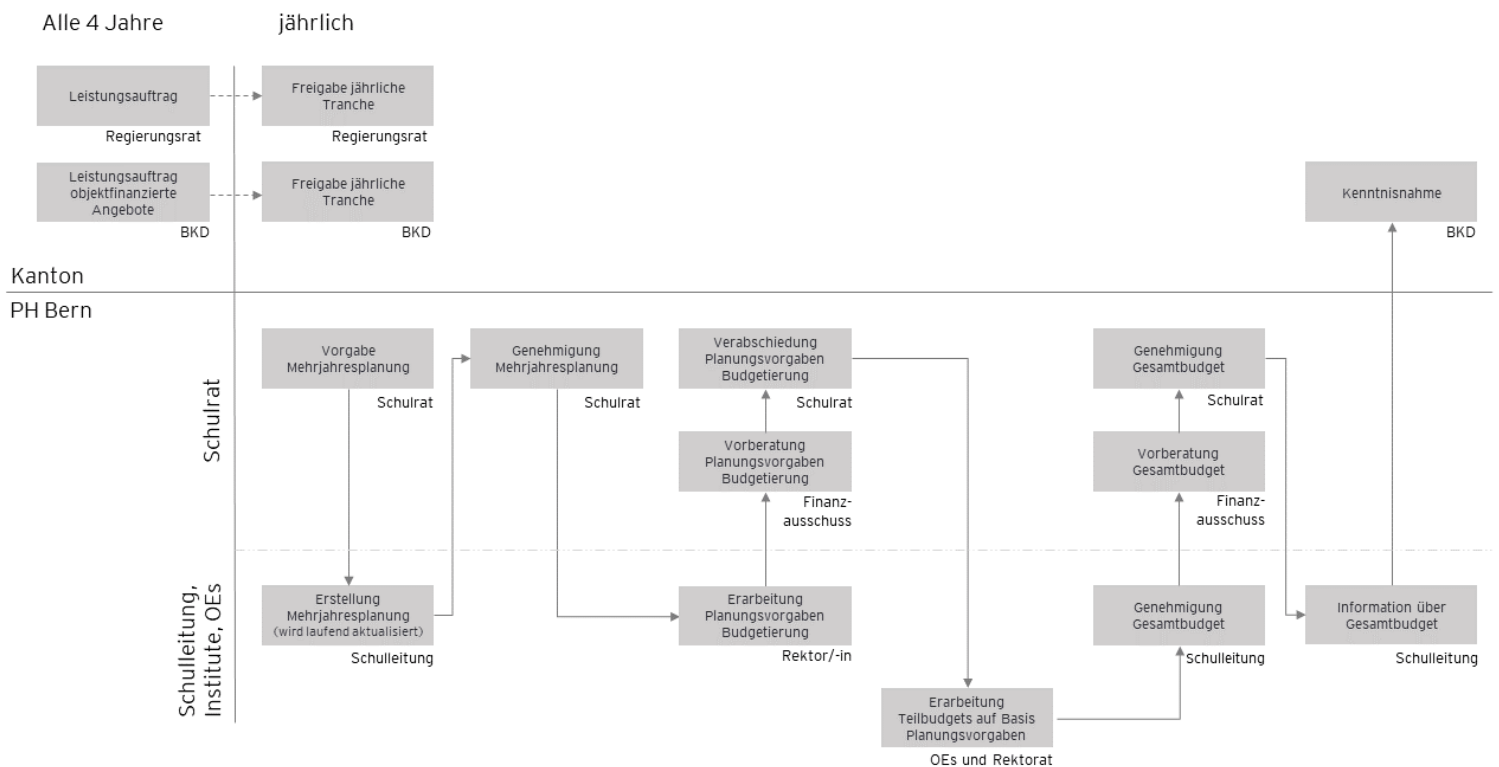


Abb. 2: Finanzplanungsprozess der PH Bern

Die Plausibilisierungsrechnung erfolgt für die Dauer des Leistungsauftrags (vier Jahre). Der Regierungsrat genehmigt die Jahrestranche des Staatsbeitrags für das kommende Jahr¹⁶. Im Vortrag «Hochschulbildung; Staatsbeitrag 2022 an die Pädagogische Hochschule Bern (PH Bern); Verpflichtungskredit. Objektkredit» vom 22. Dezember 2021 (2021.BKD.18843) ist vorgesehen, dass der Staatsbeitrag jährlich um ein Prozent wächst, im Sinne der Gewährleistung der Planungssicherheit für die PH Bern.

Die Festlegung des Staatsbeitrages für das kommende Jahr findet zeitlich nach der Genehmigung des Gesamtbudgets der PH Bern durch den Schulrat für das kommende Jahr statt. Dies führt dazu, dass der Staatsbeitrag unter Kenntnis des budgetierten Jahresergebnis (Jahresgewinn oder -verlust) der PH Bern freigegeben wird. Die PH Bern darf Verluste planen, sofern sie ihre Leistungen effizient erbringt und sich verschiedene Kennzahlen im schweizerischen Durchschnitt bewegen.

Die PH Bern erstellt jährliche Berichte, welche die Umsetzung des Leistungsauftrages zuhanden des Amtes für Hochschulen dokumentieren.

Im vergangenen Jahr (2021) wurde beschlossen, dass auf eine Ausfinanzierung der PH Bern vorläufig verzichtet wird. Die jährlichen Staatsbeiträge werden ab 2022 erhöht, sodass das negative Eigenkapital der PH Bern mittelfristig stabilisiert werden kann. Der Staatsbeitrag federt normalerweise mit einem Wachstum von 1% die wirtschaftliche Entwicklung und andere Faktoren wie beispielsweise der Lohnwachstum von Angestellten des öffentlichen

¹⁶ Art. 61 Abs. 1 lit. d PHG

Dienstes, eine Kategorie, der auch Mitarbeitende der PH Bern angehören, ab. Dieses 1% Wachstum wurde im Jahr 2020 aus Spargründen des Kantons gestrichen.

2.4 Budgetgenehmigungsprozess

Auf Basis des Leistungsauftrags erfolgt die **Mehrjahresplanung** der PH Bern, welche auf rollender Basis fortgeschrieben wird und jeweils Anfang Jahr erfolgt. Diese wird, wie das Budget, vom Finanzausschuss des Schulrats vorberaten und anschliessend vom Schulrat genehmigt und der BKD zur Kenntnis gebracht. Die Mehrjahresplanung nimmt als Grundlage das aktuelle Budget und nicht die Rechnung vom letzten Jahr. Der Leiter der Abteilung Finanzen und Controlling sagt dazu, dass die Rechnung vom letzten Jahr zu diesem Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen ist und das Budget besser die aktuelle Planung widerspiegelt und auch bestimmte Bereiche bereits ausnormalisiert werden, wenn sich die Gegebenheiten entsprechend ändern.

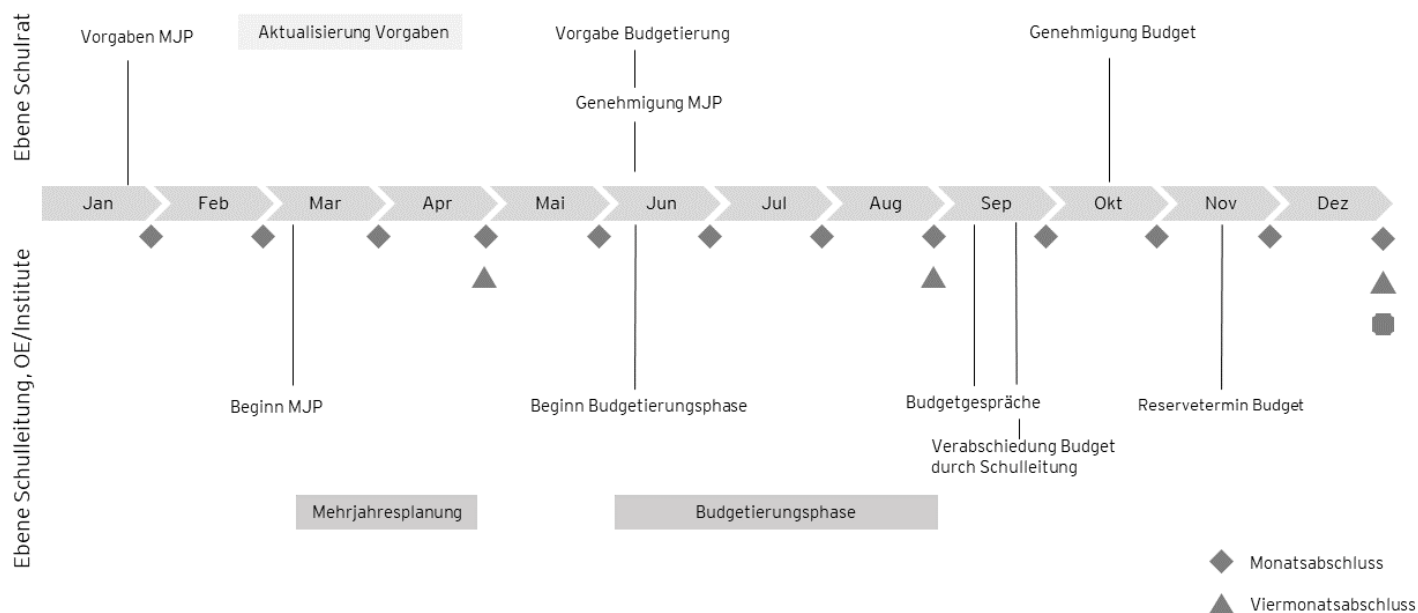


Abb. 3: Budgetgenehmigungsprozess PH Bern (basiert auf Grafik aus internen Dokumenten der PH Bern)

Die eigentliche Budgetierungsphase findet zwischen Juni und August statt. Der Finanzausschuss des Schulrates erarbeitet auf Basis der Mehrjahresplanung die Budgetvorgaben für das nächste Jahr, welche im Anschluss vom Schulrat verabschiedet werden. Der Rektor bestimmt die Verteilung des Budgetvorgaben auf die Organisationseinheiten. Die Budgetvorgaben bilden die Grundlage für die Erarbeitung der entsprechenden Teilbudgets der verschiedenen Organisationseinheiten.

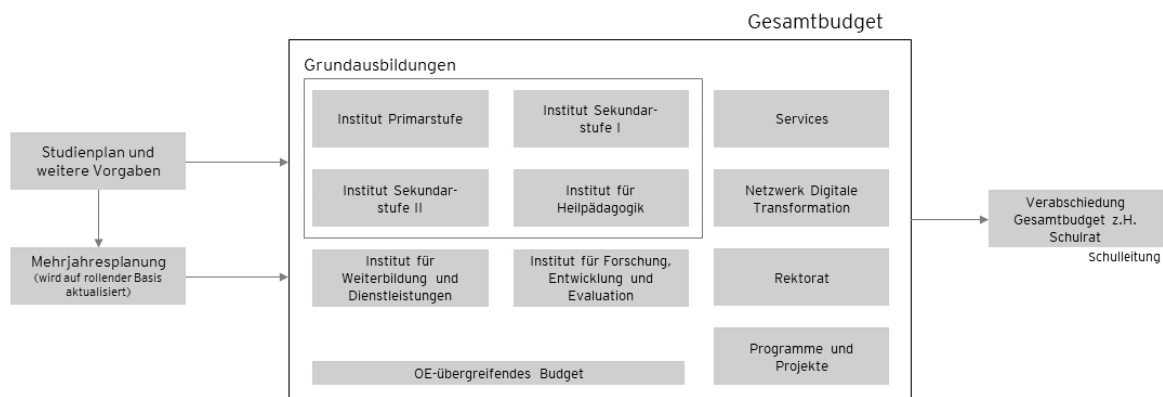


Abb. 4: Erarbeitung Teilbudgets

Die **Teilbudgets** werden von den einzelnen Organisationseinheiten erarbeitet, im Falle der Institute liegt diese Kompetenz bei den Organisationseinheit-Leiter/-innen (OE-Leiter/-innen). Dabei müssen verschiedene Vorgaben berücksichtigt werden, unter anderem der Studienplan, welcher vom Rektor jeweils genehmigt wird. Darin wird festgelegt, welche Kurse auf welcher Stufe angeboten werden sollen, wie viele Studierende eine Gruppe bilden, wie viele Leistungspunkte vorgesehen sind und weitere Vorgaben. Ausgehend vom Studienplan entscheiden die OE-Leiter/-innen, wie viele Gruppen für jede Stufe gebildet werden. Aufgrund der baulichen Gegebenheiten wird grundsätzlich mit einer Gruppengrösse von 36 Studierenden gerechnet. Unter Umständen kann davon gegen oben und gegen unten abgewichen werden. Wenn diese Zahl überschritten wird, werden Sprungfixkosten ausgelöst, da mehr Gruppen gebildet werden müssen. Die Höhe dieser Sprungfixkosten, welche zu einem grossen Teil aus ansteigenden Personalkosten bestehen, wurde von der PH Bern bis jetzt nicht berechnet. Angesichts der steigenden Studierendenzahlen würde eine Modellierung dieser Kosten für Verwaltung und Politik zusätzliche Transparenz bezüglich Kostenzusammensetzung schaffen.

