

GROSSER RAT

4. März 2026

TRAKTANDENLISTE

An die Mitglieder des Grossen Rats

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich freue mich, Sie zur 38. und 39. Ratssitzung der Legislaturperiode 2025/2028 einzuberufen auf
Dienstag, 10. März 2026, 10:00 - 12:30 Uhr und 14:00 - 17:00 Uhr,
in den Grossratssaal, Grossratsgebäude, in Aarau.

1 Mitteilungen

I Inpflichtnahmen

2 (26.30) Michael Mäder, SVP, Döttingen; Inpflichtnahme als Mitglied des Grossen Rats

3 (26.32) Inpflichtnahme als Abteilungspräsidentin am Spezialverwaltungsgericht (Abteilung Steuern)
- Barbara Sramek, Ennetbaden

4 (26.31) Inpflichtnahme als Oberstaatsanwältin
- Simone Bühlmann

II Kommissionen

5 (25.310) Begnadigungsgesuch Nr. 1 LP 2025/2028 (Zuständigkeit GR)
(Referentin JUS: Julia Rahel Grieder)
- Allgemeine Aussprache (bei Bedarf)
- Beschlussfassung
(*Akteneinsicht für Ratsmitglieder im Parlamentsdienst*)

6 (25.373) Einbürgerung EEPO-9960-6264; Bericht und Antrag der Einbürgerungskommission vom 13. Januar 2026
(Referent EBK: Patrick Gosteli, Kleindöttingen)
- Allgemeine Aussprache (bei Bedarf)
- Beschlussfassung
(*Akteneinsicht für Ratsmitglieder im Parlamentsdienst*)

7 (26.12) Einbürgerungen 2026, 1. Serie
Einbürgerungen der Einbürgerungskommission vom 16. Februar 2026
- Kenntnisnahme
(*Akteneinsicht für Ratsmitglieder im Parlamentsdienst*)

III Departement Volkswirtschaft und Inneres

- 8 (25.288) Justizvollzugsanstalt Lenzburg (JVA); Weiterentwicklung und Optimierung der Gewerbebetriebe; Zwischennutzung Suterhaus; Verpflichtungskredit
(Referent AVW: Dr. Hanspeter Hilfiker, Aarau)
a) Eintreten
b) Detailberatung und Beschlussfassung
- 9 (25.309) Neue Organbezeichnungen "Regierungspräsidium" und "Gemeindepräsidium"; Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV); Änderung; Bericht und Entwurf zur 1. Beratung
(Referent AVW: Dr. Hanspeter Hilfiker, Aarau)
a) Eintreten
b) Detailberatung und Beschlussfassung
- 10 (25.217) Ergebnis der Prüfung des (23.201) Postulats Patrick Gosteli, SVP, Böttstein (Sprecher), Hans-Peter Budmiger, GLP, Muri, Dr. Hanspeter Hilfiker, FDP, Aarau, Daniel Mosimann, SP, Lenzburg, Arsène Perroud, SP, Wohlen, Markus Schneider, Mitte, Baden, Bruno Tüscher, FDP, Münchwilen, vom 20. Juni 2023 betreffend Strukturreformen Aargauer Gemeinden; weiteres Vorgehen; Abschreibung
(Referent AVW: Dr. Hanspeter Hilfiker, Aarau)
a) Eintreten
b) Detailberatung und Beschlussfassung
- 11 (25.259) Postulat der GLP-Fraktion (Sprecherin Béa Bieber, Rheinfelden) vom 9. September 2025 betreffend konkrete Prüfung wirkungsorientierter Verbesserungen im Kindes- und Erwachsenenschutz (KESB)
(Entgegennahme unter gleichzeitiger Abschreibung)
- 12 (25.320) Interpellation Kurt Gerhard, SVP, Brittnau (Sprecher), Alain Bütler, SVP, Kallern, vom 4. November 2025 betreffend Umgang mit herrenlosen Grundstücken, die in den Besitz von Herrn Jonas Lauwiner „König von Burgdorf“ oder dessen Nachahmer gehen (Beantwortung)
- 13 (25.332) Interpellation Dr. Adrian Schoop, FDP, Baden, vom 18. November 2025 betreffend Werbung als Feindbild (Beantwortung)

IV Departement Bildung, Kultur und Sport

- 14 (25.201) Postulat Dr. Hanspeter Hilfiker, FDP, Aarau (Sprecher), Markus Schneider, Mitte, Baden, Arsène Perroud, SP, Wohlen, Dominik Gresch, GLP, Zofingen, Patrick Gosteli, SVP, Böttstein, Reto Wettstein, FDP, Brugg, Robert Weishaupt, Mitte, Zofingen, Jürg Baur, Mitte, Brugg, Dr. Tobias Hottiger, FDP, Zofingen, vom 24. Juni 2025 betreffend Berücksichtigung der «zeitgemässen Nutzung» eines unter Schutz gestellten Objekts im Baubewilligungsverfahren (Entgegennahme mit Erklärung)
- 15 (25.243) Motion Désirée Stutz, SVP, Möhlin, vom 26. August 2025 betreffend Wappenschutzgesetz (Entgegennahme mit Erklärung)

- 16 (25.293) Berichterstattung zur Prüfung eines Fachhochschulangebots in Pflege und Physiotherapie im Kanton Aargau zur Erfüllung des (23.58) Postulats Miro Barp, SVP, Brugg (Sprecher), Clemens Hochreuter, SVP, Erlinsbach, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Markus Lang, GLP, Brugg, Jürg Baur, Mitte, Brugg, vom 14. März 2023 betreffend Schaffung von Bachelor- und Masterstudiengängen der Pflegewissenschaften an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)
(Referent Kommission BKS: Markus Lang, Brugg)
a) Eintreten
b) Detailberatung und Beschlussfassung
- 17 (25.279) Interpellation Alain Burger, SP, Wettingen (Sprecher), Jürg Baur, Mitte, Brugg, Martin Bossert, EDU, Rothrist, Annetta Schuppisser, GLP, Bremgarten, Yannick Berner, FDP, Aarau, vom 23. September 2025 betreffend Sicherung des qualifizierten Nachwuchses für die neue Hochschule für Informatik FHNW (Beantwortung)
- 18 (25.326) Entwicklungsschwerpunkt 310E021 "Sicherstellung des Personalbedarfs für die Aargauer Volksschule (Projekt 'MAGIS')"; Schlussbericht zum Projekt "MAGIS"
(Referent Kommission BKS: Markus Lang, Brugg)
a) Eintreten
b) Detailberatung und Beschlussfassung
- 19 (25.239) Postulat Uriel Seibert, EVP, Schöftland (Sprecher), Martin Bossert, EDU, Rothrist, vom 26. August 2025 betreffend Vermittlung Grundkompetenzen und verbindliche Inhalte im Schulfach Ethik, Religionen, Gemeinschaft (Ablehnung)
- 20 (25.237) Postulat Alain Burger, SP, Wettingen, vom 26. August 2025 betreffend Ausbildungspflicht bis zum 18. Altersjahr (Ablehnung)
- 21 (25.241) Interpellation Dr. Nicole Burger, SVP, Aarau (Sprecherin), Roland Haldimann, EDU, Oberentfelden, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, vom 26. August 2025 betreffend Deutschniveau im Kanton Aargau (Beantwortung)
- 22 (25.281) Interpellation Ruth Müri, Grüne, Baden, vom 23. September 2025 betreffend Mundartpflicht im Kindergarten und Erreichen der Grundkompetenzen in Deutsch (Beantwortung)
- 23 (25.278) Postulat der SP-Fraktion (Sprecher Alain Burger, Wettingen) vom 23. September 2025 betreffend Programm zur Förderung der Handlungsfelder Sprachförderung, Schulerfolg und Integration an multikulturellen Schulen (Entgegennahme unter gleichzeitiger Abschreibung)
- 24 (25.283) Motion der SVP-Fraktion (Sprecherin Stefanie Köpfl, Arni) vom 23. September 2025 betreffend korrektes Schreiben in der Volksschule (Umwandlung in ein Postulat)

- 25 (25.285) Interpellation Annetta Schuppisser, GLP, Bremgarten (Sprecherin), Alain Burger, SP, Wettingen, Ruth Muri, Grüne, Baden, vom 23. September 2025 betreffend Sensibilisierung von Lehrpersonen im Umgang mit Grenzverletzungen (Beantwortung)
- 26 (25.207) Motion Uriel Seibert, EVP, Schöftland (Sprecher), Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Jürg Baur, Mitte, Brugg, Alain Burger, SP, Wettingen, vom 24. Juni 2025 betreffend Anpassungen LDLP im Bereich des Erfahrungsanteils (Ablehnung)
- 27 (25.257) Postulat der FDP-Fraktion (Sprecherin Jeanine Glarner, Möriken-Wildegg) vom 9. September 2025 betreffend Prüfung der Kündigung der Vereinbarung über die Zusammenarbeit im Bereich überregionaler Kultureinrichtungen (Entgegennahme unter gleichzeitiger Abschreibung)
- 28 (25.240) Postulat der Fraktion Die Mitte (Sprecherin Sabine Sutter-Suter, Lenzburg) vom 26. August 2025 betreffend Kompensation der vom Bund angekündigten Kürzungen von J+S- Beiträgen an Aargauer Sportvereine, Kinder- und Jugendverbände und weitere Anbieter von J+S-Kursen und -Lagern (Ablehnung)
- 29 (25.282) Motion Mia Jenni, SP, Obersiggenthal (Sprecherin), Edith Saner, Mitte, Birmenstorf, Karin Koch Wick, Mitte, Bremgarten, Manuela Ernst, GLP, Wettingen, Ruth Muri, Grüne, Baden, Désirée Stutz, SVP, Möhlin, Therese Dietiker, EVP, Aarau, vom 23. September 2025 betreffend Departementswechsel des Frauenhaus Aargau-Solothurn vom Departement Bildung, Kultur und Sport zum Departement Gesundheit und Soziales (Umwandlung in ein Postulat)
- 30 (25.321) Interpellation Martin Brügger, SP, Brugg (Sprecher), Jürg Baur, Mitte, Brugg, Reto Wettstein, FDP, Brugg, Markus Lang, GLP, Brugg, Julia Grieder, Grüne, Brugg, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Luzia Capanni, SP, Windisch, Dr. Leandra Kern Knecht, GLP, Windisch, Edith Saner, Mitte, Birmenstorf, Andreas Fischer Bargetzi, Grüne, Möhlin, Alain Burger, SP, Wettingen, vom 4. November 2025 betreffend Entscheid «Leuchtturm» Kulturförder-Beitrag ans Odeon Brugg (Beantwortung)
- 31 (25.322) Postulat Roland Haldimann, EDU, Oberentfelden (Sprecher), Kurt Gerhard, SVP, Brittnau, Alfons Paul Kaufmann, Mitte, Wallbach, Dr. Adrian Schoop, FDP, Baden, Adrian Bircher, GLP, Aarau, Ruth Muri, Grüne, Baden, Therese Dietiker, EVP, Aarau, vom 4. November 2025 betreffend Lehrstellennachweis LENA Aufschaltung von Lehrstellen (Ablehnung)

Nächste Grossratssitzungen:

Dienstag, 24. März 2026, 10:00 - 12:30 Uhr und 14:00 - 17:00 Uhr

Freundliche Grüsse

Urs Plüss
Präsident des Grossen Rats

Erledigte Geschäfte

(25.308) Interpellation Dr. Leandra Kern Knecht, GLP, Windisch, vom 21. Oktober 2025 betreffend Zunahme und Bezeichnung Beurteilung des Gutachtens "Verkehr 2024" der ETH Zürich und dessen Auswirkungen auf den Kanton Aargau (Beantwortung)

(25.330) Interpellation Franziska Stenico-Goldschmid, Mitte, Beinwil (Freiamt), vom 18. November 2025 betreffend Auswirkungen der höheren amtlichen Einschätzung von Liegenschaften auf die Berechnung von Sozialversicherungsleistungen und Prämienverbilligungen (Beantwortung)

Liste der behandlungsreifen Geschäfte

Landammann

(25.208) Motion Désirée Stutz, SVP, Möhlin (Sprecherin), Rolf Haller, EDU, Zetzwil, Claudia Hauser, FDP, Döttingen, vom 24. Juni 2025 betreffend Wahlvorbereitungsverfahren für vom Grossen Rat zu wählende Gremien (Ablehnung)

(25.262) Interpellation der Fraktion der GLP (Sprecherin Dr. Leandra Kern Knecht, Windisch) vom 9. September 2025 betreffend Standesinitiative – Praxis, Möglichkeiten, Limitierungen und Relevanz (Beantwortung)

Departement Volkswirtschaft und Inneres

(25.273) Gesetz über das Kantons- und das Gemeindebürgerrecht (KBüG); Änderung; Bericht und Entwurf zur 1. Beratung; Ergebnis der Prüfung der als Postulat überwiesenen (23.122) Motion Lea Schmidmeister, SP, Wettingen (Sprecherin), Sander Mallien, GLP, Baden, Monika Baumgartner, Mitte, Tegerfelden, Uriel Seibert, EVP, Schöftland, Markus Dietschi, Grüne, Widen, Jonas Fricker, Grüne, Baden, vom 25. April 2023 betreffend Zuständigkeit für die Erteilung des Kantonsbürgerrechts; Abschreibung

(25.386) Ergebnis der Prüfung des (24.83) Postulats Dr. Adrian Schoop, FDP, Baden, vom 19. März 2024 betreffend Wiederherstellung der Sicherheit durch Fussfesseln und Peilsender bei straffälligen Asylsuchenden; Abschreibung

(25.294) Postulat Tim Voser, FDP, Neuenhof (Sprecher), Denise Strasser, FDP, Wohlen, vom 21. Oktober 2025 betreffend finanzielle Fesseln der Gemeinden lösen – Wachstum der gebundenen Ausgaben stoppen (Ablehnung)

(25.329) Interpellation Barbara Borer-Mathys, SVP, Holziken, vom 18. November 2025 betreffend internationales Salafistentreffen in der Schweiz unter Mithilfe der Aargauer Salafisten-Szene (Beantwortung)

Departement Bildung, Kultur und Sport

(25.304) Motion der SVP-Fraktion (Sprecherin Stefanie Köppli, Arni) vom 21. Oktober 2025 betreffend Verschiebung der zweiten Fremdsprache auf einen späteren Zeitpunkt (Umwandlung in ein Postulat)

(25.368) Berichterstattung zur Erfüllung des (22.303) Postulats Simona Brizzi, SP, Ennetbaden (Sprecherin) und Miteinreichende vom 8. November 2022 betreffend Überprüfung der Auswirkungen des Splittingmodells im Stipendienwesen und der aktuellen Ausbildungsbeiträge im Stipendiendekret

(25.343) Motion Dr. Adrian Schoop, FDP, Baden (Sprecher), Roland Haldimann, EDU, Oberentfelden, Daniele Mezzi, Mitte, Laufenburg, Dr. Nicole Burger, SVP, Aarau, vom 18. November 2025 betreffend Schutz von Mädchen vor religiösem Zwang (Umwandlung in ein Postulat)

Departement Finanzen und Ressourcen

(25.159) Motion der Fraktionen der FDP (Sprecher Dr. Adrian Schoop, Baden), SVP, Mitte und GLP vom 13. Mai 2025 betreffend Anpassung der steuerlichen Rahmenbedingungen für Unternehmensnachfolgen (Umwandlung in ein Postulat)

(25.238) Postulat Matthias Betsche, GLP, Möriken-Wildegg (Sprecher), Yannick Berner, FDP, Aarau, Flurin Burkard, SP, Waltenschwil, Andreas Fischer Bargetzi, Grüne, Möhlin, Alfons Paul Kaufmann, Mitte, Wallbach, vom 26. August 2025 betreffend steuerliche und weitere Anreize für Innovationen und Investitionen der Unternehmen für die Kreislaufwirtschaft (Entgegennahme unter gleichzeitiger Abschreibung)

(25.261) Motion Fabian Schütz, SVP, Windisch (Sprecher), Thomas Zollinger, SVP, Würenlos, Tim Voser, FDP, Neuenhof, vom 9. September 2025 betreffend Beschränkung des Personalwachstums in der kantonalen Verwaltung auf das Bevölkerungswachstum sowie Steuerung des Verhältnisses des Personalbestands der kantonalen Verwaltung zur Wohnbevölkerung des Kantons durch den Grossen Rat (Verwaltungsbremse) (Ablehnung)

(25.263) Motion der Fraktion Die Mitte (Sprecherin Monika Baumgartner, Tegerfelden) vom 9. September 2025 betreffend Schaffung einer gesetzlichen Grundlage für den steuerlichen Abzug von energetischen Massnahmen (unter dem Vorbehalt, dass der Eigenmietwert mit der Abstimmung vom 28. September 2025 abgeschafft wird) (Entgegennahme mit Erklärung)

(25.264) Motion der FDP-Fraktion (Sprecher Dr. Lukas Pfisterer, Aarau) vom 9. September 2025 betreffend Einführung einer Staatsquotenbremse (Ablehnung)

(25.268) Motion der Fraktionen SP und Grüne (Sprecher Rolf Schmid, SP, Frick) vom 9. September 2025 betreffend Deklaration von steuerfreien, staatlichen Leistungen und Information über mögliche Anspruchsberechtigung bzw. Rückzahlungsverpflichtung anhand der webbasierten Steuererklärung für natürliche Personen (Ablehnung)

(25.269) Motion Mia Jenni, SP, Obersiggenthal (Sprecherin), Rolf Schmid, SP, Frick, Dr. Lucia Engeli, SP, Unterentfelden, Andreas Fischer Bargetzi, Grüne, Möhlin, vom 9. September 2025 betreffend Ersatz der Staatsquote als Indikator für das Verhältnis von Staatsausgaben im Verhältnis zur volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung durch den Ansatz des Public Value Budgetings (Ablehnung)

(25.260) Motion der Fraktion der GLP (Sprecher Dominik Gresch, Zofingen) vom 9. September 2025 betreffend Senkung der Gewinnsteuern für juristische Personen (Umwandlung in ein Postulat)

(25.312) Interpellation der FDP-Fraktion (Sprecher Dr. Thomas Ernst, Magden) vom 4. November 2025 betreffend Zeitpunkt der Information über die Eigenmietwerterhöhung an die Immobilieneigentümer (Beantwortung)

(25.313) Interpellation Martin Bossert, EDU, Rothrist, vom 4. November 2025 betreffend Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Verwaltung (Beantwortung)

(25.318) Interpellation Adrian Meier, FDP, Menziken, vom 4. November 2025 betreffend Versand und Berechnung der Verfügungen der neuen Schätzungswerte und deren möglichen Auswirkungen auf TAXOPTIMA (Beantwortung)

(25.319) Postulat der Mitte-Fraktion (Sprecher Alfons Paul Kaufmann, Wallbach) vom 4. November 2025 betreffend Prüfung der Finanzierbarkeit einer deutlichen Senkung des Unternehmensgewinnsteuersatzes für alle Aargauer Unternehmen unter gleichzeitiger Einführung von Ergänzungsleistungen für einkommensschwache Familien (Entgegennahme mit Erklärung)

(25.357) Interpellation Lelia Hunziker, SP, Aarau (Sprecherin), Therese Dietiker, EVP, Aarau, Adrian Bircher, GLP, Aarau, Dr. Mirjam Kosch, Grüne, Aarau, Andre Rotzetter, Mitte, Buchs, vom 25. November 2025 betreffend Verkauf von kantonalen Liegenschaften und Förderung von bezahlbarem und genossenschaftlichem Wohnraum (Beantwortung)

(25.383) Interpellation Andy Steinacher, SVP, Schupfart (Sprecher), Christoph Hagenbuch, SVP, Oberlunkhofen, vom 16. Dezember 2025 betreffend Zugriff auf eTax Aargau, über das Smart Service Portal des Kantons Aargau mit der Registrierung AGOV-App (Beantwortung)

(25.333) Interpellation Rolf Schmid, SP, Frick (Sprecher), Carol Demarmels, SP, Obersiggenthal, Mia Jenni, SP, Obersiggenthal, vom 18. November 2025 betreffend aktualisierte Prognose zu den Mehreinnahmen durch die Neuschätzungen (Beantwortung)

(25.346) Postulat Lukas Huber, GLP, Berikon (Sprecher), René Bodmer, SVP, Unterlunkhofen, Martin Bossert, EDU, Rothrist, Carol Demarmels, SP, Obersiggenthal, Lutz Fischer, EVP, Wettingen, Dr. Mirjam Kosch, Grüne, Aarau, Sabine Sutter-Suter, Mitte, Lenzburg und Bruno Tüscher, FDP, Münchwilen, vom 18. November 2025 betreffend Digitale Souveränität 2030 – der Aargau braucht Kontrolle über seine Daten (Entgegennahme mit Erklärung)

(25.344) Postulat Lukas Huber, GLP, Berikon (Sprecher), René Bodmer, SVP, Unterlunkhofen, Martin Bossert, EDU, Rothrist, Carol Demarmels, SP, Obersiggenthal, Lutz Fischer, EVP, Wettingen, Dr. Mirjam Kosch, Grüne, Aarau, Sabine Sutter-Suter, Mitte, Lenzburg, Bruno Tüscher, FDP, Münchwilen, vom 18. November 2025 betreffend Open-Source- und Swiss-Cloud-Offensive des Kantons Aargau – für Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Unabhängigkeit (Ablehnung)

(25.351) Postulat Rolf Schmid, SP, Frick (Sprecher), Carol Demarmels, SP, Obersiggenthal, Mia Jenni, SP, Obersiggenthal, vom 25. November 2025 betreffend Rückgängigmachung des 1. Umsetzungspaketes der Steuerstrategie (Ablehnung)

(25.345) Motion Lukas Huber, GLP, Berikon (Sprecher), René Bodmer, SVP, Unterlunkhofen, Martin Bossert, EDU, Rothrist, Carol Demarmels, SP, Obersiggenthal, Lutz Fischer, EVP, Wettingen, Dr. Mirjam Kosch, Grüne, Aarau, Sabine Sutter-Suter, Mitte, Lenzburg und Bruno Tüscher, FDP, Münchwilen, vom 18. November 2025 betreffend Schaffung einer rechtlichen Grundlage für Datenauslagerungen, Schlüsselhoheit und Exit-Strategien (Umwandlung in ein Postulat)

(25.341) Motion Roland Haldimann, EDU, Oberentfelden (Sprecher), Dr. Nicole Burger, SVP, Aarau, Daniele Mezzi, Mitte, Laufenburg, Dr. Adrian Schoop, FDP, Baden, vom 18. November 2025 betreffend Wahrung der staatlichen Neutralität durch eine Regelung zum Tragen religiös geprägter Kleidungsstücke durch Angestellte der öffentlichen Hand (Umwandlung in ein Postulat)

Departement Gesundheit und Soziales

(25.132) Interpellation Jeanine Glarner, FDP, Möriken-Wildegg, vom 29. April 2025 betreffend Leistungsabrechnungen und -überprüfungen bei der Angehörigenpflege (Beantwortung)

(25.204) Interpellation Désirée Stutz, SVP, Möhlin, vom 24. Juni 2025 betreffend in den Regionen angebotenen Leistungen des KSA (Beantwortung)

(25.206) Interpellation Dr. Severin Lüscher, Grüne, Schöftland (Sprecher), Patrick Gosteli, SVP, Kleindöttingen, Edith Saner, Mitte, Birmenstorf, Therese Dietiker, EVP, Aarau, Dr. Lucia Engeli, SP, Unterentfelden, Dr. Tobias Hottiger, FDP, Zofingen, Hanspeter Budmiger, GLP, Muri, vom 24. Juni 2025 betreffend Unterfinanzierung und künftige Entwicklung der stationären Langzeitpflege im Kanton Aargau (Beantwortung)

(25.235) Interpellation Thomas Zollinger, SVP, Würenlos, vom 26. August 2025 betreffend Halten von Kampfhunden im Kanton Aargau (Beantwortung)

(25.242) Motion der Fraktion FDP (Sprecher Yannick Berner, Aarau) vom 26. August 2025 betreffend Fairness und richtige Anreize bei der Prämienverbilligung (Umwandlung in ein Postulat und Abschreibung)

(25.246) Interpellation Lukas Huber, GLP, Berikon, vom 26. August 2025 betreffend Auswirkungen der verlängerten Wiederholungskurse im Zivilschutz (Beantwortung)

(25.247) Interpellation Hannes Tobler, Grüne, Unterlunkhofen, vom 26. August 2025 betreffend Massnahmen bezüglich drohender Krise bei der psychotherapeutischen Versorgung (Beantwortung)

(25.248) Interpellation der SP-Fraktion (Sprecherin Lea Schmidmeister, Wettingen) vom 26. August 2025 betreffend Kosten, Sicherheit und Lebensbedingungen von geflüchteten Menschen in unterirdischen und oberirdischen Grossunterkünften gegenüber mittleren und kleinen Einrichtungen (Beantwortung)

(25.280) Interpellation der Mitte-Fraktion (Sprecher Andre Rotzetter, Buchs) vom 23. September 2025 betreffend Auswirkungen eines möglichen finanziellen Engagements des Kantons im Bereich Pflegefinanzierung, Projekt Vereinbarung von Familie und Beruf sowie Ergänzungsleistungen für Familien

(25.305) Motion der Fraktionen GLP und SP (Sprecherin Manuela Ernst, GLP, Wettingen) vom 21. Oktober 2025 betreffend sofortige Anpassung der Richtlinien zur betäubungsmittelgestützten Substitutionsbehandlung bei Opioidabhängigkeit (Bewilligungspflicht für Substitut-Behandlungen in stationären Einrichtungen) (Entgegennahme unter gleichzeitiger Abschreibung)

(25.306) Motion der Fraktionen SP und GLP (Sprecherin Lea Schmidmeister, Wettingen) vom 21. Oktober 2025 betreffend Präzisierung der Todesfallstatistik der PDAG (Ablehnung)

(25.323) Motion Daniele Mezzi, Mitte, Laufenburg (Sprecher), Dr. Nicole Burger, SVP, Aarau, vom 4. November 2025 betreffend Änderung des Gastgewerbegesetzes zur Sicherstellung von Barzahlungsmöglichkeiten (Ablehnung)

(25.317) Interpellation Barbara Stocker Kalberer, SP, Strengelbach (Sprecherin), Dr. Lucia Engeli, SP, Unterentfelden, Therese Dietiker, EVP, Aarau, Dr. Severin Lüscher, Grüne, Schöftland, vom 4. November 2025 betreffend missbräuchliche Verwendung von kantonalen Förderbeiträgen im Rahmen der Umsetzung der Pflegeinitiative (Beantwortung)

(25.280) Interpellation der Mitte-Fraktion (Sprecher Andre Rotzetter, Buchs) vom 23. September 2025 betreffend Auswirkungen eines möglichen finanziellen Engagements des Kantons im Bereich Pflegefinanzierung, Projekt Vereinbarung von Familie und Beruf sowie Ergänzungsleistungen für Familien (Beantwortung)

(25.307) Interpellation der EVP-Fraktion (Sprecherin Therese Dietiker, Aarau) vom 21. Oktober 2025 betreffend Ausstiegshilfen für Menschen in der Prostitution (Beantwortung)

Departement Bau, Verkehr und Umwelt

(25.325) Überarbeitung der energieAARGAU 2025 als kantonale Energieplanung (§ 13 EnergieG)
(geplant am 24. März 2026)

(25.387) Dekret über die Beiträge an die Raumplanung vom 15. November 1994 (SAR 713.510); Änderung
(geplant am 24. März 2026)

(26.36) Bericht und Antrag der Kommission UBV vom 24. Februar 2026 in Sachen pa.lv. Eigenstromerzeugung bei Neubauten und Erweiterungen
(geplant am 24. März 2026)

(25.200) Postulat Markus Schneider, Mitte, Baden (Sprecher), Dr. Hanspeter Hilfiker, FDP, Aarau, Arsène Perroud, SP, Wohlen, Dominik Gresch, GLP, Zofingen, Patrick Gosteli, SVP, Böttstein, Reto Wettstein, FDP, Brugg, Robert Weishaupt, Mitte, Zofingen, Jürg Baur, Mitte, Brugg, Dr. Tobias Hottiger, FDP, Zofingen, vom 24. Juni 2025 betreffend sachgerechten Einbezug des Bundesinventars der schützenswerten Ortsbilder (ISOS) in der Ortsplanung (Entgegennahme mit Erklärung)

(25.210) Motion Alfons Paul Kaufmann, Mitte, Wallbach (Sprecher), Daniele Mezzi, Mitte, Laufenburg, Rolf Schmid, SP, Frick, Roger Hug, SP, Gansingen, Dr. Thomas Ernst, FDP, Magden, Stephan Müller, SVP, Möhlin, Désirée Stutz, SVP, Möhlin, Alex Reimann, SVP, Wölflinswil, Béa Bieber, GLP, Rheinfelden, vom 24. Juni 2025 betreffend verkehrspolitische Komplexität reduzieren – ein ergänzendes Agglomerationsprogramm fürs Fricktal (Ablehnung)

(25.253) Motion der Fraktion der SVP (Sprecher Hanspeter Suter, Lengnau) vom 9. September 2025 betreffend Sicherung landwirtschaftlicher Entwicklungsstandorte (ESL) (Ablehnung)

(25.254) Motion der Fraktion der SVP (Sprecher Hanspeter Suter, Lengnau) vom 9. September 2025 betreffend Änderung des Baugesetzes zur Einführung der Genehmigungsfreiheit für Dachflächenfenster und Beschattungssysteme (Ablehnung)

(25.255) Motion der Fraktion der SVP (Sprecher Hanspeter Suter, Lengnau) vom 9. September 2025 betreffend Einschränkung der planungs- und baurechtlichen Wirkung des ISOS-Inventars auf das rechtlich notwendige Mass (Ablehnung)

(25.256) Motion der Fraktion der SVP (Sprecher Hanspeter Suter, Lengnau) vom 9. September 2025 betreffend Systemwechsel bei der Bewilligung von Photovoltaikanlagen und Batteriespeicher im Kanton Aargau (Ablehnung)

(25.299) Postulat der FDP-Fraktion (Sprecher Adrian Meier, Menziken) vom 21. Oktober 2025 betreffend Expertenbericht der ETH Zürich (Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme (IVT)) in Sachen Verkehrsplanung 2045 zu Händen des Bundesamtes für Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) und dessen mögliche Auswirkungen auf die Regionen und Gemeinden (Entgegennahme mit Erklärung)

(25.295) Postulat der Fraktionen FDP (Sprecher Stefan Huwyler, Muri), SVP, Mitte und EVP vom 21. Oktober 2025 betreffend Expertenbericht der ETH Zürich (Institut für Verkehrsplanung und Transportsysteme (IVT)) in Sachen Verkehrsplanung 2045 zu Händen des Bundesamtes für Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK) und dessen mögliche Auswirkungen auf die Mobilitätsplanung im Kanton Aargau (Entgegennahme mit Erklärung)

(25.297) Postulat der GLP-Fraktion (Sprecherin Béa Bieber, Rheinfelden), Alain Burger, SP, Wettingen, Andreas Fischer-Bargezi, Grüne, Möhlin, vom 21. Oktober 2025 betreffend beschleunigte und verbindliche Umsetzung des Veloweggesetzes im Kanton Aargau (Entgegennahme unter gleichzeitiger Abschreibung)

(25.358) Motion Hanspeter Suter, SVP, Lengnau (Sprecher), Alain Bütler, SVP, Kallern, vom 25. November 2025 betreffend Eigentumsschutz stärken – 30-Jahres-Verjährung im Kanton Aargau umfassend und maximal zugunsten der Grundeigentümer umsetzen (Ablehnung)

(25.340) Motion der SVP-Fraktion (Sprecher Martin Bossert, EDU, Rothrist) vom 18. November 2025 betreffend Ausschiessen von Kunst am Bau im Tätigkeitsbereich Tiefbauten (Ablehnung)

Geschäftsnummern der am Dienstag, 10. März 2026 traktandierten Geschäfte in aufsteigender Reihenfolge (unter Angabe der Ziffern zur Traktandenliste)

14	25.201	28	25.240	23	25.278	25	25.285	12	25.320	6	25.373
26	25.207	21	25.241	17	25.279	8	25.288	30	25.321	7	26.12
10	25.217	15	25.243	22	25.281	16	25.293	31	25.322	2	26.30
20	25.237	27	25.257	29	25.282	9	25.309	18	25.326	4	26.31
19	25.239	11	25.259	24	25.283	5	25.310	13	25.332	3	26.32

GROSSER RAT

Einbürgerungskommission (EBK)

19. Januar 2026

BERICHT

GR 25.373

Einbürgerung EEPO-9960-6264

1. Ausgangslage

Mit Beschluss vom 25. November 2025 hat der Grosse Rat das Einbürgerungsdossier EEPO-9960-6264 auf Antrag von Grossrat Tim Voser, Neuenhof, an sich gezogen. Die Einbürgerungskommission hatte zuvor an ihrer Sitzung vom 3. November 2025 dem Gesuch mit fünf zu zwei Stimmen zugestimmt.

Der Antrag wurde von Grossrat Tim Voser wie folgt begründet (Auszug aus dem Wortprotokoll):

Die Einbürgerungskommission (EBK) schlägt vor, die Person, welche wiederholt Diebstähle begangen hat, einzubürgern. Das widerstrebt im Grundsatz, wie schon mehrfach festgestellt, dem Sinn des Gesetzgebers. Auch in diesem Fall – wiederholter Diebstahl – ist dies erneut wieder stossend. Die FDP-Fraktion nimmt ihre Verantwortung wahr, wenn es darum geht, die Einbürgerungen nach dem Verhältnismässigkeitsprinzip zu beurteilen: hart, aber fair. Das Dossier, welches uns vorliegt, weist aber in verschiedener Hinsicht Mängel auf, und es weist darauf hin, dass die Person bereits im jungen Alter eine kriminelle Energie aufweist. Es sind zudem keine Gründe ersichtlich, die diese Diebstähle rechtfertigen würden. Entgegen der EBK sehen wir daher deutliche Anzeichen, dass die Einbürgerungskriterien nicht erfüllt sind. Im Gegenteil ist die Mehrheit der Fraktion der Auffassung, dass es erforderlich und zumutbar ist, das Gesuch abzulehnen, mit dem Verweis auf die Wartefrist, wonach ein erneutes Gesuch später wieder möglich ist. Damit der Grosse Rat seine differenzierte Prüfung im Sinne seines Ermessens und unter Beachtung der Verhältnismässigkeit seriös wahrnehmen kann, beantragen wir deshalb, das Dossier an den Grossen Rat zu ziehen. Wir danken Ihnen für eine Zustimmung.

2. Sachverhalt

Die Gemeinde hat der Gesuchstellerin das Gemeindebürgerrecht im April 2024 zugesichert und in diesem Rahmen die Integration geprüft und für ausreichend befunden. Nach dem Entscheid der Gemeinde wurde im Rahmen der Abklärungen auf Kantonsebene festgestellt, dass betreffend die gesuchstellende Person ein Eintrag bei der Jugendanwaltschaft (JUGA) vom 8. August 2024 wegen einer Übertretung vorliegt. Der JUGA-Eintrag erfolgte somit nach der Zusicherung des Gemeindebürgerrechts.

Gemäss JUGA-Entscheid handelt es sich bei der Übertretung um geringfügigen Diebstahl (Art. 139 Ziff. 1 StGB i.V.m. Art. 172ter Abs. 1 StGB); mehrfache Begehung.

Die gesuchstellende Person wurde im Frühjahr 2024 bei einem Warenhausdiebstahl (ein Parfüm im Wert von CHF 135.00) beobachtet. Bei der Sichtung der Videomaterials der Überwachungskameras wurde festgestellt, dass sie einige Tage zuvor bereits eine Handyhülle im Wert von CHF 49.00, ohne

zu bezahlen, mitgenommen hatte. Ihr wurde von der JUGA eine Persönliche Leistung von drei Halbtagen in Form eines deliktorientierten Kurses auferlegt. Zudem wurde vom betroffenen Warenhaus eine Umtriebsentschädigung von CHF 150.00 geltend gemacht.

Am 10. Oktober 2025 wurde in einer erneute JUGA-Anfrage bestätigt, dass betreffend die gesuchstellende Person keine weiteren Einträge vorliegen. Eine VOSTRA-Anfrage vom 14. Januar 2026 zeigt ebenfalls keinen Eintrag. Es handelt sich somit um ein einmaliges Vorkommnis.

Die Integrationsvoraussetzungen gemäss §§ 4-9 des Gesetzes über das Kantons- und das Gemeindebürgerrecht vom 12. März 2013 (KBüG, SAR 121.200; [Link KBüG](#)) sind grundsätzlich erfüllt. Die gesuchstellende Person absolviert zurzeit eine Lehre als Kauffrau EFZ. Der Bericht des Lehrbetriebs ist positiv. Der gesuchstellenden Person wird attestiert, dass sie während der gesamten Ausbildungszeit ein vorbildliches Verhalten zeigte und stets zuverlässig war. Ihre Arbeitsweise sei geprägt von Sorgfalt, Termintreue und sehr guter Qualität. Im Umgang mit Vorgesetzten und Kolleginnen sowie Kollegen trete sie respektvoll und kooperativ auf. Ihre fachlichen Leistungen seien durchgehend gut und sie setze ihr Wissen sicher und kompetent um.

3. Beurteilung

Einbürgerungswillige Personen haben gemäss Art. 12 Abs. 1 lit. a des Bundesgesetzes über das Schweizer Bürgerrecht vom 20. Juni 2014 (Bürgerrechtsgesetz, BÜG, SR 141.0; [Link BÜG](#)) und § 5 KBüG die öffentliche Sicherheit und Ordnung zu beachten.

Die Beachtung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung wird in § 8 KBüG weiter ausgeführt. Die Regelungen differenzieren zwischen Verbrechen, Vergehen und Übertretungen. Dabei gilt gemäss § 8 Abs. 7 KBüG, dass Übertretungen bei der Prüfung der Integration angemessen berücksichtigt werden können. Dies bedeutet, dass eine Gesamtwürdigung vorzunehmen ist.

In einem weitgehend identischen Fall (EEPO-9397-4954) hatte die Kommission der Einbürgerung nach erneuter Beratung mit Stichtentscheid des Präsidenten zugestimmt. Der Grosse Rat lehnte im Anschluss die Einbürgerung mit 74 zu 50 Stimmen (3 Enthaltungen) ab (vgl. GRB 2022-0461 vom 14. Juni 2022). Im darauffolgenden Beschwerdeverfahren hat das Verwaltungsgericht am 3. Oktober 2022 zugunsten der beschwerdeführenden Person entschieden, unter Kostenfolge für den Kanton beziehungsweise den Grossen Rat. Die Überlegungen und Herleitungen des Gerichts können im Urteil nachgelesen werden ([Link Entscheid Verwaltungsgericht](#)).

Die Einbürgerungskommission hat in ihrem Entscheid vom 3. November 2025 ihre Zustimmung zum Einbürgerungsgesuch damit begründet, dass es bei den Ladendiebstählen um Vermögensdelikte im geringfügigen Bereich handelt, die das Verwaltungsgericht gemäss Leitentscheid vom 3. Oktober 2022 aufgrund der zeitlichen und sachlichen Nähe als ein Delikt betrachten würden. Übereinstimmend mit der Praxis des Verwaltungsgerichts könnte diese Übertretung nur in Kombination mit weiteren problematischen Elementen oder anderen Verurteilungen ins Gewicht fallen. Weder davor noch nach diesem Vorfall ist es zu anderweitigen Straftaten gekommen. Die Einbürgerungskommission hat zudem berücksichtigt, dass die gesuchstellende Person in ihrer handschriftlichen Stellungnahme vom 25. Mai 2025 ihrer Beschämung und Reue über die damaligen Vorkommnisse Ausdruck verleiht. Dieses Element wurde vom Verwaltungsgericht in genannten Urteil positiv gewürdigt. Auch befand sich die gesuchstellende Person gemäss Stellungnahme ihrer Eltern im Zeitpunkt der Vorkommnisse in einer emotional stark belastenden Situation, da sich eine enge Freundin kurz zuvor das Leben genommen hatte.

Die weiteren Einbürgerungsvoraussetzungen sind nachweislich erfüllt und der Lehrstellenbericht vom 8. Januar 2026 ist positiv, insbesondere auch in Bezug auf das Verhalten der Gesuchstellerin. Zudem liegen keine weiteren JUGA- oder VOSTRA-Einträge vor. Unter Berücksichtigung der zusätzlich eingeholten Unterlagen und im Rahmen einer Gesamtwürdigung im Sinne von § 8 Abs. 7 KBüG ist die

Einbürgerungskommission an ihrer Sitzung vom 13. Januar 2026 daher erneut zum Schluss gekommen, dass die Ablehnung der Einbürgerung unverhältnismässig wäre.

4. Antrag der Einbürgerungskommission vom 13. Januar 2026

In Übereinstimmung mit dem positiven Entscheid vom 3. November 2025 beantragt die Einbürgerungskommission die Zustimmung zum Einbürgerungsgesuch EEPO-9960-6264.

Patrick Gosteli
Kommissionspräsident

GROSSER RAT
Einbürgerungskommission

16. Februar 2026

GESCHÄFTSNUMMER GROSSER RAT: 26.12

EINBÜRGERUNGEN

Sehr geehrter Herr Präsident

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Einbürgerungskommission hat an ihrer heutigen Sitzung gestützt auf § 27 Abs. 1 KBüG die Einbürgerung von 558 ausländischen Staatsangehörigen, die Ablehnung von 1 Gesuch (1 Person), die Sistierung von 0 Gesuchen (0 Personen) und ein Nichteintreten bei 0 Gesuchen (0 Personen) gemäss beiliegender Liste beschlossen.

Die Ratsmitglieder werden gemäss § 11 Abs. 1 der Geschäftsordnung über die Beschlüsse der Kommission in Kenntnis gesetzt.

Die Einbürgerungsakten gemäss § 27 Abs. 2 des Gesetzes über das Kantons- und Gemeindebürgerrecht KBüG und das Kommissionsprotokoll können beim Parlamentsdienst (Zimmer 17) eingesehen werden.

Freundliche Grüsse

Patrick Gosteli
Präsident

Beilagen:

- Liste der Einbürgerungen, Ablehnungen, Sistierungen und Nichteintreten
- Statistik Nationalitäten

Statistik Nationalitäten (Einbürgerungen)

Nationalität	Anzahl Dossiers	Gesuchstellende Personen	Einbezogene Kinder	Total Personen
Afghanistan	1	1	0	1
Algerien	3	4	0	4
Angola	1	1	0	1
Bangladesch	1	1	0	1
Belgien	1	1	2	3
Bosnien und Herzegowina	3	3	2	5
Brasilien	1	1	0	1
Bulgarien	2	2	0	2
China	2	2	1	3
Côte d'Ivoire	3	3	0	3
Deutschland	103	128	60	188
Dominikanische Republik	1	1	0	1
Dänemark	2	3	2	5
Eritrea	10	10	4	14
Finnland	1	1	2	3
Frankreich	5	6	2	8
Griechenland	4	5	4	9
Indien	4	5	2	7
Irak	2	2	0	2
Italien	26	32	17	49
Jemen	1	1	0	1
Kasachstan	1	1	3	4
Kenia	1	1	0	1
Kosovo	40	44	21	65
Kroatien	6	7	2	9
Libanon	1	1	0	1
Mexiko	1	1	4	5
Mongolei	1	1	0	1
Montenegro	1	1	0	1
Nordmazedonien	12	15	14	29
Philippinen	1	1	2	3
Polen	2	2	2	4
Portugal	7	8	5	13
Rumänien	3	4	1	5
Russland	2	2	0	2
Schweden	1	1	0	1
Serbien	13	15	4	19
Slowakei	4	5	1	6
Slowenien	2	2	2	4
Spanien	9	9	4	13
Sri Lanka	8	8	0	8
Syrien	2	3	4	7
Südafrika	1	1	0	1
Thailand	1	1	0	1
Tunesien	1	1	2	3
Türkiye	14	16	6	22
Ukraine	3	3	1	4
Ungarn	1	1	0	1

Ungeklärt	1	1	0	1
Vereinigte Staaten	1	1	3	4
Vereinigtes Königreich	2	2	0	2
Vietnam	1	1	1	2
Österreich	3	4	1	5
Total	324	377	181	558

REGIERUNGSRAT

24. September 2025

BOTSCHAFT AN DEN GROSSEN RAT

25.288

Justizvollzugsanstalt Lenzburg (JVA); Weiterentwicklung und Optimierung der Gewerbebetriebe; Zwischennutzung Suterhaus; Verpflichtungskredit

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir unterbreiten Ihnen die Botschaft zum Verpflichtungskredit für die Weiterentwicklung und Optimierung der Gewerbebetriebe in der Justizvollzugsanstalt (JVA) Lenzburg und der Zwischennutzung des Suterhauses zur Beschlussfassung und erstatten Ihnen dazu folgenden Bericht.

Zusammenfassung

Die Gefangenearbeit im Strafvollzug steht im Spannungsfeld von absoluter Sicherheit, Resozialisierungsauftrag und Wirtschaftlichkeitserwartung. Diesem muss bei Überlegungen zur Steigerung der Ertragskraft immer Rechnung getragen werden. Veränderungen bei den Betrieben sind bezüglich Auswirkungen auf die Resozialisierung der Gefangenen und auf die Sicherheit zu prüfen.

Im Jahr 2017 wurden die Rahmenbedingungen sowie die Potenziale der Betriebe der Justizvollzugsanstalt (JVA) Lenzburg mittels einer Studie analysiert und drei strategische Stossrichtungen aufgezeigt, die in den Jahren 2018 und 2019 konkretisiert und bewertet wurden. Aus diesen Stossrichtungen leiteten sich im weiteren Prozess zwei Vorhaben, Produktion Joghurtherie und Bäckerei sowie Verkaufshaus, ab.

Mit (24.57) Botschaft vom 28. Februar 2024 gelangte der Regierungsrat an den Grossen Rat und beantragte für das Vorhaben Weiterentwicklung und Optimierung Gewerbebetriebe der Justizvollzugsanstalt Lenzburg einen Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von 11,82 Millionen Franken. Für die vollständige Projekthistorie wird auf die (24.57) Botschaft vom 28 Februar 2024 verwiesen.

Mit Beschluss vom 2. Juli 2024 wies der Grosse Rat auf Antrag der grossrätlichen Kommissionen Allgemeine Verwaltung (AVW) und Öffentliche Sicherheit (SIK) den beantragten Verpflichtungskredit zurück (GRB Nr. 2024-1449). Das Projekt sei in Bezug auf Zweckmässigkeit, strategische Ausrichtung, Standort sowie insbesondere auf die Höhe des Verpflichtungskredits und die ungenügende Wirtschaftlichkeit im laufenden Betrieb zu überarbeiten.

Im nun vorliegenden Projekt wird auf die Erweiterung des Verkaufsraumes verzichtet. Das vorgesehene erhöhte Verkaufsvolumen im Bereich Joghurtherie soll anstatt über den Direktverkauf in erster Linie über den Verkauf an andere Institutionen erfolgen. Es wird lediglich eine Sicherung, Instandhaltung und optische Optimierung des Suterhauses, in dessen Anbau sich der Verkaufsraum befindet, für einen Zeitraum von zehn Jahren vorgeschlagen.

Für den Bau des Produktionsgebäudes wurde zudem eine Kostenplausibilisierung durch einen externen Planer vorgenommen. Dieser kommt zum Schluss, dass die Kostenberechnung grundsätzlich korrekt erstellt wurde. Aufgrund der Kostenplausibilisierung wurden die Kosten nun leicht höher veranschlagt.

Aufgrund des Verzichts auf die Erweiterung des Verkaufsraums beläuft sich der beim Grossen Rat zu beantragende Verpflichtungskredit neu auf 8,345 Millionen Franken.

1. Ausgangslage und Handlungsbedarf

1.1 Einleitung

Ein Teil des Resozialisierungsauftrags im Justizvollzug wird durch die Arbeitsmöglichkeiten in den Betrieben der Justizvollzugsanstalt abgedeckt. Diese sollen einerseits die Chancen zur Wiedereingliederung der Gefangenen in der Gesellschaft erhöhen und andererseits einen Deckungsbeitrag an die dazu benötigten Aufwendungen liefern.

Im Jahr 2017 wurden die Rahmenbedingungen sowie die Potenziale der Betriebe der Justizvollzugsanstalt (JVA) Lenzburg mittels einer Studie analysiert und drei strategische Stossrichtungen aufgezeigt, die in den Jahren 2018 und 2019 konkretisiert und bewertet wurden. Aus diesen Stossrichtungen leiteten sich im weiteren Prozess zwei Vorhaben zur Steigerung der Ertragskraft ab, Produktion Joghurtherie und Bäckerei sowie Verkaufshaus.

Mit der (24.57) Botschaft vom 28. Februar 2024 gelangte der Regierungsrat an den Grossen Rat und beantragte für das Vorhaben Weiterentwicklung und Optimierung Gewerbebetriebe der Justizvollzugsanstalt Lenzburg einen Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von 11,82 Millionen Franken. Mit Beschluss vom 2. Juli 2024 wies der Grosse Rat auf Antrag der Kommissionen Allgemeine Verwaltung (AVW) und Öffentliche Sicherheit (SIK) den beantragten Verpflichtungskredit zurück (GRB Nr. 2024-1449). Das Projekt sei in Bezug auf Zweckmässigkeit, strategische Ausrichtung, Standort sowie insbesondere auf die Höhe des Verpflichtungskredits und die ungenügende Wirtschaftlichkeit im laufenden Betrieb zu überarbeiten. Für die vollständige Projekthistorie wird auf die (24.57) Botschaft vom 28. Februar 2024 verwiesen.

Im nun vorliegenden Projekt wird auf die ursprünglich im Projekt enthaltene Erweiterung des Verkaufsraumes unter Einbezug des Suterhauses verzichtet und lediglich eine Sicherung, Instandhaltung und optische Optimierung des Suterhauses für einen Zeitraum von zehn Jahren vorgeschlagen. Damit wird eine Nutzung des Suterhauses als unbeheizter Lagerraum ermöglicht.

Für den Bau des Produktionsgebäudes wurde zudem eine Kostenplausibilisierung durch einen externen Planer vorgenommen. Dieser kommt zum Schluss, dass die Kostenberechnung korrekt erstellt wurde. Bei den Positionen der Baukostenplanung (BKP) ergaben sich verschiedene Differenzen, was hauptsächlich auf unterschiedliche Kostenzuordnungen zurückzuführen ist. Diese Differenzen heben sich allerdings grösstenteils gegenseitig auf. Aufgrund der Kostenplausibilisierung werden die Erstellungskosten nun leicht höher veranschlagt. Zudem wurde bei der Überprüfung festgehalten, dass eine Optimierung des Gebäudes schwierig ist, da das Gebäude an sich schon sehr kompakt und effizient geplant ist.

1.2 Gesamtüberblick geplante Vorhaben JVA Lenzburg

In den kommenden Jahren sind folgende grössere Vorhaben in der JVA Lenzburg geplant:

- Die aktuellen qualitativen und quantitativen Bedarfsentwicklungen im Strafvollzug und der anstehende Sanierungsbedarf in der JVA Lenzburg und den Bezirksgefängnissen erfordern eine langfristige strategische Lösung. Eine Erweiterung der JVA Lenzburg durch einen Erweiterungsbau C wird als geeignete Variante erachtet. Eine entsprechende Machbarkeitsstudie ist für das Jahr 2026 geplant. Mit dem Erweiterungsbau sollen auch die Bezirksgefängnisse Kulm und Baden aufgehoben werden. Bei den baulich und betrieblich veralteten Bezirksgefängnissen besteht beträchtlicher Sanierungsbedarf. Auch eine Delegation der Nationalen Kommission zur Verhütung von Folter zeichnet in ihrem Bericht vom 15. Mai 2020 an den Regierungsrat des Kantons Aargau ein kritisches Gesamtbild für die Bezirksgefängnisse – namentlich bezüglich der baulichen und betrieblichen Rahmenbedingungen. Im Erweiterungsbau C sollen, nebst der Schaffung von weiteren Haftplätzen, Küche und Wäscherei zentral untergebracht werden. Ein Bezug des Erweiterungsbaus ist frühestens ab Mitte 2035 denkbar.

- Mit der geplanten Schaffung eines zentralen Hafteintritts im Zentralgefängnis in Lenzburg wird eine Reduktion der Gefangenentransporte gemäss dem überwiesenen (24.433) Postulat der Geschäftsprüfungskommission (GPK) vom 17. Dezember 2024 betreffend Reduktion der Gefangenentransporte im Kanton Aargau angegangen. Im Rahmen der Schaffung eines zentralen Hafteintritts und der damit verbundenen Erweiterung des Gesundheitsdiensts wird die Gesundheitsversorgung der Gefangenen verbessert. Die entsprechenden Mittel für die Umsetzung sind im Aufgaben- und Finanzplan (AFP) 2026–2029 eingestellt. Die Realisierung ist im Jahr 2026 geplant.
- Der Energieversorger der Stadt Lenzburg, die SWL Energie AG, plant für den südlichen und östlichen Teil der Stadt eine Fernwärmeversorgung. Der Bau dieser Zentrale ist im Zeitraum 2027–2030 geplant. Der Kanton Aargau, Immobilien Aargau des Departements Finanzen und Ressourcen, als Eigentümer der JVA Lenzburg, des Zentralgefängnisses und des Gutshofes veranlasste eine Machbarkeitsstudie für einen Fernwärmeanschluss der genannten Liegenschaften, um das Ziel der Dekarbonisierung der Gebäudeheizungen auch in den Strafvollzugseinrichtungen weiterzuverfolgen. Die Abicht Aarau AG empfiehlt in der Machbarkeitsstudie vom 14. April 2025 die Umsetzung von Fernwärmeanschlüssen in der JVA Lenzburg, dem Zentralgefängnis und dem Gutshof. Es sollen Anschlüsse für die Bäckerei, die Joghurtherie und den Verkaufsladen miteingeplant werden.

Das vorliegende Vorhaben hat keine direkten Zusammenhänge mit den drei vorstehend erwähnten Projekten. Der Bedarf für die Erweiterung und Optimierung der Gewerbebetriebe besteht unabhängig davon und wird im Folgenden aufgezeigt.

1.3 Umsetzung Resozialisierungsauftrag

Nach Art. 75 Abs. 1 des Schweizerischen Strafgesetzbuchs (StGB) hat der Strafvollzug das soziale Verhalten des Gefangenen zu fördern, insbesondere die Fähigkeit, straffrei zu leben. Die Behörden und Institutionen des Justizvollzugs, welche Strafen und Massnahmen vollziehen, orientieren sich in der Arbeit mit straffällig gewordenen Menschen an diesem gesetzlich vorgegebenen Resozialisierungsauftrag. Wichtigstes Ziel ist es, Rückfälle in die Kriminalität zu verhindern und damit mögliche Opfer zu schützen. Die Resozialisierung der Straftäter basiert dabei auf drei Säulen: Therapie, Arbeit und sinnvolle Freizeitbeschäftigung. Bei der Arbeit geht es nicht allein darum, den Gefangenen eine Tagesstruktur aufzuerlegen, sondern diesen durch sinnvolle Arbeiten ein Know-how mitzugeben, das nach der Entlassung in der freien Marktwirtschaft angewendet werden kann und zu einer erfolgreichen Resozialisierung beitragen soll.

Die Gefangenen sind in der Schweiz während des Strafvollzugs zur Arbeit verpflichtet (Art. 81 StGB), und die JVA hat dementsprechend genügend Arbeitsplätze bereitzustellen. Zu berücksichtigen ist, dass die Arbeitsleistung der Betriebe im Strafvollzug grossmehrheitlich durch ungelernte Gefangene erbracht wird, hinzu kommt die wechselnde personelle Besetzung durch Ein- und Austritte. Die Fluktuation der Gefangenen ist bedeutend höher als die Fluktuation der Mitarbeitenden in der Privatwirtschaft. Dadurch muss die Aneignung der beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten immer wieder von Neuem erfolgen.

Die vorgesehenen Arbeitsplätze in der Bäckerei und der Joghurtproduktion entsprechen sämtlichen angesprochenen Bedingungen und Anforderungen des Justizvollzugs, und die dort erworbenen Berufskennnisse im Lebensmittelbereich ermöglichen den Gefangenen nach der Entlassung, unabhängig von Herkunft und Kultur, in diesen Arbeitsbereichen Fuss zu fassen.

1.4 Sanierungsbedarf der bestehenden Gewerberäume / Verbesserung der Wirtschaftlichkeit

Die bestehenden Produktionsstandorte entsprechen nicht mehr den heutigen Anforderungen zur Produktion von Lebensmitteln. Sie weisen diesbezüglich einen hohen Sanierungsbedarf auf. Künftig müssen das Bundesgesetz über Lebensmittel und Gebrauchsgegenstände (Lebensmittelgesetz,

LMG), die Lebensmittel- und Gebrauchsgegenständeverordnung (LGV) und die Verordnung des EDI über die Hygiene beim Umgang mit Lebensmitteln (Hygieneverordnung EDI, HyV) jederzeit eingehalten werden können. Weiter lassen sich die bestehenden Räumlichkeiten nicht auf den geforderten Raumbedarf der künftigen Gewerbebetriebe vergrössern.

Die heutigen Räumlichkeiten der Joghurtherie und der Bäckerei befinden sich im Kellergeschoss der Strafanstalt (Flügel II und Flügel III). Das Kellergeschoss wurde im Rahmen der Gesamtsanierung der Strafanstalt nicht saniert. Das unsanierte Kellergeschoss ist nicht ideal für die Lebensmittelproduktion (Feuchtigkeit, Abplatzen von Putz, Anfälligkeit auf Ungeziefer). Zudem besitzen die Mitarbeitenden keine Umziehräumlichkeiten sowie keinen Büroarbeitsplatz für die administrativen Arbeiten. Die bestehenden Räumlichkeiten der Joghurtherie und der Bäckerei erfüllen die Vorlagen bezüglich Tageslicht nicht.

Kann das geplante Teilprojekt nicht umgesetzt werden, müssten die bestehenden Räumlichkeiten dringend saniert oder die Produktion eingestellt werden. Ein Ausbau der Produktion, die damit verbundene Erlössteigerung und eine Erhöhung der Anzahl beschäftigter Gefangener wäre nicht möglich. Mit der Umsetzung des Vorhabens können die Arbeitsplätze für Gefangene in den Bereichen Joghurtherie und Bäckerei von vier auf bis zu 14 erhöht werden.

1.5 Sanierungsbedarf Suterhaus / Verzicht auf Erweiterung Verkaufsladen

Der heutige Verkaufsstandort besteht aus dem alten Suterhaus und dem Laden im Anbau. Das Suterhaus ist in einem desolaten Zustand. Da eine vollständige Sanierung baulich und finanziell nicht wirtschaftlich wäre, das Suterhaus andererseits aber nicht in diesem Zustand belassen werden kann, soll es durch Minimalmassnahmen gesichert werden. Damit wird dem Ortsbild – im Gegensatz zu einem Abbruch – Rechnung getragen und es besteht keine Gefahr für Mensch und Umwelt. Zudem dient das Suterhaus für ungeheizte Lagerräumlichkeiten bis zu einer Nutzungsdauer von rund zehn Jahren.

Auf den ursprünglich geplanten Ausbau des bestehenden Verkaufsladens unter Einbezug des Suterhauses wird verzichtet. Das vorgesehene erhöhte Verkaufsvolumen im Bereich Joghurtherie soll anstatt über den Direktverkauf in erster Linie über den Verkauf an andere Institutionen erfolgen, von denen entsprechende Interessensbekundungen vorliegen. Für den traditionellen wöchentlichen Wähenverkauf wird die JVA Lenzburg zusätzliche behelfsmässige Flächen (zum Beispiel mit zusätzlichen Tischen) bereitstellen.

2. Umsetzung

2.1 Standortentscheid Produktion und Varianten Suterhaus

Im Rahmen der Machbarkeitsstudie wurden für das Produktionsgebäude Joghurtherie und Bäckerei sechs unterschiedliche Standorte auf dem JVA-Areal gewichtet und miteinander bewertet. Als beste Möglichkeit zeigte sich dabei ein Standort zwischen Flügel III und IV des Fünfstern-Baus. Dieser Standort wurde weiterverfolgt (vgl. auch erläuternder Projektbericht, Kapitel 4 "Machbarkeitsstudie, Analyse und Festlegung des Standortperimeters").

Nach der Rückweisung des Verpflichtungskredits durch Grossen Rat am 2. Juli 2024 wurde der Ersatzneubau des Suterhauses verworfen. Mit dem Generalplaner wurden verschiedene Varianten für eine Sicherung des Suterhauses auf Machbarkeit und Kosten überprüft. Diese sind dem erläuternden Projektbericht, Kapitel 6 "Variantenuntersuchung Suterhaus", zu entnehmen.

Aufgrund der Kosten wurde entschieden, die Variante "Zwischennutzung Suterhaus" weiterzuverfolgen. Dabei wird das bestehende Suterhaus ohne weitere Ausbaumassnahmen statisch gesichert und dient in den kommenden Jahren als zusätzliche Lagerfläche für den Verkaufsladen.

Aufgrund der umfangreichen Abklärungen bezüglich Machbarkeit und Standort des Produktionsgebäudes Joghurtherie und Bäckerei wurde auf nochmalige weitere Abklärungen verzichtet.

2.2 Raumprogramm

Die Planung dieses Vorhabens basiert auf den bestehenden Raum- und Funktionsprogrammen sowie dem Raumbedarf für die Produktion. Beim Teilprojekt Verkaufsladen wurde der Entscheid getroffen, auf einen Ersatzneubau zu verzichten.

2.2.1 Produktion (Joghurtherie/Bäckerei)

Die folgende Tabelle zeigt das Raumprogramm für die Produktion im vorliegenden Bauprojekt gegenüber der heutigen Ist-Situation auf. Zur Information sind die Angaben aus der (24.57) Botschaft vom 28. Februar 2024 ebenfalls aufgeführt (Bauprojekt 2023). Es bestehen keine Abweichungen zwischen dem vorliegenden Bauprojekt sowie dem Bauprojekt 2023.

Tabelle 1: Entwicklung Raumprogramm Produktion

Flächenart	Ist-Situation Produktion [m ²]	Bauprojekt 2023 [m ²]	Bauprojekt 2025 [m ²]
GF Geschossfläche (Total)	246	762	762
HNF Hauptnutzfläche	160	343	343
NNF Nebennutzfläche	0	126	126
VF Verkehrsfläche	70	91	91
FF Funktionsfläche	16	85	85
KF Konstruktionsflächen	0	117	117

Die externe Projektüberprüfung (Kostenplausibilisierung) ergab, dass die Raumgrössen eher knapp bemessen sind und im Projekt sparsam mit der Fläche umgegangen wird (vgl. Ziffer 1.1).

Die heute vorhandenen Kapazitäten der Kühl- und Tiefkühlräume der bisherigen Joghurtherie können für die Küche weiterhin benötigt werden und bleiben somit bestehen. Die übrigen Flächen können als Lagerflächen für die JVA genutzt werden.

Die Räume der bisherigen Bäckerei können mit einer minimalen Sanierung als Lagerflächen genutzt werden. Der Backofen wird ausgebaut und im neuen Produktionsraum weiterverwendet.

2.2.2 Zwischennutzung Suterhaus

Der heutige Verkaufsladen bleibt bestehen. Mit der Zwischennutzung des Suterhauses kommen 61 m² neue Lagerfläche im Suterhaus dazu. Die restliche Fläche des Suterhauses wird nicht beansprucht.

2.3 Beschrieb Bauprojekt

Gegenüber der (24.57) Botschaft vom 28. Februar 2024 ergeben sich beim Bauprojekt Joghurtherie/Bäckerei keine Projektanpassungen. Auf folgende Punkte wird nochmals hingewiesen:

Nachhaltigkeit

Das Produktionsgebäude verfügt über ein Energiekonzept, welches sich am heutigen Technikstand orientiert. Mit entsprechenden baulichen und technischen Massnahmen wird ein möglichst schonender Umgang mit den Ressourcen in der Erstellung und im Unterhalt angestrebt.

Das Gebäude wird in Anlehnung an das Konzept Minergie-P-Eco Standard gebaut. Da es sich um ein Produktionsgebäude handelt, wird sehr viel Energie für die Produktion inklusive Kühlung benötigt.

Eine Zertifizierung ist nicht möglich, da dieser Energieverbrauch nicht durch andere Massnahmen kompensiert werden kann.

Es ist geplant, das Produktionsgebäude an die Holzschnitzelanlage der JVA anzuschliessen. Zusammen mit der geplanten Photovoltaikanlage (PV-Anlage) und der Wärmerückgewinnung für betriebliche Abwärme ergibt sich ein äusserst nachhaltiges und aufeinander abgestimmtes Energiekonzept.

Parallel zu diesem Vorhaben wird ein Anschluss des gesamten Areals ans Fernwärmenetz überprüft, die benötigten Anschlüsse werden bereits eingeplant. Das Fernwärmenetz wird voraussichtlich 2030 ausgebaut (siehe dazu auch Ziffer 1.2).

Das Produktionsgebäude wird ab der Decke des Untergeschosses komplett aus Holz gebaut.

PV-Anlage

Auf der Dachfläche des Produktionsgebäudes soll eine PV-Anlage mit etwa 110 Modulen installiert werden. Dies ergibt eine Anlagenleistung von etwa 44 kWp bei einer Modulleistung von 400 W.

Biodiversität

Das Dach der Produktion dient als ökologische Ausgleichsfläche. Die Grünzonen werden durch Intensiv- und Extensivbegrünung rund um die PV-Anlagen ergänzt.

3. Kostenübersicht und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Nachfolgende Aufstellungen zeigen die mutmasslichen Erstellungs- und Kreditkosten mit Kenntnisstand April 2025 auf. Die Kosten wurden durch die Büro für Bauökonomie AG (BfB AG) im März 2025 plausibilisiert und abgesehen von ein paar Abweichungen für gut befunden. Eine Raum- oder Kostenoptimierung ist aus Sicht der BfB AG nicht möglich, da das Produktionsgebäude bereits sehr kompakt und effizient geplant wurde.

Die Gesamtkosten für die Erweiterung des Verkaufsladens und des Ersatzneubaus des Suterhauses wurden von den grossrätlichen Kommissionen AVW und SIK im Jahre 2024 als zu hoch eingestuft. Aus diesem Grund schlägt der Regierungsrat nun vor, mittels Minimalmassnahmen das Gebäude für die nächsten Jahre baulich zu sichern und als zusätzliche Lagerfläche des bestehenden Verkaufsladens im Erdgeschoss zu nutzen. Die entsprechenden Kosten wurden vom Generalplaner ermittelt.

Für die Teilprojekte Produktion und Zwischennutzung Suterhaus stellen sich die Erstellungskosten Gebäude (Baukostenplan [BKP] 1–9) auf Basis des Bauprojekts wie folgt dar.

3.1 Erstellungskosten Produktion (Joghurtherie/Bäckerei)

Für das Produktionsgebäude entstehen folgende Erstellungskosten (Kostenschätzung $\pm 10\%$, Index: schweizerischer Baupreisindex, Nordwestschweiz, Neubau Bürogebäude, Basis 2020, Indexstand April 2025, 118,1 Punkte).

Tabelle 2: Erstellungskosten Produktionsgebäude, Stand Bauprojekt

BKP	Bezeichnung	Total BKP 2-stellig (in Franken)	Total BKP 1-stellig (in Franken)
1	Vorbereitungsarbeiten		92'966
10	Bestandsaufnahmen, Baugrunduntersuchungen, Bohrungen	92'966	
2	Gebäude		5'648'225
20	Baugrube	336'191	
21	Rohbau 1 – Baumeisterarbeiten, Gerüste, Montagebau in Holz	1'286'390	
22	Rohbau 2 – Spenglerarbeiten, Fenster, Türen, Dichtungen und Dämmungen, Sonnenschutzanlagen, Äussere Oberflächenbeschichtungen	403'213	
23	Elektroanlagen	675'625	
24	Heizung/Lüftung	962'090	
25	Sanitär	294'032	
26	Transportanlagen	64'860	
27	Ausbau 1 – Gipserarbeiten, Malerarbeiten, Schreinerarbeiten, Schliessanlagen	171'879	
28	Ausbau 2 – Boden- und Wandbeläge, Deckenbekleidungen, Innere Oberflächenbehandlungen, Bautrocknung, Bauräumung	270'250	
29	Honorare (Planer, Fachplaner und Spezialisten)	1'183'695	
3	Betriebseinrichtungen		551'310
35	Kücheneinrichtungen	551'310	
4	Umgebung		83'237
42	Anpassung Umgebung	83'237	
5	Baunebenkosten und Übergangskosten		116'748
51/52/53	Bewilligungen, Anschlussgebühren, Vielfältigungen, übrige Baunebenkosten	116'748	
6	Unvorhergesehenes Bau		658'978
600	Unvorhergesehenes Bau (ca. 10 % von BKP 1–5,9)	658'978	
9	Ausstattung		97'290
90	Möblierung	43'240	
96	Kühlfahrzeug	54'050	
Total Erstellungskosten inklusive 8,1 % MwSt.			7'248'754

Anmerkung: Die Position "Unvorhergesehenes Bau" ist zur Gewährleistung von Reaktionen, die durch bauliche Situationen hervorgerufen werden, notwendig. Die gängige Praxis geht bei Neubauten von bis zu 10 % aus, bei Umbauten und Sanierungen bis zu 20 % auf BKP 1–5 und 9.

Die folgende Tabelle zeigt die Abweichungen in Bezug auf die in der (24.57) Botschaft vom 28. Februar 2024 aufgeführten Erstellungskosten auf.

Tabelle 3: Vergleich zu Bauprojekt Stand 2024

BKP	Bezeichnung	Vorhaben Stand 2024 (in Franken)	Vorhaben Stand 2025 (in Franken)
1	Vorbereitungsarbeiten	92'966	92'966
2	Gebäude	5'536'822	5'648'225
3	Betriebseinrichtungen	513'475	551'310
4	Umgebung	83'237	83'237
5	Baunebenkosten und Übergangskonten	114'586	116'748
6	Unvorhergesehenes Bau	612'927	658'978
9	Ausstattung	97'290	97'290
Total Erstellungskosten inklusive 8,1 % MwSt.		7'051'363	7'248'754

Bemerkung: Die Kosten der Einzelpositionen nach BKP waren in der (24.57) Botschaft vom 28. Februar 2024 exklusiv Mehrwertsteuer ausgewiesen. In der Tabelle sind diese nun zum Vergleich mit den aktuell geschätzten Kosten inklusive Mehrwertsteuer aufgeführt.

Die Abweichungen gegenüber dem Stand des Vorhabens 2024 begründen sich auf der durchgeführten externen Kostenplausibilisierung. Innerhalb der BKP-Positionen ergeben sich verschiedene Differenzen, die sich zum grossen Teil gegenseitig aufheben. Die Schätzung für die BKP Positionen Ausstattung (BKP 9) und Umgebung (BKP 4) wurden belassen. Beim Gebäude (BKP 2) werden unter anderem die Kosten für die Deckenbekleidungen, die Schreinerarbeiten und die Gipserarbeiten höher eingeschätzt, die Kosten für die Position der Bodenbelege und die Metallbauarbeiten werden geringer eingeschätzt. Die Kostenschätzung für die Betriebseinrichtungen (BKP 3) wurden aufgrund der externen Überprüfung leicht erhöht. Die Anpassung der Position Unvorhergesehenes Bau (BKP 6) ergibt sich aus den restlichen Kostenanpassungen. Die Teuerung zwischen den beiden Ständen beträgt nur 0,2 %, womit diese in der Gesamtbetrachtung vernachlässigt werden kann. Das Vorgehen und die Erläuterungen der Kostenplausibilisierung durch das Büro für Bauökonomie sind im erläuternden Projektbericht, Kapitel 5 "Kostenplausibilisierung Joghurtherie & Bäckerei", festgehalten.

3.2 Erstellungskosten Zwischennutzung Suterhaus

Für die Zwischennutzung Suterhaus entstehen folgende Erstellungskosten (Kostengrobschätzung ±25 %, Index: schweizerischer Baupreisindex, Nordwestschweiz, Renovation Bürogebäude, Basis 2020, Indexstand April 2025, 115,3 Punkte).

Tabelle 4: Umnutzungskosten Suterhaus, Stand Bauprojekt

BKP	Bezeichnung	Total BKP 2-stellig (in Franken)	Total BKP 1-stellig (in Franken)
1	Vorbereitungsarbeiten		1'081
10	Bestandsaufnahmen, Baugrunduntersuchungen, Bohrungen	1'081	
2	Gebäude		179'446
21	Rohbau 1 – Baumeisterarbeiten, Gerüste, Montagebau in Holz	112'424	
23	Elektroanlagen	11'891	
27	Ausbau 1 – Schreinerarbeiten, Schliessanlagen	4'324	
28	Ausbau 2 – Innere Oberflächenbehandlungen	27'025	
29	Honorare (Planer, Fachplaner und Spezialisten)	23'782	
5	Baunebenkosten und Übergangskosten		3'243
51/52/53	Bewilligungen, Anschlussgebühren, Vervielfältigungen, übrige Baunebenkosten	3'243	
6	Unvorhergesehenes Bau		19'242
600	Unvorhergesehenes Bau (ca. 10 % von BKP 1–5,9)	19'242	
9	Ausstattung		8'648
90	Möblierung	8'648	
Total Erstellungskosten inklusive 8,1 % MwSt.			211'660

Anmerkung: Die Position "Unvorhergesehenes Bau" ist zur Gewährleistung von Reaktionen, die durch bauliche Situationen hervorgerufen werden, notwendig. Die gängige Praxis geht bei Neubauten von bis zu 10 % aus, bei Umbauten und Sanierungen bis zu 20 % auf BKP 1–5 und 9.

3.3 Einmalige Aufwendungen für Gesamtvorhaben (Produktion und Verkauf)

Die Kreditsicht der einmaligen Aufwendungen für das Gesamtvorhaben stellt sich gemäss den Kostenschätzungen wie folgt dar:

Tabelle 5: Kreditsicht einmalige Aufwendungen

Kreditsicht einmalige Aufwendungen Gesamtvorhaben	(in Franken)
Vorlaufkosten im Globalbudget Aufgabenbereich 255 'Straf- und Massnahmenvollzug'	80'000
Total Vorlaufkosten (AB 255 'Straf- und Massnahmenvollzug')	80'000
Vorlaufkosten	52'859
Erstellungskosten Produktion BKP 1–9 ($\pm 10\%$, Tabelle 5, inklusive 8,1 % MwSt.)	7'248'754
Erstellungskosten Verkauf BKP 1–9 ($\pm 10\%$, Tabelle 6, inklusive 8,1 % MwSt.)	211'660
Total Anlagekosten einmalige Aufwendungen (AB 430 'Immobilien Aargau')	7'513'273
Kostenermittlungstoleranz (ca. 10 % auf Erstellungskosten, BKP 1–9)	751'727
Total Verpflichtungskredit brutto ($\pm 10\%$)	8'345'000
Beiträge Dritter	2'563'400
Nettobelastung Kanton (inklusive 8,1 % MwSt.)	5'781'600

3.4 Beiträge Dritter

Das Bundesamt für Justiz übernimmt gemäss den gesetzlichen Vorgaben einen Teil der Kosten. Auf der Basis des Kostenvoranschlags, zum Zeitpunkt April 2023, wurde nach Absprache mit dem Bundesamt für Justiz von einem Baubeitrag von 2,56 Millionen Franken ausgegangen. Aufgrund der erhöhten Erstellungskosten ist mit einer leicht höheren Abgeltung zu rechnen. Der definitive Beitrag des Bundesamts für Justiz wird mit dem Projektabschluss auf Basis der abgerechneten und subventionsberechtigten Gesamtkosten ermittelt.

3.5 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Auf der Basis der bestehenden Planungsgrundlagen kann davon ausgegangen werden, dass durch das vorgesehene Projekt die zusätzlich erwirtschafteten Deckungsbeiträge die fixen Mehrkosten (Personalaufwand) langfristig übersteigen werden und somit eine positive wirtschaftliche Entwicklung bewirkt wird. Das Projekt ermöglicht zudem, dass noch mehr landwirtschaftliche Erzeugnisse aus eigener Landwirtschaft in der Anstalt weiterverarbeitet werden und so eine höhere Wertschöpfung erzielen, als wenn sie unverarbeitet verkauft würden.

Schliesslich ist durch die Realisierung dieses Projekts auch sichergestellt, dass die gesetzlichen Vorgaben betreffend Angebot von angemessenen Arbeits- oder Ausbildungsplätzen für die Gefangenen auch in Zukunft erfüllt werden können.

3.5.1 Flächenkennzahlen Stand Bauprojekt 2025

Die Flächenkennzahlen nach SIA 416 werden wie folgt aufgegliedert:

Hauptnutzfläche (HNF) und Nebennutzfläche (NNF) ergeben in der Summe die Nutzfläche (NF).

Nutzfläche mit Verkehrsfläche (VF), Funktionsfläche (FF) und Konstruktionsfläche (KF) ergeben in der Summe die Geschossfläche (GF).

Die Flächenanteile nach SIA 416 teilen sich im vorliegenden Vorhaben teilen wie folgt auf:

Tabelle 7: Flächenkennzahlen

Bezeichnung		Fläche	Anteil % von GF
Flächen Produktionsgebäude			
Geschossfläche (GF)		762 m ²	100 %
Nutzfläche (NF)		469 m ²	61,5 %
Hauptnutzfläche (HNF)		343 m ²	45,0 %
Nebennutzfläche (NNF)		126 m ²	16,5 %
Verkehrsfläche (VF)		91 m ²	11,9 %
Funktionsfläche (FF)		85 m ²	11,2 %
Konstruktionsfläche (KF)		117 m ²	15,4 %
Flächen Zwischennutzung Suterhaus			
Geschossfläche (GF)		61 m ²	100 %
Nutzfläche (NF)		57 m ²	93,4 %
Hauptnutzfläche (HNF)		57 m ²	93,4 %
Nebennutzfläche (NNF)		0 m ²	0%
Verkehrsfläche (VF)		4 m ²	6,6 %
Funktionsfläche (FF)		0 m ²	0 %
Konstruktionsfläche (KF)		0 m ²	0 %

3.5.2 Kostenkennzahlen Produktionsgebäude

Vergleichswerte werden in erster Linie aus eigenen abgeschlossenen Projekten gebildet. Zudem wird auf vorliegende Dokumentationen abgeschlossener Projekte in anderen Kantonen zurückgegriffen. Beides war im Bereich von Verkaufs- und Produktionsgebäuden nicht vorliegend. Die Anfragen bei verschiedenen Baukostenplanern konnten ebenfalls keine Vergleichszahlen liefern.

Aufgrund fehlender interner Kennwerte für Verkaufs- und Produktionsbauten sowie fehlender Vergleichsprojekte auf der Baukosten-Plattform "werk-material.online" der Schweizerischen Zentralstelle für Baurationalisierung (CRB) wurde auf die Kennwerte für Produktions- und Gewerbebauten der Baukosten-Plattform "keeValue.ch" zurückgegriffen. Die Gesamtkosten des Bauprojekts liegen, bezogen auf die Geschossfläche über dem Kennwert der Vergleichsplattform. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich beim vorliegenden Projekt um einen flächenmässig eher kleinen Produktionsbetrieb handelt, was höhere Kosten bezogen auf die Bezugsfläche begründet. Ausserdem sind den Kennwerten Projekte ohne erhöhte Sicherheitsanforderungen zugrunde gelegt. Es gibt keine vergleichbaren Gewerbeprojekte, weshalb die vorhandenen Werte schwierig zu vergleichen sind.

3.5.3 Kostenkennzahlen Zwischennutzung Suterhaus

Die Kosten für die Sicherung des alten Suterhauses und dessen Zwischennutzung als erweiterte Lagerfläche des Verkaufsladens wurden vom Generalplaner ermittelt und entsprechen den gängigen Kostenkennzahlen für Lagerflächen.

3.6 Fazit

Ein Vergleich mit anderen Gebäuden ist schwierig, da das vorliegende Vorhaben in weiten Teilen von spezifischer Ausprägung ist und stark von standardisierten Gebäuden abweicht. Es konnten keine vergleichbaren Kennzahlen gefunden werden.

Kosten-Nutzen fokussieren aber in diesem Vorhaben nicht auf den Bau, sondern auf die Resozialisierung und Beschäftigung der Gefangenen und auf die strategische Ausrichtung Joghurtherie und

Bäckerei. Mit dem Vorhaben kann diese langfristig gestärkt werden. Bisher können sowohl in der Bäckerei wie auch in der Joghurtherie je zwei Gefangene beschäftigt werden. Mit der Umsetzung des Vorhabens können in der Bäckerei sechs Gefangene und in der Joghurtherie bis zu acht Gefangene beschäftigt werden. Das Vorhaben wurde in mehreren Schritten baulich und insbesondere finanziell optimiert.

4. Rechtsgrundlagen

4.1 Finanzrecht

Beim vorliegenden Kreditantrag ist die Bewilligung eines Verpflichtungskredits nach § 24 Abs. 1 des Gesetzes über die wirkungsorientierte Steuerung von Aufgaben und Finanzen (GAF) erforderlich. Der Verpflichtungskredit ist als Objektkredit ausgestaltet (§ 25 Abs. 1 GAF). Mit einer Kreditkompetenzsumme von 8,345 Millionen Franken liegt die Zuständigkeit für die Bewilligung beim Grossen Rat (§ 28 Abs. 5 GAF).

4.2 Referendumpflicht

§ 63 Abs. 2 lit. b der Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV) legt fest, dass die fakultative Volksabstimmung über neue Ausgaben betreffend Bauten und Baubeiträge ausgeschlossen und die endgültige Zuständigkeit der Behörden angeordnet werden darf, sofern durch Gesetz bei kantonalen Bauten Objekt und Standort festgelegt sind. Gemäss § 16 Abs. 1 des Einführungsgesetzes zur Schweizerischen Strafprozessordnung (EG StPO) entscheidet der Grosse Rat abschliessend über den Weiterbestand und die Erweiterung der JVA Lenzburg.

Diese Rechtsnorm genügt dem Bestimmtheitserfordernis für Delegationsnormen gemäss § 63 Abs. 2 lit. b KV. Folglich entspricht es dem Willen des Gesetzgebers, dass die mit der Realisierung der vorgesehenen Erweiterung der Gewerbebetriebe in der JVA in Lenzburg abschliessend vom Grossen Rat beschlossen wird und ein Referendum gegen diesen Beschluss ausgeschlossen ist. Entsprechend kann auch auf eine Anhörung gemäss § 66 KV verzichtet werden.

5. Auswirkungen

5.1 Finanzielle Auswirkungen auf den Kanton

5.1.1 AFP 2026–2029

Sämtliche für den Verpflichtungskredit relevanten Aufwendungen fallen im Aufgabenbereich 430 'Immobilien Aargau' an. Gemäss Tabelle 5 aus Kapitel 3.3 "Einmalige Aufwendungen für Gesamtvorhaben (Produktion und Zwischennutzung Suterhaus)" wird mit einer Kreditsumme von 8,345 Millionen Franken gerechnet.

Im AFP 2026–2029 ist das Vorhaben wie folgt eingestellt:

Tabelle 8: AFP Aufgabenbereich 430 'Immobilien Aargau'

in Fr. 1'000.–	Bis 2024	Bu 2025	Bu 2026	P 2027	P 2028	P 2029	2030 ff.	Total
AFP 2026– 2029	423	200	2'160	5'280	-2'153	0	0	5'909
<i>Aufwand Investitionsrechnung</i>	423	200	2'160	5'280	410	0	0	8'473
<i>Ertrag Investitionsrechnung</i>	0	0	0	0	-2'563	0	0	-2'563
Finanzbedarf gemäss aktuellem Pro- jektstand	423	100	1'722	5'280	-1'823	0	0	5'701
<i>Aufwand Investitionsrechnung</i>	423	100	1'722	5'280	741	0	0	8'265
<i>Ertrag Investitionsrechnung</i>	0	0	0	0	-2'563	0	0	-2'563
Abweichung	0	-100	-438	0	331	0	0	-207
<i>Aufwand Investitionsrechnung</i>	0	-100	-438	0	331	0	0	-207
<i>Ertrag Investitionsrechnung</i>	0	0	0	0	0	0	0	0

Anmerkung: (+) Aufwand/Verschlechterung; (-) Ertrag/Verbesserung

Die Vorlaufkosten (Fr. 80'000.–) wurden im Globalbudget des Aufgabenbereichs 255 'Straf- und Massnahmenvollzug' geführt.

Die Planung der Hochbauvorhaben wird laufend aktualisiert. Der Mehrbedarf im Planjahr 2028 wird im AFP 2027–2030 berücksichtigt.

5.1.2 Folgeaufwand Aufgabenbereich 430 'Immobilien Aargau'

Die Investitionen für die Installationen und Einbauten werden gemäss § 5 des Dekrets über die wirkungsorientierte Steuerung von Aufgaben und Finanzen (DAF) über zehn Jahre und die Investitionen für das Gebäude werden über 35 Jahre abgeschrieben. Daraus erfolgen die in der Tabelle dargestellten Abschreibungen.

Tabelle 9: Abschreibungen

Abschreibungsdauer	Anlagenkategorie	Abschreibung gesamt (in Franken)	Abschreibung jährlich (in Franken)	Nutzungsbeginn
35 Jahre	Gebäude	2'560'132	73'147	31. Oktober 2028
Zehn Jahre	Installationen, Einbauten, Mieterausbauten	5'704'868	570'487	31. Oktober 2028
Total		8'265'000	643'633	

5.1.3 Folgeaufwand Aufgabenbereich 255 'Straf- und Massnahmenvollzug'

Nach der Umsetzung des Vorhabens verändern sich die Personal- und die Betriebs-/Verbrauchsmaterialkosten, auf der anderen Seite steigen die Gewerbeerlöse. Die Entwicklung gemäss Hochrechnung im Vergleich zum Budgetjahr 2025 kann der folgenden Tabelle entnommen werden:

Tabelle 10: Aufgabenbereich 255 'Straf- und Massnahmenvollzug'

Position / in Fr. 1'000.–	2026	2027	2028	2029	2035
Veränderung Personalaufwand	-0	-0	409	414	452
Veränderung Erlöse	62	22	-23	-143	-525
Veränderung Betriebsmaterial	-325	-300	-275	-250	-160
Total	-263	-278	111	21	-233

Anmerkung: (+) Aufwand/Verschlechterung; (-) Ertrag/Verbesserung

Bis im Jahr 2035 wird nach heutiger Abschätzung in der Joghurtherie eine Produktion von rund 100 t erreicht. Bis zu diesem Zeitpunkt kann mit einer kontinuierlichen Verbesserung des Ertrags gerechnet werden. Mit der verfügbaren Milchmenge kann die Produktion jedoch sukzessive bis auf rund 170 t gesteigert werden. Diese Produktionssteigerung hätte ab 2035 das Potenzial für zusätzliche Erlöse von rund Fr. 310'000.–. In der (24.57) Botschaft vom 28. Februar 2024 wurde von einem notwendigen Personalaufbau von 4,85 ordentlichen Stellen ausgegangen. Mit Verzicht auf die Erweiterung des Verkaufsladens wurde der Bedarf um 0,7 Stellen auf 4,15 reduziert. Die Veränderungen des Personalaufwands werden im Kapitel 5.2 detailliert erläutert. Diese haben unmittelbare Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens: Im Vergleich zur (24.57) Botschaft vom 28. Februar 2024, in welcher im Aufgabenbereich 255 'Straf- und Massnahmenvollzug' ein Folgeaufwand von total Fr. 148'000.– ausgewiesen wurde, ergibt sich aufgrund der dargestellten Veränderungen ein Ertrag von rund Fr. 230'000.– ab 2035.

5.2 Personelle Auswirkungen auf den Kanton

Für die Umsetzung der Stossrichtungen werden zusätzliche Personalressourcen benötigt, welche in der folgenden Tabelle zusammengefasst dargestellt sind:

Tabelle 11: Übersicht Soll-Personalressourcen 2022–2028

Gewerbe / Funktion	Ist seit 01.05.2022	Ist seit 01.07.2022	Soll ab 01.01.2028
<i>Verkauf</i>			
Leitung Verkauf	+20 %		
Verkaufssachbearbeitung / All-rounder/-in Verkauf		+70 %	
<i>Joghurtherie</i>			
Meister/-in Joghurtherstellung			+100 %
Vollzugsangestellte/-r / Ablöser/-in Joghurtherstellung			+30 %
<i>Bäckerei</i>			
Meister/-in Bäckerei			+50 %
Vollzugsangestellte/-r / Ablöser/-in Bäckerei			+15 %
<i>Logistik Lebensmittel (LM)</i>			
Vollzugsangestellte/-r Logistik Lebensmittel			+100 %
Vollzugsangestellte/-r / Ablöser/-in Logistik Lebensmittel			+30 %
Jährliche Veränderung	+20 %	+70 %	+325 %
Gesamtveränderung	+415 %		

Somit sind zur Umsetzung der Stossrichtung gesamthaft 4,15 zusätzliche ordentliche Stellen notwendig. Die Erhöhung der Personalressourcen betrifft die für die Umsetzung der Stossrichtungen massgeblichen Schwerpunktbereiche (Joghurtherie, Bäckerei und Verkauf).

Mit dem AFP 2022–2025 wurden die 0,9 ordentlichen Stellen zur Aufstockung im Verkauf bewilligt. Die entsprechenden Pensen wurden inzwischen erhöht und somit der Verkaufsbereich gestärkt.

In der (24.57) Botschaft vom 28. Februar 2024 wurde von einem notwendigen Personalaufbau von 4,85 ordentlichen Stellen ausgegangen. Da auf die Erweiterung des Verkaufsladens verzichtet wird, wurde der Bedarf um 0,7 Stellen auf 4,15 reduziert. Die zum Zeitpunkt der (24.57) Botschaft vom 28. Februar 2024 noch vorhandene Bedarf von 3,95 Stellen wurden im AFP 2024–2027 ab 2025 eingeplant. Aufgrund der nun nicht mehr geplanten Erweiterung des Verkaufsladens reduziert sich der übrige Bedarf von 3,95 auf 3,25 Stellen. Aufgrund von Projektverzögerungen werden die Stellenbesetzungen nun erst im AFP 2026–2029, also drei Jahre später, eingeplant. Die Reduktion auf 3,25 ordentliche Stellen wird im AFP 2027–2030 berücksichtigt.

Die Einstufungen sind wie folgt geplant:

Tabelle 12: Geplante Einstufungen

	Lohnstufe	Bruttolohn bei 100 % (in Franken)	Arbeitgeberbei- träge (in Franken)	Total bei 100 % (in Franken)
Meister/-in Joghurtherstellung	11	110'420	22'085	132'505
VA/Ablöser/-in Joghurtherstellung	10	101'485	20'300	121'785
Meister/-in Bäckerei	11	110'420	22'085	132'505
VA/Ablöser/-in Bäckerei	10	101'485	20'300	121'785
VA Logistik LM	9	99'400	19'880	119'280
VA/Ablöser/-in Logistik LM	9	99'400	19'880	119'280

Legende: VA = Vollzugsangestellte(r); LM = Lebensmittel

Die Verteilungen auf die Profile ergeben folgende Aufwendungen, welche im AFP 2026–2029 im Aufgabenbereich 255 'Straf- und Massnahmenvollzug' aktualisiert werden:

Tabelle 13: Zusätzliche Aufwendungen für Personalbedarf im Aufgabenbereich 255 'Straf- und Massnahmenvollzug'

In Franken	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029 ff.
Bruttolohn	0	0	340'522	345'119
Arbeitgeberbeiträge	0	0	68'103	69'022
Total	0	0	408'625	414'141

Die bereits zur Strategieumsetzung angestellten 0,9 ordentliche Stellen (2022) sind in dieser Darstellung nicht eingerechnet.

Die Bewilligung der zusätzlichen Stellen erfolgt mit dem Budget im Rahmen der AFP-Beratung durch den Regierungsrat. Die Personalaufwände sind im Kapitel 5.1.3 Folgeaufwand Aufgabenbereich 255 'Straf- und Massnahmenvollzug' aufgeführt.

5.3 Auswirkungen auf Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt, Klima, Gemeinden, Bund und zu anderen Kantonen

5.3.1 Auswirkungen auf die Wirtschaft

Die Konkurrenzsituation für private Gewerbebetriebe wird durch die erarbeiteten Massnahmen und Umsetzungen im Vergleich zur aktuellen Situation nicht negativ beeinflusst. Es ist geplant, dass der Absatz der zusätzlich produzierten Waren über Institutionen erfolgt, mit welchen Belieferungsverträge abgeschlossen werden. Entsprechende Interessensbekundungen liegen vor.

5.3.2 Auswirkungen auf die Gesellschaft

Die vorgesehenen Projekte tragen dem Spannungsfeld von Sicherheit, Resozialisierung, Wirtschaftlichkeit und Konkurrenzsituation Rechnung. Bei der Resozialisierung sind positive Auswirkungen zu erwarten, denn mit der Arbeit, die gemäss gesetzlichem Auftrag den Gefangenen angeboten wird, werden diese nicht nur "beschäftigt". Vielmehr werden sie in einem gewissen Masse befähigt, Arbeiten auszuführen und zu erlernen, die ihnen nach deren Entlassung unmittelbar nützlich sein können.

Gleichzeitig sind beim Aspekt Sicherheit im Vergleich zu heute keine negativen Auswirkungen zu erwarten.

5.3.3 Weitere Auswirkungen

Durch die Realisierung dieser Projekte kann neben der Steigerung der Ertragskraft auch sichergestellt werden, dass die gesetzlichen Vorgaben betreffend Angebot eines angemessenen Arbeits- oder Ausbildungsplatzes an die Gefangenen auch in Zukunft erfüllt werden können. Können diese gesetzlichen Anforderungen, namentlich bezüglich Qualität der Arbeitsplätze, nicht oder nicht im geforderten Umfang erfüllt werden, besteht die Gefahr, dass Einweisungsbehörden anderer Kantone weniger Einweisungen von Gefangenen in die JVA Lenzburg vornehmen könnten, was wiederum mangels Kostgeldeinnahmen zu beträchtlichen Ertragseinbussen führen könnte.

Im Übrigen hat das Vorhaben keine weiteren nennenswerten Auswirkungen auf Bund, Gemeinden sowie Umwelt und Klima.

6. Weiteres Vorgehen

Folgende nächste Schritte sind geplant:

Was	Wer	Wann
Beratung Ausführungskredit	Grosser Rat	November 2025 bis März 2026
Baubeginn	Departement Finanzen und Ressourcen (Immobilien Aargau)	2. Quartal 2026
Bezug Gewerbebetriebe	Departement Volkswirtschaft und Inneres (Amt für Justizvollzug)	3. Quartal 2028

Antrag

Für das Vorhaben "Weiterentwicklung und Optimierung der Gewerbebetriebe der Justizvollzugsanstalt (JVA) Lenzburg und Zwischennutzung Suterhaus" wird ein Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von 8,345 Millionen Franken (Schweizerischer Baupreisindex SBI, Nordwestschweiz, Neubau Bürogebäude, Basis 2020, Indexstand April 2025, 118,0 Punkte) beschlossen. Der Verpflichtungskredit passt sich den indexbedingten Mehr- und Minderaufwendungen an.

Regierungsrat Aargau

Beilage

- Erläuternder Projektbericht

ERLÄUTERNDER PROJEKTBERICHT

DEPARTEMENT VOLKSWIRTSCHAFT UND INNERES, JUSTIZVOLLZUGS- ANSTALT LENZBURG; WEITERENTWICK- LUNG UND OPTIMIERUNG DER GEWER- BEBETRIEBE; STAND BAUPROJEKT

Erläuternder Projektbericht für die Kommissionen für Öffentliche Sicherheit (SIK) und Allgemeine Ver-
waltung (AVW)

11. August 2025

HERAUSGEBER

Kanton Aargau
Departement Finanzen und Ressourcen
Immobilien Aargau
Tellistrasse 67
Postfach 2531
5001 Aarau
Telefon 062 835 35 00
Telefax 062 835 35 09
E-Mail immobilien@ag.ch
www.ag.ch/immobilienaargau

© 2025 Kanton Aargau

VERFASSTER

Immobilien Aargau
Ida Basic, Projektmanagement

am-architektur gmbh, Lenzburg
André Meier, Lea Ruetz

INHALT

1	AUSGANGSLAGE	5
2	BESTANDESANALYSE	5
2.1	JOGHURTERIE & BÄCKEREI	5
2.1.1	Bestand Joghurtherie	6
2.1.2	Bestand Bäckerei	6
2.1.3	Zustand Bausubstanz	7
2.1.4	Mögliche weitere Nutzung der bestehenden Flächen	7
2.1.5	Bilder und Zustandsbeschreibung	8
2.2	VERKAUFLADEN UND SUTERHAUS	10
2.2.1	Bestand Verkaufsladen	10
2.2.2	Bestand Suterhaus (Wohnbereich)	10
2.2.3	Bilder und Zustandsbeschreibung	11
3	RAHMENBEDINGUNGEN	13
4	MACHBARKEITSSTUDIE, ANALYSE UND FESTLEGUNG DES STANDORTPERIMETERS	13
4.1	BAURECHTLICHE GRUNDLAGEN	13
4.2	DENKMALPFLEGE, STÄDTEBAU	14
4.3	BAURECHTLICHES, BAUVORSCHRIFTEN	14
4.3.1	Rollstuhlgängigkeit, hindernisfreies Bauen	14
4.3.2	Vorgaben AWA	14
4.3.3	Vorgaben und Vorschriften bezgl. Hygiene	15
4.4	STANDORTEVALUATION JOGHURTERIE & BÄCKEREI	16
4.4.1	Gewählter Standort	16
4.4.2	Architektonische Lösung	16
4.4.3	Gebäudetechnik	17
4.4.4	Sanitäranlagen	18
4.4.5	Kanalisation	18
4.4.6	Betriebseinrichtungen	18
5	KOSTENPLAUSIBILISIERUNG JOGHURTERIE & BÄCKEREI	18
5.1	Vorgehen und Überprüfung	18
5.2	Fazit der Kostenplausibilisierung	18
5.3	Nachbearbeitung durch am-architektur GmbH	18
6	VARIANTENUNTERSUCHUNG SUTERHAUS	19
6.1	Vorgehen und Überprüfung	19
6.2	Variantenentscheid	19
6.3	Fazit	19
7	AKTUELLE PLÄNE PRODUKTION	20

Hinweis:

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet.
Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

1 AUSGANGSLAGE

In den Jahren 2017-2019 wurden die Rahmenbedingungen und Potentiale der Gewerbetriebe der JVA Lenzburg analysiert und aufgezeigt. Daraus resultierten die beiden Stoßrichtungen, denen der Regierungsrat im Juni 2020 zustimmte. Aus diesen leiteten sich die beiden baulichen Umsetzungsmassnahmen „Produktion Joghurtherie & Bäckerei“ sowie „Verkaufshaus“ ab. Hierfür wurde eine Machbarkeitsstudie erstellt, in welcher verschiedene Varianten geprüft wurden. Der Regierungsrat stimmte im August 2021 der vorgeschlagenen Variante zu und beauftragte die Immobilien Aargau mit der Projektierung.

Im Rahmen der Projektierung wurde das Planerwahlverfahren durchgeführt. Der Zuschlag wurde der Firma am-architektur GmbH in Lenzburg erteilt. Weiter wurde unter Einbezug verschiedener Spezialisten bezüglich der Produktion Joghurtherie und Bäckerei, des Verkaufshauses sowie in Zusammenarbeit mit der kantonalen Denkmalpflege die Projektierung durchgeführt. Beide Teilprojekte wurden detailliert ausgearbeitet und die Kostenschätzung lag mit einer Genauigkeit von +/- 15 % vor.

In den Jahren 2023 und 2024 wurden die beiden Teilprojekte den Kommissionen SIK und AVW vorgestellt und im Juli 2024 vom Grossen Rat zurückgewiesen. Das Projekt sei in Bezug auf Zweckmässigkeit, strategische Ausrichtung, Standort sowie insbesondere auf Höhe des Verpflichtungskredits und die ungenügende Wirtschaftlichkeit im laufenden Betrieb zu überarbeiten. Vor diesem Hintergrund wurden durch das Projektteam verschiedene Varianten für das weitere Vorgehen bezüglich Verkaufsraums und Suterhaus ausgearbeitet und entschieden, für die langfristige Lösung hinsichtlich Verkaufsraums und Suterhaus ein separates Projekt zu starten. Zusätzlich wurde das Büro für Bauökonomie beauftragt das Teilprojekt „Joghurtherie & Bäckerei“ überprüfen zu lassen. Durch die Plausibilitätsprüfung konnte bestätigt werden, dass die Kosten weitestgehend korrekt berechnet wurden.

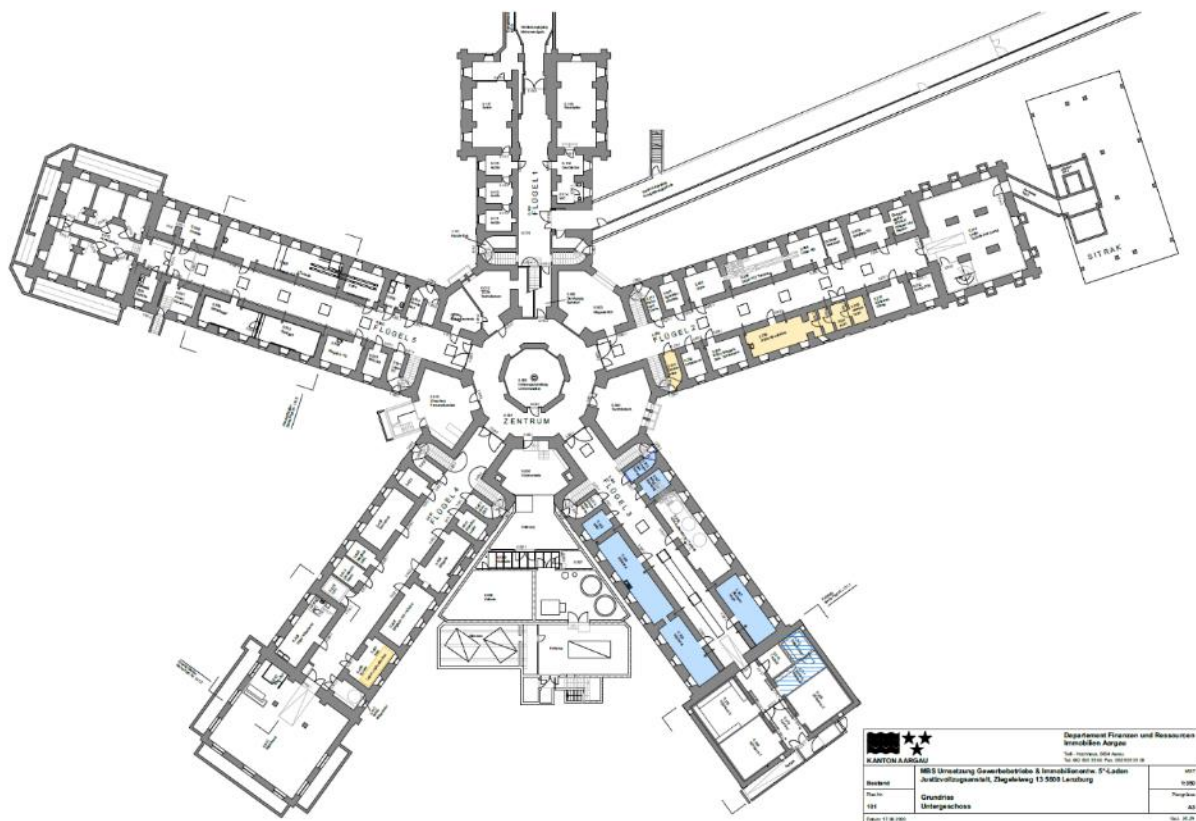
Der hier vorliegende erläuternde Projektbericht ist Teil der Unterlagen und ergänzt den Bericht an den Regierungsrat. Es werden der gesamte Projektverlauf seit dem letzten GRB 2024-1449 inklusive der überprüften Varianten beim Suterhaus und deren geplante Umsetzung aufgezeigt. Für die ergänzende Projekthistorie wird auf die letzte Botschaft und den Projektbericht aus dem Jahr 2023 verwiesen.

2 BESTANDESANALYSE

2.1 JOGHURTERIE & BÄCKEREI

In der folgenden Grafik sind die heutigen Flächen der Joghurtherie gelb und die der Bäckerei blau hinterlegt.

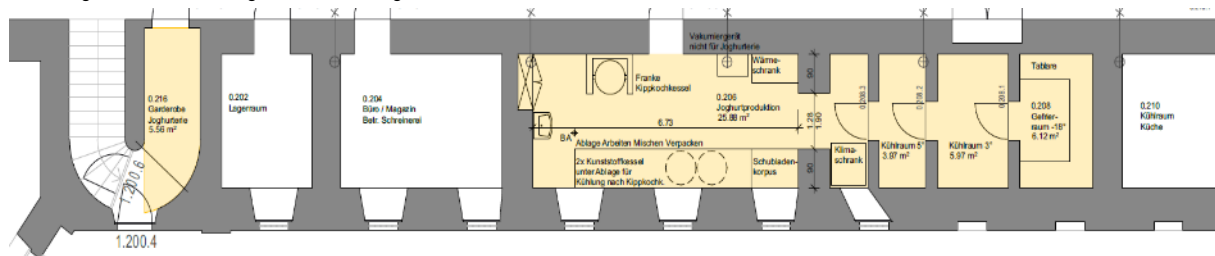
Abbildung 1: Übersicht Untergeschoss 5-Sterngebäude



2.1.1 Bestand Joghurtherie

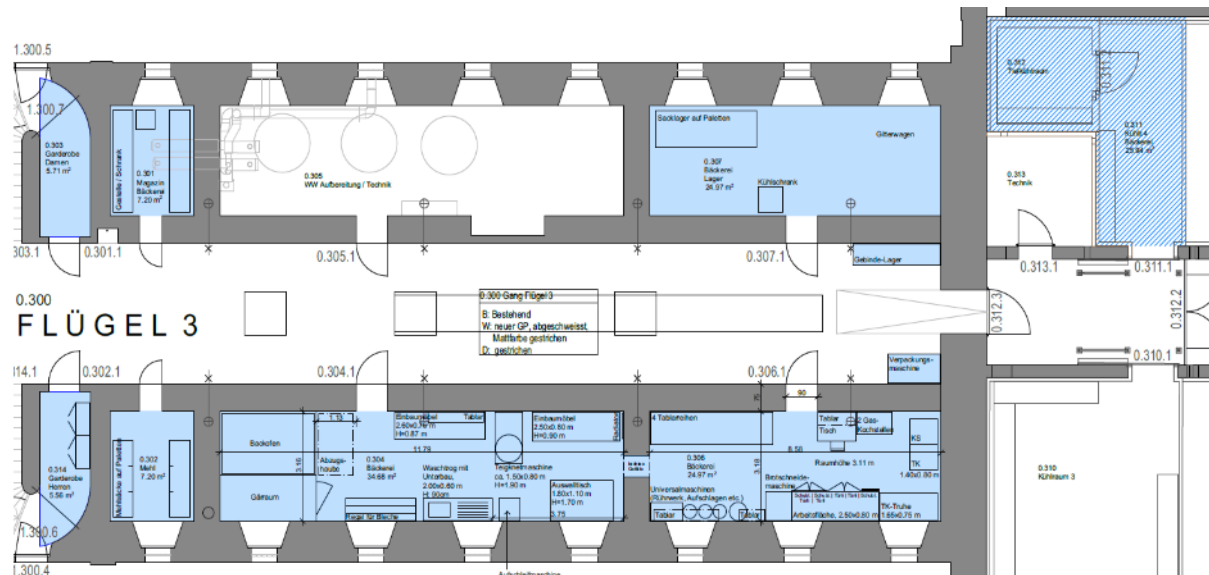
Die Räume der heutigen Joghurtherie befinden sich im Untergeschoss des Flügel II im 5-Stern-Gebäude der JVA Lenzburg. Dem Raum für die Joghurtproduktion sind die beiden Kühlräume und der Tiefkühlraum direkt angeschlossen. Diese Räume sind nur von dort her zugänglich. Unter dem Treppenabgang ist eine kleine, einfache Garderobe (zwei Schränke und zwei Stühle) für die Gefangenen eingerichtet. Im Flügel IV werden im Raum 0.407/0.409 zusätzlich Joghurtbecher und weiteres Material gelagert. Die Lagerkapazitäten für die Joghurtherie sind aktuell zu knapp bemessen. Umzieh- und Büroräumlichkeiten für die Mitarbeitenden der JVA sind nicht vorhanden. Ein Ausbau am bisherigen Standort ist nicht möglich. Die folgende Grafik zeigt den Grundriss der heutigen Joghurtherie.

Abbildung 2: Übersicht Untergeschoss 5-Sterngebäude



2.1.2 Bestand Bäckerei

Die Räume der Bäckerei befinden sich im Untergeschoss des Flügel III im 5-Stern-Gebäude der JVA Lenzburg. Die beiden Produktionsräume sind miteinander verbunden, beide jedoch auch vom Korridor her erschlossen. Unter den Treppenabgängen sind zwei einfache Garderoben untergebracht. Umzieh- und Büroräumlichkeiten für die Mitarbeitenden der JVA sind nicht vorhanden. Der Backofen wird bei einem Neubau demontiert und weiterverwendet. Aufgrund der knappen Raumverhältnisse stehen zeitweise Maschinen und Rollmaterial auf dem Gang, was nicht hygienisch ist und nicht den



gesetzlichen Anforderungen entspricht. Ein Ausbau am bisherigen Standort ist nicht möglich. Die folgende Grafik zeigt den Grundriss der heutigen Bäckerei.

Abbildung 3: Grundriss Untergeschoss Flügel 3, Ausschnitt

2.1.3 Zustand Bausubstanz

Die heutigen Räume der Joghurtherie und Bäckerei befinden sich im Kellergeschoss der Strafanstalt (im Flügel II und Flügel III). Das Kellergeschoss wurde im Rahmen der Gesamtisanierung der Strafanstalt nicht Instand gesetzt. Durch die hohe Feuchtigkeit im Mauerwerk haben sich in den letzten Jahren starke Abplatzungen im Verputz, sowie an den Fensterrahmen gebildet. Diese Rahmenbedingungen entsprechen nicht den heutigen Lebensmittel- und Hygienevorschriften. Bei der Vergrößerung des Produktionsvolumens müssen künftig das Lebensmittelgesetz (LMG), die Lebensmittel- und Gebrauchsgegenständeverordnung (LGV) und die Hygieneverordnung (HyV) jederzeit eingehalten werden können.

2.1.4 Mögliche weitere Nutzung der bestehenden Flächen

Die heute vorhandenen Kühl- und Tiefkühlräume der Joghurtherie bleiben bestehen und werden für die Küche weiterhin benötigt. Der Vorraum wird nach Räumung durch den Baudienst instand gestellt. Der Backofen der heutigen Bäckerei wird ausgebaut und im neuen Produktionsraum wieder montiert. Die Räume der bisherigen Bäckerei sollen als «Lager» weiter genutzt werden.

2.1.5 Bilder und Zustandsbeschreibung

Foto, Lage

Joghurtherie, 2 Gefangenearbeitsplätze



Zustand

Diese Räume weisen keine ersichtlichen Bauschäden auf, die Bausubstanz entspricht aber nicht mehr den gängigen Standards und muss immer wieder durch kleinere Sanierungen aufgewertet werden. Die Fenster sind undicht und die Räumlichkeiten verfügen praktisch über kein Tageslicht. Die Räume wurden im Rahmen der Gesamtsanierung der Strafanstalt nicht saniert. Die Rahmenbedingungen entsprechen nicht mehr den heutigen Lebensmittel- und Hygienevorschriften.

Garderobe Joghurtherie



Feuchtigkeit und Abplatzungen an den Wänden. Keine Lüftung.

Foto, Lage

Bäckerei, 2 Gefangenearbeitsplätze

Zustand

Diese Räume weisen teilweise starke Abplatzungen infolge Feuchtigkeit an den Wänden und Decken auf und eine regelmässige Sanierung ist notwendig (alle paar Jahre); die Bausubstanz entspricht nicht mehr den gängigen Standards und muss immer wieder durch kleinere Sanierungen aufgewertet werden. Die Räume wurden im Rahmen der Gesamtsanierung der Strafanstalt nicht saniert. Die Rahmenbedingungen entsprechen nicht mehr den heutigen Lebensmittel- und Hygienevorschriften.

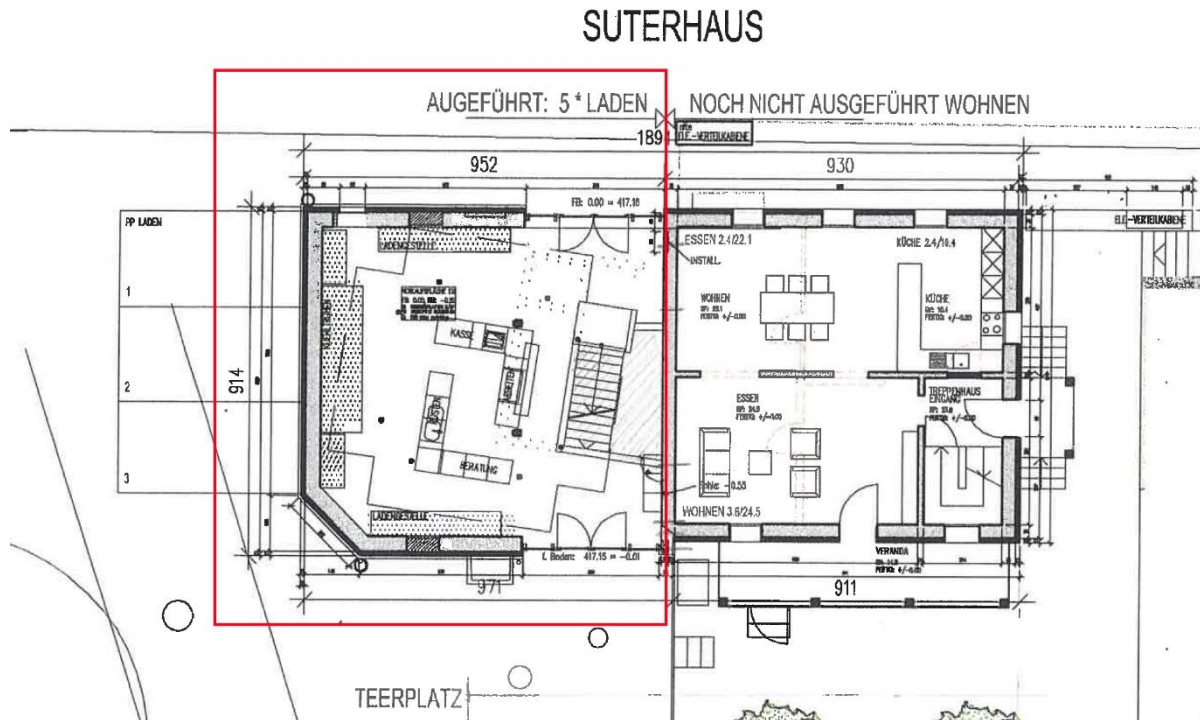
Bäckerei

Feuchtigkeit und Abplatzungen an den Wänden und an der Decke.

2.2 VERKAUFLADEN UND SUTERHAUS

Die folgende Grafik zeigt auf der linken Seite den heutigen Verkaufsladen, auf der rechten Seite das Suterhaus (Wohnbereich).

Abbildung 4: Grundriss Verkaufshaus Bestand



2.2.1 Bestand Verkaufsladen

Die Verkaufs- und Ausstellungsräume befinden sich in einem einwandfreien Zustand. Ebenso alle Nebenräume im Untergeschoss bis auf den Weinkeller, welcher feuchte Stellen und Abplatzungen an den Wänden aufweist. Aufgrund des Zeitpunktes des Ladenausbaus sind keine Schadstoffe zu erwarten. Die Brandschutzvorschriften werden eingehalten. Der ebenerdige Verkaufsbereich ist hindernisfrei zu erreichen.

Der Verkaufsladen kann im heutigen Zustand weiterhin genutzt werden.

2.2.2 Bestand Suterhaus (Wohnbereich)

Der Wohnteil des Suterhauses befindet sich in einem schlechten und verwahrlosten Zustand. Aus Sicherheitsgründen (morsche Fussböden) ist der Zugang in die oberen Stockwerke gesperrt. Zudem wurden bei einer Schadstoffanalyse Asbestrückstände an den Wänden (Fliesenkleber) gefunden, die professionell beseitigt werden müssen. Die Heizung und der Wassererwärmer für das Verkaufshaus befindet sich im Obergeschoss des Wohnteils. Die Leistung der Gasheizung ist nur für den Verkaufsladen ausgelegt. Für den Wohnteil ist keine Leistung vorgesehen.

Mit minimalen Massnahmen könnte das Erdgeschoss als Lagerfläche für den Verkaufsladen genutzt werden.

2.2.3 Bilder und Zustandsbeschreibung

Foto, Lage

Weinkeller



Zustand

Abplatzungen an den Wänden, diverse feuchte Stellen hinter den Gestellen

Verkaufsladen



Das Gebäude ist auf allen Stockwerken in einem guten Zustand, es wurden keine Mängel festgestellt

Foto, Lage

Wohnteil, Laube aussen

**Zustand**

Statik der Laube in schlechtem Zustand

Ehemalige Küche

Abplatzungen an den Wänden

3 RAHMENBEDINGUNGEN

Als Grundlage für die Projektierung dient die Machbarkeitsstudie des Portfoliomanagements der Immobilien Aargau aus dem Jahr 2020. Seitens Immobilien Aargau bestehen aktuell keine Richtlinien, Leitbilder und Vorgaben für Justizvollzugsanstalten.

Die geltende Gesetzgebung sowie die Bestimmungen des SIA und die einschlägigen Normen sind zwingend einzuhalten. Zudem sind jeweils die Vorgaben und Ansprüche des behindertengerechten Bauens und der Denkmalpflege zu berücksichtigen.

Die geplante Dislozierung und Erweiterung der heutigen Joghurtherie und Bäckerei, die in der Stossrichtung Internalisierung der Wertschöpfungskette Ur-Produktion-Verarbeitung-Verkauf erarbeitet wurde, soll in einem Neubau (Modulbauweise) realisiert werden. Dafür wurde bereits ein Standort im Perimeter der JVA Lenzburg (Flügel III und IV) ermittelt. Der gewählte Standort und die übrigen Flächen und Gebäude im internen JVA-Perimeter wurden auf Eignung für das geplante Produktionsgebäude geprüft. Geschätzte Kosten und Flächen aus dem Bauprojekt wurden nochmals kritisch durch das Büro für Bauökonomie hinterfragt. Im Rahmen des Vorprojekts wurde eine Kostenschätzung +/-15 % und einer Kostenermittlungstoleranz von ca. 10 % für das geplante Bauvorhaben erstellt.

Die Kosten für den geplanten Ersatzneubau als Verkaufsflächenerweiterung des heutigen 5*-Ladens an der Ammerswilerstrasse, die in der Stossrichtung unter "Neugestaltung Verkaufsprozess und A-VOR" erarbeitet wurden, wurden auch im Rahmen des Bauprojekts ermittelt. Nach der Rückweisung durch den Grossen Rat wegen der zu hohen Erstellungskosten, wurden mögliche Varianten für das Suterhaus untersucht. Es wurde entschieden, die Variante "Zwischennutzung Suterhaus" weiter zu verfolgen.

4 MACHBARKEITSSTUDIE, ANALYSE UND FESTLEGUNG DES STANDORTPERIMETERS

4.1 BAURECHTLICHE GRUNDLAGEN

Das gesamte Areal der JVA, inkl. dem Suterhaus und den Wohnhäusern liegt in der Zone für öffentliche Bauten und Anlagen.

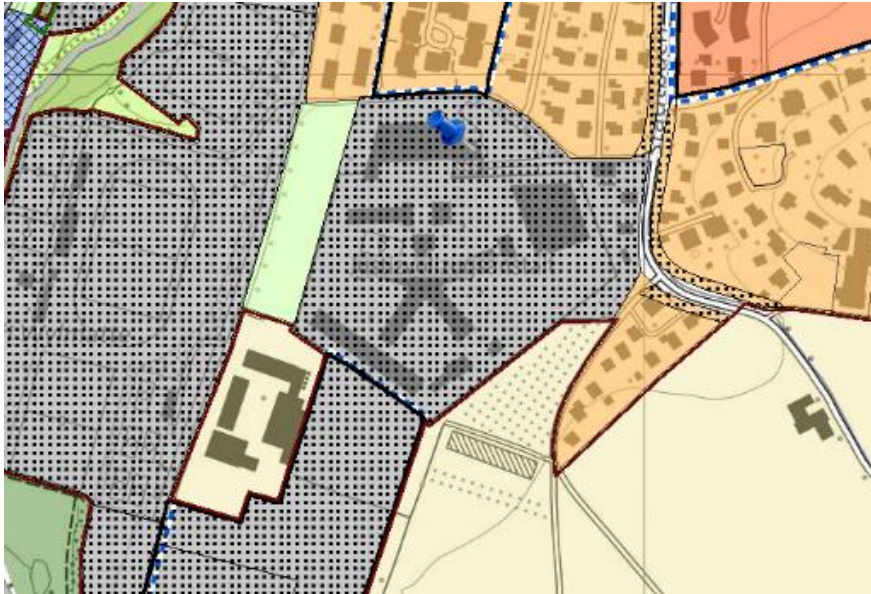
Auszug BNO §25

Art. 1 Nutzung: In den Zonen für öffentliche Bauten und Anlagen sind vorhandene und künftige dem öffentlichen Interesse dienende Bauten und Anlagen zulässig.

Art. 2 Abmessungen: Die Ausnützung, die Gebäudehöhen sowie die Grenz- und Gebäudeabstände werden vom Gemeinderat festgelegt. Gegen angrenzende Wohn- und Wohn-/Gewerbezone sind deren Abstandsvorschriften einzuhalten.

Art. 4 Umgebung Strafanstalt: Der unmittelbar ausserhalb der Gefängnismauern angelegte Streifen der Zone für öffentliche Bauten und Anlagen entlang der Landwirtschaftszone bzw. der mit Gestaltungsplanpflicht belegten Zone für öffentliche Bauten südlich der Anstalt dient nur der Errichtung von Sicherheitseinrichtungen der Anstalt.

Abbildung 5: Ausschnitt Zonenplan



4.2 DENKMALPFLEGE, STÄDTEBAU

Im Innern der Anstalt wird seitens Denkmalpflege eine hohe gestalterische Qualität der Gebäudehülle gefordert. Eine Container-Lösung wird in Frage gestellt.

Für das Suterhaus ist die städtebauliche Situation massgebend. Von einem eingeschossigen Bau im Strassenraum wird abgeraten und auf einen Erhalt der heutigen Volumetrie verwiesen.

4.3 BAURECHTLICHES, BAUVORSCHRIFTEN

4.3.1 Rollstuhlgängigkeit, hindernisfreies Bauen

Öffentlich zugängliche Bauten sollen grundsätzlich hindernisfrei zugänglich sein (SIA 500 Norm zum hindernisfreien Bauen, Behindertengleichstellungsgesetz BehiG).

Dies betrifft die Aussenflächen, die Erschliessung ins Gebäude und im Innern, sowie die Toilettenanlagen.

4.3.2 Vorgaben AWA

Garderoben, Waschanlagen, Toiletten

- In der Regel sind nach Geschlechtern getrennte Anlagen vorzusehen. Eine getrennte Benutzung der gleichen Einrichtungen (die abgeschlossen werden können) ist nur ausnahmsweise zulässig, z.B. in Betrieben mit einer kleinen Anzahl gleichzeitig beschäftigter Arbeitnehmer/innen (bis zu 10 Personen) mit wenig verschmutzender Tätigkeit, wie Bürobetriebe etc.

Toiletten

Grundlegendes

- in separaten Räumen einzurichten
- Toiletten sollen nicht über Garderoben zugänglich sein
- von den Garderoben durch Wände vollständig abzutrennen, Wand von Boden bis Decke
- öffentlich zugängliche Toiletten sollen nicht als Personaltoiletten dienen
- die Entfernung vom Arbeitsplatz soll nicht mehr als 100m oder eine Geschosshöhe betragen

Anzahl

- bis zu 10 Beschäftigte eine Toilette und ein Pissoir für die Männer, eine Toilette für Frauen
- bis zu 50 Beschäftigte eine Toilette und ein Pissoir für je 15 Männer und eine Toilette für 10 Frauen
- Allgemeines

- Toiletten und Pissoirs sind von Arbeitsräumen durch einen Vorraum abzutrennen. Ausser sie sind von Treppenhäusern oder Gängen aus zugänglich.
- natürlich oder künstlich zu lüften
- es ist mindestens ein 5-facher Luftwechsel vorzusehen

Einrichtungen

- im Vorraum oder in unmittelbarer Nähe sind Einrichtungen zum Waschen und Trocknen der Hände anzuordnen
- Waschbecken mit fliessend Wasser
- flüssiges Reinigungsmittel und Handtücher oder Rollen aus Papier

Ess- und Aufenthaltsgelegenheiten

- wenn ein Bedürfnis besteht, sind dem Personal Ess- und Aufenthaltsgelegenheiten zur Verfügung zu stellen.
- insbesondere gilt dies bei Nacht- oder Schichtarbeit, wenn Arbeitnehmende starken Verschmutzungen, giftigen, brandgefährlichen oder explosionsgefährlichen Stoffen ausgesetzt sind
- in Betrieben mit fensterlosen Arbeitsplätzen
- bei starker Hitze- oder Kälteexposition
- wenn regelmässig und häufig stehende Arbeit verrichtet wird

Ist ein Aufenthaltsraum nicht nötig:

- Sitzgelegenheit mit Rückenlehne und Tisch vorsehen
- nicht in unmittelbarer Nähe des Arbeitsplatzes
- bei Schicht-, Nachtarbeit und insbesondere bei Piquet Dienst sollte eine Ruhegelegenheit vorhanden sein

4.3.3 Vorgaben und Vorschriften bezgl. Hygiene

Gesetzliche Grundlagen gem. Lebensmittelgesetz (LMG), Lebensmittel- und Gebrauchsgegenständeverordnung (LGV) und Hygieneverordnung (HyV) sind einzuhalten.

Räume

- leicht zu reinigen und erforderlichenfalls desinfizierbar
- Boden- und Wandbeläge müssen wasserundurchlässig, wasserabstossend und abriebfest sein und auch nichttoxischem Material
- auf Holz ist weitgehend zu verzichten
- Abwasserleitungssysteme müssen das Risiko der Kontamination von Lebensmittel vermeiden

Belüftung

- natürliche oder mechanische Belüftung
- Filter oder ähnl. müssen leicht zugänglich sein
- Räume sind vor erwärmender Sonneneinstrahlung zu schützen

Beleuchtung

- Verarbeitungsräume ≥ 500 Lux
- Lagerräume ≥ 100 Lux
- Treppen ≥ 150 Lux

Insektenschutzgitter

- Fenster und Türen in Produktions- und Lagerräumen zum Öffnen und Lüften sind, müssen mit Insektenschutzgitter versehen werden

Handwaschgelegenheiten

- mit mischbarer Kalt- und Warmwasserzufuhr mit Arm-/Handbedienung oder kontaktlos

- Spender für Seife/Desinfektionsmittel und Einweghandtücher

Garderoben und Toiletten

- Umkleieräume und Einrichtungen zur Pflege der persönlichen Hygiene müssen verfügbar sein
- Putzräume/Putzschränke
- Immer getrennt von Lebensmitteln in dafür bestimmten Räumen und Schränken gelagert

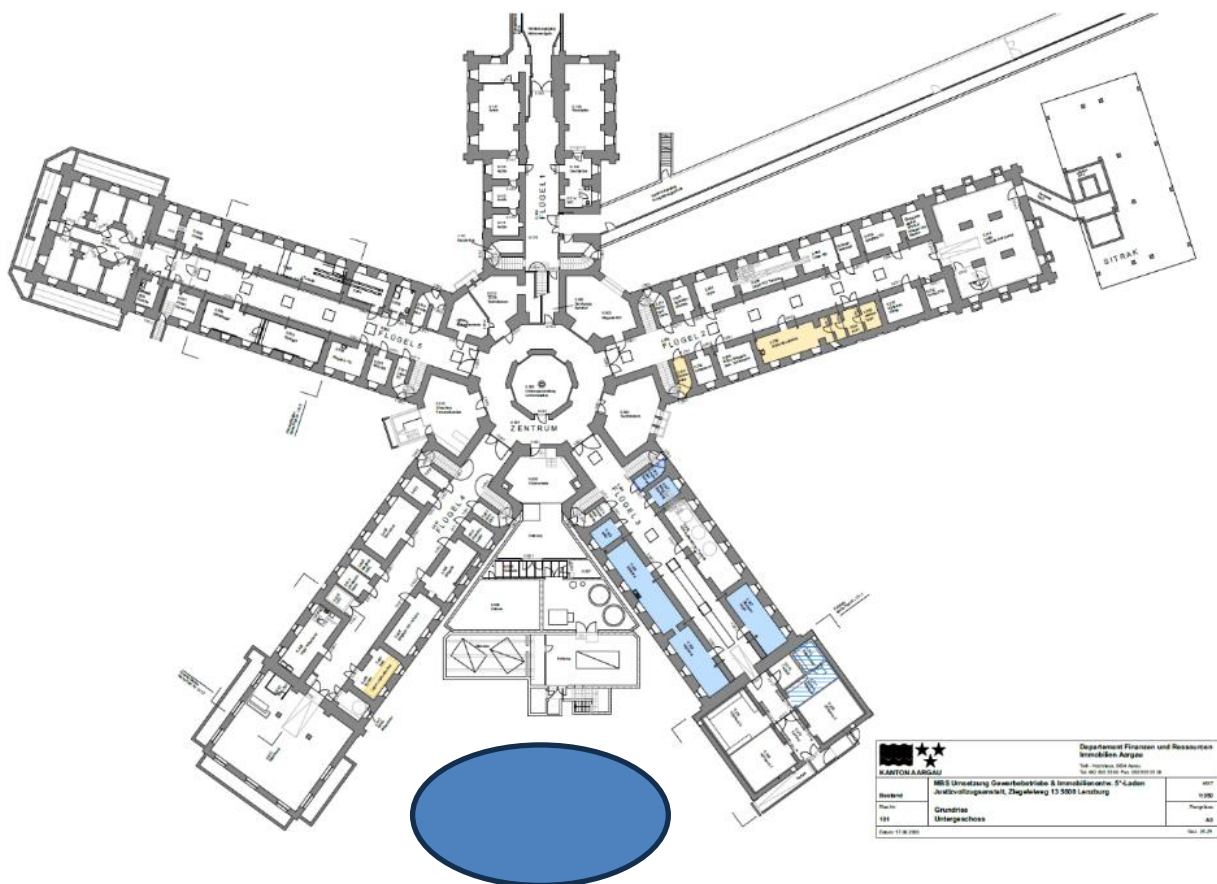
Trennung rein/unrein

- Rohe, nicht genussfertige Lebensmittel sind von genussfertigen Lebensmitteln getrennt aufzubewahren (möglichst separate Lager- und Kühlräume)
- Bei der Verarbeitung und Zubereitung sind zur Abgrenzung geeignete Vorkehrungen zu treffen
- Geschirrwaschmaschine mit automatischer Dosieranlage abgetrennt von der Verarbeitung platzieren

4.4 STANDORTEVALUATION JOGHURTERIE & BÄCKEREI

4.4.1 Gewählter Standort

Abbildung 6: Standortwahl zwischen Flügel III und IV



4.4.2 Architektonische Lösung

Das von am-architektur GmbH, Lenzburg vorgeschlagene Prinzip basiert auf einem einfachen, funktional gehaltenen Holzbau, welches in Modulbauweise angefertigt werden soll. Die Betonplatte soll als

einziges Element vor Ort in RC-Beton erstellt werden. Dadurch können schlanke Bauabläufe und eine reibungslose Anlieferung garantiert werden.

Abbildung 7: Visualisierung Produktionsgebäude



Das Gebäude ist aus horizontalen Platten und Stützen aufgebaut, was hohe Planungs- und Nutzungsflexibilität gewährleistet, und soll als einfacher, funktionaler Holzbau mit einem hohen Grad an Vorfabrikation umgesetzt werden. Die Gebäudehöhe wird so niedrig wie möglich gehalten. Im Kern befinden sich die Erschliessung und die Steigzonen. Der Stützenraster gewährt eine freie Fassadengestaltung, sowie eine hohe Flexibilität für künftige Nutzungsanpassungen. In die vorgefertigten und segmentierten Fassadenelemente können je nach Bedarf Fenster, Türen und Tore und weitere Nutzungselemente eingebaut werden.

Das Dach besteht aus einer überdämmten und vorgefertigten Rippen-Plattenkonstruktion und soll durch die Auskragung die Fassadenelemente vor der Witterung schützen. Einzig die Bodenplatten, Kellerwände und Bodenplatte Untergeschoss sind in RC-Beton vor Ort erstellt. Im Innern werden die Oberflächen möglichst roh belassen. Der Boden wird als homogener, abriebfester Holzzementboden gegossen. Dieser ist unterhaltsarm, hygienisch und robust.

4.4.3 Gebäudetechnik

Elektroanlagen

Im Untergeschoss wird eine neue Elektrohauptverteilung eingerichtet. Die Notlichtanlage erfolgt mit Zentral-Akku für Fluchtwege und Technikräume. Die Wechselrichteranlage für die PV-Anlage wird im Untergeschoss installiert. Auf dem Dach wird zudem eine Blitzschutzanlage errichtet. Funktionale und robuste Leuchten sorgen für das entsprechende Kunstlicht. Die Brandmeldeanlage, die Einbruchmeldeanlage und Intercom-Anlage werden erweitert und garantieren den Vollschutz und interne Kommunikation. Für das Produktionsgebäude wird ein autonomes Steuersystem (KNX) aufgebaut. Die Integration des neuen Gebäudes in die bestehende Sicherheitssystemlandschaft ist sichergestellt.

Heizung Lüftung, Klima

Die Energie im Fünfstern wird aktuell über Holzschnitzelanfeuerung generiert. Das neue Produktionsgebäude soll ebenfalls an dieses Wärmenetz angeschlossen werden. Parallel zu diesem Projekt läuft eine Studie, bei der ein Anschluss des gesamten Areals ans Fernwärmenetz überprüft wird. Beide Teilprojekte werden Anschlüsse für die Fernwärme vorsehen.

Die Wärmeabgabe in den Produktionsräumen erfolgt über die Lüftungsanlagen. Die Räume sind durchwegs mechanisch gelüftet. Für die Erzeugung der gewerblichen Kälte wird eine Kühlanlage installiert. Eine Wärmerückgewinnung garantiert einen wirtschaftlichen Betrieb.

4.4.4 Sanitäranlagen

Robuste Sanitäre Anlagen garantieren einen einfachen Unterhalt. Die Zuleitung der Erschliessung erfolgt ab bestehendem 5-Stern. Eine Wasserenthärtungsanlage garantiert die gewerblich geforderten Härtegrade der Armaturen.

4.4.5 Kanalisation

Die bestehende Kanalisation wird überbaut und entsprechend geschützt.

4.4.6 Betriebseinrichtungen

Die Analyse der Betriebseinrichtungen hat gezeigt, dass diverse Anlagen end of life sind. Diese müssen entsprechend ersetzt werden. Ebenso werden die entsprechenden Räume für die Betriebseinrichtungen zur Verfügung stehen, wie beispielsweise Mehlsilos für die Mehlbevorratung.

5 KOSTENPLAUSIBILISIERUNG JOGHURTERIE & BÄCKEREI

5.1 VORGEHEN UND ÜBERPRÜFUNG

Für die in der Botschaft erwähnte Plausibilisierung der Kosten wurde folgendes Vorgehen durch das Büro für Bauökonomie AG gewählt:

1. Anpassung des Kostenvoranschlages der am-architektur GmbH an die Teuerung und MWST
2. Erstellen einer Schattenberechnung (Ausmasse erstellen, Verpreisung mit eigenen Benchmarks)
3. Plausibilisierung mit Vergleich nach BKP-Gliederung
4. Abgleich / Besprechung der Differenzen mit dem Kanton Aargau

5.2 FAZIT DER KOSTENPLAUSIBILISIERUNG

Die Plausibilisierung zur Kostenberechnung des Bauprojektes Produktionsgebäude Justizvollzugsanstalt (JVA), Lenzburg zeigt, dass die Kostenberechnung der am-architektur GmbH weitestgehend korrekt erstellt wurde.

Im Vergleich zur Berechnung des Büros für Bauökonomie AG (BfB AG) kommt die Kostenberechnung der am-architektur GmbH leicht tiefer (-2,3%) zu liegen. Es gibt innerhalb der BKP-Positionen verschiedene Differenzen, was grösstenteils auf unterschiedliche Kostenzuordnungen zurückzuführen ist. Diese Differenzen heben sich grösstenteils auf.

Fazit Büro für Bauökonomie:

“Eine Optimierung des Gebäudes ist schwierig, da das Gebäude an sich schon sehr kompakt und effizient ist. Zudem sind die ausserordentlichen Elemente wie Vordach, Holzbaukonstruktion und Raumhöhe aufgrund der Vorgaben gesetzt.”

5.3 NACHBEARBEITUNG DURCH AM-ARCHITEKTUR GMBH

Im Anschluss an die Kostenplausibilisierung hat die am-architektur GmbH nochmals alle Positionen überprüft und folgt der Empfehlung vom Büro für Bauökonomie und erhöht die Werte der vorgeschlagenen Positionen um 2,3%. Die Grundrisse (Flächen) bleiben alle gleich und sind am Ende dieses Projektberichts angehängt.

6 VARIANTENUNTERSUCHUNG SUTERHAUS

6.1 VORGEHEN UND ÜBERPRÜFUNG

Nach dem Rückweisungsantrag und dem Auftrag alle möglichen Optionen beim Suterhaus zu überprüfen, wurde am-architektur GmbH beauftragt, die Kosten für folgende, von den Immobilien Aargau vorgeschlagene Optionen zu ermitteln:

1. Zwischennutzung Suterhaus
2. Abbruch Suterhaus und Neubau Wohnhaus
3. Sanierung Suterhaus als Wohnhaus
4. Abbruch Suterhaus und Sicherung des bestehenden Verkaufsladens
5. Abbruch Suterhaus und eingeschossiger Anbau (inkl. Sicherung des bestehenden Verkaufsladens)
6. Abbruch Suterhaus mit Neubau Verkaufsladen (ohne Obergeschossausbau und Lift)

6.2 VARIANTENENTSCHEID

Nach gründlicher Kostenüberprüfung aller oben aufgeführten Varianten wurde festgestellt, dass lediglich mit der Variante "Zwischennutzung Suterhaus" erhebliche Kosteneinsparungen erreicht werden können. Diese Variante sieht vor, das Suterhaus mit Minimalmassnahmen zu sichern und eine optische Auffrischung der Fassade vorzunehmen. Dazu soll ein Durchbruch zum Verkaufsladen eingeplant werden, damit die Räumlichkeiten im Suterhaus als zusätzliche Lagerfläche dienen können. Die Fassade soll durch kleinere Arbeiten wieder so instandgesetzt werden, dass das Haus nicht mehr abrisstbedürftig aussieht.

Abbildung 8: Überprüfte und verworfene Varianten 1-6

							
		Zwischennutzung Suterhaus (+/- 25%)	Variante Wohnhaus (+/- 15%)	Variante Abbruch Suterhaus (+/- 15%)	Variante Anbau eingeschoss (+/- 25%)	Variante Neubau ohne Ausbau (Lift + OG) (+/- 15%)	Variante Sanierung Wohnhaus (+/- 15%)
		exkl. Mwst.	exkl. Mwst.	exkl. Mwst.	exkl. Mwst.	exkl. Mwst.	exkl. Mwst.
0	Grundstück	0	0	0	70'000	70'000	70'000
1	Vorbereitung	1'000	119'000	107'000	122'000	126'000	74'000
2	Gebäude	166'000	1'389'000	190'000	1'242'000	1'594'000	1'521'000
3	Betriebseinrichtungen	0	0	0	400'000	400'000	0
4	Umgebung	0	50'000	50'000	50'000	50'000	50'000
5	Baunebenkosten	3'000	25'000	7'000	25'000	35'000	34'000
6	Reserve	12'000	144'000	24'000	170'000	204'000	157'000
7	Kostenermittlungstoleranz	8'000	173'000	38'000	201'000	241'000	184'000
9	Ausstattung	0	0	0	0	0	0
Total		190'000	1'900'000	416'000	2'280'000	2'720'000	2'090'000

6.3 FAZIT

Die Variante "Zwischennutzung Suterhaus" erweist sich als die günstigste aller vorgeschlagenen Varianten und wird aus diesem Grund weiterverfolgt. Das Suterhaus wird statisch gesichert und durch Minimalmassnahmen optisch aufgewertet. Das Erdgeschoss kann nach diesem Eingriff dank des Durchbruchs als zusätzliche Lagerfläche für den Verkaufsladen benutzt werden.

7 AKTUELLE PLÄNE PRODUKTION

Abbildung 9: Untergeschoss Produktionsgebäude

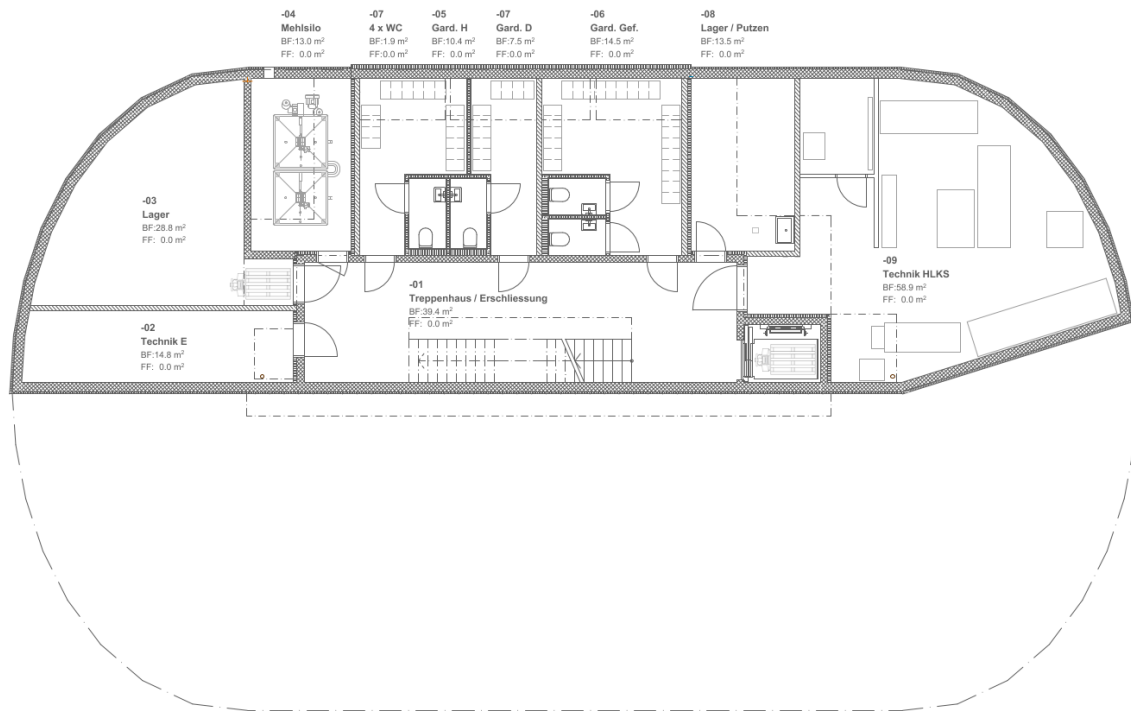


Abbildung 10: Erdgeschoss Produktionsgebäude

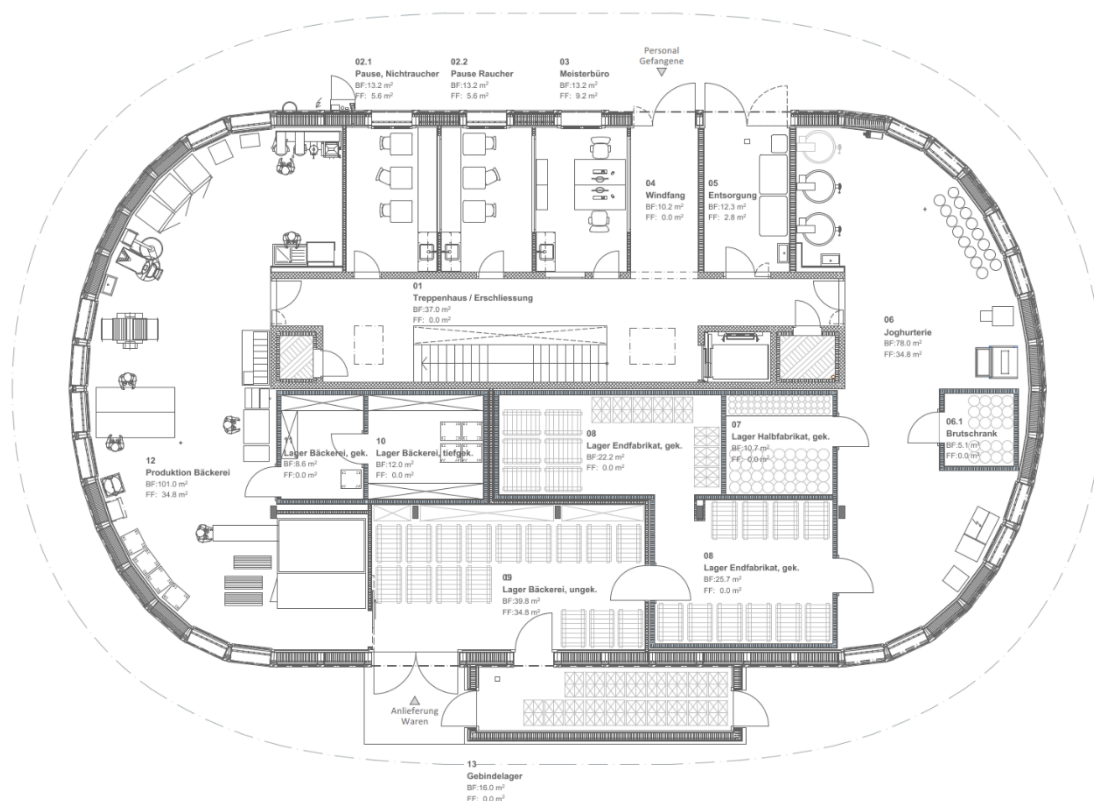


Abbildung 11: Dachaufsicht Produktionsgebäude

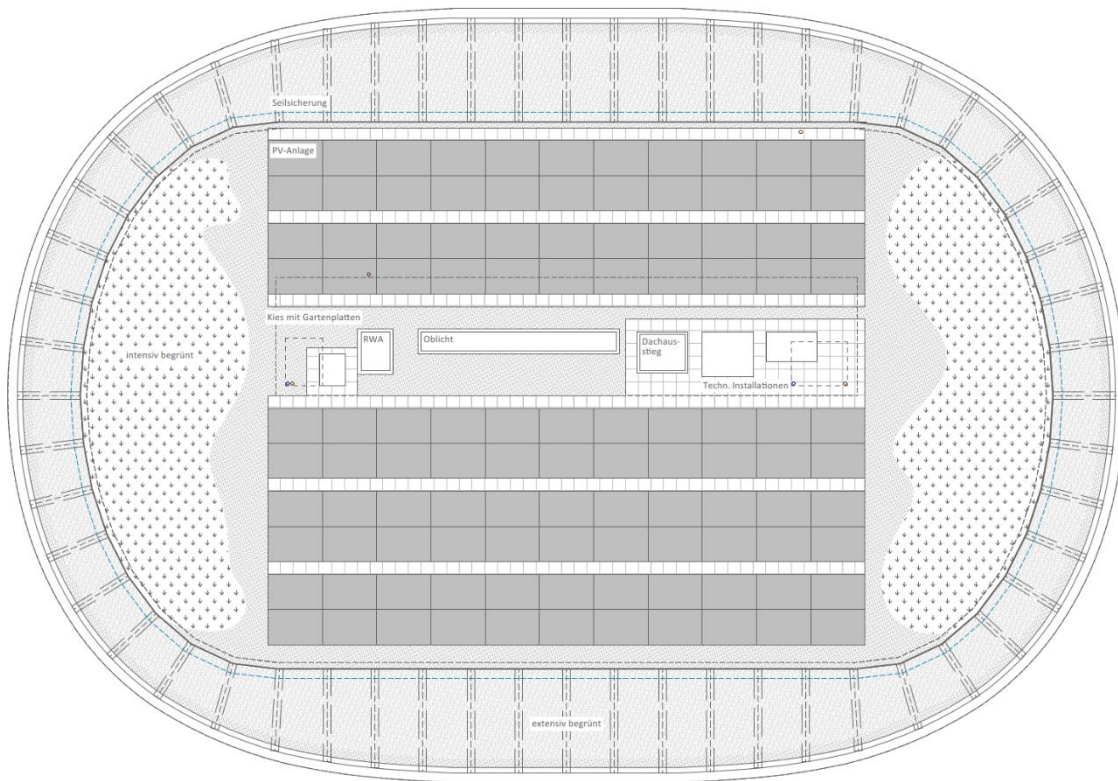


Abbildung 12: Schnitte Produktionsgebäude

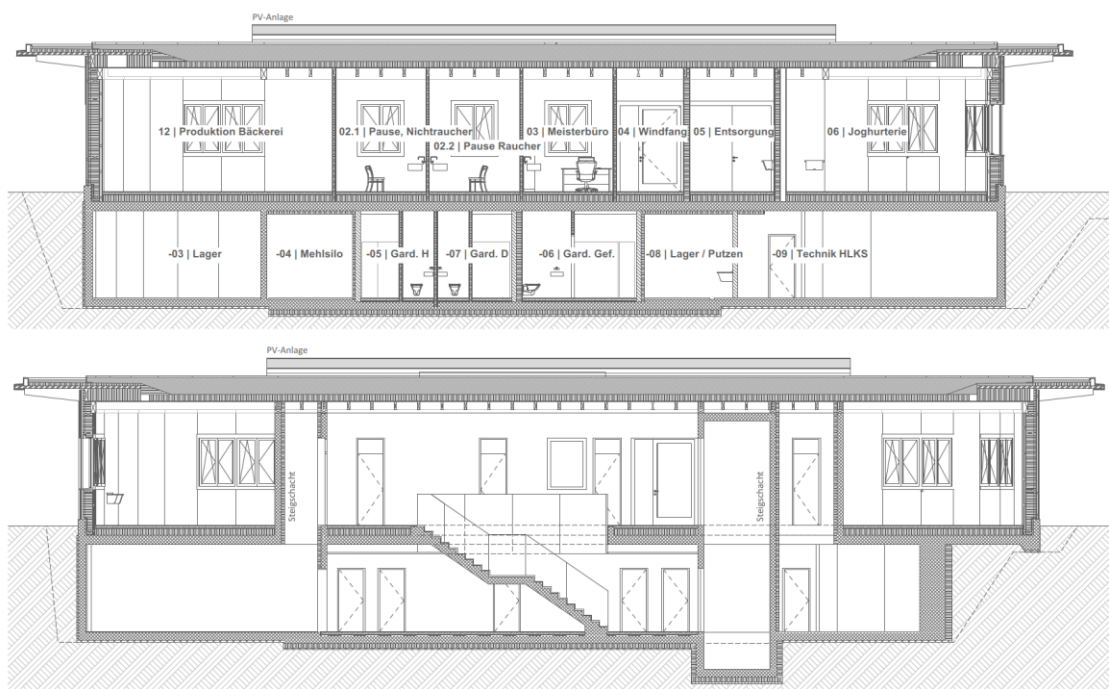
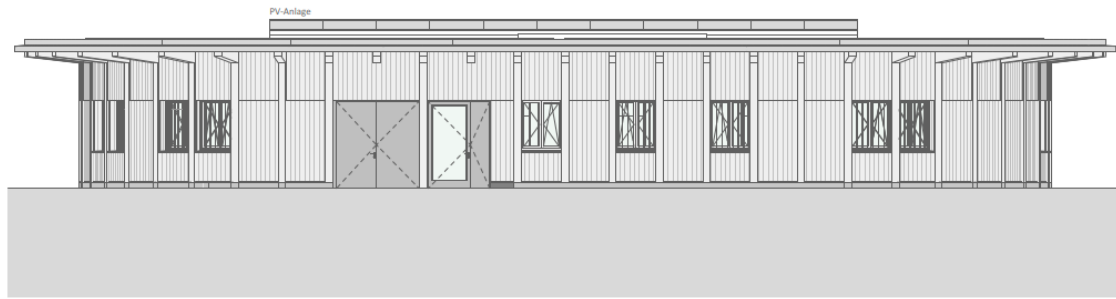
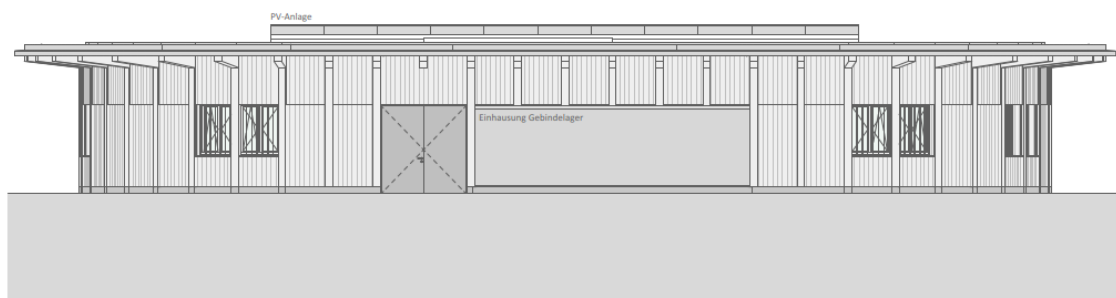


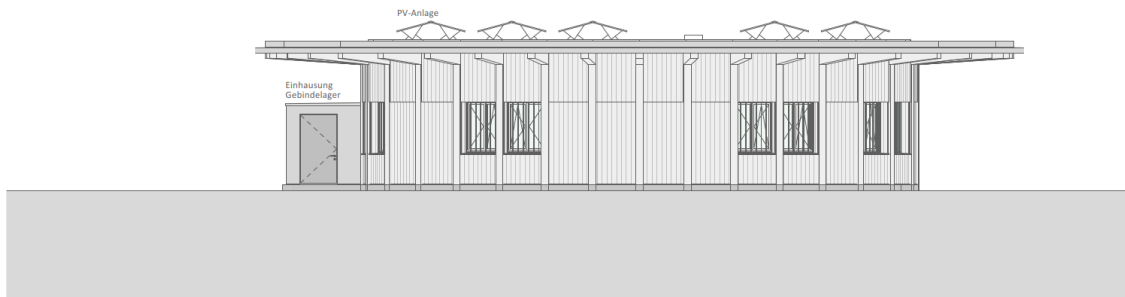
Abbildung 13: Ansichten Produktionsgebäude



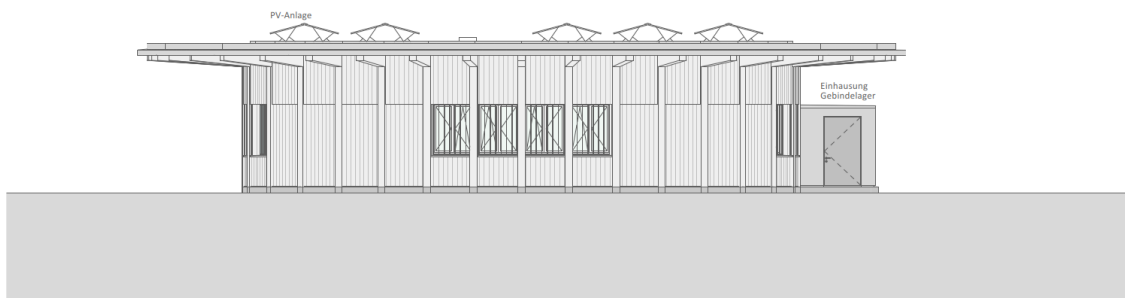
Fassadenansicht Nord



Fassadenansicht Süd



Fassadenansicht Ost



Fassadenansicht West

Justizvollzugsanstalt Lenzburg (JVA); Weiterentwicklung und Optimierung der Gewerbebetriebe; Zwischennutzung Suterhaus; Verpflichtungskredit

Antrag des Regierungsrats vom 24. September 2025	Abweichende Anträge der federführenden Kommission AVW vom 19. Januar 2026 und der Kommission SIK vom 11. November 2025	Stellungnahme des Regierungsrats
	<u>Minderheitsantrag Kommission AVW</u> Auf das Geschäft Justizvollzugsanstalt Lenzburg (JVA); Weiterentwicklung und Optimierung der Gewerbebetriebe; Zwischennutzung Suterhaus; Verpflichtungskredit, wird nicht eingetreten. <i>Hinweis: Die vorberatende Kommission SIK stimmte dem Eintreten zu.</i>	Ablehnung
Für das Vorhaben "Weiterentwicklung und Optimierung der Gewerbebetriebe der Justizvollzugsanstalt (JVA) Lenzburg und Zwischennutzung Suterhaus" wird ein Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von 8,345 Millionen Franken (Schweizerischer Baupreisindex SBI, Nordwestschweiz, Neubau Bürogebäude, Basis 2020, Indexstand April 2025, 118,0 Punkte) beschlossen. Der Verpflichtungskredit passt sich den indexbedingten Mehr- und Minderaufwendungen an.	<i>Im Falle eines Nichteintretens ist der Antrag gemäss Botschaft obsolet.</i>	

REGIERUNGSRAT

29. Oktober 2025

BOTSCHAFT AN DEN GROSSEN RAT

25.309

Neue Organbezeichnungen "Regierungspräsidium" und "Gemeindepräsidium"; Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV); Änderung

Bericht und Entwurf zur 1. Beratung

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir unterbreiten Ihnen den Entwurf zu einer Änderung der Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV) zur Beschlussfassung und erstatten Ihnen dazu folgenden Bericht.

Zusammenfassung

Im Rahmen der Umsetzung eines im Grossen Rat überwiesenen Vorstosses soll in der Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV) die Bezeichnung "Gemeindeammann" durch "Gemeindepräsidium" ersetzt werden. Gleichzeitig soll auch der Begriff "Landammann" und "Landstatthalter" angepasst und zeitgemässer formuliert werden. Vorgeschlagen wird die Bezeichnung "Regierungspräsidium" – analog zu "Gemeindepräsidium". Im Rahmen der Anhörung sind diese Umbenennungen von einer Mehrheit der Teilnehmenden begrüsst worden. Die neue Bezeichnung "Gemeindeparlament" für den Einwohnerrat, welche ebenfalls Teil der Anhörungsvorlage war, ist mit einer knappen Mehrheit abgelehnt worden. Dieser Vorschlag wird deshalb nicht weiterverfolgt.

1. Ausgangslage

1.1 Gemeindepräsidium

Mit der (21.272) Motion Claudia Rohrer, SP, Rheinfelden, Carole Binder-Meury, SP, Magden (Sprecherin), Barbara Portmann-Müller, GLP, Lenzburg, Béa Bieber, GLP, Rheinfelden, Gertrud Häseli, Grüne, Wittnau, Edith Saner, Mitte, Birmenstorf, Maya Bally, Mitte, Hendschiken, Therese Dietiker, EVP, Aarau, Suzanne Marclay-Merz, FDP, Aarau, und Karin Faes, FDP, Schöftland, vom 7. Dezember 2021 betreffend Einführung des Begriffs Gemeindepräsidium in der Kantonsverfassung wird verlangt, dass § 107 der Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV) insofern abgeändert wird, als dass anstelle des Begriffs "Gemeindeammann" der Begriff "Gemeindepräsidium" verwendet wird. Zur Begründung wird im Vorstoss angeführt, dass der Begriff "Gemeindeammann" aus dem 19. Jahrhundert stamme und in verschiedenen Kantonen abgeschafft worden sei. 50 Jahre nach Einführung des Frauenstimmrechts sei es an der Zeit, dass in Bezeichnungen der höchsten politischen Ämter kein Geschlecht mehr explizit genannt werde. Es werde eine Funktion besetzt, unabhängig vom Geschlecht. Damit könnte auch auf die holprigen Bezeichnungen "Frau Ammann" oder "Frau Vize-Ammann" verzichtet werden.

In seiner Beantwortung des Vorstosses erklärte sich der Regierungsrat bereit, die Motion entgegenzunehmen. Er hielt fest, was die Funktionsbezeichnungen "Gemeindeammann" und "Vizeammann" anbelange, gebe es keine sachlich relevanten Gründe, die gegen eine Ersetzung der historisch entstandenen Begriffe zugunsten von "Gemeindepräsidentin/Gemeindepräsident" und "Vizepräsidentin/Vizepräsident" als zeitgemässe Amtsbezeichnungen sprechen würden. Der Wechsel diene namentlich auch der Verbesserung der sprachlichen Gleichbehandlung der beiden Geschlechter. Zudem habe sich mittlerweile in der überwiegenden Zahl der deutschsprachigen Kantone die Bezeichnung "Gemeindepräsidentin/Gemeindepräsident" durchgesetzt.

An der Sitzung vom 21. Juni 2022 ist die Motion mit Stichentscheid der Grossratspräsidentin überwiesen worden.

1.2 Landammann und Landstatthalter

Im Zuge der Anpassung der Bezeichnung "Gemeindeammann" sollen auch die Begriffe "Landammann" und "Landstatthalter" zeitgemässer formuliert werden. Auch hier wird – unabhängig vom Geschlecht – eine Funktion besetzt. Vorgeschlagen wird deshalb analog zum Begriff "Gemeindepräsidium" die Bezeichnung "Regierungspräsidium".

2. Handlungsbedarf

Aufgrund der überwiesenen Motion ergibt sich Handlungsbedarf. Die Bezeichnung "Gemeindeammann" wurde in der Vergangenheit schon vielfach kontrovers diskutiert. In einigen Gemeinden wird bereits heute die Bezeichnung "Gemeindepräsidentin" oder "Gemeindepräsident" verwendet. In der Praxis der Gemeinden besteht zum Teil ein entsprechender Wunsch nach Modernisierung. Die Änderung der Bezeichnung erfordert eine Anpassung der Kantonsverfassung, da der "Gemeindeammann" in § 107 Abs. 1 KV als notwendiges Organ der Gemeinde genannt ist.

Die Anpassung der Bezeichnungen "Landammann" und "Landstatthalter" erfordert eine Änderung von § 92 Abs. 2 KV. Auch diese Begriffe lassen eine sprachliche Gleichbehandlung der Geschlechter nicht zu. Im Weiteren zeigt die Erfahrung, dass für viele Bürgerinnen und Bürger nicht klar ist, welche Funktion mit Landammann und Landstatthalter genau verbunden ist. In den meisten Kantonen wird von Regierungspräsidentin oder Regierungspräsident beziehungsweise von Vizepräsidentin oder Vizepräsident gesprochen.

Die inhaltliche Parallelität der Bezeichnungen "Landammann", "Landstatthalter" sowie "Gemeindeammann" ist gegeben, denn es geht in allen Fällen um die Bezeichnung eines Organs.

Im Zusammenhang mit der Totalrevision des Gesetzes über die Einwohnergemeinden (Gemeindengesetz, GG) zeichnet sich keine weitere Anpassung der Kantonsverfassung ab. Ein Revisionsbedarf könnte sich allenfalls aufgrund der Überprüfung der Gemeindestrukturen ergeben, welche infolge des am 14. November 2023 überwiesenen (23.201) Postulats Patrick Gosteli, SVP, Böttstein (Sprecher), Hans-Peter Budmiger, GLP, Muri, Dr. Hanspeter Hilfiker, FDP, Aarau, Daniel Mosimann, SP, Lenzburg, Arsène Perroud, SP, Wohlen, Markus Schneider, Mitte, Baden, Bruno Tüscher, FDP, Münchwilen, vom 20. Juni 2023 betreffend Strukturreformen Aargauer Gemeinden an die Hand genommen worden ist. Dieses Projekt steht indes erst am Anfang der politischen Diskussionen. Was sich daraus ergibt, ist sowohl in inhaltlicher als auch in zeitlicher Hinsicht zurzeit nicht abschätzbar.

3. Umsetzung

Die Bezeichnungen "Landammann", "Landstatthalter" und "Gemeindeammann" sollen künftig durch zeitgemässere, allgemein verständliche und geschlechtsneutrale Begriffe ersetzt werden. Die Bestimmungen in der Kantonsverfassung, in denen die Organe erwähnt werden, werden angepasst (vgl. § 92 Abs. 2 KV: Landammann und Landstatthalter und § 107 Abs. 1 KV: Gemeindeammann als Organ der Gemeinde). Die Begriffe "Landammann" und "Landstatthalter" werden durch "Regierungspräsidium" sowie "Gemeindeammann" durch "Gemeindepräsidium" ersetzt.

Aufgrund der Tatsache, dass diese Anpassungen Änderungen der Kantonsverfassung bedingen und einer obligatorischen Volksabstimmung zu unterstellen sind, werden sie nicht in das Projekt "Totalrevision Gemeindengesetz" integriert. Vielmehr werden sie in eine separate Vorlage ausgegliedert und vorgezogen. Das hat den Vorteil, dass nach der Volksabstimmung bekannt sein wird, ob und wenn ja, welche Änderungen eine Zustimmung erfahren haben. Entsprechend können die neuen Bezeichnungen für Gemeindeammann und Vizeammann in die Gemeindengesetzrevision aufgenommen werden.

Sollte die Vorlage angenommen werden, sind etliche weitere kantonale Erlasse anzupassen. Gestützt auf die neutrale Formulierung "Präsidium" in der Kantonsverfassung werden in den Gesetzen und Verordnungen dann differenzierende Begriffe zu verwenden sein. Es ist davon auszugehen, dass es sich um die Bezeichnungen "Regierungspräsidentin" und "Regierungspräsident", "Regierungsvizepräsidentin" und "Regierungsvizepräsident", "Gemeindepräsidentin" und "Gemeindepräsident" sowie "Gemeindevizepräsidentin" und "Gemeindevizepräsident" handeln wird. Nebst dem Gemeindengesetz (Gemeindeammann und Vizeammann) sind anzupassen:

- Gesetz über die politischen Rechte (GPR) (Gemeindeammann und Vizeammann),

- Verordnung über die Wahl des Nationalrates (Landammann und Landstatthalter),
- Unvereinbarkeitsgesetz (UG) (Gemeindeammann),
- Gesetz über die Organisation des Grossen Rates und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung (Geschäftsverkehrsgesetz, GVG) (Landammann und Landstatthalter),
- Gesetz über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung (Organisationsgesetz) (Landammann und Landstatthalter),
- Dekret über die Besoldung der Mitglieder des Regierungsrats (Landammann und Landstatthalter),
- Verordnung zum Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch (V EG ZGB) (Gemeindeammann),
- Beurkundungs- und Beglaubigungsgesetz (BeurG) (Gemeindeammann),
- Dekret über Gebühren für Amtshandlungen der Gemeinden (Gemeindegebührendekret, GGebD) (Gemeindeammann).

4. Rechtsgrundlagen

Die Bezeichnung der Behörden und Funktionen liegt in der Kompetenz der Kantone. Bundesrechtliche Vorgaben dazu gibt es nicht.

5. Verhältnis zur mittel- und langfristigen Planung

Die Änderungen sind für die geplante Totalrevision des Gemeindegesetzes insofern von Bedeutung, als im Gemeindegesetz und in den obengenannten weiteren Erlassen die entsprechenden Anpassungen der Begriffe vorgenommen werden müssen. Aufgrund der vorgezogenen Behandlung in einer separaten Vorlage ist die Bezeichnung der Organe frühzeitig geklärt.

6. Auswertung des Anhörungsverfahrens

6.1 Allgemeines

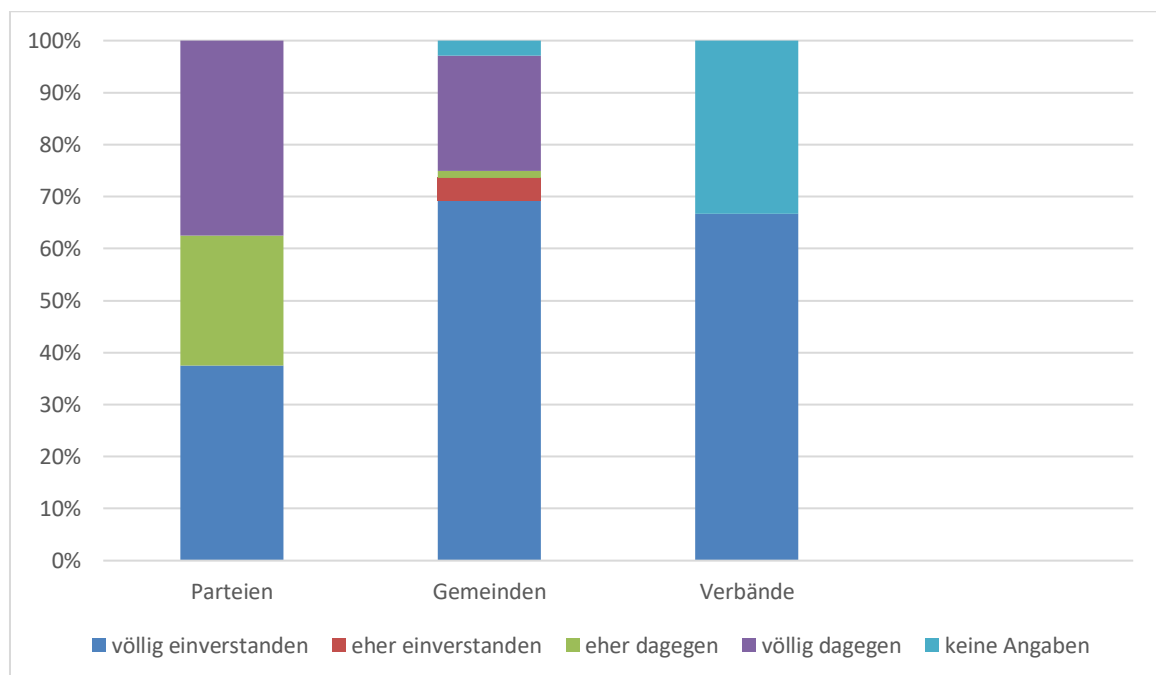
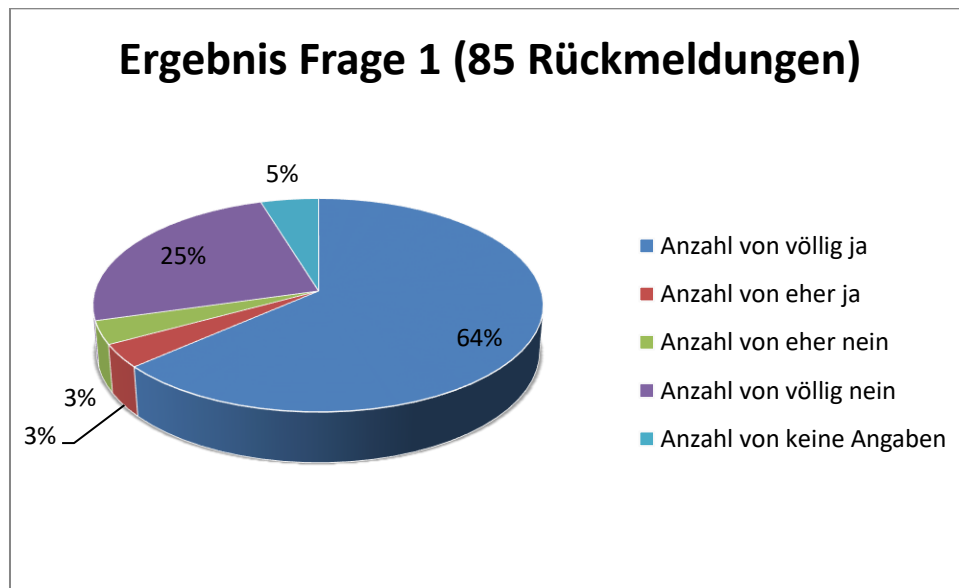
Die Anhörung fand vom 28. Februar 2025 bis zum 6. Juni 2025 statt. Insgesamt sind 85 Stellungnahmen eingegangen. Beteiligt haben sich acht Parteien (Die Mitte, EDU, EVP, FDP, GLP, Grüne, SP und SVP), sechs Fachverbände (Finanzfachleute Aargauer Gemeinden, Gemeindeammänner-Vereinigung, Verband Aargauer Einwohnerdienste, Verband Aargauer Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreiber, Verband Aargauer Sozialdienste sowie Verband Steuerfachleute Aargauer Gemeinden), 67 Gemeinden (eine Gemeinde hat zwei Stellungnahmen eingereicht) und drei Privatpersonen.

Die Anhörungsvorlage ist auf unterschiedliche Resonanz gestossen. Während bei den politischen Parteien die Änderung der Bezeichnungen eher auf Ablehnung stösst, sprechen sich die Gemeinden und die Fachverbände mehrheitlich für die neuen Begriffe "Regierungspräsidium" und "Gemeindepräsidium" aus. Einzig bei der Bezeichnung "Gemeindeparlament" kommt es praktisch zu einer Patt-situation. Selbst die Gemeinden mit Einwohnerrat sprechen sich nicht klar für eine Begriffsanpassung aus. Die drei Privatpersonen lehnen die Änderungen ab.

6.2 Bezeichnung "Landammann"

Die Fragestellung lautete wie folgt:

"Sind Sie damit einverstanden, dass die Begriffe "Landammann" und "Landstatthalter" durch "Regierungspräsidium" ersetzt werden?"



Gesamthaft sprechen sich ungefähr zwei Drittel für die neue Bezeichnung Regierungspräsidium aus. Insbesondere bei den Gemeinden und den Fachverbänden überwiegt die Zustimmung. Bei den Parteien zeigt sich ein uneinheitliches Bild. Während die GLP, die Grünen und die SP sich mit der Umbenennung völlig einverstanden erklären, sind die EDU, die FDP und die SVP völlig gegen eine neue Bezeichnung. Die EVP und die Mitte sprechen sich eher gegen den vorgeschlagenen Begriff "Regierungspräsidium" aus. Die drei Privatpersonen sind gegen eine Umbenennung.

Die Befürworterinnen und Befürworter der neuen Bezeichnung bringen vor, dass der Begriff "Regierungspräsidium" einer modernen, klaren und aktuellen Sprache entspreche. Im interkantonalen und

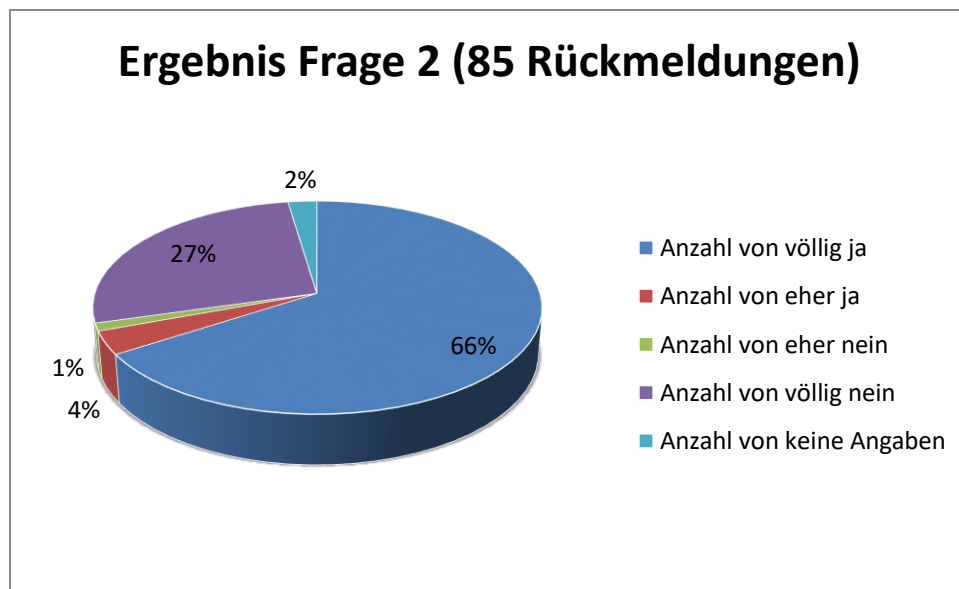
internationalen Gebrauch sei er verständlicher für die breite Bevölkerung. Im Fall eines weiblichen Ammanns oder Statthalters wirke die Sprache weniger holprig und im Rahmen der Gleichstellung aller Geschlechter zeitgemäss. Demgegenüber bringen die Gegnerinnen und Gegner vor, dass es keinen Grund gebe, diese traditionellen Begriffe zu ändern. Der Begriff "Ammann" sei historisch gewachsen und symbolisiere das jahrhundertealte Demokratieverständnis der Schweiz. Im Vergleich dazu stamme der Begriff "Präsident" aus Republiken, die weitaus kürzer bestünden. Ammann sei zudem ein einzigartiger Begriff, der nur durch eine politische Wahl erlangt werden könne. Die heutige Bezeichnung stifte Identität und unterscheide sich bewusst von anderen Kantonen. Der Begriff "Regierungspräsidium" wirke technokratisch und distanziert. Die Änderung koste nur und bringe keinen Mehrwert.

