

Hans Jörg Höhener
Urs Schmidig

Leistungsvereinbarungen des Kantons Zürich mit Privaten

Ausgewählte Probleme dargestellt an Beispielen
aus Berufsbildung und Sport

*Masterarbeit eingereicht bei der Universität Bern,
Kompetenzzentrum für Public Management KPM, im Rahmen
des Executive Master of Public Administration MPA*

KPM-Verlag
Bern

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XI
MANAGEMENT SUMMARY	XIII
1 EINLEITUNG	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung und Gegenstand	2
1.2.1 Problemstellung	2
1.2.2 Gegenstand	2
1.3 Fragestellung, Zielsetzung und Methode	5
1.3.1 Fragestellung	5
1.3.2 Zielsetzung	5
1.3.3 Methode	6
2 WIRKUNGSORIENTIERTE VERWALTUNGSFÜHRUNG IM KANTON ZÜRICH	7
2.1 Verwaltungsreform wifl	7
2.1.1 Ziele, Projekte, Schwerpunkte	7
2.1.2 Vermehrte Bürger- und Kundenorientierung	9
2.1.2.1 Theoretische Grundlagen	9
2.1.2.2 Umsetzung im Kanton Zürich	9
2.1.3 Erhöhte Steuerungsfähigkeit	10
2.1.3.1 Theoretische Grundlagen	10
2.1.3.2 Umsetzung im Kanton Zürich	10
2.1.4 Verstärkte Zielorientierung	11
2.1.4.1 Theoretische Grundlagen	11
2.1.4.2 Umsetzung im Kanton Zürich	12
2.1.5 Verbesserung von Effizienz und Wirtschaftlichkeit	12
2.1.5.1 Theoretische Grundlagen	12
2.1.5.2 Umsetzung im Kanton Zürich	13
2.1.6 Controlling	13
2.1.6.1 Controlling als Konzept der Steuerung staatlicher Tätigkeiten	13
2.1.6.2 Konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan	16
2.1.6.3 Globalbudget	16
2.1.6.4 Kontrakt	17
2.1.6.5 Kosten-Leistungs-Rechnung und Leistungserfassung mit Aufwandausweis	17
2.1.7 Qualitätsmanagement	18
2.1.8 Überprüfung der Trägerschaft der Leistungser- bringung	18
2.2 Parlamentsreform	19
3 BERUFSBILDUNG IM KANTON ZÜRICH	21
3.1 Bedeutung	21
3.1.1 Lernende und Lernorte	21
3.1.2 Berufsfachschulen im KEF	21
3.1.3 Finanzielle Übersicht	22