Programme und Projekte sind ein Steuerungsinstrument für die strategische Weiterentwicklung der PH Bern. Der Bewilligungsprozess ist dabei losgelöst von der Hochschulstruktur, die Verantwortung für die jeweiligen Programme liegt bei den zuständigen Schulleitungsmitgliedern. Projektverantwortliche stellen einen Initialantrag an das jeweilige Programm, mit Begründung und Budget. Dieses wird geprüft und bei Annahme entsprechend budgetiert. Nach der Feinplanung des Projektes, wird dieses von der gesamten Schulleitung bewilligt.

Im Bereich **Forschung&Entwicklung** werden die Projekte sowohl aus Forschungsgeldern der PH Bern als auch über Drittmittel finanziert. Innerhalb der PH Bern ist die Kommission für Forschung&Entwicklung¹⁷ zuständig. Sie fördert die Qualität der Forschungs- und

¹⁷ [Kommissionen und Konferenzen PH Bern](#)

Entwicklungsaktivitäten an der PH Bern. Die Forschungskommission genehmigt Forschungsprojekte aus inhaltlicher Sicht, während die finanzielle Genehmigung durch die Schulleitung erfolgt. Für die aus internen Forschungsgeldern finanzierten Projekte wird ein Kostenrahmen festgelegt. In diesem Rahmen können unterjährig weitere Projekte bewilligt werden. Die PH Bern verfügt zudem über eine Geschäftsstelle der Kommission für Forschung&Entwicklung (GS KFE), welche Forschende bezüglich der Akquise und der Durchführung von Forschungsprojekten berät. Diese Geschäftsstelle hat keine Entscheidungsbefugnis, übernimmt aber Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung, Einhaltung von ethischen Standards sowie in der Einhaltung des Budgets.

Für das Gesamtbudget werden die Teilbudgets für die Institute Primarstufe, Sekundarstufe I, Sekundarstufe II und Heilpädagogik in den Bereich Grundausbildungen zusammengeführt.

Das Gesamtbudget wird im September von der Schulleitung zuhanden des Schulrates verabschiedet. Im Anschluss wird das Gesamtbudget vom Finanzausschuss des Schulrats behandelt und vom Schulrat verabschiedet. Es erfolgt eine Information über das Gesamtbudget an die BKD. Der Rektor kann auch nach Genehmigung des Budgets Veränderungen in den einzelnen Teilbudgets vornehmen. Solange dies im Rahmen des Gesamtbudgets geschieht und die mit der BKD vereinbarten Ziele im Vordergrund stehen, ist dies durchaus als positiv für das unternehmerische Handeln zu werten und unterstützt den Grundgedanken der finanziellen Autonomie der PH Bern. Damit kann die Hochschule auf unvorhergesehene Entwicklungen reagieren.

In der folgenden Tabelle werden die Zuständigkeiten der verschiedenen Organe im Bereich Leistungsauftrag/Staatsbeitrag und Budgetgenehmigungsprozess zusammengefasst:

| Organ | Zuständigkeiten im Budgetgenehmigungsprozess |
|-------------------------------|--|
| Regierungsrat | Leistungsauftrag Freigabe jährliche Tranche |
| BKD | Leistungsauftrag objektorientierte Angebote Kenntnisnahme Budget |
| Schulrat | Festlegung Vorgaben Mehrjahresplanung Genehmigung Mehrjahresplanung Festlegung Vorgabe Budgetierung Prüfung Einhaltung Vorgaben Genehmigung der Grundlagen für die Studiengangsentwicklung pro Studiengang Genehmigung Budget |
| Finanzausschuss des Schulrats | Vorberatung Vorgaben Mehrjahresplanung Vorberatung Mehrjahresplanung Vorberatung Budgetvorgaben Vorberatung Budget |
| Schulleitung | Verabschiedung der Eckpfeiler der Angebotsentwicklung (inkl. finanzielle Vorgaben) Genehmigung von Forschungsschwerpunkten und Forschungsprojekten Verabschiedung Mehrjahresplanung z.H. Schulrat Verabschiedung Budget zuhanden Schulrat |
| Rektor | Vorverhandlung Mehrjahresplanung mit allen Organisationseinheiten und Programmverantwortlichen (strategische Programme) Konsolidierung der Mehrjahresplanung z.H. Schulleitung und Schulrat Vorverhandlung Budget mit allen Organisationseinheiten und Programmverantwortlichen (strategische Programme) Ausarbeitung Eckpfeiler der Angebotsentwicklung (inkl. Finanzvorgaben) Genehmigung Studienplan Verteilung Budgetvorgaben auf Organisationseinheiten Erstellung Teilbudget für Rektorat Konsolidierung des Budgets z.H. Schulleitung und Schulrat |

| Organ | Zuständigkeiten im Budgetgenehmigungsprozess |
|------------------------------------|---|
| Abteilung Finanzen und Controlling | Vorbereitung Mehrjahresplanung mit allen Organisationseinheiten und Programmverantwortlichen (strategische Programme) z.H. Rektor Vorbereitung der Mehrjahresplanung für Schulleitung und Schulrat z.H. Rektor Vorbereitung Budget mit allen Organisationseinheiten z.H. Rektor Vorbereitung des Budgets für Schulleitung und Schulrat z.H. Rektor |
| OE-Leiter/-innen | Ausarbeitung Programmbudgets (strategische Programme) Erstellung Teilbudget für Organisationseinheit |

Tab. 1: Zuständigkeiten Organe im Budgetgenehmigungsprozess

2.5 Controlling

Die PH Bern verfügt über verschiedene interne Controllinginstrumente im Bereich Finanzen. Unterjährig erstattet der Rektor oder die Rektorin dem Schulrat regelmässig Bericht über den Gang der Geschäftsführung, die interne Kontrollen und die aktuelle finanzielle Situation. Dies geschieht insbesondere über die Viermonatsabschlüsse, die jeweils im April, August und Dezember erfolgen. Diese Reporting beinhalten auch einen Forecast der finanziellen Entwicklung für die nächsten Monate. Sie werden von der Abteilung Finanzen und Controlling erarbeitet und anschliessend dem Rektor vorgelegt. Nachdem das Viermonatsreporting in der Schulleitung besprochen wurde, wird das Viermonatsreporting im Finanzausschuss des Schulrates und anschliessend im Schulrat selbst beraten. Neu werden seit diesem Jahr von Finanzen und Controlling Monatsabschlüsse erstellt. Dies ermöglicht einen zeitnahen Überblick über die finanzielle Entwicklung. Diese Abschlüsse werden zurzeit mündlich zwischen dem Leiter Finanzen und Controlling und dem Rektor besprochen.

Der Schulrat beschliesst den Geschäftsbericht¹⁸ inkl. Jahresrechnung. Die Jahresrechnung wird vom Regierungsrat genehmigt¹⁹, der Geschäftsbericht vom Grossen Rat²⁰ zur Kenntnis genommen.

Die PH Bern verfügt zudem über ein internes Kontrollsystem (IKS), welches Bestandteil des Risikomanagements ist und auch die finanziellen Prozesse abbildet. Die Rechnungslegung erfolgt nach SWISS GAAP (Swiss Generally Accepted Accounting Principles). Im Rahmen der jährlichen Revision überprüft die Finanzkontrolle die finanziellen Risiken für den Kanton.

Die Koordination und das Controlling über den Kanton erfolgen in einem mehrstufigen Verfahren. Wie eingangs erwähnt wird, steuert der Kanton die PH Bern primär über den Leistungsauftrag des Regierungsrates und dem objektorientierten Leistungsauftrag der BKD. Die jährliche Tranche des Staatsbeitrages wird jedes Jahr im Rahmen der kantonalen Budgetdiskussion bewilligt. Hier hat der Regierungsrat die Möglichkeit, den im Leistungsauftrag vereinbarten Beitrag zu korrigieren, sollte das Gremium Anlass dazu sehen.

¹⁸ Art. 37 Abs. 1 lit. i PHG

¹⁹ Art. 50b Abs. 3 PHG

²⁰ Art. 60 Abs. 2 PHG

Die PH Bern rapportiert über die finanzielle Entwicklung im Geschäftsbericht, welcher jeweils Anfang des neuen Jahres fertiggestellt wird. Ausserdem erstellt die PH Bern eine jährliche Berichterstattung zur Umsetzung des Leistungsauftrags zuhanden des Kantons.

| Instrument/Gremium | Wann? | Welche Organe sind beteiligt? | Aufgabe der beteiligten Organe |
|--|--|---|----------------------------------|
| Berichterstattung zur Umsetzung des Leistungsauftrags | | | |
| Zwischenbericht zur Umsetzung des Leistungsauftrags (ZwiBULA) | Im ersten, zweiten und vierten Jahr einer Leistungsauftragsperiode | PH Bern | Erarbeitung |
| | | BKD | Kenntnisnahme |
| Ampelsteuerung zuhanden der BKD | Im ersten, zweiten und vierten Jahr einer Leistungsauftragsperiode | BKD | Erarbeitung |
| Bericht zur Umsetzung des Leistungsauftrags (BULA) | Im dritten Jahr einer Leistungsauftragsperiode | PH Bern | Erarbeitung |
| | | BKD | Kenntnisnahme |
| Bericht zum Bericht zur Umsetzung des Leistungsauftrags (BULA) | Im dritten Jahr einer Leistungsauftragsperiode | BKD | Erarbeitung |
| | | Regierungsrat | Kenntnisnahme |
| Unterjährige Abschlüsse und Jahresabschluss | | | |
| Monatsabschlüsse | Monatlich | Abteilung Finanzen und Controlling Rektor | Information über Auffälligkeiten |
| Viermonatsabschlüsse | Drei Mal im Jahr | Abteilung Finanzen und Controlling (Erstellung), Rektor Schulleitung (Kenntnisnahme) Finanzausschuss des Schulrats (Vorberatung) Schulrat | |
| Jahresabschluss | Jährlich Q1 | Finanzausschuss | Vorberatung |
| | Jährlich Q1 | Schulrat | Verabschiedung |
| | Jährlich Q2 | Regierungsrat | Genehmigung |
| Zertifikat | Jährlich Q1 | Finanzkontrolle | Prüfung der Jahresrechnung |
| Geschäftsbericht | Jährlich (Anfang Jahr) | Rektorat | Ausarbeitung |

| Instrument/Gremium | Wann? | Welche Organe sind beteiligt? | Aufgabe der beteiligten Organe |
|---------------------------|--------------------|--------------------------------------|---|
| | Jährlich Q1 | Schulrat | Verabschiedung |
| | Jährlich im August | Bildungskommission des Grossen Rates | Diskussion des Geschäftsberichts (inkl. Jahresrechnung) |

Tab. 2: Finanzielle Steuerung

Diese Übersicht zeigt auf, dass mehrere Gefässe bestehen, welche eine regelmässige Abstimmung zwischen PH Bern, BKD, anderen Direktionen und dem Regierungsrat gewährleisten.