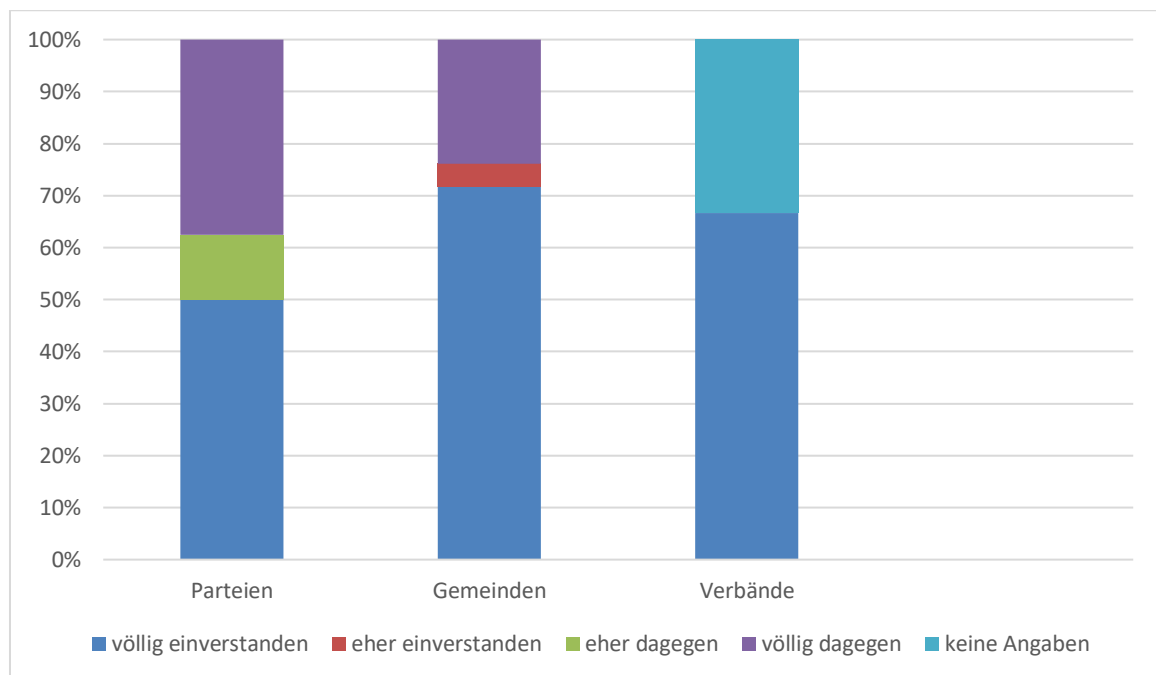
Auch wenn der Regierungsrat den gegnerischen Argumenten ein gewisses Verständnis entgegenbringt, hält er an seinem Vorschlag für die Bezeichnung "Regierungspräsidium" fest. Mit dem neuen Begriff lässt sich die sprachliche Gleichstellung der Geschlechter gewährleisten. In konkreten Fall kann der Begriff "Regierungspräsidentin" oder "Regierungspräsident" beziehungsweise "Vizepräsidentin" oder "Vizepräsident" verwendet werden. Dadurch wird klarer zum Ausdruck gebracht, ob es sich bei der Amtsträgerin oder dem Amtsträger um eine Frau oder einen Mann handelt. Keinen Grund gegen die Umbenennung sind für den Regierungsrat die Kosten. Diese dürften heutzutage infolge der Digitalisierung respektive der weitgehend in elektronischer Form verwendeten Vorlagen nicht (mehr) hoch ausfallen.

6.3 Bezeichnung "Gemeindeammann"

Die Fragestellung lautete wie folgt:

"Sind Sie damit einverstanden, dass der Begriff "Gemeindeammann" durch "Gemeindepräsidium" ersetzt wird?"





Gut zwei Drittel der Anhörungsteilnehmenden sind mit der Umbenennung von "Gemeindeammann" in "Gemeindepräsidium" einverstanden. Wiederum haben insbesondere die Gemeinden und Fachverbände mehrheitlich dem neuen Begriff zugestimmt. Bei den Parteien haben sich die GLP, die Grünen, die EVP und die SP für die Anpassung ausgesprochen. Die EDU, die FDP und die SVP sind völlig gegen die neue Bezeichnung, während die Mitte eher dagegen ist. Die drei Privatpersonen haben sich einstimmig gegen die Anpassung geäußert.

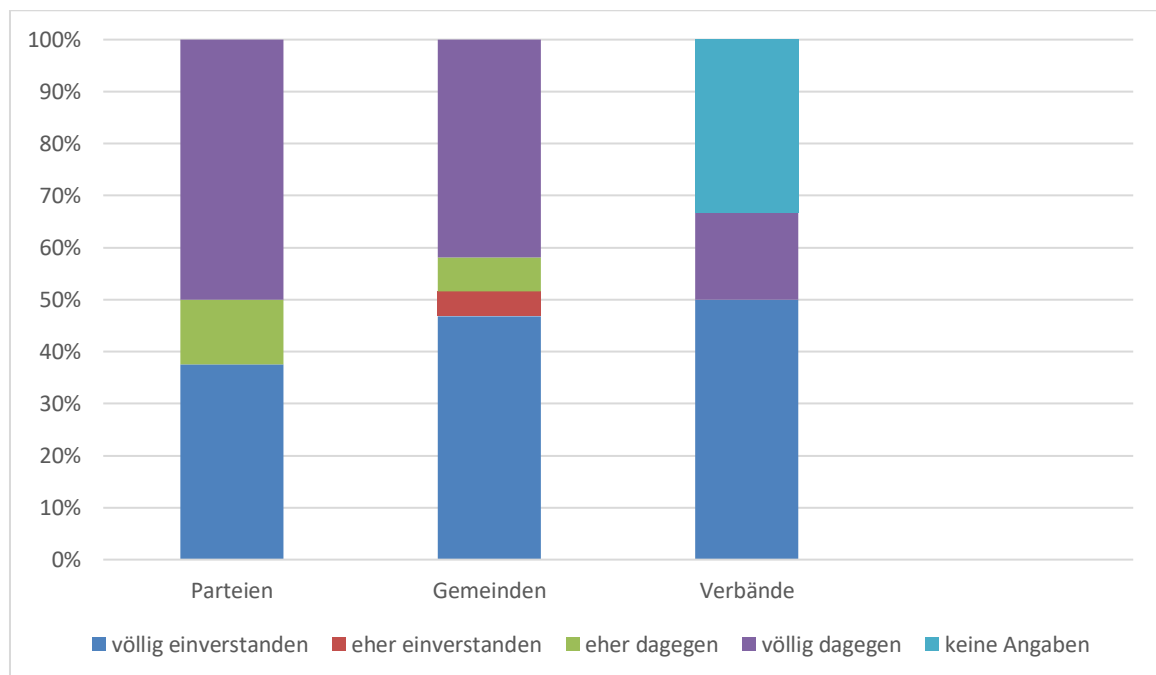
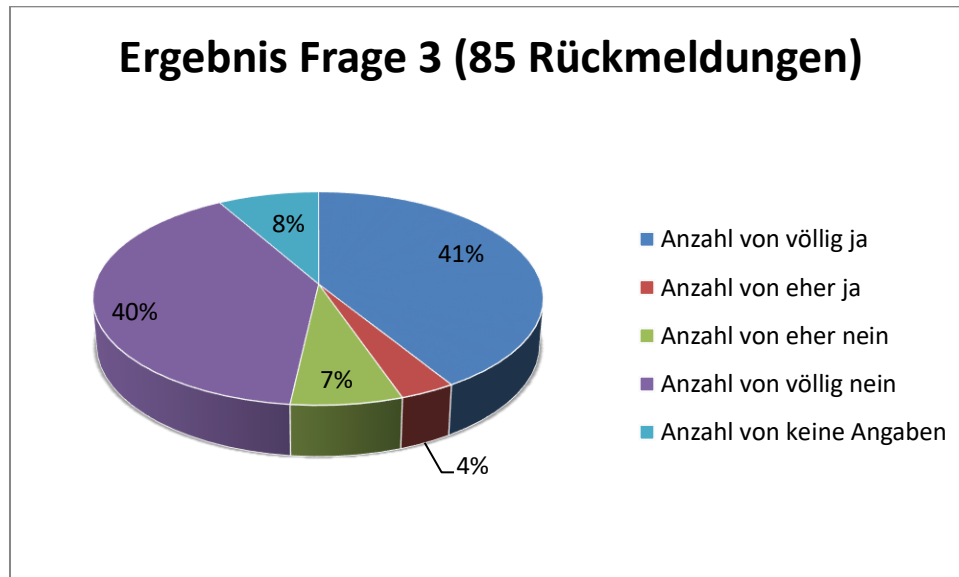
Die Argumente für oder gegen die Begriffsanpassung sind mehr oder weniger die gleichen wie bei der Bezeichnung "Landammann". Die befürwortenden Anhörungsteilnehmenden sehen im Wechsel eine Verbesserung der sprachlichen Gleichbehandlung der beiden Geschlechter. Die Bezeichnungen "Frau Ammann" und "Frau Vizeammann" seien sehr holprig und kompliziert. Sie würden zu Unklarheiten führen. Zudem sei es nicht sinnvoll, dass für dasselbe Amt mehrere Bezeichnungen im Kanton bestünden. Etliche Gemeinden würden bereits die Begriffe "Gemeindepräsidentin" beziehungsweise "Gemeindepräsident" verwenden. Eine einheitliche Regelung sei angebracht und solle der Zusammenarbeit und Vereinheitlichung im Kanton dienen. Schliesslich wird vereinzelt vorgebracht, dass durch die neue Bezeichnung fortan Missverständnisse vermieden werden könnten, nachdem etwa im Nachbarkanton Zürich mit "Gemeindeammann" respektive "Stadtammann" der Betreibungsbeamte gemeint sei. Für die Gegnerinnen und Gegner der Anpassung hat der heutige Begriff eine lange Tradition und eine Änderung würde unnötigerweise Aufwand auslösen. Gemeinden, welche ein Gemeindepräsidium bevorzugen würden, hätten bereits heute die Möglichkeit, dies über die Gemeindeordnung zu regeln.

Trotz der kritischen Voten aus der Anhörung hält der Regierungsrat an seinem Vorschlag fest. Die Einführung der neuen Bezeichnung erfüllt das Anliegen einer überwiesenen Motion. Mit dem Begriff "Gemeindepräsidium" lässt sich die sprachliche Gleichbehandlung der Geschlechter realisieren. Es wird eine einheitliche Regelung der Bezeichnungen im Kanton erreicht. Insbesondere für ausserkantonale Stellen ist zudem nicht immer einfach erkennbar, dass mit Gemeindeammann und Gemeindepräsidentin oder Gemeindepräsident die gleiche Funktion gemeint ist.

6.4 Bezeichnung "Einwohnerrat"

Die Fragestellung lautete wie folgt:

"Sind Sie damit einverstanden, dass der Begriff "Einwohnerrat" durch "Gemeindeparlament" ersetzt wird?"



Die Änderung für die Bezeichnung "Einwohnerrat" in "Gemeindeparlament" wird von etwas mehr als der Hälfte der Anhörungsteilnehmenden abgelehnt. Bei den Gemeinden ist eine knappe Mehrheit völlig oder eher einverstanden mit der Anpassung, bei den Fachverbänden sind es genau 50 %. Selbst bei den Gemeinden mit Einwohnerrat zeigt sich kein einheitliches Bild. Von den sieben Parlamentsgemeinden, die sich geäußert haben, sind drei völlig einverstanden, eine eher einverstanden und drei völlig dagegen. Seitens der Parteien lehnen die EDU, die FDP, die Mitte und die SVP die neue Bezeichnung völlig sowie die EVP eher ab. Die Einführung des neuen Begriffs befürworten einzig die GLP, die Grünen und die SP. Die drei Privatpersonen lehnen die Umbenennung ab.

Für die Gegnerinnen und Gegner der Begriffsanpassung besteht bei der Organbezeichnung "Einwohnerrat" kein Handlungsbedarf. Diese verursache für die Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber bei der Nennung ihrer Funktion keine Probleme, da die Begrifflichkeiten "Einwohnerrätin" und "Einwohnerrat" verwendet werden könnten. Bei der Einführung der Bezeichnung "Gemeindeparlament" würde sich die Situation sogar verschlechtern. Wahrscheinlich müsste dann die unattraktive Begrifflichkeit "Mitglied des Gemeindeparlaments" verwendet werden. Zudem sei die Bezeichnung "Einwohnerrat" historisch gewachsen und verankert. Demgegenüber bringen die Befürworterinnen und Befürworter vor, dass die Ämter zugänglicher sein sollten und entsprechend auch die Namensgebung modernen Standards entsprechen sollte.

Angesichts der Tatsache, dass eine, wenn auch knappe, Mehrheit der Anhörungsteilnehmenden die neue Bezeichnung ablehnt und selbst unter den Einwohnerratsgemeinden keine klare Mehrheit für die Umbenennung ist, verzichtet der Regierungsrat auf eine Anpassung in diesem Bereich. Die Bezeichnung "Einwohnerrat" soll bestehen bleiben.

6.5 Weitere Anliegen

Im Rahmen der Anhörung bringt eine Gemeinde vor, dass Kommunen in der Gemeindegesetzgebung einheitlich als Gemeinden bezeichnet werden. Aus historischer Perspektive können sich Gemeinden, welche über ein historisches Stadtrecht verfügten, Stadt nennen. Nach statistischer Definition wird eine Gemeinde mit mehr als 10'000 Einwohnerinnen und Einwohnern als Stadt bezeichnet. Gemeinden, welche eine der beiden Voraussetzungen erfüllen, sollten den Begriff "Stadtpräsidium" oder "Stadtrat" sowie "Stadtparlament" verwenden können. Der Kanton wird gebeten, eine entsprechende ergänzende gesetzliche Bestimmung zu prüfen. Dieses Anliegen soll vorliegend nicht aufgenommen werden. Bereits heute ist es möglich, in der Gemeindeordnung vorzusehen, dass der Gemeinderat als Stadtrat beziehungsweise der Gemeindeammann als Stadtamman bezeichnet wird. Eine gesetzliche Verankerung dazu in der Kantonsverfassung ist nicht erforderlich. Auch im Rahmen der laufenden Totalrevision des Gemeindegesetzes kann aus den gleichen Gründen darauf verzichtet werden, dies explizit zu regeln. Zudem müsste wohl eine klare Regelung geschaffen werden, ab welcher Grösse eine Gemeinde zur Stadt wird. Ob hier einfach auf die Grösse von 10'000 Einwohnerinnen und Einwohner abgestellt werden könnte, ist fraglich und müsste vertieft geprüft werden.

Eine Gemeinde führt unter den Bemerkungen an, dass im Rahmen der Revision des Gemeindegesetzes unter § 16 Abs. 1 lit. d Gemeindegesetz auch die Vizegemeindepräsidentin beziehungsweise der Vizegemeindepräsident als Organ der Gemeinde aufgeführt werden sollte. Diesem Anliegen soll keine Folge gegeben werden. Nach Ansicht des Regierungsrats kommt dem Vizeammann keine eigenständige Organstellung zu. Er vertritt bei Verhinderung des Gemeindeammanns diesen und übernimmt – quasi als Stellvertreterin oder als Stellvertreter – dessen Funktion.

Eine Gemeinde, welche die Vorlage grundsätzlich unterstützt, moniert, dass die verursachten Kosten der Volksabstimmung sowie der daraus folgenden Gesetzesanpassungen in keinem Verhältnis zum Nutzen stünden. Die Abstimmung über die Änderung der Begriffe sollte daher zwingend mit weiteren Anpassungen der Kantonsverfassung sowie der daraus folgenden Gesetzesanpassungen zusammengelegt werden. Inhaltlich kann die Vorlage nicht mit anderen Änderungen zusammengelegt werden, da damit die Einheit der Materie verletzt würde. Allerdings dürfte es kaum zu einem separaten Urnengang nur für diese Abstimmung kommen. Die Abstimmungen finden immer an Blanko-Abstimmungsterminen des Bundes statt, an welchen in aller Regel effektiv bundesrechtliche Vorlagen zur Abstimmung unterbreitet werden. Sollte dies am vorgesehenen Abstimmungstermin im Februar 2027 ausnahmsweise nicht der Fall sein und auch keine andere kantonale Abstimmung traktandiert werden, kann dannzumal geprüft werden, ob auf diesen Termin verzichtet und die Abstimmung auf einen der nächsten Termine gelegt werden soll.

7. Erläuterungen zu den einzelnen Paragraphen

Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV)

4. Kollegialsystem

§ 92 Abs. 2 (geändert)

² Er wählt [...] das Regierungspräsidium auf die Dauer eines Jahres. Eine Wiederwahl für das nächstfolgende Jahr ist ausgeschlossen.

Bei dieser Bestimmung werden die Bezeichnungen "Landammann" und "Landstatthalter" durch "Regierungspräsidium" ersetzt.

6. Gliederung des Kantons

§ 107 Abs. 1 (geändert)

¹ Notwendige Organe jeder Gemeinde sind die Gesamtheit der Stimmberechtigten an der Urne, die Gemeindeversammlung oder der Einwohnerrat, der Gemeinderat und [...] das Gemeindepräsidium.

Bei dieser Bestimmung wird die Bezeichnung "Gemeindeammann" durch "Gemeindepräsidium" ersetzt.

8. Auswirkungen

8.1 Personelle und finanzielle Auswirkungen auf den Kanton

Dass die Anpassung der Kantonsverfassung einer Volksabstimmung bedarf, ist gegeben. Die Kosten dafür hängen davon ab, ob es daneben zu weiteren Abstimmungen auf eidgenössischer oder kantonaler Ebene kommt. Bei einer separaten Abstimmung nur über die Verfassungsänderung würden die Kosten knapp Fr. 70'000.– betragen.

Die Anpassung der Rechtserlasse an die neuen Begrifflichkeiten erfolgt im Rahmen der Totalrevision des Gemeindegesetzes und werden keinen zusätzlichen Aufwand auslösen.

8.2 Auswirkungen auf die Wirtschaft

Auswirkungen auf die Wirtschaft gibt es nicht.

8.3 Auswirkungen auf die Gesellschaft

Zu erwarten ist ein besseres Verständnis der Bezeichnungen und die sprachliche Gleichstellung der Geschlechter.

8.4 Auswirkungen auf die Umwelt und das Klima

Auswirkungen auf die Umwelt gibt es nicht.

8.5 Auswirkungen auf die Gemeinden

Die Änderungen der Bezeichnungen gelten kraft des kantonalen Rechts. Sie erfordern in formeller Hinsicht Anpassungen in Erlassen und Dokumenten der Gemeinden. Allerdings bedingt die Änderung im kantonalen Recht keinen unmittelbaren Nachvollzug im kommunalen Recht. Es genügt, wie seinerzeit bei der Abschaffung der Schulpflege, ein Hinweis, dass aufgrund des kantonalen Rechts die neuen Bezeichnungen gelten. Dementsprechend sind auch keine Übergangsfristen einzuführen.

8.6 Auswirkungen auf die Beziehungen zum Bund und zu anderen Kantonen

Grundsätzlich gibt es keine Auswirkungen zum Bund und den anderen Kantonen. Allenfalls wird es mit den neuen Bezeichnungen auch für diese klarer, welche Funktionen damit genau gemeint sind.

9. Wirkungsprüfung

Geändert werden einzig die Bezeichnung für "Landammann", "Landstatthalter" und "Gemeindeamman". Eine Wirkungsprüfung erübrigt sich daher.

10. Weiteres Vorgehen

1. Beratung Grosser Rat	1. Quartal 2026
2. Beratung Grosser Rat, inklusive Redaktionslesung	3./4. Quartal 2026
Volksabstimmung	28. Februar 2027
Inkraftsetzung	1. April 2027

Antrag

Der vorliegende Entwurf einer Änderung der Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV) wird in 1. Beratung zum Beschluss erhoben.

Regierungsrat Aargau

Beilage

- Synopse Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV)

Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV); Änderung; 1. Beratung

Von diesem Geschäft tangierte Erlasse (SAR Nummern)

Neu: –
Geändert: 110.000
Aufgehoben: –

Antrag / Minderheitsantrag AVW:
Seite 2

Geltendes Recht	Entwurf des Regierungsrats vom 29. Oktober 2025	Abweichende Anträge der Kommission AVW vom 19. Januar 2026	Stellungnahme des Regierungsrats	Ergebnis der 1. Beratung vom ...
	Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV)			
	Der Grosse Rat des Kantons Aargau beschliesst:			
	I.			
	Der Erlass SAR 110.000 (Verfassung des Kantons Aargau [Kantonsverfassung, KV] vom 25. Juni 1980) (Stand 30. Juni 2024) wird wie folgt geändert:			
§ 92 4. Kollegialsystem ¹ Der Regierungsrat fasst seine Beschlüsse als Kollegialbehörde.				

Geltendes Recht	Entwurf des Regierungsrats vom 29. Oktober 2025	Abweichende Anträge der Kommission AVW vom 19. Januar 2026	Stellungnahme des Regierungsrats	Ergebnis der 1. Beratung vom ...
² Er wählt den Landammann und den Landstatthalter auf die Dauer eines Jahres. Eine Wiederwahl für das nächstfolgende Jahr ist ausgeschlossen. ³ Der Staatsschreiber leitet die Staatskanzlei, die dem Regierungsrat als allgemeine Stabsstelle dient.	² Er wählt [...] <u>das Regierungspräsidium</u> auf die Dauer eines Jahres. Eine Wiederwahl für das nächstfolgende Jahr ist ausgeschlossen.	<i>Beibehaltung geltendes Recht</i>	Zustimmung	
§ 107 Organisation ¹ Notwendige Organe jeder Gemeinde sind die Gesamtheit der Stimmberechtigten an der Urne, die Gemeindeversammlung oder der Einwohnerrat, der Gemeinderat und der Gemeindeammann. ² Die Gemeinden legen im Rahmen von Verfassung und Gesetz ihre Organisation in einer Gemeindeordnung fest.	¹ Notwendige Organe jeder Gemeinde sind die Gesamtheit der Stimmberechtigten an der Urne, die Gemeindeversammlung oder der Einwohnerrat, der Gemeinderat und [...] <u>das Gemeindepräsidium</u>.	<u>Minderheitsantrag</u> <i>Beibehaltung geltendes Recht</i>	Festhalten (Ablehnung Minderheitsantrag)	
	II.			
	<i>Keine Fremdänderungen.</i>			
	III.			
	<i>Keine Fremdaufhebungen.</i>			

Geltendes Recht	Entwurf des Regierungsrats vom 29. Oktober 2025	Abweichende Anträge der Kommission AVW vom 19. Januar 2026	Stellungnahme des Regierungsrats	Ergebnis der 1. Beratung vom ...
	IV.			
	Die Änderung unter Ziff. I. tritt am 1. April 2027 in Kraft.			
	Aarau, Präsident des Grossen Rats Protokollführerin			

Neue Organbezeichnungen "Regierungspräsidium" und "Gemeindepräsidium"; Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV); Änderung; 1. Beratung

Antrag auf Nichteintreten

Antrag des Regierungsrats vom 29. Oktober 2025	Abweichende Anträge der Kommission AVW vom 19. Januar 2026	Stellungnahme des Regierungsrats
	<u>Minderheitsantrag</u> Auf das Geschäft Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV); Änderung; 1. Beratung wird nicht eingetreten.	Ablehnung Minderheitsantrag

Schlussantrag

Antrag des Regierungsrats vom 29. Oktober 2025	Abweichende Anträge der Kommission AVW vom 19. Januar 2026	Stellungnahme des Regierungsrats
Der vorliegende Entwurf einer Änderung der Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV) wird in 1. Beratung zum Beschluss erhoben.	<i>Im Falle eines Nichteintretens ist der Antrag gemäss Botschaft obsolet.</i> Ablehnung	Festhalten

REGIERUNGSRAT

25. Juni 2025

BOTSCHAFT AN DEN GROSSEN RAT

25.217

Ergebnis der Prüfung des (23.201) Postulats Patrick Gosteli, SVP, Böttstein (Sprecher), Hans-Peter Budmiger, GLP, Muri, Dr. Hanspeter Hilfiker, FDP, Aarau, Daniel Mosimann, SP, Lenzburg, Arsène Perroud, SP, Wohlen, Markus Schneider, Mitte, Baden, Bruno Tüscher, FDP, Münchwilen, vom 20. Juni 2023 betreffend Strukturreformen Aargauer Gemeinden; weiteres Vorgehen; Abschreibung

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir unterbreiten Ihnen die Botschaft "Ergebnis der Prüfung des (23.201) Postulats Patrick Gosteli, SVP, Böttstein (Sprecher), Hans-Peter Budmiger, GLP, Muri, Dr. Hanspeter Hilfiker, FDP, Aarau, Daniel Mosimann, SP, Lenzburg, Arsène Perroud, SP, Wohlen, Markus Schneider, Mitte, Baden, Bruno Tüscher, FDP, Münchwilen, vom 20. Juni 2023 betreffend Strukturreformen Aargauer Gemeinden; weiteres Vorgehen; Abschreibung" zur Beschlussfassung und erstatten Ihnen dazu folgenden Bericht.

Zusammenfassung

Das (23.201) Postulat Patrick Gosteli et al vom 20. Juni 2023 betreffend Strukturreformen Aargauer Gemeinden lädt den Regierungsrat ein, die Stärken und Schwächen der heutigen Gemeinde- und Bezirksstrukturen des Kantons Aargau zu untersuchen. Als Grundlage für die weiteren Arbeiten wurde der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften School of Management and Law (ZHAW SML) der Auftrag erteilt, einen Prüfbericht zu den massgebenden Themen zu erstellen. Dabei waren die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der aktuellen Gemeindestruktur zu untersuchen, ein Idealbild der Gemeindelandschaft zu zeichnen, mit denen den bestehenden Herausforderungen begegnet werden kann, und wie dieses erreicht werden könnte, sowie zu prüfen, ob die bestehenden Bezirksstrukturen angepasst werden müssten.

Die wesentlichsten Herausforderungen bestehen in der Gewährleistung der notwendigen Qualität des Service Public, dem Umgang mit dem Fachkräftemangel in den Gemeindeverwaltungen und den Schwierigkeiten, die Exekutivämter zu besetzen, in der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und der Dienstleistungen, und in der Erbringung der Leistungen, die eine gemeindeübergreifende Zusammenarbeit erfordern.

Der Prüfbericht der ZHAW zieht im Wesentlichen folgende Schlüsse: Eine Verbesserung in den adressierten Herausforderungen kann einerseits durch eine adäquate Grösse der Gemeinde erreicht werden und andererseits durch Zusammenschlüsse, die sich an den "richtigen" Räumen orientieren, sei es an den Räumen der Regionalplanungsverbände (Regionen), sei es an den Verwaltungsräumen, in denen bereits interkommunale Zusammenarbeiten (IKZ-Verwaltungsräume) bestehen. Dabei wird es als sinnvoller erachtet, sich an den Regionen zu orientieren, da diese bereits flächendeckend bestehen und Verwaltungs- und Planungsstrukturen aufgebaut haben. Was die Rekrutierung für die Milizämter und die Effizienz der Verwaltung angeht, ergeben die Simulationen, dass bei einer Einwohnerzahl von rund 3'000–3'500 mindestens 50 % des Optimums erreicht werden können. Dies könnte als Mindestgrösse angesehen werden, ab der ein Gemeindezusammenschluss einen spürbaren Effekt hat.

Der Regierungsrat erachtet die Analysen und Erkenntnisse des Prüfberichts als geeignete Grundlage, um die weitere Diskussion über die Zukunft und Stossrichtung der Gemeindelandschaft im Kanton Aargau führen zu können und daraus die notwendigen Massnahmen abzuleiten. Er kann sich der Analyse anschliessen, dass die Schaffung von grösseren Gemeinden, welche sich an den raumplanerischen Gegebenheiten orientieren, realistisch der effektivste Weg ist, den bestehenden Herausforderungen zu begegnen. Was die Bezirksstrukturen betrifft, kann festgehalten werden, dass sie keine geeignete Orientierungsgrösse für strukturelle Änderungen darstellen. Umgekehrt stehen sie einer sinnvollen Strukturveränderung der Gemeindelandschaft auch nicht im Weg.

Im Entwicklungsleitbild (ELB) 2025–2034 hat der Regierungsrat unter anderem die Strategie "Leistungsfähige Gemeindestrukturen fördern" aufgenommen, da ihm leistungsfähige und autonome Gemeinden, die ihre Aufgaben eigenständig und in guter Qualität erfüllen können, wichtig sind. Diese tragen wesentlich dazu bei, den Kanton als Ganzes zu stärken.

Um zu fundierten und breit abgestützten Lösungen zu gelangen, beabsichtigt der Regierungsrat, mit den Gemeinden und den Gemeindeverbänden in einem partizipativen Prozess ein Zielbild einer zukünftigen Gemeindestruktur für den Kanton Aargau zu erarbeiten.

1. Ausgangslage

Mit dem (23.201) Postulat Patrick Gosteli, SVP, Böttstein (Sprecher), Hans-Peter Budmiger, GLP, Muri, Dr. Hanspeter Hilfiker, FDP, Aarau, Daniel Mosimann, SP, Lenzburg, Arsène Perroud, SP, Wohlen, Markus Schneider, Mitte, Baden, Bruno Tüscher, FDP, Münchwilen, vom 20. Juni 2023 betreffend Strukturreformen Aargauer Gemeinden wurde der Regierungsrat eingeladen, im Zusammenhang mit der Totalrevision des Gesetzes über die Einwohnergemeinden (Gemeindegesetz, GG) die Stärken und Schwächen der heutigen Strukturen des Kantons Aargau mit den 199 Gemeinden¹ und den 11 Bezirken zu untersuchen. Zudem sind die aktuellen Entwicklungen der Strukturen zu funktionalen Räumen und zur Regionalisierung in den verschiedenen Aufgabenbereichen zu prüfen. Schlussendlich sind Überlegungen zu Veränderungen der heutigen Strukturen hin zu einer modernen Grundstruktur des Kantons anzustellen. Damit verbunden können auch Minimalanforderungen und/oder Anreizsysteme sein.

Der Regierungsrat erklärte sich in seiner Stellungnahme vom 6. September 2023 bereit, das Postulat entgegenzunehmen. Er führte im Wesentlichen aus, dass er das Anliegen, die bestehenden Gemeindestrukturen im Kanton Aargau einer kritischen Prüfung zu unterziehen, begrüsse. Die Gemeinden sähen sich zahlreichen Herausforderungen gegenüber (Digitalisierung, Fachkräftemangel, grenzüberschreitende raumplanerische Fragestellungen, Rekrutierungsschwierigkeiten für politische Ämter, höhere Erwartungen der Bevölkerung an Qualität und Geschwindigkeit des Service Public etc.). Der Regierungsrat hat in Aussicht gestellt, einen Bericht auszuarbeiten, welcher die aufgeworfenen Themen zu den Gemeindestrukturen im Kanton Aargau untersucht und möglichen Handlungsbedarf evaluiert. Ob dieser im Rahmen der laufenden Totalrevision des Gemeindegesetzes angegangen werden soll, sei aufgrund der Analyse des Berichts zu entscheiden.

Das Postulat wurde an der Sitzung des Grossen Rats vom 14. November 2023 mit 82 Ja- gegen 41 Nein-Stimmen überwiesen (GRB Nr. 2023-1145).

2. Handlungsbedarf

2.1 Totalrevision Gemeindegesetz und Prüfung Gemeindestrukturen

Das geltende Gemeindegesetz datiert aus dem Jahr 1978 – in Kraft seit dem 1. Juli 1981 – und ist in den letzten Jahren im Rahmen von zahlreichen Teilrevisionen mehrmals geändert worden. Aus verschiedenen inhaltlichen und formalen Gründen drängt sich nun eine Totalrevision des Gemeindegesetzes auf. Im Laufe des Jahres 2023 fand dazu eine Impulsphase statt, innert welcher in sechs thematisch definierten Arbeitsgruppen der Handlungsbedarf in der jeweiligen Thematik diskutiert und behandelt wurde. Auch organisierte die Gemeindeammännerversammlung (GAV) anfangs 2023 einen ganztägigen Workshop, an welchem rund 125 Personen aus den kommunalen Exekutiven und Verwaltung teilnahmen, und an welchem Ideen und Inputs für die bevorstehende Totalrevision gesammelt wurden. Anlässlich dieser Diskussionen kristallisierte sich verschiedentlich heraus, dass nebst den spezifischen Inhalten des Gemeindegesetzes auch die Gemeindestrukturen im Kanton Aargau zu hinterfragen und überprüfen sind. Dies führte zum obengenannten Vorstoss, welcher unter anderem festhält, dass die Gelegenheit der Totalrevision des Gemeindegesetzes dazu genutzt werden soll, die Strukturen der Aargauer Gemeinden auf ihre Zukunftstauglichkeit zu überprüfen.

¹ Aktuell sind es 197 Gemeinden

Der Regierungsrat führte in seiner Stellungnahme aus, dass nach der Erarbeitung des Berichts in Umsetzung des Vorstosses zu entscheiden sein werde, ob sich bezüglich der Strukturen Handlungsbedarf ergebe und ob dieser im Rahmen der Totalrevision des Gemeindegesetzes angegangen werden solle.

Als der Prüfbericht "Analyse der Gemeindestrukturen im Kanton Aargau" (vgl. nachfolgend Ziffer 2.2) anfangs 2025 vorlag, entschied der Regierungsrat im Rahmen des Normkonzepts zur Totalrevision Gemeindegesetz im Februar 2025, dass die beiden Projekte separat geführt werden sollen. Einerseits handelt es sich beim Gemeindegesetz in erster Linie um einen Organisationserlass, welcher grundsätzlich für alle Arten und Strukturen von Gemeinden anwendbar sein muss, und der Zeitplan der Totalrevision ist abseh- und planbar (Anhörungsverfahren 1. Quartal 2026, Beratung im Grossen Rat 2026/27, Inkraftsetzung per 1. Januar 2028). Andererseits ist augenscheinlich, dass die Strukturthematik einen komplexen und umstrittenen Inhalt aufweist, welcher grundsätzlichen Diskussionsbedarf auslöst. Damit ist sowohl in inhaltlicher als auch in zeitlicher Hinsicht offen, wie sich das Projekt entwickeln wird.

2.2 Prüfbericht "Analyse Gemeindestrukturen im Kanton Aargau"

2.2.1 Auftrag

Als Grundlage für die weiteren Arbeiten wurde der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften School of Management and Law (ZHAW SML) am 26. Februar 2024 der Auftrag erteilt, einen Prüfbericht zu folgenden Fragestellungen zu erstellen:

1. Welche Stärken und Schwächen weist die aktuelle Gemeindestruktur im Kanton Aargau auf? Welche Chancen und Risiken bestehen?
2. Wie müsste eine ideale Gemeindelandschaft im Kanton Aargau konzipiert sein, damit:
 - die Bevölkerung qualitativ gute Leistungen erhält, darunter insbesondere auch digitale Angebote,
 - Behörden und Ämter mit qualifizierten Personen besetzt und
 - gemeindeübergreifende Fragen gelöst werden.
3. Welche Instrumente sind notwendig oder zumindest hilfreich, um diese ideale Gemeindelandschaft zu erreichen (unter Bezugnahme auf die im Postulat erwähnten Minimalanforderungen beziehungsweise Anreizsysteme)?
4. Besteht eine Notwendigkeit zur Anpassung der Bezirksstrukturen? Könnte eine Änderung der Bezirksstrukturen Einfluss auf die Gemeindelandschaft haben?

Dieser Auftrag ergab sich aus folgenden fünf Dimensionen von Herausforderungen, die Gegenstand der Prüfung sein sollen – diese sind auch der Stellungnahme des Regierungsrats vom 6. September 2023 zum Postulat zu entnehmen:

- Qualität des Service Public
- Fachkräftemangel in den Gemeindeverwaltungen
- Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und der Dienstleistungen
- Schwierigkeiten, die Exekutivämter zu besetzen
- Leistungen, die eine gemeindeübergreifende Zusammenarbeit erfordern

Der Prüfbericht "Analyse Gemeindestrukturen im Kanton Aargau" vom Januar 2025 liegt dieser Botschaft bei. Er bildet grundsätzlich eine gute Grundlage für die Strukturdiskussion. Unter anderem fokussiert er auf Optimierungsmöglichkeiten und zeigt gewisse Lösungsansätze auf. Nicht ausdrücklich

abgehandelt werden die Stärken der aktuellen Gemeindestrukturen. Solche Stärken gibt es durchaus. Die heutigen Strukturen sind von unten gewachsen. Aufgrund ihrer hohen Autonomie können die Gemeinden die Zusammenarbeit untereinander grösstmöglich auf ihre Bedürfnisse zuschneiden. Die interkommunale Zusammenarbeit erlaubt es, die Perimeter für die gemeinsame Aufgabenerfüllung in Form und Grösse flexibel den Erfordernissen der jeweiligen Aufgabe anzupassen (Lukas Rühli, Kantonsmonitoring 4, Gemeindeautonomie zwischen Illusion und Realität, S. 20²). Nebst der Autonomie kommt auch der Subsidiarität im Aargau ein wichtiger Stellenwert zu. Aufgaben werden gemäss § 5 Abs. 1 des Gesetzes über die wirkungsorientierte Steuerung von Aufgaben und Finanzen (GAF) jenem Gemeindewesen zugeordnet, das sie am besten erfüllen kann. Kleinräumige Gemeindestrukturen bieten klare Vorteile: Bürgerinnen und Bürger sind näher am Geschehen. Das führt in der Regel zu einer aktiveren politischen Beteiligung und zu einem sorgfältigeren Umgang mit den finanziellen Ressourcen. Die Identifikation mit der eigenen Gemeinde dürfte in der Regel höher sein als in grossen Gemeinwesen. Das heisst, in dezentralen und kleineren Einheiten kann das Angebot an öffentlichen Leistungen kostengünstiger sein, weil die Bürgerinnen und Bürger die Kosten des Angebots unmittelbarer zu spüren bekommen und dementsprechend auf die Behörden einwirken (Julien Fiechter, Politische Gemeinden und lokale Autonomie in der Schweiz, 2010, S. 33³).

2.2.2 Grundlagen des Prüfberichts

Der Prüfbericht basiert auf den Daten, die sich aus dem Gemeindestrukturbericht 2021⁴, dem Bericht des Regierungsrats "Aargauer Gemeinden: Fit für die Zukunft"⁵, aus der Gemeindeschreiberbefragung 2023 der ZHAW SML und der Universität Lausanne sowie der Exekutivbefragung 2023 der ZHAW SML und der Universität Lausanne ergeben⁶ (vgl. Ziffer 2.1 des Prüfberichts).

Er berücksichtigt hauptsächlich vier Faktoren, die Unterschiede in den erhobenen Dimensionen von Herausforderungen erklären können (vgl. Ziffer 2.2 des Prüfberichts):

- Die Einwohnerzahl
- Die Arbeitslosenquote
- Der Normsteuerertrag
- Die Gemeindetypologie, wie sie sich aus dem Raumkonzept des Kantons Aargau ergibt, welche sich an der bisherigen Siedlungs-, Verkehrs- und Landschaftsentwicklung orientiert (Kernstädte, ländliche Zentren, urbane Entwicklungsräume, ländliche Entwicklungsräume und ländliche Entwicklungsachsen).

2.2.3 Übersicht über die Gemeindelandschaft

Im dritten Kapitel wird einerseits dargestellt, wie weit die Gemeinden ihre Aufgaben – seien es vom Bund oder vom Kanton übertragene oder solche mit eigenem Wirkungskreis – in Eigenerstellung (noch) selbst oder in Zusammenarbeit mit Dritten ausführen (vgl. Abbildung 3 des Prüfberichts). Nicht berücksichtigt wurde der Bereich der Steuerverwaltung. Im Prüfbericht wird festgehalten, dass gewisse Bereiche fast gar nicht mehr in Eigenerstellung erbracht werden, beispielsweise in der Alterspolitik (Spitex, Alters- und Pflegeheime, Betreuungsangebote) oder in sicherheitspolitischen Aufgaben. Im Gegensatz dazu werden die Aufgaben der Kernverwaltung (Einwohnerdienste und Finanzverwaltung) weit überwiegend in Eigenerstellung erbracht. Mit zunehmender Einwohnerzahl steigt

² Gemeindeautonomie zwischen Illusion und Realität - Avenir Suisse

³ https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_FBF7DD0BE546.P001/REF

⁴ <https://www.ag.ch/media/kanton-aargau/dvi/dokumente/ga/gemeindezusammenarbeit/gemeindestrukturbericht-2021.pdf>

⁵ <https://http://www.ag.ch/media/kanton-aargau/dvi/dokumente/ga/rechtsaufsicht/grundlagenbericht.pdf>

⁶ Nationales Gemeindemonitoring | ZHAW Institut für Verwaltungs-Management IVM

die Wahrscheinlichkeit, dass eine Gemeinde ihre Leistung in Eigenerstellung erbringt. Dies gilt auch bei zunehmendem Steuerertrag, was ressourcenintensive Leistungsbereiche angeht.

Andererseits wird geprüft, ob es Zusammenhänge zwischen den eben genannten Gemeindetypen und einzelnen Gemeindeprofilen gibt. Daraus ergibt sich, dass Zentren tendenziell komplexere Aufgabenprofile aufweisen als die ländlichen Gemeinden (vgl. Tabelle 1 des Prüfberichts).

2.2.4 Untersuchung der verschiedenen Dimensionen von Herausforderungen

In Kapitel 4 werden die verschiedenen Dimensionen von Herausforderungen – zu den fünf im Auftrag genannten Herausforderungen wurde zusätzlich noch der Aspekt der Gemeindeautonomie untersucht – einer genaueren Analyse unterzogen.

Bei der Herausforderung der Qualität des Service Public ergeben die Untersuchungen, dass die Gemeinden im Kanton Aargau vor allem in den folgenden Bereichen an ihre Leistungsgrenzen stossen.

- Betreuung der Asylsuchenden
- Bewilligung von Baugesuchen
- Sozialhilfe
- Gemeindeverwaltung als Ganzes

Die Analyse bestätigt im Weiteren den Befund, dass es den Gemeinden im Kanton Aargau schwerfällt, gut qualifiziertes Verwaltungspersonal zu rekrutieren. Dabei ist das Problem des Fachkräftemangels virulenter in Gemeinden, die ihre Leistungen überwiegend in Eigenerstellung erbringen. Das betrifft vor allem die grösseren Gemeinden, da die kleinen Gemeinden nur noch wenige Leistungen in Eigenerstellung erbringen und daher weniger direkt vom Fachkräftemangel betroffen sind.

Was die Digitalisierung betrifft, kann festgestellt werden, dass die Gemeindedienstleistungen im Kanton Aargau in fast allen Bereichen stärker digitalisiert sind als in den Gemeinden der restlichen Schweiz. Absolut gesehen besteht aber nach wie vor einiger Handlungsbedarf, bis ein vollständiges elektronisches Angebot erreicht ist.

Die Gemeinden im Kanton Aargau beurteilen ihre Autonomie im Durchschnitt etwas grösser als die Gemeinden ausserhalb des Aargaus. Im Einzelnen variieren die Werte je nach Bereich, nach Grösse der Gemeinde, nach Ressourcenstärke der Gemeinde und nach Umfang der Eigenerstellung von Leistungen. Die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Kanton wird insgesamt als eher gut betrachtet. Damit liegen die Aargauer Gemeinden leicht über dem Durchschnitt der Restschweiz.

Bei der Besetzung von Exekutivämtern zeigt die Analyse, dass die Gemeindegrösse und die Höhe der ausgezahlten Entschädigungen für das Milizamt erhebliche Faktoren sind. Je grösser die Gemeinde und je höher die Entschädigung, desto mehr reduziert sich die Schwierigkeit, geeignete Kandidierende zu finden.

2.2.5 Analyse der Gemeindelandschaft aus Sicht der Raumplanung und der interkommunalen Zusammenarbeit (Kapitel 5)

Einerseits bestehen 12 Regionen, die je in einer Regionalplanungsgruppe organisiert sind. Diese orientieren sich an der bisherigen Siedlungs-, Verkehrs- und Landschaftsentwicklung. Überlagernd existiert das System der oben bereits erwähnten Raumtypen Kernstädte, ländliche Zentren, urbane Entwicklungsräume, ländliche Entwicklungsräume und ländliche Entwicklungsachsen. Zu diesen raumplanerischen Ein- und Zuordnungen kommen ebenfalls überlagernd die funktionalen interkommunalen Zusammenarbeitsräumen hinzu. Diese umfassen die Räume, die sich aus der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) aufgrund von Gemeindeverbänden, Gemeindeanstalten, Gemeindeverträgen oder auch privatrechtlichen Körperschaften ergeben. Solche Zusammenarbeitsräume haben in jüngster Zeit deutlich zugenommen als Reaktion auf die wachsenden Herausforderungen bei der Erfüllung der Aufgaben.

Und nicht zuletzt besteht die Struktur der 11 Bezirke. Es muss festgestellt werden, dass die Bezirke, Regionen und IKZ-Verwaltungsräume sich zwar überschneiden, aber nicht deckungsgleich sind.

2.2.6 Auswirkungen von verschiedenen Gebietsstrukturen

Im Kapitel 6 werden die verschiedenen Räume als Grundlage für die Bestimmung einer möglichen zukünftigen Gemeindestruktur herangezogen. An dieser Stelle ist zu betonen, dass der Prüfbericht unter "neue Gemeindestrukturen" ausschliesslich die Massnahme von Gemeindezusammenschlüssen näher untersucht (vgl. Ziffer 6 Absatz 2).

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse aus den verschiedenen Analysen und Sichtweisen kamen die Verfasser des Prüfberichts zum Schluss, dass einzig über Gemeindezusammenschlüsse den konstatierten Herausforderungen effektiv begegnet werden kann.

Insbesondere wird der Weg, vermehrt interkommunal zusammenzuarbeiten, nicht als zielführend betrachtet. Dadurch würden die bestehenden Vernetzungen noch komplizierter und unübersichtlicher. Vor allem aber gilt es zu betonen, dass die Erbringung einer Leistung im Rahmen eines Verbands oder einer Anstalt oder indem die Aufgabe vollständig ausgelagert wird, einen Autonomieverlust für die Gemeinde bedeutet. Die Gemeinde ist zwar weiterhin eine selbstständige öffentlich-rechtliche Körperschaft, tendiert aber nur mehr zu einer Scheinautonomie. Es blieb somit (nur) zu prüfen, ob die neuen Strukturen durch Zusammenschlüsse sich in erster Linie an der Struktur der Bezirke, an der Struktur der Regionen oder an der Struktur der IKZ-Verwaltungsräume orientieren sollen. Dabei zeigte sich, dass die Orientierung an den IKZ-Verwaltungsräumen die besten Ergebnisse erzielt, dicht gefolgt von der Struktur der Regionen. Die Struktur der Bezirke schneidet deutlich schlechter ab (vgl. Abbildung 9 des Prüfberichts).

Im Weiteren zeigen die Untersuchungen betreffend Grösse, dass die verschiedenen Indikatoren mit einer Grössenzunahme der Gemeinde ansteigen. Je nach Indikator flacht die Zunahme des Zusatznutzens durch Zusammenschlüsse ab 20'000 oder erst ab 35'000 Einwohnerinnen und Einwohner ab.

2.2.7 Fazit

Eine Verbesserung in den adressierten Herausforderungen kann einerseits durch eine adäquate Grösse der Gemeinde erreicht werden und andererseits durch Zusammenschlüsse, die sich an den "richtigen" Räumen orientieren, sei es an den Regionen, sei es an den IKZ-Verwaltungsräumen. Auch wenn Letztere geringfügig besser abschneiden, macht es mehr Sinn, sich an den Regionen zu orientieren, da diese bereits flächendeckend bestehen und Verwaltungs- und Planungsstrukturen aufgebaut haben. Was die Rekrutierung für die Milizämter und die Effizienz der Verwaltung angeht, wurden verschiedene Simulationen mit unterschiedlichen Gemeindegrössen gerechnet. Dabei hat sich ergeben, dass bei einer Einwohnerzahl von rund 3'000–3'500 mindestens 50 % des Optimums erreicht werden können. Dies könnte als Mindestgrösse angesehen werden, ab der ein Gemeindezusammenschluss einen spürbaren Effekt hat.

Als kantonale Massnahmen, um die notwendigen Prozesse zu unterstützen, werden vorgeschlagen (vgl. S. 31 f.):

- Finanzielle Anreize
- Beratung und Unterstützung
- Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen
- Informationskampagnen über gelungene Zusammenschlüsse und deren Vorteile
- Initiierung und Unterstützung von Pilotprojekten.

3. Umsetzung

Der Regierungsrat erachtet die Analysen und Erkenntnisse des Prüfberichts als geeignete Grundlage, um die weitere Diskussion über die Zukunft und Stossrichtung der Gemeindelandschaft im Kanton Aargau führen zu können und daraus die notwendigen Massnahmen abzuleiten. Er kann sich der Analyse anschliessen, dass die Schaffung von grösseren Gemeinden, welche sich an den raumplanerischen Gegebenheiten orientieren, realistisch der effektivste Weg ist, den bestehenden Herausforderungen zu begegnen. Die Vorteile überwiegen insbesondere auch gegenüber den Bestrebungen, (noch) mehr Leistungen mittels interkommunaler Zusammenarbeit zu erbringen, da diese auch immer einen Verlust von Autonomie mit sich bringen. Das bedeutet jedoch nicht, dass der interkommunalen Zusammenarbeit nicht weiterhin eine wesentliche Bedeutung zukommt.

Was die vorgeschlagenen Massnahmen betrifft, sieht der Regierungsrat schwergewichtig Handlungsbedarf im Bereich der Beratung und Unterstützung sowie im Bereich von Kommunikation und Information über erfolgreiche Zusammenschlüsse und deren Vorteile. Umgekehrt erachtet er es als nicht angezeigt, weitere finanzielle Mittel für Zusammenschlussprojekte vorzusehen. Diesbezüglich ist der Kanton Aargau, auch im interkantonalen Vergleich, schon gut aufgestellt. Vielmehr ist das Thema finanzielle Unterstützung unter dem Aspekt näher zu prüfen, ob sich diese vermehrt an einer zu definierenden Strategie für Zusammenschlüsse ausrichten soll und dazu zusätzliche Kriterien eingeführt werden sollen.

Was die Bezirksstrukturen betrifft, kann festgehalten werden, dass sie keine geeignete Orientierungsgrösse für strukturelle Änderungen darstellen. Umgekehrt stehen sie einer sinnvollen Strukturveränderung der Gemeindelandschaft auch nicht im Weg. Allfällige Zusammenschlüsse über Bezirksgrenzen hinweg sind realisierbar und haben auch schon stattgefunden, wie das Beispiel der Gemeinde Böztal zeigt, welche zum Bezirk Laufenburg gehört. Diese ist aus dem Zusammenschluss der Gemeinden Bözen, Effingen, Elfingen und Hornussen entstanden, wobei vorher einzig Hornussen im Bezirk Laufenburg lag. Immerhin orientieren sich aktuell die politischen Wahlkreise sowie die Bezirksgerichte an der Struktur der Bezirke. Bei einem allfälligen Verzicht auf die Bezirksstruktur müssten für diese zwei Bereiche neue Lösungen gefunden werden.

Die Entwicklung der Gemeindelandschaft ist dem Regierungsrat ein grosses Anliegen. Entsprechend wurde im Entwicklungsleitbild (ELB) 2025–2034 auch die Strategie "Leistungsfähige Gemeindestrukturen fördern" aufgenommen. Der Regierungsrat will eine gute Qualität der öffentlichen Leistungen erhalten und weiter verbessern sowie einen starken Arbeits-, Wirtschafts- und Forschungsstandort ermöglichen. Leistungsfähige und autonome Gemeinden, die ihre Aufgaben eigenständig und in guter Qualität erfüllen können, sind dabei ein wichtiger Faktor und tragen wesentlich dazu bei, den Kanton als Ganzes zu stärken.

Um zu fundierten und breit abgestützten Lösungen zu gelangen, beabsichtigt der Regierungsrat, mit den Gemeinden und den Gemeindeverbänden in einem partizipativen Prozess ein Zielbild einer zukünftigen Gemeindestruktur für den Kanton Aargau zu erarbeiten. Insbesondere soll es dabei nicht darum gehen – wie in der Diskussion im Rahmen der Überweisung des Vorstosses befürchtet wurde –, dass der Regierungsrat irgendwelche Vorgaben erlässt, sei es zur Einwohnerzahl, zur Grösse der Verwaltung oder zu weiteren Minimalanforderungen. Abgesehen davon müssten für die genannten Vorgaben rechtliche Grundlagen geschaffen werden, welche nicht der Regierungsrat, sondern die Legislative, also der Grosse Rat, zu erlassen hätte.

Vielmehr soll wie erwähnt ein partizipativer Prozess mit allen betroffenen Ebenen durchgeführt werden. Konkret wird der Regierungsrat respektive das Departement Volkswirtschaft und Inneres (DVI) nach erfolgter Beratung der vorliegenden Botschaft im Grossen Rat auf die Gemeindeverbände zugehen und mit ihnen die weiteren Schritte vereinbaren. Unter der Leitung des Vorstehers des DVI soll ein Steuerungsorgan eingesetzt werden, welchem Vertretungen der Gemeindeverbände und der massgeblich betroffenen Stellen des Kantons angehören. Die Projektleitung wird durch den Generalsekretär des DVI wahrgenommen. Im Projekt sollen Zielbild, Strategie sowie konkrete strategische

Zielsetzungen respektive Handlungsfelder für eine zukünftige Gemeindestruktur formuliert, die notwendigen Schritte und Massnahmen definiert und ein ungefährer Zeitplan festgelegt werden. Diese Arbeiten sollen bis Mitte 2027 erfolgen. Wenn sich alle Beteiligten damit einverstanden erklären können, wird ein gemeinsames Verständnis der angestrebten Strukturanpassungen erreicht. Damit werden der Konsens gefördert und die Akzeptanz erhöht.

Als Einstieg in die Diskussion wäre beispielweise denkbar, dass analog dem ganztägigen Workshop, wie ihn die GAV am 26. Januar 2023 zum Thema "Totalrevision Gemeindegesetz" durchführte, Workshops stattfinden – organisiert durch die Verbände und den Kanton –, an welchem die Erkenntnisse des Berichts und die zu treffenden Massnahmen diskutiert werden sollen. Ob anschliessend ein Gesetzgebungsprojekt an die Hand genommen werden soll oder weitere Austauschgefässe für vertiefte Diskussionen geschaffen werden sollen, wird dannzumal zu entscheiden sein. Jedenfalls lässt der Regierungsrat die weiteren Einzelheiten an dieser Stelle offen, um einen optimalen Prozess zu ermöglichen.

Dementsprechend beantragt der Regierungsrat mit der vorliegenden Botschaft einerseits, dass der Prüfbericht der ZHAW zur Kenntnis genommen werde, und andererseits, dass dem skizzierten Vorgehen zugestimmt werde.

4. Rechtsgrundlagen

Wie unter Ziffer 2.1 aufgezeigt, führen Änderungen in der Gemeindestruktur im Kanton Aargau nicht zwingend zu Anpassungen des Gemeindegesetzes, da es sich bei diesem im Wesentlichen um ein Gemeindeorganisationsgesetz handelt. Dieses muss auf alle Arten und Strukturen von Gemeinden anwendbar sein. Denkbar ist jedoch, dass sich aufgrund des partizipativen Prozesses Massnahmen ergeben könnten, für deren Umsetzung die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen im kantonalen Recht geschaffen werden müssten.

Weiter ist denkbar, dass für die Erreichung neuer Gemeindestrukturen das Gesetz über die politischen Rechte (GPR) oder das Dekret über die Bezirks- und Kreiseinteilung (DBK) angepasst werden müsste. Auch könnten sich Anpassungen des Gesetzes über Raumentwicklung und Bauwesen (Baugesetz, BauG), des Steuergesetzes (StG) oder des Gesetzes über den Finanzausgleich zwischen den Gemeinden (Finanzausgleichsgesetz, FiAG) ergeben. Verbindliche Aussagen dazu können zum heutigen Zeitpunkt jedoch keine gemacht werden.

Sollten Änderungen am Bestand der Bezirke vorgenommen werden, müsste die Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV), konkret § 103 Abs. 1 KV, geändert werden.

5. Verhältnis zur mittel- und langfristigen Planung

Das ELB 2025–2034 enthält – wie vorstehend erwähnt – die Strategie "Leistungsfähige Gemeindestrukturen fördern". Damit bringt der Regierungsrat seinen Willen zum Ausdruck, dass die Qualität der kommunalen Leistungserbringung auch in Zukunft auf einem hohen Stand gehalten und weiterentwickelt werden kann. Als Stossrichtung hat er festgehalten, dass der Kanton zusammen mit den Gemeinden die Gemeindestrukturen im Hinblick auf eine gute Qualität der öffentlichen Leistungen und einen starken Arbeits-, Wirtschafts- und Forschungsstandort analysiert und den Handlungsbedarf definiert. Er leitet zusammen mit den Gemeinden aus der Diskussion um die Gemeindestrukturen Zusammenarbeitsinstrumente und Unterstützungsmassnahmen für eine transparente, einfache und räumlich möglichst übereinstimmende interkommunale Zusammenarbeit ab. In diesem Sinn werden die bereits erwähnten Anträge gestellt.

Wie erwähnt wird die Totalrevision des Gemeindegesetzes unabhängig von der vorliegenden Thematik weiter vorangetrieben.

6. Auswirkungen

6.1 Personelle und finanzielle Auswirkungen auf den Kanton

Gewisse Massnahmen, wie etwa die Ausweitung der Beratung und Begleitung von Projekten, Evaluation, etc. könnten insofern Auswirkungen auf den Kanton haben, als dass mehr personelle Ressourcen dafür eingesetzt werden müssten. Umgekehrt ist davon auszugehen, dass effizientere Strukturen und eine professionellere Ausführung der Gemeindeaufgaben dazu führen könnten, dass sich die Anzahl Anfragen bei kantonalen Stellen und allenfalls die Aufsichtstätigkeit reduziert.

6.2 Auswirkungen auf die Wirtschaft

Alle Unternehmen benötigen Flächen für ihren Betrieb. Viele sind auch Grundeigentümer. Darum sind Bau- und Planungsfragen oft von grosser Bedeutung für die Wirtschaft und regelmässiger Anlass für Klagen. Bewilligungs- und Planungsprozesse werden teilweise als schleppend wahrgenommen. Bei gemeindeübergreifenden Entwicklungsprojekten von Arealen und Flächen gibt es zusätzliche Hürden. Leistungsfähige Gemeinden sind eine Voraussetzung für effiziente Prozesse und vorausschauende Planung, gerade im Bereich Bau und Raumentwicklung. Darum sind leistungsfähige Gemeinden wichtig für die Wirtschaft.

Darüber hinaus nutzen und schätzen Unternehmen und ihre Mitarbeitenden weitere Dienstleistungen und Infrastruktur, wofür die Gemeinden ganz oder teilweise zuständig sind (Schule, Verkehr, Integration).

6.3 Auswirkungen auf die Gesellschaft

Mit einer zukunftsgerichteten und zukunftsfähigen Struktur können die Gemeinden den genannten Herausforderungen begegnen, was einem geordneten Zusammenleben innerhalb einer Gemeinde und dem Vertrauen in staatliche Institutionen dient.

6.4 Auswirkungen auf die Umwelt und das Klima

Mit einer zukunftsgerichteten und zukunftsfähigen Struktur können die Gemeinden auch den Herausforderungen bezüglich Umwelt und Klima besser begegnen.

6.5 Auswirkungen auf die Gemeinden

Eine zukunftsgerichtete und zukunftsfähige Struktur der Gemeinden führt dazu, dass diese den genannten Herausforderungen begegnen können. Das heisst, die Gemeinden finden weiterhin das geeignete Personal für ihre Verwaltung und ihre Ämter. Sie erbringen weiterhin oder wieder vermehrt ihre Aufgaben in der notwendigen Qualität inklusive der Anforderungen, welche die Digitalisierung mit sich bringt. Dabei sollen sie ihre Autonomie stärken können, indem sie (wieder vermehrt) in der Lage sind, den geforderten Service Public in Eigenherstellung zu erbringen.

6.6 Auswirkungen auf die Beziehungen zum Bund und zu anderen Kantonen

Wenn der Kanton Aargau über leistungsfähige und autonome Gemeinden verfügt, stärkt dies auch seine Position gegenüber dem Bund und anderen Kantonen.

7. Wirkungsprüfung

Mit der vorliegenden Botschaft wird beantragt, dass ein Prozess in Angriff genommen respektive weitergeführt werden soll, welcher zu zukunftsfähigeren Strukturen in der Gemeindeflandschaft des Kantons Aargau führen soll. Diesen Prozess einer Wirkungsprüfung zu unterziehen, macht keinen Sinn.

Vielmehr werden dann die Massnahmen, die aufgrund der zu führenden Diskussionen und getroffenen Entscheide umgesetzt werden, einer Wirkungsprüfung zu unterziehen sein.

8. Weiteres Vorgehen

Im November 2025 ist die Beratung der Botschaft in der grossrätlichen Kommission für allgemeine Verwaltung (AVW) und im 1. Quartal 2026 die Beratung im Grossen Rat geplant. Anschliessend werden die unter Ziffer 3 geschilderten weiteren Schritte unternommen.

Antrag

1.

Der Prüfbericht "Analyse Gemeindestrukturen im Kanton Aargau" der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften School of Management and Law (ZHAW SML) vom Januar 2025 wird zur Kenntnis genommen.

2.

Dem unter Ziffer 3 skizzierten Vorgehen wird zugestimmt.

3.

Der nachfolgende parlamentarische Vorstoss wird als erledigt abgeschlossen:

- (23.201) Postulat Patrick Gosteli, SVP, Böttstein (Sprecher), Hans-Peter Budmiger, GLP, Muri, Dr. Hanspeter Hilfiker, FDP, Aarau, Daniel Mosimann, SP, Lenzburg, Arsène Perroud, SP, Wohlen, Markus Schneider, Mitte, Baden, Bruno Tüscher, FDP, Münchwilen, vom 20. Juni 2023 betreffend Strukturreformen Aargauer Gemeinden

Regierungsrat Aargau

Beilage

- Prüfbericht "Analyse Gemeindestrukturen im Kanton Aargau" vom Januar 2025 inklusive Anhang

Analyse Gemeindestrukturen im Kanton Aargau

Bericht

ZHAW School of Management and Law
Institut für Verwaltungs-Management

IMPRESSUM

Herausgeberin

ZHAW School of Management and Law
Gertrudstrasse 8
8401 Winterthur
Schweiz

Institut für Verwaltungs-Management
www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/ivm/

Projektleitung SML-IVM

Reto Steiner, stno@zhaw.ch
Achim Lang, lanh@zhaw.ch

Autoren

Achim Lang
Jörn Ege
Claire Kaiser

Januar 2025

Copyright © 2025,
ZHAW School of Management and Law

Inhalt

Tabellenverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	3
1 Ausgangslage und Auftrag.....	4
2 Vorgehen und Methodik.....	5
2.1 Datenerhebung.....	5
2.2 Hauptsächliche Erklärungsfaktoren.....	6
3 Die Gemeindelandschaft im Kanton Aargau.....	8
3.1 Übersicht über die Gemeindelandschaft.....	8
3.2 Kantonaler Richtplan und Raumkonzept Aargau.....	8
3.3 Gemeindeaufgaben.....	9
4 Herausforderungen für die Gemeindestruktur im Kanton Aargau.....	15
4.1 Qualität des Service Public.....	15
4.2 Fachkräftemangel.....	16
4.3 Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und deren Dienstleistungen.....	16
4.4 Stärkung der Gemeindeautonomie.....	18
4.5 Besetzung der Milizämter.....	19
4.6 Gemeindeübergreifende Zusammenarbeit.....	19
4.7 Herausforderungen.....	20
5 Bezirke, Regionen und funktionale Verwaltungsräume.....	22
6 Unterschiedliche Gebietsstrukturen und deren Auswirkungen.....	25
6.1 Mögliche Modelle einer neuen Gemeindestruktur.....	25
6.2 Ergebnisse der Simulationen.....	27
7 Fazit und Handlungsempfehlungen.....	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenhang zwischen Gemeindetypen und Gemeindeprofilen	14

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung des Gemeindebestand und der durchschnittlichen Einwohnerzahl	8
Abbildung 2: Das kantonale Raumkonzept des Kantons Aargau	9
Abbildung 3: Gemeindeaufgaben im Kanton Aargau und der Schweiz (in %)	11
Abbildung 4: Gemeindetypen nach Eigenerstellung in den Aufgabenbereichen	13
Abbildung 5: Zuordnung der Gemeinden zu Regionen und Raumtypen, 2023	22
Abbildung 6: Identifikation der funktionalen IKZ-Verwaltungsräume	23
Abbildung 7: Zusammensetzung der Bezirke	24
Abbildung 8: Zuteilung der Gemeinden zu den Kernstädten und ländlichen Zentren.	26
Abbildung 9: Ergebnisse der Simulation nach Gemeindestruktur (in Prozent, Durchschnittswerte)	27
Abbildung 10: Effekte von Gemeindegrösse und Normsteuerertrag	28

1 Ausgangslage und Auftrag

Im Zuge des Entscheids über die Totalrevision des Gesetzes über die Einwohnergemeinden (Gemeindegesetz, GG, SAR 171.100) wurde der Regierungsrat im Postulat *Strukturreformen Aargauer Gemeinden* eingeladen, die Stärken und Schwächen der heutigen Gemeinde- und Bezirksstrukturen des Kantons Aargau zu untersuchen und die aktuellen Entwicklungen zu funktionalen Räumen bzw. Regionalisierung in den verschiedenen Aufgabenbereichen zu prüfen. Aus diesen Prüfaufträgen sind schliesslich Überlegungen zu einer modernen Grundstruktur des Kantons anzustellen, auch im Hinblick auf Minimalanforderungen und Anreizsysteme.

Der Regierungsrat war bereit, das Postulat mit folgender Erklärung entgegenzunehmen: Der Vorstoss thematisiert die bestehenden Strukturen der Gemeinden und Bezirke im Kanton Aargau und regt an, deren Herausforderungen zu untersuchen, insbesondere auch unter dem Aspekt der funktionalen Räume und der Regionalisierung verschiedener Aufgabenbereiche, welche eine immer grössere Rolle spielen.

Der Prüfauftrag bezieht sich dabei auf zahlreiche Herausforderungen, denen sich die Gemeinden gegenübersehen. Konkret wurden in der Besprechung zur Erläuterung des Prüfauftrags vom 19. Januar 2024 folgende Herausforderungen genannt, die Gegenstand der Prüfung sein sollen:

- Qualität des Service Public
- Fachkräftemangel in den Gemeindeverwaltungen
- Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und der Dienstleistungen
- Stärkung der Gemeindeautonomie
- Schwierigkeiten, die Exekutivämter zu besetzen
- Leistungen, die eine gemeindeübergreifende Zusammenarbeit erfordern

Aus der Ausgangslage und den genannten Herausforderungen ergeben sich konkrete Fragestellungen für den Prüfauftrag:

1. Welche Herausforderungen weist die aktuelle Gemeindestruktur im Kanton Aargau auf?
2. Wie müsste eine ideale Gemeindelandschaft im Kanton Aargau konzipiert sein, damit
 - die Bevölkerung qualitativ gute Leistungen erhält, darunter insbesondere auch digitale Angebote,
 - Behörden und Ämter mit qualifizierten Personen besetzt und
 - gemeindeübergreifende Fragen gelöst werden.
3. Welche Instrumente sind notwendig oder zumindest hilfreich, um diese ideale Gemeindelandschaft zu erreichen (unter Bezugnahme auf die im Postulat erwähnten Minimalanforderungen bzw. Anreizsysteme)?
4. Wie die Bezirksstrukturen noch kompatibel mit den regionalen (Planungs)Strukturen?

Ziel des Prüfberichts ist es zu erkennen, welche Gemeindestrukturen in der Lage sind, diese wachsenden Herausforderungen zu bewältigen. Der Bericht soll eine Übersicht über die Möglichkeiten struktureller Anpassungen bieten.

2 Vorgehen und Methodik

Die Analyse der Gemeindestrukturen im Kanton Aargau und die Beantwortung der aufgeführten Fragestellungen stützt sich auf verschiedene Analyseschritte:

1. Beschreibung der Gemeinde- und Bezirksstrukturen im Kanton Aargau sowie der Herausforderungen für die Gemeinden
 - a. Überblick über die Gemeindelandschaft im Kanton Aargau
 - b. Analyse der Faktoren, die einen Einfluss auf Verwaltung und Exekutive in den Gemeinden haben
2. Grundlagen für optimierte Gemeinde- und Bezirksstrukturen
 - a. Simulationen für optimierte Gemeinde- und Bezirksstrukturen
 - b. Validierungsworkshop

Die verschiedenen Analyseschritte bauen aufeinander auf. So geben die Schritte 1a und 1b den IST-Zustand der Gemeinden und deren Herausforderungen wieder. Schritt 1b bietet zusätzlich eine regionale Optik, die nicht die Gemeinden einzeln betrachtet, sondern diese als Teil eines Netzwerks oder funktionalen Raums begreift, in dem Gemeinden in unterschiedlichen Abhängigkeiten zueinander stehen. Analyseschritte 1a und 1b münden in verschiedene Simulationen für eine optimierte Gemeindestruktur, in denen verschiedene Varianten durchgespielt werden (2a). Im Validierungsworkshop (Schritt 2b) werden die Ergebnisse der Analysen diskutiert und deren Interpretation geschärft.

Dieser Bericht hat einen umfangreichen separaten Anhang, der die Analyseschritte und Zwischenergebnisse detailliert beschreibt. Im Bericht selbst sind insbesondere für Kapitel 4 nur die wichtigsten Ergebnisse aufgeführt, um den Bericht so übersichtlich wie möglich zu gestalten.

2.1 Datenerhebung

Die Beschreibung der Gemeindestrukturen basiert auf Daten und Informationen von öffentlich zugänglichen Quellen sowie den neuesten Befragungen des Schweizer Gemeindemonitorings, welche spezifisch für den Kanton Aargau ausgewertet werden:

- Gemeindestrukturbericht¹
- Aargauer Gemeinden: Fit für die Zukunft²
- Daten Bundesamt für Statistik
- Gemeindeschreiberbefragung 2023 (GSB) der ZHAW SML und der Universität Lausanne³
- Exekutivbefragung 2023 (EB) der ZHAW SML und der Universität Lausanne⁴

Die Daten des Gemeindestrukturberichts sowie des Berichts «Aargauer Gemeinden: Fit für die Zukunft» sowie die bisher unveröffentlichten Daten aus der Gemeindeschreiberbefragung und der Exekutivbefragung wurden aufbereitet, die verschiedenen Datenquellen zusammengeführt und schliesslich analysiert.

¹ <https://www.ag.ch/media/kanton-aargau/dvi/dokumente/ga/gemeindezusammenarbeit/gemeindestrukturbericht-2021.pdf>

² <https://www.ag.ch/media/kanton-aargau/dvi/dokumente/ga/rechtsaufsicht/grundlagenbericht.pdf>

³ <https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/ivm/forschung-und-beratung/schweizer-gemeindemonitoring/>

⁴ <https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/ivm/forschung-und-beratung/schweizer-gemeindemonitoring/>

Am 18. Dezember 2024 fand ein Validierungsworkshop mit Vertretern des Kantons (Departement Volkswirtschaft und Inneres) und der Gemeinden (insbesondere der Gemeindeammänner-Vereinigung sowie dem Verband Aargauer Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreiber) statt, in dem die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen des Berichts diskutiert und auf Plausibilität geprüft wurden.

2.2 Hauptsächliche Erklärungsfaktoren

Der Bericht berücksichtigt hauptsächlich vier verschiedene Faktoren, die Unterschiede in den erhobenen Dimensionen (Herausforderungen, Qualität Service Public, etc.) erklären können.

- Die **Einwohnerzahl** gibt die **Grösse einer Gemeinde** wieder. Das Bundesamt für Statistik (BfS) definiert die Einwohnerzahl als die Anzahl der Personen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem ausgewiesenen Gebiet leben. Seit 2010 umfasst die ständige Wohnbevölkerung alle schweizerischen Staatsangehörigen mit einem Hauptwohnsitz in der Schweiz sowie alle ausländischen Staatsangehörigen mit einer Anwesenheitsbewilligung für mindestens 12 Monate oder ab einem Aufenthalt von 12 Monaten in der Schweiz. Dazu gehören Personen mit Ausweisen B/C/L/F oder N oder EDA-Ausweis. Aufgrund der schiefen Verteilung (es gibt viele kleine Gemeinden, aber wenige grosse) wird diese Variable in der Analyse oft transformiert (logarithmiert). Die verwendeten Daten stammen aus dem Jahr 2023.
- Die **Arbeitslosenquote** gibt die **soziale und wirtschaftliche Situation der Bevölkerung** in einer Gemeinde an. Sie wird berechnet als Verhältnis der Anzahl der Arbeitslosen und der Einwohnerzahl. Die Arbeitslosen umfassen alle bei einem regionalen Arbeitsvermittlungszentrum registrierten Personen, die keine Stelle haben und sofort vermittelbar sind, unabhängig davon, ob sie eine Arbeitslosenentschädigung beziehen oder nicht. Aufgrund der besseren Datenverfügbarkeit ist dieses Mass der Sozialhilfequote (bei der für Gemeinden mit 1-4 Dossiers aus Datenschutzgründen keine Quoten zugewiesen werden) vorzuziehen. Die verwendeten Daten stammen aus dem Jahr 2023.
- Der **Normsteuerertrag** (pro Einwohnerin und Einwohner) gibt die **Ressourcenstärke** einer Gemeinde wieder. Er ist in § 5 des Finanzausgleichsgesetzes festgelegt und wird berechnet aus der Summe der Einkommens- und Vermögenssteuer der natürlichen Personen inklusive Quellensteuern (unter Anwendung des durchschnittlichen Steuerfusses), des Gemeindeanteils der Steuern der juristischen Personen, des Gemeindeanteils an der Grundstückgewinnsteuer und des Gemeindeanteils an den Erbschafts- und Schenkungssteuern (siehe Gemeindestrukturbericht 2021). Die verwendeten Daten stammen aus dem Jahr 2022.
- Die **Gemeindetypologie** ist Teil des Raumkonzepts des Kantons Aargau und orientiert sich an der bisherigen Siedlungs-, Verkehrs- und Landschaftsentwicklung. Diese Gemeindetypen stehen für unterschiedliche Rollen der Gemeinden:
 - **KERNSTÄDTE** sind die kantonalen Hauptzentren. Sie umfassen den funktional zusammenhängenden Siedlungsraum. Sie sind Standorte zentraler Einrichtungen und Knotenpunkte des übergeordneten Verkehrsnetzes.
 - **LÄNDLICHE ZENTREN** sind Stützpunkte regionaler Einrichtungen. Sie arbeiten grenzüberschreitend zusammen und werden mit den benachbarten Zentren verkehrlich gut verbunden.
 - **URBANE ENTWICKLUNGSRÄUME** umfassen neben den Kernstädten ihre unmittelbare, dicht besiedelte Nachbarschaft. Sie sind Teil von Agglomerationen.

- LÄNDLICHE ENTWICKLUNGSRÄUME umfassen die Landgemeinden und Agglomerationsgemeinden ausserhalb der urbanen Räume. Sie sichern die Grundversorgung im ländlichen Raum.
- LÄNDLICHE ENTWICKLUNGSACHSEN verbinden den ländlichen Raum mit den Zentren und Agglomerationen. Die Siedlungsentwicklung wird an gut erreichbaren Standorten der wichtigen kantonalen Verkehrsachsen gefördert.

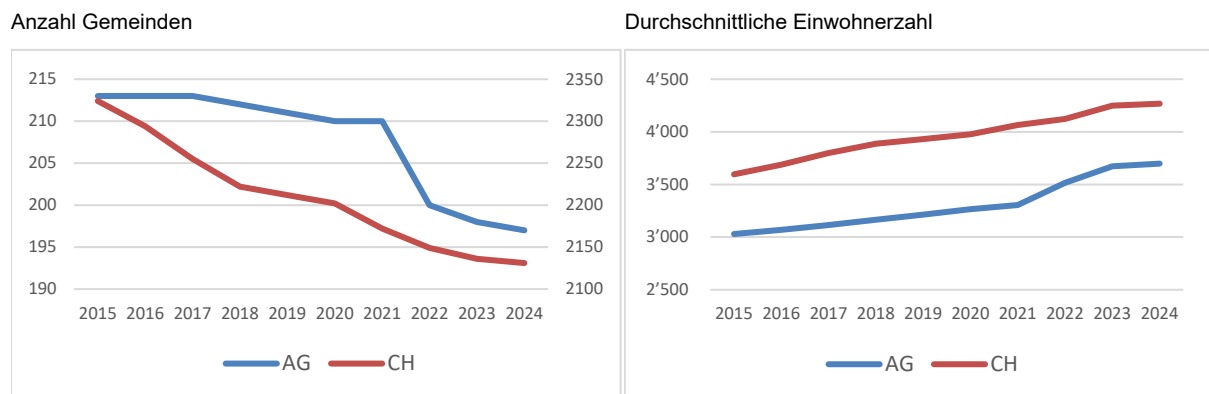
Zusätzliche Erklärungsfaktoren (wie zum Beispiel die Frage, ob eine Aufgabe in Eigenerstellung erbracht wird) werden nach Bedarf herangezogen.

3 Die Gemeindelandschaft im Kanton Aargau

3.1 Übersicht über die Gemeindelandschaft

Die Schweiz verfügt über eine sehr heterogene und kleinstrukturierte Gemeindelandschaft, welche sich im Vergleich zu anderen Ländern als ziemlich stabil erwiesen hat. Zwischen 1850 und 1990 sank die Zahl der Gemeinden von 3'203 auf 3'021. In den vergangenen Jahrzehnten ist ein massiver Anstieg an Gemeindefusionen zu beobachten: Im Jahr 2012 zählt die Schweiz noch 2'485 Gemeinden (Stand: 1. April 2012), d. h. innerhalb der vergangenen drei Jahrzehnte (1990 bis 2012) verschwanden mehr als 500 Gemeinden. In den letzten zehn Jahren hat sich der Gemeindebestand in der Schweiz und im Kanton Aargau weiter verringert. Gab es 2015 (Stand: 1. April 2015) in der Schweiz noch 2324 Gemeinden, so hat die Anzahl an Gemeinden auf 2131 im Jahr 2024 abgenommen. Im Kanton Aargau hat sich der Gemeindebestand ebenfalls signifikant verringert. Bestanden im Jahr 2015 noch 213 Gemeinden, so hat sich die Anzahl zehn Jahre später auf 197 Gemeinden vermindert (Stand: 1. April 2024). Besonders die Grossfusion von acht Gemeinden zur Gemeinde Zurzach hat den Gemeindebestand stark schrumpfen lassen. Ansonsten ist die Fusionstätigkeit im Kanton Aargau weniger stark ausgeprägt als in der übrigen Schweiz (Abbildung 1).

Abbildung 1: Entwicklung des Gemeindebestand und der durchschnittlichen Einwohnerzahl



Die Reduktion des Gemeindebestands führt zusammen mit dem Bevölkerungswachstum zu einer stetigen Zunahme der durchschnittlichen Einwohnerzahl. Lag die durchschnittliche Einwohnerzahl einer Gemeinde Anfang 2015 noch bei 3'069 im Kanton Aargau (3'597 in der übrigen Schweiz) so erhöhte sich diese auf 3'698 Anfang des Jahres 2024 (4'267 in der übrigen Schweiz).

3.2 Kantonaler Richtplan und Raumkonzept Aargau

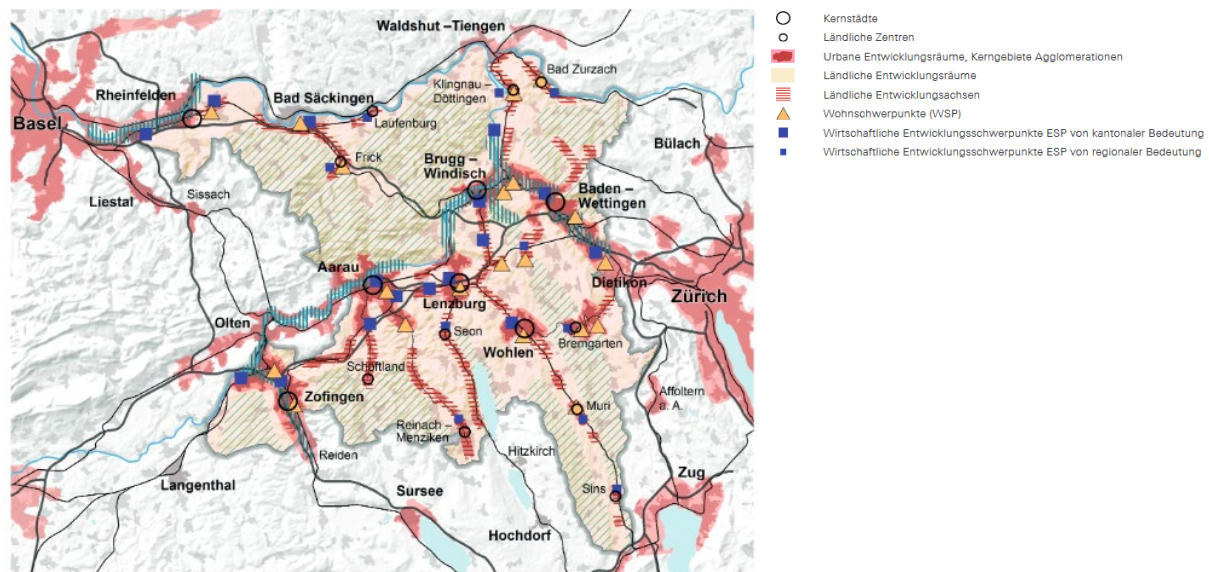
Der kantonale Richtplan dient dazu, Leitlinien für die übergeordneten räumlichen Zielsetzungen und Planungsgrundsätze festzulegen. Die Raumentwicklung hat den Zweck, die Tätigkeiten des Bundes, des Kantons und der Gemeinden aufeinander abzustimmen. Der Richtplan ist behördenverbildlich für den Kanton, die Regionalverbände, die Gemeinden sowie weitere Träger öffentlicher Aufgaben.

Der kantonale Richtplan des Kantons Aargau ist das zentrale Koordinations- und Führungsinstrument für die räumliche Entwicklung im Aargau. Mit dem Richtplan sichert der Kanton Aargau den haushälterischen Umgang mit dem Boden und steuert die weitsichtige Besiedlung seines Kantonsgebiets. Der

Richtplan zeigt, wie die raumwirksamen Tätigkeiten des Bundes, des Kantons und der Gemeinden aufeinander abgestimmt sind.⁵

Der Richtplan besteht aus dem Richtplantext mit den Richtplan-Teilkarten und aus der Richtplan-Gesamtkarte. Die Richtplan-Gesamtkarte zeigt die raumwirksamen Festlegungen und Vorhaben aus allen Sachbereichen.⁶ Der Richtplan wird laufend den erfolgten Änderungsbeschlüssen des Grossen Rats und Regierungsrats angepasst.⁷

Abbildung 2: Das kantonale Raumkonzept des Kantons Aargau



Quelle: <https://www.ag.ch/de/verwaltung/bvu/raumentwicklung/grundlagen-und-kantonalplanung/richtplan>

Das kantonale Raumkonzept des Kantons Aargau ist ein zentraler Bestandteil des kantonalen Richtplans und legt die angestrebte räumliche Entwicklung im Aargau fest (Abbildung 2). Es definiert die Grundzüge der räumlichen Entwicklung im Kanton Aargau und bezeichnet funktionale Räume mit unterschiedlichen, ihren Potenzialen entsprechenden Nutzungs- und Entwicklungsprioritäten. Das Raumkonzept orientiert sich einerseits an der bisherigen Siedlungs-, Verkehrs- und Landschaftsentwicklung und bildet andererseits die gemeinsame Basis der anzustrebenden gesamträumlichen Entwicklung. Die kantonale Richtplanung und die kommunale Nutzungsplanung müssen mit dem Raumkonzept übereinstimmen.

Standortentscheide und Investitionen in öffentliche Bauten und Anlagen sowie die Koordination und Zusammenarbeit (zwischen Gemeinden, mit Nachbarkantonen und dem Bund) werden mit dem Raumkonzept abgestimmt.

3.3 Gemeindeaufgaben

Die Gemeinden sind in einer Vielzahl von Aufgabenbereichen tätig. Dabei wird zwischen übertragenen Aufgaben auf der einen Seite und Aufgaben mit eigenem Wirkungskreis auf der anderen Seite unterschieden. Bei den übertragenen Aufgaben werden die Gemeinden durch den Bund bzw. den Kanton mit deren Erfüllung beauftragt. Hier sind die Gemeinden an Vorgaben und Richtlinien gebunden und

⁵ <https://www.ag.ch/de/verwaltung/bvu/raumentwicklung/grundlagen-und-kantonalplanung/richtplan>

⁶ <https://www.ag.ch/de/verwaltung/bvu/raumentwicklung/grundlagen-und-kantonalplanung/richtplan/richtplan-gesamtkarte>

⁷ <https://www.ag.ch/de/verwaltung/bvu/raumentwicklung/grundlagen-und-kantonalplanung/richtplan>

verfügen entsprechend über einen geringen Handlungsspielraum. Vom Bund übertragene Aufgaben erfüllen die Gemeinden beispielsweise beim Gewässerschutz, bei der Lebensmittelpolizei oder beim Zivildienst. Um eine vom Kanton übertragene Aufgabe handelt es sich beim Schulwesen. Andere Aufgaben und Tätigkeiten nehmen die Gemeinden von sich aus wahr. Bei diesen eigenen Aufgaben ist ihr Handlungsspielraum entsprechend grösser (Steiner & Kaiser 2013).

Der Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden liegt das Subsidiaritätsprinzip zugrunde, welches im Grundsatz fordert, dass Aufgaben innerhalb des Staatsgefüges auf möglichst tiefer Ebene erfüllt werden. Die zurzeit bestehende Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden folgt diesem Prinzip. Sie hat sich jedoch auch historisch entwickelt und ist Folge politischer Kräfteverhältnisse, weshalb nicht von einer konsequenten Umsetzung des Subsidiaritätsprinzips gesprochen werden kann. Entsprechend sind die Aufgabenzuteilungen kantonale unterschiedlich geregelt (Steiner & Kaiser 2013).

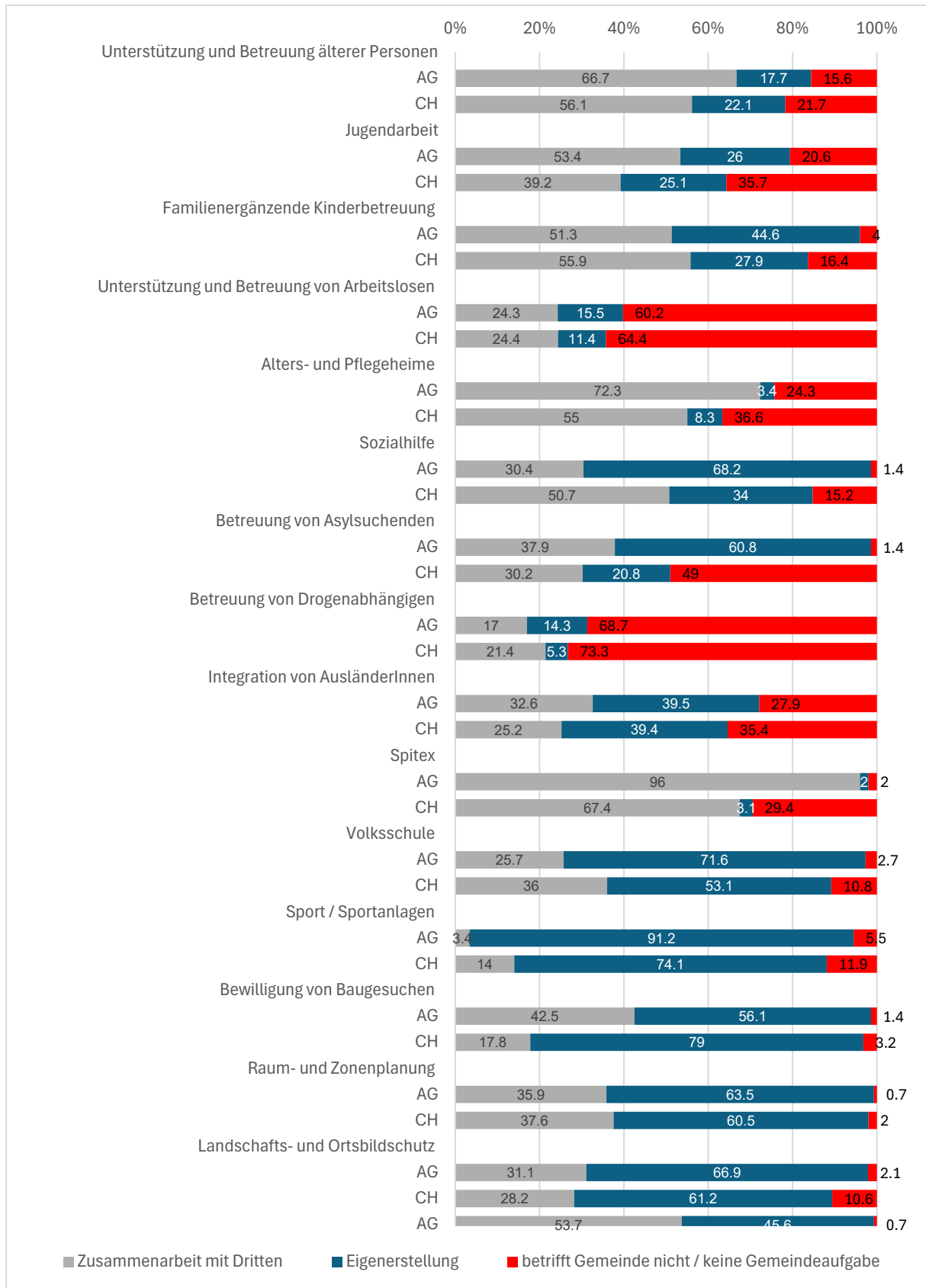
Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Gemeindeaufgaben im Kanton Aargau und auch über die Art der Aufgabenerfüllung. Dabei wird in Eigenerstellung unterschieden. Aus der Abbildung lässt sich ablesen, dass die Aufgabe «Unterstützung und Betreuung älterer Personen» von 84.4% der Aargauer Gemeinden als Gemeindeaufgabe angesehen wird. 15.6% der Aargauer Gemeinde geben an, dass es die Gemeinde nicht betrifft oder keine Gemeindeaufgabe ist. 17.7.% der Gemeinden geben zudem an, dass dieser Aufgabenbereich durch die Gemeindeverwaltung abgedeckt wird und nicht an einen Gemeindeverband oder einen privaten Anbieter ausgelagert wurde.

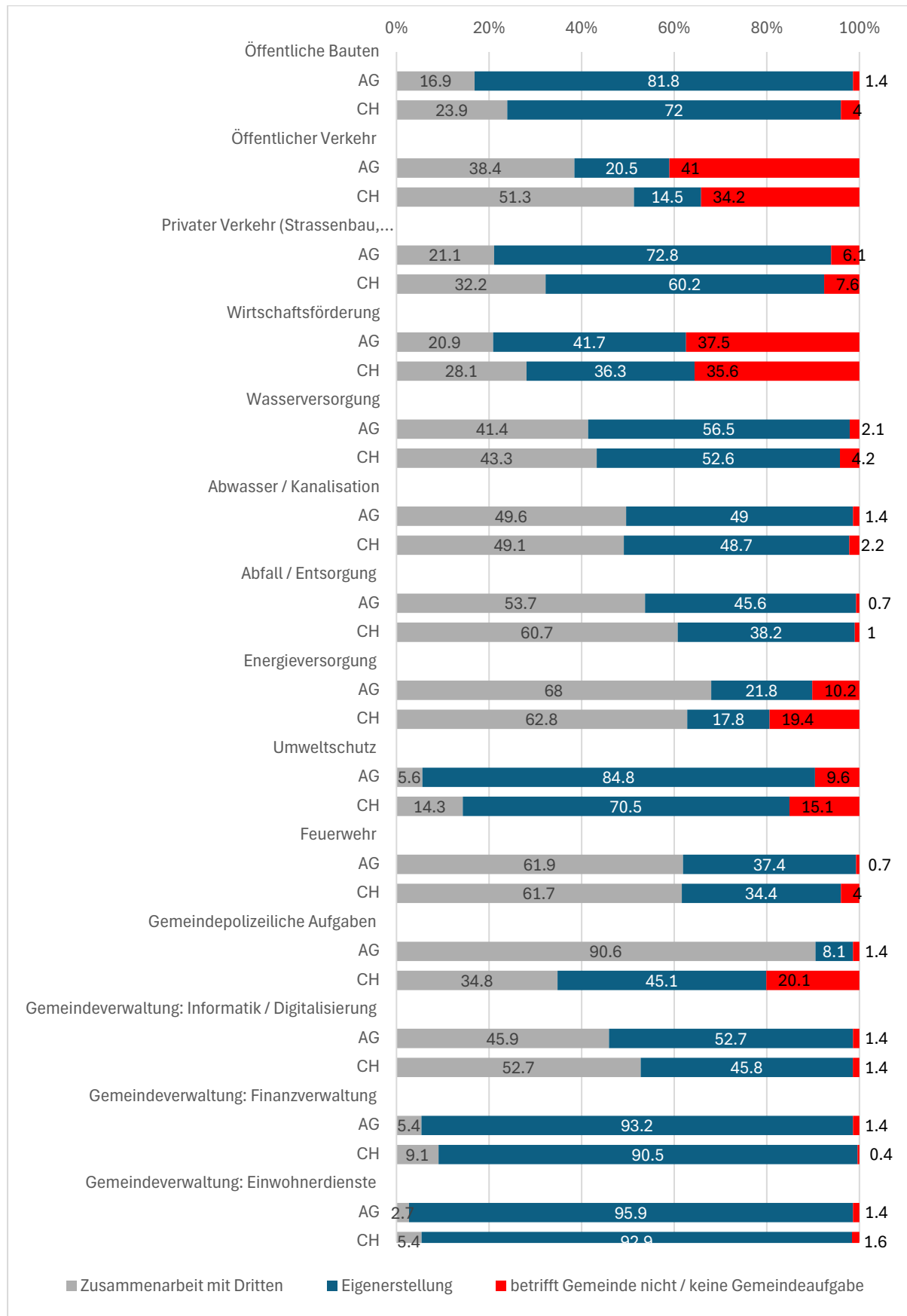
Aus der Abbildung 3 wird auch ersichtlich, dass die Raum- und Zonenplanung von 99.4% der Aargauer Gemeinden als Gemeindeaufgabe identifiziert wird. Von diesen Gemeinden geben 63.5% an, die Raum- und Zonenplanung in Eigenerstellung zu erbringen, diese Aufgabe also nicht an eine interkommunale Zusammenarbeit oder einen Drittanbieter ausgelagert zu haben.

Es wird deutlich, dass dieses Aufgabenspektrum überwiegend als Gemeindeaufgaben angesehen wird. Lediglich die Betreuung von Drogenabhängigen sowie die Unterstützung und Betreuung von Arbeitslosen wird mehrheitlich nicht als Gemeindeaufgabe betrachtet.

Von den genuinen Gemeindeaufgaben werden jedoch nur etwas mehr als die Hälfte von den Gemeinden in Eigenerstellung erbracht, etwas weniger als die Hälfte in Zusammenarbeit mit Dritten. Somit sind noch weitere Zusammenarbeiten mit anderen Gemeinden oder privatrechtlichen Organisationen theoretisch möglich, doch ist das bestehende Netzwerk aus Zusammenarbeiten bereits sehr dicht und von einer hohen Komplexität geprägt (siehe Kapitel 5).

Abbildung 3: Gemeindeaufgaben im Kanton Aargau und der Schweiz (in %)



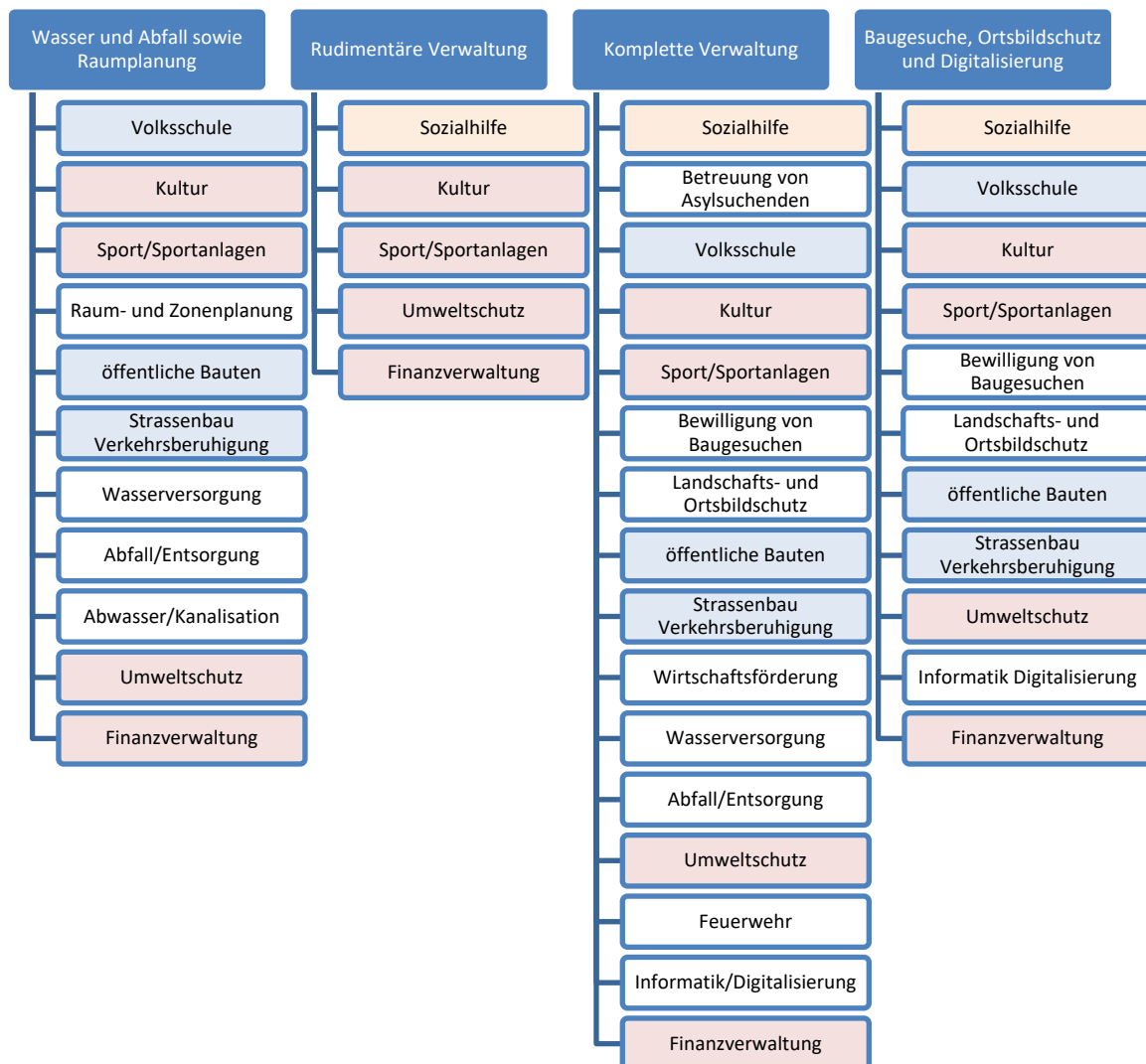


Bei der Aufgabenerledigung gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Gemeinden im Kanton Aargau. Manche Aufgabenbereiche werden überwiegend in Eigenerstellung bearbeitet, andere dagegen wurden mehrheitlich ausgelagert. Es stellt sich dabei die Frage, ob es typische Gemeindeprofile hinsichtlich der Eigenerstellung gibt oder anders formuliert: gibt es Gemeinden, die sich bei der Aufgabenerfüllung ähnlich sind.

Ausgehend von dieser Aufgabenzuteilung und der Art der Aufgabenerbringung wurde ermittelt, ob typische Gemeindeprofile vorliegen, d.h. ob viele Gemeinden gleiche oder ähnlich in der Eigenerstellung aufgestellt sind (Abbildung 4). Grundlage der Berechnung ist eine Clusteranalyse. Einige Gemeindeaufgaben finden sich in allen vier Gemeindeprofilen. Dazu gehören Kultur, Sport und Sportanlagen sowie Umweltschutz, Finanzverwaltung und in den meisten Fällen auch die Sozialhilfe:

- Das Profil «rudimentäre Verwaltung» (N=26) deckt lediglich die oben genannten «universellen» Gemeindeaufgaben ab.

Abbildung 4: Gemeindetypen nach Eigenerstellung in den Aufgabenbereichen



In den anderen drei Profilen gibt es ebenfalls einige Gemeinsamkeiten. So beinhalten diese die Aufgabenbereiche Volksschule, Strassenbau und öffentliche Bauten.

- Das Profil «Wasser und Abfall sowie Raumplanung» (N=44) enthält neben den bereits erwähnten anderen Aufgabenbereich die Aufgaben wie Wasserversorgung, Abwasser, Abfall, sowie die Raum- und Zonenplanung.
- Das Profil «komplette Verwaltung» (N=26) umfasst alle Aufgaben, die als Gemeindeaufgaben genannt und zum grossen Teil auch von den Gemeinden in Eigenerstellung erbracht werden.
- Profil «Baugesuche, Ortsbildschutz und Digitalisierung» (N=50): dieses Profil unterscheidet sich in einigen wenigen Aufgabenbereichen vom Profil «Infrastruktur und Werke». Im Gegensatz zu diesem Profil werden die Infrastrukturaufgaben Wasserversorgung, Abwasser und Abfall nicht in Eigenerstellung erbracht. Dafür sind jedoch Baugesuche und Informatik in-house angesiedelt.

Bringt man nun die Gemeindetypologie und die Gemeindeprofile zusammen, erkennt man, dass die Gemeindetypen (Kernstädte, ländliche Zentren, etc.) auch typische Aufgabenprofile haben. Gemeinden an ländlichen Entwicklungsachsen können mehrheitlich dem Profil «Informatik und Baugesuche» zugeordnet werden. Gemeinden in ländlichen Entwicklungsräumen dagegen finden sich überwiegend in den Profilen «Infrastruktur und Werke» und «Rudimentäre Verwaltung». Besonders auffällig ist, dass von den 26 Gemeinden im Profil «Rudimentäre Verwaltung» 19 Gemeinden in ländlichen Entwicklungsräumen sind. Kernstädte und ländliche Zentren verteilen sich mehrheitlich auf die Profile «Informatik und Baugesuche» und «Komplette Verwaltung», ebenso die urbanen Gemeinden, bei denen besonders der Anteil Gemeinden mit «Kompletter Verwaltung» deutlich über dem zu erwartenden Wert liegt. Somit haben die Zentren tendenziell komplexere Aufgabenprofile als die ländlichen Gemeinden.

Tabelle 1: Zusammenhang zwischen Gemeindetypen und Gemeindeprofilen

Gemeindetypologie	Gemeindeprofil				N
	Wasser und Abfall sowie Raumplanung	Rudimentäre Verwaltung	Komplette Verwaltung	Baugesuche, Ortsbildschutz und Digitalisierung	
Gemeinden an ländlichen Entwicklungsachsen	8	4	3	15	30
Gemeinden im ländlichen Entwicklungsraum	26	19	11	17	73
Kernstädte/Zentren	1	0	3	5	9
Ländliche Zentren	2	1	3	5	11
Urbane Gemeinden	7	2	6	8	23
	44	26	26	50	146

Anmerkung: 146 Gemeinden haben bei den Fragen zu den Gemeindeaufgaben in der Gemeindeschreiberbefragung geantwortet.

4 Herausforderungen für die Gemeindestruktur im Kanton Aargau

Die folgenden Unterkapitel beleuchten verschiedene Herausforderungen der Gemeindestrukturen im Aargau. Dabei werden die wichtigsten Ergebnisse der umfangreichen Analysen stark zusammengefasst. Die detaillierten Auswertungen finden sich im separaten Anhang.

4.1 Qualität des Service Public

Die Ansprüche an staatliche Leistungen steigen, während Gemeinden zunehmend Schwierigkeiten haben, die Qualität ihrer Leistungen sicherzustellen. Dabei sind aber nicht alle Gemeinden und alle Bereiche gleich betroffen. Für eine mögliche Lösungsfindung ist zuerst eine zielgerichtete Problemanalyse der Qualität des Service Public wichtig, in dessen Rahmen identifiziert werden kann, bei welchen Gemeindeaufgaben die Leistungsgrenzen in Aargauer Gemeinden erreicht werden. **Daher wird betrachtet, ob Leistungsgrenzen in 32 Aufgabenbereichen** (entnommen der Gemeindeschreiberbefragung) **in Sicht, erreicht oder sogar überschritten sind.**

Die Ergebnisse der Befragung und der Analyse sind detailliert und umfangreich im separaten Anhang dargestellt. Sie zeigen, dass insbesondere bei vier Themen die Leistungsgrenzen in Sicht sind:

- der Betreuung von Asylsuchenden,
- der Bewilligung von Baugesuchen,
- der Sozialhilfe und
- der **Gemeindeverwaltung als Ganzes.**

Bei allen vier Aufgaben liegen die Aargauer Gemeinden über dem Mittelwert der Restschweiz. Die Betreuung von Asylsuchenden ist der Leistungsbereich, in dem Aargauer Gemeinden ihre Leistungsgrenzen zunehmend erreicht sehen. Die Aargauer Gemeinden sind, nach denen in Zürich und Schwyz diejenigen, die auf einer Skala von 1 bis 4 die adäquate Betreuung von Asylsuchenden als besonders problematisch ansehen. In den anderen drei Bereichen liegen die Werte des Aargaus wesentlich niedriger, um den Wert 2. Dort sind die Leistungsgrenzen allerdings bereits «in Sicht». Vor allem in den Bereichen Sozialhilfe und bei der Bewilligung von Baugesuchen stehen Gemeinden im Aargau stärker unter Druck als in anderen Kantonen.

Warum werden die Leistungsgrenzen in manchen Gemeinden eher erreicht als in anderen? Unsere Analyse hebt vier wichtige Faktoren hervor:

- Je **grösser** eine Gemeinde, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihre Leistungsgrenzen erreicht. Bei der Wasserversorgung ist dieser Zusammenhang allerdings umgekehrt. Hier stossen kleinere Gemeinden schneller an ihre Leistungsgrenzen. Insgesamt gesehen gilt, dass wenn Leistungsgrenzen erreicht werden, dann tendieren Gemeinden eher dazu, diese Leistung in einer anderen Organisationsform (z.B. IKZ) zu erbringen. Aus diesem Grund sehen grössere Gemeinden eher Leistungsgrenzen.
- Der **Normsteuerertrag** hat den erwarteten negativen Effekt auf das Erreichen der Leistungsgrenzen. Je mehr Steuereinnahmen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Grenzen erreicht werden. Signifikant ist dieser Zusammenhang aber nur in sechs Bereichen.
- Die **Arbeitslosenquote** erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die LG erreicht werden. Dies zeigt sich bei der Integration von Ausländer/-innen, der Betreuung von Drogenabhängigen, der Wirtschaftsförderung, der Wasserversorgung und dem privaten Verkehr.

Schliesslich wurde untersucht, ob die Leistungsgrenzen eher von Gemeinden eines bestimmten Typs erreicht werden. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem **«Gemeinden an ländlichen Entwicklungsachsen»** überdurchschnittlich häufiger an ihre Leistungsgrenzen stossen. **«Ländliche Zentren»** hingegen schneiden bei dieser Betrachtung gut ab, wohingegen sich bei **«Kernstädte/ Zentren»** eher ein gemischtes Bild zeigt. Dieser Gemeindetyp scheint besonders bei den im Aargau verhältnismässig problematischen Aufgabenbereichen Vorteile zu haben. Bei den im Aargau weniger problematischen Aufgaben kommt diese Art von Gemeinde aber tendenziell eher an ihre Grenzen.

4.2 Fachkräftemangel

Fachkräftemangel ist eine zentrale Herausforderung unserer Zeit. Dies betrifft sowohl den privaten als auch den öffentlichen Sektor. Laut Gemeindestrukturbericht (2021) des Kantons Aargau zeigen einige Gemeinden «Mühe, in einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt gut qualifiziertes Verwaltungspersonal zu rekrutieren». Daher wird hier die Relevanz der Herausforderung «Fachkräftemangel» in Aargauer Gemeinden und im kantonalen Vergleich betrachtet. Auch wird untersucht, ob sich die Wichtigkeit des Fachkräftemangels nach Gemeindegrösse, Ressourcenstärke, Arbeitslosigkeit, Nettoverschuldung und Gemeindetyp unterscheidet.

Die vorliegende Analyse bestätigt den Befund, dass es den Gemeinden im Aargau schwerfällt, gut qualifiziertes Verwaltungspersonal zu rekrutieren. Fachkräftemangel wird als die viertwichtigste Herausforderung in Aargauer Gemeinden genannt. Die Werte der Aargauer Gemeinden liegen über dem Durchschnitt der Restschweiz, wobei sich insgesamt zeigt, dass insbesondere Deutschschweizer Gemeinden vom Fachkräftemangel betroffen sind.

Die Ergebnisse zeigen weiter, dass es in Aargauer Gemeinden **einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Gemeindegrösse und Fachkräftemangel gibt** - selbst, wenn die Faktoren wie Ressourcenstärke und Arbeitslosigkeit konstant gehalten werden

Diese Befunde legen nahe, dass die **Art der Gemeinde** eine Rolle für die unterschiedliche Wichtigkeit des Fachkräftemangels spielen könnte. Wie eine Unterscheidung nach Gemeindetypologie zeigt, sehen vor allem Kernstädte/Zentren und urbane Gemeinden im Aargau den Fachkräftemangel als wichtige Herausforderung an. Ländlich geprägte Gemeinden hingegen sind weniger betroffen, wobei der Fachkräftemangel auch dort durchaus als Herausforderung wahrgenommen wird. Somit ist offensichtlich, dass Gemeindetypen, in denen die Leistungserbringung überwiegend in Eigenerstellung erbracht wird, eher Fachkräftemangel als Herausforderung ansehen, als Gemeinden, die einen signifikanten Anteil ihres Aufgabenportfolios ausgelagert haben.⁸ Es muss daher betont werden, dass kleine Gemeinden die Herausforderungen im Bereich des Fachkräftemangels nicht gut einschätzen können, da sie nur noch wenige Leistungen in Eigenerstellung erbringen und somit mit dem Problem der Fachkräfterekrutierung nur selten direkt konfrontiert sind.

4.3 Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und deren Dienstleistungen

Die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen wird immer wichtiger, um dem Anspruch der Bürgerinnen und Bürger nach einem einfacheren und flexibleren Zugang zu staatlichen Leistungen nachzukommen. Digitalisierung wird von Aargauer Gemeinden als **drittwichtigste gesellschaftliche Herausforderung**

⁸ Im Rahmen der Studie zur interkommunalen Zusammenarbeit und Gemeindefusionen im Suhrental hat das Projektteam ähnliche Erfahrungen gemacht. In den Interviews wurde deutlich, dass die Herausforderung der Fachkräftemangels zwar bei allen Gemeinden gesehen wurde, jedoch erheblich weniger ausgeprägt in Gemeinden, die viele Aufgabenbereiche ausgelagert hatten. Hingen berichten Sitzgemeinden, die Leistungen im Auftrag von anderen Gemeinden ausführen, über erhebliche Probleme der Personalrekrutierung. Die auftraggebenden Gemeinden müssen sich um die Rekrutierung nicht kümmern.

angesehen. Ausserdem birgt eine stärkere Digitalisierung das Potenzial, die Verwaltung bei der Aufgabenerbringung zu entlasten.

Bei der Digitalisierung sind im Aargau besonders die Organisation *Smart Services Aargau* mit dem Smart Service Portal sowie das digitale Innovationsprogramm *Fit4Digital* relevant. *Fit4Digital* betreibt im Auftrag der Aargauer Gemeinden die kommunalen Behördendienstleistungen im Smart Service Portal. Es ermöglicht den Kundinnen und Kunden, Behördendienstleistungen zentral, zeit- und ortsunabhängig zu beziehen.

Bei der Digitalisierung der Gemeindeverwaltung sind die Leistungsgrenzen in Aargauer Gemeinden im Durchschnitt noch nicht «in Sicht», sie liegen jedoch bereits kurz davor, was ungefähr dem schweizweiten Durchschnitt entspricht.

Um den Digitalisierungsgrad verschiedener Dienstleistungen abzubilden, wurde in acht Leistungsbereichen separat erhoben, zu welchem Grad eine lokale Dienstleistung elektronisch angeboten wird. Die Ergebnisse zeigen, dass Gemeindedienstleistungen im Aargau **in fast allen Bereichen stärker digitalisiert sind als in den Gemeinden der restlichen Schweiz**. Eine Betrachtung des absoluten Digitalisierungsgrad zeichnet jedoch ein insgesamt **durchwachsenes Bild der Digitalisierung**. Es zeigt sich, dass das Ausstellen von Rechnungen, die Anmeldung für die KITA/ den Kindergarten und die Beantragung/Erteilung einer Baubewilligung im Aargau insgesamt im Durchschnitt noch nicht teilweise elektronisch verfügbar ist. Überweisungen, die Bestellung eines Heimatscheins und die An-/Abmeldung am Wohnsitz sind stärker digitalisiert, aber auch hier liegt man im Schnitt immer noch deutlich unterhalb des Wertes von 2, der ein «vollständiges elektronisches Angebot» bezeichnen würde.

Interessant ist, dass die Aargauer Gemeinden bei der elektronischen Beantragung und Erteilung von Baubewilligungen im kantonalen Vergleich relativ wenig digitalisiert sind. Gleichzeitig zeigen die bereits präsentierten Ergebnisse, dass im Bereich «Bewilligung von Baugesuchen» die Leistungsgrenzen bereits sichtbar werden. Hier könnte möglicherweise eine stärkere Digitalisierung helfen, Leistungsgrenzen abzubauen.

Eine Betrachtung der Ursachen für die unterschiedliche Digitalisierung von Leistungen bringt drei Erkenntnisse zu Tage:

- Eine erste Erkenntnis ist, dass grössere Gemeinden in fast allen Bereichen stärker digitalisiert sind, wobei dieser Zusammenhang nur bei elektronischen Rechnungen und Überweisungen signifikant ist.
- Zweitens zeigt sich folgender Zusammenhang: Je schlechter die Arbeitsmarktsituation in einer Gemeinde, desto weniger sind Gemeindeleistungen elektronisch verfügbar. Signifikant ist dieser Zusammenhang bei elektronischen Überweisungen und der Beantragung/Erteilung von Baubewilligungen.
- Die Ergebnisse zeigen drittens, dass sich die Digitalisierung nicht systematisch zwischen den Gemeindetypen unterscheidet.

Schliesslich wurde die *Fit4digital* Datenbank ausgewertet, wobei die dort angebotenen eServices in vier Portfolios eingeteilt wurden. Diese reichen von einer weitgehend analogen Leistungserbringung bis zu einem umfassenden Paket von eServices. Tabelle 3 stellt die Anteile der verschiedenen Pakete für jeden Gemeindetyp dar. Die absoluten Werte und die in den Portfolios enthaltenen eServices finden sich im Anhang.

Tabelle 3: eService Portfolios der Gemeinden

	Gemeinden an ländlichen Entwicklungsachsen	Gemeinden im ländlichen Entwicklungsraum	Kernstädte/Zentren	Ländliche Zentren	Urbane Gemeinden
analoge Leistungserbringung	9%	23%	11%	25%	3%
Basis-Paket eServices	18%	13%	44%	25%	19%
Basis-Paket Plus a	25%	29%	0%	8%	47%
Basis-Paket Plus b	16%	19%	22%	25%	28%
fast vollständiges Paket eServices	32%	16%	22%	17%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

4.4 Stärkung der Gemeindeautonomie

Die Autonomie Schweizer Gemeinden ist seit jeher als politischer Wert hoch besetzt (Linder 1999, S. 156). Gemäss Artikel 109 der Verfassung des Kantons Aargau umfasst die Gemeindeautonomie «die Befugnis der Gemeinden, ihre eigenen Angelegenheiten im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben selbstständig zu regeln.» Neben der rechtlichen Erlaubnis muss auch die praktische Fähigkeit unterschieden werden. Wenn eine Gemeinde die Erlaubnis hat (dürfen), aber nicht die Fähigkeit (können) ihre Autonomie auszuüben, ist ihre Autonomie eingeschränkt. Die Gemeinde hat zwar das Recht, aber nicht die Mittel, um es umzusetzen (Auer 2018, S. 89-92).

Wie bewerten die Gemeinden ihre Autonomie insgesamt und in den verschiedenen Leistungsbereichen? Die Resultate der Analyse belegen, dass Aargauer Gemeinden ihre Autonomie im Durchschnitt etwas grösser beurteilen als Gemeinden ausserhalb des Aargaus. Aufgrund unterschiedlicher Zuständigkeiten variiert die Gemeindeautonomie aber auch nach Leistungsbereichen.

Am meisten eigenen Gestaltungsspielraum sehen die Gemeinden im Aargau in den Bereichen (1) Kultur und (2) Sport. Im Verhältnis zu anderen Kantonen ist in Aargauer Gemeinden auch die Autonomie in den Bereichen (3) familienergänzende Kinderbetreuung und (9) Sozialhilfe besonders hoch. Ausserdem berichten die Aargauer Gemeinden eine relative hohe Autonomie bei (4) Jugendfragen, (5) der Unterstützung und Betreuung älterer Personen, bei (6) Baubewilligungen und (7) Wohnungsbau sowie (8) im Finanzbereich. Als mit Abstand am wenigsten autonom werden die Bereiche (15) öffentlicher Verkehr und (14) Gesundheitswesen wahrgenommen.

Die Analyse zeigt weiterhin, dass grössere Gemeinden in vier Bereichen eine grössere Autonomie aufweisen. Insbesondere Kernstädte und urbane Gemeinden nehmen ihre Autonomie in vielen Bereichen als höher war. Zudem zeichnen sich ressourcenstärkere Gemeinden durch mehr wahrgenommene Autonomie im Bereich (8) Finanzen und (12) Steuern aus. Gemeinden mit einer höheren Arbeitslosigkeit fühlen sich tendenziell weniger autonom, wobei dieser Effekt lediglich im Bereich (7) Wohnungsbau signifikant ist. In fünf Bereichen macht es ausserdem einen Unterschied, ob die Leistung in Eigenerstellung erbracht wird. Liegt eine solche Eigenerstellung vor, wird die Autonomie in diesem Bereich als höher wahrgenommen. Schliesslich wird die berichtete Autonomie in sechs Bereichen von der Erreichung der Leistungsgrenzen im jeweiligen Bereich beeinflusst. Je sichtbarer die Leistungsgrenzen, desto geringer die wahrgenommene Autonomie.

Des Weiteren wurde die Qualität der Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde und dem Kanton erhoben, welche insgesamt als eher gut betrachtet wird. Damit liegen die Aargauer Gemeinden leicht über

dem Durchschnitt der Restschweiz. Autonomere Gemeinden schätzen die Zusammenarbeit insgesamt als besser ein.

4.5 Besetzung der Milizämter

Gemeinden fällt es immer schwerer, Freiwillige für die Besetzung von Milizämtern zu gewinnen. Ziel ist es daher zu überprüfen, inwieweit es Aargauer Gemeinden tatsächlich Schwierigkeiten bereitet, genügend qualifizierte Kandidaten und Kandidatinnen für vakante Ämter der Gemeindeexekutive zu finden und damit ihre Exekutiv- und weiteren Ämter zu besetzen. In diesem zweiten Schritt soll ermittelt werden, ob z.B. die finanzielle Entschädigung oder der zeitliche Aufwand für ein Exekutivamt von der Gemeindegrösse oder den Gemeindefinanzen abhängt.

Die Schweizer Gemeinden bekunden teilweise Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Kandidatinnen und Kandidaten für ihre Milizämter. Die Unterschiede zwischen den Kantonen sind erheblich. Die Gemeinden des Kantons Aargau nehmen dabei im kantonalen Vergleich eine mittlere Position ein.

Aus der Analyse geht hervor, dass die **Gemeindegrösse** und die Höhe der **ausgezählten Entschädigungen** für das Milizamt zu einer erheblichen Reduzierung der Schwierigkeit führen, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Im Gegensatz dazu macht eine **schlechte finanzielle Ausstattung** der Gemeinde die Kandidatenfindung erheblich schwieriger.

Es sind also vorwiegend kleine Gemeinden mit geringen finanziellen Mitteln, die sich auch nur eine geringe finanzielle Entschädigung leisten können, die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung haben.

Bei der Analyse der Gemeindetypologie fällt auf, dass nur Kernstädte/Zentren von einer vergleichsweise leichteren Rekrutierung berichten. Im Vergleich dazu bekunden ländlich geprägte Gemeinden aber auch urbane Gemeinden mehr Schwierigkeiten bei der Rekrutierung für die Milizämter. Bei den Gemeindetypen sind also bis auf die Kernstädte/Zentren alle Gemeinden von Schwierigkeiten betroffen. Auch dies steht im Einklang zur Studienlage.

4.6 Gemeindeübergreifende Zusammenarbeit

Während die Anforderungen an staatliche Leistungen steigen, sind Gemeinden häufig nicht mehr in der Lage, alle Leistungsbereiche selbst abzudecken. Dies ist insbesondere bei kleinen Gemeinden ein Problem (Möckli et al., 2023). Ziel ist es daher zu identifizieren, welche Leistungsbereiche durch Eigenerstellung und welche durch eine andere Organisationsform wie z.B. der interkommunalen Zusammenarbeit abgedeckt werden (siehe auch Kapitel 3.3).

In der Analyse zeigt sich, dass einige Bereiche fast gar **nicht mehr in Eigenerstellung erbracht werden. Dazu gehören Bereiche der Alterspolitik (Spitex, Alters- und Pflegeheime, Betreuungsangebote), aber auch sicherheitspolitische Aufgaben (Polizeiaufgaben und Feuerwehr).** Im Gegensatz dazu werden die **Aufgaben der Kernverwaltung (Einwohnerdienste und Finanzverwaltung) weit überwiegend in Eigenerstellung erbracht.** Die übrigen Aufgaben gruppieren sich zwischen diesen beiden Extrempositionen. Diese Ergebnisse decken sich weitgehend mit den Befunden für die Restschweiz.

Die Bereiche Betreuung Asylsuchende, Volksschule und Sozialhilfe weichen erheblich vom schweizerweiten Durchschnitt ab. In diesen Bereichen erbringen die Aargauer Gemeinden die Leistungen erheblich öfter in Eigenerstellung im Vergleich zu den übrigen Schweizer Gemeinden. Umgekehrt ist der Zusammenhang bei den gemeindepolizeilichen Aufgaben und der Bewilligung von Baugesuchen. In diesen beiden Leistungsbereichen erbringen die Aargauer Gemeinden ihre Aufgaben deutlich seltener in Eigenerstellung. In beiden Fällen haben sich vertragliche Arrangements etabliert. Einerseits mit anderen

Gemeinden oder dem Kanton, andererseits mit privaten Organisationen (z.B. Bauingenieure im Bereich der Baugesuchsbearbeitung).

Mit **zunehmender Einwohnerzahl** steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass eine Gemeinde eine Leistung in Eigenerstellung erbringt. Ein weiterer relevanter Einflussfaktor ist der **Steuerertrag** einer Gemeinde. Je höher dieser ausfällt, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Gemeinde ihre Leistungen in Eigenerstellung erbringt. Dieser Zusammenhang gilt jedoch lediglich für ressourcenintensive Leistungsbereiche (Umweltschutz, öffentliches Bauen) oder für freiwillige Leistungen (Betreuung Drogenabhängige). Demgegenüber hat die **Arbeitslosenquote einen negativen Effekt auf die Eigenerstellung** in einigen wenigen Leistungsbereichen (z.B. Unterstützung und Betreuung von Arbeitslosen, Alters- und Pflegeheime).

4.7 Herausforderungen

Für die Gemeinden des Kantons Aargau gilt es, sich zu wappnen für die aktuellen und kommenden Herausforderungen. Laut den Ergebnissen des Gemeindemonitorings sehen sich Aargauer Gemeinden **mehr Herausforderungen** gegenüber als der Durchschnitt der Gemeinden in der Schweiz. Aus den vorangegangenen Analysen ergibt sich besonders in folgenden Bereichen Handlungsbedarf:

- **Leistungsgrenzen sind in Sicht bzw. erreicht** in einigen Bereichen wie z.B. Sozialhilfe, Betreuung Asylsuchende sowie Baugesuche (höher als im kantonalen Vergleich). Gemeinden mit grösserer Einwohnerzahl erbringen viele Aufgaben in Eigenerstellung, was die Leistungsgrenzen ansteigen lässt. Eine verstärkte Kooperation der Gemeinden oder Gemeindefusionen würden tendenzielle die Leistungsgrenzen abbauen.
- Die Betroffenheit vom **Fachkräftemangel** ist höher als in den restlichen Kantonen. Grössere und städtische Gemeinden haben dabei eine höhere Betroffenheit, da sie auch den Grossteil der Aufgaben in Eigenerstellung bzw. als Dienstleister für die anderen Gemeinden erbringen. Kleine Gemeinden sind von der Herausforderung des Fachkräftemangels seltener direkt betroffen, da sie nur noch wenige Leistungen in Eigenerstellung erbringen.
- Bei der **Digitalisierung der Services** liegen die Aargauer Gemeinden im Mittelfeld der Kantone, haben aber absolut gesehen niedrige Werte. Grössere Gemeinden und Gemeinden mit höherem Steuerertrag digitalisieren mehr.
- Schwierigkeiten bei der **Rekrutierung für Milizämter** haben besonders die kleinen Gemeinden und jene Gemeinden mit weniger Steuerertrag.
- Die **Gemeindeautonomie ist höher** im interkantonalen Vergleich, besonders in den Bereichen Kultur, Sport, Sozialhilfe, Jugendfragen sowie familienergänzende Kinderbetreuung. Einwohnerzahl und Eigenerstellung erhöhen die Gemeindeautonomie, Leistungsgrenzen verringern diese.
- Der Befund, dass die **Leistungsgrenzen der Gemeindeverwaltung als Ganzes in Sicht oder erreicht** sind, deutet darauf hin, dass effektives und effizientes Verwaltungshandeln zunehmende prekärer wird. Besonders die finanzschwachen Gemeinden finden sich bei dieser Herausforderung.

Diese Herausforderungen werfen die Frage auf, ob es sinnvoll wäre, die Gemeindelandschaft anzupassen, um den Herausforderungen angemessen Rechnung tragen zu können. Um die Situation der Aargauer Gemeinden besser beurteilen zu können, wird hier aufgezeigt, wie der SOLL-Zustand für eine gestärkte Gemeindelandschaft aussehen könnte. Hierfür werden fünf Ziele formuliert, basierend auf den

thematisierten Herausforderungen. Eine Anpassung der Gemeindestrukturen bietet die Möglichkeit, diese Ziele besser zu erreichen.

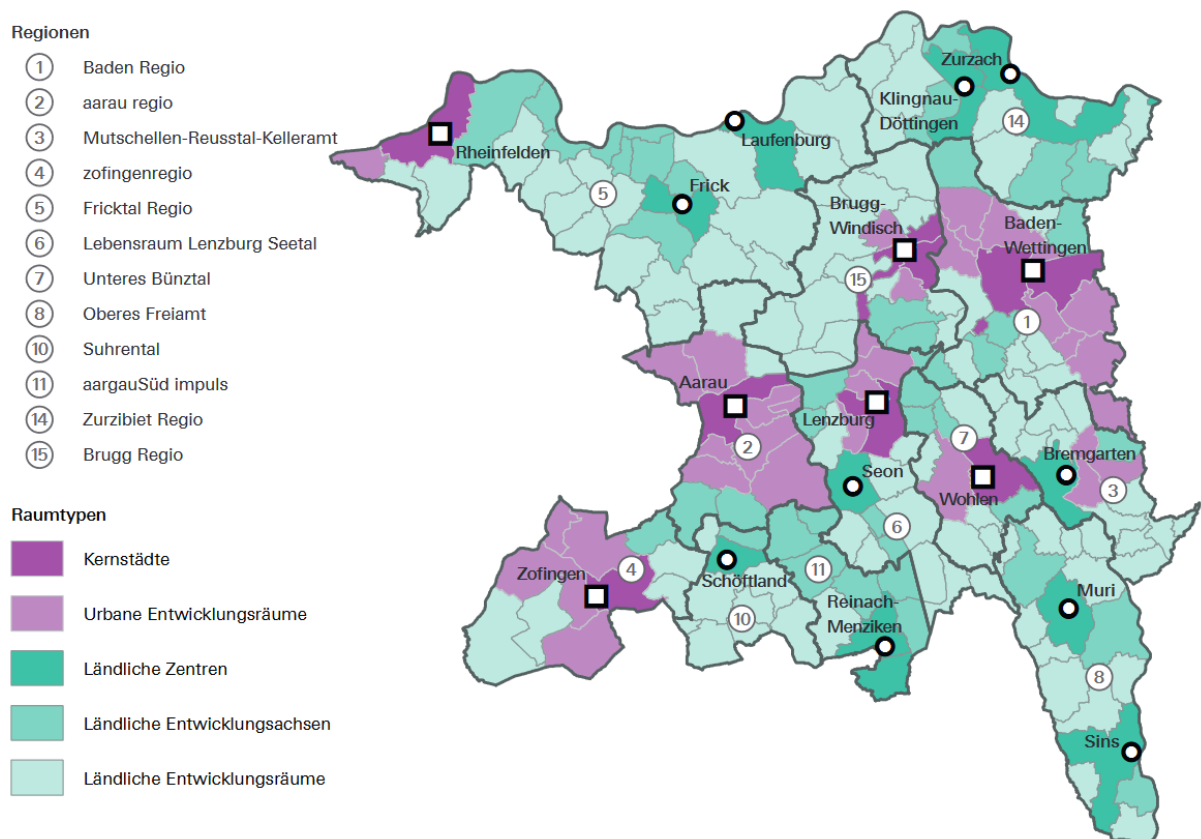
1. Hohe Qualität des Leistungsangebots: Die kommunalen Aufgaben können durch die Gemeinde in allen Aufgabenbereichen in angemessener, für die Bevölkerung in bedürfnisgerechter Weise erfüllt werden. Für die ansässigen Unternehmen ist die Gemeinde ein professioneller Ansprechpartner.
2. Qualifiziertes Personal in der Gemeindeverwaltung und -politik: Die Gemeinde findet ausreichend qualifiziertes Personal und Fachkräfte für die Gemeindeverwaltung. Für die Gemeindeexekutive stehen ausreichend qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten zur Verfügung.
3. Digitale Verwaltung und digitale Erbringung von Leistungen: Die digitale Transformation der Gemeindeverwaltung wird geprüft und gegebenenfalls angegangen. Wo als sinnvoll erachtet, können Bürgerinnen und Bürger die Leistungen vermehrt vollständig elektronisch beziehen. Datenschutz und -sicherheit sind dabei gewährleistet.
4. Hohe Gemeindeautonomie: Die Gemeinden verfügen über eine hohe Autonomie gegenüber Bund und Kanton.
5. Kooperationen bei gemeindeübergreifenden Themen: Bei Leistungen, die gemeindeübergreifende Themen betreffen, werden Zusammenarbeitslösungen geprüft. Die Zusammenarbeitsräume werden so definiert, dass die Leistungen möglichst effizient und in hoher Qualität erbracht werden können.

Nachfolgend sollen diese Herausforderungen und Ziele aufgegriffen und bestimmt werden, in welchen Zusammenarbeitsräumen sich diese Herausforderungen am besten bewältigen lassen.

5 Bezirke, Regionen und funktionale Verwaltungsräume

Das Raumkonzept Aargau definiert die Grundzüge der räumlichen Entwicklung im Kanton Aargau. Es bezeichnet funktionale Räume mit unterschiedlichen Nutzungs- und Entwicklungsprioritäten, die ihren Potenzialen entsprechen. Diese funktionalen Räume orientieren sich an der bisherigen Siedlungs-, Verkehrs- und Landschaftsentwicklung und bilden die gemeinsame Basis für die anzustrebende gesamträumliche Entwicklung (Abbildung 5). Die kantonale Richtplanung und die kommunale Nutzungsplanung müssen mit diesem Raumkonzept übereinstimmen. Standortentscheidungen, Investitionen in öffentliche Bauten und die Koordination zwischen Gemeinden, Nachbarkantonen und dem Bund werden ebenfalls mit dem Raumkonzept abgestimmt.

Abbildung 5: Zuordnung der Gemeinden zu Regionen und Raumtypen, 2023



Anmerkung: Kernstädte (Quadrate) und Ländliche Zentren (Kreise)

In diesem Raumkonzept wird jedoch die interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) zwischen den Gemeinden nicht berücksichtigt. **Ziel dieses Kapitels ist es deshalb, funktionale IKZ-Verwaltungsräume zu identifizieren und diese mit den Regionen und den Bezirken abzugleichen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Zusammensetzung zu erkennen.**

Die Berichte «Aargauer Gemeinden: Fit für die Zukunft» und der «Gemeindestrukturbericht 2021» befassen sich intensiv mit der interkommunalen Zusammenarbeit. Dabei wird konstatiert, dass die Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) in jüngster Zeit einen Aufschwung erlebt hat, wobei regionale Lösungen immer häufiger zum Einsatz kommen. Dieser Trend zur verstärkten Zusammenarbeit zwischen

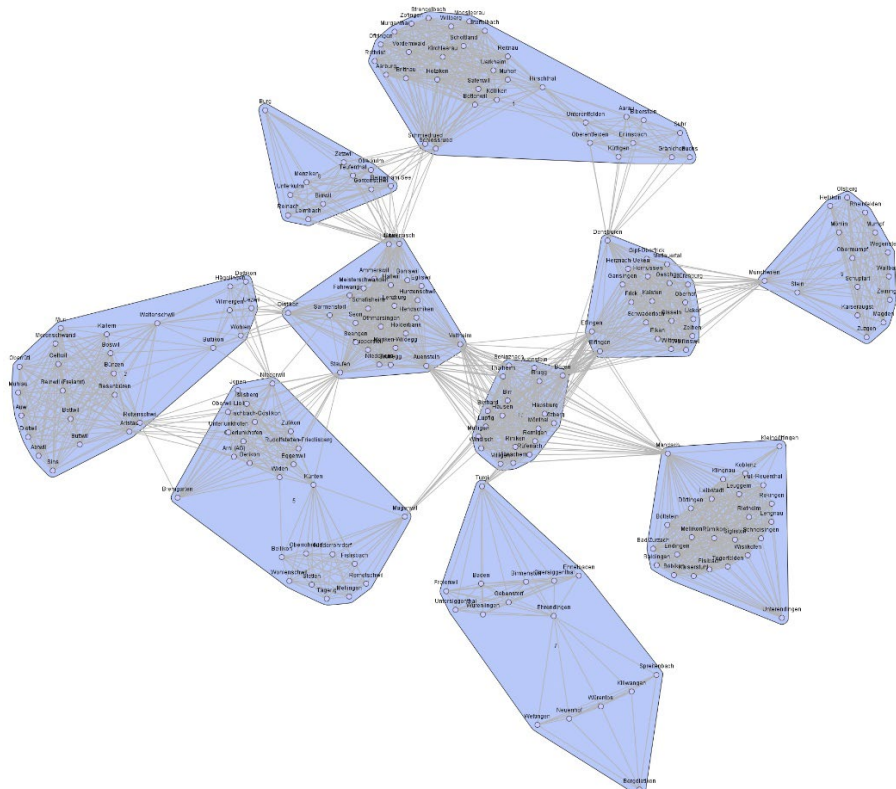
den Gemeinden wird als Reaktion auf die wachsenden Herausforderungen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben angesehen. Die Zusammenarbeit findet nicht für alle Aufgaben im gleichen Gebiet statt und stimmt auch nicht immer mit den funktionalen Räumen überein, wie sie im Raumkonzept Aargau mit Bezug zur bisherigen Siedlungs-, Verkehrs- und Landschaftsentwicklung definiert wurden. Die Überschneidungen - wer arbeitet bei welchen Aufgaben mit wem zusammen - sind oft nicht klar.

Für die Konstruktion des Zusammenarbeitsnetzwerks wurden Daten für folgende Verwaltungsbereiche aus dem Gemeindestrukturbericht verwendet:

- Regionale Steuerämter
- Regionale Betreibungsämter
- Regionale Polizeidienste
- Regionale Zivilstandsämter
- Regionale Sozialdienste

In diesen Verwaltungsbereichen wurden die regionalen Kooperationen zusammengetragen und als Netzwerk dargestellt. Immer dann, wenn zwei Gemeinden in derselben regionalen IKZ zusammenarbeiten, wird das im Netzwerk als Verbindung dargestellt (siehe Abbildung 6). In der Abbildung ist erkennbar, dass sich die Mitgliedschaften in den regionalen IKZ stark überschneiden und es keine einheitlichen Gruppen oder Blöcke gibt, in denen ausschliesslich zusammengearbeitet wird. Genauer gesagt: einige Gemeinden entscheiden fallweise, in welcher IKZ sie mitmachen möchten. Um nun eine funktionalen IKZ-Verwaltungsraum zu identifizieren, wurde nach Teilnetzwerken gesucht, in denen besonders viele solcher Verbindungen anzutreffen sind (Abbildung 6). Insgesamt konnten so 10 verschiedene funktionale IKZ-Verwaltungsräume identifiziert werden.

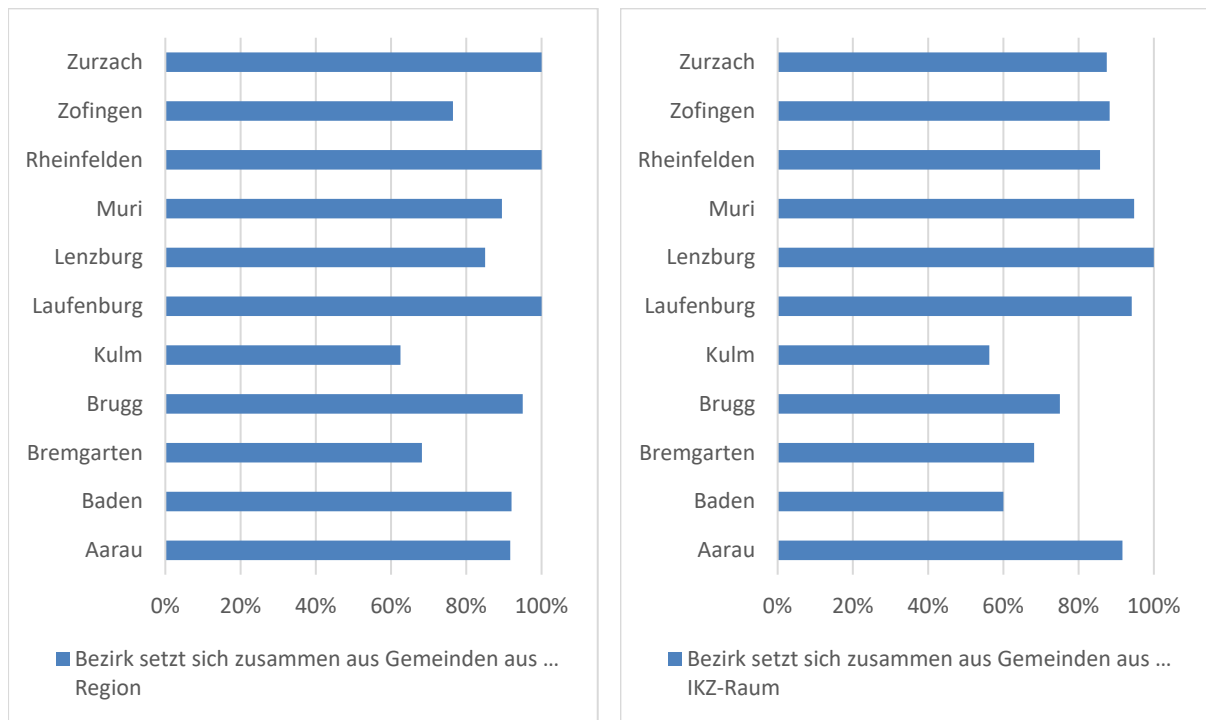
Abbildung 6: Identifikation der funktionalen IKZ-Verwaltungsräume



In einem weiteren Schritt werden die Bezirke und die Regionen mit diesen IKZ-Verwaltungsräumen verglichen. So soll herausgefunden werden, ob diese identisch sind oder ob die Zusammensetzung dieser regionalen Strukturen sich erheblich unterscheidet.

In Abbildung 7 wird dargestellt, wie sich die Bezirke zusammensetzen. Dazu wurde die Anzahl der Gemeinden, die einem Bezirk angehören mit den Gemeinden abgeglichen, die aus der gleichen Region kommen bzw. welchen funktionalen IKZ-Verwaltungsräumen diese angehören. So gehören alle Gemeinden des Bezirks Rheinfelden derselben Region an (deshalb 100%) und weitgehend demselben IKZ-Verwaltungsraum an (86%). Dagegen stammen die Gemeinden des Bezirks Bremgarten nur zu rund 70% aus der gleichen Region. In Bezug zu den IKZ-Verwaltungsräumen stammen die Gemeinden des Bezirks Bremgarten zu knapp 70% aus einem IKZ-Verwaltungsraum, während sich die restlichen rund 30% auf mehrere IKZ-Verwaltungsräume verteilen.

Abbildung 7: Zusammensetzung der Bezirke



Es zeigt sich, dass sich nur die wenigsten Bezirke aus Gemeinden zusammensetzen, die aus der gleichen Region oder dem gleichen IKZ-Verwaltungsraum stammen. Vielmehr gibt es teils beträchtliche Vermischungen, z.B. bei Baden, Bremgarten, Kulm, Lenzburg und Zofingen. Abbildung 7 zeigt die Zusammensetzung der Bezirke. Dabei ist zu beobachten, dass nur die wenigsten Regionen sowie die Bezirke noch die IKZ-Verwaltungsräume identisch sind.

Als Fazit kann konstatiert werden, dass sich Bezirke, Regionen und administrative IKZ-Verwaltungsräume überschneiden, aber nicht deckungsgleich sind. Gemeindefusionen können sich demzufolge an unterschiedlichen Räumen orientieren. Im nächsten Kapitel wird untersucht, welche Auswirkungen die verschiedenen Räume auf (potenzielle) fusionierte Gemeinden hätten.

6 Unterschiedliche Gebietsstrukturen und deren Auswirkungen

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Räume wieder aufgegriffen als Grundlage für die Bestimmung einer möglichen neuen Gemeindestruktur. Gemäss dem Auftrag soll «dieser Bericht [...] eine Auslegeordnung zu den Möglichkeiten von strukturellen Anpassungen präsentieren» (Stellungnahme Regierungsrat: Entgegennahme mit Erklärung).⁹

Die verschiedenen Räume aus dem vorgängigen Kapitel dienen als Vergleichsgrundlage für die simulierten Effekte von Gemeindefusionen. So soll ermittelt werden, was passieren würde, wenn alle Gemeinden aus einem Bezirk, einer Region oder einem Verwaltungsraum fusionieren würden. In diesem Kapitel geht es um den Vergleich, welcher Raum für eine Gemeindefusion besser geeignet ist. Anschliessend soll zudem eruiert werden, ob es bestimmte Mindestkriterien bei Gemeindefusionen geben sollte, die einen positiven Effekt der Gemeindefusion zumindest wahrscheinlicher machen.

6.1 Mögliche Modelle einer neuen Gemeindestruktur

Eine neue Gemeindestruktur kann nur modellhaft herausgearbeitet werden, da bei rund 200 Gemeinden eine Vielzahl von unterschiedlichen Gemeindezusammenschlüssen möglich sind. Diese können nicht alle simuliert werden. Ausgangspunkt für die Modellbildung in dieser Studie ist die Gemeindetypologie gemäss der Raumzuordnung im Kanton Aargau. Besonders interessiert hier die Einteilung in Kernstädte und ländliche Zentren. Diese sind der Ausgangspunkt für die Modellbildung.

Der Effekt von möglichen neuen Gemeindestrukturen soll mittels Simulation bewertet werden.¹⁰ Dazu wurden in dieser Studie neben den Bezirken und den Regionen auch zusätzliche Varianten für neue Gebietsstrukturen entwickelt. Eine entsprechende Zuteilung der Gemeinden zur den Kernstädten und ländlichen Zentren findet sich in Abbildung 8. Dabei werden die den Zentren umliegenden Gemeinden diesen zugeordnet (Farben machen die Zuordnung kenntlich).

Für die Simulation sollen fünf Indikatoren berücksichtigt werden, die in der vorgängigen Analyse bereits verwendet wurden (siehe Kapitel 5) und in denen sich Handlungsbedarf gezeigt hat:

- Qualität der Leistungen (Leistungsgrenzen): basiert auf Einschätzungen aus der Gemeindeschreiberbefragung.
- Fachkräftemangel: basiert auf Einschätzungen aus der Gemeindeschreiberbefragung.
- Digitalisierungsgrad der Gemeindeverwaltung: basiert auf Daten aus der Fit4Digital Datenbank. Diese beinhaltet Aktivitätsmerkmale der Gemeinden zu 16 eServices.
- Rekrutierung Exekutivamt: basiert auf Einschätzungen aus der Gemeindeschreiberbefragung.
- Gemeindeautonomie: basiert auf Einschätzungen aus der Gemeindeschreiberbefragung.
- Zusätzlich wird die Effizienz der Gemeindeverwaltung als Indikator berücksichtigt, da besonders bei Gemeindefusionen immer auf Effizienzgesichtspunkte eingegangen wird. Effizienz wird gemessen durch den Aufwand der Gemeindeverwaltung pro Einwohnerin und Einwohner.

Die in der Simulation geschätzten Werte wurden zu Prozentwerten standardisiert, um die simulierten Werte besser darstellen zu können. Eine Vergleichbarkeit zwischen den Indikatoren herzustellen ist

⁹ <https://www.ag.ch/grossrat/grweb/de/147/Startseite?FrmEntity=grweb.modules.dok.GrDok&FrmRequest=Download&DocId=6046960&Extension=.pdf>

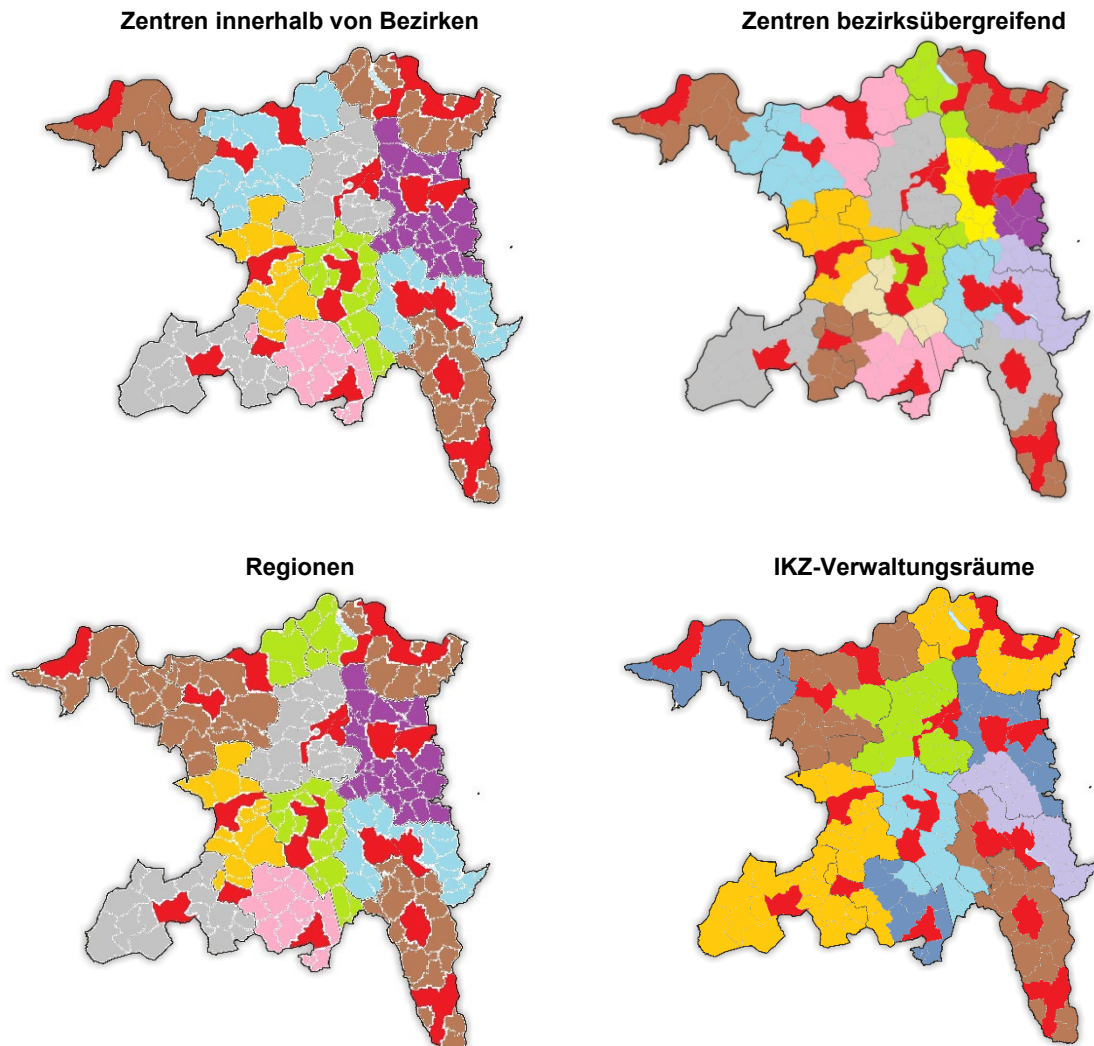
¹⁰ Das Vorgehen orientiert sich am Bericht „Zukunft Gemeindelandschaft Kanton Bern“ (Amt für Gemeinden und Raumordnung 2017).

jedoch kaum möglich und sollte auch nur sehr beding vorgenommen werden. Als Referenzwert wurden entweder der beste Wert über alle Simulationen genommen und dieser auf 100% gesetzt (bei Digitalisierungsgrad und Effizienz) oder es wurde der theoretische Maximalwert aus der Umfrage genommen und dieser als 100% gesetzt.¹¹

Die Simulation berücksichtigt besonders die **Einwohnerzahl** einer Gemeinde und den Normsteuerertrag per Capita. Bei den simulierten Gemeindegemeinschaften wurde die Einwohnerzahl für die neue Gemeinde aus der Summe der Einwohnerzahlen der zu fusionierenden Gemeinden berechnet. Beim Normsteuerertrag wurde die Summe der Normsteuererträge der zu fusionierenden Gemeinden gebildet und durch die Summe der Einwohnerzahlen geteilt.

HINWEIS: Eine solche Simulation berücksichtigt nur aktuelle Daten und setzt diese neu zusammen. Synergieeffekte bleiben unbeachtet. Auch die Umsetzung solcher Zusammenschlüsse von Gemeinden und deren politische Machbarkeit wird hier nicht berücksichtigt. Andere wesentliche Einflussfaktoren können in einer solchen Simulation ebenfalls nicht berücksichtigt werden.

Abbildung 8: Zuteilung der Gemeinden zu den Kernstädten und ländlichen Zentren.



¹¹ In wenigen Fällen mussten die geschätzten Werte noch transformiert werden, damit sie zu den Ausgangsdaten passten.

6.2 Ergebnisse der Simulationen

Um Effekte von Gemeindefusionen zu simulieren, wurden vier Strukturvarianten ausgearbeitet (siehe Abbildungen 6 und 8):

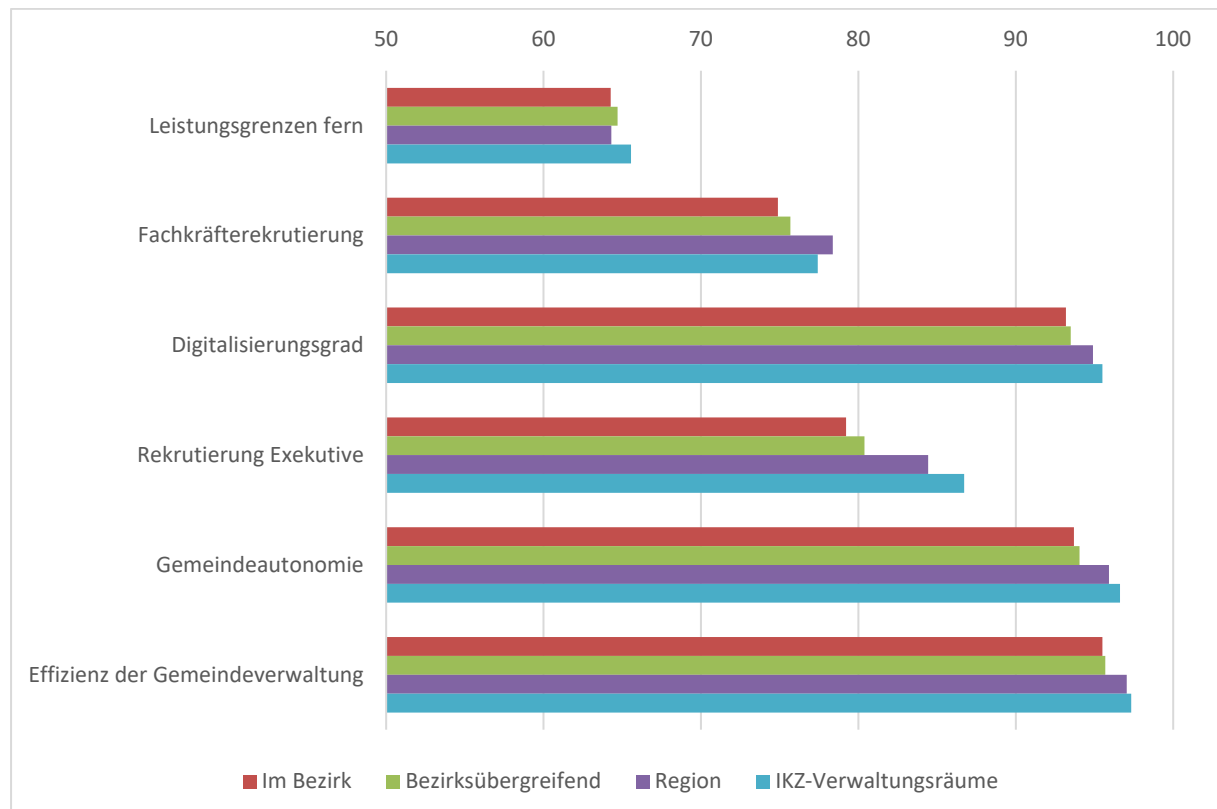
1. Als Ausgangsbasis werden alle Gemeinden nur auf die Bezirkshauptorte und die ländlichen Zentren im selben Bezirk verteilt (**im Bezirk**).
2. In der zweiten Struktur werden die Gemeinden auf die Bezirkshauptorte und die ländlichen Zentren auch bezirksübergreifend verteilt (**bezirksübergreifend**).
3. Die Regionen bilden die Grundlage für das Zusammengehen der Gemeinden (**Region**). Die Regionen wurden der Abbildung 5 entnommen.
4. IKZ-Verwaltungsräume, die aus den Netzwerken der interkommunalen Zusammenarbeit errechnet wurden, bilden die Grundlage dieser finalen Struktur (**IKZ-Verwaltungsräume**).

Die Abbildung 9 zeigt, wie verschiedene Varianten (z.B. "Im Bezirk", "Region", etc.) bei verschiedenen Variablen (z.B. Digitalisierungsgrad) abschneiden. Je näher die Balken an 100% sind, desto besser ist die Leistung in der jeweiligen Gemeindestruktur. Vergleiche zwischen den Variablen sind aufgrund der unterschiedlichen Skalen nur sehr eingeschränkt möglich:

Leistungsgrenzen fern: Die Variante «IKZ-Verwaltungsräume» zeigt die besten Ergebnisse, was darauf hinweist, dass die Leistungsgrenzen bei regionalen Zusammenschlüssen von Gemeinden etwas später erreicht sind.

Fachkräfterekrutierung: Hier zeigt die Variante "Region" die besten Ergebnisse, was darauf hindeutet, dass die Rekrutierung von Fachkräften bei den Kernstädten und Zentren am effektivsten ist.

Abbildung 9: Ergebnisse der Simulation nach Gemeindestruktur (in Prozent, Durchschnittswerte)



Digitalisierungsgrad: Hier zeigt die Variante «IKZ-Verwaltungsräume» die besten Ergebnisse, was darauf hinweist, dass der Grad der Digitalisierung im Bereich des funktionalen Raums wahrscheinlich am höchsten ist, dicht gefolgt von der Variante «Region».

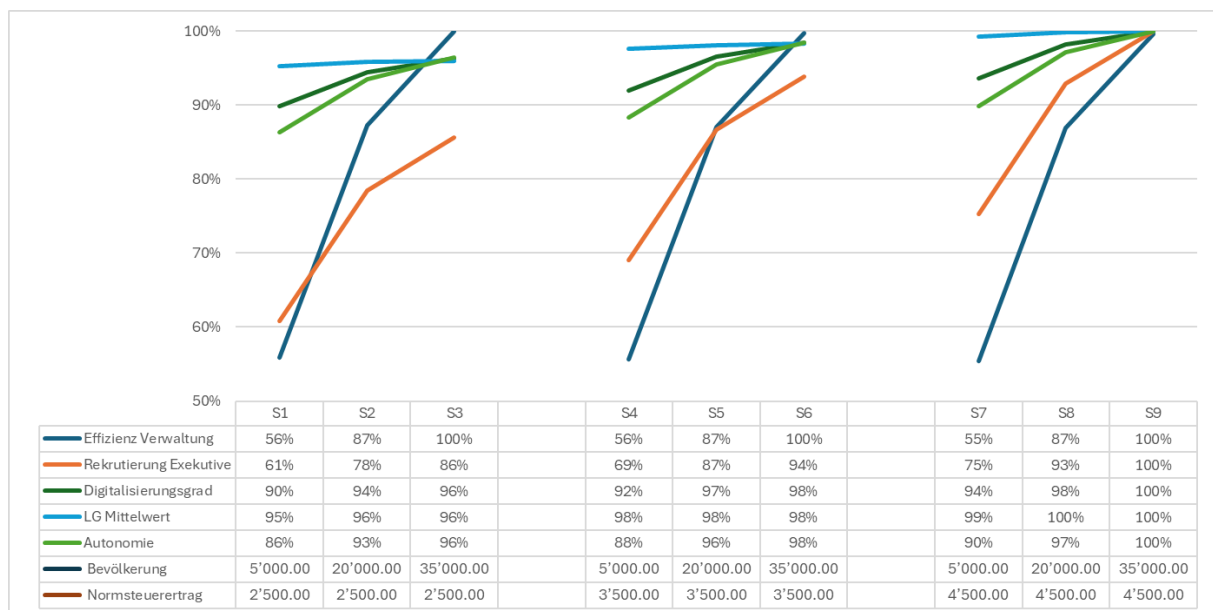
Rekrutierung Exekutive: Die Variante «IKZ-Verwaltungsräume» zeigt die besten Ergebnisse, was darauf hindeutet, dass die Rekrutierung von Führungskräften innerhalb der Räume am effektivsten ist. Auch hier folgt die Variante «Region» nur knapp dahinter. Die Variante «im Bezirk» liegt dagegen erheblich darunter.

Gemeindeautonomie: Die Variante «IKZ-Verwaltungsräume» schneidet hier am besten ab, was darauf hinweist, dass ein Zusammenschluss der Gemeinden innerhalb des Raums die höchste Gemeindeautonomie erreicht. Die Variante «Region» liegt knapp und andere Varianten deutlich darunter, was auf weniger Autonomie hinweist.

Effizienz der Gemeindeverwaltung: Die Variante «IKZ-Verwaltungsräume» zeigt die besten Ergebnisse, was darauf hinweist, dass die Effizienz der Gemeindeverwaltung innerhalb der funktionalen Räume am höchsten ist.

Insgesamt zeigt die Simulation, dass die Variante «IKZ-Verwaltungsräume» in den meisten Kategorien knapp am besten abschneidet, jedoch dicht gefolgt von der Variante «Region», während die Variante «im Bezirk» deutlich schlechter abschneidet, mit Ausnahme bei der Rekrutierung von Fachkräften und bei den Leistungsgrenzen.

Abbildung 10: Effekte von Gemeindegrösse und Normsteuerertrag



Die Ergebnisse legen nahe, dass es einen Grössenvorteil bei den Gemeindeaufgaben gibt. Dieser Grössenvorteil wird mit zunehmender Gemeindegrösse jedoch immer kleiner. Der Nutzen steigt am stärksten von der simulierten Fusion aller Gemeinden mit dem Zentrum bzw. den Zentren in einem Bezirk (Variante «im Bezirk») und nimmt dann nur noch wenig zu. Der Grössenvorteil der «IKZ-Verwaltungsräume» ist nur minimal gegenüber den Regionen, obwohl es in den IKZ-Verwaltungsräumen nur 10 Fusionsgemeinden gäbe, aus den Regionen jedoch 12 Fusionsgemeinden und somit im Durchschnitt kleinere Gemeinden.

Um besonders die Effekte der Gemeindegrösse und des Normsteuerertrags noch besser einschätzen zu können (siehe Abbildung 11), wurde ein geringer (2'500), ein mittlerer (3'500) und ein hoher (4'500) Normsteuerertrag festgesetzt und die Bevölkerung ebenfalls variiert (5'000, 20'000 und 35'000). Es zeigt sich, dass die Effizienz der Verwaltung mit der Einwohnerzahl stark ansteigt und ca. bei 35'000 Einwohnern sehr hohe Werte erreicht. Danach flacht die Kurve ab und die Zunahme an Effizienz wird immer kleiner. Die anderen Indikatoren steigen ebenfalls an, jedoch flachen deren Steigungen bereits ab 20'000 Einwohnern ab. In Bezug auf die Rekrutierung für die Milizämter und die Effizienz der Verwaltung ergeben die Simulationen, dass Werte über 50% bei einer Einwohnerzahl von ungefähr 3'000-3'500 erreicht wird.

Der Normsteuerertrag (NStE) hat dagegen nur geringe Auswirkungen auf die Effizienz, die Gemeindeautonomie oder die Digitalisierung der Gemeinden. Die Kurven liegen, wenn man einen geringen (2'500), ein mittleren (3'500) und einen hohen (4'500) Normsteuerertrag in der Simulation zugrunde legt, um jeweils 1-3% höher, haben also jeweils ein leicht höheres Niveau, z.B. Digitalisierungsgrad (5'000 EW, 2500 NStE: **90%** Digitalisierungsgrad; 5'000 EW, 3'500 NStE: **92%**, 5'000 EW, 4'500 NStE: **94%**). Auffällig ist jedoch, dass die Rekrutierung für die Exekutive sehr stark abhängt vom Normsteuerertrag. Je kleiner die Gemeinde, desto mehr macht der Normsteuerertrag einen Unterschied (5'000 EW, 2'500 NStE: **61%** einfache Rekrutierung für die Exekutive; 5'000 EW, 3'500 NStE: **69%**, 5'000 EW, 4'500 NStE: **75%**).

7 Fazit und Handlungsempfehlungen

Insgesamt schneidet die «Variante «IKZ-Verwaltungsräume» am besten bei den Simulationen an. Sie scheint bei den meisten Indikatoren Vorteile gegenüber den anderen Gemeindestrukturen zu haben. Jedoch schneiden die Regionen ähnlich gut ab, obwohl diese im Durchschnitt kleiner sind als die IKZ-Verwaltungsräume. Die Bezirksstrukturen schneiden bei allen Indikatoren schlechter ab, was allerdings auch durch die Grösse bedingt ist, aber auch durch deren Zusammensetzung.

Diese Ergebnisse sind von Interesse bei Überlegungen zu Gemeindefusionen aber auch zur Restrukturierung der Bezirke. Beides sollte sich an den IKZ-Verwaltungsräume bzw. an der effektiven Zusammenarbeitsstruktur orientieren, wie die Simulationen gezeigt haben. Diese haben auch aufgezeigt, dass es nicht allein die Grössenvorteile bei fusionierten Gemeinden sind, die einen positiven Einfluss auf die Gemeindeautonomie oder die Effizienz haben. Neben den Grössenvorteilen spielt auch die «richtige» Zusammensetzung eine wichtige Rolle. Diese scheint in den IKZ-Verwaltungsräume und den Regionen am ehesten gegeben und liegt deutlich vor den Bezirken. Das liegt vermutlich daran, dass die Regionen und IKZ-Verwaltungsräume um die Zentren herum gebaut sind. Diesen Befund kann man auch bei der Simulation von bezirksübergreifenden Gemeindefusionen sehen. Diese wurden auch um die Zentren herum gebaut, unterscheiden sich aber ansonsten nicht von den simulierten Gemeindefusionen, die sich ausschliesslich innerhalb eines Bezirks abspielen würden. Trotzdem schneiden die bezirksübergreifenden Strukturen besser.

Würde man sich entscheiden müssen zwischen den Regionen und den IKZ-Verwaltungsräumen als Bezugspunkt für Gemeindefusionen, dann würde man sicherlich die Regionen auswählen, da diese bereits existieren und bereits Verwaltungs- und Planungsstrukturen aufgebaut haben. Die IKZ-Verwaltungsräume basieren dagegen auf den existierenden Zusammenarbeiten, könnten also auch grösser- und kleiner skaliert werden.

Welche Merkmale der Zusammensetzung sind wichtig?

- Die Grösse einer Gemeinde spielt in den allermeisten Berechnungen und Simulationen eine entscheidende Rolle. Je grösser eine Gemeinde ist, desto besser schneidet sie bei den verschiedenen Indikatoren ab. Allerdings nimmt der Nutzen einer immer grösser werdenden Gemeinde für die meisten Indikatoren zwar zu, doch wird der Nutzen mit zunehmender Grösse immer kleiner. Bei einigen Indikatoren flacht der Nutzen ab 20'000 Einwohnerinnen und Einwohnern ab, bei der Effizienz erst bei rund 35'000.
- Der Normsteuerertrag per Capita (Ressourcenstärke) spielt besonders bei der Rekrutierung von Kandidatinnen und Kandidaten für das Exekutivamt eine Rolle. Je besser die Ressourcenstärke einer Gemeinde, desto eher finden sich Kandidatinnen und Kandidaten.
- Die Zusammensetzung¹² scheint auch eine Rolle zu spielen, bei der Simulation der Indikatoren. Am besten schneiden diejenigen Modelle ab, in denen es einen Zusammenhang zwischen den Gemeinden gibt: interkommunale Zusammenarbeit oder Regionen mit den Regionalverbänden.

Aus der Analyse der aktuellen Gemeindestruktur und der Simulation von möglichen Strukturmodellen lassen sich einige Anforderungen ableiten:

- **Gemeindegrösse** ist besonders relevant: aus den Simulationen wird ersichtlich, dass einige Indikatoren ab einer Grösse von 20'000 Einwohnern in ihrer Wirkung abnehmen, andere ab

¹² An dieser Stelle muss jedoch betont werden, dass nur ein Bruchteil der interkommunalen Zusammenarbeit in dieser Simulation berücksichtigt werden konnte. Eine umfassende Erhebung der interkommunalen wie vertraglichen Zusammenarbeit wäre wünschenswert.

35'000. Bis zu diesem Bereich sollten mögliche Gemeindefusionen gehen. In Bezug auf die Rekrutierung für die Milizämter und die Effizienz der Verwaltung ergeben die Simulationen, dass Werte über 50% bei einer Einwohnerzahl von rund 3'000-3'500 erreicht werden. Dies könnte als Mindestgrösse angesehen werden, ab der eine Gemeindefusion einen spürbaren Effekt hat.

- Ein hoher **Steuerertrag** ist wünschenswert, aber kein Ausschlusskriterium für eine Gemeindefusion. Häufig ist das Argument zu hören, dass «aus ein paar armen Gemeinden, keine reiche Gemeinde wird». Das stimmt zwar, aber dennoch lassen sich noch erhebliche Grössenvorteile erzielen, Leistungen wieder in Eigenerstellung erbringen und damit die Gemeindeautonomie stärken.
- **Zentren** als Ausgangspunkt von Gemeindefusionen, da diese bereits Grössenvorteile besitzen und zudem die meisten Verwaltungsleistungen in Eigenerstellung erbringen.
- Gemeindefusionen sollten sich an den **Regionen** oder an den bereits **bestehenden IKZ-Strukturen** orientieren. In diesen räumlichen Strukturen findet schon eine Zusammenarbeit statt, was ein Zusammengehen erleichtert. Zudem zeigen die Simulationen, dass diese bessere Ergebnisse erwarten lassen als eine Orientierung an den Bezirksstrukturen.
- **Eigenerstellung** der Verwaltungsleistungen erhöht die (wahrgenommene) Gemeindeautonomie. Eine Gemeindefusion sollte sicherstellen, dass die Verwaltungsleistungen wieder in grösserem Umfang durch die neue Gemeindeverwaltung erstellt wird. Aus der Analyse geht hervor, dass der Steuerertrag einer Gemeinde einen erheblichen Einfluss auf den Umfang der Eigenerstellung hat. Je höher dieser ausfällt, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Gemeinde ihre Leistungen in Eigenerstellung erbringt.

Der Kanton kann verschiedene Massnahmen ergreifen, um diesen Prozess zu unterstützen und zu fördern. Dazu gehören:

- **Finanzielle Anreize:** Eine der effektivsten Methoden, um Gemeindefusionen zu fördern, ist die Bereitstellung finanzieller Anreize, um die mit der Fusion verbundenen Kosten zu decken. Diese finanziellen Mittel können für verschiedene Zwecke verwendet werden, wie z.B. die Harmonisierung der Verwaltungssysteme, die Integration der IT-Infrastruktur oder die Anpassung der öffentlichen Dienstleistungen. Finanzielle Anreize sollten jedoch zielgerichtet eingesetzt werden, nicht für Fusionen im Allgemeinen, sondern nur, wenn die Vorgaben der Mindestkriterien eingehalten werden.
- **Beratung und Unterstützung:** Der Kanton kann den Gemeinden auch beratend zur Seite stehen. Dies kann durch die Bereitstellung von Expertinnen und Experten erfolgen, die den Fusionsprozess begleiten und unterstützen. Darüber hinaus können Studien und Best-Practice-Beispiele zur Verfügung gestellt werden, um den Gemeinden zu zeigen, wie andere Gemeinden erfolgreich fusioniert haben. Diese Unterstützung kann helfen, mögliche Hindernisse zu identifizieren und Lösungen zu entwickeln.
- **Gesetzliche Rahmenbedingungen:** Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Schaffung geeigneter gesetzlicher Rahmenbedingungen. Der Kanton kann Gesetze und Vorschriften anpassen, um den Fusionsprozess zu erleichtern. Dies kann die Vereinfachung von Verwaltungsprozessen oder die Anpassung von rechtlichen Anforderungen umfassen. Durch klare und unterstützende gesetzliche Regelungen kann der Kanton den Gemeinden Sicherheit und Orientierung bieten.
- **Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit:** Die Akzeptanz in der Bevölkerung ist entscheidend für den Erfolg von Gemeindefusionen. Der Kanton kann Informationskampagnen durchführen,

um die Vorteile von Fusionen zu kommunizieren und die Bürgerinnen und Bürger zu informieren. Besonders positive Beispiele können herangezogen werden, um zu zeigen, dass beispielsweise die alten Gemeindenamen weiterhin in Gebrauch sind oder dass sich das Vereinsleben durch eine Gemeindefusion nicht verschlechtern muss.

- Pilotprojekte: Pilotprojekte können als Vorbild dienen und zeigen, wie Gemeindefusionen erfolgreich umgesetzt werden können. Der Kanton kann solche Projekte initiieren und unterstützen, um anderen Gemeinden praktische Beispiele und Erfahrungswerte zu bieten. Diese Pilotprojekte können als Lernplattform dienen und den Weg für weitere Fusionen ebnen.

Literatur

Auer, A. et al. (2018). Schweizerisches Verwaltungsrecht, 2. Auflage, S. 89-92.

Ladner, A., Arn, D., Friederich, U., Steiner, R. & Wichtermann, J. (2020). Gemeindereformen zwischen Handlungsfähigkeit und Legitimation: Ein Forschungsprojekt des Schweizerischen Nationalfonds im Rahmen des Schwerpunktprogramms "Zukunft Schweiz". Universität Bern.

Möckli, M., Vetsch, M. & Lang, A. (2023). Leistungserbringung in kleinen Gemeinden: Eigenerstellung oder Auslagerung? *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 14(1), 1–15. <https://doi.org/10.5334/ssas.175>

Steiner, R. & Kaiser, C. (2013): Die Gemeindeverwaltungen. In: Ladner et al. (Hrsg.): *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*, S.149–166.

Steiner, R., Ladner, A., Kaiser, C., Haus, A., Amsellem, A. & Keuffer, N. (2021). Zustand und Entwicklung der Schweizer Gemeinden: Ergebnisse des nationalen Gemeindemonitorings 2017.

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml



swissuniversities



Analyse Gemeindestrukturen im Kanton Aargau

Anhang zum Bericht

IMPRESSUM

Herausgeberin

ZHAW School of Management and Law
Gertrudstrasse 8
8401 Winterthur
Schweiz

Institut für Verwaltungs-Management
www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/ivm/

Projektleitung SML-IVM

Reto Steiner, stno@zhaw.ch
Achim Lang, lanh@zhaw.ch

Autoren

Achim Lang
Jörn Ege
Claire Kaiser

Januar 2025

Copyright © 2025,
ZHAW School of Management and Law

Inhalt

Tabellenverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	3
A. Aktuelle Herausforderungen für die Aargauer Gemeinden	4
B. Qualität des Service Public	7
C. Fachkräftemangel	11
D. Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und deren Dienstleistungen	13
E. Stärkung der Gemeindeautonomie	18
F. Besetzung der Milizämter.....	23
G. Gemeindeübergreifende Zusammenarbeit	26
H. Simulationen: Gebietsstrukturen und deren Auswirkungen	31
1.1 Mögliche Modelle einer neuen Gemeindestruktur	31
1.2 Ergebnisse der Simulationen	33
I. Literatur	38
J. Regressionsanalysen.....	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Relevanz zehn gesellschaftlicher Herausforderungen in Aargauer Gemeinden	5
Tabelle 2: Einflussgrößen auf die Wahrnehmung der 10 wichtigsten Herausforderungen	5
Tabelle 3: Leistungsgrenzen für Aargauer Gemeinden	7
Tabelle 4: Einflussgrößen auf die Erreichung der Leistungsgrenzen	9
Tabelle 5: Leistungsgrenzen nach Aufgabenbereich und Gemeindetyp	10
Tabelle 6: Digitalisierungsgrad lokaler Dienstleistung	14
Tabelle 7: Einflussgrößen auf die digitale Verfügbarkeit von acht Dienstleistung	16
Tabelle 8: eService Portfolios der Gemeinden	17
Tabelle 9: Gemeindeautonomie in 15 Leistungsbereichen	20
Tabelle 10: Einflussgrößen auf die wahrgenommene Autonomie in 15 Bereichen	20
Tabelle 11: Gemeindeautonomie und Gemeindetypen	22
Tabelle 12: Ursachen für Unterschiede bei der Rekrutierung für Milizämter	25
Tabelle 13: Eigenerstellung je Leistungsbereich (in % der befragten Gemeinden)	26
Tabelle 14: Einflussgrößen auf die Eigenerstellung	27
Tabelle 15: Form der Leistungserbringung bei Gemeinden im Aargau und der Schweiz (in %)	28
Tabelle 16: Ergebnisse der Regressionsanalyse für die Simulationen	32

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Herausforderung «Integration von Ausländern» und «Klimawandel» in Aargauer Gemeinden nach Gemeindetyp	6
Abbildung 2: Durchschnittliche Leistungsgrenzen in vier Bereichen im kantonalen Vergleich	8
Abbildung 3: Fachkräftemangel im kantonalen Vergleich	11
Abbildung 4: Wichtigkeit der Herausforderung «Fachkräftemangel» nach Gemeindetyp	12
Abbildung 5: Leistungsgrenzen im Bereich Digitalisierung/Informatik im kantonalen Vergleich	14
Abbildung 6: Digitalisierung der Aargauer Gemeinden in acht Bereichen im kantonalen Vergleich	15
Abbildung 7: Gemeindeautonomie gegenüber Bund und Kanton im Aargau und in der Restschweiz	19
Abbildung 8: Gemeindeautonomie Aargauer Gemeinden im kantonalen Vergleich	19
Abbildung 9: Qualität der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und Kanton im Aargau	21
Abbildung 10: Schwierigkeiten Rekrutierung Milizämter im kantonalen Vergleich	24
Abbildung 11: Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Milizämtern nach Gemeindetyp	25
Abbildung 12: Zuteilung der Gemeinden zu den Kernstädten und ländlichen Zentren.	33
Abbildung 10: Ergebnisse der Simulation nach Gemeindestruktur (in Prozent, Durchschnittswerte)	35
Abbildung 14: Ähnlichkeit in der Zusammensetzung innerhalb einer Variante	36
Abbildung 15: Effekte von Gemeindegrösse und Normsteuerertrag	37

A. Aktuelle Herausforderungen für die Aargauer Gemeinden

Hintergrund und Fragestellung

Gemeinden sehen sich zunehmend mit einer Vielzahl an gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund hat das Kapitel zum Ziel, die zehn grössten Herausforderungen in Aargauer Gemeinden zu identifizieren und deren Relevanz im kantonalen Vergleich zu betrachten. Zusätzlich wird untersucht, ob sich die Wahrnehmung bestimmter Herausforderungen nach Gemeindegrösse, Ressourcenstärke einer Gemeinde oder Arbeitslosigkeit unterscheidet. Abschliessend erfolgt eine Differenzierung ausgewählter Herausforderungen nach der Gemeindetypologie gemäss der Raumzuordnung im Kanton Aargau. Die Analyse stützt sich ab auf die Gemeindeschreiberbefragung 2023.

