

Optimierung Organisation der Führung der Thuner Volksschule

Stadt Thun

Stand vom	28.06.2022
Version	1.0
Status	Definitiv
Autor(-en)	Peter Seiler, Selina Herzog RPC AG

Inhaltsverzeichnis

I	MANAGEMENT SUMMARY	6
II	AUSGANGSLAGE / ZIELSETZUNG	7
1	Ausgangslage	7
2	Zielsetzung und Auftrag	7
2.1	Dringliche Motion M2/2022	8
3	Projektorganisation	8
4	Vorgehen	9
4.1	Zeitlicher Ablauf	9
4.2	Informationsbeschaffung	10
III	SCHWEIZER ORGANISATION VOLKSSCHULEN – EIN VERGLEICH	11
1	Allgemeines	11
2	Abschaffung der Schulkommission?	11
3	Die Schulkommission im Kanton Bern	12
IV	MODELLVARIANTEN	13
1	Rechtliche Grundlagen	13
1.1	Kanton Bern	13
1.2	Stadt Thun	13
2	Erarbeitung Lösungsansätze / Modellvorschläge	13
3	Ausgangslage / Status Quo	14
4	Lösungsansätze / Modellvorschläge	15
4.1	Schulkommission mit ausschliesslich strategischen Aufgaben	15
4.2	Führung Schulkommission durch VBiSK	16
4.3	Gesamtschulleitung	16
4.4	Gesamtschulleitung und Aufgabenzuweisung an den Gemeinderat	16
5	Sounding	16
V	KONSOLIDIERUNG	18
1	Allgemeines	18
2	Variante 1: Personalführung der Schulleitungen durch die Verwaltung	18
2.1	Variante 1A: Personalführung der Schulleitungen durch das ABS	19

2.2	Variante 1B: Personalführung der Schulleitungen durch eine Gesamtschulleitung ...	19
3	Variante 2: Personalführung der Schulleitungen bei der Schulkommission	19
3.1	Variante 2A: Vorschlag OSLK.....	20
3.2	Variante 2B: Vorschlag PSLK	20
3.3	Variante 2C: Vorschlag SK	21
4	Optionen der Varianten 1 und 2	21
VI	VERNEHMLASSUNG.....	23
1	Übersicht Vernehmlassung	23
2	Allgemeine Hinweise zur Umfrage	23
3	Bewertung der Modellvarianten	23
3.1	Modellvariante 1A: Personalführung der Schulleitungen durch das ABS.....	23
3.1.1	Stärken der Modellvariante 1A.....	23
3.1.2	Schwächen der Modellvariante 1A.....	24
3.2	Variante 1B: Personalführung der Schulleitungen durch eine Gesamtschulleitung ...	24
3.2.1	Stärken der Modellvariante 1B.....	24
3.2.2	Schwächen der Modellvariante 1B.....	25
3.2.3	Neuer Vorschlag zur Modellvariante 1B.....	25
3.3	Variante 2A: Vorschlag OSLK.....	25
3.3.1	Stärken der Modellvariante 2A.....	25
3.3.2	Schwächen der Modellvariante 2A.....	26
3.4	Variante 2B: Vorschlag PSLK	26
3.4.1	Stärken der Modellvariante 2B.....	26
3.4.2	Schwächen der Modellvariante 2B.....	26
3.5	Variante 2C: Vorschlag SK	27
3.5.1	Stärken der Modellvariante 2C.....	27
3.5.2	Schwächen der Modellvariante 2C.....	27
4	Bewertung der Optionen	27
4.1.1	Aufgaben Gemeinderat.....	27
4.1.2	Rolle der bzw. des VBiSK in der Schulkommission.....	27
4.1.3	Grösse der Schulkommission	28
4.1.4	Rolle Koordinationsbüro.....	29

5	Bemerkungen zum Prozess	29
6	Weitere Bemerkungen	30
VII	FAZIT UND EMPFEHLUNG.....	31
1	Fazit.....	31
2	Elemente der Optimierung	31
2.1	Führung der Schulleitungen	31
2.2	Schulkommission	32
2.3	Rolle der bzw. des VBiSK in der Schulkommission.....	32
2.4	Rolle Koordinationsbüro.....	32
3	Empfehlungen.....	33
VIII	SCHLUSS.....	34

Glossar

ABS	Amt für Bildung und Sport
BiR	Bildungsreglement der Stadt Thun
BiV	Bildungsverordnung der Stadt Thun
BKD	Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern
GR	Gemeinderat
IBEM	Integration und besondere Massnahmen
LAG	Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte
LAV	Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte
OSLK	Oberstufen-Schulleitungskonferenz
PSLK	Primarstufen-Schulleitungskonferenz
SK-P	Präsident/in der Schulkommission
RIO	Regionales Schulinspektorat Oberland
RPC	Res Publica Consulting AG
SAKO	Sachkommission
SI	Schulinspektorat
SK	Schulkommission
SL	Schulleitung
SLK	Schulleitungskonferenz
VBiSK	Vorsteher/in Bildung Sport Kultur
VSG	Volksschulgesetz des Kantons Bern
VSV	Volksschulverordnung des Kantons Bern

I MANAGEMENT SUMMARY

Aufgrund der Analyseergebnisse des Berichts „Standortbestimmung zur Organisation der Führung der Thuner Volksschule“ vom 29. März 2022 hat der Gemeinderat der Stadt Thun am 6. April 2022 entschieden, dass die Optimierungen zur Führung der Thuner Volksschule voranzutreiben sind¹: Die Führung der Schulleitung ist zu professionalisieren, die Komplexität der Organisation soll reduziert und die Schulkommission wie auch die Verwaltung entlastet werden. Dabei gilt es, das Milizsystem zu stärken.

Aufgrund dieses Entscheids wurden Soundings mit den Schulkommissionsmitgliedern und den Schulleitungen sowie eine Umfrage mit sämtlichen relevanten Stakeholdern (Schulkommission, Schulleitungen, Schulinspektorat, Amt für Bildung und Sport sowie Parteileitungen) zu unterschiedlichen Lösungsansätzen durchgeführt. Der Rücklauf der Vernehmlassung betraf 65% - davon 20 Schulleitungen und Schulkommissionsmitglieder, vier Parteileitungen, eine Schulinspektorin sowie eine Vertretung des ABS. Die Aussagen wurden nicht gewichtet.

Es hat sich gezeigt, dass die Bereitschaft, die Organisation der Führung der Thuner Volksschule zu optimieren, grundsätzlich vorhanden ist, wobei das nötige Ausmass der Veränderung nicht von allen Befragten als gleich hoch eingeschätzt wird. Die Optimierung soll dementsprechend auf folgenden Elementen aufbauen:

- Die Professionalisierung der Führung der Schulleitungen soll verstärkt werden. Dazu soll durch die Schulkommission und in Absprache mit dem ABS eine Gesamtschulleitung eingestellt werden. Diese ist für die Personalführung der Schulleitungen sowie die Leitung der SLK, der OSLK und der PSLK zuständig. Das ermöglicht eine direktere Vernetzung und einen Gesamtüberblick der Thuner Volksschulen. Nebenbei werden die Mitglieder der Schulkommission entlastet, bleiben aber nahe bei den Schulen.
- Die Schulkommission wird auf sieben Mitglieder reduziert, um Schnittstellen abzubauen und flexibleres Handeln zu ermöglichen. Diese fokussieren sich auf je einen Zyklus oder alternativ auf entweder die Primar- oder die Oberstufe. So kann ein besseres Verständnis für eine spezifische Stufe aufgebaut werden.
- Das Koordinationsbüro wird abgeschafft, die Aufgaben werden durch die Schulkommission bzw. die Gesamtschulleitung übernommen. Dies bedingt die ständige Teilnahme einer Vertretung des ABS sowie der Gesamtschulleitung und allenfalls weiteren Vertreterinnen und Vertretern der SLK an den Sitzungen der Schulkommission. Die Schulinspektorin bzw. der Schulinspektor nimmt ebenfalls nach Bedarf teil. Um klare Verhältnisse zu schaffen und den bestmöglichen Informationsfluss über alle Stufen hinweg sicherzustellen, soll die Schulkommission durch die bzw. den VBiSK präsiert werden.

Das weitere Vorgehen wird nach der Debatte des Stadtrats bezüglich der Motion zur Führung der Volksschule vom 7. Juli festgelegt.

¹ vgl. dazu auch Medienmitteilung „Gemeinderat will Führungsorganisation der Volksschule optimieren“ vom 8. April 2022

II AUSGANGSLAGE / ZIELSETZUNG

1 Ausgangslage

Die vielfältigen pädagogischen, personellen, organisatorischen und finanziellen Herausforderungen der Thuner Volksschule werden in der Stadt Thun von verschiedenen Institutionen wahrgenommen: dem Stadtrat, der Sachkommission (SAKO BiSK), dem Gemeinderat, der Schulkommission, dem Koordinationsbüro, der Schulleitungskonferenz, den Schulleitungen, dem Regionalen Schulinspektorat Oberland, dem Koordinationsorgan Schulraumplanung und der Arbeitsgruppe Informatik sowie dem Amt für Bildung und Sport (ABS). Somit ist das Organisationsmodell zur Führung der Thuner Volksschule zwar eingespielt und funktioniert, ist aber arbeitsintensiv, anspruchsvoll und komplex.

Um ein allfälliges Optimierungspotenzial auszuloten, wurde eine Standortbestimmung durchgeführt. Basierend auf dieser externen Analyse will der Gemeinderat die Organisation der Führung der Thuner Volksschule optimieren. Das Milizsystem soll gestärkt, die Führung der Schulleitungen optimiert und die Komplexität der Organisation reduziert werden.