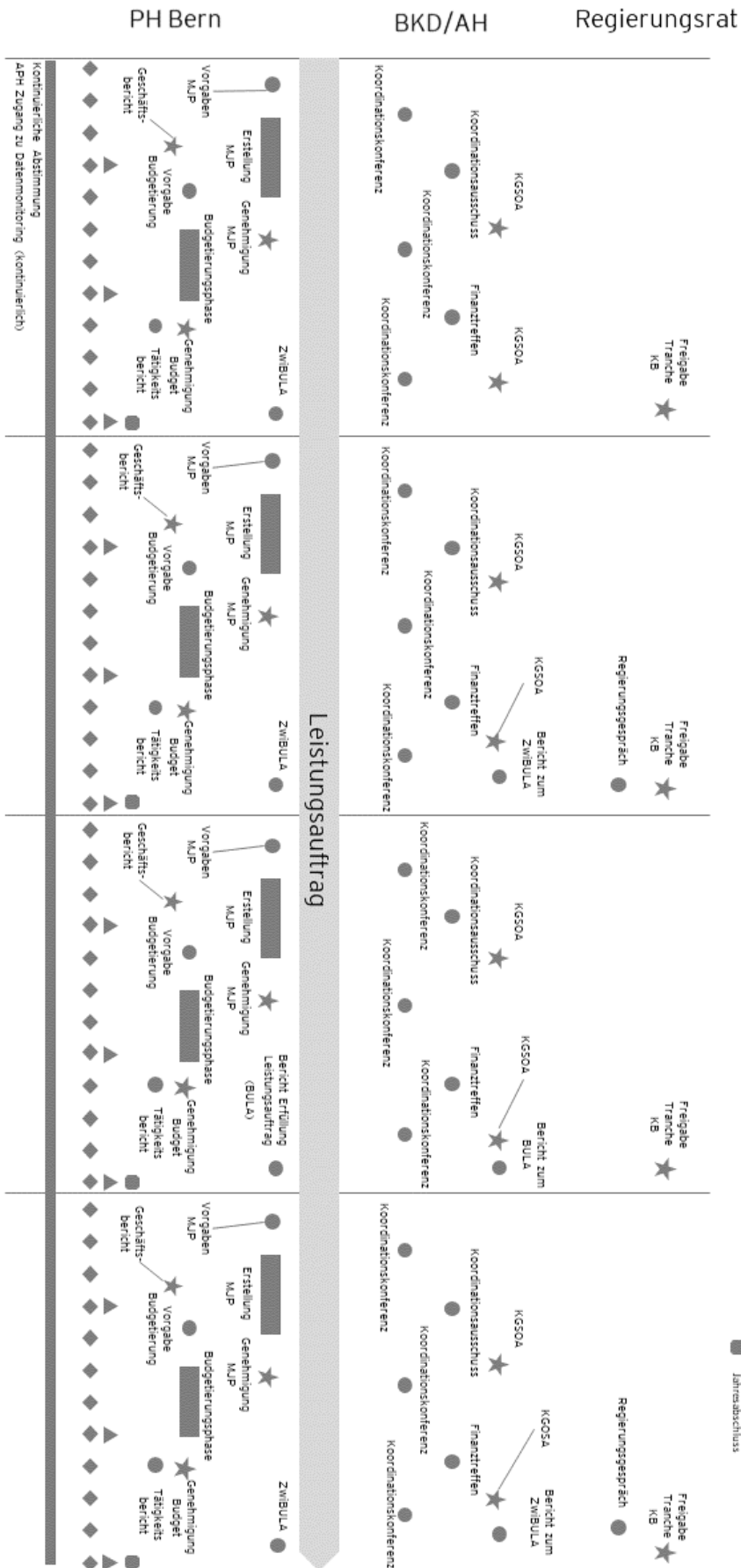


Abb. 5: Der Finanz- und Controllingprozess über vier Jahre

Die Finanzkontrolle des Kantons Bern agiert als Revisionsstelle. Sie hat die Aufgabe die Jahresrechnung, bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung, Eigenkapitalnachweis und Anhang zu prüfen und festzustellen, ob diese ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der PH Bern in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER vermittelt. Bei der Überprüfung werden Schwerpunkte gelegt, wie z.B. auf den Bereich Informatik.

2.6 Studiengang Heilpädagogik

Die PH Bern wurde in den vergangenen Jahren wiederholt kritisiert für die Kosten pro VZÄ im Studiengang Schulische Heilpädagogik. Diese waren in den letzten Jahren wiederholt höher als die Kosten im gesamtschweizerischen Vergleich. In diesem Studiengang sind insbesondere die Praktika die Kostentreiber. Damit die Kosten pro VZÄ sinken, kann die Anzahl Studierenden bis zu einem gewissen Grad gesteigert werden. 2016 wurde das Projekt «mish» lanciert mit dem Ziel, mehr Studierende zu gewinnen. Bei den Angeboten Primarstufe+ und S1+ besuchen Studierende des Instituts Primarstufe und des Instituts Sekundarstufe I Veranstaltungen des Instituts für Heilpädagogik. Im Jahr 2018 hat die PH Bern angeregt, die Zulassungsbedingungen dieses Studiengangs im PH Gesetz an die Vorgaben der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) anzupassen. Damit konnte der Kreis der potenziellen Studierenden deutlich ausgeweitet werden. Es wurden zudem der Studienumfang von 120 auf 105 ECTS reduziert und die Präsenzzeit wurde auf weniger Wochentage konzentriert. Zudem wurden die Marketingmassnahmen allgemein verstärkt.

Die angesprochenen Gruppengrössen von maximal 36 Studierenden wird im IHP nicht angewendet, da sonst die Kosten zu hoch ausfallen würden. Bei 80-85 Studierenden wird die Gruppe geteilt, bei über 100 Studierenden werden die Gruppen dann gedrittelt. Es gibt Plenumsveranstaltungen mit 80-100 Studierenden und wiederum Seminare mit geteilten Gruppen. Mit den weiteren Kosteneinsparungen und der Verfeinerung der Kostenallokationen konnten die Kosten pro VZÄ signifikant verringert werden.

Ausserdem hat das Bundesamt für Statistik im Jahr 2021 festgestellt, dass die Statistik des Jahres 2020 einen Formelfehler aufweist, womit insbesondere die Durchschnittskosten des Studiengangs Heilpädagogik zu tief ausgewiesen wurden. Damit wiesen die Pädagogischen Hochschulen im Vergleich mit den Durchschnittskosten höhere Kosten pro VZÄ in diesem Bereich aus. Dies wurde nachträglich korrigiert, womit sich die Kosten pro VZÄ für die PH Bern nun im Rahmen der anderen Pädagogischen Hochschulen bewegen. Obwohl die Prognosen der Kosten für den Studiengang Heilpädagogik für das Studienjahr 2021/22 noch über der Zielvorgabe der BKD des Schweizer Durchschnitt +10% lagen, zeigten die getroffenen Massnahmen unter dem Jahr Wirkung. Laut dem aktuellen Forecast liegen die Kosten des Studiengangs im laufenden Jahr unter dem Schweizer Durchschnitt.

2.7 Kostenrechnungsmodell

Ein transparentes und fundiertes Kostenrechnungsmodell gibt sowohl dem einzelnen Kanton als Anbieter und Garant von Bildungsangeboten, als auch der Gesamtheit der Kantone und dem Bund, die zusammen Ausbildungen anbieten oder Angebote fördern, die notwendigen Informationen dazu, wie viel Bildung kostet. Gerade in einem föderalistischen

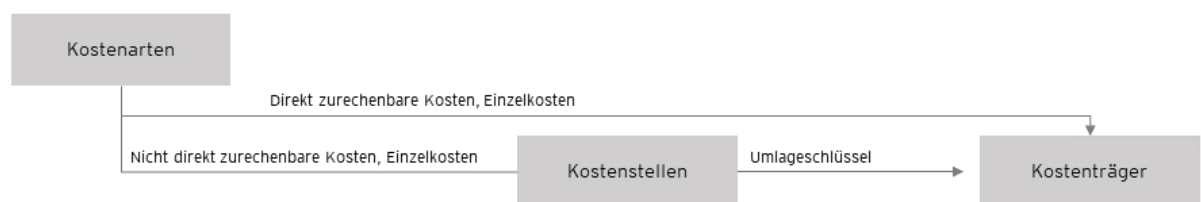
Bildungssystem ist diese Transparenz und Vergleichbarkeit der Kostenrechnungen wichtig. Die korrekte Anwendung des Kostenrechnungsmodells ist für das Reporting gegenüber dem Bundesamt für Statistik (BFS) zentral. So ergeben sich die Referenzkosten²¹ aus den Kostenrechnungen der Hochschulen²². Damit diese vergleichbar sind, muss das Kostenrechnungsmodell einheitlich angewendet werden. Die Kostenrechnung (oder Teile davon) wird jedoch nicht durch das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) oder das BFS geprüft. Das BFS überprüft die Zahlen anlässlich der Aufbereitung der jährlichen BFS-Statistiken mittels Plausibilisierungsrechnungen zwischen abgegebener Finanz- und Personalstatistiken und mittels Vergleichsrechnungen zwischen den einzelnen Hochschulen.

Bei der Kostenrechnung geht es darum, dass die verantwortlichen Stellen Information über den Verbrauch betrieblicher Ressourcen und die Entstehung von Leistung erhalten.

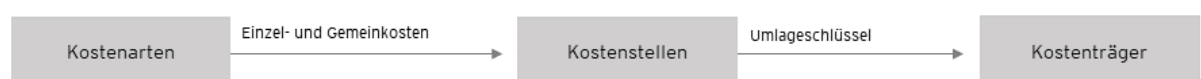
Grundsätzlich wird zwischen drei Arten unterschieden:

- Kostenarten: Welche Arten von Kosten entstehen? Z.B. Personalkosten
- Kostenstellen: An welchen Stellen im Betrieb entstehen Kosten?
- Kostenträger: Für welche Leistungen fallen Kosten an? Z.B. Ausbildung, angewandte Forschung und Entwicklung.

Diese hängen folgendermassen zusammen:



Variante A



Variante B

Abb. 6: Zusammenhang von Kostenarten-, Kostenträgern- und Kostenstellenrechnung (angelehnt an das Praxishandbuch der Kammer Pädagogische Hochschulen «Kostenrechnung für Pädagogische Hochschulen»²³)

Gemeinkosten oder nicht direkt zurechenbare Kosten werden über Umlageschlüssel auf die Kostenträger verteilt. Die Umlageschlüssel müssen so definiert werden, dass die Kosten

²¹ Das heisst, die für eine Lehre von hoher Qualität notwendigen Aufwendungen pro VZÄ

²² Art. 44 Abs. 1f HFKG

²³ [Kostenrechnungsmodell Pädagogische Hochschulen](#)

verursachergerecht umgelegt werden. Sowohl die Organisationsform wie auch die Funktionsweise einer Hochschule beeinflussen den Aufbau der Kostenrechnung. Deshalb gibt es im Praxishandbuch eine Anleitung, wie mit Umlageschlüsseln umgegangen wird. Mögliche Umlageschlüssel sind:

- Personaleinzelkosten
- Quadratmeter
- Mitarbeitendenzahlen
- Studierendenzahlen
- Stunden- und Arbeitsrapporte
- Etc.

Für die Umlageschlüssel gibt es gemäss dem Kostenrechnungsmodell für PHs verschiedene Varianten, wie untenstehendes Beispiel basierend auf dem Kostenrechnungsmodell für pädagogische Hochschulen zeigt:

| Kostenarten | Beispiele für Umlageschlüssel |
|--|--|
| <p>Gemeinkosten folgender Kostenstellen (sofern diese nicht einem Leistungsbereich zugeordnet sind):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung/Administration Fachbereich, Abteilung, Hochschule • Zentrale Studienadministration • Kanzlei • Studienberatung • Verwaltung der Grundausbildungsstudiengänge • Institutsleitungen • Zentrale Dienste und Rektorat • Schulrat und Schulleitung • Umlage des Zentralsitzes der FH/ Holding | <p>Die Kosten werden auf die Kostenträger anhand der Personaleinzelkosten (DB-Stufe 1) oder der Anzahl Mitarbeitenden VZÄ verteilt</p> |

Tab. 3: Beispiele für Umlageschlüssel

Bei der PH Bern basieren die Umlagen auf den direkten Personalkosten, ausgenommen Gebäude (m²) sowie den Kostenträgern der Lehre (Studierendenzahlen). Die Personalkosten der PH Bern werden auf eine Stammkostenstelle verbucht und anschliessend mittels «interner Leistungsverrechnung» weiterbelastet. Die interne Leistungsverrechnung wird aufgrund der Personaleinsatzplanung (PEP) verbucht. Diese Personaleinzelkosten im weiteren Sinne sind die Grundlage für die Umlage der Verwaltungseinheiten (unter anderem Services und Rektorat) auf die Kostenträger.

Mittels dem Kostenrechnungsmodell werden auch die Deckungsbeiträge berechnet. Die Deckungsbeiträge waren in der Vorbereitung auf die finanzielle Autonomie der PH Bern 2014 ein grosses Thema, sie wurden in enger Zusammenarbeit mit dem AH ausgearbeitet. Seither standen diese jedoch weniger im Vordergrund, da das Praxishandbuch der Pädagogischen Hochschulen einen stabilen Rahmen für eine transparente Umsetzung des Kostenrechnungsmodells gibt. Die Verantwortlichen der PH Bern betonten zudem, dass die

Hinzuziehung der Studierendenzahlen, welche auch dem BFS gemeldet werden, als Basisgrösse der Umlagerung verhindert, dass die Zahlen «schön gerechnet» werden können.