Methodik und relevante Datenquellen

Folgendes Item der Gemeindeschreiberbefragung wurden für die Identifikation der relevanten Herausforderungen herangezogen.

- Herausforderungen: Gemeinden können in unterschiedlichem Masse von bestimmten gesellschaftlichen Herausforderungen betroffen sein. Wir haben nachfolgend eine Reihe solcher Herausforderungen aufgelistet. Bitte geben Sie uns an, ob und in welchem Ausmass Ihre Gemeinde davon betroffen ist. Antwortmöglichkeiten: «nicht betroffen» (0), «zum Teil betroffen» (1) und «stark betroffen» (2).

Ergebnisse

Welches sind die grössten Herausforderungen für Gemeinden im Aargau? Abgefragt wurde die Relevanz von zehn Herausforderungen, die häufig in Bezug auf gesellschaftliche Entwicklungen – insbesondere im Gemeindekontext – genannt werden (Head & Alford, 2015; Mack et al., 2015). Die befragten Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreiber konnten dabei angeben, in welchem Ausmass ihre Gemeinde von jeder dieser zehn Herausforderungen betroffen ist.

Tabelle 1 bildet die abgefragten Herausforderungen in absteigender Relevanz für die Aargauer Gemeinde ab. Die Mittelwerte zeigen, dass die Gemeinden vor allem die Unterbringung von Asylsuchenden, die Raumplanung, die Digitalisierung, den Fachkräftemangel und die Integration von Ausländern als wichtige Herausforderungen ansehen.

Vergleicht man die wahrgenommene Relevanz in Aargauer Gemeinden mit den Einschätzungen in Gemeinden der restlichen Schweiz (siehe rechte Spalte¹), so zeigt sich an den positiven Vorzeichen, dass der relative Problemdruck im Aargau in den fünf relevantesten Bereichen meist höher ist. Nur die Raumplanung wird in der Restschweiz als noch herausfordernder wahrgenommen. Mit einem Mittelwert unter 1, der anzeigt, dass sich die Gemeinden als nur «zum Teil betroffen» sehen, folgen die grossen gesellschaftlichen Herausforderungen wie Überalterung und Klimawandel, aber auch die eher aktuellen Themen Energieknappheit und Inflation. Auch die Herausforderung durch Covid-19 spielen nur (noch) eine untergeordnete Rolle.

¹ Der relative Problemdruck berechnet sich als Differenz aus dem Mittelwert der Aargauer Gemeinden und dem Mittelwert der Restschweiz. Negative Werte zeigen an, dass die jeweilige Herausforderung im Aargau als weniger relevant wahrgenommen wird als im Rest der Schweiz.

Tabelle 1: Relevanz zehn gesellschaftlicher Herausforderungen in Aargauer Gemeinden

	Aargau		Restschweiz		Relativer Problem- druck
	Mittelwert	N	Mittelwert	N	
(1) Unterbringung von Asylsuchenden	1.512	166	0.772	1585	0.7
(2) Raumplanung	1.367	166	1.491	1590	-0.124
(3) Digitalisierung ²	1.224	165	1.201	1582	0
(4) Fachkräftemangel	1.126	167	0.876	1584	0.3
(5) Integration von Ausländern	1.024	166	0.852	1582	0.2
(6) Überalterung	0.816	163	1.046	1573	-0.2
(7) Energieknappheit	0.741	166	0.746	1582	0
(8) Klimawandel	0.729	166	0.972	1580	-0.2
(9) Inflation	0.636	165	0.812	1569	-0.2
(10) COVID	0.506	166	0.651	1581	-0.145

Anmerkung: 0: «nicht betroffen» 1: «zum Teil betroffen», 2: «stark betroffen».

Unterscheidet sich die Wahrnehmung bestimmter Herausforderungen nach Gemeindegrösse, Ressourcenstärke oder Arbeitslosigkeit? Eine detailliertere Analyse der Antworten der Gemeindeschreiberbefragung zeigt, dass insbesondere die Grösse einer Gemeinde eine wichtige Rolle für die unterschiedliche Wahrnehmung der Herausforderungen spielt: Je grösser eine Gemeinde ist, desto eher werden die Unterbringung von Asylsuchenden, der Fachkräftemangel, die Integration von Ausländern, die Energieknappheit, der Klimawandel und die Inflation als Herausforderungen angesehen. Bei der Inflation zeigt sich aber auch, dass ressourcenstärkere Gemeinden diese Herausforderung eher geringer einschätzen als ressourcenschwache Gemeinden.

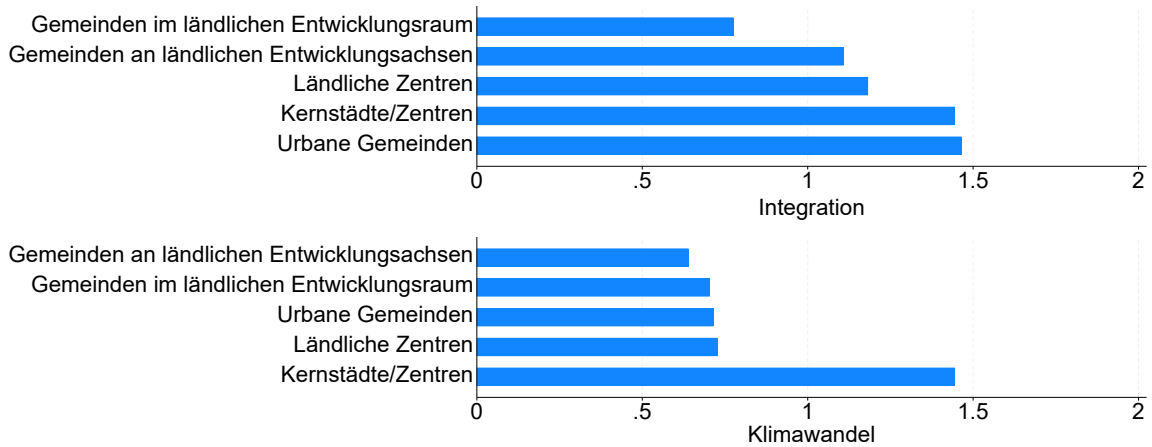
Tabelle 2: Einflussgrössen auf die Wahrnehmung der 10 wichtigsten Herausforderungen

Keine	Gemeindegrösse
• Digitalisierung • Raumplanung • Überalterung • COVID-19	• Unterbringung von Asylsuchenden • Fachkräftemangel • Integration von Ausländern • Energieknappheit • Klimawandel
Gemeindegrösse und Steuerertrag	
• Inflation	

Diese Befunde legen nahe, dass die Art der Gemeinde eine Rolle für die unterschiedliche Wichtigkeit der Herausforderungen spielen könnte. Eine Kontingenzanalyse zeigt, dass dieser Zusammenhang nur beim Fachkräftemangel (dieser wird ausführlicher in Kapitel 4.3 besprochen), der Integration von Ausländern und dem Klimawandel signifikant ist. Abbildung 1 fasst die Mittelwerte der Herausforderungen «Integration von Ausländern» und «Klimawandel» für die Aargauer Gemeinden zusammen, aufgeschlüsselt nach Gemeindetyp.

² Auf die Herausforderungen des Fachkräftemangels und der Digitalisierung wird hier nur am Rande eingegangen, da diese im Rahmen von Kapitel 4.3 und 4.5 noch einmal separat betrachtet werden.

Abbildung 1: Die Herausforderung «Integration von Ausländern» und «Klimawandel» in Aargauer Gemeinden nach Gemeindetyp



Demnach sind im Aargau vor allem *urbane Gemeinden* und *Kernstädte* von der Herausforderung der Integration von Ausländerinnen und Ausländern betroffen. Ländliche Gemeinden oder solche an ländlichen Entwicklungsachsen oder Entwicklungsräumen hingegen weniger. Der Klimawandel wird insgesamt als wesentlich weniger herausfordernd wahrgenommen. Lediglich in Kernstädten/Zentren wird der Klimawandel als ein relevantes Problem wahrgenommen und als ähnlich herausfordernd eingeschätzt wie die Integration von Ausländerinnen und Ausländern.

Bei den Gemeindeprofilen nach Leistungsumfang ergeben sich keine statistisch signifikanten Unterschiede.

B. Qualität des Service Public

Methodik und relevante Datenquellen

Folgende Items der Gemeindeschreiberbefragung wurden hier verwendet, um Grenzen bei der Leistungserbringung zu identifizieren:

- Leistungsgrenzen: Es kann Probleme geben, welche die Gemeinden aufgrund Arbeitsbelastung oder mangelnder Fachkompetenz kaum in angemessener Weise bewältigen können. Sind in Ihrer Gemeinde solche Leistungsgrenzen (LG) sichtbar? Bitte beantworten Sie diese Frage für alle genannten Aufgaben.
- Eigenerstellung: Erbringen Sie die relevante Aufgabe in Eigenerstellung, in interkommunaler Zusammenarbeit (IKZ) oder mit privaten Anbietern?

Ergebnisse

Die befragten Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreiber konnten angeben, bei welchen Aufgaben Leistungsgrenzen sichtbar werden. Sie hatten dabei für jede Aufgabe die Auswahl zwischen «keine Leistungsgrenzen sichtbar» (kodiert als 1), «Leistungsgrenzen in Sicht» (kodiert als 2), «Leistungsgrenzen erreicht» (kodiert als 3), «Leistungsgrenzen überschritten» (kodiert als 4).³ Tabelle 3 bildet alle Leistungsgrenzen in absteigender Relevanz ab.

Tabelle 3: Leistungsgrenzen für Aargauer Gemeinden

	Aargau		Restschweiz		Relativer Problem- druck
	Mittel- wert	N	Mittel- wert	N	
(1) Betreuung von Asylsuchenden	2.570	151	1.982	866	0.588
(2) Bewilligung von Baugesuchen	2.195	154	1.989	1461	0.206
(3) Sozialhilfe	2.118	152	1.818	1106	0.300
(4) Gemeindeverwaltung: insgesamt	2.039	154	1.938	1481	0.101
(5) Raum- und Zonenplanung	1.993	153	2.117	1466	-0.124
(6) Gemeindeexekutive	1.961	152	1.874	1484	0.087
(7) Gemeindeverwaltung: Informatik/Digitalisierung	1.908	153	1.951	1475	-0.043
(8) Öffentliche Bauten	1.812	154	1.782	1438	0.03
(9) privater Verkehr	1.81	147	1.795	1413	0.015
(10) Volksschule	1.808	146	1.835	1285	-0.027
(11) familienergänzende Kinderbetreuung	1.779	145	1.821	1289	-0.042
(12) Gemeindeverwaltung: Finanzverwaltung	1.778	153	1.722	1480	0.056
(13) Landschafts- und Ortsbildschutz	1.667	147	1.874	1416	-0.207
(14) Integration von Ausländer/-innen	1.647	133	1.555	1194	0.092
(15) Öffentlicher Verkehr	1.633	139	1.651	1196	-0.018
(16) Gemeindeverwaltung: Einwohnerdienste	1.608	153	1.577	1460	0.031

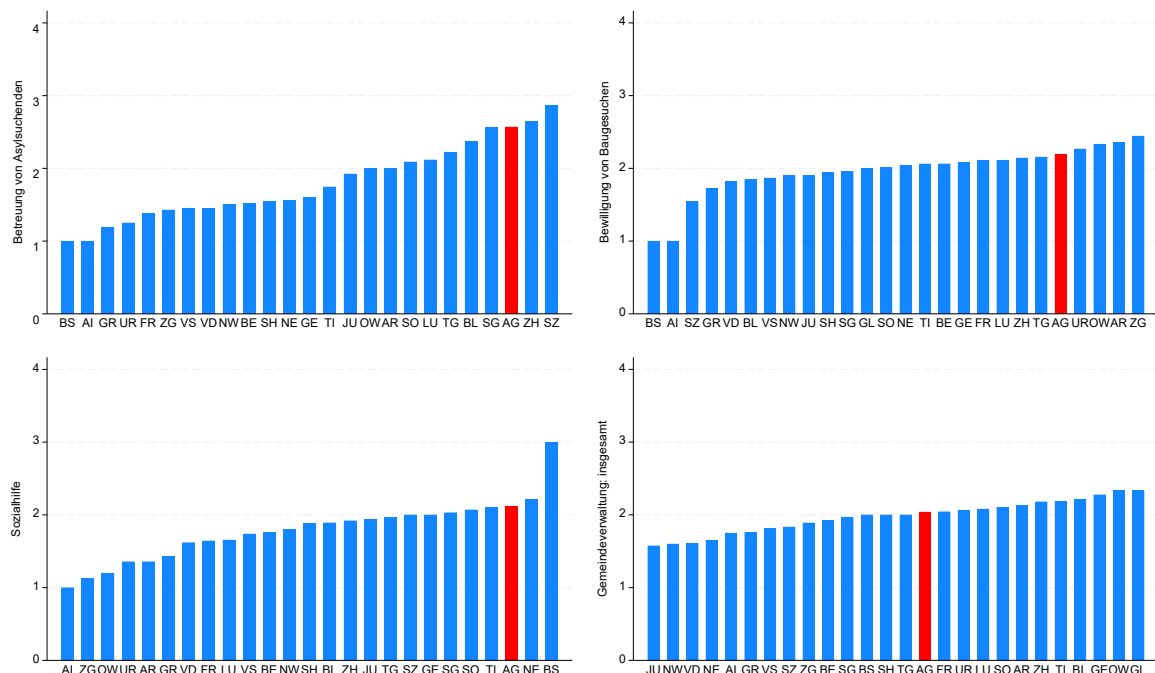
³ Wenn angegeben wurde, dass der entsprechende Bereich die Gemeinde nicht betrifft oder keine Antwort gegeben wurde, dann wurden die Gemeinde nicht berücksichtigt.

(17) Spitex	1.564	117	1.647	860	-0.083
(18) Wasserversorgung	1.555	146	1.583	1347	-0.028
(19) Abwasser/Kanalisation	1.553	152	1.594	1422	-0.041
(20) Energieversorgung	1.552	125	1.57	1159	-0.018
(21) gemeindepolizeiliche Aufgabe	1.539	128	1.601	1126	-0.062
(22) Sport/Sportanlagen	1.503	147	1.541	1332	-0.038
(23) Unterstützung/Betreuung von älteren Personen	1.47	132	1.625	1251	-0.155
(24) Jugendarbeit	1.455	132	1.47	1109	-0.015
(25) Alters- und Pflegeheime	1.447	103	1.777	860	-0.33
(26) Feuerwehr	1.424	144	1.474	1216	-0.05
(27) Wirtschaftsförderung	1.4	115	1.453	1112	-0.053
(28) Abfall/Entsorgung	1.379	153	1.489	1453	-0.11
(29) Umweltschutz	1.36	150	1.505	1400	-0.145
(30) Unterstützung/Betreuung von Arbeitslosen	1.354	99	1.451	791	-0.097
(31) Kultur	1.269	145	1.331	1343	-0.062
(32) Betreuung von Drogenabhängigen	1.253	87	1.247	582	0.006

Anmerkung: 1: «keine Leistungsgrenzen sichtbar», 2: «Leistungsgrenzen in Sicht», 3: «Leistungsgrenzen erreicht», 4: «Leistungsgrenzen überschritten»

Abbildung 2 stellt für die die wichtigsten vier Bereich noch einmal die relative Position der Aargauer Gemeinden im Kantonalen Vergleich dar.

Abbildung 2: Durchschnittliche Leistungsgrenzen in vier Bereichen im kantonalen Vergleich



Anmerkung: Die Werte haben folgende Bedeutung: 1: «keine Leistungsgrenzen sichtbar», 2: «Leistungsgrenzen in Sicht», 3: «Leistungsgrenzen erreicht», 4: «Leistungsgrenzen überschritten». Balken zeigen den Mittelwert der Gemeinden in einem Kanton an.

Warum werden die Leistungsgrenzen in manchen Gemeinden eher erreicht als in anderen? Dazu zeigt Tabelle 4 die Ergebnisse von 32 logistischen Regressionen, bei denen vier Einflussfaktoren auf einen Zusammenhang mit der Erreichung der Leistungsgrenzen überprüft wurden. Für die Analyse wurde die abhängige Variable binär kodiert, wobei 0 bedeutet, dass keine Leistungsgrenzen sichtbar und 1, dass die Leistungsgrenzen entweder in Sicht, erreicht oder überschritten wurde. Die Ergebnisse sind in Tabelle 4 zusammengefasst.

Tabelle 4: Einflussgrössen auf die Erreichung der Leistungsgrenzen

Keine	Gemeindegrösse
• (2) Bewilligung von Baugesuchen • (3) Sozialhilfe • (10) Volksschule • (11) familienergänzende Kinderbetreuung • (12) Gemeindeverwaltung: Finanzverwaltung • (13) Landschafts- und Ortsbildschutz • (16) Gemeindeverwaltung: Einwohnerdienste • (19) Abwasser/Kanalisation • (23) Unterstützung/Betreuung von älteren Personen • (25) Alters- und Pflegeheime • (28) Abfall/Entsorgung • (29) Umweltschutz	• (1) Betreuung von Asylsuchenden • (8) Öffentliche Bauten • (15) Öffentlicher Verkehr • (17) Spitex • (20) Energieversorgung • (21) gemeindepolizeiliche Aufgabe • (22) Sport/Sportanlagen • (24) Jugendarbeit • (26) Feuerwehr
Steuerertrag	Gemeindegrösse und Arbeitslosenquote
• (4) Gemeindeverwaltung: insgesamt • (5) Raum- und Zonenplanung • (6) Gemeindeexekutive • (7) Gemeindeverwaltung: Informatik/Digitalisierung • (30) Unterstützung/Betreuung von Arbeitslosen	• (18) Wasserversorgung (negativer Zusammenhang bei Gemeindegrösse) • (27) Wirtschaftsförderung
Arbeitslosenquote	Gemeindegrösse, Arbeitslosenquote, Eigenerstellung
• (14) Integration von Ausländer/-innen	• (9) privater Verkehr
Eigenerstellung	Arbeitslosenquote und Eigenerstellung
• (31) Kultur	• (32) Betreuung von Drogenabhängigen

Basierend auf dem Befund, dass grössere Gemeinden eher an ihre Leistungsgrenzen stossen, wurde eine ANOVA durchgeführt. Diese bivariate Analyseform ist geeignet, um herauszufinden, ob die Leistungsgrenzen eher von Gemeinden eines bestimmten Typs (siehe Gemeindetypologie) erreicht werden. Die Ergebnisse zeigen, dass es in einigen Bereichen signifikante Unterschiede bei den Leistungsgrenzen gibt, wenn man nach Gemeindetypen unterscheidet.

Tabelle 5: Leistungsgrenzen nach Aufgabenbereich und Gemeindetyp

	Gemeinden an ländlichen Entwicklungsachsen	Gemeinden im ländlichen Entwicklungsraum	Kernstädte/Zentren	Ländliche Zentren	Urbane Gemeinden
(1) Betreuung von Asylsuchenden	LG +			LG -	
(2) Bewilligung von Baugesuchen	LG +		LG -		
(3) Sozialhilfe					
(4) Gemeindeverwaltung: insgesamt	LG +		LG -		
(5) Raum- und Zonenplanung					
(6) Gemeindeexekutive					
(7) Gemeindeverwaltung: Informatik/Digitalisierung	LG +		LG -		
(8) Öffentliche Bauten					
(9) privater Verkehr					
(10) Volksschule			LG +	LG -	
(11) familienergänzende Kinderbetreuung					
(12) Gemeindeverwaltung: Finanzverwaltung	LG +		LG +	LG -	
(13) Landschafts- und Ortsbildschutz					
(14) Integration von Ausländer/-innen					
(15) Öffentlicher Verkehr			LG +		
(16) Gemeindeverwaltung: Einwohnerdienste				LG -	
(17) Spitex	LG +		LG +	LG -	
(18) Wasserversorgung					
(19) Abwasser/Kanalisation					
(20) Energieversorgung					
(21) gemeindepolizeiliche Aufgabe				LG -	
(22) Sport/Sportanlagen					
(23) Unterstützung/Betreuung älterer Personen					
(24) Jugendarbeit				LG -	
(25) Alters- und Pflegeheime			LG +	LG -	LG -
(26) Feuerwehr					
(27) Wirtschaftsförderung			LG +	LG -	
(28) Abfall/Entsorgung					
(29) Umweltschutz					
(30) Unterstützung/Betreuung von Arbeitslosen				LG -	
(31) Kultur				LG -	
(32) Betreuung von Drogenabhängigen			LG +		LG +

Anmerkung: LG + bedeutet Leistungsgrenzen eher sichtbar/erreicht, LG – Leistungsgrenzen im Vgl. noch nicht sichtbar/erreicht.

C. Fachkräftemangel

Methodik und relevante Datenquellen

Folgendes Item der Gemeindeschreiberbefragung wurden für die Identifikation der Herausforderung «Fachkräftemangel» herangezogen:

- Herausforderungen: Gemeinden können in unterschiedlichem Masse von bestimmten gesellschaftlichen Herausforderungen betroffen sein. Wir haben nachfolgend eine Reihe solcher Herausforderungen aufgelistet. Bitte geben Sie uns an, ob und in welchem Ausmass Ihre Gemeinde davon betroffen ist. Antwortmöglichkeiten: «nicht betroffen» (kodiert als 0), «zum Teil betroffen» (kodiert als 1) und «stark betroffen» (kodiert als 2). Hier werden die Ergebnisse der Herausforderung «Fachkräftemangel» präsentiert und analysiert.

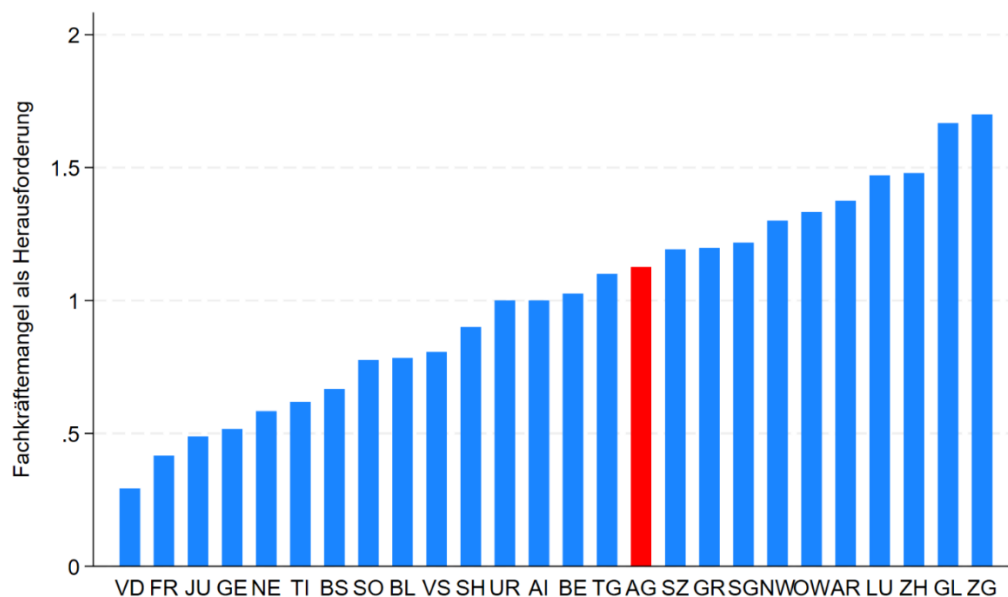
Ergebnisse

Fachkräftemangel wird als die viertwichtigste Herausforderung in Aargauer Gemeinden genannt (siehe Tabelle 3).⁴ Abbildung 3 vergleicht die Durchschnittswerte der Aargauer Gemeinden mit denen in anderen Kantonen.

Die Werte der Aargauer Gemeinden liegen über dem Durchschnitt der Restschweiz, wobei sich insgesamt zeigt, dass insbesondere Deutschschweizer Gemeinden vom Fachkräftemangel betroffen sind (siehe Abbildung 3). In den Gemeinden der Westschweizer Kantone (VD, FR, JU, GE) scheint Fachkräftemangel keine wichtige Herausforderung zu sein. Dort liegen die Werte noch unterhalb des Wertes von 0.5.

Welche Gemeinden im Aargau klagen besonders über Fachkräftemangel? Regressions- und Kontingenzanalyse belegen, dass dabei wieder Gemeindegrösse und Gemeindetyp eine wichtige Rolle spielen.

Abbildung 3: Fachkräftemangel im kantonalen Vergleich



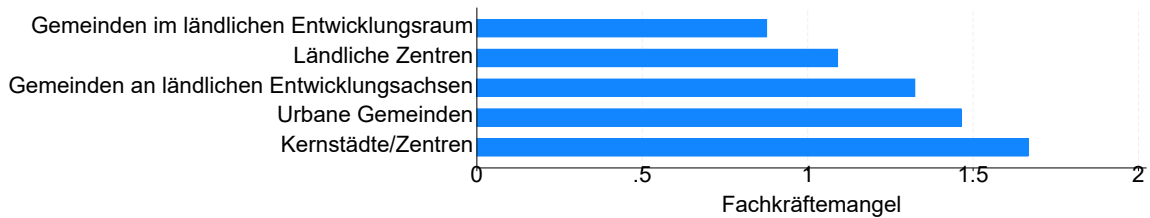
⁴ Wobei berücksichtigt werden muss, dass sich die in der Gemeindeschreiberbefragung erhobenen Herausforderungen auf den gesamten Arbeitsmarkt innerhalb einer Gemeinde und nicht allein auf den öffentlichen Sektor beziehen.

Anmerkung: Die Werte haben folgende Bedeutung: 0: «nicht betroffen» 1: «zum Teil betroffen», 2: «stark betroffen». Balken zeigen den Mittelwert der Gemeinden in einem Kanton an.

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse belegen (siehe Anhang), dass der Zusammenhang zwischen Gemeindegrösse und Fachkräftemangel stark signifikant ist. Selbst wenn die Faktoren wie Ressourcenstärke und Arbeitslosigkeit im Modell konstant gehalten werden, zeigt sich: **Je grösser eine Gemeinde, desto stärker ist sie vom Fachkräftemangel betroffen.**

Diese Befunde legen nahe, dass die Art der Gemeinde eine Rolle für die unterschiedliche Wichtigkeit des Fachkräftemangels spielen könnte. Abbildung 4 fasst die Mittelwerte der Herausforderung «Fachkräftemangel» für die Aargauer Gemeinden zusammen, aufgeschlüsselt nach der Gemeindetypologie.

Abbildung 4: Wichtigkeit der Herausforderung «Fachkräftemangel» nach Gemeindetyp



D. Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und deren Dienstleistungen

Smart Services Aargau

Smart Services Aargau ist eine gemeinsame Organisation des Kantons Aargau und der Aargauer Gemeinden. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, die Prozesse zwischen Kunden (Bevölkerung und Wirtschaft) und staatlichen Stellen sowie innerhalb der Verwaltung mit Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zu optimieren. Ein wichtiger Bestandteil von Smart Services Aargau ist das Smart Service Portal. Dieses Portal ist ein gemeinsames Angebot von Kanton und Gemeinden, um digitale Dienstleistungen über die föderalen Grenzen hinweg möglichst einfach, effizient und auch mit niederschwelligem Zugang nutzen zu können. Es vereint kommunale und kantonale Behördendienstleistungen an einem Ort und hat rund um die Uhr geöffnet. Die Hauptaufgabe der Fachstelle "Smart Services Aargau" ist es, für die Bevölkerung sowie für die Wirtschaft, ein zusammenfassendes, themenfokussiertes und gemeinsames Angebot von digitalen Dienstleistungen der öffentlichen Hand zu schaffen.⁵

Fit4Digital ist ein digitales Innovationsprogramm der Aargauer Gemeinden in der Schweiz. Es hat das Ziel, die Gemeinden proaktiv bei der Gestaltung ihrer digitalen Zukunft zu unterstützen. Fit4Digital wird von der Gemeindeammänner-Vereinigung und den Gemeindepersonal-Fachverbänden getragen und über die Fachstelle Smart Services Aargau mit dem Kanton koordiniert. Es unterstützt die Gemeinden aktiv bei der Anbindung von kommunalen Services an die kantonale Plattform "Smart Service Portal". Durch diese Anbindung können Daten aus unterschiedlichen Datenbanken miteinander verknüpft und Behördendienstleistungen automatisiert abgewickelt werden.⁶

Das Programm hilft den Gemeinden dabei, die Aktivierung der Services in ihren Gemeinde-Cockpits vorzunehmen und die aktivierten Services auf den Gemeinde-Webseiten ins Smart Service Portal zu verlinken. Sobald eine Bestellung an die Gemeinden übermittelt wurde, wird diese im Gemeinde-Cockpit als neue Pendenz angezeigt und kann manuell verarbeitet werden. Verfügt die Gemeinde über eine End-to-End Integration, wird die Bestellung direkt in die jeweilige Gemeindefachlösung übermittelt und automatisch verarbeitet.

Methodik und relevante Datenquellen

Folgende Items der Gemeindeschreiberbefragung wurden hier verwendet:

- Welche Dienstleistungen und Leistungen werden in Ihrer Gemeinde vollständig elektronisch, teilweise elektronisch, nicht elektronisch oder gar nicht angeboten? Antwortmöglichkeiten: «nicht elektronisch» (kodiert als 1), «teilweise elektronisch» (kodiert als 2) und «vollständig elektronisch» (kodiert als 3).⁷
- Eigenerstellung von Informatik/Digitalisierung: Erbringen Sie die Aufgabe «Gemeindeverwaltung: Informatik/Digitalisierung» in Eigenerstellung, in interkommunaler Zusammenarbeit (IKZ) oder mit privaten Anbietern?

Zusätzlich wurden Daten aus der Fit4Digital Datenbank ausgewertet. Diese beinhalteten Aktivitätsmerkmale der Gemeinden zu 16 eServices, die von den Gemeinden angeboten werden können.

⁵ <https://www.ag.ch/de/verwaltung/dfr/smart-services-aargau>

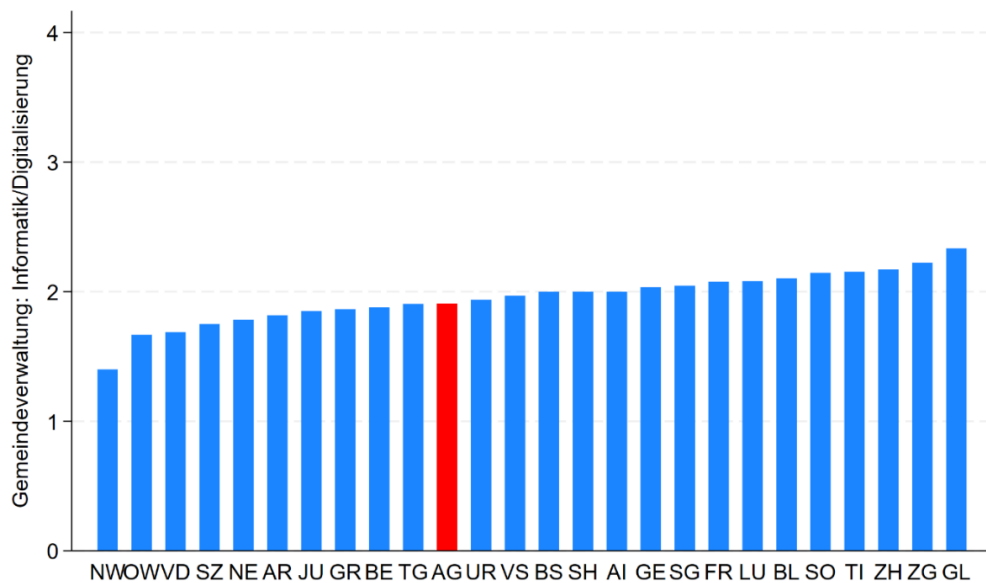
⁶ <https://www.f4d.ch/>

⁷ Wenn angegeben wurde, dass die entsprechende (Dienst)Leistung in der Gemeinde nicht angeboten wird oder keine Antwort gegeben wurde, dann wurden die Gemeinde nicht berücksichtigt.

Ergebnisse

Digitalisierung wird von Aargauer Gemeinden als drittwichtigste gesellschaftliche Herausforderung angesehen (siehe Kapitel «Aktuelle Herausforderungen»). Bei der Wahrnehmung der Relevanz dieser Herausforderung spielt es keine Rolle, wie gross, ressourcenstark oder von Arbeitslosigkeit betroffen eine Gemeinde ist (siehe Tabelle 6). Auch ist unerheblich, ob eine Gemeinde ihre Informatik und digitalisierungsrelevanten Aufgaben in Eigenerstellung erbringt.

Abbildung 5: Leistungsgrenzen im Bereich Digitalisierung/Informatik im kantonalen Vergleich



Anmerkung: Die Werte haben folgende Bedeutung 1: «keine Leistungsgrenzen sichtbar», 2: «Leistungsgrenzen in Sicht», 3: «Leistungsgrenzen erreicht», 4: «Leistungsgrenzen überschritten». Balken zeigen den Mittelwert der Gemeinden eines Kantons.

Tabelle 6: Digitalisierungsgrad lokaler Dienstleistung

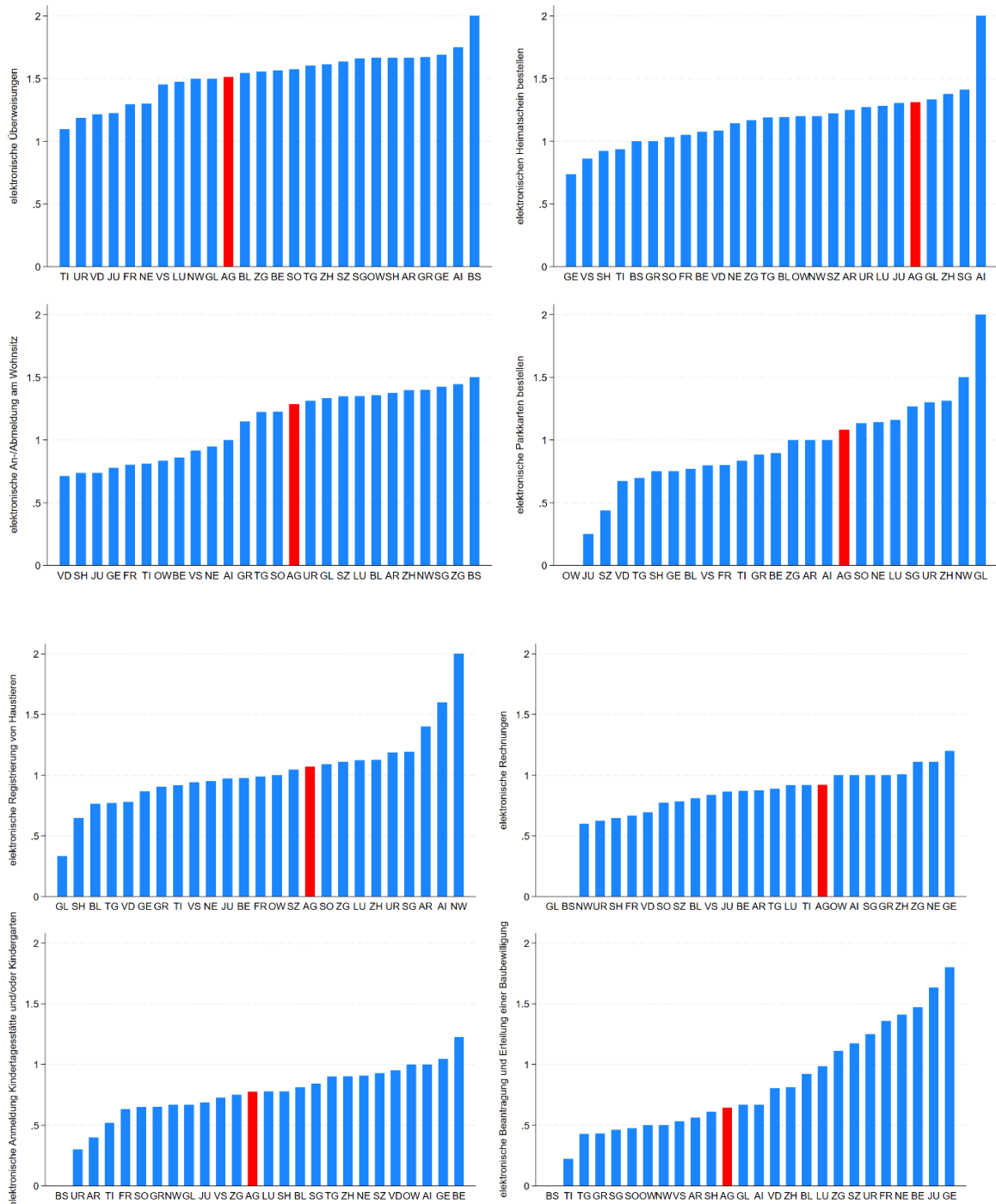
	Aargau		Restschweiz		Relativer Digitalisierungsgrad
	Mittelwert	N	Mittelwert	N	
(1) elektronische Überweisungen	1.514	148	1.465	1433	0.049
(2) elektronischen Heimatschein bestellen	1.311	103	1.125	938	0.186
(3) elektronische An-/Abmeldung am Wohnsitz	1.286	154	1.028	1443	0.258
(4) elektronische Parkkarten bestellen	1.082	73	0.922	638	0.16
(5) elektronische Registrierung von Haustieren	1.069	144	0.957	1379	0.112
(6) elektronische Rechnungen	0.92	150	0.856	1422	0.064
(7) elektronische Anmeldung KITA und/oder Kindergarten	0.775	102	0.875	862	-0.1
(8) elektronische Beantr./Erteilung einer Baubewilligung	0.642	151	0.903	1437	-0.261

0: «nicht elektronisch», 1: «teilweise elektronisch», 2: «vollständig elektronisch»

Bei der Digitalisierung der Gemeindeverwaltung sind die Leistungsgrenzen in Aargauer Gemeinden im Durchschnitt noch nicht «in Sicht». Mit einem Mittelwert von 1.91 liegt man jedoch bereits nahe an diesem Wert von 2, was ungefähr dem schweizweiten Durchschnitt entspricht (siehe Kapitel «Qualität des Service Public»). Dieser Befund thematisiert generelle Probleme bei der Erbringung von digitalen

Verwaltungsleistungen, lässt allerdings noch keine Rückschlüsse auf das Ausmass der Digitalisierung in den verschiedenen Leistungsbereichen einer Gemeinde zu. Um diesen unterschiedlichen Digitalisierungsgrad verschiedener Dienstleistungen abzubilden, wurde in acht Leistungsbereichen separat erhoben, zu welchem Grad eine lokale Dienstleistung elektronisch angeboten wird.

Abbildung 6: Digitalisierung der Aargauer Gemeinden in acht Bereichen im kantonalen Vergleich



0: «nicht elektronisch», 1: «teilweise elektronisch», 2: «vollständig elektronisch» Balken zeigen den Mittelwert der Gemeinden in einem Kanton an.

Um zu untersuchen, warum manche Leistungen in bestimmten Gemeinden stärker digitalisiert sind als in anderen, wurde wieder eine Regression durchgeführt. Dabei wurden wieder vier Faktoren (inkl. der Frage nach der Eigenerstellung im Bereich IT/Digitalisierung) auf einen Zusammenhang mit dem Digitalisierungsgrad in den acht Bereichen hin getestet.

Tabelle 7: Einflussgrössen auf die digitale Verfügbarkeit von acht Dienstleistung

Keine	Gemeindegrösse
• elektronischen Heimatschein bestellen • elektronische An-/Abmeldung am Wohnsitz • elektronische Parkkarten bestellen • elektronische Anmeldung KITA und/oder Kindergarten	• elektronische Rechnungen
Steuerertrag	Gemeindegrösse und Arbeitslosenquote
• elektronische Registrierung von Haustieren	• elektronische Überweisungen
Arbeitslosenquote und Steuerertrag	
• elektronische Beantr./Erteilung einer Baubewilligung	

Auswertung der Fit4Digital Datenbank

Folgende eServices sind in der Auswertung enthalten:

- Adressauskunft bestellen
- Artikel der Gemeinde bestellen
- Bestätigung über bezahlte Steuern bestellen
- Datensperre beantragen
- Entsorgungsmarken oder -säcke bestellen
- Erbenverzeichnis bestellen
- Ersthundehalter
- Fehlende Stimm- und Wahlunterlagen nachbestellen
- Hauptwohnsitzbescheinigung bestellen
- Heimatausweis bestellen / Nebenwohnsitz melden
- Leumundszeugnis bestellen
- Meldeservice
- Neuantrag für schul- und familienergänzende Kinderbetreuung einreichen
- Ratenzahlung vereinbaren
- Reservationen
- Wahlfähigkeitsausweis bestellen

Bestimmt man nun verschiedene Cluster in aufsteigender Reihenfolge des Digitalisierungsumfangs, dann haben diese folgende Merkmale:

- Cluster «**analoge Leistungserbringung**»: Gemeinden sind im Bereich eServices inaktiv oder bieten nur wenige Leistungen an.
- Cluster «**Basis-Paket eServices**»: In dieses Cluster fallen alle Gemeinden, die ein Basispaket an eServices anbieten. Zu diesem Basis-Paket gehören:

- Adressauskunft bestellen
- Bestätigung über bezahlte Steuern bestellen
- Fehlende Stimm- und Wahlunterlagen nachbestellen
- Hauptwohnsitzbescheinigung bestellen
- Heimatausweis bestellen / Nebenwohnsitz melden
- Leumundszeugnis bestellen
- Wahlfähigkeitsausweis bestellen
- Cluster **«Basis-Paket Plus a»**: Gemeinden bieten das Basis-Paket zuzüglich der nachfolgenden eServices an:
 - Entsorgungsmarken oder -säcke bestellen
 - Erbenverzeichnis bestellen
 - Neuantrag für schul- und familienergänzende Kinderbetreuung einreichen
 - Ratenzahlung vereinbaren
- Cluster **«Basis-Paket Plus b»**: Gemeinden bieten das Basis-Paket zuzüglich der nachfolgenden beiden eServices an:
 - Datensperre beantragen
 - Ersthundehalter
- Cluster **«umfassendes Paket eServices»**: Gemeinden mit diesem Portfolio bieten (fast) alle der genannten 16 eServices an.

Tabelle 8: eService Portfolios der Gemeinden

	Gemeinden an ländlichen Entwicklungsach- sen	Gemeinden im ländlichen Entwicklungsraum	Kern- städte/ Zentren	Ländliche Zentren	Urbane Gemeinden	Total
<i>analoge Leistungserbringung</i>	11	29	0	1	15	56
<i>Basis-Paket eServices</i>	14	16	2	2	1	35
<i>Basis-Paket Plus a</i>	4	23	1	3	1	32
<i>Basis-Paket Plus b</i>	8	13	4	3	6	34
<i>fast vollständiges Paket eServices</i>	7	19	2	3	9	40
<i>Total</i>	44	100	9	12	32	197

E. Stärkung der Gemeindeautonomie

Methodik und relevante Datenquellen

Den Gemeinden kommt als unterste Ebene im schweizerischen Staatsaufbau eine grosse Bedeutung zu. Sie sind als Strukturelemente der Kantone unbestritten, und die Gemeindeautonomie ist in der Schweiz hoch. Gemäss der Bundesverfassung wird diese nach Massgabe des kantonalen Rechts gewährleistet (BV Art. 51, Abs. 1). Das kantonale Verfassungs- und Gesetzesrecht gibt die Freiheitsgrade der Gemeinden vor, wobei diesen in der Regel ein weitreichender Gestaltungsspielraum zugestanden wird.

Die Autonomie Schweizer Gemeinden ist seit jeher als politischer Wert hoch besetzt (Linder 1999, S. 156). Gemäss Artikel 109 der Verfassung des Kantons Aargau umfasst die Gemeindeautonomie «die Befugnis der Gemeinden, ihre eigenen Angelegenheiten im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben selbstständig zu regeln.» Neben der rechtlichen Erlaubnis muss auch die praktische Fähigkeit unterschieden werden. Wenn eine Gemeinde die Erlaubnis hat (dürfen), aber nicht die Fähigkeit (können), ihre Autonomie auszuüben, ist ihre Autonomie eingeschränkt. Sie hat zwar das Recht, aber nicht die Mittel, um es umzusetzen (Auer 2018, S. 89-92).

Eine grosse Gemeindeautonomie wird dabei in der Regel als positiv und erstrebenswert erachtet, wobei davon ausgegangen wird, dass der autonome Handlungsspielraum in den letzten Jahren eher zurückgegangen ist. Dank der von unten nach oben verlaufenden Herausbildung des Schweizer Staatswesens ist die Autonomie der Gemeinden in Bezug auf die interne Organisation, die Finanzen und den rechtlichen Schutz relativ gross (Ladner et al., 2020, S. 45).

In der Praxis handelt es sich bei der Gemeindeautonomie allerdings «um einen eher unscharfen Begriff, dessen Umfang und Tragweite je nach wissenschaftlicher Perspektive sehr unterschiedlich bewertet werden» (Fiechter, 2010, S. 25). Daher gestaltet es sich grundsätzlich schwierig, die effektive Autonomie einer Gemeinde vergleichend zu untersuchen (Ladner et al., 2020, S. 48). Um dennoch eine vergleichende Betrachtung der Autonomie und vertikalen Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und Kanton/Bund zu ermöglichen, wird hier auf die Selbsteinschätzung der Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreiber zurückgegriffen.

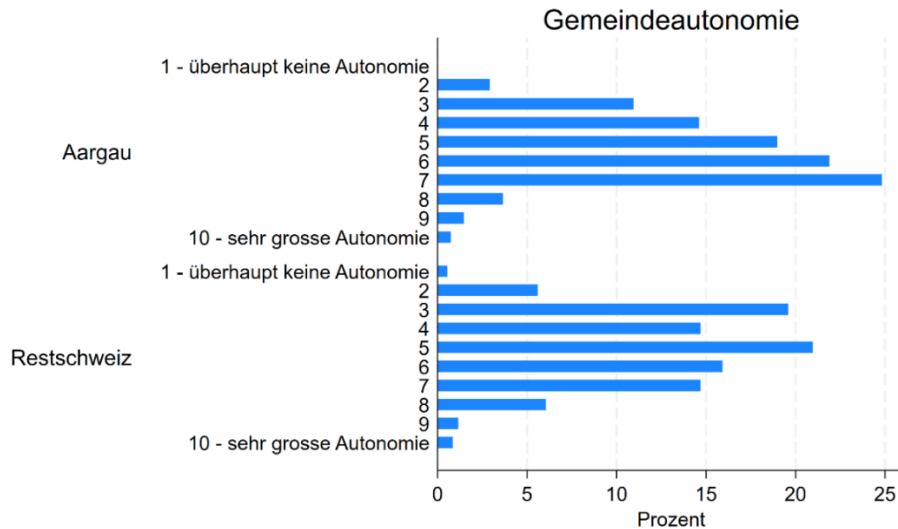
Folgende Items der Gemeindeschreiberbefragung wurden hier verwendet:

- Wie gross beurteilen Sie die Autonomie Ihrer Gemeinde gegenüber Bund und Kanton? Skala von 1 (überhaupt keine Autonomie) bis 10 (sehr hohe Autonomie)
- Wie gross beurteilen Sie die Autonomie Ihrer Gemeinde in folgenden (15) Bereichen?
- Wie gestaltet sich aus Sicht Ihrer Gemeinde die Zusammenarbeit mit dem Kanton?

Ergebnisse

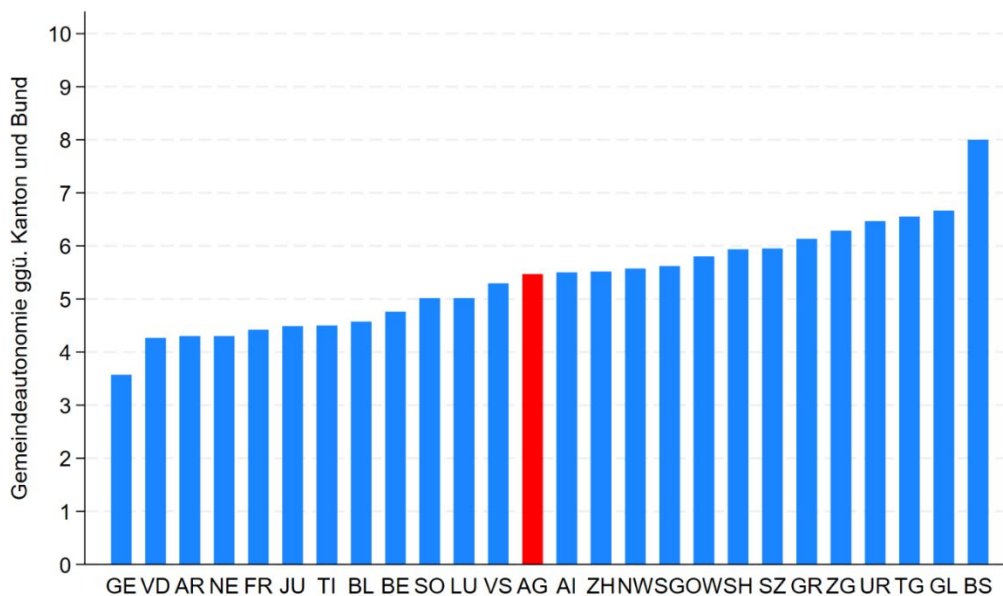
Um festzustellen, wie gross die Autonomie von Aargauer Gemeinden gegenüber Bund und Kanton ist, wurden die Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreiber gebeten, diese auf einer Skala von 1 («überhaupt keine Autonomie») bis 10 («sehr grosse Autonomie») zu beurteilen. Bei der Ausgestaltung der Gemeindeautonomie spielt die Kantonszugehörigkeit eine zentrale Rolle. Daher fasst Abbildung 7 die Verteilung der Antworten zusammen und unterscheidet dabei zwischen den Gemeinden im Aargau und in der Restschweiz. Um eine bessere Einschätzung der Stellung des Aargaus zu bekommen, wird die Gemeindeautonomie der Aargauer Gemeinden zusätzlich im kantonalen Vergleich betrachtet.

Abbildung 7: Gemeindeautonomie gegenüber Bund und Kanton im Aargau und in der Restschweiz



Anmerkung: Die Skala reicht von 1 (überhaupt keine Autonomie) bis 10 (sehr hohe Autonomie). Aargauer Gemeinden: N=137; Mittelwert: 5.47; Restschweiz: N=1307; Mittelwert: 4.99.

Abbildung 8: Gemeindeautonomie Aargauer Gemeinden im kantonalen Vergleich



Anmerkung: Die Skala reicht von 1 (überhaupt keine Autonomie) bis 10 (sehr hohe Autonomie). Balken zeigen den Mittelwert der Gemeinden in einem Kanton an.

Die Resultate der Umfrage belegen, dass Aargauer Gemeinden ihre Autonomie im Durchschnitt etwas grösser beurteilen als Gemeinden ausserhalb des Aargaus. Der Median der Antwortverteilung zeigt, dass die Hälfte der Aargauer Gemeinden ihre Autonomie höher als 6 einschätzen.

Aufgrund unterschiedlicher Zuständigkeiten variiert die Gemeindeautonomie aber auch nach Leistungsbereichen. Daher wurden die Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreiber gefragt, wie gross sie die Autonomie ihrer Gemeinde in verschiedenen Bereichen beurteilen. Dazu wurden ihnen 15 Bereiche

vorgelegt, die das komplette Spektrum an Gemeindeaufgaben abdecken sollen. Tabelle 9 fasst die Ergebnisse zusammen, indem die Mittelwerte der 10er-Skala im Aargau nach absteigender Autonomie mit denen der Restschweizer Gemeinden verglichen werden.

Tabelle 9: Gemeindeautonomie in 15 Leistungsbereichen

	Aargau		Restschweiz		Relative Autonomie
	Mittelwert	N	Mittelwert	N	
(1) Autonomie Kultur	7.771	144	7.507	1277	0.264
(2) Autonomie Sport	7.697	142	7.477	1261	0.22
(3) Autonomie familienergänzende Kinderbetreuung	6.833	144	6.012	1208	0.821
(4) Autonomie Jugendfragen	6.826	132	6.261	1212	0.565
(5) Autonomie Unterstützung /Betreuung älterer Personen	6.519	129	6.143	1155	0.376
(6) Autonomie Baubewilligungen	6.171	146	5.554	1371	0.617
(7) Autonomie Wohnungsbau	6.000	120	5.747	1147	0.253
(8) Autonomie Finanzen	5.767	146	5.793	1380	-0.026
(9) Autonomie Sozialhilfe	5.724	145	4.335	1165	1.389
(10) Autonomie Polizei/Sicherheit	5.474	133	4.989	1162	0.485
(11) Autonomie Bau- und Zonenordnung	5.425	146	4.823	1371	0.602
(12) Autonomie Steuern	5.382	144	5.77	1367	-0.388
(13) Autonomie Primarschule	5.201	144	4.72	1212	0.481
(14) Autonomie Gesundheitswesen	3.748	131	3.663	1050	0.085
(15) Autonomie öffentlicher Verkehr	3.603	131	3.495	1119	0.108

Anmerkung: Die Skala reicht von 1 (überhaupt keine Autonomie) bis 10 (sehr hohe Autonomie).

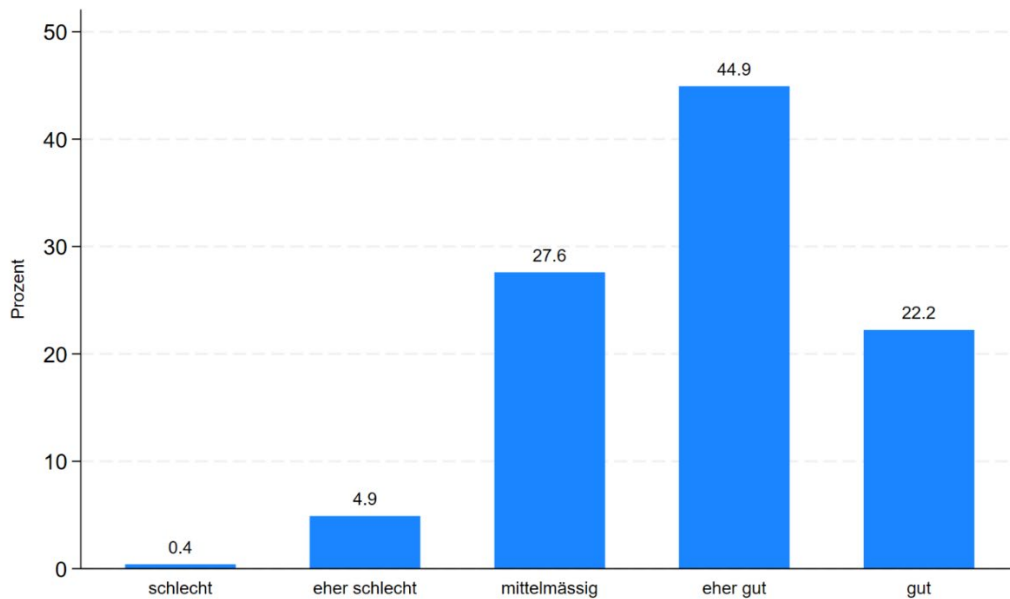
Um zu untersuchen, warum manche Aargauer Gemeinden in bestimmten Bereichen ihre Autonomie als höher wahrnehmen als andere, wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Dabei wurden wieder die bekannten Faktoren und die Erreichung der Leistungsgrenzen auf einen Zusammenhang mit dem Autonomiegrad in den acht Bereichen hin getestet.

Tabelle 10: Einflussgrössen auf die wahrgenommene Autonomie in 15 Bereichen

Keine	Gemeindegrösse
(1) Autonomie Kultur (10) Autonomie Polizei/Sicherheit (13) Autonomie Primarschule	(14) Autonomie Gesundheitswesen
Steuerertrag	Leistungsgrenzen
(8) Autonomie Finanzen (12) Autonomie Steuern	(9) Autonomie Sozialhilfe (15) Autonomie öffentlicher Verkehr
Eigenerstellung	Eigenerstellung und Leistungsgrenzen
(2) Autonomie Sport (6) Autonomie Baubewilligungen (11) Autonomie Bau- und Zonenordnung	(5) Autonomie Unterstützung /Betreuung älterer Personen

Gemeindegrösse und Leistungsgrenzen	Gemeindegrösse, Arbeitslosenquote und Leistungsgrenzen
• (3) Autonomie familienergänzende Kinderbetreuung • (4) Autonomie Jugendfragen	• (7) Autonomie Wohnungsbau

Abbildung 9: Qualität der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und Kanton im Aargau



Des Weiteren wurde die Qualität der Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde und dem Kanton erhoben (Abbildung 9). Die Qualität der Zusammenarbeit wird insgesamt als eher gut betrachtet. Auf der Skala von 1 («schlechte Zusammenarbeit») bis 5 («gute Zusammenarbeit») liegen die Aargauer Gemeinden mit 3.92 im Mittel leicht über dem Durchschnitt der Restschweiz von 3.83.

Um zu untersuchen, warum manche Aargauer Gemeinden die Zusammenarbeit mit dem Kanton als besser wahrnehmen als andere, wurde wieder eine Regressionsanalyse durchgeführt. Die Analyse zeigt deutlich, dass autonomere Gemeinden die Zusammenarbeit besser einschätzen. Die anderen Faktoren wie Gemeindegrösse oder Ressourcenstärke sind nicht signifikant.

Tabelle 11: Gemeindeautonomie und Gemeindetypen

	Gemeinden an ländlichen Entwicklungsach- sen	Gemeinden im ländlichen Entwicklungs- raum	Kern- städte/ Zentren	Ländliche Zentren	Urbane Gemeinden
(1) Autonomie Kultur			A +		A +
(2) Autonomie Sport	A -		A +		A +
(3) Autonomie familienergänzende Kinderbetreuung			A +		
(4) Autonomie Jugendfragen			A +	A -	
(5) Autonomie Unterstütz./Betreuung älterer Person			A +	A -	
(6) Autonomie Baubewilligungen				A -	
(7) Autonomie Wohnungsbau	A -			A +	A +
(8) Autonomie Finanzen		A -	A +		A +
(9) Autonomie Sozialhilfe					
(10) Autonomie Polizei/Sicherheit				A -	
(11) Autonomie Bau- und Zonenordnung			A +	A -	
(12) Autonomie Steuern			A +		
(13) Autonomie Primarschule					
(14) Autonomie Gesundheitswesen	A -	A -		A -	
(15) Autonomie öffentlicher Verkehr					

F. Besetzung der Milizämter

Methodik und relevante Datenquellen

Folgende Items der Gemeindeschreiberbefragung wurden verwendet:

- Wie schwierig gestaltet sich in Ihrer Gemeinde die Suche nach genügend qualifizierten Kandidaten/-innen für vakante Ämter der Gemeindeexekutive? Skala: sehr leicht 1 - sehr schwierig 5.

Folgende Items der Exekutivbefragung wurden verwendet:⁸

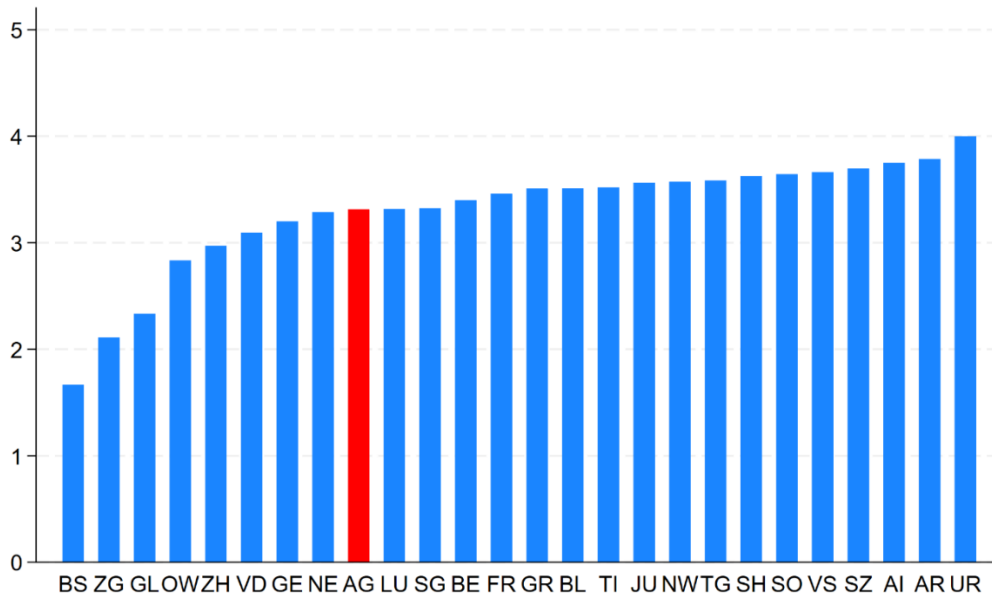
- Sind Sie ehrenamtlich tätig oder von der Gemeinde angestellt?
- Wie beurteilen Sie die finanzielle Entschädigung des Exekutivamts?
- In welchem Rhythmus führt die Exekutive ordentliche Sitzungen durch?
- Wie lange dauern die ordentlichen Sitzungen durchschnittlich?
- Welche Führungsaufgaben haben Sie?
- Wenn Sie an die Zusammenarbeit zwischen der Exekutive und der Verwaltung Ihrer Gemeinde denken, wie zutreffend sind folgende Aussagen?
 - Die Zusammenarbeit mit der Gemeindeverwaltung gestaltet sich als schwierig.
 - Die Exekutive kann die Gemeindeverwaltung ausreichend kontrollieren.
 - Die Exekutive hat ausreichend Einfluss auf die Gemeindeverwaltung.
 - Die Gemeindeverwaltung bestimmt weitgehend selbstständig.
 - Die strategischen und operativen Aufgaben sind zwischen Exekutive und Verwaltung vollständig getrennt.
- Welche Führungsaufgaben haben Sie?
 - Führung des/der Gemeindeschreiber/-in als Linienvorgesetzte/r.
 - Führung weitere Verwaltungskader und/oder -mitarbeitende als Linienvorgesetzte/r.
 - Leitung eines Ressorts inhaltlich.
 - Leitung ausgewählter Geschäfte ausserhalb von Ressorts inhaltlich.
- Hat die Polarisierung in der Gemeindepolitik in den letzten 5 Jahren eher zu- oder abgenommen?
- Wie konstruktiv und problemorientiert gestaltet sich, Ihrer Meinung nach, die Arbeit im Gremium?

Ergebnisse

Die Schweizer Gemeinden bekunden teilweise Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Kandidatinnen und Kandidaten für ihre Milizämter. Die Unterschiede zwischen den Kantonen sind erheblich (siehe Abbildung 10). Der Kanton Aargau nimmt dabei mit einem Durchschnitt der Gemeinden von 3.3 eine mittlere Position ein. Dies trifft auch auf die Nachbarkantone zu, die mehr Schwierigkeiten bekunden (Solothurn mit einem Wert von 3.6, Baselland mit 3.5) oder weniger Schwierigkeiten haben (Zürich mit rund 3.0 oder Zug mit einem Wert von 2.1).

⁸ Beide Datensätze wurden zusammengefügt und fehlenden Werte mit der Methode der multiplen Imputation geschätzt.

Abbildung 10: Schwierigkeiten Rekrutierung Milizämter im kantonalen Vergleich



Anmerkung: Die Skala reicht von 1 («sehr leicht») bis 5 («sehr schwierig»). Balken zeigen den Mittelwert der Gemeinden in einem Kanton an.

Die Schwierigkeit Exekutivämter zu besetzen, wird beeinflusst durch einerseits direkte Einflussfaktoren, wie bspw. finanzielle Entschädigung, zeitlicher Aufwand, etc., aber auch durch indirekte Faktoren wie Einwohnerzahl, Gemeindetyp oder Gemeindefinanzen, etc. Eine Abgrenzung ist jedoch nicht so einfach vorzunehmen. Besonders auf der individuellen Ebene der (potenziellen) Kandidaten und Kandidatinnen können eine fast unüberschaubare Anzahl von Faktoren angeführt werden.

Um zu untersuchen, warum manche Gemeinden eher Schwierigkeiten haben, ihre Milizämter zu besetzen als andere, wurde ein zweistufiges Analyseverfahren angewandt. In der ersten Stufe wurden jene Faktoren ermittelt, die einen Einfluss auf die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung haben (z.B. Höhe der Entschädigung, Hauptamt, Dauer der Sitzungen, Polarisierung im Gemeinderat, etc.). In der zweiten Stufe wurden dann die statistisch signifikanten Faktoren einzeln betrachtet (z.B. Höhe der Entschädigung) und analysiert, ob diese von der Gemeindegrösse (gemessen durch die logarithmierte Einwohnerzahl), der finanziellen Situation der Gemeinde auf der Einnahmenseite (gemessen am Normsteuerertrag pro Kopf) und der lokalen Arbeitsmarktsituation (gemessen an der Arbeitslosenquote einer Gemeinde) abhängen.

Aus der Analyse geht hervor, dass die **Gemeindegrösse** und die Höhe der **ausgezahlten Entschädigungen** für das Milizamt zu einer erheblichen und statistisch signifikanten Reduzierung der Schwierigkeit führen, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Im Gegensatz dazu macht eine **schlechte finanzielle Ausstattung der Gemeinde die Kandidatenfindung erheblich schwieriger**. Dies deckt sich mit den Befunden aus der Literatur.

Es sind also vorwiegend kleine Gemeinden mit geringen finanziellen Mitteln, die sich auch nur eine geringe finanzielle Entschädigung leisten können, die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung haben. Interessanterweise führen kürzere Intervalle bei den Sitzungen des Gemeinderats eher zu einer Abnahme der Schwierigkeit.

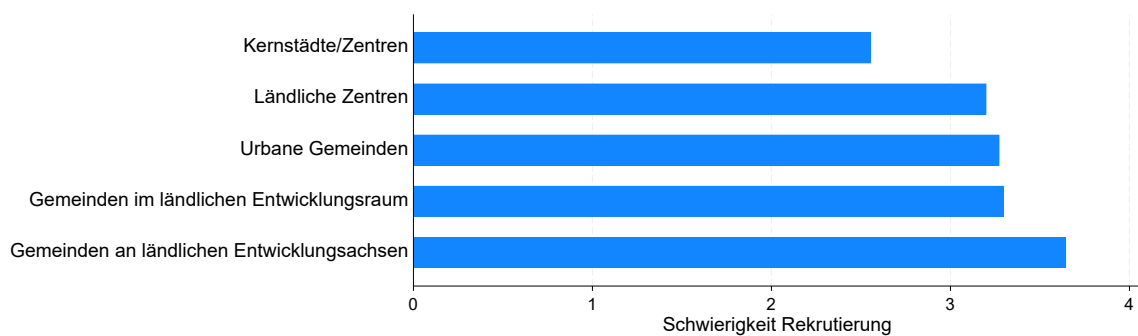
In der zweiten Analysestufe wurden die drei statistisch signifikanten Faktoren auf die Rekrutierung genauer analysiert (siehe Tabelle 12). Dabei kam heraus, dass die Gemeindegrösse ursächlich für alle

drei Faktoren ist. Grosse Gemeinden haben dabei häufige wöchentliche Sitzungen und eine höhere Entschädigung, jedoch ein geringeres Interesse der Bevölkerung an der Gemeindepolitik. Der Normsteuerertrag wirkt sich positiv auf die Höhe der Entschädigung und das Interesse der Bevölkerung für die Gemeindepolitik aus. Die Verschuldung einer Gemeinde hat dagegen keine Auswirkungen. Die Arbeitslosenquote senkt das Interesse der Bevölkerung an Gemeindethemen.

Tabelle 12: Ursachen für Unterschiede bei der Rekrutierung für Milizämter

	Wöchentliche Sitzungen	Höhe Entschädigung	Interesse der Bevölkerung an Gemeindepolitik
Gemeindegrösse	+	+	-
Nettoverschuldungsquotient			
Normsteuerertrag pro Kopf		+	+
Arbeitslosenquote			-

Abbildung 11: Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Milizämtern nach Gemeindetyp



G. Gemeindeübergreifende Zusammenarbeit

Hintergrund und Fragestellung

Während die Anforderungen an staatliche Leistungen steigen (siehe Kapitel 4.2), sind Gemeinden häufig nicht mehr in der Lage, alle Leistungsbereiche selbst abzudecken. Dies ist insbesondere bei kleinen Gemeinden ein Problem (Möckli et al., 2023). Ziel dieses Kapitels ist es zu identifizieren, welche Leistungsbereiche durch Eigenerstellung und welche durch eine andere Organisationsform wie der interkommunalen Zusammenarbeit abgedeckt werden. Dabei erfolgt wie gehabt eine Differenzierung nach Gemeindegrösse (Bevölkerung) und weiteren Gemeindecharakteristika (Gemeindefinanzen. etc.). Die Analyse stützt sich ab auf Auswertungen der Gemeindeschreiberbefragung.

Methodik und relevante Datenquellen

Folgende Items der Gemeindeschreiberbefragung wurden hier verwendet:

- Erbringen Sie die nachfolgenden Aufgaben in Eigenerstellung, in interkommunaler Zusammenarbeit (IKZ) oder mit privaten Anbietern? Erläuterungen: Unter öffentlich-rechtlichen juristischen Personen versteht man Gemeindeverbände, öffentlich-rechtliche Stiftungen, selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalten und Regionalkonferenzen. Unter privat-rechtlichen juristischen Personen versteht man Vereine, Genossenschaften, privatrechtliche Stiftungen und Aktiengesellschaften.

Ergebnisse

Tabelle 13: Eigenerstellung je Leistungsbereich (in % der befragten Gemeinden)

	Aargau		Restschweiz		Relativer Problem- druck
	Mittelwert	N	Mittelwert	N	
Gemeindeverwaltung: Einwohnerdienste	97%	147	95%	1375	2%
Gemeindeverwaltung: insgesamt	97%	148	97%	1379	0%
Sport/Sportanlagen	97%	141	84%	1232	13%
Gemeindeverwaltung: Finanzverwaltung	95%	147	91%	1391	4%
Umweltschutz	94%	132	83%	1161	11%
Kultur	93%	129	77%	1208	16%
Öffentliche Bauten	83%	147	75%	1334	8%
privater Verkehr (Strassenbau/Verkehr)	78%	138	65%	1278	13%
Volksschule	74%	145	60%	1254	14%
Sozialhilfe	69%	147	40%	1192	29%
Landschafts- und Ortsbildschutz	69%	146	68%	1247	1%
Wirtschaftsförderung	66%	91	56%	885	10%
Raum- und Zonenplanung	64%	148	62%	1373	2%
Gemeindebehörden	61%	152	59%	1484	2%
Betreuung von Asylsuchenden	61%	147	41%	718	20%
Wasserversorgung	58%	145	55%	1332	3%

Bewilligung von Baugesuchen	57%	147	82%	1358	-25%
Integration von Ausländer/-innen	55%	107	61%	906	-6%
Gemeindeverwaltung: Informatik/Digitalisierung	54%	147	46%	1375	8%
Abwasser/Kanalisation	49%	146	50%	1368	-1%
Abfall/Entsorgung	46%	147	39%	1391	7%
familienergänzende Kinderbetreuung	46%	143	33%	1174	13%
Betreuung von Drogenabhängigen	46%	46	20%	376	26%
Unterstützung und Betreuung von Arbeitslosen	39%	59	32%	502	7%
Feuerwehr	38%	147	36%	1331	2%
öffentlicher Verkehr	35%	86	22%	909	13%
Jugendarbeit	33%	117	39%	907	-6%
Energieversorgung	25%	133	22%	1119	3%
Unterstützung und Betreuung älterer Personen	21%	125	28%	1100	-7%
gemeindepolizeiliche Aufgaben	9%	147	56%	1104	-47%
Alters- und Pflegeheime	4%	113	13%	894	-9%
Spitex	2%	146	4%	989	-2%

Um herauszufinden, welche Einflussgrössen die Wahrscheinlichkeit erhöht/verringert, dass eine Gemeinde eine Leistung in Eigenerstellung erbringt, wurde für jeden Leistungsbereich eine (logistische) Regression berechnet. Die getesteten Einflussgrössen waren wieder Einwohnerzahl, Steuerertrag und Arbeitslosenquote. Dabei zeigt sich, dass die Art der Leistungserbringung (Eigenerstellung) in vielen Leistungsbereichen nicht durch eine der genannten Einflussgrössen bestimmt wird (siehe Tabelle 14). Dazu gehören sozialpolitische Leistungen (Sozialhilfe, Kinderbetreuung, Betreuung Asylsuchende, etc.) aber auch Aufgaben im Bereich der Gemeindeinfrastruktur (Verkehr, Sportanlagen, Abwasser, Abfall).

Tabelle 14: Einflussgrössen auf die Eigenerstellung

Keine	Gemeindegrösse
• familienergänzende Kinderbetreuung • Sozialhilfe • Betreuung von Asylsuchenden • Integration von Ausländern • Spitex • Kultur • Sport Sportanlagen • öffentlicher Verkehr • privater Verkehr (Strassenbau/ Verkehrsberuhigung) • Wasserversorgung • Abwasser Kanalisation • Abfall Entsorgung • Energieversorgung • gemeindepolizeiliche Aufgaben	• Jugendarbeit • Volksschule • Raum- und Zonenplanung • Landschafts- und Ortsbildschutz • Feuerwehr • Gemeindeverwaltung Informatik Digitalisierung • Gemeindeverwaltung Finanzverwaltung • Gemeindeverwaltung Einwohnerdienste

Gemeindegrösse und Steuerertrag	Gemeindegrösse und Arbeitslosenquote
- Unterstützung und Betreuung älterer Personen - Betreuung von Drogenabhängigen - Bewilligung von Baugesuchen - öffentliche Bauten - Umweltschutz - Gemeindeverwaltung insgesamt	- Unterstützung und Betreuung von Arbeitslosen - Alters- und Pflegeheime
Arbeitslosenquote	Steuerertrag
Wirtschaftsförderung	Gemeindebehörden

Tabelle 15: Form der Leistungserbringung bei Gemeinden im Aargau und der Schweiz (in %)

	Eigen- erstellung	öffentlich- rechtliche jur. Person	privat-recht- liche jur. Person	Vertrag	Zusammen- arbeit mit privatem An- bieter	betrifft Ge- meinde nicht / keine Gemein- deaufgabe
Unterstützung und Betreuung älterer Personen *						
AG	17.7	21.1	11.6	17	17	15.6
CH	22.1	23.4	7.3	12.3	13.1	21.7
Jugendarbeit ***						
AG	26	13	4.8	27.4	8.2	20.6
CH	25.1	11.5	3.5	17.3	6.9	35.7
familienergänzende Kinderbetreuung ***						
AG	44.6	7.4	8.1	8.1	27.7	4
CH	27.9	16	9.1	11.8	19	16.4
Unterstützung und Betreuung von Arbeitslosen **						
AG	15.5	10.1	0.7	8.8	4.7	60.2
CH	11.4	15.6	1.6	5.4	1.8	64.4
Alters- und Pflegeheime ***						
AG	3.4	25.7	17.6	15.5	13.5	24.3
CH	8.3	27.1	9.7	9.7	8.5	36.6
Sozialhilfe ***						
AG	68.2	9.5	0.7	18.2	2	1.4
CH	34	28.8	1.6	19.1	1.2	15.2
Betreuung von Asylsuchenden ***						
AG	60.8	4.1	3.4	18.9	11.5	1.4
CH	20.8	14.2	2.9	8.3	4.8	49
Betreuung von Drogenabhängigen ***						
AG	14.3	8.2	0.7	5.4	2.7	68.7
CH	5.3	11.5	1.8	5.8	2.3	73.3
Integration von AusländerInnen **						
AG	39.5	11.6	5.4	12.2	3.4	27.9
CH	39.4	12.3	1.9	6.7	4.3	35.4
Spitex ***						
AG	2	29.1	24.3	27.7	14.9	2
CH	3.1	27.8	15.1	14.8	9.7	29.4
Volksschule ***						
AG	71.6	9.5	0	16.2	0	2.7

CH	53.1	20.6	1	13.9	0.5	10.8
Sport Sportanlagen ***						
AG	91.2	0.7	0	2	0.7	5.5
CH	74.1	5.4	1.9	4.6	2.1	11.9
Bewilligung von Baugesuchen ***						
AG	56.1	2	8.1	14.2	18.2	1.4
CH	79	3.8	1.9	5.6	6.5	3.2
Raum. und Zonenplanung						
AG	63.5	2	4.1	3.4	26.4	0.7
CH	60.5	4.6	6.1	4.4	22.5	2
Landschafts- und Ortsbildschutz **						
AG	66.9	2.7	2	4.1	22.3	2.1
CH	61.2	6.5	3.4	3.2	15.1	10.6
öffentliche Bauten						
AG	81.8	0	2	1.4	13.5	1.4
CH	72	2.3	3	1.9	16.7	4
öffentlicher Verkehr *						
AG	20.5	17.1	5.5	5.5	10.3	41
CH	14.5	23.4	7.9	7.2	12.8	34.2
privater Verkehr (Strassenbau, Verkehrsberuhigung) *						
AG	72.8	1.4	2	0.7	17	6.1
CH	60.2	5.6	4.1	2.5	20	7.6
Wirtschaftsförderung						
AG	41.7	11.1	2.1	4.9	2.8	37.5
CH	36.3	15.3	4.7	5.4	2.7	35.6
Wasserversorgung ***						
AG	56.5	9.5	6.1	19.7	6.1	2.1
CH	52.6	21.5	5.8	9.2	6.8	4.2
Abwasser Kanalisation *						
AG	49	24.5	2	19.7	3.4	1.4
CH	48.7	28.7	3.8	10.6	6	2.2
Abfall Entsorgung *						
AG	45.6	10.2	6.8	17.7	19	0.7
CH	38.2	20.9	10.4	11.7	17.7	1
Energieversorgung						
AG	21.8	14.3	20.4	8.8	24.5	10.2
CH	17.8	17.4	17.5	8.6	19.3	19.4
Umweltschutz *						
AG	84.8	2.1	0	2.1	1.4	9.6
CH	70.5	6.9	1.2	2	4.2	15.1
Feuerwehr ***						
AG	37.4	19	0	42.9	0	0.7
CH	34.4	33.1	1.6	25.8	1.2	4
gemeindepolizeiliche Aufgaben ***						
AG	8.1	25.7	0.7	64.2	0	1.4
CH	45.1	16.9	1.6	12.1	4.2	20.1
Gemeindeverwaltung insgesamt						
AG	95.9	0	0	3.4	0	0.7
CH	96	0.8	0.1	1.7	0.7	0.7
Gemeindeverwaltung Informatik Digitalisierung *						
AG	52.7	0.7	5.4	7.4	32.4	1.4
CH	45.8	7.2	7.7	10	27.8	1.4
Gemeindeverwaltung Finanzverwaltung *						
AG	93.2	0	0.7	4.7	0	1.4

CH	90.5	1.4	1	2.8	3.9	0.4
Gemeindeverwaltung Einwohnerdienste						
AG	95.9	0	0.7	2	0	1.4
CH	92.9	1.6	0.5	2	1.3	1.6
Gemeindebehörden						
AG	97.9	0	0	0.7	0	1.4
CH	98.1	0.5	0.1	0.6	0.4	0.4

Anmerkung: Signifikanz der Unterschiede: *p<0.1; **p<0.01; ***p<0.001

H. Simulationen: Gebietsstrukturen und deren Auswirkungen

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Räume wieder aufgegriffen als Grundlage für die Bestimmung einer möglichen neuen Gemeindestruktur. Gemäss dem Auftrag soll «dieser Bericht [...] eine Auslegeordnung zu den Möglichkeiten von strukturellen Anpassungen präsentieren» (Stellungnahme Regierungsrat: Entgegennahme mit Erklärung).⁹

Die verschiedenen Räume aus dem vorgängigen Kapitel dienen als Vergleichsgrundlage für die simulierten Effekte von Gemeindefusionen. So soll ermittelt werden, was passieren würde, wenn alle Gemeinden aus einem Bezirk, einer Region oder einem Verwaltungsraum fusionieren würden. In diesem Kapitel geht es um den Vergleich, welcher Raum für eine Gemeindefusion besser geeignet ist. Anschliessend soll zudem eruiert werden, ob es bestimmte Mindestkriterien bei Gemeindefusionen geben sollte, die einen positiven Effekt der Gemeindefusion zumindest wahrscheinlich machen.

1.1 Mögliche Modelle einer neuen Gemeindestruktur

Eine neue Gemeindestruktur kann nur modellhaft herausgearbeitet werden, da bei rund 200 Gemeinden eine Vielzahl von unterschiedlichen Gemeindezusammenschlüssen möglich sind. Diese können nicht alle simuliert werden. Ausgangspunkt für die Modellbildung in dieser Studie ist die Gemeindetypologie gemäss der Raumzuordnung im Kanton Aargau. Besonders interessiert hier die Einteilung in Kernstädte und ländliche Zentren. Diese sind der Ausgangspunkt für die Modellbildung.

Für die Simulation sollen fünf Indikatoren berücksichtigt werden, die in der vorgängigen Analyse bereits verwendet wurden und in denen sich Handlungsbedarf gezeigt hat:

- Gemeindeautonomie: basiert auf Einschätzungen aus der Gemeindeschreiberbefragung.
- Fachkräftemangel: basiert auf Einschätzungen aus der Gemeindeschreiberbefragung.
- Leistungsgrenzen: basiert auf Einschätzungen aus der Gemeindeschreiberbefragung.
- Digitalisierungsgrad der Gemeindeverwaltung: basiert auf Daten aus der Fit4Digital Datenbank. Diese beinhaltet die Aktivitätsmerkmale der Gemeinden zu 16 eServices.
- Rekrutierung für ein Exekutivamt: Einschätzungen aus der Gemeindeschreiberbefragung.
- Zusätzlich wird die Effizienz der Gemeindeverwaltung als Indikator berücksichtigt, da besonders bei Gemeindefusionen immer auf Effizienzgesichtspunkte eingegangen wird. Effizienz wird gemessen durch den Aufwand der Gemeindeverwaltung pro Einwohnerin und Einwohner.

Die in der Simulation geschätzten Werte wurden zu Prozentwerten standardisiert, um die simulierten Werte besser darstellen zu können. Eine Vergleichbarkeit zwischen den Indikatoren herzustellen ist jedoch kaum möglich und sollte auch nur sehr beding vorgenommen werden. Als Referenzwert wurden entweder der beste Wert über alle Simulationen genommen und dieser auf 100% gesetzt (bei Digitalisierungsgrad und Effizienz) oder es wurde der theoretische Maximalwert aus der Umfrage genommen und dieser als 100% gesetzt.¹⁰

Da in der Umfrage lediglich rund 140 Gemeinden dazu Auskunft gegeben haben, wurden die Werte mit einer Regressionsanalyse geschätzt. Dabei wurden nur Prädiktoren verwendet, die für alle rund 200 Gemeinden verfügbar sind. So konnten auch Gemeinden einbezogen werden, die nicht an der Umfrage

⁹ <https://www.ag.ch/grossrat/grweb/de/147/Startseite?FrmEntity=grweb.modules.dok.GrDok&FrmRequest=Download&DocId=6046960&Extension=.pdf>

¹⁰ In wenigen Fällen mussten die geschätzten Werte noch transformiert werden, damit sie zu den Ausgangsdaten passten.

des Gemeindemonitorings teilgenommen haben. Die Regressionsanalyse hatte zum Ergebnis eine Regressionsgleichung, in welche nun die Werte der Prädiktoren für jede Gemeinde eingegeben werden können. Die Prädiktoren sind:

- Einwohnerzahl
- Normsteuerertrag per Capita
- Verwaltungsaufwand per Capita
- Fläche per Capita
- Leerwohnungen per Capita
- Neubauwohnungen per Capita
- Arbeitslose per Capita

Die Simulation berücksichtigt besonders die **Einwohnerzahl** einer Gemeinde und den Normsteuerertrag per Capita. Bei den simulierten Gemeindezusammenschlüssen wurde die Einwohnerzahl für die neue Gemeinde aus der Summe der Einwohnerzahlen der zu fusionierenden Gemeinden berechnet. Beim Normsteuerertrag wurde die Summe der Normsteuererträge der zu fusionierenden Gemeinden gebildet und durch die Summe der Einwohnerzahlen geteilt.

HINWEIS: Eine solche Simulation berücksichtigt nur aktuelle Daten und setzt diese neu zusammen. Synergieeffekte bleiben unbeachtet. Auch die Umsetzung solcher Zusammenschlüsse von Gemeinden und deren politische Machbarkeit wird hier nicht berücksichtigt. Andere wesentliche Einflussfaktoren können in einer solchen Simulation ebenfalls nicht berücksichtigt werden.

Tabelle 16: Ergebnisse der Regressionsanalyse für die Simulationen

	Digitali- Sierungsgrad <i>H</i>	Leistungs- grenzen <i>T</i>	Fachkräfte- mangel <i>T</i>	Gemeindeau- tonomie ^H	Rekrutierung Exekutive <i>T</i>	Effizienz der Verwaltung ^T
Einwohnerzahl (logarithmiert)	0.45 (2.54)	0.02 (0.17)	0.22 (0.09)*	0.26 (0.20)*	-0.35 (0.12)**	-2.10 (0.20)***
Normsteuerertrag per Ca- pita (logarithmiert)	0.87 (8.05)	0.43 (0.48)	-0.09 (0.26)	0.30 (0.62)	-0.68 (0.38)+	0.06 (0.61)*
Verwaltungsaufwand per Capita (logarithm.)	1.63 (16.14)	1.42 (1.03)	-0.05 (0.54)	-0.57 (1.27)	-0.57 (0.81)	8.08 (1.24)***
Fläche per Capita	-0.05 (8.81)	0.61 (0.48)	-0.38 (0.28)	0.59 (0.61)	-0.09 (0.39)	0.95 (0.64)
Leerwohnungen per Ca- pita	123.06 (341.71)	11.51 (24.97)	3.73 (12.87)	-10.62 (31.29)	19.63 (20.07)	-63.63 (28.16)*
Neubauwohnungen per Capita	-305.88 (1136.64)	-8.29 (94.47)	-12.40 (39.23)	29.07 (86.75)	-44.71 (55.68)	367.31 (89.71)***
Arbeitslose per Capita	-27.61 (492.35)	1.03 (32.78)	12.57 (17.37)	-36.06 (39.32)	33.31 (25.57)	131.53 (39.62)**
Multiple R-Squared	0.03	0.10	0.22	0.02	0.13	0.54

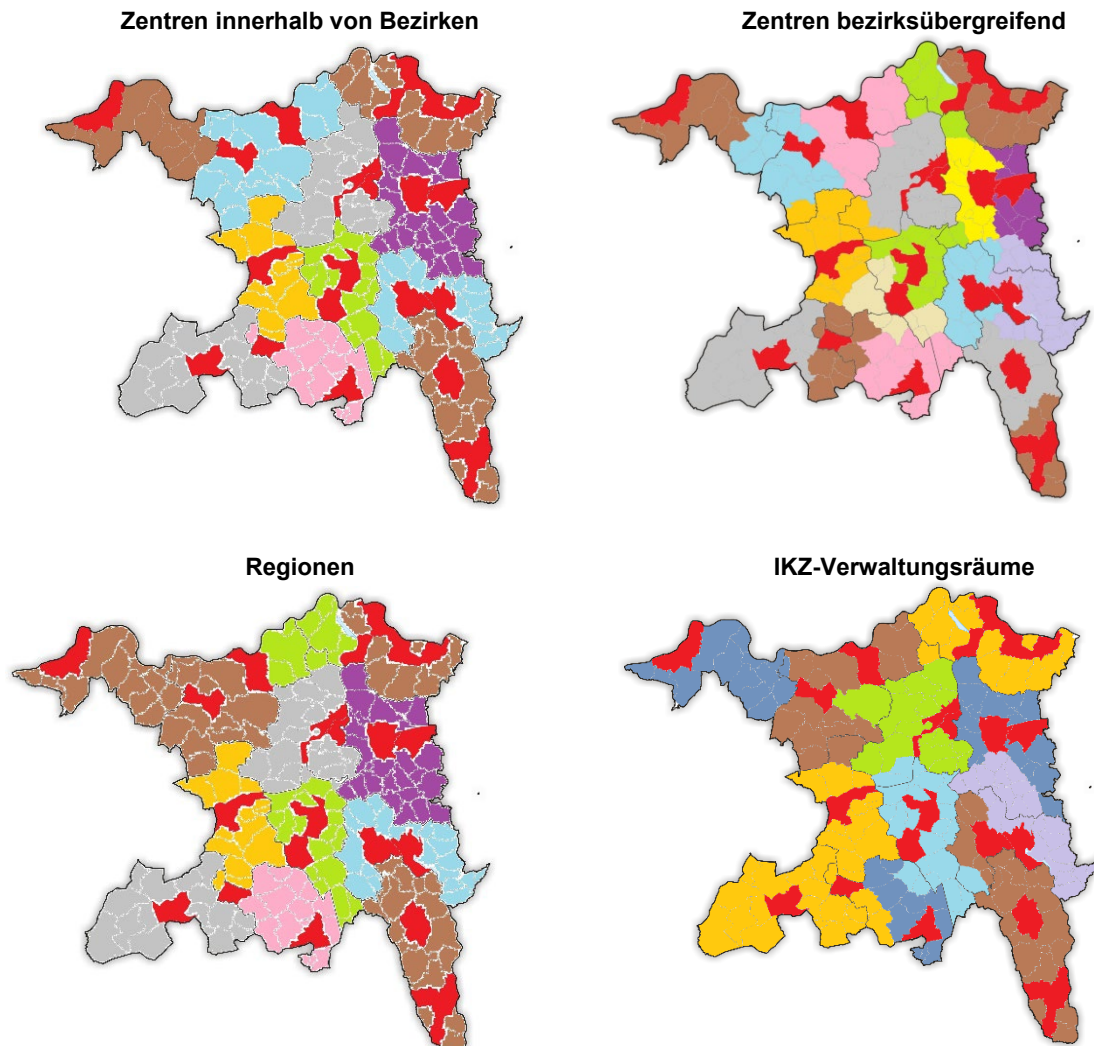
Signifikanzlevel: *** <0.001 ** <0.01 * <0.05 + <0.1; Anmerkungen: H = Hohe Werte besser, T = tiefe Werte besser

1.2 Ergebnisse der Simulationen

Um Effekte von Gemeindefusionen zu simulieren, wurden fünf Strukturvarianten ausgearbeitet.

1. Als Ausgangsbasis für den Vergleich dienen die Werte nur für die Kernstädte und die ländlichen Zentren (**Ausgangswerte**) basierend auf der Simulation und den Regressionsgleichungen.
2. In der zweiten Struktur wurden alle Gemeinden nur auf die Bezirkshauptorte und die ländlichen Zentren im selben Bezirk verteilt (**im Bezirk**).
3. In der dritten Struktur werden die Gemeinden auf die Bezirkshauptorte und die ländlichen Zentren auch bezirksübergreifend verteilt (**bezirksübergreifend**).
4. Die Regionen bilden die Grundlage für das Zusammengehen der Gemeinden (**Region**).
5. IKZ-Verwaltungsräume, die aus den Netzwerken der interkommunalen Zusammenarbeit errechnet wurden, bilden die Grundlage dieser finalen Struktur (**IKZ-Verwaltungsräume**).

Abbildung 12: Zuteilung der Gemeinden zu den Kernstädten und ländlichen Zentren.



Um Effekte von Gemeindefusionen zu simulieren, wurden vier Strukturvarianten ausgearbeitet (siehe Abbildungen 6 und 8):

1. Als Ausgangsbasis wurden alle Gemeinden nur auf die Bezirkshauptorte und die ländlichen Zentren im selben Bezirk verteilt (**im Bezirk**).
2. In der zweiten Struktur werden die Gemeinden auf die Bezirkshauptorte und die ländlichen Zentren auch bezirksübergreifend verteilt (**bezirksübergreifend**).
3. Die Regionen bilden die Grundlage für das Zusammengehen der Gemeinden (**Region**). Die Regionen wurden der Abbildung 7 entnommen.
4. IKZ-Verwaltungsräume, die aus den Netzwerken der interkommunalen Zusammenarbeit errechnet wurden, bilden die Grundlage dieser finalen Struktur (**IKZ-Verwaltungsräume**).

Der Effekt der verschiedenen Varianten wurde für alle Gemeinden im Kanton Aargau berechnet. Dazu wurden zuerst Regressionsanalysen mit den Daten des Gemeindemonitorings berechnet, diesmal jedoch ausschliesslich mit Variablen, welche für alle Gemeinden verfügbar sind. Das Ergebnis dieser Berechnung ist eine Regressionsgleichung für jeden Faktor, hier das Beispiel der Gemeindeautonomie:

$$\begin{aligned} \text{Gemeindeautonomie} = & 6.33 + 0.26 * \text{Bevölkerung (log.)} \\ & + 0.31 * \text{Normsteuerertrag pro Einwohner (log.)} \\ & - 0.57 * \text{Verwaltungsaufwand pro Einwohner (log.)} \\ & + 0.60 * \text{Gemeindefläche pro Einwohner} \\ & - 10.63 * \text{Leerwohnungen pro Einwohner} \\ & + 29.07 * \text{Neubauwohnungen pro Einwohner} \\ & - 36.06 * \text{Arbeitslose pro Einwohner} \end{aligned}$$

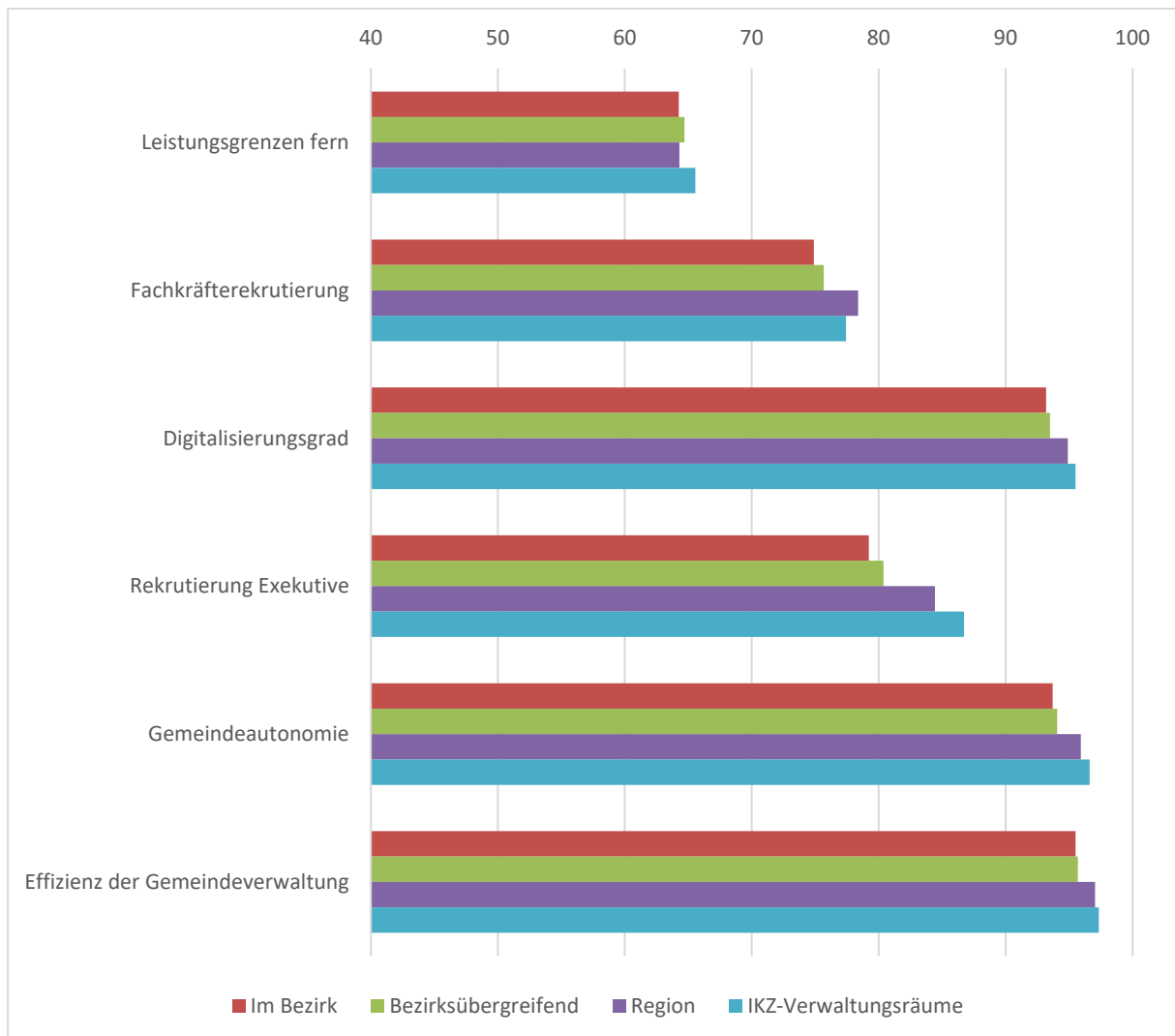
In diese Gleichung wurden die Werte der potenziellen Fusionsgemeinden eingesetzt und ergaben dann den neuen Wert für Gemeindeautonomie. Beispielsweise ergeben die Werte (log(5'000) Einwohner, log(3'500) CHF Normsteuerertrag pro Einwohner, log(2'500 CHF) Verwaltungsaufwand pro Einwohner, 0.10 Gemeindefläche pro Einwohner, jeweils 0.00 Leer- und Neubauwohnungen pro Einwohner, 0.01 Arbeitslose pro Einwohner) einen Wert für die Gemeindeautonomie von rund 9 von möglichen 10 Punkten. Auf diese Weise konnten für alle Gemeindestruktur-Varianten Simulationen zur Wirkung auf die Gemeindeautonomie, die Rekrutierung Milizamt, den Digitalisierungsgrad etc. durchgeführt werden. Zur Standardisierung wurden alle Werte in Prozentwerte umgerechnet.

Die Abbildung 13 zeigt, wie verschiedene Varianten (z.B. "Im Bezirk", "Region", etc.) bei verschiedenen Variablen (z.B. Digitalisierungsgrad) abschneiden. Je näher die Balken an 100% sind, desto besser ist die Leistung in der jeweiligen Gemeindestruktur. Vergleiche zwischen den Variablen sind aufgrund der unterschiedlichen Skalen nur sehr eingeschränkt möglich:

Leistungsgrenzen fern: Die Variante «IKZ-Verwaltungsräume» zeigt die besten Ergebnisse, was darauf hinweist, dass die Leistungsgrenzen bei regionalen Zusammenschlüssen von Gemeinden etwas später erreicht sind.

Fachkräfterekrutierung: Hier zeigt die Variante "Region" die besten Ergebnisse, was darauf hindeutet, dass die Rekrutierung von Fachkräften bei den Kernstädten und Zentren am effektivsten ist.

Abbildung 13: Ergebnisse der Simulation nach Gemeindestruktur (in Prozent, Durchschnittswerte)



Digitalisierungsgrad: Hier zeigt die Variante «IKZ-Verwaltungsräume» die besten Ergebnisse, was darauf hinweist, dass der Grad der Digitalisierung im Bereich des funktionalen Raums wahrscheinlich am höchsten ist, dicht gefolgt von der Variante «Region».

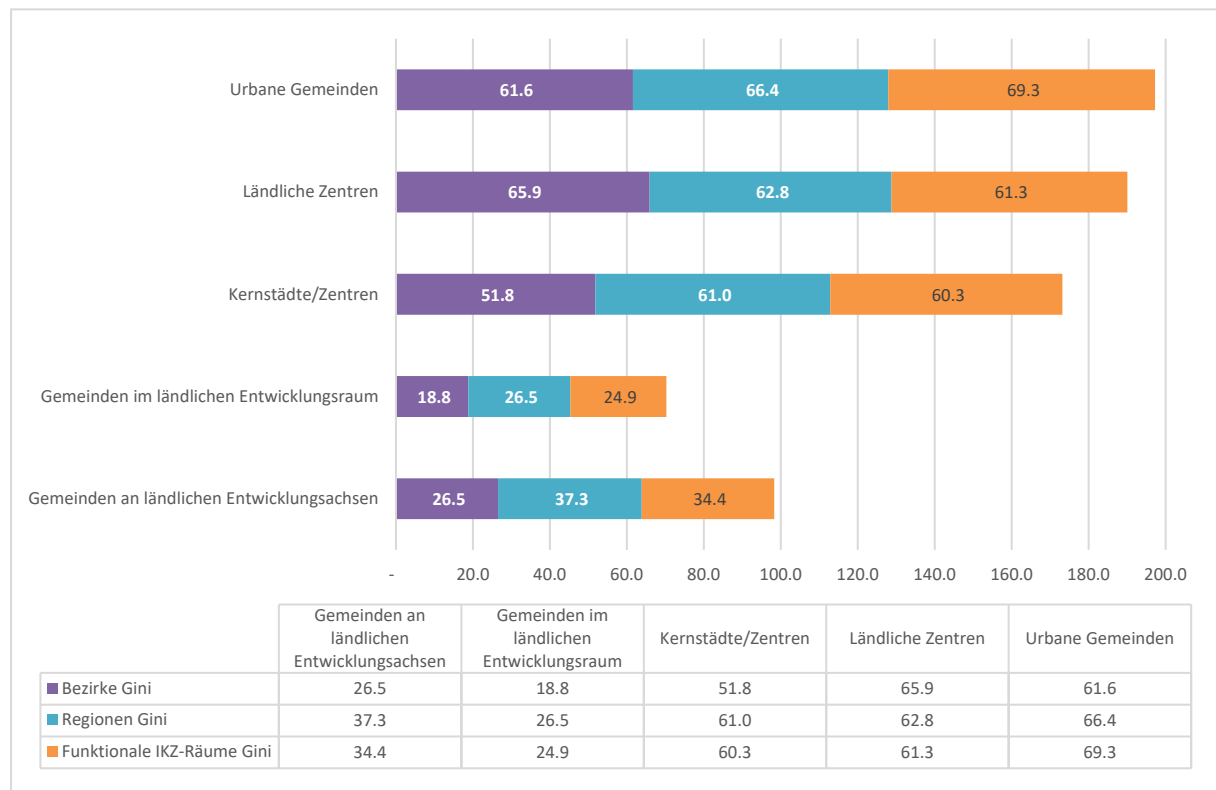
Rekrutierung Exekutive: Die Variante «IKZ-Verwaltungsräume» zeigt die besten Ergebnisse, was darauf hindeutet, dass die Rekrutierung von Führungskräften innerhalb der Räume am effektivsten ist. Auch hier folgt die Variante «Region» nur knapp dahinter. Die Variante «im Bezirk» liegt dagegen erheblich darunter.

Gemeindeautonomie: Die Variante «IKZ-Verwaltungsräume» schneidet hier am besten ab, was darauf hinweist, dass ein Zusammenschluss der Gemeinden innerhalb der Räume die höchste Gemeindeautonomie erreicht. Die Variante «Region» liegt knapp und andere Varianten deutlich darunter, was auf weniger Autonomie hinweist.

Effizienz der Gemeindeverwaltung: Die Variante «IKZ-Verwaltungsräume» zeigt die besten Ergebnisse, was darauf hinweist, dass die Effizienz der Gemeindeverwaltung innerhalb der funktionalen Räume am höchsten ist.

Insgesamt zeigt die Simulation, dass die Variante «IKZ-Verwaltungsräume» in den meisten Kategorien knapp am besten abschneidet, jedoch dicht gefolgt von der Variante «Region», während die Variante «im Bezirk» deutlich schlechter abschneidet mit Ausnahme bei der Rekrutierung von Fachkräften und bei den Leistungsgrenzen.

Abbildung 14: Ähnlichkeit in der Zusammensetzung innerhalb einer Variante



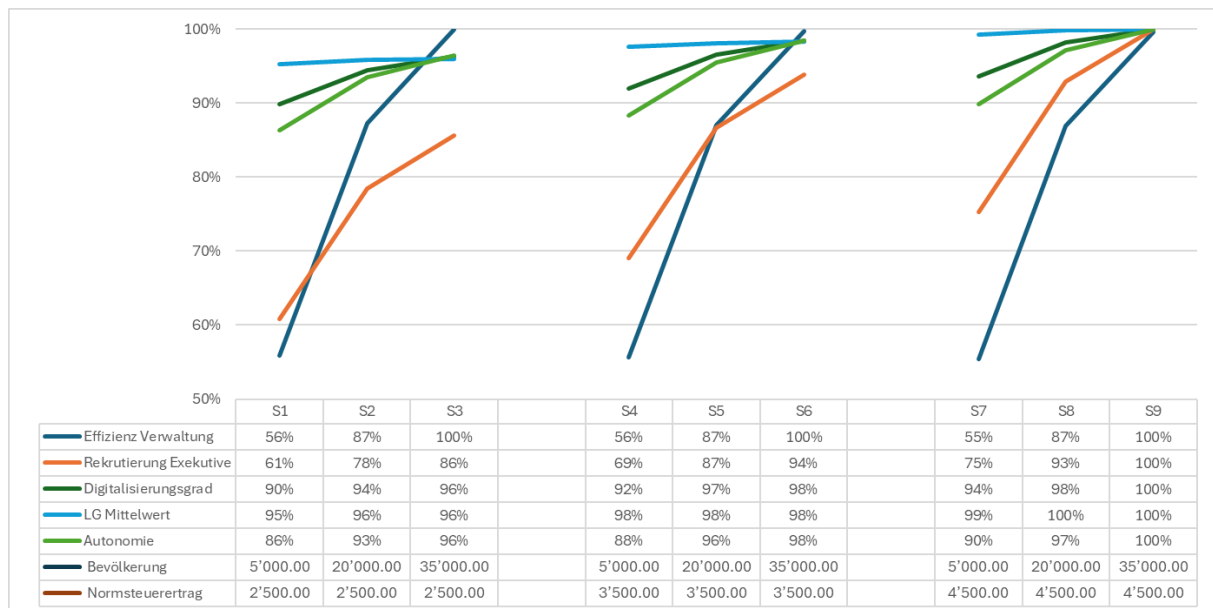
Um zu untersuchen, ob sich die Zusammensetzung der verschiedenen Varianten unterscheiden, wurde erhoben, wie sich die einzelnen Regionen, IKZ-Verwaltungsräume und Bezirke in der Zusammensetzung nach Gemeindetyp (Urbane Gemeinden, Gemeinden im ländlichen Entwicklungsraum, etc.) unterscheiden. Da sich der Zuschuss der drei Varianten nur geringfügig unterscheidet, sind sich die Varianten im Durchschnitt sehr ähnlich:

- Gemeinden an ländlichen Entwicklungsachsen: 24%
- Gemeinden im ländlichen Entwicklungsraum: 49%
- Kernstädte/Zentren: 4%
- Ländliche Zentren: 7%
- Urbane Gemeinden: 16%

Aus Abbildung 14 wird ersichtlich, dass sich die Zusammensetzung innerhalb der Varianten erheblich unterscheiden. Am ähnlichsten sind sich die Bezirke, am unähnlichsten die Regionen und IKZ-Verwaltungsräume. Letztere beiden Varianten sind somit etwas «individueller» zusammengesetzt als die Bezirke. Dies scheint auch einen positiven Effekt auf die Indikatoren zu haben. Der genaue Wirkungszusammenhang ist jedoch noch unklar.

Die Werte zeigen, dass es einen Grössenvorteil bei den Gemeindeaufgaben gibt. Dieser Grössenvorteil nimmt mit jeder «Fusionsrunde» zu – je grösser die Gemeinden durch die Fusion werden – jedoch wird der Zuwachs an Nutzen jedes Mal kleiner. Der Nutzen steigt am stärksten von den Ausgangswerten (nur Zentren in der Simulation) zur simulierten Fusion aller Gemeinden mit dem Zentrum bzw. den Zentren in einem Bezirk und nimmt dann nur noch wenig zu. Der Grössenvorteil der «IKZ-Verwaltungs-räume» ist nur minimal gegenüber den Regionen, obwohl es in den IKZ-Verwaltungs-räumen nur 10 Fusionsgemeinden gäbe, aus den Regionen jedoch 12 Fusionsgemeinden und somit im Durchschnitt kleinere Gemeinden.

Abbildung 15: Effekte von Gemeindegrösse und Normsteuerertrag



Um besonders die Effekte der Gemeindegrösse und des Normsteuerertrags noch besser einschätzen zu können, wurde ein geringer (2'500), ein mittlerer (3'500) und ein hoher (4'500) Normsteuerertrag festgesetzt und die Bevölkerung ebenfalls variiert (5'000, 20'000 und 35'000). Es zeigt sich, dass die Effizienz der Verwaltung mit der Einwohnerzahl stark ansteigt und ca. bei 35'000 Einwohnern sehr hohe Werte erreicht. Danach flacht die Kurve ab und die Zunahme an Effizienz wird immer kleiner. Die anderen Indikatoren steigen ebenfalls an, jedoch flachen deren Steigungen bereits ab 20'000 Einwohnern ab.

Der Normsteuerertrag hat nur geringe Auswirkungen auf die Effizienz, die Gemeindeautonomie oder die Digitalisierung der Gemeinden. Die Kurven liegen, wenn man einen geringen (2'500), einen mittleren (3'500) und einen hohen (4'500) Normsteuerertrag in der Simulation zugrunde legt, um jeweils 1-3% höher, haben also jeweils ein leicht höheres Niveau, z.B. Digitalisierungsgrad (5'000 EW, 2500 NStE: **90%** Digitalisierungsgrad; 5'000 EW, 3'500 NStE: **92%**, 5'000 EW, 4'500 NStE: **94%**). Auffällig ist jedoch, dass die Rekrutierung für die Exekutive sehr stark abhängt vom Normsteuerertrag. Je kleiner die Gemeinde, desto mehr macht der Normsteuerertrag einen Unterschied (5'000 EW, 2'500 NStE: **61%** einfache Rekrutierung für die Exekutive; 5'000 EW, 3'500 NStE: **69%**, 5'000 EW, 4'500 NStE: **75%**).

I. Literatur

Auer, A. (2018). Schweizerisches Verwaltungsrecht, 2. Auflage.

Fiechter, J. (2010). Politische Gemeinden und lokale Autonomie in der Schweiz: Eine Studie zur normativen Bedeutung und empirischen Erfassung der Gemeindeautonomie und ihrer Ausprägung im kantonalen und lokalen Vergleich. Cahier de l'ichee: Bd. 251. idea.

Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.

Ladner, A., Arn, D., Friederich, U., Steiner, R. & Wichtermann, J. (2020). Gemeindereformen zwischen Handlungsfähigkeit und Legitimation: Ein Forschungsprojekt des Schweizerischen Nationalfonds im Rahmen des Schwerpunktprogramms "Zukunft Schweiz". Universität Bern.

Linder, W. (1999). Schweizerische Demokratie: Institutionen, Prozesse, Perspektiven.

Mack, O., Khare, A. & Kramer, A. (2015). Managing in a VUCA World.

Möckli, M., Vetsch, M. & Lang, A. (2023). Leistungserbringung in kleinen Gemeinden: Eigenerstellung oder Auslagerung? *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 14(1), 1–15. <https://doi.org/10.5334/ssas.175>

Steiner, R. & Kaiser, C. (2013): Die Gemeindeverwaltungen. In: Ladner et al. (Hrsg.): *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz*, S.149–166.

Steiner, R., Ladner, A., Kaiser, C., Haus, A., Amsellem, A. & Keuffer, N. (2021). Zustand und Entwicklung der Schweizer Gemeinden: Ergebnisse des nationalen Gemeindemonitorings 2017.

J. Regressionsanalysen

Tabelle H1 Ursachen für Unterschiede in der Wahrnehmung gesellschaftlicher Herausforderungen

	(1) Asyl	(2) Digitalis.	(3) Fachkräftem.	(4) Raumpl.	(5) Integration	(6) Überalterung	(7) Energieknappheit	(8) Klimawandel	(9) Inflation	(10) COVID-19
Einwohnerzahl (log)	1.4141* (0.7372)	0.3444 (0.3445)	1.1893*** (0.3339)	0.4361 (0.4269)	1.1960*** (0.3479)	-0.0720 (0.2181)	0.6057*** (0.2292)	0.6344*** (0.2311)	0.6697*** (0.2266)	-0.0274 (0.1947)
Normsteuerertrag p.K.	0.0004 (0.0008)	0.0002 (0.0003)	-0.0002 (0.0002)	-0.0003 (0.0002)	-0.0000 (0.0002)	-0.0000 (0.0002)	-0.0001 (0.0002)	-0.0003 (0.0002)	-0.0003* (0.0002)	-0.0001 (0.0002)
Arbeitslosenquote (%)	-1.3206 (1.2085)	0.0929 (0.7091)	0.8602 (0.6604)	-1.1864 (0.7943)	1.0702 (0.7380)	0.1410 (0.4660)	-0.5725 (0.4525)	-0.5825 (0.4513)	-0.4583 (0.4389)	0.2147 (0.4114)
Gemeinden	162	161	163	162	163	159	162	162	162	162

Tabelle H2.1 Ursachen für Unterschiede in der Erreichung der Leistungsgrenzen in den Bereichen 1-8

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Einwohnerzahl (log)	0.6996* (0.3633)	0.1320 (0.2526)	0.1823 (0.2442)	0.2110 (0.2407)	0.0691 (0.2339)	0.0082 (0.2199)	0.2944 (0.2326)	0.7549*** (0.2719)
Normsteuerertrag p.K.	-0.0002 (0.0002)	-0.0002 (0.0002)	-0.0002 (0.0002)	-0.0006** (0.0002)	-0.0004* (0.0002)	-0.0005** (0.0002)	-0.0005** (0.0002)	-0.0001 (0.0002)
Arbeitslosenquote (%)	-0.8748 (0.6837)	0.2630 (0.4938)	0.4808 (0.5243)	-0.1714 (0.4959)	0.3416 (0.4973)	0.4836 (0.4715)	0.5628 (0.5014)	0.1787 (0.4948)
Eigenerstellung (ja/nein)	0.1835 (0.5871)	0.4518 (0.4299)	0.4682 (0.4017)	0.5602 (0.9513)	0.2841 (0.3817)	- (0.3664)	-0.2976 (0.3664)	-0.5554 (0.5074)
Gemeinden	141	143	141	144	143	149	142	128

Anmerkungen: (1) Betreuung von Asylsuchenden, (2) Bewilligung von Baugesuchen, (3) Sozialhilfe, (4) Gemeindeverwaltung: insgesamt, (5) Raum- und Zonenplanung, (6) Gemeindeexekutive, (7) Gemeindeverwaltung: Informatik/Digitalisierung, (8) Öffentliche Bauten. Standardfehler in Klammern; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Erklärung: Für die Analyse wurden die abhängige Variable binär kodiert, wobei der Wert 0 bedeutet, dass keine Leistungsgrenzen sichtbar ist und 1, dass die Leistungsgrenzen entweder in Sicht, erreicht, oder überschritten wurde. *Aufgaben im Bereich der Gemeindeexekutive werden ausschliesslich in Eigenerstellung durchgeführt.

Tabelle H2.2 Ursachen für Unterschiede in der Erreichung der Leistungsgrenzen in den Bereichen 9-16

	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
Einwohnerzahl (log)	0.5620** (0.2594)	0.2314 (0.2435)	-0.0573 (0.2181)	-0.1364 (0.2237)	0.0702 (0.2325)	0.0871 (0.2832)	0.7460** (0.3463)	0.0003 (0.2290)
Normsteuerertrag p.K.	-0.0000 (0.0002)	-0.0002 (0.0002)	-0.0001 (0.0002)	-0.0003 (0.0002)	-0.0003 (0.0002)	-0.0004 (0.0003)	-0.0003 (0.0003)	-0.0004 (0.0002)
Arbeitslosenquote (%)	0.9582* (0.5255)	0.5125 (0.5060)	0.7147 (0.4879)	0.4448 (0.4638)	0.5168 (0.4719)	1.3332** (0.5949)	0.0156 (0.6376)	0.6452 (0.4703)
Eigenerstellung (ja/nein)	-0.9359** (0.4725)	-0.2118 (0.4315)	-0.3326 (0.3570)	0.1923 (0.7722)	0.0445 (0.3915)	-0.4495 (0.4629)	-0.2065 (0.5239)	-0.5011 (1.0739)
Gemeinden	132	134	135	142	136	92	80	142

Anmerkungen: (9) privater Verkehr, (10) Volksschule, (11) familienergänzende Kinderbetreuung, (12) Gemeindeverwaltung: Finanzverwaltung, (13) Landschafts- und Ortsbildschutz, (14) Integration von Ausländer/-innen, (15) Öffentlicher Verkehr, (16) Gemeindeverwaltung: Einwohnerdienste. Standardfehler in Klammern; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Erklärung: Für die Analyse wurden die abhängige Variable binär kodiert, wobei der Wert 0 bedeutet, dass keine Leistungsgrenzen sichtbar ist und 1, dass die Leistungsgrenzen entweder in Sicht, erreicht, oder überschritten wurde.

Tabelle HA2.3 Ursachen für Unterschiede in der Erreichung der Leistungsgrenzen in den Bereichen 17-24

	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)
Einwohnerzahl (log)	0.4926* (0.2690)	-0.4792* (0.2518)	-0.2970 (0.2293)	0.5546** (0.2719)	0.6555*** (0.2509)	0.5865** (0.2602)	0.3484 (0.2718)	0.5865** (0.2602)
Normsteuerertrag p.K.	-0.0000 (0.0002)	-0.0003 (0.0002)	-0.0003 (0.0002)	-0.0004 (0.0002)	0.0000 (0.0002)	-0.0001 (0.0002)	-0.0004 (0.0003)	-0.0001 (0.0002)
Arbeitslosenquote (%)	0.1074 (0.5194)	0.8582* (0.4957)	0.7155 (0.4767)	-0.1805 (0.5350)	0.0536 (0.4933)	0.7652 (0.4997)	0.2902 (0.5133)	0.7652 (0.4997)
Eigenerstellung (ja/nein)	0.2977 (1.4498)	0.4380 (0.3833)	0.3624 (0.3582)	0.4563 (0.4503)	-0.3145 (0.6890)	-1.5263 (1.1865)	0.4160 (0.4976)	-1.5263 (1.1865)
Gemeinden	107	134	140	108	118	134	104	134

Anmerkungen: (17) Spitex, (18) Wasserversorgung, (19) Abwasser/Kanalisation, (20) Energieversorgung, (21) gemeindepolizeiliche Aufgabe, (22) Sport/Sportanlagen, (23) Unterstützung/Betreuung von älteren Personen, (24) Jugendarbeit. Standardfehler in Klammern; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Erklärung: Für die Analyse wurden die abhängige Variable binär kodiert, wobei der Wert 0 bedeutet, dass keine Leistungsgrenzen sichtbar ist und 1, dass die Leistungsgrenzen entweder in Sicht, erreicht, oder überschritten wurde.

Tabelle H2.4 Ursachen für Unterschiede in der Erreichung der Leistungsgrenzen in den Bereichen 25-32

	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)
Einwohnerzahl (log)	0.3951 (0.3243)	0.4284* (0.2434)	1.0784*** (0.3639)	-0.0782 (0.2416)	0.1119 (0.2345)	0.4223 (0.4621)	0.0617 (0.2952)	-0.1014 (0.7681)
Normsteuerertrag p.K.	-0.0001 (0.0003)	0.0000 (0.0002)	-0.0005 (0.0004)	-0.0003 (0.0003)	-0.0000 (0.0002)	-0.0015** (0.0007)	-0.0001 (0.0003)	0.0000 (0.0008)
Arbeitslosenquote (%)	0.2122 (0.5855)	0.1537 (0.5027)	1.6566** (0.7310)	0.6101 (0.4913)	0.6462 (0.4866)	0.7154 (0.9464)	0.6562 (0.5894)	5.1816** (2.5211)
Eigenerstellung (ja/nein)	1.3652 (1.2252)	0.5882 (0.3941)	-0.2658 (0.6404)	-0.3678 (0.3771)	-0.4086 (0.7725)	-0.7556 (0.7181)	-1.3980* (0.7378)	-4.6717** (2.0975)
Gemeinden	78	133	77	142	128	48	120	34

Anmerkung: (25) Alters- und Pflegeheime, (26) Feuerwehr, (27) Wirtschaftsförderung, (28) Abfall/Entsorgung, (29) Umweltschutz, (30) Unterstützung/Betreuung von Arbeitslosen, (31) Kultur, (32) Betreuung von Drogenabhängigen. Standardfehler in Klammern; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Erklärung: Für die Analyse wurden die abhängige Variable binär kodiert, wobei der Wert 0 bedeutet, dass keine Leistungsgrenzen sichtbar ist und 1, dass die Leistungsgrenzen entweder in Sicht, erreicht, oder überschritten wurde.

Tabelle H3: Ursachen für Unterschiede in der Relevanz der Herausforderung «Digitalisierung»

	Herausforderung Digitalisierung
Einwohnerzahl (log)	0.2015 (0.3838)
Normsteuerertrag p.K.	0.0001 (0.0003)
Arbeitslosenquote (%)	0.2619 (0.8346)
Eigenerbringung ja	0.5189 (0.6100)
Gemeinden	141

Anmerkung: Standardfehler in Klammern; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Erklärung: Für die Analyse wurden die abhängige Variable binär kodiert, wobei der Wert 0 bedeutet, dass eine Gemeinde von der Herausforderung Digitalisierung nicht betroffen ist und 1, dass die Gemeinde entweder zum Teil oder stark davon betroffen ist.

Tabelle H4 Ursachen für Unterschiede im Digitalisierungsgrad lokaler Dienstleistung

	(1) eÜberw.	(2) eHeimats..	(3) eWohns.	(4) ePparkk.	(5) eRegTier	(6) eRechn.	(7) eKitaAnm.	(8) eBaubew..
Einwohnerzahl (log)	1.1665* (0.6703)	0.9298 (0.6961)	0.4138 (1.3190)	0.2043 (0.3808)	0.0645 (0.2881)	0.4607* (0.2650)	-0.1137 (0.2970)	0.0296 (0.2197)
Normsteuerertrag p.K.	0.0003 (0.0008)	0.0001 (0.0005)	-0.0003 (0.0014)	0.0005 (0.0004)	-0.0003* (0.0002)	-0.0001 (0.0002)	0.0000 (0.0003)	-0.0003* (0.0002)
Arbeitslosenquote (%)	-2.5709** (1.1271)	-0.7087 (1.4116)	-2.0762 (2.6352)	1.3595 (0.9022)	-0.3776 (0.5997)	-0.7231 (0.5377)	0.0333 (0.6237)	-0.9793** (0.4764)
Eigenerstellung (ja/nein)	0.8359 (1.0339)	1.0088 (1.2057)	-	0.7186 (0.6086)	-0.1946 (0.4796)	-0.0223 (0.4303)	-0.0276 (0.4650)	0.1294 (0.3589)
Gemeinden	137	95	66	69	135	139	95	140

Anmerkung: Standardfehler in Klammern; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Erklärung: Für die Analyse wurden die abhängige Variable binär kodiert, wobei der Wert 0 bedeutet, dass eine Dienstleistung nicht elektronisch verfügbar ist und 1, dass die sie entweder teilweise oder vollständig elektronisch verfügbar ist.

Tabelle H4.1 Ursachen für Unterschiede in der Autonomie (Bereiche 1-7)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Einwohnerzahl (log)	0.0905 (0.1979)	0.3659 (0.2295)	0.4361** (0.1789)	0.6763*** (0.1945)	0.1655 (0.2467)	-0.1535 (0.2167)	0.6340*** (0.2404)
Normsteuerertrag p.K.	-0.0002 (0.0001)	0.0000 (0.0002)	-0.0001 (0.0001)	-0.0000 (0.0001)	-0.0002 (0.0002)	0.0001 (0.0002)	-0.0001 (0.0002)
Arbeitslosenquote (%)	-0.2212 (0.4161)	-0.4850 (0.4429)	-0.3193 (0.3888)	0.0491 (0.3765)	0.1358 (0.5033)	-0.0643 (0.4220)	-1.1896** (0.5154)
Eigenerstellung (ja/nein)	-0.3345 (0.6211)	2.0491* (1.1088)	0.3346 (0.2966)	0.1541 (0.3214)	1.0310** (0.5001)	0.7538** (0.3785)	0.4262 (0.5405)
Leistungsgrenzen sichtbar?	0.0188 (0.4163)	-0.3615 (0.3628)	-0.7018** (0.2979)	-1.4958*** (0.3218)	-0.7705* (0.4268)	0.0347 (0.3468)	-1.2972*** (0.4061)
Gemeinden	117	127	130	98	95	138	112

Anmerkung: Standardfehler in Klammern; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Erklärung: Die Skala reicht von 1 (überhaupt keine Autonomie) bis 10 (sehr hohe Autonomie).

Tabelle H4.2 Ursachen für Unterschiede in der Autonomie (Bereiche 8-15)

	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
Einwohnerzahl (log)	0.3668 (0.2319)	-0.1883 (0.2354)	0.1825 (0.2431)	0.0933 (0.2115)	0.0831 (0.2607)	-0.0884 (0.2579)	0.4506** (0.1980)	0.1471 (0.2781)
Normsteuerertrag p.K.	0.0003* (0.0002)	-0.0002 (0.0002)	0.0001 (0.0002)	0.0001 (0.0002)	0.0004** (0.0002)	-0.0001 (0.0002)	-0.0000 (0.0001)	-0.0001 (0.0003)
Arbeitslosenquote (%)	-0.3069 (0.4823)	-0.4135 (0.4962)	-0.1042 (0.4821)	-0.0187 (0.4473)	-0.3805 (0.5424)	-0.5038 (0.5363)	-0.2363 (0.3927)	0.0395 (0.5269)
Eigenerstellung (ja/nein)	0.7672 (0.8155)	0.3505 (0.4264)	0.9399 (0.7432)	0.6798* (0.3589)	0.4807 (0.9175)	0.4325 (0.4573)	-	0.1524 (0.4327)
Leistungsgrenzen sichtbar?	0.3422 (0.3665)	0.7766* (0.4164)	-0.2329 (0.4179)	-0.6209* (0.3595)	0.5326 (0.4149)	-0.4500 (0.4096)	-	0.9687** (0.4471)
Gemeinden	137	136	107	138	135	129	125	76

Anmerkung: Standardfehler in Klammern; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Erklärung: Die Skala reicht von 1 (überhaupt keine Autonomie) bis 10 (sehr hohe Autonomie). Für (14) Gesundheitswesen liegen keine Informationen zum Grad der Eigenerstellung und der Erreichung der LG vor.

Tabelle H5: Ursachen für Unterschiede in der Qualität der Zusammenarbeit

	Qualität der Zusammenarbeit
Einwohnerzahl (log)	-0.43 (0.28)
Normsteuerertrag pro Kopf	0.00 (0.00)
Arbeitslosenquote (%)	0.78 (0.56)
Autonomiegrad	0.38*** (0.14)
Anzahl Gemeinden	131

Standardfehler in Klammern; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Erklärung: Für die Analyse wurde die abhängige Variable binär kodiert, wobei der Wert 0 bedeutet, dass die Zusammenarbeit als mindestens «eher gut» eingeschätzt wird und 0, dass sie als «mittelmässig» oder schlechter bewertet wird.

Tabelle H6: Ursachen für Unterschiede

	Wöchentliche Sitzungen	Höhe Entschädigung	Interesse der Bevölkerung an Gemeindepolitik
Einwohnerzahl (log)	2.007*** (0.241)	0.154*** (0.041)	-0.174*** (0.058)
Nettoverschuldungsquotient (log)	-0.069 (0.147)	0.061 (0.044)	-0.064 (0.062)
Normsteuerertrag pro Kopf (log)	-0.343 (0.582)	0.329** (0.148)	0.663*** (0.209)
Arbeitslosenquote (%)	-0.598 (0.373)	-0.091 (0.058)	-0.305*** (0.082)
Anzahl Exekutivmitglieder	539	539	539

Anmerkung: Standardfehler in Klammern; *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml



swissuniversities



GROSSER RAT

GR.25.259

VORSTOSS

Postulat der GLP-Fraktion (Sprecherin Béa Bieber, Rheinfelden) vom 9. September 2025 betreffend konkrete Prüfung wirkungsorientierter Verbesserungen im Kindes- und Erwachsenenschutz (KESB)

Text:

Der Regierungsrat wird beauftragt, dem Grossen Rat einen Bericht mit Vorschlägen zu unterbreiten, wie der Kindes- und Erwachsenenschutz im Kanton Aargau (KESB) wirkungsorientiert und strukturell verbessert werden kann.

Begründung:

Die KESB ist für den Schutz besonders vulnerabler Personen zuständig. Trotz bestehender Monitoringinstrumente bestehen laut Rückmeldungen aus Fachkreisen, Gemeinden und der Bevölkerung weiterhin gravierende Herausforderungen, darunter hohe Fallrückstände, lange Bearbeitungszeiten und eine unzureichende Priorisierung akuter Fälle. Verzögerungen entstehen häufig aufgrund qualitativ ungenügender oder verspäteter Sozialdienstberichte. Gleichzeitig wächst die Belastung durch Bevölkerungswachstum, gesellschaftliche Veränderungen und den Fachkräftemangel stetig.

Eine wirkungsorientierte Optimierung der Prozesse, die Stärkung der vorgelagerten Angebote sowie ein strukturierter Blick über die Kantons Grenzen hinaus sind notwendig, um den Schutz von Kindern und hilfsbedürftigen Erwachsenen nachhaltig zu gewährleisten.

Dabei sind insbesondere folgende Punkte zu prüfen:

1. Reduktion von Verfahrensrückständen und langen Bearbeitungszeiten
 - Analyse der bestehenden Rückstands- und Monitoringprozesse sowie Prüfung zusätzlicher Steuerungsinstrumente, um die Verfahrensdauer bei Gefährdungsmeldungen messbar zu verkürzen.
 - Evaluation von Ressourcenverschiebungen oder -erhöhungen im KESB-Bereich in Relation zur Bevölkerungsentwicklung.
2. Priorisierung nach Dringlichkeit
 - Entwicklung klarer, fachlich fundierter Kriterien zur Priorisierung von Fällen, um bei besonders gefährdeten Gruppen (z. B. Kleinkinder, suizidgefährdete Jugendliche) eine schnellstmögliche Intervention sicherzustellen.
3. Qualitätssicherung bei vorgelagerten Abklärungen
 - Erarbeitung und Umsetzung eines kantonalen Qualitäts- und Controllingkonzepts für die von Gemeinden erstellten Sozial- und Abklärungsberichte, um Verzögerungen und Mehrbelastungen der KESB zu reduzieren.

4. Kantonaler Vergleich und Best Practices

- Durchführung einer Standortbestimmung im Vergleich der Aargauer Bezirke, in denen der Kindes- und Erwachsenenschutz nachweislich effizienter und wirksamer arbeitet.
- Prüfung der Übernahme erfolgreicher Modelle, insbesondere im Hinblick auf Organisation, Personalstruktur und Kooperationsmechanismen.

5. Förderung vorgelagerter Unterstützungsangebote

- Analyse bestehender Angebotslücken bei präventiven Diensten (z. B. Mütter-/Väterberatung, Kinder- und Jugendberatung, Schulsozialarbeit) und Erarbeitung von Konzepten zum gezielten Ausbau dieser Angebote, um den Bedarf an KESB-Massnahmen zu senken.

REGIERUNGSRAT

26. November 2025

25.259

Postulat der GLP-Fraktion (Sprecherin Béa Bieber, Rheinfelden) vom 9. September 2025 betreffend konkrete Prüfung wirkungsorientierter Verbesserungen im Kindes- und Erwachsenenschutz (KESB); Entgegennahme unter gleichzeitiger Abschreibung

I.

Text und Begründung des Postulats wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat nimmt das Postulat entgegen und beantragt mit folgender Begründung die gleichzeitige Abschreibung:

1. Vorbemerkungen

1.

Die Justizleitung der Gerichte Kanton Aargau ist das oberste Führungsorgan der Aargauer Gerichte sowie der Justizverwaltung. Ihr obliegt somit die Verantwortung und die direkte Aufsicht über alle Richterinnen und Richter sowie die richterlichen Behörden. Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) ist das Familiengericht (§ 21 Abs. 1 Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch [EG ZGB]). Aufsichtsbehörde über die KESB ist das Obergericht (Zivilgericht; § 21 Abs. 2 EG ZGB).

Die vorliegende Beantwortung erfolgte daher unter Einbezug der Justizleitung.

2.

In der folgenden Beantwortung wird der Begriff "KESB" für die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (Familiengericht) verwendet. Teile der im Postulat genannten Punkte betreffen nicht die Gerichte als KESB, sondern die Gemeinden beziehungsweise deren für den Kindes- und Erwachsenenschutz zuständige Stellen wie Sozialdienste oder Kindes- und Erwachsenenschutzdienste (KESD), weshalb darauf aufgrund fehlender kantonaler Zuständigkeit kein Bezug genommen werden kann.

2. Zu den einzelnen Punkten

2.1 Reduktion von Verfahrensrückständen und langen Bearbeitungszeiten

Eine Analyse der bestehenden Rückstands- und Monitoringprozesse, eine Prüfung von zusätzlichen Steuerungsinstrumenten und eine Evaluation von Ressourcenverschiebungen- oder Erhöhungen

sind nicht zielführend. Die Arbeit der Familiengerichte als KESB wird bereits durch Rückstandslisten, Pendenzenkontrollen und die Aufsicht der Kammer für Kindes- und Erwachsenenschutz (KEKA) sowie der Aufsichtskommission der Gerichte Kanton Aargau eng gesteuert. Die Rückstandslisten haben die Bezirksgerichte für alle ihre Abteilungen, auch für jene Verfahren, in denen sie als KESB amten, halbjährlich der Aufsichtskommission einzureichen. Darauf sind alle Verfahren aufzuführen, die innerhalb einer pro Verfahrenskategorie definierten, durchschnittlich noch angemessenen Frist nicht erledigt worden sind, mit den Angaben für die Gründe der langen Verfahrensdauer und dazu, ob das Verfahren in der Zwischenzeit abgeschlossen werden konnte. Die Aufsichtskommission prüft, ob die Verzögerungen mit den Besonderheiten des Verfahrens zu erklären sind oder auf Ineffizienzen oder Versäumnisse schliessen lassen. Sie stellt nötigenfalls Rückfragen bei den Familiengerichten und berichtet der Justizleitung, welche gegebenenfalls Massnahmen trifft. Im Rahmen der jährlich stattfindenden Inspektionen bespricht ein Mitglied der Aufsichtskommission mit dem geschäftsführenden Mitglied der Bezirksgerichte allfällige Schwierigkeiten bei der Aufgabenerledigung, wozu insbesondere auffällig lange Verfahrensdauern auch im KESB-Bereich gehören können. Auch zu den Inspektionen berichtet die Aufsichtskommission gegenüber der Justizleitung und empfiehlt nötigenfalls die Ergreifung von Massnahmen.

Eine Verkürzung der Verfahrensdauer liesse sich vor allem durch Anstrengungen zum Abbau der langen Bearbeitungszeiten bei den für den Kindes- und Erwachsenenschutz zuständigen Stellen der Gemeinden erreichen. Guter und effizienter behördlicher Kindesschutz (durch die Familiengerichte als KESB) ist zudem auf vorgelagerte Angebote in ausreichender Qualität und Quantität angewiesen. Insbesondere durch einen flächendeckenden Ausbau der vorgelagerten Dienstleistungen, welche niederschwellige, freiwillige Massnahmen anbieten, können die Ressourcen der Familiengerichte als KESB geschont und wo nötig rasch und effizient eingesetzt werden. Der Regierungsrat hat das Departement Bildung, Kultur und Sport deshalb beauftragt, Grundlagen für ein neu zu schaffendes Kinder- und Jugendhilfegesetz zu erarbeiten (vgl. dazu Ziffer 2.5.).

2.2 Priorisierung nach Dringlichkeit

Die Familiengerichte als KESB verfügen bereits über etablierte Instrumente zur Steuerung der Verfahren und zur Priorisierung von dringlichen Fällen. Diese Instrumente sind von grosser Bedeutung, um sicherzustellen, dass Kinder und Erwachsene, die von Gefahren bedroht sind, schnell und effektiv geschützt werden.

Etabliert haben sich im Kindes- wie auch im Erwachsenenschutz beispielsweise die Berner und Luzerner Abklärungsinstrumente (<https://www.hslu.ch/en/lucerne-school-of-social-work/about-us/institute/sozialarbeit-und-recht/kindes-und-erwachsenenschutz/abklaerungstools/>), welche von der Berner Fachhochschule und der Hochschule Luzern entwickelt wurden. Diese strukturieren den gesamten Abklärungsprozess und unterstützen die Einschätzung des Kindeswohls beziehungsweise die Einschätzung der Situation, insbesondere die Schutzbedürftigkeit, durch forschungsbasierte Kriterien. Durch die Verwendung dieser Instrumente können die Familiengerichte als KESB eine fundierte und objektive Einschätzung der Situation vornehmen.

Ein weiteres Instrument ist der Leitfaden zur Prüfung und Gestaltung des persönlichen Verkehrs für Kinder bei Häuslicher Gewalt (https://csvd.ch/app/uploads/2021/10/21_10_29_skgh_leitfaden_d.pdf). Eine Betroffenheit von Kindern und Jugendlichen von häuslicher Gewalt liegt vor, wenn die Eltern oder andere Familienangehörige Kinder und Jugendliche misshandeln oder vernachlässigen; sie liegt jedoch ebenso vor, wenn Minderjährige häusliche Gewalt zwischen den erwachsenen Bezugspersonen in der Familie (Mutter, Vater, Partnerin oder Partner) sehen, hören oder deren Folgen anderweitig wahrnehmen. Dieser Leitfaden hilft den Familiengerichten als KESB, die Situation von Kindern und Jugendlichen, die von häuslicher Gewalt betroffen sind, richtig einzuschätzen und geeignete Massnahmen zu treffen.

Im Kanton Aargau besteht zudem bei den Familiengerichten als KESB ein Pikettdienst, der auch ausserhalb der Bürozeiten eine zeitnahe Intervention sicherstellt. Auch der besonderen Vulnerabilität von Betroffenen wird dabei Rechnung getragen.

Zeigt sich, dass zu Beginn oder im Verlaufe eines Kindes- oder Erwachsenenschutzverfahrens eine sofortige Intervention angezeigt ist, können durch die Familiengerichte als KESB jederzeit (und somit bereits vor Abschluss eines Verfahrens) auf Antrag oder von Amts wegen alle für die Dauer des Verfahrens notwendigen vorsorglichen Massnahmen getroffen werden. Es können insbesondere auch Massnahmen des Kindesschutzes vorsorglich angeordnet werden. Bei besonderer Dringlichkeit kann eine solche vorsorgliche Massnahme sofort und ohne Anhörung der am Verfahren beteiligten Personen getroffen werden. Dabei ist gleichzeitig den Verfahrensparteien Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben und anschliessend neu zu entscheiden (Art. 445 ZGB zum Teil in Verbindung mit Art. 314 Abs. 1 ZGB). Die Dringlichkeit wird demnach bereits heute nach klaren Kriterien priorisiert.

2.3 Qualitätssicherung bei vorgelagerten Abklärungen

Herausforderungen wie qualitativ ungenügende oder verspätete Sozialberichte sowie Angebotslücken bei präventiven Diensten liegen im Zuständigkeitsbereich der Gemeinden. Mit dem kantonalen Handbuch "Abklärungen" (<https://www.ag.ch/de/themen/soziales-gesellschaft/kinde-und-erwachsenenschutz/gemeinden/handbuch-abklaerungen>) besteht bereits ein Instrument, das aktuell durch die KEKA am Obergericht überprüft wird. Dieses Handbuch dient als Unterstützung für die für den Kindes- und Erwachsenenschutz zuständigen Stellen der Gemeinden und soll gleichzeitig eine einheitliche Handhabung der Abklärungen sicherstellen.

Das Handbuch soll zusammen mit Fachpersonen (unter anderem von den für Kindes- und Erwachsenenschutz zuständigen Stellen bei den Gemeinden und Jugend- und Familienberatungsstellen) aktualisiert und überarbeitet werden. Durch diese Zusammenarbeit soll sichergestellt werden, dass das Handbuch auf dem neuesten Stand ist und den Bedürfnissen der Praxis entspricht.

Die Qualitätssicherung bei vorgelagerten Abklärungen wird auch durch regelmässige Austauschsitzen der Familiengerichte mit den Leitungen der für die Kindes- und Erwachsenenschutz zuständigen Stellen der Gemeinden gefördert. Bei diesen Sitzungen werden Standards der Abklärungsberichte gesetzt und Schwachstellen thematisiert. Durch diese Zusammenarbeit können die Familiengerichte und die für den Kindes- und Erwachsenenschutz zuständigen Stellen der Gemeinden gemeinsam daran arbeiten, die Qualität der Abklärungsberichte zu verbessern und die Zusammenarbeit zu stärken.

Durch diese Massnahmen soll sichergestellt werden, dass die Abklärungen in den Gemeinden von hoher Qualität sind und dass die Kinder und Erwachsenen, die von Gefahren bedroht sind, schnell und effektiv geschützt werden.

2.4 Kantonaler Vergleich und Best Practices

Unter der Leitung der KEKA finden regelmässig Austauschtreffen statt, an denen nebst Vertretungen der Familiengerichte als KESB auch Fachleute aus dem Kindes- und Erwachsenenschutz teilnehmen, darunter Vertreterinnen und Vertreter der Berufsbeistandschaften, der Jugend- und Familienberatungsstellen, der Institutionen sowie weitere Vertretungen aus den Gemeinden und den Departementen. Diese Treffen dienen dem fachlichen Austausch und der gemeinsamen Diskussion aktueller Fragen des Kindes- und Erwachsenenschutzes.

Auf Ebene der Bezirke treffen sich Vertreterinnen und Vertreter der Familiengerichte regelmässig mit den Akteuren auf Gemeindeebene, wie beispielsweise Schulbehörden (Ressortvorsteher Schule, Schulleitungen), Personen aus der Schulsozialarbeit, der für den Kindes- und Erwachsenenschutz zuständigen Stellen, der Berufsbeistandschaften, dem Gewaltschutz der Kantonspolizei sowie der

Kindesschutzgruppe. Diese Treffen dienen dem fachlichen Austausch und der gemeinsamen Diskussion aktueller Fragen des Kindes- und Erwachsenenschutzes.

Die Gerichte stehen somit zwar in einem engen Austausch mit den Gemeinden, darüberhinausgehende Steuerinstrumente stehen gegenüber den Gemeindebehörden jedoch nicht zur Verfügung. Insbesondere die Kompetenz zur Organisation der oftmals auch mit den Abklärungen beauftragten Berufsbeistandschaften liegt bei den Gemeinden (§ 32 Abs. 2 und 3 EG ZGB). Dies führt dazu, dass die Aargauer Berufsbeistandschaften heute unterschiedlich organisiert sind bezüglich Leistungserbringer, Spezialisierung und Einbindung in andere Leistungen – dementsprechend bestehen auch Unterschiede hinsichtlich der fachlichen Standards.

Mit den Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) zur Organisation der Berufsbeistandschaften existieren bereits gesamtschweizerische Standards, auf welche zurückgegriffen werden könnte. Insbesondere die Vereinigung Aargauischer Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände (VABB) setzt sich für die Umsetzung der Empfehlungen der KOKES im Kanton Aargau ein (vgl. www.was-waere-wenn.ch).

Eine generelle Kategorisierung der Bezirke nach Effizienz oder Wirksamkeit erscheint darüber hinaus nicht sinnvoll. Die Verfahren im Kindes- und Erwachsenenschutz sind sehr stark vom Einzelfall geprägt und unterscheiden sich in ihrer Komplexität erheblich. Während ein einfaches Verfahren in-nerter kurzer Zeit abgeschlossen werden kann, erfordern andere Verfahren, etwa mit psychiatrischen Gutachten, Mehrfachproblematiken oder familiären Konflikten, deutlich längere Abklärungs- und Entscheidungsphasen. Ein quantitativer Vergleich würde daher nur bedingt die tatsächliche Arbeit und Qualität widerspiegeln und könnte sogar zu Fehlinterpretationen führen.

2.5 Förderung vorgelagerter Unterstützungsangebote

Ein Angebot der niederschweligen Kinder- und Jugendhilfe betrifft die Kernleistungen der Kinder- und Jugendhilfe und hat ein grosses Potenzial zur Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und Familien, insbesondere auch in der frühen Kindheit.

Der Regierungsrat hat das Departement Bildung, Kultur und Sport deshalb beauftragt, Grundlagen für ein neu zu schaffendes Kinder- und Jugendhilfegesetz zu erarbeiten. Ein leicht zugängliches Beratungs- und Unterstützungsangebot – insbesondere von Mütter- und Väterberatung, Kinder- und Jugendberatung sowie Schulsozialarbeit – soll flächendeckend in guter Qualität und ausreichender Menge verfügbar sein. Die Koordination soll verbessert und dadurch die Effektivität des Ressourceneinsatzes gesteigert werden. Die Organisation im Kanton soll überprüft und wo sinnvoll angepasst werden, auch um möglichst einfache und klare Schnittstellen zwischen Kanton, Gemeinden und Leistungserbringern der Kinder- und Jugendhilfe zu gewährleisten. Die entsprechenden Arbeiten sind somit bereits im Gang.

Die Mütter- und Väterberatung erfüllt eine zentrale Aufgabe für die frühkindliche Gesundheitsförderung und begleitet Familien ab Geburt bis zum Kindergarten. Für die Familien stehen gesundheitsrelevante Themen im Vordergrund, bei welchen die Mütter- und Väterberatung fachlich unterstützt und bei Bedarf an weitere Fachstellen vermittelt (Stillen, Ernährung, Bewegung, Körpergewicht, Impfungen, Körperpflege, Hygiene, Umgang mit Krankheiten, Schlaf, motorische Entwicklung, emotionale Entwicklung, Sucht). Die Mütter- und Väterberatung orientiert sich dabei an den Empfehlungen von Gesundheitsorganisationen wie beispielsweise der Weltgesundheitsorganisation, dem Bundesamt für Gesundheit oder der Schweizerischen Gesellschaft für Ernährung. Sie arbeitet eng mit medizinischen Fachpersonen wie Hebammen, Gynäkologinnen und Gynäkologen oder Kinderärztinnen und Kinderärzten zusammen. Ebenso ist eine Vernetzung mit den Spitälern zentral.

Die Mütter- und Väterberatung hilft Entwicklungsstörungen sowie kleinere und grössere Auffälligkeiten frühzeitig zu erkennen und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Gesundheitsförderung und

Prävention. Die zu erbringenden Leistungen der Mütter- und Väterberatung sind in § 15 der Verordnung zum Gesundheitsgesetz (GesV) gesetzlich vorgeschrieben. Die Verankerung im Gesundheitsgesetz (GesG) ist für das Departement Gesundheit und Soziales aufgrund der Relevanz der gesundheitlichen Themen entscheidend.

Aufgrund der zentralen Bedeutung der Mütter- und Väterberatung setzt das Departement Gesundheit und Soziales gemeinsam mit dem Kantonalverband Mütter- und Väterberatung Kanton Aargau Massnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit, Bewegung, gesunder Ernährung und Massnahmen der Suchtprävention um. Als Beispiel ist das Fachnetzwerk Familienstart zu nennen, welches zentrale Fachpersonen und Fachorganisationen im Gesundheitsbereich vernetzt.

3. Fazit

Die Anliegen des Postulats berühren wichtige Fragen im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes. Allerdings sind wesentliche Massnahmen in diesem Bereich bereits vorhanden und die Anliegen durch bestehende Instrumente, Verfahren oder laufende Projekte erfasst. Insbesondere im Rahmen des Projekts "Rechtsgrundlage der Kinder- und Jugendhilfe" wird derzeit eine Analyse der Angebotslücken im Rahmen der vorgelagerten Unterstützungsangebote vorgenommen. Zum aktuellen Zeitpunkt ist daher eine weitere Prüfung von Massnahmen nicht zielführend. Zudem betreffen grosse Teile der im Postulat genannten Punkte nicht die Gerichte als KESB, sondern die Gemeinden beziehungsweise deren für die Kindes- und Erwachsenenschutz zuständigen Behörden beziehungsweise KESD.

In diesem Sinne erachtet der Regierungsrat das Anliegen des Postulats als erfüllt, soweit dies auf kantonomer Ebene möglich ist.

Vorgesehene Art der Umsetzung und geltende Frist

Die Umsetzung des vorliegenden Vorstosses würde die Vorlage eines Berichts (vgl. § 46 Abs. 1 Gesetz über die Organisation des Grossen Rates und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung [Geschäftsverkehrsgesetz, GVG]) bedingen. Dafür würde eine zweijährige Umsetzungsfrist gelten (vgl. § 42 Abs. 3 lit. b GVG).

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 1'575.—.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.320

VORSTOSS

Interpellation Kurt Gerhard, SVP, Brittnau (Sprecher), Alain Bütler, SVP, Kallern, vom 4. November 2025 betreffend Umgang mit herrenlosen Grundstücken, die in den Besitz von Herrn Jonas Lauwiner „König von Burgdorf“ oder dessen Nachahmer gehen

Text und Begründung:

Der selbsternannte König Jonas Lauwiner macht regelmässig mediale Schlagzeilen. Der König von Burgdorf, wie er sich auch nennt, kauft oder übernimmt mittlerweile auch sog. herrenlose Grundstücke, Strassen im Kanton Aargau, speziell in der Region Zofingen.

Die Interpellanten stellen dem Regierungsrat folgende Fragen:

1. Hat er Kenntnis über die Anzahl der Grundstücke, Strassen etc., die im Besitz von Herrn Jonas Lauwiner sind?
2. Hat er Kenntnis über die Anzahl Grundstücke, die im Kanton Aargau per 31.10.2025 herrenlos sind?
3. Hat er Kenntnis über die Anzahl sog. herrenloser Grundstücke, Strassen, die im Kanton Aargau resp. Gemeinden an weitere Grundstückbesitzer, sogenannte Nachahmer, gingen?
4. Wie schätzt der Regierungsrat die rechtlichen Folgen ein, die für die betroffenen Anstösser, Grundstückbesitzer und Anrainer entstehen, die an ein solches Grundstück grenzen, dies in Bezug auf Mitsprache, Unterhalt etc.?
5. Welchen möglichen Handlungsbedarf haben die Gemeinden, wenn sie eine mögliche Übernahme von herrenlosen Strassen verhindern möchten, speziell durch solche Personen wie Herrn Jonas Lauwiner oder Nachahmer?
6. Welche Gesetzesgrundlagen bestehen, dass Grundstücke, Strassen erst gar nicht herrenlos werden resp. Investoren von Immobilien die Strassen abtreten und sich somit der ev. Fertigstellung, Unterhalt entziehen?
7. Besteht eine Meldepflicht vom Grundbuchamt an die Gemeinde, wenn eine Parzelle herrenlos wird?
8. Wie schätzt der Regierungsrat einen solchen möglichen Missbrauch der Gemeindeautonomie bei solchen Übernahmen ein?

REGIERUNGSRAT

14. Januar 2026

25.320

Interpellation Kurt Gerhard, SVP, Brittnau (Sprecher), Alain Bütler, SVP, Kallern, vom 4. November 2025 betreffend Umgang mit herrenlosen Grundstücken, die in den Besitz von Herrn Jonas Lauwiner „König von Burgdorf“ oder dessen Nachahmer gehen; Beantwortung

I.

Text und Begründung der Interpellation wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat antwortet wie folgt:

Vorbemerkungen

Das eidgenössische Grundbuch ist in den Art. 942–977 ZGB¹ geregelt. Für jedes Grundstück wird im Grundbuch ein Grundbuchblatt geführt. Es stellt das Register über Bestand und Umfang privater Rechte an Grundstücken dar. Es ist öffentlich und dient als Publizitätsmittel. Dementsprechend wird die Kenntnis des Grundbuchs gesetzlich vorausgesetzt, indem die Einwendung, dass jemand einen Grundbucheintrag nicht kennt, ausgeschlossen ist (vgl. Art. 970 Abs. 4 ZGB).²

Abfragen aus dem Grundbuch und die Einsichtnahme in dieses erfolgen in der Schweiz immer bezogen auf ein bestimmtes Grundstück (Art. 26 Abs. 2 GBV³). Gemäss den geltenden gesetzlichen Vorgaben kann dagegen keine Auskunft erteilt beziehungsweise Einsicht in das Grundbuch gewährt werden für Anfragen, welche personenbezogen erfolgen (Unzulässigkeit personenbezogener Abfragen) oder serienmässig abgefragt werden sollen. Das Auskunftsrecht und die Einsichtnahme in das Grundbuch ist eingeschränkt und erfordert grundsätzlich ein glaubhaft gemachtes schützenswertes Interesse (vgl. Art. 970 Abs. 1 ZGB).

Der Kanton hat allerdings die vom Bundesrecht in Art. 27 GBV vorgesehene Möglichkeit ergriffen, die Grundbuchdaten des Grundbuchs elektronisch soweit öffentlich zugänglich zu machen, als dies gemäss Art. 26 Abs. 1 lit. a GBV zulässig ist.⁴ Öffentliche Grundbuchdaten nach dieser Bestimmung sind die Bezeichnung des Grundstücks und die Grundstücksbeschreibung, den Namen und die Identifikation der Eigentümerin oder des Eigentümers sowie die Eigentumsform.

¹ Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB) vom 10. Dezember 1907 ([SR 210](#)).

² SCHMID / ARNET in Basler Kommentar, Zivilgesetzbuch II, Hrsg. GEISER / WOLF, 7. Auflage, 2023, Vor Art. 942–977, N. 11–15.

³ Grundbuchverordnung (GBV) vom 23. September 2011 ([SR 211.432.1](#)).

⁴ Auf der Webseite [Online Karten - Kanton Aargau](#) können die Karten geöffnet und im Browser die Geodaten des Kantons Aargau genutzt werden. Die Abfrage erfolgt Grundstück bezogen. Serienabfragen sind nicht möglich.

Auch beim elektronischen Zugang hat der Kanton sicherzustellen, dass die Daten nur grundstückbezogen abgerufen werden können. Ebenso sind die Auskunftssysteme vor Serienabfragen zu schützen (Art. 27 Abs. 2 GBV), weshalb für jedes Nutzerkonto lediglich zehn Abfragen pro Tag möglich sind.

An Grundstücken (wie auch beweglichen Sachen) kann nach schweizerischem Recht durch Dereliktion (lateinisch: "Aufgabe", "Zurücklassung") das Eigentum durch die berechtigte Person freiwillig abgegeben werden. Damit ist die klare Absicht, darauf zu verzichten, ohne die Sache an eine bestimmte Person zu übertragen, verbunden. Dies erfolgt typischerweise bei beweglichen Sachen durch das Wegwerfen zum Beispiel einer Zeitung oder eines anderen Gegenstandes. Bei Grundstücken ist dafür eine formelle Erklärung durch die Berechtigten beim Grundbuchamt nötig. Dadurch wird die Sache herrenlos und kann von anderen Personen angeeignet werden.

Zur Frage 1

"Hat er [der Regierungsrat] Kenntnis über die Anzahl der Grundstücke, Strassen etc., die im Besitz von Herrn Jonas Lauwiner sind?"

Dem Regierungsrat ist die Anzahl aargauischer Grundstücke im Eigentum der betreffenden Person bekannt. Der Datenschutz, welcher durch das Bundesrecht mit entsprechenden Einschränkungen im Bereich des Einsichtsrechts in Daten des Grundbuchs gesichert ist, erlaubt keine Bekanntgabe an einen weiteren Personenkreis. Eine solche Abfrage ist somit nur für die gesetzliche Aufgabenerfüllung erlaubt. Eine öffentliche Bekanntgabe ist dagegen nicht zulässig. Der Vollständigkeit halber kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass per 31. Dezember 2025 im Kanton Aargau vier herrenlose Grundstücke existiert haben.

Zur Frage 2

"Hat er [der Regierungsrat] Kenntnis über die Anzahl Grundstücke, die im Kanton Aargau per 31.10.2025 herrenlos sind?"

Die Anzahl herrenloser Grundstücke im Kanton Aargau ist – wie in der Antwort zur Frage 1 erläutert – bekannt.

Zur Frage 3

"Hat er [der Regierungsrat] Kenntnis über die Anzahl sog. herrenloser Grundstücke, Strassen, die im Kanton Aargau resp. Gemeinden an weitere Grundstückbesitzer, sogenannte Nachahmer, gingen?"

Aufgrund von wenigen Anfragen der letzten Jahre bei den Grundbuchämtern ist erkennbar, dass es einzelne potenzielle Nachahmende gab, die allerdings aufgrund der erwähnten Abfragebeschränkungen nicht erfolgreich waren. In den letzten zehn Jahren gab es neben der betreffenden Person keine Person, welche sich mehr als ein Grundstück angeeignet hat.

Zur Frage 4

"Wie schätzt der Regierungsrat die rechtlichen Folgen ein, die für die betroffenen Anstösser, Grundstückbesitzer und Anrainer entstehen, die an ein solches Grundstück grenzen, dies in Bezug auf Mit-sprache, Unterhalt etc.?"

Im Fall einer Dereliktion, einer freiwilligen Aufgabe von Eigentum, hat das Grundbuchamt gegenüber direkt Betroffenen eine Anzeigepflicht (vgl. Art. 969 ZGB), zum Beispiel gegenüber Nachbarinnen und Nachbarn, die ein Fahrwegrecht über das betroffene Grundstück haben. Die beschränkten dinglichen Rechte, welche das betreffende Grundstück belasten, wie auch die Realobligationen, die auf

diesem bestehen, bleiben erhalten und gehen nicht unter. Nach einem Aneignungsverfahren erwirbt die aneignende Person das Eigentum. Sie kann über das Eigentum in den Schranken der Rechtsordnung nach Belieben verfügen (Art. 641 Abs. 1 ZGB). Die allgemeinen Grundsätze der Befugnisse und Beschränkungen des Eigentums gelten auch in diesen Fällen. Namentlich hervorzuheben ist bei den Beschränkungen des Eigentums das Verbot des Rechtsmissbrauchs sowie das Gebot, nach Treu und Glauben zu handeln (Art. 2 ZGB).

Die rechtlichen Folgen für die betroffenen Personen sind somit die gleichen wie bei einem sonstigen nachbarschaftlichen Verhältnis. Die bundes- und kantonrechtlichen Bestimmungen zum Nachbarrecht regeln das Zusammenleben, wenn im öffentlichen Recht keine Vorschriften vorgehen. Dementsprechend stehen der angrenzenden Eigentümerschaft auch die entsprechenden Abwehrrechte zu.

Zur Frage 5

"Welchen möglichen Handlungsbedarf haben die Gemeinden, wenn sie eine mögliche Übernahme von herrenlosen Strassen verhindern möchten, speziell durch solche Personen wie Herrn Jonas Lauwener oder Nachahmer?"

Grundsätzlich können sich die Gemeinden ein herrenloses Grundstück im gleichen Verfahren aneignen wie Privatpersonen. Die Grundbuchämter melden den Gemeinden von Amts wegen Änderungen im Grundbuch, die diese zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen (vgl. § 13 RMG⁵). Hierzu gehört auch die Handänderung zufolge Dereliktion. Eine solche Meldung erfolgt seit der Einführung des informatisierten Grundbuchs im Kanton Aargau (2015) elektronisch, und die berechtigten Angestellten der Gemeinden verfügen über einen Zugriff auf das elektronische Grundbuchsystem. Darüber hinaus haben einzelne Gemeinden wie auch die Aargauische Gebäudeversicherung (AGV) und – seit diesem Jahr – das Kantonale Steueramt des Departements Finanzen und Ressourcen eine direkte Schnittstelle zum informatisierten Grundbuchsystem des Kantons und erhalten die Meldung direkt in ihre eigenen Systeme⁶.

Unmittelbar nach Kenntnis der Dereliktion können sich die Gemeinden das herrenlose Grundstück mit einer schriftlichen Erklärung an das Grundbuchamt aneignen. Eine öffentlich-rechtliche Urkunde ist dafür nicht nötig. Einfache Schriftlichkeit für die entsprechende Grundbuchanmeldung genügt. Voraussetzung ist jedoch, dass die Anmeldung der Gemeinde vor jener von allfälligen Privatpersonen eintrifft.

Bei Erschliessungswerken, welche die Gemeinden den betroffenen Privaten zur Vorfinanzierung gemäss § 37 BauG⁷ überlassen haben, ist deren direkte Übernahme durch die Gemeinden grundsätzlich vorgesehen, indem eine Gemeinde das Eigentum jeweils tatsächlich übernimmt.⁸ Dies bedingt ein entsprechendes Grundbuchgeschäft. Ansonsten verbleibt das Erschliessungswerk im Privateigentum (mit oder ohne öffentliche Widmung). Basis für dieses Vorgehen bildet sinnvollerweise ein öffentlich-rechtlicher Erschliessungsvertrag. Dieser kann bis zur Übernahme des Eigentums durch die Gemeinde mittels Anmerkung im Grundbuch eingetragen werden. Damit schützt sich die Gemeinde zwar nicht vor einer Dereliktion durch die private Eigentümerschaft, aber sie stellt so sicher, dass Dritte (und auch das Grundbuchamt) Kenntnis von der Übernahmeverpflichtung erhalten. Die Anmerkung der öffentlich-rechtlichen Eigentumsbeschränkungen nach § 163 BauG hat deklaratorische Wirkung und zeigt Erwerbenden allfällige Einschränkungen an.⁹

⁵ Gesetz über die Register und das Meldewesen (Register- und Meldegesetz, RMG) vom 18. November 2008 ([SAR 122.200](#)).

⁶ Sogenannte Grundbuchmeldungen an Dritte (eCH-0134), einsehbar unter <https://www.ag.ch/de/themen/planen-bauen/grundbuch-vermessung/grundbuch/informatisiertes-grundbuch/ech-0134>.

⁷ Gesetz über Raumentwicklung und Bauwesen (Baugesetz, BauG) vom 19. Januar 1993 ([SAR 713.100](#)).

⁸ VAN DEN BERGH in Kommentar zum Baugesetz des Kantons Aargau, Hrsg.: BAUMANN / VAN DEN BERGH / GOSSWEILER / HÄUPTLI / HÄUPTLI-SCHWALLER / SOMMERHALDER FORESTIER, 2013, § 37, N 3.

⁹ SOMMERHALDER FORESTIER in Kommentar zum Baugesetz des Kantons Aargau, Hrsg.: BAUMANN / VAN DEN BERGH / GOSSWEILER / HÄUPTLI / HÄUPTLI-SCHWALLER / SOMMERHALDER FORESTIER, 2013, § 163, N 6.

Schliesslich ist festzuhalten, dass sich eine Dereliktion durch eine private Eigentümerschaft nur verhindern lässt, wenn die Gemeinde durch rechtzeitige Übernahme Eigentümerin geworden ist (im Grundbuch vollzogener Eigentumsübertragung beziehungsweise nach erfolgter Handänderung). Ansonsten kann sie ein herrenloses Grundstück wie erwähnt selbst übernehmen.

Zur Frage 6

"Welche Gesetzesgrundlagen bestehen, dass Grundstücke, Strassen erst gar nicht herrenlos werden resp. Investoren von Immobilien die Strassen abtreten und sich somit der ev. Fertigstellung, Unterhalt entziehen?"

Die Dereliktion wie auch die Aneignung von im Grundbuch geführten Grundstücken sind von Bundesrechts wegen zulässig (vgl. Art. 666 sowie 658 ZGB). Das Verfahren gilt für alle Grundbuchämter in der Schweiz gleichermassen.

Der Bundesrat hat in seiner Antwort vom 20. August 2025 auf die ([25.1020](#)) Anfrage von Nationalrätin Jacqueline Badran¹⁰ erwähnt, dass die nicht unumstrittene Praxis gewisser Kantone akzeptiert sei, dass die Aneignung von herrenlosen Grundstücken durch Private nicht zugelassen werde. Im Kanton Aargau besteht keine entsprechende gesetzliche Grundlage. Dies erscheint auch nicht notwendig, weil für die wichtige Kategorie der öffentlichen Strassen § 37 BauG die Gemeinden anhält, durch Private vorfinanzierte Erschliessungswerke zu übernehmen. Darüber hinaus melden die Grundbuchämter den Gemeinden bereits zum heutigen Zeitpunkt die jeweils herrenlos gewordenen Grundstücke automatisch. Die Gemeinden können sich folglich diese herrenlosen Grundstücke aufgrund ihres Wissensvorsprungs nach Abwägung aller Vor- und Nachteile selbst aneignen. Bei Strassen haben sie dabei allfällige gesetzliche, planerische oder vertragliche Verpflichtungen (aus den §§ 33–38 BauG, Art. 19 Abs. 2 RPG und dem Erschliessungsprogramm, Verkehrsrichtplan oder Erschliessungsvertrag usw.) zu berücksichtigen. Die geltende Rechtsordnung respektiert somit die Gemeindeautonomie, indem keine gesetzlich vorgeschriebene Zwangsübernahme von herrenlosen Grundstücken durch die Gemeinde erfolgt.

Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass von der Aneignung herrenloser Grundstücke die Aneignung von herrenlosem Land (Art. 664 Abs. 3 ZGB) sowie von öffentlichem Gut (§ 70 Abs. 1 EG ZGB¹¹ sowie § 80 Abs. 1 BauG) zu unterscheiden ist. Herrenloses Land (wie beispielsweise öffentliche Gewässer, Felsen, Gletscher) ist aufgrund seiner natürlichen Beschaffenheit der Öffentlichkeit zugeordnet. Öffentliches Gut (wie zum Beispiel öffentliche Strassen, Plätze oder Wege) steht im Eigentum des Kantons oder der Gemeinde; besondere Eigentumsverhältnisse bleiben gemäss § 81 BauG vorbehalten, unter anderem bei Privatstrassen im Gemeingebrauch. An herrenlosem Land und öffentlichem Gut kann – im Gegensatz zu herrenlosen Grundstücken – grundsätzlich kein Privateigentum erworben werden. Ferner werden belastete Grundstücke, welche derelinquiert werden und im Kataster der belasteten Standorte eingetragen sind, von Gesetzes wegen Eigentum des Kantons (vgl. § 71 EG ZGB).

Zur Frage 7

"Besteht eine Meldepflicht vom Grundbuchamt an die Gemeinde, wenn eine Parzelle herrenlos wird?"

Ja, die Grundbuchämter sind verpflichtet, den Gemeinden Änderungen im Grundbuch zu melden, die diese zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen (vgl. § 13 RMG). Darunter fallen alle Handänderungen und somit auch die Handänderung aufgrund einer Dereliktion.

¹⁰ <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20251020>

¹¹ Einführungsgesetz zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch (EG ZGB) vom 27. Juni 1917 ([SAR 210.300](#)).

Zur Frage 8

"Wie schätzt der Regierungsrat einen solchen möglichen Missbrauch der Gemeindeautonomie bei solchen Übernahmen ein?"

Der Gesetzgeber des Kantons Aargau wie auch der Regierungsrat respektieren und schützen die Gemeindeautonomie. Aus diesem Grund besteht – wie in vorstehender Antwort zur Frage 6 ausgeführt – kein Übernahmepflicht von herrenlosen Grundstücken für die Gemeinden.

Worin ein Missbrauch der Gemeindeautonomie bestehen könnte, ist für den Regierungsrat angesichts der Handlungsmöglichkeiten und Handlungsfreiheiten der Gemeinden nicht erkennbar. In der Regel erfolgt eine Dereliktion von Privateigentum sowieso erst, wenn eine Veräusserung (auch unentgeltlich) nicht möglich ist. Dass die Gemeindeautonomie – angesichts der gezeigten Handlungsoptionen – leidet, ist unwahrscheinlich.

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 1'172.–.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.332

VORSTOSS

Interpellation Dr. Adrian Schoop, FDP, Baden, vom 18. November 2025 betreffend Werbung als Feindbild

Text und Begründung:

In der Stadt Baden werden derzeit Werbeflächen im öffentlichen Raum vorübergehend symbolisch abgeschaltet, um zum Nachdenken über Konsum und Klimaschutz anzuregen.¹ Hinter dieser Aktion steht mehr als ein lokales Experiment: Sie zeigt eine Haltung, die Werbung, Konsum und damit wirtschaftliche Tätigkeit zunehmend als gesellschaftliches Problem betrachtet. Dass solche Aktionen mit dem Klimaschutz legitimiert werden, wirkt zudem wenig überzeugend.

Selbstverständlich liegt die Regelung von Werbeflächen in der Kompetenz der Gemeinden, diese Autonomie ist zu respektieren. Dennoch dürfen solche Projekte nicht unkommentiert bleiben, wenn sie Grundprinzipien der Wirtschaftsfreiheit und der Marktwirtschaft berühren. Werbung ist kein Störfaktor, sondern Ausdruck von Wirtschaftsfreiheit, Unternehmergeist und Wettbewerb. Sie ermöglicht es insbesondere dem Gewerbe, den KMU, Dienstleistern und auch der Kulturszene sichtbar zu bleiben, Kundschaft zu gewinnen und Arbeitsplätze zu sichern.

Wenn öffentliche Stellen Werbung im Namen angeblich höherer moralischer Ziele pauschal problematisieren, entsteht der Eindruck, dass der Staat den Bürgerinnen und Bürgern misstraut, als könnten sie nicht selbst entscheiden, ob sie Werbung sehen, deuten oder ignorieren wollen. Das untergräbt das Vertrauen in die Mündigkeit der Bürger.

Fragen an den Regierungsrat:

1. Wie beurteilt der Regierungsrat die Bedeutung der Werbung für die lokale Wirtschaft, insbesondere das Gewerbe, die KMU, Dienstleister und Kulturbetriebe?
2. Teilt der Regierungsrat die Auffassung, dass Werbung im öffentlichen Raum ein legitimer Ausdruck der Wirtschaftsfreiheit und Meinungsäusserung ist und staatliche Eingriffe hier nur mit Zurückhaltung erfolgen sollten? Falls nein, warum nicht?
3. Sieht der Regierungsrat die Gefahr, dass kommunale Projekte, welche Werbung oder Konsum pauschal problematisieren, den Wirtschaftsstandort Aargau und die lokale Wertschöpfung schwächen könnten?
4. Wie kann der Regierungsrat im Rahmen seiner Möglichkeiten darauf hinwirken, dass politische oder gesellschaftliche Experimente nicht zu ideologisch motivierten Eingriffen in die Wirtschaftsfreiheit führen?

¹ www.aargauerzeitung.ch/aargau/baden/baden-stadt-probt-reklamepause-und-erntet-kritik-ld.4039382

REGIERUNGSRAT

21. Januar 2026

25.332

Interpellation Dr. Adrian Schoop, FDP, Baden, vom 18. November 2025 betreffend Werbung als Feindbild; Beantwortung

I.

Text und Begründung der Interpellation wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat antwortet wie folgt:

Zur Frage 1

"Wie beurteilt der Regierungsrat die Bedeutung der Werbung für die lokale Wirtschaft, insbesondere das Gewerbe, die KMU, Dienstleister und Kulturbetriebe?"

Wer Kundinnen und Kunden gewinnen will, benötigt ein wirksames Marketing. Werbung ist eine bewährte und verbreitete Marketingmassnahme. Die Vielfalt der Werbemöglichkeiten ist gross und hat in den letzten Jahren nicht zuletzt mit der Digitalisierung eher zu- als abgenommen.

Für die lokale Wirtschaft ist Werbung darum wichtig, genauso wie für die überregionale Wirtschaft oder andere Akteure, die auf einem Markt ein Angebot platzieren.

Zur Frage 2

"Teilt der Regierungsrat die Auffassung, dass Werbung im öffentlichen Raum ein legitimer Ausdruck der Wirtschaftsfreiheit und Meinungsäusserung ist und staatliche Eingriffe hier nur mit Zurückhaltung erfolgen sollten? Falls nein, warum nicht?"

Die verfassungsmässig garantierte Wirtschaftsfreiheit deckt grundsätzlich auch die Freiheit ab, unternehmerischen Entscheidungen im Bereich des Marketings zu treffen beziehungsweise entsprechende Dienstleistungen anzubieten. Gleichzeitig ist offensichtlich, dass alle Freiheiten und Garantien einer Abwägung mit anderen Interessen zugänglich sein sollten.

Staatliche Eingriffe sollten grundsätzlich immer mit Zurückhaltung erfolgen.

Zur Frage 3

"Sieht der Regierungsrat die Gefahr, dass kommunale Projekte, welche Werbung oder Konsum pauschal problematisieren, den Wirtschaftsstandort Aargau und die lokale Wertschöpfung schwächen könnten?"

Die grosse Herausforderung für die Werbetreibenden dürfte sein, aus der grossen Auswahl an verfügbaren Marketingmassnahmen und Werbekanälen diejenigen auszuwählen, die ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis haben. Das zeigt sich auch in einem bekannten Bonmot der Branchen: "Die Hälfte der Werbung ist wirkungslos. Aber niemand weiss, welche Hälfte." Dass hingegen zu wenig Werbemöglichkeiten vorhanden wären, dürfte kaum eine Gefahr sein.

Konsum ist mit grossem Nutzen verbunden, aber auch mit Kosten. Eine Diskussion zum Thema Konsum scheint darum nicht per se abwegig – auch wenn darüber diskutiert werden kann, von wem sie lanciert und über welche Kanäle sie geführt werden soll. Darüber hinaus ist es nicht in der Zuständigkeit des Regierungsrats, Kommunikationsprojekte von Gemeinden zu bewerten.

Zur Frage 4

"Wie kann der Regierungsrat im Rahmen seiner Möglichkeiten darauf hinwirken, dass politische oder gesellschaftliche Experimente nicht zu ideologisch motivierten Eingriffen in die Wirtschaftsfreiheit führen?"

Die Wirtschaftsfreiheit ist in der Einschätzung des Regierungsrats im Kanton Aargau weder auf der ideologischen Ebene noch konkret in Gefahr. Ein staatlicher Eingriff ist deshalb nicht angezeigt.

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 713.–.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.201

VORSTOSS

Postulat Dr. Hanspeter Hilfiker, FDP, Aarau (Sprecher), Markus Schneider, Mitte, Baden, Arsène Perroud, SP, Wohlen, Dominik Gresch, GLP, Zofingen, Patrick Gosteli, SVP, Böttstein, Reto Wettstein, FDP, Brugg, Robert Weishaupt, Mitte, Zofingen, Jürg Baur, Mitte, Brugg, Dr. Tobias Hottiger, FDP, Zofingen, vom 24. Juni 2025 betreffend Berücksichtigung der «zeitgemässen Nutzung» eines unter Schutz gestellten Objekts im Baubewilligungsverfahren

Text:

Der Regierungsrat wird aufgefordert, die kantonale Gesetzgebung (insbesondere Gesetz über Raumentwicklung und Bauwesen, Kulturgesetz) und die dazugehörigen Verordnungen so zu ändern, dass das Kriterium der «zeitgemässe Nutzung» eines unter Schutz gestellten Objekts bei der Interessensabwägung im Zusammenhang mit einer Baubewilligung verpflichtend aufzunehmen ist.