3.2	Berufsfachschulen im Gesundheitswesen.....	23
3.2.1	Aufgaben	23
3.2.2	Entwicklung.....	24
3.3	Leistungsvereinbarung mit dem Bildungszentrum für Gesundheitsberufe	25
3.4	Berufsfachschulen im kaufmännischen und gewerblich-industriellen Bereich	28
3.4.1	Aufgaben	28
3.4.2	Entwicklung der kaufmännischen Berufsfachschulen	29
3.5	Leistungsvereinbarungen mit kaufmännischen Berufsfachschulen	30
3.6	Charakterisierung der Aufgabenübertragung	32
3.6.1	Alle Berufsfachschulen	32
3.6.2	Private Berufsfachschulen	35
4	SPORTFÖRDERUNG IM KANTON ZÜRICH	39
4.1	Bedeutung	39
4.2	Förderung des Verbands- und Vereinssports.....	40
4.2.1	Aufgaben	40
4.2.2	Zürcher Kantonalverband für Sport (ZKS)	41
4.2.3	Entwicklung.....	42
4.3	Leistungsvereinbarung mit dem ZKS.....	42
4.3.1	Hauptvereinbarung	43
4.3.2	Spezialvereinbarungen	45
4.3.2.1	Nachwuchsförderung	45
4.3.2.2	Zürcher Orientierungslauf	47
4.3.2.3	Behindertensportlager.....	49
4.4	Charakterisierung der Aufgabenübertragung	50
5	AUFGABENÜBERTRAGUNG AN PRIVATE.....	55
5.1	Theoretische Grundlagen	55
5.1.1	Staatsverständnis	55
5.1.2	Öffentliche Aufgaben	57
5.1.3	Private.....	57
5.1.4	Zusammenwirken von Staat und Privaten	58
5.1.4.1	Outsourcing.....	58
5.1.4.2	Public Private Partnership.....	59
5.1.4.3	Privatisierung	59
5.1.5	Auslagerung.....	60
5.1.5.1	Begriff.....	60
5.1.5.2	Hinreichende rechtliche Grundlage als Voraussetzung...61	
5.2	Rechtliche Voraussetzungen	62
5.2.1	Im Allgemeinen	63
5.2.1.1	Bundesrecht.....	63
5.2.1.2	Kantonales Recht.....	64
5.2.2	In der Berufsbildung.....	67
5.2.2.1	Bundesrecht.....	67
5.2.2.2	Kantonales Recht.....	68
5.2.3	Im Sport	71
5.2.3.1	Bundesrecht.....	71
5.2.3.2	Kantonales Recht.....	72
5.3	Situation in der Berufsbildung.....	79

5.4	Situation im Sport	83
6	VORBEREITUNG UND ABSCHLUSS VON LEISTUNGSVEREINBARUNGEN	87
6.1	Begriff der Leistungsvereinbarung	87
6.2	Formale Aspekte	88
6.2.1	Anzahl Dokumente	88
6.2.2	Aufbau	89
6.2.3	Umfang	90
6.3	Inhaltliche Elemente	90
6.3.1	Parteien	92
6.3.2	Laufzeit	93
6.3.3	Grundlagen	94
6.3.4	Übergeordnete Ziele	95
6.3.5	Produktgruppen	96
6.3.6	Finanzierung	98
6.3.7	Weitere Elemente	102
	6.3.7.1 Besondere Regelungen	102
	6.3.7.2 Kompetenzen und Kompetenzvorbehalte	103
6.4	Keine öffentliche Ausschreibung	103
6.5	Aushandlungsprozess	105
6.6	Erkenntnisse für die Berufsbildung	108
6.6.1	Formale Aspekte	108
6.6.2	Inhaltliche Elemente	109
	6.6.2.1 Parteien	109
	6.6.2.2 Laufzeit	110
	6.6.2.3 Grundlagen	111
	6.6.2.4 Übergeordnete Ziele und Produktgruppen	111
	6.6.2.5 Finanzierung	112
	6.6.2.6 Weitere Elemente	113
6.6.3	Aushandlungsprozess	114
6.7	Erkenntnisse für den Sport	119
6.7.1	Formale Aspekte	120
	6.7.1.1 Bezeichnung	120
	6.7.1.2 Anzahl Dokumente	121
	6.7.1.3 Aufbau und Umfang	121
6.7.2	Inhaltliche Elemente	122
	6.7.2.1 Parteien	122
	6.7.2.2 Laufzeit	123
	6.7.2.3 Grundlagen	123
	6.7.2.4 Übergeordnete Ziele	124
	6.7.2.5 Produktgruppen	125
	6.7.2.6 Finanzierung	129
	6.7.2.7 Besondere Regelungen	130
	6.7.2.8 Kompetenzen	130
6.7.3	Aushandlungsprozess	131
7	UMSETZUNG UND ERFÜLLUNG	133
7.1	Information als neue Herausforderung für die Verwaltung	133
7.2	Controlling	134
7.2.1	Theorie	134
7.2.2	Kanton Zürich	136