An der PH Bern wird das Kostenrechnungsmodell gemäss dem Praxishandbuch der Kammer Pädagogische Hochschulen «Kostenrechnung für Pädagogische Hochschulen»²⁴ umgesetzt. Dies wurde vom Leiter Finanzen und Controlling und dem Rektor der PH Bern entsprechend bestätigt. EY kann aufgrund ihrer Plausibilitätsüberprüfung bestätigen, dass die Anwendung des Kostenrechnungsmodells nachvollziehbar ist. Es handelt sich jedoch nicht um eine Audit-Überprüfung.

2.8 Lohneinreihung Mitarbeitende

Die Arbeitsverhältnisse der PH Bern sind wie auch die des Kantons, der Universität und der Berner Fachhochschule durch das Personalgesetz²⁵ und die Personalverordnung²⁶ geregelt. Gestützt auf Art. 35 der Personalverordnung werden in der Richtpositionsumschreibung (RPU)²⁷ die Lohneinreihung der einzelnen Funktionen definiert, welche auch bei der PH Bern angewendet werden. Die RPU bietet keinen Spielraum für abweichende Einreihungen. Die PH Bern ist auch gebunden, wenn für die Angestellten des Kantons Bern eine Lohnerhöhung durch den Regierungsrat beschlossen wird. Diese zusätzlichen Lohnkosten müssen teils über den Kantonsbeitrag, welcher jährlich um 1% erhöht wird, finanziert werden.

2021 beschäftigte die PH Bern rund 1'000 Mitarbeitende. Dies entspricht etwa 480 Vollzeitstellen. Laut dem Geschäftsbericht der PH Bern haben die Aufwände für die Gehälter 2021 im Vergleich zum Vorjahr leicht um TCHF 47 zugenommen. Da im Vorjahr die erstmalige Bildung der Rückstellung für Forschungs- und Bildungsurlaube in der Höhe von TCHF 1'500 erfolgt ist, hätten ohne diese Rückstellung die Gehälter im Vergleich zum Vorjahr um TCHF 1'547 zugenommen²⁸. Laut Geschäftsbericht sind die Ursachen dieser Zunahme vielschichtig. Aufgrund steigender Studierendenzahlen waren Neuanstellungen und Pensenerhöhungen notwendig, stiegen aber auch die Entschädigungen für Honorar-dozentinnen und -dozenten an.

Die PH Bern ist der Bernischen Pensionskasse (BPK) und der Bernischen Lehrerversicherungskasse (BLVK) angeschlossen. Per 31. Dezember 2021 wies die BPK einen Deckungsgrad von 97,0 % aus. Dies manifestiert sich für die PH Bern in einer anteiligen Unterdeckung von TCHF 7'871. Der Deckungsgrad der BLVK betrug per 31. Dezember 2021 98,4% oder einer anteiligen Unterdeckung von TCHF 789.

Die PH Bern kann tendenziell weniger von Rotationsgewinnen profitieren als andere kantonale Institutionen. Dies liegt vor allem daran, dass insbesondere Dozierende bei Einstellung ein höheres Durchschnittsalter haben als in anderen Bereichen, da in der Regel ein Lehrdiplom für die Zielstufe mit entsprechender Berufserfahrung, sowie ein Studium im jeweiligen Spezialgebiet und eine Weiterbildung in Hochschuldidaktik vorausgesetzt werden, und die Professur danach erlangt wird.

²⁴ [Kostenrechnungsmodell Pädagogische Hochschulen](#)

²⁵ [BSG 153.01 - Personalgesetz](#)

²⁶ [BSG 153.011.1 - Personalverordnung](#)

²⁷ [Richtpositionsumschreibungen zur Personalverordnung](#)

²⁸ Weitere Zahlen können dem Geschäftsbericht entnommen werden

3. Der Vergleich mit anderen Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz

In diesem Teil wird die PH Bern mit den vier nach Studierendenzahlen²⁹ gemessenen grössten Pädagogischen Hochschulen der Deutschschweiz in Bezug auf den Budgetprozess, die Instrumente der finanziellen Steuerung, der Umsetzung des Kostenrechnungsmodells und der Lohnreihung der Mitarbeitenden verglichen. Wie eingangs erwähnt, beruhen unsere Informationen für diesen Vergleich ausschliesslich auf öffentlich zugänglichen Dokumenten. Aus diesem Grund bestehen in einigen Bereichen signifikante Informationslücken. Über die Umsetzung des Kostenrechnungsmodell an den einzelnen PH, sind kaum Informationen öffentlich zugänglich.

Detaillierte Informationen zum Aufbau, den rechtlichen Grundlagen, den Prozessen und Zuständigkeiten sind dem Anhang zu entnehmen.

Allen Hochschulen gemeinsam ist, dass sie gemäss dem Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz (HFKG; SR 414.20))³⁰ Lehre, Forschung&Entwicklung, Dienstleistungen anbieten müssen, um die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung zu erfüllen.

Alle Pädagogischen Hochschulen, welche in diesem Bericht betrachtet werden, verfügen über einen Staatsbeitrag, welcher durch den Kanton oder die Trägerkantone gesprochen wird. Bei der PH Zürich fliesst die Mehrjahresplanung in die Definition des Kantonsbeitrags ein. Die Budgetprozesse unterscheiden sich teilweise darin, wie das Budget auf die einzelnen Einheiten verteilt wird, und ob das Budget noch von einer Instanz genehmigt wird, wie das beispielsweise bei der PH Luzern der Fall ist.

Das unterjährige Controlling der Vergleichshochschulen war nur teilweise den öffentlich zugänglichen Dokumenten zu entnehmen. Die PH Zürich schliesst ihre Rechnung jedes Quartal ab. Die Forecasts, welche bei der PH Bern in jedem Viermonatsreporting vorgenommen werden, werden nur im Halbjahresabschluss gemacht. Alle Pädagogischen Hochschulen erstellen zudem einen Geschäftsbericht.

Zur Umsetzung des Kostenrechnungsmodells in den anderen Hochschulen wurden nur wenige öffentliche Informationen gefunden. Aus diesem Grund sind keine Vergleiche mit der Umsetzung des Kostenrechnungsmodells der PH Bern möglich.

Die Lohnreihung der Mitarbeitenden erfolgt bei der PH Zürich, der PH Luzern und der PH St.Gallen ähnlich wie bei der PH Bern nach dem kantonalen Personalgesetz. Bei der PH der Fachhochschule Nordwestschweiz, welche von vier Kantonen getragen wird, werden die Mitarbeitenden nach einem Gesamtarbeitsvertrag in die entsprechenden Lohnklassen eingeteilt.

In der folgenden Tabelle werden wichtige Vergleichsgrössen zusammengefasst aufgelistet, um einen möglichst umfassenden Vergleich der verschiedenen Pädagogischen Hochschulen zu ermöglichen:

²⁹ [Studierende an den Pädagogischen Hochschulen | Bundesamt für Statistik](#)

³⁰ [Art. 30 Abs. 1 lit. b HFKG](#)

| | PH Bern | PH Zürich | PH FHNW | PH Luzern | PH St.Gallen |
|--|-----------------------------|---|---|--|--|
| Allgemein | | | | | |
| Anzahl Studierende 21/22 ³¹ | 2'987 | 3'911 | 3'679 | 2'566 | 1'274 |
| Staatsbeitrag 2021 in Klammer Anteil Gesamtertrag in CHF | 60.7 Mio. (67%) | 112.6 Mio. (70%) | k.A. ³² | 33.5 ³³ Mio. (46%) | 37.4 Mio. (61%) |
| Kosten/VZÄ 2020 ³⁴ in CHF <i>CH-Durchschnitt: 28'079</i> | 24'850 | 31'579 | 28'833 | 26'559 | 28'804 |
| Studiengang Heilpädagogik | ja | nein | ja | ja | ja ³⁵ |
| Rechtspersönlichkeit | Eigene Hochschule | Eigene Hochschule | Teil der FHNW | Eigene Hochschule | Eigene Hochschule |
| Abteilung Finanzen und Controlling | Im Rektorat | In der Verwaltungsdirektion | Untersteht dem oder Direktor/-in | Untersteht dem/der Verwaltungsdirektor/-in | Untersteht dem/der Verwaltungsdirektor/-in |
| Leistungsauftrag | | | | | |
| Aktueller Leistungsauftrag | 2022-2025 | 2022-2025 (Strategie) | 2021-2024 | 2020-2023 | 2019-2022 |
| Genehmigung Leistungsauftrag | Regierungsrat | Fachhochschulrat verabschiedet Strategie über 4 Jahre | Jährliche Leistungsvereinbarung mit Direktionspräsident/-in und Direktor/-in der Hochschule | Regierung (Kenntnisnahme durch Parlament) | Parlament |
| Bericht über die Erfüllung des Leistungsauftrages | Kenntnisnahme Regierungsrat | k.A. | Genehmigung k.A. ³⁶ ; Parlament (auf Ebene FHNW) | k.A. | Genehmigung Regierungsrat Kenntnisnahme Parlament |
| Budgetgenehmigungsprozess | | | | | |
| Genehmigung Budget | Schulrat | Hochschulleitung | Direktionspräsident/-in | Bildungs- und Kulturdepartement | Hochschulrat |
| Genehmigung Mehrjahresplanung | Schulrat | k.A. ³⁷ | k.A. | k.A. | k.A. |
| Festlegung Kantonsbeitrag | Regierungsrat | Kantonsrat | Wird von Vertragskantonen festgelegt | Parlament | Parlament |

³¹ [Studierende an den Pädagogischen Hochschulen | Bundesamt für Statistik](#)

³² Der Staatsbeitrag wird nur für die gesamte FHNW (CHF 251.4 Mio.) ausgewiesen. Der Kantonsbeitrag für die PH FHNW wird daraus nicht ersichtlich

³³ Gemäss Tätigkeitsbericht PH Luzern

³⁴ [Finanzen der pädagogischen Hochschulen 2020: Basisdaten - 2020 Bundesamt für Statistik](#)

³⁵ In Zusammenarbeit mit der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik Zürich (HfH)

³⁶ Der Staatsbeitrag wird nur für die gesamte FHNW (CHF 251.4 Mio.) ausgewiesen. Der Kantonsbeitrag für die PH FHNW wird daraus nicht ersichtlich

³⁷ Die Mehrjahresplanung wird als Entwicklungs- und Finanzplan dem Hochschulamt übergeben. Es wird jedoch nicht ausgewiesen, ob dieses die Planung genehmigt.

| | PH Bern | PH Zürich | PH FHNW | PH Luzern | PH St.Gallen |
|---|--|------------------------|--|---|--|
| Instrumente der finanziellen Führung | | | | | |
| Jährlicher Geschäftsbericht | Genehmigung Regierung, Kenntnisnahme Parlament | k.A. | Fachhochschulrat Entscheid | Genehmigung Regierungsrat, Kenntnisnahme Kantonsrat | Genehmigung Regierung, Kenntnisnahme Parlament |
| Unterjährige Abschlüsse | Monatlich (Information an den Schulrat alle vier Monate) | Jedes Quartal | Rechnung der gesamten FHNW wird jedes halbe Jahr abgeschlossen ³⁸ | k.A. | k.A. |
| Hochrechnung | Alle vier Monate | Im Halbjahresabschluss | k.A. | k.A. | k.A. |
| Genehmigung Jahresrechnung | Regierungsrat | unklar | Parlamente Trägerkantone | k.A. | Hochschulrat |
| Revision der Jahresrechnung durch die Finanzkontrolle | ja | ja | ja | k.A. | ja |
| Lohneinreihung Mitarbeitende | | | | | |
| Anpassung Lohneinstufung gemäss kantonalem Entscheid | ja | ja | Die Löhne der Mitarbeitenden der PH FHNW werden von einem GAV geregelt | ja | Ja, Art. 12a Abs. 3 GPHSG |

Tab. 4: Auflistung von Vergleichsgrössen über fünf Pädagogische Hochschulen

4. Schlussfolgerungen

Die pädagogischen Hochschulen in der Schweiz sind unterschiedlich aufgestellt und organisiert. Sie unterscheiden sich zudem in ihrem Studienangebot. Wir haben zahlreiche Dokumente gesichtet und mehrere Gespräche mit der PH Bern und dem Amt für Hochschulen geführt. Dadurch erhielten wir einen vertieften Einblick in die finanziellen Prozesse und Instrumente der finanziellen Steuerung in der PH Bern. Bei den Pädagogischen Hochschulen, die wir für den Vergleich hinzugezogen haben, waren wir auf die öffentlich zugänglichen Informationen beschränkt.