Der Regierungsrat wird zudem aufgefordert, den Gemeinden im Zusammenhang mit der Revision von kommunalen Bau- und Nutzungsordnungen Mustervorlagen zu Verfügung zu stellen, welche es ermöglichen, das Kriterium der «zeitgemässen Nutzung» eines unter Schutz gestellten Objekts bei der Interessensabwägung im Zusammenhang mit einer Baubewilligung verpflichtend zu berücksichtigen.

Begründung:

Für Aargauer Gemeinden mit Altstädten oder Dörfern mit gut erhaltenem Ortsbild stellen sich vergleichbare Probleme: Wie können die historisch wertvollen Altstädte oder Dorfkerne attraktiv gehalten werden, wie können sie belebt bleiben oder werden, wie kann der Spagat zwischen «zeitgemässer Nutzung» und dem «denkmalpflegerischen Schutz» vollführt werden.

Die Herausforderungen sind gross. Die Gestaltung der Altstädte oder Dorfzentren ist der Rahmen, in welchem sich das Leben abspielen kann. Dabei ist das Leben (also das Wohnen, Verweilen, Einkaufen usw.) abhängig davon, wie diese Orte und Quartiere genutzt werden können. Der Lebensraum einer schützenswerten Altstadt oder eines schützenswerten Dorfkerns muss «zeitgemässe Nutzungen» zulassen, sonst kann das Leben darin nicht zeitgemäss stattfinden. Gleiches gilt sinngemäss für einzelne geschützte Objekte, wo immer auch sie stehen. Auch da stellt sich die Frage, wie eine vernünftige Balance zwischen «zeitgemässer Nutzung» und dem «denkmalpflegerischen Schutz» gehalten werden kann.

Der Begriff «zeitgemässe Nutzungen» zielt darauf, dass die Infrastrukturen (Liegenschaften, Strassen, Plätze) so genützt werden können, dass die Nutzung die Anforderungen der heutigen Gesellschaft aufnehmen und diesen entsprechen kann. Zu diesen Anforderungen gehören die behindertengerechte und die verdichtete Bauweise, der Wohnstandard von mehrstöckigen Gebäuden mit Erreichbarkeit mit Lift, gut begehbare Treppenhäuser, eine umweltgerechte Energieversorgung und anderes mehr. Aber auch eine attraktive Aussenraumnutzung gehört dazu, mit attraktiven Plätzen,

mit historischen Strassen, die trotz Unterschutzstellung den Kindern das Spielen erlauben und für ältere Personen begehbar sind, oder mit funktionsfähigen Veloparkplätzen vor den Liegenschaften. Viele dieser Anforderungen bedingen Eingriffe in die Substanz der Infrastruktur und stehen teilweise im Widerspruch zu den Erwartungen des «denkmalpflegerischen Schutzes».

Gerade wenn das Verhältnismässigkeitsprinzip gilt und kein Vorrang einzelner Interessen bestehen darf, ist es wichtig festzulegen, dass die «zeitgemässe Nutzung» neben dem denkmalpflegerischen Schutz als wichtiges Kriterium in der Interessensabwägung aufgenommen werden muss. Die gilt gleichermassen für Altstädte, für Orte, deren Ortsbild geschützt ist, oder für schützenswerte einzelne Gebäude oder Objekte.

Die kantonale Gesetzgebung verlangt den Schutz der bestehenden wertvollen Bausubstanz und der Siedlungsstruktur. Gleichzeitig verlangt sie eine hochwertige Siedlungsentwicklung nach innen und damit zwangsläufig eine Siedlungserneuerung. Diesem Konflikt zwischen dem Interesse am Schutz des Ortsbildes sowie dem Erhalt von Baudenkmalern einerseits und einer Siedlungserneuerung in der aktuell gewünschten Wohn- und Lebensqualität andererseits sind namentlich die Ortszentren ausgesetzt.

Die kantonale Denkmalpflege ist zuständig für die Baudenkmäler im Kanton Aargau. An einem kantonalen Schutzobjekt müssen alle baulichen Massnahmen in Absprache und in Begleitung der Kantonalen Denkmalpflege ausgeführt werden. Zusätzlich zu den Eingriffen am Objekt selbst werden von ihr auch die baulichen Massnahmen im näheren Umfeld geschützter Objekte beurteilt.

Auffällig ist, dass auch in der kantonalen Gesetzgebung (inkl. Verordnungen) der «Schutz» der betreffenden Objekte in den Vordergrund gestellt wird und die «Nutzung» nicht erwähnt wird. Dies führt dazu, dass geplante Nutzungen von Immobilien, die für eine Ortsentwicklung wichtig sein können, in einer Interessensabwägung im Zusammenhang etwa mit einer Unterschutzstellung oder einer Baubewilligung nicht einbezogen werden, denn es besteht diesbezüglich keine rechtliche Verpflichtung. Damit wird ein wichtiges Entwicklungspotenzial in den Orten nicht genutzt.

Auch auf kommunaler Ebene erfährt die zeitgemässe Nutzung in den Regelungen einen bescheidenen Stellenwert. Wohl sind im Rahmen der Bau- und Nutzungsplanung (BNO) generelle Regelungen bezüglich der Nutzung festgehalten (Zonenvorschriften). In einer Interessenabwägung steht eine zeitgemässe Nutzung, wie z. B. der Einbau eines Lifts, der Eingriffe in die Strukturen bedingt, in der Defensive: Die Thematik einer zeitgemässen Nutzung muss nicht in die entsprechende Interessenabwägung aufgenommen werden. Damit können Entwicklungschancen, insbesondere auch für historisch wertvolle Städte, in solchen Fällen nicht oder nur beschränkt genutzt werden.

Zielrichtung einer Gesetzesrevision

Die heutige kantonale und kommunale Gesetzgebung ist einseitig auf den Schutz und kaum auf die zeit- und situationsgemässe Nutzung von Objekten ausgerichtet. Dies ist insofern unbefriedigend, als für den Kanton und die Gemeinden die «zeitgemässe Nutzung» von Objekten sowie die Entwicklung der bestehenden Strukturen von grossem Interesse ist, um die Wohn- und Lebensqualität zu steigern oder wenigstens zu erhalten. Die heutigen Gesetzgebungen und Verordnungen müssen daher revidiert werden.

Das Ziel einer Gesetzesrevision muss darin bestehen, dass eine «zeitgemässe Nutzung» als Bewertungskriterium bei einer Interessenabwägung – sei es bei einer Unterschutzstellung oder einer Baubewilligung zur Veränderung des Objektes – mit einbezogen werden muss. Nur mit dem Einbezug der «zeitgemässen Nutzung» als Bewertungskriterium kann erreicht werden, dass neben dem Schutz der historischen Werte auch eine gute und für die Stadtentwicklung wichtige Nutzung umsetzbar wird. Dabei soll diese «zeitgemässe Nutzung» primär einen Mehrwert für die Stadtentwicklung schaffen und nur sekundär für den Investor. Der Mehrwert muss also im Interesse der Allgemeinheit geschaffen werden.

Der Regierungsrat soll zudem die Gemeinden in diesen Belangen unterstützen, indem er ihnen im Zusammenhang mit der Revision von kommunalen Bau- und Nutzungsordnungen Mustervorlagen zu Verfügung stellt, welche es ermöglichen, das Kriterium der «zeitgemässen Nutzung» eines unter Schutz gestellten Objekts bei der Interessensabwägung im Zusammenhang mit einer Baubewilligung verpflichtend zu berücksichtigen.

REGIERUNGSRAT

10. September 2025

25.201

Postulat Dr. Hanspeter Hilfiker, FDP, Aarau (Sprecher), Markus Schneider, Mitte, Baden, Arsène Perroud, SP, Wohlen, Dominik Gresch, GLP, Zofingen, Patrick Gosteli, SVP, Böttstein, Reto Wettstein, FDP, Brugg, Robert Weishaupt, Mitte, Zofingen, Jürg Baur, Mitte, Brugg, Dr. Tobias Hottiger, FDP, Zofingen, vom 24. Juni 2025 betreffend Berücksichtigung der «zeitgemässen Nutzung» eines unter Schutz gestellten Objekts im Baubewilligungsverfahren; Entgegennahme mit Erklärung

I.

Text und Begründung des Postulats wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat erklärt sich bereit, das Postulat mit folgender Erklärung entgegenzunehmen:

Sowohl die Unterschutzstellung eines Gebäudes an sich als auch Vorschriften und Auflagen bei der Planung und Umsetzung baulicher Änderungen an einem geschützten Objekt bedeuten für die betroffene Eigentümerschaft einen Eingriff in das verfassungsmässige Grundrecht der Eigentumsgarantie. Grundrechte dürfen nur eingeschränkt werden, soweit das Bundesrecht oder die Kantonsverfassung es zulassen (§ 8 Abs. 1 Verfassung des Kantons Aargau [Kantonsverfassung, KV]). Gemäss Art. 36 der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV) sind Einschränkungen von Grundrechten unter den dort festgelegten Voraussetzungen zulässig.

Neben dem Vorhandensein einer genügenden gesetzlichen Grundlage (Art. 36 Abs. 1 BV) bedürfen Grundrechtseinschränkungen eines öffentlichen Interesses (Art. 36 Abs. 2 BV) und sie müssen verhältnismässig sein (Art. 36 Abs. 3 BV). Beim Grundsatz der Verhältnismässigkeit handelt es sich um einen Grundsatz im Rang der Bundesverfassung (Art. 5 Abs. 2 BV). Er darf somit seinerseits weder durch kantonales Recht eingeschränkt, noch relativiert werden.

Mit ihrem Anliegen verlangen die Verfasser des Postulats, dass das Kriterium der "zeitgemässen Nutzung" eines unter Schutz gestellten Objekts bei der Interessensabwägung im Zusammenhang mit der Baubewilligung verpflichtend aufzunehmen sei.

Beim Begriff der "zeitgemässen Nutzung" handelt es sich um einen so genannten unbestimmten Rechtsbegriff, der eines von mehreren öffentlichen und privaten Interessen im Rahmen einer Interessensabwägung aufnimmt. Eine solche Interessensabwägung geschieht jeweils nicht nur bereits von Gesetzes wegen im Rahmen der Verhältnismässigkeitsprüfung einer Unterschutzstellung (§ 27 Abs. 1 Kulturgesetz [KG]), sondern betrifft besonders auch die Festlegung des sachlichen und örtlichen Schutzzumfangs, den Schutzvorkehrungen und allfälligen Nutzungsbeschränkungen (§ 27

Abs. 2 KG). Diese sind ebenso im Baubewilligungsverfahren stets unter den gegebenen Umständen und in Würdigung der Gesamtsituation zu überprüfen.

In der Begründung des Postulats wird bestätigt, dass das Verhältnismässigkeitsprinzip gelte und kein Vorrang einzelner Interessen bestehe; dennoch wird mit dem Postulat gefordert, gesetzlich festzulegen, dass die "zeitgemässe Nutzung" neben dem denkmalpflegerischen Schutz als wichtiges Kriterium in der Interessensabwägung aufgenommen werden müsse.

Insoweit scheinen sich die Absender des Postulats und der Regierungsrat einig zu sein, dass es bundesverfassungswidrig wäre, dem öffentlichen Interesse einer "zeitgemässen Nutzung" im kantonalen Recht einen Vorzug einzuräumen.

Obwohl Erlasse mit generell-abstrakten Normen grundsätzlich nicht dazu da sind, den zuständigen Verwaltungsbehörden und Gerichten eine Checkliste in die Hand zu geben, da sie von Gesetzes wegen das Recht anzuwenden haben (Art. 5 Abs. 1 BV, § 2 Gesetz über die Verwaltungsrechtspflege [Verwaltungsrechtspflegegesetz, VRPG]), ist zu prüfen, ob die Schaffung einer programmatischen Norm eine Möglichkeit bietet, das "Kriterium einer zeitgemässen Nutzung" neben weiteren öffentlichen Interessen stärker in den Fokus der rechtsanwenden Instanzen zu rücken, ohne die Gewichtung einer Interessensabwägung in die eine oder andere Richtung zu verschieben.

Der Regierungsrat ist bereit, bei Überweisung des Postulats im Rahmen einer vertieften Prüfung verschiedener Optionen den Anliegen des Postulats gerecht zu werden, ohne Bundesrecht zu verletzen.

Vorgesehene Art der Umsetzung und geltende Frist

Die Umsetzung des vorliegenden Vorstosses würde – wie oben dargelegt – die Prüfung einer Gesetzes- oder Verordnungsänderung (vgl. § 46 Abs. 1 Gesetz über die Organisation des Grossen Rates und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung [Geschäftsverkehrsgesetz, GVG]) bedingen. Dafür würde je nach Erlassstufe eine drei- beziehungsweise zweijährige Umsetzungsfrist gelten (vgl. § 42 Abs. 3 lit. a und b GVG).

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 1'575.–.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.243

VORSTOSS

Motion Désirée Stutz, SVP, Möhlin, vom 26. August 2025 betreffend Wappenschutzgesetz

Text:

Der Regierungsrat wird beauftragt, die notwendigen gesetzlichen Bestimmungen zu erlassen, damit es nicht kommerziell tätigen Personen und Vereinen künftig legal möglich sein wird, Wappen von Kanton, Bezirken und Ortschaften zu benutzen.

Begründung:

Gemäss Art. 8 des Bundesgesetzes über den Schutz des Schweizerwappens und anderer öffentlicher Zeichen (Wappenschutzgesetz) dürfen die Wappen der Kantone, Bezirke, Kreise und Gemeinden nur von dem Gemeinwesen, zu dem sie gehören, gebraucht werden. Damit sind die Wappen von Kanton, Bezirken und Gemeinden geschützt.

Die Kantone, Bezirke, Kreise und Gemeinden können den Gebrauch ihrer Wappen durch andere Personen in weiteren Fällen vorsehen (Art. 8 Abs. 5 Wappenschutzgesetz).

Im Kanton Aargau existiert aktuell keine Regelung zur Verwendung der Wappen von Kanton, Bezirken und Gemeinden. Wohl hat der Kanton im Beschluss über Standesfarbe, Wappen und Siegel des Kantons (SAR 110.300) sein Wappen geregelt und im Gesetz über die Einwohnergemeinden (SAR 171.100) finden sich weitere Regelungen über die Verwendung der Wappen der Gemeinden; keine betrifft jedoch die Nutzung der Wappen.

Mangels Regelung ist im Kanton Aargau die Verwendung von Wappen des Kantons, der Bezirke und Gemeinden dem Gemeinwesen vorbehalten, dem es gehört.

Folglich dürfen Vereine wie politische Parteien, Turnvereine und Regionalplanungsverbände die Wappen von Bezirk und Gemeinden nicht verwenden.

Wer das Wappen von Bezirken und Gemeinden dennoch vorsätzlich und unrechtmässig benutzt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder mit Geldstrafe bestraft (Art. 28 Wappenschutzgesetz). Ausreichend ist es, ein Wappen in Verkehr zu bringen, also dieses z. B. auf der Homepage anzubringen oder auf Anzeigen und Prospekten zu verwenden. Gemäss Art. 29 StGB sind die Organe der Vereine verantwortlich. Nachdem in sämtlichen Medien über den Fall der Schweizerischen Eishockey-Natis berichtet wurde, welche das Schweizer Wappen nicht mehr benutzen dürfen, dürfte es schwierig werden, den Vorsatz zu negieren¹.

¹ Z. B. <https://www.srf.ch/news/international/bundesverwaltungsgericht-schweizer-eishockey-natis-muessen-ohne-schweizerwappen-aufs-eis>

Eine einfache Internetrecherche zeigt, dass zahlreiche Vereine, Organisationen und Personen die Wappen von Kanton, Bezirk und Gemeinden verwenden. Dies lässt darauf schliessen, dass die Regelung den wenigsten Personen bekannt ist und die Verwendung der Wappen in der Praxis geduldet wird.

Wenngleich der Motionärin aktuell keine Problemfälle bekannt sind, so könnte dies künftig zu Problemen führen.

Die Motionärin erachtet es daher als sinnvoll und angezeigt, dass die Verwendung der Wappen für nicht kommerzielle Zwecke wie bei Wahlen etc. legalisiert wird.

Nicht gelten soll die Ausnahmeregelung für Organisationen und Unternehmungen, welche einen kommerziellen Zweck verfolgen.

REGIERUNGSRAT

12. November 2025

25.243

Motion Désirée Stutz, SVP, Möhlin, vom 26. August 2025 betreffend Wappenschutzgesetz; Entgegennahme mit Erklärung

I.

Text und Begründung der Motion wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat ist bereit, die Motion mit folgender Erklärung entgegenzunehmen:

Als Hoheitszeichen haben das Wappen des Kantons Aargau, die Wappen seiner Bezirke und Gemeinden eine wichtige Funktion: Sie repräsentieren das jeweilige Gemeinwesen und sind ein Symbol für alle Eigenschaften, die mit dem Gemeinwesen in Verbindung gebracht werden. Für den Kanton und die Gemeinden ist es deshalb wichtig, den Gebrauch des eigenen Wappens regeln und kontrollieren zu können.

Wie die Motionärin zutreffend ausführt, existiert im Kanton Aargau aktuell keine Regelung zur Verwendung dieser Wappen. Es existiert lediglich ein Beschluss des Regierungsrats über Standesfarbe, Wappen und Siegel des Kantons vom 20. April 1803 (SAR 110.300). Zudem regelt § 12 des Gesetzes über die Einwohnergemeinden (Gemeindegesetz, GG) vom 19. Dezember 1978 (SAR 171.100) die Führung und Änderung der Namen, Wappen und Siegel der Gemeinden.

Seit dem Inkrafttreten des Bundesgesetzes über den Schutz des Schweizerwappens und anderer öffentlicher Zeichen (Wappenschutzgesetz, WSchG) vom 21. Juni 2013 (SR 232.21) per 1. Januar 2017 sind die Kantone aufgefordert, die Wappenschutzgesetzgebung des Bundes insbesondere in folgenden Bereichen zu konkretisieren:

- *Bestimmung der Wappen (Art. 5 WSchG)*
- *Gebrauch des Kantonswappens (Art. 8 Abs. 5 WSchG)*
- *Meldung an das Institut für geistiges Eigentum (Art. 18 Abs. 3 WSchG)*
- *Klageberechtigung (Art. 22 WSchG)*
- *Zuständiges Gericht (Art. 24 WSchG)*
- *Weiterbenützungsrecht (Art. 35 Abs. 5 WSchG)*

Die Motion bietet die Gelegenheit, die entsprechenden Konkretisierungen in Form von Ausführungsbestimmungen in die Wege zu leiten. Da das Bundesrecht den Inhalt des kantonalen Ausführungsrechts hinreichend festlegt, könnten die kantonalen Ausführungsbestimmungen gestützt auf

§ 91 Abs. 2^{bis} der Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV) vom 25. Juni 1980 (SAR 110.000) auf Stufe Verordnung geschaffen werden, wie dies auch andere Kantone (zum Beispiel die Kantone Bern und Obwalden) gemacht haben. Der Regierungsrat würde dann auch über die von der Motionärin verlangte Ausdehnung des zulässigen Gebrauchs der Wappen auf nicht kommerziell tätige Personen und Vereine entscheiden. Die Vor- und Nachteile einer solchen Ausdehnung wären dabei sorgfältig abzuwägen und allfällige Schranken festzulegen.

Es ist darauf hinzuweisen, dass der Gebrauch der Wappen durch andere Personen als das berechnigte Gemeinwesen in gewissen Fällen von Bundesrechts wegen zulässig ist (vgl. § 8 Abs. 4 WSchG), beispielsweise bei der Ausschmückung von Festen und Veranstaltungen. Weiter ist festzuhalten, dass es gemäss Art. 8 Abs. 5 WSchG in der Zuständigkeit der Gemeinden liegt, einen über Art. 8 Abs. 4 WSchG hinausgehenden Gebrauch ihrer Wappen durch andere Personen vorzusehen und zu regeln. Der Kanton ist lediglich zur Regelung des Gebrauchs seiner Hoheitszeichen zuständig.

Konsequenzen der Umsetzung, insbesondere Auswirkungen auf die Aufgaben- und Finanzplanung

Zusätzlich zu den bereits heute anfallenden Anfragen von Firmen, Vereinen und Privatpersonen zur Verwendung der Aargauer Fahne sowie mit ihr verwechselbaren Zeichen (vgl. Art. 10 WSchG) auf Waren, zur Produktwerbung etc. würden bei der Umsetzung des Anliegens der Motion zusätzliche Anfragen zum Gebrauch des Wappens anfallen. Das Staatsarchiv Aargau führt ein Wappenverzeichnis und ist verantwortlich für die Mitteilung sämtlicher geschützter öffentlicher Zeichen im Kanton an das Institut für geistiges Eigentum gemäss Art. 18 Abs. 3 WSchG. Diese gesetzliche Aufgabe erfüllt das Staatsarchiv bereits heute. Auch wenn ein allfälliger Zusatzaufwand schwer abschätzbar ist, ist aktuell davon auszugehen, dass keine zusätzlichen personellen Ressourcen erforderlich wären.

Vorgesehene Art der Umsetzung und geltende Frist

Die Umsetzung des vorliegenden Vorstosses würde das Treffen einer Massnahme (vgl. § 45 Abs. 2 Gesetz über die Organisation des Grossen Rates und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung [Geschäftsverkehrsgesetz, GVG]) bedingen, mit folgender Begründung: Erlass einer Ausführungsverordnung zur eidgenössischen Wappenschutzgesetzgebung durch den Regierungsrat gemäss § 91 Abs. 2^{bis} der Kantonsverfassung. Dafür würde eine zweijährige Frist gelten (vgl. § 42 Abs. 3 lit. b GVG).

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 1'000.–.

Regierungsrat Aargau

REGIERUNGSRAT

15. Oktober 2025

BOTSCHAFT AN DEN GROSSEN RAT

25.293

Berichterstattung zur Prüfung eines Fachhochschulangebots in Pflege und Physiotherapie im Kanton Aargau zur Erfüllung des (23.58) Postulats Miro Barp, SVP, Brugg (Sprecher), Clemens Hochreuter, SVP, Erlinsbach, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Markus Lang, GLP, Brugg, Jürg Baur, Mitte, Brugg, vom 14. März 2023 betreffend Schaffung von Bachelor- und Masterstudiengängen der Pflegewissenschaften an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	4
Abkürzungsverzeichnis.....	6
1. Ausgangslage	8
1.1 Berichterstattung zur Erfüllung des (23.58) Postulats und Beitrag zu weiteren politischen Geschäften im Kanton Aargau.....	8
1.2 Die Ausbildung in Pflege und Physiotherapie und Bildungsangebot im Kanton Aargau.....	9
2. Handlungsbedarf.....	10
2.1 Fachkräftemangel und Ausbildungsbedarf in Pflege und Physiotherapie	10
2.1.1 Pflege.....	10
2.1.2 Physiotherapie.....	11
2.2 Weiterentwicklung des Gesundheitswesens	12
2.3 Entwicklung des Fachhochschulangebots seit der Gründung der Fachhochschulen 2005	13
2.4 Bestehendes Ausbildungsangebot und Nutzung durch Aargauerinnen und Aargauer.....	14
2.4.1 Angebot und Nachfrage nach Studienplätzen in der Pflege	14
2.4.2 Angebot und Nachfrage nach Studienplätzen in der Physiotherapie.....	15
3. Prüfung der Machbarkeit resp. Voraussetzungen für ein kantonales FH-Angebot.....	15
3.1 Potenzialanalyse: Nachfrage Studierende	16
3.1.1 Bedarf	16
3.1.2 Pflege.....	16
3.1.3 Physiotherapie.....	17
3.2 Potenzialanalyse: Praktikumsangebot im Kanton Aargau.....	18
3.2.1 Bedarf	18
3.2.2 Praktikumsangebot in der Pflege	18
3.2.3 Praktikumsangebot in Physiotherapie	18
3.3 Raumprogramm eines Aargauer FH-Angebots und Machbarkeit innerhalb der HFGS.....	20
3.3.1 Bis 2035: HFGS mit Standorten in der Südallee und im Relais 102 (beide in Aarau)	20
3.3.2 Ab 2035: HFGS-Neubau im Aargau (ESP 320E016).....	21
3.4 Interesse der Fachhochschulen	21
4. Handlungsoptionen.....	22
4.1 Handlungsoption 1: Status quo.....	22
4.2 Handlungsoption 2: Ausschliesslich Förderung attraktiver Praktikumsplätze	23
4.3 Handlungsoptionen 3 und 4: Aufbau eines kantonalen FH-Angebots	24
4.3.1 Handlungsoption 3: Filiale einer externen FH an der HFGS ("Basler Modell").....	24
4.3.2 Handlungsoption 4: Kantonaler Auftrag an die FHNW	25
5. Rechtsgrundlagen.....	26
5.1 Gesundheitsrechtliche Grundlagen.....	26
5.2 Hochschulrechtliche Grundlagen	27
6. Verhältnis zur mittel- und langfristigen Planung	27
6.1 Entwicklungen auf Bundesebene (Pflegeinitiative)	27
6.2 Umsetzung der Ausbildungsinitiative im Kanton Aargau (Pflegeinitiative).....	27
6.3 Entwicklungsleitbild 2025–2034	28
6.4 Gesundheitspolitische Gesamtplanung 2030	28
6.5 Entwicklungsschwerpunkt "Langfristige Planung Gesundheits- und Sozialschulen"	28

7. Auswirkungen	29
7.1 Personelle und finanzielle Auswirkungen auf den Kanton.....	29
7.1.1 Verwaltungsinterne Umsetzung des Projekts	29
7.1.2 Finanzielle Auswirkungen der Praktikumsförderung	29
7.1.3 Finanzielle Auswirkungen eines FH-Angebots	29
7.2 Auswirkungen auf die Gesellschaft.....	31
7.3 Auswirkungen auf die Wirtschaft.....	31
7.4 Auswirkungen auf die Beziehungen zum Bund und zu anderen Kantonen	32
7.5 Kosten, Nutzen, Chancen und Risiken der vier Optionen im Vergleich	32
8. Würdigung durch den Regierungsrat.....	33
9. Weiteres Vorgehen.....	34
Antrag.....	34

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir unterbreiten Ihnen die Botschaft mit der Berichterstattung zur Prüfung eines Fachhochschulangebots in Pflege und Physiotherapie im Kanton Aargau zur Erfüllung des (23.58) Postulats Miro Barp, SVP, Brugg (Sprecher), Clemens Hochreuter, SVP, Erlinsbach, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Markus Lang, GLP, Brugg, Jürg Baur, Mitte, Brugg, vom 14. März 2023 betreffend Schaffung von Bachelor- und Masterstudiengängen der Pflegewissenschaften an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

Zusammenfassung

Mit dem vorliegenden Bericht erfüllt der Regierungsrat das (23.58) Postulat Miro Barp, SVP, Brugg (Sprecher), Clemens Hochreuter, SVP, Erlinsbach, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Markus Lang, GLP, Brugg, Jürg Baur, Mitte, Brugg, vom 14. März 2023 betreffend Schaffung von Bachelor- und Masterstudiengängen der Pflegewissenschaften an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Dieses fordert ein Bachelor- und Masterstudienangebot in Pflege an der FHNW, vorzugsweise im Kanton Aargau, um dem wachsenden Fachkräftemangel wirksam zu begegnen. Der Handlungsbedarf wird damit begründet, dass ein regionales Ausbildungsangebot die Verweildauer im Kanton erhöhe, die Ausbildungskapazitäten erweitere und somit strukturell zur Sicherung der Gesundheitsversorgung beitrage. Zugleich erfüllt der Bericht den Prüfauftrag gemäss Leitsatz 1.3 des Planungsberichts "Langfristige Entwicklung der kantonalen Gesundheits- und Sozialschulen". Er legt dar, unter welchen Voraussetzungen ein Fachhochschulangebot in den Studiengängen Pflege und Physiotherapie im Kanton Aargau realisierbar ist und analysiert Bedarf, bestehende Angebote sowie mögliche Handlungsoptionen. In der Summe dient er dem Grossen Rat als Grundlage für eine politische Standortbestimmung. Dabei ist auch die kantonale Gesundheitspolitische Gesamtplanung (GGpl) 2030 des Kantons Aargau zu berücksichtigen, welche die übergeordnete strategische Grundlage für die mittel- und langfristige Entwicklung des kantonalen Gesundheitswesens bildet und ein attraktives innerkantonales Bildungsangebot für Gesundheitsberufe auf allen Stufen (Sek II, Tertiärstufe und Weiterbildung) vorsieht (Ziel 17).

Der Kanton Aargau verfügt im Bereich Gesundheit über Ausbildungsangebote auf Sekundarstufe II und auf Tertiärstufe B (Höhere Fachschule), das Studium auf Tertiärstufe A (Fachhochschule oder Universität) erfolgt ausserkantonale. Aufgrund der demografischen Entwicklung, des zunehmenden Fachkräftemangels sowie neuer Versorgungsmodelle im Gesundheitswesen steigt der Bedarf an Fachhochschulabsolventinnen und Fachhochschulabsolventen mit erweiterten Kompetenzen. Gemäss Prognosen kann dieser Bedarf nicht gedeckt werden. Vor diesem Hintergrund hat der Regierungsrat das Potenzial für ein eigenes Fachhochschulangebot systematisch geprüft.

Die Analyse zeigt, dass für Aargauerinnen und Aargauer ein grosses Angebot besteht, inklusive einem Angebot innerhalb der Nordwestschweiz, und dass das Studienangebot in der Pflege grösser ist als die Nachfrage. Sie zeigt auch, dass die aktuelle Nachfrage aus dem Kanton Aargau bei jährlich 30–35 Eintritten im Bereich Pflege und 35–40 im Bereich Physiotherapie liegt (letzterer mit Studienplatzbeschränkung). Für ein wirtschaftlich tragfähiges Angebot sind mindestens 35 Eintritte pro Studiengang und Jahr erforderlich. Ob ein Angebot in Aarau zusätzliche Nachfrage für den Studiengang Pflege generieren könnte, bleibt auch nach vertieften Abklärungen ungewiss.

Ein weiteres zentrales Kriterium für die Realisierbarkeit eines kantonalen Fachhochschulangebots ist die Verfügbarkeit von Praktikumsplätzen im Kanton. In der Pflege ist das Angebot grundsätzlich vorhanden. In der Physiotherapie hingegen bestehen Engpässe. Das heutige Praktikumsangebot reicht nicht aus, um die erforderlichen Plätze für ein kantonales Fachhochschulangebot sicherzustellen, insbesondere bei den zehnmonatigen Zusatzmodulen. Zusätzliche Kapazitäten sind notwendig, beispielsweise durch stärkere Einbindung ambulanter Praxen. Dies erfordert jedoch rechtliche und finanzielle Anpassungen.

Der Regierungsrat stellt mit diesem Bericht vier Optionen vor. *Option 1* verzichtet auf Massnahmen (Status quo). Dem Vorteil eines geringen finanziellen Aufwands steht die Stagnation der Ausbildungszahlen sowie das Fehlen von Massnahmen zur Förderung des Verbleibs von Fachpersonen im Kanton gegenüber. *Option 2* fokussiert auf die gezielte Förderung attraktiver Praktikumsplätze im Rahmen der Umsetzung der GGpl 2030. Dies ermöglicht mit eher geringen Mitteln Verbesserungen beim Berufseinstieg, beeinflusst jedoch die Studienwahl wenig und stärkt den Aargauer Bildungsstandort Gesundheit kaum. *Option 3* sieht die Ansiedlung einer Filiale einer bestehenden Fachhochschule im Aargau vor. Dieses Modell wird von den potenziellen Anbietern – den umliegenden Fachhochschulen – kritisch beurteilt, da sie mit hohen Betriebsdefiziten rechnen und eine unzureichende Nachfrage befürchten. Auch aus Aargauer Sicht sind die Risiken beachtlich. *Option 4* basiert auf einem kantonalen Auftrag an die FHNW, da die weiteren Trägerkantone ein solches Angebot nicht als notwendig erachten. Diese Option bietet strategische Chancen wie den Aufbau eines Fachbereichs Gesundheit, eine engere Verzahnung von Ausbildung und Praxis, eine kantonale Steuerbarkeit sowie eine höhere Sichtbarkeit des Standorts. Demgegenüber stehen hohe Anfangsinvestitionen und das Risiko einer ungenügenden Nachfrage mit entsprechend finanziellen Folgen für den Kanton.

Der Regierungsrat würdigt die Chancen eines Fachhochschulangebots in Pflege und Physiotherapie, beurteilt jedoch die Kosten im Vergleich zum Nutzen als zu hoch und lehnt einen Alleingang des Kantons Aargaus ab. Mit Blick auf die zentrale Rolle der Praktika in Betrieben des Aargauer Gesundheitswesens für die Attraktivität der Studiengänge für Aargauerinnen und Aargauer und vor allem für den Eintritt der Absolventinnen und Absolventen auf den Aargauer Arbeitsmarkt schlägt er vor, diese Praktika zu fördern.

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
AG	Kanton Aargau
ABV	Ausbildungsverpflichtung
APN	Advanced Practice Nurses resp. Pflegeexpertinnen und -experten (mit Masterabschluss FH oder UH)
APS	Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW)
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BFGS	Berufsfachschule Gesundheit und Soziales
BKS	Departement Bildung, Kultur und Sport (AG)
BM	Berufsmaturität
BSc	Bachelor of Science
BzG	Bildungszentrum Gesundheit Basel-Stadt
CAS	Certificate of Advanced Studies
DFR	Departement Finanzen und Ressourcen (AG)
DGS	Departement Gesundheit und Soziales (AG)
EBA	Eidgenössisches Berufsattest
EFZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
ESP	Entwicklungsschwerpunkt
FaGe	Fachfrau/Fachmann Gesundheit
FH	Fachhochschule
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
FHV	Interkantonale Fachhochschulvereinbarung
GesBG	Bundesgesetz über die Gesundheitsberufe
GesG	Gesundheitsgesetz des Kantons Aargau
GesV	Verordnung zum Gesundheitsgesetz (AG)
GGpl 2030	Gesundheitspolitische Gesamtplanung 2030 (AG)
GDK	Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
HF	Höhere Fachschule
HFGS	Höhere Fachschule Gesundheit und Soziales
HIG	Hochschul- und Innovationsförderungsgesetz (AG)
HIH	Health Innovation Hub Aargau
HFKG	Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz
HSLU	Hochschule Luzern
IUV	Interkantonale Universitätsvereinbarung
KSA	Kantonsspital Aarau
KSB	Kantonsspital Baden
MAS	Master of Advanced Studies
MSc	Master of Science
NDS HF	Nachdiplomstudium Höhere Fachschule

Abkürzung	Bedeutung
Obsan	Schweizerisches Gesundheitsobservatorium
OdA	Organisation der Arbeitswelt
OST	Ostschweizer Fachhochschule
RRA	Regierungsausschuss der FHNW-Trägerkantone
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SUPSI	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
UH	Universitäre Hochschule
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
ZMB/ZMC	Zusatzmodul B / Zusatzmodul C (Praktika zur Sicherstellung der Ausbildungsqualität und der Berufsausübung in eigener fachlicher Verantwortung)

1. Ausgangslage

Im Kanton Aargau gibt es seit der Gründung der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) im Jahr 2006 keine Ausbildung im Fachbereich Gesundheit,¹ mit Ausnahme des schweizweit einzigen Studiengangs in Optometrie. Der Fachbereich Gesundheit und Soziale Arbeit der damaligen Fachhochschule (FH) Aargau wurde aufgehoben, die Physiotherapieausbildung in Bad Schinznach wurde mit der Überführung der Physiotherapieausbildung an die Fachhochschulen eingestellt. Dies war ein bewusster Entscheid: Der Königsweg zur Pflege sollte in der Deutschschweiz weiterhin über die Höheren Fachschulen (HF) führen und auf die Physiotherapieausbildung wurde zugunsten einer Portfoliovereinbarung unter den Fachhochschulen verzichtet.

Seither hat sich die Ausgangslage verändert: Die demografische Entwicklung, ein neues Gesundheitsverständnis, medizinisch-technische Fortschritte, die zunehmende Fragmentierung und Ambulantisierung der Versorgung sowie der Ruf nach mehr Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen führen – zusammen mit dem wachsenden Fachkräftemangel – zu einem steigenden Bedarf an Gesundheitspersonal, insbesondere in der Pflege und Therapie. Dies stellt neue Anforderungen an die Gesundheitsberufe und die entsprechenden Ausbildungen.

1.1 Berichterstattung zur Erfüllung des (23.58) Postulats und Beitrag zu weiteren politischen Geschäften im Kanton Aargau

Mit dem vorliegenden Bericht erfüllt der Regierungsrat das (23.58) Postulat Miro Barp, SVP, Brugg (Sprecher), Clemens Hochreuter, SVP, Erlinsbach, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Markus Lang, GLP, Brugg, Jürg Baur, Mitte, Brugg, vom 14. März 2023 betreffend Schaffung von Bachelor- und Masterstudiengängen der Pflegewissenschaften an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) gemäss § 46 des Gesetzes über die Organisation des Grossen Rates und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung (Geschäftsverkehrsgesetz, GVG) vom 19. Juni 1990 (SAR 152.200). Mit dem am 14. März 2023 von Grossrat Miro Barp und Mitunterzeichnenden eingereichten Postulat wurde der Regierungsrat beauftragt, abzuklären, ob der Kanton Aargau ein Fachhochschulangebot in den Pflegewissenschaften, vorzugsweise an der FHNW, einrichten kann und welche Voraussetzungen dafür notwendig wären. Mit Überweisung des Postulats an den Regierungsrat durch den Grossen Rat am 12. September 2023 wurde der vorliegende Prüfauftrag ausgelöst. In seiner Antwort hielt der Regierungsrat fest, dass der Prüfauftrag neben der Pflege auch die Physiotherapie umfassen soll und dass neben einem Angebot an der FHNW auch Kooperationslösungen mit benachbarten Fachhochschulen mit bestehenden Studiengängen in Pflege und/oder Physiotherapie geprüft werden sollen. Ein Beispiel dafür ist die Zusammenarbeit des am Bildungszentrum Gesundheit Basel-Stadt (BzG) – der Höheren Fachschule Basel-Stadt – mit der Berner Fachhochschule (BFH) für die Studiengänge Pflege und Physiotherapie.

In der Folge hat der Regierungsrat in der (23.314) Botschaft zum Planungsbericht "Langfristige Entwicklung der kantonalen Gesundheits- und Sozialschulen" (BFGS und HFGS) den Prüfauftrag zur Abklärung eines Fachhochschulangebots auf Stufe Bachelorstudium Gesundheit aufgenommen und diesen im strategischen Leitsatz 1.3 ("Bedarf und mögliche Anbieter eines Fachhochschulangebots in Pflege und Physiotherapie im Kanton Aargau werden geprüft") verankert. Mit der vorliegenden Berichterstattung zur Erfüllung des (23.58) Postulats ist auch dieser Prüfauftrag erfolgt.

Die kantonale Gesundheitspolitische Gesamtplanung (GGpl) 2030 des Kantons Aargau bildet die übergeordnete strategische Grundlage für die mittel- und langfristige Entwicklung des kantonalen Gesundheitswesens und trägt den zentralen Herausforderungen Rechnung. Die GGpl 2030 hält im Ziel 17 ausdrücklich fest, dass ein attraktives innerkantonales Bildungsangebot für Gesundheitsberufe auf allen Stufen (Sek II, Tertiärstufe und Weiterbildung) eine wesentliche Voraussetzung für die

¹ Der Fachbereich umfasst Pflege, Physiotherapie, Ergotherapie, Hebamme, Ernährung und Diätetik, biomedizinische Analytik und Optometrie.

nachhaltigen Sicherung des Fachkräftebedarfs bildet und dass genügend Fachkräfte ausgebildet werden sollen.

Mit dem vorliegenden Bericht informiert der Regierungsrat über die Ergebnisse der im Auftrag des Grossen Rats vorgenommenen Abklärungen und legt vier Handlungsoptionen vor. Dabei orientiert er sich an den Zielen eines Aargauer FH-Angebots:

1. Die Zahl der Absolventinnen und Absolventen einer Ausbildung in Pflege und/oder Physiotherapie zu erhöhen.
2. Der Abwanderung entgegenzuwirken, die mit einem ausserkantonalen Studium einhergehen kann.

1.2 Die Ausbildung in Pflege und Physiotherapie und Bildungsangebot im Kanton Aargau

Die Ausbildung zur Pflegefachperson auf Tertiärstufe erfolgt gemäss Bildungssystematik des Bundes seit 2004 an:

- einer HF mit Abschluss als diplomierte Pflegefachfrau und diplomierter Pflegefachmann HF (Tertiärstufe B)
- einer FH mit Abschluss als Bachelor of Science (BSc) FH in Pflege als Regelabschluss und einem Abschluss als Master of Science FH in Pflege (Tertiärstufe A)
- einer universitären Hochschule (UH) mit Abschluss als Master of Science (MSc) in Pflege (Tertiärstufe A).

Die Ausbildung zur Physiotherapeutin oder zum Physiotherapeuten erfolgt seit 2004 ausschliesslich an Fachhochschulen (Tertiärstufe A), mit dem BSc FH als Regelabschluss.

Das Bundesgesetz über die Gesundheitsberufe (Gesundheitsberufegesetz, GesBG) vom 30. September 2016 (SR 811.21) regelt die Ausbildung an Hochschulen für verschiedene Gesundheitsberufe auf Bachelorstufe wie auch für Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner HF.

Um genügend Fachpersonen für den Kanton Aargau auszubilden, enthält das Aargauer Gesundheitsgesetz (GesG) vom 20. Januar 2009 (SAR 301.100) eine Ausbildungsverpflichtung (ABV) (§ 40b). Diese verpflichtet den Regierungsrat, in Zusammenarbeit mit den Verbänden für ausreichende Ausbildungsplätze zu sorgen und die Aus- und Weiterbildung in den nicht-universitären Gesundheitsberufen zu fördern. Seit dem Inkrafttreten des GesG 2016 sind die Spitäler (Akutsomatik, Rehabilitation und Psychiatrie), stationären Pflegeeinrichtungen, Spitex-Organisationen und ambulanten Pflegeeinrichtungen mit dem Angebot von Tages- oder Nachtstrukturen nach Massgabe ihres Ausbildungspotenzials verpflichtet, in rund 15 Gesundheitsberufen gemäss Anhang 1 zur Verordnung zum Gesundheitsgesetz (GesV) vom 11. November 2009 (SAR 301.111) praktisch auszubilden. Die Betriebe wählen dabei selbst, in welchen Berufen und in welchem Umfang sie ausbilden. Zur Förderung der Ausbildungsaktivität wurde ein Bonus-Malus-System eingeführt.

Der Kanton Aargau führt zwei Schulen zur Ausbildung in den Gesundheits- und Sozialberufen:²

- Auf Sekundarstufe II die Berufsfachschule Gesundheit und Soziales (BFGS) Brugg mit folgenden Ausbildungsgängen im Bereich Gesundheit:
 - Assistentin Gesundheit und Soziales EBA / Assistent Gesundheit und Soziales EBA (AGS EBA)
 - Fachfrau Gesundheit EFZ / Fachmann Gesundheit EFZ (FaGe EFZ), inklusive lehrbegleitende Berufsmaturität (BM I)

² Das Raumangebot von BFGS und HFGS soll mit dem Vorhaben "Langfristige Entwicklung der kantonalen Gesundheits- und Sozialschulen" (Anhörungsbericht; Entwicklungsschwerpunkt 320E016 AFP 2023–2026 des BKS zur "Räumlichen Entwicklung der kantonalen Gesundheits- und Sozialschulen") ausgebaut werden, um den Raumbedarf für die Ausbildung von Pflegefachpersonen zu decken.

- Berufsmaturität für Erwachsene (BM II), Ausrichtung Gesundheit und Soziales
- Auf Tertiärstufe B die Höhere Fachschule Gesundheit und Soziales (HFGS) Aarau mit folgenden Ausbildungsgängen im Bereich Gesundheit:
 - Dipl. Pflegefachfrau HF / Dipl. Pflegefachmann HF
 - Dipl. Fachfrau Operationstechnik HF / Dipl. Fachmann Operationstechnik HF

Darüber hinaus bestehen weitere Angebote auf den Stufen Sek II und Tertiär im Kanton Aargau:

- In der beruflichen Grundbildung werden an der Berufsschule Aarau die Ausbildungen Medizinische Praxisassistent/in EFZ sowie Dentalassistent/in EFZ und am Berufsbildungszentrum Zofingen die Ausbildung Podologe/Podologin EFZ angeboten.
- In der höheren Berufsbildung (Tertiär B) gibt es die Ausbildung Dipl. Rettungssanitäterin HF / Dipl. Rettungssanitäter HF am Emergency Schulungszentrum AG in Zofingen, die Ausbildung Dipl. Podologin HF / Dipl. Podologe HF an der Weiterbildung Zofingen und die Weiterbildungen Dipl. Expertin Anästhesiepflege NDS HF / Dipl. Experte Anästhesiepflege NDS HF, Dipl. Expertin Intensivpflege NDS HF / Dipl. Experte Intensivpflege NDS HF und Dipl. Expertin Notfallpflege NDS HF / Dipl. Experte Notfallpflege NDS HF an der Aargauischen Fachschule für Anästhesie-, Intensiv und Notfallpflege (afsain) in Aarau. Letztere wird von den beiden Kantonsspitalern Aarau und Baden getragen.
- Zudem gibt es eine Vielzahl von Weiterbildungsangeboten, unter anderem von Careum Weiterbildung und H+ Bildung, die beide in Aarau ein grosses Angebot führen.

Speziell hervorzuheben ist die Koordination der HF-Bildungsangebote im Gesundheitsbereich zwischen den vier Kantonen des Bildungsraums Nordwestschweiz (Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt, Solothurn). HF-Bildungsgänge mit eher geringen Studierendenzahlen werden nur in jeweils einem der vier Kantone angeboten – an der HFGS in Aarau Operationstechnik HF, am BzG die Bildungsgänge biomedizinische Analytik HF sowie medizinisch-technische Radiologie HF.

Schliesslich ermöglichen die interkantonale Hochschulvereinbarungen (IUV³ / FHV⁴) den Aargauer Studierenden ein Studium in Pflege oder Physiotherapie an jeder Schweizer FH oder Universität.

2. Handlungsbedarf

2.1 Fachkräftemangel und Ausbildungsbedarf in Pflege und Physiotherapie

2.1.1 Pflege

Der Bedarf an Pflegefachpersonen im Kanton Aargau ist in den vergangenen Jahren angestiegen und wird sich gemäss aktuellen Prognosen auch künftig deutlich erhöhen. Die 2022 vom Schweizerischen Gesundheitsobservatorium (Obsan) erstellten Berechnungen für den Kanton Aargau zeigen, dass im Zeitraum 2019–2029 ein Nachwuchsbedarf von insgesamt 3'355 Pflegefachpersonen auf Tertiärstufe (HF und FH) besteht, siehe Abbildung 1 (Referenzszenario).⁵ Demgegenüber steht geschätzt ein effektives Angebot an Pflegefachpersonen (HF und FH) von 2'180, davon 356 Pflegefachpersonen FH (Referenzszenario). Dies entspricht einem Deckungsgrad von 65 %. Es besteht ein jährlicher Bedarf von rund 442 Abschlüssen, davon ca. 70 Abschlüsse auf Fachhochschulstufe.

Der Bedarf setzt sich einerseits aus dem Ersatzbedarf infolge von Pensionierungen und Berufsaustritten (1'829 Pflegefachpersonen) und andererseits aus dem Zusatzbedarf infolge der zunehmenden

³ Interkantonale Universitätsvereinbarung (IUV) vom 27. Juni 2019.

⁴ Interkantonale Fachhochschulvereinbarung (FHV) vom 12. Juni 2003.

⁵ Obsan, Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (2022): Pflege- und Betreuungspersonal im Kanton Aargau. Bestand und Entwicklung, Angebot und Bedarf.

Nachfrage nach Pflegeleistungen (1'526 Pflegefachpersonen) zusammen. Besonders ins Gewicht fällt dabei die hohe vorzeitige Berufsausstiegsquote bei Pflegefachpersonen: Im Zeitraum 2016–2018 belief sich diese auf 42,5 %, was den Fachkräftemangel zusätzlich verschärft (BAG 2024; Obsan 2021).⁶ Im Kanton Aargau sind die Berufsausstiege besonders hoch (Aargauer Zeitung 2025).⁷ Gründe für den Berufsausstieg sind insbesondere die fehlende Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, physische und psychische Belastung, Lohn sowie Arbeitsinhalt und Arbeitsumfeld, im Kanton Aargau auch lohntechnisch attraktivere Nachbarkantone. Diese Verweildauer soll mit der zweiten Etappe der Umsetzung der Pflegeinitiative und im Kanton Aargau mit der Umsetzung der GGpl 2030 erhöht werden.

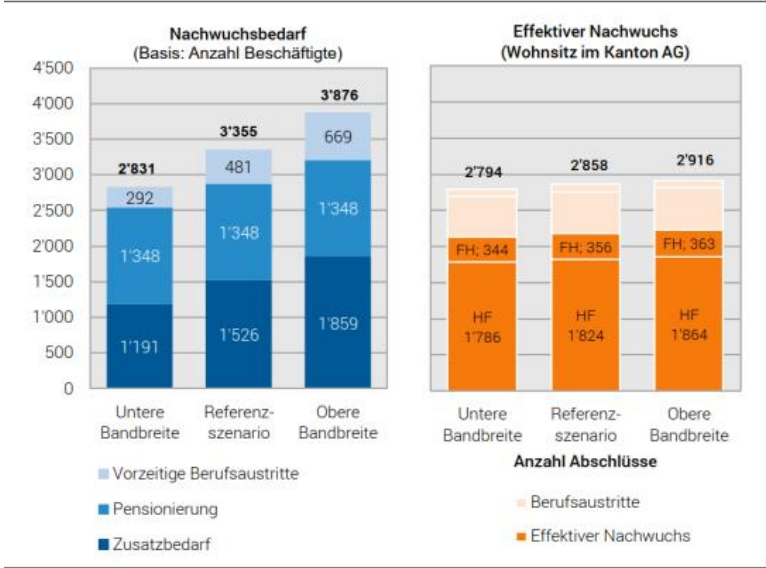


Abbildung 1: Nachwuchsbedarf und prognostizierter Nachwuchs von Pflegefachpersonen (Tertiärstufe) im Kanton Aargau 2019–2029. Quelle: Prognosemodell Obsan 2022

2.1.2 Physiotherapie

Im Bereich der Physiotherapie liegen keine präzisen kantonalen Bedarfszahlen vor. Laut Physio Aargau, dem Aargauer Physiotherapieverband, besteht bereits heute ein Fachkräftemangel, und gemäss Angaben des Schweizerischen Roten Kreuzes verfügen mittlerweile rund 70 % der Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten in der Schweiz über ausländische Diplome (siehe Abbildung 2). Eine alternde Bevölkerung, der Trend zur Ambulantisierung sowie die Verschiebung von operativen zu therapeutischen Behandlungen führen dazu, dass der Bedarf bestehen bleiben oder sogar zunehmen wird. Der hohe Anteil ausländischer Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten birgt gewisse Risiken hinsichtlich Qualitätssicherung und Sprachkompetenz. Zudem kann die Versorgungssicherheit nicht gewährleistet werden, falls diese Personen nicht mehr in gleichem Umfang in die Schweiz einreisen und hier tätig werden.

⁶ BAG (2024): Faktenblatt Berufsverweildauer in der Pflege. 8. Mai 2024. https://www.bag.admin.ch/dam/bag/de/dokumente/berufe-gesundheitswesen/teritaerstufe/pflegeinitiative/Faktenblaetter/faktenblatt-berufsverweildauer-pflege.pdf.download.pdf/240508_FB_Berufsverweildauer%20in%20der%20Pflege_DE.pdf (Stand: 28. Juni 2024); Obsan, Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (2021): Gesundheitspersonal in der Schweiz – Nationaler Versorgungsbericht 2021. Bestand, Bedarf, Angebot und Massnahmen zur Personalsicherung. Obsan-Bericht 03/2021.

⁷ <https://www.aargauerzeitung.ch/aargau/kanton-aargau/aargau-viele-austritte-bei-pflegepersonal-ld.2811753> (Stand: 1.9.2025).




Berufe	Schweiz		Ausland	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Pflege	3'325	48.4%	3'547	51.6%
Physiotherapie	409	27.5%	1'078	72.5%
Hebamme	187	53.1%	165	46.9%
Ergotherapie	168	53.5%	146	46.5%
Med. technische Radiologie	157	61.6%	98	38.4%

Abbildung 2: Anteil ausländischer Abschlüsse in der Physiotherapie und in anderen Gesundheitsberufen. Quelle: Schweizerisches Rotes Kreuz, Juni 2024.

2.2 Weiterentwicklung des Gesundheitswesens

Der Megatrend der demografischen Entwicklung sowie die Zunahme komplexer, interprofessioneller Versorgungssituationen, welche zunehmend im ambulanten Setting erfolgen, verlangen erweiterte Kompetenzen der Gesundheitsberufe. Im Bereich der Pflege zeigt sich, dass Fachhochschulabsolventinnen und Fachhochschulabsolventen neben den klassischen Aufgaben der Pflege zunehmend auch Funktionen in der Koordination, Beratung, Prozessgestaltung und Qualitätssicherung übernehmen. Diese Veränderungen haben zur Entstehung neuer Ausbildungs- und Tätigkeitsprofile im Gesundheitswesen geführt, sowohl an Fachhochschulen (Pflegeexperten/innen M.Sc., Advanced Practice Nurses M.Sc., Klinische Fachspezialisten/innen CAS/MAS/B.Sc.) wie auch in der höheren Berufsbildung (Medizinische Praxiskoordinatoren/innen mit eidg. Fachausweis). Besonders relevant ist in diesem Kontext die Entwicklung der Bedeutung der Advanced Practice Nurses, welche über einen Masterabschluss FH oder UH verfügen. Diese nehmen eine Schlüsselfunktion in der Entwicklung innovativer Versorgungsmodelle in der medizinischen Grundversorgung ein. Ihre Kompetenzen befähigen sie zu einer erweiterten pflegerischen Praxis, zur Entscheidungsfindung bei hochkomplexen Sachverhalten sowie dazu, Aufgaben zu übernehmen, die bisher Ärztinnen und Ärzten vorbehalten waren. Im Rahmen der Umsetzung der Pflegeinitiative hat der Bundesrat am 21. Mai 2025 eine Revision des GesBG zuhanden des Parlaments verabschiedet, das den Beruf der Pflegeexpertinnen und Pflegeexperten Advanced Practice Nurse (APN) rechtlich regeln und damit ihre Position stärken soll.⁸

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen hat das BKS im Jahr 2022 eine Studie in Auftrag gegeben, welche die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Pflegeprofilen auf HF- und FH-Bachelorstufe sowohl hinsichtlich Ausbildung als auch mit Blick auf den Arbeitsmarkt analysiert. Diese schweizweit erstmals durchgeführte Untersuchung kommt zum Schluss, dass sich die Ausbildungsprofile der HF- und FH-Absolventinnen und -Absolventen deutlich unterscheiden. Während die HF-Ausbildung stark praxisorientiert ist, vermittelt die FH-Ausbildung zusätzliche wissenschaftlich-reflektierende, koordinative und analytische Kompetenzen.⁹ Trotz dieser Unterschiede übernehmen die Absolventinnen und Absolventen heute teilweise vergleichbare Tätigkeiten, was unter anderem auf die noch geringe Bekanntheit des FH-Abschlusses sowie auf den Fachkräftemangel zurückzuführen ist. Gleichzeitig zeigt die Studie, dass der Bedarf an einem differenzierten Einsatz der Berufsprofile (und damit auch an FH-Absolventinnen/FH-Absolventen) zunehmen wird. Dies ist einerseits auf zunehmend komplexere Fälle zurückzuführen, die vermehrt auch im ambulanten Kontext auftreten, und andererseits auf den Wunsch nach Entlastung der Ärzteschaft, der aufgrund des Fachkräft-

⁸ Gemäss den heute bestehenden gesetzlichen Grundlagen im Bundesgesetz über die Krankenversicherung können Pflegeexpertinnen und Pflegeexperten APN aktuell ausschliesslich Pflegeleistungen gegenüber der obligatorischen Krankenpflegeversicherung oder anderen Sozialversicherungen abrechnen. Im Auftrag des Bundesrates prüft das BAG bis Ende 2025, ob und wie Pflegeexpertinnen und Pflegeexperten APN zukünftig auch Leistungen abrechnen können, die ihren erweiterten Kompetenzen entsprechen. Quelle: <https://www.bag.admin.ch/de/pflege-berufliche-entwicklung-foerdern> (Stand: 29. August 2025).

⁹ Interface (2023): Fachkräftebedarf in der Pflege: Bedarf einer FH-Ausbildung im Kanton Aargau? Bericht zuhanden des Departements Bildung, Kultur und Sport, Kanton Aargau. Luzern, 29. Juni 2023. Interner Bericht.

temangels und der Kosten zunehmend dringlich ist. Die Studienergebnisse wurden von der Organisation der Arbeitswelt Gesundheit und Soziales (OdA GS AG) sowie der vaka, dem Verband der Spitäler, Kliniken, Pflegeinstitutionen und Spitex-Organisationen im Kanton Aargau, bestätigt.

2.3 Entwicklung des Fachhochschulangebots seit der Gründung der Fachhochschulen 2005

Bei der Schaffung der Fachhochschulen bestand die Absicht, dass die damals vom Bund begrenzt zugelassenen Fachhochschulen zusammenarbeiten und eine Aufgabenteilung vornehmen. In diesem Kontext verzichtete die FHNW und ihre Träger auf Ausbildungen in Pflege und Physiotherapie. Regelmässig wurde aber der Wunsch nach einem Fachbereich Gesundheit an der FHNW geäussert, vor allem aus dem Kanton Basel-Stadt. Dieser hat seither ein eigenes Angebot aufgebaut, mit einem Master-Studiengang am Institute of Nursing Science (Master of Science in Nursing) an der Universität Basel und den Fachhochschul-Bachelorstudiengängen in Physiotherapie (seit 2007, das heisst seit der Überführung der Ausbildung an die Fachhochschule) und in der Pflege (seit 2018 partiell, seit 2021 vollständig), die in Kooperation mit der Berner Fachhochschule (BFH) am BzG angeboten werden.

Seit dem Entscheid bei der Gründung der FHNW hat sich nicht nur das Gesundheitswesen weiterentwickelt, sondern auch die Fachhochschullandschaft. Mit den Angeboten der BFH in Bern und Basel, der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) in Winterthur und Careum / Kalaidos in Zürich, der Fachhochschule OST in St. Gallen und mit den neuen Angeboten der Hochschule Luzern (HSLU seit 2024) und der FH Graubünden (FH GR ab 2027) bieten mit Ausnahme der FHNW alle Deutschschweizer Fachhochschulen ein FH-Studienangebot in Pflege an. Hinzu kommen flächendeckende Angebote in der Westschweiz und im Tessin (siehe **Abbildung 3**).

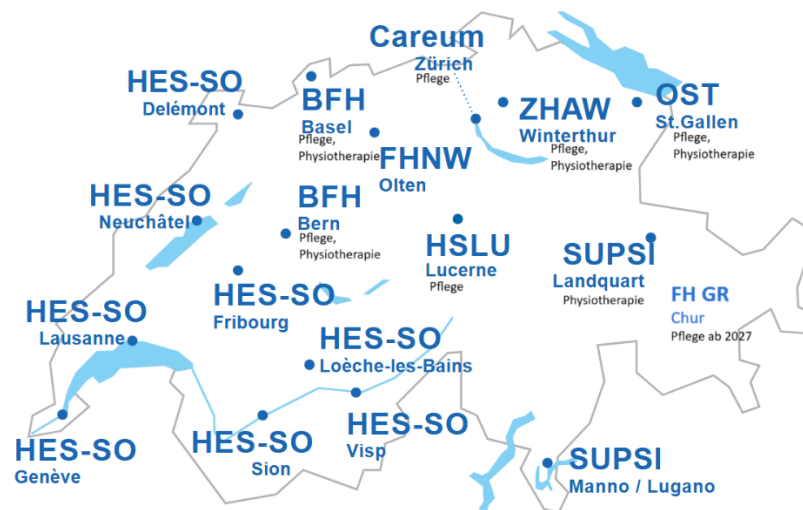


Abbildung 3: Fachhochschulen mit Fachbereich Gesundheit in der Schweiz sowie Studiengänge Pflege und Physiotherapie in der Deutschschweiz (Abbildung der Fachkonferenz Gesundheit der Fachhochschulen der Schweiz [FKG-CSS], ergänzt)

Mit Blick auf die zunehmende Bedeutung des Gesundheitssektors, den vorerwähnten Fachkräftemangel sowie die Entwicklungen anderer Kantone stellt sich für den Kanton Aargau die strategische Frage hinsichtlich der Bereitstellung eines FH-Angebots in Pflege und Physiotherapie. Der Regierungsausschuss (RRA) der Trägerkantone der FHNW entschied im Oktober 2024, dass es bis auf weiteres keinen vierkantonalen Auftrag zum Aufbau eines FH-Angebots an der FHNW geben soll. Einer der Gründe dafür ist, dass mit dem Leistungsauftrag 2025–2028 bereits der grösste Ausbauschritt der FHNW seit ihrer Gründung beschlossen wurde, mit der Schaffung der Hochschule für Informatik mit zwei Standorten (Brugg-Windisch als Hauptstandort und Basel) und der Erweiterung der Hochschule für Technik um die Bereiche Umwelt und Energie ebenfalls in Brugg-Windisch.

2.4 Bestehendes Ausbildungsangebot und Nutzung durch Aargauerinnen und Aargauer

Die Ausführungen im vorherigen Abschnitt sowie die nachfolgende Abbildung zeigen, dass es in den Nachbarkantonen des Kantons Aargau ein grosses Angebot an Studiengängen in Pflege und Physiotherapie gibt, das für Aargauerinnen und Aargauer gut erreichbar ist. Mit dem Angebot der BFH am BzG in Münchenstein besteht auch ein Angebot innerhalb des Bildungsraums Nordwestschweiz. Zu beachten ist, dass die HSLU, Careum sowie zukünftig die FH GR den Studiengang Pflege, nicht aber den Studiengang Physiotherapie anbieten, während die SUPSI (Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana) in Landquart ausschliesslich den Studiengang Physiotherapie anbietet.

2.4.1 Angebot und Nachfrage nach Studienplätzen in der Pflege

Mit der Schaffung eines Fachhochschulangebots Pflege in der Deutschschweiz Mitte der 2000er Jahre nahm die Nachfrage zuerst kontinuierlich zu. Seit einigen Jahren stagniert die Nachfrage jedoch. Da die Fachhochschulen gleichzeitig das Angebot – auch aufgrund des Fachkräftemangels – ausgebaut haben, ist das Angebot nun grösser als die Nachfrage (Swissuniversities 2024)¹⁰. Die geringe Nachfrage wird als zentrale Herausforderung für das Sonderprogramm Pflege erachtet, mit welchem die Ausbildungsoffensive der Pflegeinitiative für die Fachhochschulen gesamtschweizerisch umgesetzt werden soll.

Parallel zur gesamtschweizerischen Entwicklung nahmen bis vor 10 Jahren auch die Aargauer Eintritte in ein FH-Bachelorstudium Pflege zu. Seit 2016 stagniert die Entwicklung bei zwischen 30 und 35 Eintritten pro Jahr, einzig im zweiten Coronajahr 2021 war die Anzahl Eintritte deutlich höher (siehe Abbildung 4). Damit wird der von Obsan (2022) identifizierte Bedarf von jährlich rund 70 Aargauer Abschlüssen bei weitem nicht gedeckt.

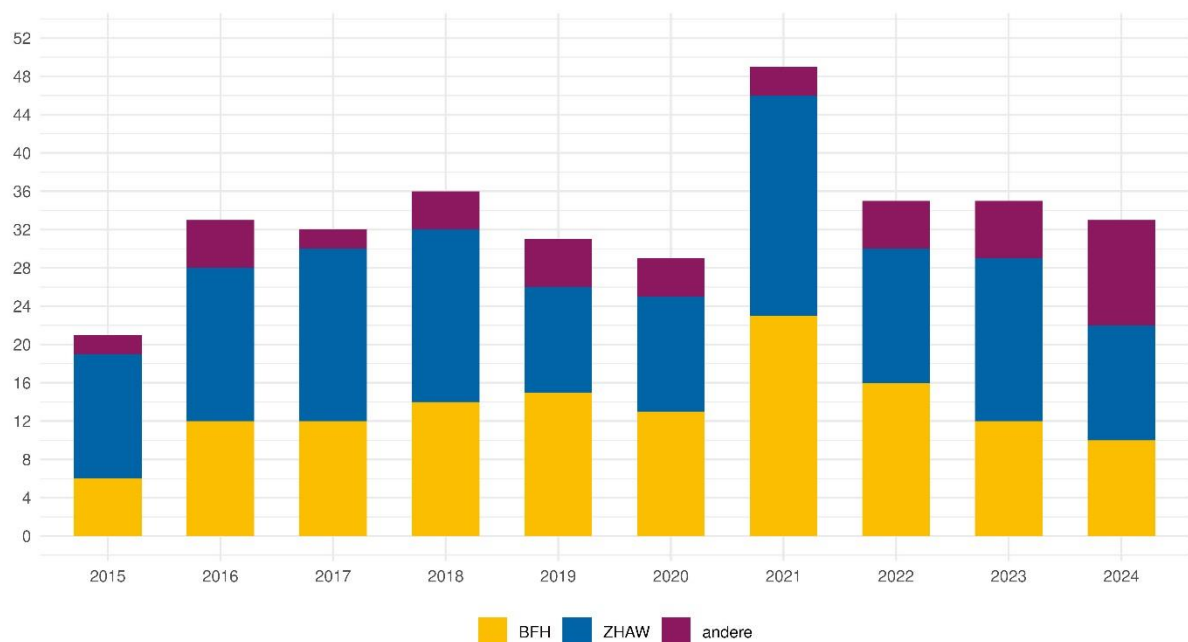


Abbildung 4: Aargauer Eintritte in einen Bachelorstudiengang Pflege nach Fachhochschule. Quelle: Bundesamt für Statistik

Die Aargauerinnen und Aargauer studieren vor allem und in etwa gleichem Umfang an der ZHAW und an der BFH, wobei die BFH den Studiengang auch am Standort Basel anbietet. Im Jahr 2024 begann rund ein Drittel der Aargauerinnen und Aargauer das Studium an einer anderen Fachhochschule (Kalaidos FH in Zürich, HSLU).

¹⁰ Konzept Sonderprogramm Pflege vom März 2024.

2.4.2 Angebot und Nachfrage nach Studienplätzen in der Physiotherapie

Auch in der Physiotherapie wurde das Angebot an Studienplätzen in den letzten Jahren kontinuierlich ausgebaut, auf rund 400 Studienplätze in der Deutschschweiz (inklusive SUPSI Landquart). Seit 2021 bietet zusätzlich die Fachhochschule OST den Studiengang an. Allerdings ist die Nachfrage der Studierenden weiterhin höher als das Angebot, weshalb mehrere Fachhochschulen eine Studienplatzbeschränkung (Numerus Clausus) anwenden. Grund für die Beschränkung des Angebots sind nach Auskunft der Fachhochschulen vor allem fehlende Praktikumsplätze.

Seit 2015 beginnen jährlich zwischen 25 und 30 Aargauerinnen und Aargauer ein Studium in Physiotherapie. In den Jahren 2022 und 2023 waren die Eintritte leicht höher, 2024 aber wieder leicht rückläufig, trotz Ausbau des Angebots an Studienplätzen an mehreren Fachhochschulen.

Die Aargauerinnen und Aargauer studieren vor allem an der ZHAW und an der BFH, wobei in den letzten fünf Jahren knapp zwei Drittel das Studium an der ZHAW begonnen haben. An der BFH studieren die Aargauerinnen und Aargauer eher am Standort Basel als am Standort Bern.

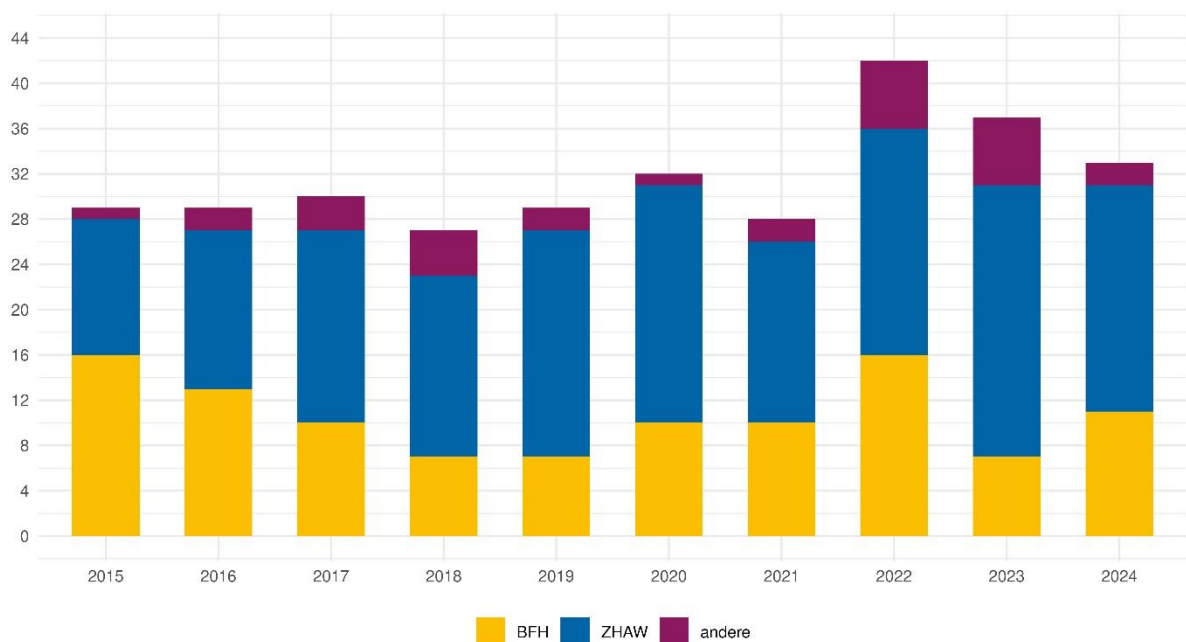


Abbildung 5: Aargauer Eintritte in einen Bachelorstudiengang Physiotherapie nach Fachhochschule. Quelle: Bundesamt für Statistik

3. Prüfung der Machbarkeit resp. Voraussetzungen für ein kantonales FH-Angebot

Zu den Voraussetzungen für ein Fachhochschulangebot in Pflege und Physiotherapie im Kanton Aargau gehören insbesondere die Nachfrage der Studierenden, ein genügend grosses und attraktives Angebot an Praktikumsplätzen, ausreichend Raumkapazität an der HFSG sowie Fachhochschulen, die bereit sind, die Studiengänge im und für den Kanton Aargau anzubieten. Zur Beurteilung dieser Voraussetzungen hat das BKS anhand von Datenanalysen und Befragungen das Potenzial bezüglich Studierendenzahlen und Praktikumsplätze geprüft, die Raumkapazitäten an der HFSG evaluiert und mehrere Fachhochschulen eingeladen, Eckwertofferten für ein Studienangebot im Kanton Aargau einzureichen.

3.1 Potenzialanalyse: Nachfrage Studierende

3.1.1 Bedarf

Der Austausch mit verschiedenen Fachhochschulen zeigt, dass für eine zweckmässige Durchführung eines Studiengangs mindestens 30, womöglich 50 Studierende pro Kohorte erforderlich sind, um einen wirtschaftlichen Betrieb sicherzustellen.¹¹ Grundsätzlich ist eine Durchführung auch mit weniger Studierenden möglich, die Kosten für den Kanton Aargau wären aber deutlich höher und das Ziel, mehr Absolventinnen und Absolventen für den Aargauer Arbeitsmarkt zu gewinnen, würde verfehlt – aus arbeitsmarktlicher Sicht sind in der Pflege 70 Studierende pro Kohorte anzustreben. Da üblicherweise einige Studierende das Studium wieder abbrechen, ist für einen zumindest annähernd wirtschaftlichen Betrieb eine Zahl von mindestens 35, idealerweise 55 Eintritten pro Jahr erforderlich. Zu beachten ist, dass die Fachhochschulen derzeit separate Studiengänge Pflege für diplomierte Pflegefachpersonen HF und für die anderen Studierenden anbieten. Ersterer ist als verkürzter Teilzeitstudiengang über zwei Jahre konzipiert, während der sogenannte grundständige Studiengang ein dreijähriges Vollzeitstudium ist.

3.1.2 Pflege

Die potenzielle Nachfrage für einen neuen Studiengang Pflege in Aarau setzt sich zum einen aus Studierenden zusammen, die sich bisher für eine andere Fachhochschule entschieden haben, und zum anderen aus Studierenden, die sich erst aufgrund des neuen Angebots für ein Pflegestudium entscheiden.

Wie in **Abbildung 4** dargestellt, liegt die Zahl der Bachelor-Eintritte aus dem Kanton Aargau bei 30–35 pro Jahr. Diese verteilen sich auf den grundständigen Studiengang sowie auf den Studiengang für HF-Absolventinnen und HF-Absolventen, wobei der grössere Teil im grundständigen Studiengang eingeschrieben ist.

Um zu eruieren, welche Faktoren für die Wahl der Fachhochschule relevant sind, hat das BKS im Frühjahr eine Befragung der aktuellen Kohorte aus dem Aargau an der BFH und der ZHAW durchgeführt.¹² Die Befragung hat ergeben, dass die Distanz zum bisherigen Wohnort eines der wichtigsten Kriterien bei der Wahl der Fachhochschule ist, während der Wunsch, in einer grösseren Stadt zu studieren und dort später zu arbeiten, eine eher untergeordnete Rolle spielt. Insbesondere am Standort in Winterthur wurde der lange Anfahrtsweg als negativer Punkt erwähnt. Dieser Befund legt drei Schlüsse nahe. Erstens könnte ein Aargauer Angebot mit einem zentral gelegenen Standort punkten, sodass sich Interessierte aufgrund der guten Erreichbarkeit dafür entscheiden könnten. Zweitens stellt der Befund die Grundprämisse des Postulats infrage, wonach ein Angebot im Aargau die Abwanderung der Abgängerinnen und Abgänger verhindern kann und deshalb der Standort der Hochschule von zentraler Bedeutung sei. Drittens ist davon auszugehen, dass das neu geschaffene Studienangebot der HSLU die potenzielle Nachfrage für den Standort Aarau reduziert, da die Zentralschweiz nun durch ein gegenüber Winterthur näher gelegenes Angebot erschlossen ist.

Aufgrund der Wichtigkeit der geografischen Distanz hat das BKS eine Fahrplananalyse durchgeführt, um das Einzugsgebiet eines Angebots in Aarau zu bestimmen. **Abbildung 6** illustriert das Einzugsgebiet gemäss Fahrzeit zur Hochschule mit öffentlichen Verkehrsmitteln.¹³ Die Abbildung zeigt, dass der Standort Aarau mit Ausnahme des Bezirks Rheinfelden für alle Bezirke des Kantons Aargau am nächsten gelegen ist, wobei für die Bezirke an der Grenze der Einzugsgebiete die Differenz der Anreisezeit zwischen zwei Hochschulen marginal ist. Die Karte verdeutlicht jedoch auch, dass das Po-

¹¹ Am BzG in Basel sind Kapazitäten für 50 Studierende pro Kohorte und Studiengang vorgesehen.

¹² Das BKS hat 82 Personen angeschrieben (Vollerhebung der Aargauer Pflegestudierenden an der BFH und der ZHAW), wovon 34 den Fragebogen ausgefüllt haben. Dies ergibt einen Rücklauf von rund 40 %.

¹³ Analyse auf Bezirksebene. Für Bezirke an der Grenze der Einzugsgebiete ist die Differenz der Anreisezeit zwischen zwei Hochschulen jedoch marginal, weshalb bei der Interpretation der Karte Vorsicht geboten ist.

tenzial, Studierende aus den angrenzenden Gemeinden der Nachbarkantone anzuziehen, eher gering ist. Vor allem das neu geschaffene Angebot an der Hochschule Luzern reduziert die Nachfrage erheblich.

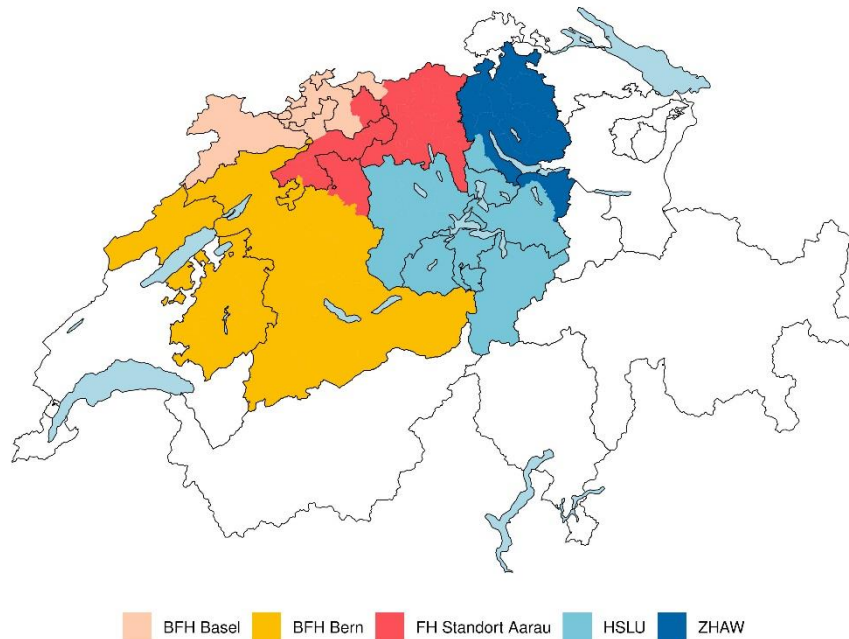


Abbildung 6: Einzugsgebiet der Fachhochschulen gemäss ÖV-Distanz

Das geografische Potenzial beschränkt sich folglich weitgehend auf den Kanton Aargau ohne Bezirk Rheinfelden sowie auf drei Bezirke in den Kantonen Solothurn, Bern und Basel-Landschaft mit ähnlicher Distanz zu Aarau und zu anderen Angeboten. Da sich die aktuelle Nachfrage aus dem Kanton Aargau jedoch auf rund 30 Eintritte pro Jahr beschränkt, die sich ausserdem auf zwei Studiengänge aufteilt, müsste ein neues Angebot in erheblichem Masse zusätzliche Nachfrage generieren. Dies könnte einerseits durch Studierende aus anderen Kantonen (insbesondere Kanton Solothurn) erfolgen, andererseits durch Personen, die sich aufgrund eines Studienangebots in Aarau neu für ein Pflegestudium entscheiden würden.

Ob dies gelingen kann, ist nur schwer abschätzbar. So geht das Bundesamt für Statistik in seinen Szenarien zum Bildungssystem davon aus, dass sowohl die Abschlüsse der Berufsmaturität Gesundheit und Soziales wie auch der Fachmaturität Gesundheit/Naturwissenschaften im Vergleich zur Bevölkerung überproportional steigen.¹⁴ Eine Auswertung der Studierendenaten des BKS in Zusammenarbeit mit Statistik Aargau des Departements Finanzen und Ressourcen zeigt allerdings, dass von den Studierenden, die über einen Abschluss einer dieser Zubringerschulen verfügen, nur rund ein Drittel Pflege studiert, während sich rund die Hälfte für andere Studiengänge im Gesundheitsbereich oder für den Studiengang Soziale Arbeit immatrikulieren. Es bleibt somit unklar, ob bei der Schaffung eines neuen Angebots in Aarau die erforderliche Nachfrage entsteht.

3.1.3 Physiotherapie

Die Nachfrage nach Studienplätzen in Physiotherapie übersteigt gesamtschweizerisch das bestehende Angebot deutlich, mehrere Hochschulen kennen eine Studienplatzbeschränkung. Entsprechend stabil sind auch die Eintrittszahlen aus dem Kanton Aargau (rund 35–40 Eintritte pro Jahr). Es ist daher davon auszugehen, dass die für die Durchführung eines Studiengangs mindestens 35, besser 55 Eintritte pro Jahr erreicht werden können. Die Herausforderung liegt – wie bei den bestehenden Anbietern – bei der Bereitstellung von genügend qualitativ guten Praktikumsplätzen.

¹⁴ Bundesamt für Statistik 2025. Szenarien 2024-2033 für das Bildungssystem.

3.2 Potenzialanalyse: Praktikumsangebot im Kanton Aargau

3.2.1 Bedarf

Die Bachelorstudiengänge Pflege und Physiotherapie bestehen jeweils aus rund einem Drittel Praktika, sogenannten BSc-Praktika. Da der Bachelorstudiengang 180 ECTS umfasst, sind dies 60 ECTS oder 1'500–1'800 Arbeitsstunden pro Person und Studium. Diese Praktika werden gemäss Aussagen der Fachhochschulen von diesen organisiert und den Studierenden teilweise zugeordnet; teilweise können die Studierenden die Praktikumsplätze auch auswählen.

In der Physiotherapie absolvieren alle Studierende zusätzlich ein zehnmonatiges Abschlusspraktikum (oft aufgeteilt auf mehrere Einsätze), das sogenannte Zusatzmodul B oder C (ZMB/ZMC). In der Pflege müssen einzig jene Personen das Zusatzmodul B oder C absolvieren, die nicht bereits über einschlägige Praxiserfahrung (Abschluss FaGe EFZ, Pflege HF oder eine Fachmaturität Gesundheit) verfügen. Das Zusatzmodul B oder C dient der Sicherstellung der Ausbildungsqualität und der Berufsausübung in eigener fachlicher Verantwortung gemäss GesBG. Im Gegensatz zu den BSc-Praktika müssen die Studierenden die Praktikumeinsätze für das Zusatzmodul selbst organisieren.

Die Praktikumsbetriebe zahlen den Studierenden für ihre Arbeit eine Entschädigung, die sie selbst festlegen, wobei einige Kantone oder kantonale OdA diesbezüglich Empfehlungen publizieren. Im Kanton Aargau gibt es keine Empfehlungen. Die BSc-Praktika können im Aargau der ABV angerechnet werden, seit Frühling 2025 ist dies auch für die ZMB/ZMC-Praktika in Physiotherapie möglich.

Auf Basis der obigen Erläuterungen kann der Praktikumsbedarf für ein Aargauer Studienangebot geschätzt werden. Dieses würde in der Pflege bei 30 Studierenden pro Kohorte etwa 1'170 Wochen BSc-Praktika pro Jahr, bei 50 Studierenden etwa 1'950 Wochen pro Jahr benötigen. Angenommen, dass wie bisher rund ein Drittel der Studierenden ein ZMB/ZMC absolvieren müsste, wären bei 30 Studierenden pro Kohorte zusätzliche 420 und bei 50 Studierenden zusätzliche 700 Wochen pro Jahr nötig. Zusammen ergibt dies rund 1'600 Praktikumswochen pro Jahr bei 30 Studierenden pro Kohorte und rund 2'700 Praktikumswochen pro Jahr bei 50 Studierenden pro Kohorte.

In der Physiotherapie würden für 30 Studierende pro Kohorte rund 2'430 Wochen pro Jahr benötigt (1'170 Wochen BSc-Praktika und 1'260 Wochen ZMB/ZMC), bei 50 Studierenden pro Kohorte wären es rund 4'000 Wochen pro Jahr (1'950 Wochen BSc-Praktika und 2'100 Wochen ZMB/ZMC).

3.2.2 Praktikumsangebot in der Pflege

Laut den für den Aargau relevanten Fachhochschulen BFH und ZHAW stehen für den Studiengang Pflege genügend Praktikumsplätze zur Verfügung; die Betriebe wären auch bereit, mehr Plätze zur Verfügung zu stellen. Aufgrund der geringen Nachfrage nach Studienplätzen könnten nicht alle Praktikumsplätze besetzt werden.¹⁵ Es ist daher davon auszugehen, dass für einen Bachelorstudiengang Pflege im Aargau die notwendigen Praktikumsplätze zur Verfügung stehen würden.

3.2.3 Praktikumsangebot in Physiotherapie

Im Gegensatz zur Pflege sind Physiotherapiepraktika gemäss Aussagen der Fachhochschulen bereits heute knapp und eine Hauptursache für die Studienplatzbeschränkung. Damit ist die Bereitstellung von genügend Praktikumsplätzen auch die grösste Herausforderung für ein Aargauer Angebot.

Bereits heute sind Aargauer Betriebe in der Ausbildung von Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten engagiert, was auch der Erfüllung ihrer Ausbildungsverpflichtung dient. Auf Basis unterschiedlicher Quellen schätzt das BKS das verfügbare Angebot auf jährlich 2'800–3'600 Wochen, wovon der allergrösste Teil durch die Akutsomatikspitäler und die Rehakliniken als BSc-Praktika

¹⁵ Dies wurde in der Befragung der Aargauer Leistungsanbieter bestätigt (Befragung des BKS der vaka-Mitglieder mit Leistungsauftrag Akutsomatik, Reha, Psychiatrie, Pflegeheime, Spitex sowie der privaten Spitex ASPs. 104 von 197 angeschriebenen Leistungserbringer nahmen an der Befragung teil).

angeboten wird. Unter der Voraussetzung, dass zukünftig das gesamte bisherige Angebot dem Aargauer Studiengang zur Verfügung steht, könnte damit der Bedarf für BSc-Praktika (1'200–2'000 Praktikumswochen) gedeckt werden; zu berücksichtigen ist aber, dass einige Betriebe eine jahrelange Zusammenarbeit mit auswärtigen Fachhochschulen aufgebaut haben. Angaben zu den ZMB/ZMC liegen von einer vom BKS im Frühling 2025 durchgeführten Befragung vor.¹⁶ Demnach liegt das heutige Angebot mit 992 Praktikumswochen pro Jahr deutlich unter dem Bedarf von 1'260–2'100 Praktikumswochen pro Jahr. Auch hier ist zu beachten, dass das heutige Angebot von Studierenden der auswärtigen Fachhochschulen genutzt wird.

Für ein Aargauer Angebot wären folglich zusätzliche Praktikumsplätze notwendig. Da diese trotz bestehender Kooperationen und Nachfrage auswärtiger Fachhochschulen bisher nicht geschaffen wurden, deutet dies auf ein begrenztes Ausbaupotenzial hin. Auch die Tatsache, dass alle sechs Aargauer Rehakliniken und die grosse Mehrheit der neun Spitäler mit Akutsomatik-Leistungsauftrag bereits Praktika anbieten, lässt darauf schliessen, dass das zusätzliche Potenzial gering ist.

Gemäss der Befragung des BKS liegt das Potenzial für zusätzliche Praktikumsplätze nach Auskunft der 13 Betriebe, die heute bereits Praktika anbieten, bei 7–65 zusätzlichen Plätzen beziehungsweise – bei einer durchschnittlichen Praktikumsdauer von 12 Wochen – bei 140–780 zusätzlichen Praktikumswochen. Die Bereitschaft, Praktikumsplätze anzubieten, hängt neben den personellen und finanziellen Ressourcen der Betriebe auch mit den Anforderungen der Fachhochschulen respektive der Zusammenarbeit mit diesen zusammen. Wichtige Gründe für die Wahl der Fachhochschule sind für die Betriebe denn auch die Anforderungen der Fachhochschule und die Zeitfenster der Praktika.

Zusammen mit dem bestehenden Angebot würden die zusätzlichen Plätze den Bedarf eines Aargauer Studiengangs voraussichtlich decken, auch bei 50 Studierenden pro Kohorte, wobei nicht zu erwarten ist, dass alle Praktikumsplätze dem Aargauer Angebot zur Verfügung stehen werden.

Die damit voraussichtlich weiterhin bestehende Lücke könnte bei den ZMB/ZMC durch eine stärkere Einbindung von Physiotherapiepraxen gedeckt werden. Diese sind bisher kaum in der Ausbildung tätig und unterstehen auch nicht der Ausbildungsverpflichtung. Eine Befragung von Physiotherapiepraxen im Kanton Aargau und Gespräche mit Praxisinhabern sowie mit Physio Aargau zeigten, dass ein Interesse dafür besteht. Die Praxen verbinden damit die Erwartung, zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Hindernisse sind einerseits fehlendes Interesse der Fachhochschulen respektive deren hohe Anforderungen,¹⁷ andererseits die beschränkten rechtlichen und finanziellen Möglichkeiten, Praktikantinnen und Praktikanten einzusetzen und zu finanzieren.

Aufgrund der zurzeit nicht erfüllten Voraussetzungen und des geringen Rücklaufs in der Befragung¹⁸ kann die Zahl der Praktikumsplätze nicht bestimmt werden. Zu beachten ist, dass es sich bei rund der Hälfte der 500–550 Physiotherapiepraxen im Kanton Aargau um Kleinstbetriebe mit ein bis zwei Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten handelt. Diese werden kaum Praktikumsplätze anbieten, welche den Anforderungen einer Fachhochschule entsprechen. Dennoch ist bei entsprechenden Rahmenbedingungen (Abstimmung mit den Fachhochschulen, praktisches Vorwissen der Praktikantinnen/Praktikanten, Dauer des Praktikums, Abgeltung des Betreuungsaufwands, rechtliche Klärung der Praktikumsituation) mit einem gewissen Angebot zu rechnen, welches zugleich den Einstieg der kurz vor dem Abschluss stehenden Studierenden in den Aargauer Arbeitsmarkt fördern könnte.

¹⁶ Um im Rahmen des Prüfauftrags dennoch eine Einschätzung des Potenzials vornehmen zu können, hat das BKS im Frühling 2025 mit Unterstützung der vaka eine Befragung der Aargauer Spitäler mit Leistungsauftrag Akutsomatik oder Reha sowie der Pflegeheime, die in der Vergangenheit gemäss Datenbank zur Ausbildungsverpflichtung Praktika angeboten haben, befragt. Es wurden 18 Betriebe angeschrieben (Vollerhebung), 16 haben den Fragebogen ausgefüllt.

¹⁷ Die BFH arbeitet bisher einzig mit Praxen in den Kantonen Bern, Basel-Stadt und Basel-Landschaft zusammen. Die ZHAW arbeitet seit kurzem mit vier Praxen im Kanton Aargau zusammen, weitere Praxen sind auf einer Warteliste. Eine der Anforderungen der ZHAW ist, dass die Praxis mindestens 400 Stellenprozente mit Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten besetzt hat.

¹⁸ Es wurden alle Mitglieder von Physio Aargau via Newsletter kontaktiert mit der Bitte an die rund 408 selbstständige Aktivmitglieder und die rund 126 Leitende Physiotherapeuten/innen in Organisationen der Physiotherapie (OdP), den Fragebogen auszufüllen. 68 Personen haben den Fragebogen ausgefüllt.

3.3 Raumprogramm eines Aargauer FH-Angebots und Machbarkeit innerhalb der HFGS

Falls die beiden Fachhochschulstudiengänge Pflege und Physiotherapie im Aargau angeboten werden sollen, soll dies in den Räumlichkeiten der HFGS erfolgen, wobei die FH eine (Unter-)Mieterin der HFGS wäre. Damit werden Synergien geschaffen und die Auslastung der Ausbildungsplätze kann optimiert werden, indem Verschiebungen der Nachfrage gegenseitig aufgefangen werden können. Dies entspricht der Situation der BFH im BzG in Münchenstein und wird von der Leitung der HFGS ausdrücklich gewünscht. Die HFGS wie auch die Tertiärausbildung in der Pflege im Kanton Aargau würden gestärkt.

Die FH-Angebote benötigen im Wesentlichen die gleichen Raumtypen wie die HFGS, wodurch der Raumbedarf für die FH-Nutzung aufgrund betrieblicher Synergien optimiert werden kann. Eine Ausnahme bilden Trainings- und Transferräume, die für den FH-Studiengang Physiotherapie spezifische Skills- und Simulationseinrichtungen anbieten. Sollte die FHNW das Angebot übernehmen, wäre am Standort oder in der näheren Umgebung mittelfristig auch Raum für Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen bereitzustellen.

Die HFGS soll im Rahmen des Entwicklungsschwerpunkts 320E016 AFP 2023–2026 des BKS zur "Räumlichen Entwicklung der kantonalen Gesundheits- und Sozialschulen" ab 2035 einen neuen Standort erhalten. In Bezug auf das Raumprogramm ist deshalb zwischen zwei Phasen zu unterscheiden: bis 2035 an den jetzigen Standorten und nach 2035 am neuen Standort.

3.3.1 Bis 2035: HFGS mit Standorten in der Südallee und im Relais 102 (beide in Aarau)

Die HFGS hat zurzeit zwei Standorte. Die beiden Gesundheitsstudiengänge Pflege und Operationstechnik werden am Hauptstandort an der Südallee in Suhr, gleich neben dem Kantonsspital Aarau (KSA), der Studiengang Sozialpädagogik in angemieteten Räumen im Gebäude Relais 102 an der Bahnhofstrasse in Aarau und damit in unmittelbarer Nähe zum Bahnhof Aarau durchgeführt.

Die HFGS nutzt ihre aktuellen Standorte zurzeit weitgehend aus, der knappe Raumbedarf ist ein zentraler Treiber für den neuen Standort. Als Übergangslösung bis zum Bezug des langfristigen Standorts wurde die Anmietung und den Ausbau zusätzlicher Flächen im Relais 102 durch den Kanton projektiert. Da das Studierendenwachstum der HFGS in den letzten Jahren unter den Erwartungen lag (siehe nachfolgende Abbildung), beantragt der Regierungsrat, diese Flächen als Zwischenlösung für die sich vis-à-vis befindende Alte Kantonsschule Aarau (AKSA) zu verwenden. Dieses Projekt wird Ende September 2025 durch den Grossen Rat behandelt. Sollten sich die Studierendenzahlen der HFGS bis zur Inbetriebnahme der langfristigen Lösung doch wieder schneller entwickeln, wären somit bereits ausgebaute Flächen vorhanden. Auch das in Prüfung stehende Fachhochschulangebot im Gesundheitsbereich könnte in diesen Räumen rasch in Betrieb gehen.

Zurzeit geht die HFGS von einem jährlichen Wachstum von 3 % aus.

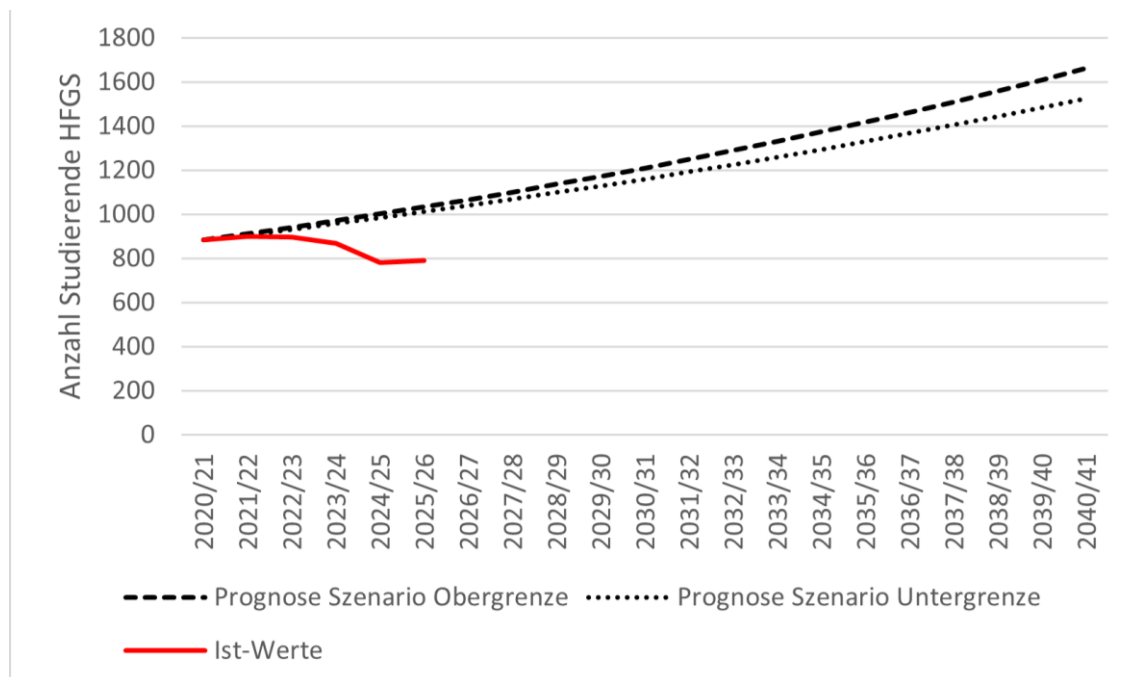


Abbildung 7: Entwicklung der Studierendenzahlen der HFGS 2020–2050, Prognose August 2025

Mit Blick auf die Aufbauphase eines allfälligen FH-Angebots rechnet der Regierungsrat für die Umsetzung eines FH-Ausbildungsangebots in Pflege und Physiotherapie bis 2035 mit maximal 30 Studierenden pro Kohorte und damit maximal 180 zusätzlichen Fachhochschulstudierenden, wobei jeweils rund ein Drittel der Studierenden in Praktika verweilt.¹⁹ Die Realisierung ist dank Anmietungen des Kantons für die Zwischenlösung der HFGS sichergestellt.

3.3.2 Ab 2035: HFGS-Neubau im Aargau (ESP 320E016)

Längerfristig benötigt das FH-Angebot Raum für 300 FH-Studierende (50 Studierende pro Kohorte). Der Regierungsrat plant für die HFGS eine Schule an einem einzigen Standort für 1'660 HF-Studierende mit einer Hauptnutzfläche (HNF) von rund 10'800 m². Die Auslastung ist beim geplanten Wachstum der HF-Studierenden von 3 % pro Jahr im Jahr 2050 erreicht. Im Rahmen von Machbarkeitsstudien wird das Arealpotenzial gründlich geprüft und die für Dritte (OdA GS Aargau, FH-Angebot) verfügbare Fläche unter Berücksichtigung möglicher betrieblicher Synergien evaluiert.

3.4 Interesse der Fachhochschulen

Das BKS hat die umliegenden Fachhochschulen sowie die FHNW zur Unterbreitung einer Eckwertofferte eingeladen.

Seitens der FHNW besteht ein sehr grosses Interesse an einem kantonalen Leistungsauftrag im Fachbereich Gesundheit. Ihre Eingabe an den Kanton sieht vor, dass der Aufbau der Studiengänge organisatorisch an die Hochschule für Angewandte Psychologie (APS) in Olten angebunden ist. Inhaltlich ist eine Zusammenarbeit mit den beiden Fachhochschulen der lateinischen Schweiz (HES-SO, SUPSI) sowie der Universität Basel vorgesehen, die als einzige universitäre Hochschule in der Deutschschweiz einen Studiengang in Pflegewissenschaften anbietet. In enger Zusammenarbeit mit der HFGS und den Praxispartnern im Kanton Aargau sollen innovative Studiengänge entwickelt werden. Die FHNW hat dazu Gespräche mit den Kantonsspitalern KSA und KSB und dem Verband Physio Aargau geführt und der Interessensbekundung Unterstützungsschreiben (Letters of Support) dieser Praxispartner und der HFGS beigelegt. Die FHNW verspricht sich mit diesem innovativen Profil

¹⁹ Die Studierenden der HF Pflege sind jeweils abwechselnd ein Semester vor Ort und ein Semester in der Praxis.

mehr Entscheide zugunsten eines Studiums in Pflege und eine Ausstrahlung über den Aargau hinaus.

Die BFH, die ZHAW und die HSLU signalisierten grundsätzliches Interesse an einer Beteiligung im Rahmen eines Filialmodells analog der BFH im BzG ("Basler Modell"). Gleichzeitig äusserten sie grosse Vorbehalte hinsichtlich der Tragfähigkeit und dem Nutzen eines solchen Angebots. Insbesondere das Mengengerüst an Studierenden, die Finanzierung und die Auswirkungen auf die bestehenden Standorte wurden kritisch bewertet. Sie würden eine Zusammenarbeit mit dem Kanton Aargau ohne Aufbau eines zusätzlichen Angebots bevorzugen. Sie signalisierten jedoch ihre Bereitschaft, im Bedarfsfall als Konsortium oder einzeln eine Offerte für FH-Studienangebote am Standort Aarau einzureichen, und erläutern die aus ihrer Sicht notwendigen Eckwerte für ein solches Angebot.

Alle Fachhochschulen setzen eine Defizitübernahme des Kantons Aargau voraus. Aussagen zu den Kostenschätzungen finden sich im Abschnitt 7.1.3.

4. Handlungsoptionen

Der aus dem (23.58) Postulat hervorgegangene Prüfauftrag soll klären, ob der Kanton Aargau FH-Bachelorstudiengänge in Pflege und Physiotherapie neu anbieten kann – entweder an der FHNW oder alternativ als Filiale eines bestehenden Anbieters ("Basler Modell") – und ob damit die angestrebten Wirkungen erzielt werden können: eine höhere Zahl an Ausbildungsabschlüssen sowie eine stärkere Bindung der Absolventinnen und Absolventen an den aargauischen Arbeitsmarkt.

Der Regierungsrat hat zur Erfüllung des Prüfauftrags vier Handlungsoptionen identifiziert und deren Machbarkeit geprüft:

1. Status quo
2. Ausschliesslich Förderung attraktiver Praktikumsplätze
3. Filiale einer externen Fachhochschule im Kanton Aargau ("Basler Modell") an der HFGS
4. Kantonales Angebot der FHNW an der HFGS, gestützt auf den FHNW-Staatsvertrag (§ 6 Abs. 4)

4.1 Handlungsoption 1: Status quo

Im Status quo greifen Studierende und Gesundheitsinstitutionen im Kanton Aargau weiterhin auf die bestehenden, bereits ausgebauten Fachhochschulangebote ausserhalb des Kantons zurück. Die Schaffung attraktiver Praktikumsplätze zur Förderung des Berufseinstiegs in den Aargauer Arbeitsmarkt verbleibt wie bisher in der Verantwortung der Betriebe. Diese sind bereits heute in die Ausbildung von Fachhochschulstudierenden eingebunden, nicht zuletzt im Rahmen der kantonalen Ausbildungsverpflichtung. Angesichts des Fachkräftemangels haben sie ein eigenes Interesse an der Ausbildung qualifizierten Nachwuchses. Mit der Umsetzung der Pflegeinitiative werden sie zudem in der Ausbildung von Pflegefachpersonen HF und FH unterstützt.

Für diese Option spricht, dass die Ausbildungsverantwortung bei den Arbeitgebern verbleibt. Zudem ist sie mit vergleichsweise geringen finanziellen Belastungen für den Kanton verbunden.

Die Option, nichts zu unternehmen, hat den Nachteil, dass die Nachfrage von Aargauerinnen und Aargauern nach einer Ausbildung in der Pflege oder der Physiotherapie nicht gefördert wird und dass Personen, die aufgrund der örtlichen Distanz zur Fachhochschule auf ein Studium verzichten, weiterhin nicht für die Ausbildung gewonnen werden können. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Rückkehr von Absolventinnen und Absolventen in den Aargau nicht gefördert wird. Allerdings ist nicht bekannt, inwiefern ein kantonales Fachhochschulangebot den Eintritt in den Aargauer Arbeitsmarkt fördert. Zwar stellen die beiden Kantonsspitäler fest, dass die Studierenden nach dem auswärtigen Studium nicht in den Kanton zurückkehren. Daten des Bundesamts für Statistik zeigen aber keine grössere Abwanderung von Aargauerinnen und Aargauern für den Fachbereich Gesundheit als für diejenigen

Fachbereiche, die an der FHNW angeboten werden. Die Befragung der Aargauer Studierenden (siehe Kapitel 3.1.2) weist darauf hin, dass viele pendeln und nicht wegziehen. Beide Hinweise sind aufgrund kleiner Fallzahlen jedoch mit Vorsicht zu interpretieren. Schliesslich wird dem Kanton Aargau als Bildungsstandort Gesundheit die Sichtbarkeit fehlen, was im Widerspruch zu den politischen Erwartungen sowie den gesundheitspolitischen Zielsetzungen der GGpl 2030 steht.

Das Angebot an Praktikumsplätzen wird bei dieser Variante voraussichtlich konstant bleiben und sich weiterhin vor allem auf stationäre Betriebe mit Ausbildungsverpflichtung beschränken. Physiotherapiepraxen werden unter diesen Bedingungen weiterhin kaum Praktika anbieten können. Zudem besteht das Risiko, dass die Ausbildungstätigkeit insgesamt zurückgeht. Ursache dafür ist die abnehmende Verfügbarkeit von Mitteln aus dem Bonus-Malus-System²⁰ als Folge der vom Grossen Rat am 27. August 2019 gutgeheissenen (19.120) Motion (Andre Rotzetter, CVP), welche zu einer Reduktion des Malusbetrags führte. Dadurch können künftig Boni für eine "Übererfüllung" der Ausbildungsverpflichtung nur noch anteilmässig finanziert werden.²¹

4.2 Handlungsoption 2: Ausschliesslich Förderung attraktiver Praktikumsplätze

Bei der Prüfung, ob ein kantonales Fachhochschulangebot zielführend ist, ist zu berücksichtigen, dass ein erheblicher Teil der FH-Studiengänge Pflege und Physiotherapie aus Praktikumseinsätzen besteht. Diese Option konzentriert sich daher auf eine gezielte Förderung der Verfügbarkeit und Attraktivität von Praktikumsplätzen im Kanton Aargau, insbesondere in ambulanten Physiotherapiepraxen und bei Pflegepraktika. Auf den Aufbau eines kantonalen FH-Angebots wird dabei verzichtet.

Die Praktikumsförderung wird im Rahmen der Umsetzung der GGpl 2030 realisiert, mit Anpassungen im Gesundheitsgesetz (Paket 2). Zur Diskussion steht insbesondere eine finanzielle Abgeltung für Physiotherapiepraxen gemäss Empfehlung der Konferenz der Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren (GDK) von Fr. 300.– pro Praktikumswoche und Studierende (Mindestansatz). Bereits umgesetzt hat das DGS folgende Anpassung der Ausbildungsverpflichtung: Seit Mai 2025 können auch ZMB/ZMC-Praktika von Physiotherapiestudierenden (sowie von Hebammen) der Ausbildungsverpflichtung angerechnet werden, was zuvor nur für BSc-Praktika möglich war. Aus Sicht der vom BKS befragten Physiotherapiepraxen ist überdies auch die Klärung der rechtlichen Situation der Praktikantinnen und Praktikanten in Praxen zentral.

Eine erweiterte Option kann ein Vertrag des Kantons Aargau mit einer oder mehreren Fachhochschulen sein, in welchem festgehalten wird, dass die Aargauer Studierenden ihre Praktika im Aargau absolvieren. Allenfalls können sogar einzelne Unterrichtseinheiten im Aargau stattfinden. Diese erweiterte Option ist ein Vorschlag der Fachhochschulen BFH, HSLU und ZHAW als Alternative zum Aufbau eines kantonalen Fachhochschulangebots.

Option 2 hat den Vorteil, dass der Kanton Aargau keine eigenen FH-Kapazitäten aufbauen muss und bestehende Angebote nicht konkurrenziert werden. Die finanziellen Mittel können stattdessen vollumfänglich in die Förderung attraktiver Praktikumsplätze investiert werden. In der Pflege haben die bestehenden Fachhochschulen aufgrund des Sonderprogramms ein Interesse, vermehrt Studierende – auch aus dem Aargau – zu gewinnen; die Berner Bildungsdirektorin und die Berner Fachhochschule wurden diesbezüglich bereits beim Kanton Aargau und dem RRA vorstellig. Die Befragung der Aargauer Studierenden (Kapitel 3.1.2) zeigt zudem, dass ein hoher Anteil an die Fachhochschule pendelt, so dass das Risiko der Abwanderung aufgrund des auswärtigen Studienorts zumindest während des Studiums gering scheint. Durch attraktive Praktika im Kanton Aargau kann die Bindung von auswärts Studierenden an den Kanton gestärkt und die Wahrscheinlichkeit eines Eintritts in den kantonalen Arbeitsmarkt erhöht werden. Damit können sich die Aargauer Spitäler und Kliniken als attraktive Arbeitgeber positionieren, auch über die Kantonsgrenzen hinaus. In der Physiotherapie kann mit

²⁰ Spezialfinanzierung gemäss § 37 des Gesetzes über die wirkungsorientierte Steuerung von Aufgaben und Finanzen (GAF) vom 5. Juni 2012.

²¹ Anpassung der prozentualen Höhe der Ersatzabgabe von 300 % auf 200 % (§ 29e GesV). Eine Hochrechnung zur Entwicklung des Fondsbestands zeigt, dass in der Spezialfinanzierung ab 2025 weniger Mittel vorhanden sein werden als die Summe aller Boni.

einem zusätzlichen Praktikumsangebot die Anzahl Studienplätze und damit auch die Anzahl Absolventinnen und Absolventen erhöht werden. Bei dieser Option sind die finanziellen Belastungen deutlich geringer als beim Aufbau eines FH-Angebots.

Demgegenüber hat der Verzicht auf ein eigenes Angebot zur Folge, dass das (bisher empirisch nicht belegte) Risiko der Abwanderung von Studierenden nach Studienabschluss bestehen bleibt, vor allem dann, wenn die Arbeitsbedingungen im Standortkanton der Fachhochschule attraktiver sind als im Kanton Aargau. Zudem können Personen, die aufgrund der örtlichen Distanz zur Fachhochschule auf ein Studium verzichten, weiterhin nicht für die Ausbildung gewonnen werden. Schliesslich würde auch bei dieser Option dem Kanton Aargau als Bildungsstandort Gesundheit die Sichtbarkeit fehlen, was im Widerspruch zu den politischen Erwartungen sowie den gesundheitspolitischen Zielsetzungen der GGpl 2030 steht.

4.3 Handlungsoptionen 3 und 4: Aufbau eines kantonalen FH-Angebots

Die Handlungsoptionen 3 und 4 sehen beide den Aufbau eines kantonalen FH-Angebots in den Räumlichkeiten der HFGS vor. Sie teilen damit Nutzen und Kosten sowie Chancen und Risiken, die grundsätzlich mit einem kantonalen FH-Angebot verbunden sind.

Ein kantonales FH-Angebot schafft Studienplätze im Kanton Aargau. Damit sollen nicht nur Studierende gewonnen werden, die bisher an einer auswärtigen Fachhochschule studieren und allenfalls in den dortigen Arbeitsmarkt eintreten, sondern auch zusätzliche Studierende, die bisher auf ein Gesundheitsstudium verzichteten. Ein kantonales FH-Angebot nutzt gezielt Synergien mit dem geplanten Neubau der HFGS (ab etwa 2035) und stärkt zugleich die HFGS als Ausbildungsstandort. Dies führt zu einer grösseren Sichtbarkeit der Pflegeausbildung sowie der Ausbildung in den Gesundheitsberufen insgesamt und stärkt den Aargau als Reha- und Gesundheitskanton.

Bezüglich Risiken stellt sich an erster Stelle die Frage, ob eine genügend grosse Studierendennachfrage geschaffen werden kann (siehe Kapitel 3.1). Damit verbunden ist das Risiko von hohen Kosten, die der Kanton Aargau bei einer (zu) kleinen Nachfrage via Defizitgarantie finanzieren muss.

4.3.1 Handlungsoption 3: Filiale einer externen FH an der HFGS ("Basler Modell")

Diese Option sieht eine Kooperation mittels Leistungsauftrag mit einer bestehenden Fachhochschule vor, welche am Standort der HFGS im Kanton Aargau eine Filiale aufbaut. Ein solches Modell wird in Basel bereits praktiziert: Die BFH bietet am BzG Pflege- und Physiotherapiestudiengänge an, die personell, inhaltlich und finanziell von der BFH verantwortet werden. Die Studierenden sind an der BFH immatrikuliert und über Beiträge im Rahmen der Interkantonalen Fachhochschulvereinbarung (FHV) finanziert. Der Kanton Basel-Stadt finanziert die Infrastruktur (insbesondere Mietkosten).

Mit dem Einkauf eines bestehenden Angebots muss kein eigenes Angebot im vierfachen Leistungsauftrag (Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung) aufgebaut werden und gleichzeitig ermöglicht eine Anbindung an die HFGS Synergien. Allenfalls werden einzelne Unterrichtseinheiten oder Prüfungen am Hauptstandort der Fachhochschule (falls BFH auch in Basel) durchgeführt, zum Beispiel als Blockkurse. Die konkrete Ausgestaltung der Studiengänge am Aargauer Standort muss gemeinsam mit der entsprechenden Fachhochschule erfolgen. Zentral aus Aargauer Sicht ist die lokale Verankerung des Aargauer Angebots mit entsprechendem Stakeholdermanagement, das heisst die Zusammenarbeit mit Aargauer Gesundheitsinstitutionen, Verbänden und weiteren relevanten Akteuren.

Zu den Vorteilen dieser Option gehören die Nutzung bestehender curricularer Strukturen und damit die Nutzung von Synergien in der Lehre und bei den ebenfalls vom Fachkräftemangel betroffenen Dozierenden. Zudem kann das bestehende Praktikumsangebot des auswärtigen Anbieters im Kanton Aargau ausgebaut werden. Dank Synergien in der Lehre, der Umsetzung innerhalb des Sonder-

programms Pflege und dem Verzicht auf den Aufbau des erweiterten Leistungsauftrags vor Ort (Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen) ist diese Option kostengünstiger als der Aufbau an der FHNW.

Demgegenüber stehen einige Nachteile und Risiken. Bezüglich Nachfrage durch Studierende ist zu berücksichtigen, dass mit dieser Option am Standort Aargau ein bestehendes Angebot dupliziert wird. Der Kanton Aargau hat kaum eine Möglichkeit, die Studiengänge zusammen mit der HFGS, den Kantonsspitalern und weiteren Partnern weiterentwickeln zu können, da sie "ab Stange" bei einer auswärtigen Fachhochschule eingekauft werden. Neben gewissen operativen Herausforderungen besteht zudem auf strategischer Ebene ein Risiko bei der Steuerung des Aargauer Angebots. Zwar wird dies über einen Leistungsauftrag des Kantons mit der Fachhochschule erfolgen, gleichzeitig hat die Fachhochschule die Interessen und Anliegen ihres Trägerkantons zu berücksichtigen. Die entscheidende Frage ist schliesslich, welchen Stellenwert die Aargauer Filiale für die anbietende Fachhochschule einnehmen wird und ob diese bereit ist, mit der HFGS zusammenzuarbeiten und der Filiale im Kanton Aargau Visibilität und Vernetzung zu verleihen. In den bisherigen Gesprächen mit interessierten Fachhochschulen zeigte sich, dass diese ein FH-Angebot im Aargau unter hochschulpolitischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten generell ablehnend beurteilen. Insbesondere wurde deutlich, dass ein Engagement einer auswärtigen Fachhochschule im Aargau nur dann als realistisch eingeschätzt wird, wenn ein nachhaltiger Nutzen für die Gesamtstrategie der anbietenden Hochschule erkennbar ist und keine negativen Rückwirkungen auf bestehende Strukturen (Verlust an Studierenden, Dozierenden und Drittmitteln) befürchtet werden müssen. Angesichts nicht vollständig ausgelasteter Studiengänge in Bern und Winterthur befürchten die drei Hochschulen durch ein neues Angebot im Aargau Umverteilungseffekte, weshalb sie sich zurückhaltend äussern und eine alternative Herangehensweise mit Praktika im Aargau bevorzugen.

Im Rahmen der weiteren Prüfung ist zudem sorgfältig zu klären, in welchem Umfang die anbietende Fachhochschule bereit ist, bestehende Praktikumsplätze im Kanton Aargau gezielt für ein lokales Angebot zur Verfügung zu stellen, insbesondere im Bereich Physiotherapie, in dem die Kapazitäten schweizweit begrenzt sind (vgl. Kapitel 3.2).

Aus Sicht des Kantons Aargau ist ferner zu berücksichtigen, dass ein auswärtiger Anbieter bei der Weiterentwicklung des Studienangebots und der Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren (zum Beispiel KSA, KSB, HFGS) gegebenenfalls eigene hochschulpolitische Prioritäten verfolgt, die nicht zwingend mit den langfristigen Interessen des grössten Trägerkantons der FHNW deckungsgleich sind.

4.3.2 Handlungsoption 4: Kantonaler Auftrag an die FHNW

Diese Option sieht vor, dass der Kanton Aargau der FHNW einen kantonalen Auftrag erteilt, die Studiengänge Pflege und Physiotherapie in den Räumlichkeiten der HFGS anzubieten. Grundlage dafür bildet § 6 Abs. 4 des FHNW-Staatsvertrags, der es der FHNW erlaubt, im Auftrag eines einzelnen Vertragskantons Bildungsangebote zu führen. Damit baut der Kanton Aargau eigenständig einen Fachbereich Gesundheit innerhalb der FHNW auf.

Die FHNW zeigt grosses Interesse an diesem Auftrag, der ihr Zukunftsfeld "Future Health" (Strategie 2035 sowie Leistungsauftrag 2025–2028) im Bereich Lehre/Ausbildung gut ergänzt. Es bestehen innerhalb der FHNW insbesondere Anknüpfungspunkte mit der Hochschule für Angewandte Psychologie, an welcher das Angebot auch verortet werden soll, sowie der Hochschulen für Life Sciences, für Soziale Arbeit und für Technik und Umwelt.

Die Option ermöglicht es, neben der Lehre auch Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen im und für den Kanton Aargau aufzubauen. Die durch Drittmittel nicht gedeckten Kosten sind durch den Kanton zu finanzieren. Der Aufbau im Rahmen eines kantonalen Auftrags kann mittelfristig eine tragfähige Grundlage für die spätere Integration des Fachbereichs Gesundheit in den vierkantonalen Leistungsauftrag bilden und zugleich seine langfristige Verankerung im Kanton Aargau stärken.

Mit einem Angebot der FHNW entsteht an der HFGS ein eigenständiges Kompetenzzentrum für Gesundheitsberufe im Kanton Aargau. Einen besonderen Mehrwert für die inhaltliche Entwicklung des Studiengangs und dessen Verankerung im Versorgungsalltag bieten die Kooperationen mit der Universität Basel (namentlich mit dem Masterstudiengang Pflegewissenschaften) sowie mit den beiden Aargauer Kantonsspitalern, die ihr Interesse an einer Zusammenarbeit mit der FHNW bekundet haben. So stellt beispielsweise das KSA in einer Absichtserklärung gegenüber der FHNW fest, dass zwischen der heutigen Fachhochschulausbildung und der klinischen Realität eine spürbare Lücke bestehe, und begrüsst die geplante enge Kooperation als Chance, diesen Abstand durch praxisnahe Lernformate zu verringern. Diese Partnerschaften ermöglichen eine enge Rückkopplung zwischen Ausbildung, klinischer Praxis und wissenschaftlicher Expertise. Gleichzeitig können die neuen Studiengänge nahtlos in die bestehenden FHNW-Strukturen, insbesondere das strategische Zukunftsfeld "Future Health", integriert werden, wodurch die FHNW in einem wichtigen Fachbereich gestärkt wird.

Dem steht jedoch – wie bei Option 3 – das Risiko eines unklaren Studierendenpotenzials gegenüber. Hinzu kommt, dass der Kanton Aargau im Gegensatz zu einer Filiallösung nicht nur für ein allfälliges Defizit und die Infrastrukturkosten, sondern auch für Konzeption und Aufbau des Studienangebots aufkommen muss. Um einen attraktiven, neuen Fachbereich Gesundheit an der FHNW anbieten zu können und um konkurrenzfähig gegenüber den anderen etablierten Fachhochschulen zu werden, bräuchte es längerfristig auch einen Masterstudiengang sowie den erweiterten Leistungsauftrag in den Bereichen Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen. Sollte dieser über die bereits im strategischen FHNW-Zukunftsfeld "Future Health" vorgesehenen Aktivitäten hinausgehen, entsteht zusätzlicher Finanzierungsbedarf, der derzeit noch nicht beziffert werden kann. Unklar ist zudem die Finanzierung der Studienkosten für Studierende aus den drei weiteren FHNW-Trägerkantonen, da diese gemäss heutigen Rechtsgrundlagen ihre Studierenden an einem FHNW-Angebot in Aarau weder über den FHNW-Globalbeitrag noch über die FHV-Beiträge finanzieren können. Hier bedarf es einer Lösung zwischen den Trägerkantonen.

Schliesslich sei auf die gesamtschweizerische Hochschulpolitik hingewiesen, in welcher ein weiterer Anbieter im Bereich Pflege inklusive Teilnahme im Sonderprogramm nicht vorgesehen ist, da bereits jetzt das Angebot grösser ist als die Nachfrage. Zudem wird zu klären sein, ob die Praxispartner im Kanton, die jetzt mit auswärtigen Fachhochschulen kooperieren, mit dem neuen Anbieter zusammenarbeiten werden, um ihre Praktikumsplätze den Studierenden der FHNW zugänglich zu machen.

5. Rechtsgrundlagen

Die Schaffung eines kantonalen Fachhochschulangebots in Pflege und Physiotherapie im Kanton Aargau stützt sich auf verschiedene kantonale und eidgenössische Rechtsgrundlagen, welche die Zuständigkeiten im Gesundheits- und Hochschulbereich regeln.

5.1 Gesundheitsrechtliche Grundlagen

- Die **Verfassung des Kantons Aargau (Kantonsverfassung, KV) vom 25. Juni 1980 (SAR 110.000)** hält zum Thema Gesundheit in § 41 fest, dass der Kanton für eine angemessene medizinische Versorgung sowie für die Aus- und Weiterbildung des Medizinalpersonals sorgt.
- Das **GesBG** regelt die Voraussetzungen für die Berufsausübung in den nicht-universitären Gesundheitsberufen sowie die Akkreditierung der entsprechenden Bildungsangebote auf Fachhochschulstufe.
- Das **GesG** regelt die kantonale Zuständigkeit für die Planung und Sicherstellung der Ausbildung im Gesundheitsbereich, einschliesslich der Verpflichtung zur Bereitstellung von Ausbildungsplätzen (Ausbildungsverpflichtung gemäss § 40b GesG).
- Die **GesV** präzisiert die Ausbildungsverpflichtung und deren Umsetzung.

- Die kantonale **Verordnung zur Umsetzung des Bundesgesetzes über die Förderung der Ausbildung im Bereich der Pflege (V Pflegeausbildung) vom 12. Juni 2024 (SAR 301.113)** regelt die kantonale Umsetzung der Ausbildungsinitiative im Rahmen der Pflegeinitiative.

5.2 Hochschulrechtliche Grundlagen

- Das **Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG) vom 30. September 2011 (SR 414.20)** regelt die gesamtschweizerische Hochschullandschaft.
- Die **Interkantonale Fachhochschulvereinbarung (FHV) vom 12. Juni 2003** regelt die interkantonale Lastenverteilung und den Zugang der Studierenden zu den bestehenden FH-Angeboten.
- Das **Gesetz über die Hochschul- und Innovationsförderung (Hochschul- und Innovationsförderungsgesetz, HIG) vom 6. Mai 2014 (SAR 427.300)** regelt die Zuständigkeit des Kantons Aargau im Bereich der Fachhochschulen und der projektgebundenen Innovationsförderung; Grundlage für kantonale Leistungsaufträge an Fachhochschulen gemäss § 2–4 HIG.
- Der **Staatsvertrag der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW (SRV 413.360)** bildet die rechtliche Grundlage für den Betrieb der FHNW durch die Trägerkantone Aargau, Basel-Stadt, Basel-Landschaft und Solothurn. Gemäss § 6 Abs. 4 erlaubt der Staatsvertrag einzelnen Trägerkantonen, zusätzliche Leistungsaufträge an die FHNW zu vergeben.

6. Verhältnis zur mittel- und langfristigen Planung

Die Prüfung eines kantonalen Fachhochschulangebots im Gesundheitsbereich steht im engen Zusammenhang mit verschiedenen bestehenden kantonalen und nationalen Planungsinstrumenten. Der Regierungsrat hat den Prüfauftrag deshalb explizit in den übergeordneten politischen und strategischen Kontext eingebettet, der nachfolgend erläutert wird.

6.1 Entwicklungen auf Bundesebene (Pflegeinitiative)

Mit der Annahme der Volksinitiative "Für eine starke Pflege" (Pflegeinitiative) durch die Stimmbürgerung am 28. November 2021 und dem Inkrafttreten der ersten Umsetzungsstufe wurde der Ausbau der Ausbildungsleistungen im Bereich Pflege zu einer zentralen gesundheitspolitischen Aufgabe von Bund und Kantonen. Das am 1. Juli 2024 in Kraft getretene Bundesgesetz über die Förderung der Ausbildung im Bereich der Pflege verpflichtet die Kantone:

- zur Beteiligung an den praktischen Ausbildungsleistungen in den Betrieben;
- zur Ausrichtung von Ausbildungsbeiträgen an Studierende;
- zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsabschlüsse an HF und FH.

Die Schaffung zusätzlicher Ausbildungsabschlüsse an Fachhochschulen erfolgt gesamtschweizerisch über das Sonderprogramm Pflege, welches von der Schweizerischen Hochschulkonferenz beschlossen und von swissuniversities, der Dachorganisation der Schweizer Hochschulen, umgesetzt wird. Die Fachhochschulen haben sich verpflichtet, die Anzahl Abschlüsse bis Ende 2032 um 457 Abschlüsse auf 1'457 Abschlüsse pro Jahr zu erhöhen. Die Finanzierung erfolgt zu gleichen Teilen über den Bund (Projektgebundene Beiträge gemäss HFKG Art. 59ff.) und die Fachhochschulen resp. ihre Trägerkantone.

6.2 Umsetzung der Ausbildungsinitiative im Kanton Aargau (Pflegeinitiative)

Die kantonale Verordnung zur Umsetzung der Ausbildungsinitiative trat zusammen mit dem Bundesgesetz am 1. Juli 2024 in Kraft und umfasst folgende Massnahmen:

- Teilübernahme ungedeckter Kosten der praktischen Ausbildung von Pflegefachpersonen HF/FH: Die Pflegeinitiative ergänzt die bestehende Ausbildungsverpflichtung mit der auf acht Jahre beschränkten Förderung durch Bund und Kantone. Sie konzentriert sich auf die praktische Ausbildung von Pflegestudierenden der Stufe HF/FH und will die Betriebe für die erbrachte Ausbildungsleistung finanziell teilweise entschädigen.
- Finanzierung von Programmen zur Qualitätssteigerung der praktischen Ausbildung von Pflegefachpersonen HF/FH: Der Kanton Aargau sieht vor, Beiträge an die Aus- und Weiterbildung von Berufsbildnerinnen und Berufsbildnern auszurichten. Die Unterstützung von weiteren Programmen ist möglich.
- Beiträge an die HF zur Erhöhung der Abschlüsse: Zur Erhöhung der Abschlüsse in Pflege HF plant die HFGS per Herbst 2025 folgende Massnahmen: Halbierung der Studiengebühren, Angebot eines Teilzeit-Studiengangs Pflege HF, Ausbau des Mentorenprogramm an der HF, um Abbrüche zu minimieren
- Ausbildungsbeiträge an Studierende einer HF oder FH: Unter bestimmten Voraussetzungen gewährt der Kanton Aargau Personen, die den Bildungsgang Pflege HF oder den Studiengang Pflege FH absolvieren möchten, Ausbildungsbeiträge zur Sicherung ihres Lebensunterhalts. Die Kantonsbeiträge sollen es den betroffenen Personen ermöglichen, die Ausbildung trotz der geringen Ausbildungslöhne zu absolvieren.

6.3 Entwicklungsleitbild 2025–2034

Mit dem Entwicklungsleitbild 2025–2034 hat der Regierungsrat die strategischen Schwerpunkte für die nächsten zehn Jahre festgelegt: Er will die Wirtschaftsförderung ganzheitlich ausrichten und intensivieren, den Raum gestalten und natürliche Grundlagen sichern sowie leistungsfähige Gemeindestrukturen fördern. Vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung sollen die Qualität des Lebensraums Aargau erhalten und die Rahmenbedingungen für den Wirtschafts- und Forschungsstandort weiter gestärkt werden, damit neue Arbeitsplätze für die Aargauer Bevölkerung geschaffen werden. Zudem soll eine bedarfsgerechte Gesundheitsversorgung die aufgrund des Bevölkerungswachstums und der gesellschaftlichen Veränderungen stetig steigende Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen decken.

6.4 Gesundheitspolitische Gesamtplanung 2030

Die GGpl 2030 bildet die zentrale kantonale Steuerungsgrundlage für die Weiterentwicklung des Aargauer Gesundheitswesens. Aufgrund der Entwicklungen im Gesundheitswesen und mit Blick auf die Megatrends strebt die GGpl 2030 eine Optimierung der Rollenteilung und Aufgaben des Gesundheitspersonals an. Bund und Kanton verfolgen das Ziel, eigenverantwortliche Handlungsbereiche für Pflegeexpertinnen und Pflegeexperten abzubilden. In Ziel 17 strebt der Kanton explizit ein attraktives innerkantonales Bildungsangebot für Gesundheitsberufe an. Die Strategie 17.1 legt fest, dass sich die Bildungsinfrastruktur an den Bedürfnissen der Praxis orientieren soll. Strategie 17.2 fordert, dass im nicht-universitären Bereich genügend Fachkräfte der Sekundär-, Tertiär- und Quartärstufe ausgebildet werden und der Kanton offen gegenüber neuen Berufsbildern (zum Beispiel Advanced Practice Nurse) ist. Als Beispiel werden im Planungsbericht²² Kooperationen mit Fachhochschulen im Bereich Physiotherapie genannt, mit welchen Lehrgänge im Kanton Aargau installiert werden könnten.

6.5 Entwicklungsschwerpunkt "Langfristige Planung Gesundheits- und Sozialschulen"

Im Rahmen der langfristigen Planung für die kantonalen Gesundheits- und Sozialschulen (BFGS und HFGS) hat der Regierungsrat mit dem Planungsbericht 23.314 Weichenstellungen für den künftigen Standort und die Erweiterung der HFGS vorgenommen. Dabei hat der Regierungsrat ausdrücklich

²² Gesundheitspolitische Gesamtplanung (GGpl) 2030. Planungsbericht. Vom Grossen Rat genehmigt am 11. Juni 2024.

vorgesehen, Bedarf und mögliche Anbieter eines Fachhochschulangebots in Pflege und Physiotherapie im Kanton Aargau zu prüfen (Leitsatz 1.3) sowie mögliche Synergien mit einem Fachhochschulangebot Gesundheit bei der Planung des neuen Standortes zu berücksichtigen. Dieser Prüfauftrag wird mit der vorliegenden Berichterstattung erfüllt.

7. Auswirkungen

Die Auswirkungen unterscheiden sich je nach Handlungsoption.

7.1 Personelle und finanzielle Auswirkungen auf den Kanton

7.1.1 Verwaltungsinterne Umsetzung des Projekts

Die Umsetzung einer der vier Optionen erfolgt weitgehend mit den bestehenden Ressourcen in den beiden Departementen BKS und DGS. Falls ein Fachhochschulangebot aufgebaut werden soll, ist in einer ersten Phase eine externe Fachperson beizuziehen.

7.1.2 Finanzielle Auswirkungen der Praktikumsförderung

Bei den Optionen 2–4 müssen die Aargauer Praktika in der Pflege attraktiver ausgestaltet und für den Studiengang Physiotherapie zusätzliche Praktikumsplätze im Aargau geschaffen werden. Insbesondere die Physiotherapiepraxen brauchen dazu eine finanzielle Abgeltung. Beim von der GDK empfohlenen Mindestansatz von Fr. 300.– pro Praktikumswoche und Studentin/Student beträgt die Aufwandabgeltung für 10 Monate Praktikum (ZMB/ZMC) in Physiotherapiepraxen rund Fr. 12'600.–, bei 30 Studierenden entspricht dies jährlich Fr. 378'000.– und bei 50 Studierenden Fr. 630'000.–. Möglicherweise werden die Kosten tiefer sein, da kaum alle ZMB/ZMC-Praktika in Physiotherapiepraxen erfolgen werden. Die finanziellen Auswirkungen einer attraktiveren Ausgestaltung der Pflegepraktika müssen mit den Leistungserbringern geklärt werden und sind zurzeit noch nicht bestimmt.

7.1.3 Finanzielle Auswirkungen eines FH-Angebots

Die Optionen 3 und 4 umfassen zusätzlich zu den Kosten der Praktikumsförderung folgende finanzielle Aufwendungen zum Aufbau und Betrieb des FH-Angebots:

Aufwand des Fachhochschulanbieters:

- **Ausbildungskosten:** Die durchschnittlichen Ausbildungskosten im Fachbereich Gesundheit betragen gesamtschweizerisch rund Fr. 26'000.– pro Studentin/Student und Jahr. In der Anlaufphase bis zur Vollausslastung ist mit höheren Durchschnittskosten zu rechnen.
- **Mietkosten:** Die anbietende Fachhochschule tritt als Mieterin, gegebenenfalls Untermieterin, in den Räumlichkeiten der HFGS auf. Die Mietkosten sind folglich Einnahmen für den Kanton, wobei dank der gemeinsamen Nutzung der Räumlichkeiten Synergien erzielt werden können. Zusätzlich fallen Kosten für den Mieterausbau und die Erstausrüstung an.
- **Kosten der lokalen Verankerung:** Für die Vernetzung und Kontaktpflege mit Praxispartnern und weiteren Stakeholdern im Aargau benötigt die Fachhochschule entsprechende Personalressourcen. Allerdings kooperieren die auswärtigen Fachhochschulen zum Teil bereits mit Aargauer Praxispartnern, und auch die FHNW steht im Rahmen des Zukunftsfelds "Future Health" bereits im Austausch mit Praxispartnern. Die Kooperation mit der HFGS und die Präsenz in deren Räumlichkeiten benötigt jedoch zusätzliche Ressourcen zum Betrieb in der eigenen Hochschule.
- **Aufbau- und Entwicklungskosten:** Für den Aufbau eines neuen Studienangebots fallen in der Regel zusätzliche Kosten für Konzeptentwicklung, Personalgewinnung, Lehrmittel, interne Abläufe sowie die schrittweise Integration von Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen an. Diese fallen bei der FHNW höher aus als bei einer Fachhochschule die ihr bestehendes Angebot in

Aarau duplizieren würde. Zudem fallen für beide Optionen Kosten für den Mieterausbau (v. a. Skills-/Simulationsräume) und für die Grundausstattung an, insbesondere für die Physiotherapie.

- Bei einem FHNW-Angebot entstehen mittelfristig Aufwendungen im Zusammenhang mit Forschungsaktivitäten, während die beiden anderen Bereiche des erweiterten Leistungsauftrags (Weiterbildung und Dienstleistungen) gemäss bewährter Praxis kostendeckend sein müssen.

Erträge des Fachhochschulanbieters:

- Bundesbeiträge (30 % der Ausbildungskosten, das heisst rund Fr. 7'800.– pro Person und Jahr)
- Studiengebühren (rund Fr. 2'000.– pro Person und Jahr)
- Beiträge gemäss FHV für Schweizer Studierende ausserhalb des Kantons Aargau (Fr. 15'700.– pro Person beziehungsweise ca. 85 % der ungedeckten Durchschnittskosten)
- Beitrag des Standortkantons (ca. 15 % der ungedeckten Durchschnittskosten respektive rund Fr. 500.– pro Person und Jahr)
- Pro-Kopf-Beitrag des Kantons Aargau für Aargauer Studierende sowie für ausländische Studierende (in der Höhe des FHV-Beitrags von Fr. 15'700.–)

Erst Verhandlungen werden die konkreten Kosten für den Kanton Aargau aufzeigen. Die beiden vorliegenden Eckwertofferten erlauben jedoch eine erste Annäherung (zum Vergleich siehe Tabelle 1):

- Die auswärtigen Fachhochschulen BFH, HSLU und ZHAW (Option 3) rechnen auch längerfristig mit einem Defizit, da sie davon ausgehen, dass die durch sie anvisierte Studierendenzahl von 50 Personen pro Kohorte nicht erreicht wird und eine Aargauer Filiale die geringe Nachfrage in Pflege bei den bestehenden Fachhochschulen schwächen könnte. Entsprechende Verschiebungskosten (das heisst ungedeckte Kosten infolge tieferer Kohortengrössen und Ausfall von Aargauer FHV-Geldern) werden dem Kanton Aargau in Rechnung gestellt. Insgesamt schätzen die drei Fachhochschulen in einer ersten Berechnung die jährlichen Betriebskosten im Endausbau und unter Berücksichtigung geringer Kohortengrösse auf rund 5,4 Millionen Franken im Jahr, wobei rund 2,9 Millionen Franken durch FHV-Beiträge und die weiteren rund 2,6 Millionen Franken vom Kanton Aargau zu finanzieren werden. Zudem erwartet das Konsortium Aufbau- und Entwicklungskosten von rund 1,5 Millionen Franken. Vom Kanton Aargau wird eine Defizitgarantie erwartet.
- Die FHNW (Option 4) geht davon aus, dass sie ihr Angebot nach einer Aufbau- und Entwicklungsphase von vier bis sechs Jahren mit 30 Studierenden pro Kohorte kostendeckend führen kann (Option 4). Die jährlichen Betriebskosten im Endausbau und bei Kohorten von 30 Studierenden schätzt die FHNW in einer ersten Berechnung auf rund 3,2 Millionen Franken pro Jahr, wovon je nach Anzahl und Herkunft der Studierenden 1,2–2,2 Millionen Franken durch den Kanton zu finanzieren sind. In der Aufbauphase (4–6 Jahre) rechnet die FHNW mit etwas höheren Kosten von rund 3,3 Millionen Franken pro Jahr, wovon 2,3–2,4 Millionen Franken durch den Kanton zu finanzieren sind. Auch die FHNW geht von einer Defizitübernahme des Kantons Aargau aus.
- Die Partnerkantone im Bildungsraum Nordwestschweiz (Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn) verfügen derzeit über keine Rechtsgrundlage, um ein FHNW-Angebot ausserhalb des vierkantonalen Leistungsauftrags finanziell zu unterstützen. Die drei Bildungsdepartemente erkennen den Handlungsbedarf.

Tabelle 1: Vergleich der Kosten der Optionen 3 und 4 (FH-Angebot)

Kosten für den Kanton Aargau	Option 3: Filiale (Basler Modell)	Option 4: Kantonaler Auftrag FHNW
Beiträge für Aargauer Studierende (Option 3: FHV-Beiträge, Option 4: kalkulatorische FHV-Beiträge)	x	x
Beiträge für ausländische Studierende (kalkulatorische FHV-Beiträge)	x	x
Beiträge für Studierende aus den Kantonen BL, BS, SO (kalkulatorische FHV-Beiträge)	-	(x)
Beitrag Standortkanton an Ausbildungskosten	x	x
Mietkosten (Miete an HFGS resp. deren Vermieter), ggf. zuhanden HFGS/Kanton	x	x
Kosten der Präsenz in der HFGS (Lohnkosten)	x	x
Kosten der lokalen Verankerung mit Praxispartnern, Stakeholdern etc. (Lohnkosten)	x	(x)
Aufbau- und Entwicklungskosten, inkl. Kosten für den Mieterausbau (v. a. Skills-/Simulationsräume) und für die Grundausstattung	(x)	x
Kosten für Beitrag an Forschung	(x)	x
Verschiebungskosten	x	-
Defizitübernahme	x	x

7.2 Auswirkungen auf die Gesellschaft

Sowohl die Förderung von Praktika (Option 2) wie auch der Aufbau eines kantonalen FH-Angebots Gesundheit (Optionen 3 und 4) verfolgen das Ziel, die Anzahl Abschlüsse im Bereich Pflege und Physiotherapie zu erhöhen und damit den Eintritt von Fachpersonen in den Aargauer Arbeitsmarkt zu stärken. Damit soll sichergestellt werden, dass dem Gesundheitswesen im Kanton Aargau langfristig genügend und bedarfsgerecht ausgebildetes / qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Ob dieses Ziel bereits durch eine gezielte Praktikumsförderung (Option 2) und ob es mit einem kantonalen Fachhochschulangebot erreicht werden kann, bleibt trotz vertiefter Abklärungen offen, da sich weder die künftige Nachfrage nach Studienplätzen noch der tatsächliche Verbleib der Absolventinnen und Absolventen im Aargauer Arbeitsmarkt verlässlich prognostizieren lassen. Ebenfalls ungewiss ist, ob und in welchem Umfang ein Beitrag zur Linderung des gesamtschweizerischen Fachkräftemangels geleistet werden kann.

Die Optionen 3 und insbesondere 4 bieten über die unmittelbare Ausbildungsperspektive hinaus zusätzliche Wirkungen. Sie schaffen für junge Aargauerinnen und Aargauer attraktive Laufbahnmöglichkeiten, indem sie ein Fachhochschulstudium im eigenen Kanton ermöglichen. Mit Option 4 entstehen darüber hinaus strukturelle Entwicklungspotenziale im Bereich Forschung, Weiterbildung und fachlicher Vernetzung – etwa durch Kooperationen mit den Kantonsspitalern oder der Universität Basel –, die mittel- bis langfristig zur qualitativen Weiterentwicklung der kantonalen Gesundheitsversorgung beitragen können.

7.3 Auswirkungen auf die Wirtschaft

Option 2 erlaubt eine gezielte Unterstützung der Aargauer Betriebe des Gesundheitswesens in ihrer Ausbildungsfunktion. Die Optionen 3 und 4 mit dem Aufbau eines Fachhochschulangebots im Bereich Gesundheit würden darüber hinaus den Gesundheitsstandort Aargau stärken.

Eine Fachhochschulausbildung vor Ort fördert tendenziell die langfristige Fachkräftebindung im Aargauer Gesundheitswesen und sichert die personelle Versorgung im Gesundheitssektor nachhaltig ab – vorausgesetzt, die Nachfrage von Studierenden ist gegeben. Für Arbeitgeber wie Spitäler, Rehabilitationskliniken, Spitex-Organisationen und ambulante Therapiepraxen erhöht sich die Standortattraktivität, da leistungsfähige Ausbildungseinrichtungen die Rekrutierung von hochqualifiziertem Personal erleichtern. Insbesondere ein Studium der Physiotherapie, das es zurzeit im Kanton Aargau nicht gibt, würde die Positionierung des Aargaus als Reha-Kanton stärken.

Mit einem Angebot an der FHNW (Option 4) würde nicht nur die Ausbildung, sondern langfristig auch anwendungsorientierte Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen gefördert, was dem Aargauer Gesundheitswesen zugutekäme, aber auch mit Kosten für den Kanton Aargau verbunden ist. Damit würde der Technologietransfer und die Innovationsförderung eine wichtige Säule der Aargauer Standortförderung gestärkt und bestehende Initiativen wie der 2023 lancierte Health Innovation Hub (HIH) Aargau gestärkt. Der HIH Aargau fördert die Entwicklung und Umsetzung praxisnaher, technologiegestützter Innovationen im Gesundheitswesen in enger Abstimmung mit Spitälern, Unternehmen, Hochschulen sowie weiteren Partnern aus der Medizintechnik und Life Sciences-Industrie.

7.4 Auswirkungen auf die Beziehungen zum Bund und zu anderen Kantonen

Das Verständnis für ein zusätzliches Konkurrenzangebot ist in den anderen Fachhochschulen gering. Zudem müsste unter Umständen das Sonderprogramm Pflege zur Umsetzung der Pflegeinitiative neu ausgehandelt werden, was zu Unmut führen könnte. Allerdings ist die Konkurrenz zwischen den Fachhochschulen, welche dem ursprünglichen Kooperations- und Koordinationsgedanke widerspricht, im HFKG angelegt. Auch andere Fachhochschulen bauen ihr Angebot ohne Rücksicht auf bestehende benachbarte Angebote laufend aus, unabhängig davon, ob dies gesamtwirtschaftlich sinnvoll ist. Allerdings haben die drei weiteren Trägerkantone der FHNW zumindest zurzeit kein Interesse an einem entsprechenden Angebot.

7.5 Kosten, Nutzen, Chancen und Risiken der vier Optionen im Vergleich

Die nachfolgende Tabelle fasst die in Kapitel 4 erläuterten Optionen mit den in Kapitel 7 erläuterten Auswirkungen in einer systematischen Übersicht bezüglich Kosten, Nutzen, Chancen und Risiken zusammen.

Tabelle 2: Vergleich der Kosten, Nutzen, Chancen und Risiken der vier Optionen

	Option 1: Status quo	Option 2: Ausschiesslich Praktikumsförderung	Option 3: Filiale an der HFGS	Option 4: Kantonalen Auftrag an die FHNW
Kosten				
Praktikumsförderung	-	x	x	x
Konzeption und Aufbau FH-Studium	-	-	(x)	x
Betrieb FH-Studium (inkl. Defizitgarantie)	-	-	x	x
Nutzen				
Mehr und attraktivere Praktika im Kanton	-	x	x	x
Studienplätze im Kanton (Nähe)	-	-	x	x
Mehr Studienplätze Physiotherapie	-	x	x	x

	Option 1: Status quo	Option 2: Ausschliesslich Praktikumsförderung	Option 3: Filiale an der HFGS	Option 4: Kantonaler Auftrag an die FHNW
Innovative Studiengänge (Neukonzeption)	-	-	-	x
Synergien mit HFGS	-	-	x	x
Zusammenarbeit mit Aargauer Betrieben	-	(x)	(x)	x
Chancen				
Mehr Aargauer Studierende	-	(x)	x	x
Mehr Eintritte in den Aargauer Arbeitsmarkt	-	x	x	x
Stärkung HFGS	-	-	(x)	x
Sichtbarkeit Gesundheitsberufe, v.a. Pflege	-	-	x	x
Positionierung der Aargauer Betriebe	-	(x)	x	x
Förderung Gesundheits-/Rehakanton AG / Beitrag Umsetzung GGpl	-	-	x	x
Weiterentwicklung der FHNW	-	-	-	x
Risiken				
Fehlende Steuermöglichkeit FH	-	-	x	-
Kosten Kanton AG	-	(x)	x	x

8. Würdigung durch den Regierungsrat

Vor dem Hintergrund des strukturellen Fachkräftemangels, des steigenden Bedarfs an qualifiziertem Personal in Pflege und Physiotherapie und der strategischen Zielsetzungen der GGpl 2030 anerkennt der Regierungsrat die Relevanz gut ausgebildeter Fachhochschulabsolventeninnen und Fachhochschulabsolventen und deren Berufseinstieg in das Aargauer Gesundheitswesen sowie einen entsprechenden Handlungsbedarf. Entwicklungen im Bereich der Herausforderungen zur zukünftigen Gewährleistung der medizinischen Grundversorgung deuten darauf hin, dass Pflegefachpersonen mit FH-Abschlüssen und Pflegeexpertinnen und Pflegeexperten (Masterabschluss) zunehmend eine zentrale Rolle übernehmen.

Die im Bericht geprüften Optionen zeigen verschiedene Möglichkeiten auf, wie der Kanton Aargau auf Tertiärstufe A eine aktivere Rolle in der Ausbildung übernehmen kann, sowie deren Kosten und Nutzen, Chancen und Risiken (zusammengefasst in Tabelle 2). Der Regierungsrat erachtet Option 2 als zielführend und lehnt die Optionen 3 und 4 ab. Im Bereich Pflege besteht zurzeit ein Überangebot an Studienplätzen, das im Zuge der Umsetzung der Pflegeinitiative noch erweitert wird. Ein zusätzliches Aargauer Angebot würde den Wettbewerb um Studierende, Drittmittel und Dozierende verschärfen, ohne dass gesichert wäre, ob tatsächlich mehr Studierende gewonnen werden können. Da die Aargauer Pflegepraktika zurzeit – auch aufgrund der geringen Auslastung der Studienplätze – wenig nachgefragt sind, ist deren gezielte Aufwertung ein wichtiger Hebel, um Eintritte in den Aar-

gauer Arbeitsmarkt zu fördern und damit den Fachkräftemangel in Pflege und Physiotherapie zu lindern. Im Bereich Physiotherapie besteht das Nadelöhr bei den Praktikumsplätzen, die für den anschliessenden Berufseintritt wichtig sind. Der Regierungsrat erachtet die gezielte Förderung von Praktikumsplätzen als wirksame Massnahme, um mehr Studierende auszubilden und mehr Absolventinnen und Absolventen für den Aargauer Arbeitsmarkt zu gewinnen.

Der Regierungsrat würdigt die Chancen eines Fachhochschulangebots in Pflege und Physiotherapie, beurteilt jedoch die Kosten im Vergleich zum Nutzen als zu hoch und lehnt einen Alleingang des Kantons Aargaus ab. Option 2 (Förderung von Praktika) weist demgegenüber deutlich geringere Risiken auf. Mit der Förderung von genügend und attraktiven Praktikumsplätzen im Kanton Aargau können die angestrebten Ziele – Erhöhung der Anzahl Studierender und Unterstützung ihres Eintritts in den Aargauer Arbeitsmarkt – wirksam unterstützt werden, wenn auch in etwas geringerem Umfang. Der Regierungsrat setzt damit auf eine gezielte und pragmatische Umsetzung von Ziel 17 der GGpl 2030.

9. Weiteres Vorgehen

Der vorliegende Bericht erfüllt den Abklärungsauftrag des (23.58) Postulats und bietet dem Grossen Rat die Grundlage für eine grundsätzliche Beratung über die zukünftige Rolle des Kantons Aargau in der Ausbildung von Fachhochschulabsolventinnen und Fachhochschulabsolventen in den Bereichen Pflege und Physiotherapie. Der Regierungsrat sieht die Umsetzung von Option 2, Förderung von Praktika, vor.

Für die Zielerreichung sind Massnahmen und gesetzliche Anpassungen zur Praktikumsförderung notwendig. Diese sind Teil der Umsetzung der GGpl 2030 (Ziel 17). Dies betrifft insbesondere die rechtliche Grundlage für Förderinstrumente zugunsten von Praktikumsbetrieben im ambulanten Bereich (Anpassungen im Gesundheitsgesetz Paket 2).

Soweit das gewählte Modell zu finanzwirksamen Massnahmen führt, wird der Regierungsrat im Rahmen seiner verfassungsmässigen Zuständigkeit über deren Umsetzung entscheiden oder – sofern erforderlich – dem Grossen Rat eine entsprechende Vorlage zur Bewilligung unterbreiten.

Antrag

1.

Der Bericht zur Erfüllung des (23.58) Postulats Miro Barp, SVP, Brugg (Sprecher), Clemens Hochreuter, SVP, Erlinsbach, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Markus Lang, GLP, Brugg, Jürg Baur, Mitte, Brugg, vom 14. März 2023 betreffend Schaffung von Bachelor- und Masterstudiengängen der Pflegewissenschaften an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) wird zur Kenntnis genommen.

2.

Das (23.58) Postulat wird als erledigt abgeschrieben.

Regierungsrat Aargau

Berichterstattung zur Prüfung eines Fachhochschulangebots in Pflege und Physiotherapie im Kanton Aargau zur Erfüllung des (23.58) Postulats Miro Barp, SVP, Brugg (Sprecher), Clemens Hochreuter, SVP, Erlinsbach, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Markus Lang, GLP, Brugg, Jürg Baur, Mitte, Brugg vom 14. März 2023 betreffend Schaffung von Bachelor- und Masterstudiengängen der Pflegewissenschaften an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

Antrag des Regierungsrats vom 15. Oktober 2025	Abweichende Anträge der Kommission BKS vom 9. Dezember 2025	Stellungnahme des Regierungsrats
1. Der Bericht zur Erfüllung des Postulats (23.58) Postulats Miro Barp, SVP, Brugg (Sprecher), Clemens Hochreuter, SVP, Erlinsbach, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Markus Lang, GLP, Brugg, Jürg Baur, Mitte, Brugg vom 14. März 2023 betreffend Schaffung von Bachelor- und Masterstudiengängen der Pflegewissenschaften an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) wird zur Kenntnis genommen. 2. Das (23.58) Postulat wird als erledigt abgeschrieben.	<u>Minderheitsantrag</u> 2. Aufrechterhaltung des Postulats 23.58	Festhalten

GROSSER RAT

GR.25.279

VORSTOSS

Interpellation Alain Burger, SP, Wettingen (Sprecher), Jürg Baur, Mitte, Brugg, Martin Bossert, EDU, Rothrist, Annetta Schuppisser, GLP, Bremgarten und Yannick Berner, FDP, Aarau, vom 23. September 2025 betreffend Sicherung des qualifizierten Nachwuchses für die neue Hochschule für Informatik FHNW

Text und Begründung:

Per 1. Januar 2025 wurde die neue Hochschule für Informatik der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) gegründet. Mit diesem Schritt setzen die Trägerkantone ein klares Zeichen für die strategische Bedeutung der Informatik – sowohl im Hinblick auf die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung als auch vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Fachkräftemangels in den MINT-Berufen.

Der nachhaltige Erfolg der neuen Hochschule wird nicht allein durch das Studienangebot oder die Positionierung im Bildungsmarkt bestimmt. Entscheidend ist insbesondere, ob es gelingt, genügend qualifizierte Studierende zu gewinnen – vor allem aus der beruflichen Grundbildung, die einen zentralen Zubringerweg für Fachhochschulen darstellt. Der Kanton Aargau trägt als Bildungs- und Standortkanton dabei eine besondere Verantwortung.

In der Berichterstattung zum Leistungsauftrag der FHNW 2021–2024¹ wurde auf die Entwicklung der Berufsmaturitätsabschlüsse (BM) in relevanten Berufsgruppen hingewiesen. Während in mehreren technischen Berufen ein rückläufiger Trend festgestellt wurde, zeigen die Informatikerinnen und Informatiker mit BM erfreulicherweise eine deutliche Zunahme.

In diesem Zusammenhang bitten wir den Regierungsrat um die Beantwortung der folgenden Fragen:

1. Wie haben sich die Abschlusszahlen der Berufsmaturität im Bereich ICT-Berufe (inkl. IMS) sowie in verwandten Berufsmaturitätsrichtungen (z. B. Technik, Wirtschaft) im Kanton Aargau und gesamtschweizerisch in den letzten Jahren entwickelt (2018–2025)? Mit welchem Trend rechnet der Regierungsrat mittelfristig (z. B. bis 2030)?
2. Wie viele ICT-Lehrstellen (Neuanstellungen) wurden 2018–2025 durch die kantonale Verwaltung sowie, separat dargestellt, durch kantonsnahe Institutionen und Beteiligungen angeboten? Ist ein gezielter Ausbau dieses Angebots vorgesehen, um dem künftigen Fachkräftebedarf sowie der neuen Hochschule für Informatik Rechnung zu tragen?
3. Wie hoch ist die Quote der Absolventinnen und Absolventen einer ICT-Lehre mit Berufsmaturität (inkl. IMS), die ein Studium an der FHNW oder an anderen Fachhochschulen aufnehmen? Gibt es bekannte Hürden im Übergang zwischen Berufsmaturität und Studium? Falls

¹ Berichterstattung zum Leistungsauftrag der Fachhochschule Nordwestschweiz 2021–2024, S. 17

ja, welcher Art sind diese? Sieht der Regierungsrat hier Handlungsbedarf, um die Studierneigung und -fähigkeit gezielt zu fördern?

4. Wie hat sich die Anzahl Studierende in der Informatik aus gymnasialen Bildungsgängen entwickelt – sei es direkt nach der Matura oder infolge von Studienwechseln bzw. Studienabbrüchen aus anderen Fachrichtungen? Welche Rolle spielen gymnasiale Maturandinnen und Maturanden in der Zubringerstruktur der Hochschule für Informatik FHNW?

REGIERUNGSRAT

10. Dezember 2025

25.279

Interpellation Alain Burger, SP, Wettingen (Sprecher), Jürg Baur, Mitte, Brugg, Martin Bossert, EDU, Rothrist, Annetta Schuppisser, GLP, Bremgarten, Yannick Berner, FDP, Aarau, vom 23. September 2025 betreffend Sicherung des qualifizierten Nachwuchses für die neue Hochschule für Informatik FHNW; Beantwortung

I.

Text und Begründung der Interpellation wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat antwortet wie folgt:

Zur Frage 1

"Wie haben sich die Abschlusszahlen der Berufsmaturität im Bereich ICT-Berufe (inkl. IMS) sowie in verwandten Berufsmaturitätsrichtungen (z. B. Technik, Wirtschaft) im Kanton Aargau und gesamtschweizerisch in den letzten Jahren entwickelt (2018–2025)? Mit welchem Trend rechnet der Regierungsrat mittelfristig (z. B. bis 2030)?"

In folgender Tabelle sind die Abschlusszahlen von Lernenden in ICT-Berufen¹ mit lehrbegleitender Berufsmaturität (BM) im Kanton Aargau dargestellt. Die Zahlen sind zwischen 2018 und 2024 kontinuierlich angestiegen, von 83 im Jahr 2018 auf 108 im Jahr 2024 (Zahlen inklusive Informatikmittelschule [IMS]).

Tabelle 1: Abschlüsse ICT-Berufe mit BM Kanton Aargau (inklusive IMS).

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
83	86	89	88	96	90	108

Daten: Statistik der Bildungsabschlüsse, Statistik Aargau.

Die Abschlüsse in "verwandten Berufsmaturitätsrichtungen" haben sich im gleichen Zeitraum wenig verändert: Die Abschlusszahlen im Kanton Aargau sind sowohl in der Ausrichtung Technik, Architektur, Life Sciences (TALS) als auch in der Ausrichtung Wirtschaft und Dienstleistungen absolut und anteilmässig leicht rückgängig (TALS: von 289 Abschlüssen im Jahr 2018 auf 220 Abschlüsse im

¹ Informatikerin/Informatiker EFZ, Mediamatikerin/Mediamatiker EFZ, ICT-Fachfrau/ICT-Fachmann EFZ; die Bildungsverordnungen Gebäudeinformatikerin/Gebäudeinformatiker EFZ und Entwicklerin/Entwickler digitales Business EFZ sind erst seit 2021 beziehungsweise 2023 in Kraft. Es gibt im Kanton Aargau noch keine Lehrabschlüsse mit Berufsmaturität, die beiden Berufe tauchen in der Statistik deshalb nicht auf.

Jahr 2024. Dies entspricht rund 32 % beziehungsweise 26 % aller BM-Abschlüsse im entsprechenden Jahr. Wirtschaft und Dienstleistungen: Rückgang von 385 auf 317 beziehungsweise von rund 43 % auf rund 38 %). Schweizweit sind die Abschlüsse im gleichen Zeitraum anteilmässig stabil (rund 27 % für die technische Ausrichtung und 46 % für die Ausrichtung Wirtschaft und Dienstleistungen), haben absolut aber ebenfalls abgenommen (von 6'810 auf 5'900 in der Ausrichtung Wirtschaft und Dienstleistungen und von 3'907 auf 3'378 in der Ausrichtung TALS).²

Die Zahlen sind in Bezug auf die Thematik der vorliegenden Interpellation insofern wenig aussagekräftig, als dass die Ausrichtungen der Berufsmaturität mit verschiedenen Berufen kombiniert beziehungsweise in der Berufsmaturität nach der Lehre frei gewählt werden können. Der Grossteil der in diesen beiden (anteilmässig grössten) Ausrichtungen vertretenen Lernenden kommt zudem nicht aus dem ICT-Bereich, sondern in der Ausrichtung Wirtschaft und Dienstleistungen aus dem kaufmännischen Bereich und in der Ausrichtung TALS aus der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie sowie aus der Bau- und Chemie-Branche.

Eine konkrete Prognose für den Kanton Aargau liegt nicht vor, das Bundesamt für Statistik rechnet gesamtschweizerisch bis 2030 mit einer jährlichen Zunahme von rund 3 % der Eintritte in eine berufliche Grundbildung im ICT-Bereich.

Zur Frage 2

"Wie viele ICT-Lehrstellen (Neuanstellungen) wurden 2018–2025 durch die kantonale Verwaltung sowie, separat dargestellt, durch kantonsnahe Institutionen und Beteiligungen angeboten? Ist ein gezielter Ausbau dieses Angebots vorgesehen, um dem künftigen Fachkräftebedarf sowie der neuen Hochschule für Informatik Rechnung zu tragen?"

Lehrstellen beim Arbeitgeber Kanton Aargau

Die untenstehende Tabelle zeigt die Anzahl ICT-Lehrstellen (Neuanstellungen) des Arbeitgebers Kanton Aargau (kantonale Verwaltung; alle Departemente, Staatskanzlei und Gerichte) der Jahre 2018–2025. Seit 2018 wurden insgesamt 38 ICT-Lehrstellen angeboten. Per 1. August 2025 beschäftigt der Kanton Aargau 19 Lernende in den Berufen Informatikerin/Informatiker mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis (EFZ), ICT-Fachfrau/Fachmann EFZ und Mediamatikerin/Mediamatiker EFZ.

Tabelle 2: Übersicht ICT-Lehrstellen (Neuanstellungen) nach Jahren.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Informatikerin/Informatiker EFZ	1	2	3	3	3	5	2	3
ICT-Fachfrau/-Fachmann EFZ	1	1	1	1	1	1	1	2
Mediamatikerin/Mediamatiker EFZ	-	1	-	-	2	2	-	2
Total	2	4	4	4	6	8	3	7

Daten: Departement Finanzen und Ressourcen

Ausbau der Lehrstellen beim Arbeitgeber Kanton Aargau

Aktuell ist eine Erhöhung von zwei weiteren Stellen (1 ICT-Fachfrau/Fachmann EFZ, 1 Informatikerin/Informatiker EFZ) für das kommende Lehrjahr (Start August 2026) geplant.

Der Regierungsrat hat im Rahmen der Fachstrategie Human Resources Kanton Aargau (HR-Strategie) am 25. September 2024 das Berufsbildungskonzept für die kantonale Verwaltung freigegeben.

² Daten Aargau: Statistik der Bildungsabschlüsse 2024, Statistik Aargau. Daten Schweiz: Statistik der Bildungsabschlüsse (SBA) 2025. Bundesamt für Statistik.

Das Konzept hat das übergeordnete Ziel, den Kanton Aargau als modernen und attraktiven Arbeitgeber in den Zielgruppen der Berufsbildung zu positionieren. In diesem Zusammenhang wird ab 2026 auch eine gezieltere Planung von Lehrstellen nach Bedarf und Angebot ermöglicht. Auf dieser Grundlage wird ein weiterer Ausbau jährlich durch die Departemente, Staatskanzlei und Gerichte Kanton Aargau geprüft.

Lehrstellen bei kantonalen Beteiligungen

Für die Beantwortung der Frage nach ICT-Lehrstellen bei den Beteiligungen wurden Stellungnahmen von denjenigen Beteiligungen im vollständigen Besitz des Kantons Aargau eingeholt, welche aufgrund der Art und Grösse der Unternehmung potenziell ICT-Lehrstellen anbieten könnten. Es liegen folgende Stellungnahmen vor: Aargauische Gebäudeversicherung (AGV), Aargauische Pensionskasse (APK), Aargauische Kantonalbank (AKB), Kantonsspital Aarau AG (KSA), Kantonsspital Baden AG (KSB), Psychiatrische Dienste Aargau AG (PDAG) und SVA Aargau (SVA).

Die folgende Tabelle führt die ICT-Lehrstellen³ pro kantonale Beteiligung pro Jahr auf.

Tabelle 3: Übersicht ICT-Lehrstellen (Neuanstellungen) bei ausgewählten kantonalen Beteiligungen nach Jahren.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
AGV	-	-	-	-	-	-	-	-
APK	-	-	-	-	-	-	-	-
AKB	2	2	2	1	1	3	2	2
KSA	-	-	-	-	-	-	-	-
KSB	1	-	-	1	-	1	-	1
PDAG	-	-	-	-	-	-	-	-
SVA	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	5	4	4	4	3	6	4	5

Daten: Departement Finanzen und Ressourcen.

Ausbau der Lehrstellen bei den kantonalen Beteiligungen

Die SVA plant, im Jahr 2026 zusätzlich eine Lehrstelle als ICT-Fachfrau/Fachmann EFZ zu besetzen. Die AGV und das KSA ziehen in Erwägung, das Angebot an ICT-Lehrstellen in Zukunft auszubauen, melden aber keine konkreten Ausbaupläne. Die APK, die AKB, die PDAG und das KSB planen keinen Ausbau des Angebots an ICT-Lehrstellen.

³Informatikerin/Informatiker EFZ, ICT-Fachfrau/-Fachmann EFZ, Mediamatikerin/Mediamatiker EFZ, Entwicklerin/Entwickler Digitales Business EFZ.

Zur Frage 3

"Wie hoch ist die Quote der Absolventinnen und Absolventen einer ICT-Lehre mit Berufsmaturität (inkl. IMS), die ein Studium an der FHNW oder an anderen Fachhochschulen aufnehmen? Gibt es bekannte Hürden im Übergang zwischen Berufsmaturität und Studium? Falls ja, welcher Art sind diese? Sieht der Regierungsrat hier Handlungsbedarf, um die Studierneigung und -fähigkeit gezielt zu fördern?"

Die Übertrittsquoten in die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) sind in folgender Tabelle dargestellt. Der Eintritt wird jeweils der Quote für das Lehrabschlussjahr zugerechnet. Beispiel: Hat jemand im Jahr 2018 die Lehre mit BM abgeschlossen und 2023 ein Fachhochschul-Studium aufgenommen, ist diese Person in die Übertrittsquote 2018 eingerechnet.

Tabelle 4: Anteil der Aargauer Absolventinnen und Absolventen einer ICT-Lehre mit BM, die ein Studium an der FHNW aufgenommen haben.
Stand: 15.10.2024.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Informatikerin/Informatiker EFZ	90,2 %	84,0 %	90,0 %	35,5 %	34,1 %	21,6 %	3,0 %
Mediamatikerin/Mediamatiker EFZ	54,5 %	62,5 %	54,5 %	30,0 %	100,0 %	8,3 %	-
Total	82,7 %	81,0 %	82,4 %	34,9 %	34,8 %	19,8 %	2,7 %

Daten: FHNW

Gemäss Auskunft der FHNW lassen sich keine Hürden im Übergang zwischen Berufsmaturität und Studium feststellen. Es zeigt sich, dass ein Teil der Berufsmaturandinnen und Berufsmaturanden nach der Lehre zunächst bewusst den direkten Einstieg in die Arbeitswelt suchen. Einige Jahre nach BM-Abschluss hat dann aber die Mehrheit der BM-Absolventinnen und BM-Absolventen aus dem ICT-Bereich ein Studium aufgenommen. Aus diesem Grund sind die Übertrittsquoten ab dem Jahr 2021 in obiger Tabelle zunächst rückläufig. Es ist gemäss FHNW zudem ein klarer Trend zum berufsbegleitenden Studium erkennbar mit entsprechenden Herausforderungen in Bezug auf die Koordination von Erwerbsarbeit und Studium.

Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation und die Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz haben 2021 im Hinblick auf die Revision der eidgenössischen Verordnung über die eidgenössische Berufsmaturität (Berufsmaturitätsverordnung, BMV) eine Studie zur Studierfähigkeit der BM-Absolventinnen und BM-Absolventen an den Fachhochschulen⁴ in Auftrag gegeben. Die Studie hat ergeben, dass keine grundlegende Anpassung der Berufsmaturität notwendig ist, aber Optimierungspotenzial im Hinblick auf die Grundlagenfächer Mathematik, erste Landessprache und Englisch sowie auf gewisse überfachliche Kompetenzen besteht. Dies wurde in der Ausarbeitung der neuen Berufsmaturitätsverordnung und des neuen BM-Rahmenlehrplans aufgenommen.

Zur Frage 4

"Wie hat sich die Anzahl Studierende in der Informatik aus gymnasialen Bildungsgängen entwickelt – sei es direkt nach der Matura oder infolge von Studienwechseln bzw. Studienabbrüchen aus anderen Fachrichtungen? Welche Rolle spielen gymnasiale Maturandinnen und Maturanden in der Zubringerstruktur der Hochschule für Informatik FHNW?"

Für den Bachelor-Studiengang Informatik lag der Anteil der neueintretenden Studierenden mit gymnasialer Maturität zwischen 2012 und 2024 im Schnitt bei 15,9 %, bei einer geringen Schwankung mit Spitzen zwischen 12,5 % (2023) und 19,7 % (2014). Der Anteil der Studierenden mit gymnasialer Maturität ist insgesamt leicht rückläufig.

⁴ Econcept (2022): Evaluation 2021 zur Studierfähigkeit der Berufsmaturitätsabsolventen/innen.

In absoluten Zahlen hatten bei durchschnittlich 150 Neueintritten in den Bachelor-Studiengang Informatik pro Jahr 25 Studierende eine gymnasiale Maturität.

Die gymnasialen Maturandinnen und Maturanden stellen für die Hochschule für Informatik (HSI) keine primäre Zielgruppe dar. Dennoch ist sie an ausgewählten Maturitätsmessen präsent und pflegt einen regelmässigen Austausch mit den Informatik- und Wirtschaftsmittelschulen der Aargauer Kantonsschulen. Mit dem PiBS-Modell (Praxisintegriertes Bachelor-Studium) bietet die HSI gymnasialen Maturandinnen und Maturanden zudem einen attraktiven und praxisnahen Einstieg in das Informatikstudium und die Möglichkeit, das sonst notwendige Praxisjahr studienbegleitend zu absolvieren.

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 2'150.—.

Regierungsrat Aargau

REGIERUNGSRAT

5. November 2025

BOTSCHAFT AN DEN GROSSEN RAT

25.326

Entwicklungsschwerpunkt 310E021 "Sicherstellung des Personalbedarfs für die Aargauer Volksschule (Projekt 'MAGIS')"; Schlussbericht zum Projekt "MAGIS"

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
1. Ausgangslage und Handlungsbedarf.....	4
1.1 Vorgeschichte	4
1.2 Neuer Entwicklungsschwerpunkt	4
2. Projekt "MAGIS"	4
2.1 Projektziel und Teilbereiche.....	4
2.2 Datengrundlage.....	5
2.2.1 Ergebnisse im Teilbereich Schulleitungen (TB 1)	6
2.2.2 Ergebnisse im Teilbereich Lehrpersonen (TB 2).....	7
2.2.3 Ergebnisse im Teilbereich Förderfachpersonen (TB 3).....	8
2.2.4 Ergebnisse im Teilbereich Assistenzpersonen (TB 4).....	8
2.2.5 Fazit und Stossrichtungen	9
3. Massnahmenübersicht.....	9
3.1 Teilbereich Schulleitungen (TB 1)	9
3.2 Teilbereich Lehrpersonen (TB 2)	10
3.2.1 Bereiche Aus- und Weiterbildung & Rekrutierung und Einstieg.....	10
3.2.2 Erwerbstätigkeit und Laufbahn.....	11
3.2.3 Prüfungsauftrag zum (22.170) Postulat der FDP-Fraktion (Sprecherin Suzanne Marclay-Merz, Aarau) vom 21. Juni 2022 betreffend Erhöhung der durchschnittlichen Pensen an Aargauer Volksschulen.....	11
3.3 Teilbereich Förderfachpersonen (TB 3).....	13
3.4 Teilbereich Assistenzpersonen (TB 4)	13
3.5 Teilbereichsübergreifende Massnahmen	13
3.6 Weiteres Vorgehen.....	14
4. Auswirkungen	14
4.1 Personelle und finanzielle Auswirkungen auf den Kanton.....	14
4.2 Auswirkungen auf die Wirtschaft und die Gesellschaft	15
4.3 Auswirkungen auf die Umwelt und das Klima.....	15
4.4 Auswirkungen auf die Gemeinden	15
4.5 Auswirkungen auf die Beziehungen zum Bund und zu anderen Kantonen	15
Antrag.....	15

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir unterbreiten Ihnen die Botschaft "Entwicklungsschwerpunkt 310E021 'Sicherstellung des Personalbedarfs für die Aargauer Volksschule (Projekt 'MAGIS')'; Schlussbericht zum Projekt 'MAGIS'" zur Beschlussfassung und erstatten Ihnen dazu folgenden Bericht.

Zusammenfassung

Der Grosse Rat hat im November 2020 im Rahmen der Beratungen zum Aufgaben- und Finanzplan (AFP) 2021–2024 den Entwicklungsschwerpunkt 310E021 "Sicherstellung des Personalbedarfs für die Aargauer Volksschule (Projekt 'MAGIS')" beschlossen. Mit dem Entwicklungsschwerpunkt wurde das Departement Bildung, Kultur und Sport beauftragt, dem Personalmangel im Schulbereich mit geeigneten Massnahmen kurz-, mittel- und langfristig zu begegnen. Das Departement Bildung, Kultur und Sport setzte diesen Auftrag im Projekt "MAGIS" (2021–2025) um. Für die Umsetzung wurde ein Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von 1,8 Millionen Franken beschlossen sowie eine 60%-Projektstelle für die Dauer vom 1. Januar 2023 bis 31. Dezember 2025 bewilligt.

Das Projekt "MAGIS" fasste alle umgesetzten und geplanten Massnahmen der Jahre 2022–2025 zusammen, die der Erfüllung des politischen Auftrags dienten. Seit Mitte 2023 ist das Projekt in die vier Teilbereiche (TB) Schulleitungen (TB 1), Lehrpersonen (TB 2), Förderfachpersonen (TB 3) und Assistenzpersonen (TB 4) unterteilt. Die wichtigsten Massnahmen werden in der vorliegenden Botschaft entlang der vier Teilbereiche präsentiert. Der Fokus der Massnahmen lag auf den Zielbereichen Rekrutierung, Ausbildung und Anstellung. Der detaillierte Massnahmenkatalog ist der Botschaft beigelegt.

Im Rahmen des Projekts "MAGIS" wurden eine Befragung der Berufspersonen der Aargauer Volksschule sowie eine Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen der Aargauer Volksschule extern in Auftrag gegeben. Die Schlussberichte wurden zusammen mit den daraus resultierenden vier Stossrichtungen im Januar 2024 publiziert. Diese Stossrichtungen wurden mit Blick auf die gesamten Herausforderungen der Volksschule weiterentwickelt und ergänzt. Sie lieferten die Grundlage für die Handlungsfelder der Volksschule Aargau, die im Juni 2024 publiziert wurden und der Überführung der Massnahmen des Projekt "MAGIS" in den ordentlichen Betrieb dienen.

Während der Projektdauer wurden verschiedene parlamentarische Vorstösse im Rahmen des Projekts bearbeitet. Die Botschaft beinhaltet eine Zusammenfassung der Prüfung zum (22.170) Postulat der FDP-Fraktion (Sprecherin Suzanne Marclay-Merz, Aarau) vom 21. Juni 2022 betreffend Erhöhung der durchschnittlichen Pensen an Aargauer Volksschulen, welches den Regierungsrat aufforderte, aufzuzeigen, wie eine Erhöhung der durchschnittlichen Pensen für Lehrpersonen an Aargauer Volksschulen rasch und nachhaltig erreicht werden kann. Der Regierungsrat lehnt ein gesetzliches Mindestpensum aufgrund der zu erwartenden negativen Auswirkungen sowie aufgrund der fraglichen Effektivität der Massnahme ab.

Mit der vorliegenden Berichterstattung wird der Entwicklungsschwerpunkt 310E021 "Sicherstellung des Personalbedarfs für die Aargauer Volksschule (Projekt 'MAGIS')" per Ende 2025 abgeschlossen. Die Projektstruktur wird in den ordentlichen Betrieb überführt und in die entsprechenden Handlungsfelder eingegliedert. Alle Massnahmen, die am Ende des Projekts nicht abgeschlossen sind, werden im Rahmen des ordentlichen Betriebs oder bestehender Projekte und entsprechend dem politischen Prozess umgesetzt.

1. Ausgangslage und Handlungsbedarf

1.1 Vorgeschichte

Im Lauf der 2010er-Jahre zeichnete sich ein Mangel an Lehrpersonen und Schulleitungspersonen ab. Die geburtenstarken Jahrgänge (1946–1964, Peak: Mitte der 1950er-Jahre) der Babyboomer-Generation gehen in Pension, wodurch zahlreiche Stellen frei werden, die es neu zu besetzen gilt. Gleichzeitig steigen die Schülerinnen- und Schülerzahlen an der Volksschule ebenfalls aus demografischen Gründen an. Obwohl die Studierendenzahlen im Bereich Aus- und Weiterbildung an den Pädagogischen Hochschulen über lange Zeit stabil blieben, war respektive ist dies nicht genug, um den Bedarf an Lehrpersonen und Schulleitungspersonen an der Volksschule im Kanton Aargau (sowie in der gesamten Schweiz) zu decken.

