

## Sitzung vom 17. September 2019

Beschl. Nr. 2019-260

S1.R1.A Behörden, Gremien, RPK  
Interpellation von Hanspeter Clesle (EVP) betr. Schulqualität; Beantwortung

### Ausgangslage

Am 28. Mai 2019 reichte Hanspeter Clesle (EVP) die Interpellation betreffend «Schulqualität fördern» ein. Der Interpellant ist der Ansicht, dass die im Vorwort der Schulzeitung vom Mai 2019 aufgezeigten Fakten nach einer vertieften Auseinandersetzung und Analyse verlangten. Die nachfolgenden Fragen seien Ausdruck eines besorgten Mitdenkens zu Kurs und Steuerung des «Riesentankers» Schule, zum möglichst guten und sicheren Erreichen der im Vorwort genannten Ziele.

### Beantwortung der Fragen

**1. Transparenz führt zu Vertrauen und damit zu Akzeptanz und Verständnis. Die Schlüsseltugenden – Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung – kommen durch eine blosser Befragung nicht zu tragen. Entscheidend ist die Umsetzung der kompetenten, anteilnehmenden Grundhaltung, die spürbare Bereitschaft, eine Dienstleistung erbringen zu wollen und zu können. Was gedenkt die Schulpflege Adliswil zu unternehmen, um an den entsprechenden Stellen der Ressortleitung und Verwaltung eine Mentalität der Dienstleistung zu implementieren?**

Die Legislatur- sowie Entwicklungsziele für das Ressort Bildung des Stadtrats sowie der Schulpflege orientieren sich an den drei Schwerpunkten Organisation, Kommunikation und Qualität – darauf bauen auch die kürzlich seitens der Schulpflege bewilligten Schulprogramme auf (siehe Dokumente zu Legislaturzielen <https://www.adliswil.ch/publikationen/202238> sowie zu Schulprogrammen <https://www.schule-adliswil.ch/schule-adliswil/organisation/ziele/p-184095/>). Die Schulprogramme sind ein Beispiel der seitens der Schulpflege aktiv geförderten Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Adliswiler Schulen. So wurden jene erstmals von allen Schulen in enger Zusammenarbeit entwickelt und sind entsprechend im Sinne eines «Best-Practice»-Ansatzes aufeinander abgestimmt.

Durch eine klare Organisation sowie transparente interne und externe Kommunikation die Dienstleistungsqualität des Ressorts Bildung auf hohem Niveau beizubehalten und kontinuierlich weiter zu entwickeln, ist dabei ein elementares Ziel. Dass dies zurzeit der Fall ist, bestätigen die Resultate der seitens des Interpellanten referenzierten Umfrage sowie der regelmässige Austausch der Mitglieder der Schulpflege mit den Mitarbeitenden sämtlicher Schulen sowie auch der Abteilungen Schulverwaltung und Schulunterstützung. Gegeben der Grösse und des (aufgrund des anhaltenden Bevölkerungsanstiegs) deutlichen Wachstums des Ressorts Bildung ist sich die Schulpflege aber dessen bewusst, dass sich das Ressort zurzeit in einer herausfordernden Phase befindet. Nur durch das grosse Engagement der Mitarbeitenden lässt sich diese erfolgreich meistern.

Des Weiteren hat sich die Schulpflege sowie die Ressortleitung im letzten Jahr aktiv mit den seit einigen Jahren bestehenden Problemstellungen an der Schule Zopf sowie der Abteilung

Schulunterstützung auseinandergesetzt. In enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitenden sowie Eltern konnten zwischenzeitlich erfolgreich adäquate Lösungen in die Wege geleitet werden.

Die Schulpflege geht selbstverständlich mit der Feststellung des Interpellanten, dass eine anonyme schriftliche Umfrage nicht sämtliche Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit und der Dienstleistungsqualität abdecken kann, überein. Aus diesem Grunde wurden im Zuge der Entwicklung des neuen Kommunikationskonzepts unter anderem die beiden direkten sowie persönlichen Feedback-Kanäle der Sprechstunde mit dem Schulpräsidenten (welche allen Anspruchsgruppen, also auch den Mitarbeitenden, offensteht und auch genutzt wird) sowie des elektronischen Feedback-Formulars auf der Website eingeführt. Spezifische Ausführungspapiere zum Kommunikationskonzept werden fortlaufend erarbeitet und aktualisiert.

Zusammenfassend liegen der Schulpflege zurzeit keine Indizien dafür vor, dass strukturelle Probleme betreffend die Dienstleistungsqualität bzw. die «Mentalität der Dienstleistung» des Ressorts Bildung vorliegen. Vielmehr ist sie der Ansicht, dass der grosse Einsatz sämtlicher Mitarbeitenden des Ressorts Bildung grossen Dank verdient. Einzelbefunde sind aber natürlich – wie in jeder grossen Institution – in verschiedenen Bereichen vorzufinden und bieten Optimierungspotential. Sowohl die Schulpflege als auch sämtliche Führungsebenen des Ressorts Bildung sind darauf bedacht, dieses wo immer möglich auszuschöpfen.