2 Zielsetzung und Auftrag

Aufgrund des Gemeinderatsbeschlusses vom 6. April 2022 liegt folgender Auftrag vor:

- Die Optimierungen zur Führung der Thuner Volksschule sind voranzutreiben.
- Die Führung der Schulleitung ist zu professionalisieren, die Komplexität der Organisation zu reduzieren.
- Die Schulkommission wie auch die Verwaltung sind zu entlasten, das Milizsystem ist zu stärken.
- Die Entscheidungsvorlage (inkl. Stellungnahme der Schulkommission) ist zu erstellen.
- Die Anspruchsgruppen sind nach Bedarf einzubeziehen.
- Die erforderlichen Anpassungen der rechtlichen Grundlagen sind aufzuzeigen.

Das Amt für Bildung und Sport (ABS) wird mit der Umsetzung dieses Auftrags beauftragt. Es sind Modellvorschläge zur Führung zu erarbeiten, so auch zur Idee, dass die Vorsteherin resp. der Vorsteher Bildung Sport Kultur (VBiSK) mit/ohne Stimmrecht in der Schulkommission Einsitz nimmt. Weiter ist zu prüfen, welche Aufgaben der Schulkommission von der Verwaltung oder vom Gemeinderat übernommen werden könnten.

Die Ergebnisse sind dem Gemeinderat an der GR-Sitzung vom 6. Juli 2022 zur Kenntnisnahme vorzulegen. Entschieden wird aufgrund der dringlichen Motion M2/2022 (vgl. [Kapitel II, 2.1](#)) voraussichtlich im August 2022.

2.1 Dringliche Motion M2/2022

Während der Erarbeitung möglicher Modellvarianten wurde im Thuner Stadtrat eine dringliche Motion zur Führung der Volksschule (M2/2022) eingereicht. Beantragt wird, dass das Bildungsreglement der Stadt Thun wie folgt angepasst wird:

Art. 18 Abs. 2 BiR (geändert):

Die gewählten Mitglieder der Schulkommission erhalten eine jährliche pauschale Entschädigung von Fr. 12'000.- (Präsidium), Fr. 8'000.- (Vizepräsidium) bzw. Fr. 6'000.- (übrige Mitglieder). Ausserordentlicher Aufwand kann zusätzlich abgegolten werden.

Art. 19 Abs. 1 BiR (geändert):

Die Schulkommission ist unmittelbares Aufsichts- und Verwaltungsorgan der Kindergärten und Volksschulen (Art. 34 VSG). Sie nimmt namentlich die Führungskompetenzen über die Schulleitungen wahr, entscheidet über deren Anstellungen respektive deren Wahl und über die Beendigung der Arbeitsverhältnisse.

Art. 19 Abs. 2a BiR (neu):

Die Schulkommission entscheidet über die Schaffung oder Aufhebung von Klassen der Volksschule im Rahmen der kantonalen Gesetzgebung. Sie entscheidet weiter über die Einführung oder Aufhebung von fakultativem Unterricht.

Art. 19 Abs. 3 BiR (geändert):

Der Gemeinderat regelt die weiteren Aufgaben der Schulkommission in einer Verordnung und sorgt dabei für ein eigenständiges Sekretariat für die Schulkommission.

Der Thuner Stadtrat entscheidet am 7. Juli 2022 über das weitere Vorgehen in Bezug auf die Motion. Von dieser Entscheidung ist das weitere Vorgehen im Projekt zur Optimierung der Thuner Volksschule abhängig.

3 Projektorganisation

Die Projektorganisation inklusive Beschreibung der einzelnen Rollen und deren Aufgaben ist wie folgt festgesetzt:

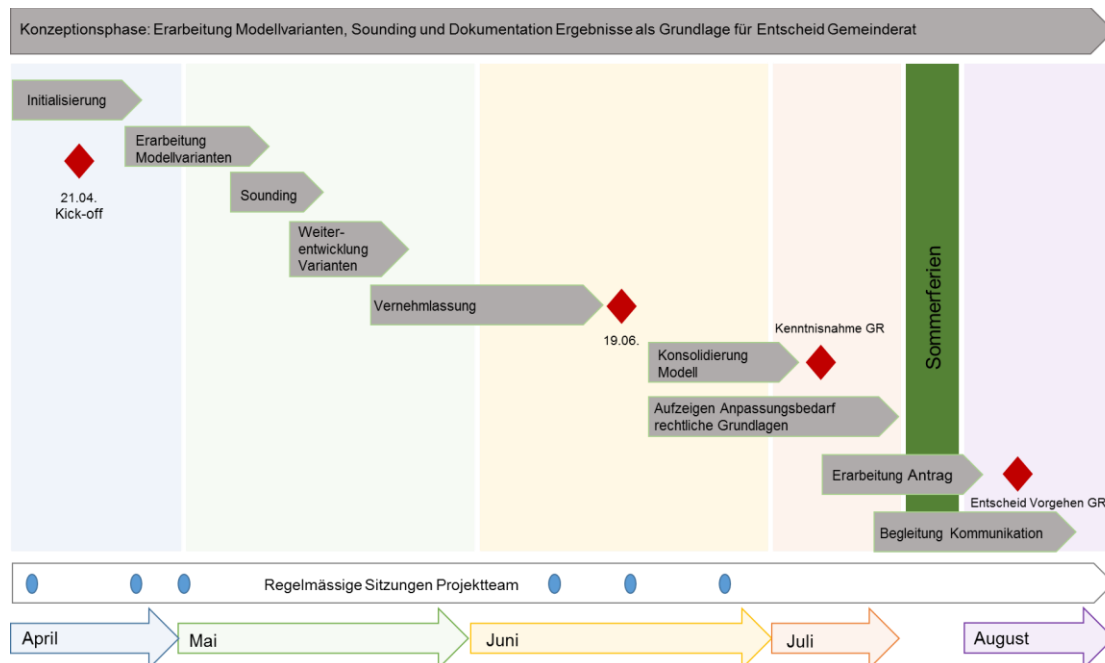
Rolle	Name / Funktion	Aufgaben
Verantwortliche Direktion	<ul style="list-style-type: none"> Katharina Ali-Oesch, Vorsteherin BiSK 	<ul style="list-style-type: none"> Politische Führung und Grundsatzentscheide Vertritt Geschäft im Gemeinderat und gegenüber Medien Vermittelt bei schwerwiegenden Einwänden
Auftraggeber	<ul style="list-style-type: none"> Dr. Frank Heinzmann, Chef ABS 	<ul style="list-style-type: none"> Erteilt Projektauftrag Gewährleistet Schnittstelle zur Politik und weiteren relevanten Stakeholdern Sichert Projektaufsicht und Kommunikation Nimmt die Ergebnisse ab
Projektleitung	<ul style="list-style-type: none"> Stefan Zingg, Leiter Fachstelle Bildung 	<ul style="list-style-type: none"> Stellt die Schnittstelle zu der externen Projektbegleitung sicher Steuert das Projekt Stellt Zugang zu Umfragepartnern sicher

		<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortet das Kommunikationskonzept und die Umsetzung der definierten Massnahmen • Erarbeitet den Antrag an den Gemeinderat • Bereitet zusammen mit der externen Projektbegleitung Entscheidungsgrundlagen vor
Externe Projektbegleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Peter Seiler, RPC AG • Claudia Peter, RPC AG • Selina Herzog, RPC AG • Michael Müller, RPC AG (bei Bedarf) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plant gemeinsam mit der Projektleitung das Projekt • Unterstützt die Arbeiten methodisch und prozessual • Führt Workshops und Vernehmlassungen durch • Wertet Ergebnisse aus • Bereitet zusammen mit der Projektleitung Entscheidungsgrundlagen vor • Leitet Sitzungen und Workshops
Weitere einzu-beziehende Stellen	<ul style="list-style-type: none"> • Parteileitungen • Mitglieder Schulkommission • Schulleitungen • Schulinspektorat • ABS 	<ul style="list-style-type: none"> • Stehen für Workshops und Vernehmlassungen zur Verfügung • Geben thematische Impulse

4 Vorgehen

4.1 Zeitlicher Ablauf

Der zeitliche Ablauf des Projekts gestaltet sich – unter Vorbehalt des weiteren Vorgehens in Bezug auf die Motion zur Führung der Volksschule (M2/2022) – wie folgt:



4.2 Informationsbeschaffung

Die umfassende Analyse von Informationen ist die Grundlage der eingesetzten Methodik. Es wurden folgende Instrumente eingesetzt:

- Erarbeitung Modellvarianten
- Sounding anhand von Workshops mit
 - Schulleitungen Primarstufe
 - Schulleitungen Sekundarstufe
 - Schulkommissionsmitglieder
- Schriftliche Vernehmlassung bei
 - Mitgliedern Schulkommission
 - Schulleitungen
 - Parteileitungen
 - Schulinspektorat
 - Amt für Bildung und Sport (ABS)

III SCHWEIZER ORGANISATION VOLKSSCHULEN – EIN VERGLEICH

1 Allgemeines

Gemäss *economiesuisse*² braucht jede Schule ein Mindestmass an Autonomie, um ihren spezifischen Bedürfnissen gerecht zu werden. Dies erfordert eine konsequente Entflechtung von strategischer und operativer Führung im Schulbereich.

Die Verantwortung für die obligatorische Schule liegt bei den Kantonen und den Gemeinden. Dementsprechend gibt es unterschiedliche Schulführungsmodelle. Der Kanton regelt die Aufteilung der strategischen und operativen Führung selbst. Dabei ist der Rahmen zumeist im Volksschulgesetz vorgegeben.

Die Schulführungsmodelle der Kantone lassen sich grob in drei Kategorie unterteilen:

1. Schulkommission³: Politisch-strategische Führung der Schule durch ein vom Volk gewähltes, ausschliesslich mit Schulfragen betrautes Gremium; operative Führung durch die Schulleitung.
2. Gemeinderat: Politisch-strategische Führung der Schule durch den Gemeinderat und ausgeweitete Kompetenzen für die Schulleitung.
3. Delegation: Die Gemeinde kann autonom entscheiden, ob sie eine Schulkommission einsetzt und welche Kompetenzen sie ihr zuweist.

Das erste Modell ist in der Schweiz am häufigsten anzutreffen. Die Bildungslandschaft der Schweiz ist jedoch in einem Umbruch: Es gibt einen deutlichen Trend zu immer professionelleren Schulleitungen. Dies bedeutet, dass auch die Schulkommissionen professioneller werden müssten oder abgeschafft gehören.