1.2 Neuer Entwicklungsschwerpunkt

Der Grosse Rat hat im November 2020 im Rahmen der Beratungen zum Aufgaben- und Finanzplan (AFP) 2021–2024 den Entwicklungsschwerpunkt 310E021 "Sicherstellung des Personalbedarfs für die Aargauer Volksschule" beschlossen. Das Departement Bildung, Kultur und Sport erhielt damit den Auftrag, dem Fachkräftemangel im Schulbereich mit geeigneten Massnahmen kurz-, mittel- und langfristig zu begegnen. Zur Umsetzung dieser Ziele entstand das Projekt "MAGIS".

Mit dem Projekt "MAGIS" (lateinisches Adverb: mehr) wurden alle Massnahmen zusammengefasst, welche in den vergangenen Jahren zur Erfüllung dieses politischen Auftrags ergriffen wurden. Der Fokus der Massnahmen wurde auf die vierkantonale Zusammenarbeit im Bildungsraum Nordwestschweiz mit den gemeinsamen Massnahmen betreffend die Aus- und Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW) gelegt. Jedoch sind auch gezielte kurz-, mittel- und langfristige kantonale Massnahmen Bestandteil des Projekts.

Für die Umsetzung des Projekts wurde ein Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von rund 1,8 Millionen Franken sowie eine 60%-Projektstelle für die Dauer vom 1. Januar 2023 bis zum 31. Dezember 2025 bewilligt. Aus dem Projekt entstand zudem die Pilotierung des Mentorats "Begleiteter Berufseinstieg", für welche ein Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von rund 1,86 Millionen Franken beschlossen wurde.

2. Projekt "MAGIS"

2.1 Projektziel und Teilbereiche

Das Projekt "MAGIS" verfolgte das Ziel, das Personal an den Aargauer Volksschulen sowohl quantitativ als auch qualitativ zu stärken. Dabei standen die Erhöhung der Sichtbarkeit und die Attraktivität der Schulberufe sowie der Erhalt des bestehenden Personals im Fokus, unter Berücksichtigung aller Berufsphasen und Laufbahnmöglichkeiten.

Abbildung: Aufgaben- und Finanzplan 2025–2028 (vom Grossen Rat beschlossen am 26. November 2024), Aufgabenbereich 310 'Volksschule', Entwicklungsschwerpunkt 310E021

310E021	Sicherstellung des Personalbedarfs für die Aargauer Volksschule (Projekt MAGIS)
Zielsetzung	Der Bedarf an Lehrpersonen und Schulleitungen an der Aargauer Volksschule ist gedeckt.
ab 2019	Schaltung Stelleninserate im Inland und deutschsprachigen Ausland
2019-2021	Analyse der Situation und Erarbeitung von Massnahmen
2021	Einführung Studienvariante für Quereinsteigende an der Pädagogischen Hochschule FHNW
2021	Externe Analyse zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen
ab 2022	Revidiertes Lohnsystem für Lehrpersonen und Schulleitungen der Volksschule
2023	Einführung berufsintegrierte Studienvariante in Studiengängen zum Lehrberuf an der Pädagogischen Hochschule FHNW
2023	Befragung aller Berufspersonen in der Aargauer Volksschule
ab 2023	Umsetzung Kommunikationsmassnahmen zur Attraktivität des Lehrberufs
ab 2023	Umsetzung von Massnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit in der Schule und übrigen Lebensbereichen
ab 2023	Umsetzung von Massnahmen zur Stärkung und Attraktivitätssteigerung der Schulleitungsfunktion
ab 2023	Umsetzung von Massnahmen für die Gewinnung von schulischen Förderfachpersonen
2025	Entscheid betreffend Überführung von Massnahmen in den ordentlichen Betrieb

Auf der Grundlage einer Situationsanalyse werden Massnahmen auf kantonaler Ebene und im Bildungsraum Nordwestschweiz geprüft und im Projekt MAGIS jene Massnahmen umgesetzt, die dazu beitragen, den Personalbedarf zu decken. Das Projekt umfasst vier Teilprojekte zu den Schulleitungen, Lehrpersonen, Förderfachpersonen und Assistenzpersonen. Kurz- und mittelfristige Massnahmen gelten der erhöhten Sichtbarkeit des Lehrberufs, unter anderem Kommunikationsmassnahmen, um die Attraktivität und Perspektiven des Lehrberufs aufzuzeigen. Langfristig angelegte Massnahmen in der Lehrpersonenausbildung werden von der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz erarbeitet und umgesetzt, beispielsweise die EDK-anerkannten Studienvarianten für Quereinsteigende sowie Bachelor Plus/Master Plus (berufsintegriertes Studium). Für Berufseinsteigende während des Studiums werden erfahrene Lehrpersonen zu Mentorinnen und Mentoren "Begleiteter Berufseinstieg" weitergebildet. Auch Absolventinnen und Absolventen sollen in der Phase des Berufseinstiegs angemessen begleitet werden. Das hierzu 2023 gestartete Pilotprojekt "Lehrpersonen Unterstützung Aargau" (PiLUA) wird ausgewertet und über dessen Fortführung entschieden. Seit Ende 2023 liegen die Ergebnisse der "Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen" sowie die Resultate der repräsentativen "Befragung des Schulpersonals" vor. Sie bestätigen weitestgehend die Stossrichtungen für weitere Massnahmen: Diese beinhalten die Stärkung und Erweiterung der Berufsfunktionen, der kantonspezifischen Aus- und Weiterbildung und der Beratungs- und Unterstützungsangebote sowie eine Verbesserung der Kommunikation und Information. 2025 soll entschieden werden, ob aus dem Projekt initiierte Massnahmen in den ordentlichen Betrieb überführt werden. Für das Projekt MAGIS wurde ein Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von 1,80 Millionen Franken beschlossen. Die finanziellen Mittel umfassen Personalaufwände für eine Projektstelle, Ausgaben für die Umsetzung der Kommunikationsmassnahmen und Unterstützungsangebote sowie für entsprechende Fachstudien und Expertisen. Zusätzlich wurde für die Pilotierung des Mentorats "Begleiteter Berufseinstieg" ein Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von 1,86 Millionen Franken beschlossen.

Bruttoaufwand Verpflichtungskredit: Regierungsrat (mehrere)	Mio. Fr.	3.66

Das Projekt "MAGIS" fasste alle umgesetzten und geplanten Massnahmen der Jahre 2022–2025 zusammen, die der Erfüllung des politischen Auftrags dienten. Seit Mitte 2023 ist das Projekt in vier Teilbereiche (TB) organisiert:

- Schulleitungen (TB 1)
- Lehrpersonen (TB 2)
- Förderfachpersonen (TB 3)
- Assistenzpersonen (TB 4)

Im Projekt "MAGIS" wurde eine rollende Massnahmenplanung umgesetzt, die sich innerhalb der Teilbereiche auf die Rekrutierung, Ausbildung und Anstellung der Berufsgruppen fokussierte. Aufgrund der thematischen Breite bestanden Schnittstellen zu weiteren, bereits abgeschlossenen respektive laufenden Projekten im Departement Bildung, Kultur und Sport¹.

2.2 Datengrundlage

Bevor die Massnahmen innerhalb der vier Teilbereiche im Detail dargelegt werden (vgl. Ziffer 3), wird zunächst die projektbezogene Datengrundlage erläutert. Dies, da sich im Verlauf des Projekts aufgrund von intern durchgeführten Analysen zeigte, dass für eine effiziente und zielgerichtete Massnahmenplanung eine umfassendere Datengrundlage notwendig ist. Dafür wurden zwei externe Aufträge an die Firma "Interface Politikstudien Forschung Beratung AG" vergeben, deren Ergebnisse konsolidiert und entlang der vier Teilbereiche des Projekts "MAGIS" ausgewertet wurden.

- *Befragung der Berufspersonen an den Volksschulen im Kanton Aargau*
Die Befragung aller Berufspersonen analysierte die Themen Arbeitszufriedenheit, Belastung und Entlastung, Aus- und Weiterbildung sowie Arbeitsweise. Im Zentrum der Befragung standen die Berufsgruppen Lehrpersonen (Klassen- und Fachlehrpersonen), Schulische Heilpädagoginnen /

¹ unter anderem das Projekt "ARCUS", Projekt "Teilrevision Lohndekret Lehrpersonen (LDLP)", Projekt "Sonderschulung", Pilotprojekt "Unterstützungsangebote für Lehrpersonen Kanton Aargau (PiLUA)", Entwicklungsschwerpunkt 310E023 "Wirkung der umgesetzten Volksschulreformen überprüfen und Massnahmen umsetzen"

Heilpädagog:innen, Schulleitungen, Assistenzpersonen und Logopäd:innen / Logopäden. Die Befragung wurde von Mai bis Juni 2023 durchgeführt und umfasste eine repräsentative Stichprobe von Lehrpersonen sowie eine Vollbefragung aller anderen Berufsgruppen (vgl. Beilage 2).

- **Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen**

Infolge des (20.258) Postulats² wurde eine Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen der Aargauer Volksschule in Auftrag gegeben. Die Evaluation wurde unter Einbezug von Schulbehörden, Schulleitungen und Lehrpersonen durchgeführt und analysierte unter anderem die kantonalen und kommunalen Anstellungsbedingungen der Schulleitungen, die Personalführung der Schulleitungen durch die kommunale Schulbehörde sowie die Aus- und Weiterbildung für Schulleitungen. Die Evaluation wurde von 2021–2023 durchgeführt und umfasste unter anderem eine Online-Befragung aller Schulleitungen, Interviews mit verschiedenen Berufsgruppen und Experten sowie Workshops zur Ausarbeitung von Empfehlungen (vgl. Beilage 3).

Im Folgenden werden die Ergebnisse der externen Aufträge sowie des sich daraus ergebenden Handlungsbedarfs anhand der vier Projektteilbereiche zusammengefasst.

2.2.1 Ergebnisse im Teilbereich Schulleitungen (TB 1)

Im Teilbereich Schulleitungen (TB 1) haben die Ergebnisse gezeigt, dass die Schulleitungen mit Abstand am meisten Unterstützungsbedarf im Bereich der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sehen (53 %). Knapp ein Drittel der Schulleitungen gab an, auch bei der Personalführung (29 %) sowie bei der administrativ-organisatorischen Führung (32 %) Unterstützungsbedarf zu haben. Jeweils rund ein Viertel der Befragten wünschte sich bei der pädagogischen Führung (26 %), bei der Ressourcenzuteilung (22 %) und bei der Information und Kommunikation (22 %) Unterstützung.

Als gewünschte Form der Unterstützung wurden Handreichungen und Checklisten (51 %), persönliches Coaching (42 %), Prozessbegleitung beziehungsweise eine Prozessunterstützung (36 %), Austausch mit anderen Schulleitungen (30 %) und die Aufbereitung wissenschaftlicher Erkenntnisse (21 %) als nützlich angesehen. Zusätzlich wünschten sich knapp zwei Drittel der Schulleitungen mehr personelle Ressourcen in der Administration (64 %).

In allen anderen befragten Berufsgruppen stimmten mehr als 80 % der Aussage (eher) zu, dass eine unterstützende Schulleitung einen entlastenden Effekt hat. Die Begleitung durch die Schulleitung ist ein wichtiger Faktor, den 86 % der Befragten als (eher) wichtig für den Berufseinstieg einstufen. Allerdings stand er nur für 62 % (eher) ausreichend zur Verfügung.

Die Ergebnisse bestätigten, dass die Anforderungen an die Schulleitungsfunktion in den letzten Jahren stetig gestiegen sind, unter anderem bedingt durch die wachsende Komplexität im Bildungssystem, die Erhöhung des kommunalen Gestaltungsraums mit der Einführung der neuen Ressourcensteuerung sowie die erhöhten Ansprüche seitens der Gesellschaft und der Eltern an die Schule. Des Weiteren beschäftigten gemäss Evaluation die neuen Führungsstrukturen der Volksschule die Schulleitungen.

Handlungsbedarf

Basierend auf den Ergebnissen der Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklungen von Schulleitungen wurden durch "Interface Politikstudien Forschung Beratung AG" vier Empfehlungen abgegeben:

1. Assessment und Ausstattung prüfen
2. Kommunale Schulbehörden in ihren Aufgaben unterstützen

² (20.258) Postulat Doris Iten, SVP, Birr (Sprecherin), Kathrin Hasler, SVP, Hellikon, Simona Brizzi, SP, Ennetbaden, Colette Basler, SP, Zeihen, Jürg Baur, CVP, Brugg, Maya Bally, CVP, Hendschiken, Alfons Paul Kaufmann, CVP, Wallbach, Sabina Freiermuth, FDP, Zofingen, Lucia Ambühl-Riedo, FDP, Sarmenstorf, und Ruth Müri, Grüne, Baden, vom 15. September 2020 betreffend einheitlichen und professionellen Ausbildungs- und Weiterbildungsprozess für Schulleiterinnen und Schulleiter

3. Inhalte und Umfang der Aus- und Weiterbildung stärker mit Bedürfnissen der Praxis verknüpfen und am Aargauer Kontext spiegeln
4. Schulleitungen entlasten und differenzierte Karrieremodelle aufzeigen

Mit Blick auf die Empfehlungen ist zu prüfen, wie die Schulleitungsfunktion in Abgrenzung zu anderen Funktionen, insbesondere im Verhältnis zur Schulverwaltung, ausgestaltet sein soll, um eine optimale operative Schulführung gewährleisten zu können. Ergänzend dazu muss die Aus- und Weiterbildung der Schulleitungen den erhöhten Anforderungen gerecht werden und künftigen Aargauer Schulleitungen das nötige kantonsspezifische Wissen vermittelt werden. Zudem gilt es auch die schulleitungsnahen Akteure wie die Schulverwaltung und die kommunale Schulbehörde in ihrer Aufgabe zu unterstützen. In der (25.88) Botschaft "Entwicklungsschwerpunkt 310E023 'Wirkung der umgesetzten Volksschulreformen überprüfen und Massnahmen umsetzen'; Schlussbericht zu den Führungsstrukturen" wird auf die bisherigen Massnahmen bis 2025 und auf die weiteren Massnahmen ab 2025 eingegangen.

Das Departement Bildung, Kultur und Sport hat auf der Grundlage der Empfehlungen und in enger Zusammenarbeit mit den Verbänden verschiedene Massnahmen zur Stärkung des Teilbereichs Schulleitungen (TB 1) entwickelt und im Rahmen von Handlungsfeldern positioniert. Die *Handlungsfelder Volksschule*³ wurden Mitte 2024 veröffentlicht. Entsprechende Massnahmen in den Feldern "Schulische Funktionen stärken", "Begleitung und Unterstützung von Schulen intensivieren" sowie "Kommunikation und Information optimieren" sind in Vorbereitung respektive Bearbeitung.

2.2.2 Ergebnisse im Teilbereich Lehrpersonen (TB 2)

Die Ergebnisse in Teilbereich Lehrpersonen (TB 2) haben gezeigt, dass die Lehrpersonen zufrieden mit ihrer Arbeit an einer Aargauer Volksschule sind (82 %) und gut mit ihrer Schulleitung auskommen (88 %). Gleichzeitig besteht eine hohe Belastung, bei welcher Überforderungsgefühle (24 %), nicht abschalten können (48 %), Arbeiten unter Zeitdruck (49 %), sich kontrolliert fühlen (10 %) und Konflikte mit Schulleitungen (12 %) Stressoren sein können. Als entlastende Faktoren werden die Unterstützung der Schulleitung (85 %), die Arbeit im multiprofessionellen Team (75 %), kollegiales Feedback (74 %), Praxisgruppen mit Peers (65 %) und Beratungsangebote / Fachstellen (58 %) empfunden.

Obwohl keine exakten Daten zum Anteil qualifizierter Lehrpersonen erhoben werden konnten, zeigten erste interne Einschätzungen und die Befragung von Berufspersonen an den Volksschulen im Kanton Aargau, dass ein signifikanter Anteil der Lehrpersonen kein EDK-anerkanntes Lehrdiplom erworben hat. Darunter befinden sich jedoch auch Lehrpersonen, die einen Bachelor in Pädagogik an der Pädagogischen Hochschule oder eine Lehrausbildung im Ausland absolviert haben oder sich noch im Studium befinden. Gemäss der Befragung von Berufspersonen an den Volksschulen im Kanton Aargau sind Lehrpersonen eher bereit, Weiterbildungen für ihre Laufbahnentwicklung zu besuchen (59 %). Damit verbunden ist der Wunsch, das eigene Aufgabenportfolio zu erweitern.

Handlungsbedarf

Grundsätzlich zeigte die Befragung der Berufspersonen an den Volksschulen ein positives Bild der Situation der Lehrpersonen an den Regelschulen im Kanton Aargau. Über 90 % der Befragten haben Spass an der Arbeit und ein Grossteil fühlt sich vom Team wertgeschätzt. Jedoch zeigen sich auch laut Interface ungenutzte Potenziale und einige Aspekte, die auf eine Überlastung der Lehrpersonen hindeuten. Interface empfahl bei den Lehrpersonen folgende Stossrichtungen weiterzuverfolgen:

- Belastungen ernst nehmen und Formen der individuellen und/oder teambezogenen Entlastung umsetzen
- Potenzial der positiven Wirkungen der Arbeitszeiterfassung nachgehen

³ www.schulen-aargau.ch / Regelschule / Projekte & Handlungsfelder / [Handlungsfelder](#)

- Berufseinstieg insbesondere für Lehrpersonen und Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen erleichtern

Das Departement Bildung, Kultur und Sport hat auf der Grundlage der Befragung der Berufspersonen und in enger Zusammenarbeit mit den Verbänden verschiedene Massnahmen zur Stärkung des Teilbereichs Lehrpersonen (TB 2) entwickelt und im Rahmen von Handlungsfeldern positioniert. Entsprechende Massnahmen in den Feldern "Schulische Funktionen stärken", "Aus- und Weiterbildung kantonsspezifisch gestalten" sowie "Kommunikation und Information optimieren" sind in Vorbereitung respektive Bearbeitung.

2.2.3 Ergebnisse im Teilbereich Förderfachpersonen (TB 3)

Die Ergebnisse in Teilbereich Förderfachpersonen (TB 3) haben gezeigt, dass die Förderfachpersonen (Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen [SHP] sowie Logopädinnen und Logopäden) grossmehrheitlich mit ihrer Arbeit zufrieden sind (81 %). Sie können jedoch selten richtig abschalten (41 %) und empfinden den Zeitdruck teilweise als zu gross (48 %). Entlastend wirkt (nebst einem multiprofessionellen Team) eine unterstützende Schulleitung, welche die jeweiligen Anliegen ernst nimmt (91 %). Ein multiprofessionelles Team macht dabei den Beruf attraktiv (86 %) und wirkt ebenfalls entlastend (81 %). Beim Thema Ressourcierung weisen 40 % der Förderfachpersonen aus, dass die Schulleitung ihr Fachwissen nicht miteinbezieht und teilweise auch, dass der Gestaltungsraum der Ressourcierung nicht genügend ausgenutzt wird (24 %). Abschliessend hat die Befragung gezeigt, dass 41 % der SHP keinen Masterabschluss vorweisen können und auch nicht in Ausbildung sind. Zudem ist die Hälfte davon der Meinung, genügend Erfahrungswissen und Wissen aus anderen Aus- und Weiterbildungsangeboten zu verfügen. Jedoch sind 89 % der SHP bereit, ihr Wissen im Bereich der Sonderpädagogik zu vertiefen und rund die Hälfte gab an, ihr Aufgabenportfolio erweitern zu wollen.

Handlungsbedarf

Interface empfahl bei den Förderfachpersonen folgende Stossrichtungen weiterzuverfolgen:

- Belastungen ernst nehmen und Formen der individuellen und/oder teambezogenen Entlastung umsetzen
- Aus- und Weiterbildung insbesondere der Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen fördern
- Berufseinstieg insbesondere für Lehrpersonen und Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen erleichtern

Das Departement Bildung, Kultur und Sport hat auf der Grundlage der Befragung der Berufspersonen und in enger Zusammenarbeit mit den Verbänden verschiedene Massnahmen zur Stärkung des Teilbereichs Förderfachpersonen (TB 3) entwickelt und im Rahmen von Handlungsfeldern positioniert. Entsprechende Massnahmen in den Feldern "Schulische Funktionen stärken", "Aus- und Weiterbildung kantonsspezifisch gestalten" sowie "Kommunikation und Information optimieren" sind in Vorbereitung respektive Bearbeitung.

2.2.4 Ergebnisse im Teilbereich Assistenzpersonen (TB 4)

Assistenzpersonen müssen mindestens über eine abgeschlossene Ausbildung auf Sekundarstufe II verfügen. Die Rekrutierung wird als unproblematisch betrachtet.

Die Ergebnisse in Teilbereich Assistenzpersonen (TB 4) haben gezeigt, dass 91 % der Assistenzpersonen (AP) sich vorstellen können, sich für eine erweiterte Funktion zu qualifizieren. 40 % der AP könnten es sich grundsätzlich vorstellen, eine EDK-anerkannte Ausbildung als Lehrperson zu beginnen und nur 15 % der AP verfügen über einen Abschluss der Fachmittelschule, eine gymnasiale Matur oder einen universitären Abschluss. Während 59 % ihr Aufgabenportfolio im Lehrberuf erweitern möchten (zum Beispiel Gesundheitsthemen, Medienbereich, Fach- oder Stufenerweiterung), ist der Anteil der Assistenzpersonen, die ihr Wissen im Bereich der Sonderpädagogik vertiefen möchten,

noch etwas höher (71 %). 43 % der AP gaben an, ihren Beschäftigungsgrad gerne erhöhen zu wollen

Handlungsbedarf

Interface empfahl bei den Assistenzpersonen folgende Stossrichtung weiterzuverfolgen:

- Erweiterte Rolle für Assistenzpersonen planen

Das Departement Bildung, Kultur und Sport hat auf der Grundlage der Befragung der Berufspersonen und in enger Zusammenarbeit mit den Verbänden verschiedene Massnahmen zur Stärkung des Teilbereichs Assistenzpersonen (TB 4) entwickelt und im Rahmen von Handlungsfeldern positioniert. Entsprechende Massnahmen in den Feldern "Schulische Funktionen stärken", "Aus- und Weiterbildung kantonsspezifisch gestalten" sowie "Kommunikation und Information optimieren" sind in Vorbereitung respektive Bearbeitung.

2.2.5 Fazit und Stossrichtungen

Die Ergebnisse der beiden externen Aufträge zeigten deutlich, dass den Berufspersonen der Aargauer Volksschule ihre Arbeit Freude bereitet, sie ihre Kompetenzen wirksam einsetzen können und die Zusammenarbeit mit ihrem Schulteam geschätzt wird. Die Ergebnisse zeigten aber auch, dass die Berufspersonen in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen spezifischen und erhöhten Belastungen ausgesetzt sind.

Das Departement Bildung, Kultur und Sport integrierte die Erkenntnisse aus den beiden Untersuchungen einerseits in die laufende Massnahmenplanung des Projekts "MAGIS" (vgl. Ziffer 3). Andererseits wurden aus den Ergebnissen zentrale Stossrichtungen abgeleitet, konkret

- die Stärkung der Funktionen in der Aargauer Volksschule,
- Aus- und Weiterbildung,
- Beratungs-, Begleitungs- und Unterstützungsangebote sowie
- Kommunikation und Information.

Diese Stossrichtungen wurden mit Blick auf die gesamten Herausforderungen der Volksschule weiterentwickelt und ergänzt. Daraus resultierten die Handlungsfelder Volksschule Aargau⁴, die Mitte 2024 publiziert wurden. Sie wurden in enger Zusammenarbeit mit den verschiedenen Anspruchsgruppen und unter Berücksichtigung aktueller wissenschaftlicher und empirischer Erkenntnisse erstellt, um die Aargauer Volksschulen in der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen in den Jahren 2024–2027 zu unterstützen und zu stärken.

Unter anderem bilden die Handlungsfelder Volksschule damit ein Gefäss, um die wichtigsten Massnahmen aus dem Projekt "MAGIS" weiterzuverfolgen (vgl. Ziffer 3.6).

3. Massnahmenübersicht

Im Folgenden wird entlang der in Ziffer 2 beschriebenen Teilbereiche eine Übersicht über die wichtigsten Massnahmen präsentiert, die im Projekt "MAGIS" ergriffen respektive zusammengefasst wurden. Der detaillierte Massnahmenkatalog zum Projekt "MAGIS" ist der Botschaft beigelegt.

3.1 Teilbereich Schulleitungen (TB 1)

Im Bereich Aus- und Weiterbildung wurden die Zulassungsvoraussetzungen für die Teilnahme am CAS Schulleitung der PH FHNW angepasst. So ist es seit 2023 unter bestimmten Voraussetzungen möglich, den CAS Schulleitung bereits vor Stellenantritt zu beginnen. Bezüglich Inhalte wurden der kantonsspezifische Teil des CAS Schulleitung ausgebaut und der Aufbau des Programms für eine verbesserte Berufsbegleitung modularisiert. Um den CAS Schulleitung attraktiver zu machen, wurde

⁴ www.schulen-aargau.ch / Regelschule / Projekte & Handlungsfelder / [Handlungsfelder](#)

mit dem Schuljahr 2024/25 die Anzahl besoldeter Stellvertretungen im Rahmen des Besuchs des CAS Schulleitung an der PH FHNW von fünf auf zehn Tage erhöht. Ein bestehendes Profil für die Zusatzausbildung Schulleitungen auf Ebene EDK ist in Überarbeitung. Dieses Profil bildet den Bezugsrahmen für einen zukünftigen DAS Schulleitung.

Um die Arbeitssituation der Schulleitungen zu verbessern, wurde mit dem Schuljahr 2024/25 die Unterscheidung zwischen planbaren und unplanbaren Abwesenheiten eingeführt, die eine Optimierung der Stellvertretungsregelung mit sich zieht. Ab Herbst 2025 führt das Departement Bildung, Kultur und Sport obligatorische Schulungen für neue Schulleitungen durch, um den Berufseinstieg zu verbessern. Das Beratungs- und Schulungsangebot für Schulleitungen sowie auch für deren vorge-setzte Stellen (Gemeinderätinnen und Gemeinderäte) soll weiter ausgebaut werden. Zudem werden Möglichkeiten zur Förderung der regionalen Vernetzung und Zusammenarbeit geprüft.

Die Rückmeldungen und Ergebnisse der Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung (vgl. Ziffer 2.2.1) verdeutlichen, dass die Anforderungen an die Schulleitungsfunktion in den letzten Jahren stetig gestiegen sind. Die Differenzierung des Berufsauftrags der Schulleitung sowie die Höhe und das Berechnungsmodell der Schulleitungsressourcen sollen politisch zur Diskussion gestellt werden. Dies setzt eine solide, aktuelle Datengrundlage voraus, die mit einer Arbeitsplatzana-lyse von Schulleitungen und Schulverwaltungen (Juni 2025 bis April 2026) geschaffen wird.

3.2 Teilbereich Lehrpersonen (TB 2)

3.2.1 Bereiche Aus- und Weiterbildung & Rekrutierung und Einstieg

Im Bereich Aus- und Weiterbildung beauftragten die vier Trägerkantone des Bildungsraums Nord-westschweiz (BRNW) die PH FHNW, Studienvarianten mit integriertem Berufseinstieg während des Studiums zu entwickeln und zu erproben. Die Pilotierung der Studienvariante Quereinstieg (QUEST) begann im Herbstsemester 2021/22 mit dem Begleiteten Berufseinstieg an den Schulen ab dem Schuljahr 2022/23. Die ersten Bachelorstudierenden erlangten im Jahr 2024 ihren Studienabschluss auf Kindergarten- und Primarstufe. Das Interesse an der Studienvariante ist allgemein gross und die Entwicklung der Studierendenzahlen liegt über den Erwartungen. Die Finanzierung des als Bestandteil der Studienvariante eingeführten Mentorats "Begleiteter Berufseinstieg" ist bis Ende des Schul-jahrs 2028/29 gewährleistet und eine Weiterführung wird geprüft.

Ein neues modulares Kursangebot für Personen mit Anstellung ohne Lehrdiplom (AoL) wurde durch das Institut Weiterbildung und Beratung der PH FHNW im Frühling 2024 erstmals durchgeführt. Das gemeinsame Angebot der Bildungsraumkantone unterstützt Lehrpersonen ohne Lehrdiplom über län-gere Zeit und fördert die Überlegung, die Ausbildung zur Lehrperson in Angriff zu nehmen, gezielt. Eine zweite und dritte Durchführung fand im Herbst 2024 statt beziehungsweise startete im Sommer 2025.

Seit Januar 2022 kann für Lehrpersonen ohne pädagogische Ausbildung die Finanzierung eines Coachings beim Kanton beantragt werden. Die befristete Massnahme wird bis auf Weiteres weiter-geführt. Für Absolventinnen und Absolventen der Pädagogischen Hochschule wurden die Planungs-wochen "Lehrpersonen organisieren ihren Schulstart" (LoS) konzipiert und in den Sommerferien 2022 erstmals umgesetzt. Die Planungswoche LoS findet seither jährlich statt. Ebenfalls zu erwäh-nen ist, dass Massnahmen zur Förderung des Wissens und der (Handlungs-)Kompetenzen der Lehr-personen im Bereich sozio-emotionales Lernen aktuell in Erarbeitung sind.

Mit dem (22.242) Postulat⁵ erhielt der Regierungsrat den Auftrag, die Finanzierung einer ein- bis mehrjährigen berufsbegleiteten Einstiegsphase zu prüfen. Dabei sollen verschiedene Optionen auf-gezeigt werden, wie Berufseinsteigende während der ersten Berufsjahre gezielt und wirkungsvoll be-gleitet werden können. Die bereits bestehenden Angebote werden in die Prüfung miteinbezogen.

⁵ (22.242) Postulat Simona Brizzi, SP, Ennetbaden (Sprecherin) (...), vom 30. August 2022 betreffend Begleitung des Berufseinstiegs für Lehr-
personen des Kantons Aargau

Ebenso liegt ein Fokus auf der Art und Weise, wie auf den individuellen Unterstützungsbedarf bei der Einführung einer allfällig obligatorischen begleiteten Einstiegsphase eingegangen werden kann.

3.2.2 Erwerbstätigkeit und Laufbahn

Das Pilotprojekt "Unterstützungsangebote für Lehrpersonen Aargau" (PiLUA) mit dem Element des Peer-Mentoring wurde von August 2023 bis Ende Dezember 2024 umgesetzt. Die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen fliessen in weiterführende Vorhaben ein.

Das Thema Laufbahngestaltung und Laufbahnentwicklung wurde gemeinsam mit der Begleitgruppe "MAGIS" erarbeitet und es wurden drei Stossrichtungen festgelegt. Der Fokus der Bemühungen soll darauf liegen, dass Lehrpersonen an der Aargauer Volksschule in ihrem beruflichen Tätigkeitsfeld verbleiben. Die Umsetzung des Vorhabens wird über das Projektende hinaus weitergeführt.

Einerseits ist die Publikation eines Aargauer Laufbahnmodells für das Schulpersonal vorgesehen, andererseits soll eine Handreichung für schulische Personalentwicklungskonzepte für Schulleitende umgesetzt werden. Mehrere Massnahmen zur Verbesserung der Life-Domain-Balance wurden im Bereich der Berufszufriedenheit und der Gesundheit umgesetzt:

- Sensibilisierungsmassnahmen an kantonalen Anlässen für Schulleitende zum Thema Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention (BGM) für schulisches Personal.
- Verschiedene Weiterbildungen zum Thema Gesundheit im Schulalltag (unter anderem Finanzierung des Kurses "Gesund in der Schule – Was stärkt Lehrpersonen und Schulleitungen?").
- Die Family Life Studie in Kooperation mit Universität Zürich wird unterstützt. Die Resultate werden im Rahmen einer kantonalen Auswertung dem Kanton vermittelt sowie zusammenfassend in einem Bericht des Schweizerischen Nationalfonds "(Not) Thinking About the Future: Financial Awareness and Maternal Labor Force Participation (2023–2027)" publiziert werden. Die Erkenntnisse dienen dazu abzuschätzen, ob das Schulpersonal in diesem Bereich mehr Sensibilisierung oder Unterstützung benötigt.

3.2.3 Prüfungsauftrag zum (22.170) Postulat der FDP-Fraktion (Sprecherin Suzanne Marclay-Merz, Aarau) vom 21. Juni 2022 betreffend Erhöhung der durchschnittlichen Pensen an Aargauer Volksschulen

Im Rahmen des Projekts "MAGIS" wurden zahlreiche Vorstösse bearbeitet. Diese ergänzten, sofern geeignet, die Massnahmen im Rahmen des Projekts (vgl. Anhang). Innerhalb des Teilbereichs Lehrpersonen (TB 2) wurde das (22.170) Postulat geprüft, welches den Regierungsrat aufforderte, aufzuzeigen, wie eine Erhöhung der durchschnittlichen Pensen für Lehrpersonen an Aargauer Volksschulen rasch und nachhaltig erreicht werden kann.

Hintergrund

Die Thematik der Mindestpensen wurde im Bildungsbericht 2018 mit folgendem Zusammenhang präsentiert:

"(...) liesse sich das prognostizierte Wachstum der Schülerschaft bei einem konstanten Betreuungsverhältnis bewältigen, wenn die Lehrpersonen ihren durchschnittlichen Beschäftigungsgrad um 10 Prozentpunkte erhöhten." (Bildungsbericht 2018, S. 251)

Dieser Aussage lag eine datenbasierte Simulation der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF) zugrunde, bei welcher Veränderungen der Parameter "Beschäftigungsgrad" und "Betreuungsverhältnis" eine Deckung des prognostizierten Lehrpersonenbedarfs zeigten. Unter anderem war es diese These, welche dazu führte, dass in den Kantonen Genf und Zürich Mindestbeschäftigungsgrade eingeführt wurden.

Im Bildungsbericht 2023 wurde dieser Zusammenhang nicht mehr aufgegriffen. Zum Beschäftigungsgrad hiess es:

"Das Lehrkräfteangebot wird entscheidend durch den Beschäftigungsgrad der aktiven Lehrpersonen bestimmt. Der Lehrberuf zeichnet sich dadurch aus, dass Teilzeitbeschäftigung besonders stark verbreitet ist; auch im Vergleich zu anderen Berufen ist der Frauenanteil gross. Der Beruf wird unter anderen gerade deshalb gewählt, weil Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch Teilzeitarbeit begünstigt wird. [...] Im schweizerischen Mittel haben weniger als 30% der Lehrpersonen ein Vollzeitpensum inne. Kleine Unterrichtspensen von weniger als 50% sind verbreitet. In der überwiegenden Mehrheit der Kantone arbeitet jede vierte Lehrperson weniger als 50%. [...] Für die grossen kantonalen Unterschiede müssen als Erklärungen neben kulturellen Gründen auch strukturelle und institutionelle Gründe herangezogen werden, wie etwa die regionale Schulorganisation oder die Anstellungsbedingungen und die Praxis bei der Pensenzuteilung in den Schulen. [...] Die grossen kantonalen Unterschiede (...) machen zudem deutlich, dass die tiefen Beschäftigungsgrade sich nicht einfach durch den hohen Frauenanteil am Lehrpersonal erklären lassen, da nur Beschäftigungsgrade, nicht aber die Frauenanteile zwischen den Kantonen deutlich unterschiedlich sind." Bildungsbericht 2023 (S. 292-294)

Ein Potenzial, mehr Arbeitsressourcen zu erhalten, wird im Bildungsbericht 2023 eher in der Bereitschaft von Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger zu höheren Pensen gesehen.

Mögliche Auswirkungen einer Einführung von Mindestpensen

Gemäss Analyse des Departements Bildung, Kultur und Sport könnte die gesetzliche Einführung von Mindestpensen folgende Auswirkungen haben:

- Abwanderung von Arbeitskräften in andere Kantone: Da angrenzende Kantone keine Mindestpensen haben, könnte die Einführung derartiger Vorgaben im Kanton Aargau zu einer Abwanderung von Lehrpersonen führen. Dies hätte unmittelbare Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von Fachkräften und würde den bestehenden Fachkräftemangel verstärken.
- Notwendigkeit von Ausnahmeregelungen: Da nicht alle Schulen in der Lage sein würden, Mindestpensen anzubieten, wären Ausnahmeregelungen unumgänglich. Dies, um sicherzustellen, dass die Schulen auch bei begrenzten Stellenbesetzungsmöglichkeiten handlungsfähig bleiben.
- Zwang zur Erhöhung des Beschäftigungsgrades: Mitarbeitende, die bisher unter dem Mindestpensum arbeiteten, würden zu einer Veränderung der Anstellung gezwungen. Bestenfalls erhöhen diese mittels Änderungskündigung ihren Beschäftigungsgrad oder aber sie verlassen den Beruf oder den Kanton.
- Organisatorische Anpassungen der Schulen: Schulen müssten sich strukturell neu aufstellen. Dies würde insbesondere kleinere Schulen betreffen, die durch den Wegfall kleinerer Pensen stärker betroffen wären. Anpassungen in der Schulstruktur und Schulentwicklung wären notwendig, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.
- Anpassung bei der Anstellung von Stellvertretungen und befristeten Anstellungen: Neue Regelungen für die Anstellung von Stellvertretungen wären erforderlich, da die Flexibilität von Personen mit kleineren Pensen, die oft für kurzfristige oder mittelfristige Einsätze verfügbar sind, eingeschränkt werden könnte.

Aktuell besteht für eine Einführung eines Mindestpensums an der Aargauer Volksschule keine rechtliche Grundlage im Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL) vom 17. Dezember 2002 (SAR 411.200). Neben einer gesetzlichen Anpassung wären Änderungen im Administrationsystem ALSA notwendig. Für Personen, die aufgrund der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder aufgrund der Verfügbarkeit von Stellenprozenten an der Schule in kleineren Pensen arbeiten, wäre gemäss Forderung des (22.170) Postulats eine Ausnahmeregelung vorzusehen. Dies bedingt ein Bewilligungsprozess.

Fazit

Zusammenfassend überwiegen aus Sicht des Regierungsrats die zu erwartenden negativen Auswirkungen eines gesetzlichen Mindestpensums, insbesondere da das Ausmass des gewünschten Effekts auf den Beschäftigungsgrad aufgrund der notwendigen Ausnahmeregelungen fraglich ist. Der Regierungsrat lehnt daher die Einführung eines gesetzlichen Mindestpensums ab.

3.3 Teilbereich Förderfachpersonen (TB 3)

Der grösste Teil der Massnahmen im Teilbereich Förderfachpersonen (TB 3) wurden dem Grossen Rat mit dem "Massnahmenplan betreffend Fachpersonal Schulische Heilpädagogik" vorgelegt, welcher mit der (24.161) Botschaft "Massnahmenplan betreffend Fachpersonal Schulische Heilpädagogik" im November 2024 beraten wurde. Dazu gehören zum Beispiel Massnahmen im Bereich Ausbildung, welche den zeitlichen Aufwand für das Studium verträglicher machen sollen (Anrechnungen Vorleistungen, Reduktion Studiumumfang etc.). Im Folgenden wird daher auf Massnahmen und Entwicklungen seit November 2024 eingegangen.

Eine neue Berufsfunktion für Lehrpersonen mit zusätzlichen heilpädagogischen Kompetenzen und die dadurch bedingte neue Zusammenarbeit im Team soll per Schuljahr 2026/27 erprobt werden. Erste Vorbereitungsarbeiten, angeleitet durch Fachpersonen der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik (HfH), starten für Pilotschulen im Herbst 2025.

Berufseinsteigenden Logopädinnen und Logopäden steht seit Sommer 2025 ein Weiterbildungsangebot an der PH FHNW zur Verfügung. Die Einführung eines spezifischen Beratungsangebots für Logopädinnen und Logopäden ist per Sommer 2026 geplant.

Das Schulpersonal wurde weiterhin für die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams sensibilisiert. Im Fokus stand die Sensibilisierung bei der Personalanstellung und Personalführung und dem Führungsverständnis. Im Aufbau sind aktuell regionale Unterstützungsangebote bei sozio-emotionalen Herausforderungen. Angebote im ausserschulischen Bereich, welche die Schulen respektive die Förderfachpersonen entlasten sollen, werden mit im Projekt "Kinder- und Jugendhilfegesetz" geprüft.

3.4 Teilbereich Assistenzpersonen (TB 4)

Das Weiterbildungsangebot für Assistenzpersonen wurde geprüft und wird mit gezielten Angeboten ergänzt. Ebenso wurden die Anstellungsbedingungen für Assistenzpersonen geprüft und die Handreichung zuhanden von Schulleitungen überarbeitet.

Mit Überweisung der (23.57) Motion⁶ wurde der Regierungsrat beauftragt, eine erweiterte Berufsfunktion für Assistenzpersonen auszuarbeiten. Die Arbeiten dazu sind weit fortgeschritten und die Anpassung der rechtlichen Grundlagen wird aktuell im Projekt "Teilrevision LDLP" angegangen. Für die Einführung einer neuen Assistenzfunktion mit einem erweiterten Berufsauftrag sprechen verschiedene Gründe, unter anderem die Nutzung zusätzlicher Kompetenzen, mehr Qualität im Unterricht, bessere Unterstützungsmöglichkeiten für Lehrpersonen und der Ausbau der Attraktivität der Assistenzfunktion durch Laufbahnmöglichkeiten. Die niederschwellige Unterstützung von Lehrpersonen in den Alltagstätigkeiten Begleiten und Beaufsichtigen soll weiterhin wie gewohnt sichergestellt werden.

3.5 Teilbereichsübergreifende Massnahmen

Einzelne Massnahmen können keinem spezifischen Teilbereich zugeordnet werden und werden hier teilbereichsübergreifend zusammengefasst.

⁶ (23.57) Motion Martin Bossert, EDU, Rothrist (Sprecher), Miro Barp, SVP, Brugg, Kurt Gerhard, SVP, Brittnau, Stephan Müller, SVP, Möhlin, Tonja Burri, SVP, Hausen, vom 14. März 2023 betreffend Schaffung von zwei Ausprägungen für Assistenzpersonen an der Volksschule

- Zusammen mit der PH FHNW setzte der Kanton Aargau zwei Wellen der interkantonalen Imagekampagne "Lehrer/-in werden" im Bildungsraum Nordwestschweiz (November 2023, Februar 2024) und drei weitere Wellen eigenständig im Kanton Aargau um (November 2024, März 2025 und November 2025). Die zuständige Agentur ordnete die erreichten Zahlen zur Sichtbarkeit bei der relevanten Zielgruppe als gut ein.
- In Zusammenarbeit mit einer externen Kommunikationsagentur wurde ein Kommunikationskonzept für die Abteilung Volksschule erstellt. Dies beinhaltet unter anderem eine Überarbeitung der Kommunikation mit dem Schulpersonal und der kommunalen Schulführung.
- Der Aufbau eines eigenen Instagram-Kanals @schuleaargau ist abgeschlossen. Der Instagram-Kanal wurde erfolgreich aufgebaut, befindet sich mit über 3'000 Nutzerinnen und Nutzern unter den erfolgreicher Kanälen des Kantons und wird weitergeführt.
- Das Schulportal des Kantons Aargaus (schulen-aargau.ch) erhielt ein neues Design. Unter anderem wurde die Suchfunktion optimiert und die Dienstleistungen neu an einem Ort gebündelt. Der Zugang zu den Informationen ist dank der Möglichkeit zur Filterung nach Zielgruppen vereinfacht.
- Der Aufbau der Stellvertretungsplattform (teacher-finder.ch) ist abgeschlossen. Zusätzliche Filterfunktionen sind in Erarbeitung.

3.6 Weiteres Vorgehen

Mit der vorliegenden Berichterstattung wird der Entwicklungsschwerpunkt 310E021 "Sicherstellung des Personalbedarfs für die Aargauer Volksschule (Projekt 'MAGIS')" per Ende 2025 abgeschlossen. Die Projektstruktur wird in den ordentlichen Betrieb überführt und in die entsprechenden Handlungsfelder eingegliedert. Alle Massnahmen, die am Ende des Projekts nicht abgeschlossen sind, werden im Rahmen des ordentlichen Betriebs oder bestehender Projekte und entsprechend dem politischen Prozess umgesetzt.

Mit sechs thematischen Handlungsfeldern will das Departement Bildung, Kultur und Sport die Volksschulen bei der Erfüllung ihres Bildungsauftrags unterstützen und stärken (vgl. Ziffer 2.2.5). Die Auswahl der geplanten Massnahmen stützt sich dabei auf die Ergebnisse aus dem Projekt sowie auf Anliegen aus parlamentarischen Vorstössen und wurde in enger Zusammenarbeit mit den verschiedenen Anspruchsgruppen und unter Berücksichtigung aktueller wissenschaftlicher und empirischer Erkenntnisse erstellt.

4. Auswirkungen

4.1 Personelle und finanzielle Auswirkungen auf den Kanton

Der Verpflichtungskredit für das Projekt "MAGIS" beinhaltete einen einmaligen Bruttoaufwand von 1,8 Millionen Franken. Die finanziellen Mittel umfassten Personalaufwände für eine Projektstelle, Ausgaben für die Umsetzung der Kommunikationsmassnahmen und Unterstützungsangebote sowie für entsprechende Fachstudien und Expertisen. Zusätzlich wurde für die Pilotierung des Mentorats "Begleiteter Berufseinstieg" ein Verpflichtungskredit für einen einmaligen Bruttoaufwand von 1,86 Millionen Franken bewilligt.

Die vorliegende Berichterstattung hat keine weiteren personellen oder finanziellen Konsequenzen.

Allfällige Verpflichtungskredite in der Kompetenz des Grossen Rats, die sich aus der Weiterführung von Massnahmen aus dem Projekt "MAGIS" ergeben, werden dem Grossen Rat vorgelegt und finanzielle Mittel im Rahmen der ordentlichen Budgetprozesse eingegeben.

4.2 Auswirkungen auf die Wirtschaft und die Gesellschaft

Die im Rahmen des Projekts "MAGIS" zusammengefassten Massnahmen sowie weiterzuführende Massnahmen tragen zu einer nachhaltigen Sicherung des Personalbedarfs an den Aargauer Volksschulen bei. Dies ist für die Schulen sowie nachgelagert für das Funktionieren von Gesellschaft und Wirtschaft von grosser Bedeutung.

4.3 Auswirkungen auf die Umwelt und das Klima

Keine.

4.4 Auswirkungen auf die Gemeinden

Die im Rahmen des Projekts "MAGIS" zusammengefassten Massnahmen sowie weiterzuführende Massnahmen helfen den Gemeinden als Schulträger und Anstellungsbehörden, den Personalbedarf an ihren Schulen zu decken.

4.5 Auswirkungen auf die Beziehungen zum Bund und zu anderen Kantonen

Keine.

Antrag

1.

Der vorliegende Schlussbericht zum Entwicklungsschwerpunkt 310E021 "Sicherstellung des Personalbedarfs für die Aargauer Volksschule (Projekt 'MAGIS')" wird zur Kenntnis genommen.

2.

Der folgende parlamentarische Vorstoss wird als erledigt abgeschrieben:

(22.170) Postulat der FDP-Fraktion (Sprecherin Suzanne Marclay-Merz, Aarau) vom 21. Juni 2022 betreffend Erhöhung der durchschnittlichen Pensen an Aargauer Volksschulen

Regierungsrat Aargau

Anhang

- Übersicht behandelte parlamentarische Vorstösse

Beilagen

- Massnahmenkatalog Projekt "MAGIS" (Beilage 1)
- Auswertungsbericht Befragung Berufspersonen an den Volksschulen im Kanton Aargau (Beilage 2)
- Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen der Aargauer Volksschule (Beilage 3)

Anhang

Im Rahmen des Projekts "MAGIS" sind untenstehende parlamentarische Vorstösse behandelt worden.

Nr.	Geschäftsnummer	betreffend	Stand
1	Interpellation 19.141	akuter Mangel an Lehrpersonen auf der Primar- und Kindergartenstufe	Beantwortet
2	Interpellation 19.206	Mangel an Logopädie-Lehrpersonen	Beantwortet
3	Interpellation 20.234	obligatorische Berufseinsteigerkurse für Lehrpersonen im Kanton Aargau	Beantwortet
4	Postulat 20.258	einheitlichen und professionellen Ausbildungs- und Weiterbildungsprozess für Schulleiterinnen und Schulleiter	Entgegennahme mit Erklärung, Abgeschrieben (JB 2023)
5	Postulat 21.177	Fachpersonal schulische Heilpädagogik	Entgegennahme mit Erklärung, Abgeschrieben, Botschaft an GR erfolgt
6	Motion 21.179	Schaffung der notwendigen gesetzlichen Grundlagen zur ausbildungsgerechten Entlohnung im Rahmen des Funktionslohns gemäss ARCUS	Überweisung
7	Postulat 21.221	Monitoring zur Sicherstellung von ausreichenden und qualifizierten Lehrpersonen und Schulleitungen für die Aargauer Volksschule	Entgegennahme mit Erklärung
8	Postulat 22.170	Erhöhung der durchschnittlichen Pensen an Aargauer Volksschulen	Entgegennahme mit Erklärung
9	Interpellation 22.177	Attraktivität der aargauischen Schulen für Lehrpersonen aus der Innerschweiz	Beantwortet
10	Postulat 22.191	Pensen von Lehrkräften an der Aargauer Volksschule	Entgegennahme unter gleichzeitiger Abschreibung
11	Interpellation 22.193	Fluktuation und Motivation von Lehrpersonen an der Aargauer Volksschule und die damit verbundene Zunahme von wechselnden Bezugspersonen	Beantwortet
12	Postulat 22.242	Begleitung des Berufseinstiegs für Lehrpersonen des Kantons Aargau	Entgegennahme mit Erklärung
13	Interpellation 23.19	Assistenzkräfte an der Aargauer Volksschule	Beantwortet

Nr. Geschäftsnummer		betreffend	Stand
14	Motion 23.57	Schaffung von zwei Ausprägungen für Assistenzpersonen an der Volksschule	Entgegennahme mit Erklärung
15	Motion 23.98	bezahlter Kurzurlaub für Lehrpersonen und für weitere Fachpersonen der Volksschule in Ausbildung, die sich für ihre Funktion noch fertig qualifizieren müssen	Entgegennahme mit Erklärung, Abgeschrieben (JB 2023)
16	Motion 23.302	Schaffung der notwendigen gesetzlichen Grundlagen, damit Lehrpersonen ohne Ausbildung oder mit einer Teilqualifikation innerhalb einer bestimmten Frist ein EDK-anerkanntes Diplom erlangen	Entgegennahme mit Erklärung
17	Interpellation 23.401	Massnahmen zur Entlastung der Lehrpersonen im Kanton Aargau	Beantwortet
18	Motion 24.7	Anpassung der Vorgaben bezüglich Sprachaufenthalt von angehenden Primarschullehrerinnen und Primarschullehrern	Überweisung als Postulat
19	Interpellation 24.19	Zugang zur Pädagogischen Hochschule	Beantwortet
20	Postulat 24.20	Stärkung des Fachs "Berufliche Orientierung" in der Ausbildung von zukünftigen Lehrpersonen	Entgegennahme mit Erklärung
21	Interpellation 24.182	Lohnabzug bei Lehrpersonen mit fehlender Qualifikation	Beantwortet

Massnahmenkatalog TB 1 - Schulleitungen

Themenbereich	Massnahmenpakete	Details	Weiteres Vorgehen
Ausbildung	Kostenübernahme beim CAS Schulleitung	Auf das Schuljahr 2024/25 wurden die besoldeten Stellvertretungen im Rahmen des Besuchs des CAS Schulleitung an der PH FHNW von fünf auf zehn Tage erhöht.	Umgesetzt
		Teilweise Rückerstattung der Kosten des CAS Schulleitung oder Eigenbeteiligung wurde geprüft und kein Handlungsbedarf festgestellt. Kosten des CAS Schulleitung sind in der Weiterbildungsverordnung Lehrpersonen Verpflichtungszeit und Rückerstattungspflicht geregelt. Kosten für den CAS werden bereits vom Kanton übernommen.	Nicht umgesetzt
	Steigerung der Anzahl Schulleitungen mit CAS Ausbildung durch Verpflichtungen oder finanzielle Anreize	Die Kriterien für eine Teilnahme am CAS Schulleitung wurden angepasst. Es ist unter bestimmten Voraussetzungen möglich den CAS Schulleitung bereits vor Stellenantritt zu beginnen.	Umgesetzt
	Überarbeitung der Weiterbildungsangebote für Schulleitende	Der kantonsspezifische Teil des CAS Schulleitung wurde ausgebaut und der Aufbau modularisiert (ab 2023).	Umgesetzt
		Weiterentwicklung und Überarbeitung des Angebotes (bspw. Beteiligung an den Kosten für CAS Schulführung und Inklusion der HfH).	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
Anstellung	Externe Evaluation der Entwicklung von Schulleitungen	Externe Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen der Aargauer Volksschule wurde zwischen 2022 und 2023 umgesetzt. Aufgrund der wichtigsten Ergebnisse wurden Massnahmen weiter ausgeführt oder ergänzt.	Umgesetzt
	Beratungsangebote für Schulleitende und Gemeinderäte werden überprüft und erweitert	Ergänzungen und Ausbau von bereits bestehenden Beratungsangeboten werden geprüft.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
	Förderung der regionalen Zusammenarbeit (kantonale Unterstützung)	Weiterentwicklung regionaler Strukturen zur verbesserten Zusammenarbeit der Schulen. Die regionale Zusammenarbeit wird durch Fachpersonen der kantonalen Verwaltung unterstützt.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.

Themenbereich	Massnahmenpakete	Details	Weiteres Vorgehen
	Massnahmen zur Stärkung und Attraktivitätssteigerung der Schulleitungsfunktion werden geprüft und umgesetzt	Abklärung Einführung Prämien für Schulpersonal	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
		Anpassung der Stellvertretungsregelung: Neu wird bei Abwesenheiten von Schulleitungen zwischen planbaren und unplanbaren Abwesenheiten unterschieden (Schuljahr 2024/25).	Umgesetzt
	Neue Beratungsangebote für Schulleitende und Gemeinderäte	Neue Beratungsangebote werden erarbeitet, v.a. Angebote für Gemeinderäte (Forum Volksschule, Kurzschulungen) werden ausgebaut.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
	Steigerung der Anzahl Schulleitungen mit CAS Ausbildung durch Verpflichtungen oder finanzielle Anreize	Lohnabzug für Schulleitungen ohne massgebliche Qualifikation ist in Erarbeitung und wird im Rahmen der Teilrevision LDLP geprüft.	Umsetzung in Projekt Teilrevision LDLP
		Forderung des Absolvierens eines CAS innerhalb von drei Jahren nach Stellenantritt als Schulleitung wird im Rahmen der Teilrevision LDLP geprüft.	Prüfung in Projekt Teilrevision LDLP
		Verpflichtendes Assessment als Zulassungsbedingung zum CAS Schulleitung wurde geprüft und nicht umgesetzt, da es die Hemmschwelle für den Zugang zur Ausbildung erhöht.	Nicht umgesetzt

Massnahmenkatalog TB 2 - Lehrpersonen

Themenbereich	Massnahmenpakete	Details	Weiteres Vorgehen
Ausbildung	Begleiteter Berufseinstieg: Studienvarianten Bachelor Plus / Master Plus (BAMA Plus) / Quereinstieg (QUEST)	Die Studienvariante Quereinstieg (QUEST) wird seit dem Schuljahr 2022/23 angeboten und erfreut sich grosser Nachfrage. Ein Eintritt in die Studienvariante BachelorPlus/MasterPlus war letztmalig zum Herbst 2024 möglich. Die Studienvariante wird aufgrund mangelnder Nachfrage im Herbstsemester 2025 nicht mehr angeboten. Die laufenden Kohorten können die Studienvariante zu Ende führen. Die kantonale Ressourcierung der Kosten für das Mentorat "Begleiteter Berufseinstieg" ist bis Schuljahr 2028/29 beschlossen. Die weitere Finanzierung steht aus und wird in Verbindung mit der Beantwortung des Postulats 22.242 bearbeitet. Die Erkenntnisse fliessen in die Begleitung /Unterstützung des Berufseinstiegs. Im Rahmen der Beantwortung des Postulats 22.242 werden neue Massnahmen erarbeitet.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
	Förderung des Wissens und der (Handlungs-) Kompetenzen der Lehrpersonen im Bereich sozio-emotionales Lernen	Stärkung entsprechender Inhalte in den bestehenden Aus- und Weiterbildungen.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
		Sondervorgabe Leistungsauftrag PH FHNW zu Schulischer Heilpädagogik im PH-Studium.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
Anstellung	Begleiteter Berufseinstieg für Hochschulabsolventen/-innen PH	Entgegennahme mit Erklärung des Postulats 22.242.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
	Förderung des Wissens und der (Handlungs-) Kompetenzen der Lehrpersonen im Bereich sozio-emotionales Lernen	Durchführung von Projekten im Bereich sozio-emotionales Lernen und pädagogische Interaktionen im Schulfeld.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.

Themenbereich	Massnahmenpakete	Details	Weiteres Vorgehen
	Laufbahngestaltung für Lehrpersonen	Erstellung von Grundlagen betreffend Laufbahnmöglichkeiten für Lehrpersonen. Konkretisierung des Anliegens in einer Umsetzungsplanung zur Laufbahnentwicklung per Juli 2024 (u.a. Laufbahnmodell, Schulportalseite, Informationsaufbereitung für Personalentwicklung durch Schulleitende). Austausch wird mit ask! und PH FHNW, sowie Begleitgruppe MAGIS getätigt. Die Umsetzung der Arbeitsschritte (Schulportalseite, Laufbahnmodell, Handreichung Personalentwicklungskonzept) soll bis Mitte 2025 mehrheitlich abgeschlossen werden.	Die Laufbahngestaltung wurde aufgrund Ressourcenmangels sistiert, wird jedoch in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
	Life–Domain-Balance	Weitere Fokussierung auf das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unterstützung der Schulen bei der Umsetzung. (Bearbeitung bei Themenverantwortung Gesundheitsförderung angesiedelt)	Umsetzung in den Handlungsfelder
		Öffnung des Forums BGM für Schulen	Umgesetzt
		Seit 2022 besteht das Grundlagendokument Life-Domain-Balance	Umgesetzt
		Sensibilisierungsmassnahmen an Anlässen für Schulleitende zum Thema Gesundheitsförderung und -prävention (BGM) für schulisches Personal.	Umgesetzt
		Förderung und Finanzierung von Weiterbildungen zum Thema Gesundheit im Schulalltag	Umgesetzt
	Massnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit in der Schule und übrigen Lebensbereichen	Massnahmen rund um familienergänzende Betreuung werden im Rahmen des Teilprojekts Vereinbarkeit von Familie und Beruf vom Departement Gesundheit und Soziales bearbeitet. Erste Massnahmen basierend auf den Befunden der Initialstudie familien- und schulergänzende Kinderbetreuung im Kanton Aargau sollen bis Ende 2025 umgesetzt werden.	Nicht umgesetzt
	Pilotprojekt "Regionales Beratungsangebot für Lehrpersonen" seit Schuljahr 2023/24 mit Evaluation (PiLUA)	Das Pilotprojekt "Unterstützungsangebote für Lehrpersonen Aargau" (PiLUA) mit dem Element des Peer-Mentoring wurde von August 2023 bis Ende Dezember 2024 umgesetzt. Die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen fliessen in weiterführende Vorhaben ein.	Umgesetzt

Themenbereich	Massnahmenpakete	Details	Weiteres Vorgehen
	Unterstützung der "Family Life Studie" in Kooperation mit Universität Zürich	Eine grosse Stichprobe des Schulpersonals wurde im November 2023 zur Teilnahme eingeladen. Im Jahr 2024 wird das Departement BKS Penseninformationen aus PULS (codiert) an die UZH liefern. Das Departement BKS erwartet einen kantonalen Policy Report im Jahr 2025 durch die Forschenden und einen zusammenfassenden SNF-Bericht bis 2027.	Abschluss der Studie und deren Ergebnisse werden in den Handlungsfeldern und ordentlichen Betrieb bearbeitet und fliessen in zukünftige Massnahmen ein.
	Unterstützung von LP ohne pädagogische Ausbildungen	Ab Sommer 2023 liefen die Vorbereitungsarbeiten für ein neues modulares Kursangebot am IWB PH FHNW, welches sich an Lehrpersonen ohne Ausbildung richtet. Erstes Anmeldefenster im Spätherbst 2023, individuelle Standortbestimmungen entstanden ab November 2023. Erste Kursbesuche folgten ab Frühling 2024. Ein zweites Anmeldefenster öffnet im Juni/August 2024 mit Durchführungsbeginn im Juli/August 2024.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
		Seit Januar 2022 kann für Lehrpersonen ohne pädagogische Ausbildung die Unterstützung durch die Finanzierung einer Coaching-Lektion beim Kanton beantragt werden. Die akute Massnahme wird vorerst aufrechterhalten. Die Voraussetzungen in Bezug auf das Arbeitspensum sind per Schuljahr 2024/25 angepasst worden.	Umgesetzt
Rekrutierung	Massnahmen zur Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit in der Schule und übrigen Lebensbereichen	Das Anliegen, die Studienvariante Quereinstieg (QUEST) der PH FHNW ab Studienbeginn Teilzeit studieren zu können, ist platziert.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.

Massnahmenkatalog TB 3 – Förderfachpersonen

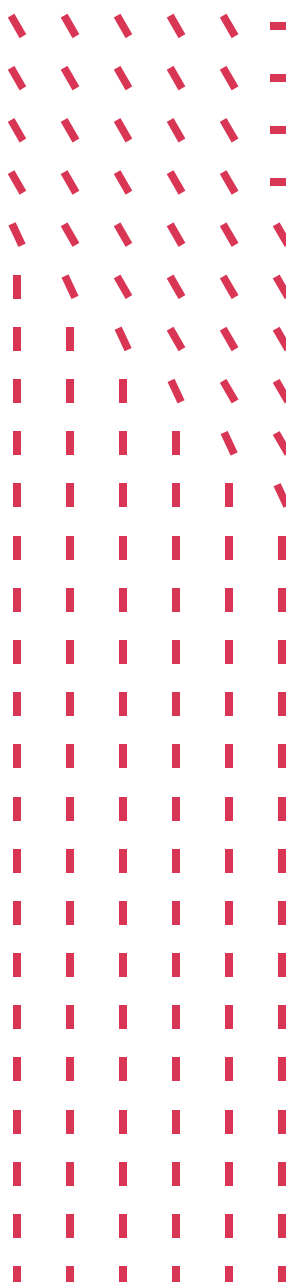
Themenbereich	Massnahmenpakete	Details	Stand
Ausbildung	Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich Schulischer Heilpädagogik und Logopädie ausbauen	Unterrichtsfach Heilpädagogik als Einzelfach wird ab Studienjahr 2024/25 im Sek I Masterstudium an der PH FHNW angeboten.	Umgesetzt
		Per Studienjahr 2022/23 wurden die Studienplätze Schulische Heilpädagogik an der PH FHNW von 100 auf 125 aufgestockt. Die Verfügbarkeit von Studienplätzen wird weiter beobachtet, damit bei einer absehbaren Verknappung rasch gehandelt werden kann.	Umgesetzt
		Ab 2023 jährliche Durchführung des Studiengangs Logopädie mit erweitertem Teilnehmerkreis.	Umgesetzt
	Prüfung der Aus- und Weiterbildung zu Inhalten bezüglich Verhaltensauffälligkeiten, Unterrichtsstörungen und eventuell Erstellung neuer Angebote	Neue Weiterbildungsangebote im Bereich Beziehungsgestaltung, Umgang mit Verhaltensauffälligkeiten, Lernen am gemeinsamen Gegenstand, Teambildung und Zusammenarbeit werden geprüft. Prüfung Inhalt Studiengang Kindergarten bis Primarschule auf Verhaltensauffälligkeiten und Unterrichtsstörungen durch PH FHNW.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
	Erhöhung von STV-Kosten während des Studiums Schulischer Heilpädagogik durch den Kanton	Per Studienjahr 2024/25 werden acht anstatt fünf Wochen Stellvertretung während dem Masterstudium Schulischer Heilpädagogik vom Kanton übernommen	Umgesetzt
Anstellung	Ausbau der Zusammenarbeit und Vernetzung	Regionale Vernetzung mit anderen Schulen für Wissensaustausch und gemeinsame Angebote	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
		Sensibilisierung für integrative Schulung und der Zusammenarbeit im multiprofessionellen Team - Sensibilisierung bei Personalanstellung und -führung - Führungsverständnis (bspw. durch Schulleitungstagung 2024)	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
		Unterstützungsangebote der Schulleitungen im Bereich Schulischer Heilpädagogik werden geprüft	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.

	Weitere Vernetzungen der Berufsgruppen	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
Ausbau von Unterstützungs- und Beratungsangeboten	Regionale Unterstützungsangebote bei sozio-emotionalen Herausforderungen: ReSpa und Learning Support Team (LST).	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
	Behinderungsspezifische Beratung und Begleitung (BB-Dienste)	Umgesetzt
	Das Pilotprojekt "Unterstützungsangebote für Lehrpersonen Aargau" (PiLUA) mit dem Element des Peer-Mentoring wurde von August 2023 bis Ende Dezember 2024 umgesetzt. Die wichtigsten Erkenntnisse und Empfehlungen fliessen in weiterführende Vorhaben ein.	Umgesetzt
Entlastung der Schule/Förderfachpersonen durch Massnahmen in ausserschulischen Bereichen	Angebote im ausserschulischen Bereich werden mit den Kinder- und Jugendhilfegesetz geprüft.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt.
Prüfung eines neuen Berufsauftrags "Lehrperson mit spezifischem heil- und förderpädagogischem Fachwissen"; Anpassung des Berufsauftrags Schulische Heilpädagogin / Heilpädagoge	Anpassung des Berufsauftrags der Schulische Heilpädagogin / Heilpädagoge für mehr Führungsverantwortung und effizientere Wissensnutzung.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt
	Neuer Berufsauftrag "Lehrperson mit spezifischem heil- und förderpädagogischem Fachwissen" (Arbeitstitel) mit möglicher Umsetzung im Rahmen des Projektes Teilrevision LDLP 2027/28.	Massnahmen werden in das Projekt Teilrevision LDLP überführt.
Unterstützungsangebote zum Berufseinstieg Schulische Heilpädagogik und Logopädie überprüfen	Das bereits bestehende Unterstützungsangebot wird überprüft, gebündelt und gegebenenfalls ergänzt.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt

Rekrutierung	Übernahme von CAS-Weiterbildungskosten	Übernahme aller Kosten ab 2023 für alle Weiterbildungs-CAS, die an ein späteres Masterstudium Schulische Heilpädagogik angerechnet werden, durch den Kanton (CAS Einführung in die Diagnostik heil- und sonderpädagogischer Fragestellungen und CAS Einführung in die inklusive Didaktik: heil- und sonderpädagogische Fragestellungen an der HfH; CAS Förderdiagnostik und Lernbegleitung der PH FHNW).	Umgesetzt
	Zeitliche Entlastung während dem Masterstudium Schulische Heilpädagogik	Reduktion Studienumfang Schulische Heilpädagogik von 110 auf 90 ECTS an der PH FHNW wird umgesetzt per Studienjahr 2025/26.	In Umsetzung
		Anerkennung von 30 ECTS aus Weiterbildungs-CAS an Masterstudium Schulische Heilpädagogik ab 01.01.2024 durch EDK.	Umgesetzt

Massnahmenkatalog TB 4 - Assistenzpersonen

Themenbereich	Massnahmepakete	Details	Stand
Ausbildung	Ausbildungsmöglichkeiten für Assistenzpersonen II schaffen	Neue Qualifizierung für Assistenzpersonen auf Grundlage der Funktionsklärung sowie der Befragung prüfen und anpassen.	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt
	Weiterbildungsmöglichkeiten für Assistenzpersonen schaffen	Weiterbildungsangebot ausbauen	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt
		Nahtstellen zwischen Qualifizierungs- und Laufbahnoptionen prüfen (Zugang zu PH-Studium)	Massnahmen werden in die Handlungsfelder und den ordentlichen Betrieb überführt
Anstellung	Anstellungsbedingungen für Assistenzpersonen prüfen	Überarbeitung Handreichung für Schulleitungen	Umgesetzt
	Erweiterte Funktion mit Qualifikation und Berufsauftrag	Funktionsklärung für Assistenzpersonen der Aargauer Volksschule ausarbeiten.	Umgesetzt
		Rechtliche Anpassungen gemäss neu definierten Funktionen (Entgegennahme mit Erklärung der Motion 23.57, Bearbeitung im Projekt Teilrevision LDLP).	Massnahmen werden in das Projekt Teilrevision LDLP überführt.



Auswertungsbericht Befragung Berufspersonen an den Volks- schulen im Kanton Aargau

**Bericht zuhanden der Abteilung Volksschule, Departement
Bildung, Kultur und Sport, Kanton Aargau**

Luzern, den 8. November 2023

I Autorinnen und Autoren

Gina Di Maio, Dr. rer. publ. (Projektleitung)

Ruth Feller, lic. phil. I

Adea Barileva, MA

I INTERFACE Politikstudien

Forschung Beratung AG

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27

CH-1003 Lausanne

Tel +41 (0)21 310 17 90

www.interface-pol.ch

I Auftraggeber

Kanton Aargau

Departement Bildung, Kultur und Sport

Abteilung Volksschule

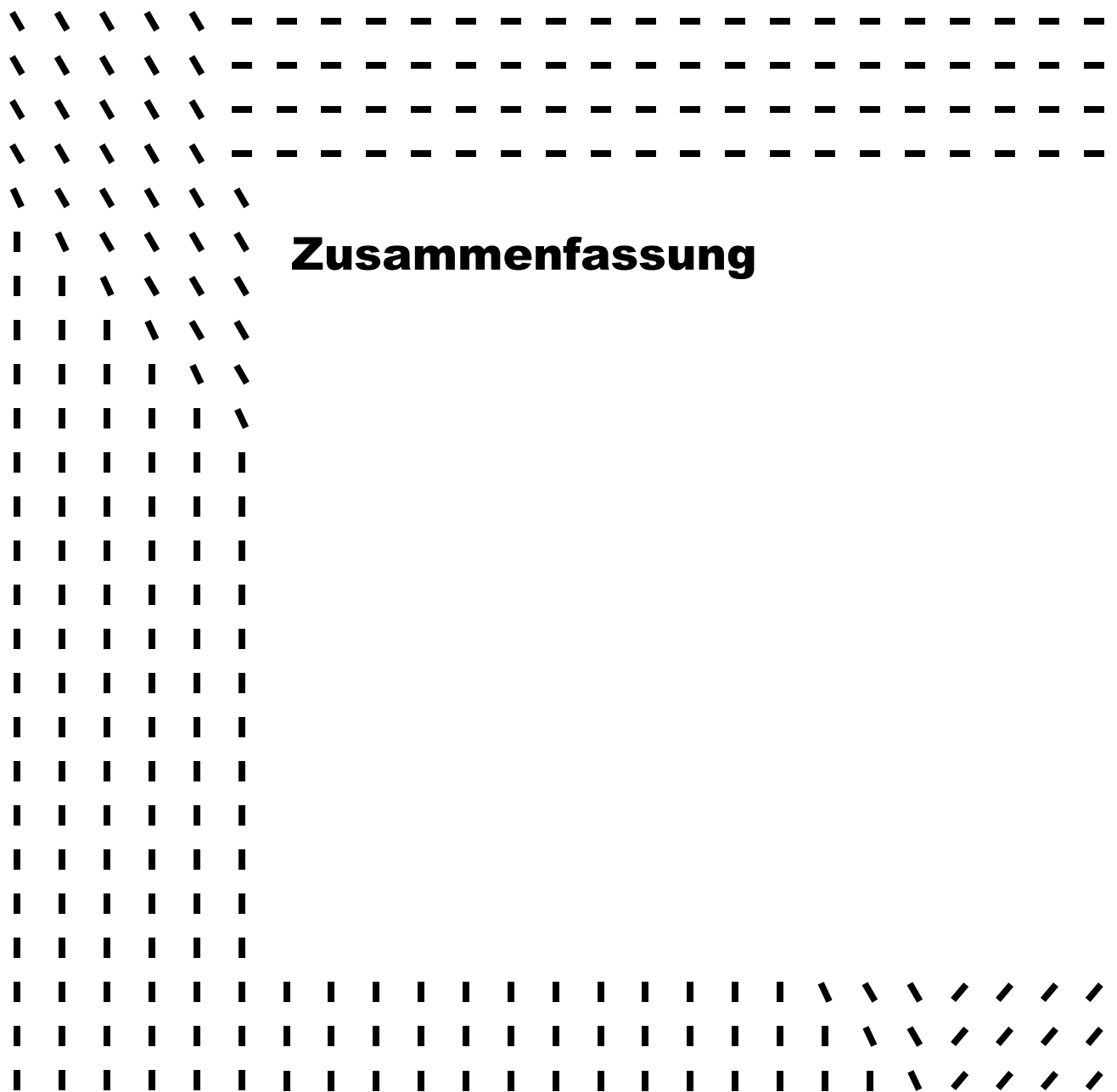
I Laufzeit

Februar 2023 bis November 2023

I Projektreferenz

Projektnummer: 23-009

Zusammenfassung	4
Ausgangslage und Ziel der Befragung	5
Methode und Stichprobe	5
Ergebnisse und Stossrichtungen	5
1. Einleitung	7
1.1 Ausgangslage	8
1.2 Ziel und Zweck der Befragung	9
2. Methode und Merkmale der Stichproben	10
2.1 Methodisches Vorgehen: Stichprobenziehung und Rücklaufquoten	11
2.2 Beschreibung der Stichprobe	13
3. Ergebnisse zum Thema Arbeitszufriedenheit und Zeiterfassung – Vergleich der Berufsgruppen	19
3.1 Arbeitszufriedenheit und Arbeitsklima	20
3.2 Arbeitszeiterfassung	36
4. Ergebnisse nach Berufsgruppe	41
4.1 Ergebnisse Lehrpersonen	42
4.2 Ergebnisse Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen	49
4.3 Ergebnisse Schulleitungen	57
4.4 Ergebnisse Assistenzpersonen	59
4.5 Ergebnisse Logopädinnen und Logopäden	67
5. Empfohlene Stossrichtungen	77



Ausgangslage und Ziel der Befragung

Der Kanton Aargau möchte im Rahmen des Projekts MAGIS dem Personalmangel an den Volksschulen mit kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmen begegnen. Um eine aussagekräftige Datengrundlage für die zielgerichtete Entwicklung dieser Massnahmen zu schaffen, beauftragte die Abteilung Volksschule des Departements Bildung, Kultur und Sport (BKS) im Februar 2023 Interface Politikstudien Forschung Beratung AG in Luzern mit der Planung, Umsetzung und Auswertung einer repräsentativen Befragung der Berufspersonen an den Volksschulen im Kanton Aargau. Im Zentrum der Befragung standen die Themen Arbeitszufriedenheit, Belastung und Entlastung, Aus- und Weiterbildung und die Arbeitsweise.

Methode und Stichprobe

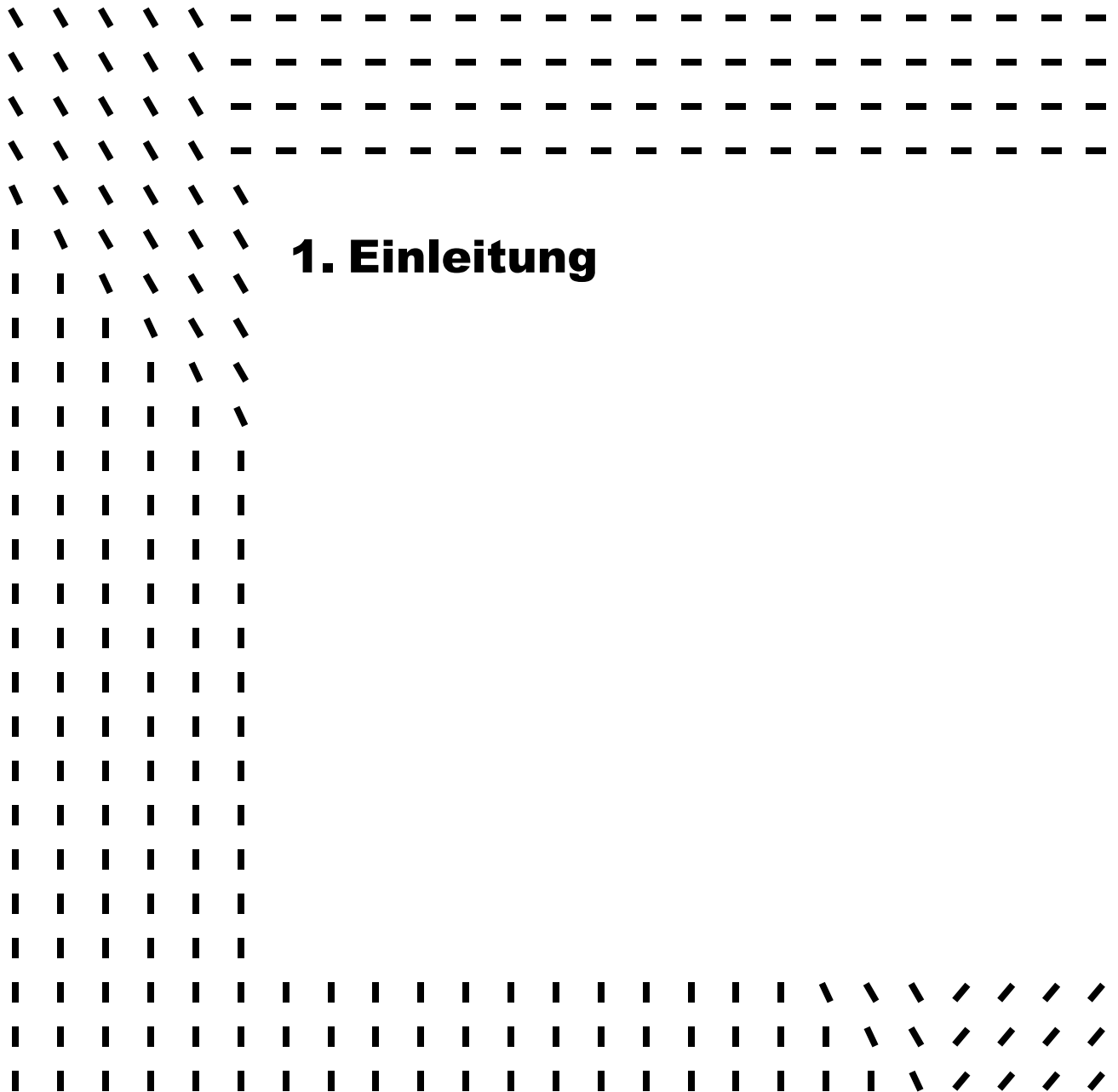
Die Befragung umfasste die folgenden fünf Berufsgruppen: Lehrpersonen (Klassen- und Fachlehrpersonen), Schulische Heilpädagogen/-innen, Schulleitungen, Assistenzpersonen und Logopäden/-innen. Für jede Berufsgruppe wurden berufsspezifische Fragen entwickelt, jedoch wurden auch viele Fragen übergreifend gestellt, um einen Vergleich zwischen den Berufsgruppen zu ermöglichen.

Die Befragung wurde im Mai 2023 postalisch durch das BKS verschickt. Bei den Lehrpersonen wurde vorgängig eine repräsentative Stichprobe gezogen. Die anderen Berufsgruppen wurden vollständig befragt (bei mehreren Anstellungen einer Person zählte das höchste Pensum). Insgesamt beteiligten sich 3'582 Personen an der Befragung, was einer Rücklaufquote von 57 Prozent entspricht.

Ergebnisse und Stossrichtungen

Grundsätzlich zeigt die Befragung ein positives Bild der Situation der verschiedenen Berufspersonen an den Volksschulen im Kanton Aargau. Über 90 Prozent der Befragten haben Spass an der Arbeit und ein Grossteil fühlt sich vom Team wertgeschätzt. Auch wird das Verhältnis zur Schulleitung grösstenteils positiv bewertet und die meisten sind mit ihrem Arbeitspensum zufrieden. Jedoch zeigen sich auch bisher ungenutzte Potenziale und einige Aspekte, die auf eine Überlastung von Teilen der Berufspersonen hindeuten. Vor diesem Hintergrund ergeben sich folgende Stossrichtungen:

- Bestehende Möglichkeiten zur Reduktion des Lehrpersonalmangels ausschöpfen: Wunsch nach Erweiterung des Aufgabenportfolios und Pensenerhöhung nachgehen
- Belastungen ernst nehmen und Formen der individuellen und/oder teambezogenen Entlastung umsetzen
- Aus- und Weiterbildung insbesondere der Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen fördern
- Berufseinstieg insbesondere für Lehrpersonen und Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen erleichtern
- Erweiterte Rolle für Assistenzpersonen planen
- Potenzial der positiven Wirkungen der Arbeitszeiterfassung nachgehen



1.1 Ausgangslage

Mit dem Projekt MAGIS (lat. Adverb: mehr) adressiert die Abteilung Volksschule des Departements Bildung, Kultur und Sport (BKS) die Herausforderung, ausreichend qualifizierte Fachpersonen an den Volksschulen im Kanton Aargau zu rekrutieren und zu halten. Demografische und andere strukturelle Veränderungen verschärfen die Problematik des Personalmangels und erhöhen so den Druck auf die Berufspersonen an den Volksschulen.

MAGIS startete 2019 mit der Vorbereitungs- und Planungsphase. Aktuell befindet sich das Projekt in der ersten Umsetzungsphase (2022–2023). Seit 2021 unterstützt eine externe Begleitgruppe das Projekt. Diese Begleitgruppe setzt sich aus Vertretungen folgender Verbände zusammen: Aargauischer Lehrerinnen- und Lehrerverband (alv), Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Kanton Aargau (VSLAG), Gemeindeammänner-Vereinigung des Kantons Aargau (GAV), Verband Aargauer Gemeindeschreiberinnen und Gemeindeschreiber (AGG), Verband Schulverwaltungen Aargau (SCASO) sowie aus dem Erziehungsrat, der Pädagogischen Hochschule (PH) FHNW, der Kommunikationsabteilung BKS und dem Stab Hochschulen.

Unter dem Dach des Projekts MAGIS sind verschiedene Aktivitäten geplant. Das Ziel ist es, alle Berufsgruppen der Pädagogik im Schulbetrieb gleichermassen zu fokussieren sowie für alle Personen dieser Berufsgruppen Angebote und Massnahmen zu formulieren, damit sie dem Bildungssystem längerfristig erhalten bleiben. Weitere Ziele sind unter anderem, das Berufsbild zu optimieren sowie die Attraktivität der Berufe zu präsentieren und zu fördern.

Es werden vier Berufsgruppen unterschieden:

- Schulleitungen
- Lehrpersonen
- Förderfachpersonen (Logopäden/-innen und Schulische Heilpädagogen/-innen)
- Assistenzpersonen

Vor dem Hintergrund dieser Aktivitäten hat das BKS im Februar 2023 Interface Politikstudien Forschung Beratung AG in Luzern mit der Planung, Umsetzung und Auswertung einer repräsentativen Befragung der Berufspersonen an den Volksschulen im Kanton Aargau beauftragt. Bisher hat der Aargauische Lehrerinnen- und Lehrerverband (alv) 2022 eine Befragung seiner Mitglieder durchgeführt und zudem wurde für Frühling 2023 eine weitere Befragung geplant.

1.2 Ziel und Zweck der Befragung

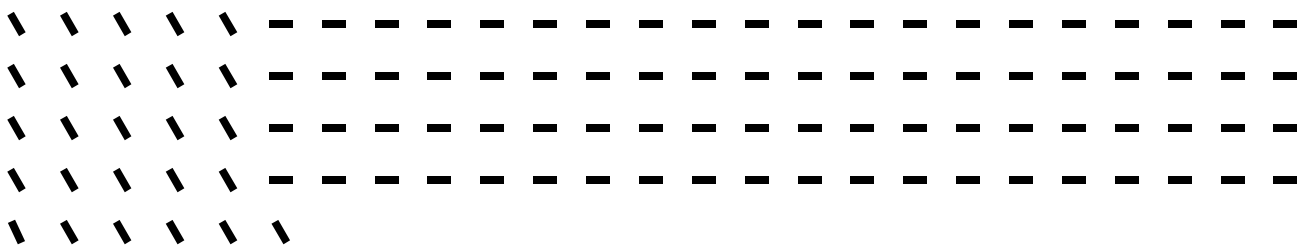
Der Kanton Aargau möchte im Rahmen des Projekts MAGIS dem Personalmangel an den Volksschulen mit kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmen begegnen. Die vorliegende Befragung dient dazu, eine erste Datengrundlage auf Basis einer persönlichen Befragung zu schaffen, um Massnahmen zielgerichtet entwickeln zu können. Vor diesem Hintergrund war es ein zentrales Anliegen, repräsentative Daten zu allen relevanten pädagogischen Berufsgruppen an den Volksschulen zu sammeln. Die Befragung umfasste die folgenden fünf Berufsgruppen:

- Lehrpersonen (Klassen- und Fachlehrpersonen) (LP)
- Schulische Heilpädagogen/-innen (SHP)
- Schulleitungen (SL)
- Assistenzpersonen (AP)
- Logopäden/-innen (Log)

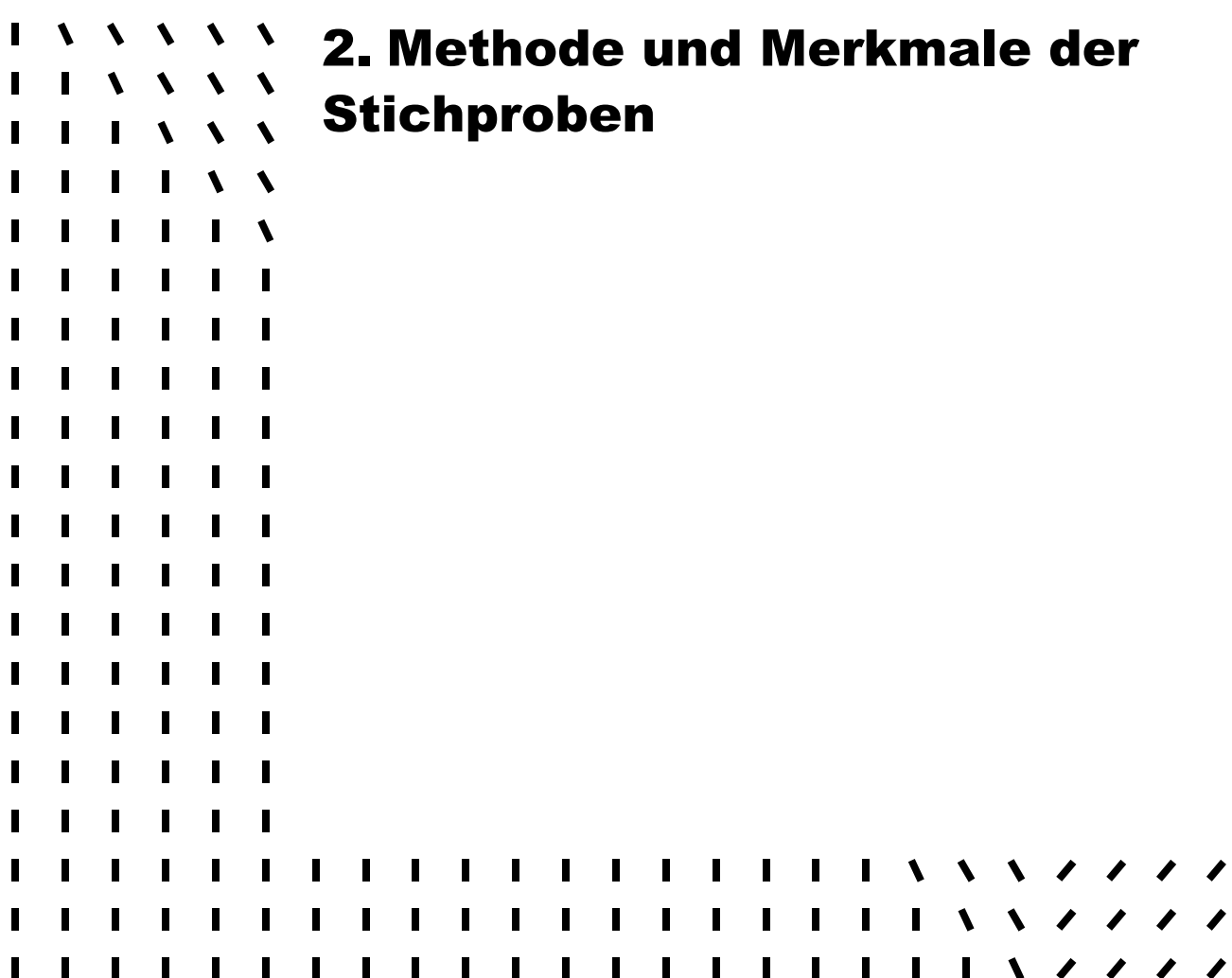
Die Befragung verfolgte hauptsächlich zwei Ziele: Zum einen sollten Informationslücken zu bestimmten Themen geschlossen werden. Diese Themen umfassten die Anstellungsbedingungen, die Arbeitszeiterfassung, den Stand der Aus- und Weiterbildung und die Arbeitsweise mit den Schülerinnen und Schülern sowie die Bekanntheit des Schulportals. Zum anderen sollte mit der Befragung der Zustand und das Stimmungsbild in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und die berufliche Belastung sowie Einschätzungen zur Zusammenarbeit aufgezeigt werden.

Die Befragung wurde von Mai bis Juni 2023 durchgeführt. Die Ergebnisse wurden im Juli und August 2023 ausgewertet und dem Kanton im September 2023 übergeben. Dieser Auswertungsbericht schliesst mit Stossrichtungen, die das mögliche weitere Vorgehen und den Nutzen der Daten aufzeigen.

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: Im Kapitel 2 werden das methodische Vorgehen und die zentralen Merkmale der Stichprobe beschrieben. Kapitel 3 greift die Themen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsklima auf. Der Fokus in diesem Kapitel liegt auf dem Vergleich zwischen den verschiedenen Berufsgruppen. Die Themen Arbeitszeiterfassung und Berufseinstieg werden ebenfalls im Kapitel 3 vergleichend dargestellt. Kapitel 4 ist entlang der fünf Berufsgruppen gegliedert und stellt die Ergebnisse zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Arbeitsweise und weitere berufsspezifische Fragestellungen dar. Der Bericht schliesst mit dem Kapitel 5, in dem Stossrichtungen für das weitere Vorgehen und den Umgang mit den Ergebnissen dargelegt werden.



2. Methode und Merkmale der Stichproben



Die Befragung umfasste die folgenden fünf Berufsgruppen: Lehrpersonen (Klassen- und Fachlehrpersonen), Schulische Heilpädagogen/-innen, Schulleitungen, Assistenzpersonen und Logopäden/-innen. Für jede Berufsgruppe wurde ein eigener Fragebogen entwickelt, um auf berufsspezifische Fragen einzugehen. Viele Fragen wurden jedoch in allen oder einigen der Fragebogen aufgenommen, um einen Vergleich zwischen den Berufsgruppen zu ermöglichen. An dieser Stelle ist es wichtig anzumerken, dass die Schulleitungen zusätzlich in einem separaten Projekt im Fokus standen. Interface führte von 2021 bis 2023 eine Evaluation der Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen der Aargauer Volksschulen durch. Da im Rahmen dieser Evaluation die Schulleitungen zu vielen Aspekten schon befragt worden waren, konzentrierte sich die Befragung auf die noch zu schliessenden Lücken.

Die Entwicklung der Fragebogen erfolgte in enger Abstimmung zwischen Interface und den entsprechenden Fachpersonen des BKS. Jeder Fragebogen adressierte folgende Themen:

- Funktion und Anstellung
- Aus- und Weiterbildung
- Erfassung Arbeitszeit
- Schulportal
- Arbeitszufriedenheit und Arbeitsklima
- Angaben zur Person

Der Versand der Einladungen erfolgte Mitte Mai 2023 postalisch durch das BKS¹. Die Einladungen waren personalisiert und enthielten einen QR-Code und einen Link, der zur Online-Befragung führte. Die Befragung selbst war nicht personalisiert. Dies bedeutet, dass jede Person einer Berufsgruppe den gleichen QR-Code beziehungsweise Link erhielt. So wurden keine persönlichen Daten mit den Antworten verknüpft. Die Befragung war vom 20. Mai bis zum 18. Juni geöffnet. Anfang Juni versendete das BKS einen Reminder. Die Rücklaufquote über alle Berufsgruppen lag bei 57 Prozent, was eine sehr hohe Rücklaufquote darstellt.

2.1 Methodisches Vorgehen: Stichprobenziehung und Rücklaufquoten

Ein zentrales Ziel der Befragung war die Gewinnung repräsentativer Daten zu den verschiedenen Berufsgruppen. In einem ersten Schritt wurde ermittelt wie viele Antworten benötigt würden, um ein Konfidenzintervall von 99 Prozent zu erreichen. Dabei wurden grundsätzlich alle Personen berücksichtigt, die im Monatslohn angestellt waren, keine Stellvertretungen waren und keine Abwesenheit von mehr als 60 Tagen aufwiesen. Bei

¹ Der Versand erfolgte postalisch, da dem BKS nicht alle E-Mail-Adressen der Berufspersonen vorliegen und da nicht garantiert werden konnte, dass nur die angeschriebene Person Zugriff auf das E-Mail-Postfach hat.

mehreren Anstellungen in verschiedenen Berufsgruppen, wurde die höchste Anstellung gewertet und so die Person der entsprechenden Berufsgruppe zugeordnet.

Aufgrund dieser Berechnungen wurde entschieden, bei den Berufsgruppen Schulische Heilpädagogen/-innen (941 Personen), Schulleitungen (500 Personen), Assistenzpersonen (1'471 Personen) und Logopäden/-innen (221 Personen) eine Vollerhebung durchzuführen (alle Personen dieser Berufsgruppen zu befragen). Bei den Lehrpersonen wurde eine Stichprobe gezogen, da die Grundgesamtheit gross genug war, um eine repräsentative Auswahl zu treffen und gleichzeitig das 99 Prozent Konfidenzintervall zu erfüllen.

2.1.1 Stichprobenziehung der Lehrpersonen

Bei den Lehrpersonen wurde aus der Grundgesamtheit von 9'143 Personen eine repräsentative Stichprobe im Umfang von 3'183 Personen gezogen. Die Stichprobengrösse basierte auf der Annahme, dass 30 Prozent der Angeschriebenen antworten würden. Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass Interface zu keinem Zeitpunkt die Personendaten der angestellten Personen vorlagen. Interface erarbeitete eine Anleitung, inklusive verschiedener Kriterien, die es dem BKS erlaubten, die repräsentative Stichprobe selbst zu ziehen.

Die Stichprobenziehung bei den Lehrpersonen erfolgte anhand folgender Kriterien:

- Schulgrösse (gross, mittel, klein)
- Raumtypologie (Kernstadt, urbaner Entwicklungsraum, ländliches Zentrum, ländlicher Entwicklungsraum)
- Sozialindex (tief/hoch)

Diese drei Kriterien dienten als Grundlage, um alle Schulen in Gruppen einzuteilen. Für die Einteilung der Schulen wurden Daten des Bundesamts für Statistik (BFS) und des Kantons Aargau verwendet. Zuerst wurden pro Gemeinde drei Quoten (Sozialindex) berechnet: Dreijähriger Durchschnitt der Quote der Ausländer/-innen, Sozialhilfequote und Quote der Einkommensschwachen zwischen 2017 und 2019. Danach wurde jeder Gemeinde die räumliche Typologisierung per 31.12.2019 zugeordnet.² Diese Typologie umfasst die folgenden Kategorien: Kernstadt, Gemeinden in urbanen Entwicklungsräumen, ländliche Zentren, Gemeinden an ländlichen Entwicklungsachsen, Gemeinden in ländlichen Entwicklungsräumen.

Da diese Angaben auf der Stufe Gemeinde vorlagen, mussten sie noch den Schulträgern zugeordnet werden. Als GewichtungsvARIABLE wurde die Anzahl Schüler/-innen pro Gemeinde verwendet. Der gewichtete Sozialindex pro Schule wurde dann dichotomisiert. Schulen mit einem Sozialindex, der unter dem Median lag, wurden als «tief» eingeordnet. Schulen mit einem Sozialindex gleich oder über dem Median, wurde ein «hoher Sozialindex» zugeordnet. Zuletzt wurden alle Schulen aufgrund ihrer Grösse unterschieden. Schulen wurden als klein definiert, wenn sie weniger als 100 Schüler/-innen hatten. Mittlere Schulen hatten 100 bis 400 Schüler/-innen und grosse Schulen über 400 Schüler/-innen. Basierend auf dieser Typologisierung entstanden 20 Gruppen.

² Zu Kernstädten, Gemeinden in urbanen Entwicklungsräumen, ländlichen Zentren, Gemeinden an ländlichen Entwicklungsachsen, Gemeinden in ländlichen Entwicklungsräumen, siehe: <https://www.ag.ch/de/verwaltung/dfr/statistik/zahlen-und-vergleiche/datenauswahl?rewriteRemoteUrl=%2Fapp%2Fsajato-frontend%2Fdata%2FBN2TBN1TGN3TN1MN2>, Zugriff: 27.03.2023.

Um festzulegen, wie viele Lehrpersonen pro Schule befragt werden mussten, nutzte Interface administrative Daten des BKS. Auf der Grundlage dieser Informationen zog das BKS nach dem Zufallsprinzip die entsprechende Anzahl Lehrpersonen pro Schule. So wurden aus der Grundgesamtheit von 9'143 Lehrpersonen eine Stichprobe von 3'183 Lehrpersonen gezogen.

Die folgende Darstellung fasst die Anzahl der Eingeladenen pro Berufsgruppe, die Anzahl der Antworten und die entsprechende Rücklaufquote zusammen.

D 2.1: Stichproben und Rücklaufquoten nach Berufsgruppe

<i>Berufsgruppe</i>	<i>Eingeladen</i>	<i>Antworten</i>	<i>Rücklaufquote</i>
Lehrpersonen (LP)	3'183	1'730	54%
Schulische Heilpädagogen/-innen (SHP)	941	595	63%
Schulleitungen (SL)	500	235	47%
Assistenzpersonen (AP)	1'471	878	60%
Logopäden/-innen (Log)	221	144	65%
Insgesamt	6'316	3'582	57%

2.2 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt beteiligten sich 3'582 Personen an der Befragung. Die Rücklaufquote lag mit 57 Prozent höher als erwartet. Diese hohe Rücklaufquote stärkt die Aussagekraft der Ergebnisse. Bei der Auswertung wurden die Prozentangaben für ein besseres Leseverständnis gerundet. Aus diesem Grund kann es sein, dass sich die Angaben nicht immer auf 100 Prozent summieren lassen. Darüber hinaus weisen wir darauf hin, dass es keine Pflichtfragen gab, so dass jede antwortende Person Fragen und Teilfragen überspringen konnte. Weiter gab es jeweils die Option, «keine Angabe» zu wählen. Aus diesem Grund variiert die Anzahl Antworten (ausgewiesen als «n») pro Frage.

Im Folgenden werden die zentralen Merkmale der Stichprobe (der Personen, die an der Befragung teilgenommen haben) beschrieben.

2.2.1 Berufserfahrung

Alle Berufsgruppen wurden nach ihrer Erfahrung im Schulfeld und nach Jahren in ihrer jetzigen Stelle gefragt. Es zeigt sich, dass sehr viel Erfahrung im Feld vorhanden ist. Bei den Lehrpersonen sind 67 Prozent seit mehr als zehn Jahren im Schulfeld tätig. Bei den SHP liegt dieser Anteil bei 74 Prozent und bei den Schulleitungen bei 56 Prozent. Auch bei den Logopäden/-innen ist mit 68 Prozent ein Grossteil mehr als zehn Jahre im Schulfeld tätig. Eine Ausnahme bilden die Assistenzpersonen. Von ihnen gibt die Hälfte an, zwischen drei und zehn Jahre im Schulfeld tätig zu sein. 37 Prozent sind bis zu zwei Jahre im Schulfeld aktiv. Darstellung D 2.2 gibt eine Übersicht über die Erfahrung im Schulfeld der verschiedenen Berufsgruppen.

D 2.2: Jahre im Schulfeld nach Berufsgruppe

	Unter 1 Jahr	1–2 Jahre	3–5 Jahre	6–10 Jahre	11–20 Jahre	Über 20Jahre
LP (n = 1'714)	2%	5%	11%	15%	28%	39%
SHP (n = 588)	2%	3%	6%	15%	29%	45%
SL (n = 228)	2%	6%	9%	29%	54%	2%
AP (n = 873)	16%	21%	29%	21%	10%	3%
Log (n = 143)	5%	3%	13%	11%	30%	38%

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Auch bei der Frage nach den Jahren in der jetzigen Stelle zeigt sich eine gewisse Beständigkeit. Die Lehrpersonen sind zu 36 Prozent über zehn Jahre in ihrer aktuellen Stelle tätig. Jeweils 20 Prozent sind zwischen sechs und zehn beziehungsweise zwischen drei und fünf Jahren in der aktuellen Stelle. Die SHP sind tendenziell weniger lang in ihrer Stelle als die Lehrpersonen. So geben 24 Prozent an, zwischen drei und fünf Jahre in der Stelle tätig zu sein und weitere 25 Prozent geben an, zwischen sechs und zehn Jahre die Stelle innezuhaben. Bei den Schulleitungen haben 62 Prozent ihre Stelle vor weniger als sechs Jahren angetreten. Bei den Assistenzpersonen sind dies 78 Prozent. Bei den Logopäden/-innen ist die Verteilung am gleichmässigsten: Es geben zwar 37 Prozent an, seit mindestens elf Jahren in ihrer Stelle zu arbeiten, gleichzeitig haben 44 Prozent ihre Stelle vor weniger als sechs Jahren angetreten. Darstellung D 2.3 fasst die Angaben zu den Jahren in der jetzigen Stelle nach Berufsgruppe zusammen.

D 2.3: Jahre in jetziger Stelle nach Berufsgruppe

	Unter 1 Jahr	1–2 Jahre	3–5 Jahre	6–10 Jahre	11–20 Jahre	Über 20Jahre
LP (n = 1'650)	11%	12%	20%	20%	22%	14%
SHP (n = 571)	16%	18%	24%	25%	16%	2%
SL (n = 227)	10%	19%	33%	17%	17%	4%
AP (n = 859)	23%	27%	28%	19%	3%	0%
Log (n = 142)	15%	9%	20%	18%	24%	13%

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

2.2.2 Funktion im Schulfeld

63 Prozent der Lehrpersonen sind als Klassenlehrpersonen tätig und 37 Prozent als Fachlehrpersonen. 43 Prozent der Schulleitungen geben an, Gesamtschulleiter/-in zu sein.

Von Interesse war zudem die Frage, ob die Berufspersonen mehrere Funktionen im Schulfeld ausüben. 79 Prozent der Lehrpersonen üben keine weitere Funktion im Schulfeld aus. 2 Prozent sind zusätzlich als Schulleiter/-in und 1 Prozent als Schulische/-r Heilpädagoge/-in tätig. 14 Prozent geben weitere Funktionen an. Hier wurde vor allem Deutsch als Zweitsprache (DaZ) und ICT-Support (PICTS oder TICTS) genannt.

Von den Schulischen Heilpädagogen/-innen üben 44 Prozent keine weitere Funktion im Schulfeld aus. 37 Prozent sind zusätzlich als Lehrperson, 2 Prozent als Logopäde/-in und 2 Prozent als Schulleiter/-in tätig. 16 Prozent geben «Weiteres» an. Dabei wurde häufig DaZ genannt.

65 Prozent der Schulleitungen üben keine zusätzliche Tätigkeit im Schulfeld aus. 22 Prozent sind zusätzlich als Lehrperson tätig. 3 Prozent arbeiten als SHP und 2 Prozent bei der Schulverwaltung oder im Schulsekretariat. 9 Prozent der Schulleitungen geben «Weiteres» an, wie beispielsweise ICT-Support, Musikschulleitung und diverse Stellvertretungen.

Von den Assistenzpersonen geben 67 Prozent an, keine weitere Funktion im Schulfeld auszuüben. 10 Prozent sind zusätzlich als Lehrperson tätig, 1 Prozent als SHP, 1 Prozent in der Schulverwaltung oder im Schulsekretariat und drei Personen geben an, als Schulsozialarbeiter/-in tätig zu sein. 22 Prozent der Assistenzpersonen geben weitere Funktionen an. Dabei wurden unter anderem die Hausaufgabenhilfe, DaZ, Leitung oder Betreuung in den Tagesstrukturen sowie die Schulzahnpflege genannt.

Bei den Logopäden/-innen sind 83 Prozent ausschliesslich als Logopäden/-innen tätig. 3 Prozent arbeiten zusätzlich als Lehrperson. Weitere 2 Prozent sind zusätzlich als SHP und 1 Prozent als Schulleiter/-in tätig. 6 Prozent geben weitere Funktionen an, wie zum Beispiel DaZ, Dyskalkulietherapeut/-in und Mitglied der Qualitätsgruppe.

I Auf welcher Stufe tätig

Bei der Frage, auf welcher Stufe die jeweilige Person tätig ist, konnten die Antwortenden mehrere Optionen auswählen. Von den Lehrpersonen sind 19 Prozent auf Stufe Kindergarten, 24 Prozent in der Unterstufe (1. bis 2. Klasse), 38 Prozent in der Mittelstufe (3. bis 6. Klasse) und 30 Prozent in der Oberstufe (7. bis 9. Klasse) tätig. Bei den Schulischen Heilpädagogen/-innen sind 35 Prozent auf der Stufe Kindergarten tätig, 43 Prozent auf der Unterstufe, 48 Prozent in der Mittelstufe und 13 Prozent in der Oberstufe. Die Schulleitungen wurden gefragt welche Stufen an ihrer Schule vertreten sind. 75 Prozent der Schulen umfassen einen Kindergarten, 86 Prozent eine Primarschule, 40 Prozent eine Realschule, 40 Prozent eine Sekundarschule und 24 Prozent eine Bezirksschule. 43 Prozent der Assistenzpersonen sind auf der Stufe Kindergarten eingesetzt, 44 Prozent werden in der Unterstufe eingesetzt, 49 Prozent sind in der Mittelstufe tätig und 11 Prozent arbeiten mit Kindern und Jugendlichen der Oberstufe. Die Logopäden/-innen werden vielseitig eingesetzt: 90 Prozent arbeiten im Kindergarten, 95 Prozent in der Unterstufe, 92 Prozent mit Kindern und Jugendlichen in der Mittelstufe und 41 Prozent in der Oberstufe.

2.2.3 Anstellungsbedingungen

I Beschäftigungsgrad

Die Angaben zum Beschäftigungsgrad zeigen, dass bei den Lehrpersonen das ganze Spektrum von einem 20-Prozent-Pensum bis zu einer Vollzeitstelle gleichermassen genutzt wird. 45 Prozent der Lehrpersonen arbeiten in einem Pensum von über 80 Prozent und weitere 39 Prozent arbeiten in einem Pensum zwischen 41 und 80 Prozent. Nur 2 Prozent geben an, maximal 20 Prozent angestellt zu sein. Bei den SHP ist der Anteil mit einem Pensum von bis zu 20 Prozent deutlich höher und liegt bei 16 Prozent. Jeweils rund ein Fünftel der SHP ist in den Kategorien 21 bis 40 Prozent, 41 bis 60 Prozent und 61 bis 80 Prozent angestellt. Bei den Schulleitungen ist rund die Hälfte (49%) zwischen 41 und 80 Prozent beschäftigt und gleichzeitig ist ein Viertel in Vollzeit als Schulleiter/-in tätig. Bei den Assistenzpersonen konzentrieren sich die Beschäftigungsverhältnisse im Bereich der geringeren Pensum: 82 Prozent arbeiten in einem Pensum bis maximal 40 Prozent. Die Logopäden/-innen sind ähnlich wie die Lehrpersonen in allen Beschäftigungsgraden gleichermassen aktiv.

D 2.4: Beschäftigungsgrad nach Berufsgruppe

	Bis 20%	21–40%	41–60%	61–80%	81–99%	100%
LP (n = 1'725)	2%	13%	20%	19%	24%	21%
SHP (n = 589)	16%	21%	23%	19%	12%	10%
SL (n = 229)	4%	8%	20%	29%	15%	25%
AP (n = 874)	35%	47%	15%	2%	1%	0%
Log (n = 144)	8%	17%	15%	21%	22%	17%

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

I An wie vielen Schulen tätig

Es interessierte auch, an wie vielen Schulen die Berufspersonen tätig sind. Die grosse Mehrheit der Lehrpersonen (92%) ist an nur einer Schule tätig. 6 Prozent sind an zwei und 2 Prozent sind an drei oder mehr Schulen tätig. Sehr ähnlich stellt sich das Bild bei den Schulischen Heilpädagogen/-innen dar: 90 Prozent sind an einer Schule, 8 Prozent an zwei Schulen und 2 Prozent an drei oder mehr Schulen tätig. Die Schulleitungen wurden gefragt für wie viele Schulstandorte sie zuständig sind: 61 Prozent sind für einen Standort, 28 Prozent für zwei oder drei Standorte, weitere 8 Prozent für bis zu sechs Standorte und jeweils 2 Prozent für sieben bis zehn und mehr als zehn Standorte zuständig. 87 Prozent der Assistenzpersonen sind an einer Schule tätig. 10 Prozent sind an zwei Schulen und 3 Prozent an drei oder mehr Schulen tätig. Von den Logopäden/-innen arbeiten 65 Prozent an einer Schule, 23 Prozent arbeiten an zwei Schulen und 12 Prozent sind an drei und mehr Schulen tätig.

I Befristete/unbefristete Anstellung

Die meisten Lehrpersonen sind unbefristet angestellt (91%). Entsprechend sind 9 Prozent befristet angestellt. Bei den Schulischen Heilpädagogen/-innen ist der Anteil an unbefristeten Anstellungen mit 83 Prozent geringer (17% befristete Anstellungen). Die Assistenzpersonen sind zum grössten Teil (86%) befristet angestellt. 10 Prozent geben an, unbefristet angestellt zu sein und 4 Prozent sind im Rahmen eines Rahmenvertrags beschäftigt. 90 Prozent der Logopäden/-innen sind unbefristet und entsprechend sind 10 Prozent befristet angestellt. Zusätzlich wurden die Logopäden/-innen gefragt, wo sie angestellt sind. 79 Prozent sind an einer Schule angestellt. Die restlichen 21 Prozent sind bei einem Sprachheilverband/Gemeindeverband angestellt.

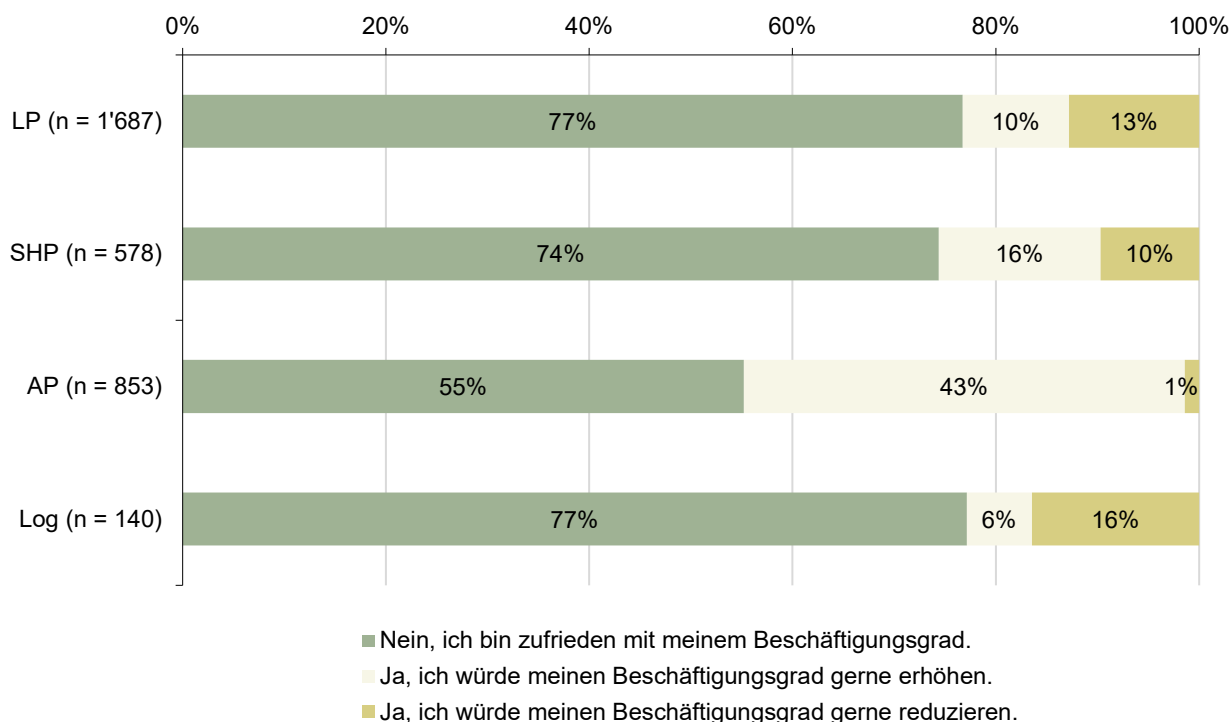
I Grösse der Schule

Die Lehrpersonen und die Schulleitungen wurden nach der Grösse ihrer Schule gefragt. Von den Lehrpersonen sind 5 Prozent an einer Kleinstschule tätig (weniger als 100 Schüler/-innen), 37 Prozent arbeiten an einer kleinen Schule (100 bis 399 Schüler/-innen), 32 Prozent an einer mittelgrossen Schule (400 bis 799 Schüler/-innen), 16 Prozent an einer grossen Schule (800 bis 1'199 Schüler/-innen) und 10 Prozent an einer sehr grossen Schule (ab 1'200 Schüler/-innen). Bei den Schulleitungen sind 5 Prozent für eine Kleinstschule verantwortlich, 40 Prozent für eine kleine Schule, 22 Prozent für eine mittelgrosse Schule, 13 Prozent für eine grosse Schule und 21 Prozent für eine sehr grosse Schule.

2.2.4 Wunsch, Pensum zu verändern

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels im Schulfeld wurde gefragt, ob der Wunsch besteht, das Pensum zu verändern. Darstellung D 2.5 vergleicht die Antworten der verschiedenen Berufsgruppen.

D 2.5: Wunsch Pensum verändern nach Berufsgruppe



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Es ist zu erkennen, dass ein grosser Teil der Lehrpersonen (77%), SHP (74%) und der Logopäden/-innen (77%) mit ihrem Beschäftigungsgrad zufrieden sind und diesen nicht verändern möchten. Bei den Assistenzpersonen ist dieser Anteil mit 55 Prozent deutlich geringer. 43 Prozent der Assistenzpersonen geben an, ihren Beschäftigungsgrad gerne erhöhen zu wollen. Bei den SHP liegt dieser Anteil bei 16 Prozent, bei den Lehrpersonen bei 10 Prozent und bei den Logopäden/-innen bei 6 Prozent. Hingegen ihren Beschäftigungsgrad reduzieren möchten 13 Prozent der Lehrpersonen, 10 Prozent der SHP, nur 1 Prozent der Assistenzpersonen und 16 Prozent der Logopäden/-innen.

2.2.5 Demografie: Alter und Geschlecht

In allen Berufsgruppen ist die grosse Mehrheit der Personen weiblich. Der Anteil ist bei den Logopäden/-innen mit 98 Prozent am höchsten und bei den Schulleitungen mit 61 Prozent am niedrigsten. Bezüglich des Alters zeigt sich eine grosse Bandbreite. Bei den Lehrpersonen geben 21 Prozent an, zwischen 31 und 40 Jahre alt zu sein. Weitere 29 Prozent geben an, zwischen 41 und 50 Jahre alt zu sein. 26 Prozent ordnen sich in der Kategorie 51 bis 60 Jahre ein. Bei den SHP und den Schulleitungen ist der Anteil der 51- bis 60-Jährigen mit 33 respektive 39 Prozent höher. Der Anteil der Personen, die über 60 Jahre alt sind, ist mit 23 Prozent bei den Schulleitungen am höchsten. 35 Prozent der Assistenzpersonen sind zwischen 41 und 50 Jahre alt. Weitere 40 Prozent sind zwischen 51 und 60 Jahre alt. Der Anteil der Personen, die über 65 Jahre alt sind, ist mit 8 Prozent bei den Logopäden/-innen am grössten. Darstellung D 2.6 fasst die Angaben zum Geschlecht sowie zum Alter zusammen.

D 2.6: Geschlecht und Alter nach Berufsgruppe

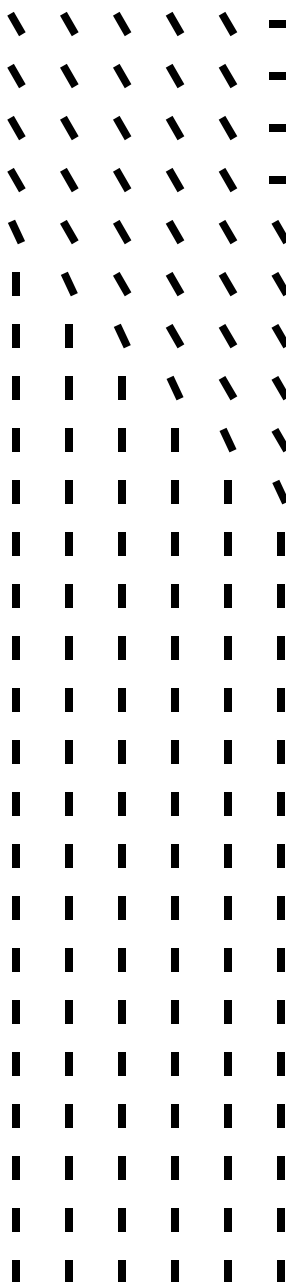
	<i>männlich</i>	<i>weiblich</i>	<i>divers</i>	<i>Unter 30 Jahre</i>	<i>31–40 Jahre</i>	<i>41–50 Jahre</i>	<i>51–60 Jahre</i>	<i>61–5 Jahre</i>	<i>Über 65 Jahre</i>
LP (n = 1'568/1'699)	19%	81%	0,4%	13%	21%	29%	26%	10%	1%
SHP (n = 530/584)	12%	88%	0%	4%	19%	29%	33%	11%	3%
SL (n = 228/211)	39%	61%	0%	0%	11%	26%	39%	23%	0%
AP (n = 856/871)	5%	95%	0%	3%	11%	35%	40%	8%	2%
Log (n = 123/141)	2%	98%	0%	11%	19%	17%	32%	13%	8%

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

2.2.6 Zusammenfassung: Heterogene Stichprobe

Die Ergebnisse zur Beschreibung der Stichprobe zeigen, dass die befragten Berufsgruppen in den verschiedenen Aspekten eine hohe Heterogenität aufweisen. Dadurch kann davon ausgegangen werden, dass in der Stichprobe eine grosse Vielfalt an Lehrpersonen vorhanden ist. Die Stichprobe kann zusammenfassend folgendermassen charakterisiert werden:

- Die grosse Mehrheit ist weiblich. Nur bei den Schulleitungen beträgt der Anteil an Männern mehr als 20 Prozent.
- Die Befragung erreichte alle Altersgruppen.
- Die Lehrpersonen, SHP und Logopäden/-innen verfügen über viel Erfahrung im Schulfeld: Rund 70 Prozent sind seit mehr als zehn Jahren im Schulfeld tätig und mehr als die Hälfte der Schulleitungen ist seit mindestens zehn Jahren im Schulfeld tätig.
- Die Mehrheit der Assistenzpersonen ist seit weniger als fünf Jahren im Schulfeld tätig.
- Zwei von drei SHP üben eine weitere Funktion im Schulfeld aus, bei den Logopäden/-innen und Lehrpersonen ist es lediglich jede/-r Fünfte.
- Im Vergleich zu den Lehrpersonen sind die SHP, die Assistenzpersonen und die Logopäden/-innen eher auf den unteren Stufen tätig.
- Mit Ausnahme der Assistenzpersonen, die fast ausschliesslich ein Pensum von 60 Prozent oder kleiner haben, decken die anderen Berufsgruppen alle Pensengrössen ab.
- Die meisten Lehrpersonen, SHP und Logopäden/-innen (über 70%) sind mit ihrem Beschäftigungsgrad zufrieden und möchten diesen nicht verändern.



3. Ergebnisse zum Thema Arbeitszufriedenheit und Zeiterfassung – Vergleich der Berufsgruppen

Für den Erhalt und die Rekrutierung von Fachkräften spielt die Attraktivität des Berufs und die Arbeitsbelastung eine zentrale Rolle. Vor diesem Hintergrund war es ein zentrales Anliegen dieser Befragung die Einschätzungen der Berufspersonen zu den Themen Arbeitszufriedenheit, Arbeits- und Teamkultur einzuholen. Ein wichtiger Hinweis in Bezug auf die Auswertung: für ein besseres Leseverständnis wurden die Prozentangaben auf ganze Zahlen gerundet. Aus diesem Grund kann es sein, dass sich die Angaben nicht immer auf 100 Prozent summieren. Darüber hinaus weisen wir darauf hin, dass es keine Pflichtfragen gab, so dass jede antwortende Person Fragen und Teilfragen überspringen konnte. Weiter gab es jeweils die Option, «keine Angabe» zu wählen. Aus diesem Grund variiert die Anzahl Antworten (ausgewiesen als «n») pro Frage.

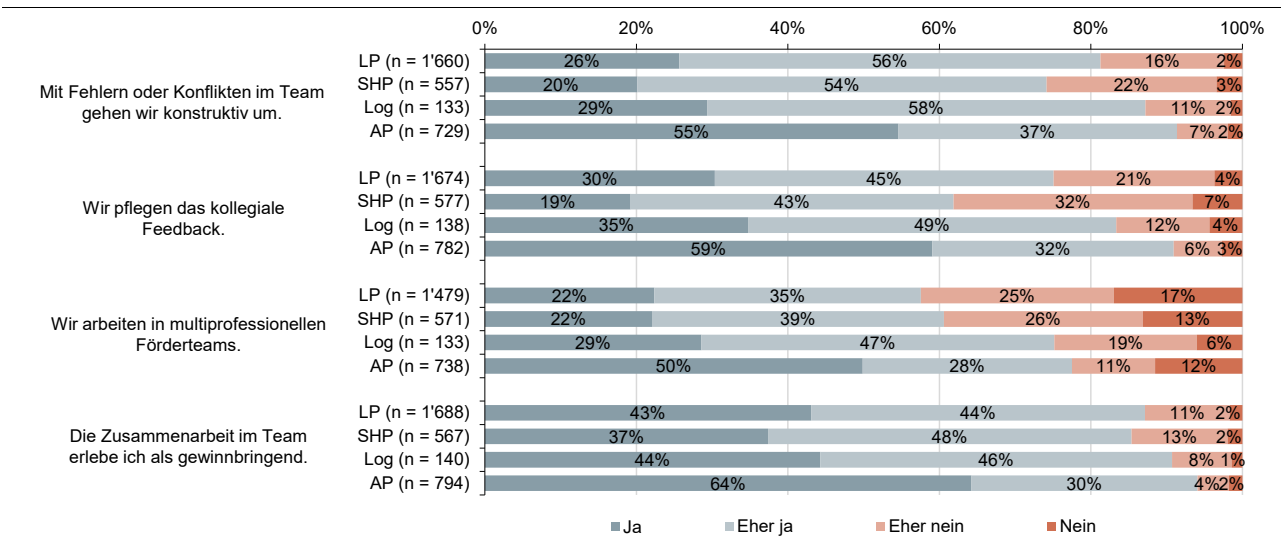
3.1 Arbeitszufriedenheit und Arbeitsklima

Dieser Abschnitt widmet sich der Teamkultur (Abschnitt 3.1.1) und der Zusammenarbeit in Bezug auf den Unterricht (Abschnitt 3.1.2), wir behandeln die Ergebnisse der Befragung zur beruflichen Belastung (Abschnitt 3.1.3), zu Faktoren die den Beruf attraktiv machen (Abschnitt 3.1.4) und die entlastend wirken (Abschnitt 3.1.5). Weiter zeigen wir die Beurteilung der Befragten zum Berufseinstieg auf (Abschnitt 3.1.6) und schliesslich fassen wir die Ergebnisse dieses Abschnitts zusammen (Abschnitt 3.1.7).

3.1.1 Teamkultur

Ein wichtiger Einflussfaktor für eine gelingende Zusammenarbeit und hohe Arbeitszufriedenheit ist die Arbeit im Team. Die Lehrpersonen, die SHP, Assistenzpersonen und die Logopäden/-innen wurden aus diesem Grund gebeten, verschiedene Aspekte der Teamkultur an ihrer Schule einzuschätzen. Darstellung D 3.1 vergleicht die Einschätzungen der verschiedenen Berufsgruppen.

D 3.1: Teamkultur



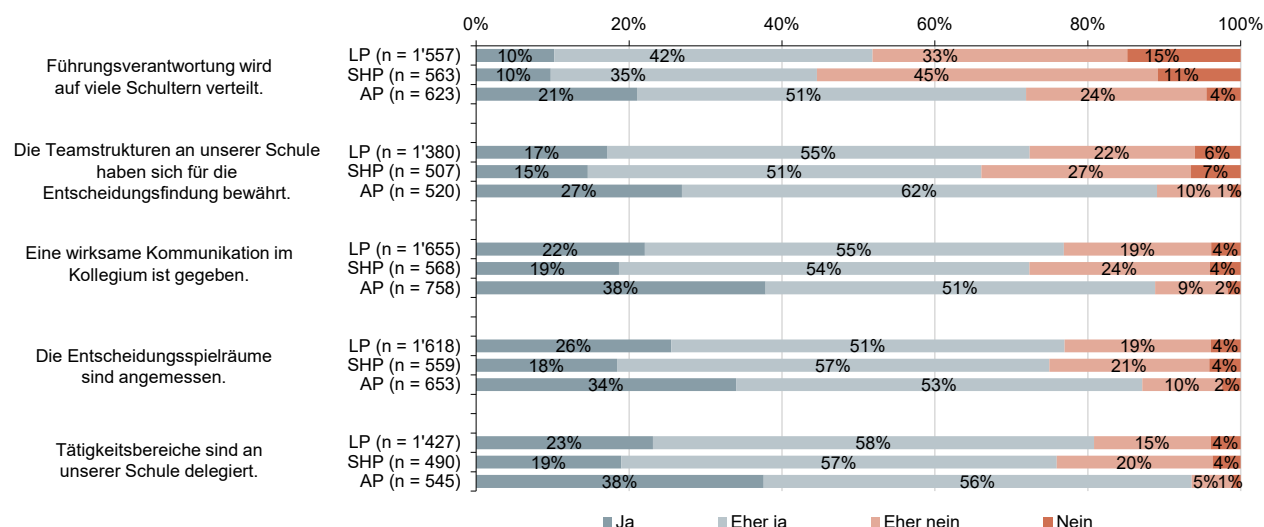
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Grundsätzlich wird die Teamkultur von einer grossen Mehrheit der Befragten als eher positiv oder als positiv erlebt. Darüber hinaus schätzen die drei Berufsgruppen die Teamkultur sehr ähnlich ein (positiv). Dass mit Fehlern konstruktiv umgegangen wird, erleben besonders die Assistenzpersonen (92%) und die Logopäden/-innen positiv (87%). Dieser Anteil ist bei den SHP mit 74 Prozent deutlich geringer.

Auch das kollegiale Feedback wird von den SHP am kritischsten eingeschätzt. Hier stimmen 62 Prozent der SHP der Aussage zu, dass das kollegiale Feedback gepflegt wird – bei den Lehrpersonen sind es 75 Prozent, bei den Logopäden/-innen 84 Prozent und bei den Assistenzpersonen 91 Prozent. Der Aussage «Wir arbeiten in multiprofessionellen Förderteams» stimmten 78 Prozent der Assistenzpersonen und 76 Prozent der Logopäden/-innen (eher) zu, was deutlich über dem Anteil der Lehrpersonen (57%) und dem der SHP (61%) liegt. Die Zusammenarbeit im Team erleben in allen vier Berufsgruppen mehr als 85 Prozent als eher gewinnbringend oder als gewinnbringend.

Zusätzlich wurden die Lehrpersonen, die SHP und Assistenzpersonen gebeten, verschiedene Aspekte der Arbeitsteilung einzuschätzen. Darstellung D 3.2 stellt die Ergebnisse dar.

D 3.2: Teamstrukturen und Arbeitsteilung



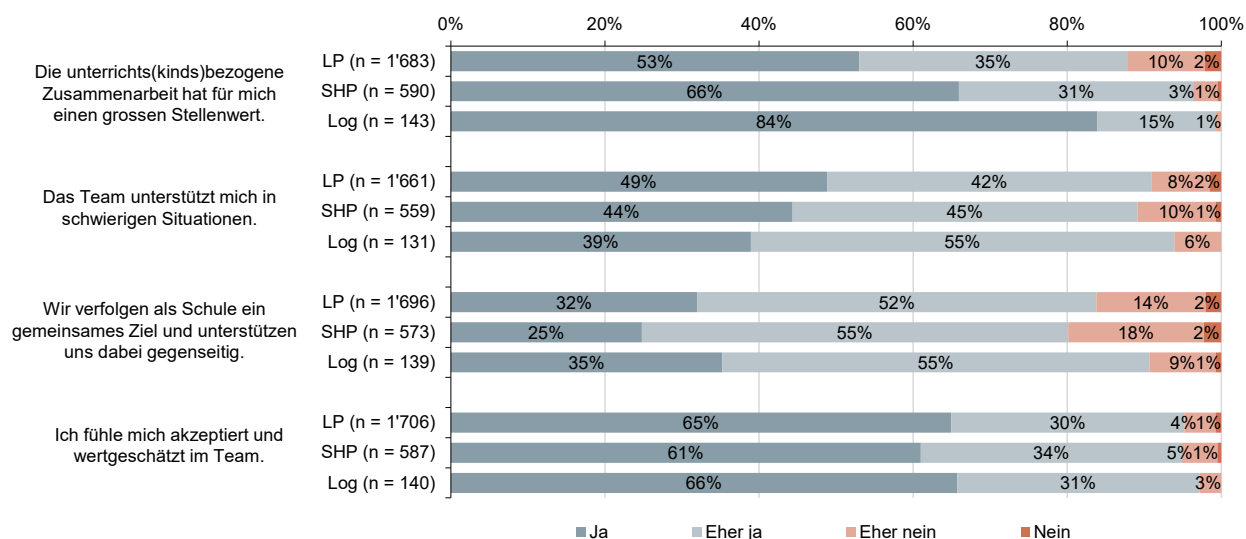
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

52 Prozent der Lehrpersonen und 45 Prozent der SHP geben an, dass Führungsverantwortung (eher) auf viele Schultern im Kollegium verteilt wird. Bei den Assistenzpersonen ist der Anteil mit 72 Prozent deutlich höher. Auch der Aussage, dass sich die Teamstrukturen an der Schule für Entscheidungsfindungen bewährt haben, stimmen die Assistenzpersonen häufiger (eher) zu (89%) als die Lehrpersonen (72%) und die SHP (66%). Eine wirksame Kommunikation im Kollegium sehen 77 Prozent der Lehrpersonen, 73 Prozent der SHP und 89 Prozent der Assistenzpersonen als (eher) gegeben. Die Entscheidungsspielräume bewerten 77 Prozent der Lehrpersonen, 75 Prozent der SHP und 87 Prozent der Assistenzpersonen als (eher) angemessen. Dass Tätigkeitsbereiche delegiert werden (auf verschiedene Personen verteilt werden), wird von 81 Prozent der Lehrpersonen, 76 Prozent der SHP und 94 Prozent der Assistenzpersonen (eher) bejaht.

3.1.2 Zusammenarbeit in Bezug auf den Unterricht

Neben ihren Einschätzungen zur Teamkultur wurden die Lehrpersonen, die SHP und (zu ausgewählten Aspekten) auch die Logopäden/-innen gebeten, die Zusammenarbeit hinsichtlich des Unterrichts zu bewerten. Die Darstellungen D 3.3 und D 3.4 stellen die Ergebnisse dar.

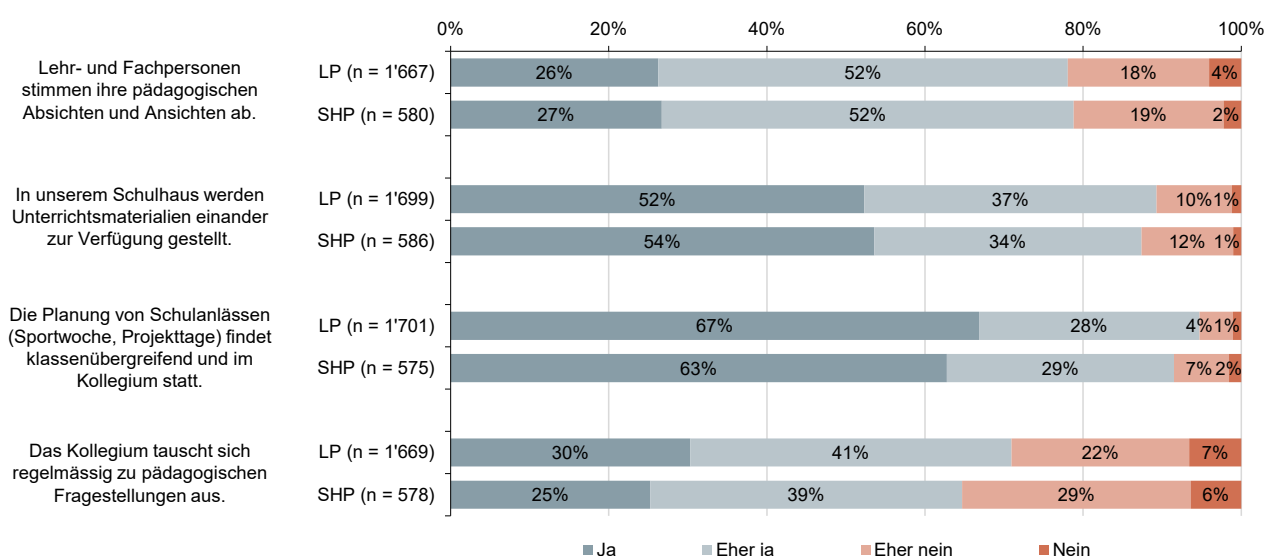
D 3.3: Zusammenarbeit



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Gefragt, ob die unterrichtsbezogene Zusammenarbeit einen hohen Stellenwert hat, zeigt sich, dass der Anteil der Befragten, die (eher) zustimmen, bei den Logopäden/-innen mit 99 Prozent am höchsten und bei den Lehrpersonen mit 88 Prozent am geringsten ist. In schwierigen Situationen fühlen sich 91 Prozent der Lehrpersonen, 89 Prozent der SHP und 94 Prozent der Logopäden/-innen vom Team (eher) unterstützt. In allen drei Berufsgruppen liegt der Anteil der Befragten, die angeben, dass die Schule ein gemeinsames Ziel verfolgt und sich dabei gegenseitig unterstützt, bei mindestens 80 Prozent. Gefragt nach dem Erleben und dem Stellenwert der Arbeit im Team fielen die Einschätzungen sehr positiv aus. Der Aussage «Ich fühle mich akzeptiert und wertgeschätzt im Team.» stimmen sogar alle Berufsgruppen mit 95 Prozent und mehr (eher) zu.

D 3.4: Zusammenarbeit hinsichtlich des Unterrichts



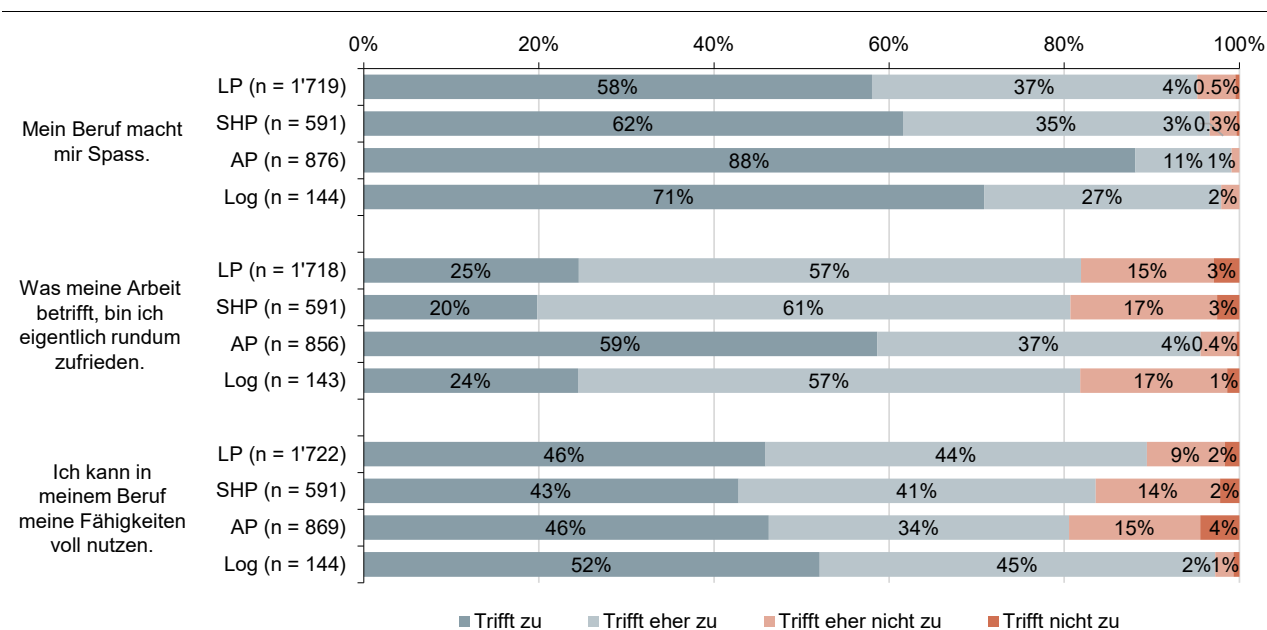
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Es zeigt sich, dass die Lehrpersonen und SHP die Zusammenarbeit bezüglich des Unterrichts sehr ähnlich einschätzen. 78 Prozent der Lehrpersonen und 79 Prozent der SHP geben an, dass Lehr- und Fachpersonen ihre pädagogischen An- und Absichten (eher) abstimmen. Auch bei der Frage, ob Unterrichtsmaterialien einander zur Verfügung gestellt werden, stimmen 89 Prozent der Lehrpersonen und 88 Prozent der SHP (eher) zu. Besonders positiv wird die klassenübergreifende Planung von Schulanlässen bewertet, mit über 90 Prozent Zustimmung in beiden Berufsgruppen. In Bezug auf die Frage, ob sich das Kollegium regelmässig zu pädagogischen Fragestellungen austauscht, findet sich ein höherer Anteil, der (eher) nicht zustimmt. Diesen Austausch erleben 27 Prozent der Lehrpersonen und 35 Prozent der SHP (eher) nicht.

3.1.3 Berufliche Belastung

Ein zentrales Anliegen ist das Thema der beruflichen Belastung. Um ein differenziertes Bild zu erhalten, wurden die Lehrpersonen, die SHP, die Assistenzpersonen und die Logopäden/-innen (die an einer Schule angestellt sind) zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitszufriedenheit und ihres Belastungsempfindens befragt. Dazu wurde eine Skala³ angewendet, die die Aspekte Arbeitszufriedenheit, Überforderung und Kontrolliertheits-erleben erfasst. Die Darstellungen D 3.6, D 3.7 und D 3.7 bilden diese Ergebnisse ab.

D 3.5: Arbeitszufriedenheit

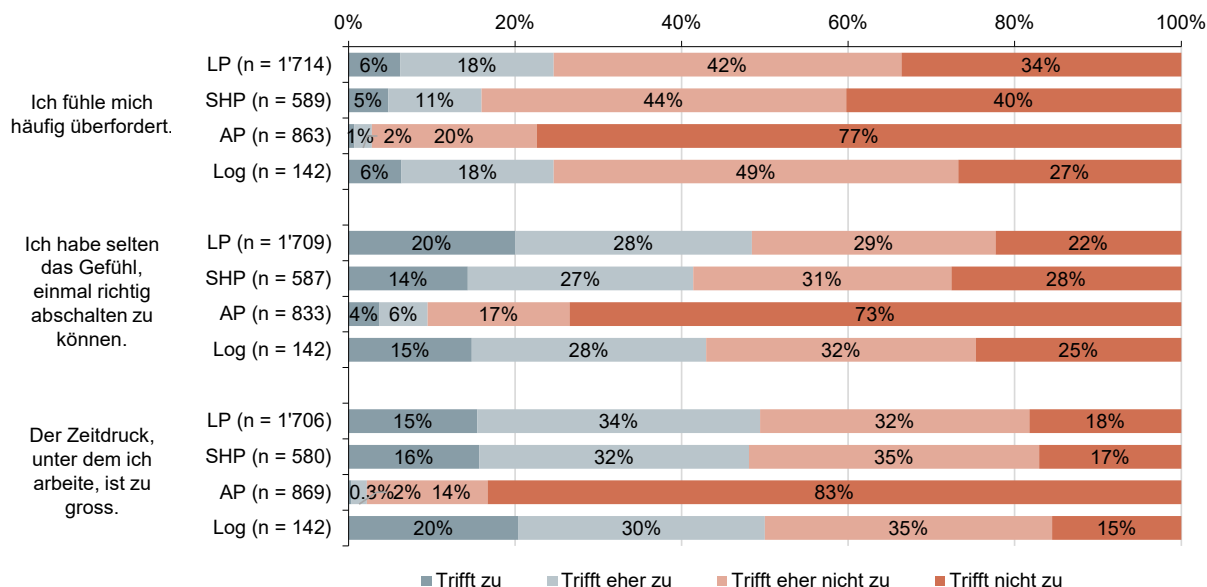


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die drei Items, die die Arbeitszufriedenheit widerspiegeln, wurde von allen vier befragten Berufsgruppen sehr ähnlich positiv bewertet. In allen Berufsgruppen liegt der Anteil der »Trifft zu«- und »Trifft eher zu«-Antworten auf die Frage, ob der Beruf Spass macht bei mindestens 95 Prozent. Rundum zufrieden mit der Arbeit sind jedoch nur rund 80 Prozent der Lehrpersonen, SHP und Logopäden/-innen. Der Anteil der zufriedenen Assistenzpersonen liegt hier mit 96 Prozent deutlich höher.

³ Enzmann, Dirk; Kleiber, Dieter (1989): Helfer-Leiden: Stress und Burnout in psychosozialen Berufen, Heidelberg.

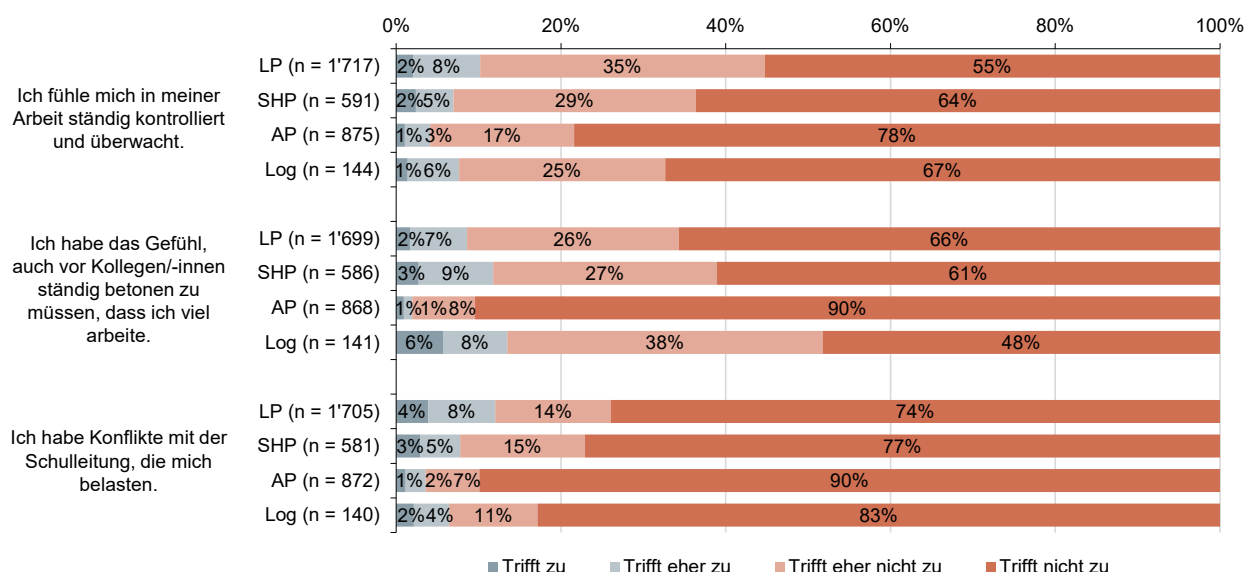
D 3.6: Überforderung



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die Überforderung betreffend, zeigt sich eine gewisse Belastung in allen befragten Berufsgruppen. Für 24 Prozent der Lehrpersonen trifft es (eher) zu, dass sie sich häufig überfordert fühlen. Auch bei den SHP (16%) und bei den Logopäden/-innen (24%) gibt es einen relevanten Anteil, der dieser Aussage (eher) zustimmt. Bei den Assistenzpersonen liegt der Anteil mit 3 Prozent deutlich tiefer. Der Aussage «Ich habe selten das Gefühl, einmal richtig abschalten zu können.» stimmen 48 Prozent der Lehrpersonen, 41 Prozent der SHP und 43 Prozent der Logopäden/-innen (eher) zu. Auch hier fällt der Anteil der Assistenzpersonen mit 10 Prozent eher gering aus. Rund die Hälfte der Lehrpersonen, der SHP und der Logopäden/-innen nehmen den Zeitdruck, unter dem sie arbeiten, als zu hoch wahr.

D 3.7: Kontrolliertheitsempfinden



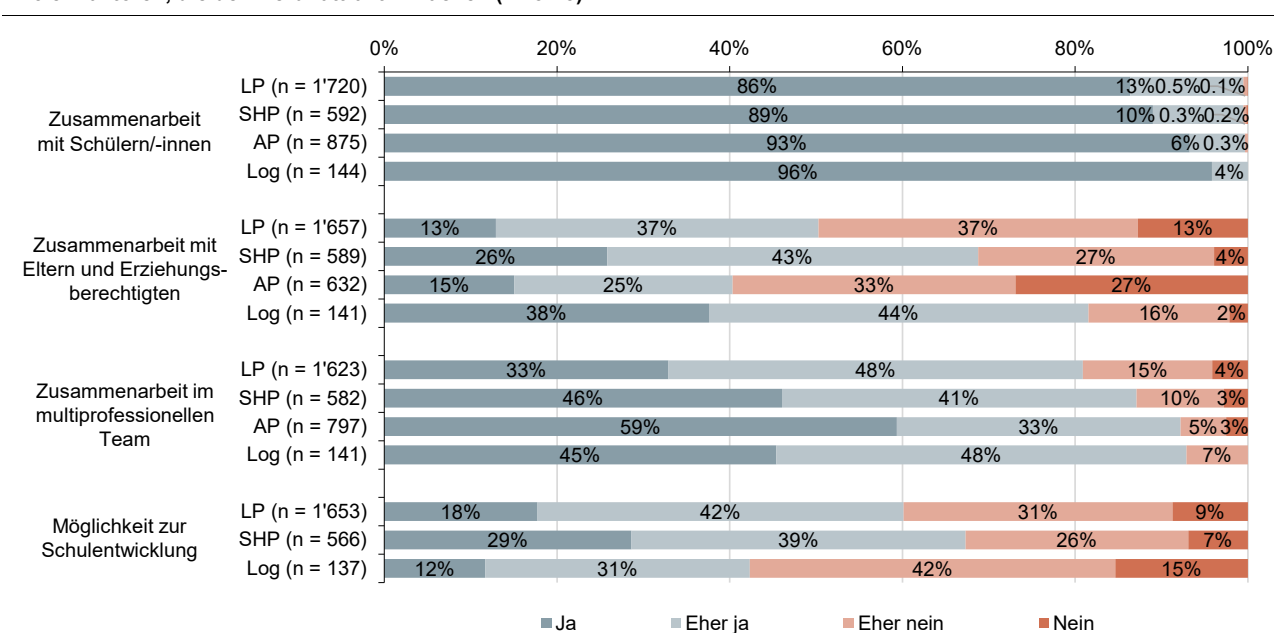
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Im Vergleich zu den Antworten zur Überforderung, fallen die Antworten, die das Kontrolliertheitserleben widerspiegeln positiver aus. Der Anteil der Befragten, die sich kontrolliert und überwacht fühlen in ihrer Arbeit, ist mit 10 Prozent bei den Lehrpersonen am höchsten. Das Gefühl – auch vor Kollegen/-innen – ständig betonen zu müssen, dass man viel arbeitet, haben eher die SHP (12%) und die Logopäden/-innen (14%). Gefragt nach Konflikten mit der Schulleitung liegt der Anteil der Befragten, die dieser Aussage (eher) zustimmen, bei den Lehrpersonen mit 12 Prozent am höchsten.

3.1.4 Faktoren, die den Beruf attraktiv machen

Neben der Belastung war es ein Ziel, zu untersuchen, welche Faktoren wie stark zur Attraktivität des Berufs beitragen. Die Ergebnisse sind in den Darstellungen D 3.9, D 3.10 und D 3.10 abgebildet.

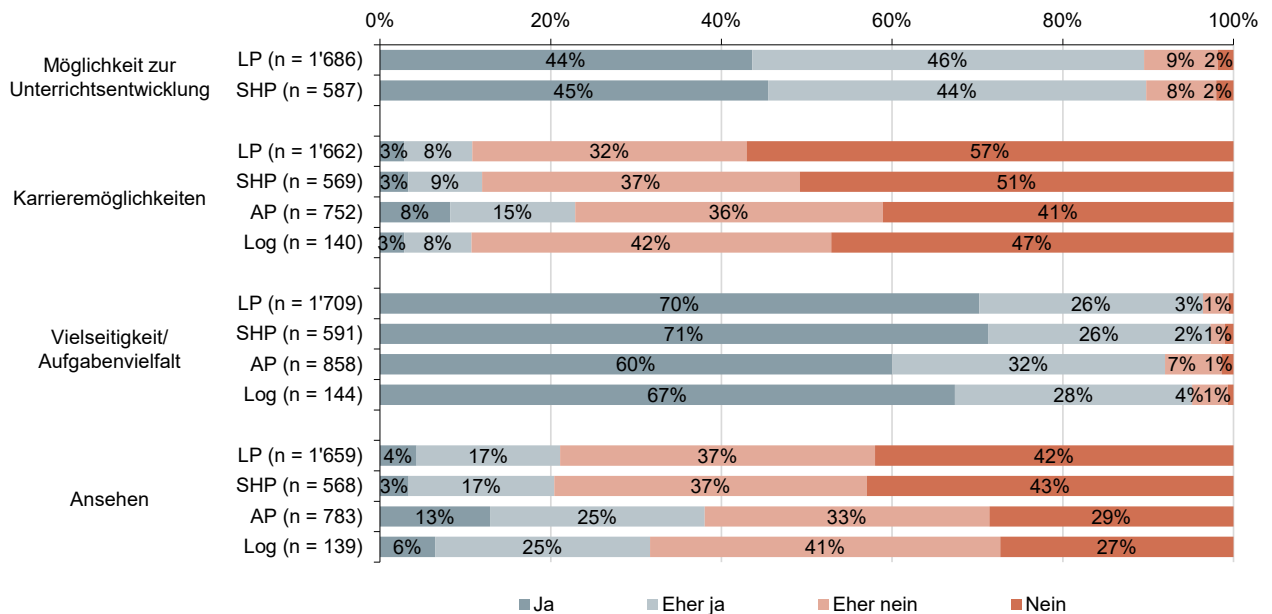
D 3.8: Faktoren, die den Beruf attraktiv machen (1 von 3)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Es zeigt sich eindeutig, dass die Zusammenarbeit mit den Schülern/-innen über alle befragten Berufsgruppen hinweg zur Attraktivität beiträgt (weniger als 1 Prozent der Befragten, stimmen dem nicht zu). Dies sieht anders aus bei der Zusammenarbeit mit den Eltern und Erziehungsberechtigten. Diesen Faktor erlebt noch die Hälfte der Lehrpersonen als zuträglich für die Attraktivität des Berufs. Bei den SHP ist dieser Anteil mit 69 Prozent deutlich höher. Bei den Assistenzpersonen spielt dieser Faktor für 40 Prozent eine Rolle, während es bei den Logopäden/-innen 82 Prozent sind. Die Zusammenarbeit im multiprofessionellen Team wird von der grossen Mehrheit (über 80%) in allen Berufsgruppen geschätzt und als positiv für die Attraktivität der Arbeit bewertet. Zusätzlich wurden die Lehrpersonen, SHP und Logopäden/-innen gefragt, ob die Möglichkeit zur Schulentwicklung ihre Arbeit attraktiv mache. Bei den Logopäden/-innen war der Anteil, der dies (eher) bejaht mit 43 Prozent am geringsten und mit 68 Prozent bei den SHP am höchsten.

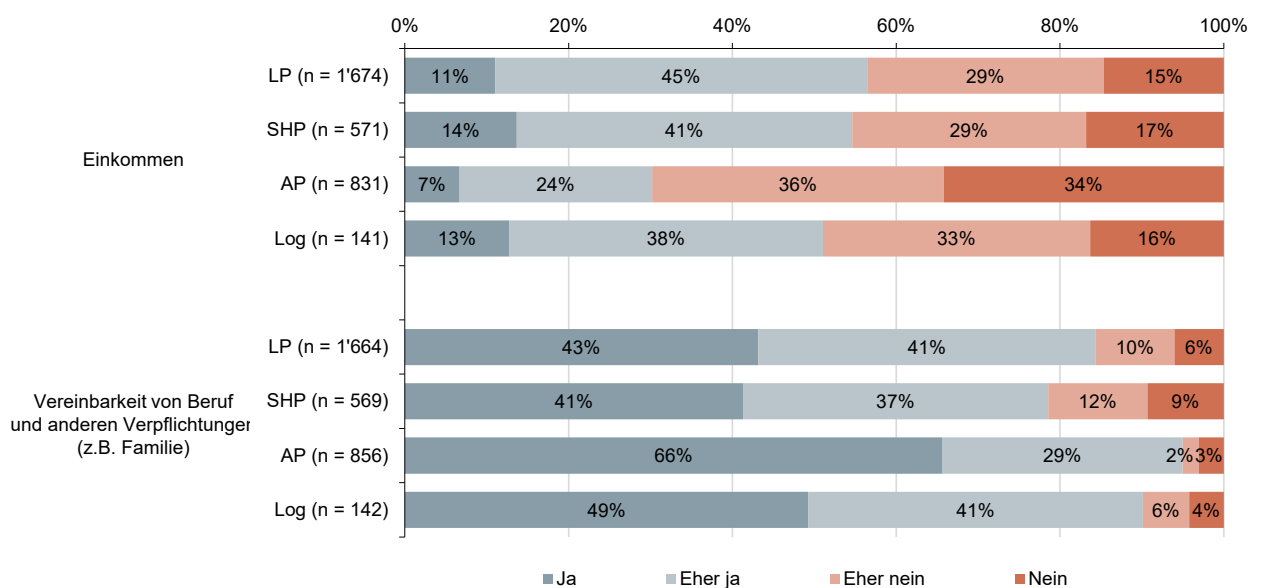
D 3.9: Faktoren, die den Beruf attraktiv machen (2 von 3)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Für die Lehrpersonen und SHP ist die Möglichkeit zur Unterrichtsentwicklung sehr relevant (rund 90% Zustimmung). Die Karrieremöglichkeiten spielen für keine Berufsgruppe eine entscheidende Rolle, wobei der Anteil bei den Assistenzpersonen mit 23 Prozent am höchsten ist. Hingegen stimmen über 90 Prozent aller Berufsgruppen der Aussage (eher) zu, dass die Vielseitigkeit und Aufgabenvielfalt zur Attraktivität beitragen.

D 3.10: Faktoren, die den Beruf attraktiv machen (3 von 3)



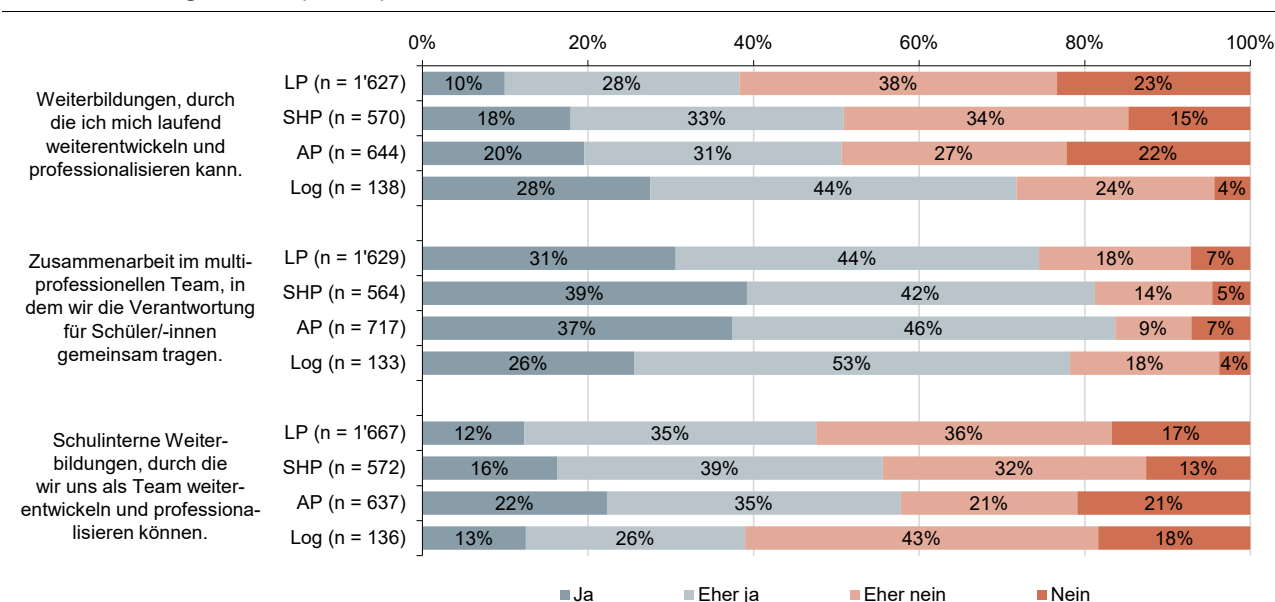
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Das Einkommen hat nur bedingt einen Einfluss auf die Attraktivität des Berufs. Besonders bei den Assistenzpersonen liegt der Anteil der Befragten, die diesen Faktor als (eher) relevant sehen mit 33 Prozent relativ tief. Bei den anderen Berufsgruppen stimmt etwas mehr als die Hälfte dieser Aussage zu. Deutlich einflussreicher ist der Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf und anderen Verpflichtungen wie der Familie. Diesen Aspekt bewerten 84 Prozent der Lehrpersonen, 78 Prozent der SHP, 95 Prozent der Assistenzpersonen und 90 Prozent der Logopäden/-innen als (eher) relevant. Die Logopäden/-innen wurden zusätzlich gefragt, ob die Möglichkeit logopädische Ansätze/Tätigkeiten zu entwickeln zur Attraktivität des Berufs beiträgt. Dieser Aussage stimmen 82 Prozent zu. In den offenen Antworten wurden von allen Berufsgruppen vor allem Sinnhaftigkeit, Freizeit, Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit hervorgehoben. Darüber gaben einige Assistenzpersonen einen kurzen Arbeitsweg als Faktor an.

3.1.5 Entlastungsfaktoren

Es wurde erfragt, wie stark verschiedene Faktoren die Berufspersonen entlasten. In den Darstellungen D 3.12, D 3.13 und D 3.13 sind die Antworten der verschiedenen Berufsgruppen zu sehen.

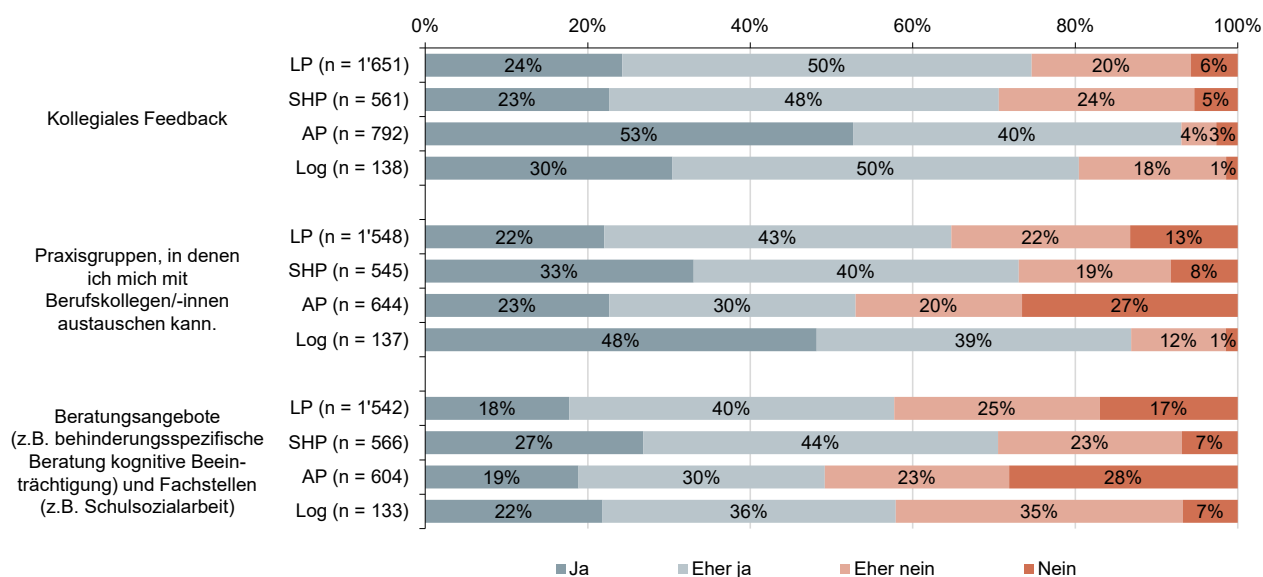
D 3.11: Entlastungsfaktoren (1 von 3)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Weiterbildungen, die zur persönlichen Weiterentwicklung und Professionalisierung beitragen, werden nur bedingt als Entlastung wahrgenommen. Dieser Aussage stimmen 38 Prozent der befragten Lehrpersonen (eher) zu. Für etwas mehr als die Hälfte der SHP und der Assistenzpersonen trifft diese Aussage (eher) zu. Der höchste Anteil Befragter, die dieser Aussage (eher) zustimmen, findet sich mit 72 Prozent bei den Logopäden/-innen. Die Zusammenarbeit im multiprofessionellen Team trägt bei allen befragten Berufsgruppen zur Entlastung bei: 75 Prozent der Lehrpersonen und rund 80 Prozent der Befragten der anderen Berufsgruppen stimmen dieser Aussage (eher) zu. Dass schulinterne Weiterbildungen zur Entlastung beitragen, schätzen 47 Prozent der Lehrpersonen und 39 Prozent der Logopäden/-innen so ein. Bei den SHP und den Assistenzpersonen liegt der Anteil der Befragten, die diesen Faktor als Entlastung empfinden, etwas über 50 Prozent.

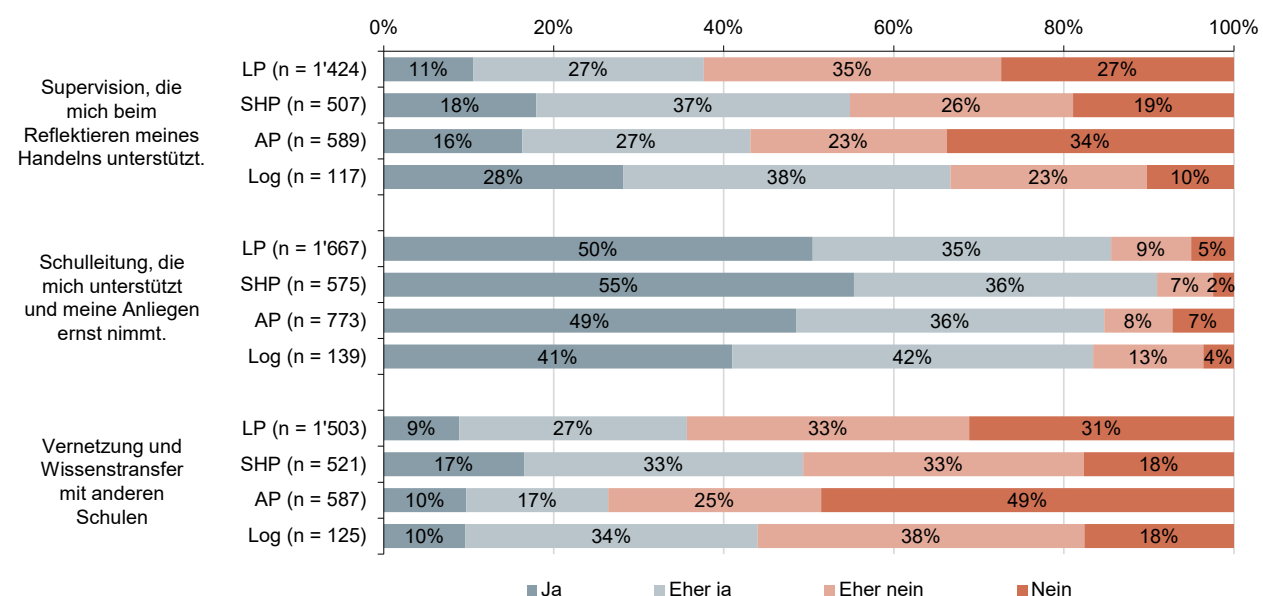
D 3.12: Entlastungsfaktoren (2 von 3)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Positiver als schulinterne Weiterbildung wird das kollegiale Feedback bewertet. Hier geben 74 Prozent der befragten Lehrpersonen, 71 Prozent der SHP, 93 Prozent der Assistenzpersonen und 80 Prozent der Logopäden/-innen an, dass dieser Faktor zu ihrer beruflichen Entlastung (eher) beiträgt. Ein etwas geringerer Teil der Befragten nimmt Praxisgruppen, die den Austausch mit Berufskollegen/-innen ermöglichen, als (eher) entlastend wahr: 65 Prozent der Lehrpersonen, 73 Prozent der SHP, 53 Prozent der Assistenzpersonen und 87 Prozent der Logopäden/-innen. Beratungsangebote zu spezifischen Themen und Fachstellen werden am häufigsten von den befragten SHP als Entlastungsfaktor wahrgenommen (71%). Bei den Assistenzpersonen sind es etwas weniger als die Hälfte und bei den Lehrpersonen und Logopäden/-innen 58 Prozent.

D 3.13: Entlastungsfaktoren (3 von 3)



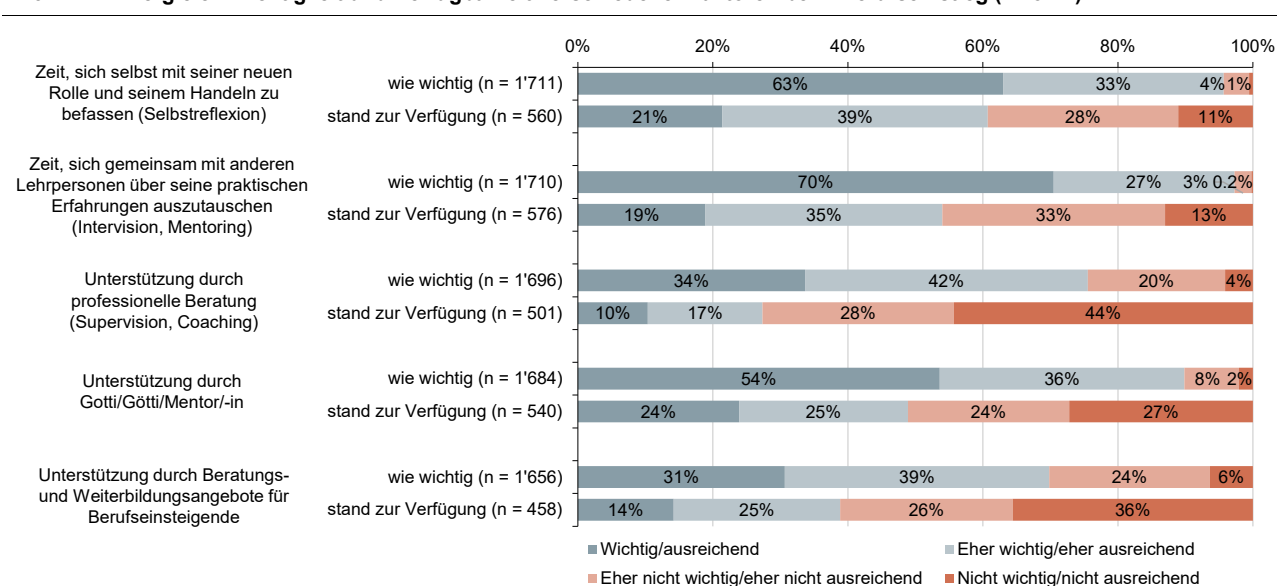
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Der Aussage, dass Supervision zur Entlastung beiträgt, stimmen weniger als 40 Prozent der Lehrpersonen (eher) zu. Auch bei den Assistenzpersonen lag dieser Anteil bei 43 Prozent. Am höchsten war der Anteil bei den Logopäden/-innen mit 66 Prozent. Eine unterstützende Schulleitung hat einen entlastenden Effekt: Dieser Aussage stimmen in allen befragten Berufsgruppen mehr als 80 Prozent (eher) zu. Hingegen wurde der Aspekt der Vernetzung mit anderen Schulen von einem deutlich geringeren Anteil der Befragten als (eher) entlastend bewertet⁴. Hier liegt der höchste Wert mit 50 Prozent bei den SHP.

3.1.6 Einschätzung Berufseinstieg

Eine sehr wichtige Phase, die auch einen grossen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben kann, ist der Berufseinstieg. Vor diesem Hintergrund wurden die Lehrpersonen, die SHP und die Logopäden/-innen gefragt, als wie wichtig sie verschiedene Aspekte/Ressourcen während des Berufseinstiegs einschätzen. Personen, die angegeben haben, seit zehn oder weniger Jahre im Schulfeld tätig zu sein, wurden darüber hinaus gefragt, wie ausreichend ihnen diese Ressourcen zur Verfügung standen. Die Darstellungen D 3.15 und D 3.15 zeigen die Antworten der Lehrpersonen, die Darstellungen D 3.17 und D 3.17 jene der SHP und die Darstellungen D 3.19 und D 3.19 zeigen die Antworten der Logopäden/-innen. Die Darstellungen ermöglichen den Vergleich der Wichtigkeit der verschiedenen Faktoren und dem Umfang, in dem diese tatsächlich zur Verfügung standen.

D 3.14: LP: Vergleich Wichtigkeit und Verfügbarkeit verschiedener Faktoren beim Berufseinstieg (1 von 2)



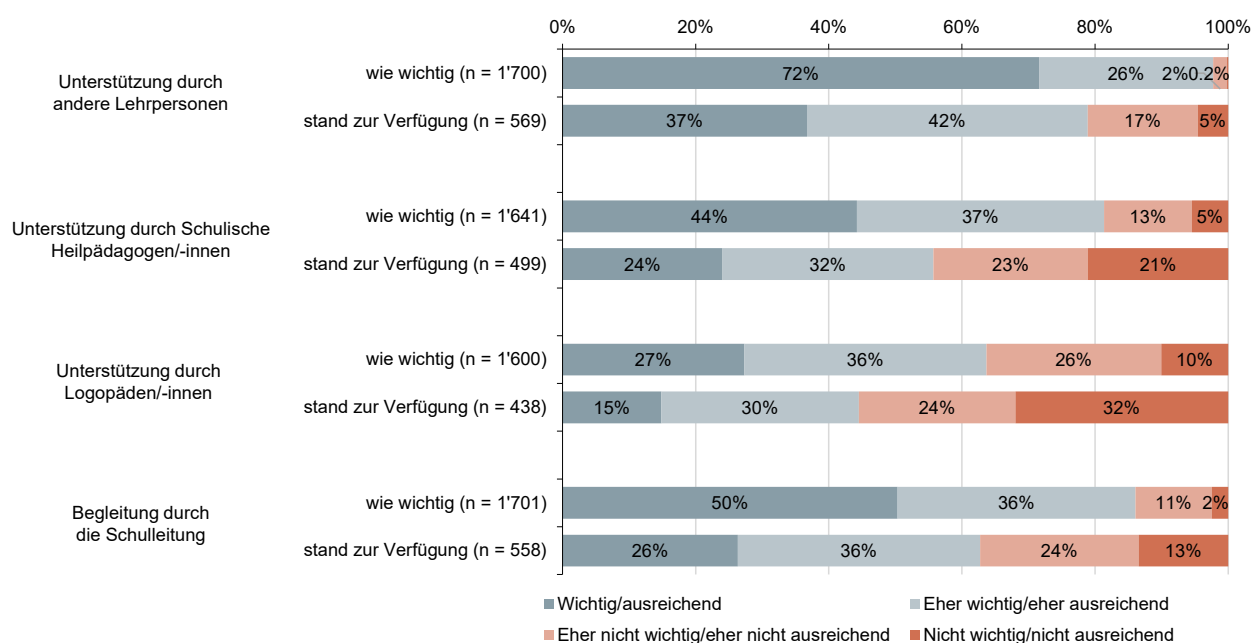
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die Lehrpersonen schätzen die Ressource Selbstreflexion in Form von Zeit, sich selbst mit der eigenen neuen Rolle zu befassen, als besonders wichtig ein. 96 Prozent betrachten diesen Faktor als (eher) wichtig. Indessen stand diese Ressource für nur 60 Prozent der Lehrpersonen (eher) ausreichend zur Verfügung. Ebenfalls von einem grossen Anteil der Befragten als (eher) wichtig angesehen, wird die Zeit, sich mit anderen Lehrpersonen auszutauschen (97%). Auch hier ist der Anteil der Befragten, denen diese Zeit (eher) ausreichend zur Verfügung stand, mit 54 Prozent geringer als der Anteil der Befragten, die diese Zeit als (eher) wichtig erachten. Besonders gross ist der Unterschied zwischen

⁴ Ob dies an der fehlenden Vernetzung liegt oder ob die Vernetzung an sich nicht entlastend wirkt, müsste in einem weiteren Schritt untersucht werden.

«(eher) wichtig» und der tatsächlichen Verfügbarkeit bei der Unterstützung durch professionelle Beratung. Diese wurde von 76 Prozent der Lehrpersonen als (eher) wichtig eingestuft, jedoch stand sie nur für 27 Prozent der Befragten (eher) ausreichend zur Verfügung. Die Unterstützung durch Gotti/Götti oder Mentor/-in wurde von 90 Prozent als (eher) wichtig eingestuft, stand jedoch nur knapp der Hälfte (eher) ausreichend zur Verfügung. Beratungs- und Weiterbildungsangebote wurden von 70 Prozent als (eher) wichtig wahrgenommen, jedoch stand dies nur 39 Prozent (eher) ausreichend zur Verfügung.