Aufgrund unserer Prüfung kommen wir zum Schluss, dass die PH Bern einen transparenten Budgetierungsprozess hat und anwendet, welcher die Zuständigkeiten der verschiedenen Organe klar definiert. Ausserdem verfügt die PH Bern über ein finanzielles Controlling mit unterjährigen Abschlüssen und einer klar definierten Berichterstattung. Damit kann die finanzielle Entwicklung auch unterjährig transparent nachvollzogen werden. Die Viermonatsreportings, welche jeweils ein Forecast zur finanziellen Entwicklung beinhalten, geben dem Schulrat die Möglichkeit, die finanzielle Situation zu beobachten und frühzeitig Massnahmen zu ergreifen. Die zusätzlichen Monatsabschlüsse, welche dieses Jahr eingeführt wurden, führen auch zu einer höheren Transparenz. Diese Abschlüsse werden zurzeit mündlich zwischen dem Leiter Finanzen und Controlling und dem Rektor besprochen.

³⁸ Nur Informationen zur gesamten FHNW öffentlich zugänglich

Um der operativen Führung ein ganzheitliches Bild über die finanzielle Entwicklung zu ermöglichen, empfehlen wir, diese Abschlüsse zukünftig auch der Schulleitung zur Information vorzulegen. Damit werden insbesondere auch die Vertreter/-innen der Organisationseinheiten über die finanzielle Entwicklung informiert. Da die monatlichen Abschlüsse ohne Forecast wenig strategische Aussagekraft besitzen, sehen wir keinen Anlass dazu, diese auch dem Schulrat vorzulegen. In der Budgetierungsphase sind viele Kenngrößen bereits bekannt, aber Faktoren wie beispielsweise die Anzahl Studierenden oder der Anteil an ausserkantonalen Studierenden kann zu Abweichungen in einzelnen Positionen führen, welche durch engmaschiges Controlling erkannt werden.

Die fünf Pädagogischen Hochschulen, die in diesem Bericht verglichen wurden, sind sich in vielen Bereichen ähnlich. Sie werden über einen Leistungsauftrag gesteuert³⁹ und bieten verschiedene Studiengänge an. Es wurden im Vergleich teilweise Unterschiede bei der finanziellen Gouvernanz sichtbar, beispielsweise dabei, welche Instanzen das Budget bewilligen. Diese sind aber zumeist der Organisationsstruktur und unserem föderalistischen System geschuldet und es zeigen sich keine offensichtlichen Stärken oder Schwächen der einzelnen Prozesse. Zu den internen Controllingprozessen waren die Informationen aus den öffentlich zugänglichen Dokumenten unvollständig. Um ein genaueres Bild zu erhalten, müssten wir Interviews mit den Verantwortlichen führen.

Im Schweizer Vergleich ist die Kennzahl «Kosten pro VZÄ» eine wichtige Zahl, nach der alle Hochschulen bewertet werden. Über die gesamte Hochschule betrachtet, liegt die PH Bern unter dem Schweizer Durchschnitt bei dieser Kennzahl. Dies deutet im Allgemeinen auf eine effiziente Verwendung der zur Verfügung gestellten Mittel hin. Davon weicht der Studiengang Heilpädagogik ab, in welchem die Kosten pro VZÄ über dem Durchschnitt liegen. Die PH Bern hat Massnahmen ergriffen, um die Kosten pro VZÄ zu senken und damit die Zielvorgabe der BKD, höchstens 10% über dem Schweizer Durchschnitt zu liegen, zu erreichen. Mit dem Leistungsauftrag 2022-2025 wurde die Vorgabe betreffend die Kosten der Studiengänge für alle Studiengänge vereinheitlicht (bei allen Studiengängen müssen die jährlichen Kosten pro VZÄ einer/eines Studierenden maximal im gesamtschweizerischen Durchschnitt der PH liegen). Laut dem aktuellen Forecast liegen die Kosten des Studiengangs Heilpädagogik im laufenden Jahr unter dem Schweizer Durchschnitt.

Die steigenden Studierendenzahlen stellen neue Herausforderungen für die PH Bern dar. Laut den Verantwortlichen der PH Bern nähert sich die Hochschule aus organisatorischer Sicht (insbesondere Praktika) und mit Blick auf die Infrastruktur langsam den Kapazitätsgrenzen an. Wenn die Anzahl Studierenden pro Gruppe, welche aus baulichen und unterrichtstechnischen Gründen vorgesehen ist, überschritten wird, werden Sprungfixkosten ausgelöst, da neue Gruppen gebildet werden müssen. Die Höhe dieser Sprungfixkosten, welche zu einem grossen Teil aus ansteigenden Personalkosten bestehen, wurde von der PH Bern bis jetzt nicht berechnet. Angesichts der steigenden Studierendenzahlen würde eine Modellierung dieser Kosten für Verwaltung und Politik zusätzliche Transparenz bezüglich Kostenzusammensetzung schaffen.

Aufgrund der von uns durchgeführten Prüfung der Prozesse der PH Bern sowie dem Vergleich mit anderen Pädagogischen Hochschulen anhand der öffentlich zugänglichen Informationen, zeigen sich uns keine offensichtlichen Schwächen der Struktur und Prozesse der PH Bern, die, wenn sie behoben werden, zu signifikanten Einsparungen führen könnten. Aus Sicht EY ergibt sich kein unmittelbarer Handlungsbedarf.

³⁹ Die PH Zürich wird über eine Strategie gesteuert, welche eine ähnliche Funktion hat

5. Anhang

Im Anhang finden sich genauere Informationen zu den grössten Pädagogischen Hochschulen der Deutschschweiz, welche in diesem Bericht zum Vergleich herangezogen werden. Dabei liegt der Fokus wie bereits bei der PH Bern auf dem Aufbau, den rechtlichen Grundlagen, den festgelegten Prozessen und den Zuständigkeiten der verschiedenen Organe insbesondere im Bereich Budget, Controlling, Kostenrechnungsmodell und Lohneinreihung Mitarbeitende.

5.1 Pädagogische Hochschule Zürich (PH Zürich)

5.1.1 Allgemein und Organe

Die Pädagogische Hochschule Zürich (PH Zürich) ist mit 3911 Studierenden im Studienjahr 2021/22 die grösste Pädagogische Hochschule in der Schweiz. Die Rechtsgrundlagen der PH Zürich sind das Fachhochschulgesetz (FaHG; 414.10)⁴⁰ aus dem Jahr 2007, die Verordnung zum Fachhochschulgesetz (414.101)⁴¹ aus dem Jahr 2009 wie auch das Gesetz über die Pädagogische Hochschule (PHG; 414.41)⁴² aus dem Jahr 1999. Das PHG regelt die Grundlagen, die Zulassung, die angebotenen Ausbildungsgänge und die Weiterbildung. In den Bereichen, in denen das PHG keine Bestimmungen enthält, gilt das FaHG.

Der Leistungsauftrag der PH Zürich, welcher im PHG und dem FaHG verankert ist, umfasst die Ausbildung für angehende Lehrpersonen aller Stufen (Vorschule, Primarstufe, Sekundarstufe I und Sekundarstufe II) die Weiterbildung für Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulbehörden, Hochschuldozierende und Eltern, Forschung&Entwicklung sowie Dienstleistungen und Beratungen. Die PH Zürich unterscheidet sich von der PH Bern darin, dass sie keinen Studiengang in Heilpädagogik anbietet.

Die PH Zürich gehört dem kantonalen Fachhochschulverband an und ist eine der vier Teilschulen der Zürcher Fachhochschule (ZFH). Die ZFH setzt sich aus drei staatlichen Hochschulen zusammen: Die PH Zürich, die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und die Zürcher Hochschule der Künste. Ihr angegliedert ist zudem die private Hochschule für Wirtschaft Zürich. Untenstehend findet sich die Struktur der ZFH. Die ZFH arbeitet eng mit der Universität Zürich und der ETH Zürich zusammen.

⁴⁰ [414.10 - Fachhochschulgesetz](#)

⁴¹ [414.101 - Verordnung zum Fachhochschulgesetz](#)

⁴² [414.41 - Gesetz über die Pädagogische Hochschule](#)

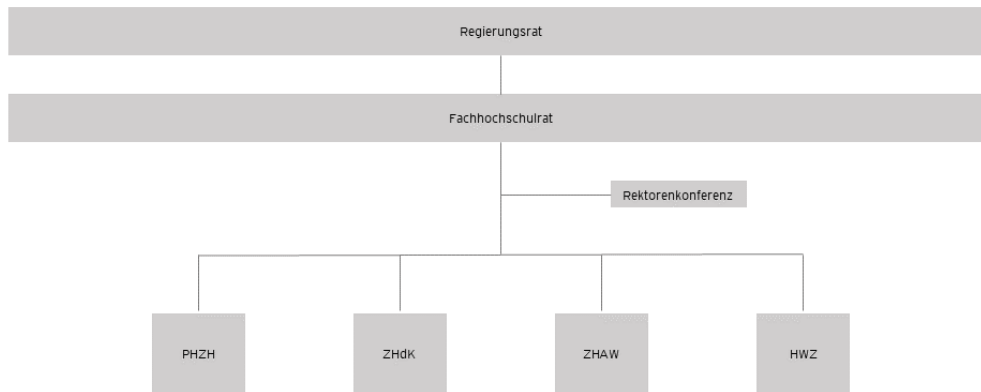


Abb. 7: Organigramm der Zürcher Fachhochschule

Die PH Zürich untersteht der allgemeinen Aufsicht des Regierungsrats und der Oberaufsicht des Kantonsrats. Der **Fachhochschulrat**⁴³⁴⁴ ist das oberste Führungsorgan der ZFH und beschäftigt sich vorwiegend mit den Zukunftsfragen für die angegliederten Fachhochschulen und verabschiedet jeweils die Vierjahresstrategie der PH Zürich. Dies unterscheidet sich von den anderen Hochschulen insofern als der oder die Präsident/-in der oder die kantonale Bildungsdirektor/-in ist. Bei der PH Zürich hat ausserdem der **kantonale Bildungsrat** ein Mitspracherecht. Dieser befasst sich vorwiegend mit pädagogischen Fragen aus Volksschule, Mittelschule und Berufsbildung, erlässt Lehrpläne und Reglemente und nimmt zu wesentlichen bildungspolitischen Fragen Stellung. Die **Rektorenkonferenz** koordiniert hochschulübergreifende Angelegenheiten und besteht aus den Rektor/-innen der vier Hochschulen sowie einer Vertreterin oder einem Vertreter des Zürcher Hochschulamtes.

Der **Kantonsrat**⁴⁵ beschliesst das Globalbudget der Hochschule, genehmigt die Geschäftsberichte und genehmigt die Wahl des Fachhochschulrates.

⁴³ [ZFH - Fachhochschulrat](#)

⁴⁴ Art. 10 FaHG

⁴⁵ Art. 7 FaHG

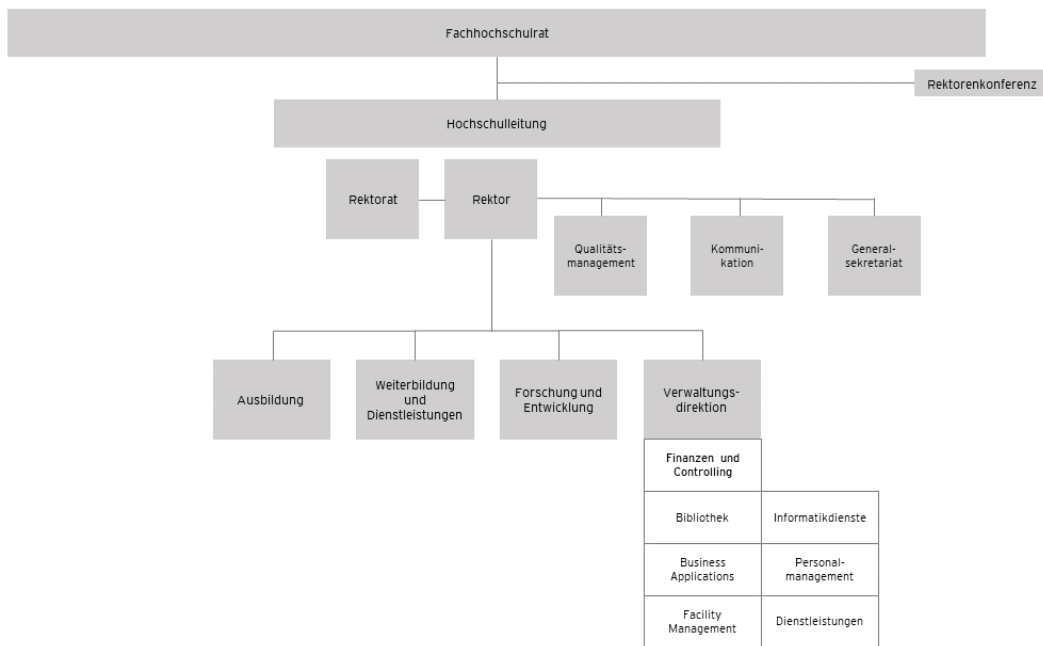


Abb. 8: Organigramm der Pädagogischen Hochschule Zürich

Der **Hochschulleitung**⁴⁶ als operatives Führungsorgan der PH Zürich gehören der **Rektor oder die Rektorin**, die drei **Prorektor/-innen** welche den **Prorektoraten** Ausbildung, Weiterbildung und Dienstleistungen und Forschung&Entwicklung vorstehen, wie auch der Verwaltungsdirektor oder die Verwaltungsdirektorin, an. Der **Rektoratsstab**, welcher die Ressorts Qualitätsmanagement, Kommunikation und das Generalsekretariat umfasst, unterstützt Rektorat und Hochschulleitung bei hochschulübergreifenden Aufgaben. Die **Leitungskonferenz** ist zudem ein Konsultativorgan der Hochschulleitung, welches sich aus den Abteilungsleitenden zusammensetzt. Sie wird insbesondere bei Geschäften, welche sich über verschiedene Bereiche erstrecken, grosse personelle und finanzielle Auswirkungen haben oder eine grosse Aussenwirkung erzeugen könnten, hinzugezogen. Sie wird mindestens einmal im Quartal konsultiert. Innerhalb der Prorektorate gibt es Abteilungen, welche für ihren Leistungsbereich verantwortlich sind.

