

Führungsstruktur der Schulen Wettingen 2014

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Das Wichtigste in Kürze

Die Führungsstruktur der Schulen Wettingen ist auf die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen auszurichten.

Die Schulpflege soll sich auf die strategischen Aufgaben konzentrieren und sich von operativen Aufgaben entlasten.

Anstelle des bisherigen Schulsekretariats und des Vorsitzes der Schulleitungskonferenz soll eine Geschäftsleitung zu 100 % (aufteilbar in zwei Stellen) eingeführt werden. Auf diese Weise wird die operative Verantwortung auf die Geschäftsleitung, welche vom Gemeinderat gewählt wird, konzentriert.

Auf den 1. Januar 2014, Beginn der neuen Amtsperiode, sind die Strukturänderung zu vollziehen und der Stellenplan 2014 entsprechend anzupassen.

I. Ausgangslage

a) Führung der Schulen Wettingen im Aufgabenbereich der Schule

- Die Führung der Schulen Wettingen (Volksschule und HPS, Heilpädagogische Schule) wird seit 2001 auf zwei Stufen wahrgenommen:
 - A Die Schulpflege (7 Personen) als strategisches Gremium, mit Ressortverantwortlichen.
 - B Die Schulleiterinnen und Schulleiter (SL) der acht Schulkreise, mit einem Primus inter Pares. Der Primus ist im direkten Kontakt mit der Schulpflege, insbesondere mit dem Präsidenten (Vorgesetzter). Der Primus bereitet allein und mit den SL die Schulleiterkonferenz vor. Er ist zudem, zusammen mit den SL, verantwortlich für die Umsetzung der Ziele und Beschlüsse der Schulpflege auf der operativen Ebene. Dazu ist er für die Vorbereitung des Schulleitungsteams für die gemeinsame Sitzung mit der Schulpflege zuständig.
- Für die Funktionen und Aufgaben der Schulpflege und ihrer Ressorts, der Schulleitung und des Primus inter Pares sind Funktionsbeschreibungen und ein Funktionendiagramm vorhanden.

- Die Schulpflege und das Schulleitungsteam treffen sich regelmässig, um die Umsetzung der strategischen Ziele der Schulpflege sowie die Entwicklung der Schule Wettingen sicherzustellen.
- Die Schulpflege ist stark mit der operativen Führung verknüpft (z.B. Personalführung, Ein- und Austritte von SL und Lehrpersonen, Qualitätssicherung).
- Bei der Einführung der «Führung vor Ort» 2001 wurde diese Struktur gewählt, um die Schulleiterinnen und Schulleiter direkt mitverantwortlich an der Führung zu beteiligen. Auf die Schaffung einer Zwischenebene mit einem Geschäftsleiter wurde bewusst verzichtet. Das Wissen und die Erfahrungen auf strategischer und operativer Ebene sollte möglichst unmittelbar den Schulleiterinnen und Schulleitern vermittelt und zugänglich gemacht werden.
- Diese Führungsstruktur auf zwei Ebenen hat sich während fast 10 Jahren bewährt.
 1. Die Schulpflege arbeitet mit einer Strategie auf vier Jahre, jährlich überprüft und neuen Gegebenheiten und Entwicklungen angepasst. Ihre strategischen Ziele sind mit den Schulleitungen diskutiert und vereinbart und werden in den Jahresprogrammen der Schulen umgesetzt und evaluiert.
 2. Die Schulleitungen bringen ihr spezifisches Wissen und Schwerpunkt-Entwicklungen in die Ziele mit ein. Sie setzen die vereinbarten Ziele auf der operativen Ebene um und rapportieren periodisch an die Schulpflege bzw. deren Ressortverantwortlichen.

b) Schulsekretariat

Aufgrund der Gesetzgebung des Kantons Aargau gehört ein wesentlicher Teil der Verantwortung für die Schule der vom Volk gewählten Schulpflege. Die materiellen Fragen sind im Verantwortungsbereich des Gemeinderates und je nach Thematik im Kompetenzbereich des Einwohnerrates resp. der Gemeindeversammlung.