7.2.3	Berichtswesen	138
7.2.3.1	Theoretische Grundlagen.....	138
7.2.3.2	Kanton Zürich.....	140
7.2.4	Leistungs- und Wirkungsüberprüfung	141
7.2.4.1	Theorie.....	141
7.2.4.2	Kanton Zürich.....	145
7.3	Leistungsstörungen	146
7.3.1	Behandlung in Theorie und Rechtsprechung.....	147
7.3.1.1	Begriff.....	147
7.3.1.2	Leistungsvereinbarungen als öffentlich- rechtliche Verträge	147
7.3.1.3	Leistungsstörungen im Obligationenrecht	148
7.3.1.4	Spezialgesetzliche Regelungen	150
7.3.2	Keine Regelung im kantonalen Recht.....	150
7.4	Konfliktmanagement.....	151
7.4.1	Streitschlichtung	151
7.4.2	Verwaltungsverfahren	151
7.5	Erkenntnisse für die Berufsbildung.....	152
7.5.1	Controlling.....	152
7.5.1.1	Berichtswesen.....	152
7.5.1.2	Leistungs- und Wirkungsüberprüfung	154
7.5.1.3	Qualitätsmanagement	155
7.5.1.4	Evaluationen	156
7.5.2	Leistungsstörungen und Konfliktmanagement.....	156
7.6	Erkenntnisse für den Sport.....	157
7.6.1	Controlling.....	158
7.6.1.1	Einführung eines massvollen Controllings	158
7.6.1.2	Überprüfung von Wirkungszielen	158
7.6.1.3	Überprüfung der Leistungserbringung.....	160
7.6.2	Leistungsstörungen	161
7.6.3	Konfliktmanagement	162
8	BEENDIGUNG UND ERNEUERUNG VON LEISTUNGSVEREINBARUNGEN.....	163
8.1	Beendigung	163
8.2	Erneuerung.....	164
8.3	Erkenntnisse für die Berufsbildung	166
8.3.1	CAREUM AG	167
8.3.1.1	Beendigung	167
8.3.1.2	Erneuerung	167
8.3.2	KV Zürich Business School.....	168
8.3.2.1	Beendigung.....	168
8.3.2.2	Erneuerung	168
8.4	Erkenntnisse für den Sport	169
8.4.1	Beendigung.....	169
8.4.2	Erneuerung	169
	PRAKTISCHE ERGEBNISSE	171
9.1	Empfehlungen zur Neugestaltung der Leistungsverein- barungen in der Berufsbildung	171
9.1.1	Vorbereitung und Abschluss	172
9.1.1.1	Formale Aspekte	172

9.1.1.2	Inhaltliche Elemente	173
9.1.1.3	Aushandlungsprozess	179
9.1.2	Umsetzung und Erfüllung	180
9.1.2.1	Controlling	180
9.1.2.2	Leistungsstörungen und Konfliktmanagement	182
9.1.3	Beendigung und Erneuerung	183
9.1.3.1	Beendigung	183
9.1.3.2	Erneuerung	184
9.2	Neue Leistungsvereinbarung für den Sport	186
9.2.1	Ausserhalb der Leistungsvereinbarung zu beach- tende Aspekte	186
9.2.1.1	Rechtsgrundlagen	186
9.2.1.2	Vertragsverhandlungen	186
9.2.2	Inhalt der neuen Leistungsvereinbarung	187
9.2.2.1	Formales	187
9.2.2.2	Elemente	188
LITERATURVERZEICHNIS		193
QUELLENVERZEICHNIS		201
ANHANG I: LEISTUNGSVEREINBARUNG CAREUM		209
ANHANG II: JAHRESKONTRAKT CAREUM		221
ANHANG III: KONTRAKT KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL		225
ANHANG IV: NEUE LEISTUNGSVEREINBARUNG ZKS (ENTWURF)		237
ANHANG V: ALTE LEISTUNGSVEREINBARUNG ZKS (HAUPTVEREINBARUNG)		255
ÜBER DIE AUTOREN		263