2 Abschaffung der Schulkommission?

Aufgrund der zunehmenden Professionalisierung der Schulleitungen wird das zweite Modell immer beliebter. In diesem Modell werden die Kompetenzen der Schulkommission grösstenteils dem zuständigen Gemeinderat übertragen. Aufsichtsaufgaben übernimmt vielfach das kantonale Volksschulamt. Ein Teil der Kompetenzen wird mancherorts auch an die Schulleitung abgegeben.

Einige Kantone wie zum Beispiel der Kanton Solothurn, der Kanton Basel-Stadt sowie seit dem 1. Januar 2022 auch der Kanton Aargau wenden dieses Modell an. In vielen weiteren Kantonen wird diskutiert, ob eine Abschaffung der Schulkommission Sinn ergibt.

² vgl. *economiesuisse*, *dossierpolitik* (2020): Gut geführte öffentliche Schulen für eine gute Bildung

³ wird in anderen Kantonen (z.B. Zürich) Schulpflege genannt

3 Die Schulkommission im Kanton Bern

Im Kanton Bern wird den Gemeinden kein Führungsmodell vorgeschrieben. Die Gemeinden können selbst entscheiden, ob sie eine Schulkommission einsetzen möchten und welche Kompetenzen diese haben soll (vgl. Art. 34 Abs. 3 des Volksschulgesetzes).

Einzelne Gemeinden haben die Schulkommission abgeschafft, andere haben sie – mit unterschiedlichen Kompetenzen – beibehalten. Es gibt nicht nur eine „richtige“ Organisation. Jede Gemeinde muss sich aufgrund ihrer Rahmenbedingungen und Bedürfnisse passend strukturieren – dies wird auch von Seiten Kanton Bern unterstützt.

Der Thuner Gemeinderat möchte an der Schulkommission festhalten. Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind im Rahmen dieses Projekts zu definieren.

IV MODELLVARIANTEN

1 Rechtliche Grundlagen

1.1 Kanton Bern

Der übergeordnete Rahmen zur Organisation und Führung der Volksschule im Kanton Bern ist insbesondere in folgenden Erlassen geregelt:

- Volksschulgesetz des Kantons Bern (VSG)
- Volksschulverordnung des Kantons Bern (VSV)
- Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte (LAG)
- Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte (LAV)

1.2 Stadt Thun

Auf Gemeindeebene der Stadt Thun sind folgende Grundlagen massgebend:

- Bildungsreglement der Stadt Thun (BiR)
- Bildungsverordnung der Stadt Thun (BiV)
- Geschäftsreglement des Stadtrats von Thun
- Geschäftsverordnung des Gemeinderats von Thun
- Pflichtenhefte der Mitglieder der Schulkommission der Stadt Thun

2 Erarbeitung Lösungsansätze / Modellvorschläge

Basierend auf den Analyseergebnissen aus dem Bericht „Standortbestimmung zur Organisation der Führung der Thuner Volksschule“ vom 29. März 2022, den Benchmarkergebnissen sowie unter Einbezug von Varianten anderer Kantone wurden verschiedene Lösungsansätze bzw. Modellvorschläge entwickelt.

Dabei flossen von den Erkenntnissen aus der Analysephase insbesondere die folgenden in die Erarbeitung der Lösungsansätze ein:

- Es existieren insgesamt zu viele Gremien und Stellen, die Themen der Schule beeinflussen oder entscheiden können (Gemeinderat, Schulkommission, Stadtrat, Sachkommission, Koordinationsbüro, Schulleitungskonferenz, Amt für Bildung und Sport), was zu einer zusätzlichen Komplexität führt.
- Das Milizsystem kommt in der aktuellen Organisationform an seine Grenzen – insbesondere bezüglich der zeitlich notwendigen Ressourcen und der Führungsaufgaben.
- Die bzw. der VBiSK sowie der gesamte Gemeinderat sind „ausen vor“. Gleichzeitig wird bei brisanten, umstrittenen Themen der direkte Weg zur Exekutive gesucht. Die Rolle VBiSK hat insgesamt wenig Profil und ist wenig fassbar.

- Das ABS hat als Dienstleister eine schwierige Stellung. Zwischen den verschiedenen Akteuren wird ein Informations- und Machtgefälle wahrgenommen und der Informationsfluss als nicht optimal gewürdigt.
- Die Beschränkung der Schulkommission auf rein strategische Aufgaben funktioniert nicht immer. Teilweise kommt es zu einer Vermischung mit dem operativen Bereich. Die zeitliche Belastung der Mitglieder ist gross und wird nicht angemessen entschädigt. Zudem ist die zeitliche Belastung mit einem 100%-Berufpensum nur schwer zu vereinbaren.
- Bei der Führung der Schulleitungen wird teilweise eine fehlende Professionalität festgestellt. Die Aufgabe der Personalführung der Schulleitungen kann aktuell durch die zugeteilten Mitglieder der Schulkommission nur bedingt wahrgenommen werden.
- Das Koordinationsbüro entlastet einerseits die Schulkommission, andererseits fehlt zum Teil der Informationsfluss. Zwar ermöglicht das Koordinationsbüro den Austausch aller wichtigen Stakeholder. Trotzdem wird es teilweise als „Schattengremium“ wahrgenommen – genaue Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind nicht immer klar.

3 Ausgangslage / Status Quo

Als Ausgangslage wurde jeweils der Status Quo mit folgenden Akteuren genommen:

- Der **Stadtrat (SR)** ist zuständig für die Wahl der Mitglieder der Schulkommission (Art. 17 BiR). Gemäss Art. 20 BiR wählt er zudem das Präsidium der Kommission. Im Übrigen konstituiert sich die Kommission selber.
- Die **Sachkommissionen** des SR beraten politische Fragen der betreffenden Direktion sowie die parlamentarischen Vorstösse in ihrem Zuständigkeitsbereich, begutachten Sachgeschäfte des Stadtrats, üben die politische Verwaltungskontrolle über die betreffende Direktion aus und prüfen die Erfüllung der Leistungsaufträge und ihre Wirkungen.
- Der **Gemeinderat (GR)** beschliesst Ausführungserlasse zum Bildungsreglement, soweit nicht ausdrücklich der Stadtrat oder die Schulkommission zuständig sind. Zudem regelt er die Einsetzung weiterer nicht entscheidungsbefugter Kommissionen und wählt deren Mitglieder. Gemäss Art. 19 BiR regelt er auch die Aufgaben der Schulkommission.
- Die **Vorsteherin resp. der Vorsteher Bildung Sport Kultur (VBiSK)** nimmt in den zugeteilten Aufgabengebieten die Rechte und Pflichten als politisch verantwortliche Person wahr. Sie oder er nimmt jährlich an je einer Sitzung der Schulkommission sowie des Koordinationsbüros teil und stellt sicher, dass die Sachkommission BiSK über bildungspolitisch relevante Themen informiert wird.
- Das **Amt für Bildung und Sport (ABS)** ist gemäss Art. 21 BiR für Angelegenheiten des Bildungs- und Erziehungswesens zuständig, die nicht durch übergeordnete Gesetzgebung oder durch das Bildungsreglement der Stadt Thun und seine Ausführungserlasse anderen Organen vorbehalten sind. Es berät und unterstützt die Schulleitungen, die Schulkommission und den Gemeinderat.
- Die **Schulkommission (SK)** ist nach Art. 17 ff. BiR unmittelbares Aufsichts- und Verwaltungsorgan der Kindergärten und Volksschulen. Sie ist zuständig für alle

Aufgaben und Befugnisse, die ihr gemäss kantonalen Gesetzgebung über die Schulen übertragen werden, soweit sie nicht weiter delegiert worden sind. Die Hauptaufgaben sind in die drei Bereiche Aufsicht, strategische Entscheide und Personalführung der Schulleitungen gliedern. Zur Personalführung gehören insbesondere auch die Mitarbeitenden- und Quartalsgespräche.

- Die **Schulleitungen (SL)** führen die ihnen unterstellten Schulen im Rahmen der kantonalen und städtischen Vorgaben (Art. 22 BiR). Sie erhalten die nötigen personellen und administrativen Mittel im Voranschlag zugewiesen.
- Die **Schulleitungskonferenz (SLK)** setzt sich zusammen aus einer Vertretung der Schulleitungen je Schuleinheit der Primar- bzw. der Sekundarstufe und einer Vertretung des Amts für Bildung und Sport. Die Konferenz ist beschlussfähig, wenn die Mehrheit der Mitglieder anwesend ist. Zusätzlich gibt es noch eine **Oberstufen-Schulleitungskonferenz (OSLK)** sowie eine **Primarstufen-Schulleitungskonferenz (PSLK)**, die sich jeweils wöchentlich zur Besprechung stufen-spezifischer Themen austauscht.
- Das **Koordinationsbüro** koordiniert die Aufgaben von Schulkommission, Schulleitungskonferenz sowie Amt für Bildung und Sport.
- Die **regionalen Schulinspektorate** nehmen die kantonale Aufsicht über die Gemeinden im Volksschulwesen wahr. Ihnen obliegen die Beratung der Gemeinden und der Vollzug der Qualitätssicherung.
- Die **Fachkommissionen** Kunst- und Sportklassen sowie Integration und besondere Massnahmen sind ständige Kommissionen ohne Entscheidungsbefugnis.
- Im Weiteren sind zwecks koordinierter Bearbeitung der Anliegen und Bedürfnisse der Volksschule zwei ständige **Arbeitsgruppen** im Einsatz: eine zur Schulraumplanung, die andere zur Informatik.

4 Lösungsansätze / Modellvorschläge

4.1 Schulkommission mit ausschliesslich strategischen Aufgaben

Beim ersten Lösungsansatz ändert sich im Vergleich zum Status Quo nichts in Bezug auf den Stadtrat, die Sachkommission, den Gemeinderat, die regionalen Schulinspektorate sowie das Koordinationsbüro.