Im Vergleich mit der PH Bern speziell zu erwähnen ist hier, dass das Ressort Finanzen und Controlling der Verwaltungsdirektion unterstellt ist und sich nicht im Rektorat befindet.

5.1.2 Die finanzielle Gouvernanz

⁴⁷Die PH Zürich wird über einen jährlichen Staatsbeitrag finanziert und verfügt über ein Globalbudget. Der Kantonsrat legt diesen Beitrag über den jährlich konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF)⁴⁸ fest. Der KEF wird über eine rollende Vierjahresplanung folgend auf einen Regierungsratsbeschluss erstellt. Die PH Zürich erstellt jeweils im Frühjahr ihre Mehrjahresplanung. Diese wird anschliessend als Entwicklungs- und Finanzplan (EFP) dem Hochschulamt übergeben und fliesst so in den KEF ein. Damit

⁴⁶ [Hochschulleitung PH Zürich](#)

⁴⁷ Die nachfolgenden Informationen stammen vorwiegend aus dem [Bericht der externen Evaluation](#) zur Institutionellen Akkreditierung der Pädagogischen Hochschule Zürich vom 26. März 2021

⁴⁸ [Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan 2022 - 2025](#)

unterscheidet sich der Prozess von der PH Bern darin, dass die Mehrjahresplanung in die Festlegung des jährlichen Staatsbeitrags miteinfliesst.

Laut der Hochschulordnung der PH Zürich⁴⁹ stellt die Prorektorin oder der Prorektor einen Antrag an die Hochschulleitung für ihren Anteil am Globalbudget. Sie sind ausserdem verantwortlich dafür, das vorhandene Budget an die einzelnen Organisationseinheiten innerhalb ihres Prorektorats zu verteilen. Bei der PH Bern werden die Budgetvorgaben vom Rektor auf die Organisationseinheiten (äquivalent zu den Prorektoraten bei der PH Zürich) verteilt. Die Prorektor/-innen legen ausserdem Rechenschaft über den Einsatz der finanziellen Mittel in ihrem Prorektorat ab.

Die PH Zürich schliesst die Rechnung gemäss Akkreditierungsbericht jedes Quartal ab und informiert die Hochschulleitung in einem Bericht über die finanzielle Situation. Dieser Bericht wird in einer Sitzung der Hochschulleitung diskutiert, in der, falls nötig, Massnahmen zur finanziellen Steuerung ergriffen werden. Dies geschieht bei der PH Bern alle vier Monate. Im Halbjahresabschluss wird eine Vorschau (Forecast) zum finanziellen Jahresergebnis erstellt. Im Unterschied dazu erstellt die PH Bern die Forecasts mit jedem Viermonatsreporting. Ausserdem wird, soweit aus den vorhandenen Dokumenten ersichtlich, dieser Bericht in der PH Zürich nicht dem Fachhochschulrat, welcher äquivalent zum Schulrat bei der PH Bern das strategische Führungsorgan ist, zur Kenntnisnahme vorgelegt.

Die Rechnungslegung erfolgt nach den Vorschriften des Gesetzes über Controlling und Rechnungslegung (CRG) und dem Handbuch für Rechnungslegung des Kantons Zürich (HBR). Die PH Zürich verfügt auch über ein Internes Kontrollsystem (IKS), welches auch Teil des Risikomanagements ist.

Die Finanzkontrolle des Kantons Zürich überprüft die Jahresrechnung und die Verwendung der finanziellen Mittel jährlich. Dies geschieht auch bei der PH Bern.

Bezüglich Kostenrechnungsmodell spezifiziert die Finanzordnung der Zürcher Fachhochschule⁵⁰, dass die Verwaltungsdirektorin oder der Verwaltungsdirektor für die Umsetzung des Kostenrechnungsmodells zuständig ist und sich dabei an den schweizerischen Richtlinien für Kostenrechnungen an Fachhochschulen orientiert. Das Praxishandbuch für Pädagogische Hochschulen ergänzt diese Richtlinien mit Präzisierungen für Pädagogische Hochschulen. Es konnte nicht verifiziert werden, inwieweit diese von der PH Zürich angewendet werden.

Rechtliche Grundlage für die Anstellung von Mitarbeitenden der PH Zürich ist das Personalgesetz des Kantons Zürich, die Personalverordnung, sowie die Vollzugsverordnung zum Personalgesetz. Die Lohnreihe erfolgt nach dem Einreihungsplan und ist wie auch bei der PH Bern nach Lohnklassen aufgeteilt. Per Ende Jahr 2021 beschäftigt die PH Zürich 896 Mitarbeitende im Umfang von 631 Vollzeitstellen.

⁴⁹ [414.410 - Hochschulordnung der Pädagogischen Hochschule Zürich](#)

⁵⁰ [414.102 - Finanzordnung Zürcher Fachhochschule](#)

5.2 Pädagogische Hochschule FHNW

5.2.1 Allgemein und Organe

Die Pädagogische Hochschule PH FHNW ist zusammen mit acht anderen Hochschulen Teil der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Sie wies für das Studienjahr 2021/22 3679 Studierende aus und ist damit die zweitgrösste Pädagogische Hochschule in der Deutschschweiz.

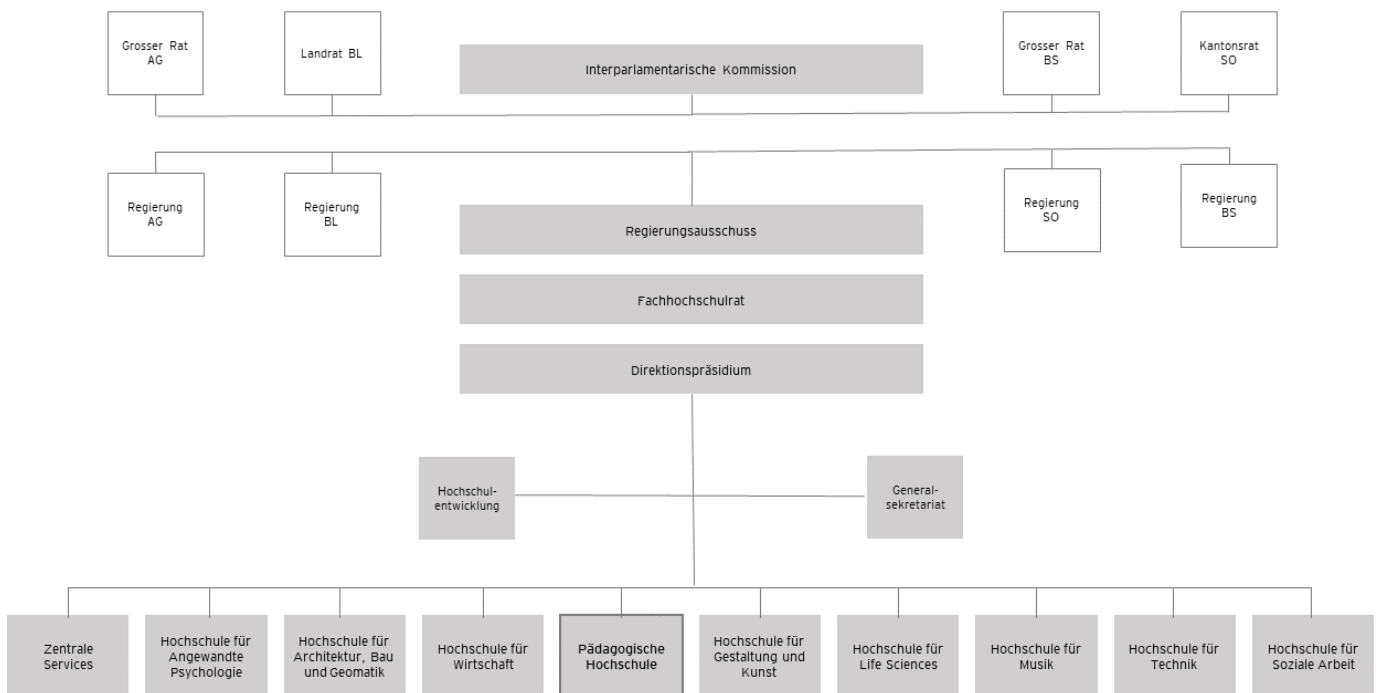


Abb. 9: Organigramm der FHNW

Obenstehend findet sich das Organigramm der FHNW. Rechtlich gesehen basiert sie auf einem Staatsvertrag⁵¹ zwischen den Kantonen Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn, welche als Trägerkantone und Eigentümer agieren. Sie wird über einen gemeinsamen Leistungsauftrag der vier Kantone für die FHNW⁵² gesteuert, welcher jeweils über vier Jahre abgeschlossen wird und besondere Bestimmungen für die PH FHNW enthält. Die PH FHNW verfügt ebenfalls über einen vierfachen Leistungsauftrag für Ausbildung (Vorschule, Primarstufe, Sekundarstufe I, Sekundarstufe II und Sonderpädagogik), Weiterbildung, Forschung&Entwicklung und Dienstleistungen. Damit ist der Leistungsauftrag ähnlich gefasst wie bei der PH Bern.

Die Parlamente der vier Kantone üben die **Oberaufsicht** aus. Sie setzen zu diesem Zweck eine **Interparlamentarische Kommission (IPK)** ein. Die vier Kantonsregierungen haben die gemeinsame Aufsicht über die FHNW inne. Der **Regierungsausschuss**, dem die vier Bildungsdirektoren angehören, bereitet dabei die Geschäfte vor.

⁵¹ [426.070 - Staatsvertrag über die FHNW](#)

⁵² [Leistungsauftrag FHNW 2021-2024](#)

Die strategische Führungsverantwortung liegt beim **Fachhochschulrat**⁵³, welcher von den Regierungen der Trägerkantone gewählt wird. Er ist verantwortlich für die Organisation der FHNW, die Qualität der Leistungen, die Umsetzung des Leistungsauftrags und die Einhaltung des Budgets. Das **Direktionspräsidium** führt die FHNW auf operativer Ebene. Dabei vertritt der Direktionspräsident oder die Direktionspräsidentin die FHNW nach aussen.

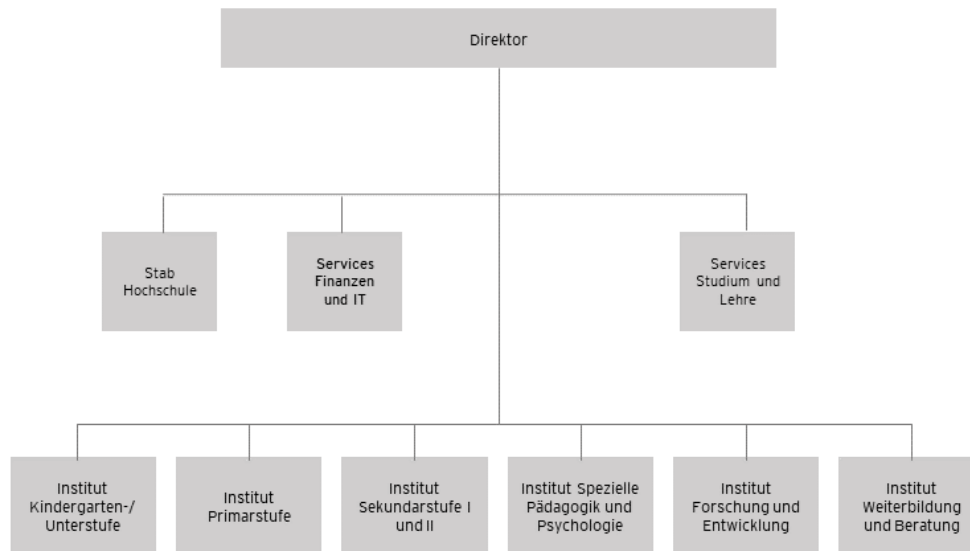


Abb. 10: Organigramm der PH FHNW

Wie dem obenstehenden Organigramm entnommen werden kann, wird die PH FHNW von einem **Direktor oder einer Direktorin** geleitet. Weiter setzt sich die **Hochschulleitung**⁵⁴ aus den Leiter/-innen der Institute, dem Leiter oder der Leiterin Services Studium Lehre und dem Leiter oder der Leiterin der Services Finanzen und IT zusammen. Die Services Abteilungen **Studium Lehre** sowie **Finanzen und IT**, wie auch der Stab Hochschule sind direkt dem Direktor oder der Direktorin unterstellt. Die sechs Institute werden von Institutsleiter/-innen geleitet.