D 3.15: LP: Vergleich Wichtigkeit und Verfügbarkeit verschiedener Faktoren beim Berufseinstieg (2 von 2)

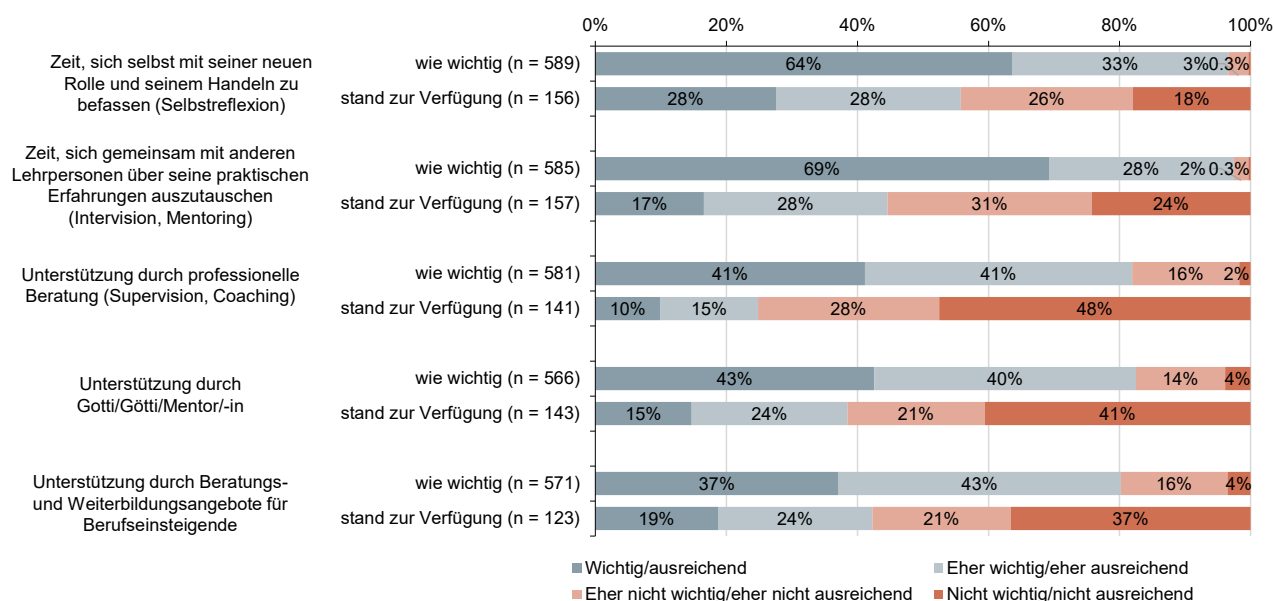


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die Ressource, die im Vergleich am häufigsten (eher) ausreichend zur Verfügung stand (79%), ist die Unterstützung durch andere Lehrpersonen. Dies schätzen 98 Prozent der befragten Lehrpersonen als (eher) wichtig für den Berufseinstieg ein. Als ähnlich wichtig (81%) wird die Unterstützung durch SHP eingestuft. Diese Unterstützung stand für 56 Prozent der Befragten (eher) ausreichend zur Verfügung. Die Unterstützung durch Logopäden/-innen wurde von 63 Prozent als (eher) wichtig wahrgenommen und stand für 45 Prozent (eher) ausreichend zur Verfügung. Die Begleitung durch die Schulleitung ist ein weiterer wichtiger Faktor, den 86 Prozent der Befragten als (eher) wichtig für den Berufseinstieg einstufen. Allerdings stand er nur für 62 Prozent (eher) ausreichend zur Verfügung.

Zusätzlich wurde untersucht, ob sich die Einschätzung von Personen, die seit mehr als fünf Jahren im Schulfeld arbeiten und solchen, die seit fünf oder weniger Jahren im Schulfeld tätig sind, unterscheiden in Bezug auf wie ausreichend die verschiedenen Aspekte zur Verfügung standen. Dieser Vergleich zeigte jedoch kaum Unterschiede. Der grösste Unterschied lag beim Faktor Zeit, sich mit anderen Lehrpersonen über die praktischen Erfahrungen auszutauschen: dieser stand Personen, die erst seit fünf oder weniger Jahren im Schulfeld tätig sind, häufiger (eher) ausreichend zur Verfügung. Der Wert unterschied sich um zehn Prozentpunkte.

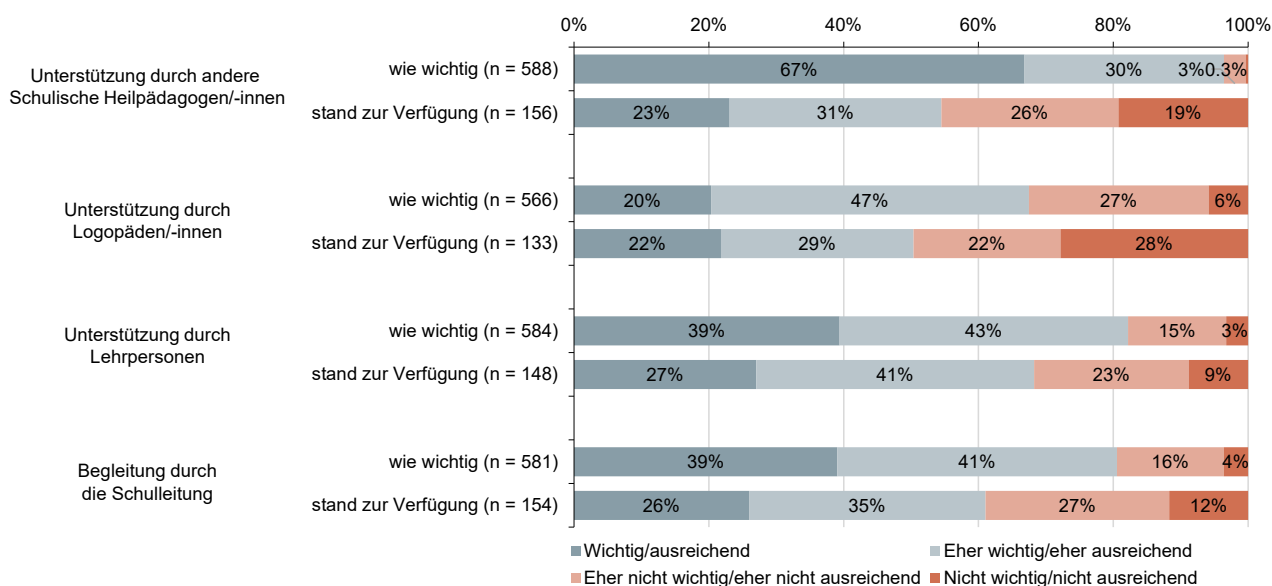
D 3.16: SHP: Vergleich Wichtigkeit und Verfügbarkeit verschiedener Faktoren beim Berufseinstieg (1 von 2)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die Einschätzungen der befragten SHP wie wichtig die Zeit ist, sich selbst mit der neuen Rolle zu befassen, gleicht sehr der Einschätzung der Lehrpersonen: 97 Prozent sehen dies als (eher) wichtig. Jedoch stand diese Zeit nur für 56 Prozent der Befragten (eher) ausreichend zur Verfügung. Die Zeit sich mit anderen Lehrpersonen über die Erfahrungen auszutauschen, wertet ein Grossteil (97%) als (eher) wichtig während des Berufseinstiegs. Auch hier weicht der Anteil der Befragten, denen diese Ressource (eher) ausreichend zur Verfügung stand, deutlich davon ab (45%). Auch die Unterstützung durch professionelle Beratung wird von über 80 Prozent der Befragten als (eher) wichtig eingeordnet, stand jedoch nur einem Viertel (eher) ausreichend zur Verfügung. Die Unterstützung durch Gotti/Götti oder Mentor/-in bewerten 83 Prozent als (eher) wichtig für den Berufseinstieg. Nur 39 Prozent erhielten diese Unterstützung in ausreichendem Masse. 80 Prozent sehen die Unterstützung durch Beratungs- und Weiterbildungsangebote als (eher) wichtig, jedoch erhielten nur 43 Prozent diese in (eher) ausreichendem Masse.

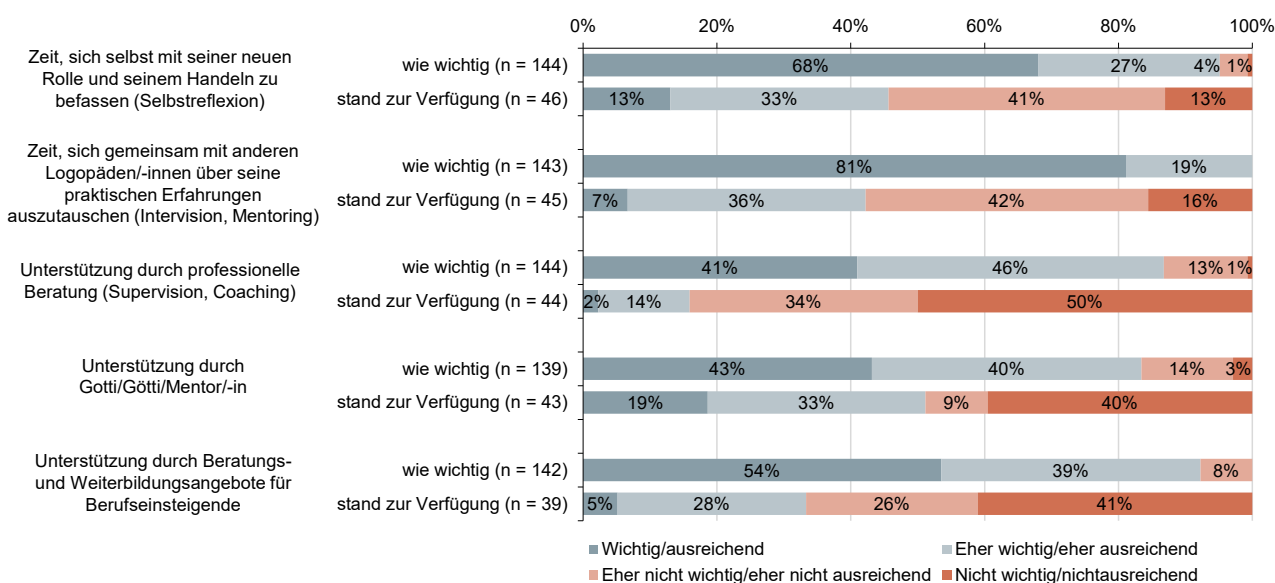
D 3.17: SHP: Vergleich Wichtigkeit und Verfügbarkeit verschiedener Faktoren beim Berufseinstieg (2 von 2)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die Unterstützung durch andere SHP wurde von nahezu allen befragten SHP als (eher) wichtig beschrieben (97%). Für nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten (54%) stand diese Unterstützung ausreichend zur Verfügung. Bei der Unterstützung durch Logopäden/-innen ist der Unterschied der beiden Werte etwas geringer: 67 Prozent sehen den Aspekt als (eher) wichtig und 51 Prozent antworten, dass er (eher) ausreichend zur Verfügung stand. Ein ähnliches Bild zeigt sich in Bezug auf die Unterstützung durch Lehrpersonen und Schulleitung: 82 Prozent der befragten SHP finden die Unterstützung durch Lehrpersonen (eher) wichtig, 68 Prozent antworten, dass diese Unterstützung (eher) verfügbar war. 80 Prozent der befragten SHP beurteilen die Unterstützung durch die Schulleitung als (eher) wichtig, für 61 Prozent ist sie (eher) verfügbar.

D 3.18: Log: Vergleich Wichtigkeit und Verfügbarkeit verschiedener Faktoren beim Berufseinstieg (1 von 2)

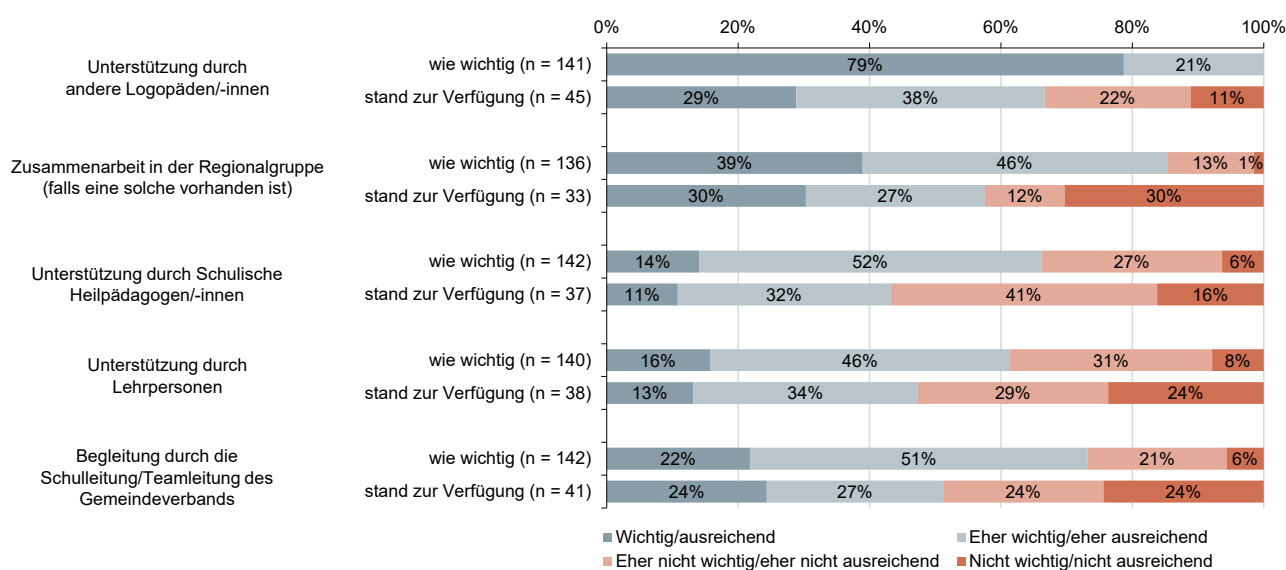


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Bei den Logopäden/-innen zeigt sich insgesamt ein ähnliches Bild wie bei den Lehrpersonen und den SHP. Wie auch die anderen Berufsgruppen schätzt eine grosse Mehrheit (95%) der befragten Logopäden/-innen die Zeit, sich selbst mit der eigenen Rolle zu beschäftigen als (eher) wichtig für den Berufseinstieg ein. Weniger als die Hälfte der Logopäden/-innen ist hingegen der Auffassung, dass dieser Faktor (tendenziell) ausreichend zur Verfügung stand (46%). Die Zeit, sich mit anderen Logopäden/-innen über praktische Erfahrungen auszutauschen, ist für alle Befragten eine wichtige Ressource während des Berufseinstiegs, stand jedoch nur 43 Prozent der Befragten auch tatsächlich zur Verfügung. Ein grosses Missverhältnis zwischen Wichtigkeit und Verfügbarkeit lässt sich auch bei der Unterstützung durch eine professionelle Beratung feststellen: Während 87 Prozent der Befragten diesen Faktor für (eher) wichtig für den Berufseinstieg erachten, geben lediglich 16 Prozent an, diese Unterstützung auch tatsächlich ausreichend erfahren zu haben. Die Unterstützung durch eine Gotte/einen Götti oder ein/-e Mentor/-in erachten 83 Prozent als (eher) wichtig. Über die Hälfte der Logopäden/-innen gab an, auch von einer derartigen Unterstützung während des Berufseinstiegs profitiert zu haben (52%). Die Unterstützung durch Beratungs- und Weiterbildungsangebote halten 93 Prozent der Logopäden/-innen für (eher) wichtig. Lediglich ein Drittel der Befragten gibt hingegen an, von einer solchen Form der Unterstützung ausreichend profitiert zu haben (33%).

Wie auch bei den Lehrpersonen, wurden zusätzlich die Personen verglichen, die seit maximal fünf Jahren im Schulfeld tätig sind mit denen, die vor mehr als fünf Jahren im Schulfeld gestartet sind. Ein Unterschied zeigte sich in der Einschätzung, ob genügend Zeit für die Selbstreflexion zur Verfügung stand. Hier gaben die Personen, die vor mehr als fünf Jahren angefangen hatten zu 62 Prozent an, dass ihnen diese Zeit damals (eher) ausreichend zur Verfügung stand. Bei den Personen, deren Einstieg vor maximal fünf Jahren stattgefunden hat, waren dies 48 Prozent. Bei dem Vergleich zeigte sich jedoch auch, dass der Anteil, der Unterstützung durch andere SHP hatte, bei den schon länger im Schulfeld Tätigen deutlich geringer war (50% und 61%).

D 3.19: Log: Vergleich Wichtigkeit und Verfügbarkeit verschiedener Faktoren beim Berufseinstieg (2 von 2)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die Unterstützung durch Peers halten alle Logopäden/-innen für (eher) wichtig. Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass diese Ressource (eher) ausreichend zur Verfügung stand (67%). Die Zusammenarbeit in der Regionalgruppe bezeichneten 85 Prozent der Befragten als (eher) wichtigen Aspekt und 57 Prozent gaben an, dass er (eher) ausreichend zur Verfügung stand. Ein ähnliches Bild zeigt sich in Bezug auf die Unterstützung durch die SHP und durch die Lehrpersonen: 66 Prozent ([eher] wichtig) versus 43 Prozent ([eher] verfügbar) und 62 Prozent ([eher] wichtig) versus 47 Prozent ([eher] verfügbar). Die Begleitung durch die Schulleitung beziehungsweise die Teamleitung bezeichnen zwar 73 Prozent als wichtig, aber nur die Hälfte der befragten Logopäden/-innen fühlte sich beim Berufseinstieg auch (eher) ausreichend unterstützt in dieser Hinsicht (51%).

3.1.7 Fazit Arbeitszufriedenheit

Grundsätzlich können die Arbeitszufriedenheit und die Teamkultur als (eher) positiv beschrieben werden. Bis auf wenige Ausnahmen fühlen sich die Lehrpersonen, SHP und Logopäden/-innen akzeptiert und wertgeschätzt im Team. Auch geben rund 90 Prozent an, vom Team in schwierigen Situationen unterstützt zu werden. Des Weiteren geben rund 80 Prozent an, dass mit Fehlern oder Konflikten im Team konstruktiv umgegangen wird. In multiprofessionellen Förderteams arbeiten je rund 60 Prozent der Lehrpersonen und der SHP. Es ist anzumerken, dass jede fünfte Lehrperson und SHP angibt, dass Lehr- und Fachpersonen ihre pädagogischen Absichten und Ansichten (eher) nicht abstimmen. Der Aussage, dass sich das Kollegium regelmässig zu pädagogischen Fragestellungen austauscht, stimmt rund jede dritte Lehrperson und SHP (eher) nicht zu.

Die grosse Mehrheit der schulischen Berufspersonen hat nach wie vor Spass an ihrem Beruf. Besonders die Arbeit mit den Schülern/-innen und die Arbeit im multiprofessionellen Team macht den Beruf für alle Berufsgruppen attraktiv. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und anderen Verpflichtungen ist für die meisten relevant. Karrieremöglichkeiten und das Ansehen spielen eine weit weniger wichtige Rolle für die Attraktivität des Berufs. Das Einkommen ist für rund die Hälfte der Lehrpersonen, SHP und Logopäden/-innen ein relevanter Faktor. Bei der generellen arbeitsbezogenen Zufriedenheit gibt es einen relevanten Anteil von Befragten, die nicht zufrieden sind (20%) sowie einen erheblichen Anteil zwischen knapp 40 und über 60 Prozent, die angeben, eher zufrieden zu sein. Besonders bei den Assistenzpersonen ist der Anteil derer, die angeben, ihre Fähigkeiten im Beruf (eher) nicht voll nutzen zu können, mit rund 20 Prozent am höchsten. Dies deutet darauf hin, dass Potenzial und Bereitschaft für ein erweitertes Aufgabenportfolio bei den Assistenzpersonen vorhanden sind.

Gefragt nach dem Grad der Überforderung hat sich gezeigt, dass jede vierte Lehrperson und SHP angibt, (eher) häufig überfordert zu sein. Deutlich höher ist der Anteil derer, die selten richtig abschalten können. Dies betrifft fast die Hälfte der Lehrpersonen. Zwei Faktoren, die deutlich zur Entlastung beitragen, sind die Zusammenarbeit im multiprofessionellen Team und eine unterstützende Schulleitung, die die Anliegen der Berufspersonen ernst nimmt.

Eine weitere wichtige Erkenntnis aus den Ergebnissen ist, dass beim Berufseinstieg viele Berufspersonen das Gefühl hatten, dass ihnen für sie wichtige Ressourcen nicht ausreichend zur Verfügung standen. Die Diskrepanz war beispielweise bei der Zeit für Selbstreflexion, dem Austausch mit anderen Lehrpersonen und der Unterstützung durch Gotti/Götti oder Mentor/-in gross. Dies zeigt, dass es auch in der Phase des Berufseinstiegs verschiedene Aspekte gibt, die den Einstieg und damit eventuell auch den Verbleib im Schulfeld verbessern könnten.

3.2 Arbeitszeiterfassung

Im Kontext der hohen Arbeitsbelastung wird häufig die Arbeitszeiterfassung thematisiert. Da keine repräsentativen Informationen dazu vorlagen, wie viele Berufspersonen ihre Arbeitszeit erfassen, wurden sie dazu befragt. Für Assistenzpersonen ist die Arbeitszeiterfassung gesetzlich verbindlich.

3.2.1 Schulleitungen fordern Arbeitszeiterfassung ein

Die Schulleitungen wurden gefragt, differenziert nach Berufsgruppe, ob sie die Arbeitszeiterfassung einfordern. Darstellung D 3.20 stellt die Antworten der Schulleitungen dar.

D 3.20: Einforderung Arbeitszeiterfassung durch Schulleitung nach Berufsgruppe

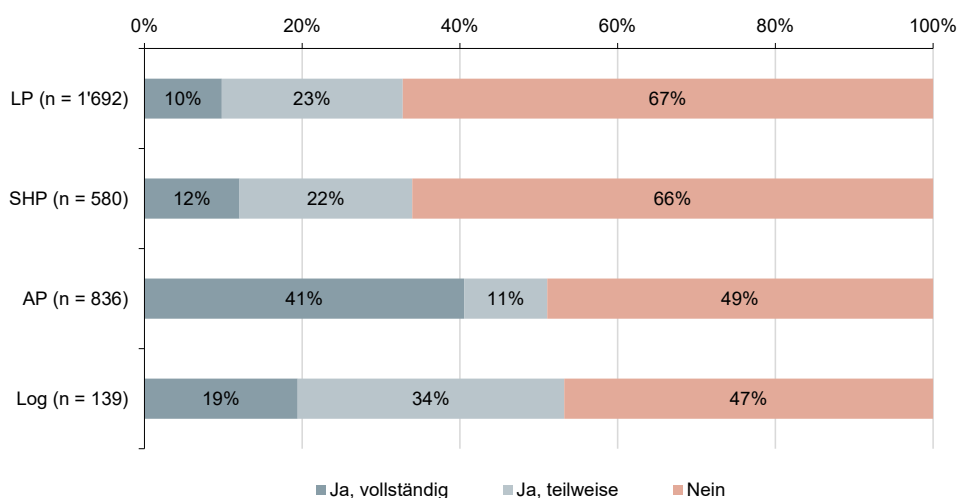
	<i>Ja, freiwillige Erfassung</i>	<i>Ja, verbindliche Erfassung</i>	<i>Nein</i>
Lehrpersonen	32%	3%	65%
Schulische Heilpädagogen/-innen	30%	5%	66%
Assistenzpersonen	25%	7%	68%
Logopäden/-innen	18%	44%	37%
Mitarbeitende der Schulverwaltung	11%	78%	11%

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Schulleitungen keine Arbeitszeiterfassung von den Lehrpersonen (65%), SHP (66%) und Assistenzpersonen (68%) einfordert. Jedoch fordert ein Drittel der Schulleitungen die Lehrpersonen und SHP auf, ihre Arbeitszeit auf freiwilliger Basis zu erfassen. Von den Assistenzpersonen fordern dies 25 Prozent der Schulleitungen. Eine verbindliche Erfassung wird vor allem (78% der Schulleitungen) von den Mitarbeitenden der Schulverwaltung eingefordert. 44 Prozent der Schulleitungen bestehen auf eine verbindliche Erfassung von den Logopäden/-innen.

Darstellung D 3.21 zeigt, ob und wie die jeweiligen Berufsgruppen ihre Arbeitszeit erfassen.

D 3.21: Arbeitszeiterfassung nach Berufsgruppe

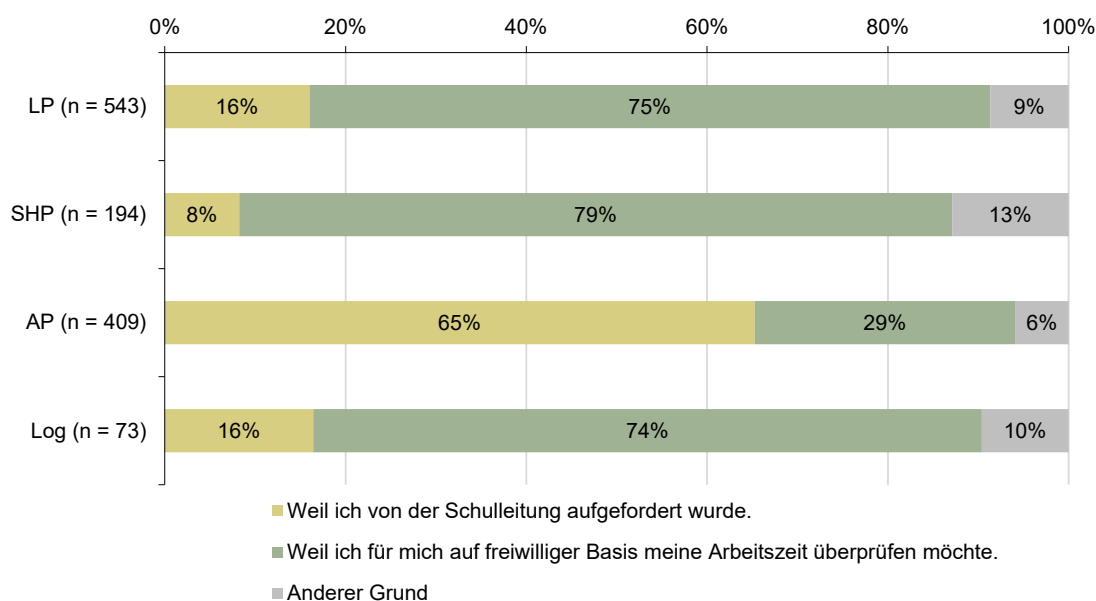


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Es zeigt sich, dass die Mehrheit (67%) der Lehrpersonen ihre Arbeitszeit nicht erfasst. Bei den SHP sind es 66 Prozent, bei den Assistenzpersonen, die eigentlich verpflichtend eine Arbeitszeiterfassung führen müssen, sind es 49 Prozent und bei den Logopäden/-innen 47 Prozent, die die Arbeitszeit nicht erfassen. Der grösste Anteil von Befragten, die ihre Arbeitszeit vollständig erfassen, findet sich bei den Assistenzpersonen (41%), gefolgt von den Logopäden/-innen mit 19 Prozent. Bei den Lehrpersonen sind es 10 Prozent und bei den SHP 12 Prozent.

Die Personen, die angegeben haben, ihre Arbeitszeit zu erfassen, wurde nach den Gründen für die Arbeitszeiterfassung gefragt. Darstellung D 3.22 zeigt die Antworten.

D 3.22: Gründe für Arbeitszeiterfassung



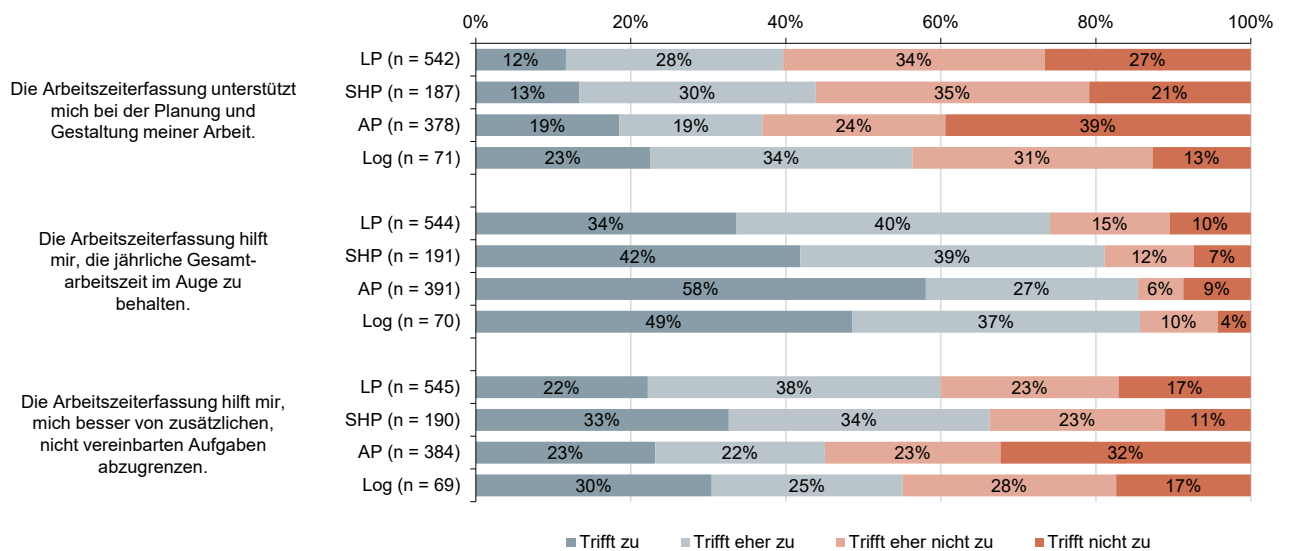
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Es zeigt sich, dass, bis auf die Assistenzpersonen, der Anteil der Personen, die freiwillig ihre Arbeitszeit zur eigenen Überprüfung erfassen, mit grossem Abstand am grössten ist (74% bis 79%). Jeweils 16 Prozent der Lehrpersonen und der Logopäden/-innen geben an, ihre Arbeitszeit zu erfassen, weil sie von der Schulleitung dazu aufgefordert wurden. Dieser Anteil ist mit 65 Prozent bei den Assistenzpersonen am grössten.

3.2.2 Wirkung Arbeitszeiterfassung

Des Weiteren wurden die Personen, die ihre Arbeitszeit erfassen, nach den Wirkungen der Erfassung gefragt. Die Darstellungen D 3.24, D 3.25 und D 3.25 vergleichen die Einschätzungen der verschiedenen Berufsgruppen.

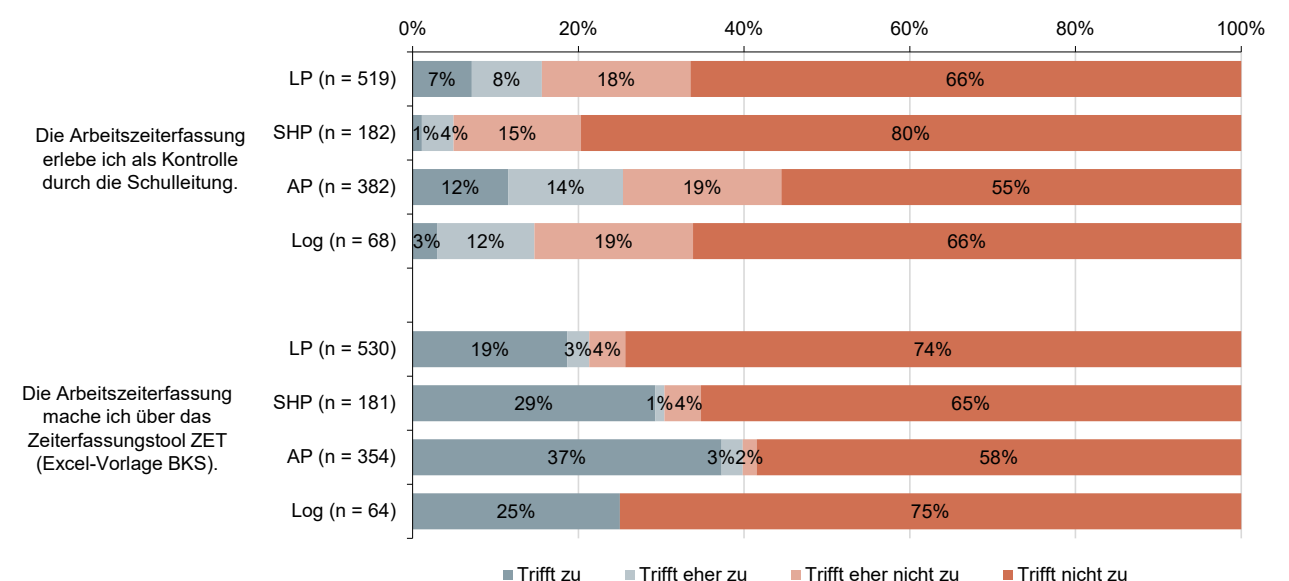
D 3.23: Einschätzungen der Berufsgruppen zu Wirkungen Arbeitszeiterfassung (1 von 2)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Es zeigt sich, dass die Arbeitszeiterfassung bei weniger als der Hälfte der Lehrpersonen, SHP und Assistenzpersonen die Planung der Arbeit unterstützt. Mehr als die Hälfte der Logopäden/-innen stimmen dieser Aussage zu. Einen deutlichen Mehrwert scheint die Arbeitszeiterfassung auf die Kontrolle der jährlichen Gesamtarbeitszeit zu haben (bei rund 80%). Der Aussage, dass die Erfassung dabei helfe, sich besser von zusätzlichen, nicht vereinbarten Aufgaben abzugrenzen, stimmen je rund zwei Drittel der Lehrpersonen und der SHP zu, jedoch nur 45 Prozent der Assistenzpersonen. Die Berufspersonen hatten zusätzlich die Möglichkeit weitere Gründe für die Erfassung anzugeben. Dabei wurde häufig die Kontrolle, die Erfassung und der Nachweis von Überstunden aufgeführt, sowie die Prävention eines Burnouts und persönliche Neugier.

D 3.24: Einschätzungen der Berufsgruppen zu Wirkungen Arbeitszeiterfassung (2 von 2)

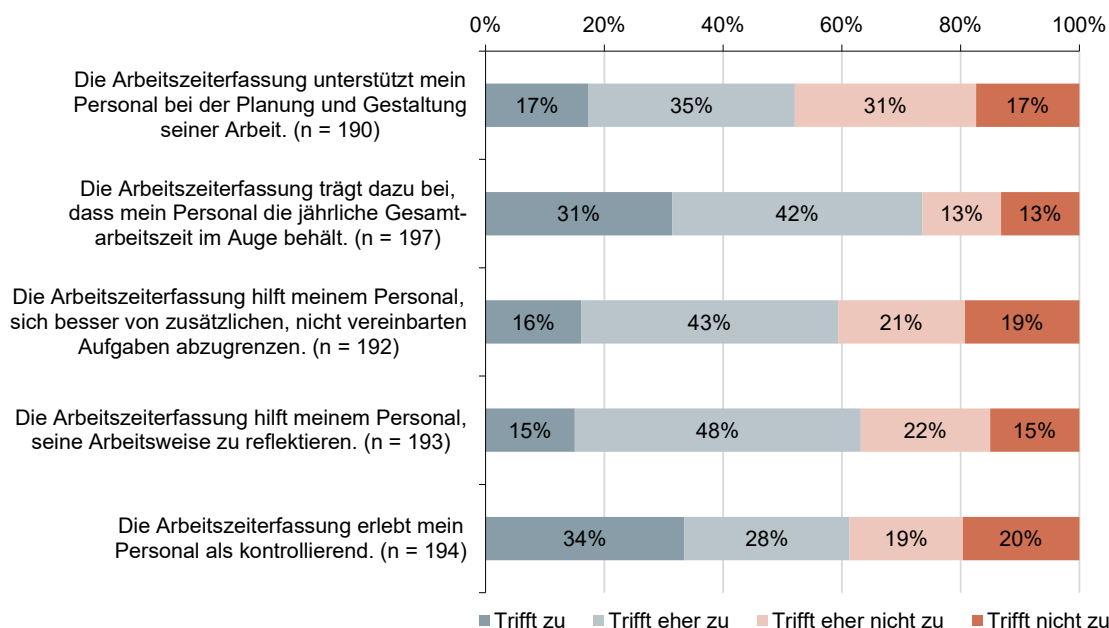


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Nur ein kleiner Teil, weniger als 20 Prozent der Lehrpersonen, der SHP und der Logopäden/-innen, erlebt die Erfassung der Arbeitszeit als Kontrolle durch die Schulleitung. Wird dabei zwischen Personen unterschieden, die von der Schulleitung zur Arbeitszeiterfassung aufgefordert werden, und Personen, die auf freiwilliger Basis oder aus einem anderen Grund die Arbeitszeit erfassen, zeigt sich folgendes Bild: Bei den Lehrpersonen, die von der Schulleitung aufgefordert werden, erlebt etwa die Hälfte die Erfassung (eher) als Kontrolle durch die Schulleitung, während dies bei der anderen Hälfte (eher) nicht der Fall ist. Bei den Assistenzpersonen und SHP, die zur Arbeitszeiterfassung aufgefordert werden, gibt nur ein Drittel an, diese (eher) als Kontrolle durch die Schulleitung zu erleben. Bei den Logopäden/-innen ist dieser Anteil mit 25 Prozent noch geringer. Gefragt, ob die Arbeitszeiterfassung mit der Excelvorlage des BKS erfolgt, ist der Anteil bei den befragten Assistenzpersonen, die dieses Tool nutzen, am grössten (40%).

Ergänzend wurden auch die Schulleitungen gefragt, welche Wirkung die Arbeitszeiterfassung ihrer Einschätzung nach auf ihre Angestellten habe.

D 3.25: Einschätzung der Schulleitungen zu Wirkungen der Arbeitszeiterfassung



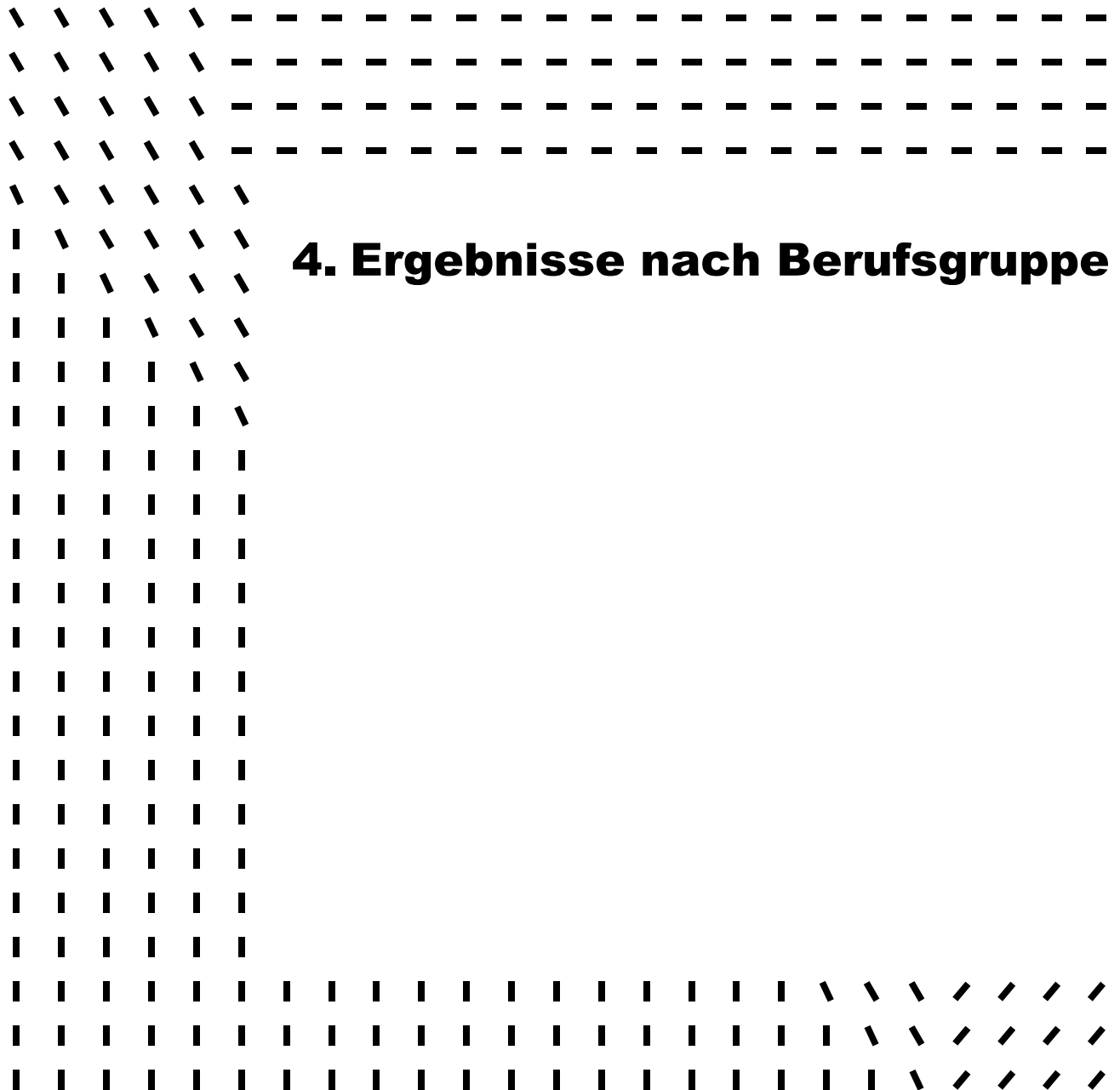
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die Einschätzung der Schulleitungen, dass die Erfassung dem Personal bei der Planung der Arbeit hilft, ist im Vergleich zu den Einschätzungen der Berufspersonen mit 52 Prozent etwas optimistischer. 73 Prozent sind der Meinung, dass die Erfassung dem Personal (eher) hilft, die jährliche Arbeitszeit im Auge zu behalten. 59 Prozent denken, dass es dem Personal (eher) hilft, sich von zusätzlichen Aufgaben abzugrenzen. Diese Einschätzungen teilen sie mit den anderen Berufsgruppen. Des Weiteren sind 63 Prozent der Ansicht, dass die Erfassung hilft, die eigene Arbeitsweise zu reflektieren. Über die Hälfte (62%) denkt, dass das Personal die Zeiterfassung als kontrollierend erlebt.

3.2.3 Fazit Arbeitszeiterfassung

Häufig wird das Thema der Arbeitszeiterfassung diskutiert, wenn es um eine hohe Arbeitsbelastung und Überstunden geht. Aus diesem Grund wurde zum einen der Anteil der Berufspersonen, die ihre Arbeitszeit erfassen, und zum anderen die Wirkungen, die die Zeiterfassung nach Ansicht der Berufspersonen hat, in Erfahrung gebracht.

Zwei Drittel der Lehrpersonen und der SHP erfassen ihre Arbeitszeit nicht. Bei den Assistenzpersonen ist es die Hälfte. 53 Prozent der Logopäden/-innen erfassen ihre Arbeitszeit, hier ist der Anteil am grössten. Die Personen, die ihre Arbeitszeit erfassen, tun dies zum grössten Teil (rund drei Viertel) auf freiwilliger Basis zur Überprüfung ihrer Arbeitszeit. Dies deckt sich mit den Angaben der Schulleitungen, die eine verbindliche Erfassung vor allem bei den Logopäden/-innen und den Mitarbeitenden der Schulverwaltung einfordern. Darüber hinaus scheinen die Schulleitungen ein gutes Gefühl für ihr Personal zu haben, was die Wirkungen der Zeiterfassung betrifft. Ihre Einschätzungen sind sehr ähnlich wie die Einschätzungen der Berufspersonen. Der grösste Mehrwert scheint in der Übersicht über die jährliche Gesamtarbeitszeit zu liegen. Für die meisten scheint es auch ein Mittel zu sein, sich von zusätzlichen Aufgaben abzugrenzen (rund 60%). Hingegen hilft die Erfassung nur rund 40 Prozent der Befragten bei der Planung der Arbeit. Auffallend ist, dass die Berufspersonen die Zeiterfassung grossmehrheitlich nicht als Kontrolle von Seiten der Schulleitung erleben. Von den Lehrpersonen, die angeben, von der Schulleitung zur Arbeitszeiterfassung aufgefordert zu werden, erlebt die eine Hälfte die Erfassung (eher) als Kontrolle, die andere Hälfte (eher) nicht. Demgegenüber geben über 60 Prozent der Schulleitungen an, dass ihr Personal die Arbeitszeiterfassung als kontrollierend erlebt.



Im vorliegenden Kapitel sind die Ergebnisse zu Fragestellungen rund um die Aus- und Weiterbildung, Arbeitsweise und weitere berufsspezifische Fragestellungen, aufgeschlüsselt nach den fünf Berufsgruppen, dargestellt. Ein wichtiger Hinweis in Bezug auf die Auswertung: für ein besseres Leseverständnis wurden die Prozentangaben auf ganze Zahlen gerundet. Aus diesem Grund kann es sein, dass sich die Angaben nicht immer auf 100 Prozent summieren. Darüber hinaus weisen wir darauf hin, dass es keine Pflichtfragen gab, so dass jede antwortende Person Fragen und Teilfragen überspringen konnte. Weiter gab es jeweils die Option, «keine Angabe» zu wählen. Aus diesem Grund variiert die Anzahl Antworten (ausgewiesen als «n») pro Frage.

4.1 Ergebnisse Lehrpersonen

In diesem Abschnitt legen wir die Ergebnisse der Befragung der Lehrpersonen dar. Der Abschnitt umfasst die Themen Aus- und Weiterbildung, Einschätzungen zur Schulleitung und Entlastungsfaktoren. Die wichtigsten Ergebnisse sind in Abschnitt 4.1.4 zusammengefasst.

4.1.1 Zusammenhänge verschiedener Faktoren

Bei den Lehrpersonen war von besonderem Interesse, ob Faktoren wie das Alter oder die Teamkultur signifikant mit Themen wie Belastung, Entlastung und Attraktivitätsfaktoren zusammenhängen. Die Daten erlaubten eine entsprechende Prüfung und die Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden.

Es kann festgehalten werden, dass bei den Lehrpersonen ein höheres Alter die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Lehrperson (eher) rundum mit ihrer Arbeit zufrieden ist und ihre Fähigkeiten im Beruf voll nutzen kann. Die Daten zeigen auch, dass je älter eine Lehrperson ist, desto weniger häufig fühlt sie sich überfordert. Auch in Bezug auf das Abschalten ausserhalb der Arbeit scheint dies älteren Lehrpersonen häufiger zu gelingen. Darüber hinaus zeigt sich, dass jüngere Lehrpersonen signifikant häufiger angeben, das Gefühl zu haben, vor ihren Kollegen/-innen ständig betonen zu müssen, dass sie viel arbeiten. Bei diesen Effekten handelt es sich zwar um signifikante, jedoch schwache Zusammenhänge.

Ein weiterer Effekt zeigt sich zwischen dem Attraktivitätsfaktor Unterrichtsentwicklung und dem Alter. Bei jüngeren Lehrpersonen trägt die Möglichkeit zur Unterrichtsentwicklung signifikant mehr zur Attraktivität des Berufs bei als bei älteren Lehrpersonen. Ein weiterer Faktor, der für jüngere Lehrpersonen relevanter ist als für ältere ist die Vereinbarkeit von Beruf und anderen Verpflichtungen.

Wenig überraschend konnte auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen Faktoren der Arbeitszufriedenheit und der Teamkultur gemessen werden. Personen, die angeben, dass ihre Schule ein gemeinsames Ziel verfolgt und sie gegenseitige Unterstützung erfahren, dass mit Fehlern im Team konstruktiv umgegangen wird, dass das Team das

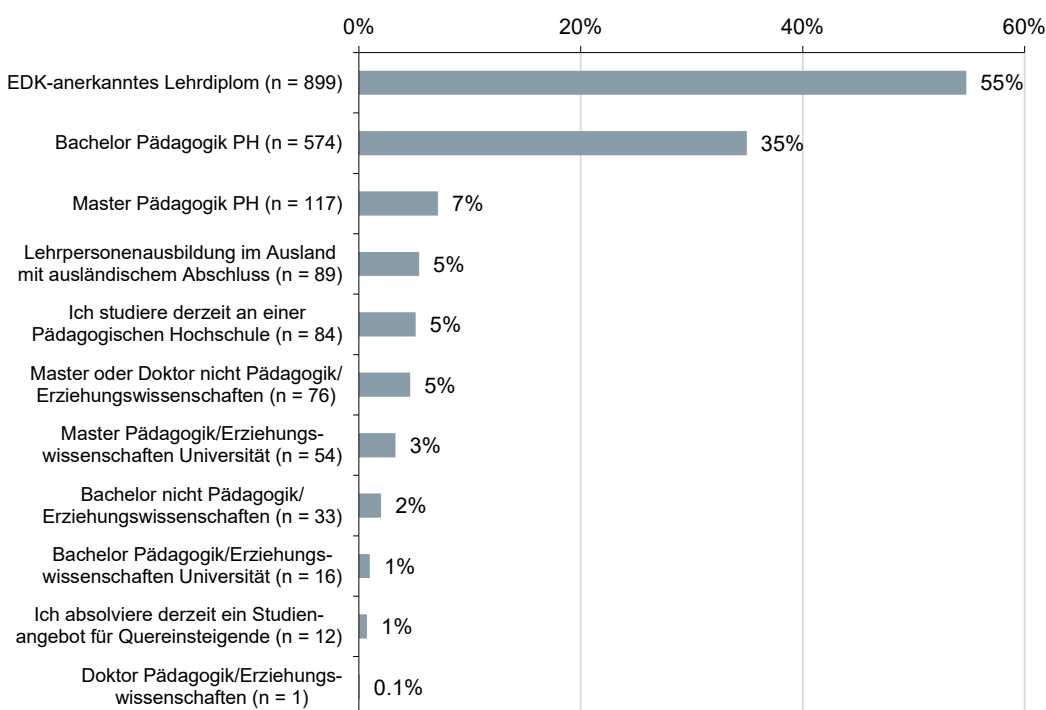
kollegiale Feedback pflegt und dass sie in multiprofessionellen Teams arbeiten, waren signifikant weniger häufig überfordert. Auch geben diese Personen häufiger an, dass sie die Zusammenarbeit im Team als gewinnbringend erleben und dass sie sich akzeptiert und wertgeschätzt fühlen im Team. Es ist wichtig, anzumerken, dass aus den Daten nicht hervorgeht in welche Richtung sich die Faktoren beeinflussen (was bedingt das andere). Dieser Frage müsste in einem nächsten Schritt mit qualitativen Methoden nachgegangen werden. Kein signifikanter Zusammenhang zeigte sich hingegen bei der Höhe des Pensums und der angegebenen Belastung.

4.1.2 Aus- und Weiterbildung

I Tertiäre Abschlüsse

Die folgende Darstellung D 4.1 gibt einen Überblick über die Bildungsabschlüsse der Lehrpersonen auf Tertiär-Stufe.

D 4.1: LP: tertiäre Abschlüsse



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung (Mehrfachantworten möglich).

Rund die Hälfte der befragten Lehrpersonen (55%) verfügt über ein von der EDK-anerkanntes Lehrdiplom, etwa ein Drittel hat einen Bachelorabschluss in Pädagogik einer pädagogischen Hochschule (35%). Nur eine Minderheit absolvierte einen entsprechenden Masterstudiengang (7%). Rund 5 Prozent der Befragten geben an, ihre Ausbildung im Ausland absolviert zu haben. Weitere 5 Prozent befinden sich aktuell in einem Studium an einer pädagogischen Hochschule. 1 Prozent absolviert derzeit einen Studiengang für Quereinsteigende.

CAS Abschlüsse der Lehrpersonen

Gefragt nach ihren CAS-Abschlüssen im Bereich der besonderen Förderung geben 83 Prozent an, über keinen derartigen Abschluss zu verfügen. 7 Prozent geben an, den CAS «Interkulturelle Bildung und Deutsch als Zweitsprache» (neu: Diversitätsorientierte Sprachförderung in der mehrsprachigen Schule) (n = 112) absolviert zu haben. 1 Prozent hat den CAS «Förderdiagnostik und Lernbegleitung» und ein weiteres Prozent den CAS

«Heterogenität und Zusammenarbeit im Unterricht» absolviert. Zusätzlich geben 3 Prozent der Befragten an, einen anderen CAS absolviert zu haben wie die CAS Lerncoaching, Unterrichten mit Musik oder Theaterpädagogik.

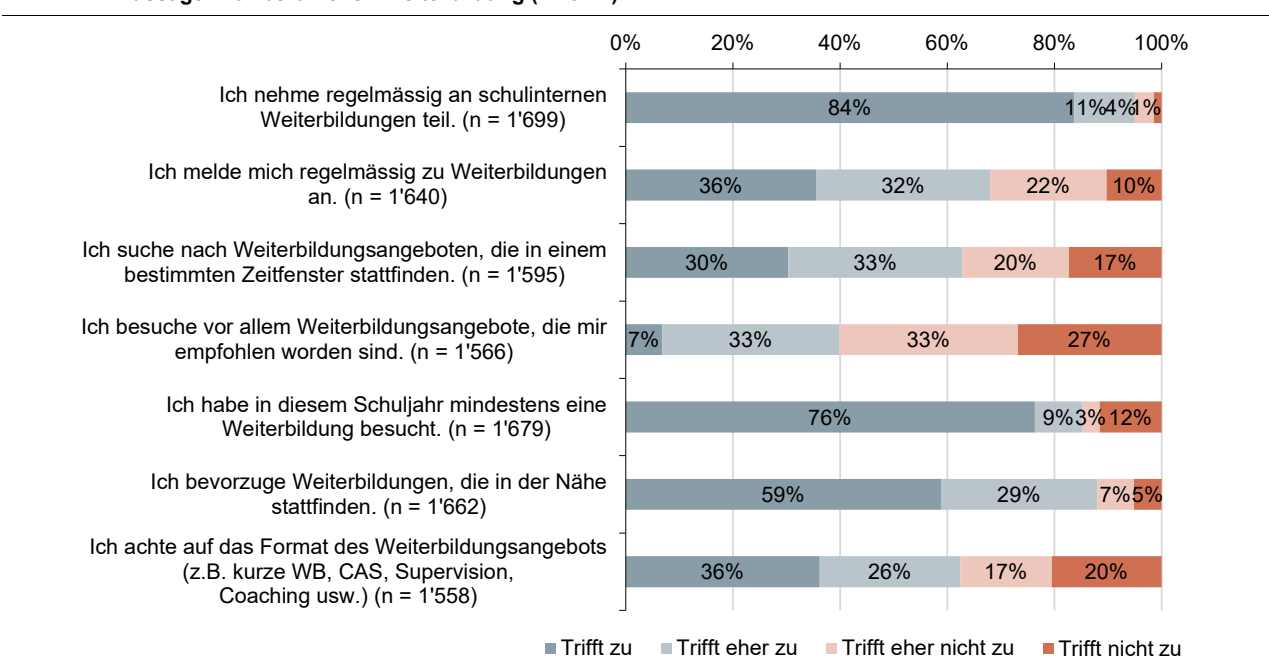
I Einschätzungen der Lehrpersonen zum Thema Weiterbildung

Die Lehrpersonen wurden gefragt, wo sie sich über mögliche Weiterbildungen informieren. Sie konnten dabei mehrere Optionen auswählen. 75 Prozent informieren sich direkt bei den Weiterbildungsanbietern wie den Pädagogischen Hochschulen oder den Fachhochschulen. 54 Prozent geben an, sich über den Kanton (das Schulportal, BKS) zu informieren. 35 Prozent erkundigen sich bei anderen Lehrpersonen, 26 Prozent bei der Schulleitung. Newsletter sind für 19 Prozent relevant und 8 Prozent nennen weitere Kanäle wie das Schulblatt, Fachmagazine, Verlage und Berufsverbände. 3 Prozent geben an, dass das Thema Weiterbildung (aktuell) nicht relevant für sie ist.

Aussagen zu Weiterbildungen

Darüber hinaus wurden die Lehrpersonen gebeten, verschiedene Aussagen zum Thema Weiterbildung zu bewerten, die die Teilnahmeregelmässigkeit und die Auswahlkriterien thematisieren. Die Darstellungen D 4.2 und D 4.3 geben die Einschätzungen der Lehrpersonen wieder.

D 4.2: LP: Aussagen zur beruflichen Weiterbildung (1 von 2)

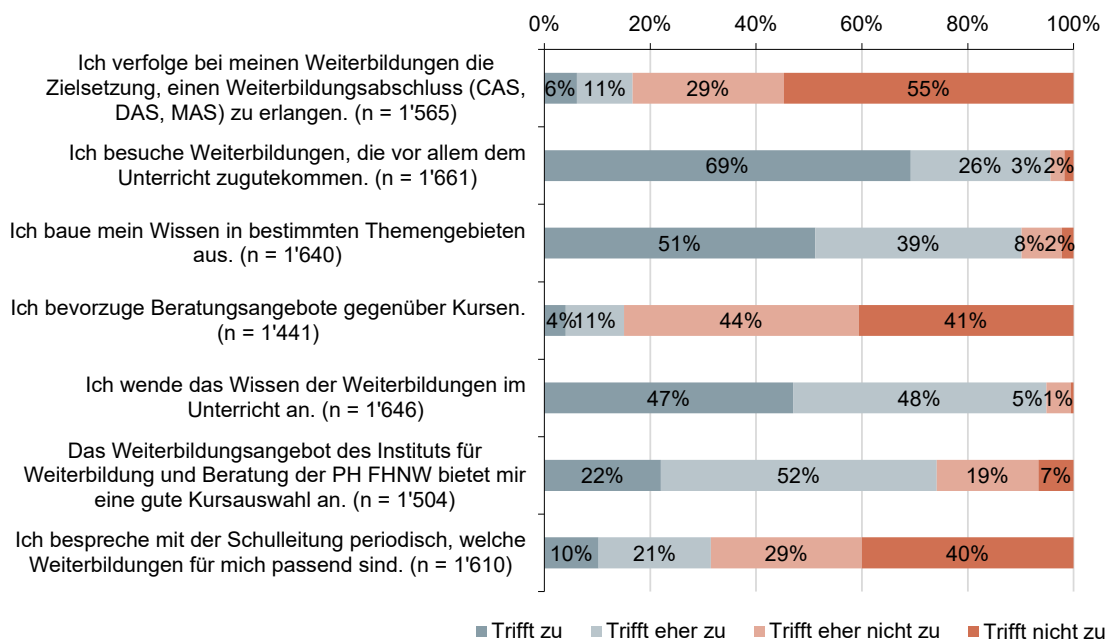


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Mehr als 80 Prozent der befragten Lehrpersonen geben an, regelmässig an schulinternen Weiterbildungen teilzunehmen. Rund zwei Drittel der Befragten stimmen der Aussage (eher) zu, sich regelmässig für Weiterbildungen anzumelden. Diese hohe Bereitschaft, an Weiterbildungen teilzunehmen, zeigt sich auch darin, dass 76 Prozent der Befragten angeben, im aktuellen Schuljahr mindestens eine Weiterbildung besucht zu haben.

Bei der Wahl der Weiterbildungsangebote spielen für rund zwei Drittel der Befragten das Zeitfenster der Weiterbildung (eher) eine Rolle. Knapp 90 Prozent der Befragten bevorzugen zudem Weiterbildungen, die in der Nähe stattfinden. Bloss 40 Prozent der Befragten geben an, dass Empfehlungen anderer ausschlaggebend sind. Rund 60 Prozent der Befragten achten zudem auf das Format der Weiterbildung.

D 4.3: LP: Aussagen zur beruflichen Weiterbildung 2 von 2



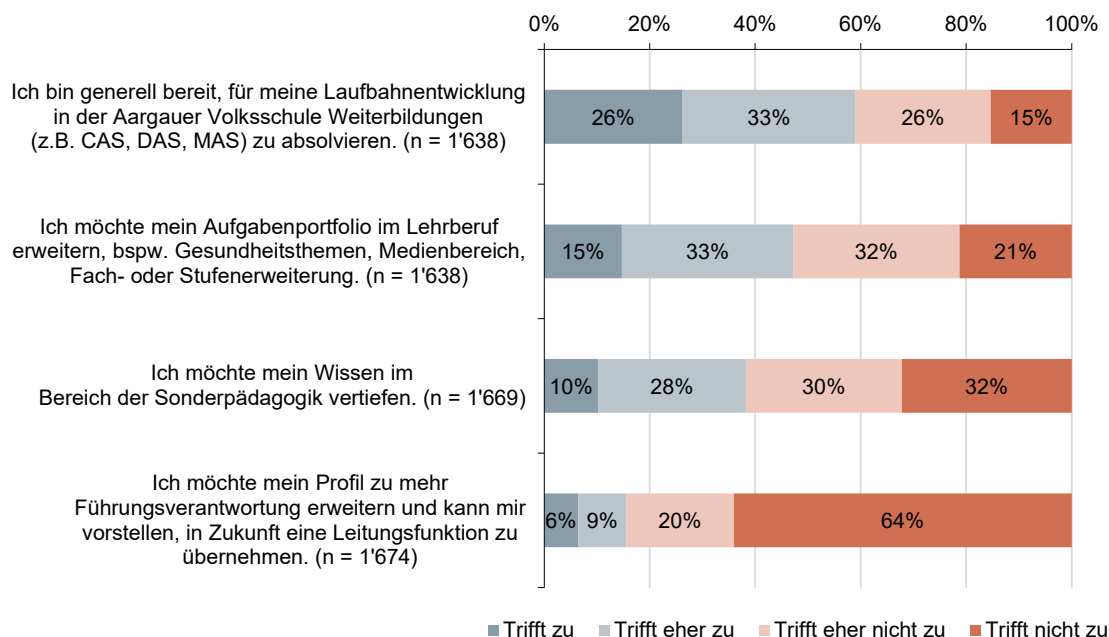
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Zu den Gründen, weshalb sie eine Weiterbildung besuchen, geben jeweils rund 90 Prozent der Befragten an, dass sie dank der Weiterbildungen ihr Wissen in bestimmten Themengebieten ausbauen können und dass sie Weiterbildungen besuchen, die dem Unterricht zugutekommen. Nur eine Minderheit (17%) gibt an, mit der Weiterbildung einen bestimmten Abschluss (CAS, DAS, MAS) erlangen zu wollen. Während etwa 30 Prozent der Befragten mit ihrer Schulleitung periodisch besprechen, welche Weiterbildungen passend sind, stimmen 70 Prozent dieser Aussage (eher) nicht zu.

Die meisten Befragten (85%) ziehen Kurse gegenüber Beratungsangeboten (tendenziell) vor. Die Kursauswahl des Instituts für Weiterbildung und Beratung an der PH FHNW beurteilen 22 Prozent der Befragten als gut, 52 Prozent als eher gut – rund ein Viertel der Befragten beurteilte es als weniger gut.

I Weiterbildung und Laufbahnentwicklung

Im Kontext des Themas Weiterbildung wurden auch die Einschätzungen der Lehrpersonen zu ihrer Laufbahnentwicklung erfragt. Im Zusammenhang mit ihrer Laufbahnentwicklung geben die Lehrpersonen folgende Antworten (Darstellung D 4.4):

D 4.4: LP: Aussagen zur Laufbahnentwicklung

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

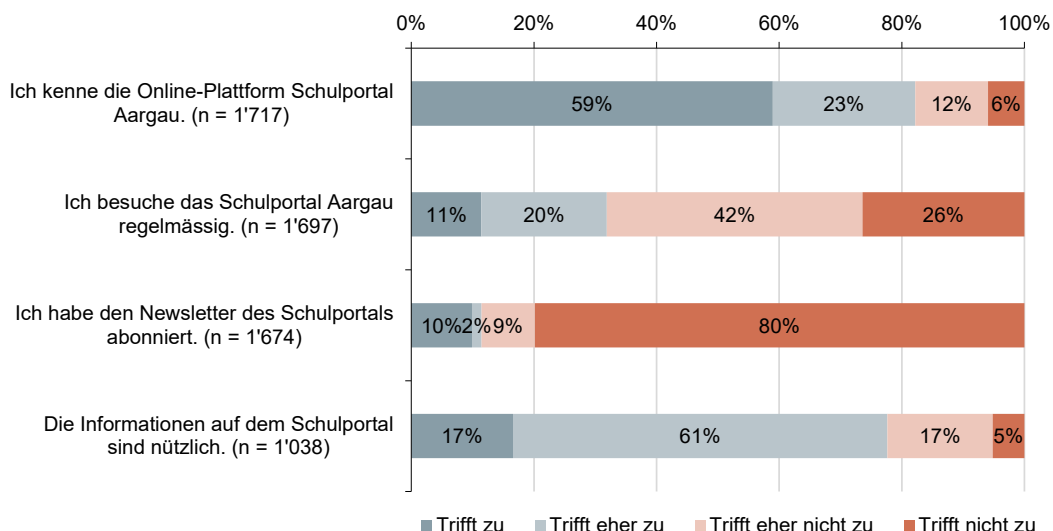
Knapp 60 Prozent der befragten Lehrpersonen zeigen sich (eher) bereit, für ihre Laufbahnentwicklung in der Aargauer Volksschule Weiterbildungen zu besuchen. 48 Prozent möchten ihr Aufgabenportfolio erweitern, 38 Prozent ihr Wissen im Bereich Sonderpädagogik vertiefen. Lediglich 15 Prozent geben an, mehr Führungsverantwortung anzustreben und können sich vorstellen, künftig eine Leitungsfunktion zu übernehmen.

Danach gefragt, ob sie als Praxislehrperson, Mentor/-in oder Praxisleiter/-in tätig seien, antworteten 26 Prozent der Lehrpersonen mit Ja. Weitere 31 Prozent geben an, nicht aktiv zu sein, aber grundsätzlich an einer solchen Position interessiert zu sein. 43 Prozent geben an, kein Interesse zu haben.

I Nutzung des Schulportals

Ein wichtiges Kommunikationsmittel des Kantons ist das Schulportal. Die Darstellung D 4.5 zeigt, ob Lehrpersonen das Schulportal Aargau kennen und wie sie es nutzen.

D 4.5: LP: Nutzung Schulportal



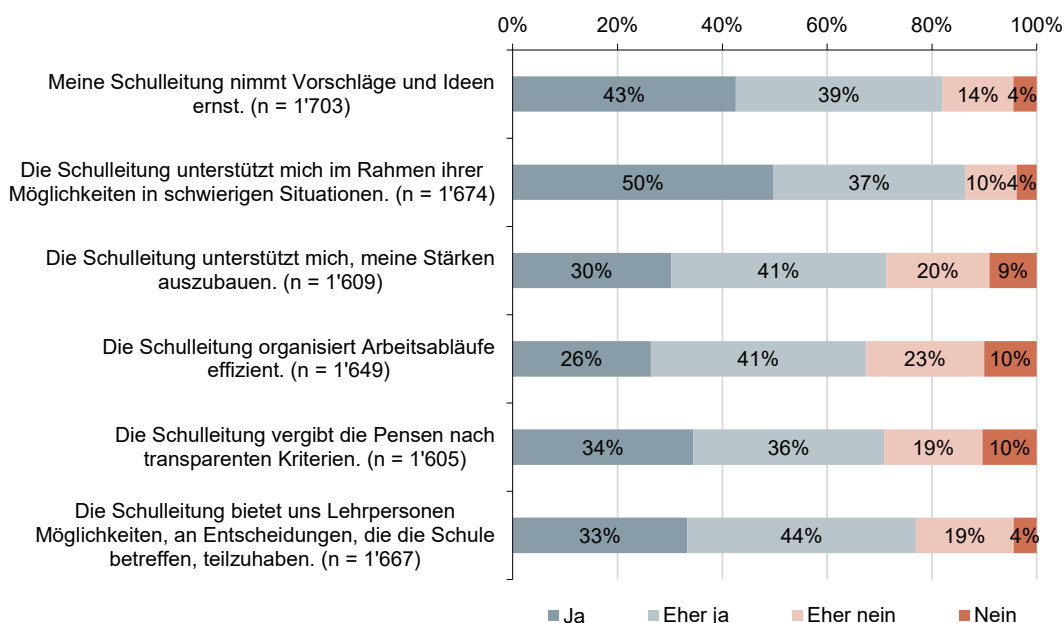
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Rund 80 Prozent der Befragten kennen das Schulportal Aargau, lediglich 31 Prozent besuchen dieses aber regelmässig. Nur wenige Lehrpersonen haben den Newsletter des Schulportals abonniert (12%). 17 Prozent der befragten Lehrpersonen halten die auf dem Schulportal enthaltenen Informationen für nützlich, 61 Prozent empfinden sie als eher nützlich. Rund 20 Prozent bezeichnen die Informationen als (eher) nicht nützlich.

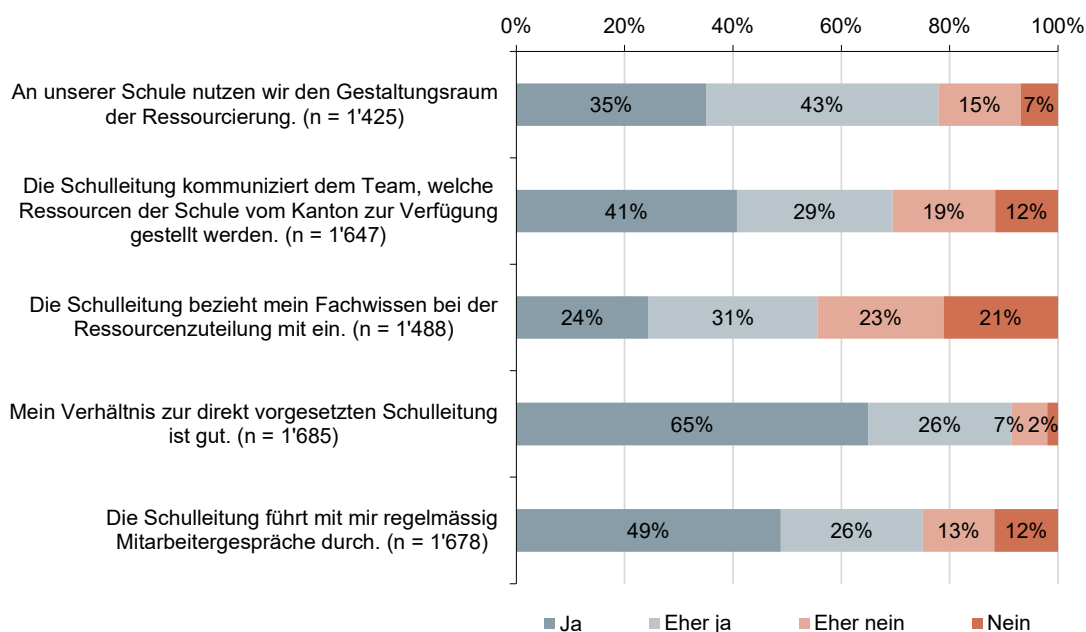
4.1.3 Einschätzung der Lehrpersonen zu Schulleitung und Entlastungsfaktoren

Ein einflussreicher Faktor für die Arbeit im Schulfeld ist die Zusammenarbeit mit der Schulleitung. In den nachfolgenden Darstellungen D 4.6 und D 4.7 sind die Einschätzungen der Lehrpersonen zu ihren Schulleitungen dargestellt.

D 4.6: LP: Aussagen bezüglich der Schulleitung (1 von 2)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

D 4.7: LP: Aussagen bezüglich der Schulleitung (2 von 2)

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Grundsätzlich zeigt sich mehr als die Hälfte der Befragten zufrieden mit ihren Schulleitungen: Um die 80 Prozent der Befragten stimmen der Aussage (eher) zu, dass ihre Schulleitung Vorschläge und Ideen (tendenziell) ernst nimmt und den Lehrpersonen die Möglichkeit bietet, an Entscheidungen, die die Schule betreffen, teilzuhaben. 87 Prozent geben an, dass sie von ihrer Schulleitung in schwierigen Situationen (eher) unterstützt würden. Gemäss rund 70 Prozent der Befragten organisiert deren Schulleitung Arbeitsabläufe (eher) effizient und vergibt Pensen nach transparenten Kriterien.

Der Gestaltungsraum der neuen Ressourcierung wird gemäss Aussagen von 78 Prozent der Lehrpersonen (eher) genutzt. 70 Prozent geben an, dass die Schulleitung dem Lehrerteam auch kommuniziert, welche Ressourcen der Schule vom Kanton zur Verfügung gestellt werden. Etwas mehr als die Hälfte der befragten Lehrpersonen kann laut eigenen Angaben ihr Fachwissen bei der Ressourcenzuteilung durch die Schulleitung einbringen.

Eine grosse Mehrheit der Befragten bezeichnet das Verhältnis zur direkt vorgesetzten Schulleitung als gut (65%) respektive eher gut (26%). Drei Viertel der Schulleitungen führen gemäss Angaben der Lehrpersonen regelmässig oder eher regelmässig Mitarbeitergespräche durch.

4.1.4 Fazit Lehrpersonen

Zum Thema Aus- und Weiterbildung zeigen die Ergebnisse, dass die Bereitschaft und die aktive Teilnahme an Weiterbildungen bei den Lehrpersonen hoch sind. Dabei stehen vor allem Inhalte, die dem Unterricht zugutekommen und angewendet werden können im Vordergrund. Die Hälfte der Lehrpersonen wäre bereit, für ihre Laufbahnentwicklung entsprechende Weiterbildungen zu absolvieren. Als Informationsquellen für Weiterbildungsangebote sind vor allem die Weiterbildungsanbieter relevant. Bei rund der Hälfte der Lehrpersonen besteht der Wunsch, das eigene Aufgabenportfolio zu erweitern. Dabei steht eine fachliche Weiterentwicklung (z.B. Sonderpädagogik oder andere Themen) stärker im Vordergrund als die Übernahme von Führungsverantwortung.

Gefragt zu ihren Schulleitungen, zeigt sich mehr als die Hälfte der Befragten zufrieden im Hinblick auf den Einbezug bei Entscheidungen und die Aufnahme von Ideen und Vorschlägen durch die Schulleitung. Drei Viertel der Lehrpersonen geben an, regelmäßig Mitarbeitergespräche mit ihrer Schulleitung zu führen.

4.2 Ergebnisse Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen

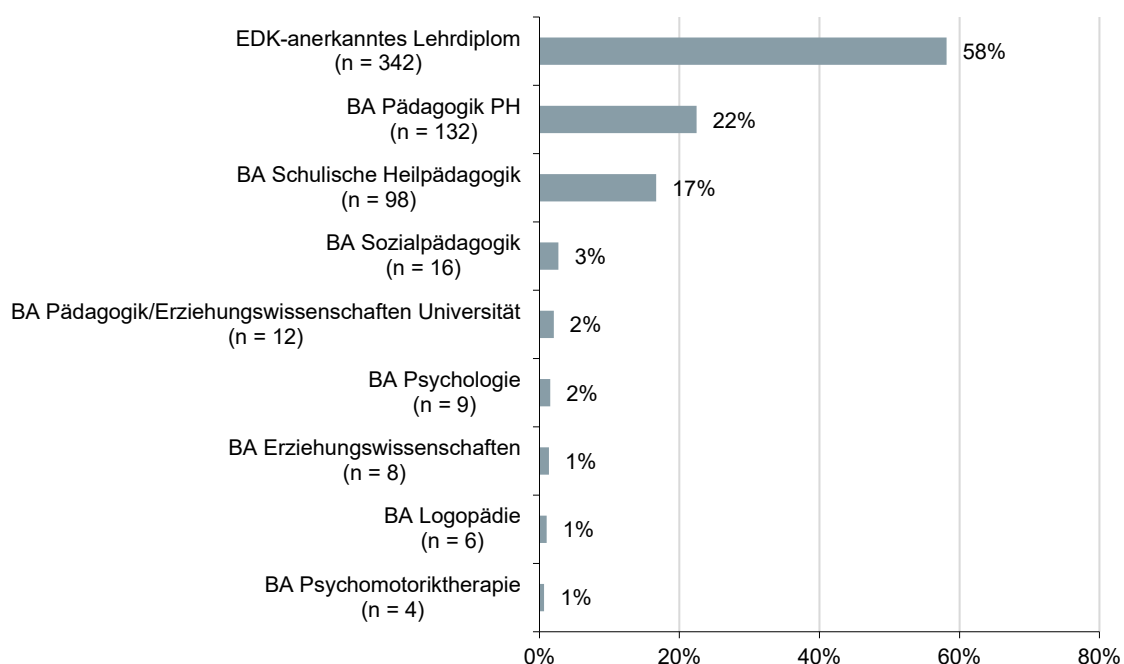
Im folgenden Abschnitt legen wir verschiedene Ergebnisse der Befragung der Schulischen Heilpädagogen/-innen dar. Der Abschnitt umfasst die Themen Aus- und Weiterbildung, Arbeitsweise und Einschätzungen zur Schulleitung. Am Schluss des Abschnitts sind die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.

4.2.1 Aus- und Weiterbildung

I Tertiäre Abschlüsse

Die SHP wurden gefragt, über welche Bachelorabschlüsse sie verfügen. Darstellung D 4.8 bildet die Ergebnisse ab.

D 4.8: SHP: Bachelorabschlüsse



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung (Mehrfachantworten möglich).

58 Prozent der befragten SHP verfügen über ein EDK-anerkanntes Lehrdiplom und 22 Prozent haben einen Bachelorabschluss in Pädagogik einer Pädagogischen Hochschule. 17 Prozent haben einen Bachelor in Schulischer Heilpädagogik absolviert. Der Anteil der SHP, die einen Bachelor in Sozialpädagogik, einen Bachelor in Pädagogik an einer Universität, einen Bachelor in Psychologie, Erziehungswissenschaften, Logopädie oder Psychomotoriktherapie absolviert haben, ist mit 1 bis 3 Prozent sehr klein.

EDK-anerkannten MA in Schulischer Heilpädagogik

Des Weiteren wurden die SHP gefragt, ob sie über einen Master in Schulischer Heilpädagogik verfügen. 47 Prozent verfügen über einen solchen und 11 Prozent befinden sich in der Ausbildung oder sind angemeldet. 41 Prozent geben an, keinen Master in Schulischer Heilpädagogik absolviert zu haben.

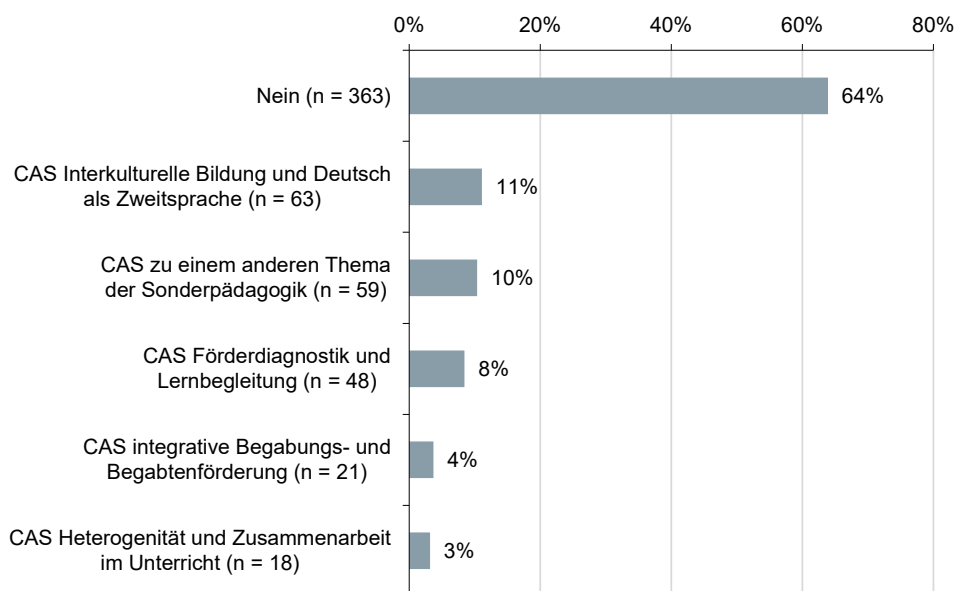
Gründe für fehlenden MA Schulische Heilpädagogik

Die SHP, die angegeben haben, keinen Master in schulischer Heilpädagogik zu haben und auch aktuell nicht in Ausbildung oder angemeldet zu sein, wurden nach den Gründen für einen fehlenden Master gefragt. Sie konnten mehrere Gründe angeben. Dabei geben 52 Prozent an, über genügend Erfahrungswissen aus anderen Aus- und Weiterbildungen zu verfügen. 45 Prozent geben an, dass der Master zu zeitaufwändig sei. 17 Prozent finden die Ausbildungsinhalte zu wenig ansprechend. Für weitere 16 Prozent ist der Master nicht lohnrelevant, da sie bereits mehr als fünf Jahre in der Funktion als Schulische/-r Heilpädagoge/-in arbeiten. Für 12 Prozent ist das Pensum als SHP zu klein, sodass Aufwand und Ertrag zu ungünstig sind.

CAS in besonderer Förderung (SHP)

Die SHP wurden gefragt, über welche CAS der besonderen Förderung sie verfügen. Darstellung D 4.9 zeigt die Antworten.

D 4.9: SHP: CAS in besonderer Förderung



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung (Mehrfachantworten möglich).

64 Prozent der befragten SHP haben keinen CAS im Bereich der besonderen Förderung. 11 Prozent haben den CAS Interkulturelle Bildung und Deutsch als Zweitsprache (neu Diversitätsorientierte Sprachförderung in der mehrsprachigen Schule) absolviert. 8 Prozent haben den CAS Förderdiagnostik und Lernbegleitung, 4 Prozent den CAS integrative Begabungs- und Begabtenförderung und 3 Prozent den CAS Heterogenität und Zusammenarbeit im Unterricht abgeschlossen. 10 Prozent nennen andere CAS zum Thema Sonderpädagogik wie beispielsweise Lerncoaching, Integratives Lehren und Lernen oder Dyskalkulie.

Einschätzungen der SHP zum Thema Weiterbildungen

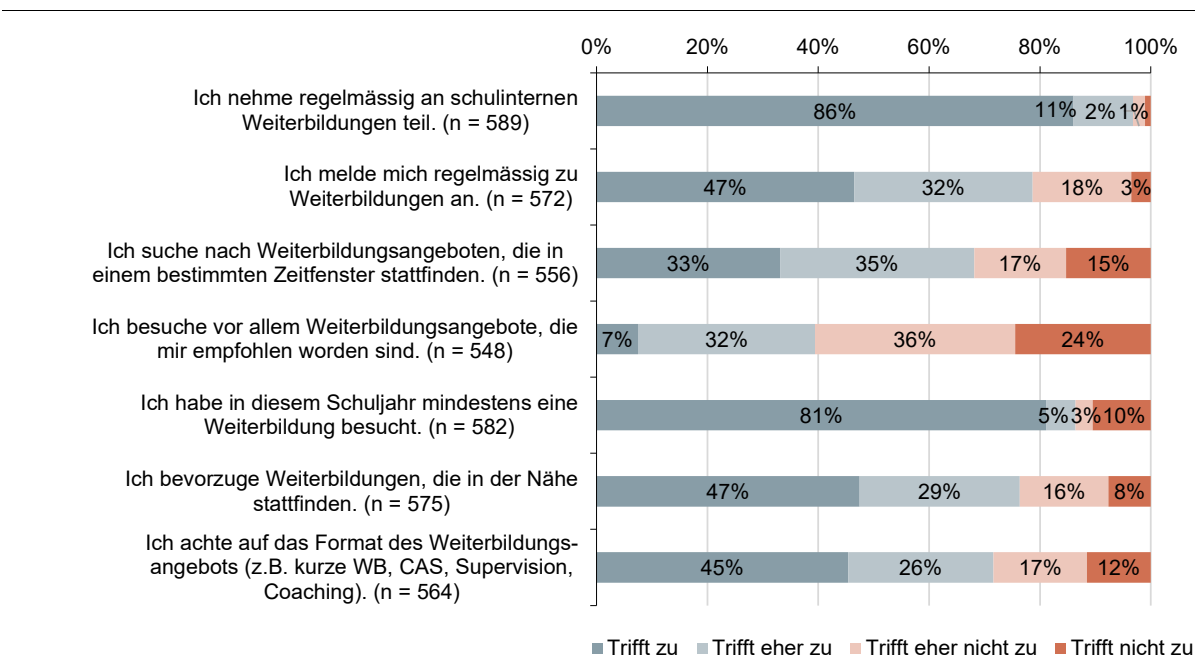
Die SHP wurden gefragt, wo sie sich über Weiterbildungen informieren. Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich. Eine grosse Mehrheit (81%) informiert sich direkt bei den Weiterbildungsanbietern (Pädagogische Hochschulen, Fachhochschulen) und beim Kanton über das Schulportal oder das BKS (61%). Weniger relevant als Informationsquelle sind andere Lehrpersonen (22%) und die Schulleitungen (20%). Newsletter nutzen 19 Prozent der befragten SHP, um sich zu informieren. 13 Prozent

geben weitere Kanäle wie Fachzeitschriften, Internetrecherchen, die Hochschule für Heilpädagogik und das Schulblatt an. Für nur 2 Prozent sind Informationen zu Weiterbildungen nicht relevant.

Aussagen zu Weiterbildungen

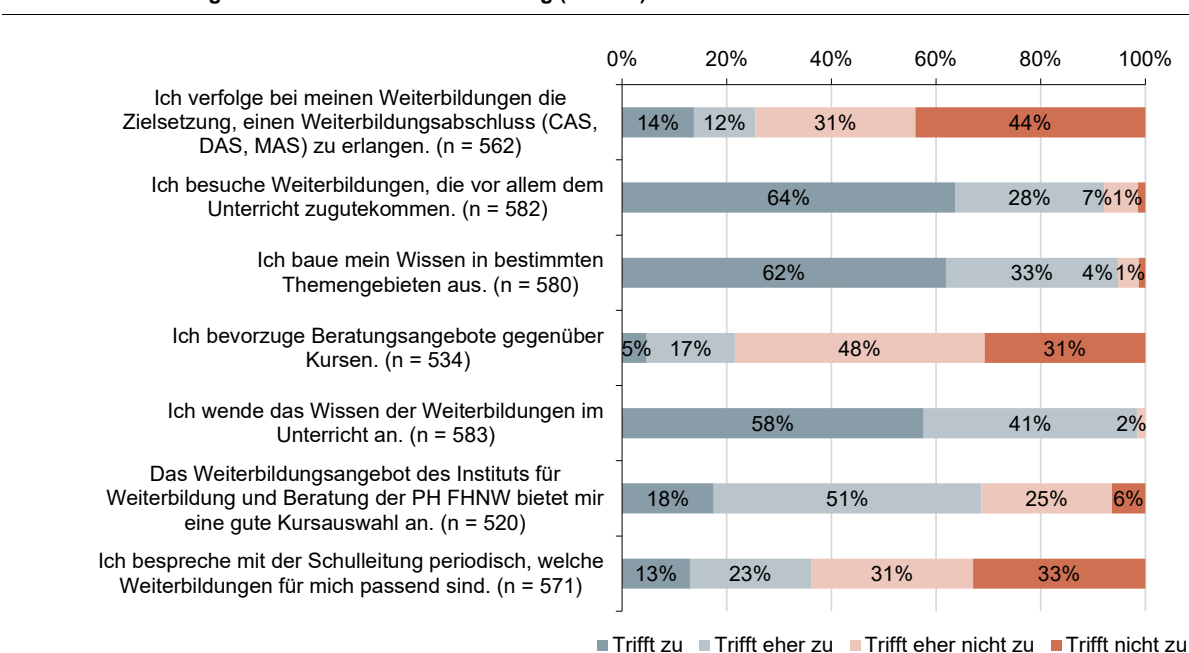
Die SHP wurden zudem gebeten, ihre Teilnahme und ihr Interesse an Weiterbildungen einzuschätzen. Die Darstellungen D 4.10 und D 4.11 zeigen die Ergebnisse.

D 4.10: SHP: Aussagen zur beruflichen Weiterbildung (1 von 2)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

D 4.11: SHP: Aussagen zur beruflichen Weiterbildung (2 von 2)



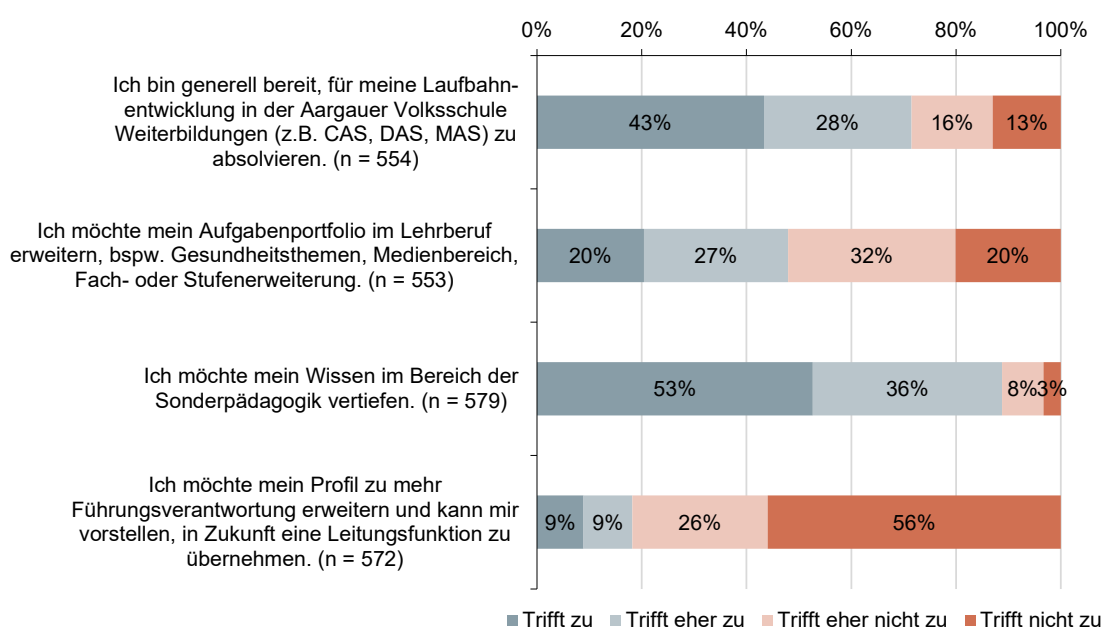
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Eine grosse Mehrheit der befragten SHP (97%) nimmt regelmässig an schulinternen Weiterbildungen teil. 79 Prozent geben an, sich regelmässig zu Weiterbildungen anzumelden. Zu diesem Bild passt, dass 86 Prozent angeben, in diesem Schuljahr mindestens eine Weiterbildung besucht zu haben. Befragt nach Kriterien für die Weiterbildungsteilnahme, stimmen 68 Prozent der Aussage zu, dass sie Angebote suchen, die in einem bestimmten Zeitfenster stattfinden und für 76 Prozent spielt die räumliche Nähe eine Rolle. Auch das Format ist bei der Auswahl der Weiterbildung relevant (71%). Die Empfehlung von Weiterbildungen durch andere spielt nur für 39 Prozent eine Rolle. Im Vergleich eher wenige SHP (26%) geben an, mit ihrer Weiterbildung einen bestimmten Abschluss wie einen MAS oder DAS zu verfolgen. Wichtig ist bei der Auswahl der Weiterbildungen, ob die Inhalte dem Unterricht zugutekommen. So stimmen 92 Prozent dieser Aussage (eher) zu. Ebenfalls ein sehr grosser Anteil der befragten SHP (95%) stimmt der Aussage zu, das eigene Wissen in bestimmten Themengebieten ausbauen zu wollen. Mit sehr wenigen Ausnahmen (2%) geben die SHP an, das Wissen der Weiterbildungen auch im Unterricht anzuwenden. Die Frage, ob Beratungsangebote gegenüber Kursen bevorzugt werden, beantworten 79 Prozent negativ. 69 Prozent bewerten das Weiterbildungsangebot der PH FHNW (eher) positiv. Nur rund ein Drittel (36%) bespricht das Thema Weiterbildung mit ihrer Schulleitung periodisch.

I Weiterbildung und Laufbahnentwicklung

Die SHP wurden gebeten, verschiedene Aussagen zu ihrer Laufbahnentwicklung zu beurteilen. Darstellung D 4.12 zeigt die Antworten.

D 4.12: SHP: Aussagen zur Laufbahnentwicklung



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Mit 71 Prozent ist ein Grossteil der Befragten bereit, für seine Laufbahnentwicklung in der Volksschule Weiterbildungen zu absolvieren. Ein noch grösserer Anteil der befragten SHP (89%) gibt an, ihr Wissen im Bereich der Sonderpädagogik vertiefen zu wollen. Das eigene Aufgabenportfolio erweitern möchten hingegen nur 47 Prozent. Auch der Anteil der Befragten, die das eigene Profil zu mehr Führungsverantwortung erweitern möchten, ist gering (18%).

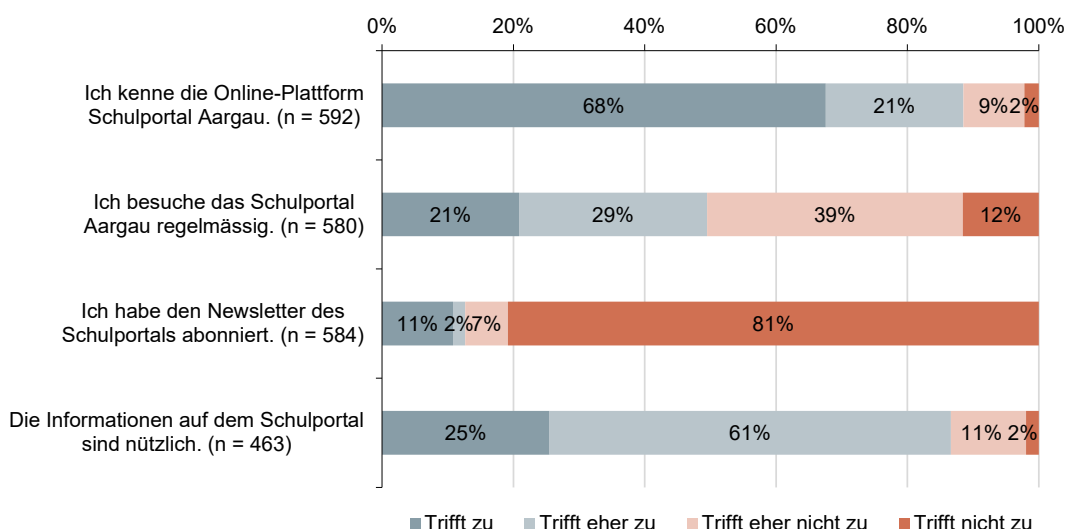
Tätigkeit als Praxislehrperson oder Mentor/-in

18 Prozent der Schulischen Heilpädagogen/-innen sind als Praxislehrpersonen oder Mentor/-innen tätig. 35 Prozent geben an, nicht aktiv zu sein, aber grundsätzlich Interesse zu haben. 46 Prozent haben kein Interesse an der Tätigkeit als Praxislehrperson oder Mentor/-in.

I Nutzung des Schulportals

Gefragt nach der Kenntnis und der Nutzung des Schulportals, zeigt sich, dass die grosse Mehrheit (89%) das Schulportal kennt und die Informationen als hilfreich wahrnimmt (86%). Jedoch nur die Hälfte der SHP besucht das Portal regelmässig und die grosse Mehrheit (81%) hat den Newsletter nicht abonniert. Darstellung D 4.13 bildet die Ergebnisse ab.

D 4.13: SHP: Schulportal



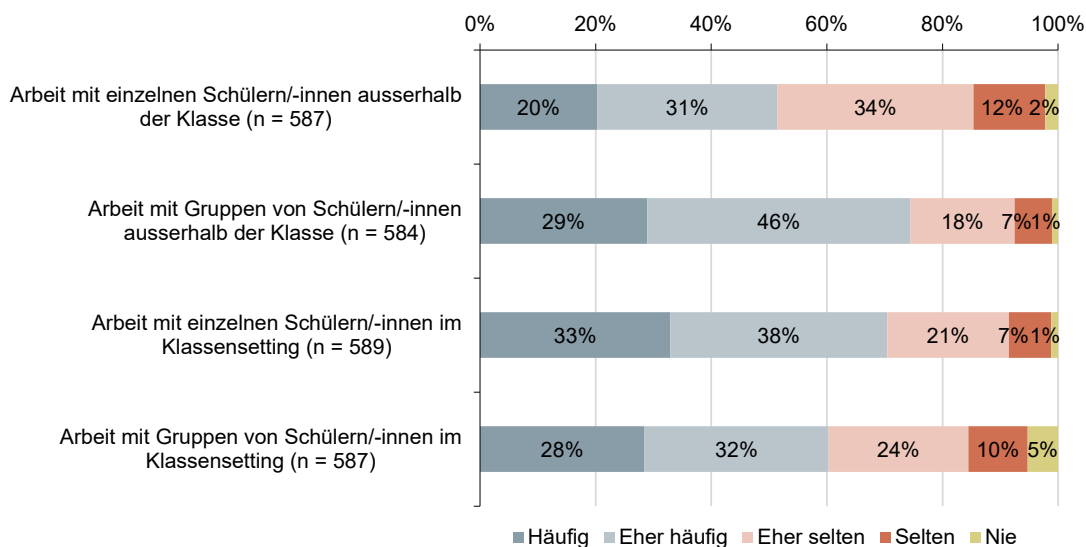
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

4.2.2 Arbeitsweise

I Setting mit Schülern/-innen

Ein Ziel der Befragung war es, mehr Erkenntnisse zur Arbeitsweise der SHP mit den Schülern/-innen zu erlangen. So wurden die SHP gefragt, wie sich ihre Arbeit mit den Schülern/-innen aufteilt. Darstellung D 4.14 zeigt auf, wie häufig die SHP in welchem Setting mit den Schülern/-innen arbeiten.

D 4.14: SHP: Arbeitsweise mit Schülern/-innen



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

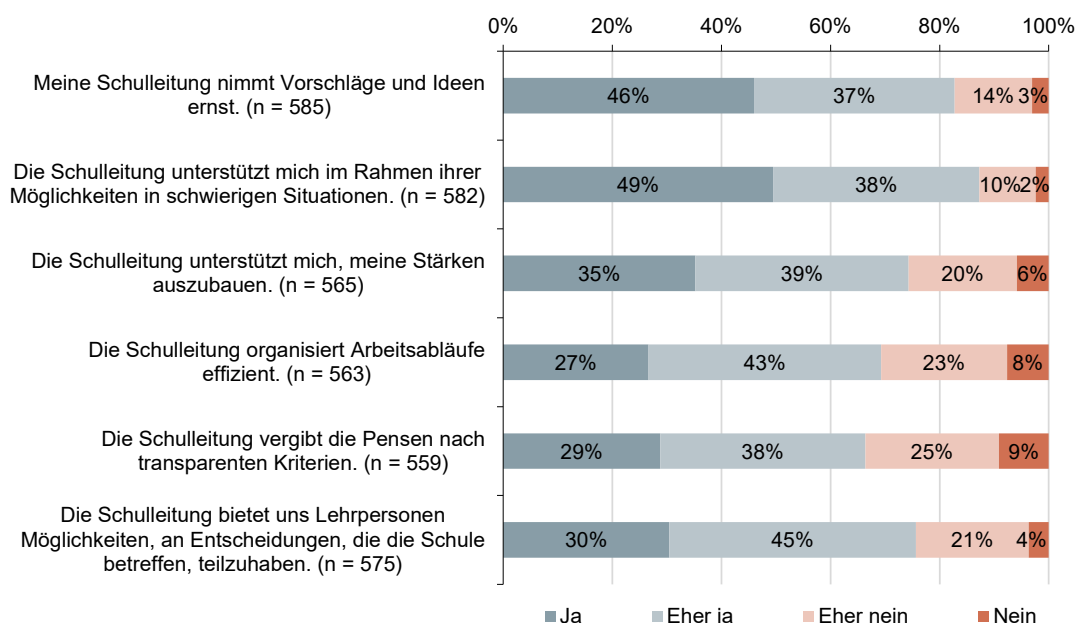
Die Antworten zeigen, dass die Arbeit der SHP alle Settings umspannt. 75 Prozent der Befragten geben an, (eher) häufig mit Gruppen von Schülern/-innen ausserhalb der Klasse zu arbeiten und 71 Prozent sagen, (eher) häufig mit einzelnen Schülern/-innen im Klassensetting zu arbeiten. Die Arbeit mit Gruppen von Schülern/-innen im Klassensetting wird von etwas weniger Befragten (60%) als (eher) häufig eingeschätzt. Noch etwas tiefer (51%) liegt der Anteil der Befragten, die ihre Arbeit mit einzelnen Schülern/-innen ausserhalb der Klasse als (eher) häufig beschreibt.

Ein weiterer Aspekt, den die Befragung thematisierte, war die Aufteilung der Arbeit der SHP zwischen den drei Bereichen Arbeit mit den Schülern/-innen, Beratung (Schulleitungen, Lehrpersonen, Eltern) und Teamabsprachen/Förderplanung (und Aufbereitung von Aufgaben usw.). Die Antworten zeigen, dass die direkte Arbeit mit den Schülern/-innen den grössten Teil der Arbeit der SHP ausmacht (rund zwei Drittel). Die Teamabsprachen und Beratungstätigkeit machen fast zum gleichen Anteil das letzte Drittel aus, wobei jedoch die Teamabsprachen eine etwas grössere Rolle einnehmen. Zudem hatten die SHP die Möglichkeit auch ihre «Wunschaufteilung» anzugeben. Diese unterschied sich nur leicht von der tatsächlich angegebenen Aufteilung. Jedoch zeigte sich eine Tendenz mehr direkt mit den Schülern/-innen zu arbeiten und den Anteil der Teamabsprachen zu reduzieren.

4.2.3 Einschätzungen der SHP zu Schulleitung und Zusammenarbeit

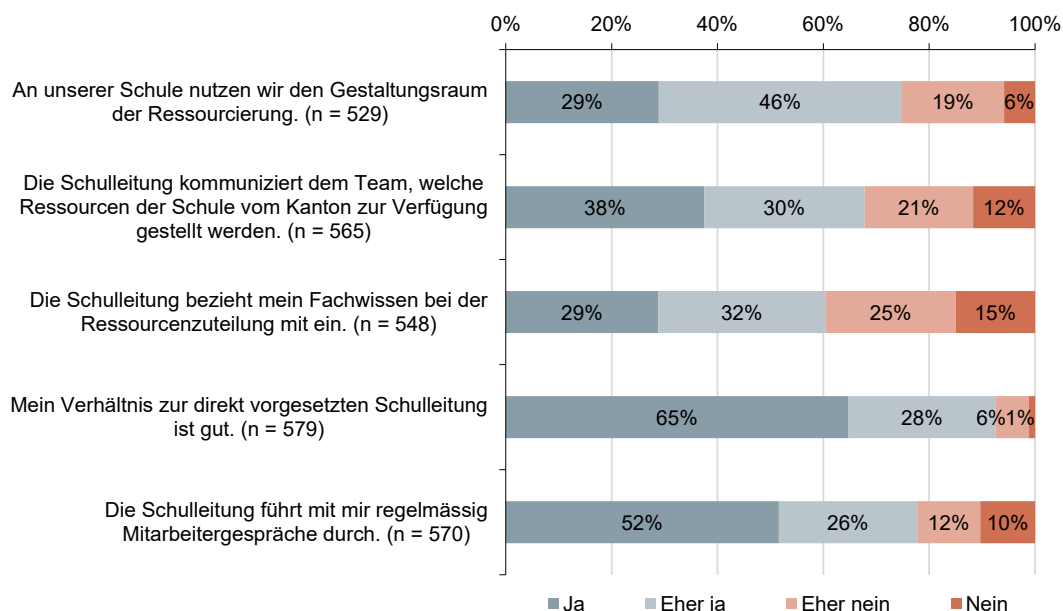
Wie die Lehrpersonen wurden auch die SHP nach ihrer Einschätzung bezüglich der Schulleitung befragt. Die Darstellungen D 4.15 und D 4.16 zeigen die Antworten.

D 4.15: SHP: Aussagen bezüglich der Schulleitung (1 von 2)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

D 4.16: SHP: Aussagen bezüglich der Schulleitung (2 von 2)



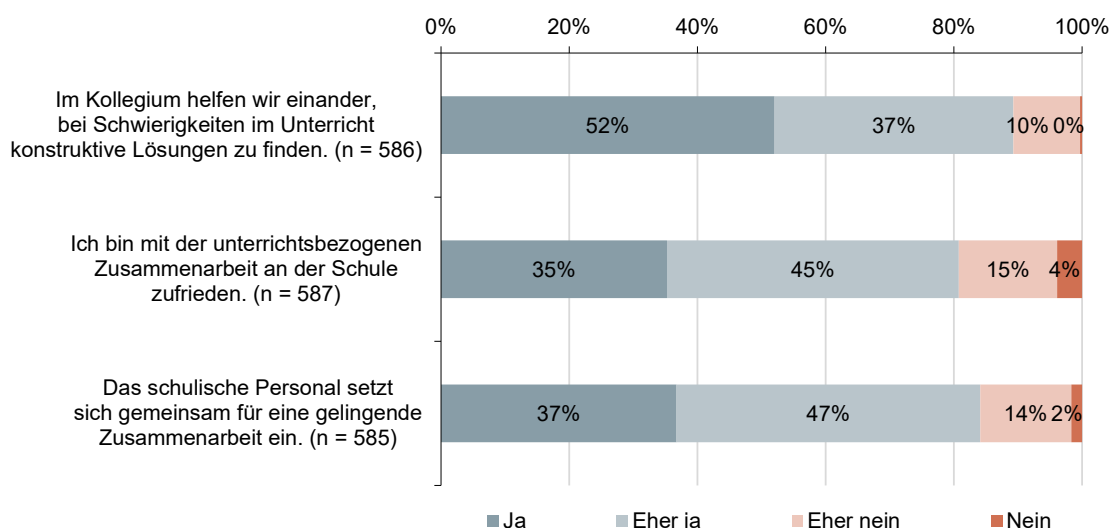
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Grundsätzlich zeigt sich eine positive Einschätzung der befragten SHP bezüglich der Schulleitung. 93 Prozent geben an, ein (eher) gutes Verhältnis zur Schulleitung zu haben. 87 Prozent fühlen sich von der Schulleitung in schwierigen Situationen unterstützt und 83 Prozent meinen, dass die Schulleitung ihre Vorschläge und Ideen ernst nimmt.

74 Prozent fühlen sich von der Schulleitung unterstützt, die eigenen Stärken auszubauen. Der Aussage, dass die Schulleitung Arbeitsabläufe effizient organisiert, stimmen 70 Prozent (eher) zu. 67 Prozent empfinden die Kriterien, nach denen die Schulleitung Pensen vergibt, als (eher) transparent. Für 75 Prozent der Befragten trifft es (eher) zu, dass ihnen die Schulleitung die Möglichkeit gibt, bei Entscheidungen die Schule betreffend teilzuhaben. Auch trifft es für 75 Prozent der befragten SHP (eher) zu, dass der Gestaltungsspielraum durch die Ressourcierung an ihrer Schule genutzt wird. 68 Prozent der SHP bejahen, dass die Schulleitung dem Team kommuniziert, welche Ressourcen der Schule zur Verfügung stehen. Ein etwas geringerer Anteil der Befragten (61%) meint, dass die Schulleitung ihr Fachwissen bei der Ressourcenzuteilung mit einbezieht. 78 Prozent haben regelmässige Mitarbeitergespräche mit der Schulleitung.

Neben dieser Einschätzung wurden die SHP gebeten, die unterrichtsbezogene Zusammenarbeit aus ihrer Perspektive zu beurteilen. Darstellung D 4.17 fasst die Antworten zusammen.

D 4.17: SHP: unterrichtsbezogene Zusammenarbeit



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Es zeigt sich ein positives Bild der unterrichtsbezogenen Zusammenarbeit. 80 Prozent der befragten SHP geben an, mit der unterrichtsbezogenen Zusammenarbeit an der Schule zufrieden zu sein. 89 Prozent der Befragten stimmen der Aussage (eher) zu, dass sich das Kollegium bei Schwierigkeiten hilft, im Unterricht konstruktive Lösungen zu finden. 84 Prozent stimmen der Aussage (eher) zu, dass sich das schulische Personal gemeinsam für eine gelingende Zusammenarbeit einsetzt.

4.2.4 Fazit Schulische Heilpädagogen/-innen

Die Befragung der SHP zeigt, dass 41 Prozent der SHP keinen Master in schulischer Heilpädagogik haben und dass sie aktuell nicht in einer entsprechenden Ausbildung sind. Gefragt nach den Gründen antwortet rund die Hälfte, dass sie über ausreichend Erfahrungswissen aus anderen Aus- und Weiterbildungen verfügen und dass der Master zu zeitaufwändig ist. Gleichzeitig können knapp zwei Drittel der SHP keinen CAS im Bereich der besonderen Förderung vorweisen. Allerdings zeigte sich, dass die SHP regelmässig an schulinternen und weiteren Weiterbildungen teilnehmen. Dabei werden Themen bevorzugt, die dem Unterricht zugutekommen. Zudem baut die grosse Mehrheit der SHP ihr Wissen gezielt aus. Rund die Hälfte der SHP gibt an, das eigene Aufgabenport-

folio erweitern zu wollen und eine deutliche Mehrheit möchte das eigene Wissen im Bereich der Sonderpädagogik vertiefen.

Darüber hinaus zeigte sich, dass sich die Arbeit der SHP mit den Schülern/-innen in verschiedenen Settings abspielt. Rund drei Viertel arbeiten (eher) häufig mit Gruppen ausserhalb der Klasse sowie mit einzelnen Schülern/-innen im Klassensetting. Als etwas weniger häufig werden die Settings mit einzelnen Schülern/-innen ausserhalb der Klasse und mit Gruppen in der Klasse genannt. Die unterrichtsbezogene Zusammenarbeit des schulischen Personals sowie die Unterstützung im Kollegium bei Schwierigkeiten wird grossmehrheitlich positiv eingeschätzt.

Die Beziehung zur Schulleitung wird grundsätzlich (eher) positiv bewertet. Die SHP fühlen sich unterstützt bei schwierigen Situationen und können ihre Ideen einbringen. Zudem scheint das Verhältnis zur Schulleitung mehrheitlich gut zu sein. Im Hinblick auf die Transparenz bei der Pensenvergabe sowie beim Einbezug des Fachwissens bei der Ressourcenzuteilung ist ein erheblicher Teil weniger zufrieden und schätzt die entsprechenden Fragen weniger positiv ein. Mit der unterrichtsbezogenen Zusammenarbeit sind 80 Prozent (eher) zufrieden. Dies bedeutet jedoch auch, dass jede fünfte SHP (eher) nicht zufrieden ist.

4.3 Ergebnisse Schulleitungen

Im Folgenden sind die Antworten der Schulleitungen wiedergegeben. Da die Einschätzungen der Schulleitungen im Rahmen eines separaten Evaluationsprojekts untersucht wurden, wurde in der Befragung auf (wenige) spezifische Fragen fokussiert. Im Zentrum stand die Frage, bei welchen Themen sich die Schulleitungen Unterstützung wünschen und welche Faktoren relevant für die Berufswahl waren. Abschnitt 4.3.3 fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

4.3.1 Wunsch nach Unterstützung

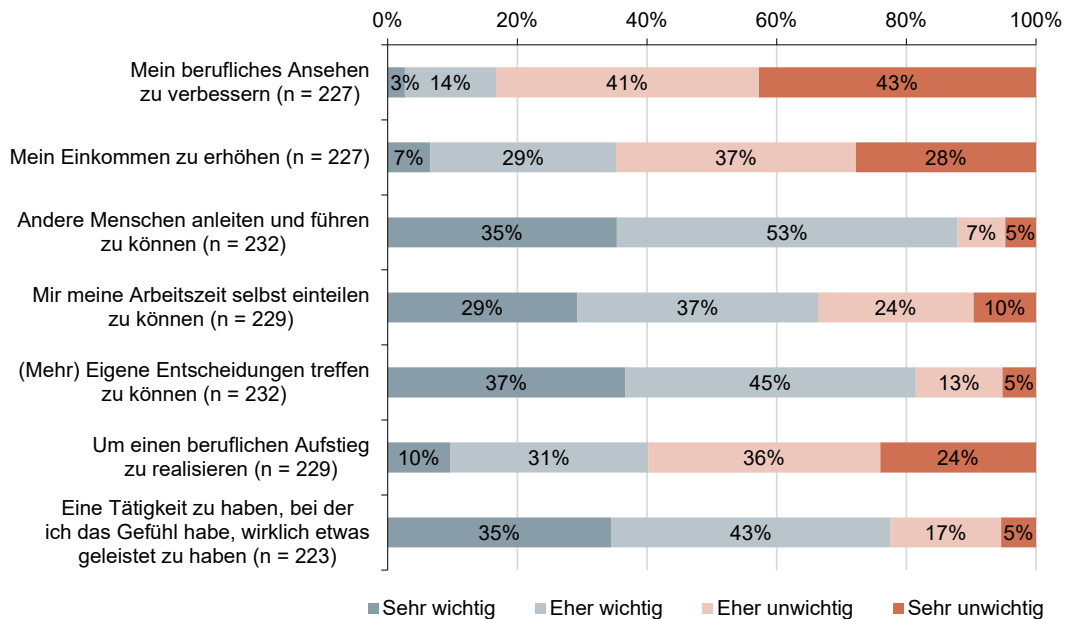
Gefragt danach, bei welchen Führungsaufgaben sie sich Unterstützung wünschen, ergab sich bei der Befragung der Schulleitungen folgendes Bild (Mehrfachantworten möglich): Mit Abstand am meisten Bedarf sehen die Schulleitungen im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung (53%). Knapp ein Drittel der Schulleitungen gibt an, auch bei der Personalführung (29%) sowie bei der administrativ-organisatorischen Führung (32%) Unterstützungsbedarf zu haben. Jeweils rund ein Viertel der Befragten wünscht sich bei der pädagogischen Führung (26%), bei der Ressourcenzuteilung (22%) und bei der Information und Kommunikation (22%) Unterstützung.

In Bezug auf die Form der Unterstützung wünschen sich knapp zwei Drittel der Schulleitungen mehr personelle Ressourcen in der Administration (64%). Rund die Hälfte der Schulleitungen fände zudem Handreichungen und Checklisten nützlich (51%). 42 Prozent wünschen ein persönliches Coaching und 36 Prozent fänden eine Prozessbegleitung beziehungsweise eine Prozessunterstützung hilfreich. Weniger als ein Drittel wünscht sich Unterstützung in der Form des Austauschs mit anderen Schulleitungen (30%). Die Aufbereitung wissenschaftlicher Erkenntnisse schätzen wenige Schulleitungen als hilfreiche Form der Unterstützung ein (21%).

4.3.2 Faktoren Berufswahl Schulleitung

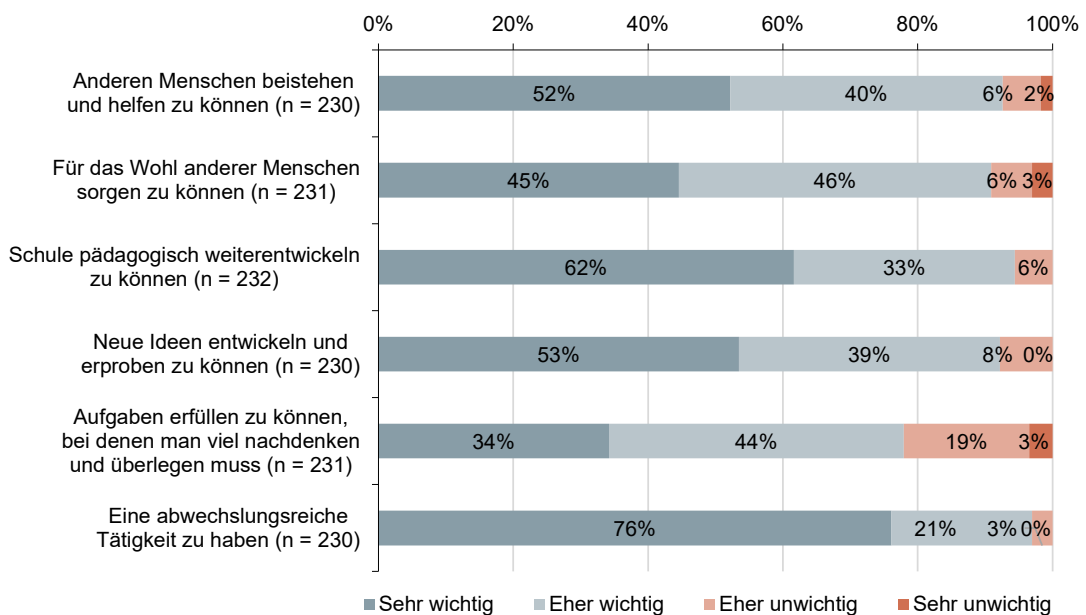
Die Schulleitungen wurden zudem nach den Gründen für ihre Berufswahl gefragt. Sie wurden gebeten, verschiedene Aspekte nach der Wichtigkeit für die Wahl des Berufs zu bewerten. Die Darstellungen D 4.18 und D 4.19 stellen die Ergebnisse dar.

D 4.18: Schulleitungen: Gründe für Berufswahl (1 von 2)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

D 4.19: Schulleitungen: Gründe für Berufswahl (2 von 2)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Bei einer Mehrheit der Befragten stand (tendenziell) der Wunsch nach einer neuen beruflichen Herausforderung im Vordergrund. So gaben 97 Prozent der Befragten an, eine abwechslungsreichere Tätigkeit gesucht zu haben. 78 Prozent war es wichtig, eine Tätigkeit auszuführen, bei der sie das Gefühl haben, wirklich etwas zu leisten. Auch der Wunsch, andere Menschen anzuleiten und zu führen (88%), ihnen beizustehen und zu helfen (92%) sowie für das Wohl anderer Menschen zu sorgen (91%) waren weitere oft genannte Gründe.

Viele Befragte schätzen auch die Freiheit, (mehr) eigene Entscheidungen treffen (82%), die Schule pädagogisch weiterentwickeln (95%) und neue Ideen ausprobieren zu können (92%). Seine Arbeitszeit selbstständig einteilen zu können, wurde von 66 Prozent als Argument für die Berufswahl angeführt.

Karriereüberlegungen spielten hingegen eher eine untergeordnete Rolle bei der Berufswahl: 41 Prozent wollten beruflich aufsteigen, für 36 Prozent waren auch finanzielle Überlegungen mit der Berufswahl verknüpft. 17 Prozent der Befragten gab an, mit der Schulleitungsposition das berufliche Ansehen verbessern zu wollen.

4.3.3 Fazit Schulleitungen

Wie erwähnt, wurde eine ausführliche Untersuchung der Schulleitungen im Rahmen der Evaluation «Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen der Aargauer Volksschulen» durchgeführt. Dennoch holte diese Befragung noch weitere wichtige Einschätzungen ab. Beispielsweise wurde gezeigt, dass sich über die Hälfte der Schulleitungen Unterstützung im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung sowie der Personalführung wünschen.

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, ist es wichtig, zu verstehen, warum sich Personen für den Beruf entschieden haben. Fast alle Schulleitungen (97%) geben an, dass sie eine abwechslungsreichere Tätigkeit gesucht haben. Ebenfalls gibt ein Grossteil an (88%), dass der Aspekt andere Menschen anzuleiten und zu führen (eher) wichtig war bei der Berufswahl.

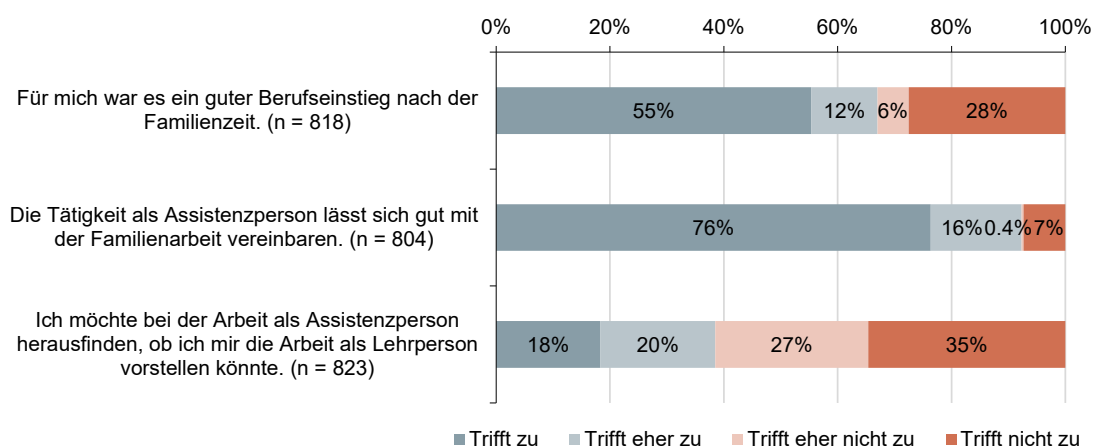
4.4 Ergebnisse Assistenzpersonen

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse zur Befragung der Assistenzpersonen dargestellt. Sie umfassen die Themen Motivation der Assistenzpersonen, Aus- und Weiterbildung und Arbeitsweise. Der Abschnitt schliesst mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.

4.4.1 Motivation der Assistenzpersonen

Die Assistenzpersonen wurden nach ihrer Motivation für ihre Tätigkeit gefragt. Darstellung D 4.20 stellt die Einschätzung zu drei verschiedenen Motiven dar.

D 4.20: AP: Motivation



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Für zwei Drittel der Assistenzpersonen war es ein guter Berufseinstieg nach der Familienzeit. Die grosse Mehrheit der Assistenzpersonen (92%) gibt an, dass die Tätigkeit als Assistenzperson sich gut mit der Familienarbeit vereinbaren lässt. Deutlich geringer ist der Anteil der Assistenzpersonen (38%), die bei der Arbeit als Assistenzperson herausfinden möchten, ob sie sich die Arbeit als Lehrperson vorstellen könnten.

4.4.2 Aus- und Weiterbildung

Die Assistenzpersonen wurden gefragt, ob sie den Grundkurs für Assistenzpersonen und/oder die Praxisgruppe für Assistenzpersonen der PH FHNW absolviert haben. Die Mehrheit (66%) gab an keinen der beiden Kurse besucht zu haben. 29 Prozent gaben an den Grundkurs und 9 Prozent die Praxisgruppe absolviert zu haben.

In Bezug auf die höchste abgeschlossene Ausbildung wurde von der Mehrheit (65%) der Assistenzpersonen das eidgenössische Fähigkeitszeugnis (EFZ) genannt. 8 Prozent verfügen über einen Abschluss der höheren Fachschule und 7 Prozent über einen Fachhochschulabschluss. Je 5 Prozent der Assistenzpersonen geben die Fachmittelschule, die gymnasiale Matura und die Universität als höchste abgeschlossene Ausbildung an. 3 Prozent der Assistenzpersonen haben einen Abschluss der Volksschule und 2 Prozent einen eidgenössischen Berufsattest (EBA).

Im Hinblick auf die Fachrichtung der Berufsausbildung wurden den Assistenzpersonen verschiedene Berufsausbildungen zur Auswahl angeboten. Die Mehrheit der Assistenzpersonen (72%) hat keine der angebotenen Fachrichtungen absolviert. 8 Prozent haben die Ausbildung als Fachfrau/-mann Betreuung (FABE) gemacht. 5 Prozent der Assistenzpersonen haben die Ausbildung als dipl. Pflegefachfrau/-mann HF absolviert und weitere 5 Prozent haben das Lehrdiplom erworben. Die restlichen 10 Prozent der Assistenzpersonen haben eine der folgenden Ausbildungen absolviert: Pflegefachfrau/-mann FH, Sonderpädagogin/-pädagoge FH, Fachfrau/-mann Gesundheit (FAGE), Soziale Arbeit (BA/MA/HF), Sozialpädagogin/-pädagoge (FH/HF), Psychologie (BA/MA/FH) oder Erziehungswissenschaft (BA/MA).

Die Assistenzpersonen haben im Rahmen der Befragung zudem verschiedene Aussagen bezüglich der EDK-anerkannten Ausbildung als Lehrperson beurteilt. 6 Prozent der Assistenzpersonen absolvieren eine EDK-anerkannte Ausbildung als Lehrperson, um zukünftig im Schulfeld tätig zu sein. Für 11 Prozent der Assistenzpersonen trifft die Aussage (eher) zu, dass sie in naher Zukunft eine solche Ausbildung beginnen werden. 40 Prozent könnten es sich grundsätzlich vorstellen, eine EDK-anerkannte Ausbildung als Lehrperson zu beginnen. Etwa ein Drittel der Assistenzpersonen hat sich bisher keine Gedanken zu dieser Thematik gemacht. Bei dieser Frage wurde zusätzlich geprüft, ob der höchste Bildungsabschluss einen signifikanten Einfluss auf das Interesse an einer Ausbildung zur Lehrperson hat. Ein signifikanter Effekt konnte nicht festgestellt werden.

Arbeitsbereich vor Tätigkeit als Assistenzperson

Auf die Frage, in welchem Bereich sie vor der Tätigkeit als Assistenzperson gearbeitet haben, nennen 38 Prozent der Assistenzpersonen als Tätigkeit Familienarbeit. 34 Prozent haben vorher im kaufmännischen Bereich, 14 Prozent im Gesundheitsbereich, 14 Prozent im Detailhandel, 9 Prozent in der Pflege und 6 Prozent in der Gastronomie gearbeitet. 43 Prozent sind einer anderen Tätigkeit nachgegangen (z.B. Spielgruppenleitung).

I Einschätzungen der Assistenzpersonen zum Thema Weiterbildungen

Wünsche bezüglich Weiterbildungen

Die Assistenzpersonen wurden danach gefragt, zu welchen Themen sie gerne Weiterbildungen besuchen würden. Dabei haben 81 Prozent das Thema Umgang mit herausfor-

dernden Situationen und 84 Prozent das Thema Umgang mit Schülern/-innen mit besonderen Bedürfnissen (z.B. Autismus, ADHS) angegeben. Die Zusammenarbeit im Team wurde von 27 Prozent der Assistenzpersonen genannt. 7 Prozent haben weitere Themen, wie zum Beispiel Lerncoaching oder Pädagogik, Didaktik und Methodik, angegeben.

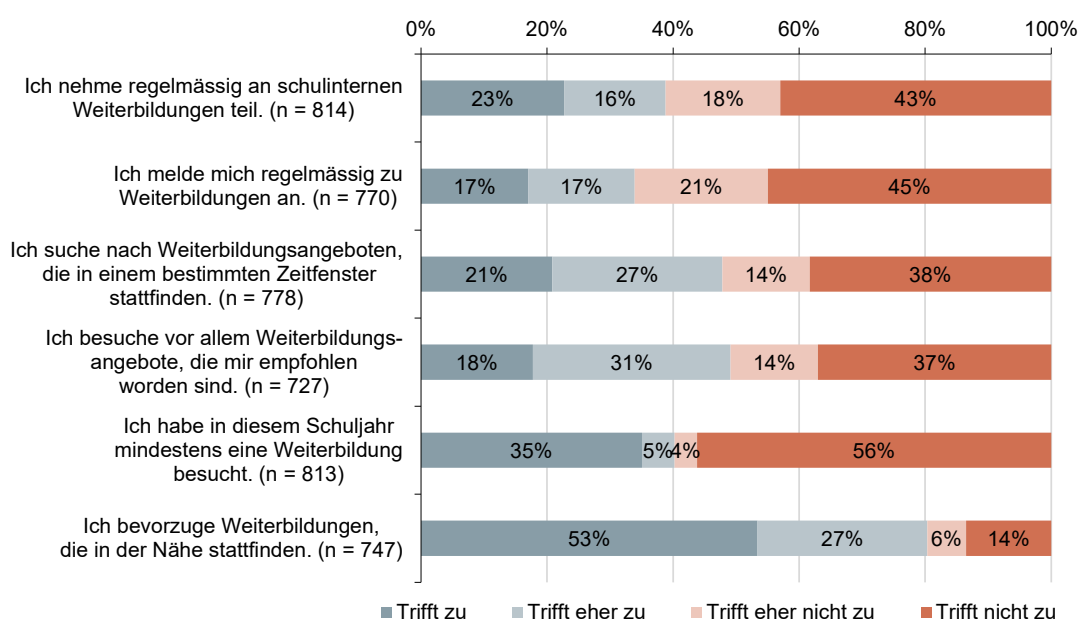
Informationen zu Weiterbildungen

Darüber hinaus wurden die Assistenzpersonen gefragt, wo sie sich über mögliche Weiterbildungen informieren. Am häufigsten wurden mit 46 Prozent die Weiterbildungsanbieter (z.B. PH, FH) und mit 45 Prozent der Kanton Aargau (Schulportal, BKS) genannt. Andere Assistenzpersonen sowie die Schulleitung werden von je 29 Prozent der Assistenzpersonen genannt. Weniger häufig informieren sich die Assistenzpersonen über mögliche Weiterbildungen bei den Lehrpersonen (21%), über Social Media (12%) oder über den Newsletter (6%). 15 Prozent haben angegeben, dass die Information nicht relevant für sie sei und 6 Prozent haben «anderes» (z.B. persönliches Netzwerk, Assistenzverband, Berufsberatung) ausgewählt.

Einstellung zum Thema Weiterbildung

Darstellungen D 4.21 und D 4.22 zeigen die Einstellungen der Assistenzpersonen zur beruflichen Weiterbildung.

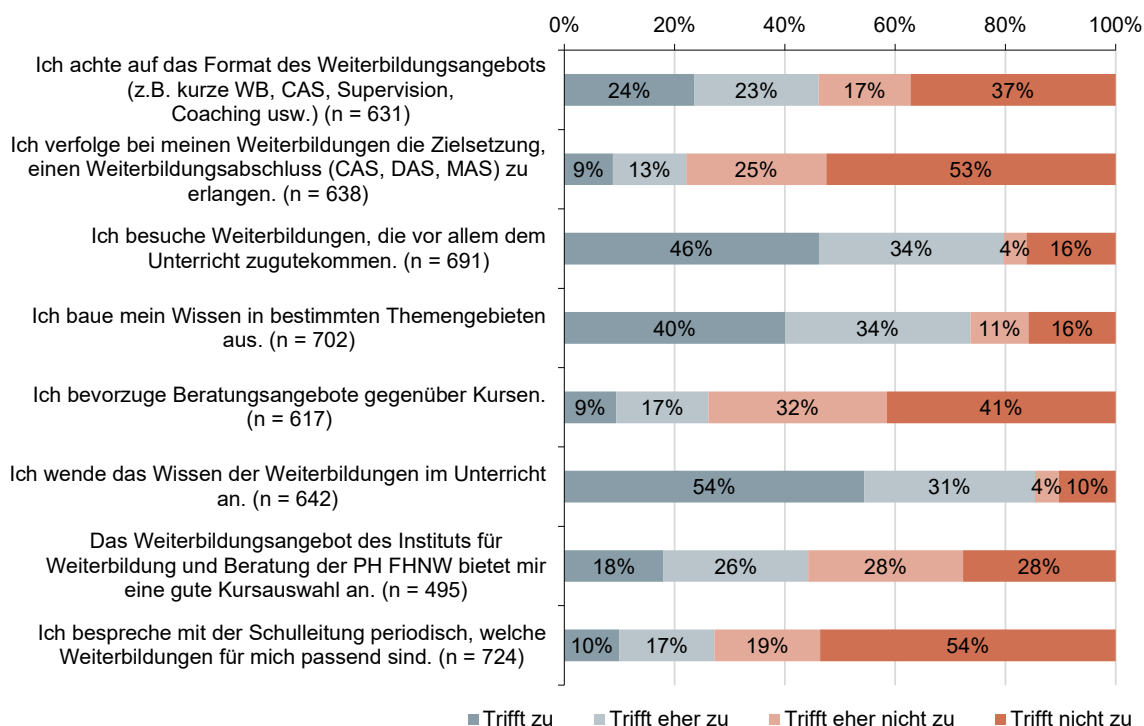
D 4.21: AP: Aussagen zur beruflichen Weiterbildung (1 von 2)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

In Bezug auf das Thema berufliche Weiterbildung gibt weniger als die Hälfte der Assistenzpersonen an (39%), regelmässig an schulinternen Weiterbildungen teilzunehmen. Etwa ein Drittel der Assistenzpersonen meldet sich regelmässig zu Weiterbildungen an. Etwas grösser ist der Anteil der Assistenzpersonen, die nach Weiterbildungsangeboten suchen, die in einem bestimmten Zeitfenster stattfinden (48%) und die vor allem Weiterbildungsangebote besuchen, die ihnen empfohlen worden sind (49%). Die Nähe spielt für 80 Prozent eine Rolle bei der Auswahl der Weiterbildung.

D 4.22: AP: Aussagen zur beruflichen Weiterbildung (2 von 2)



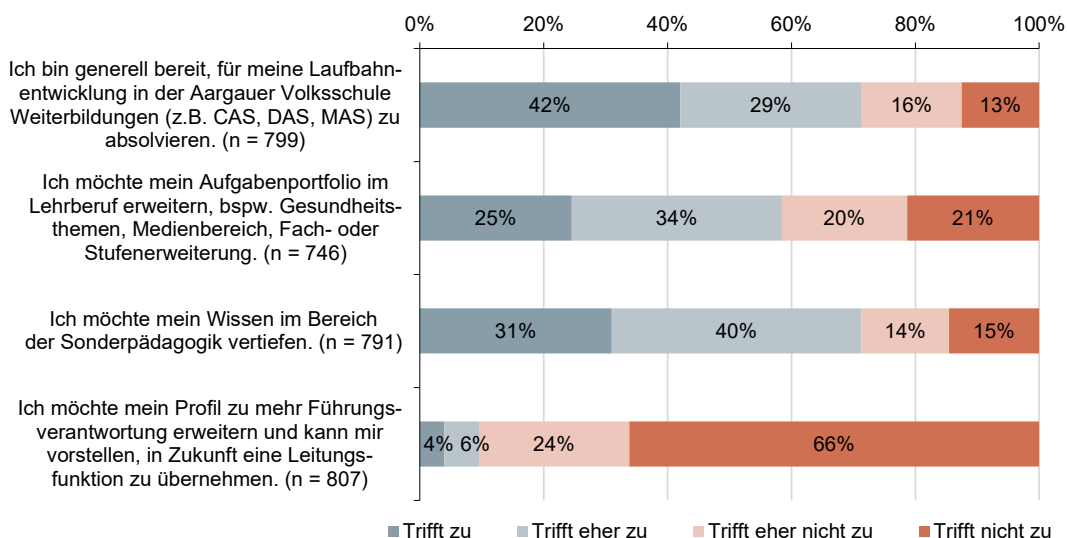
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Für fast die Hälfte der Assistenzpersonen (47%) spielt das Format des Weiterbildungsangebots (z.B. kurze Weiterbildung, CAS, Supervision) eine Rolle. 22 Prozent verfolgen die Zielsetzung, einen Weiterbildungsabschluss wie CAS, DAS oder MAS zu erlangen. Für die grosse Mehrheit (80%) scheint es wichtig zu sein, Weiterbildungen zu besuchen, die vor allem dem Unterricht zugutekommen. 74 Prozent geben an, dass sie ihr Wissen in bestimmten Themengebieten ausbauen. Die meisten Assistenzpersonen (85%) wenden das Wissen der Weiterbildungen im Unterricht auch an. Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus, dass ein Viertel der Assistenzpersonen (26%) Beratungsangebote gegenüber Kursen bevorzugen. Die Aussage, dass das Weiterbildungsangebot des Instituts für Weiterbildung und Beratung der PH FHNW eine gute Kursauswahl anbietet, beurteilen die Assistenzpersonen sehr unterschiedlich. Während 44 Prozent angeben, dass die Aussage (eher) zutrifft, ist dies für 56 Prozent (eher) nicht der Fall. Rund ein Viertel der Assistenzpersonen (27%) besprechen mit der Schulleitung periodisch, welche Weiterbildungen für sie passend sind.

I Weiterbildung und Laufbahnentwicklung

Im Rahmen der Befragung haben die Assistenzpersonen auch eine Einschätzung zu ihrer beruflichen Laufbahnentwicklung abgegeben. Die Ergebnisse sind in Darstellung D 4.23 ersichtlich.

D 4.23: AP: Aussagen zur Laufbahnentwicklung



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die Mehrheit der befragten Assistenzpersonen (71%) ist generell bereit, für ihre Laufbahnentwicklung in der Aargauer Volksschule Weiterbildungen (z.B. CAS, DAS, MAS) zu absolvieren. Während 59 Prozent ihr Aufgabenportfolio im Lehrberuf erweitern möchten (z.B. Gesundheitsthemen, Medienbereich, Fach- oder Stufenerweiterung), ist der Anteil der Assistenzpersonen, die ihr Wissen im Bereich der Sonderpädagogik vertiefen möchten, noch etwas höher (71%). Nur wenige Assistenzpersonen (10%) können es sich vorstellen, ihr Profil zu mehr Führungsverantwortung zu erweitern und in Zukunft eine Leitungsfunktion (z.B. Schulleitung) zu übernehmen.

Erweiterte Assistenzfunktion

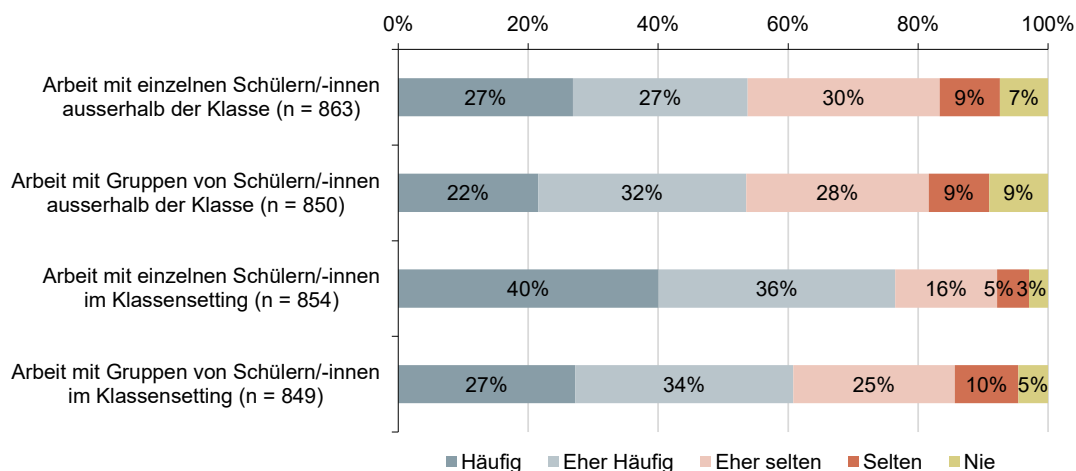
Den Assistenzpersonen wurde die Frage gestellt, ob sie – angenommen, es gäbe eine erweiterte Assistenzfunktion, die mehr Tätigkeiten als die bisherigen (Begleiten und Beaufsichtigen) umfasst – sich vorstellen könnten, sich für diese erweiterte Assistenzfunktion zu qualifizieren beziehungsweise eine Weiterbildung zu besuchen. Die grosse Mehrheit (91%) hat diese Frage mit ja oder eher ja beantwortet. 9 Prozent können sich das (eher) nicht vorstellen.

4.4.3 Arbeitsweise

Arbeitssetting mit Schülern/-innen

In Darstellung D 4.24 ist abgebildet, wie häufig die Assistenzpersonen in welchem Setting mit den Schülern/-innen arbeiten.

D 4.24: AP: Arbeitsweise mit Schülern/-innen



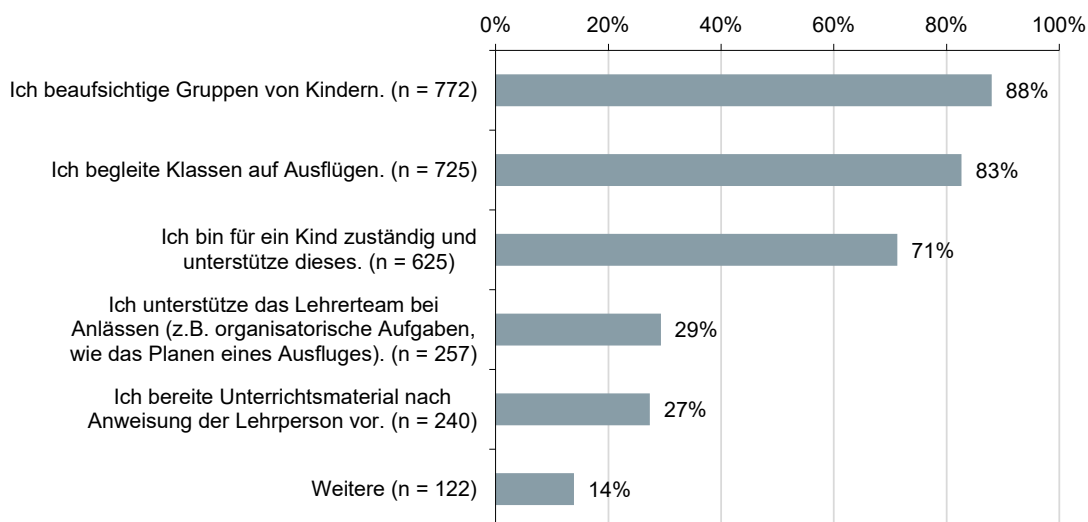
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Assistenzpersonen am häufigsten mit einzelnen Schülern/-innen im Klassensetting arbeiten (76%). Etwas weniger häufig wird mit Gruppen von Schülern/-innen im Klassensetting (61%), mit Gruppen von Schülern/-innen ausserhalb der Klasse (54%) sowie mit einzelnen Schülern/-innen ausserhalb der Klasse (54%) gearbeitet. Zusätzlich wurde überprüft, ob es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem erlebten Zeitdruck und der Arbeitszeiterfassung der Assistenzpersonen gibt. Dieser Zusammenhang besteht nicht.

I Aufgaben der Assistenzpersonen

In Darstellung D 4.25 sind die verschiedenen Aufgaben ersichtlich, die die Assistenzpersonen übernehmen.

D 4.25: AP: Aufteilung der Aufgaben



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Am häufigsten beaufsichtigen Assistenzpersonen Gruppen von Kindern (88%), gefolgt von der Begleitung von Kindern auf Ausflügen (83%). 71 Prozent geben zudem an, für ein Kind zuständig zu sein und es zu unterstützen. Weniger häufig unterstützen Assis-

tenzpersonen das Lehrerteam bei Anlässen (29%) oder bereiten Unterrichtsmaterial nach Anweisung der Lehrperson vor (27%). 14 Prozent nennen zudem weitere Aufgaben, wie zum Beispiel die Unterstützung im Sportunterricht oder die Aufsicht im Schwimmunterricht.

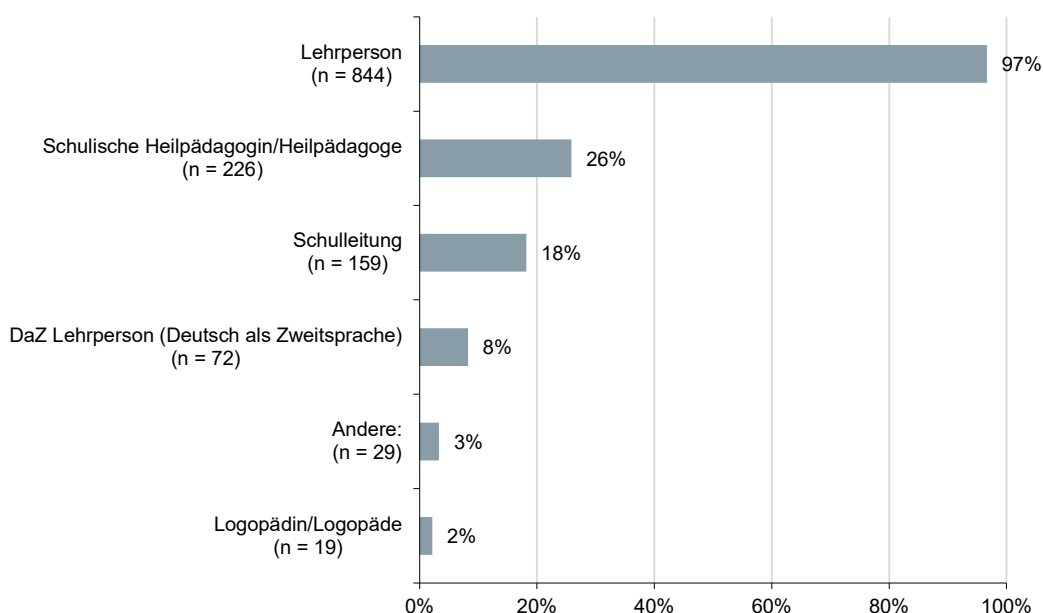
Wunsch nach mehr Verantwortung

Laut Berufsauftrag übernehmen Assistenzpersonen Begleitungs- und Beaufsichtigungsaufgaben, um Lehrpersonen zu unterstützen. Im Rahmen der Online-Befragung haben die Assistenzpersonen die Frage beantwortet, ob sie als Assistenzperson gerne mehr Verantwortung übernehmen würden. Dabei hat die Mehrheit (77%) die Frage mit ja oder eher ja beantwortet. 23 Prozent würden (eher) nicht mehr Verantwortung übernehmen.

Anleitung der Assistenzpersonen

Darstellung D 4.26 zeigt, wer die Assistenzpersonen anleitet.

D 4.26: AP: Anleitung



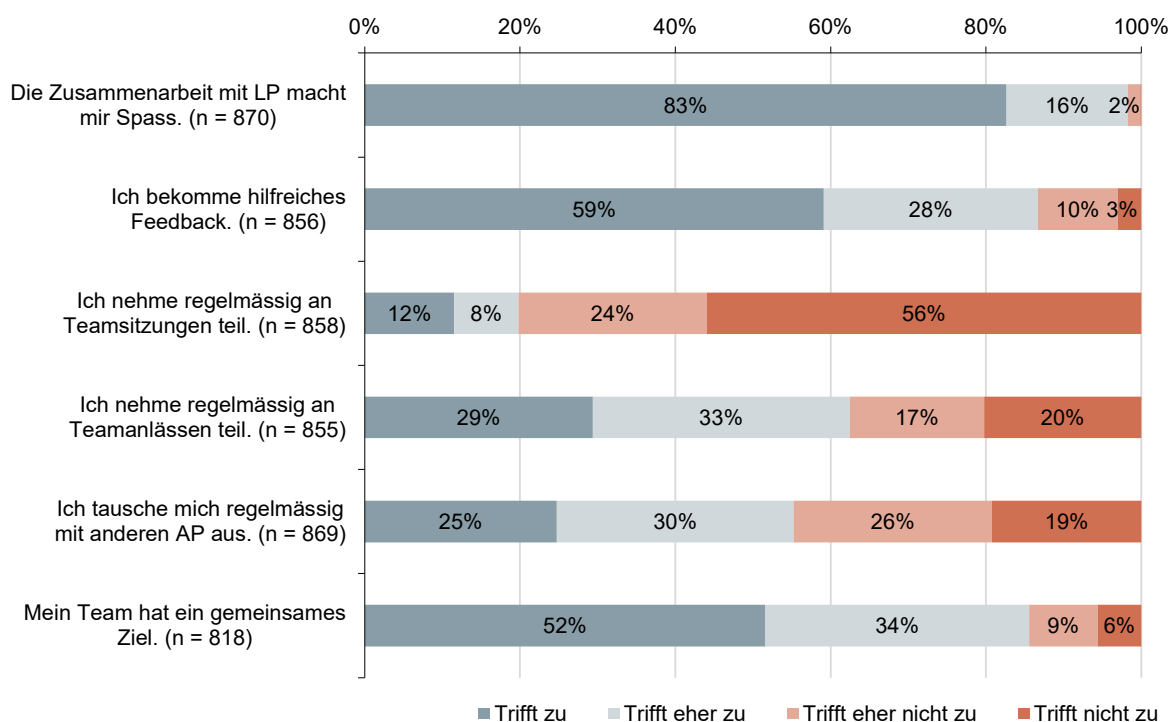
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Mit Abstand am häufigsten geben die Assistenzpersonen an, von Lehrpersonen (97%) angeleitet zu werden. 26 Prozent geben die/den Schulische/-n Heilpädagogen/-in und 18 Prozent die Schulleitung an. Die DaZ Lehrperson (8%) und die/der Logopädin/Logopäde (2%) wurden nur von wenigen Assistenzpersonen genannt. 3 Prozent der Assistenzpersonen geben «andere» an, im offenen Antwortfeld dazu wurde am häufigsten geschrieben, dass sie von keiner Person angeleitet werden.

Darüber hinaus wurden die Assistenzpersonen gefragt, *wie* sie angeleitet werden. Die grosse Mehrheit (91%) wird durch mündliche Absprachen vor oder nach dem Unterricht angeleitet. 70 Prozent geben an, laufend mündliche Absprachen während des Unterrichts zu treffen. Weniger häufig finden schriftliche Absprachen per E-Mail, SMS oder ähnliches (37%), sowie Absprachen bei separater Sitzung (16%) statt. Bei 5 Prozent der Assistenzpersonen gibt es keine Absprachen.

Ähnlich wie die anderen Berufspersonen wurden auch die Assistenzpersonen gebeten, die Zusammenarbeit im Team zu bewerten. Die Antworten sind in der Darstellung D 4.27 zusammengefasst.

D 4.27: AP: Arbeit im Team



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Fast allen Assistenzpersonen (99%) macht die Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen (eher) Spass. Weiter geben 87 Prozent an, (eher) hilfreiches Feedback von den Personen zu bekommen, mit denen sie zusammenarbeiten. Nur jede fünfte Assistenzperson nimmt (eher) regelmässig an Teamsitzungen teil. Jedoch nehmen 62 Prozent (eher) regelmässig an Teamanlässen teil. 55 Prozent tauschen sich (eher) regelmässig mit anderen Assistenzpersonen aus und 86 Prozent geben an, dass ihr Team (eher) ein gemeinsames Ziel verfolgt.

4.4.4 Fazit Assistenzpersonen

Zu den Assistenzpersonen lagen bisher nur wenige systematisch erfasste und dokumentierte Informationen vor. Die Befragung hat insbesondere zu den Themen Ausbildung und Arbeitsweise wichtige Informationen gesammelt. Ein interessantes Ergebnis ist, dass zwei Drittel angeben weder den Grundkurs noch die Praxisgruppe für Assistenzpersonen besucht zu haben. Des Weiteren zeigt sich, dass die Tätigkeit als Assistenzperson von über der Hälfte als eine gute Einstiegsmöglichkeit nach der Familienzeit gesehen wird. Auch die gute Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Familienarbeit ist für die Assistenzpersonen wichtig.

In Hinblick auf den Lehrpersonenmangel war es von Interesse, die Assistenzpersonen zu fragen, ob sie sich eine Tätigkeit als Lehrperson vorstellen könnten. Es zeigte sich, dass rund jede fünfte Assistenzperson bereits eine EDK-anerkannte Ausbildung (als Lehrperson) absolviert hat oder diese in naher Zukunft beginnen wird. 40 Prozent könnten es sich grundsätzlich vorstellen. Ein weiteres wichtiges Thema in Bezug auf die Assistenz-

personen ist die Einführung einer erweiterten Funktion. Die grosse Mehrheit (91%) könnte sich vorstellen, in einer solchen erweiterten Funktion mit mehr Verantwortung zu arbeiten. Die Mehrheit der Assistenzpersonen (71%) ist auch bereit, für ihre Laufbahnentwicklung in der Aargauer Volksschule Weiterbildungen (z.B. CAS, DAS, MAS) zu absolvieren. Jedoch nehmen aktuell nur knapp 40 Prozent (eher) regelmässig an Weiterbildungen teil. Für viele ist es wichtig, dass die Weiterbildungen in der Nähe stattfinden.

Gefragt nach dem Setting, in dem die Assistenzpersonen mit den Schülern/-innen arbeiten, zeigt sich, dass die Assistenzpersonen sowohl in der Klasse als auch ausserhalb der Klasse arbeiten. Etwas häufiger wird im Klassensetting gearbeitet. Deutlich über 80 Prozent arbeiten (eher) häufig mit Gruppen von Kindern (88%) und begleiten Kinder auf Ausflügen (83%). 70 Prozent geben an, für ein Kind zuständig zu sein und dieses zu unterstützen. Bezüglich der Anleitung der Assistenzpersonen spielen die Lehrpersonen eine wichtige Rolle. Sie sind neben den Schulischen Heilpädagogen/-innen sowie den Schulleitungen die Hauptansprechpersonen der Assistenzpersonen bei der direkten Arbeit mit den Schülern/-innen.

4.5 Ergebnisse Logopädinnen und Logopäden

In diesem Abschnitt legen wir die Ergebnisse der Befragung der Logopäden/-innen dar (bei manchen Fragen wird zwischen den Logopäden/-innen unterschieden: zwischen denjenigen, die an einer Schule angestellt sind und denjenigen, die bei einem Gemeindeverband angestellt sind). In diesem Abschnitt geht es um die Aus- und Weiterbildung, um die Arbeitsweise der Logopäden/-innen und um ihre Einschätzungen zu Teamarbeit und Schulleitung. Die wichtigsten Ergebnisse sind in Abschnitt 4.5.4 zusammengefasst.

4.5.1 Aus- und Weiterbildung

Wie auf Beruf aufmerksam geworden

Von Interesse war es, zu erfahren, wie die Logopäden/-innen auf ihren Beruf aufmerksam geworden sind. Am häufigsten (43%) wurde die Bekanntschaft mit einer/einem Logopäden/-innen genannt. Darauf folgte die Empfehlung durch Bekannte und Familie (29%). Für 15 Prozent war die Berufsberatung relevant und für weiter 12 Prozent Erfahrungen in der eigenen Schulzeit. Für 1 Prozent spielte eine Berufsmesse eine Rolle. Zusätzlich nannten die Logopäden/-innen Praktika im Kindergarten, Berührungen mit der Thematik während des Studiums der Pädagogik und Erfahrungen von Familienmitgliedern mit Logopäden/-innen. Darüber hinaus erlaubten die Daten einen Vergleich zwischen den Personen, die seit mehr als fünf Jahren beruflich im Schulfeld aktiv sind und jenen, die seit maximal fünf Jahren im Schulfeld arbeiten. Darstellung D 4.28 zeigt die Unterschiede zwischen diesen zwei Gruppen auf. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bedeutung von Berufsberatung abgenommen hat.

D 4.28: Log: Vergleich nach Erfahrung

<i>Jahre im Schulfeld</i>	<i>Berufsmesse</i>	<i>Berufsberatung</i>	<i>Eigene Erfahrung während der Schulzeit</i>	<i>Empfehlung Familie/Bekannte)</i>	<i>Anderes</i>	<i>Bekanntschaft mit einem/-r Logopäden/-in</i>
bis 5 Jahre (n = 28)	4%	7%	11%	29%	36%	39%
Mehr als 5 Jahre (n = 107)	1%	17%	12%	29%	25%	44%

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

34 Prozent sind als Praxislehrpersonen oder Mentoren/-innen aktiv und weitere 28 Prozent haben Interesse an dieser Rolle. 37 Prozent der Logopäden/-innen haben kein Interesse daran.

I Tertiärer Abschluss in Logopädie

84 Prozent der Logopäden/-innen können einen von der EDK-anerkannten Bachelorabschluss in Logopädie vorweisen. 14 Prozent verfügen hingegen nicht über diesen Abschluss und zwei Prozent geben an, aktuell in der Ausbildung zum Bachelor zu sein. Zusätzlich verfügen 35 Prozent über ein EDK-anerkanntes Lehrdiplom.

Interesse MA schulische Heilpädagogik

Die Logopäden/-innen wurden gefragt, ob bei ihnen das Interesse an einem Master in schulischer Heilpädagogik besteht. Die grosse Mehrheit der Logopäden/-innen gibt an, kein Interesse (67%) oder eher kein Interesse (26%) an einem Master in schulischer Heilpädagogik zu haben. 4 Prozent haben eher Interesse und 2 Prozent haben Interesse an einer solchen Ausbildung

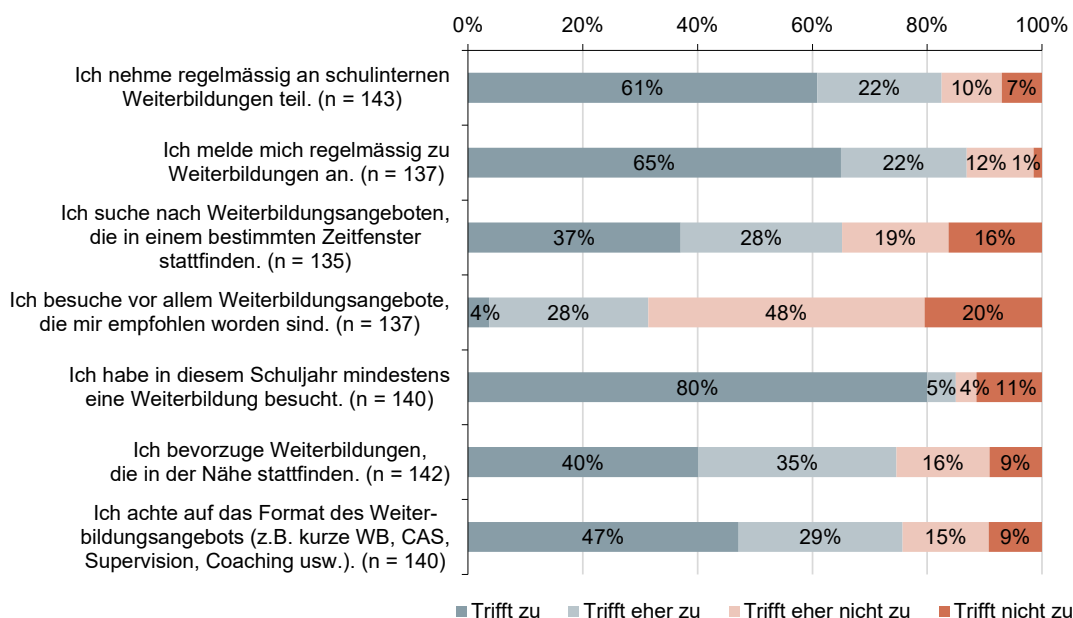
I Einschätzungen der Logopädinnen und Logopäden zum Thema Weiterbildung

Der am häufigsten genannte Kanal, um an Informationen zu Weiterbildungen zu kommen, sind die Anbieter selbst. 83 Prozent der befragten Logopäden/-innen geben an, sich dort zu informieren. 63 Prozent nennen den Kanton Aargau als Ort, wo sie sich informieren. Der Berufsverband logopädie.ch ist für 57 Prozent der Befragten eine wichtige Informationsquelle. Weiter nennen 15 Prozent Newsletter, 10 Prozent Social Media und einige wenige Lehrpersonen, die Schulleitung, andere Logopäden/-innen und andere Berufsverbände im Ausland als Informationsquelle in Bezug auf Weiterbildungen.

Aussagen zu Weiterbildungen

Wie auch die anderen Berufsgruppen, wurden die Logopäden/-innen zu ihren Weiterbildungsaktivitäten und ihren Einstellungen dazu befragt. Die Darstellungen D 4.29 und D 4.30 bilden die Ergebnisse ab.

D 4.29: Log: Aussagen zur beruflichen Weiterbildung (1 von 2)

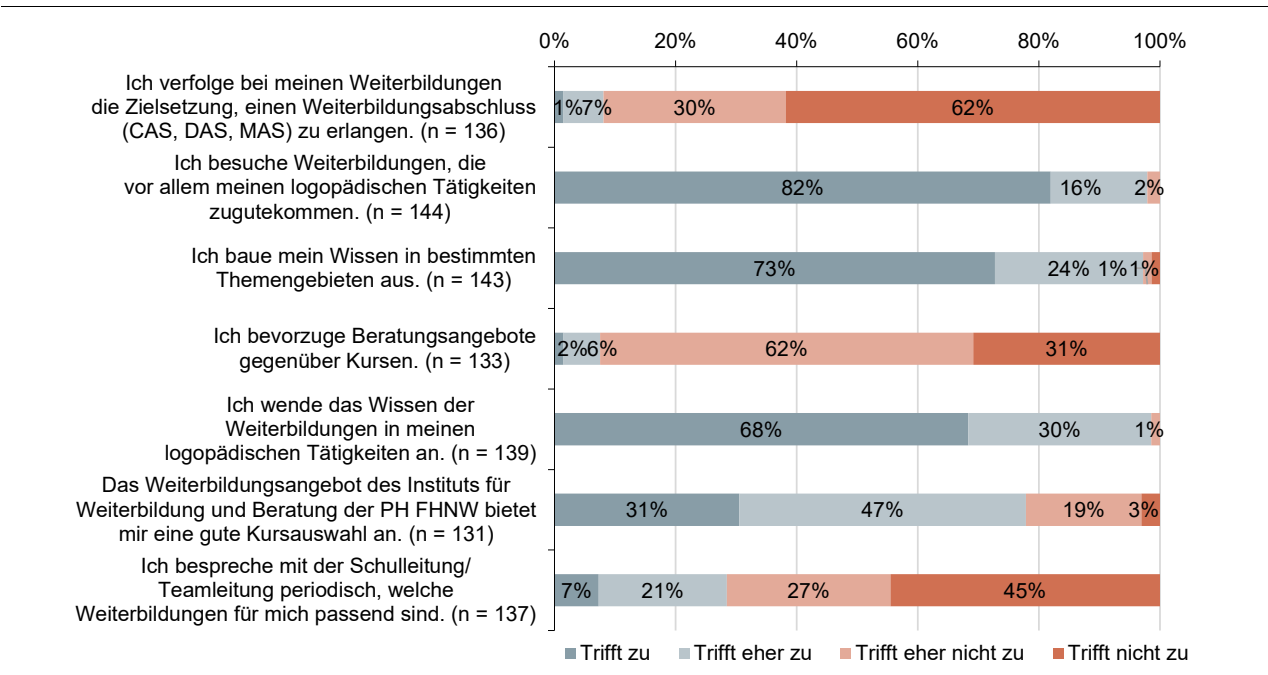


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Eine grosse Mehrheit der Logopäden/-innen (83%) nimmt regelmässig an schulinternen Weiterbildungen teil, 87 Prozent melden sich regelmässig für Weiterbildungen an. Entsprechend haben im aktuellen Schuljahr 85 Prozent der Logopäden/-innen bisher mindestens eine Weiterbildung besucht.

Gefragt nach den Kriterien, nach denen sie Weiterbildungsangebote auswählen, geben 76 Prozent der Logopäden/-innen an, dass für sie das Format des Weiterbildungsangebots – CAS, Supervision, Coaching usw. – (eher) wichtig sei. Auch die geografische Nähe zum Veranstaltungsort (75%), sowie das Zeitfenster der Veranstaltung (65%), sind für viele Logopäden/-innen (eher) wichtige Auswahlkriterien. Nur knapp ein Drittel der Befragten verlässt sich hingegen bei der Auswahl der Weiterbildungsangebote auf die Empfehlungen von anderen.

D 4.30: Log: Aussagen zur beruflichen Weiterbildung (2 von 2)



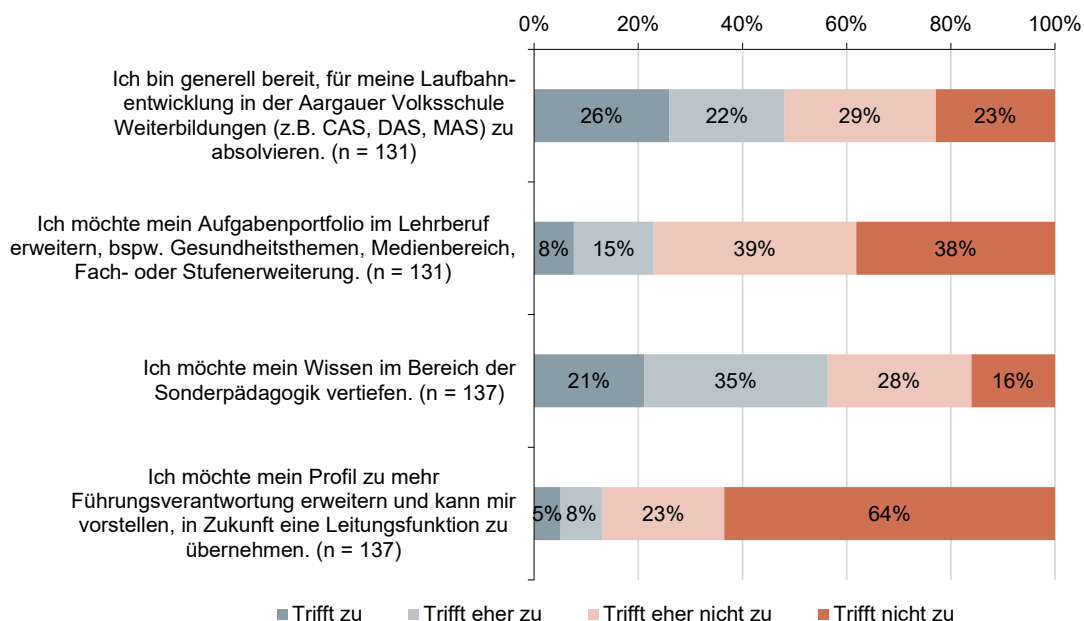
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Beim Besuch einer Weiterbildung geht es den Logopäden/-innen primär um die inhaltliche Auseinandersetzung mit einer Thematik: So trifft es für 98 Prozent der Befragten (eher) zu, dass sie eine Weiterbildung besuchen, die ihrer logopädischen Tätigkeit zugutekommt. Für 97 Prozent trifft es (eher) zu, dass sie Weiterbildungen besuchen, um ihr Wissen in einem bestimmten Themengebiet auszubauen. Für praktisch alle Logopäden/-innen (98%) trifft es denn auch (eher) zu, dass sie das Wissen aus den Weiterbildungen in ihrer logopädischen Tätigkeit anwenden.

Für rund ein Viertel der befragten Logopäden/-innen trifft es (eher) zu, dass sie periodisch mit der Schul- oder der Teamleitung besprechen, welche Weiterbildungen sie besuchen könnten. Nur gerade 8 Prozent streben mit dem Besuch von Weiterbildungen (eher) einen Weiterbildungsabschluss an (CAS, DAS, MAS). Für die wenigsten Logopäden/-innen (8%) trifft es (eher) zu, dass sie Beratungsangebote gegenüber Kursen bevorzugen. Die Kursauswahl der PH FHNW empfinden 31 Prozent der Befragten als gut, 47 Prozent als eher gut.

Neben ihrer Einschätzung zum Thema Weiterbildung, wurden die Logopäden/-innen zudem gebeten, ihre Einstellung zum Thema Laufbahnentwicklung einzuordnen. Darstellung D 4.31 fasst die Ergebnisse zusammen.

D 4.31: Log: Aussagen zur Laufbahnentwicklung



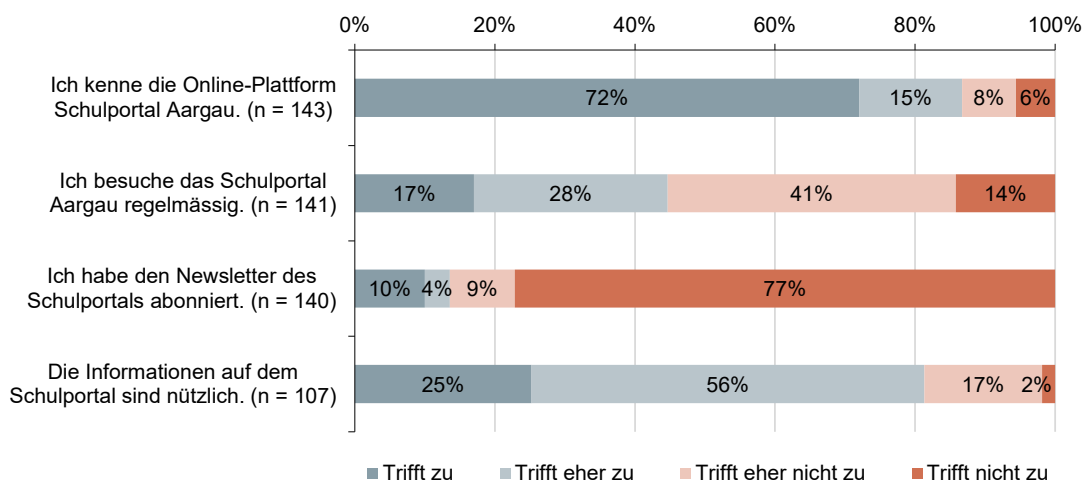
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

In Bezug auf ihre Laufbahnentwicklung, scheinen die Logopäden/-innen eher zurückhaltend zu sein. 48 Prozent der Befragten erklären sich grundsätzlich bereit, für ihre Laufbahnentwicklung Weiterbildungen wie beispielsweise einen CAS zu besuchen. Für 56 Prozent der Befragten trifft es (eher) zu, dass sie ihr Wissen im Bereich Sonderpädagogik vertiefen wollen. Hingegen kann sich nur eine Minderheit der Befragten (eher) vorstellen, ihr Aufgabenportfolio zu erweitern (23%) und mehr Führungsverantwortung zu übernehmen (13%).

I Nutzung des Schulportals

Auch die Logopäden/-innen wurden nach dem Schulportal gefragt. Die Ergebnisse sind in Darstellung D 4.32 zu sehen.

D 4.32: Log: Schulportal



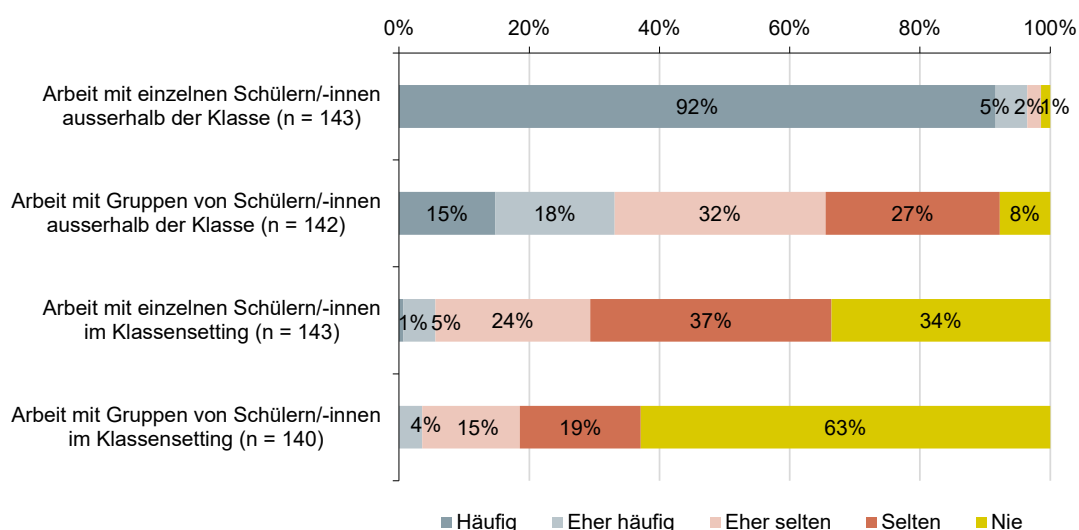
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Gefragt nach ihrer Einschätzung zum Schulportal Aargau, gaben die Logopäden/-innen folgende Antworten: Zwar kennen 87 Prozent der Logopäden/-innen das Schulportal und halten die darin enthaltenen Informationen für (eher) nützlich (81%). Nur eine Minderheit der Befragten gibt hingegen an, das Schulportal regelmässig zu besuchen (45%) oder den Newsletter abonniert zu haben (14%).

4.5.2 Arbeitsweise

Wie auch die SHP, wurden die Logopäden/-innen zum Setting, in dem sie mit den Schülern/-innen arbeiten, befragt. Darstellung D 4.33 bildet die Antworten ab.

D 4.33: Log: Arbeitsweise mit Schülern/-innen



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

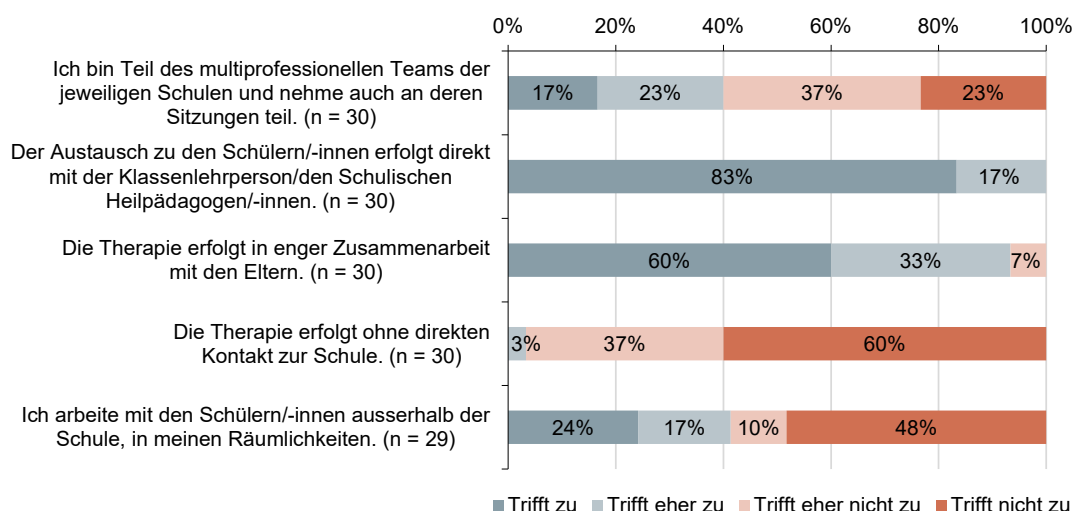
Die grosse Mehrheit der Logopäden/-innen arbeitet häufig mit einzelnen Schülern/-innen ausserhalb der Klasse (97%). Ein Drittel gibt an, (eher) häufig mit Gruppen von Schülern/-innen ausserhalb der Klasse zu arbeiten. 27 Prozent nutzen dieses Setting selten, 32 Prozent eher selten und 8 Prozent nie. Eine Mehrheit der Befragten arbeitet nur selten (37%) oder gar nie (34%) mit einzelnen Schülern/-innen innerhalb des Klassensettings.

Noch deutlicher zeigt sich dies bei der Arbeit mit Gruppen von Schülern/-innen im Klassensetting: Hier gaben 19 beziehungsweise 63 Prozent der Logopäden/-innen an, selten beziehungsweise nie dieses Setting zu wählen.

Wie auch die SHP, wurden die Logopäden/-innen gebeten anzugeben, wie sich ihre Arbeit zwischen den drei Bereichen Arbeit mit den Schülern/-innen, Beratung (Schulleitungen, Lehrpersonen, Eltern) und Teamabsprachen/Förderplanung (und Aufbereitung von Aufgaben usw.) aufteilt. Die Ergebnisse ähneln denen der SHP sehr. Auch bei den Logopäden/-innen spielt die direkte Arbeit mit den Schülern/-innen die grösste Rolle (rund zwei Drittel). Die Bereiche Beratung und Teamabsprachen nehmen im Schnitt jeweils gleich viel Raum in Anspruch. Gefragt nach ihrer «Wunschaufteilung», wichen die Werte nicht sehr stark von der tatsächlichen Aufteilung ab. Wenn sie wählen könnten, würden die Logopäden/-innen die Teamabsprachen leicht reduzieren und die direkte Arbeit mit den Schülern/-innen dafür intensivieren.

Die Logopäden/-innen, die bei einem Gemeindeverband angestellt sind, wurden zudem gefragt, wie sie in bestimmte Bereiche der Schule eingebunden sind und wie Absprachen getroffen werden. Darstellung D 4.34 zeigt die Einschätzungen dieser Logopäden/-innen.

D 4.34: Log: Arbeitsweise in der Schule (Anstellung bei Gemeindeverband)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

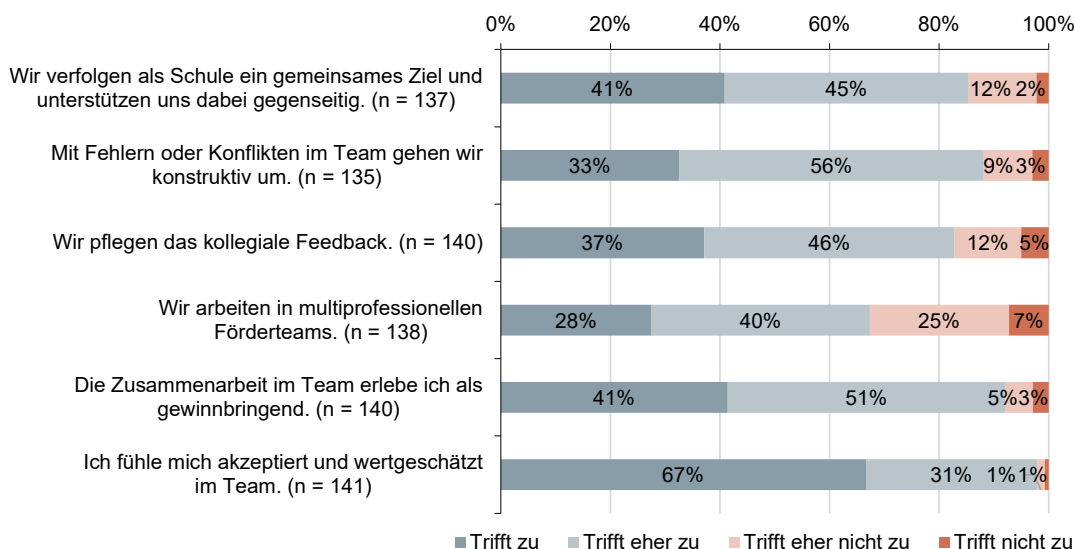
Weniger als die Hälfte der Logopäden/-innen, die bei einem Gemeindeverband angestellt sind (40%) sehen sich als Teil eines multiprofessionellen Teams und nehmen an Schul-sitzungen teil. Auf rund einen Viertel der Befragten trifft diese Wahrnehmung gar nicht zu.