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der anderen Akteure ändern sich wie folgt:

- Die VBiSK nimmt regelmässig an den Sitzungen der Schulkommission sowie situativ des Koordinationsbüros teil.
- Das ABS übernimmt die personelle und administrative Führung der Schulleitungen. Dazu gehören insbesondere neben der Anstellung auch die Mitarbeitenden- und Quartalsgespräche.
- Die Schulkommission bleibt in der heutigen Zusammensetzung bestehen. Zukünftig sind die Mitglieder jedoch nicht mehr für die Führung der Schulleitungen verantwortlich. Die Aufgaben fokussieren sich auf die Aufsicht sowie die Bearbeitung strategisch-politischer Fragen.

- Die Schulleitungen werden neu durch das ABS geführt. Die für die Führung zuständige Person im ABS nimmt für ein besseres operatives Verständnis an der Schulleitungskonferenz teil.

4.2 Führung Schulkommission durch VBiSK

Beim zweiten erarbeiteten Lösungsansatz ändern sich die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Akteure im Unterschied zu [4.1](#) wie folgt:

- Die bzw. der VBiSK präsidiert die Schulkommission. Durch diese verstärkte Verbindung zwischen Verwaltung, Politik und Schulen könnte das Koordinationsbüro abgeschafft werden.
- Die Schulkommission wird neu durch die bzw. den VBiSK präsidiert. Um sicherzustellen, dass die Inputs relevanter Akteure auch ohne das Koordinationsbüro einfließen, nehmen Vertretungen der Schulleitung sowie die bzw. der zuständige Schulinspektor regelmässig an den Sitzungen teil.

4.3 Gesamtschulleitung

Beim dritten erarbeiteten Lösungsansatz ändern sich die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Akteure im Unterschied zu [4.2](#) wie folgt:

- Neu gibt es eine durch das ABS eingesetzte Gesamtschulleitung, die diesem unterstellt ist. Die Gesamtschulleitung ist für die Führung der Schulleitungen verantwortlich. Dazu gehören insbesondere neben der Anstellung auch die Mitarbeiten- und Quartalsgespräche. Zusätzlich präsidiert diese Gesamtschulleitung sowohl die SLK sowie allenfalls die OSLK und die PSLK.

4.4 Gesamtschulleitung und Aufgabenzuweisung an den Gemeinderat

Beim vierten erarbeiteten Lösungsansatz ändern sich die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Akteure im Unterschied zu [4.3](#) wie folgt:

- Der Gemeinderat übernimmt die Aufsichtsfunktion der Schulen sowie weitere durch die Schulkommission zurückgespielte Aufgaben.
- Die Aufgaben der Schulkommission beschränken sich neu nur noch auf die Beratung in strategisch-politischen Fragen.

5 Sounding

Im Mai 2022 fanden für das Sounding der Lösungsansätze Workshops mit den folgenden drei Personengruppen statt:

- Schulleitungen Primarstufe
- Schulleitungen Sekundarstufe
- Schulkommissionsmitglieder

Bereits im ersten Workshop hat sich gezeigt, dass die erarbeiteten Lösungsansätze für die Betroffenen so nicht zielführend sind. Daher wurden diese in der Konsolidierung überarbeitet und in einer Variante 1 zusammengefasst. Zusätzlich wurde durch die Inputs der Schulleitungen und der Schulkommission eine Variante 2 erarbeitet.

V KONSOLIDIERUNG

1 Allgemeines

Themen und Zusammenhänge im Bereich der Volksschule sind anspruchsvoll und haben an Komplexität zugenommen. Bei beiden neu vorgeschlagenen Varianten (inkl. allen Optionen) wird diese Schwierigkeit angegangen, wobei sowohl das BiR wie auch das BiV in jedem Fall mehr oder weniger stark angepasst werden müssten.

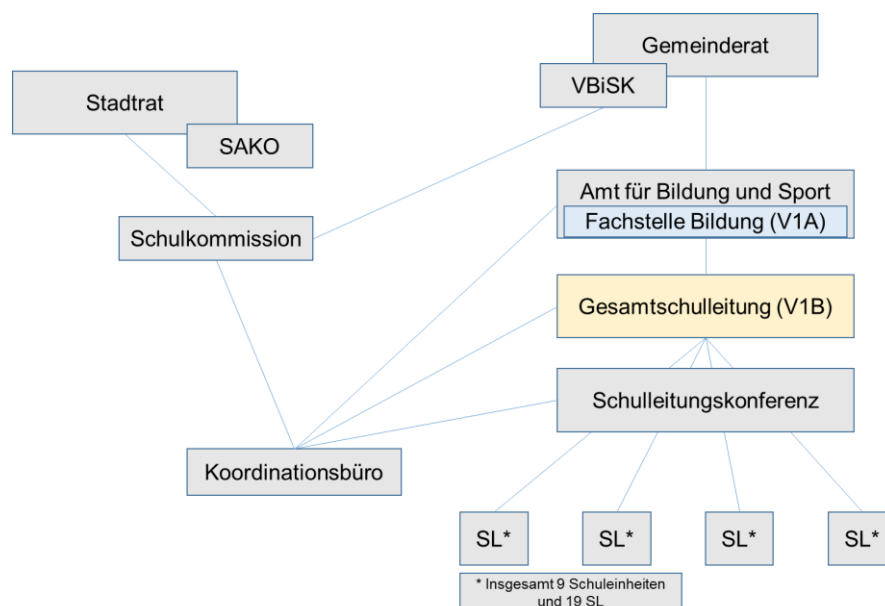
Bei den folgenden Gremien bleiben die Kompetenzen bzw. Aufgaben in allen Varianten und Optionen gemäss [Status Quo](#) bestehen: Stadtrat, Sachkommissionen, Schulleitungskonferenz (inkl. OSLK und PSLK), regionale Schulinspektorate, die Fachkommissionen sowie die Arbeitsgruppen zur Schulraumplanung und zur Informatik.

Bei all den folgenden Varianten (1A, 1B, 2A, 2B und 2C) gibt es jeweils die Möglichkeit, über die Aufgaben und Kompetenzen des Gemeinderats, die Rolle der bzw. des VBiSK in der Schulkommission, die Grösse der Schulkommission sowie den Erhalt des Koordinationsbüros abzustimmen (vgl. [Kapitel V, 4](#))

2 Variante 1: Personalführung der Schulleitungen durch die Verwaltung

Die Analyse der Führung der Thuner Volksschule hat ergeben, dass das Milizsystem an seine Grenzen gelangt – insbesondere bezüglich der notwendigen Ressourcen und der Führungsaufgaben. Die Aufgabe der Personalführung der Schulleitungen kann aktuell durch die zugeteilten Mitglieder der Schulkommission nur bedingt wahrgenommen werden.

Daher betrifft die grösste Veränderung der Variante 1 im Unterschied zum Status Quo die Verschiebung der Personalführung der Schulleitungen von der Schulkommission in die Verwaltung (Amt für Bildung und Sport), wobei ansonsten – allenfalls mit Ausnahme des Koordinationsbüros – an den aktuellen Strukturen und Gefässen festgehalten wird.



Dabei sind zwei Ausprägungen möglich, die im Folgenden als Variante V1A und V1B dargestellt werden.

2.1 Variante 1A: Personalführung der Schulleitungen durch das ABS

In Variante 1A übernimmt das ABS, konkret die Fachstelle Bildung, die Personalführung der 19 Schulleitungen. Dazu gehören insbesondere auch die Mitarbeitenden- und die Quartalsgespräche.

Dies entlastet die Mitglieder der Schulkommission und ermöglicht es diesen, sich auf strategische Themen zu konzentrieren. Seitens Schulleitungen müssen keine zusätzlichen personellen Ressourcen aufgewendet werden.

Damit diesen Aufgaben die nötige Beachtung geschenkt werden kann, muss im ABS eine zusätzliche Person eingestellt werden, die vollumfänglich von der Gemeinde finanziert würde.

2.2 Variante 1B: Personalführung der Schulleitungen durch eine Gesamtschulleitung

In Variante 1B gibt es neu eine Gesamtschulleitung. Diese wird vom ABS angestellt und verfügt über umfassendes pädagogisches Know-how und insbesondere auch über Kompetenzen in der Schulleitung. Die Gesamtschulleitung ist für die Personalführung der 19 Schulleitungen (inkl. Mitarbeitenden- und die Quartalsgespräche) zuständig. Zusätzlich präsidiert die Gesamtschulleitung auch die SLK, die OSLK und die PSLK. Dies ermöglicht eine direktere Vernetzung und einen Gesamtüberblick der Thuner Volksschulen.

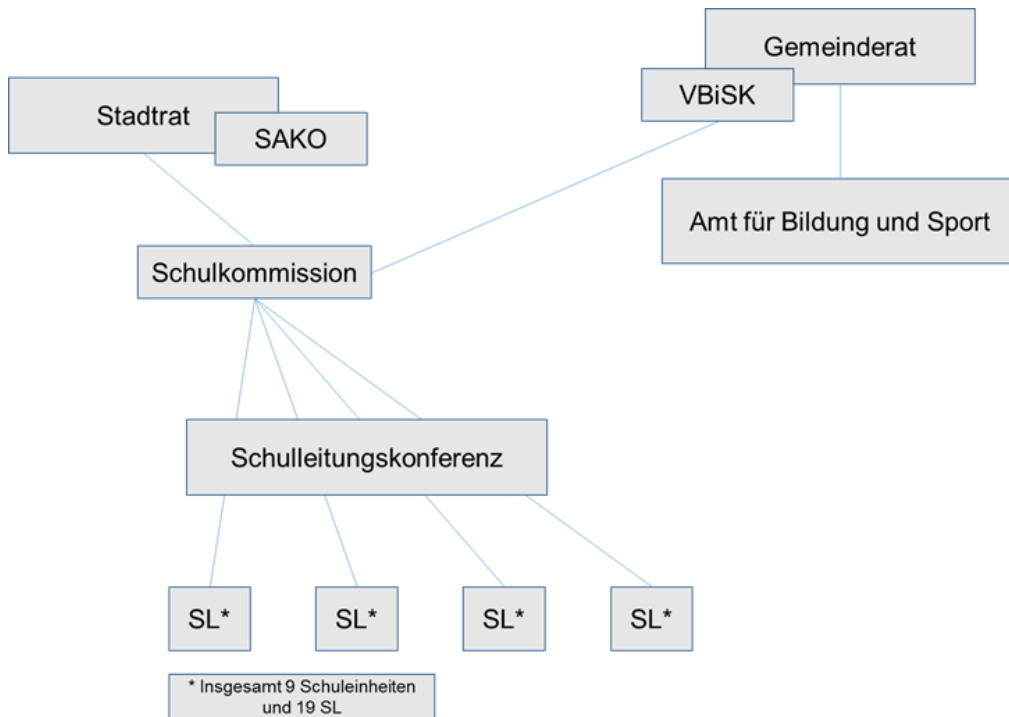
Zudem werden die Mitglieder der Schulkommission entlastet und es ermöglicht diesen, sich noch stärker auf strategisch-politische Themen zu konzentrieren. Seitens Schulleitungen müssen keine zusätzlichen personellen Ressourcen aufgewendet werden – im Gegenteil werden Ressourcen freigespielt.

