

---

## **Interpellation Streif Hannes, glp, vom 7. September 2023 betreffend Führung Schule Wettingen**

---

Die von September 2022 bis März 2023 durchgeführte kantonale Qualitätskontrolle der Schule Wettingen sowie der Schulführung brachte diverse Mängel ans Licht. Gemäss den zwei vorliegenden Berichten (Qualitätseinschätzung vom 8. Dezember 2022 und Bericht zur vertieften Prüfung vom 6./9. März 2023) befinde sich die Schule Wettingen auf "elementarer Entwicklungsstufe" (Skala: Defizit, elementar, fortgeschritten, Excellence) in den Bereichen

- a) "Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung";
- b) "Führen mit langfristigen Zielen";
- c) "Führen und Entwickeln des Personals";
- d) "Gestaltung von Entscheidungsprozessen" und
- e) "Akzeptanz von Führung".

Seit Abschaffung der Schulpflege obliegt dem Gemeinderat die strategische Führung der Schule.

Der Gemeinderat Wettingen wird gebeten, nachstehende, unter die jeweiligen Befunde gesetzten Fragen zu beantworten.

### **1. Instrumente der Schulleitung**

Die Schulleitungskonferenz (SLK; Leitungen der sieben Schulkreise und die Geschäftsleitung) sei das verbindende Element der Schule. Die grosse Anzahl der Mitglieder der SLK werde als hinderlich wahrgenommen: Differenzierte Diskussionen und Entscheidungsprozesse würden erschwert, Schnellschüsse und Schwerfälligkeit würden drohen. Die Gestaltung von Entscheidungsprozessen sei in verschiedener Hinsicht unzureichend; so würden Entscheidungen mitunter ohne Einbezug von Erfahrungen und Expertisen der Schulleitungen und anderer Wissensträger gefällt.<sup>2</sup>

Frage: Welche konkreten Schritte unternimmt der Gemeinderat, um effiziente Entscheidungsprozesse unter Einbezug im System vorhandener Erfahrung/Expertise für die Gesamtschule zu gewährleisten?

Gemäss Vertiefungsbericht existiert zur Gesamtschulführung eine Vielzahl an schriftlichen Grundlagen (2.8. Delegationsreglement, Organisationshandbuch mit Aufgaben- und Prozessbeschreibungen). Leider aber sei deren verbindende Wirkung eingeschränkt aufgrund personeller Wechsel auf Ebene Geschäftsleitung, Verwaltung und Schulleitungen. Es bestünden diverse Unklarheiten (2.8. Aufgaben, Gültigkeit von Dokumenten), sodass zuerst ein gemeinsames Verständnis aufgebaut werden müsse. Fehlende Kenntnisse und unterschiedliche Interpretationen dieser Grundlagen führe dazu, dass diese nur wenig leitende Wirkung erzielen könnten<sup>3</sup>. Die bestehenden Papiere würden sich in der Praxis nur teilweise bewähren. Verschiedene Aufgabenbereiche müssten für den Alltag noch ausdifferenziert werden.

<sup>1</sup> Vertiefungsbericht, S. 11, zweiter Bullet Point

<sup>2</sup> Vertiefungsbericht, S. 29, fünfter Absatz

<sup>3</sup> Vertiefungsbericht, S. 11, dritter Bullet Point und S. 27, Untertitel "konzeptionelle Grundlagen"

Es gäbe verschiedentlich Abweichungen zwischen bisher gelebter Praxis und den neu zugewiesenen Aufgaben, worüber allerdings die erforderlichen systematischen Klärungsprozesse nicht stattfinden würden<sup>4</sup>. Einige Grundlagenpapiere, etwa das Organisationsreglement, seien schlicht unvollständig und lückenhaft<sup>5</sup>.

Frage: Welche Unterlagen reglementarischer Natur sind unvollständig?

Bei welchen konkreten Regelungen bestehen Differenzen in der Interpretation?

Bei welchen konkreten Aufgabenbereichen bestehen Unklarheiten?