Die Logopäden/-innen stimmen der Aussage (eher) zu, dass der Austausch zu den Schülern/-innen direkt mit der Klassenlehrperson respektive dem/der Schulischen Heilpädagogen/-in erfolgt. Weiter stimmen 93 Prozent der Aussage (eher) zu, dass die Therapie in enger Zusammenarbeit mit den Eltern erfolgt. Der direkte Kontakt zur Schule darf bei der Therapie auch nicht fehlen: 97 Prozent der Befragten lehnen daher die Aussage (eher) ab, dass die Therapie ohne direkten Kontakt zur Schule erfolgt. Gefragt, ob die Arbeit ausserhalb der Schule, in den eigenen Räumlichkeiten stattfindet, stimmen 41 Prozent dieser Aussage (eher) zu.

4.5.3 Einschätzungen zu Teamarbeit und Schulleitung

Auch die Logopäden/-innen wurden nach ihrer Einschätzung der Arbeit im Team an der Schule gefragt. Darstellung D 4.35 zeigt diese Einschätzungen in Bezug auf die Teamarbeit auf und Darstellung D 4.36 fokussiert das Thema Austausch.

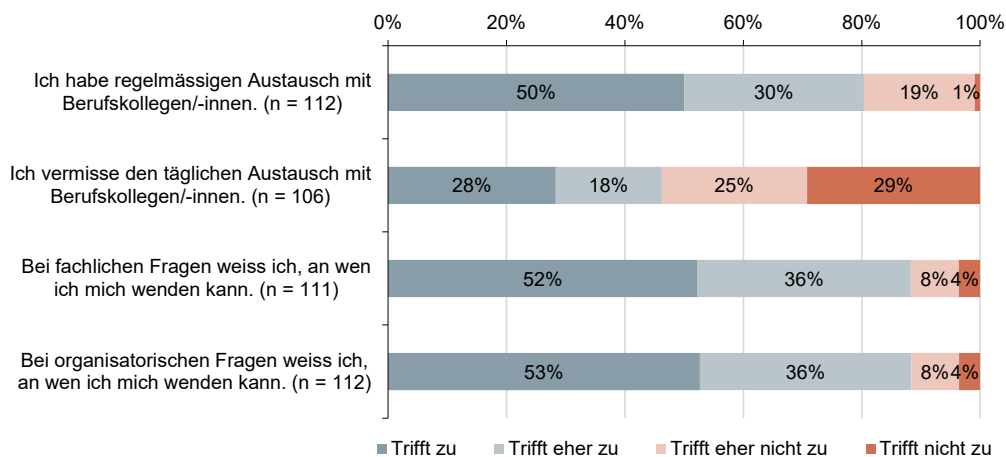
D 4.35: Log: Aussagen zur Teamarbeit



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die Einschätzungen der Logopäden/-innen zur Arbeit im Team fallen mehrheitlich positiv aus: Über 90 Prozent der Befragten erleben die Zusammenarbeit im Team als gewinnbringend und fühlen sich wertgeschätzt und akzeptiert im Team (98%). 86 Prozent der Logopäden/-innen stimmen der Aussage (eher) zu, dass sie an der Schule ein gemeinsames Ziel verfolgen und sich gegenseitig unterstützen. Die Mehrheit der Befragten stimmt auch der Aussage (eher) zu, dass im Schulteam ein konstruktiver Umgang mit Fehlern und Konflikten gelebt (89%) und das kollegiale Feedback gepflegt wird (83%). Einzig in multiprofessionellen Förderteams scheinen lediglich zwei Drittel der Logopäden/-innen zu arbeiten.

D 4.36: Log: Einschätzung Austausch (Anstellung an Schule)



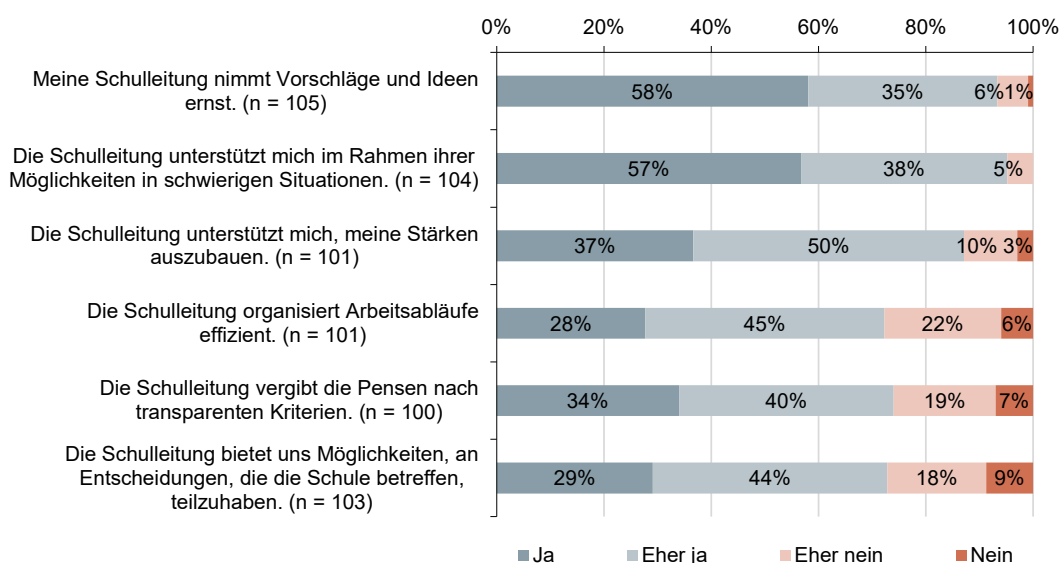
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die Logopäden/-innen, die angaben, an einer Schule angestellt zu sein, wurden zusätzlich zum Austausch an der Schule und mit Berufskollegen/-innen gefragt. Rund 80 Prozent dieser Logopäden/-innen geben an, dass sie einen (eher) regelmässigen Austausch mit ihren Berufskollegen/-innen haben und sowohl bei fachlichen (88%) als auch bei organisatorischen Fragen (89%) wissen, an wen sie sich wenden können. Knapp die Hälfte der Logopäden/-innen, die an einer Schule angestellt sind, vermisst jedoch den täglichen Austausch mit ihren Berufskollegen/-innen.

I Einschätzung der Logopäden/-innen zur Schulleitung

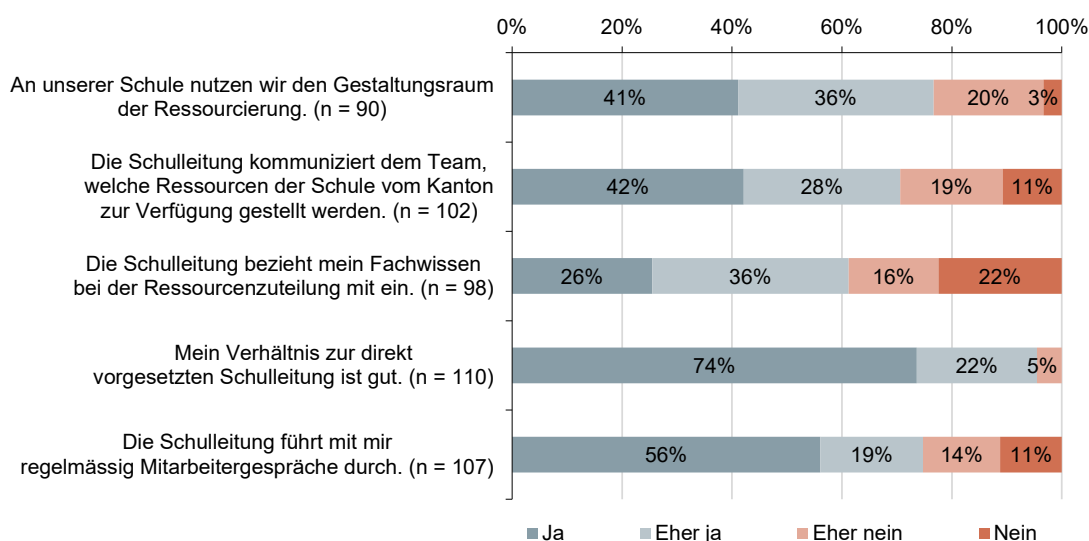
Die Logopäden/-innen, die an einer Schule angestellt sind, wurden gebeten, ihre Schulleitung zu beurteilen. Die Darstellungen D 4.37 und D 4.38 fassen die Ergebnisse zusammen.

D 4.37: Log: Aussagen bezüglich der Schulleitung (Anstellung an Schule) (1 von 2)



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Die Logopäden/-innen bewerten ihre Schulleitungen insgesamt positiv. 93 Prozent der Befragten fühlen sich von der Schulleitung ernstgenommen, in schwierigen Situationen von ihr unterstützt (95%) und darin bekräftigt, die eigenen Stärken auszubauen (87%). Aus Sicht der meisten Logopäden/-innen organisiert ihre Schulleitung die Arbeitsabläufe (eher) effizient (73%), vergibt die Pensen nach transparenten Kriterien (74%) und bietet ihnen Möglichkeiten, an Entscheidungen, die die Schule betreffen, teilzuhaben (73%).

D 4.38: Log: Aussagen bezüglich der Schulleitung (Anstellung an Schule) (2 von 2)

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf der Online-Befragung.

Aus Sicht der meisten Logopäden/-innen, die an einer Schule angestellt sind, wird der Spielraum der Ressourcierung (tendenziell) genutzt (77%). 70 Prozent der Befragten stimmen zudem der Aussage (eher) zu, dass die Schulleitung dem Schulteam auch gut kommuniziert, welche Ressourcen der Schule vom Kanton zur Verfügung gestellt werden. Etwas weniger Logopäden/-innen sind der Auffassung, dass die Schulleitung ihr Fachwissen bei der Ressourcenzuteilung miteinbezieht (62%). Dennoch beschreiben 96 Prozent der Befragten das Verhältnis zur vorgesetzten Schulleitung als (eher) gut. Gemäss drei Vierteln der Befragten führen ihre Schulleitungen auch (eher) regelmässig Mitarbeitergespräche mit ihnen durch.

4.5.4 Fazit Logopädinnen und Logopäden

Für die Berufswahl scheint die Bekanntschaft mit einem/-r Logopäden/-in sehr förderlich zu sein, da 43 Prozent der Befragten angeben, so auf den Beruf aufmerksam geworden zu sein.

Das Interesse an einer Weiterbildung zu einem Master in schulischer Heilpädagogik ist gering. Im Gegensatz zu den anderen Berufsgruppen ist der Anteil derer, die das eigene Aufgabenportfolio im Lehrberuf erweitern möchten, eher gering (23%). Trotzdem gibt es ein gewisses Potenzial an Logopäden/-innen, die bereit sind, ihr Wissen im Bereich der Sonderpädagogik zu vertiefen. Die Beteiligung der Logopäden/-innen an schulinternen sowie anderen Weiterbildungen ist wie bei den anderen Berufsgruppen gross. Dabei fokussieren sie vor allem auf die eigene Fachlichkeit sowie den Ausbau ihrer Fachkompetenzen. Daher ist es verständlich, dass ein geringer Teil der Logopäden/-innen (rund ein Drittel) den Fokus ihrer Weiterbildungen periodisch mit der Schul-/Teamleitung bespricht.

Im Unterschied zu den SHP arbeiten Logopäden/-innen mit den Schülern/-innen mit Abstand am häufigsten in Einzelsettings ausserhalb der Klasse (97%). Sehr selten arbeiten die Logopäden/-innen im Klassensetting.

92 Prozent der Logopäden/-innen erleben die Zusammenarbeit im Team als gewinnbringend und bewerten die Teamkultur grösstenteils positiv. Die Logopäden/-innen, die an einer Schule angestellt sind, geben an bei fachlichen und organisatorischen Fragen zu wissen, an wen sie sich wenden können. Zudem ist die Hälfte der Logopäden/-innen, die an einer Schule angestellt sind, der Auffassung, dass ihr Fachwissen auch auf der Leitungsebene bei der Ressourcenplanung mit einbezogen wird.



Grundsätzlich zeigt die Befragung ein positives Bild der Situation der verschiedenen Berufspersonen an den Volksschulen im Kanton Aargau. Über 90 Prozent der Befragten haben Spass an der Arbeit und ein Grossteil fühlt sich vom Team wertgeschätzt. Auch wird das Verhältnis zur Schulleitung grösstenteils positiv bewertet und die meisten sind mit ihrem Arbeitspensum zufrieden. Jedoch zeigen sich auch bisher ungenutzte Potenziale und einige Aspekte, die auf eine Überlastung von Teilen der Berufspersonen hindeuten.

I Bestehende Möglichkeiten zur Reduktion des Lehrpersonalmangels ausschöpfen

In der Befragung wurde deutlich, dass an den Volksschulen im Kanton Aargau gewisse Möglichkeiten vorhanden sind, dem Lehrpersonalmangel aus den eigenen Reihen entgegenzuwirken. Über alle Berufsgruppen gesehen gibt es Personen, die ihr Aufgabenportfolio erweitern möchten oder sogar bereit wären, mehr Verantwortung zu übernehmen. Auch wenn dieser Anteil nicht übermässig gross ist, sollten die Personen mit einer entsprechenden Bereitschaft gezielt in ihrer Laufbahnplanung unterstützt werden. Ein grösseres Potenzial liegt dabei bei den Assistenzpersonen. Sie geben an, ihr Potenzial nicht voll nutzen zu können. Zudem wären sie auch bereit, eine erweiterte Verantwortung zu übernehmen. So sollten Wege gefunden werden, wie diese Personen gemäss ihren Möglichkeiten (Vorbildung, zeitliche Verfügbarkeit usw.) eine Qualifizierung erreichen, die für die Schule genutzt werden kann. Zudem gibt es Berufspersonen, die angeben, ihr Pensum erhöhen zu wollen. Auch diese Möglichkeit gilt es, auszuschöpfen. Dem steht allerdings auch ein Anteil gegenüber, der angibt, das Pensum reduzieren zu wollen. Hier gilt es, mithilfe von qualitativen Methoden die Beweggründe und Zusammenhänge besser zu verstehen, um entsprechende Massnahmen zu entwickeln.

I Belastungen ernst nehmen und Formen der individuellen und/oder teambezogenen Entlastung umsetzen

Die Ergebnisse der Befragung zeigen eine gewisse Belastung in allen Berufsgruppen. Dies betrifft zwischen einem Fünftel und einem Viertel der Berufspersonen und dabei insbesondere die Lehrpersonen, die SHP und die Logopäden/-innen. Bei diesen Berufsgruppen gilt es, anzusetzen. Die Befragung zeigt, dass das Abschalten können zu wenig möglich ist. Hier ist es angezeigt, Wege zu finden, die trotzdem ein Abschalten ermöglichen und den wahrgenommenen Zeitdruck reduzieren. Vor dem Hintergrund, dass die Unterstützung der Schulleitung sowie des Teams zentrale Faktoren der Entlastung sind, sollten dabei auch teambezogene Ansätze berücksichtigt werden. Auch hier können qualitative Methoden unterstützen konkrete Zusammenhänge weiter herauszuarbeiten und so gezielte Massnahmen zu entwickeln.

I Aus- und Weiterbildung insbesondere der Schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen fördern

Die grosse Mehrheit der Berufspersonen nimmt regelmässig an Weiterbildungen teil und absolviert mindestens jährlich eine Weiterbildung schulintern oder schulextern. Dies ist

erfreulich und zeigt, dass den Berufspersonen im Kanton Aargau eine fachliche Weiterentwicklung wichtig ist. Gleichzeitig macht die Befragung deutlich, dass ein erheblicher Teil insbesondere der SHP keine adäquate Qualifizierung vorweisen kann. Auch der Umstand, dass nach fünf Jahren ohne adäquate Ausbildung, die Ausbildung nicht mehr lohnrelevant ist, setzt keinen Anreiz, die entsprechende Ausbildung zu absolvieren. In einem nächsten Schritt empfiehlt es sich zu prüfen, ob durch die individuellen Weiterbildungen der SHP das für die Aufgabenerfüllung notwendige heil- und sonderpädagogische Wissen genügend gesichert werden kann. Somit gilt es, diesbezüglich auf kantonaler Ebene die fachlichen Anforderungen an SHP zu diskutieren und zu klären, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden können, dass sich die als SHP arbeitenden Berufspersonen mit nicht adäquater Ausbildung gemäss ihren Möglichkeiten mittelfristig nachqualifizieren können.

I Berufseinstieg insbesondere für Lehrpersonen und Schulische Heilpädagoginnen und Heilpädagogen erleichtern

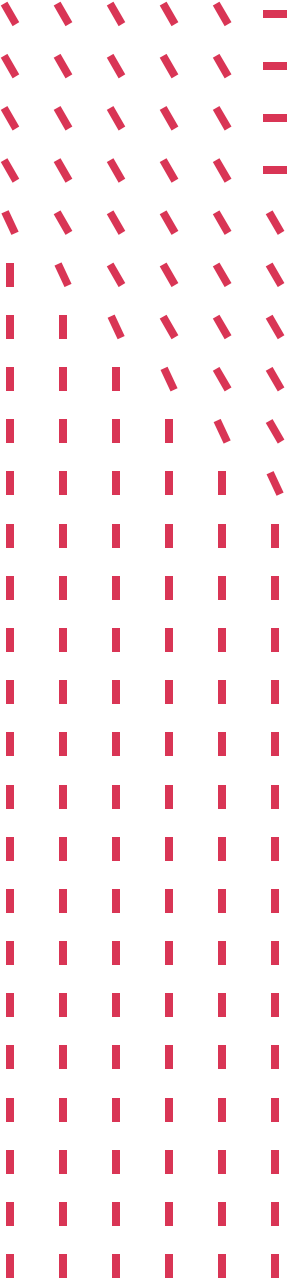
Ein sensibler Moment im Berufsleben ist der Berufseinstieg. Die Ergebnisse zeigen, dass rückblickend viele Berufspersonen das Gefühl haben, dass ihnen für sie wichtige Ressourcen während dieser Phase nicht ausreichend zur Verfügung standen. Sie wünschen sich vor allem mehr Zeit für Selbstreflexion, den Austausch und die Unterstützung von anderen Lehrpersonen und durch Gotti/Götti oder Mentor/-in.

I Erweiterte Rolle für Assistenzpersonen planen

Die Assistenzpersonen sind sehr interessiert an einer erweiterten Assistenzfunktion, die ihnen ein breiteres Tätigkeitsspektrum ermöglichen würde. Mithilfe von gezielten Weiterqualifizierungen kann dieses Interesse genutzt werden, um Lehrpersonen weiter zu entlasten. Vor diesem Hintergrund ist die weitere Planung und Umsetzung einer erweiterten Assistenzfunktion sehr sinnvoll und angezeigt.

I Potenzial der positiven Wirkungen der Arbeitszeiterfassung nachgehen

Rund ein Drittel der Lehrpersonen und SHP erfasst – die allermeisten auf freiwilliger Basis – ihre Arbeitszeit. Bei den Logopäden/-innen und Assistenzpersonen tut dies jede zweite Person. Der grossen Mehrheit ermöglicht die Arbeitszeiterfassung einen besseren Überblick über die jährliche Gesamtarbeitszeit und hilft vielen, sich besser von zusätzlichen Aufgaben abgrenzen zu können. Gleichzeitig wird die Arbeitszeiterfassung, auch bei denen, die aufgefordert werden, die Arbeitszeit zu erfassen, nicht automatisch als Kontrolle wahrgenommen, obwohl dies teilweise von den Schulleitungen befürchtet wird. Dies bedeutet, dass das Thema Arbeitszeiterfassung bisher ungenutztes Potenzial bietet, das weiter erschlossen werden könnte.



Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen der Aargauer Volksschule

**Schlussbericht zuhanden des Kantons Aargau, Departement
Bildung, Kultur und Sport, Abteilung Volksschule**

Luzern, den 13. November 2023

I Autorinnen und Autoren

Dr. Tamara Bischof, Interface (Projektleitung)
Dr. Karin Büchel, Interface (Stv. Projektleitung)
Dr. Isabella Lussi, Interface (Projektleitung)
Jonas Gubser, Interface (Projektmitarbeit)
Ruth Feller, Interface (Qualitätssicherung)
Daniela Schädeli, KPM (Projektmitarbeit)
Prof. Dr. Adrian Ritz, KPM (Fachexperte)

I INTERFACE Politikstudien**Forschung Beratung AG**

Seidenhofstrasse 12
CH-6003 Luzern
Tel +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27
CH-1003 Lausanne
Tel +41 (0)21 310 17 90

www.interface-pol.ch

I Auftraggeber

Kanton Aargau, Departement Bildung, Kultur und Sport. Abteilung Volksschule

I Zitiervorschlag

Bischof, Tamara; Büchel, Karin; Lussi, Isabella; Gubser, Jonas; Schädeli, Daniela; Feller, Ruth; Ritz, Adrian (2023): Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen der Aargauer Volksschule. Schlussbericht. Interface Politikstudien Forschung und Beratung. Luzern.

I Laufzeit

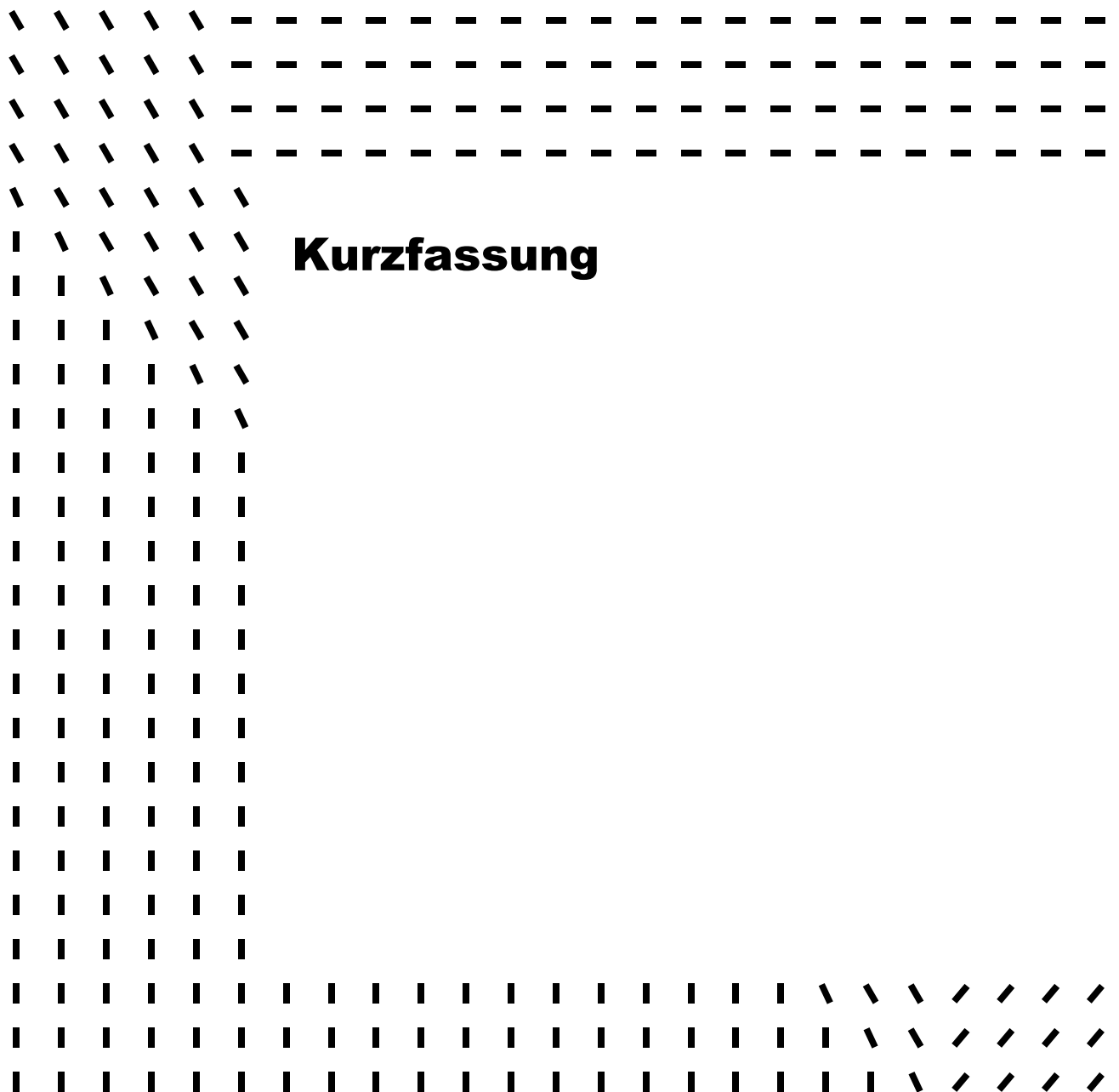
November 2021 bis September 2023

I Projektreferenz

Projektnummer: 21-074

Kurzfassung	5
1. Ausgangslage	10
1.1 Anforderungen an Schulleitungen im Wandel – ein Überblick	11
1.2 Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen in der Schweiz	12
1.3 Schulleitungen im Kanton Aargau	13
2. Ziel, Fragestellung und Methode der Evaluation	18
2.1 Ziel der Evaluation und zentrale Fragestellungen	19
2.2 Methodisches Vorgehen	19
2.3 Grenzen des Berichts	22
2.4 Aufbau des Berichts	22
3. Kantonale und kommunale Anstellungsverhältnisse und -bedingungen von Schulleitungen	23
3.1 Beruflicher Hintergrund der Schulleitungen	24
3.2 Anstellungsverhältnisse von Schulleitungen	25
3.3 Anstellungsbedingungen von Schulleitungen	28
4. Personalführung von Schulleitungen	34
4.1 Rollenklarheit und Aufgabentrennung zwischen Schulleitungen und kommunaler Schulbehörde	35
4.2 Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen und kommunaler Schulbehörde	37
4.3 Zusammenarbeit mit dem Kanton	41
5. Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen	43
5.1 Erforderliche Kompetenzen von Schulleitungen	44
5.2 Qualitätskriterien einer zeitgemässen Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen	48
5.3 Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW im interkantonalen Vergleich	50
5.4 Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW	51
6. Attraktivität der Schulleitungsfunktion	61
6.1 Arbeitszufriedenheit der Schulleitungen	62
6.2 Attraktivität der Schulleitungsfunktion	63
7. Empfehlungen	69
8. Literaturverzeichnis	75

Anhang	78
A 1 Fragestellungen der Evaluation	79
A 2 Interviewpartner/-innen	81
A 3 Interkantonaler Vergleich: Raster und Quellen	84
A 4 Eckdaten Online-Befragung der Schulleitungen	88
A 5 Bedeutsame Kompetenzen der Schulleitungen	89
A 6 Einfluss verschiedener Faktoren auf die Attraktivität des Schulleitungsberufs	92



Ausgangslage und Auftrag

Das Parlament des Kantons Aargau hat im November 2020 einen Entwicklungsschwerpunkt zum Thema «Sicherstellung der Personalressourcen für die Volksschulen» verabschiedet. Im Zuge dessen sollen unter anderem die Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen im Kanton Aargau sowie deren Anstellungsbedingungen überprüft werden. Gleichzeitig wird damit ein überparteiliches Postulat und die damit verbundene Forderung nach einer Qualitätsüberprüfung des CAS Schulleitung der PH FHNW erfüllt (Postulat Iten 20.258). Das Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) hat den Auftrag erhalten, Massnahmen zu entwickeln, um dem Mangel an Lehrpersonen sowie Schulleitungen entgegenzuwirken und die Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen im Kanton Aargau sicherzustellen.

Die Abteilung Volksschule des BKS hat anschliessend Interface AG und das Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) mit einer externen Evaluation der Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen im Kanton Aargau beauftragt. Ziel der Evaluation ist es, eine Gesamtübersicht über die Qualität(-sentwicklung) von Schulleitungen in der Volksschule Aargau sowie die an sie gestellten Anforderungen zu erstellen. Diese Gesamtübersicht dient der künftigen verwaltungsinternen Bearbeitung der Themen Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen sowie der Beantwortung der Fragen zur Attraktivitätssteigerung der Schulleitungsfunktion.

Im Zentrum der Evaluation standen vier Themenbereiche: Kantonale und kommunale Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen, Personalführung durch die kommunale Schulbehörde, Aus- und Weiterbildung und Attraktivität der Schulleitungsfunktion.

Evaluationsfragen

Den vier zentralen Themenbereichen wurde in der vorliegenden Evaluation je eine übergeordnete Fragenstellung zugeordnet:

1. Wie werden die *kantonalen und kommunalen Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen* beurteilt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die gesetzlichen Rahmenbedingungen ableiten?
2. Wie wird die *Personalführung der Schulleitung durch die kommunale Schulbehörde* beurteilt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Behörden ableiten?
3. Wie wird die *Aus- und Weiterbildung* für Schulleitungen im Kanton Aargau beurteilt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für Weiterbildungsangebote an der PH FHNW ableiten?
4. Wie wird die *Attraktivität* der Schulleitungsfunktion eingeschätzt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus grundsätzlich ableiten?

I Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen kombinierte das Evaluationsteam quantitative und qualitative Methoden und stützte sich auf folgende empirische Grundlagen:

- *Dokumentenanalyse*: Zur Beschreibung des Evaluationsgegenstands wurden verfügbare Dokumente und Forschungsergebnisse analysiert.
- *Explorative Experteninterviews*: Von Januar bis März 2022 wurden fünf Interviews mit Experten/-innen verschiedener Schweizer Pädagogischen Hochschulen (PHs) und aus der Schulleitungspraxis geführt.
- *Explorative Gruppeninterviews mit Schulleitungen*: Im März 2022 wurden drei explorative Gruppeninterviews mit insgesamt 16 Schulleitungen aus dem Kanton Aargau geführt.
- *Interkantonaler Vergleich*: Im Juli 2022 wurde das Aus- und Weiterbildungsangebot sowie die Anstellungsverhältnisse und -bedingungen von Schulleitungen im Kanton Aargau mit den sechs Referenzkantonen Basel-Stadt, Basel-Land, Solothurn, Bern, Zürich und Luzern verglichen.
- *Online-Befragung von Schulleitungen*: Im Oktober 2022 wurde eine Online-Befragung aller Schulleitungen des Kantons Aargau durchgeführt.
- *Interviews mit den Vorgesetzten kommunaler Behörden*: Von Januar bis Februar 2023 wurden Interviews mit Gemeinderatsmitgliedern respektive mit Kreisschulvorständen aus 13 kommunalen Schulbehörden des Kantons Aargau geführt.
- *Gruppeninterviews mit Lehrpersonen*: Zwischen Februar und März 2023 wurden vier Gruppeninterviews mit insgesamt 20 Lehrpersonen aus vier Aargauer Volksschulen geführt.
- *Workshop zur Ausarbeitung von Empfehlungen*: Im April 2023 wurde ein Validierungs-Workshop mit verschiedenen Akteuren, wie beispielsweise Vertretenden der kantonalen Bildungsverwaltung und der Pädagogischen Hochschule Nordwestschweiz (PH FHNW) sowie Schulleitungen aus dem Kanton Aargau, durchgeführt.

Ergebnisse und Empfehlungen

Das Evaluationsteam formuliert nachfolgend vier Empfehlungen zuhanden der Abteilung Volksschule des BKS und der PH FHNW. Die Empfehlungen zielen darauf, die Attraktivität der Schulleitungsfunktion kurz- und langfristig zu stärken.

1. Wie werden die kantonalen und kommunalen Anstellungsverhältnisse und -bedingungen beurteilt?

Die Anstellungsverhältnisse für Schulleitungen werden eher als zu niedrig erachtet, beispielsweise hinsichtlich Ausbildung. Sie sollten trotz Personalmangel höher angesetzt sein und beispielsweise ein Assessment umfassen. Die kantonalen und kommunalen Anstellungsbedingungen für Schulleitungen werden grundsätzlich als gut beurteilt. Dazu beigetragen haben verschiedene vorgenommene Reformen, wie beispielsweise die Lohnerhöhung für Schulleitungen. Für gute Anstellungsbedingungen ist grundsätzlich die finanzielle Ausstattung der Gemeinde zentral, da die Unterstützung durch die Schulverwaltung und das Pensum aus Sicht der Schulleitungen prioritär sind.

Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die gesetzlichen Rahmenbedingungen ableiten?

I Empfehlung 1: Assessment und Ausstattung prüfen

- *Empfehlung 1a*: Kommunale Schulbehörden über Möglichkeit eines Assessments im Anstellungsprozess informieren
- *Empfehlung 1b*: Bemessung des Schulleitungspensums überprüfen
- *Empfehlung 1c*: Ausstattung der Schulverwaltung sicherstellen

2. Wie wird die Personalführung der Schulleitung durch die kommunale Schulbehörde beurteilt?

Die Personalführung durch die kommunale Schulbehörde wird grundsätzlich als gut beurteilt. Die Zusammenarbeit hat sich durch die Aufhebung der Schulpflegen in vielen Gemeinden vereinfacht. Der Mehraufwand ist für Schulleitungen mit ehemals gut funktionierenden Schulpflegen jedoch gestiegen, da diese vormals entlastend wirkten. Wichtig ist eine klare Aufgaben- und Rollenteilung zwischen strategischen und operativen Aufgaben der kommunalen Schulführung, die von Schulleitung und kommunaler Schulbehörde auch eingehalten wird. Bei den Verantwortlichen der kommunalen Schulbehörde besteht zudem ein Bedürfnis nach Unterstützung in ihrer neuen Aufgabe (z.B. Personalführung, Schulbereich).

Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Behörden ableiten?

I Empfehlung 2: Kommunale Schulbehörden in ihrer Aufgabe unterstützen

- *Empfehlung 2a:* Unterstützungsangebote für kommunale Schulbehörden erarbeiten
- *Empfehlung 2b:* Verbindliche Rollenteilung zwischen Schulleitung und kommunaler Schulbehörde stärken
- *Empfehlung 2c:* Durchführung der Mitarbeitergespräche zwischen Vertretenden der kommunalen Behörde und den Schulleitungen überprüfen und allenfalls Massnahmen bestimmen

3. Wie wird die Aus- und Weiterbildung für Schulleitungen im Kanton Aargau beurteilt?

Die Aus- und Weiterbildung für Schulleitungen im Kanton Aargau wird den beruflichen Anforderungen von Schulleitungen nur teilweise gerecht. Eine Herausforderung besteht darin, die Passung zwischen der jeweiligen Schulleitungsfunktion respektive den Anforderungen und den bestehenden Aus- und Weiterbildungsangeboten herzustellen. Es braucht eine breite Grundausbildung und modulare Weiterbildungsangebote, mit denen auf den individuellen und dynamischen Bedarf der Schulleitungen reagiert werden kann. Ein hoher Praxisbezug und eine inhaltliche Abstimmung auf den Kanton Aargau sind dabei von zentraler Bedeutung.

Welche Empfehlungen lassen sich daraus für Weiterbildungsangebote an der PH FHNW ableiten?

I Empfehlung 3: Inhalte und Umfang der Aus- und Weiterbildung stärker mit Bedürfnissen der Praxis verknüpfen und am Aargauer Kontext spiegeln

- *Empfehlung 3a:* Modularen Aufbau der Schulleitungsbildung ermöglichen
- *Empfehlung 3b:* Theoretische Inhalte der Aus- und Weiterbildungsangebote stärker mit Bedürfnissen der Praxis verknüpfen
- *Empfehlung 3c:* Aktuelle Herausforderungen und den Aargauer Kontext in der Aus- und Weiterbildung vermehrt thematisieren

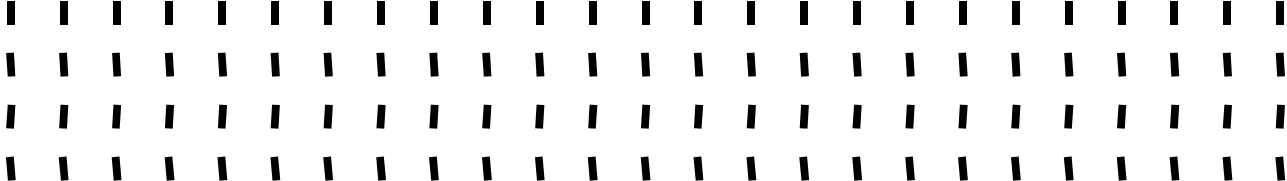
4. Wie wird die Attraktivität der Schulleitungsfunktion eingeschätzt?

Die Arbeitszufriedenheit der Schulleitungen ist im Kanton Aargau grundsätzlich hoch. Die Befragten und Interviewten schreiben dies vor allem der vergleichsweise hohen Autonomie und der grossen Gestaltungsfreiheit von Schulleitungen im Kanton Aargau zu. Attraktivitätshemmende Faktoren sind vor allem die hohe Arbeitsbelastung, die geringen Karrieremöglichkeiten und die mangelnde Wertschätzung in der Öffentlichkeit. Attraktivitätsfördernd sind die Vielseitigkeit und Flexibilität in diesem Beruf.

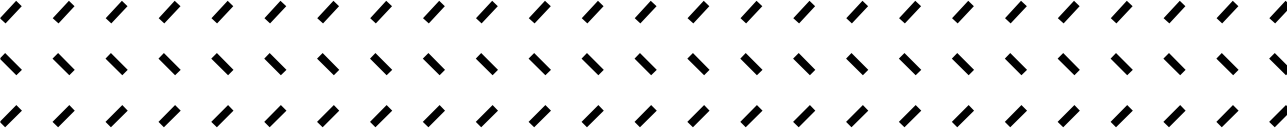
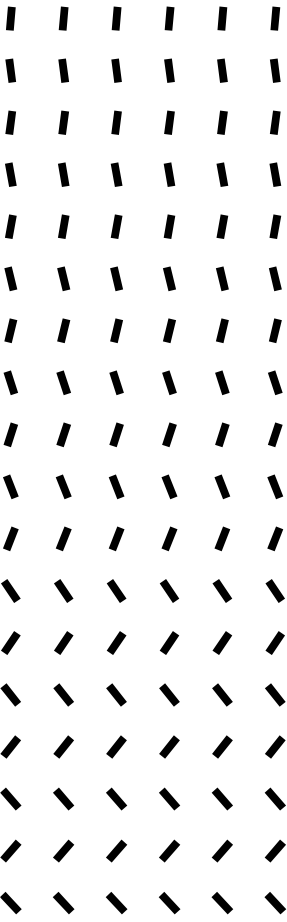
Welche Empfehlungen lassen sich daraus grundsätzlich ableiten?

I Empfehlung 4: Schulleitungen entlasten und differenzierte Karrieremodelle aufzeigen

- *Empfehlung 4a:* Differenzierung der Schulleitungsfunktionen aufzeigen
- *Empfehlung 4b:* Aufgabenteilung innerhalb der Schule klären



1. Ausgangslage



1.1 Anforderungen an Schulleitungen im Wandel – ein Überblick

Seit der im Vergleich zu anderen deutschsprachigen Ländern späten Einführung von Schulleitungen in der Schweiz um die Jahrtausendwende hat sich das Professionsverständnis von Schulleitungen stark verändert. Dies aufgrund gesellschaftlicher, bildungssystemischer und schulspezifischer Veränderungen, die eine kontinuierliche Professionalisierung von Schulleitungen und die Einführung neuer Führungsmodelle erforderte.¹ Heute lassen sich vier zentrale Aufgaben unterscheiden, die unterschiedliche Anforderungen an Schulleitungen stellen:²

- *Qualitätsmanagement der Schule:* Schulleitungen müssen das Qualitätsmanagement sicherstellen, interne Steuerungsmöglichkeiten optimieren und über Führungsstärke verfügen.
- *Datengestützte Steuerung:* Schulleitungen müssen durch Überprüfung empirischer Ergebnisdaten Rechenschaft über die eigenen Leistungen und die Leistungen der Schule ablegen. Der Fokus liegt stark auf Ergebnisorientierung.
- *Entwicklung der Schule:* Schulleitungen müssen die nötigen Kompetenzen aufweisen, um Schulentwicklungsprozesse anzustossen und zu begleiten.
- *Pädagogische Führung:* Schulleitungen benötigen eine Entwicklungs- und Werteorientierung und müssen ihre Schule mitarbeiter- und gemeinschaftsorientiert führen können.

I Schulleitungen als Schlüsselpersonen im System

Schulleitungen übernehmen nebst der pädagogischen Führung weitere Führungsaufgaben für Personal und in der Organisation. Zudem sind sie für die Qualitätssicherung und -entwicklung und für umfangreiche Informations- und Kommunikationsaufgaben verantwortlich. Sie spielen somit eine Schlüsselfunktion im Schulsystem. Dies bestätigen zahlreiche Studien, die belegen, dass das Handeln der Schulleitungen indirekt die Schulqualität beeinflusst³ und einer der zentralen Aspekte in der Schule darstellt, auf den Einfluss genommen werden kann.⁴

¹ Huber 2005, De Fontana 2020.

² Schratz et al. 2015.

³ Bensen/Bos 2010, Huber 2008, 2010, De Fontana 2020.

⁴ Leithwood et al. 2004.

1.2 Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen in der Schweiz

Die Aus- und Weiterbildung⁵ von Schulleitungen in der Schweiz wurde mit der Gründung der Pädagogischen Hochschulen (PHs) ab Mitte der 1990-er Jahren und mit der zunehmenden Einführung und Professionalisierung von Schulleitungen stetig ausgebaut und differenziert.⁶

I Wissenschaftlichkeit und Praxisorientierung

Die in Abschnitt 1.1 beschriebene Aufgabenkomplexität und -vielfalt von Schulleitungen spiegelt sich im Aus- und Weiterbildungsangebot – Aus- und Weiterbildungen müssen diesen wissenschaftlichen und praktischen Anforderungen gerecht werden. Die Wissenschaftsorientierung soll der Verortung und Reflexion sowie der Erweiterung der Alltagspraxis dienen, die Orientierung an der Praxis wiederum soll die Thematisierung konkreter Herausforderungen und die Berücksichtigung des Bedarfs aus der Praxis garantieren. Angesichts der vielfältigen Anforderungen, des diversen Teilnehmerkreises und der beschränkten Ressourcen stellt sich die zentrale Frage, wie eine effektive und qualitativ hochstehende Aus- und Weiterbildung gestaltet werden kann.⁷

I Entwicklung unterschiedlicher Aus- und Weiterbildungsformate

Die Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz bieten aus diesem Grund verschiedene Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen an, darunter Zertifikatslehrgänge (CAS, DAS oder MAS⁸), Weiterbildungskurse und -tagungen sowie Unterstützungsangebote wie Beratung, Mentoring und Coaching. Die Themenbereiche sind breit gefächert und umfassen unter anderem pädagogische Schulführung, Schulqualität, Schulmanagement, Bildungsinnovation, Konfliktmanagement, Personalentwicklung, Digital Leadership und Inklusion.

I EDK-Anerkennung von Lehrgängen

Bestimmte Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen sind von der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) anerkannt, wodurch die Absolvierenden den Titel «Schulleiter/-in (EDK)» erhalten und ein gewisser Qualitätsstandard garantiert wird. Für eine EDK-Anerkennung müssen bestimmte Kriterien gemäss EDK-Profil⁹ erfüllt werden, unter anderem ein bestimmtes Curriculum mit definierten Themen und gewissen Rahmenbedingungen (z.B. 15 Ausbildungstage, 15 ECTS-Punkte, Ausrichtung der Abschlussarbeit).¹⁰ Zudem verlangt das EDK-Profil grundsätzlich eine Anstellung oder Designation als Schulleitung, einen akademischen Abschluss und mehrjährige Berufserfahrung, vorzugsweise als Lehrperson. Einige Schulleitungs-Lehrgänge sind EDK-angemerkt, beispielsweise das CAS «Schulleitung» der PH FHNW.

⁵ *Schulleitungsausbildung* bezeichnet im vorliegenden Bericht einen Zertifikatslehrgang einer PH (z.B. CAS «Schulleitung»), der oft als Voraussetzung für die Ausübung des Schulleitungsberufs erforderlich ist. *Schulleitungsweiterbildung* umfasst andere Zertifikatslehrgänge, Kurse sowie weitere Angebote wie Beratungen und Tagungen.

⁶ Anderegg/Breitschaft 2020.

⁷ Anderegg/Breitschaft 2020, S. 306.

⁸ CAS (Certificate of Advanced Studies) und DAS (Diploma of Advanced Studies) sind berufs begleitende Weiterbildungslehrgänge im Umfang von mindestens 10 respektive 30 ECTS-Punkten. MAS (Master of Advanced Studies) ist ein Weiterbildungsmaster/Nachdiplomstudiengang mit mindestens 60 ECTS-Punkten.

⁹ EDK 2009.

¹⁰ Das EDK-Profil für die Ausbildung von Schulleitungen wird aktuell revidiert. Die revidierte Fassung, nach der sich die Lehrgänge in Zukunft ausrichten müssen, liegt jedoch noch nicht vor.

I Bedeutung neuer Führungsmodelle für die Aus- und Weiterbildung

Bei der Gestaltung von Aus- und Weiterbildungsangeboten für Schulleitungen muss berücksichtigt werden, dass in Schulen zunehmend neue Steuerungs- und Führungsmodelle relevant werden. Ein Beispiel ist das Konzept der «Teacher Leadership» (auch shared leadership), bei dem Lehrpersonen vermehrt Führungsverantwortung in bestimmten Bereichen übernehmen (z.B. Übernahme einer Themenverantwortung oder Teamleitung).¹¹ Solche neuen Führungskonzepte erfordern ein differenziertes Aus- und Weiterbildungsangebot für die verschiedenen Leitungsfunktionen in der Schule.

I Zusammenhang zwischen Aufgabenspektrum und Arbeitsbelastung

Internationale Studien zeigen, dass die subjektiv empfundene Arbeitsbelastung von Schulleitungen durch die Erweiterung des Aufgabenspektrums zugenommen hat.¹² Überforderungsgefühle stehen im Zusammenhang mit geringerer Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie mit Widerstand gegen notwendige Veränderungen. Die gestiegene Belastung steht im Zusammenhang mit der erschwerten Besetzung vakanter Schulleitungsstellen. Vor dem Hintergrund der angerollten Pensionierungswelle von Schulleitungen und des Mangels an Personen mit geeigneten Profilen sind deshalb Fragen bezüglich der Attraktivität der Schulleitungsfunktion von Bedeutung.¹³

I Attraktivitätsfördernde und -hemmende Faktoren

Die treibenden Gründe zur Übernahme einer Schulleitungsfunktion in der Schweiz sind gemäss Schulleitungsmonitor Schweiz, die Schule pädagogisch weiterentwickeln und eine abwechslungsreiche Tätigkeit haben zu wollen.¹⁴ Folgende Faktoren beeinflussen die Attraktivität der Schulleitungsfunktion ebenfalls:¹⁵

- *Attraktivitätsfördernde Faktoren:* Gestaltungsmöglichkeit der Schule, Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen, Eltern, Schülern/-innen sowie Externen, Führungsverantwortung, Entscheidungsspielraum und Aufgabenvielfalt.
- *Attraktivitätshemmende Faktoren:* Zu viel Organisation und Verwaltung, zu wenig Entscheidungsspielraum, das Gefühl, nicht mehr Teil eines Kollegiums zu sein, und zu viele belastende Probleme und Herausforderungen.

1.3 Schulleitungen im Kanton Aargau

In der vorliegenden Evaluation stehen der Kanton Aargau und seine (angehenden) Schulleitungen im Fokus, weshalb in diesem Abschnitt deren Kontext und Rahmenbedingungen ausgelegt sind. Im Kanton Aargau werden die Schulleitungen seit 2007 flächendeckend eingesetzt.¹⁶ Für die Schulführung der Aargauer Volksschulen sind die Gemeinden zuständig (sog. kommunale Schulführung).

1.3.1 Die kommunale Schulbehörde als Anstellungsbehörde

Mit den «Neuen Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule» sind im Kanton Aargau seit Januar 2022 gemäss Schulgesetz die Gemeinderäte – respektive der Kreisschulverband – und nicht mehr die Schulpflegen für die personelle, finanzielle und strategische Führung der Volksschulen verantwortlich. Dadurch haben sich der Gestaltungsspielraum der Schulleitungen, aber auch die Anforderungen an die Schulleitungen, weiter erhöht. Der Gemeinderat respektive Kreisschulverband als Anstellungsbehörde der

¹¹ Andereggs/Breitschaft 2020.

¹² Andereggs et al. 2020, Mayr et al. 2020.

¹³ Mayr et al. 2020.

¹⁴ Tulowitzki et al. 2022.

¹⁵ Mayr et al. 2020.

¹⁶ Verordnung zur geleiteten Schule.

Schulleitungen hat die personelle Führung der Schulleitungen inne, arbeitet direkt mit der Schulleitung zusammen, klärt die Kompetenzen und Aufgabenteilung zwischen den Schulleitungen und dem Gemeinderat respektive Kreisschulverband in einem Pflichtenheft, beaufsichtigt die Qualität der delegierten Schulleitungsaufgaben und verfügt über die Entscheidungskompetenzen im Volksschulbereich.¹⁷

I Unterschiedliche Gemeindeführungsmodelle

Die neue Führungsstruktur an den Aargauer Volksschulen ist zudem geprägt vom jeweiligen kommunalen Gemeindeführungsmodell. Es lassen sich vier Grundtypen unterscheiden:¹⁸

1. Das *operative Modell* ist am weitesten verbreitet. Die Schulleitung wird in der Regel von einem Gemeinderatsmitglied geführt. Es können sich aber auch mehrere Gemeinderatsmitglieder um schulische Belange kümmern. Die fachliche und personelle Führung der Schulleitung können durch unterschiedliche Personen erfolgen.
2. Im *Delegierten-Modell* wird die Schulleitung entweder vom politisch gewählten Gemeindeammann oder vom Gemeinderatsmitglied mit Ressortverantwortung für die Schule geführt. Im Unterschied zum operativen Modell ist dieselbe Person für die fachliche und personelle Führung der Schulleitung zuständig.
3. Im *Geschäftsleitungs-Modell* delegiert der Gemeinderat die Führung der Gemeindeverwaltung an eine Geschäftsstelle. Die Schulleitung ist Mitglied der Geschäftsstelle und arbeitet mit deren Vorsitz zusammen, ist aber direkt dem Gemeinderat unterstellt und wird von ihm geführt.
4. Im *Verwaltungsleitungs-Modell* wird die Führung der Verwaltung an eine Verwaltungsleitung delegiert, die im Gegensatz zum Delegierten-Modell nicht politisch gewählt ist (Gemeindeschreiber/-in). Die Schulleitung ist ebenfalls direkt dem Gemeinderat unterstellt.

I Unterschiedliche Umsetzungsformen

Ein Bericht des BKS zeigt, dass die Kompetenzen und Aufgaben bezüglich der Volksschule vom Gemeinderat oder dem Kreisschulverband unterschiedlich stark an die Schulleitung delegiert werden. 75 Prozent der Gemeinden delegieren Personalentscheide an die Schulleitung, während in den übrigen Fällen der Gemeinderat oder ein einzelnes Gemeinderatsmitglied entscheidet. In 67 Prozent der Gemeinden werden auch beschwerdefähige schulische Entscheide (z.B. Übertritte) vom Gemeinderat an die Schulleitung delegiert. Durch die Abschaffung der Schulpflege wurden finanzielle Mittel frei. Rund 20 Prozent der Gemeinden planen, diese Mittel für Pensenerhöhungen von Schulleitungen einzusetzen, während die übrigen Gemeinden dies nicht vorsehen.¹⁹

¹⁷ Departement BKS. Abteilung Volksschule 2021b.

¹⁸ Ebd.; DVI, Gemeindeabteilung/Gemeindeammannervereinigung des Kantons Aargau (2016).

¹⁹ Departement BKS. Abteilung Volksschule 2021a.

1.3.2 Berufsauftrag und erforderliche Führungskompetenzen von Schulleitungen

I Fünf Bereiche des Berufsauftrags von Schulleitungen

Der Berufsauftrag von Schulleitungen im Kanton Aargau ist in der Verordnung über die Anstellung von Lehrpersonen geregelt und umfasst folgende Zuständigkeiten:²⁰

- Gestaltung und Entwicklung der Schule (Pädagogische Führung)
- Qualitätsentwicklung und Qualitätsüberprüfung der Schule
- Personalführung von Lehrpersonen
- Organisation und Administration des Schulbetriebs
- Information und Kommunikation

I Führungskompetenzen nach Funktionsstufen von Schulleitungen

Zeitgleich mit der Einführung der neuen Führungsstrukturen fand 2022 eine Lohnrevisi-
on statt, die auf differenzierten Funktionsbeschreibungen basiert. Seither wird zwischen
fünf Schulleitungsfunktionen unterschieden:²¹

- Gesamtschulleitung Volksschule
- Stufenleitung Volksschule
- Standortleitung Volksschule
- Hauptschulleitung Volksschule
- Bereichsverantwortliche/-r Schulleitung Volksschule

Die erforderlichen Führungskompetenzen unterscheiden sich nach Schulleitungsfunkti-
on. Grundsätzlich werden 17 Führungskompetenzen in vier Bereichen (Selbstkompeten-
zen, Sozialkompetenzen, Selbstorganisation und Führungsverhalten) verlangt.²²

1.3.3 Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen von Schulleitungen

Die *Anstellungsvoraussetzungen* werden durch die kommunale Schulbehörde (durch den Gemeinderat oder den Kreisschulverband) festgelegt. Es gibt keine kantonal definierten Ausbildungsvoraussetzungen²³, aber eine Führungsausbildung wird empfohlen. Die Anforderungen hängen unter anderem von der spezifischen Schulleitungsfunktion ab. Je nach Schulleitungsfunktion sind unterschiedliche Fach-, Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen und entsprechende Aus- und Weiterbildungen erforderlich.

Die Schulleitung als Gesamtorgan ist für den kantonalen Berufsauftrag und die operative Führung der Schule verantwortlich. Der Kanton formuliert keine direkten *Anstellungsbedingungen*, nimmt aber indirekt Einfluss. Erstens über die Berechnung der gewährten Schulleitungsressourcen. Davon wird das kantonale Schulleitungspensum abgeleitet, basierend auf einem Sockelpensum, der Anzahl Schüler/-innen und den Vollzeitäquivalenten (VZÄ) des Lehrkörpers. Zweitens setzt der Kanton bei Personen, die im Kanton Aargau als Schulleitung angestellt sind, Anreize für den Besuch der Schulleitungsausbildung (CAS «Schulleitung») an der PH FHNW (vgl. Abschnitt 1.3.4), indem er die Ausbildungskosten vollumfänglich übernimmt und einen Lohnabzug von bis zu 10 Prozent ermöglicht, falls keine Schulleitungsausbildung erfolgt ist.

²⁰ VALL, Departement BKS. Abteilung Volksschule 2021b.

²¹ Departement BKS, Generalsekretariat 2021.

²² Die Anforderungen an die Führungskompetenzen von Schulleitungen im Kanton Aargau sind in einer Excel-Liste festgehalten. Sie basieren auf dem Zürcher Führungskompetenzmodell der ZHAW, das insgesamt 15 Kompetenzen in fünf verschiedenen Bereichen definiert. Vgl. www.zhaw.ch/iap/fuehrungskompetenzmodell (Zugriff am 11.07.2023).

²³ V QS, §2, Abs. 2.

1.3.4 Aus- und Weiterbildung der Schulleitungen im Kanton Aargau

I Aus- und Weiterbildungsangebot der PH FHNW

Um die Passung zwischen der Grundausbildung zur Schulleitung und den benötigten praktischen Anforderungen zu erhöhen, hat die PH FHNW seit 2019 zusätzliche qualifizierende Weiterbildungsangebote entwickelt:

- CAS «Schulentwicklung und pädagogisch wirksame Schulführung»
- CAS «Digitale Transformation in der Schule»
- CAS «Change Management – Organisationsberatung»
- CAS «Pädagogischer ICT-Support (PICTS)»
- CAS «Lerncoaching»
- MAS «Change Management im Bildungsbereich»

Zudem umfasst das Angebot der PH FHNW kursorische Weiterbildungen zu den Themen «Gestaltung und Entwicklung der Schule», «Personalmanagement», «Information und Kommunikation», «Selbstmanagement und Führungsentwicklung», «Organisation und Administration» sowie zu weiteren aktuellen Themen (z.B. Lehrplan 21, neue Ressourcierung). Ausserdem bietet die PH FHNW verschiedene Beratungs- und Coachingsangebote, ein Assessment-Verfahren und ein dazugehöriges Beratungsangebot für die Rekrutierung von Schulleitungen für Anstellungsinstanzen («Die Richtigen finden») an.²⁴

I Kostenbeteiligung des Kantons

Der Kanton Aargau übernimmt derzeit die Kosten für die Grundausbildung (CAS «Schulleitung»), für kursorische Weiterbildungen an der PH FHNW sowie für das CAS «Schulentwicklung und pädagogisch wirksame Schulführung» für alle Personen, die im Kanton als Schulleitung angestellt sind.²⁵ Andere Zertifikatslehrgänge der PH FHNW werden vom Kanton Aargau nur teilfinanziert (je 50% für das CAS «Digitale Transformation in der Schule» und für das Abschlussmodul des MAS «Change Management im Bildungsbereich») oder müssen von den Schulleitungen selbst finanziert werden. Weiterbildungen bei anderen Anbietern werden in der Regel nicht finanziert. Obwohl für die Schulleitungen an den Aargauer Volksschulen keine Ausbildungsverpflichtung besteht, absolvieren gemäss den Ausschreibungsunterlagen des BKS die meisten Aargauer Schulleitungen die EDK-anerkannte Weiterbildung CAS «Schulleitung» an der PH FHNW.²⁶

1.3.5 Schulleitungen im Kanton Aargau sind mit ihrem Beruf zufrieden

Der vorliegenden Evaluation liegt neben den vorgängig beschriebenen Kontextinformationen die im Jahr 2017 durchgeführte Arbeitsplatzanalyse der Schulleitungen im Kanton Aargau zu Grunde.²⁷ Die folgenden Ergebnisse sind dabei zentral:

²⁴ Vgl. dazu die Broschüre der PH FHNW: <https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/paedagogik/nach-format/media/08-broschuere-schulleitende-2022-iwb-ph-fhnw> (Zugriff am 31.03.2022).

²⁵ Ab Herbst 2023 steht das CAS «Schulleitung» auch Lehrpersonen offen, die noch keine Schulleitungsfunktion ausüben. Gemäss Auskunft des BKS vom Mai 2023 werden die Kurskosten vollständig getragen, falls die Person für eine Schulleitungsposition vorgesehen ist und ein Praxisfeld vorweisen kann.

²⁶ Das EDK-Profil wird derzeit überarbeitet, weshalb das CAS «Schulleitung» in absehbarer Zeit angepasst wird.

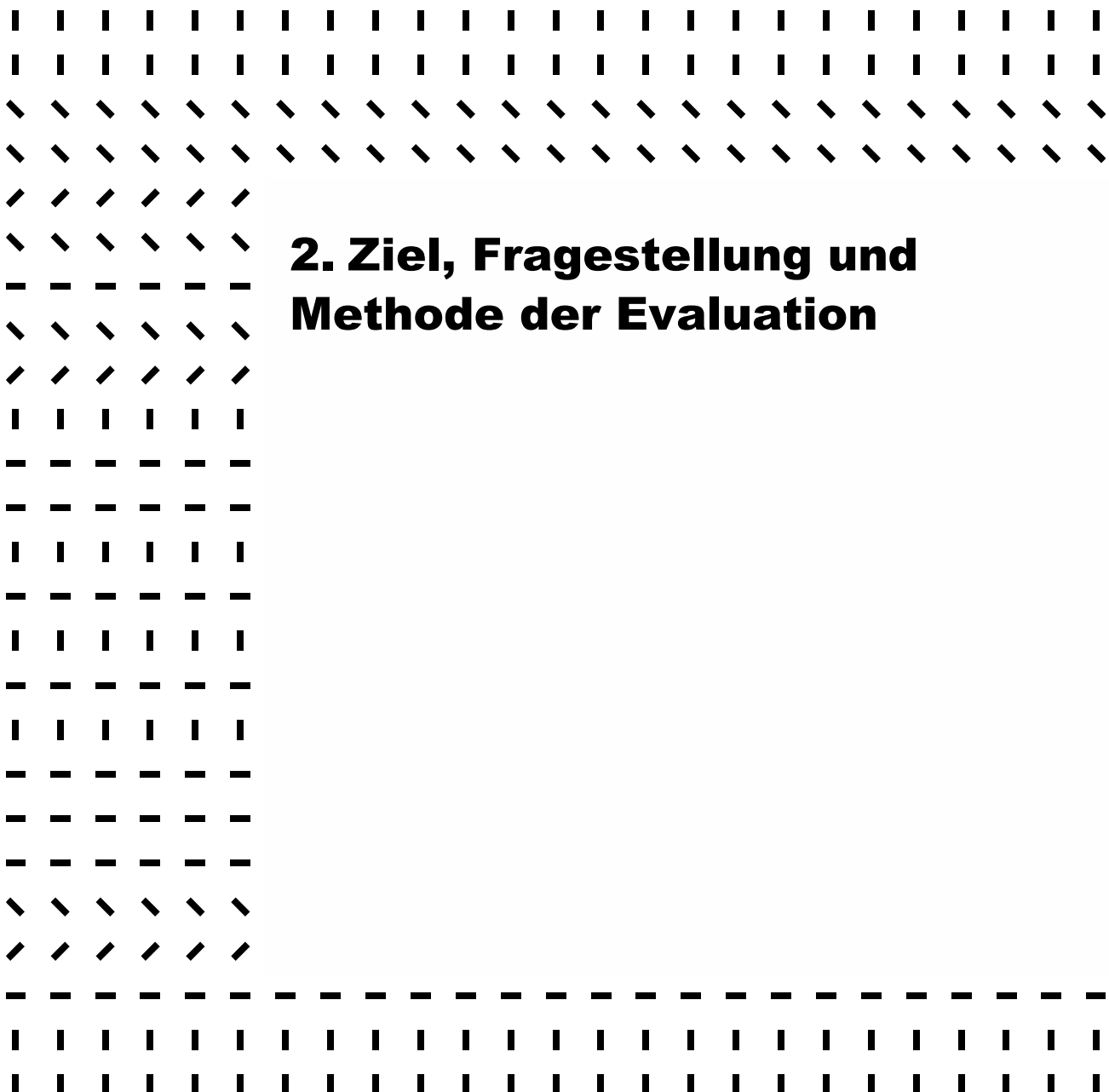
²⁷ Huber et al. 2017.

- Die *Aufgaben der Schulleitungen* unterscheiden sich von Gemeinde zu Gemeinde. Die Tätigkeitsfelder sind breit und stark fragmentiert. Dies erfordert viel Flexibilität und wirkt sich negativ auf die wahrgenommene Effizienz der Arbeit aus. Die Hälfte der Schulleitungen empfindet ihr Pensum als zu tief. Ein Grossteil arbeitet zudem rund fünf Stunden zu viel pro Woche, kann Überstunden aber nicht kompensieren.
- Den grössten Teil ihrer *Arbeitszeit* verwenden Schulleitungen für Organisation und Verwaltung (36%), gefolgt von Personalführung (16%) und Erziehung (11%). Aus Sicht der Schulleitungen kommt insbesondere der Aspekt der Qualitätssicherung und –entwicklung zu kurz, der auch als am belastendsten erlebt wird. Insgesamt schätzen die meisten Schulleitungen ihre Handlungskompetenzen aber als ausreichend ein. Sie haben nur einen geringen Weiterbildungsbedarf, vorwiegend in den Bereichen Unterrichts- oder Personalentwicklung.
- Die *Infrastruktur* (z.B. Büro) und die *Ausstattung der Schulverwaltung* sind relevant für die Schulleitungsfunktion. Ideal für die Schulleitung wäre ein Einzelbüro in der Nähe der Lehrpersonen. Idealerweise ist auch die Schulverwaltung in den Schulen verankert und verfügt über ein ausreichendes Pensum zur Unterstützung der Schulleitung. Zudem werden in geteilten Führungsmodellen signifikant weniger Überstunden geleistet und der Austausch auf gleicher Hierarchieebene als entlastend erlebt.
- Der *Schulpflege* gegenüber waren die meisten Schulleitungen indifferent. Die Schulpflege konnte einerseits bei Konflikten mit Eltern oder Schülern/-innen entlasten (Pufferfunktion), wurde aber als belastend empfunden, wenn sie sich zu stark operativ einmischte, zu wenig professionell war oder zu wenig Fachkenntnisse mitbrachte.
- Insgesamt sind die Schulleitungen *zufrieden*. Als unterstützend erlebt werden vor allem die Netzwerke mit anderen Schulleitungen, eine gute finanzielle Ausstattung, gut ausgestattete Schulsekretariate sowie Weiterbildungskurse und weitere Unterstützungsangebote (z.B. Coaching und Beratung) durch die PH FHNW.

Auch aus dem Schulleitungsmonitor 2021 liegen kantonale Ergebnisse vor:²⁸

- Die Ergebnisse für den Kanton Aargau zeigen, dass die Schulleitungen mit ihrem Beruf insgesamt *zufrieden* sind und mehrheitlich Freude an ihrer Arbeit haben. Rund 60 Prozent beabsichtigen, so lange wie möglich in der Schulleitung tätig zu bleiben. Gleichzeitig planen rund 13 Prozent, die Schule umgehend oder sobald sich eine bessere Möglichkeit bietet, zu verlassen. Der wichtigste Grund dafür ist der Wunsch nach beruflicher Weiterentwicklung. Für rund einen Viertel der Befragten sind mangelnde Unterstützung durch übergeordnete Instanzen (wie Bildungsdirektion, Schulpflege) und zu geringe Entscheidungsbefugnisse relevant für ihren Entscheid, die Tätigkeit aufzugeben.
- Rund 28 Prozent der Schulleitungen im Kanton Aargau haben einen Zertifikatslehrgang an einer Hochschule absolviert. Der Grossteil (rund 75%) bildet sich durch berufsbezogene Literatur weiter. Veranstaltungen des Kantons werden von den Schulleitungen am häufigsten besucht (von rund 63%). Die Teilnahme an anderen Veranstaltungen variiert jedoch stark.
- Ein grosser Teil der *Arbeitszeit* entfällt auf die Personalführung und -entwicklung und auf Verwaltungstätigkeiten (je rund 23%). Auch der Kontakt zu Eltern, schulischen Gremien und Behörden nimmt relativ viel Zeit in Anspruch (rund 15%).

²⁸ Tulowitzki et al. 2022.



2. Ziel, Fragestellung und Methode der Evaluation

2.1 Ziel der Evaluation und zentrale Fragestellungen

Die Abteilung Volksschule des BKS beauftragte Interface AG und das Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) mit einer externen Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen im Kanton Aargau. Ziel der Evaluation war es, eine Gesamtübersicht zu erhalten über die Qualität(-sentwicklung) von Schulleitungen in der Volksschule Aargau sowie über die an sie gestellten Anforderungen. Diese Übersicht dient der künftigen verwaltungsinternen Bearbeitung der Themen Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen sowie der Entwicklung von Massnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau.

Die folgenden vier übergeordneten Evaluationsfragen standen im Zentrum der Evaluation (vgl. Abschnitt A 1 im Anhang für die detaillierten Fragestellungen):

1. Wie werden die *kantonalen und kommunalen Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen* beurteilt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die gesetzlichen Rahmenbedingungen ableiten?
2. Wie wird die *Personalführung der Schulleitung durch die kommunale Schulbehörde* beurteilt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Behörden ableiten?
3. Wie wird die *Aus- und Weiterbildung* für Schulleitungen im Kanton Aargau beurteilt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für Weiterbildungsangebote an der PH FHNW ableiten?
4. Wie wird die *Attraktivität* der Schulleitungsfunktion eingeschätzt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus grundsätzlich ableiten?

2.2 Methodisches Vorgehen

Die Evaluation kombinierte quantitative und qualitative Methoden und beruht auf acht empirischen Grundlagen:

2.2.1 Dokumentenanalyse zur Beschreibung des Evaluationsgegenstands

Die Dokumentenanalyse diente der Beschreibung des Evaluationsgegenstands und schaffte gleichzeitig die Grundlage zur Erarbeitung der Erhebungsinstrumente für die Beurteilung der Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen. Ausgangspunkt für diese Analyse bildeten die verfügbaren Dokumente, wie sie in Kapitel 1 dargestellt sind. Insbesondere zählen dazu die Beschreibung der Organisation und der Prozesse der kommunalen Schulführung (vgl. Abschnitte 1.3.1 und 1.3.2), der kantonalen und kommunalen Anstellungsbedingungen (vgl. Abschnitt 1.3.3) und die Beschreibung der Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen der PH FHNW (vgl. Abschnitt 1.3.4). Zudem sind ausgewählte Forschungsbefunde in den vorliegenden Bericht eingeflossen (zusammengefasst dargestellt in Abschnitt 1.3.5). Analysiert wurden zudem die spezifischen Anforderungsprofile für die fünf verschiedenen Schulleitungsfunktionen, wie sie vom Kanton Aargau formuliert wurden.

2.2.2 Explorative Einzelinterviews mit Experten/-innen

Nach der Dokumentenanalyse führten wir zwischen Januar und März 2022 mit fünf ausgewiesenen Experten/-innen explorative Einzelinterviews per Telefon. Das Ziel der Interviews war es, die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse zu validieren und weiter zu vertiefen. Der Fokus lag auf allen vier zentralen Fragestellungen. Für die Durchführung der Interviews wurden halbstandardisierte Leitfäden entwickelt. Die Auswahl der Experten/-innen erfolgte in Abstimmung mit dem Auftraggeber. Neben Experten/-innen verschiedener PHs wurden auch Experten/-innen aus der Praxis interviewt (vgl. Abschnitt A 1 im Anhang).

2.2.3 Explorative Gruppeninterviews mit Schulleitungen

Zusätzlich führten wir im März 2022 mit aktuellen Schulleitungen insgesamt drei explorative Gruppeninterviews mit fünf bis sechs Personen durch. Die Auswahl der Schulleitungen erfolgte aufgrund einer strukturierten Zufallsauswahl basierend auf den statistischen Kenngrössen zu den Schulen im Kanton Aargau. Damit wurde sichergestellt, dass Schulleitungen mit unterschiedlichen Funktionen und aus unterschiedlichen schulischen Kontexten (Schulgrösse und Schulstufe) und Gemeindetypen (Sozialindex und Urbanität des Standorts) interviewt wurden (vgl. Abschnitt A 1 im Anhang).

Für die Durchführung der Interviews wurden ebenfalls halbstandardisierte Interviewleitfäden entwickelt. Die Interviews wurden in Anlehnung an die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.²⁹ Dies bedeutet, dass das Material entlang der Fragestellungen strukturiert wurde und die Aussagen je Akteursgruppe paraphrasiert zusammengefasst wurden. Aus den Gruppeninterviews mit den Schulleitungen gingen zentrale qualitative Ergebnisse hervor, die anschliessend in der Online-Befragung quantitativ überprüft werden konnten. Die Ergebnisse der Interviews lieferten zudem wichtige Begründungszusammenhänge, die im vorliegenden Bericht als Ergänzung zu den quantitativen Ergebnissen erläutert werden.

2.2.4 Interkantonaler Vergleich von Aus- und Weiterbildungsangebot sowie die Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen von Schulleitungen

Im Juli 2022 verglichen wir das Aus- und Weiterbildungsangebot sowie die Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen des Kantons Aargau mit zentralen Referenzkantonen, um daraus Erkenntnisse zur Attraktivität der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau abzuleiten. Die Auswahl der Kantone (Kt. Basel-Stadt, Basel-Land, Solothurn, Bern, Zürich, Luzern) erfolgte in Absprache mit dem Auftraggeber. Der interkantonale Vergleich erfolgte anhand der Analyse zentraler Dokumente und Informationen auf Websites sowie telefonischer Nachfragen bei den zuständigen Behörden. Zur systematischen vergleichenden Analyse wurde ein Raster entwickelt, das anhand zentraler Kategorien einen Vergleich der Kantone erlaubte. Das Raster und die verwendeten Quellen finden sich in Abschnitt A 3 im Anhang.

2.2.5 Online-Befragung von Schulleitungen

Im Oktober 2022 führten wir eine Online-Befragung aller Schulleitungen des Kantons Aargau durch. Die Befragung umfasste Fragen zu den vier übergeordneten Evaluationsfragen, die auf den Forschungsergebnissen der Dokumentenanalyse sowie Erkenntnissen aus den explorativen Interviews basierten. Mit der Online-Befragung konnte die Repräsentativität der qualitativen Erkenntnisse geprüft werden.

²⁹ Mayring 2022.

Die Einladung zur Online-Befragung erfolgte über die generischen Adressen der Schulträger. Diese wurden gebeten, den Befragungslink an alle Schulleitungen weiterzuleiten. Durch schulträger-spezifische Befragungslinks konnten die anonymisierten Antworten der Schulleitungen mit den Strukturdaten des Schulträgers verknüpft werden. Die Einladung wurde am 19. Oktober 2022 verschickt mit der Bitte, bis am 28. Oktober daran teilzunehmen. Mittels einer Erinnerung am 27. Oktober wurde erneut zur Teilnahme aufgefordert und über die Verlängerung der Befragung bis am 4. November 2022 informiert.

I Rücklauf und Repräsentativität der Stichprobe

Insgesamt wurden 194 Schulträger angeschrieben, die ihrerseits die Befragung an die Schulleitungen ihres Schulträgers weiterleiten sollten. Von den 499 potenziellen Schulleitungen im Kanton Aargau haben 264 an der Online-Befragung teilgenommen. Dies entspricht einem Rücklauf von 53 Prozent. Die Antworten stammen von 149 verschiedenen Schulträgern, sodass 77 Prozent der Schulträger in der Online-Befragung vertreten sind. Die Analyse der Stichprobe zeigt, dass es bei der Befragung zu keiner systematischen Verzerrung gekommen ist und die Repräsentativität der Ergebnisse für den Kanton Aargau gewährleistet ist. Weitere Angaben zur Stichprobe finden sich in Abschnitt A 4 im Anhang.

I Quantitative Auswertung

Die Ergebnisse der Online-Befragung wurden deskriptiv ausgewertet und im Bericht entlang der Evaluationsfragen erläutert. Zusätzlich wurden Zusammenhangsanalysen durchgeführt, um zu prüfen, ob sich bestimmte Gruppen von Schulleitungen in ihren Antworten voneinander unterscheiden und ob es Zusammenhänge mit anderen Faktoren gibt. Im Bericht werden nur Ergebnisse erläutert, bei denen ein statistisch signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden konnte.

2.2.6 Telefoninterviews mit Vorgesetzten der Schulleitungen (kommunale Behörde)

Weiter führten wir im Januar und Februar 2023 virtuelle Einzelinterviews mit den Vorgesetzten der Schulleitungen aus 13 kommunalen Schulbehörden (Gemeinderäten/-innen und Vorstandsmitglieder von Kreisschulverbänden) im Kanton Aargau (vgl. Darstellung DA 3 im Anhang). Das Ziel dieser Interviews bestand darin, die Fragestellungen hinsichtlich der Personalführung der Schulleitungen zu klären sowie Einschätzungen zu prioritären Anforderungen und Kompetenzen der Schulleitungen einzuholen. Die Auswahl der Interviewpartner/-innen erfolgte anhand einer strukturierten Zufallsauswahl basierend auf den statistischen Strukturdaten der Schulträger. Dadurch konnte gewährleistet werden, dass unterschiedliche Schulen und Gemeindetypen bei der Befragung berücksichtigt wurden. Zur Durchführung der Telefoninterviews wurde ein standardisierter Leitfaden entwickelt, der auch offene Fragen beinhaltete. Die Interviews wurden in Anlehnung an die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.³⁰ Die Ergebnisse der Analyse sind als qualitative Erläuterungen in die Ergebnisdarstellung des Berichts als die Sicht der Vorgesetzten eingeflossen.

2.2.7 Gruppeninterviews mit Lehrpersonen

Im Anschluss an die Online-Befragung führten wir im Februar und März 2023 vier Gruppeninterviews mit insgesamt 20 Lehrpersonen aus vier unterschiedlichen Schulen durch (vgl. Darstellung DA 4 im Anhang). Die interviewten Lehrpersonen hatten (noch) keine Schulleitungsfunktion inne. Die Interviews hatten zum Ziel, die Perspektive der Lehrpersonen zu erfassen und in Erfahrung zu bringen, welche Kompetenzen für die Schulleitungsfunktion aus ihrer Sicht wichtig sind, wie sie die Attraktivität der Schullei-

³⁰ Mayring 2022.

tungsfunktion bewerten und welche Gründe für oder gegen die Übernahme einer Schulleitungsfunktion sprechen.

Um möglichst vielfältige Argumente und Meinungen zu erhalten, wurde bei der Auswahl der Schulen und Lehrpersonen auf grösstmögliche Heterogenität geachtet. Die Auswahl der Schulen erfolgte durch eine strukturierte Zufallsstichprobe unter Berücksichtigung unterschiedlicher Merkmale der Schulträger (Schulstufe, Grösse der Schule, Sozialindex und Urbanität des Standorts). Innerhalb der Schulen wurden Lehrpersonen ausgewählt, die sich durch verschiedene persönliche Merkmale unterscheiden, wie etwa Funktion, Berufserfahrung, Schulstufe und Geschlecht. Zur Durchführung der Interviews wurde ein halbstandardisierter Leitfaden entwickelt. Die Interviews wurden in Anlehnung an die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet³¹. Die Ergebnisse der Analyse sind als qualitative Erläuterungen in die Ergebnisdarstellung des Berichts eingeflossen.

2.2.8 Workshop zur Ausarbeitung von Empfehlungen

Um sinnvolle und praxisorientierte Empfehlungen aus den Erkenntnissen abzuleiten, führten wir am 28. April 2023 einen halbtägigen Validierungsworkshop durch. Daran nahmen verschiedene Stakeholder aus dem Kanton Aargau teil: eine Auswahl an Vorgesetzten der kantonalen und kommunalen Schulbehörden, aktuell im Aargau tätige Schulleitungen, Fachexperten/-innen der PH FHNW sowie der Auftraggeber und Mitglieder der Begleitgruppe MAGIS. Insgesamt waren 22 Personen am Workshop anwesend.

Die Validierung der Empfehlungen erfolgte hauptsächlich in moderierten Kleingruppen. Zentrale Befunde der Diskussionen wurden im Plenum zusammengetragen und protokolliert. Die Workshop-Ergebnisse sind bei der Ausarbeitung der Empfehlungen berücksichtigt worden.

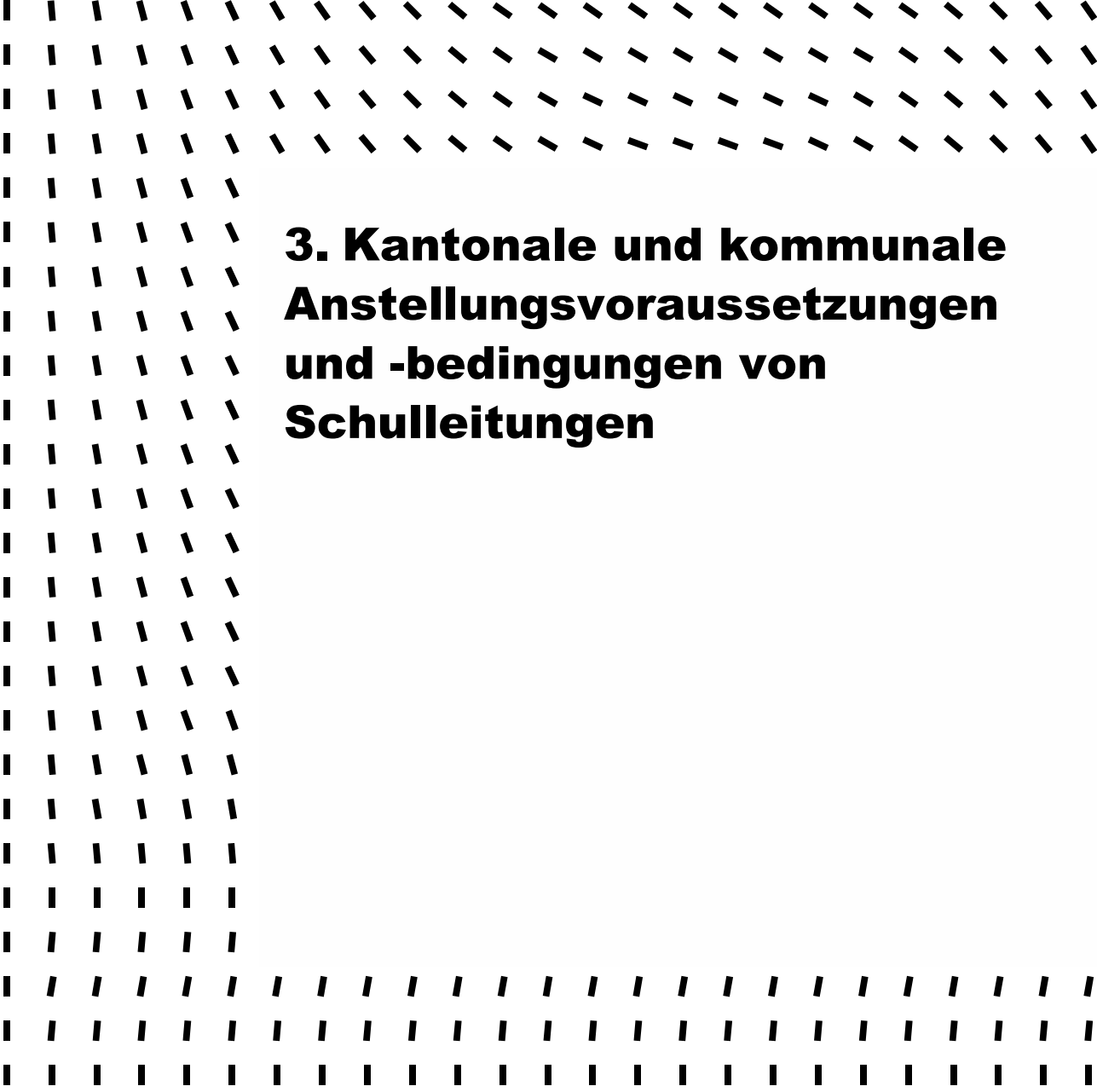
2.3 Grenzen des Berichts

Die neuen Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule sind erst seit Januar 2022 in Kraft. Zum Zeitpunkt der einzelnen Erhebungen waren die neuen Strukturen teils noch im Aufbau oder noch nicht gefestigt. Diese Situation prägte die Beurteilung der Akteure in dem Sinne, dass einzelne Herausforderungen noch ungelöst waren, teilweise ein Mehraufwand angemerkt wurde oder bestimmte Prozessabläufe zum Zeitpunkt der Erhebung noch unklar waren.

2.4 Aufbau des Berichts

Zu Beginn dieses Evaluationsberichts sind die zentralen Erkenntnisse in Form einer Kurzfassung dargestellt. Nachdem in Kapitel 1 der aktuelle Forschungsstand und der Kontext dieser Evaluation umrissen wurde, sind in Kapitel 2 die Ziele sowie die qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden beschrieben. In Kapitel 3 bis 6 sind die Ergebnisse dieser Evaluation entlang der zentralen Evaluationsfragen ausgelegt. In Kapitel 7 wird das Fazit gezogen und vier Empfehlungen für die Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen sowie der Entwicklung von Massnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau abgeleitet. Die für diese Evaluation gesichtete Literatur findet sich in Kapitel 8.

³¹ Mayring 2022.



3. Kantonale und kommunale Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen von Schulleitungen

In diesem Kapitel werden im Abschnitt 3.1 der berufliche Hintergrund der Schulleitungen dargestellt, im Abschnitt 3.2 die Anstellungsvoraussetzungen beurteilt und im Abschnitt 3.3 die Anstellungsbedingungen bewertet.

3.1 Beruflicher Hintergrund der Schulleitungen

Die Online-Befragung zeigt, dass fast alle Schulleitungen bereits vor der erstmaligen Übernahme einer Schulleitungsfunktion im Schulumfeld tätig waren: hauptsächlich in der Volksschule (85%, n = 264, Mehrfachantworten möglich), aber auch in der Erwachsenenbildung (25%), auf Sekundarstufe II (12%) oder in einem anderen Bildungskontext, wie beispielsweise in privaten Bildungsinstitutionen (28%).

Gleichzeitig waren 42 Prozent auch schon ausserhalb des Bildungskontexts tätig. Hingegen gibt es nur wenige Quereinsteiger/-innen ohne frühere Erfahrung im Bildungsbereich (3%).

Rund die Hälfte der Befragten (n = 260, Mehrfachantworten möglich) verfügt über Berufserfahrung als Gesamtschulleitung. Dies im Umfang zwischen null und dreissig Jahren ($M^{32} = 5,2$ Jahre, 149 Nennungen). Zudem haben viele Befragte Leitungserfahrung als Stufenleitung (M = 5,5 Jahre, 127 Nennungen), Standortleitung (5,6 Jahre, 96 Nennungen) oder Hauptschulleitung (M = 6,2 Jahre, 112 Nennungen). Seltener sind Erfahrungen als bereichsverantwortliche Schulleitung (M = 2,4 Jahre, 47 Nennungen) oder in anderen Schulleitungsfunktionen, wie beispielsweise als (Kon-)Rektor/-in (M = 6,5 Jahre, 44 Nennungen). Insgesamt hatten 13 Prozent zuvor ausserhalb des Kantons Aargau eine Schulleitungsfunktion inne. Schulleitungen der Oberstufe waren signifikant häufiger ausserkantonale tätig als Schulleitungen der Primar- und Kindergartenstufe.

Die Hälfte der Befragten (49%, n = 260) hat bereits vor ihrer aktuellen Funktion Führungserfahrung in einer anderen Branche gesammelt. Dies zum grössten Teil im tertiären Sektor und der öffentlichen Verwaltung (66%, n = 128, Mehrfachnennungen möglich). Der sekundäre (14%) und der primäre Sektor (< 1%) sind von geringerer Bedeutung.³³

³² M = Mittelwert.

³³ *Primärsektor*: Land- und Forstwirtschaft (< 1%). *Sekundärsektor*: Industrie (11%) und Baugewerke (4%). *Tertiärsektor*: Gesundheits- und Sozialwesen (26%), übriger Tertiärsektor (z.B. Tourismus, 22%), öffentliche Verwaltung und Sozialversicherungen (21%), Handel (8%). 25 Prozent der Befragten mit Erfahrung in anderen Branchen machten keine weiteren Angaben.

3.2 Anstellungsvoraussetzungen von Schulleitungen

Dieser Abschnitt beschreibt und beurteilt die Voraussetzungen für eine Anstellung als Schulleitung im Kanton Aargau. Zur Kontextualisierung werden die Anstellungsvoraussetzungen mit anderen Kantonen verglichen. Basis dazu sind die Online-Befragung, Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen und Vorgesetzten sowie der interkantonale Vergleich.

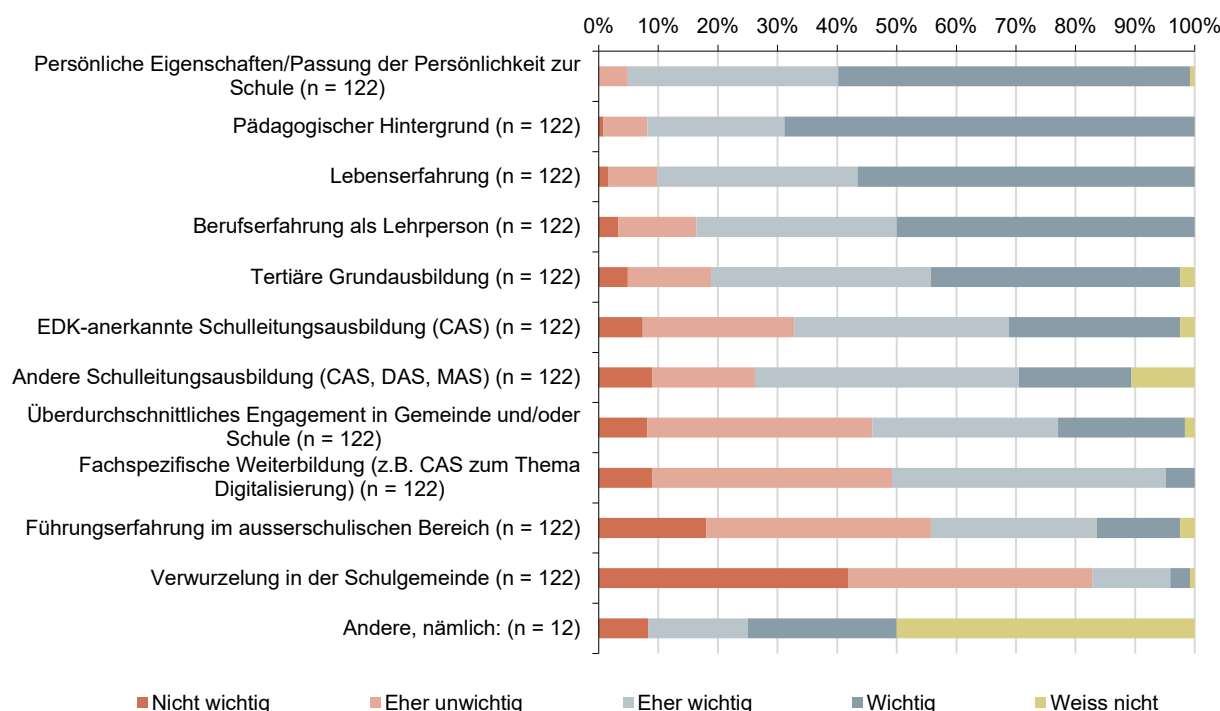
3.2.1 Wichtige Anstellungsvoraussetzungen

Darstellung D 3.1 zeigt wichtige Anstellungsvoraussetzungen für die Ausübung ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion aus Sicht der befragten Schulleitungen.

I Persönlichkeit und Passung zur Schule als wichtigste Anstellungsvoraussetzungen

Die befragten Schulleitungen zählen die Persönlichkeit und deren Passung zur Schule (94%) sowie die Lebenserfahrung (90%) als besonders wichtige Aspekte. Standortleitungen und Einzelschulleitungen³⁴ legen signifikant mehr Wert auf die Persönlichkeit als Schulleitungen in anderen Funktionen respektive in Co-Schulleitungsmodellen. Zudem besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und der Wichtigkeit, die der Lebenserfahrung beigemessen wird. In den Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen, Vorgesetzten und Lehrpersonen wurde immer wieder die Bedeutung der Persönlichkeit einer Schulleitung hervorgehoben. Diese müsse zur Kultur der Schule passen.

D 3.1: Wichtige Anstellungsvoraussetzungen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Aspekte als Anstellungsvoraussetzungen für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion?»

³⁴ Im Folgenden werden Schulleitungen, die ihre Funktion allein ausüben, als «Einzelschulleitungen» bezeichnet. Dies in Abgrenzung zu anderen Modellen wie dem Co-Schulleitungsmodell. Vgl. Abschnitt 3.3.

I Bedeutung einer pädagogischen Grundausbildung je nach Kontext

Die Erhebungen zeigen unterschiedliche Meinungen zur Bedeutung der pädagogischen Grundausbildung als Anstellungsvoraussetzung:

- Wie Darstellung D 3.1 zeigt, erachten mehr als 90 Prozent der befragten Schulleitungen einen pädagogischen Hintergrund respektive pädagogische Erfahrung als sehr wichtig oder eher wichtig. Eine Mehrheit der interviewten Lehrpersonen teilt diese Ansicht.
- Ein Quereinstieg wird von den Lehrpersonen für die Bewältigung des Berufsalltags als nachteilig, seltener sogar als unmöglich angesehen. Einige Vorgesetzte äusserten die Befürchtung, dass Schulleitungen ohne pädagogischen Hintergrund vom Lehrkörper nicht akzeptiert würden.
- Experten/-innen betrachten eine pädagogische Grundausbildung und Berufserfahrung als Lehrperson für die Leitung einer kleineren Schule sinnvoll, da dies die Akzeptanz bei den Lehrpersonen erhöhe.
- Eine pädagogische Grundausbildung ist aus Sicht der interviewten Experten/-innen, Schulleitungen und einiger Vorgesetzter zwar wünschenswert, wird aber je nach Schulkontext nicht als zwingend erachtet. Für die Leitung grösserer Schulen erachten Experten/-innen und viele Vorgesetzte eher Kompetenzen und Erfahrung in Personalführung als wichtig. Deshalb sind Vorgesetzte zunehmend offener für Quereinsteiger/-innen aus anderen Berufsfeldern, da diese wichtige Kompetenzen mitbringen, beispielsweise in der Personalführung. Bei der Ausschreibung einer Schulleitungsstelle sollte das Anforderungsprofil nach Meinung der Experten/-innen deshalb immer unter Berücksichtigung der Schulorganisation definiert werden.

I Hohe Bedeutung der Schulleitungsausbildung

Die meisten befragten Schulleitungen erachten eine Schulleitungsausbildung für ihre aktuelle Funktion als wichtig (EDK-anerkannte Ausbildung: 65%, andere Schulleitungsausbildung: 63%), und sie bewerten diese als deutlich wichtiger als fachspezifische Weiterbildungen (51%). Hauptschulleitungen betrachten eine Schulleitungsausbildung (mit oder ohne EDK-Anerkennung) als signifikant wichtiger als Schulleitungen in anderen Funktionen. In den Interviews mit Vorgesetzten und Experten/-innen der PHs wurde ebenfalls die Bedeutung einer Schulleitungsausbildung betont. Diese sollte idealerweise bereits vor Stellenantritt abgeschlossen sein, damit die Bewerbenden die erforderlichen Kompetenzen bereits mitbringen, wie Experten/-innen und Lehrpersonen erläuterten. Für Gesamtschulleitungen verlangen Vorgesetzte eine abgeschlossene Schulleitungsausbildung, für andere Funktionen sollte diese spätestens bei Stellenantritt gestartet werden.

I Führungserfahrung und Engagement als weitere wichtige Anstellungsvoraussetzungen

Führungserfahrung ist vor allem für Gesamt- oder Hauptschulleitungen grösserer Schulen eine wichtige Anstellungsvoraussetzung, wie die Interviews mit den Vorgesetzten zeigten. Für Stufen- oder Standortleitungen sei sie weniger entscheidend, dort sei hingegen die Berufserfahrung als Lehrperson und teilweise auch das Engagement für die Schule und die Gemeinde bedeutend. Obwohl rund die Hälfte der befragten Schulleitungen über ausserschulische Führungserfahrung verfügt, beurteilen sie diesen Aspekt mehrheitlich als (eher) unwichtig, wie Darstellung D 3.1 zeigt. Ein Interesse an der Gestaltung der Volksschule und an den Aufgaben einer Schulleitung sowie Bereitschaft und Motivation, Verantwortung zu übernehmen und sich zu engagieren, werden von den interviewten Experten/-innen und Schulleitungen als wichtige Anstellungsvoraussetzungen betrachtet.

I Verwurzelung in der Gemeinde eher unwichtig

Obwohl gemäss der interviewten Schulleitungen bei der Rekrutierung von Schulleitungen eine gewisse Akzeptanz, Verwurzelung und Engagement in der Schule und der Gemeinde von Bedeutung sind, erachten 83 Prozent der befragten Schulleitungen die Verwurzelung in der Schulgemeinde nicht als wichtige Anstellungsvoraussetzung (vgl. Darstellung D 3.1). Die meisten Vorgesetzten äusserten ebenfalls keine besonderen Anforderungen in diesem Bereich. Sie wünschen häufig, dass Bewerber/-innen die Gemeinde kennen (z.B. Bevölkerungsstruktur, wichtige Traditionen), aber gerade kleinere Schulträger ziehen häufig eine Schulleitung vor, die in einer anderen Gemeinde wohnt, um Konflikte zu vermeiden. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass ein überdurchschnittliches Engagement in der Gemeinde oder der Schule auf Primarstufe als signifikant wichtiger bewertet wurde als auf der Kindergarten- und Oberstufe.

3.2.2 Beurteilung der Anstellungsvoraussetzungen

Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Erhebungen zeigen, dass die Anstellungsvoraussetzungen für die Schulleitungen insgesamt als angemessen oder als tief beurteilt werden. Dennoch wurde betont, dass trotz Personalmangel hohe Anforderungen aufrechterhalten werden sollten:

- *Anstellungsvoraussetzungen eher als zu tief bewertet:* Insgesamt beurteilen die meisten befragten Schulleitungen die Anstellungsvoraussetzungen im Kanton Aargau als angemessen (49%, n = 122) oder als zu tief (26%). Ein Viertel der Befragten konnte diese nicht beurteilen (24%). Nur 1 Prozent der Befragten empfindet die Voraussetzungen als zu hoch. Die bestehenden Anstellungsvoraussetzungen im Kanton Aargau werden auch von den Experten/-innen und den interviewten Schulleitungen eher als zu tief angesehen.
- *Fachkräftemangel als Herausforderung:* Gleichzeitig ist den Experten/-innen und den interviewten Schulleitungen das Spannungsfeld zwischen (zu) hohen Erwartungen und dem bestehenden Fachkräftemangel bewusst. In den Interviews berichteten Vorgesetzte verschiedentlich von Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Schulleitungsstellen. In diesen Fällen nahmen sie deshalb Abstriche in Kauf (z.B. pädagogischer Hintergrund).
- *Hohe Anforderungen aufrechterhalten:* Gerade im Hinblick auf die Attraktivität der Schulleitungsfunktion wird es von den interviewten Schulleitungen als wichtig erachtet, dass «nicht jede/-r Schulleitung werden kann», sondern gewisse Ansprüche aufrechterhalten werden. Wichtig ist aus Sicht der interviewten Experten/-innen zudem, dass der Kanton – wie bisher – die Grundausbildung zur Schulleitung mitfinanziert und überprüft, inwiefern dieser Anspruch erfüllt wird.
- *Wunsch nach Assessment:* Aus Sicht der interviewten Experten/-innen, einzelner Schulleitungen und einer Mehrheit der Lehrpersonen wäre ein flächendeckendes Assessment hilfreich, um künftig die Eignung der Schulleitungen vor Stellenantritt eingehend zu prüfen (vgl. Abschnitt 5.2).

3.2.3 Anstellungsvoraussetzungen im interkantonalen Vergleich

Im interkantonalen Vergleich wurden die Kantone Aargau, Basel-Land, Basel-Stadt, Bern, Luzern, Solothurn und Zürich bezüglich der Anstellungsvoraussetzungen untersucht. Der Kantonsvergleich zeigt, dass die Anstellungs- und Aufsichtsbehörde in den meisten untersuchten Kantonen eine Kommunalbehörde ist. Nur in Basel-Stadt werden die Schulleitungen durch die kantonale Volksschulleitung eingestellt. Die meisten Kantone verpflichten die Schulleitungen, eine Schulleitungsausbildung auf Stufe CAS (Kt. BS, BL) oder DAS (Kt. LU, ZH) zu absolvieren. In den Kantonen Aargau, Bern und Solothurn liegt dies in der Kompetenz der kommunalen Behörde. Bei Nichtausbildung erfolgt ein Lohnabzug und die Auflage, die Ausbildung innerhalb einer gewissen Frist

(informell, 1–3 Jahre) zu absolvieren. Alle Kantone beteiligen sich finanziell an der Schulleitungsausbildung (50–100% Kostenübernahme). Einige Kantone verlangen eine pädagogische Ausbildung der Schulleitung (Kt. BS, BL, LU).

Da der Kanton Aargau keine Ausbildungsverpflichtung kennt, sind die Anstellungsverhältnisse im interkantonalen Vergleich eher tief.

3.3 Anstellungsbedingungen von Schulleitungen

Dieser Abschnitt beschreibt und beurteilt die Anstellungsbedingungen der amtierenden Schulleitungen im Kanton Aargau. Zudem werden die Anstellungsbedingungen mit anderen Kantonen verglichen. Basis dazu sind die Online-Befragung, Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen und Vorgesetzten sowie der interkantonale Vergleich.

3.3.1 Anstellungsbedingungen der amtierenden Schulleitungen

Dieser Abschnitt beschreibt die Anstellungsbedingungen der amtierenden Schulleitungen basierend auf der Online-Befragung.

I Funktion und Führungsmodelle von Schulleitungen im Kanton Aargau

- *Hauptfunktion*: Die meisten befragten Schulleitungen sind als Hauptschulleitung (30%, n = 264) oder Gesamtschulleitung (27%) tätig, gefolgt von Standortleitung (19%) und Stufenleitung (18%). Nur gut 2 Prozent der Befragten übernehmen die Funktion einer bereichsverantwortlichen Schulleitung.
- *Schulstufe*: Die Befragten sind hauptsächlich für Primarstufe (78%) und Kindergarten (67%) tätig, 31 Prozent für die Oberstufe (n = 264, Mehrfachnennungen möglich).
- *Schulleitungsmodell*: Viele Befragte üben ihre Schulleitungsfunktion gemeinsam mit anderen Schulleitungen aus, das heisst in Co-Leitung (33%, n = 264, Mehrfachnennungen möglich) oder in einem Konferenzmodell (31%).³⁵ 36 Prozent üben die Funktion allein aus (Einzelschulleitung), 17 Prozent nennen andere Formen der Zusammenarbeit (z.B. hierarchische Zusammenarbeit von Gesamtschulleitung und Stufenleitung). Dabei gibt es einige signifikante Unterschiede nach Schulgrösse und -stufe sowie nach Schulleitungsfunktion: Das Co-Leitungsmodell ist bei Stufenleitungen signifikant häufiger als in anderen Schulleitungsfunktionen respektive signifikant seltener auf Kindergartenstufe als auf Primar- und Oberstufe. In mittleren und grossen Schulen sowie auf der Oberstufe ist das Konferenzmodell signifikant häufiger als in kleinen Schulen respektive auf Kindergarten- und Primarstufe. Das Konferenzmodell ist wiederum signifikant seltener bei Hauptschulleitungen als in anderen Schulleitungsfunktionen. Das Einzelschulleitungsmodell ist signifikant häufiger in kleinen Schulen und in Kindergärten, dies im Vergleich zu mittleren und grossen Schulen respektive der Primar- und Oberstufe. Im Vergleich zu den anderen Schulleitungsfunktionen ist das Einzelschulleitungsmodell signifikant häufiger bei Hauptschulleitungen respektive signifikant seltener bei Stufenleitungen.
- *Personalverantwortung*: Die meisten Befragten (n = 261) sind verantwortlich für Lehrpersonen (93% für im Schnitt 26 Personen, 243 Nennungen), Förderfachpersonen (82% für im Schnitt 4 Personen, 215 Nennungen), Assistenzpersonen (79% für im Schnitt 4 Personen, 207 Nennungen) und Verwaltungspersonal (61% für im Schnitt knapp 2 Personen, 159 Nennungen). Seltener ist eine Personalverantwortung für schulnahes Personal mit kommunaler Anstellung wie Mitarbeitende der Schulso-

³⁵ In einer *Co-Leitung* wird das Pensum einer bestimmten Schulleitungsfunktion auf zwei oder mehr Personen verteilt. In einer *Schulleitungskonferenz* hat eine Schulleitung für ein bis drei Jahre den Vorsitz und übernimmt unter anderem koordinative und kommunikative Aufgaben, hat aber keine Personalverantwortung für die anderen Mitglieder der Schulleitungskonferenz.

zialarbeit, des Mittagstischs, der Bibliothek oder des Hausdiensts (44% für im Schnitt 3 Personen, 116 Nennungen), und weiteres Personal (14% für im Schnitt 3 Personen, 36 Nennungen). In der aktuellen Funktion trägt zudem insgesamt ein Viertel der Befragten Personalverantwortung für andere Schulleitungen (im Durchschnitt für knapp 7 Personen, 63 Nennungen), dies ist signifikant häufiger bei Gesamtschulleitungen in der Oberstufe oder mit ausserkantonaler Erfahrung der Fall.

- *Tätigkeit als Lehr- oder Fachperson:* Ein Viertel der Befragten ist neben der Leitungsfunktion auch als Lehr- oder Fachperson an der Volksschule tätig. Dies im Umfang von 5 bis 75 Stellenprozenten (M = 30%, 65 Nennungen, Schuljahr 2022/23). Standortleitungen sind signifikant häufiger als Lehr- oder Fachperson tätig als Schulleitungen in anderen Funktionen. Bei Schulleitungen in grossen Schulen ist diese Tätigkeit wiederum signifikant seltener als in kleinen oder mittleren Schulen.

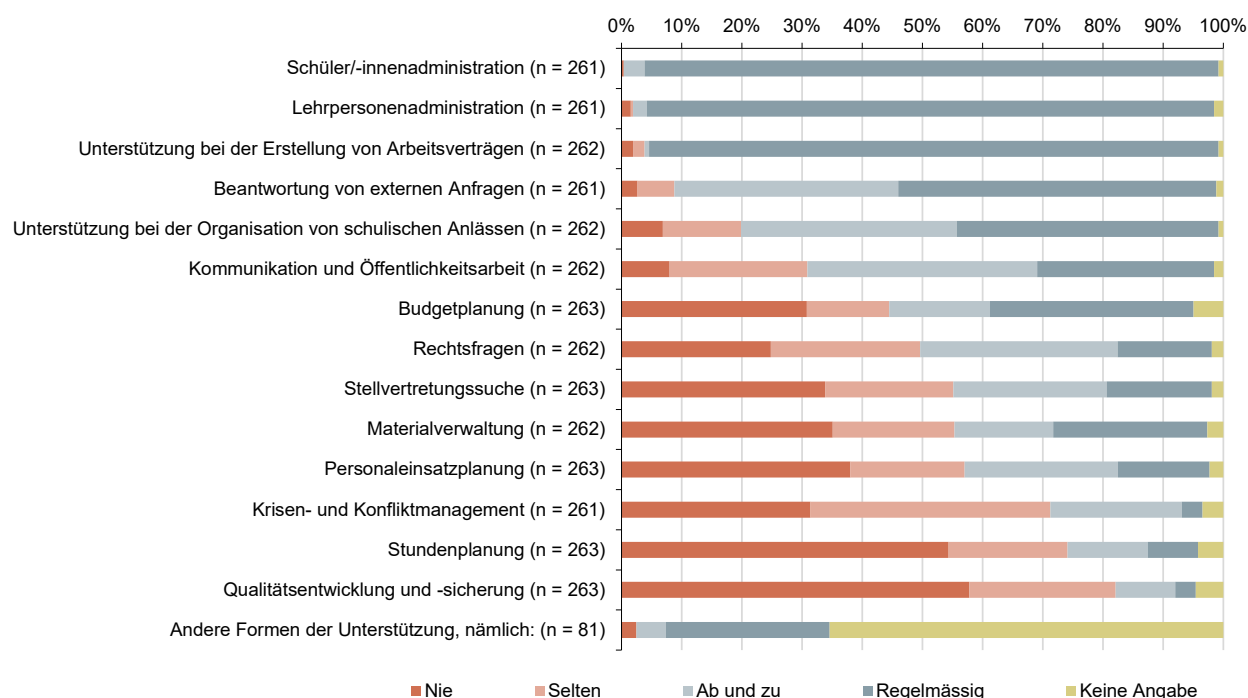
I Kantonales und kommunales Schulleitungspensum

Für das Schuljahr 2022/23 betragen die vom Kanton zugesprochenen Schulleitungsressourcen zwischen 5 und 120 Stellenprozent (M = 72%, 252 Nennungen). Die gesprochenen Ressourcen sind, wie gesetzlich vorgesehen, signifikant höher für grosse Schulen als für kleine und mittlere Schulen. 28 Prozent erhielten darüber hinaus zusätzlich kommunal finanzierte Ressourcen als Schulleitung (n = 263). Für das Schuljahr 2022/23 lagen diese zwischen 3 und 100 Stellenprozent (M = 20%, 70 Nennungen). Auch diese Ressourcen sind signifikant höher für grosse Schulen und die Oberstufe als für kleine und mittlere Schulen respektive Schulen ohne Oberstufe. Zudem sind die kommunal finanzierten Ressourcen signifikant höher für Gesamtschulleitungen als für andere Schulleitungsfunktionen.

I Unterstützung durch die Schulverwaltung

Die Schulträger erhalten administrative oder organisatorische Unterstützung durch eine Schulverwaltung im Umfang von 2 bis 480 Stellenprozenten (M = 100%, 237 Nennungen). Diese Ressourcen sind kommunal finanziert. Der Umfang ist signifikant höher für Schulen mit Oberstufe. Für kleine Schulen ist der Unterstützungsumfang signifikant geringer als für mittlere und grosse Schulen. Wie Darstellung D 3.2 zeigt, werden die Schulleitungen auf vielfältige Weise durch die Schulverwaltung unterstützt. Praktisch alle erhalten regelmässig Unterstützung in der Administration von Schülern/-innen- und Lehrpersonen und beim Erstellen von Arbeitsverträgen und – zumindest gelegentlich – Hilfe bei der Beantwortung von externen Anfragen und der Organisation von schulischen Anlässen. In anderen Bereichen, wie dem Krisen- und Konfliktmanagement, der Stundenplanung oder Qualitätssicherung, ist die Unterstützung jedoch selten. Rund 10 Prozent der Befragten nannten weitere Formen der Unterstützung, am häufigsten administrative Arbeiten (z.B. Protokolle, Korrespondenz, Finanzen) und «Mitdenken».

D 3.2: Formen der Unterstützung durch die Schulverwaltung



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «In welcher Art und Weise werden Sie von der Schulverwaltung unterstützt?»

3.3.2 Beurteilung der kantonalen Anstellungsbedingungen

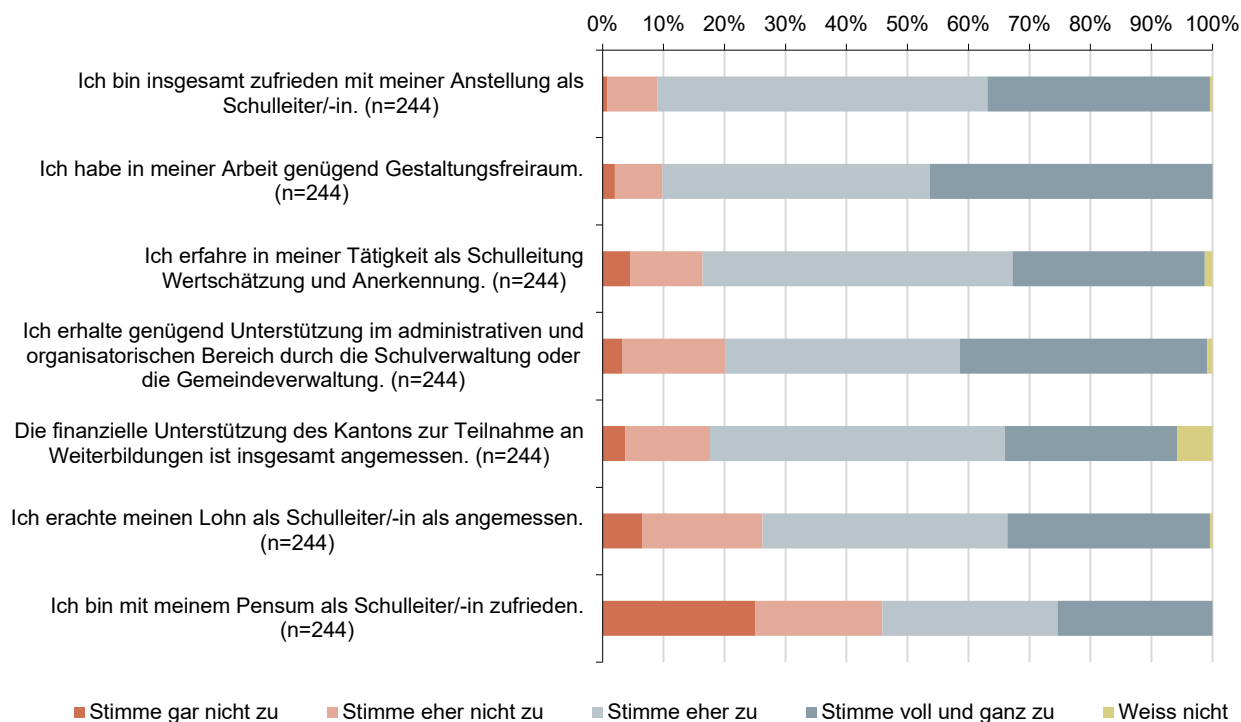
I Insgesamt gute kantonale Anstellungsbedingungen

Die interviewten Experten/-innen, Schulleitungen und Vorgesetzten beurteilen die kantonalen Anstellungsbedingungen grundsätzlich als gut. In der Online-Befragung zeigten sich fast alle Schulleitungen insgesamt zufrieden mit ihrer Anstellung, wie Darstellung D 3.3 illustriert. Besonders hohe Zustimmung erhalten die Aspekte Gestaltungsfreiraum (90%) und erfahrene Wertschätzung (83%). Auch die Vorgesetzten betonten in den Interviews die grossen Gestaltungsmöglichkeiten. Die Schulleitungen erhalten einen guten Lohn, wie Experten/-innen, Schulleitungen und Vorgesetzte in den Interviews bemerkten. In den Interviews wurde von den Schulleitungen zudem positiv hervorgehoben, dass der Kanton Aargau die Ausbildungskosten für das CAS «Schulleitung» vollständig trägt.

I Vorgenommene Reformen tragen zu guten Anstellungsbedingungen bei

Verschiedene *kantonale Reformprozesse* der letzten Jahre, wie die pauschale Ressourcierung der Schulen, die Funktionsdifferenzierung und die damit verbundene Lohnrevision für Schulleitungen sowie die Abschaffung der Schulpflegen, werden in den Interviews mehrheitlich begrüsst. Diese Reformen haben gemäss Interviewten zu einem grösseren Handlungs- und Gestaltungsspielraum der Schulleitungen geführt, die über mehr Entscheidungskompetenzen und Autonomie verfügen (vgl. Kapitel 1).

D 3.3: Zufriedenheit mit Anstellungsbedingungen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?»

■ Grösste Kritikpunkte sind Ausgestaltung der Schulleitungspensen und Überlastung
Gleichzeitig gibt es bezüglich der Anstellungsbedingungen auch einige Kritikpunkte:

- Die *Ausgestaltung der Schulleitungspensen* stösst vielfach auf Kritik. In der Online-Befragung zeigen sich 46 Prozent unzufrieden mit ihrem Pensum, wie Darstellung D 3.3 zeigt. Schulleitungen kleiner Schulen und Einzelschulleitungen sind signifikant weniger zufrieden mit dem Pensum als es Schulleitungen mittlerer und grosser Schulen beziehungsweise in anderen Schulleitungsmodellen sind. Die Kritik bestätigte sich in den Interviews. Viele Vorgesetzte beurteilen die zugesprochenen Pensen besonders für kleine Schulen als zu tief, was immer wieder zu Diskussionen führe. Vor allem Schulleitungen in kleineren oder schnell wachsenden Schulen kritisieren in den Interviews, dass ihr Pensum für die Vielzahl an Aufgaben viel zu tief angesetzt sei, weil sie dieselben Aufgaben wie in grossen Schulen bewältigen müssen, jedoch weniger Ressourcen zugesprochen erhalten. Hingegen zeigen sich Schulleitungen im Konferenzmodell und in der Oberstufe signifikant zufriedener mit ihrem Pensum als Schulleitungen in anderen Schulleitungsmodellen respektive auf Kindergarten- und Primarstufe. Auch die Anpassung von Pensen aufgrund schwankender Schülerzahlen wird von Schulleitungen und Vorgesetzten als schwierig erlebt, da eine gewisse Kontinuität für den Aufbau und die Entwicklung verschiedener Führungsfunktionen erforderlich sei. Insgesamt erschwere dies die Planung, so verschiedene Vorgesetzte. In diesem Zusammenhang wurde verschiedentlich gewünscht, dass der Kanton die Bemessung der Pensen überprüft.
- Die vorgenommenen Reformen und die damit verbundene erhöhte Autonomie der Schulleitungen würden auch mit höheren Anforderungen und Mehrarbeit einhergehen, was zu *einer administrativen Überlastung* führen kann, wie interviewte Experten/-innen berichteten. Auch die interviewten Schulleitungen berichteten über einen

Mehraufwand aufgrund der umgesetzten Reformen und über die Gefahr einer Überfrachtung des Pflichtenhefts, ohne dass eine nötige Aufstockung von Ressourcen erfolgt sei (z.B. neue Zuständigkeit für rechtliche Fragen und Aufgaben zu Bauvorhaben, Corona, Umgang mit Geflüchteten). Inwiefern sich dieser Aufwand im Verlauf der Zeit reduzieren wird, werde sich erst noch zeigen. Insgesamt wünschen sich die interviewten Schulleitungen *mehr Ressourcen und grössere Flexibilität in deren Einteilung*.³⁶

- Die Auflösung der Schulpflege erforderte vielerorts eine Aufstockung der *Schulverwaltungsressourcen*. Einige Vorgesetzte kritisierten, dass die Gemeinden diese Kosten tragen mussten.
- Obwohl der Lohn insgesamt als attraktiv bewertet wird, ist ein Viertel der befragten Schulleitungen damit unzufrieden, wie Darstellung D 3.3 zeigt. Zudem wiesen Vorgesetzte in den Interviews darauf hin, dass beispielsweise der Nachbarkanton Zug höhere Löhne zahle, was die Stellenbesetzung in Grenzregionen erschwere.

3.3.3 Beurteilung der kommunalen Anstellungsbedingungen

I Gefahr der Überlastung in Gemeinden mit wenig Ressourcen

Bei den kommunalen Anstellungsbedingungen bestehen grössere Unterschiede, was verschiedene Interviewte kritisieren.

- Die Interviews mit den kommunalen Schulbehörden zeigen, dass eine *ausreichende Ausstattung der Schulverwaltung* für die Ausübung der Schulleitungsfunktion sehr wichtig ist. Gerade bei knapp bemessenen Schulleitungspensen kommt ihr eine wichtige Unterstützungsfunktion zu. Auch eine gute Ausstattung der Schulsozialarbeit erachten die Schulleitungen als wichtig. Die Vorgesetzten wiesen darauf hin, dass die Ausstattung der Schulverwaltung wesentlich von der finanziellen Situation und dem politischen Willen der Gemeinden abhängt. Deshalb seien die *finanziellen Ressourcen der Gemeinde* für Schulleitungen von zentraler Bedeutung für die Anstellungsbedingungen von Schulleitungen. Aus Sicht der Vorgesetzten, Experten/-innen und der interviewten Schulleitungen sind die Gemeinden unterschiedlich gut mit Ressourcen ausgestattet, was zu ungleichen Bedingungen (Pensum, Infrastruktur, Führungsunterstützung durch Sekretariat) für die Schulleitungen führe. Dies wird teilweise als unfair empfunden. Die interviewten Schulleitungen würden es begrüßen, wenn es auf kantonaler Ebene verbindlichere Regelungen zur finanziellen Ausstattung der Schulen respektive der Schulverwaltung gäbe.
- Sowohl die interviewten Experten/-innen der PHs als auch die interviewten Schulleitungen betonen die Bedeutung *neuer Führungsmodelle* (z.B. Teacher Leadership), in denen die Aufgaben der Schulleitung auf mehrere Schultern verteilt werden und Herausforderungen gemeinsam, kollegial und partizipativ angegangen werden. Als sehr unterstützend wird beispielsweise das Modell der Co-Schulleitung erlebt, wie es im Kanton Basel-Stadt Standard sei. Aus Sicht einiger Vorgesetzter bieten die differenzierten Schulleitungsfunktionen attraktive Entwicklungsmöglichkeiten.
- Aus Sicht einer/eines Experten/-in der PH braucht es neben neuen Führungsansätzen auch neue Karrieremodelle, da Schulleitungen zunehmend jünger und weiblicher seien, was neue Herausforderungen an die Laufbahnplanung stelle.

³⁶ Gemäss Aussage einer Vertretung des BKS können Ressourcen zwischen Kindergarten und Primarstufe sowie innerhalb der Oberstufen-Typen verschoben werden. Eine Verschiebung zwischen Kindergarten/Primarschule und Oberstufe ist hingegen nicht möglich.

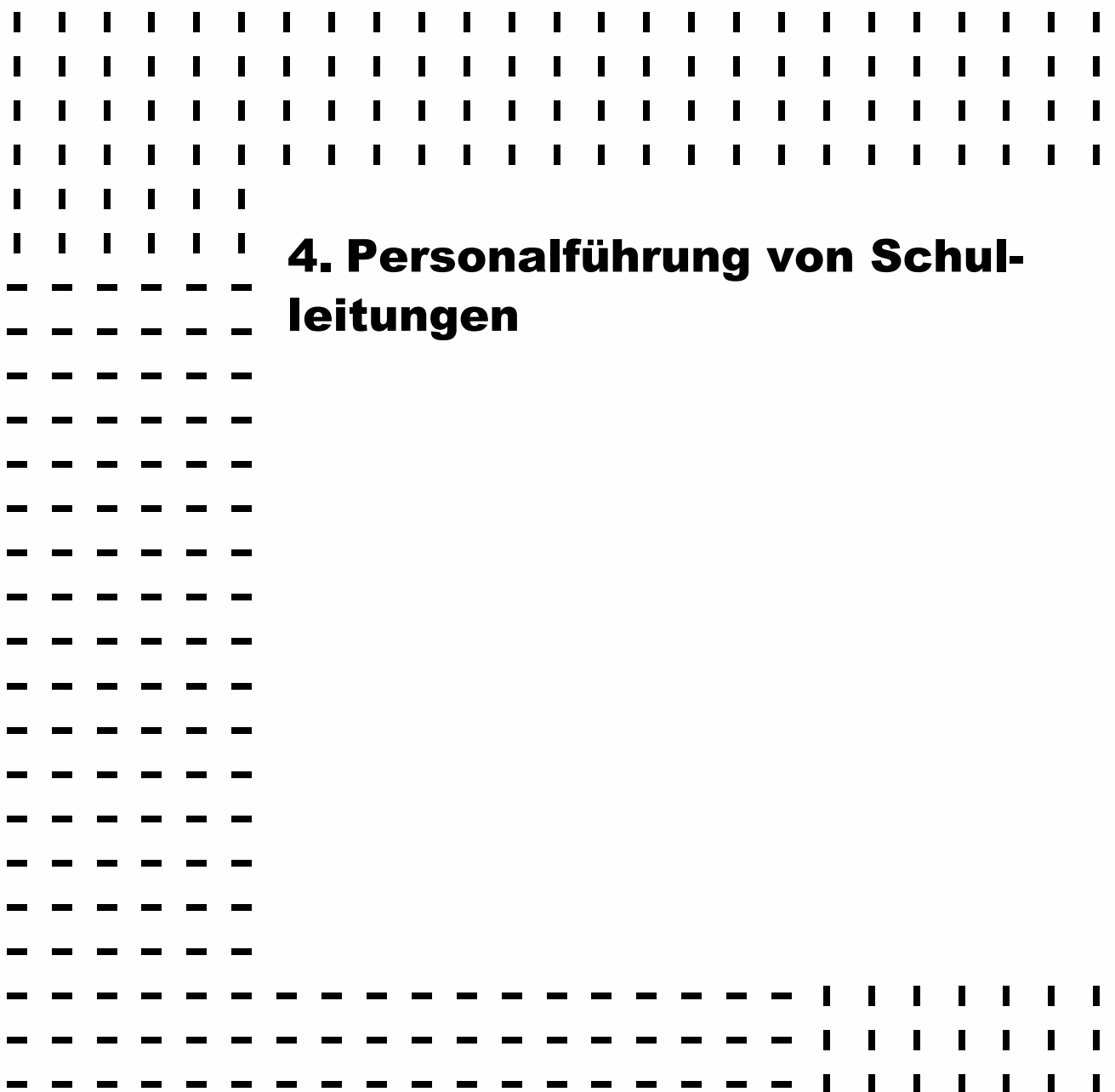
3.3.4 Anstellungsbedingungen im Kanton Aargau im interkantonalen Vergleich

Im interkantonalen Vergleich wurden die Kantone Aargau, Basel-Land, Basel-Stadt, Bern, Luzern, Solothurn und Zürich bezüglich der Anstellungsbedingungen analysiert (Stand: Juli 2022). Dabei zeigten sich folgende Erkenntnisse:

- Der *Berufsauftrag* der Schulleitung ist in allen Kantonen vergleichbar und beinhaltet die operative Leitung der Schule. Diese umfasst unter anderem die Verantwortung für Administration, Organisation, Pädagogik, Personal und Finanzen.
- Der *Einstiegslohn* bei 100 Prozent liegt durchschnittlich bei rund 107'700 Franken. Der Kanton Aargau liegt mit 108'900 Franken leicht über dem Durchschnitt der analysierten Kantone. Ausser Solothurn honorieren alle Kantone die Treue gegenüber dem Kanton mit Dienstaltersgeschenken. In gewissen Kantonen sind spezielle Arbeitsmarktzulagen oder Prämien (Kt. AG, BL, LU) oder Lohnerhöhungen (Kt. ZH, im Zuge des neu definierten Berufsauftrags) möglich.
- Die *Jahresarbeitszeit* im Kanton Aargau liegt mit 1'927 Stunden bei 100 Prozent im Mittelfeld der untersuchten Kantone, wo sie zwischen 1'886 (Kt. LU) und 2'117 Stunden (Kt. BL) liegt. Ausser Solothurn reduzieren alle Kantone die Arbeitszeit mit zunehmendem Alter, jedoch in unterschiedlicher Weise.
- Die Berechnungsgrundlage des *Schulleitungspensums* wird (ausser im Kt. SO) vom Kanton nach unterschiedlichen Kriterien für drei bis vier Jahre festgelegt. Dazu werden folgende Faktoren berücksichtigt: Sockelpensum (nicht alle Kantone), Anzahl Schüler/-innen oder Klassen, Anzahl oder VZÄ der Lehrpersonen, Anzahl Standorte und Anzahl Lektionen. In einem standardisierten Vergleich der Berechnungsgrundlagen für 100 Prozent zeigen sich grosse Unterschiede in der Führungsspanne. Mit Führungsspanne ist die Anzahl Lehrpersonen gemeint, für die eine Schulleitung zuständig ist (gemessen in VZÄ). Bei einem Vollzeitpensum liegt die Führungsspanne im Kanton Aargau zwischen 18 und 23 VZÄ. Sie ist damit eher grösser als in anderen Kantonen, wo sie zwischen rund 10 VZÄ (Kt. BS) und 21 VZÄ (Kt. BE) liegt.³⁷ Im Unterschied zu den meisten anderen Kantonen hat der Kanton Aargau zudem kein Mindestpensum festgelegt.
- Mehrere Kantone verpflichten Schulleitungen explizit zur *Weiterbildung* (Kt. AG, BL, BE, LU). Bei deren Finanzierung ist der Kanton Aargau grosszügig: Die Kantone Aargau und Bern finanzieren die meisten Weiterbildungen, während sich andere Kantone teilweise oder auf Antrag (Kt. BL, LU, ZH) oder gar nicht beteiligen (Kt. BS, SO). Der Kanton Bern gewährt auf Antrag zusätzliche Lohnstufen für funktionsrelevante Weiterbildungen.

Die Anstellungsbedingungen im Kanton Aargau sind im interkantonalen Vergleich attraktiv. Der Lohn und die Arbeitszeit liegen im Mittelfeld der verglichenen Kantone, zudem werden die Weiterbildungen vergleichsweise grosszügig unterstützt. Allerdings wird kein Mindestpensum festgelegt, was in den Interviews und der Online-Befragung mehrfach kritisiert wird. Als eher unattraktiv ist die verhältnismässig grosse Führungsspanne zu bewerten.

³⁷ Für den Vergleich wurden folgende Annahmen getroffen: Ein Schulstandort mit zwei Lehrpersonen (1,3 VZÄ) und 20 Schüler/-innen pro Klasse. Berechnung der Führungsspanne für ein 100-Prozent-Schulleitungspensum ohne Berücksichtigung der Zusatzkomponente 1. Die Berechnung basiert auf den rechtlichen Grundlagen und kann in der Praxis abweichen.



4. Personalführung von Schul- leitungen

Dieses Kapitel beschreibt die Rollen und Aufgaben in der kommunalen Schulführung. Es zeigt auf, wie die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und der kommunalen und kantonalen Schulbehörde und die Abschaffung der Schulpflege beurteilt wird. Grundlage dafür sind die Online-Befragung und Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen und Vorgesetzten.

4.1 Rollenklarheit und Aufgabentrennung zwischen Schulleitungen und kommunaler Schulbehörde

I Schulleitungen sind meist dem Gemeinderatsmitglied mit Ressort Bildung unterstellt

Die meisten Schulleitungen sind dem Gemeinderatsmitglied unterstellt, welches das Ressort Bildung verantwortet (61%, n = 124). Seltener unterstehen Schulleitungen der Gesamtschulleitung (25%), selten dem/der Gemeindeammann/-ammännin (2%), der Verwaltungsleitung oder dem/der Gemeindeschreiber/-in (< 1%). 11 Prozent der Befragten nannten andere Modelle, beispielsweise eine Geschäftsleitung oder ein Kreisschulvorstand. Die Unterschiede sind hauptsächlich auf funktionsabhängige Faktoren zurückzuführen.³⁸

I Gemeinden verwenden unterschiedliche Organisationsmodelle

Nach Meinung der interviewten Experten/-innen ist vor allem das Delegierten-Modell, (vgl. Abschnitt 1.3.1) für Schulleitungen attraktiv, da sie in diesem Führungsmodell am meisten Verantwortung übernehmen können. Die interviewten Vorgesetzten verwenden in der eigenen Gemeinde alle vier Organisationsmodelle sowie vereinzelt Mischformen. Da die neuen Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule zum Zeitpunkt der Interviews erst seit einem Jahr in Kraft waren, befand sich das Organisationsmodell einiger Schulträger noch im Aufbau oder war noch nicht abschliessend gefestigt. Über alle verwendeten Modelle hinweg wurde betont, dass das jeweils gewählte Modell eine Trennung zwischen strategischen und operativen Aufgaben ermögliche und den Schulleitungen viel Freiraum gebe. Gleichzeitig sehen viele Vorgesetzte die Gefahr einer zu grossen Machtkonzentration bei einzelnen Personen, wie beispielsweise der Schulleitung oder einzelnen Gemeinderatsmitgliedern. Zudem sei der Erfolg der Zusammenarbeit stark von den involvierten Personen abhängig und künftige Änderungen in der Personenkonstellation würden heute funktionierende Modelle gefährden.

³⁸ Beispielsweise unterscheiden sich die Funktionen «Gesamtschulleitung» und «Hauptschulleitung» unter anderem darin, dass eine Gesamtschulleitung Personalverantwortung über mindestens drei weitere Schulleitungen hat (in der Regel Stufen- und Standortleitungen). Dementsprechend sind Stufen- und Standortleitungen häufiger einer Gesamtschulleitung unterstellt. Vgl. Departement BKS, Generalsekretariat 2021.

I Aufgabenteilung zwischen kommunaler Schulbehörde und Schulleitung ist klar

Wie Darstellung D 4.1 zeigt, sind die Aufgaben zwischen der kommunalen Schulbehörde und der Schulleitung aus Sicht der meisten Schulleitungen klar geregelt (85%). Die Übernahme von Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfolgt wie vereinbart (87%) und die Aufgabenteilung bewährt sich im Alltag (82%). Co-Schulleitungen bewerten die Regelung der Aufgaben mit den Vorgesetzten als signifikant weniger klar als Befragte in anderen Schulleitungsmodellen.

I Schulleitungen haben viele Entscheidungsbefugnisse und grosse Autonomie

Die Schulleitungen sind in den fünf Bereichen des Berufsauftrags eher oder sehr autonom, wie die Online-Befragung zeigt. Besonders in der Personalführung von Lehrpersonen (96%, n = 123), Organisation und Administration (92%) und der pädagogischen Führung der Schule (91%). Auch Information und Kommunikation (89%) und Qualitätsentwicklung und -überprüfung (84%) werden als eher autonom wahrgenommen. Bei der Bewertung einzelner Aspekte bestehen Unterschiede nach Funktion und Schulleitungsmodell, beispielsweise bewerten Hauptschulleitungen ihre Autonomie in der pädagogischen Führung oder der Qualitätsentwicklung signifikant höher als Schulleitungen in anderen Funktionen. Hingegen bewerten Stufen-, Standort- und Co-Leitungen verschiedene Aspekte signifikant tiefer als Schulleitungen in anderen Funktionen respektive Schulleitungsmodellen (pädagogische Führung, Qualitätsentwicklung, Information und Kommunikation).

Auch in den Interviews mit den Vorgesetzten wurde mehrfach betont, dass die Schulleitungen sehr autonom in ihrer Arbeit seien – so machen die Vorgesetzten relativ wenige Vorgaben zu Schulentwicklung. Begründet wurde dies damit, dass die Fachkompetenz dafür bei der Schulleitung liege. Gleichzeitig ist vielen Vorgesetzten wichtig, dass die Schulleitung die finanziellen Rahmenbedingungen akzeptiert und mitträgt.

I Kommunalbehörden delegieren viele Entscheide an die Schulleitung

Die grosse Autonomie zeigt sich auch daran, dass die Kommunalbehörden viele Entscheidungen an die Schulleitungen delegieren, wie die Online-Befragung zeigt:

- *Personalentscheide*³⁹ in der Schule fällt grossmehrheitlich die Schulleitung (90%, n = 123), nur selten kommt der Gemeinderat als Gremium (3%) oder das Gemeinderatsmitglied mit Ressort Bildung (2%) zum Zug.⁴⁰ Vereinzelt bestehen andere Formen, beispielsweise entscheiden Schulleitung und Gemeinderat(-mitglied) gemeinsam. In den Interviews mit den Vorgesetzten zeigen sich aber unterschiedliche Modelle in Anstellungsprozessen: von völliger Entscheidungskompetenz der Schulleitungen, über die Möglichkeit, das Gemeinderatsmitglied beratend beizuziehen, bis zu deren Teilnahme an Vorstellungsgesprächen.
- Bei *beschwerdefähigen schulischen Entscheiden* (z.B. Übertrittsentscheide) unterscheiden sich die Kompetenzen stärker: Meistens entscheidet die Schulleitung (69%, n = 123) oder das Gemeinderatsmitglied mit Ressort Bildung (17%). Selten fällt der Gemeinderat als Gremium diese Entscheidung (4%) oder es kommen andere Formen zum Zug (7%, z.B. Gesamtschulleitung, Kreisschulvorstand).

³⁹ Ausgenommen sind Personaltrennungen, die nicht delegierbar sind.

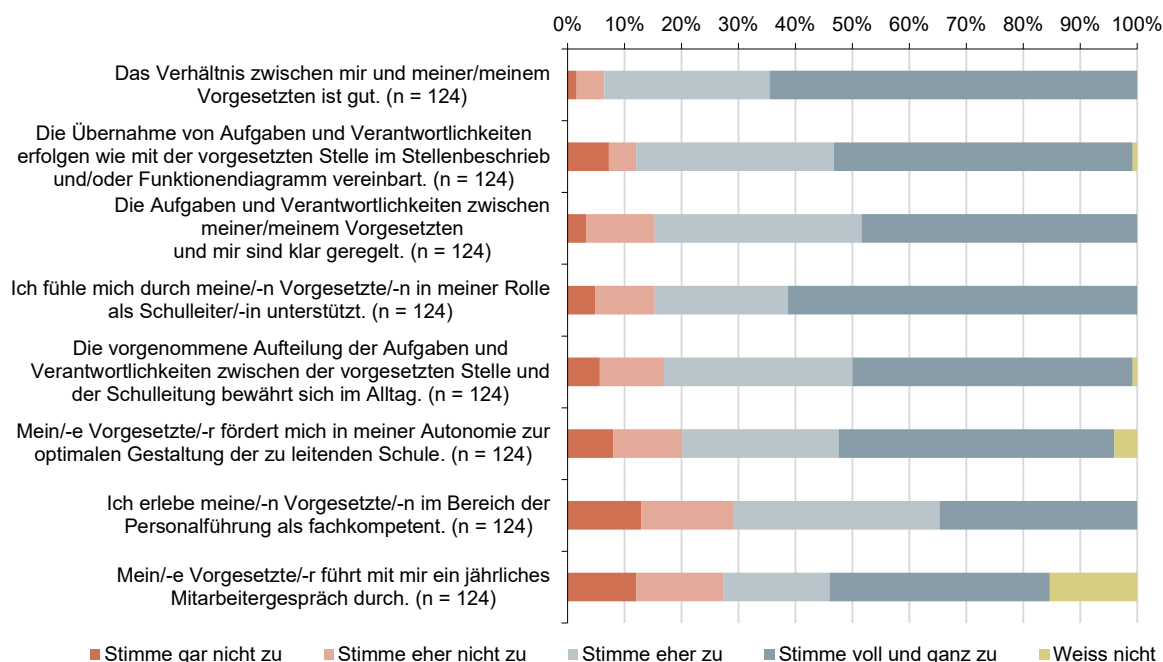
⁴⁰ Dieses Resultat deutet darauf hin, dass seit der Auswertung des BKS 2021 weitere Gemeinden ihre Personalentscheide an die Schulleitung delegiert haben. Die Delegation von beschwerdefähigen schulischen Entscheiden bewegt sich hingegen in einer ähnlichen Grössenordnung (vgl. Abschnitt 1.3.1; Departement BKS. Abteilung Volksschule 2021a).

4.2 Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen und kommunaler Schulbehörde

I Schulleitungen bewerten Kommunalbehörde und Vorgesetzte grundsätzlich positiv. Wie Darstellung D 4.1 zeigt, beurteilen die Schulleitungen die Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten insgesamt positiv. Das Verhältnis mit ihrer/ihrer Vorgesetzten ist gut (94%). Sie fühlen sich in ihrer Rolle als Schulleitung unterstützt (84%) und in ihrer Autonomie zur optimalen Gestaltung der Schule gefördert. Dieser Anteil ist signifikant höher bei Schulleitungen, die einer Gesamtschulleitung unterstellt sind. Insgesamt beurteilen 72 Prozent die Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat (eher) positiv (n = 123).

In den Interviews mit Schulleitungen wurde darauf hingewiesen, dass einige Gemeinderatsmitglieder viel Unterstützung benötigen, da sie sich im Bildungsbereich nicht auskennen oder noch unerfahren sind. Die interviewten Schulleitungen und Experten/-innen betonten auch die Bedeutung einer fachlich kompetenten strategischen Führung. Aus Sicht der interviewten Schulleitungen ist es unerlässlich, dass ein Gemeinderatsmitglied beispielsweise ein Mitarbeitergespräch führen kann. In der Online-Befragung wurden die Vorgesetzten zwar mehrheitlich als fachkompetent in der Personalführung bewertet (71%), jedoch wird dies signifikant schlechter bewertet, wenn der/die Vorgesetzte ein Gemeinderatsmitglied ist. Schulleitungen, die einer Gesamtschulleitung unterstellt sind, bewerten diese Fachkompetenz ihrer Vorgesetzten signifikant höher. Ein jährliches Mitarbeitergespräch mit dem/der Vorgesetzten haben nur 57 Prozent der Schulleitungen, wobei diese Rate in kleinen Schulen signifikant tiefer ist als in mittleren und grossen Schulen. Zudem wird mit Einzelschulleitungen signifikant seltener ein Mitarbeitergespräch geführt als in anderen Schulleitungsmodellen.⁴¹

D 4.1: Beurteilung der Zusammenarbeit mit der/dem Vorgesetzten



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Bitte kreuzen Sie bei den folgenden Aussagen an, inwiefern Sie diesen zustimmen.»

⁴¹ Die Online-Befragung wurde im Oktober 2022 durchgeführt. Da die neuen Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule erst seit Anfang 2022 in Kraft sind, kann es sein, dass die Mitarbeitergespräche zum Erhebungszeitpunkt *noch nicht* durchgeführt worden waren.

I Kommunale Schulbehörden bewerten Zusammenarbeit mehrheitlich positiv

Die Vorgesetzten der kommunalen Schulbehörden beurteilten die Zusammenarbeit mit den Schulleitungen in den Interviews ebenfalls mehrheitlich positiv. Die Zusammenarbeit sei bei Einführung der neuen Führungsstruktur teilweise schwierig gewesen, habe sich seither aber verbessert. Auch die interviewten Experten/-innen und Schulleitungen beurteilen die Zusammenarbeit zwischen den Schulleitungen und der kommunalen Schulbehörde grundsätzlich positiv.

In den Interviews wurden folgende Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen kommunalen Schulbehörden und der Schulleitung genannt:

- *Erfolgsfaktor 1: Vertrauen, gegenseitiges Verständnis und regelmässiger Austausch.* Diese Punkte wurden von den Vorgesetzten wiederholt als wichtige Grundlage für eine gute Zusammenarbeit genannt. Bewährt hätten sich beispielsweise regelmässige Treffen wie ein «jour fixe», eine offene und ehrliche Kommunikation sowie ein unverbindlicher Zugang. Schulleitungen und Experten/-innen unterstreichen die Bedeutung eines vertrauensvollen Verhältnisses
- *Erfolgsfaktor 2: Klare Rollenteilung festhalten und regelmässig überprüfen.* Die Trennung von strategischen und operativen Aufgaben und die Klärung von Rollen und Kompetenzen in einem Funktionendiagramm sind besonders wichtig, wie Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen und Vorgesetzten zeigten. Nach Meinung mehrerer Vorgesetzter erfordert dies eine klare Regelung von Rollen und Kompetenzen, die in einem Dokument festgehalten werden (Geschäftsordnung, Funktionendiagramm, Organigramm, Delegations- oder Kompetenzenreglement). Die zentrale Herausforderung liege jedoch in der Umsetzung. Die festgehaltenen Rollen sollten regelmässig überprüft werden, so mehrere Vorgesetzte. Je nach Organisationsstruktur und -kultur der Schule und Gemeinde würden sich zudem andere Herausforderungen stellen (z.B. mangelndes Commitment). Das Verhältnis zwischen Laienbehörde und professionellen Schulleitungen kann laut interviewten Experten/-innen für Spannungen sorgen. Daher sollte die Rollenteilung aus Sicht der interviewten Experten/-innen aus der Praxis von den Vorgesetzten der kommunalen Schulbehörde idealerweise in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen erstellt werden und für die Schulleitung eine gewisse Kontinuität sicherstellen (nicht in jeder Legislatur eine neue Person). In den Interviews mit den Vorgesetzten zeigten sich grosse Unterschiede in der Umsetzung. Einige Vorgesetzte erarbeiteten das Funktionendiagramm gemeinsam mit der Schulleitung, referenzieren die Dokumente regelmässig und haben sie bei Bedarf auch schon angepasst. Andere verwenden die erarbeiteten Unterlagen selten oder haben die Rollenteilung weniger sorgfältig ausgearbeitet und nur das gesetzlich verlangte Minimum festgehalten.
- *Erfolgsfaktor 3: Engagement des zuständigen Gemeinderatsmitglieds* (z.B. Interesse für Besonderheiten des Schulbereichs und Wille zur Einarbeitung bei fehlendem Hintergrund). Viele Vorgesetzte sehen sich selbst in der Pflicht. Sie betonten, dass die Vorgesetzten ein Grundverständnis für den Schulbereich mitbringen sollten. Besonders wenn das ressortverantwortliche Gemeinderatsmitglied keine Erfahrung im Schulbereich habe, sei Engagement nötig, beispielsweise durch Teilnahme an Kursen des BKS oder gründliches Einlesen.

I Unterstützungsbedarf der Kommunalbehörden

- Die interviewten Schulleitungen und Experten/-innen erachten es als sehr wichtig, dass die kommunale Schulbehörde in ihrer Führungsaufgabe aktiv unterstützt wird und Zugang zu geeigneten Weiterbildungsangeboten und niederschweligen Beratungsangeboten hat. Solche Angebote werden von der PH FHNW⁴², der Hochschule für Wirtschaft der FHNW⁴³ und dem Institut für Public Management (IPM) angeboten.⁴⁴
- Aus Sicht einzelner Schulleitungen wäre es wichtig gewesen, dass das BKS die neuen Führungspersonen vor der Reform in einer Grundausbildung auf die neue Führungsaufgabe vorbereitet hätte.
- In den Interviews zeigten sich Unterschiede in der Bekanntheit und Nutzung des Angebots. Einige Vorgesetzte haben verschiedene Kurse der FHNW und des BKS besucht. Andere stützten sich ausschliesslich auf schriftliche Unterlagen, wie beispielsweise das Schulportal. Das Angebot des BKS zur Einführung der neuen Schulstruktur war nicht allen Interviewpartnern/-innen bekannt und es wurde mehrfach gewünscht, dass die Kurse des BKS auch weiterhin für neue Gemeinderatsmitglieder angeboten werden. Kurze Veranstaltungen oder Module, beispielsweise in virtuellem Format, werden bevorzugt.

4.2.1 Beurteilung der Aufhebung der Schulpflegen

Nach Einschätzung der meisten interviewten Vorgesetzten hat sich die Zusammenarbeit durch die neuen Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule eher verbessert. Darstellung D 4.2 zeigt, dass die Schulleitungen die Aufhebung der Schulpflegen grösstenteils als (eher) sinnvoll bewerten (70%). Hauptschulleitungen beurteilten die Aufhebung der Schulpflegen signifikant positiver als Schulleitungen in anderen Funktionen (kürzere Entscheidungswege, schlankere Strukturen, grundsätzlich sinnvoll). Hingegen stimmen Standortleitungen verschiedenen Aspekten signifikant weniger stark zu als Schulleitungen in anderen Funktionen (kürzere Entscheidungswege, schlankere Strukturen, Klärung der Aufgaben, grundsätzlich sinnvoll). Interviewte Experten/-innen und Schulleitungen nehmen die Führung in einigen Schulträgern heute als professioneller wahr, in anderen Fällen aber immer noch als «Laienbehörde».

I Abschaffung der Schulpflege verkürzt Entscheidungswege und erhöht Autonomie

In den Interviews mit Schulleitungen, Experten/-innen und Vorgesetzten wurden folgende Verbesserungen genannt:

- *Bessere Zusammenarbeit durch kürzere Entscheidungswege:* Aus Sicht der Schulleitungen sind Entscheidungswege heute kürzer (73%) und die Strukturen schlanker (71%). Auch die Vorgesetzten betonten in den Gesprächen immer wieder, dass die Abschaffung der Schulpflege viele Prozesse vereinfacht habe. Insbesondere sei heute eine direkte Kommunikation zwischen Gemeinderat respektive Kreisschulvorstand und der Schulleitung möglich. Dadurch habe sich die Zusammenarbeit mit den Schulleitungen heute eher verbessert. Derzeit seien noch nicht alle Fragen geklärt, so

⁴² Beispielsweise ein Angebot für Schulleitungen und Behörden zu den neuen Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule, <https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/paedagogik/nachzielgruppe/schulbehoerden-und-gemeinden> (Zugriff am 15.02.2022).

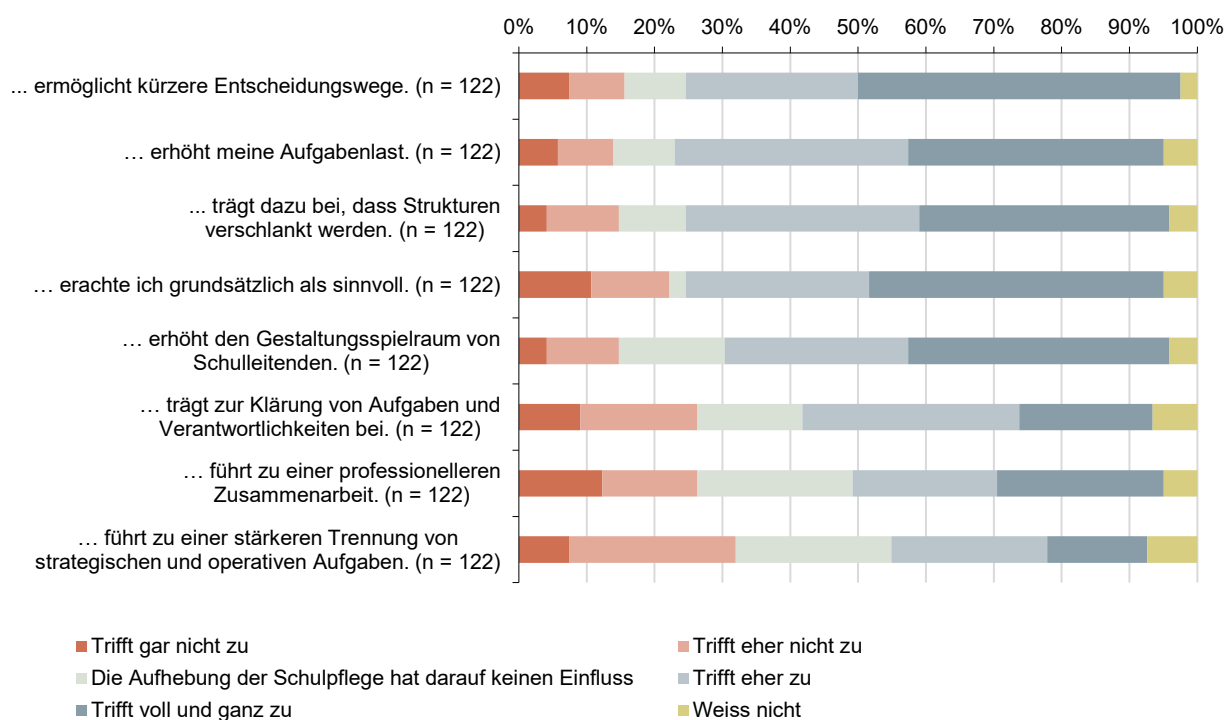
⁴³ Beispielsweise das Weiterbildungsangebot «Neue Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule» für Gemeinderäte/-innen mit Ressortverantwortung Bildung, <https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/wirtschaft/public-management> (Zugriff am 15.2.2022).

⁴⁴ Zum Beispiel eine Einführung in die neuen Führungsstrukturen in den Modulseminaren «Mein neuer Job als Gemeinderat» und «Schule», <https://www.ipm-bildung.ch/seminarangebot> (Zugriff am 15.02.2022).

müsse beispielweise noch geklärt werden, wer für die strategische Schulraumplanung zuständig sei. Die meisten der interviewten Schulleitungen schätzen, dass die Entscheidungswege kürzer geworden sind. Aus Sicht dieser Schulleitungen gibt es seit der Abschaffung der Schulpflegen deutlich weniger zu tun, da die Strukturen verschlankt wurden.

- *Mehr Kompetenzen und Autonomie für Schulleitungen:* Die meisten interviewten Schulleitungen schätzen es, dass sie heute über mehr Kompetenzen und Autonomie verfügen. Vor der Abschaffung der Schulpflegen war die Zusammenarbeit laut Aussagen der Experten/-innen schwierig, wenn sich die Schulpflegen zu stark in das operative Geschäft der Schulleitungen eingemischt haben. Diese Wahrnehmung wurde in den Interviews mit den Vorgesetzten bestätigt. Seit der Abschaffung der Schulpflegen gibt es aus Sicht einiger Schulleitungen deutlich weniger zu tun, da die Schulen nicht mehr alle Ideen der Schulpflegen umsetzen müssen. Insgesamt nahm aus Sicht der meisten Schulleitungen die Aufgabenlast der Schulleitungen aber zu (72%).

D 4.2: Beurteilung der Aufhebung der Schulpflegen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Schule zu? Die Aufhebung der Schulpflege ...»

I Grössere Arbeitslast bei ehemals gut funktionierenden Schulpflegen

- *Belastung für Schulleitung und Kommunalbehörden steigt bei ehemals gut funktionierenden Schulpflegen:* Aus Sicht mehrerer Vorgesetzter ist die Arbeitsbelastung durch die Aufhebung der Schulpflege sowohl für die Vorgesetzten als auch für die Schulleitungen gestiegen, was teilweise negativ beurteilt wurde. Auch einige Schulleitungen berichten von deutlich mehr Aufgaben, weil die Schulpflege früher viel übernommen und sehr unterstützend gewirkt habe. Einige interviewte Schulleitungen befürchten zudem, dass die durch die vormalige Schulpflege gewährte Autonomie durch die neue Führung durch den Gemeinderat abnimmt. In diesen Fällen wird die Abschaffung der Schulpflegen bedauert und es würde begrüsst, wenn der Kanton diesbezüglich mehr mitsteuern und mehr Ressourcen zur Verfügung stellen würde.

- *Höhere Belastung durch Wegfall der Schulpflege als Puffer:* Vorgesetzte und Schulleitungen führten an, dass die Schulpflege als Puffer zwischen den verschiedenen Parteien und besonders gegenüber den Eltern fungiert hatte. Durch den Wegfall sei die Belastung für die Schulleitungen gestiegen.
- *Mehraufwand durch Erarbeitung der neuen Strukturen:* Gemäss Interviews mit den Schulleitungen entstand durch die Abschaffung der Schulpflegen ein initialer Mehraufwand, da neue Prozesse und Strukturen (z.B. Sitzungsgefässe, Funktionendiagramme) sowie Dokumente erarbeitet werden mussten.

I Kaum Veränderung bei einigen Schulträgern

23 Prozent der befragten Schulleitungen sind der Meinung, dass die Abschaffung der Schulpflege keine Folgen für die Professionalität der Zusammenarbeit und für die Trennung von strategischen und operativen Aufgaben hatte. Aus Sicht der Vorgesetzten hat sich wenig verändert, wenn ehemalige Schulpflegemitglieder heute das Ressort Schule führen. Diese Wahrnehmung wurde von einigen Schulleitungen bestätigt (v.a. in Kreisschulen). Auch wenn die Entscheidungsbefugnisse bei den (Standort-)Schulleitungen liegen, habe sich in der Zusammenarbeit wenig verändert.

4.3 Zusammenarbeit mit dem Kanton

I Mehrheitlich gute Zusammenarbeit mit dem Kanton

Die Zusammenarbeit mit dem Kanton wurde von den interviewten Experten/-innen und Schulleitungen grundsätzlich als gut beurteilt. In den Interviews mit den Schulleitungen wurden weitere Punkte genannt:

- Die Zusammenarbeit mit dem Kanton und der Schulaufsicht wird unterschiedlich erlebt und hängt stark von der jeweiligen *Ansprechperson* ab. Einzelne Schulleitungen fühlen sich durch das BKS zu wenig unterstützt und erachten die Weisungen des BKS als zu realitätsfern.
- Insbesondere die *verfügbaren Dokumente* werden – vor allem im Vergleich mit anderen Kantonen – von den Schulleitungen als sehr hilfreich erachtet.
- Einige Schulleitungen kritisieren, dass sie bei Fragen ans BKS *keine persönliche Antwort* erhalten, sondern auf die Webseite verwiesen werden. Ein/-e Vorgesetzte/-r forderte, dass das BKS rascher auf Anfragen der Schulleitungen eintrete (z.B. Wochenfrist).
- Zudem wünschen sich die interviewten Schulleitungen eine klare Haltung des BKS und klare Antworten, die zur Stärkung der Schulleitung beitragen, beispielsweise zur Förderung von Frauen in der Schulleitungsfunktion.

I Schulleitungen sind mehrheitlich zufrieden mit der Unterstützung durch das BKS

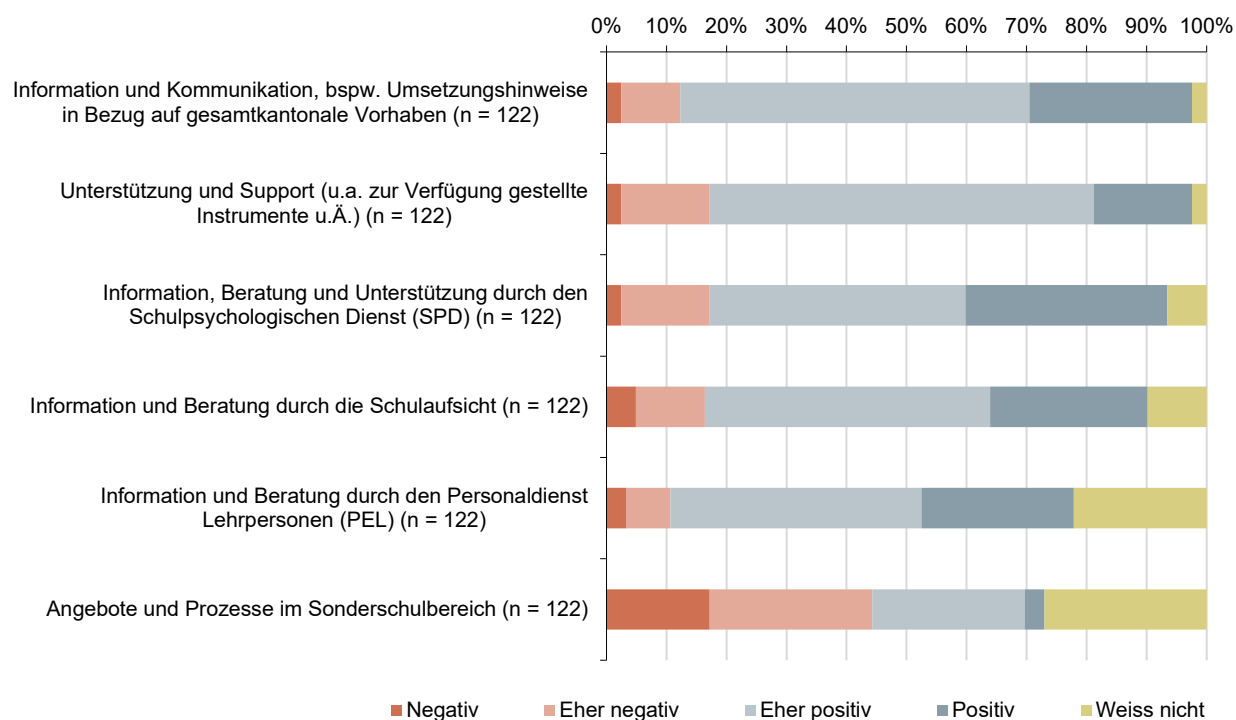
In der Online-Befragung beurteilten die Schulleitungen die Leistungen des BKS mehrheitlich eher positiv. Darstellung D 4.3 zeigt, dass besonders die Information und Kommunikation (85%), die Unterstützung und der Support (80%) und der Schulpsychologische Dienst (76%) positiv bewertet werden.

Ein Drittel der Befragten (44 Nennungen) ergänzte ihre Beurteilung: Mehrmals wurde darauf hingewiesen, dass der Sonderschulbereich nicht gut geregelt sei. So dauere der Prozess bis zu einer Entscheidung teilweise zu lange und das Angebot im Sonderschulbereich sei zu klein. Weiter wurde kritisiert, dass das BKS den Personalmangel nicht genügend wahrnehme und zu hohe Qualitätsanforderungen stelle, die mit den mangelnden Ressourcen nicht umsetzbar seien. Die Schulaufsicht wird teilweise auch als zu abwesend wahrgenommen. Positiv werden die Beratungsangebote bewertet.

I Sonderschulbereich als ungelöstes Problem

Eine der grössten Herausforderungen und ein bisher ungelöstes Problem im Kanton Aargau stellt auch aus Sicht der interviewten Schulleitungen derzeit die Beschulung von Kindern und Jugendlichen mit Sonderschulbedarf dar. Gemäss Interviewaussagen mangelt es im Kanton Aargau an Therapieplätzen, so dass Kinder und Jugendliche teilweise bis zu einem halben Jahr nicht beschult werden.⁴⁵ Dieser Punkt wurde auch in der Online-Befragung schlecht beurteilt: So bewerten rund 44 Prozent die Angebote und Prozesse im Bereich Sonderschule als (eher) negativ (vgl. Darstellung D 4.3).

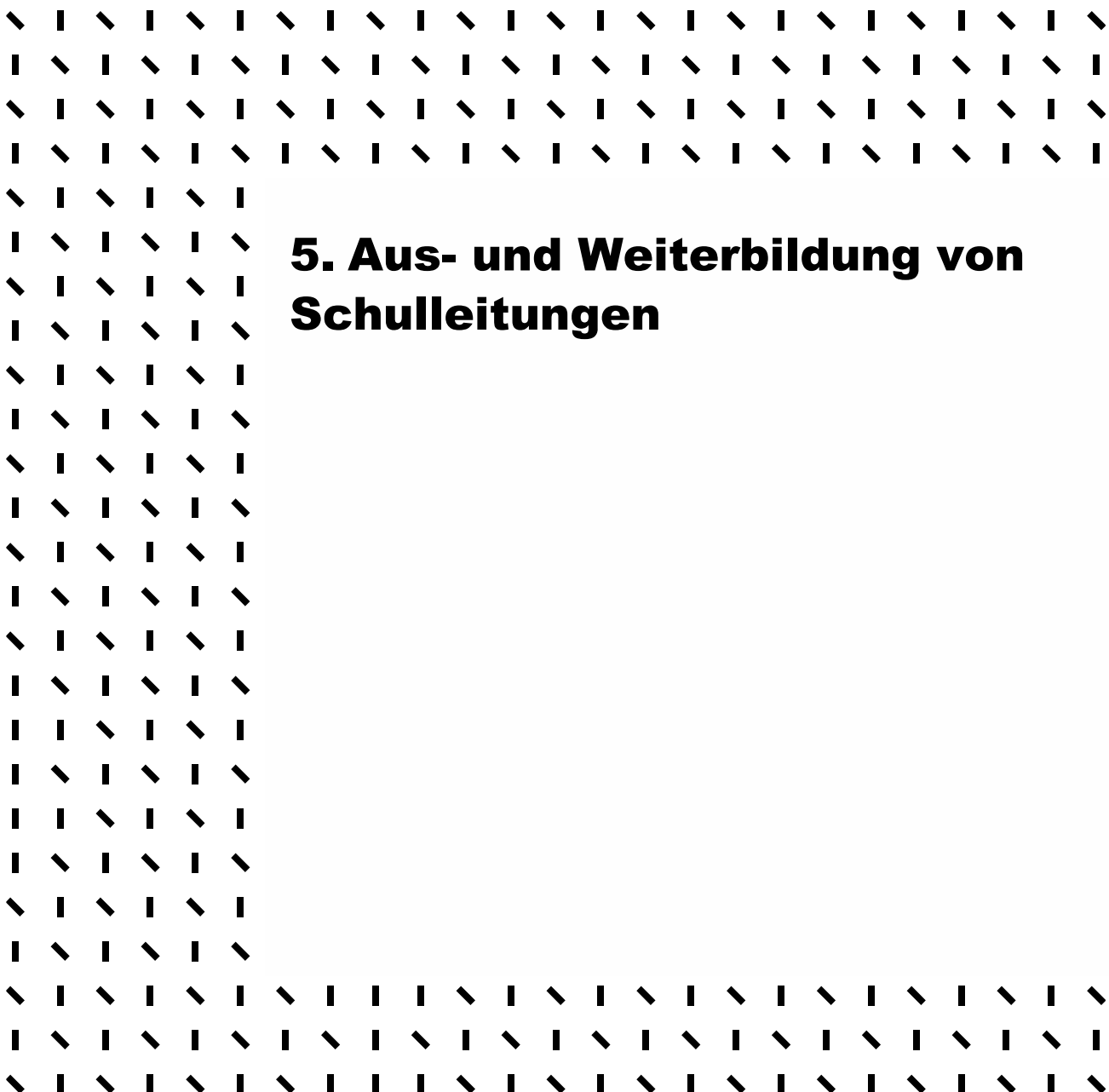
D 4.3: Beurteilung der Unterstützung durch den Kanton



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Wie beurteilen Sie insgesamt die Leistungen des Departments BKS in Bezug auf die folgenden Aspekte?»

⁴⁵ Inzwischen hat der Kanton Aargau Massnahmen im «Projekt Sonderschulung» ergriffen, vgl. <https://www.schulen-aargau.ch/regelschule/projekte/projekt-sonderschulung> (Zugriff am 21.07.2023).



5. Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen

In diesem Kapitel wird zunächst dargelegt, welches aus Sicht der Befragten die zentralen Schulleitungsaufgaben sind und welche Kompetenzen dazu zentral sind (vgl. Abschnitt 5.1). Zweitens werden die Qualitätskriterien einer zeitgemässen Schulleitungsaus- und -weiterbildung diskutiert (vgl. Abschnitt 5.2). Drittens wird das Angebot der PH FHNW mit anderen Kantonen verglichen (vgl. Abschnitt 5.3) und viertens überprüft, inwieweit die derzeitige Schulleitungsausbildung an der PH FHNW die Qualitätskriterien erfüllt und die wichtigen Kompetenzen vermittelt (vgl. Abschnitt 5.4). Die Ergebnisse basieren auf der Online-Befragung, Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen, Vorgesetzten und Lehrpersonen sowie dem interkantonalen Vergleich.

5.1 Erforderliche Kompetenzen von Schulleitungen

Dieser Abschnitt beleuchtet zunächst anhand der fünf Arbeitsfelder des Berufsauftrags die zentralen Aufgaben von Schulleitungen und welche Anforderungen diese an die Schulleitungen stellen. Anschliessend wird dargelegt, welche Kompetenzen und Kenntnisse dazu nötig sind.

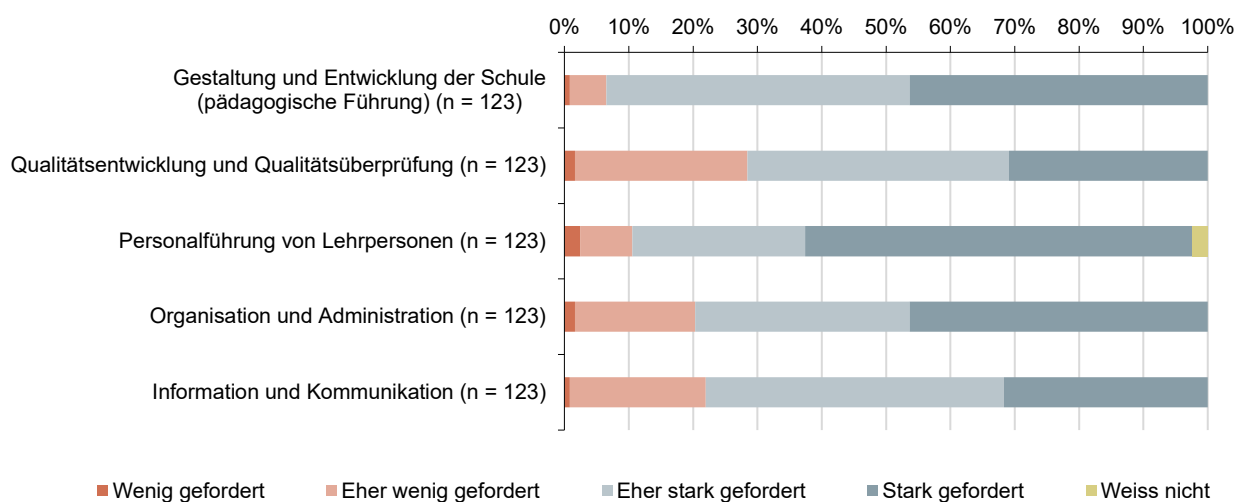
I Personalführung und Kommunikation als zentrale Aufgaben von Schulleitungen

Entlang der fünf Arbeitsfelder des Berufsauftrags werden nachfolgend wichtige Aufgaben und Kompetenzen beschrieben. Die Online-Befragung zeigt, dass die Schulleitungen unterschiedlich stark gefordert sind (vgl. Darstellung D 5.1) und sich unterschiedlich kompetent fühlen (vgl. Darstellung D 5.2). Insgesamt besteht eine gute Passung von Anforderungen und Kompetenzen.

- *Personalführung*: Die interviewten Experten/-innen und Schulleitungen erachten Personalführung, -entwicklung und -management als die prioritären Aufgaben von Schulleitungen. Die Darstellungen D 5.1 und D 5.2 zeigen, dass die Schulleitungen in der Personalführung besonders stark gefordert sind, sich aber kompetent fühlen. Schulleitungen mit mehr Berufserfahrung fühlen sich signifikant kompetenter. In den Interviews betonten die Schulleitungen, dass die Personalführung weit mehr Ressourcen bindet als dafür vorgesehen sind. Gründe dafür sehen sie im Personalmangel, in der hohen Fluktuation, vielen krankheitsbedingten Ausfällen und aufwändigen, teilweise juristisch komplizierten Personaltrennungsprozessen.
- *Information und Kommunikation*: Als ebenso zentral erachtet werden Kooperations- und Kommunikationsaufgaben. Die Funktion der Schulleitung wird als «Beziehungsberuf» beschrieben, da sie aus Sicht der interviewten Experten/-innen, Schulleitungen und Lehrpersonen mit verschiedenen Menschen (z.B. Lehrpersonen, Eltern, Fachpersonen, Behörden) umgehen und Öffentlichkeitsarbeit leisten müssen. Schulleitungen mit mehr Berufserfahrung fühlen sich signifikant kompetenter. Gesamtschulleitungen fühlen sich in diesem Arbeitsfeld signifikant weniger kompetent als Schulleitungen in anderen Funktionen.

- *Organisation und Administration:* Schulleitungen sollten aus Sicht von interviewten Experten/-innen und Schulleitungen fähig sein, eine (multiprofessionelle) Organisation zu führen und weiterzuentwickeln. Dies erfordert betriebswirtschaftliches und rechtliches Wissen, Kenntnisse in Öffentlichkeitsarbeit, Krisenintervention und digitale Kompetenzen. Aus Sicht der Experten/-innen geht es beim operativen Management zudem darum, sicherzustellen, dass eine Schule im Alltag reibungslos funktioniert und Raum für Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Wie stark Schulleitungen selbst über operative Fähigkeiten verfügen müssen, wird von den Interviewten unterschiedlich beurteilt und hängt unter anderem von der Grösse der Schule und der Schulleitungsfunktion ab. Nach Ansicht der interviewten Schulleitungen ist eine Gesamtschulleitung vor allem darin gefordert, zwischen den Bedürfnissen der Lehrerschaft und der Politik eine gute Balance zu finden. Eine Standortschulleitung muss sicherstellen, dass das gesamte Lehrkollegium die auf politischer Ebene gestellten Anforderungen umsetzt und akzeptiert. Schulleitungen an grossen Schulen und an Oberstufen fühlen sich in diesem Arbeitsbereich signifikant stärker gefordert als Schulleitungen an kleinen und mittleren Schulen respektive auf Kindergarten- und Primarstufe. Gleichzeitig fühlen sich Schulleitungen an Kleinschulen und weibliche Schulleitungen signifikant weniger gefordert. Stufenleitungen fühlen sich signifikant weniger kompetent als Befragte in anderen Funktionen. Zudem besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und dem Gefühl der Kompetenz.
- *Pädagogische Führung:* Die interviewten Schulleitungen betonen vor allem die Bedeutung der Unterrichtsentwicklung, unter anderem im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Schule. Aus Sicht der Lehrpersonen verlangen diese Aufgaben pädagogische Erfahrung. Die Darstellungen D 5.1 und D 5.2 zeigen, dass dieses Arbeitsfeld die Schulleitungen stark fordert, sie sich darin aber auch kompetent fühlen. Schulleitungen mit ausserkantonaler Berufserfahrung fühlen sich signifikant kompetenter.
- *Qualitätsentwicklung und -überprüfung:* Aus Sicht der interviewten Experten/-innen der PHs sollten Schulleitungen eine fachlich begründete Vorstellung bezüglich der Qualität von Bildungsprozessen haben, die durch aktuelle Trends und gesetzliche Grundlagen untermauert ist. Dazu gehört auch die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen, die Umsetzung einer pädagogischen Vision und die Evaluation dieser Prozesse. Die Darstellungen D 5.1 und D 5.2 zeigen, dass die Schulleitungen in diesem Bereich am wenigsten gefordert sind, aber auch die tiefste Kompetenz aufweisen. Dabei gibt es Unterschiede zwischen den Schulleitungsfunktionen und -modellen: Im Vergleich zu anderen Schulleitungsmodellen fühlen sich Einzelschulleitungen signifikant stärker gefordert, jene im Konferenzmodell hingegen signifikant weniger. Bei der Bewältigung der entsprechenden Aufgaben fühlen sich Stufenleitungen signifikant weniger kompetent als Befragte in anderen Funktionen. Zudem besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und der gefühlten Kompetenz.

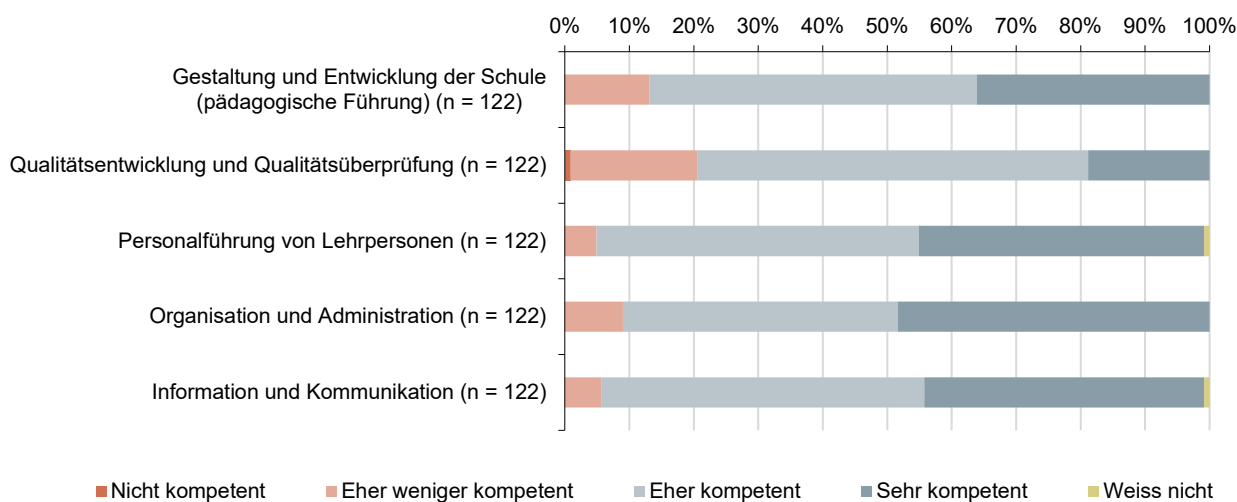
D 5.1: Relevanz der fünf Arbeitsfelder des kantonalen Berufsauftrags



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Wie stark sind Sie aktuell bei der Bewältigung der Aufgaben in den fünf Feldern des kantonalen Berufsauftrags gefordert?»

D 5.2: Sicherheit im Umgang mit den fünf Arbeitsfeldern des Berufsauftrags



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Wie kompetent fühlen Sie sich bei der Bewältigung der Aufgaben in den folgenden Bereichen?»

I Bedeutsame Kompetenzen

Im Anforderungsprofil des Kantons Aargau sind insgesamt 17 Kompetenzen festgehalten. Die befragten Schulleitungen bewerteten in der Online-Befragung deren Wichtigkeit für die Schulleitungsfunktion (vgl. Abschnitt A 5 im Anhang). Die Resultate bestätigten die Einschätzung der interviewten Experten/-innen und Schulleitungen, wonach die Vielfalt an zu bewältigenden Aufgaben zahlreiche verschiedene Kompetenzen voraussetzt:

- *Selbstkompetenzen:* Aus Sicht fast aller Schulleitungen sind Reflexionsfähigkeit, Planungskompetenz, Analysefähigkeit und strategisches Denken für ihre Funktion (eher) wichtig (vgl. Darstellung DA 9 im Anhang). Insbesondere Planungskompetenz und Selbstmanagement werden von den Lehrpersonen als wichtig erachtet, da Schulleitungen in der Lage sein müssen, viele verschiedenen Aufgaben gleichzeitig auszuführen.
- *Sozialkompetenzen:* Für Lehrpersonen ist Sozialkompetenz am wichtigsten. Die Fähigkeit, sich in andere Mitarbeitende hineinzuversetzen und individuell auf sie einzugehen, ist für sie eine Grundvoraussetzung für die Schulleitungsfunktion. Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit werden von fast allen Schulleitungen als wichtig bewertet (vgl. Darstellung DA 10 im Anhang).
- *Kompetenzen der Selbstorganisation:* Für die Schulleitungsfunktion sind Resilienz, Zielfokussierung und Entscheidungsfreude erforderlich. Ein Fünftel der Schulleitungen erachtet unternehmerisches Handeln als eher unwichtig (vgl. Darstellung DA 11 im Anhang). Auch für die Lehrpersonen sind diese Kompetenzen wichtig. Sie bezeichnen die ideale Schulleitung mehrfach als «Organisationstalent», das problemlos «viele verschiedene Hüte tragen» kann.
- *Führungskompetenzen:* In der Online-Befragung wurde zwischenmenschliche Offenheit als wichtigste Führungskompetenz bewertet. Neben Lernbereitschaft, Loyalität und Diversitätskompetenz sind auch transaktionale und transformationale Führungskompetenzen von Bedeutung (vgl. Darstellung DA 12 im Anhang). Der Stellenwert der Führungskompetenzen wird von den verschiedenen Gruppen unterschiedlich bewertet: Während sie für die Vorgesetzten zentral sind, bewerten Lehrpersonen die Führungskompetenzen nicht als besonders wichtig. Für sie ist es wichtiger, dass die Schulleitung ihnen die nötigen Freiräume lässt, sie in Entscheidungen einbezieht und ihnen stets ehrlich und offen begegnet.