Damit diesen Aufgaben die nötige Beachtung geschenkt werden kann, muss eine Gesamtschulleitung eingestellt werden, die vollumfänglich von der Gemeinde finanziert würde.

3 Variante 2: Personalführung der Schulleitungen bei der Schulkommission

In den Workshops wurde mit der OSLK, der PSLK und der SK eine neue Variante ausgearbeitet. In dieser Variante 2 bleibt die Personalführung der Schulleitungen bei der Schulkommission.

Die Variante 2 orientiert sich grundsätzlich am Status Quo mit den heute bekannten Gremien. Pro Workshop wurde eine Untervariante erarbeitet. Die besprochenen Anpassungen (allfällige Aufgabenverschiebung an den Gemeinderat, Einsitz der bzw. des VBiSK in der Schulkommission, Grösse der Schulkommission sowie Abschaffung des Koordinationsbüros) können bei allen Varianten (vgl. [Kapitel V, 4](#)) angepasst werden.



3.1 Variante 2A: Vorschlag OSLK

Einsitz VBiSK in der Schulkommission und Auflösung des Koordinationsbüros; Reduktion der SK auf vier bis fünf Mitglieder

In Abweichung zum Status Quo soll gemäss Variante 2A der OSLK die bzw. der VBiSK näher zu den Schulen. Sie / Er muss Einsitz in der Schulkommission nehmen. Somit wäre die Verbindung zwischen Verwaltung, Politik und Schulen sichergestellt. Das Koordinationsbüro könnte abgeschafft werden – unter Vorbehalt, dass relevante Akteure (Präsidium SLK, Vertretung ABS, Schulinspektorat) bei Bedarf an den Schulkommissionssitzungen teilnehmen.

Die Schulkommission würde auf vier bis fünf Mitglieder reduziert (Verantwortlichkeiten nach Ober- oder Primarstufen oder nach Zyklen). Die Schulkommission kann allenfalls gewisse Aufgaben an den Gemeinderat zurückgeben. Das Präsidium der Schulkommission wird politisch gewählt.

3.2 Variante 2B: Vorschlag PSLK

Einsitz VBiSK in der Schulkommission und Auflösung des Koordinationsbüros; Reduktion der SK auf fünf oder sieben Mitglieder

Die Variante 2B der PSLK lehnt sich stark an die Variante 2A an, mit einigen Präzisierungen bzw. Anpassungen: Die Schulkommission würde auf fünf oder sieben Mitglieder reduziert (Verantwortlichkeiten nach Ober- oder Primarstufen oder nach Zyklen, keine «garantierten» Sitze). Die Schulkommission kann allenfalls gewisse Aufgaben an den Gemeinderat zurückgeben.

3.3 Variante 2C: Vorschlag SK

Einsatz VBiSK in der Schulkommission, aber ohne Stimmrecht; Rolle Koordinationsbüro noch offen.

Die Variante 2C der Schulkommission baut auf den beiden Varianten 2A und 2B auf, passt jedoch folgendermassen an: Die bzw. der VBiSK soll zwar an den Sitzungen der Schulkommission dabei sein, jedoch ohne Stimmrecht. Die Vor- und Nachteile des Koordinationsbüros müssen abgewogen werden – sowohl das Beibehalten wie auch das Abschaffen sind denkbar.

Allenfalls könnten Tagungen bzw. Retraiten gemeinsam mit den Schulleitungen stattfinden, um die Strategie mit der operativen Leitung der Schulen zu spiegeln – statt fixe starre Strukturen zu schaffen, würden Gefässe (Tagungen, Workshops) genutzt.

4 Optionen der Varianten 1 und 2

Für die Ausgestaltung möglicher Varianten braucht es – zusätzlich zu der Wahl zwischen Variante 1 und Variante 2 – noch weitere Präzisierungen bzw. Optionen. Für verschiedene Gremien gibt es, basierend auf den Erkenntnissen aus der Analysephase und den Workshops, mögliche Anpassungen:

Gremium	Optionen (sowohl für Varianten 1 wie auch 2)		
1. Gemeinderat	a. Keine Veränderung	b. Kann von der SK Aufgaben zurück-erhalten	c. Übernimmt definit-iv gewisse Aufga-ben der SK (z.B. Aufsicht)
2. Vorsteherin Bildung Sport Kultur (VBiSK)	a. Einsitz Schulkom-mission (ohne Stimmrecht)	b. Einsitz Schulkom-mission (mit Stimmrecht)	c. Präsidium der Schulkommission
3. Schulkommission (SK)	a. Keine Verände-rung (9 Mitglieder)	b. Reduktion auf 7 Mitglieder	c. Reduktion auf 5 Mitglieder
4. Koordinationsbüro	a. Bleibt bestehen; Informationsfluss wird verbessert	b. Wird abgeschafft; die Aufgaben werden durch die SK übernommen	

- Der Gemeinderat (GR) beschliesst Ausführungserlasse zum Bildungsreglement, soweit nicht ausdrücklich der Stadtrat oder die Schulkommission zuständig sind. Gemäss Art. 19 BiR regelt er auch die Aufgaben der Schulkommission. Je nach Option kann er allenfalls weitere Aufgaben übernehmen, die sich heute im Zu-ständigkeitsbereich der Schulkommission befinden. Dies kann die Schulkommis-sion entlasten.
- Die bzw. der VBiSK soll zukünftig an den Sitzungen der Schulkommission teil-nehmen. Somit ist die Verbindung zwischen Verwaltung, Politik und Schulen si-chergestellt und die bzw. der VBiSK ist nicht mehr «ausser vor». Der Informati-onsfluss zum Gemeinderat und der Sachkommission BiSK bezüglich bildungspo-litisch relevanten Themen wird vereinfacht.

Die Rolle der bzw. des VBiSK in der Schulkommission ist zu bestimmen. Möglich ist eine Einsitznahme mit oder ohne Stimmrecht sowie das Präsidium. Durch diesen Link zwischen Verwaltung, Politik und Schulen kann allenfalls auf das Koordinationsbüro verzichtet, und so die Komplexität reduziert werden.

- Die Schulkommission (SK) ist unmittelbares Aufsichts- und Verwaltungsorgan der Kindergärten und Volksschulen. Aktuell besteht die Schulkommission aus neun Mitgliedern. Möglich wäre eine Reduktion auf sieben oder fünf Mitglieder. Dabei gilt es zu beachten, dass bei einer Reduktion der Mitglieder gleichzeitig eine Erhöhung der Entschädigung je Mitglied nötig bzw. möglich wäre. Die tatsächliche Entschädigung ist abhängig von der Anzahl Mitglieder sowie von den zu erfüllenden Aufgaben.
- Das Koordinationsbüro koordiniert die Aufgaben von Schulkommission, Schulleitungskonferenz sowie Amt für Bildung und Sport.

Wie oben beschrieben, könnte auf das Gremium verzichtet und die Komplexität reduziert werden, wenn die oder der VBiSK in der Schulkommission mitstimmt, insbesondere wenn sie oder er diese präsidiert. Die Aufgaben des Koordinationsbüros würden neu von der Schulkommission übernommen. Das ist jedoch nur sinnvoll, wenn neben den Mitgliedern der Schulkommission auch eine Vertretung des ABS, der OSLK und der PSLK (oder gemäss Variante 1B die Gesamtschulleitung) sowie bei Bedarf das Schulinspektorat an den Sitzungen der Schulkommission teilnehmen.

Sollte das Koordinationsbüro beibehalten werden, braucht es hier eine Klärung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie einen optimierten Informationsfluss.

VI VERNEHMLASSUNG

1 Übersicht Vernehmlassung

Anfangs Juni 2022 wurden folgende Personengruppen eingeladen, mittels einer Umfrage bis am 21. Juni die Modellvarianten zur Optimierung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule zu bewerten:

- Schulkommission (9 Adressaten)
- Schulleitungen (9 Adressaten bzw. 19 Personen)
- Schulaufsicht (1 Adressat)
- Amt für Bildung und Sport Thun (1 Adressat)
- Politische Parteien im Stadtrat (10 Adressaten)

Von den insgesamt angefragten 40 Personen(-gruppen), haben 26 den Fragebogen vollständig beantwortet, was einer Rücklaufquote von 65 % entspricht – davon 20 Schulleitungen und Schulkommissionsmitglieder, vier Parteileitungen, eine Schulin-spektorin sowie eine Vertretung des ABS. Die Aussagen wurden nicht gewichtet.

Die Rückmeldungen ermöglichen ein umfassendes Bild für die Beurteilung der Varianten zur Optimierung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule.

2 Allgemeine Hinweise zur Umfrage

Die Erhebung erfolgte nach einheitlichem Raster mithilfe eines Online-Befragungstools. Abgefragt wurden die Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Varianten und Optionen.