**2. Der Ruf der Schule kann unter auffallend hohen Zahlen an Wechseln und Austritten bei Schulleitern und Lehrkräften Schaden nehmen. Ein tieferliegender Grund für diese gehäuften Mutationen kann auf mangelnde Qualität des Betriebsklimas zurückgeführt werden. Im Hinblick auf den schwierigen Stellenmarkt für Schulleiter muss die Schule Adliswil aber unbedingt attraktiv sein. Wie gedenkt die Schulpflege vorzugehen, um die Verbesserung des Betriebsklimas zu erreichen?**

Der Schulpflege ist es ein grosses Anliegen, sämtlichen Mitarbeitenden des Ressorts Bildung ein motivierendes und produktives Arbeitsumfeld zu ermöglichen. Denn im Bereich der Bildung sind die Mitarbeitenden zentraler Faktor, um die Wahrung eines hohen Qualitätsniveaus sicherzustellen. Gegeben dieser Wichtigkeit hat sich die Schulpflege dazu entschieden, im Jahr 2019 erstmals eine umfassende Befragung der Eltern von in Adliswil schulpflichtigen Kindern sowie den Mitarbeitenden des Ressorts Bildung durchzuführen. Dadurch soll eine breit abgestützte, fundierte sowie statistischen Anforderungen genügende Grundlage für die Analyse der Zufriedenheit der Mitarbeitenden des Ressorts Bildung geschaffen werden.

Die Resultate dieser anonym durchgeführten Umfrage bei den Mitarbeitenden, deren Rückmeldungen im Rahmen von persönlichen Gesprächen sowie via die oben genannten Feedback-Kanäle zeigen auf, dass kein strukturelles Problem betreffend das «Betriebsklima» im Ressort Bildung vorliegt. Entgegen der seitens des Interpellanten kolportierten Aussage geht die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden des Ressorts Bildung ihrer Tätigkeit offenbar mit einem hohen Grad an Motivation nach und fühlt sich an ihrem Arbeitsplatz sowie im Umfeld der Arbeitskolleginnen und -kollegen wohl.

Das Ressort Bildung beschäftigt insgesamt rund 400 Mitarbeitende, davon alleine 13 Schulleitende. Entsprechend liegt auch die absolute Anzahl an Wechseln entsprechend hoch – eine jährliche Fluktuationsrate von 10% (was in etwa dem Schweizer Durchschnitt der letzten Jahre sowie einer durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von 10 Jahren entspricht)

führt so bereits zu 40 Wechseln pro Jahr. Die durchschnittliche Fluktuationsrate des gesamten Personals des Ressorts Bildung (bereinigt um befristete Anstellungen sowie Pensionierungen) der letzten 3 Schuljahre betrug rund 11,6 % (10,5 %, 11,7 % und 12,5 %), was einer durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von 8,6 Jahren entspricht. Gemäss dem Bundesamt für Statistik lag der Durchschnitt in der Stadt Zürich im Jahr 2015 bei 7,0 Jahren (siehe <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/medienmitteilungen.assetdetail.404054.html>). Ebenso ist zu berücksichtigen, dass sich in den letzten Jahrzehnten eine gesellschaftliche Entwicklung zu häufigeren Arbeitgeberwechseln eingestellt hat (was sowohl für die Mitarbeitenden als auch für eine Organisation durchaus auch gewinnbringend sein kann) und im schulischen Umfeld viele Mitarbeitende (teils systembedingt, teils aufgrund der familiären Situation der Mitarbeitenden) in tiefen Teilzeitpensen beschäftigt sind. Die fundierte Analyse der Fluktuationsraten einer Institution ist jedoch äusserst komplex und sollte nicht aufgrund ungeprüfter Kolportagen geschehen.

Des Weiteren belegt die Tatsache, dass trotz dem aktuell bekanntlich ausgetrockneten Markt an Lehrpersonen bereits per Stand Ende Juni 2019 bis auf zwei Stellen im Bereich der Heilpädagogik sowie einer Stelle als DAZ-Lehrperson sämtliche Vakanzen für das Schuljahr 2019/2020 besetzt werden konnten, dass das Ressort Bildung der Stadt Adliswil offenbar nach wie vor ein attraktiver Arbeitgeber ist. Mit der Entwicklungszielsetzung für die Legislatur 2018 – 2022 wird zu Gunsten der Entlastung der Schulleitenden die Zusammenarbeit zwischen den Schulen aktiv gefördert.