Im Jahr 1974 führte die Gemeinde Wettingen ein professionelles Schulsekretariat ein. Der vollzeitlich tätige Schulsekretär wird vom Gemeinderat gewählt; er ist Schulgutsverwalter, Koordinator und Anlaufstelle. Der Gemeinderat stellt den Schulsekretär der Schulpflege als ihren Sekretär zur Verfügung. Als erster Schulsekretär wurde der bis dann tätige Schulpfleger und ehemalige Gemeinderat Albert Bopp gewählt. Dieser kannte somit die Strukturen und Zuständigkeiten bestens und wusste damit immer, wer für was zuständig war. Seit seiner Pensionierung, das heisst seit dem 1. September 1992, ist Roland Capaul Schulsekretär; er war bei seiner Wahl ebenfalls Mitglied der Schulpflege. Bei der Vorbereitung der Wahl des gegenwärtigen Schulsekretärs durch den Gemeinderat war der Schulpflegepräsident im Wahlvorbereitungsgremium mit dabei. Während längerer Zeit war zudem eine teilzeitlich tätige Sekretärin im Einsatz; seit der Einführung der Schulleitungen sind die Sekretärinnen in den Schulkreisen tätig und die Teilzeitstelle im Rathaus wurde aufgehoben. Die Schulsekretärinnen unterstehen administrativ dem Schulsekretär. Dieser wiederum ist administrativ der Kanzleiabteilung angegliedert. Er untersteht dem Ressortleiter Bildung des Gemeinderates und in seiner Funktion als Schulsekretär dem Präsidenten der Schulpflege. Es erwies sich in all diesen Jahren als sehr wichtig, dass der Schulsekretär sein Büro im Rathaus hat und dort direkter Ansprechpartner ist.

Diese Struktur bewährte sich in beinahe 40 Jahren. Früher war über längere Zeit ein Mitglied des Gemeinderates gleichzeitig gewähltes Mitglied der Schulpflege. Seither funktioniert die Zusammenarbeit, welche der Schulpflegepräsident und der Ressortleiter des Gemeinderates pflegten. Die Schulpflege lädt das zuständige Gemeinderatsmitglied an die Schulpflegesitzungen mit beratender Stimme ein.

II. Veränderungen und Fazit

In den letzten zehn Jahren hat sich im Schulbereich wie auch in der Gesellschaft viel verändert und dadurch die Führungsbelastung drastisch erhöht:

- Hohe Anforderungen und Erwartungen seitens der Eltern an die Führung und Kommunikation (Anfragen, Auskünfte, Begründungen, Eingaben, Beschwerden)
- Kürzere Zeiträume zwischen Vorkommnissen und deren Kommunikation sowie der anspruchsvollere Umgang mit den Medien (Ansprüche zu sofortiger, zeitgerechter Erledigung, auch tagsüber)
- Komplexe Entwicklungen, die äusserst intensiv die Ressourcen aller an der Führung Beteiligten beanspruchen (gesetzliche Vorgaben, neue Strukturen, Qualitätssicherung usw.)
- Die Anforderungen/Erwartungen der Schulleitungen an eine möglichst kurzfristige Bearbeitung von Stellungnahmen, Vorkommnissen, Fragen usw. durch die Schulpflege und die Ressortverantwortlichen (Besprechungen und Sitzungen während Schul- bzw. Bürozeiten, weil übrige Beteiligte oft nur dann zur Verfügung stehen)

Fazit

1. Die Schulpflege als Milizsystem kam an ihre Grenzen der Leistungsfähigkeit und Verfügbarkeit.
2. Die Schulpflege Wettingen ist in gewissen Ressorts weit über das vertretbare Mass engagiert.
3. Die Führungsstruktur ist so zu verändern, dass sie den noch weiter steigenden Anforderungen gerecht werden kann.