In nachfolgend dargestellter Auswertung der Umfrage sind sämtliche Angaben in anonymisierter und aggregierter Form abgebildet. Es zeigt die Wahrnehmung und Beurteilung der Varianten zur Optimierung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule durch die Befragten. Es wird darauf hingewiesen, dass nicht sämtliche dargestellten Ansichten von allen Interviewpartnerinnen und -partnern gleich geteilt werden, sondern dass es sich um ein Abbild sämtlicher – auch unterschiedlicher – Meinungen handelt. Aussagen können sich somit widersprechen.

3 Bewertung der Modellvarianten

3.1 Modellvariante 1A: Personalführung der Schulleitungen durch das ABS

3.1.1 Stärken der Modellvariante 1A

Es wurden folgende Stärken der Modellvariante 1A zum Ausdruck gebracht:

- Die Schulleitungen sind extrem wichtig für das Funktionieren der Thuner Volksschule. Damit das Gelingen kann, sollten sie professionell geführt werden. Dafür würde die personelle und administrative Führung der Schulleitungen von einer

eigens dafür angestellten Person im ABS übernommen. Die Verschiebung der Personalführung von einem Laiengremium zu einem «Profi» (Führungskompetenz und pädagogisches Know-how nötig) führt zu mehr Professionalität, erhöhter Kontinuität und mehr Einheitlichkeit.

- Die Einbindung der Schulleitungen in die Gemeindeorganisation (=Empfehlung ERZ/BKD mit REVOS 08) führt zu einer engeren Zusammenarbeit zwischen der Volksschule und der Stadt. Dies wird noch dadurch vereinfacht, dass bereits heute Finanzen, Informatik, Schulbauten, Tagesschulen, juristische Beratung und personelle Fragen von der Stadt zur Verfügung gestellt werden.
- Die Schulkommission wird entlastet – sowohl zeitlich wie auch verantwortungsmässig – und kann sich auf strategisch-politische Themen konzentrieren.

3.1.2 Schwächen der Modellvariante 1A

Als Schwächen der Modellvariante 1B wurden folgende Punkte aufgezählt:

- Die Führung der Schulleitungen ist eine wichtige Aufgabe der SK, um nahe am Tagesgeschäft zu bleiben. Ohne den regelmässigen Austausch mit den Schulleitungen verliert die SK den Bezug zur Schule. Strategische Entscheide können nur gefällt werden, wenn die operative Ebene verstanden wird.
- Es entsteht ein grosses Ausfallrisiko: Die Führung steht und fällt mit einer einzigen Person. Gerade im angespannten pädagogischem Arbeitsmarkt sollte nicht eine so hohe Abhängigkeit von einer Amtsstelle sein. Die hierarchischen Strukturen werden verhärtet und der Einfluss der Verwaltung verstärkt sich massgeblich. So erhält die Verwaltungsoptik mehr Gewicht im Schulumfeld.
- Diese Variante wird als eine Entmachtung der Schulkommission wahrgenommen. Es handle sich um eine Schwächung des Milizsystems – nicht wie gewünscht um eine Stärkung.
- Die Strukturen werden im Unterschied zum Status Quo nicht vereinfacht. Stattdessen findet mit einer zusätzlichen Hierarchiestufe eine Erhöhung der Komplexität statt.
- Es besteht die Befürchtung, dass die Schulleitungen «verwaltet» und nicht «geführt» werden und so Handlungsspielraum und Autonomie verlieren.

3.2 Variante 1B: Personalführung der Schulleitungen durch eine Gesamtschulleitung

3.2.1 Stärken der Modellvariante 1B

Sämtliche Argumente der Modellvariante 1A treffen auch hier zu. Zusätzlich wurden folgende Stärken der Modellvariante 1B geäussert:

- Diese Variante ermöglicht die grösstmögliche Wirkung zur Umsetzung der durch den Gemeinderat angestrebten Ziele, so insbesondere zur weiteren Professionalisierung und Unterstützung der Schulleitungen durch Sicherung eines Austausches auf Augenhöhe, zur Entlastung der Schulkommission sowie zur Einbindung der bzw. des VBiSK in die Schulkommission.

- Die Übernahme des Präsidiums bzw. der Führung von SLK, PSLK und OSLK durch die Gesamtschulleitung sichert die direktere Vernetzung sowie den Gesamtüberblick der Thuner Volksschulen. Ausserdem können die Interessen der Schule und der Verwaltung durch die Leitung der PSLK und OSLK über längere Zeit vermittelt werden, als dies durch das wechselnde Präsidium der SLK momentan möglich ist. Zusätzlich kann die Gesamtschulleitung den Schulleitungen bei Bedarf Aufgaben abnehmen und diese zusätzlich entlasten.
- Auch hätte das politische Seilziehen der Thuner Parteien weniger Einfluss auf die Schule, was noch zusätzlich zu mehr Ruhe und Kontinuität führen könnte.

3.2.2 Schwächen der Modellvariante 1B

Sämtliche Argumente der Modellvariante 1A treffen auch hier zu. Zusätzlich wurde folgende Schwäche der Modellvariante 1B zum Ausdruck gebracht:

- Die Möglichkeit, gewisse Probleme oder Herausforderungen an eine Gesamtschulleitung weiter zu reichen, könnte dazu führen, dass Probleme weitergereicht und nicht bearbeitet werden.

3.2.3 Neuer Vorschlag zur Modellvariante 1B

Es ist unabdingbar, dass die Gesamtschulleitung pädagogisch ausgebildet sein muss und zudem betriebswirtschaftliche Managementfähigkeiten mitbringt. In der Vernehmlassung kam der Vorschlag, dass die Führung der Gesamtschulleitung auch bei der Schulkommission und nicht beim ABS liegen könnte.

Somit hätte die Schulkommission über die personelle Führung der Gesamtschulleitung immer noch den regelmässigen Zugang zu den Schulleitungen. Die Machtverhältnisse zwischen dem ABS und der Schulkommission würden sich dadurch im Vergleich zum Status Quo kaum verändern.

3.3 Variante 2A: Vorschlag OSLK

Einsitz VBiSK in der Schulkommission und Auflösung des Koordinationsbüros; Reduktion der SK auf vier bis fünf Mitglieder

3.3.1 Stärken der Modellvariante 2A

Es wurden folgende Stärken der Modellvariante 2A aufgezählt:

- Eine Verkleinerung der SK reduziert die Anzahl Schnittstellen und ermöglicht flexibleres Handeln und einfachere Terminfindung. Zusätzlich könnten Verantwortlichkeiten nach Primar- und Oberstufe oder nach Zyklen die Komplexität für die SK-Mitglieder reduzieren und eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Bereich und dadurch effektivere Führung ermöglichen. Bei einer Reduktion der Mitglieder müsste auf einen festen Sitz für Goldiwil verzichtet werden.
- Die bzw. der VBiSK gehört in die SK, um den Informationsfluss zwischen Verwaltung, Politik und Schulen sicherzustellen und zeitnah auf Herausforderungen zu reagieren. Somit ist eine Steuerung auf Ebene Gemeinde möglich.

- Das Koordinationsbüro führte dazu, dass die Mitglieder der SK einen wichtigen Teil der Meinungsbildung nicht mitbekommen haben. Eine Auflösung dieses Gremiums führt zu gleichwertiger Information aller SK-Mitglieder und einer Reduktion von Doppelspurigkeiten und Komplexität. Das Schulinspektorat wäre neu zu den nötigen Geschäften einzuladen.
- Das ABS kann sich auf seine Kernkompetenz als Dienstleistungszentrum konzentrieren. Die Verwaltung und die Schule haben eine klare Rollenteilung.

3.3.2 Schwächen der Modellvariante 2A

Als Schwächen der Modellvariante 2A wurden die folgenden Aspekte genannt:

- Die Variante ist nahe am Status Quo. Sämtliche vorgeschlagenen Änderungen können auch bei den Varianten 1A und 1B als Optionen implementiert werden.
- Die Personalführung der Schulleitungen kann durch die Mitglieder der SK zu wenig professionell wahrgenommen werden, da diese aus den Parteien delegiert werden und meist nicht über die nötige Führungserfahrung verfügen. Häufige Wechsel in der SK führen zu wenig Führungskonstanz bei den Schulleitungen.
- Die Reduktion der SK-Mitglieder erhöht den Aufwand – vor allem in Bezug auf die Personalführung der Schulleitungen – je Mitglied gegenüber dem Status Quo.
- Die bzw. der VBiSK gehört nicht in die Schulkommission, da es für diese bzw. diesen kaum möglich sein wird, sich in der nötigen Tiefe mit den strategischen Aufgaben der Schulkommission auseinanderzusetzen.

3.4 Variante 2B: Vorschlag PSLK

Einsitz VBiSK in der Schulkommission und Auflösung des Koordinationsbüros; Reduktion der SK auf fünf oder sieben Mitglieder

3.4.1 Stärken der Modellvariante 2B

Sämtliche Argumente der Modellvariante 2A treffen auch hier zu. Zusätzlich wurden folgende Stärken der Modellvariante 2B zum Ausdruck gebracht:

- Eine Reduktion der SK-Mitglieder auf sieben wird als praktikabler bewertet als eine Reduktion auf vier bis fünf (gemäss Variante 2A). Eine Möglichkeit, um die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Schulkommmissionsmitglieder besser aufzuteilen wäre die folgende: Bei sieben Mitgliedern bleiben nach Abzug von Präsidium und VBiSK fünf Personen übrig, zwei für die Oberstufe und drei für die Primarstufe.

3.4.2 Schwächen der Modellvariante 2B

Sämtliche Argumente der Modellvariante 2A treffen auch hier zu. Zusätzliche Argumente wurden keine aufgeführt.

3.5 Variante 2C: Vorschlag SK

Einsatz VBiSK in der Schulkommission, aber ohne Stimmrecht; Rolle Koordinationsbüro noch offen.