5.2.2 Finanzielle Gouvernanz

Die FHNW verfügt über ein Funktionendiagramm⁵⁵, welches die Verantwortlichkeiten auf Stufe Direktorinnen und Direktoren der einzelnen Hochschulen, der FHNW mit dem Fachhochschulrat und anderen Gremien wie auch der Kantone beschreibt. Im Geschäftsreglement⁵⁶ der PH FHNW befindet sich ausserdem eine Übersicht über die Kompetenzen der einzelnen Organe innerhalb der Hochschule.

Der Globalbudgetanteil der einzelnen Hochschulen wird vom Direktionspräsidenten oder der Direktionspräsidentin der FHNW und dem oder der Direktor/-in der einzelnen Hochschule im Rahmen der jährlichen Leistungs- bzw. Zielvereinbarung mit Hochschulen definiert. Die Leiter/-innen der Organisationseinheiten, also der Institute oder Abteilungen Services machen einen Budgetvoranschlag, welcher anschliessend von dem oder der Direktor/-in bewilligt wird. Das jährliche Budget der PH FHNW wird von den Direktor/-innen der

⁵³ [Fachhochschulrat FHNW](#)

⁵⁴ [Hochschulleitung FHNW](#)

⁵⁵ [Funktionendiagramm FHNW](#)

⁵⁶ [Geschäftsreglement der PH FHNW](#)

Hochschulen beantragt und anschliessend von dem oder dem Direktionspräsident/in entschieden.

Die Verantwortung für die Einhaltung des Budgets der einzelnen Organisationseinheiten liegt bei den Institutsleiter/-innen und den Services Abteilungen, wie auch dem oder der Direktor/-in. Auf Stufe der Gesamtorganisation bereitet der Direktionspräsident oder die Direktionspräsidentin zusammen mit dem/der Vizepräsident/in Services den Halbjahresabschluss vor. Der Prozess innerhalb der PH FHNW wird für das unterjährige Controlling nicht genauer definiert. Die FHNW erstellt zudem eine jährliche Berichterstattung zum Leistungsauftrag FHNW und jährlich einen Geschäftsbericht und eine Jahresrechnung. Die Direktion der Hochschulen hat bei der Berichterstattung zum Leistungsauftrag ein Mitspracherecht, entschieden wird jedoch, wie auch für den Geschäftsbericht und die Jahresrechnung auf Ebene Fachhochschulrat. Die Berichterstattung wird von den Parlamenten der Trägerkantone genehmigt. Die Finanzaufsicht wird von den Finanzkontrollen der vier Vertragskantone wahrgenommen.

Im Gegensatz zu der PH Bern verfügt die FHNW über einen Prozess, über welchen der Fachhochschulrat ausserordentliche Beiträge der Vertragskantone beantragen kann. Dabei haben die Direktor/-innen der Institute ein Recht zur Mitsprache.

Da die FHNW über neun verschiedene Hochschulen verfügt, verlagert sich die Entscheidungskompetenz zum Teil auf die übergeordnete Ebene. Das heisst, dass einige Kompetenzen nicht beim Direktor oder der Direktorin der Hochschule liegt, was das Äquivalent zum Rektor oder der Rektorin in der PH Bern wäre, sondern vom Direktionspräsidenten oder der Direktionspräsidentin entschieden wird. Der Budgetprozess wurde vorgängig beschrieben, vor allem die PH FHNW-internen Controllingprozesse sind aus den vorliegenden Dokumenten schwierig zu beurteilen. Aus dem Funktionendiagramm lässt sich aber schliessen, dass die Rechnung an der FHNW jedes Halbjahr abgeschlossen wird, während dies an der PH Bern alle vier Monate geschieht. Ausserdem wird nicht klar, ob in diesen Reporting ein Forecast zum Jahresabschluss vorgenommen wird.

In der Jahresrechnung 2021⁵⁷ der gesamten FHNW werden die Prinzipien aus dem Leitfaden der Kostenrechnung für Fachhochschulen erwähnt. Nach diesen grundlegenden Prinzipien werden Sachanlagen ab TCHF50 aktiviert und abgeschrieben. Es wurde keine weitere Bestätigung gefunden, dass die Kostenrechnung der gesamten Fachhochschule nach diesem Leitfaden erfolgt und ob das Praxishandbuch der Pädagogischen Hochschulen angewendet wird. Aus diesem Grund kann in diesem Bereich kein Vergleich erfolgen.

Gemäss dem Staatsvertrag über die FHNW werden die Anstellungsverhältnisse der Mitarbeitenden der FHNW und damit auch der PH FHNW über einen öffentlich-rechtlichen Gesamtarbeitsvertrag (GAV)⁵⁸ geregelt. Alle Mitarbeitenden sind gemäss den Vorgaben des Bundes in die Kategorien «Dozierende», «wissenschaftlicher Mittelbau» und «administratives und technisches Personal» eingeteilt. Innerhalb dieser Kategorien wird nach den Funktionen der FHNW unterteilt, welche im Anhang des GAV genauer definiert sind. In Bereichen, in denen der GAV und der Staatsbeitrag keine Bestimmungen enthalten, gelten die Bestimmungen des Schweizerischen Obligationenrechts⁵⁹, des Arbeitsgesetzes⁶⁰ und des Mitwirkungsgesetzes⁶¹. Mit dem GAV kann sich die Lohneinreihung der Mitarbeitenden theoretisch von der Lohneinreihung der kantonalen Angestellten in den Trägerkantone unterscheiden. Da die Referenzgrösse bei der PH FHNW jedoch vier Kantone sind und nicht

⁵⁷ [FHNW Jahresbericht 2021 Rechnung](#)

⁵⁸ [Gesamtarbeitsvertrag für die Fachhochschule Nordwestschweiz](#)

⁵⁹ Art. 319 ff. OR; SR 220

⁶⁰ ArG; SR 822.11

⁶¹ MitwG; SR 822.14

nur einer, wie bei den anderen Hochschulen, welche in diesem Bericht betrachtet werden, kann diese Abweichung dadurch erklärt werden. Damit unterscheidet sich dieses System jedoch von der Situation bei der PH Bern, da dort die Mitarbeitenden dem gleichen Richtpositionsumschreibungen wie die kantonalen Mitarbeitenden unterstehen.

5.3 Pädagogische Hochschule Luzern

5.3.1 Allgemein und Organe

Die Pädagogische Hochschule Luzern (nachfolgend PH Luzern) ist mit 2566 Studierenden im Studienjahr 2021/22 die viertgrösste Pädagogische Hochschule in der Deutschschweiz. Die Rechtsgrundlage bildet das Gesetz über die Lehrerinnen- und Lehrerbildung und die Pädagogische Hochschule Luzern (PH-Gesetz; SRL 515)⁶² aus dem Jahr 2012 und das Statut der Pädagogischen Hochschule Luzern (PH-Statut; SRL 516)⁶³ aus dem Jahr 2013. Der vierfache Leistungsauftrag der PH Luzern enthält Weiterbildung, Forschung&Entwicklung, Dienstleistungen und folgendes Ausbildungsangebot: Kindergarten/Unterstufe, Primarstufe, Sekundarstufe I, Sekundarstufe II, Schulische Heilpädagogik, Tertiärstufe, Quartärstufe. Beim Studiengang Heilpädagogik handelt es sich um einen dreijährigen berufsbegleitenden Masterstudiengang.

Der **PH-Rat (Hochschulrat)**⁶⁴ besteht aus zehn Personen und ist verantwortlich für die strategische Leitung der Hochschule. **Der Rektor oder die Rektorin** hat die operative Leitung der PH Luzern inne und vertritt sie gegen innen und aussen. Die **Hochschulleitung**⁶⁵ setzt sich aus dem/der Rektor/-in, dem/der Verwaltungsdirektor/-in und den vier Prorektor/-innen (Ausbildung, Weiterbildung, Forschung&Entwicklung, Dienstleistungen) zusammen. Unter dem oder der Rektor/-in stehen die **Prorektorate** sowie die **Verwaltung**, welche die **Abteilung Finanzen und Controlling** unter sich hat. Das Organigramm findet sich untenstehend.

⁶² [SRL Nr. 515 - Gesetz über die Lehrerinnen- und Lehrerbildung und die Pädagogische Hochschule Luzern - Kanton Luzern](#)

⁶³ [SRL Nr. 516 - Statut der Pädagogischen Hochschule Luzern Kanton Luzern](#)

⁶⁴ [HSL und PH-Rat - Hochschulleitung - Organisation und Kontakte - Über uns - phlu.ch](#)

⁶⁵ [HSL und PH-Rat - Hochschulleitung - Organisation und Kontakte - Über uns - phlu.ch](#)

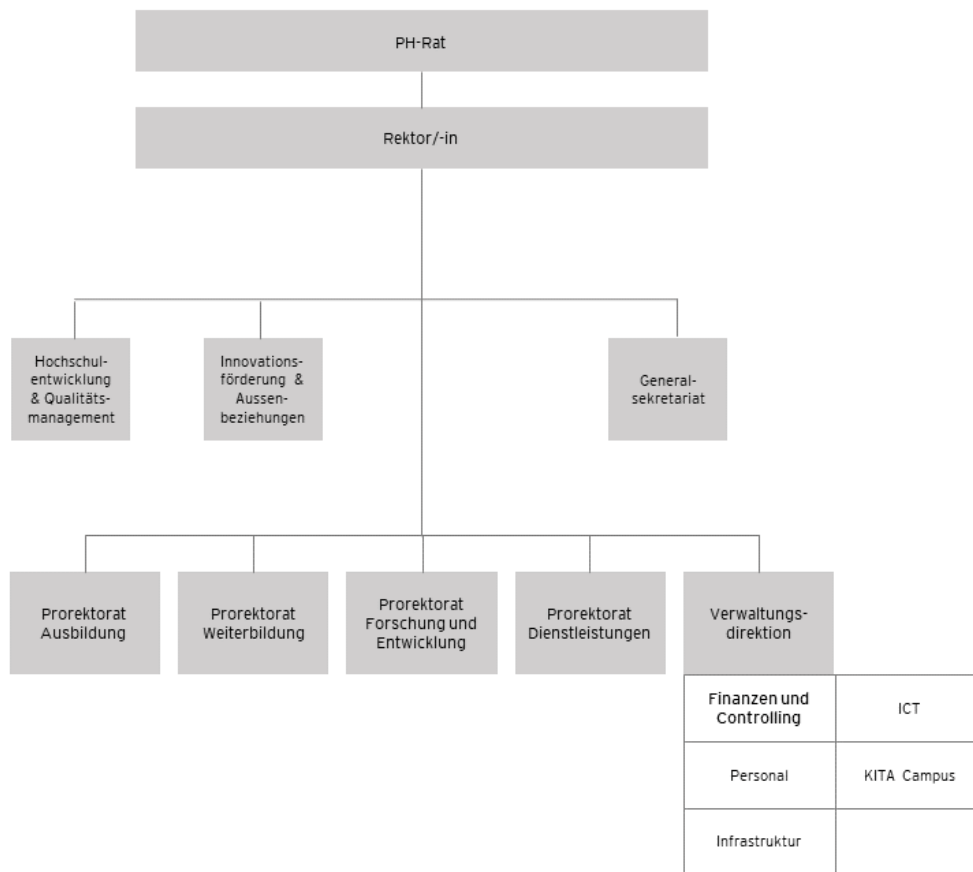


Abb. 11: Organigramm der PH Luzern

5.3.2 Finanzielle Gouvernanz

Der Leistungsauftrag der Pädagogischen Hochschule Luzern wird vom Konkordatsrat der Fachhochschule Zentralschweiz verabschiedet. Die Regierungen der Trägerkantone genehmigen anschliessend den Leistungsauftrag inklusive der Botschaft dazu. Die Legislativen der Trägerkantone nehmen den Leistungsauftrag zur Kenntnis. Ihre Einschätzungen fliessen in die Ausarbeitung des nächsten Leistungsauftrags ein. Der Leistungsauftrag ist nicht öffentlich verfügbar, nur das Protokoll⁶⁶ des Kantonsrats vom 9.9.2019 steht zur Verfügung.