III. Ziele für die Führung 2014

- A Die Führung ist noch weiter zu professionalisieren, um den verschiedenen Anspruchsgruppen (Eltern, Schülerinnen und Schüler, Schulleitungen, Lehrpersonen, vernetzte Dritte) in den nächsten Jahren entsprechen zu können.
- B Die Schulpflege Wettingen stellt mit einer neuen Führungsstruktur sicher, dass vorausschauend politische und gesellschaftliche Veränderungen berücksichtigt und die Ziele und Entwicklungen der Schulen Wettingen rechtzeitig und qualitativ gut erfüllt bzw. umgesetzt werden.
- C Der Veränderungsprozess «Führungsstruktur 2014» wird systematisch, professionell und rechtzeitig in Gang gesetzt und erfolgreich durchgeführt.

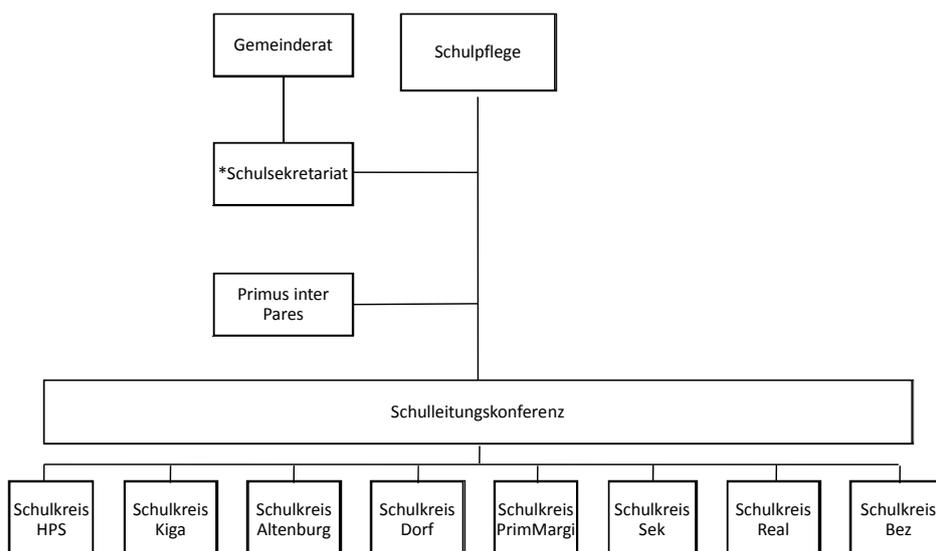
IV. Struktur 2014: Organigramm und Beschrieb

Die Schulpflege setzte zur Ausarbeitung der Grundlagen, Analyse und Lösungsvorschläge eine Arbeitsgruppe ein, bestehend aus Thomas Sigrist, Präsident Schulpflege, Marcel Aebi, Mitglied Schulpflege, Heiner Studer, Vizeammann und Ressortleiter Bildung, Roland Capaul, Schulsekretär, und als externen Berater Benno Paglia. Ihr Vorschlag wurde von der Schulpflege genehmigt und anschliessend vom Gemeinderat beraten und gezielt angepasst.

Aufgrund der Prüfung durch die Arbeitsgruppe wird beantragt, die bisherige Führungsfunktion auf Stufe Schulleitungen "Primus inter Pares" resp. Vorsitz Schulleitungskonferenz aufzuheben und an ihrer Stelle die Funktion "Geschäftsleiter/-in" zu schaffen. Nachstehend die beiden Organigramme 2012 und 2014.

Bisher:

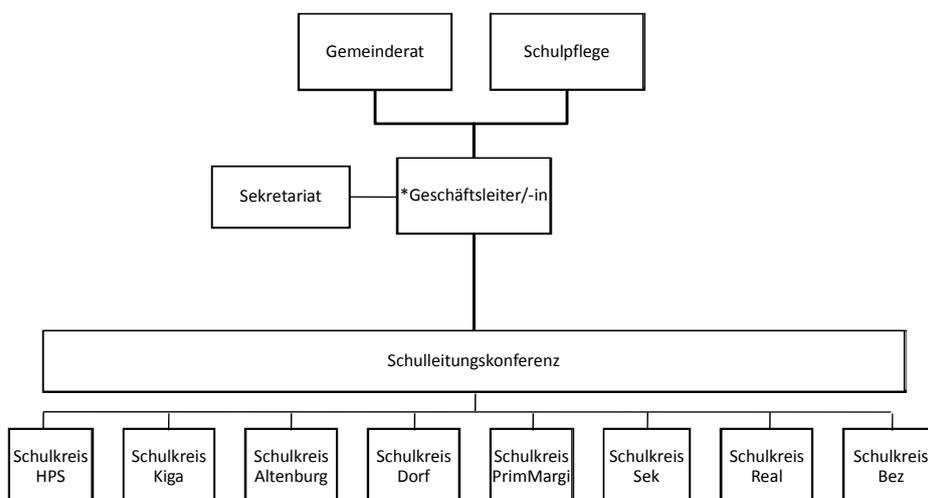
Schulen Wettingen – Führungsstruktur 2012



*Der Schulsekretär ist vom Gemeinderat gewählt, der Schulpflege als Sekretär zur Verfügung gestellt, und ist Schulgutverwalter der Gemeinde

Neu:

Schulen Wettingen – Führungsstruktur 2014



*Wahlvorbereitung durch eine paritätische Gruppe Schulpflege und Gemeinderat

*Geschäftsleiter/in ist im Verantwortungsbereich, welcher aufgrund der Gesetzgebung der Schulpflege untersteht, dieser unterstellt, im Übrigen dem Gemeinderat, vertreten durch Ressortleiter/in. Die Geschäftsleitung wird vom Gemeinderat gewählt; Wahlvorbereitung zuhanden des Gemeinderates unter Einbezug einer Vertretung der Schulpflege.

V. Nutzen

Aufgrund der Sichtung der Vor- und Nachteile der bisherigen Führungsstruktur ergeben sich für die neue Struktur folgende Nutzen:

1. Die Führung der Schulen wird noch stärker professionalisiert.
2. Entscheidungen werden schneller getroffen.
3. Die Mitbestimmung der Schulleiterinnen und Schulleiter bleibt erhalten.
4. Entwicklungsprozesse werden beschleunigt.
5. Die Schulpflege kann ihre strategischen Aufgaben weiterhin erfüllen, mit weitgehender Entlastung im operativen Bereich.
6. Die politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen für die Schulen Wettingen werden noch vorausschauender und frühzeitiger miteinbezogen.
7. Die Schulleiterinnen und Schulleiter werden bei der Wahrnehmung ihrer Kernaufgaben (Schulführung, Planung, Umsetzung) noch besser unterstützt.
8. Die zu erwartenden Einsparungen machen einen grossen Teil der Kosten wett.

VI. Schulsekretariat, Aufgaben und Kompetenz der Geschäftsleitung

Schulsekretär Roland Capaul hat sich entschieden, bei Erreichung des 62. Altersjahrs per 31. März 2014 in den Ruhestand zu treten. In diesem Zusammenhang ist das Schulsekretariat in die Geschäftsleitung einzugliedern.

Der Geschäftsleiter/die Geschäftsleiterin ist auch verantwortlich für die Vorbereitung und den Vollzug der Geschäfte der Schulpflege.

Von den bisherigen Aufgaben des Schulsekretariates werden zudem einige an den Geschäftsleiter übergehen. Damit kann das neue Sekretariat auf 60 % reduziert werden.

Ebenso werden sämtliche Aufgaben des bisherigen Primus inter Pares dem Geschäftsleiter/der Geschäftsleiterin übertragen.

Die Hauptanforderungen an die Kompetenz des Geschäftsleiters/der Geschäftsleiterin sind:

- a) Bildungsverständnis/Bildungsgrundlage
- b) Ausbildung in Betriebswirtschaft, Management
- c) Mehrjährige, ausgewiesene Führungserfahrung

VII. Unterstellung des Geschäftsleiters/der Geschäftsleiterin

Im Verantwortungsbereich, welcher aufgrund der kantonalen Gesetzgebung der Schulpflege untersteht, ist die Geschäftsleitung der Schulpflege unterstellt, in allen anderen Fragen, z.B. Schulgutsverwaltung, dem Gemeinderat, d.h. in erster Linie dem Ressortleiter/der Ressortleiterin Bildung im Gemeinderat. Die administrative Unterstellung ist wie schon jetzt für den Schulsekretär bei der Kanzleiabteilung der Gemeindeverwaltung.