3.5.1 Stärken der Modellvariante 2C

Sämtliche Argumente der Modellvariante 2A und 2B treffen auch hier zu. Zusätzlich wurden folgende Punkte als Stärken der Modellvariante 2C geäußert:

- Gemeinsame Workshops oder Tagungen der Schulkommission und den Schulleitungen könnten viel zum gegenseitigen Verständnis für die jeweiligen Standpunkte und Anliegen beitragen.
- Die Teilnahme der bzw. des VBiSK ohne Stimmrecht ermöglicht einen guten Informationsfluss, ohne zu grosse Machtverschiebungen und Vermischung von Zuständigkeiten.

3.5.2 Schwächen der Modellvariante 2C

Sämtliche Argumente der Modellvariante 2A und 2B treffen auch hier zu. Zusätzlich wurden folgende Schwächen der Modellvariante 2C zum Ausdruck gebracht:

- Diese Variante ist ohne Verkleinerung der SK und ohne Stimmrecht der VBiSK besonders nahe am Status Quo, insbesondere wenn das Koordinationsbüro nicht wegfällt. Sämtliche vorgeschlagenen Änderungen können auch bei den Varianten 1A und 1B als Optionen implementiert werden.
- Ohne Stimmrecht bleibt die bzw. der VBiSK weiterhin «ausser vor». Sie bzw. er muss die Bildung gegen aussen vertreten und soll daher auch mit Stimmrecht an den Sitzungen teilnehmen. In der Vergangenheit hat man gute Erfahrungen damit gemacht.
- Das Modell bietet der Politik weiterhin eine Plattform, politische Machtspiele auszuüben. Die Machtverhältnisse müssen geklärt sein. Das ist in diesem Modell nicht der Fall.

4 Bewertung der Optionen

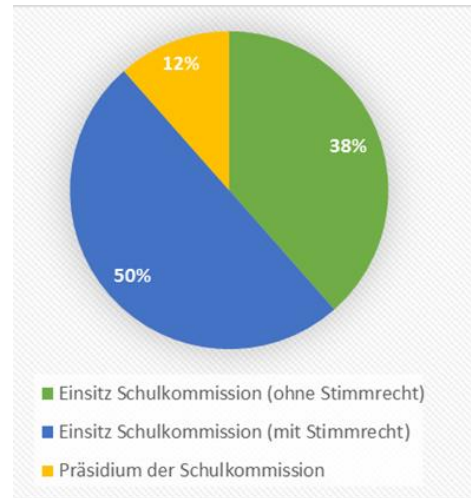
4.1.1 Aufgaben Gemeinderat

Diese Fragestellung war für verschiedene Beteiligte schwierig zu beurteilen. Es gab verschiedenste Meinungenenthalten. Die anderen haben sich für den Status Quo oder eine Zuweisung gewisser Aufgaben (wie z.B. Aufsicht oder Schulklassenorganisation) durch die Schulkommission an den Gemeinderat entschieden.

4.1.2 Rolle der bzw. des VBiSK in der Schulkommission

Folgende Bemerkungen wurden bezüglich der Rolle der bzw. des VBiSK in der Schulkommission geäußert:

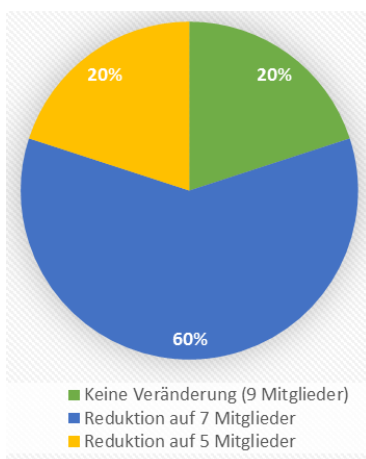
- Die bzw. der VBiSK soll die Schulkommission präsidieren. Das schafft klare Machtverhältnisse und verunmöglicht die politischen Machtspielchen zwischen Stadt- und Gemeinderat.
- Die bzw. der VBiSK soll Einsitz in der Schulkommission mit Stimmrecht erhalten, da sie bzw. er sonst kein echter Partner sein kann. Eine Stimme verändert die Verhältnisse nicht erheblich. Wichtig ist es, dass die Sitze entsprechend der Parteizugehörigkeit der bzw. des VBiSK angepasst werden.
- Die bzw. der VBiSK soll Einsitz in der Schulkommission ohne Stimmrecht erhalten, da alles andere eine Vermischung von Zuständigkeiten und eine zu starke Politisierung der Schulkommission wäre.
- Als weitere Option wurde die Möglichkeit genannt, der bzw. dem VBiSK ein Veto-Recht einzuräumen – unabhängig davon, ob sie bzw. er die Schulkommission präsidiert, mit oder ohne Stimmrecht Einsitz nimmt.



Bei dieser Übersicht handelt es sich um eine ungewichtete Prozentangabe der 26 Rückmeldungen.

4.1.3 Grösse der Schulkommission

Folgende Bemerkungen wurden bezüglich Grösse der Schulkommission geäussert:



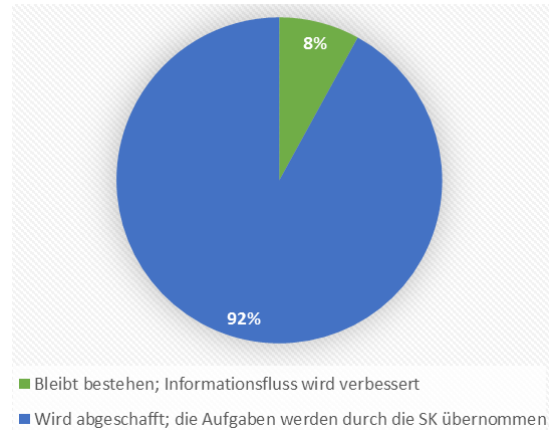
Bei dieser Übersicht handelt es sich um eine ungewichtete Prozentangabe der 26 Rückmeldungen.

- Ein politisches Ungleichgewicht soll, was die Sitze anbelangt, vermieden werden. Mit neun Mitgliedern ist die Schulkommission besser abgestützt, hat einen geringeren Wissensverlust bei Abgängen und es gibt mehr Optionen zur Verteilung von Zusatzaufgaben.
- Die Zusammensetzung der Schulkommission mit sieben Mitgliedern bietet genügend Gegengewicht. Das ABS, der Gemeinderat und die Schulleitungen müssen die Schulkommission überzeugen und umgekehrt. Bei einer Reduktion müsste auf einen fixen Sitz Goldiwil verzichtet werden.
- Eine substantielle Reduktion auf fünf Mitglieder verringert die Schnittstellen und ermöglicht eine einfachere Terminfindung für Sitzungen. Diese Variante ist aber nur bei den Varianten 1A, 1B und der angepassten Variante 1B (Anstellung der Gesamtschulleitung durch die Schulkommission) möglich.

4.1.4 Rolle Koordinationsbüro

Folgende Bemerkungen wurden bezüglich der Rolle des Koordinationsbüros geäußert:

- Das Koordinationsbüro sollte beibehalten werden, da es Themen gibt, die mit dem Kanton vorbesprochen werden müssen. Es ist jedoch eine konkrete Definition der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie ein verbesserter Informationsfluss nötig.
- Das Koordinationsbüro sollte abgeschafft werden, um die Komplexität zu reduzieren. Zwar führt dies zu mehr Zeitaufwand für die einzelnen Schulkommissionsmitglieder, dafür haben dann alle denselben Wissensstand. Aktuell herrscht diesbezüglich ein Ungleichgewicht.
- Die Abschaffung bedingt die Teilnahme der bzw. des VBiSK an den Schulkommissionsitzungen einerseits sowie die ständige Teilnahme von einer SLK-Vertretung, einer ABS-Vertretung und der Schulinspektorin bzw. des Schulinspektors nach Bedarf.



Bei dieser Übersicht handelt es sich um eine ungewichtete Prozentangabe der 26 Rückmeldungen.

5 Bemerkungen zum Prozess

Neben den Rückmeldungen zu den Modellvarianten gingen auch verschiedenste Bemerkungen zum Prozess ein, die zugunsten der Transparenz und der Vollständigkeit hier ebenfalls aufgeführt werden:

- Das gewählte Vorgehen erscheint angesichts des laufenden politischen Diskurses (vgl. Motion M2/2022) nicht sinnvoll. Das weitere Vorgehen kann erst nach dem Beschluss durch den Stadtrat vom 7. Juli 2022 festgelegt werden: Die Varianten können analysiert und nötigenfalls angepasst werden und die Akteure entsprechend Stellung nehmen.
- Bei der Bildung handelt es sich um ein komplexes Thema. Es ist nicht förderlich, das Zeitbudget so einzuschränken. Es wäre sinnvoll, sich für den Prozess etwas mehr Zeit zu lassen und die unterschiedlichen Stakeholder noch einmal abzuholen. Es braucht eine Lösung, die mehrheitsfähig und längerfristig tragbar ist.
- Die Vernehmlassungsdauer wurde als zu kurz wahrgenommen. Absprachen zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen konnten nicht stattfinden.
- Dieser Prozess hätte sich gut geeignet, um neben der Schulorganisation auch die Verwaltung zu analysieren und wo nötig Anpassungsbedarf aufzuzeigen. Es wird als nicht gesamtheitlich wahrgenommen, dass die Analyse sich nur auf das Schulumfeld bezogen hat.

6 Weitere Bemerkungen

- Der Controllingprozess 2019- 2022 zeigt anhand verschiedenster Beispiele (keine MAGs, mangelnde Einführungen, fehlende Unterstützung etc.) klar auf, dass die Führung der Schulleitungen professionalisiert werden muss.
- Die Zusammenarbeit und der Informationsfluss zwischen der Schulkommission, den Schulleitungen und dem ABS könnten noch verbessert werden.
- Zukünftig wäre es wünschenswert, dass – neben der bzw. des VBiSK – nur noch eine Person aus dem ABS an den Sitzungen teilnimmt.
- Es wäre wünschenswert, dass die Amtsdauer von Präsidium und Vizepräsidium der SLK – aktuell alle zwei Jahre – verlängert würde. Gegebenenfalls müsste auch geprüft werden, ob die Entschädigung der aktuellen Belastung noch gerecht wird.
- Vertretungen der SLK – vorzugsweise die beiden Präsidentinnen bzw. Präsidenten der OSLK und PSLK – müssen weiterhin zwingend an den Schulkommissionssitzungen vertreten sein.
- Die Sitzungskadenz der Schulkommission sollte erhöht werden, damit ein verstärkter und regelmässiger Austausch stattfinden kann.
- Statt die Stellenprocente für die neu zu schaffende Stelle zu finanzieren, sollte die Entlohnung der Schulkommissionsmitglieder höher ausfallen, um diese zu stärken.
- Es wäre sinnvoll, ein eigenständiges Kommissionssekretariat in personeller (Qualifikation) und quantitativer (Pensum) Hinsicht aufzubauen, um so die Schulkommission administrativ noch stärker zu unterstützen und zu entlasten.