### **3. Ein offener Umgang mit Fehlern und den daraus zu ziehenden Lehren, sowie deren Kommunikation ist für eine Qualitätsförderung der Schule unerlässlich.**

**Wie sieht die Schulpflege Aufbau, Pflege und Unterhalt einer wirksamen Fehlerkultur unter Einbezug aller Stufen der an der Schule beteiligten Verantwortlichen?**

Die Schulpflege betrachtet die Weiterführung der etablierten, fundierten und akzeptierten Fehlerkultur ebenso als essentiell für die Qualitätsentwicklung des Ressorts Bildung. Die Schulpflege ist zudem der Überzeugung, dass dazu eine offene Kommunikationskultur zwingend notwendige Bedingung ist und hat dieses Thema entsprechend zentral in den Entwicklungszielen sowie den Schulprogrammen verankert (siehe auch Antwort zu Frage 1). Das Ressort Bildung verfügt zudem über eine grosse Zahl hochqualifizierter und insbesondere auch empathischer Führungspersonen, welche sich kontinuierlich weiterbilden und bei Bedarf Unterstützung von vorgesetzter Stelle erhalten.

### **4. Um fähige Stelleninhaber erhalten zu können, braucht es zwingend Hilfs- und Entlastungsangebote des Arbeitgebers. Welches sind konkrete Massnahmen zur Unterstützung des Schulleiters? Sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten bei auftretenden Problemen, beispielsweise im Zusammenhang mit dem neuen Rechnungsmodell, welches schulische Aspekte wenig berücksichtigt?**

In den letzten zehn Jahren hat die Schülerzahl in Adliswil um beinahe 30 % zugenommen, die Nachfrage nach Betreuungsleistungen ist in den letzten fünf Jahren um durchschnittlich rund 40 % gestiegen, es sind diverse Schulhausbauten sowie Sanierungen im Gange, der Anteil fremdsprachiger Kinder ist sehr hoch und gleichzeitig gilt es den Lehrplan 21 zu implementieren. Die Schulpflege ist sich dessen bewusst, dass dies eine grosse Mehrbelastung für die Schulleitenden sowie auch die übrigen Führungspersonen und die gesamte Schulverwaltung bedeutet. Dies hat die Schulpflege und den Stadtrat unter

anderem dazu veranlasst, die kommunal finanzierten Schulleiterpensen mit den Beschlüssen 14/19 vom 14. Februar 2019 und 2019-55 vom 5. März 2019 um insgesamt 68 Stellenprozente zu erhöhen.

Zudem hat die Schulpflege entschieden, im Sinne der Unterstützung der Schulleitenden auf übergeordneter Ebene eine pädagogische Assistenz einzurichten. Die Position, welche von einem Adliswiler Schulleitenden in einem Teilzeitpensum wahrgenommen wird, unterstützt sämtliche Schulleitungen im Bereich pädagogischer Fragestellungen und Entwicklungen. Dies geschieht im Sinne der seitens der Schulpflege geförderten und geforderten stärkeren Zusammenarbeit zwischen den Schulleitungen, welche wiederum zu einer Entlastung der einzelnen Schulleitenden führen soll.

Daneben stellt die Einführung des Harmonisierten Rechnungslegungsmodells 2 (HRM2) durchaus eine Herausforderung dar und bringt gewisse Veränderungen mit sich, welche auch für die Schulleitenden von Relevanz sind. Dies betrifft hauptsächlich Veränderungen in den Kontenrahmen bzw. der Kontenstruktur. Es ist festzuhalten, dass diesbezüglich aus rechtlichen Gründen kein Spielraum für individuelle Anpassungen auf kommunaler Ebene besteht. Die Abteilungsleiterin Schulverwaltung, welche über extensive Erfahrung im Bereich der Buchhaltung in der öffentlichen Verwaltung verfügt, sowie der Ressortleiter Bildung, welcher vertiefte betriebswirtschaftliche Kenntnisse besitzt und sich im Rahmen von Weiterbildungen intensiv mit HRM2 beschäftigt hat, stehen den Schulleitungen jedoch im Falle von Unsicherheiten während der aktuellen Umstellungsphase sowie selbstverständlich auch danach unterstützend zur Verfügung.

Mit Beschluss 67/19 vom 6. September 2019 beantragt die Schulpflege dem Stadtrat, die Interpellation von Hanspeter Clesle (EVP) vom 28. Mai 2019 betreffend Schulqualität fördern gemäss Beantwortung der Fragen, wie eingangs verfasst, zu beantworten.

Auf Antrag des Ressortvorstehers Bildung fasst der Stadtrat, gestützt auf Art. 87 Abs. 1 der Geschäftsordnung des Grossen Gemeinderates, folgenden

#### **Beschluss:**

- 1 Die Interpellation vom 28. Mai 2019 betr. Schulqualität fördern von Hanspeter Clesle wird gemäss den Erwägungen beantwortet.
- 1 Dieser Beschluss ist öffentlich.
- 2 Mitteilung an:
  - 2.1 Stadtschreiber
  - 2.2 Ressortleitende
  - 2.3 Abteilungs- und Schulleitende des Ressorts Bildung

Stadt Adliswil  
Stadtrat



Farid Zeroual  
Stadtpräsident



Thomas Winkelmann  
Stadtschreiber