Der Kantonsrat⁶⁷ (im Kanton Bern Grosser Rat) beschliesst mit dem Voranschlag (Budget) den politischen Leistungsauftrag für den Aufgabenbereich Hochschulbildung. Das Bildungs- und Kulturdepartement⁶⁸ erteilt der pädagogischen Hochschule den jährlichen Leistungsauftrag mit Finanzierungsbeschluss. Dies wurde entsprechend vom Hochschulrat beantragt.

Daraufhin erlässt der Hochschulrat⁶⁹ der PH Luzern Rahmen- und Budgetvorgaben zuhanden des Rektors oder der Rektorin und beschliesst das jährliche Hochschulbudget. Die

⁶⁶ [Kantonsratsprotokoll vom 9.9.2019](#)

⁶⁷ Art. 9 PH-Gesetz

⁶⁸ Art. 11 PH-Gesetz

⁶⁹ Art. 8 PH-Statut

Bereichsleiterin oder der Bereichsleiter⁷⁰ erstellen zuhanden des Rektors das Budget des Bereichs. Der Rektor oder die Rektorin erstellt anschliessend das jährliche Hochschulbudget zuhanden des Hochschulrates. Er oder sie wird dabei von der Hochschulleitung beraten. Das Bildungs- und Kulturdepartement genehmigt anschliessend das vom Rat der pädagogischen Hochschule beschlossene jährliche Hochschulbudget und die von diesem festgelegte Zahl der zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätze pro Studiengang. Soweit mit den verfügbaren Informationen eine Bewertung möglich ist, unterscheidet sich der Budgetprozess der PH Luzern insbesondere darin von der PH Bern, dass das Bildungs- und Kulturdepartement das jährliche Hochschulbudget, wie auch die zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätze anschliessend noch bewilligt. Letzteres wird bei der PH Bern von den Institutsleiter/-innen gemäss den Vorgaben des Studienplans festgelegt.

Für die PH Luzern wurden keine Informationen zum unterjährigen Controlling gefunden, aus diesem Grund kann dieser Prozess nicht mit der PH Bern verglichen werden. Die Rechnung wird zumindest für den Geschäftsbericht Ende Jahr abgeschlossen. Dieser Geschäftsbericht mit der Jahresrechnung wird vom Regierungsrat⁷¹ genehmigt und vom Kantonsrat zur Kenntnis genommen.

Die Rechnungslegung der PH Luzern erfolgt in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER.

Für die PH Luzern wurden keine öffentlich zugänglichen Dokumente betreffend die Umsetzung des Kostenrechnungsmodells gefunden.

Rechtliche Grundlage für die Anstellung von Mitarbeitenden der PH Luzern ist das kantonale Personalrecht^{72 73} (PG; SRL 51, PVO; SRL 52). Die Lohneinreihung erfolgt, ähnlich wie bei der PH Bern nach Funktionsgruppen, welche in Lohnklassen aufgeteilt werden. Per Ende Jahr 2021 beschäftigte die PH Luzern 790 Mitarbeitende, was 338 Vollzeitäquivalenten entspricht.

5.4 Pädagogische Hochschule St.Gallen (PHSG)

5.4.1 Allgemein und Organe

Die Pädagogische Hochschule St.Gallen (nachfolgend PHSG) ist die fünftgrösste Pädagogische Hochschule in der Deutschschweiz. Im Studienjahr 2021/22 studieren 1'247 Personen an der PHSG. Nebst den Bereichen Ausbildung und Berufseinführung bietet die PHSG ein umfassendes Angebot an Weiterbildungen, welches jährlich von rund 10'000 Personen genutzt wird. Das Ausbildungsangebot des vierfachen Leistungsauftrages umfasst: Kindergarten- und Primarstufe, Sekundarstufe I, Sekundarstufe II – Berufsbildung, Master Early Childhood Studies (gemeinsam mit der Pädagogischen Hochschule Weingarten), Master Schulische Heilpädagogik (in Zusammenarbeit mit der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik) und einen Master in Schulentwicklung. Beim Master Schulische Heilpädagogik handelt sich um ein berufsbegleitendes Studium, welches fünf Semester dauert und 90 ECTS umfasst.

⁷⁰ Art. 11 Abs. 2 lit. c PH-Statut

⁷¹ Art. 10 PH-Gesetz

⁷² [SRL Nr. 51 - Gesetz über das öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnis Kanton Luzern](#)

⁷³ [SRL Nr. 52 - Verordnung zum Personalgesetz - Kanton Luzern](#)

Die Rechtsgrundlage der PHSG ist das Gesetz über die Pädagogische Hochschule St.Gallen (GPHSG; sGS216.0)⁷⁴ aus dem Jahr 2006 sowie das Statut der Pädagogischen Hochschule St.Gallen (sGS216.15)⁷⁵ aus dem Jahr 2007.

Der **Kantonsrat** hat die Oberaufsicht, während der **Regierung** die Aufsicht obliegt. Der **Hochschulrat** besteht aus sieben Mitgliedern und hat die strategische Führung inne. Zu den Aufgaben gehören die Genehmigung der Strategie und die Weiterentwicklung der Angebote der PHSG, der Erlass von Rechtsgrundlagen, die Vorbereitung des besonderen Leistungsauftrages sowie der Beschluss über den Voranschlag (Budget), Rechnung und Geschäftsbericht. Der Hochschulrat ist Wahlgremium für Funktionen der Hochschulleitung und der unbefristeten Dozierenden sowie für die Rekurs- und Disziplinarkommission.

Geleitet wird die Hochschule durch das **Rektorat** mit seinen drei Prorektoraten (Forschung&Entwicklung, Ausbildung und Weiterbildung & Dienstleistungen) und der Verwaltung. Unterstützt werden das Rektorat und der Rektor vom **Generalsekretariat**, den **Stabsstelle Hochschulentwicklung & Qualitätsmanagement** sowie **Innovationsförderung und Aussenbeziehungen**. Der Bereich **Finanzen und Controlling** obliegt dem oder der Verwaltungsdirektor/-in. Untenstehend findet sich das Organigramm.

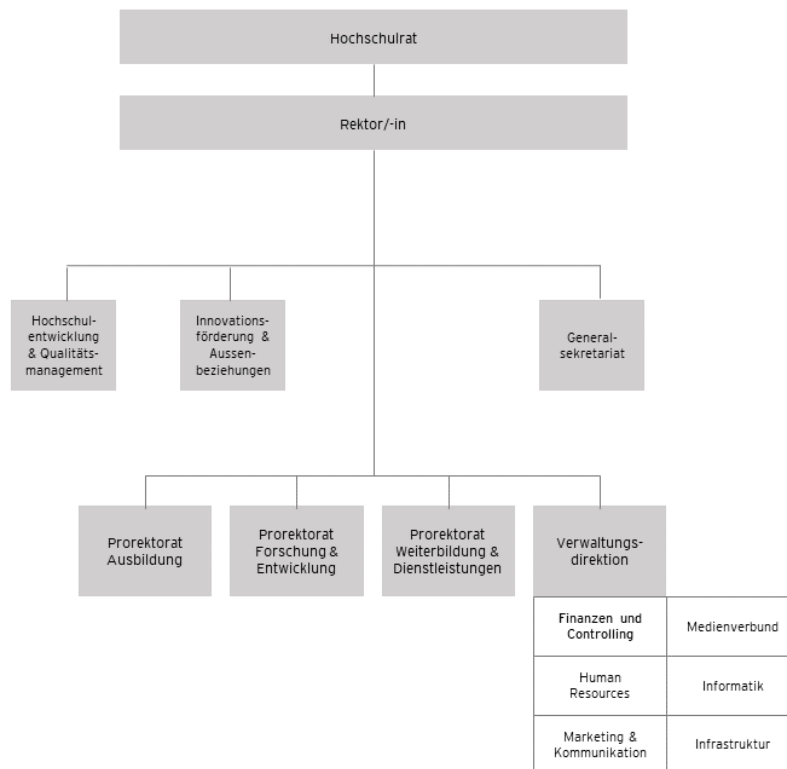


Abb. 12: Organigramm der PHSG

⁷⁴ [sGS 216.0 - Gesetz über die Pädagogische Hochschule St.Gallen - Gesetzessammlung des Kantons St.Gallen](#)

⁷⁵ [sGS 216.15 - Statut der Pädagogischen Hochschule St.Gallen - Gesetzessammlung des Kantons St.Gallen](#)

5.4.2 Finanzielle Gouvernanz

Der **Leistungsauftrag**⁷⁶, aktuell gültig für die Periode 2019-2022, wird vom **Kantonsrat**⁷⁷ (im Kanton Bern Grosser Rat) beschlossen. Die **Regierung**⁷⁸ erteilt den Leistungsauftrag.

Der Kantonsbeitrag wird von der Regierung beantragt und vom Kantonsrat erteilt.

Der Hochschulrat beschliesst den Voranschlag (Budget). Zur Aufgabe der Prorektorate⁷⁹ gehört es, dass sie das Jahresbudget, die Jahresrechnung und des Jahresberichts in ihrem Verantwortungsbereich erstellen. Das Rektorat nimmt laut Statut Stellung zu Budgetanträgen. Die Annahme hier ist, dass dies anschliessend an die Erstellung des Jahresbudgets durch die Prorektorate geschieht. Es wird im Gesetz und im Statut nicht genauer definiert, inwiefern diese Anträge anschliessend vom Hochschulrat oder einem anderen Organ genehmigt werden.

Der Prozess für das unterjährige Controlling wird in den vorhandenen Dokumenten nicht näher spezifiziert. Der oder die Verwaltungsdirektor/-in ist jedoch laut Statut⁸⁰ zuständig für die Sicherstellung des Controllings. Der jährliche Geschäftsbericht der PHSG⁸¹ äussert sich zum Stand der Leistungserbringung und zur Mittelverwendung und richtet sich an die Regierung. Diese verfasst in einem eigenen Geschäftsbericht zuhanden des Kantonsrats eine Analyse der Geschäftsführung der PHSG⁸².

Am Ende der vierjährigen Periode des Leistungsauftrags beschliesst der Hochschulrat den Bericht über die Erfüllung des Leistungsauftrags und die Verwendung des Kantonsbeitrags⁸³, welcher zuhanden der Regierung geht. Die Regierung bringt den Bericht dem Kantonsrat zur Kenntnis⁸⁴.

Zur Umsetzung des Kostenrechnungsmodell bei der PHSG wurden keine öffentlich zugänglichen Dokumente gefunden.

Für das Personal gilt das kantonale Personalrecht. Zusätzlich gibt es eine Personalverordnung der Pädagogischen Hochschule St.Gallen⁸⁵ und ein Reglement zur Umsetzung der Personalverordnung der Pädagogischen Hochschule St.Gallen, welches vom Hochschulrat erlassen wurde. In der Personalverordnung sind die Funktionen Dozierende, Wissenschaftliche Mitarbeitende, Praktikumslehrpersonen und weiteres Personal aufgezählt, und festgelegt in welchen Lohnklassen diese eingeordnet werden. Per Ende 2021 hat die PHSG 553 Mitarbeitende beschäftigt, was 330 Vollzeitstellen entspricht. Im Gesetz über die pädagogische Hochschule⁸⁶ gibt es ausserdem eine Bestimmung, dass sich der Anteil der Löhne im Kantonsbeitrag einer Änderung der Löhne für die Angestellten im Staatsdienst anpasst.

⁷⁶ [Leistungsauftrag PHSG](#) ab S.274

⁷⁷ Art. 7 GPHSG

⁷⁸ Art. 8 GPHSG

⁷⁹ Art. 45ff Statut der Pädagogischen Hochschule St.Gallen

⁸⁰ Art. 55 Abs. 2

⁸¹ Art. 14 Abs. 2 Bst. c GPHSG

⁸² Art. 7 Abs. 2 Bst. e GPHSG

⁸³ Art. 12 Abs. 2 Bst. b GPHSG

⁸⁴ Art. 7 Abs. 2 Bst. cbis und Art. 8 Abs. 2 Bst. cter GPHSG

⁸⁵ [SGS 216.11 - Personalverordnung der Pädagogischen Hochschule St.Gallen - Gesetzessammlung des Kantons St.Gallen](#)

⁸⁶ Art. 12a Abs. 3 GPHSG