VII FAZIT UND EMPFEHLUNG

1 Fazit

Die Gemeinden im Kanton Bern haben seit 2008 bezüglich der Führung der Volksschulen eine Organisationsautonomie. Dabei empfiehlt die kantonale Bildungs- und Kulturdirektion (BKD) eine konsequente Einbindung der Schulleitungen in die Gemeindeorganisation. Die Autonomie der Organisation der Führung der Volksschule liegt bei den Gemeinden, der Kanton gibt gewisse Rahmenbedingungen vor.

Aufgrund der durchgeführten Soundings sowie der Umfrage können folgende wesentlichen allgemeinen Erkenntnisse abgeleitet werden:

- Die Bereitschaft, innerhalb der vom Gemeinderat vorgegebenen Rahmenbedingungen die Organisation der Führung der Thuner Volksschule zu optimieren, ist grundsätzlich vorhanden, wobei das nötige Ausmass der Veränderung nicht von allen Stakeholdern als gleich hoch eingeschätzt wird.
- Die Schulleitungen bilden das organisatorische Fundament für eine gut funktionierende Volksschule. Damit sie ihre Arbeit bestmöglich ausführen können, braucht es neben einem Mindestmass an Autonomie (vgl. *economiesuisse, dossierpolitik (2020)*) eine professionelle Führung, die neben pädagogischem Know-how auch betriebswirtschaftliche Managementfähigkeiten mitbringen soll.
- Eine Verschiebung der personellen Führung der Schulleitungen von der Schulkommission in die Verwaltung findet bei den Schulkommissionsmitgliedern sowie den Schulleitungen gegenwärtig wenig Akzeptanz. Dementsprechend sind die Varianten 1A und 1B politisch schwierig umsetzbar.
- Andererseits bieten die Varianten 2A, 2B und 2C kaum genügend Professionalisierung der Führung der Thuner Volksschule, um den Anforderungen langfristig gerecht zu werden.
- Im Rahmen der Vernehmlassung wurde jedoch eine neue Variante – basierend auf der Variante 1B – vorgestellt, die ein Kompromiss darstellt: Führung durch eine Gesamtschulleitung, die jedoch durch die Schulkommission (und in Abstimmung mit dem ABS) angestellt und geführt wird. Diese Variante bietet ein mögliches Element der Optimierung.

2 Elemente der Optimierung

2.1 Führung der Schulleitungen

Wie im Bericht aufgezeigt, ist eine weitere Professionalisierung in der Führung der Schulleitungen nötig – auch gemäss Controllingprozess 2019 - 2022.

Eine grosse Chance bietet die im Rahmen der Vernehmlassung vorgestellte Variante einer Gesamtschulleitung, die durch die Schulkommission unter Einbezug des ABS angestellt und geführt wird. Einerseits könnte die Schulkommission so entlastet werden, ohne dass sie den Zugang zu den Schulen verliert und ohne eine Verschiebung

der Führung in die Verwaltung. Andererseits könnte bei der Anstellung darauf geachtet werden, dass diese Gesamtschulleitung über die für die Personalführung der Schulleitung notwendigen Kompetenzen verfügt.

Sollte diese Variante keine politisch gangbare Lösung darstellen, bräuchte es bei der Personalführung der Schulleitungen durch die Schulkommission mindestens eine Aufteilung nach Zyklen oder Primar- bzw. Oberstufe, um die Komplexität zu reduzieren und eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Bereich und dadurch effektivere Führung zu ermöglichen.

2.2 Schulkommission

Eine kleinere Schulkommission wird gemäss Umfrage von 80% der Anspruchsgruppe befürwortet, wobei eine Schulkommission mit sieben Mitgliedern bevorzugt wird. Eine Reduktion der Mitglieder verringert die Schnittstellen und ermöglicht eine einfachere Terminfindung. Es müsste allerdings auf einen fixen Sitz Goldiwil verzichtet werden.

Wichtig ist, dass an den Schulkommissionssitzungen auch weiterhin Vertretungen der SLK (vorzugsweise Präsidium und Vizepräsidium bzw. allenfalls eine Gesamtschulleitung) dabei sind. Neu soll die bzw. der VBiSK Einsitz in der Schulkommission haben. Seitens ABS nimmt ebenfalls eine Vertretung an den Sitzungen teil. Je nachdem ob das Koordinationsbüro beibehalten wird oder nicht, müsste zusätzlich und abhängig vom Thema auch die Schulinspektorin bzw. der Schulinspektor an den Sitzungen teilnehmen können.

Die Entlohnung der Schulkommissionsmitglieder, die Sitzungskadenz sowie das Aufsetzen eines allfälligen Schulkommissionssekretariats müssten nach der Variantenwahl und den vertieften Abklärungen bezüglich Aufgaben und Verantwortlichkeiten geprüft werden.

2.3 Rolle der bzw. des VBiSK in der Schulkommission

Der Wunsch nach einer Teilnahme durch die bzw. den VBiSK an den Sitzungen ist unbestritten. Auch das Stimmrecht wird mehrheitlich (62%) befürwortet. In diesem Fall sind die Sitze entsprechend der Parteizugehörigkeit der bzw. des VBiSK anzupassen. 12% der Befragten sind für ein Präsidium durch die bzw. den VBiSK, um klare Verhältnisse zu schaffen und politische Machtspielchen zu verhindern.

Als weitere Option wurde die Möglichkeit genannt, der bzw. dem VBiSK ein Veto-Recht einzuräumen.

2.4 Rolle Koordinationsbüro

Eine klare Mehrheit (92%) ist für die Abschaffung des Koordinationsbüros, um die Komplexität zu reduzieren und allen Schulkommissionsmitgliedern denselben Wissensstand zu ermöglichen. Ein solches Szenario bedingt den Einsitz – und vorzugsweise das Stimmrecht oder sogar das Präsidium – der bzw. des VBiSK in der Schulkommission einerseits sowie die ständige Teilnahme der Gesamtschulleitung bzw. einer SLK-Vertretung und einer ABS-Vertretung sowie der Schulinspektorin bzw. dem Schulinspektor nach Bedarf.

3 Empfehlungen

Aus externer Sicht empfehlen wir dem Gemeinderat der Stadt Thun für das weitere Vorgehen, dass er:

1. anlässlich der Sitzung vom 6. Juli 2022 den vorliegenden Bericht zur Kenntnis nimmt;
2. die Debatte des Stadtrats bezüglich der Motion zur Führung der Volksschule vom 7. Juli 2022 abwartet;
3. basierend darauf im August 2022 über das weitere Vorgehen in Bezug auf die Optimierung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule entscheidet.

Für den Fall, dass die Motion am 7. Juli abgelehnt oder in ein Postulat umgewandelt wird, wird aus externer Sicht die Ausarbeitung und Vernehmlassung folgender Variante empfohlen⁴:

- Die 19 Schulleitungen der Stadt Thun werden durch eine Gesamtschulleitung geführt, die wiederum von der Schulkommission und in Abstimmung mit dem ABS angestellt wird. Die Gesamtschulleitung führt die SLK, die OSLK und die PSLK. Das ermöglicht eine direktere Vernetzung und einen Gesamtüberblick der Thuner Volksschulen. Nebenbei werden die Mitglieder der Schulkommission entlastet, bleiben aber nahe bei den Schulen.
- Die Schulkommission wird auf sieben Mitglieder reduziert, um Schnittstellen abzubauen und flexibleres Handeln zu ermöglichen. Diese fokussieren sich auf je einen Zyklus oder alternativ auf entweder die Primar- oder die Oberstufe. So kann ein besseres Verständnis für eine spezifische Stufe aufgebaut werden.
- Das Koordinationsbüro wird abgeschafft, die Aufgaben werden durch die Schulkommission bzw. die Gesamtschulleitung übernommen. Dies bedingt die ständige Teilnahme einer Vertretung des ABS sowie der Gesamtschulleitung und allenfalls weiteren Vertreterinnen und Vertretern der SLK an den Sitzungen der Schulkommission. Die Schulinspektorin bzw. der Schulinspektor nimmt ebenfalls nach Bedarf teil. Um klare Verhältnisse zu schaffen und den bestmöglichen Informationsfluss über alle Stufen hinweg sicherzustellen, wird die Schulkommission durch die bzw. den VBiSK präsiert.

⁴ Diverse Anpassungen BiR und BiV nötig; zusätzlich müssen die Pflichtenhefte der Mitglieder der Schulkommission der Stadt Thun angepasst werden.

VIII SCHLUSS

Mit der Erstellung des vorliegenden Berichts hat die beauftragte Firma Res Publica Consulting AG (RPC) den Auftrag einer Empfehlung für die zukünftige Organisation der Führung der Thuner Volksschule abgeschlossen. Wir danken an dieser Stelle den einbezogenen Stellen für die jederzeit konstruktive Zusammenarbeit sowie die offenen und vertrauenswürdigen Rückmeldungen im Rahmen der Umfrage.

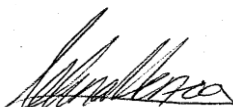
Wir weisen darauf hin, dass der Bericht ohne Beeinflussung durch die Auftraggeber-schaft verfasst wurde.

Bern, 28. Juni 2022

Res Publica Consulting AG



Peter Seiler
Partner / CEO



Selina Herzog
Consultant