Welche konkreten Schritte unternimmt der Gemeinderat, um

- a) vollständige schriftliche Grundlagen zur Gesamtschulführung zu gewährleisten?
- b) klar formulierte schriftliche Grundlagen, insbesondere betreffend die Zuständigkeiten, zu garantieren, die Unklarheiten oder verschiedene Auffassungen verhindern?
- c) um die Bekanntheit und Verbindlichkeit dieser Grundlagen bei denjenigen Personen sicherzustellen, die mit diesen Grundlagen arbeiten?
- d) systematische Klärungsprozesse zu garantieren, um bei allfälligen Interpretationsdifferenzen bezüglich der einschlägigen Regelwerke Klarheit zu schaffen?

Wann wird der Gemeinderat die vorstehenden Arbeiten (a – d) umgesetzt haben? Ist der Gemeinderat in der Lage, hierzu eine "Roadmap" zu präsentieren?

## 2. Wissenstransfer

In fünf der sieben Schulkreise hat es in jüngerer Zeit Wechsel gegeben. Auf Stufe der Schulleitungen habe dies zu Knowhow-Verlusten geführt<sup>6</sup>. Die Stelle der Gesamtschulleitung wurde - in auffälliger zeitlicher Nähe zur Erstellung der Qualitätskontrollberichte - ebenfalls vakant. Der Unterzeichnete erfuhr bei seiner Einsichtnahme in die Berichte, dass *das Auffinden der Berichte selbst* [!] einige Tage in Anspruch nahm - eine geordnete Aktenablage ist offensichtlich nicht gegeben. Die Einarbeitung neuer Leitungspersonen erfolge wenig zielorientiert und unsystematisch<sup>7</sup>.

Frage: Welche konkreten Schritte unternimmt der Gemeinderat, um

- a) den Wissenstransfer in den Schulleitungen (Schulkreisen) künftig sicherzustellen?
- b) den Wissenstransfer in der Geschäftsleitung künftig sicherzustellen? (es wird um eine detaillierte Beantwortung gebeten, beginnend mit der Ordnung der Aktenablage und endend mit den Prozessen)?
- c) die systematische und zielorientierte Einarbeitung neuer Leitungspersonen zu gewährleisten?

Wann wird der Gemeinderat die vorstehenden Arbeiten (a – c) umgesetzt haben? Ist der Gemeinderat in der Lage, hierzu eine "Roadmap" zu präsentieren?

## 3. Zielorientierte Führung

Dieser Aspekt betrifft die strategische Rolle des Gemeinderats unmittelbar. Gemäss Bericht sind die im Legislaturprogramm formulierten Ziele in den Kollegien kaum bekannt. Folglich existiert auf operativer Ebene auch kein Programm, das im Rahmen der Legislaturziele Entwicklungsschwerpunkte setzt<sup>8</sup>. Für die Schulleitungen und die Lehrpersonen sei der Gemeinderat zu wenig spürbar und seine Absichten und Ziele seien wenig bekannt<sup>9</sup>. Die Schulleitungen würden die obere Führungsebene (Behörde und Geschäftsleitung) eher konzeptlos und visionslos wahrnehmen. Zwar würden Planungsunterlagen existieren, doch sei den Schulleitungen nicht klar, in welchem Rahmen sie eigene Ziele setzen und Entwicklungen anstossen könnten bzw. wo es übergeordnete Ziele zu berücksichtigen gebe<sup>10</sup>.

<sup>4</sup> Vertiefungsbericht, S. 16, erster Bullet Point

<sup>5</sup> Vertiefungsbericht, S. 13, zweiter Bullet Point; Vertiefungsbericht, S. 16, erster Bullet Point

<sup>6</sup> Vertiefungsbericht, S. 13, zweiter Bullet Point

<sup>7</sup> Vertiefungsbericht, S. 29

<sup>8</sup> Vertiefungsbericht, S. 11, vierter und fünfter Bullet Point; S. 29, Untertitel "Entwicklungsplanung"

<sup>9</sup> Vertiefungsbericht, S. 27, Untertitel "strategisches Führungsorgan"

<sup>10</sup> Vertiefungsbericht, S. 19

Frage: Wie erklärt sich der Gemeinderat diese nahezu vollständige Absenz strategischer Schulführung? Welche konkreten Schritte unternimmt der Gemeinderat, um eine zielgeleitete Entwicklungsplanung zu etablieren, die auf allen Ebenen - Geschäftsleitung, Schulleitung und Lehrpersonen - greift?  
Wann liegt eine zielgeleitete Entwicklungsplanung für die Schule Wettingen vor?