Um die Koordination wie bisher zu optimieren, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Ressortleiter/in Bildung, Schulpflegepräsident/in und Geschäftsleiter/in sehr wesentlich.

Die beiliegende Funktionsbeschreibung erläutert die Ziele und Hauptaufgaben der GL.

VIII. Kosten und Einsparungen

Geltende Regelung

Schulsekretär	100 %
Vorsitz Schulleitungskonferenz (bisher Primus inter Pares)	20 %
Total	120 %

Der Schulsekretär ist dem Ressortleiter Bildung im Gemeinderat unterstellt. Der Vorsitzende der Schulleitungskonferenz ist Schulleiter eines Schulkreises und in seiner gesamten Funktion der Schulpflege unterstellt.

Struktur ab 1. Januar 2014

Geschäftsleitung (auf zwei Personen aufteilbar), die 20 % Vorsitz der Schulleitungskonferenz inbegriffen	100 %
Sekretariat (administrativ)	60 %
Total	160 %

Somit ergibt sich faktisch eine Stellenerhöhung um 40 %. Die 20 % Vorsitz Schulleitungskonferenz bezahlt der Kanton und sind im Stellenplan der Gemeinde nicht enthalten; daran bezahlt die Gemeinde zurzeit 35 % der Besoldungskosten. Die Gemeinden sind mit einem Anteil dieser Grössenordnung an den Besoldungen aller Lehrkräfte beteiligt.

Kosten

1. Geschäftsleiter/-in 100 %, Jahreslohn inkl. Lohnnebenkosten Arbeitgeber und Arbeitnehmer	Fr. 200'000.00
2. Sekretär/-in 60 %	Fr. 50'000.00
Total Mehrkosten	Fr. 250'000.00

Einsparungen

1. Wegfall des bisherigen 100 %-Sekretariates	Fr. - 140'000.00
2. Minderaufwand Schulpflege (Reduktion Sitzungen)	Fr. - 20'000.00
3. Übernahme Anteil des Kantons am GL-Jahreslohn 20 %	Fr. - 40'000.00
Total Einsparungen	Fr. - 200'000.00

Netto-Mehrkosten pro Jahr **Fr. 50'000.00**

Gemeinderat und Schulpflege sind der Auffassung, dass ein grosser Nutzen mit verhältnismässig kleinem Aufwand erzielt werden kann.

Die Schulen Wettingen würden damit über eine zeitgemässe Führungsstruktur verfügen, die der Realität gerecht wird.

Die vorgeschlagene Führungsstruktur geht von der gegenwärtigen Rechtslage aus. Der Kanton wird die Frage der Zukunft der Schulpflegen zur Diskussion stellen. Die vorgeschlagene neue Führungsstruktur ist auch dann richtungs- und zukunftsweisend, wenn allfällig die Schulpflege durch eine Änderung der kantonalen Gesetzgebung angepasst werden sollte.

Der Gemeinderat beantragt dem Einwohnerrat, folgenden Beschluss zu fassen:

BESCHLUSS DES EINWOHNERRATES

1. Der Einwohnerrat stimmt der Führungsstruktur der Schulen Wettingen 2014 zu.
2. Der Stellenplan wird auf das Jahr 2014 wie folgt geändert:
 - Schulsekretariat: - 100 %
 - Geschäftsleitung (vom Kanton bezahlte 20 % inbegriffen) + 100 %
 - Sekretariat (administrativ) + 60 %

Wettingen, 24. Januar 2013

Gemeinderat Wettingen

Dr. Markus Dieth
Gemeindeammann

Urs Blickenstorfer
Gemeindeschreiber

- Funktionsbeschreibung Geschäftsleitung