#### 4. Personalplanungsprozesse

Gemäss Bericht ist der Personalplanungsprozess eng mit der Ressourcenallokation verbunden, die in der Verantwortung der Geschäftsleitung liegen. Aufgrund fehlerhafter Unterlagen "gelingen diese Prozesse unzureichend und sind in den Schulkreisen ins Stocken geraten" (euphemistische Umschreibung für: befriedigende Stellenbesetzungen gelingen bis heute nicht). Zudem fehle es an Transparenz in Bezug auf die Verteilung von Schulleitungspensen<sup>11</sup>.

Frage: Welche konkreten Schritte unternimmt der Gemeinderat, um

- a) eine Korrektur der fehlerhaften Unterlagen und das Bereitstellen korrekter Prozessbeschriebe zu gewährleisten?
- b) eine transparente Verteilung von Schulleitungspensen zu garantieren?

#### 5. Umgang mit den Berichten gemäss IDAG

Die Einsichtnahme in diese Berichte durch den unterzeichneten Interpellanten glich einer Odyssee: Mit E-Mail vom 3. Juni 2023 wurde kurz vor Beginn der Sommerferien 2023 wie folgt orientiert: "Im Auftrag von Gemeinderat Sandro Sozzi teile ich Ihnen mit, dass der Abschlussbericht zur Qualitätsüberprüfung der Schule Wettingen zur Einsicht zur Verfügung steht. Interessierte dürfen sich gerne beim Schulsekretariat anmelden und den Bericht vor Ort einsehen. Gemäss BKS ist der Bericht nicht für die breite Öffentlichkeit bestimmt. Daher bitten wir Sie, den Inhalt mit der nötigen Sorgfalt zu behandeln." Bei der Einsichtnahme vor Ort zeigte sich indes: Zur Einsicht lag lediglich das (von Laien nicht interpretierbare) Datenrohmaterial aus den Befragungen auf; die Berichte wurden vorenthalten. Erst das Beharren auf Offenlegung der Berichte brachte Tage später den verlangten Zugang.

Die Orientierung über die Möglichkeit zur Einsichtnahme in die Berichte kurz vor den Sommerferien sowie das effektive Vorenthalten der Berichte vor Ort sind geeignet, Interessenten von einer Einsichtnahme abzuhalten.

In der Überzeugung, dass unser Land abgesehen von unseren Kindern nicht viel an Ressourcen zu bieten hat und wir das System, in dem wir die nächste Generation heranwachsen lassen, sorgfältig pflegen sollten, gestatte ich mir abschliessend folgende Fragen.

Fragen: Ist der Gemeinderat der Auffassung, dass es sich bei der Qualitätseinschätzung vom 8. Dezember 2022 und beim Bericht zur vertieften Prüfung vom 6./9. März 2023 um amtliche Dokumente im Sinn des IDAG handelt?

Wenn vorstehende Frage bejaht wird: Ist der Gemeinderat der Auffassung, dass überwiegende öffentliche oder private Interessen der Gewährung des umfassenden Zugangs zu diesen Berichten entgegenstehen?

Wenn vorstehende Frage verneint wird: Weshalb sollen diese Berichte nicht für die breite Öffentlichkeit bestimmt sein? Welche Überlegungen veranlassen den Gemeinderat, diese Berichte möglichst unter Verschluss zu halten? Scheut sich der Gemeinderat vor einer öffentlich geführten Diskussion über den Zustand der Schulführung in Wettingen?

<sup>11</sup>Vertiefungsbericht, S. 29, Untertitel "Personalplanungsprozesse"

Warum veranlasst der Gemeinderat nicht die Veröffentlichung der Berichte auf der Website der Gemeinde, sodass diese von interessierten Personen gelesen und deren Inhalte öffentlich diskutiert werden können, wie dies in anderen Gemeinden auch geschieht?

-----