Zudem wurden die Schulleitungen zu weiteren Kompetenzen befragt:

- *Fachliche Kompetenzen:* Darstellung DA 13 im Anhang zeigt, dass Fachkompetenzen in Führung und Management (z.B. HR, Krisen- und Konfliktmanagement) sowie Pädagogik als wichtig erachtet werden. Als am wenigsten wichtig für ihre Tätigkeit erachten die Schulleitungen administrative (z.B. administrative Abläufe, Buchhaltung) und politisch-rechtliche Fachkompetenzen (z.B. politische Prozesse, Rechtsfragen). Fast ein Fünftel der Schulleitungen hält sonderpädagogische Kenntnisse für (eher) unwichtig. Mit Ausnahme des Personalmanagements messen die Schulleitungen den fachlichen Kompetenzen tendenziell eine tiefere Bedeutung zu als den anderen diskutierten Kompetenzen (Selbst-, Sozial-, Führungs- und Schlüsselkompetenzen). Die Lehrpersonen hingegen messen den fachlichen Kompetenzen eine hohe Bedeutung zu und wünschen sich häufig, dass die Schulleitungen zumindest in einem kleinen Pensum unterrichten. Die hohe Bedeutung der fachlichen Kompetenzen ist mitunter ein Grund für die kritische Haltung gegenüber Quereinsteiger/-innen. Die Vorgesetzten bewerten die Bedeutung der Fachkompetenzen unterschiedlich. Sie sehen insbesondere Unterschiede nach Schulleitungsfunktion (HR- und Führungskompetenzen wichtiger für Gesamt-/Hauptschulleitung, pädagogisches Wissen wichtiger für Standort-/Stufenleitung). Politisches Verständnis erachten Experten/-innen sowie einige Vorgesetzte als wichtig, da die Schulleitung durch die Abschaffung der Schulpflegen einem politischen Gremium unterstellt ist und wissen muss, wie in politischen Prozessen gute Bedingungen für die Schule ausgehandelt werden können.

- *Weitere Schlüsselkompetenzen*⁴⁶: Wichtige Schlüsselkompetenzen von Schulleitungen umfassen Verlässlichkeit, Prioritätensetzung und die Fähigkeit, sich abzugrenzen, aber auch Humor, Gelassenheit und Authentizität. Wichtig erscheint auch Flexibilität (vgl. Darstellung DA 14 im Anhang). Lehrpersonen erachten zusätzlich Ehrlichkeit gegenüber dem Personal als eine wichtige Schlüsselkompetenz.

Bei der Bewertung der Kompetenzen zeigen sich in der Online-Befragung verschiedene funktionsbezogene Unterschiede: Stufen- und Standortleitungen messen verschiedenen Kompetenzen eine signifikant geringere Bedeutung zu (Durchsetzungsfähigkeit, strategisches Denken, Planungskompetenzen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Qualitätsmanagement, Change Management, unternehmerisches Handeln), während Hauptschulleitungen verschiedene Kompetenzen als signifikant wichtiger einschätzen (unternehmerisches Handeln, Entscheidungsfreude, zwischenmenschliche Offenheit, transaktionale Führung, Qualitätsmanagement, Change Management, Humor). Gesamtschulleitungen bewerten wiederum einige Kompetenzen signifikant niedriger (Diversitätskompetenz, transaktionale Führung).

5.2 Qualitätskriterien einer zeitgemässen Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen

I Bedeutung eines hohen Praxisbezugs der Schulleitungsausbildung

Die interviewten Experten/-innen und Schulleitungen sind der Ansicht, dass sich eine gute Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen durch einen starken Praxisbezug auszeichnet. Das Lernen soll kontextspezifisch erfolgen und die Theorie mit der «gelebten Praxis» verknüpft werden. Implizit wird davon ausgegangen, dass Führung lern- und entwickelbar ist. Aus Sicht der interviewten Experten/-innen der PHs ist es wichtig, dass die Aus- und Weiterbildung nicht nur über Erfahrungen der Praxis konzipiert wird, sondern auch wissenschaftlich fundiert ist. Schulleitungen sollen durch die Aus- und Weiterbildung ein Repertoire an theorie- und modellbasierten Handlungsmöglichkeiten erwerben, das sie in der Praxis anwenden und ausprobieren können. Diese würden vor allem bei der Analyse von Herausforderungen helfen und ein zu schnelles Festlegen auf eine Lösung verhindern. Eine rein praktische Ausrichtung der Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen im Sinne einer Berufsausbildung wird nicht als zielführend erachtet. Die interviewten Schulleitungen stimmen dieser Aussage nur selten zu. Ein hoher Praxisbezug der Ausbildung hat für die Schulleitungen deutlich mehr Bedeutung, wie auch in der Online-Befragung bestätigt wurde (vgl. Darstellung D 5.4).

I Bedeutung einer breiten Grundausbildung und von modular gestalteten Vertiefungskursen

Die interviewten Experten/-innen und Schulleitungen sind sich einig darin, dass es eine gute Grundausbildung für Schulleitungen braucht, in der angehende oder bereits amtierende Schulleitungen die notwendigen Kompetenzen erwerben. Im späteren Berufsalltag fehle die Zeit für eine umfangreiche Weiterbildung in Form eines CAS oder MAS, die zudem von einzelnen Schulleitungen als abschreckend empfunden werden. Ein CAS als Grundausbildung reicht nicht mehr aus, so die interviewten Experten/-innen der PHs und viele Lehrpersonen. Die Experten/-innen erachten mindestens ein DAS als notwendig.

Ein modularer Aufbau der Aus- und Weiterbildung wird von den interviewten Experten/-innen der PHs grundsätzlich als sinnvoll erachtet, um dem unterschiedlichen Bedarf der Schulleitungen gerecht zu werden und um je nach Funktion und bestehenden Kompetenzen differenzierte Schwerpunkte setzen zu können. Entscheidend ist aus Sicht der

⁴⁶ Die Auswahl der zu bewertenden Schlüsselkompetenzen basiert auf wichtigen Nennungen in den explorativen Interviews mit Schulleitungen und Experten/-innen.

interviewten Experten/-innen die Passung zwischen der Aus- respektive Weiterbildung und der Funktion, die eine Schulleitung in einer Schule übernimmt. Das Aus- und Weiterbildungsangebot sollte deshalb möglichst gut auf die verschiedenen Führungsfunktionen in der Schule abgestimmt sein. Dabei zeigt sich ein gewisser Zielkonflikt zwischen einem modularen Aufbau und dem besonders von Lehrpersonen geäusserten Wunsch nach ausgebildeten Schulleitungen bereits bei Stellenantritt.

I Bedeutung von Austausch in Peer-Gruppen

Eine gemeinsame Grundausbildung hat aus Sicht der Experten/-innen der PHs zudem den Vorteil, dass kontinuierliche Lerngruppen entstehen, die über die Ausbildung hinaus als Peer-Gruppe eine wichtige Unterstützungsfunktion übernehmen können. Die Bedeutung der Peer-Gruppe wird auch von den interviewten Schulleitungen und Experten/-innen aus der Praxis betont, da man voneinander lernen könne und sich durch die Peer-Gruppe im Alltag unterstützt fühle. Die Schulleitungen erachten es als sehr hilfreich, wenn sie beispielsweise in Intervisionssitzungen Herausforderungen ihres Alltags gemeinsam reflektieren und mögliche Handlungsoptionen erarbeiten können. Die während der Ausbildung entstehenden Austauschgruppen würden teilweise über die Ausbildung hinaus bestehen bleiben und auch im Berufsalltag als Austausch- und Unterstützungsgefäss genutzt werden.

I Bedürfnis für Stellvertretungslösungen

Aus Sicht der Schulleitungen würde die Attraktivität von Weiterbildungen steigen, wenn es Stellvertretungen während der Aus- oder Weiterbildung gäbe.⁴⁷ Da dies kaum der Fall sei, werden zwei- bis dreitägige Weiterbildungskurse für Schulleitungen als praktikabler erachtet, um sich nach Bedarf vertieft mit einem Thema auseinanderzusetzen. Hilfreich wäre es aus Sicht einiger Schulleitungen zudem, wenn sie während der Grundausbildung in einem reduzierten Pensum als Schulleitung arbeiten könnten und in die neue Funktion eingeführt würden.

I Assessment als Teil der Grundausbildung konzipieren

Die meisten interviewten Experten/-innen, Lehrpersonen und Schulleitungen fänden ein Assessment in der Grundausbildung sinnvoll. Dies wurde auch in der Online-Befragung mehrheitlich befürwortet, wie Darstellung D 5.4 zeigt. Wie bereits in Kapitel 3 aufgezeigt, sollte das Assessment bereits vor Übernahme der Schulleitungsfunktion erfolgen. Es wird als zentral erachtet, dass im Rahmen der Ausbildung zur Schulleitung geprüft wird, ob die Passung stimmt. Angehende Schulleitungen sollten eine Lernbegleitung erhalten, die ihnen hilft, das individuelle Kompetenzprofil mit entsprechenden Wahlpflichtmodulen auszubauen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das Assessment könnte aus Sicht der Experten/-innen aus der Praxis wiederholt durchgeführt werden, um den individuellen Bedarf nach Weiterbildungen für Schulleitungen in verschiedene Phasen ihrer Berufskarriere aufzuzeigen. Die PH FHNW hat ein solches Assessment-Verfahren bereits entwickelt.⁴⁸ Dessen Umsetzung ist aber mit hohen Kosten verbunden.

I Herausfordernde Entwicklung von Studiengängen

Eine Herausforderung ist aus Sicht eines/einer Experten/-in der PH, dass die Ausbildung dem Berufsfeld vorausseilt. Die PHs würden verschiedene CAS mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen konzipieren. In der Praxis gebe es aber noch kaum solche spezia-

⁴⁷ Gemäss Auskunft des BKS werden für das CAS «Schulleitung» gewisse Stellvertretungskosten übernommen.

⁴⁸ Angebot «Die Richtigen finden», vgl. <https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/paedagogik/nach-format/beratungsstellen-und-beratungsangebote/fachstelle-berufseignungsassessment/die-richtigen-finden>.

lisierten Funktionen, weil dazu oft die Ressourcen fehlen würden. Es bleibe schliesslich in der Verantwortung der PH, Innovation zu betreiben und das Angebot der Nachfrage entsprechend zu gestalten respektive mit den Bedürfnissen der kantonalen Volksschulämter abzustimmen.

5.3 Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW im interkantonalen Vergleich

Im interkantonalen Vergleich wurden die PH FHNW, die PH Bern, die PH Luzern und die PH Zürich bezüglich ihrer Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen analysiert (Stand Juli 2022). Alle vier PHs bieten eine Ausbildung für Schulleitungen an.

- *Unterschiedlicher Umfang der Ausbildung:* Die Ausbildungen unterscheiden sich bezüglich Art und Umfang des Lehrgangs. Nur die PH FHNW bietet einen Zertifikatslehrgang (CAS) mit 450 Stunden an. Alle anderen PHs (Bern, Luzern, Zürich) bieten einen Diplomlehrgang (DAS) mit 900 Stunden an.
- *Abstützung auf theoretisches Modell:* Alle PHs basieren ihre Schulleitungsausbildung auf einem theoretischen Modell: dem Neuen St. Galler Management Modell⁴⁹ (PH FHNW), dem St. Galler Schulmodell⁵⁰ (PH Luzern) oder einem selbst entwickelten Orientierungsrahmen für Schulleitungen (PH Bern) respektive dem selbst entwickelten Zürcher Schulführungsmodell (PH Zürich).
- *EDK-Anerkennung prägt Inhalte:* Die Schulleitungsausbildungen der PH FHNW, PH Luzern und PH Zürich⁵¹ sind EDK-angelernt. Dadurch sind die Inhalte stärker vorgegeben als an der PH Bern, die ihre Ausbildung stärker flexibilisiert und thematisch ausgebaut hat. Im Vergleich zu den anderen PHs sind die Themen Digitalität, Gesundheit, Inklusion, Konfliktmanagement und Strategie an der PH FHNW zudem weniger offensichtlich im Fokus.
- *EDK-Anerkennung prägt Zulassungsbedingungen:* Aufgrund der EDK-Vorgaben sind die Zulassungsbedingungen an der PH FHNW, PH Luzern und PH Zürich grundsätzlich strenger (z.B. nötige Designation als Schulleitung), es besteht allerdings auch die Möglichkeit der Aufnahme «sur dossier». Im Gegensatz dazu stehen die Schulleitungsausbildung an der PH Bern und gewisse Module der PH Zürich auch Lehrpersonen und Personen mit Führungserfahrung aus dem nicht-schulischen Bereich offen. Diese können an der PH Zürich später an das DAS Schulleitung angerechnet werden.
- *Weiterbildungsangebote:* Die Weiterbildungsangebote der vier PHs sind vielfältig. Alle bieten mehrere Weiterbildungslehrgänge (CAS, DAS, MAS) und verschiedene kürzere Kurse an. Die PH FHNW hat ein breites Angebot an Zertifikatslehrgängen. Die PH Bern hat ein grosses Angebot an kürzeren Weiterbildungskursen und bietet die Möglichkeit für ein kantonal finanziertes Schulleitungs-Sabbatical von drei oder sechs Monaten. Die PH Zürich veranstaltet mehrere Tagungen (z.B. «Schulführung», Symposium «Personalmanagement im Bildungsbereich»), während die PH Luzern eine Podcast-Reihe und virtuelle Mikro-Kurse hat.
- *Beratungsangebote:* Die Beratungsangebote aller PHs umfassen Coaching, Supervision oder Erfahrungsaustausch, die sowohl individuell als auch in Gruppen gebucht werden können. Die PH Zürich und PH Luzern bieten zusätzlich ein Mentoring für Schulleitungen im Berufseinstieg an.

⁴⁹ Rüegg-Stürm/Grand 2020.

⁵⁰ Dubs 2005.

⁵¹ Seit dem Frühlingsemester 2023 ist die Schulleitungsausbildung an der PH Zürich stark modular aufgebaut. Einzelne Module können auch ohne Schulleitungsanstellung besucht werden. Zudem steht das Angebot auch Personen offen, die die Zulassungsbedingungen des EDK-Profiles nicht erfüllen. Sie absolvieren denselben Studiengang, jedoch ohne das Prädikat «EDK-angelernt» auf dem Diplom.

Exkurs: Entstehung und Entwicklung der Schulleitungsbildung an der PH FHNW

Die folgenden Aussagen basieren auf dem Experteninterview mit der PH FHNW.

Politischer Entscheid zu EDK-anerkannter Schulleitungsbildung: Die Schulleitungsbildung war im Kanton Aargau vor rund 15 Jahren sehr modular aufgebaut. Mit der Gründung der PH FHNW wurde beschlossen, eine kantonsübergreifend einheitliche Ausbildung zu etablieren. Im Auftrag des Bildungsraums Nordwestschweiz entwickelte die PH FHNW den EDK-anerkannten Lehrgang CAS «Schulleitung». ⁵²

Begründung zur Konzipierung der Weiterbildungsangebote an der PH FHNW: Im Gegensatz zu anderen Kantonen, die bestehende CAS zu einem DAS erweiterten, entschied sich die PH FHNW, ergänzend zum CAS «Schulleitung» zusätzliche qualifizierende Weiterbildungsangebote zu entwickeln. CAS-Lehrgänge wie «Schulentwicklung und pädagogische Schulführung» und «Digitale Transformation in der Schule» sind daraus entstanden und richten sich an Schulleitungen sowie Lehrpersonen mit bestimmten Führungsaufgaben oder Funktionen (z.B. PICTS). Im CAS «Change Management und Organisationsberatung» können sich Schulleitungen bereits seit einigen Jahren als Berater/-in weiterbilden. Auch das MAS «Change Management» wird seit mehreren Jahren angeboten. Diese Weiterbildungsangebote zielen darauf ab, dass Schulleitungen im Kontext ihres Berufsalltags sowie ihrer persönlichen Vorbildung bestimmte Kompetenzen vertiefen können, die sie zur Bewältigung ihres beruflichen Alltags brauchen.

Rahmenbedingungen setzen Grenzen für Entwicklung des Angebots: Die Konzeption dieser Qualifizierungsprogramme und zusätzlicher Weiterbildungs- und Beratungsangebote orientiert sich auch am Bedarf der Praxis. Gleichzeitig ist die PH FHNW an Leistungsvereinbarungen mit den Trägerkantonen gebunden und gewissermassen abhängig von Vorgaben seitens der Personalverbände. Im Kanton Aargau sind diese gemäss Weiterbildungsverordnung ⁵³ befugt, Weiterbildungsangebote mitzugestalten.

5.4 Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW

In diesem Abschnitt werden die Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW aus Sicht der interviewten Schulleitungen, Experten/-innen und Vorgesetzten sowie basierend auf der Online-Befragung bewertet.

Insgesamt zeigt sich ein Bedürfnis nach einer stärker modularisierten Aus- und Weiterbildung und einem stärkeren Praxisbezug. Viele Schulleitungen befürworten einen Ausbau der Schulleitungsbildung mit dem CAS «Schulentwicklung und pädagogische Schulführung» oder dem CAS «Change Management und Organisationsberatung» (vgl. Darstellung D 5.4). Gleichzeitig findet ein Ausbau zu einem DAS/MAS insgesamt aber nur wenig Zustimmung bei den befragten Schulleitungen, wie Darstellung D 5.5 zeigt. Dies wurde in den Interviews damit begründet, dass der Umfang einer solchen Weiterbildung kaum mit dem Berufsalltag einer Schulleitung vereinbar ist. Die Schulleitungen erachten alle fünf Felder des Berufsauftrags als wichtige Themen für die Schulleitungsbildung. Bei den Weiterbildungsinhalten besteht – ergänzend zum heutigen

⁵² Davor gab es in allen Nordwestschweizer Kantonen verschiedene Ausbildungen für Schulleitungen. Der Beschluss zum EDK-anerkannten CAS «Schulleitung» war mit langen politischen Aushandlungsprozessen verbunden. Das CAS «Schulleitung» stellte eine Kompromisslösung dar und es gab von Beginn weg Kritik daran bezüglich der gesetzten Inhalte und der Dauer.

⁵³ Weiterbildungsverordnung, § 3 Abs. 3.

Angebot – ebenfalls ein Bedürfnis nach Themen der Personalführung sowie nach Themenschwerpunkten im Bereich der Sonderpädagogik.

5.4.1 Grundausbildung (CAS «Schulleitung»)

I Ausbildung der heutigen Schulleitungen

Die Ergebnisse der Online-Befragung bestätigen, dass die meisten Schulleitungen das CAS «Schulleitung» der FHNW absolviert haben (75%, n = 242). Schulleitungen mit ausserkantonaler Erfahrung haben den Lehrgang signifikant seltener besucht.

I Beurteilung der besuchten Ausbildung

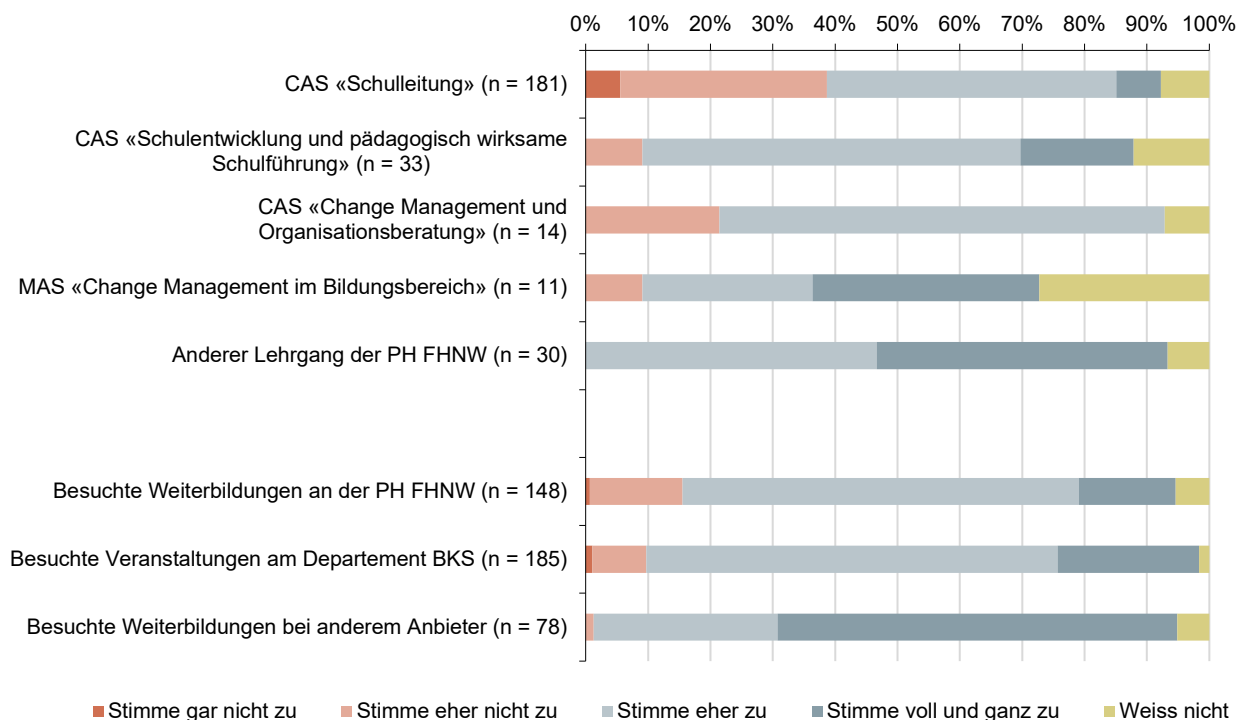
Darstellung D 5.3 zeigt, dass das CAS «Schulleitung» im Vergleich zu anderen Zertifikatslehrgängen an der PH FHNW deutlich kritischer bewertet wird. 39 Prozent sind (eher) unzufrieden damit. Es zeigt sich ein Bedürfnis nach einer stärkeren Ausrichtung des Studiengangs auf die Herausforderungen im Berufsalltag der Schulleitungen: Viele Schulleitungen waren der Meinung, dass diese nicht genügend thematisiert wurden (54%) und die Themen der Ausbildung zu wenig auf den spezifischen Kontext im Kanton Aargau ausgerichtet wurden (35%). Weitere wichtige Gründe für die tiefere Bewertung sind ein (eher) unausgewogenes Verhältnis zwischen Theorie und Praxis (50%, n = 181), und der (eher) fehlende Bezug zum Praxisalltag (42%). 39 Prozent waren (eher) nicht der Meinung, dass das CAS dazu beiträgt, dass sie ihre Kompetenzen im Hinblick auf die sich wandelnden beruflichen Anforderungen eigenständig weiterentwickeln können. Hingegen wurde die Dozierenden als fachlich kompetent eingeschätzt (77%). Die hier aufgeführten Punkte wurden bei den anderen Ausbildungsgängen positiver bewertet (vgl. Abschnitt 5.4.2). Gesamtschulleitungen bewerten die Relevanz der Unterrichtsinhalte für ihre Berufspraxis signifikant tiefer als Schulleitungen in anderen Funktionen. Co-Schulleitungen beurteilen folgende Aspekte signifikant positiver als Befragte in anderen Schulleitungsmodellen: Ausreichende Thematisierung aktueller Herausforderungen, Verhältnis von Theorie und Praxis.

Auch in den Interviews mit den Schulleitungen wurde deutlich, dass das CAS «Schulleitung» an der PH FHNW sehr unterschiedlich beurteilt wird. Einzelne Schulleitungen waren von dem Lehrgang enttäuscht und kritisieren den Lehrgang sowohl bezüglich der Inhalte als auch der Methodik und der Dozierenden, die aus ihrer Sicht eine zu theoretische Perspektive vertreten. Andere Schulleitungen waren sehr zufrieden mit der Ausbildung und beurteilen das CAS «Schulleitung» trotz der Kürze als lehrreich. Die interviewten Schulleitungen sind sich einig darin, dass es nicht einfach ist, im bestehenden Umfang der Ausbildung allen Themen gleichermassen gerecht zu werden. Was jedoch aus Sicht der allermeisten Schulleitungen zu kurz kommt, ist der Praxisbezug.

In den Interviews mit den Vorgesetzten wurde klar, dass diese wenig über die Schulleitungsausbildung wissen. Sie erwarten Vermittlung von Führungskenntnissen und – falls nötig – pädagogischem Wissen, überlassen die Entscheidung aber den Schulleitungen.

Das CAS «Schulleitung» wurde gemäss den interviewten Experten/-innen der PH FHNW aufgrund einer internen Evaluation der PH FHNW kontinuierlich im Rahmen der EDK-Vorgaben weiterentwickelt. Die PH FHNW-interne Evaluation zeigt gemäss Aussage der PH FHNW auf, dass die einzelnen Module des CAS grundsätzlich als gut beurteilt werden. Aus Sicht der Absolventen/-innen des CAS «Schulleitung» gibt es gemäss der Online-Befragung im Rahmen der vorliegenden Evaluation jedoch keine Hinweise auf eine steigende Zufriedenheit, da kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl Jahre an Berufserfahrung und der Zufriedenheit mit dem CAS «Schulleitung» besteht.

D 5.3: Zufriedenheit mit besuchten Aus- und Weiterbildungen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Ich bin mit der Ausbildung insgesamt zufrieden.» respektive «Ich bin mit der/den Weiterbildung(en)/Tagung(en) insgesamt zufrieden.». Nicht dargestellt sind: CAS «Digitale Transformation» (n = 1), CAS «Pädagogischer ICT-Support (PICTS)» (n = 4), CAS «Lerncoaching» (n = 2).

I Optimierungspotenzial der Schulleitungsausbildung im Kanton Aargau

Nur 25 Prozent der Befragten finden das CAS «Schulleitung» gut so, wie es ist, wie Darstellung D 5.5 zeigt. Auch alle interviewten Experten/-innen sind der Meinung, dass das CAS «Schulleitung» der PH FHNW den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht wird. Es zeigten sich folgende Wünsche (vgl. Darstellungen D 5.4 und D 5.5):

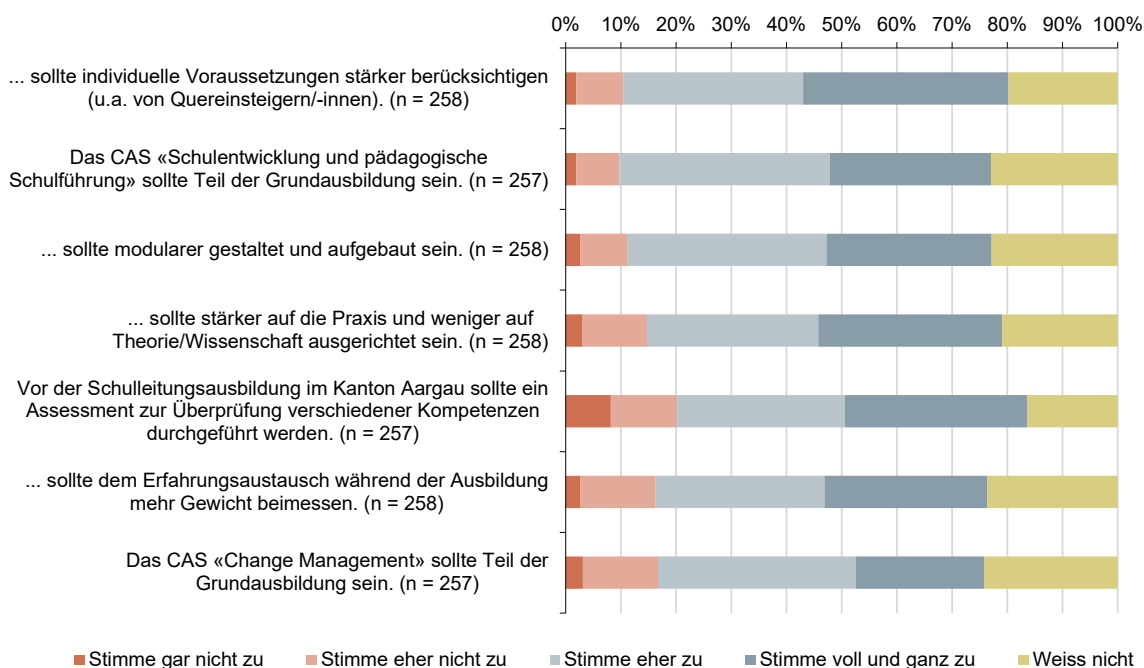
- **Modulare Gestaltung:** Es besteht ein Bedürfnis nach einer flexibler gestalteten Ausbildung durch eine Modularisierung (66%), einer stärkeren Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen (70%) und einer besseren Abstimmung auf die unterschiedlichen Schulleitungsfunktionen (56%). Experten/-innen der PHs regten in den Interviews zudem an, spezifische Angebote für Quereinsteigende zu entwickeln (sog. «QUEST-Programme»).
- **Praxisbezug:** Zudem besteht vielfach der Wunsch nach einem grösseren Praxisbezug (64%), beispielsweise durch stärkere Gewichtung des Erfahrungsaustausches (60%) oder einen «Seitenwechsel»⁵⁴ (49%). In den Interviews wurde der «Seitenwechsel» von Schulleitungen, die ein solches Praktikum absolviert haben, als sehr lehrreich beurteilt. In den Interviews wurde auch ein Praktikum an einer anderen Schule oder

⁵⁴ Bei einem Seitenwechsel sammeln Schulleitungen Erfahrungen in einer anderen Schule oder im ausserschulischen Bereich, beispielsweise der Privatwirtschaft. Die PH Luzern bietet ein entsprechendes Format in Form einer neunwöchigen Weiterbildung. Dabei werden die Personen von ihren Aufgaben entbunden, inwiefern eine Stellvertretung möglich ist, hängt vom Kanton oder der Gemeinde ab (<https://www.phlu.ch/weiterbildung/seitenwechsel.html>, Zugriff am 9.11.2023).

in der Privatwirtschaft sehr positiv beurteilt. Es wurde der Wunsch geäußert, dass vermehrt Dozierende aus der Praxis unterrichten, um einerseits die Erfahrungen aus der Praxis stärker zu gewichten und um andererseits dem Transfer des theoretischen Wissens in die Praxis mehr Bedeutung beizumessen.

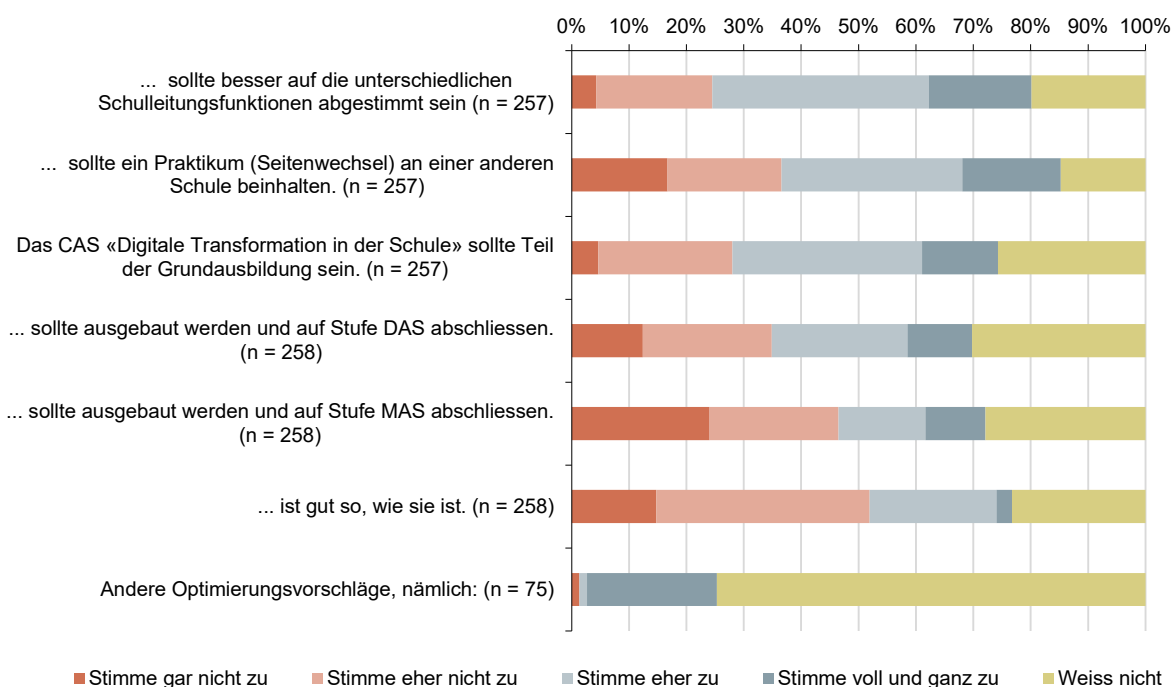
- *Umfang der Ausbildung:* Eine Erweiterung der Grundausbildung um das CAS «Schulentwicklung und pädagogische Schulführung» (67%) oder das CAS «Change Management» (59%) wird eher positiv bewertet. Beides erachten auch die interviewten Experten/-innen aus der Praxis als sinnvoll. Das CAS «Digitale Transformation in der Schule» betrachten die Experten/-innen hingegen als spezialisierende Ausbildung von Lehrpersonen für bestimmte Funktionen (v.a. PICTS). Gleichzeitig befürworten aber nur wenige den Ausbau der Ausbildung auf ein DAS (35%) oder MAS (26%). Dies im Unterschied zu den Experten/-innen, die eine breitere und umfangreichere Grundausbildung im Rahmen eines DAS oder MAS empfehlen, um die Vielfalt an erforderlichen Kompetenzen vertiefter vermitteln zu können.
- *Themen:* Die Schulleitungen bewerteten elf Themen (inkl. die fünf Themen/Bereiche des Berufsauftrags) nach ihrer Wichtigkeit für die Schulleitungsausbildung. Die fünf Bereiche des Berufsauftrags wurden als die wichtigsten beurteilt: Besonders grosses Gewicht wird der Personalführung und -entwicklung beigemessen, das 65 Prozent der Befragten als wichtigstes Thema rangieren (n = 248). Im Mittelfeld rangieren die Themen Krisen- und Konfliktmanagement, Selbstmanagement und rechtliche Fragen. Als eher weniger wichtig werden Projektmanagement und -führung, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und politische Prozesse eingestuft. 6 Prozent nannten weitere Themenschwerpunkte wie Auftrittskompetenz, Zusammenarbeit oder Umgang mit den Kommunalbehörden.
- *Weitere Vorschläge:* 8 Prozent der Befragten nannten weitere Optimierungsvorschläge, beispielsweise zu Zeitpunkt und Dauer der Ausbildung (Möglichkeit/Voraussetzung der Absolvierung des CAS «Schulleitung» vor Stellenantritt⁵⁵, kürzere, aber intensivere Ausbildungsdauer), zum Format (mehr Mentoring) oder zu den Dozierenden (Führungserfahrung, höhere Qualität). Interviewte Schulleitungen wünschten den vermehrten Einsatz von Dozierenden aus anderen Fachbereichen sowie die Integration des Assessments in die Grundausbildung, um eine Passung sicherzustellen.

⁵⁵ Die PH FHNW hat für das Schuljahr 2023/24 bereits einige Änderungen umgesetzt. Beispielsweise wurde das CAS «Schulleitung» ausgedehnt, eine Blockwoche durch kürzere Blöcke von zwei bis drei Tagen ersetzt und die Schulleitungen können die dafür zugesprochenen Stellvertretungen flexibler einsetzen.

D 5.4: Optimierungspotenzial der Schulleitungsbildung (1/2)

Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Grundausbildung für Schulleitungen im Kanton Aargau (CAS «Schulleitung») zu? Die Schulleitungsbildung ...»

D 5.5: Optimierungspotenzial der Schulleitungsbildung (2/2)

Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Grundausbildung für Schulleitungen im Kanton Aargau (CAS «Schulleitung») zu? Die Schulleitungsbildung ...»

5.4.2 Weiterbildung (CAS/MAS PH FHNW)

I Weiterbildungen der heutigen Schulleitungen

Im Vergleich zum CAS «Schulleitung» wurden die anderen Zertifikatslehrgänge der PH FHNW deutlich seltener besucht. An erster Stelle steht das CAS «Schulentwicklung und pädagogisch wirksame Schulführung» (14%, n = 242). Dieses wurde signifikant häufiger von Schulleitungen mit längerer Berufserfahrung absolviert. Andere Weiterbildungen der FHNW, wie beispielsweise das CAS «Change Management – Organisationsberatung» oder das MAS «Change Management im Bildungsbereich», wurden nur selten absolviert.⁵⁶ 13 Prozent der Befragten haben einen anderen Zertifikatslehrgang an der PH FHNW besucht (z.B. CAS «Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements»). 14 Prozent haben keinen Zertifikatslehrgang der FHNW absolviert.

I Beurteilung der besuchten Weiterbildungen

Darstellung D 5.3 zeigt, dass die Schulleitungen insgesamt eher zufrieden mit den besuchten Zertifikatslehrgängen an der PH FHNW sind. Im Vergleich zum CAS «Schulleitung» wurden in den anderen Lehrgängen folgende Dimensionen deutlich besser bewertet (Durchschnitte über alle anderen Lehrgänge, n = 95):

- *Umfang:* Verglichen mit den Anforderungen des Arbeitsalltags ist der Umfang der Weiterbildung angemessen (83%).
- *Praxisbezug:* Den Dozierenden gelingt es, einen Bezug zum Praxisalltag herzustellen (78%), das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis war ausgemessen (71%) und aktuelle Herausforderungen von Schulleitungen im Kontext der Volksschule werden im Unterricht ausreichend thematisiert (57%).
- *Stärkung der Schulleitungen:* Zudem stärken die besuchten Weiterbildungen die Schulleitungen in der Bewältigung ihrer Aufgaben (72%) und tragen dazu bei, dass sie ihre Kompetenzen im Hinblick auf die sich wandelnden beruflichen Anforderungen eigenständig weiterentwickeln können. (79%).

I Kenntnisse und Zufriedenheit mit dem Angebot

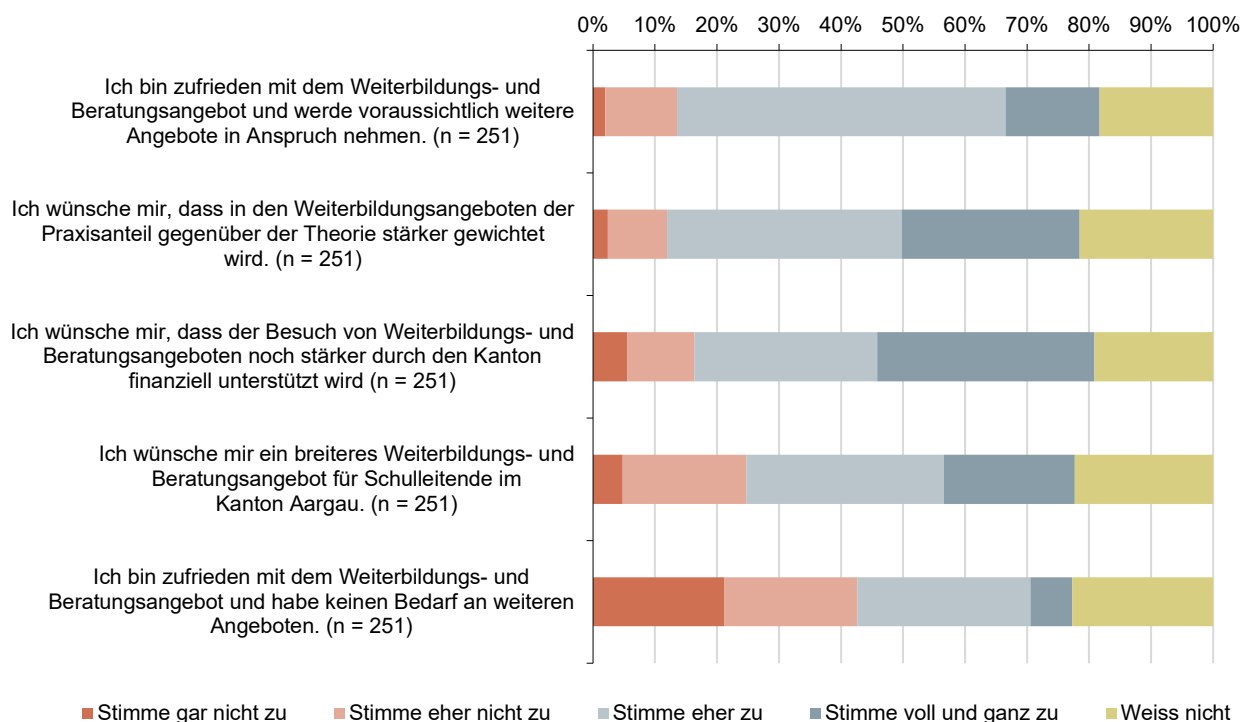
Viele Zertifikatslehrgänge der PH FHNW sind bei den Schulleitungen bekannt. 69 Prozent der Befragten kennen das CAS «Pädagogischer ICT-Support (PICTS)» (n = 248), je 60 Prozent das CAS «Lerncoaching» und das CAS «Schulentwicklung und pädagogisch wirksame Schulführung» sowie 48 Prozent das CAS «Change Management und Organisationsberatung». Etwas weniger bekannt ist das weiterführende MAS «Change Management im Bildungsbereich» (39%). Nur wenige kennen das CAS «Digitale Transformation» (19%). 10 Prozent kennen keines dieser Angebote.

Mehr als die Hälfte der befragten Schulleitungen kann sich vorstellen, das CAS «Schulentwicklung und pädagogisch wirksame Schulführung» zu besuchen (48%, n = 217) beziehungsweise beabsichtigt, dies zu tun (8%). Auch das CAS «Change Management und Organisationsberatung» (51%, n = 236) und das MAS «Change Management im Bildungsbereich» (43%, n = 239) stossen häufig auf Interesse. Etwas weniger das CAS «Lerncoaching» (29%, n = 248) und das CAS «Digitale Transformation» (24%, n = 249). Das geringste Interesse besteht für das CAS «Pädagogischer ICT-Support (PICTS)» (7%, n = 246).

⁵⁶ CAS «Change Management und Organisation» (6%), «Pädagogischer ICT-Support (PICTS)» (2%), «Lerncoaching» (< 1%) und «Digitale Transformation» (< 1%), MAS «Change Management im Bildungsbereich» (5%).

Die Weiterbildungs- und Beratungsangebote werden von den interviewten Experten/-innen und Schulleitungen grundsätzlich geschätzt und als gut beurteilt. Darstellung D 5.6 illustriert, dass die meisten Schulleitungen mit dem bestehenden Angebot eher zufrieden sind. Gleichzeitig wünschen sich aber viele ein breiteres Angebot und eine stärkere Praxisorientierung. Zudem besteht der Wunsch nach einer grösseren finanziellen Beteiligung durch den Kanton. In den Interviews merkten Schulleitungen an, dass kein finanzieller Anreiz bestehe, umfangreiche Qualifizierungsprogramme zu besuchen, da deren Abschluss nicht lohnrelevant ist.

D 5.6: Zufriedenheit mit dem Weiterbildungs- und Beratungsangebot der PH FHNW



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Wie zufrieden sind Sie mit dem bestehenden Weiterbildungs- und Beratungsangebot der PH FHNW für Schulleitungen im Kanton Aargau?»

Optimierungspotenzial des Weiterbildungs- und Unterstützungsangebots

Die interviewten Schulleitungen wünschen, dass die PH FHNW ihr Aus- und Weiterbildungsangebot weniger auf umfangreiche Qualifizierungsprogramme, sondern noch stärker auf kürzere Weiterbildungsangebote ausrichten würde. Diese sollten eine breite Themenpalette abdecken, sich noch stärker am Bedarf der Praxis orientieren und schneller und flexibler auf sich verändernde Umstände reagieren. Das Weiterbildungsangebot sollte sich möglichst dynamisch weiterentwickeln und neue Themen (z.B. im Umgang mit der Corona-Pandemie) schnell aufgreifen können. Von den interviewten Vorgesetzten wurde zudem mehrfach gewünscht, dass die Weiterbildungen stärker auf aktuelle Herausforderungen der Schulleitungen, beispielsweise Präventionsthemen oder den Umgang mit Gewalt in der Schule, reagieren. Schliesslich wünschen mehrere Interviewpartner/-innen, dass während der Weiterbildung eine Stellvertretung sichergestellt wird und sich die öffentliche Hand (noch) stärker an den Weiterbildungskosten beteiligt.

In der Online-Befragung zeigten sich folgende Bedürfnisse zur zukünftigen Ausgestaltung der Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote:

- *Themen:* Ergänzend zum bestehenden Angebot wünschen sich viele Schulleitungen Weiterbildungen zu den Themen Teamführung und -entwicklung (53%, n = 237), Sonderpädagogik (43%), Leadership (42%), Rechtsfragen (41%), Krisen- und Konfliktmanagement (41%), Qualitätsmanagement (37%) und Change Management (35%). Weiter besteht ein gewisser Bedarf für die Themen HR/Personalmanagement (34%), Digitalisierung und Informationstechnologie (34%), Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (34%), Selbstmanagement (32%), Projektmanagement (27%) sowie Beratung (24%). Weniger oft genannt wurden Betriebswirtschaft (14%) und Organisation und Administration (12%). In den Interviews mit Schulleitungen, Experten/-innen und Vorgesetzten wurde betont, dass die Weiterbildungskurse inhaltlich auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Vorkenntnisse der Schulleitungen angepasst werden sollen, beispielsweise auf unterschiedliche Schulleitungsfunktionen oder Quereinsteigende.
- *Formate Weiterbildungen:* Die Schulleitungen wünschen sich halbtägige (54%, n = 237) oder eintägige Veranstaltungen (63%), Online-Veranstaltungen (55%) und einen modularen Aufbau von Weiterbildungsangeboten (59%). Seltener gewünscht werden längere Veranstaltungen (zweitägig 24%, dreitägig 8%) oder Angebote zu Randzeiten (abends 20%, am Wochenende 8%). Interviewte Schulleitungen und Experten/-innen wünschen sich, dass das Angebot von zwei- bis dreitägigen Weiterbildungskursen und -modulen bedarfsorientiert ausgebaut wird. Die Kurse sollten aktuelle Themen mit hohem Praxisbezug behandeln.
- *Formate Beratungen:* Es besteht ein Bedürfnis für individuelles Coaching oder Beratung (66%, n = 237), regelmässigen Erfahrungsaustausch mit anderen Schulleitungen (56%) und Beratung für das Team oder die Schule (51%). Weniger gefordert sind Mentoring (16%) und Seitenwechsel oder Praktika (13%).

5.4.3 Weiterbildungen, Tagungen und Informationsveranstaltungen (PH FHNW, BKS)

Neben den Zertifikatslehrgängen haben die meisten Schulleitungen (89%, n = 253) in den letzten fünf Jahren weitere Weiterbildungsangebote besucht:

- 74 Prozent der Befragten besuchten Angebote des Departements BKS: Im Schnitt fünf Tagungen (n = 177) und sechs Informationsveranstaltungen (n = 180). Diese Angebote wurden signifikant seltener durch Co-Leitungen besucht als durch Befragte in anderen Schulleitungsmodellen. Dies möglicherweise, weil bereits ein/-e andere/-r Co-Leiter/-in daran teilnahm.
- 59 Prozent nahmen weitere Angebote der PH FHNW in Anspruch: Im Schnitt sechs eintägige (n = 135) und zwölf mehrtägige (n = 105) Weiterbildungen sowie sieben Tagungen (n = 132) und acht Informationsveranstaltungen (n = 125). Der Anteil an Schulleitungen, die ein solches Angebot besucht haben, ist signifikant grösser auf Kindergarten- als auf Primar- und Oberstufe. Zudem besteht ein signifikant positiver Zusammenhang mit der Berufserfahrung.
- 31 Prozent absolvierten Angebote anderer Anbieter (Mehrfachnennungen möglich): Sieben eintägige (n = 45) beziehungsweise neun mehrtägige (n = 49) Weiterbildungskurse, sechs Tagungen (n = 35) und acht Informationsveranstaltungen (n = 27). Am häufigsten genannt wurden PHs der Nachbarkantone (Zürich, Luzern, Bern), die Hochschule für Heilpädagogik Zürich (HfH) und Angebote des VSLCH.

Mit Abstand am häufigsten besuchten Schulleitungen Angebote zu kantonalen Reformprojekten wie dem Lehrplan 21 oder der pauschalen Ressourcierung (77%, n = 224). Weitere Themenfelder waren Gestaltung und Entwicklung der Schule (Change Management) (49%), Personalmanagement (43%), Qualitätsmanagement (39%), Selbstmanagement und Führungsentwicklung (34%), Organisation und Administration (27%), Information und Kommunikation (25%). 9 Prozent besuchten Angebote zu weiteren Themen wie Mediation oder digitale Transformation. Einzelschulleitungen besuchen signifikant häufiger Angebote zu Qualitätsmanagement, Information und Kommunikation als Befragte in anderen Schulleitungsmodellen. Schulleitungen mit mehr Berufserfahrung besuchten signifikant häufiger Angebote zu Change Management und kantonalen Reformprojekte.

I Beurteilung der besuchten Angebote

Die Schulleitungen zeigen sich sehr zufrieden mit den besuchten Weiterbildungen der PH FHNW und den besuchten Veranstaltungen des BKS (vgl. Darstellung D 5.3). Die Dozierenden werden als fachlich kompetent eingeschätzt, die Veranstaltungen sind abwechslungsreich und die vermittelten Inhalte für die Berufspraxis relevant. Die meisten Schulleitungen waren der Meinung, dass sie ihre Aufgaben in der Funktion als Schulleitung dank den besuchten Angeboten besser bewältigen können.

I Kenntnisse, Zufriedenheit und Optimierungspotenzial des Angebots

Die Kenntnisse, die Zufriedenheit und das Optimierungspotenzial des Angebots sind Bestandteil des Abschnitts 5.4.2.

5.4.4 Beratungsangebote (PH FHNW)

I Nutzung von Beratungsangeboten der heutigen Schulleitungen

Am häufigsten werden Schul- und Weiterbildungscoaches zur schulinternen Weiterbildung konsultiert (70%, n = 251). Schulleitungen kleiner Schulen oder Kindergärten und mit mehr Berufserfahrung nehmen diese signifikant häufiger in Anspruch als Schulleitungen mittlerer und grosser Schulen, respektive der Primar- und Oberstufe. Weitere beliebte Angebote sind Führung coaching (33%) und Beratung bei Entwicklungsvorhaben oder Krisensituationen (23%, signifikant häufiger von Schulleitungen mit mehr Berufserfahrung). Seltener in Anspruch genommen werden Unterstützung durch eine/-n Mentor/-in (12%), Beizug von Evaluationsexperten/-innen zur datengestützten Schulentwicklung (12%), Praxisberatungsgruppen zu Themen der Personalführung (5%) oder weitere Angebote (4%). Das Angebot «Die Richtigen finden» wurde nur einmal in Anspruch genommen (< 1%). Ein Fünftel der Schulleitungen hat noch nie ein Beratungsangebot der PH FHNW genutzt.

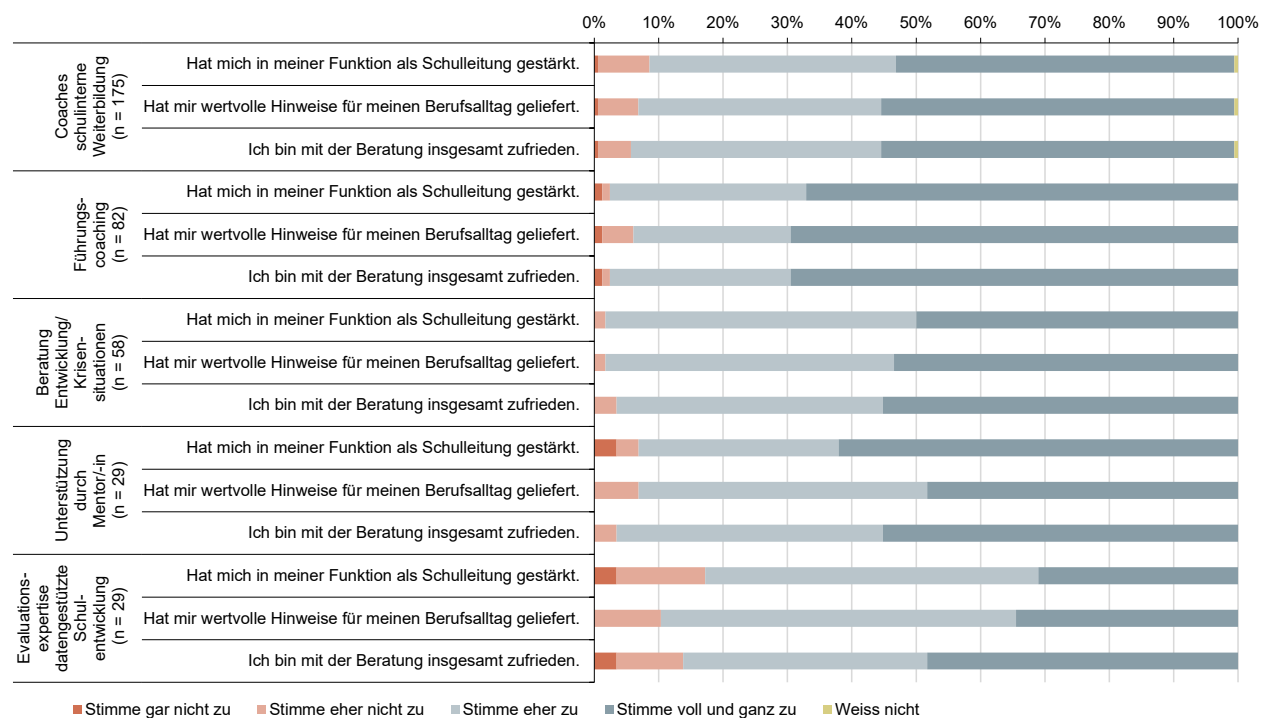
I Beurteilung der besuchten Angebote

Darstellung D 5.7 zeigt, dass die befragten Schulleitungen mit den besuchten Angeboten insgesamt zufrieden sind. Sie fühlen sich in ihrer Funktion als Schulleitung gestärkt und erhalten wertvolle Hinweise für ihren Berufsalltag.

I Kenntnisse, Zufriedenheit und Optimierungspotenzial des Angebots

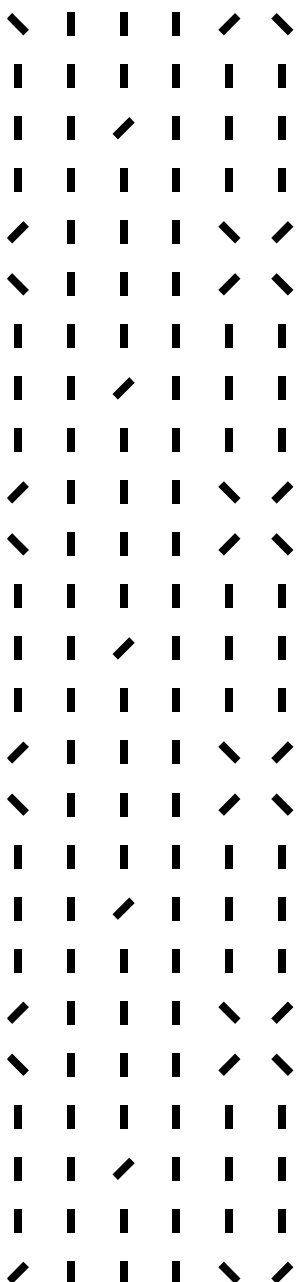
Die Kenntnisse, die Zufriedenheit und das Optimierungspotenzial des Angebots sind Bestandteil des Abschnitts 5.4.2.

D 5.7: Zufriedenheit mit genutzten Beratungsangeboten



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen betreffend die Unterstützung durch Beratungsangebot ... zu?». Nicht dargestellt sind folgende Angebote: Praxisberatungsgruppe zu Themen der Personalführung (n = 12), Beratungsangebot zur Gestaltung des Rekrutierungsprozesses («Die Richtigen finden», n = 1) und andere Beratungsangebote (n = 9).



6. Attraktivität der Schulleitungsfunktion

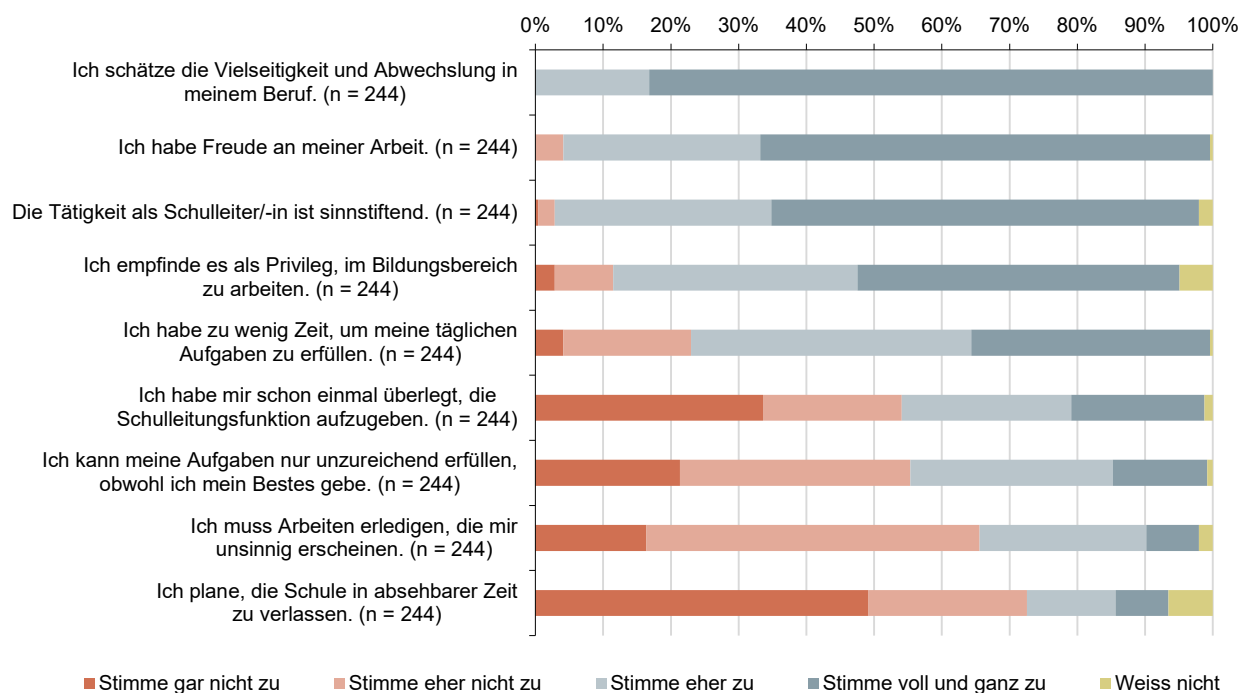
Dieses Kapitel legt zunächst dar, wie zufrieden die amtierenden Schulleitungen im Kanton Aargau sind und welche Aspekte dafür verantwortlich sind. Anschliessend werden attraktivitätsfördernde und -hemmende Faktoren für die Schulleitungstätigkeit im Kanton Aargau beschrieben. Grundlage dafür sind die Online-Befragung und Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen, Vorgesetzten und Lehrpersonen.

6.1 Arbeitszufriedenheit der Schulleitungen

I Ingesamt hohe Arbeitszufriedenheit amtierender Schulleitungen

Darstellung D 6.1 zeigt, dass eine deutliche Mehrheit der befragten Schulleitungen Freude an der Arbeit hat und diese als sinnstiftend erlebt. Vor allem die Vielseitigkeit des Berufs wird von praktisch allen Befragten geschätzt. In den Interviews ergänzten Schulleitungen zudem, dass sie in der Schulleitungsfunktion die Möglichkeit dazu sehen, sich weiterzuentwickeln, sich mehr für Schulentwicklung zu engagieren und weniger unterrichten zu müssen. Sie schätzen ausserdem die finanzielle Absicherung dank dem Beruf.

D 6.1: Arbeitszufriedenheit



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu Ihrer Anstellung als Schulleiter/-in zu?»

I Überlastung und zu tiefes Pensum sind Gründe für Aufgabe der Schulleitungsfunktion
Allerdings hat ein Grossteil zu wenig Zeit für ihre täglichen Aufgaben und kann teilweise die Aufgaben nicht zu ihrer Zufriedenheit erfüllen. 45 Prozent haben bereits mit dem Gedanken gespielt, die Schulleitungsfunktion abzugeben und 21 Prozent planen, die Schule in absehbarer Zeit zu verlassen.⁵⁷ Als Grund dafür wurde neben geplanten Pensionierungen (42%) besonders oft Überlastung (31%) und ein zu tiefes Pensum (20%) angeführt. Weitere wichtige Gründe sind Schwierigkeiten in der Personalführung durch die zuständige kommunale Behörde, fehlende Wertschätzung und Lehrpersonenmangel.

I Fluktuation im Beruf

Verschiedene Schulleitungen haben ihre Stelle (mit derselben Funktion) bereits in der Vergangenheit gewechselt. So verfügen die befragten Schulleitungen im Schnitt über acht Jahre Berufserfahrung in ihrer aktuellen Funktion, davon knapp sechs Jahre an der heutigen Schule. Die Hälfte der Befragten hat jedoch sechs oder weniger Jahre Berufserfahrung, davon drei Jahre an der heutigen Schule. Diese Zahlen zeigen, dass viele Schulleitungen erst über wenige Jahre Erfahrung verfügen, und sie stützen die Wahrnehmung einer hohen Fluktuation im Schulleitungsberuf.

6.2 Attraktivität der Schulleitungsfunktion

D 6.2: Wichtigste Attraktivitätsfördernde und -hemmende Faktoren der Schulleitungsfunktion

Attraktivitätsfördernde Faktoren

- Vielseitigkeit, grosser Gestaltungsfreiraum (Personal- und Schulentwicklung)
- Führungsverantwortung
- Zusammenarbeit mit Lehr- und Fachpersonen und jungen Menschen
- Kontext Aargau: Zusammenarbeit in der Schulführung, Ressourcierungsmodell, Differenzierung der Funktionen

Attraktivitätshemmende Faktoren

- Personalmangel
- Hohe Arbeitsbelastung und administrativer Aufwand
- Eher tiefes Ansehen, beschränkte Karrieremöglichkeiten
- Kontext Aargau: Regelungen im Sonderschulbereich

Quelle: Darstellung Interface/KPM.

6.2.1 Attraktivitätsfördernde Faktoren

I Vielseitigkeit, Führungsverantwortung und Zusammenarbeit

Darstellung DA 15 im Anhang zeigt, dass der Schulleitungsberuf seine Attraktivität insbesondere der Vielseitigkeit und der Zusammenarbeit mit Lehr- und Fachpersonen, Schüler/-innen und Eltern verdankt. Weitere wichtige Gründe sind der grosse Entscheidungsspielraum, der sich beispielsweise in den Möglichkeiten zur Schul-, Unterrichts-, und Personalentwicklung und der Führungsverantwortung zeigt. Für Lehrpersonen sind am Schulleitungsberuf vor allem die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Personalverantwortung attraktiv, wie die Interviews zeigten.

I Kontext Aargau: Kantonale Reformen tragen mehrheitlich zur Attraktivität bei

Aus Sicht der interviewten Schulleitungen, Experten/-innen und Vorgesetzten ist der Kanton Aargau insgesamt ein attraktiver Arbeitgeber für Schulleitungen. Zur Attraktivität beigetragen haben aus Sicht der interviewten Experten/-innen die kantonalen Reformen (vgl. Abschnitt 3.3). Der grosse Gestaltungsspielraum von Schulleitungen im Kanton Aargau wird als Unique Selling Point (USP) wahrgenommen. Die Autonomie der Schulleitungen wird im Kanton Aargau im Vergleich zu anderen Kantonen als höher

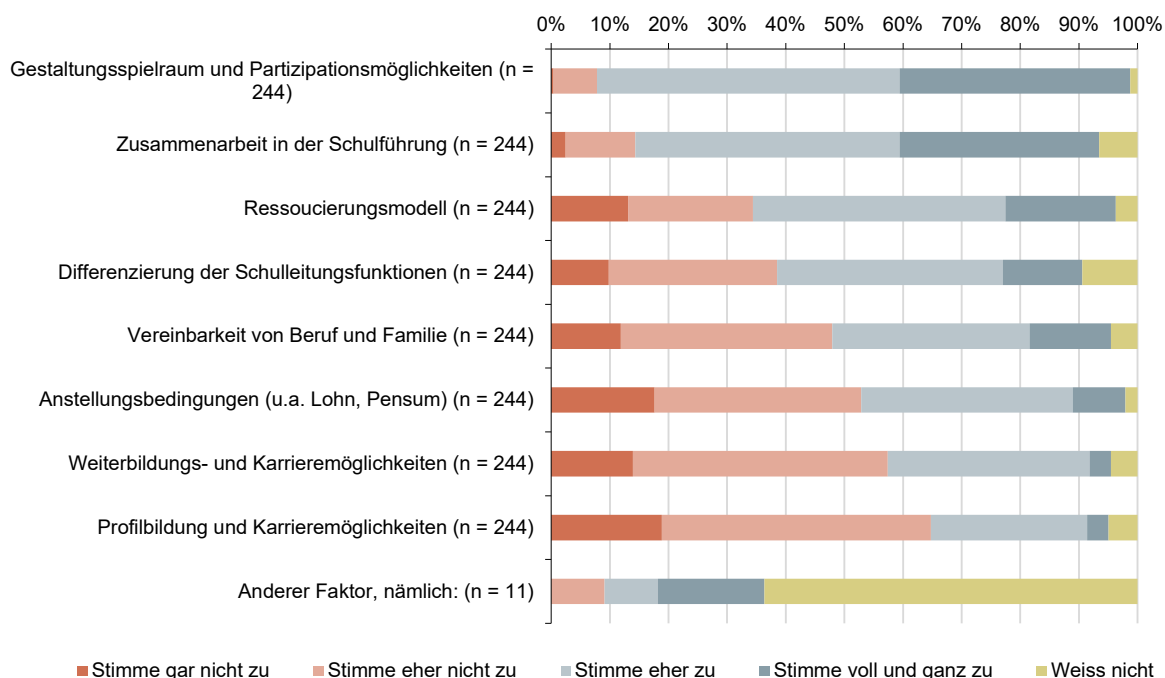
⁵⁷ Dieser Wert liegt deutlich über jenem des Schulleitungsmonitors 2021 (vgl. Kapitel 1).

erachtet, was auch interviewte Schulleitungen positiv hervorhoben. Aus Sicht eines/einer Experten/-in der PH ist auch das Arbeitspensum einer Schulleitung entscheidend. Dieses sollte mindestens 50 Prozent betragen.⁵⁸

Diese Punkte bestätigten sich grösstenteils in der Online-Befragung. Als wichtigste Faktoren für die Attraktivität des Schulleitungsberufs im Kanton Aargau wurden dort ebenfalls der grosse Gestaltungsspielraum und die Zusammenarbeit in der Schulführung angegeben. Das Ressourcierungsmodell und die Differenzierung der Schulleitungsfunktionen werden ebenfalls eher attraktivitätsfördernd bewertet. Dies signifikant stärker von Schulleitungen auf Oberstufe als auf Kindergarten- und Primarstufe. Hingegen tragen die Anstellungsbedingungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Karrieremöglichkeiten eher nicht zur Attraktivität bei (vgl. Darstellung D 6.3). Die interviewten Lehrpersonen stimmen diesen Punkten ebenfalls zu, sind aber der Ansicht, dass die Differenzierung der Schulleitungsfunktionen zwar viel Potenzial hat, bisher aber noch zu wenig umgesetzt wird.

Bei der Bewertung der Faktoren zeigten sich einige Unterschiede: Für Einzelschulleitungen trägt die Zusammenarbeit in der Schulführung signifikant weniger stark zur Attraktivität bei als für Befragte in anderen Schulleitungsmodellen. Gesamtschulleitungen bewerten die Zusammenarbeit mit Lehrpersonen signifikant weniger stark als attraktivitätsfördernd als Befragte in anderen Schulleitungsmodellen. Mit steigender Berufserfahrung werden Gestaltungsraum und Partizipationsmöglichkeiten signifikant stärker als attraktivitätsfördernd bewertet.

D 6.3: Attraktivitätsfördernde Faktoren im Kanton Aargau



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der folgenden Faktoren machen aus Ihrer Sicht die Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau attraktiv?»

⁵⁸ Gemäss Informationen des BKS lag das Schulleitungspensum an 39 Schulen im Kanton Aargau weniger als 50 Prozent (Schuljahr 2022/23).

6.2.2 Attraktivitätshemmende Faktoren

I Beschränkte Karrieremöglichkeiten und geringer sozialer Status

Die nach wie vor beschränkten Karrieremöglichkeiten von Schulleitungen stellen einen wichtigen attraktivitätshemmenden Faktor dar, so die interviewten Schulleitungen und Experten/-innen. Auch in der Online-Befragung wurden Ansehen und Einkommen als attraktivitätshemmend bewertet (vgl. Darstellung DA 16 im Anhang). Die Schulleitungsfunktion wird von den Schulleitungen selbst nicht als «hochdekorierte Job» wahrgenommen. Im Gegenteil: Einzelne Schulleitungen verschweigen ihren Beruf in der Öffentlichkeit. Dies wird unter anderem damit begründet, dass die verschiedenen schulischen Akteure (Eltern, Lehrpersonen, Öffentlichkeit) keine starken Schulleitungen wollen, weil sie alle ihren Anspruch an die Schule geltend machen wollen. Die Pandemie hatte diesbezüglich jedoch einen positiven Effekt. Die Akzeptanz von Schulleitungen und deren Bedeutung und Wertschätzung in der Öffentlichkeit ist aus Sicht der interviewten Schulleitungen seither grösser.

I Personalmangel und Verwaltungsaufgaben

Attraktivitätshemmend ist aus Sicht eines/einer Experten/-in der PH zudem die hohe Arbeitsbelastung und der grosse administrative Aufwand von Schulleitungen. Auch in der Online-Befragung wurde deutlich, dass Verwaltungsaufgaben nicht zur Attraktivitätssteigerung der Schulleitungsfunktion beitragen, wie Darstellung DA 16 im Anhang zeigt. Für die interviewten Schulleitungen ist der konstante Personalmangel im Schulwesen ein grosses Problem. Aus ihrer Sicht stellt nicht nur der Lehrpersonenmangel, sondern auch der Mangel an geeigneten Personen für die Schulleitungsfunktionen eine zentrale Herausforderung dar. Ob tatsächlich ein Mangel an Schulleitungen besteht, wird von anderen Experten/-innen der PH jedoch in Frage gestellt. Das Narrativ des Fachkräftemangels in diesem Bereich müsste aus deren Sicht mit qualitativen und quantitativen Daten empirisch untermauert werden.

I Lehrpersonen finden Einzelfunktion, Administration und Vereinbarkeit unattraktiv

Wenig attraktiv sind für Lehrpersonen der administrative und organisatorische Aufwand, der Fakt, dass es sich bei der Schulleitungsfunktion häufig um eine Einzel- und nicht um Teamfunktion handelt sowie die schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Letzteres bestätigte sich auch in der Online-Befragung (vgl. Darstellung DA 16 im Anhang). Als Grund gegen die Übernahme einer Schulleitungsfunktion wird von den Lehrpersonen häufig genannt, dass sie dann nicht mehr unterrichten könnten. Die Schulleitungsfunktion wird von diesen Lehrpersonen nicht als logischer Karriereschritt zum Lehrberuf gesehen. Als Alternative schlagen die Lehrpersonen deshalb vor, dass die Schulleitung als Team geführt wird und zu einem grossen Teil aus Lehrpersonen besteht, die weiterhin mit einem kleinen Pensum unterrichten und je ein Arbeitsfeld der Schulleitung übernehmen.

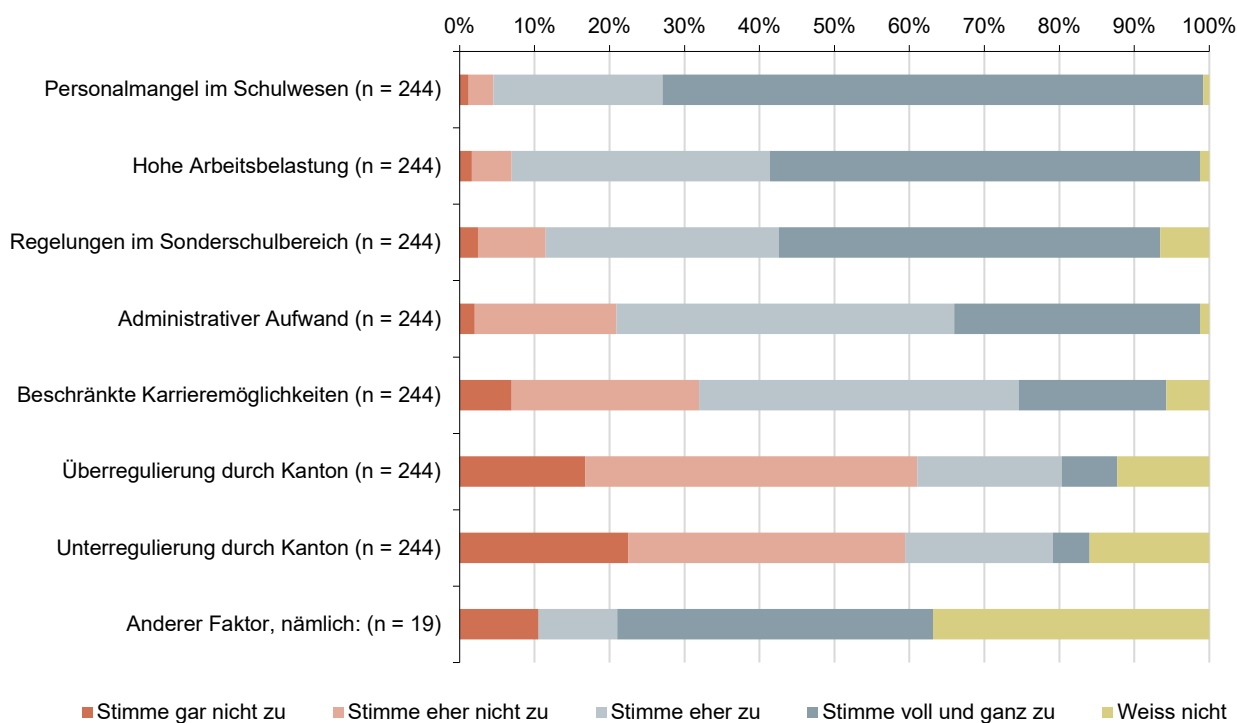
I Kontext Aargau: Personalmangel und Regelungen im Sonderschulbereich

Die wichtigsten attraktivitätshemmenden Faktoren im Kanton Aargau sind gemäss Online-Befragung der Personalmangel im Schulwesen, die hohe Arbeitsbelastung und die Regelungen im Sonderschulbereich. Weiter werden der administrative Aufwand und die beschränkten Karrieremöglichkeiten angeführt. Der administrative Aufwand wird in grossen Schulen signifikant stärker als attraktivitätshemmend bewertet als in kleinen und mittleren Schulen. Die Regulierung durch den Kanton scheint keinen eindeutigen negativen Effekt auf die Attraktivität zu haben (vgl. Darstellung D 6.4). In den offenen Antworten wurden weitere Faktoren genannt. Diese beziehen sich beispielsweise auf die Anstellungsbedingungen (tiefe Pensen Schulverwaltung, Bemessung der Berufserfahrung, das Administrationssystem ALSA), fehlende Unterstützung durch das BKS oder

politische Faktoren. Schulleitungen mit ausserkantonaler Erfahrung bewerten den Personalmangel signifikant weniger stark als attraktivitätshemmend.

Für die Lehrpersonen sind die Anstellungsbedingungen – mit Ausnahme des Pensums – keine attraktivitätshemmenden Faktoren der Schulleitungsfunktion. Das Schulleitungspensum wird jedoch häufig als zu klein betrachtet und die damit zusammenhängende hohe Arbeitsbelastung hemmt die Attraktivität aus Sicht der Lehrpersonen.

D 6.4: Attraktivitätshemmende Faktoren im Kanton Aargau



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche Faktoren wirken sich aus Ihrer Sicht negativ auf die Attraktivität der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau aus?»

6.2.3 Bewertung von Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Schulleitungsfunktion

In den Interviews mit Experten/-innen und Schulleitungen wurden verschiedene Massnahmen vorgeschlagen, um die Attraktivität der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau zu stärken. Darstellung D 6.5 zeigt die Beurteilung dieser Vorschläge in der Online-Befragung. Aus Sicht der grossen Mehrheit der Schulleitungen könnten folgende Massnahmen die Attraktivität der Schulleitungsfunktion steigern:

- Förderung eines positiven Berufsverständnisses von Schulleitungen
- Mehr Unterstützung durch eine ausreichende Ausstattung der Schulverwaltung und der Schulsozialarbeit zur administrativen und organisatorischen Entlastung sowie verbindlichere Regeln auf Kantonsebene
- Umsetzung neuer Führungsmodelle (z.B. Co-Schulleitung, Teacher Leadership)
- Kostenübernahme von Weiterbildungen⁵⁹

Obwohl die tiefen Pensen in der Erhebung mehrfach kritisiert wurden, wird ein minimaler Beschäftigungsgrad von 50 Prozent hingegen weniger stark befürwortet. Ebenfalls auf tiefere Zustimmung stossen eine Imagekampagne zur Schulleitungsfunktion oder ein bezahlter Seitenwechsel.

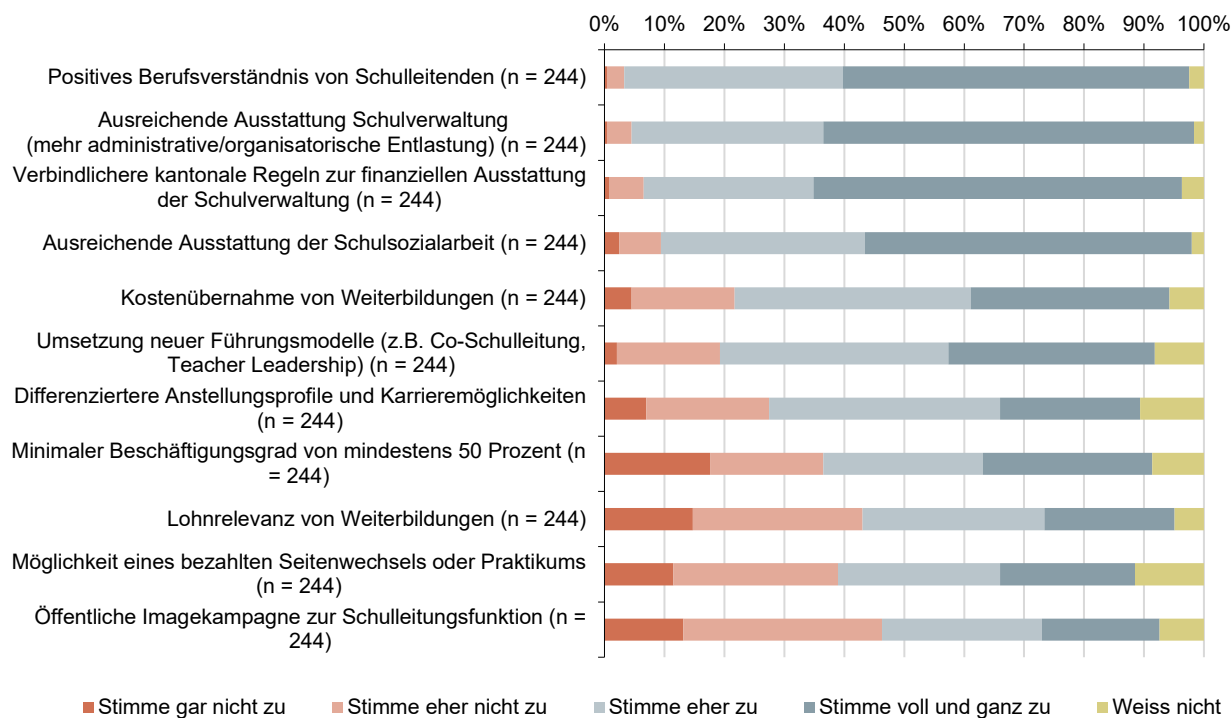
26 Personen nannten weitere Massnahmen, zum Beispiel Wünsche zur Ausstattung (höheres Ressourcenkontingent, höhere Schulleitungspensen, bessere Ausstattung mit Fachpersonen Sozialpädagogik, tiefere Führungsspanne), eine Verbesserung des Lehrpersonenmangels sowie Überprüfung gesetzlicher Grundlagen (Ressourcierungsmodell, neue Führungsstrukturen).

Neben den Massnahmen in Darstellung D 6.5 und in Ergänzung zu attraktiven Anstellungsbedingungen (vgl. Kapitel 3) wurden in den Interviews mit Experten/-innen und Schulleitungen zudem folgende Aspekte angeregt:

- Anreize für bestehende Schulleitungen:
- Langjährigen Schulleitungen durch ein Sabbatical einen Perspektivenwechsel ermöglichen
- Status der Schulleitungen verbessern durch Aufrechterhaltung von hohen Anstellungsvoraussetzungen und Stärkung des Berufsselbst- und Aussenverständnisses. Dies beispielsweise durch Behandlung der Schulleitungen als Gemeinde-/Kantonskader (z.B. direkte interne Kommunikation von wichtigen Entscheiden).
- Anreize für Interessierte:
- Passung verbessern durch ein (bezahltes) Schulleitungspraktikum für Interessierte ohne Schulleitungserfahrung
- Vorzüge des Schulleitungsberufs für Quereinsteigende hervorheben (sinnstiftende Aufgabe, inhaltlich anspruchsvoll durch Führung von Experten/-innen)
- Wahrnehmung der Schulleitung als eigenständigen Beruf stärken (Schulleitungsfunktion erfordert andere Kompetenzen als Lehrberuf)

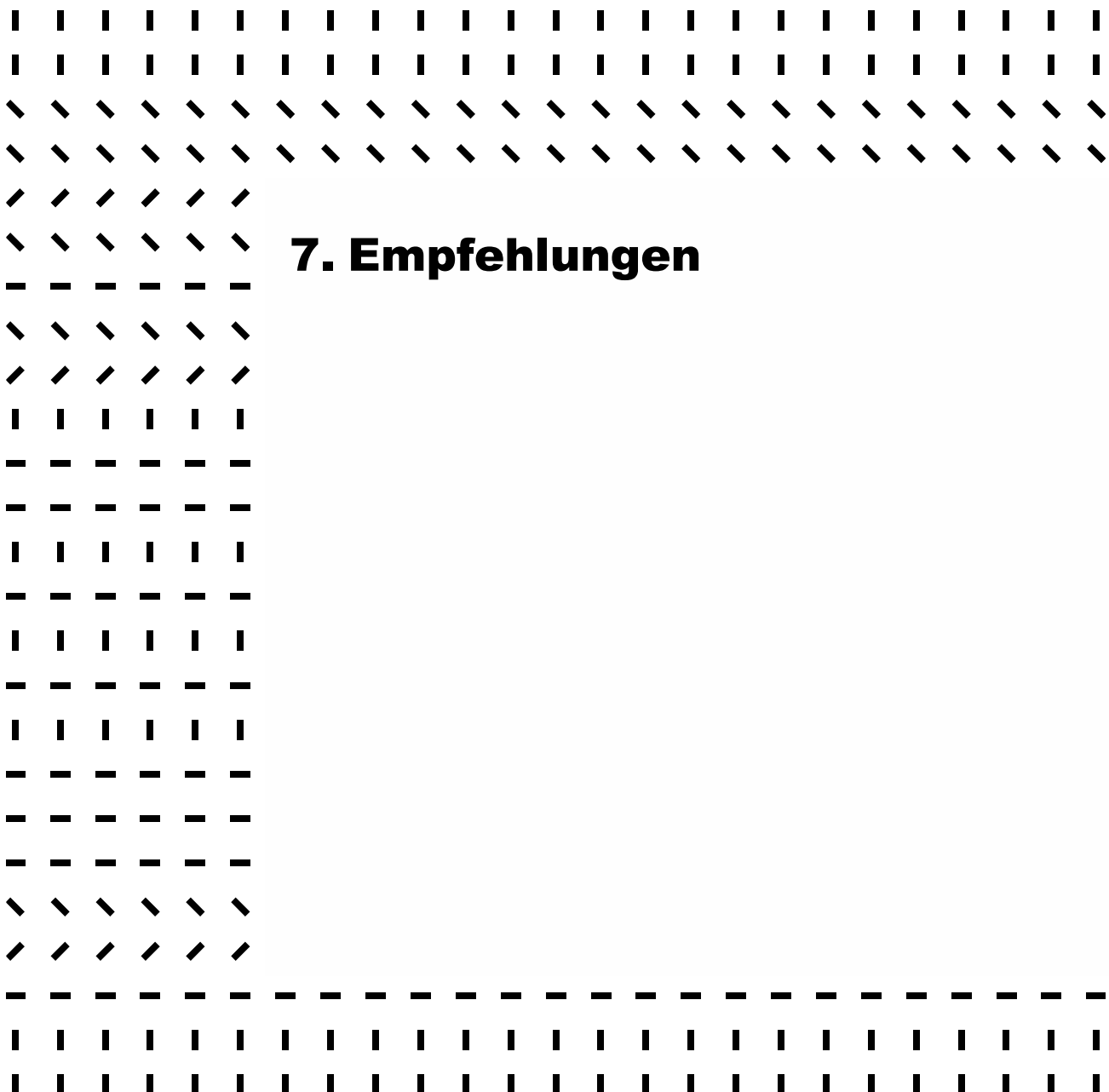
⁵⁹ Der Kanton übernimmt bereits die Kosten für kursorische Weiterbildungen der PH FHNW, das CAS «Schulleitung» und das CAS «Schulentwicklung und pädagogisch wirksame Schulführung» (vgl. Kapitel 1).

D 6.5: Beurteilung von attraktivitätssteigernden Massnahmen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern würden die folgenden Aspekte zur Attraktivität der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau beitragen?»



7. Empfehlungen

Basierend auf den Ergebnissen der Kapitel 3 bis 6 werden in diesem Kapitel die übergeordneten Evaluationsfragen zusammenfassend beantwortet. Daraus werden vier Empfehlungen abgeleitet und zu Händen des Departements Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau und der PH FHNW formuliert. Die Empfehlungen zielen darauf, die Attraktivität der Schulleitungsfunktion kurz- und langfristig zu stärken.

Empfehlung 1: Assessment und Ausstattung prüfen

Wie werden die kantonalen und kommunalen Anstellungsveroraussetzungen und -bedingungen beurteilt?

Die Anstellungsveroraussetzungen werden eher als zu niedrig erachtet und sollten trotz Personalmangel höher angesetzt sein, beispielsweise durch ein Assessment vor Stellenantritt. Aus Sicht vieler Befragter würde dies der Anstellungsbehörde eine gründliche Evaluation der Bewerbenden ermöglichen. Ein entsprechendes Angebot der PH FHNW («Die Richtigen finden») besteht bereits, wird aber nur selten genutzt. Möglicherweise ist es bei den Verantwortlichen der Kommunalbehörden wenig bekannt, da sie erst seit kurzem für die Personalführung der Schulleitungen zuständig sind.

Die kantonalen Anstellungsbedingungen werden grundsätzlich als gut erachtet. Dazu haben verschiedene Reformen beigetragen. Hauptkritikpunkt ist die Bemessung des Schulleitungspensums. In den Erhebungen wurde das Pensum oft als zu tief und zu stark abhängig von der Anzahl Schüler/-innen beurteilt. Insbesondere für kleine Schulen wurde die heutige Ausgestaltung als unattraktiv beurteilt. Neben dem Pensum ist eine ausreichende Ausstattung der Schulverwaltung von grosser Bedeutung, um die Schulleitungen organisatorisch und administrativ zu entlasten. In den Erhebungen wurde häufig erwähnt, dass es ungerecht sei, dass die Ausstattung der Schulverwaltung von der finanziellen Situation der Gemeinden abhängt.

Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die gesetzlichen Rahmenbedingungen ableiten?

I Empfehlung 1a: Kommunale Schulbehörden über Möglichkeit eines Assessments im Anstellungsprozess informieren

Wir empfehlen dem BKS, die Verantwortlichen der kommunalen Schulbehörden auf das Angebot «Die Richtigen finden» aufmerksam zu machen und zu prüfen, inwiefern dessen Kosten durch den Kanton mitgetragen werden könnten. Ein verpflichtendes Assessment als kantonale Anstellungsveroraussetzung erscheint aus unserer Sicht nicht angezeigt, da Kommunalbehörden bei Besetzung von Kaderfunktionen in anderen Bereichen ebenfalls keine entsprechenden Vorgaben gemacht werden.

I Empfehlung 1b: Bemessung des Schulleitungspensums überprüfen

Wir empfehlen dem BKS, die Kriterien für die Bemessung der Schulleitungspensen zu überprüfen und gegebenenfalls zu erweitern. Gerade für kleine Schulen sollte das Sockelpensum erhöht werden, um den Aufgaben der Schul- und Personalführung gerecht zu werden. Es ist zu prüfen, ob ein Mindestpensum pro Schule festgelegt werden kann.

I Empfehlung 1c: Ausstattung der Schulverwaltung sicherstellen

Wir empfehlen den zuständigen Behörden, dafür zu sorgen, dass die Schulverwaltungen über ausreichende Ressourcen verfügen und dass die Aufgabenteilung zwischen Schulverwaltung und Schulleitung transparent und nachvollziehbar festgelegt wird (vgl. Empfehlung 4b). Da im Kanton Aargau die Gemeinden und Kreisschulverbände für die Schulführung verantwortlich sind, kann das BKS keine Vorgaben zu Ausstattung und Ausgestaltung der Schulverwaltungen machen. Wir empfehlen dem BKS jedoch, die Verantwortlichen für das Thema zu sensibilisieren, beispielsweise durch den Hinweis auf das im Kanton Aargau bereits bestehende Papier mit Empfehlungen zur Ausgestaltung der Schulverwaltung⁶⁰ oder durch das Aufzeigen möglicher Modelle. Dazu könnte das BKS in Zusammenarbeit mit dem Verband Schulverwaltungen Aargau/Solothurn (SCASO) Best-Practice-Beispiele zusammenstellen und den Kommunalbehörden zur Verfügung stellen.

Empfehlung 2: Kommunale Schulbehörden in ihrer Aufgabe unterstützen**Wie wird die Personalführung der Schulleitung durch die kommunale Schulbehörde beurteilt?**

Die Personalführung durch die kommunale Schulbehörde wird grundsätzlich als gut beurteilt. Die Schulleitungen schätzen ihre grosse Autonomie und fühlen sich von ihren Vorgesetzten in ihrer Aufgabe unterstützt. Als Erfolgsfaktor für eine gute Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und kommunaler Behörde erwies sich in den Erhebungen eine klare und verbindliche Rollenteilung. Diese sollte regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Für eine professionelle Führung der Schulleitungen benötigen die Verantwortlichen der kommunalen Schulbehörde zudem Fachkenntnisse in Personalführung sowie Grundkenntnisse des Schulsystems. Fehlen diese, kann eine Zusatzbelastung für die Schulleitungen entstehen. In den Erhebungen zeigte sich zudem, dass mit vielen Schulleitungen keine jährlichen Mitarbeitergespräche geführt werden. Die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und kommunaler Schulbehörde hat sich durch die Aufhebung der Schulpflegen in vielen Gemeinden vereinfacht, da Entscheidungswege kürzer und Strukturen schlanker geworden sind. Für die Schulträger mit ehemals gut funktionierenden Schulpflegen ist der Aufwand jedoch gestiegen, da diese früher entlastend wirkten und als Puffer gegenüber den Eltern dienten.

Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Behörden ableiten?**I Empfehlung 2a: Unterstützungsangebote für kommunale Schulbehörden erarbeiten**

Wir empfehlen dem BKS, die kommunalen Behörden in ihrer Aufgabe zu unterstützen. Dies beispielsweise durch die Weiterentwicklung und Ergänzung der bestehenden Informationen zur Führung von Schulleitungen oder durch geeignete Weiterbildungsangebote für Gemeinderatsmitglieder. Gerade aufgrund der hohen Fluktuation in politischen Gremien ist es angezeigt, regelmässig Einführungskurse zum Thema Schulführung anzubieten. Dazu können die bei Einführung der neuen Führungsstruktur entwickelten Angebote beispielsweise jährlich durchgeführt werden. Zudem empfehlen wir, (regionale) Austauschgefässe und Coachingangebote für die Verantwortlichen der Kommunalbehörden zu etablieren. Um eine zielgruppengerechte und bedarfsorientierte Ausgestal-

⁶⁰ SCASO 2021.

tung sicherzustellen, empfehlen wir dem BKS, entsprechende Angebote unter Einbezug der Gemeinden zu entwickeln.

I Empfehlung 2b: Verbindliche Rollenteilung zwischen Schulleitung und kommunaler Schulbehörde stärken

Bereits heute bestehen kantonale Vorgaben zur Festhaltung der Rollenteilung zwischen Schulleitung und kommunaler Schulbehörde. Es bestehen jedoch keine Vorgaben zu deren Weiterentwicklung oder zur laufenden Anpassung. Wir empfehlen deshalb dem BKS, kantonale Vorgaben zur periodischen Überprüfung der kommunalen Kompetenzenreglemente durch die zuständigen Kommunalbehörden zu erarbeiten.

I Empfehlung 2c: Durchführung der Mitarbeitergespräche zwischen Vertretenden der kommunalen Behörde und den Schulleitungen überprüfen und allenfalls Massnahmen bestimmen

Um die Anzahl der Mitarbeitergespräche zu erhöhen, empfehlen wir dem BKS, die Akteure weiterhin explizit darauf hinzuweisen, dass die Durchführung der Mitarbeitergespräche obligatorisch ist. Gegebenenfalls sollte in ein bis zwei Jahren erneut überprüft werden, ob diese durchgeführt werden. Sollten die Mitarbeitergespräche auch zwei bis drei Jahre nach Einführung der neuen Schulführung nur teilweise erfolgen, empfehlen wir dem BKS, gemeinsam mit den Kommunalbehörden entsprechende Massnahmen auszuarbeiten und diese umzusetzen.

Empfehlung 3: Inhalte und Umfang der Aus- und Weiterbildung stärker mit Bedürfnissen der Praxis verknüpfen und am Aargauer Kontext spiegeln

Wie wird die Aus- und Weiterbildung für Schulleitungen im Kanton Aargau beurteilt?

Die Aus- und Weiterbildung für Schulleitungen im Kanton Aargau wird den beruflichen Anforderungen von Schulleitungen nur teilweise gerecht. Eine Herausforderung besteht darin, die Passung zwischen der jeweiligen Schulleitungsfunktion respektive den Anforderungen und den bestehenden Aus- und Weiterbildungsangeboten herzustellen. Zudem ist es anspruchsvoll, alle für die Schulleitungsfunktion relevanten Themen im heutigen Umfang eines CAS zu behandeln. Es braucht eine breite Grundausbildung und modulare Weiterbildungsangebote, mit denen auf den individuellen und dynamischen Bedarf der Schulleitungen reagiert werden kann. Ein hoher Praxisbezug ist dabei zentral, um eine optimale Verknüpfung von Theorie und Praxis in der Aus- und Weiterbildung zu gewährleisten. Aus Sicht der amtierenden Schulleitungen und Vorgesetzten werden die aktuellen Herausforderungen aus dem Schulleitungsallday in der Aus- und Weiterbildung zu wenig thematisiert. Zudem besteht Verbesserungsbedarf bei der kantonalen Passung des Angebots, da die Angebote aus Sicht der Schulleitungen zu wenig auf den Aargauer Kontext zugeschnitten sind (z.B. pauschale Ressourcierung).

Welche Empfehlungen lassen sich daraus für Weiterbildungsangebote an der PH FHNW ableiten?

I Empfehlung 3a: Modularen Aufbau der Schulleitungsausbildung ermöglichen

Wir empfehlen der PH FHNW, künftig einen modularen Aufbau der Schulleitungsausbildung und -weiterbildung zu ermöglichen.⁶¹ Beispielsweise könnte die Schulleitungsausbildung in zwei Phasen aufgeteilt werden. Zuerst absolvieren alle Studierenden eine Soekelausbildung, um die wichtigsten Grundlagen zu erlernen. Später könnten in einer

⁶¹ Die PH FHNW hat für das Schuljahr 2023/24 bereits einige Änderungen umgesetzt. Beispielsweise wurde das CAS «Schulleitung» ausgedehnt, eine Blockwoche durch kürzere Blöcke von zwei bis drei 3 Tagen ersetzt und die Schulleitungen können die dafür zugesprochenen Stellvertretungen flexibler einsetzen.

Vertiefungsphase spezifische Aspekte vertieft werden – je nach beruflichem und akademischem Hintergrund der Personen oder ihren differenzierten Schulleitungsfunktionen. Es ist zu prüfen, ob das CAS «Schulleitung» in Zukunft die Funktion der Sockelausbildung übernehmen soll und weitere CAS oder Weiterbildungsmodule als Vertiefungen hinzugezogen werden können. Wir empfehlen der PH FHNW ausserdem, einen Ausbau des CAS zu einem DAS zu diskutieren und zu prüfen, inwiefern sich dieser Umfang berufsbegleitend umsetzen lässt.

Zudem empfehlen wir dem BKS, den ersten Teil der Ausbildung bereits vor Stellenantritt zu ermöglichen.⁶² Anschliessend können die erlernten Grundlagen in einer Praxisphase angewandt werden. Der zweite Teil der Ausbildung erfolgt dann nach einigen Monaten. Bei der Umsetzung dieser Empfehlung sind die Vorgaben des EDK-Profiles zu berücksichtigen, um weiterhin eine EDK-anerkannte Schulleitungsausbildung anbieten zu können. Bei einer Erweiterung der Schulleitungsausbildung ist zu klären, inwiefern der Kanton die Kosten übernimmt, falls nur ein Teil der Ausbildung absolviert wird.

I Empfehlung 3b: Theoretische Inhalte der Aus- und Weiterbildungsangebote stärker mit Bedürfnissen der Praxis verknüpfen

Um die Ansprüche der Schulleitungen sowie der kommunalen Behörden zu erfüllen, empfehlen wir der PH FHNW, die theoretischen Inhalte der Aus- und Weiterbildung künftig stärker an den Bedürfnissen der Praxis auszurichten. So soll die Verknüpfung von Theorie und Praxis gestärkt werden. Zum einen durch die Sicherstellung eines hohen Praxisbezugs in den theoretischen Unterrichtseinheiten, zum anderen durch einen stärkeren Einbezug von praktischen Erfahrungen in der Aus- und Weiterbildung. Letzteres beispielsweise durch einen Praxiseinblick in einer anderen Schule (Praktika oder Seitenwechsel), durch ein individuelles Coaching oder durch Stärkung des Erfahrungsaustauschs in Peer-Gruppen.

I Empfehlung 3c: Aktuelle Herausforderungen und den Aargauer Kontext in der Aus- und Weiterbildung vermehrt thematisieren

Wir empfehlen der PH FHNW, einen Teil der Inhalte ihrer Aus- und Weiterbildungsangebote stärker am Aargauer Kontext auszurichten und konkrete Herausforderungen der kantonalen Bildungslandschaft zu thematisieren. Möglicherweise sind zur Umsetzung dieser Bedürfnisse kursorische Angebote besser geeignet als umfassende Qualifikationsprogramme, da kürzere Angebote dynamisch auf die wandelnden Bedürfnisse der Praxis angepasst werden können. Wir empfehlen der PH FHNW und dem BKS, gemeinsam zu prüfen, ob zusätzliche kursorische Angebote geschaffen werden sollen, und ob diese durch das BKS oder die PH FHNW angeboten werden.

Empfehlung 4: Schulleitungen entlasten und differenzierte Karrieremodelle aufzeigen

Wie wird die Attraktivität der Schulleitungsfunktion eingeschätzt?

Die Arbeitszufriedenheit der Schulleitungen ist im Kanton Aargau grundsätzlich hoch. Gemäss den Erhebungsergebnissen wird dies vor allem der vergleichsweise hohen Autonomie und der grossen Gestaltungsfreiheit von Schulleitungen im Kanton Aargau zugeschrieben. Attraktivitätshemmende Faktoren sind vor allem die hohe Arbeitsbelastung, die geringen Karrieremöglichkeiten und die mangelnde Wertschätzung in der Öffentlichkeit. Attraktivitätsfördernd sind die Vielseitigkeit und Flexibilität in diesem Beruf.

⁶² Dahingehend gibt es bereits erste Massnahmen. Ab Herbst 2023 steht das CAS «Schulleitung» auch Lehrpersonen offen, die noch keine Schulleitungsfunktion ausüben. Gemäss Auskunft des BKS vom Mai 2023 werden die Kurskosten vollständig getragen, falls die Personen für eine Schulleitungsposition vorgesehen sind und ein Praxisfeld vorweisen können.

Differenzierte Schulleitungsfunktionen werden in den Erhebungen als attraktiv bewertet, können die Arbeitsbelastung für einzelne Personen reduzieren und bieten eine attraktive Karrieremöglichkeit für angehende Schulleitungen und Quereinsteigende. Nach Ansicht verschiedener Akteure wird dieses Potenzial bisher zu wenig genutzt.

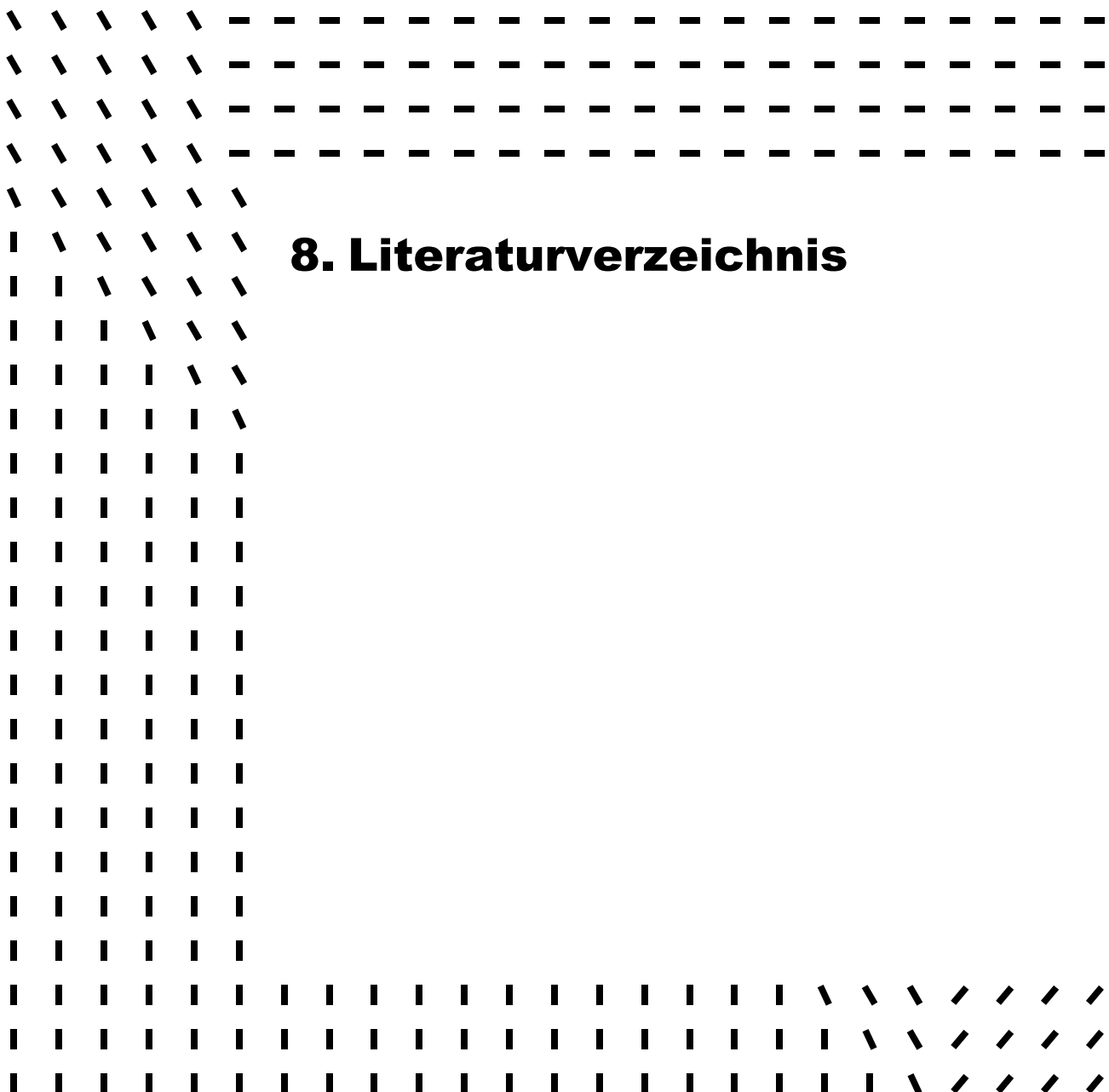
Welche Empfehlungen lassen sich daraus ableiten?

I Empfehlung 4a: Differenzierung der Schulleitungsfunktionen aufzeigen

Wir empfehlen dem BKS, die Differenzierung von Schulleitungsfunktionen zu fördern. Da dies bereits mit den heutigen Rahmenbedingungen möglich ist, sind dazu keine gesetzlichen Anpassungen nötig, sondern eine Sensibilisierung der Kommunalbehörden als Anstellungsbehörde sowie der Schulleitungen. Dazu könnte das BKS Möglichkeiten aufzeigen; beispielsweise wie bereits bestehende Lösungen wie Co-Schulleitungen oder funktionelle Trennungen umgesetzt werden können. Weiter könnte das BKS interessierte Schulträger bei der Einführung solcher Schulführungsmodelle mit Informationen und öffentlich zugänglichen Beispiele guter Praxis unterstützen.

I Empfehlung 4b: Aufgabenteilung innerhalb der Schule klären

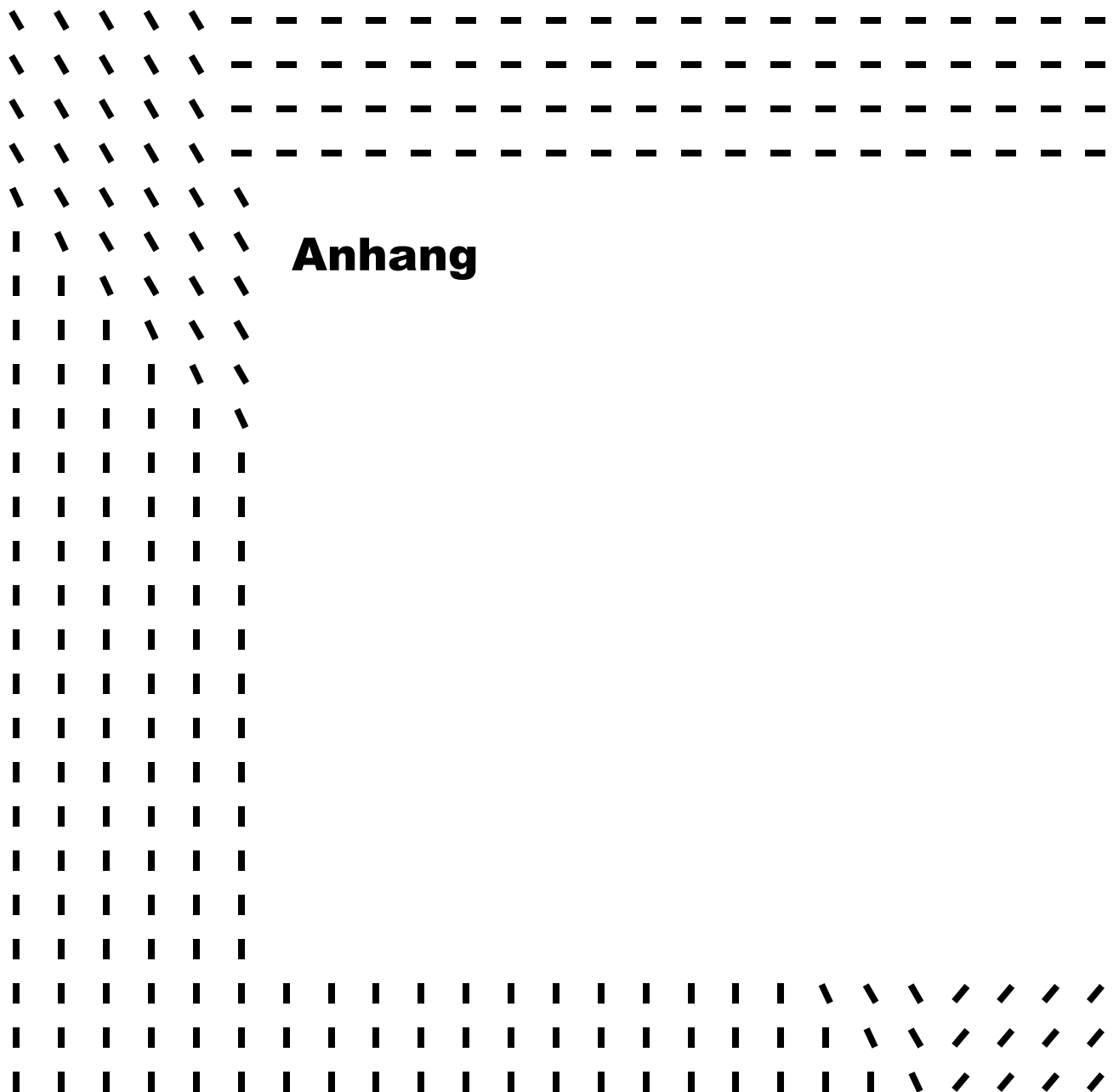
Nicht alle heutigen Aufgaben müssen zwingend durch die Schulleitung erfüllt werden. Es scheint angezeigt, dass aufgrund der hohen Arbeitsbelastung Schulleitungen künftig vermehrt Aufgaben delegieren. Neben neuen Führungsmodellen, wie beispielsweise einer Co-Leitung (vgl. Empfehlung 4a), kann dies auch durch verstärkte Aufgabenteilung mit einzelnen Lehrpersonen aus dem Team oder der Schulverwaltung erreicht werden. Beispielsweise, indem sorgfältig geprüft wird, welche inhaltlichen Aufgaben von Lehrpersonen übernommen werden können, und Verwaltungsaufgaben vermehrt an die Schulverwaltung delegiert werden. Eine nötige Voraussetzung dazu stellt die finanzielle Entschädigung oder die Entlastungsmöglichkeiten von Lehrpersonen vom Unterricht und die ausreichende finanzielle und personelle Ausstattung der Schulverwaltung dar (vgl. Empfehlung 1c). Mögliche Aufgabenteilungen hängen stark von den kommunalen Rahmenbedingungen ab. Deshalb sollte die Aufgabenteilung durch die Schulleitung unter Einbezug der kommunalen Schulbehörden erarbeitet und geregelt werden. Wir empfehlen dem BKS, die kommunalen Schulbehörden und die Schulleitungen dazu anzuhalten, die aktuelle Aufgabenteilung festzuhalten, kritisch zu reflektieren und mögliche Alternativen aufzuzeigen. Als Unterstützung könnte das BKS Modelle guter Praxis und konkrete Beispiele für eine mögliche Aufgabenteilung festhalten und bekannt machen.



8. Literaturverzeichnis

- Anderegg, N.; Breitschaft, J. (2020): Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen in der deutschsprachigen Schweiz. In: Die deutsche Schule (122, 3) S. 302–309.
- Anderegg, N.; Stricker, T.; Iberer, U.; Rosenau, T. (2020): Mentoring für Schulleiterinnen und Schulleiter: Netter Gimmick oder essenzieller Bestandteil einer nachhaltigen Professionalisierung? In: Erziehung und Unterricht (1/2). S. 185–194.
- Bonsen, M.; Bos, W. (2010): Bildungspsychologie auf der Mesoebene: Die Betrachtung von Bildungsinstitutionen. In: Spiel, C.; Schober, B.; Wagner, P.; Reimann, R. (Hrsg.): Bildungspsychologie, S. 388–405. Göttingen: Hogrefe Verlag;
- De Fontana, O. (2020): Schulen professionell führen – oder: Kann man Führung lernen? In: Erziehung und Unterricht (1/2). S. 167–175.
- Departement BKS. Abteilung Volksschule (2021a): Auswertungsbericht. Führungsstrukturen der Aargauer Volksschule; Umfrage bei den Gemeinden und Kreisschulen; Ergebnisse. Kanton Aargau, Aarau.
- Departement BKS. Abteilung Volksschule (2021b): Hinweise zur Umsetzung der Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule. Positionierung der Schulleitung in der kommunalen Verwaltung. Kanton Aargau, Aarau. Version vom 22.03.2021.
- Departement BKS, Generalsekretariat (2021): Funktionsbeschriebe. Differenzierung Funktionen Schulleitung Volksschule des ab 01.01.2022 gültigen Lohnsystems. Version vom 27.05.2021.
- Departement Volkswirtschaft und Inneres (DVI), Gemeindeabteilung und Gemeindeammännerversammlung des Kantons Aargau (2016). Organisation der Gemeindeverwaltung. Mögliche Führungsmodelle. Leitfaden. Kanton Aargau, Aarau. Version vom 01.09.2016.
- Dubs, R. (2005): Die Führung einer Schule: Leadership und Management. Franz Steiner Verlag, Zürich.
- EDK (2009): Profil für Zusatzausbildungen Schulleitung vom 29. Oktober 2009.
- Huber, Stephan G. (2005): Anforderungen an Schulleitung. Überlegungen aufgrund Veränderungen in den Bildungssystemen vieler Länder. In Bartz, A.; Fabian, J.; Huber, S.G.; Kloft, C.; Rosenbusch, H.; Sassenscheidt, H. (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung (10.23). München: Wolters Kluwer.

- Huber, S. G. (2008): Steuerungshandeln schulischer Führungskräfte aus Sicht der Schulleitungsforschung. In: Langer, R. (Hrsg.): Warum tun die das? Gouvernanceanalysen zum Steuerungshandeln in der Schulentwicklung (S. 95–126). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Huber, S. (2010): Schulleitung international in T. Bohl, W. Helser, H. BG. Holtappels und C. Schelle (Hrsg.) Handbuch Schulentwicklung. Theorie – Forschungsbefunde – Entwicklungsprozesse – Methodenrepertoire. Julius Klinkhardt. Bad Heilbrunn.
- Huber, S.; Kruse, C.; Tulowitzki, P.; Schwander, M.; Heimler, M.; Anderegg, J. (2017): Arbeitsplatzanalyse Schulleitung Volksschule Kanton Aargau – Bericht. Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie. Pädagogische Hochschule Zug. Zug. Unveröffentlichter Bericht zu Handen des BKS, Kanton Aargau.
- Leithwood, K.; Seashore, K.; Anderson, S.; Wahlstrom, K. (2004): How leadership influences student learning. Review of research, The Wallace Foundation. New York.
- Mayr, J.; Brauckmann S.; Beer, G.; Hessenberger, P.; Krammer, G.; Reibnegger, H. (2020): Was macht es attraktiv, SchulleiterIn zu sein? In: Erziehung und Unterricht (1/2). S. 79–87.
- Mayring, Ph. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13. Auflage. Beltz Verlag. Weinheim und Basel.
- Rüegg-Stürm, J.; Grand, S. (2020): Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt, 2. überarbeitete Auflage. Haupt, UTB. Bern.
- Schratz, M.; Wiesner, C.; Kemethofer, D.; George, A. C.; Rauscher, E.; Krenn, S.; Huber, S. G. (2015): «Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Führungskultur.» Nationaler Bildungsbericht Österreich 2. S. 221–262.
- Tulowitzki, P.; Pietsch, M.; Grigoleit, E.; Sposato, G. (2022): Schulleitungsmonitor Schweiz 2021. Befunde zu Werdegängen, Karrieremotiven, beruflicher Zufriedenheit und Führungsweisen. Fachhochschule Nordwestschweiz. Windisch.
- Verband Schulverwaltungen Aargau/Solothurn (SCASO) 2021: Die Schulverwaltung – eine starke Ressource. Professionalisieren der Schulverwaltungen an der Aargauer Volksschule. Positionspapier Version 2.1.
- Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen (VALL) vom 13.10.2004, in Kraft seit: 01.01.2005 (SAR 411.211).
- Verordnung über die Qualitätssicherung an der Volksschule (V QS) vom 07.04.2021, in Kraft seit: 01.01.2022. (SAR 401.116).
- Verordnung zur geleiteten Schule vom 23.11.2005, in Kraft von 01.01.2006 bis 31.12.2010. (SAR 401.115).
- Verordnung über die Weiterbildung der Lehrpersonen (Weiterbildungsverordnung) vom 15.11.2006 (Stand 01.08.2018). (SAR 411.215)



A 1 Fragestellungen der Evaluation

A 1.1 Fragen zu kantonalen und kommunalen Anstellungsverhältnissen und -bedingungen

Um die Evaluationsfrage nach der Beurteilung der kantonalen und kommunalen Anstellungsverhältnissen und -bedingungen zu beantworten, sind folgende Fragestellungen zentral:

- Welchen Voraussetzungen müssen Interessierte im Kanton Aargau genügen, um die Funktion als Schulleitung auszuüben?
- Welche Anforderungen stellen die verschiedenen Kontexte der Einzelschulen an die Schulleitungen?
- Wie werden die kantonalen und kommunalen Anstellungsverhältnissen im interkantonalen Vergleich bewertet?
- Wie werden die kantonalen und kommunalen Anstellungsbedingungen im Kanton Aargau im interkantonalen Vergleich eingeschätzt?
- Welche Empfehlungen lassen sich für die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Anstellungsverhältnisse und -bedingungen ableiten?

A 1.2 Fragen zur Personalführung von Schulleitungen durch die kommunale Schulbehörde

Um die Evaluationsfrage nach der Beurteilung der Personalführung von Schulleitungen durch die kommunale Schulbehörde zu beantworten, sind folgende Fragestellungen zentral:

- Wie werden Aufgabenteilung und Verantwortlichkeiten zwischen der kommunalen Schulbehörde und den Schulleitungen geregelt? Sind Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar? Wird die Aufteilung von Aufgaben als sinnvoll erachtet?
- Welche Autonomie haben Schulleitungen in der Ausübung ihrer Tätigkeit, insbesondere im Hinblick auf Schul- und Unterrichtsentwicklung, Personalführung und Schulqualität?
- Wie wird die Personalführung von Schulleitungen durch die verantwortlichen Personen der kommunalen Behörden wahrgenommen?
- Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen und kommunaler Schulbehörde?
- Wie wird die Zusammenarbeit mit dem Kanton von den Schulleitungen beurteilt? Inwiefern fühlen sie sich durch den Kanton unterstützt?
- Welche Unterstützungsangebote wären für die Verantwortlichen der kommunalen Schulbehörde sinnvoll, um die Aufgabe der Personalführung optimal wahrzunehmen?
- Welche Empfehlungen lassen sich für die kommunale Schulbehörde in Bezug auf die Personalführung von Schulleitungen formulieren?

A 1.3 Fragen zur Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen

Um die Evaluationsfrage nach der Beurteilung der Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen zu beantworten, sind folgende Fragestellungen zentral:

- Welche Kompetenzen werden von Schulleitungen zur Bewältigung ihrer Aufgabe als zentral erachtet? Welche Anforderungen sind prioritär?
- Welche Anforderungen werden von Schulleitungen in Zukunft an die Ausbildungen gestellt? Als wie sinnvoll wird dabei ein modularer Aufbau von Aus- und Weiterbildungsangeboten erachtet?
- Wie werden die Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen der PH FHNW im interkantonalen Vergleich eingeschätzt in Bezug auf Inhalt, Struktur, Umfang und Qualität?
- Wie werden die verschiedenen Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW für Schulleitungen hinsichtlich Inhalt, Struktur, Umfang und Qualität bewertet?
- Erwerben angehende Schulleitungen durch die besuchten Aus- und Weiterbildungen die nötigen Kompetenzen für ihren Praxisalltag?
- Werden die Schulleitungen durch die besuchten Aus- und Weiterbildungen befähigt, ihre Kompetenzen zu sichern und eigenständig anhand der sich stetig wandelnden beruflichen Anforderungen weiterzuentwickeln?
- Welche Empfehlungen lassen sich für die weitere Ausgestaltung der Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW für Schulleitungen formulieren?

A 1.4 Fragen zur Attraktivität der Schulleitungsfunktion

Um die Evaluationsfrage nach der Attraktivität der Schulleitungsfunktion zu beantworten, wird einerseits auf die Antworten auf die Fragen zu den drei aufgeführten Dimensionen zurückgegriffen werden, da deren Qualität auch mit der Attraktivität des Schulleitungsberufs zusammenhängt. Zusätzlich lassen sich weitere Fragen zur Attraktivität der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau formulieren:

- Wie gross ist die Arbeitszufriedenheit der amtierenden Schulleitungen im Kanton Aargau? Was sind Gründe, die Schulleitungen zur Aufgabe ihrer Funktion bewegen?
- Was sind hemmende und fördernde Faktoren, damit Schulleitungen im Amt bleiben?
- Wie attraktiv ist es für Lehrpersonen, eine Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau anzustreben? Wie attraktiv ist es für Quereinsteigende, eine Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau zu übernehmen? Welche Faktoren stärken beziehungsweise schwächen die Attraktivität der Schulleitungsfunktion?
- Inwiefern ist die differenzierte Funktionsbeschreibung von Schulleitungen und die damit verbundene Lohnrevision im Kanton für die Attraktivität der Schulleitungsfunktion relevant?
- Mit welchen Massnahmen kann die Attraktivität der Schulleitungsfunktion gesteigert werden? Welche Empfehlungen können dazu formuliert werden?

A 2 Interviewpartner/-innen

DA 1: Interviewpartner/-innen explorative Einzelinterviews mit Experten/-innen

<i>Person</i>	<i>Funktion, Institution/Verband</i>
Niels Anderegg	Zentrumsleiter Management und Leadership, PHZH
Gabriel Schneuwly	Dozent am Institut für Weiterbildung und Dienstleistungen, PH Bern
Christof Thierstein	Ressortleiter Führung und Qualitätsmanagement, PH FHNW
Pierre Tulowitzki	Professor Bildungsmanagement und Schulentwicklung PH FHNW
Jürg Baur	Grossratsmitglied, Unterzeichner Postulat, Schulleiter
Beat Petermann	Vorstandsmitglied VSLCH Aargau, Schulleiter
Quelle: Darstellung Interface/KPM.	
Legende: VSLCH = Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz.	

DA 2: Interviewpartner/-innen explorative Gruppeninterviews mit Schulleitungen

<i>Person</i>	<i>Schule</i>
Joachim Redondo	Kreisschule Aargau Süd
Roland Gindrat	Kreisschule Mutschellen
Mirjam Obrist	Schule Baden
Olivier Felix Morini	Schule Birmenstorf
Guido Wirth	Schule Bremgarten
Corinne Prowe	Schulen Eigenamt
Philip Fischer	Schule Gipf-Oberfrick
Eva Davanzo	Schule Hallwil
Heike Tellbrun	Schule Leibstadt
Bruno Schaller	Schule Menziken
Brigitte Magni	Schule Niedergösgen
Martin Bolli	Schule Ruppertswil
Dino Carpanetti	Schule Schöftland
Lukas Müller	Schule Würenlos
Remo Isch	Schulen am Maiengrün
Anette Wirz	Schulen Rheinfelden
Quelle: Darstellung Interface/KPM.	

DA 3: Interviewpartner/-innen kommunale Behörden

<i>Person</i>	<i>Schulträger</i>
Miriam Dietschi	Bottenwil
Rebecca Spirig	Endingen
Patrick Senn	Gebenstorf
Beat Buser	Kreisschule Erzbachtal Erlinsbach
Sandra Hauri	Kreisschule Regio Laufenburg
Peter Hochstrasser	Lupfig
Carole Binder-Meury	Magden
Karin Brauchli	Merenschwand
Rita Eigensatz	Niederlenz
Bruno Rudolf	Reinach (AG)
Hannes Bopp	Seengen
Sandro Sozzi	Wettingen
Isabelle Bechtel	Windisch
Quelle: Darstellung Interface/KPM.	

DA 4: Eckdaten Gruppeninterviews mit Lehrpersonen

<i>Person</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Berufserfahrung¹</i>	<i>Berufliche Erfahrung ausserhalb der Schule</i>	<i>Schulstufe²</i>	<i>Teil einer erweiterten Leistungsgruppe</i>	<i>Quereinsteiger/-in</i>
Lehrperson 1	M	viel	ja	3	ja	–
Lehrperson 2	W	viel	–	3	–	–
Lehrperson 3	W	viel	–	2	ja	–
Lehrperson 4	M	viel	–	3	ja	–
Lehrperson 5	W	viel	–	1 und 2	–	–
Lehrperson 6	W	mittel	–	1	–	–
Lehrperson 7	W	viel	–	1	–	–
Lehrperson 8	M	viel	–	1 und 2	–	–
Lehrperson 9	W	mittel	–	2	–	–
Lehrperson 10	W	viel	–	2	ja	–
Lehrperson 11	W	viel	–	1	–	–
Lehrperson 12	W	viel	ja	3	–	–
Lehrperson 13	M	viel	ja	3	ja	ja
Lehrperson 14	M	mittel	–	3	ja	ja
Lehrperson 15	W	viel	–	3	–	–
Lehrperson 16	M	viel	ja	3	ja	ja
Lehrperson 17	W	mittel	–	2	–	–
Lehrperson 18	M	viel	–	2 und 3	–	–
Lehrperson 19	W	viel	–	3	–	–
Lehrperson 20	W	wenig	ja	1	–	–

Quelle: Darstellung Interface/KPM

Legende: ¹ = Berufserfahrung in Gruppen: wenig: < 3 Jahre, mittel: 3–6 Jahre, viel: > 6 Jahre; ² = Schulzyklus: 1, 2 oder 3.

A 3 Interkantonaler Vergleich: Raster und Quellen

A 3.1 Raster Interkantonaler Vergleich

DA 5: Interkantonaler Vergleich der Anstellungsvoraussetzungen für Schulleitungen

	<i>Aargau</i>	<i>Basel-Stadt</i>	<i>Basel-Land</i>	<i>Solothurn</i>	<i>Bern</i>	<i>Zürich</i>
Anstellungsbehörde						
Aufsichtsbehörde						
Verpflichtung zur Schulleitungsausbildung						
Kosten der Ausbildung (in Fr.)						
Beteiligung des Kantons an Ausbildungskosten						
Weitere kantonale Anstellungsvoraussetzungen						
Quelle: Darstellung Interface/KPM.						

DA 6: Interkantonaler Vergleich der Anstellungsbedingungen für Schulleitungen

	<i>Aargau</i>	<i>Basel-Stadt</i>	<i>Basel-Land</i>	<i>Solothurn</i>	<i>Bern</i>	<i>Zürich</i>
Berufsauftrag						
Berechnungsgrundlage für Schulleitungspensum						
Minimalpensum						
Maximalpensum						
Führungsspanne: Anwendung der Berechnungsgrundlage des Schulleitungspensums auf 100% (Annahme: 1 Klasse = 20 SuS, 2 LP, 1,3 VZÄ)						
Jahresarbeitszeit bei 100% <i>Altersentlastung?</i>						
Einstiegslohn bei 100% (in Fr.)						
Finanzielle Anreize der Schulleitungsanstellung						
Verpflichtung zur Weiterbildung durch den Kanton						
Kostenübernahme für Weiterbildungen durch den Kanton						
Anreize zur Absolvierung von Weiterbildungen						
Quelle: Darstellung Interface/KPM.						

DA 7: Interkantonaler Vergleich der Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote für Schulleitungen (Schuljahr 2022/23)

	<i>Aargau</i>	<i>Bern</i>	<i>Zürich</i>	<i>Luzern</i>
Hauptanbieter der Aus- und Weiterbildung				
Rahmenkonzept zur Schulleitungsbildung				
EDK-Anerkannt?				
Bezeichnung und Umfang der Schulleitungsbildung				
Inhalte der Schulleitungsbildung (Module [ECTS])				
Voraussetzungen für Zulassung zur Schulleitungsbildung (Zielgruppe)				
Weiterbildungslehrgänge CAS (ECTS)				
Weiterbildungslehrgänge DAS (ECTS)				
Weiterbildungslehrgänge MAS (ECTS)				
Weiterbildungskurse (Anzahl Kurse)				
Tagungen und weitere Weiterbildungsangebote				
Beratungsangebote (Supervision, Coaching, Erfahrungsaustausch)				
Mentoring (Begleitung durch erfahrene SL)				
Quelle: Darstellung Interface/KPM.				

A 3.2 Quellen Interkantonaler Vergleich

Nachfolgend sind die Quellen aufgeführt, auf die sich der interkantonale Vergleich abstützt.

Aargau

- Auskunft einer Vertretung der Abteilung Volksschulen des Departements Bildung, Kultur und Sport.
- Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen vom 17.12.2002, Stand 01.01.2022 (GAL; SAR 411.200).
- Kanton Aargau, Abteilung Volksschule (2023). Richtlinien. Beitrag an Weiterbildung von Lehrpersonen der Volksschule. Aarau, 22. Mai 2023.
- Lohndekret Lehrpersonen vom 24.08.2004, Stand 01.01.2022 (LDLP; SAR 411.210).
- Personal- und Lohnverordnung vom 25.09.2000, Stand 01.01.2011 (PLV; SAR 165.111).
- Schulgesetz des Kantons Aargau vom 17.03.1981, Stand 01.01.2022 (SG; SAR 401.100).
- Schulportal des Kantons Aargau, <https://www.schulen-aargau.ch/regelschule/schulorganisation/personalfuehrung/aus-weiterbildung/lehrpersonen#section37426> (Zugriff am 29.7 2022).
- Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen vom 13.10.2004, Stand 01.08.2015 (VALL; SAR 411.211).

- Verordnung über die Qualitätssicherung an der Volksschule vom 07.04.2021, Stand 01.01.2022 (V QS; SAR 401.116).
- Verordnung über die Ressourcierung der Volksschule vom 20.03.2019, Stand 01.01.2022 (VRV; SAR 421.322).
- Website der PH FHNW.

Basel-Stadt

- Auskunft einer Vertretung des Erziehungsdepartements.
- Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt (2021). Weisung betreffend Finanzierung von Zusatz- und Nachqualifikationen sowie Master- und Erweiterungsstudiengängen. Basel, 19. August 2019.
- Finanzdepartement des Kantons Basel-Stadt, Human Resources Basel-Stadt, Dienstleistungszentrum (2021). Lohntabelle gültig ab 1. Juli 2022.
- Kanton Basel-Stadt (2015). Einreichungsplan (ERP) und Modellumschreibungen (MU). Gültig ab 1. Februar 2015. Gemäss RRB Nr. 14/34/56 vom 18. November 2014.
- Schulgesetz des Kantons Basel-Stadt vom 04.04.1929, Stand 01.01.2021 (SG; SG 410.100).
- Verordnung betreffend die Pflichtlektionenzahl und die Lektionenzuteilung der Lehrpersonen an den vom Kanton geführten Schulen vom 13.01.2004, Stand 01.01.2016 (VPLLKS; SG 411.500).
- Verordnung für die Schulleitungen der Volksschulen vom 26.06.2012, Stand 26.12.2019 (VSV; SG 411.350).
- Verordnung über das Dienstaltersgeschenk gemäss § 23 Lohngesetz vom 13.12.2016, Stand 01.01.2017 (DAGV; SG 164.250).

Basel-Land

- Auskunft einer Vertretung des kantonalen Amts für Volksschulen.
- Bildungsgesetz vom 06.06.2000, Stand 01.08.2015 (BG; SGS 640).
- Dekret zum Personalgesetz vom 08.06.2000, Stand 01.04.2022 (PD; SGS 150.1).
- Kanton Basel-Landschaft (o.J). https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/bildungs-kultur-und-sportdirektion/bildung/handbuch/organisation-schulbetrieb/personal/copy16_of_template/copy8_of_template (Zugriff am 29.7 2022).
- Reglement zur Verordnung über den Berufsauftrag und die Arbeitszeit von Lehrpersonen vom 09.06.2010, Stand 01.08.2010 (RVBAL; SGS 646.401).
- Verordnung für den Kindergarten und die Primarschule vom 13.05.2003, Stand 01.08.2021 (VKP; SGS 641.11).
- Verordnung für die Schulleitung und die Schulsekretariate vom 13.05.2003, Stand 01.01.2022 (VSS; SGS 647.12).
- Verordnung zur Arbeitszeit vom 04.01.2000, Stand 01.01.2022 (VA; SGS 153.11).

Solothurn

- Auskunft einer Vertretung des kantonalen Volksschulamts.
- Auskunft einer Vertretung einer kommunalen Schuldirektion.
- Verband Solothurner Einwohnergemeinden, VSEG (2018). Empfehlung Schulleitungspensen – 2018. Derendingen, 18. Dezember 2018.
- Volksschulgesetz des Kantons Solothurn vom 14.09.1969, Stand 01.09.2019 (VSG; BGS 413.111).
- Vollzugsverordnung zum Volksschulgesetz vom 05.05.1970, Stand 01.11.2018 (VVV; BGS 413.121.1).

Bern

- EDK (2021). Verzeichnis EDK-anerkannte Zertifikate. Anerkannte Zertifikate von Zusatzausbildungen für Lehrpersonen, 16. Februar 2021.
- Fachbereich Schulbetrieb, Kanton Bern (2022). Merkblatt Rückerstattungen Weiterbildung: Individuelle Weiterbildung. Bern, 01. Januar 2022.
- Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte vom 20.01.1993, Stand 01.01.2022 (LAG; BSG 430.250).
- Kanton Bern. Bildungs- und Kulturdirektion. Amt für Kindergarten und Volksschule (2019). Leitfaden zur Standortbestimmung und Zielvereinbarung im Rahmen des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs (MAG) für Schulleiterinnen und Schulleiter.
- Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Pädagogische Hochschule Bern (PH Bern) für die Jahre 2022–2025. Regierungsratsbeschluss vom 15. Dezember 2021.
- Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte vom 28.03.2007, Stand 01.05.2022 (LAV; BSG 430.251.0).
- Volksschulgesetz des Kantons Bern vom 19.03.1992, Stand 01.01.2022 (VSG; BSG 432.210).
- PH Bern (2021). Studienplan Institut für Weiterbildung und Medienbildung Diploma of Advanced Studies PH Bern in Schulen leiten. Genehmigt am 29. Juni 2017.
- PH Bern (o. J.). Website DAS Schulen leiten. <https://www.phbern.ch/weiterbildung/weiterbildungslehrgaenge/das-schulen-leiten> (Zugriff am 29.7 2022).
- Website der PH Bern.

Zürich

- Auskunft einer Vertretung des kantonalen Volksschulamts.
- EDK (2021). Verzeichnis EDK-anerkannte Zertifikate. Anerkannte Zertifikate von Zusatzausbildungen für Lehrpersonen, 16. Februar 2021.
- Kanton Zürich (o.J.). Ausbildung für Schulleitende. <https://www.zh.ch/de/bildung/jobs-ausbildungen-im-schulfeld/aus-und-weiterbildungen-im-schulfeld/ausbildungen-fuer-schulleitende.html> (Zugriff am 29.07 2022).
- Lehrpersonalgesetz vom 10.05.1999, Stand 01.01.2022 (LPG; LS 412.31).
- Lehrpersonalverordnung vom 19.07.2000, Stand 26.01.2022 (LPVO; LS 412.311).
- PH Zürich. Weiterbildung. DAS Schulleitung Schule professionell führen EDK-anerkannte Schulleitungsausbildung Start September 2023 Diploma of Advanced Studies (30 ECTS).
- PH Zürich (o.J.). Zürcher Schulführungsmodell, <https://phzh.ch/de/Weiterbildung/volksschule/schulfuhrung/zuercher-schulfuehrungsmodell/> (Zugriff am 15.8.2023).
- Volksschulgesetz des Kantons Zürich vom 07.02.2005, Stand 01.08.2021 (VSG; LS 412.100).
- Website der PH Zürich.

Luzern

- Auskunft einer Vertretung der kantonalen Dienststelle Volksschulbildung.
- Besoldungsordnung für die Lehrpersonen und die Fachpersonen der schulischen Dienste vom 02.05.2005, Stand 01.08.2020 (BOL; SLR 74).
- Besoldungsverordnung für das Staatspersonal vom 24.09.2002, Stand 01.01.2021 (BVO; SRL 73a).
- Besoldungsverordnung für die Lehrpersonen und die Fachpersonen der schulischen Dienste vom 17.06.2005, Stand 01.08.2021 (BVOL; SLR 75).
- Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern (2022). Schulleitungen an der Volksschule. Umsetzungshilfe für Behörden und Schulleitungen. Luzern, November 2022.

- FinLu: https://volksschulbildung.lu.ch/recht_finanzen/re_fi_finanzielles#berechn_sl-pool (Zugriff am 29.7.2022).
- Gesetz über die Volksschulbildung des Kantons Luzern vom 22.03.1999, Stand 01.08.2020 (VBG; SRL 400a).
- Personalgesetz vom 26.06.2001, Stand 01.09.2021 (PG; SLR 51).
- Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern (2016). Richtlinien. Weiterbildungsverträge und Mitfinanzierung von umfangreichen Weiterbildungen für das Lehr- und Fachpersonal von kommunalen Volksschulen. Luzern, 20. April 2016.
- Verordnung zum Personalgesetz vom 24.09.2002, in Kraft seit: 01.01.2003 (PVO, SLR 52).
- Website der PH Luzern.

A 4 Eckdaten Online-Befragung der Schulleitungen

DA 8: Eckdaten Online-Befragung der Schulleitungen

Grundgesamtheit und Rücklauf Schulleitungen		
Anzahl angeschriebene Schulleitungen		499
Anzahl Teilnehmende (Rücklaufquote)		264 (53%)
Schulstufe	Anzahl Teilnehmende	Anteil
Kindergarten	8	3%
Primarstufe	33	13%
Oberstufe	49	19%
Kindergarten/Primarstufe	139	53%
Primarstufe/Oberstufe	3	1%
Kindergarten/Primarstufe/Oberstufe	30	11%
Keine Angabe	2	1%
Schulgrösse	Anzahl Teilnehmende	Anteil
Kleine Schule (< 500 SuS)	133	50%
Mittlere Schule (501-900 SuS)	41	16%
Grosse Schule (>900 SuS)	88	33%
Keine Angabe	2	1%
Schultyp		
Kreisschule	57	22%

Grundgesamtheit und Rücklauf Schulträger

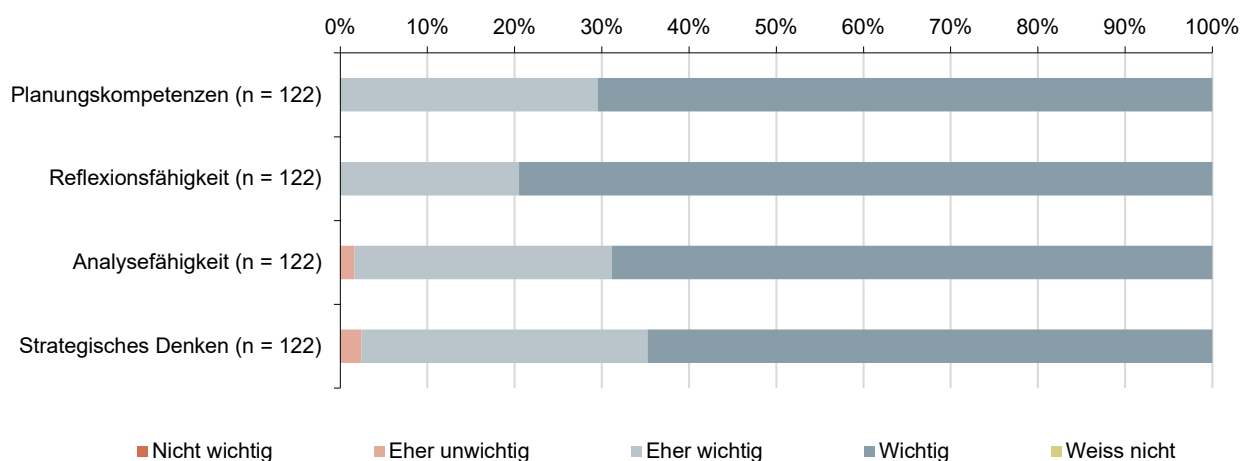
	Anzahl Schulträger mit Antworten	Anteil Schulträger mit Antworten	Anzahl Schulträger	Anteil Schulträger	Rücklaufquote
Schulgrösse					
Kleine Schule (< 500 SuS)	112	75%	152	78%	74%
Mittlere Schule (501–900 SuS)	16	11%	18	9%	89%
Grosse Schule (> 900 SuS)	21	14%	24	12%	88%
Schultyp					
Kreisschule	25	17%	32	16%	78%
Total	149		194		77%

Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: SuS: Schülerinnen und Schüler. Die Angaben zu Schulgrösse und -typ stammen aus den Strukturdaten.

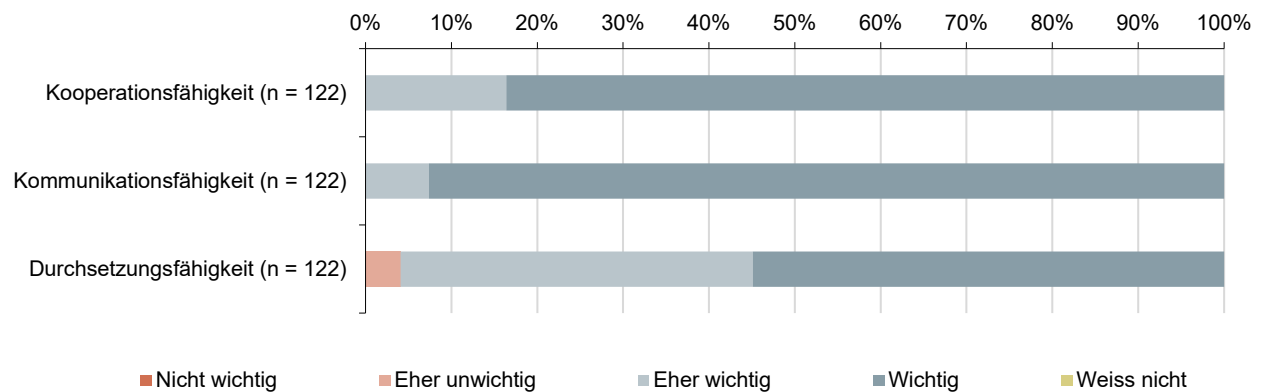
A 5 Bedeutsame Kompetenzen der Schulleitungen

DA 9: Bedeutsame Selbstkompetenzen



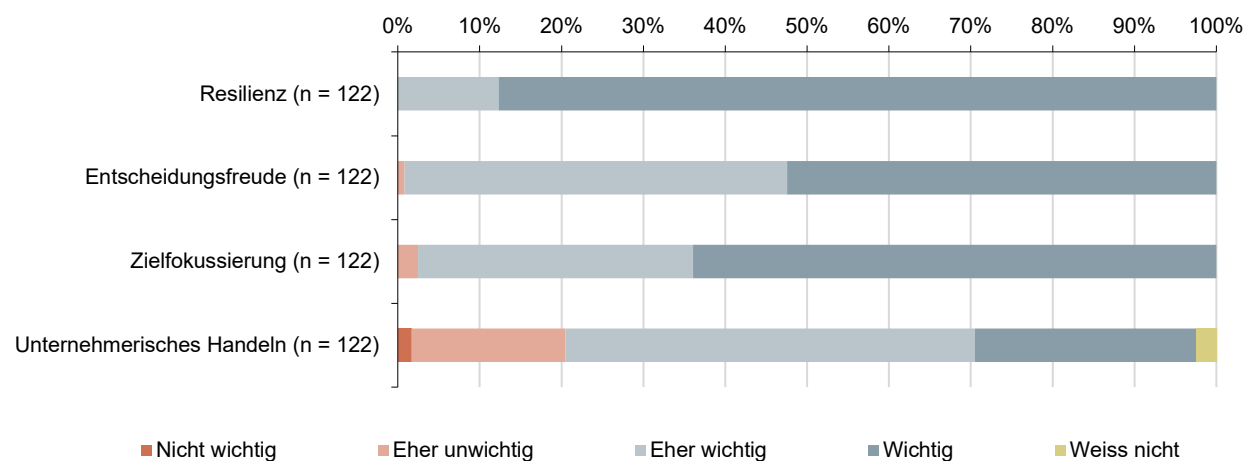
Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der folgenden Selbstkompetenzen sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion besonders wichtig?»

DA 10: Bedeutsame Sozialkompetenzen

Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

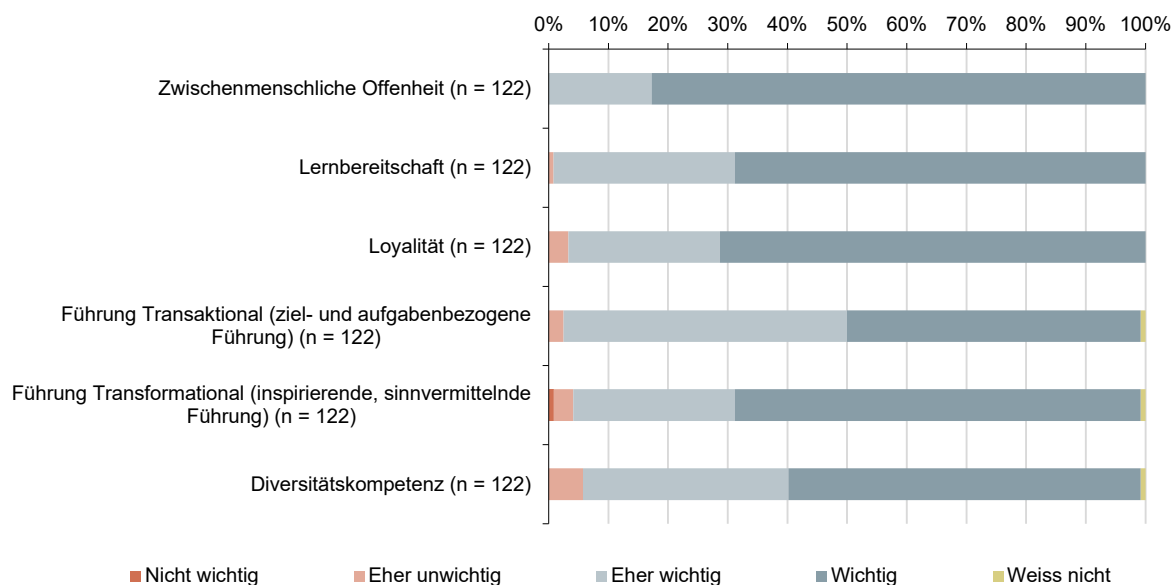
Legende: Die Frage lautete: «Welche der folgenden Sozialkompetenzen sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion besonders wichtig?»

DA 11: Bedeutsame Kompetenzen der Selbstorganisation

Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der folgenden Kompetenzen im Bereich der Selbstorganisation sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion besonders wichtig?»

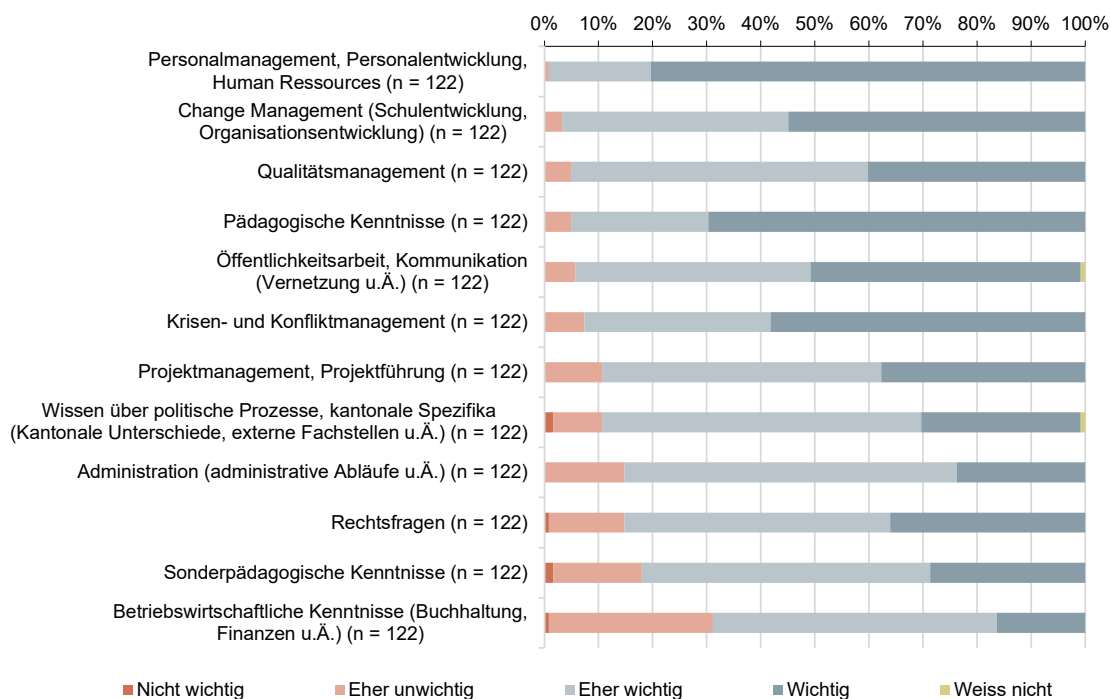
DA 12: Bedeutsame Kompetenzen bezüglich Führungsverhalten



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der folgenden Kompetenzen im Bereich des Führungsverhaltens sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion besonders wichtig?»

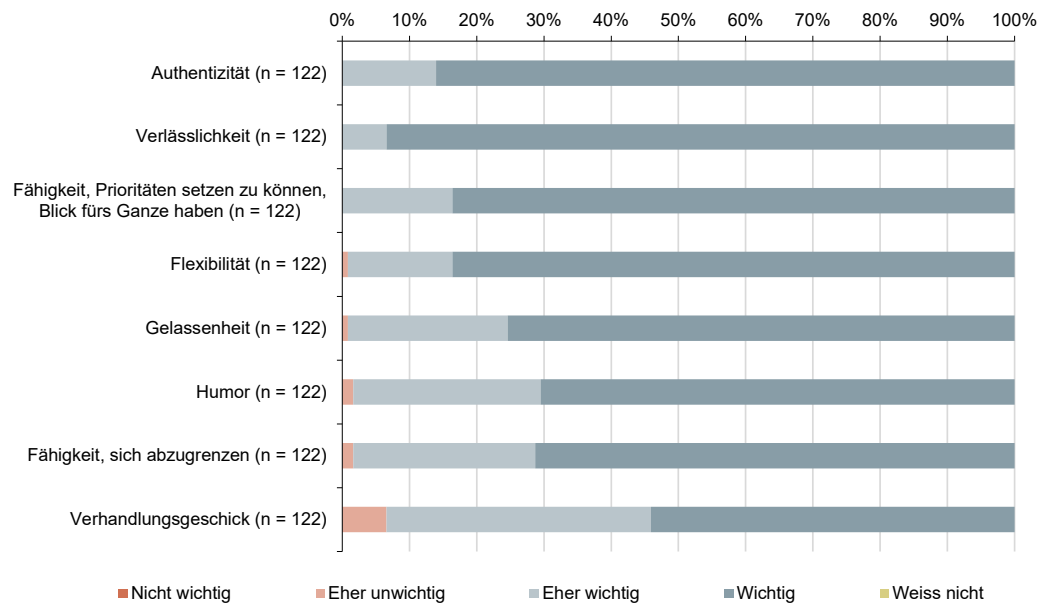
DA 13: Bedeutsame fachliche Kompetenzen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der nachfolgenden fachlichen Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion besonders wichtig?»

DA 14: Weitere Schlüsselkompetenzen von Schulleitungen

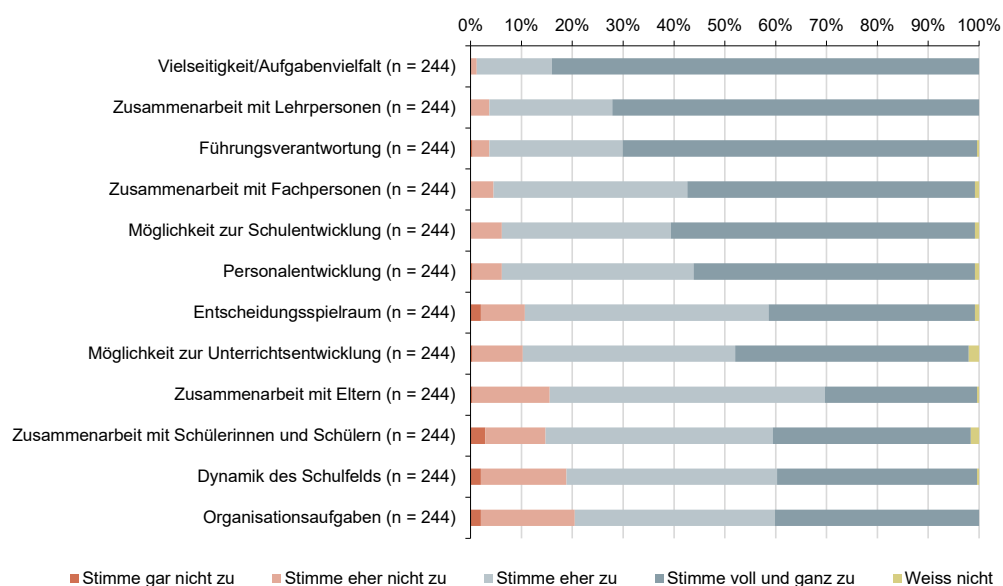


Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der nachfolgenden sozialen und personalen Kompetenzen und Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion besonders wichtig?»

A 6 Einfluss verschiedener Faktoren auf die Attraktivität des Schulleitungsberufs

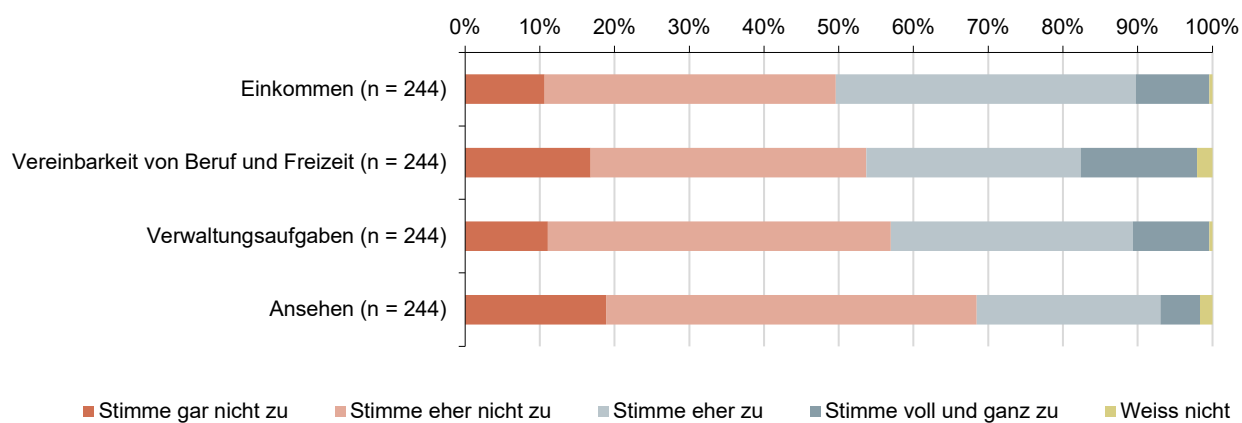
DA 15: Faktoren, die zur Attraktivität des Schulleitungsberufs beitragen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Was macht Ihren Beruf für Sie attraktiv?»

DA 16: Faktoren, die eher nicht nur Attraktivität des Schulleitungsberufs beitragen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Was macht Ihren Beruf für Sie attraktiv?»

GROSSER RAT

GR.25.239

VORSTOSS

Postulat Uriel Seibert, EVP, Schöffland (Sprecher), Martin Bossert, EDU, Rothrist, vom 26. August 2025 betreffend Vermittlung Grundkompetenzen und verbindliche Inhalte im Schulfach Ethik, Religionen, Gemeinschaft

Text:

Der Regierungsrat wird gebeten, in einem Massnahmenplan aufzuzeigen, wie die Vermittlung der Grundkompetenzen und verbindlichen Inhalte im Pflichtfach "Ethik, Religionen, Gemeinschaften" (ERG) unabhängig von Schulstandort und Lehrperson im Aargau gewährleistet werden kann.

Begründung:

Seit Einführung des Aargauer Lehrplans Volksschule gilt das Fach ERG als Pflichtfach auf der Oberstufe mit einer Dotierung von je einer Wochenlektion über die drei Oberstufenjahre hinweg. Der Lehrplan definiert dabei wie bei allen anderen Pflichtfächern Kompetenzbereiche mit Grundansprüchen sowie verbindlichen Inhalten. Als Grundansprüche gelten jene Kompetenzstufen, die alle Schülerinnen und Schüler bis zum Abschluss eines Zyklus erreichen sollen. Sie sind im Lehrplan grau hinterlegt. Inhalte, die hinter den drei Querbalken in kleinerer Schrift aufgeführt sind, gelten, sofern sie nicht als Illustration gekennzeichnet sind (durch die Angabe z. B.), als verbindlich. Beispielhaft aufgezeigt sei dies an der Kompetenz 4.1 "Die Schülerinnen und Schüler können erläutern, wie Texte und Lehren in den Religionen überliefert und verwendet werden.":

◀ ▶	1 Die Schülerinnen und Schüler können erläutern, wie Texte und Lehren in den Religionen überliefert und verwendet werden.	Querverweise BNE
	<i>Texte und Lehren</i>	
ERG 4.1	Die Schülerinnen und Schüler ...	
3	a » können exemplarische religiöse Texte mit ihrer kulturellen Herkunft erschliessen (z.B. Ursprung, Epoche, Alltagswelt). ☞ Tora, Tenach, Bibel, Altes und Neues Testament, Evangelien, Koran, Sunna, Hadith	
	b » können erläutern, wie heilige Schriften überliefert wurden und wie sie studiert und verwendet werden. ☞ mündliche Überlieferung, Handschrift, Buchdruck, Übersetzung; Schriften, Ikonographie, Rezitation, Meditation, Lesung, Auslegung	D.5.B.1.d
	c » können die Bedeutung zentraler Gestalten aus den Religionen anhand von Leben und Lehren sowie ihrer Darstellung und Verehrung erläutern. Die Schülerinnen und Schüler können diese aus verschiedenen Perspektiven betrachten (z.B. historisch, ästhetisch, kulturell). ☞ Abraham: Sarah, Isaak, Hagar, Ismael; Mose: Auszug aus Ägypten, Offenbarung am Sinai; Jesus: Maria, Jünger und Jüngerinnen, Kreuz und Auferstehung; Mohammed: Chadidscha, Offenbarung des Korans, Mekka und Medina; Buddha: Ausfahrten, Erwachen	
	d » können in ausgewählten religiösen Texten Vorstellungen, Auslegungen und Lehren der betreffenden Religionen erschliessen.	

Weiter wird in den strukturellen und inhaltlichen Hinweisen zum Fachbereich Natur, Mensch, Gesellschaft, dem das Fach ERG zugewiesen wird, festgehalten:

*"Der Horizont der grossen Religionen der Welt sowie die aktuelle religiöse Landschaft der Schweiz müssen im Laufe des 3. Zyklus jedenfalls in den Blick kommen. Das Christentum in seiner konfessionellen und individuellen Vielgestaltigkeit ist mit grundlegenden Lehren und Vorstellungen, seiner Geschichte und kulturellen Wirkungen angemessen zu berücksichtigen."*¹

Informelle Umfragen der Postulierenden deuten darauf hin, dass die Berücksichtigung der Vorgaben aus dem Lehrplan von den Schulen und den Lehrpersonen gerade im Bereich Religionen sehr unterschiedlich gehandhabt wird. Es ist insbesondere leider davon auszugehen, dass ein nicht zu vernachlässigender Anteil der Lernenden im Kanton in ihrem ERG-Unterricht während der gesamten Oberstufe nie oder nur marginal in Kontakt mit diversen verbindlichen Inhalten kommt und kein adäquates Angebot zum Aufbau der im Lehrplan als Grundansprüche definierten Kompetenzen erhält. Es ist in diesem Zusammenhang noch darauf hinzuweisen, dass für das Pflichtfach ERG anders als in anderen Pflichtfächern kein Ausweis der Kompetenzentwicklung resp. der Schülerleistungen via Note im Zeugnis erfolgt.

Diese Mängel stellen nicht nur eine klare Missachtung der Lehrplanvorgaben dar, sondern gefährden auch die Entwicklung von mündigen Staatsbürgerinnen, die – wie in den Zielsetzungen des Aargauer Lehrplans formuliert – "Toleranz und Anerkennung von religiösen und säkularen Lebensweisen" zeigen "und damit zur Glaubens- und Gewissensfreiheit in der demokratischen Gesellschaft" beitragen.²

Im Rahmen des Massnahmenplans soll geprüft werden, inwiefern der ERG-Unterricht im Kanton Aargau zum Erwerb der Grundansprüche der lehrplanmässigen Kompetenzen befähigt und in welchem Ausmass die verbindlichen Inhalte thematisiert werden. Ein möglicher Fokus könnte dabei auf der Anzahl eingesetzter Lektionen für die einzelnen Kompetenzbereiche sowie die eingesetzten Unterrichtsmaterialien gelegt werden. Weiter sollen Massnahmen zum kantonsweiten Erreichen sowie dem Nachweis – respektive einer Rechenschaft über das Schaffen günstiger Grundvoraussetzung zum Erreichen der im Lehrplan definierten Grundansprüche und der Vermittlung der verbindlichen Inhalte – der im Lehrplan definierten Minimalstandards definiert werden.

¹ <https://ag.lehrplan.ch/index.php?code=e1614>

² <https://ag.lehrplan.ch/index.php?code=e1612>

REGIERUNGSRAT

19. November 2025

25.239

Postulat Uriel Seibert, EVP, Schöffland (Sprecher), Martin Bossert, EDU, Rothrist, vom 26. August 2025 betreffend Vermittlung Grundkompetenzen und verbindliche Inhalte im Schulfach Ethik, Religionen, Gemeinschaft; Ablehnung

I.

Text und Begründung des Postulats wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat lehnt das Postulat mit folgender Begründung ab:

1. Vorbemerkungen

Der Regierungsrat geht mit den Postulanten einig, dass im Fach Ethik, Religionen, Gemeinschaft (ERG) zentrale Kompetenzen für das Leben mit verschiedenen Kulturen, Religionen, Weltanschauungen und Werteeinstellungen aufgebaut werden.

Die drei Perspektiven Ethik, Religionen und Gemeinschaft sind dazu im Unterricht gleichwertig zu behandeln. Sie sind gemäss Aargauer Lehrplan Volksschule¹ in fünf Kompetenzbereichen abgebildet: Im Bereich Ethik (ERG 1 und 2) wird das Nachdenken über Leben und Lebensführung sowie die philosophische und ethische Reflexion von Themen aus allen Fächern gefördert. Im Bereich Religionen (ERG 3 und 4) werden diese exemplarisch am lebensweltlichen und gesellschaftlichen Kontext thematisiert. Das Christentum sowie die religiöse Vielfalt in der Schweiz werden angemessen berücksichtigt. Der Bereich Gemeinschaft (ERG 5) bezieht sich auf das Leben in der Klasse und legt den Fokus auf persönliche und soziale Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler. Zentral ist die enge Verbindung zu anderen Fachbereichen, da ethische und lebensweltliche Themen fächerübergreifend relevant sind. Als Bestandteil des Aargauer Lehrplans Volksschule sind die aufgeführten fünf Kompetenzbereiche verpflichtend zu unterrichten.

2. Begründung der Ablehnung

Den Vorschlag, einen Massnahmenplan zur Überprüfung des ERG-Unterrichts im Kanton Aargau zu erarbeiten, lehnt der Regierungsrat aus den folgenden Gründen ab:

¹ [ag.lehrplan.ch](https://www.aargau.ch/lehre/lehreplan) > Natur, Mensch, Gesellschaft > [Ethik, Religionen, Gemeinschaft \(mit Lebenskunde\)](#)

Qualitätssicherung durch Schulleitung und kantonale Schulaufsicht hat sich bewährt

In erster Linie sind die kommunal geführten Schulen verantwortlich für die Schul- und Unterrichtsqualität in den Bereichen Organisation, Unterricht und Personal. Die Verantwortung für die lehrplankonforme Umsetzung des Unterrichts liegt somit bei der kommunalen (operativen) Schulführung. Das heisst, dass die Schulleitung die Unterrichtsqualität und damit auch die Vermittlung von Kompetenzen gemäss Lehrplan sowie den Einsatz der Lehrmittel beispielsweise mittels Unterrichtsbesuchen, interner Evaluation oder Mitarbeitergesprächen überprüft.

Aufseiten des Kantons hat die kantonale Schulaufsicht der Abteilung Volksschule des Departements Bildung, Kultur und Sport eine unterstützende und kontrollierende Funktion. Sie ist einerseits Ansprechstelle für Schulleitungen, Gemeinderäte, Lehrpersonen sowie Eltern bei schulischen Fragen. Andererseits interveniert sie bei begründeten Hinweisen auf Qualitätsdefizite, Störungen im Schulbetrieb oder Nicht-Einhalten von kantonalen Vorgaben, beispielsweise bei Hinweisen auf eine Missachtung der Lehrplanvorgaben im Fach ERG. In solchen Fällen klärt sie gemeinsam mit der kommunalen Schulführung den Sachverhalt und legt allfälligen Handlungsbedarf fest.

Der Regierungsrat hält an diesem in der Praxis bewährten System fest und unterstützt die Autonomie der Schulen in der Wahl ihrer Methodik und Didaktik. Als Stelle für Qualitätssicherung setzt er auf die Kompetenzen und Professionalität der Lehrpersonen sowie auf die Fähigkeiten der Schulleitungen. Es ist unbestritten, dass die Lehrplanvorgaben für alle Schulen verbindlich sind und keine individuell kommunale Umsetzung zugelassen ist. Wenn Hinweise auf konkrete Verstösse gegen diese Vorgaben vorliegen, interveniert, wie vorgängig erwähnt, die kantonale Schulaufsicht.

Geeignete und lehrplankonforme Unterrichtsmaterialien sind vorhanden

Für den Unterricht im Fach ERG erlässt der Kanton Aargau über das kantonale Lehrmittelverzeichnis² eine Liste empfohlener Lehrmittel. Die Lehrmittel "Schauplatz Ethik 7-9" (LMVZ), "Blickpunkt 3" (LMVZ) und "Schritte ins Leben" (Klett und Balmer Verlag) decken die fünf Kompetenzbereiche des Lehrplans ab und ergänzen sich gegenseitig. Mit "Blickpunkt 3" können die ERG-Kompetenzen 3 und 4 (Perspektive Religion) abgedeckt werden. "Schauplatz Ethik 7-9" deckt die ERG-Kompetenzen 1 und 2 (Perspektive Ethik) des Lehrplans ab. Die ERG-Kompetenz 5 (Perspektive Gemeinschaft) kann mit "Schritte ins Leben" abgedeckt werden.

Eine im Jahr 2021 durchgeführte Evaluation empfiehlt alle drei Lehrmittel als unterrichtsleitende Lehrmittel. Somit besteht bereits eine Auswahl geeigneter, lehrplankonformer und geprüfter Unterrichtsmaterialien, nach welchen Lehrpersonen ihren Unterricht den kantonalen Vorgaben entsprechend ausrichten können.

Überprüfung auf kantonaler Ebene wäre unverhältnismässig

Der Regierungsrat sieht davon ab, in einem Massnahmenplan eine Rechenschaftslegung über das Erreichen der im Lehrplan definierten Grundansprüche und die Vermittlung der verbindlichen Inhalte ausschliesslich bezogen auf die von den Postulanten genannten Inhalte auszuarbeiten. Eine Überprüfung der durchgeführten Lektionen auf inhaltlicher Ebene – beispielsweise anhand regelmässiger Unterrichtsbesuche oder einer systematischen Durchsicht von Unterrichtsplanungen – wäre mit einem massiven Personal- und Ressourcenausbau verbunden. Eine derartige Überprüfung wäre selbst bei einem Ausbau der Interventionsmöglichkeiten des Departements Bildung, Kultur und Sport nicht leistbar, zumal diese Überprüfung in der Konsequenz auf alle Fächer und Lehrpersonen ausgeweitet werden müsste. Bei rund 10'000 im Kanton Aargau an der Volksschule unterrichtenden Lehrpersonen³ übersteigt dies die aktuellen Ressourcen um ein Vielfaches. Zudem bietet sie keine abschliessende Gewährleistung der Lehrplankonformität. In Anbetracht der geringen Dotation von

² www.schulen-aargau.ch > Unterricht > Lehrplan & Lehrmittel > Lehrmittel > [Lehrmittelverzeichnis als Excel](#)

³ www.ag.ch > Themen > Staat & Politik > Statistik > Publikationen und Analysen > Bildung > [Statistik des Schulpersonals 2024/25: Publikation](#)

Wochenlektionen für den Unterricht im Fach ERG und die mit der Überprüfung verbundene Erfolgsunsicherheit stehen Aufwand und Ertrag in keinem ausgewogenen Verhältnis.

Vorgesehene Art der Umsetzung und geltende Frist

Die Umsetzung des vorliegenden Vorstosses würde die Vorlage eines Berichts (vgl. § 46 Abs. 1 Gesetz über die Organisation des Grossen Rates und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung [Geschäftsverkehrsgesetz, GVG]) bedingen, mit folgender Begründung: Vorlage eines Massnahmenplans zuhanden des Grossen Rats. Dafür würde eine zweijährige Umsetzungsfrist gelten (vgl. § 42 Abs. 3 lit. b GVG).

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 1'345.—.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.237

VORSTOSS

Postulat Alain Burger, SP, Wettingen, vom 26. August 2025 betreffend Ausbildungspflicht bis zum 18. Altersjahr

Text:

Der Regierungsrat wird eingeladen aufzuzeigen, mit welchen Massnahmen er eine Einführung der Ausbildungspflicht bis zum 18. Altersjahr im Kanton Aargau umsetzen könnte. Zum einen sollen alle Jugendlichen erfasst werden, die während des Ausbildungsprozesses ausscheiden und zum anderen soll aufgezeigt werden, wie eine Unterstützung/Begleitung aussehen könnte, damit auch diese Jugendlichen sicher bis zum 18. Altersjahr an einer Ausbildung teilnehmen können.

Begründung:

Die EDK setzte sich 2006 mit dem Bund und den Sozialpartnern das Ziel, wonach bis spätestens 2015 95 % der 25-Jährigen einen Abschluss auf Sekundarstufe II haben sollen. Wie das Ziel erreicht wird, bleibt wie meist im Bildungsbereich den Kantonen überlassen.

Der Bildungsbericht 2023 zeigt, dass die Abschlussquote in der Schweiz insgesamt nur leicht über 90 % liegt.¹ Im Kanton Aargau beträgt die Quote der Erstabschlüsse auf Sekundarstufe II 90,9 %² – ein leichter Rückgang im Vergleich zu den Vorjahren. Das zeigt, dass in den letzten Jahren bei der Sek-II-Abschlussquote kaum Fortschritte erzielt wurden.

Im Aargau wird fast jedes vierte Lehrverhältnis vorzeitig beendet. Immerhin finden über 80 % der betroffenen Lernenden direkt eine neue Lösung, meist in Form eines neuen Lehrvertrags. Die Netto-Lehrabbruchquote liegt dadurch bei rund 4 %. Hinzu kommen jährlich rund 3 % der Jugendlichen, die ohne Anschlusslösung in die nachobligatorische Bildungsphase eintreten. Als Folge sind diese Jugendlichen bis zur Volljährigkeit unterschiedlich lang arbeitslos, anschlusslos und teilweise auch strukturlos.

Ein verfehlter Berufseinstieg kann sich auf das ganze Leben auswirken und während Jahrzehnten hohe Kosten für unser Sozialsystem nach sich ziehen. Eine Ausbildungspflicht kann hier als Sicherheitsnetz wirken. Nur wenn der Kanton effektiv Bescheid weiss über den Ausbildungsstand seiner jungen Erwachsenen, kann er gezielt Unterstützung bieten und entsprechende Massnahmen ergreifen, um die Abschlussquote auf der Sekundarstufe II nachhaltig zu erhöhen.

Die Kantone Tessin (seit 2021) und Genf (seit 2018) haben bereits eine Ausbildungspflicht bis zum 18. Lebensjahr eingeführt. Auf nationaler Ebene wurde ein solcher Vorschlag abgelehnt – mit Verweis auf die Zuständigkeit der Kantone.

¹ Bildungsbericht Schweiz 2023, S. 118

² Jahresbericht mit Jahresrechnung 2024, Kanton Aargau, S. 117

REGIERUNGSRAT

12. November 2025

25.237

Postulat Alain Burger, SP, Wettingen, vom 26. August 2025 betreffend Ausbildungspflicht bis zum 18. Altersjahr; Ablehnung

I.

Text und Begründung des Postulats wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat lehnt das Postulat mit folgender Begründung ab:

Vorbemerkungen

Gemäss gemeinsamer Zielsetzung von Bund und Kantonen sollen 95 % aller 25-jährigen Personen in der Schweiz über einen Abschluss auf der Sekundarstufe II verfügen. Vor diesem Hintergrund wurden im Kanton Aargau in den vergangenen 15 Jahren zahlreiche Massnahmen ergriffen, um die Jugendlichen beim Übertritt in die Sekundarstufe II und beim Erlangen eines nachobligatorischen Abschlusses zu unterstützen. Dazu zählen unter anderem die breit abgestimmte Berufswahlvorbereitung in der obligatorischen Schule inklusive Einführung des Fachs "Berufliche Orientierung", die systematische Triage von Abgängerinnen und Abgängern der Volksschule ohne Anschlusslösung via zentrale Anlaufstelle "Wegweiser" sowie verschiedene Weiterentwicklungen im Bereich Berufsinformation und Berufsberatung. Für Jugendliche in besonders herausfordernden Situationen wurden mit dem Case Management Berufsbildung (CMBB), dem Coaching Berufsbildung (COBE) sowie einer verbesserten Abstimmung zwischen Invalidenversicherung und CMBB sowie der Kantonalen Schule für Berufsbildung (ksb) weitere entsprechende Massnahmen ergriffen. An den Berufsfachschulen selbst sind namentlich unterstützende Massnahmen wie der Ausbau und die Weiterentwicklung von Stützkursen sowie die Einführung der fachkundigen individuelle Beratung (FiB) zu erwähnen.

Die detaillierten Auswertungen zur Erstabschlussquote Sekundarstufe II im Kanton Aargau zeigen, dass primär bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die das Schulsystem nicht oder nur teilweise in der Schweiz durchlaufen haben, spezieller Handlungsbedarf besteht. Während das 95 %-Ziel bei in der Schweiz geborenen Schweizerinnen und Schweizern zwischenzeitlich erreicht wurde, liegt diese Quote bei in der Schweiz geborenen Ausländerinnen und Ausländern immer noch über 90 %, bei den im Ausland geborenen Ausländerinnen und Ausländern knapp über 85 %. Mit der Weiterentwicklung des Brückenangebots Integration (früher Integrationsprogramm) an der ksb, den Integrationskursen Grundkompetenzen (Zuständigkeit Departement Volkswirtschaft und Inneres) und

der per 2025 beschlossenen Verstärkung der Integrationsvorlehre (INVOL) inklusive Einführung vorgelagerter Massnahmen wurden in den vergangenen Jahren verschiedene Massnahmen ergriffen, um die Abschlussquote Sekundarstufe II in dieser Zielgruppe gezielt zu erhöhen.

Mit der Einführung einer generellen Ausbildungspflicht für alle Jugendlichen bis 18 Jahre haben die Kantone Genf (Einführung 2018) und Tessin (Einführung 2021) einen deutlich weitergehenden Ansatz ergriffen. Der Begriff Ausbildungspflicht ist dabei insofern etwas irreführend, als dass er primär eine systematische Erfassung und Begleitung von Abgängerinnen und Abgängern der Volksschule ohne Anschlusslösung durch Fachpersonen aus den Bereichen Berufsberatung, Case Management, sozialer Arbeit und Psychologie sowie die Anmeldung für ein weiterführendes Bildungsangebot umfasst.

Begründung der Ablehnung

Das Postulat fordert den Regierungsrat auf, in einem Bericht aufzuzeigen, mit welchen Massnahmen er die Einführung einer Ausbildungspflicht bis zum 18. Altersjahr umsetzen könnte. Der Regierungsrat erachtet diese Massnahme in mehrfacher Hinsicht als nicht zielführend, um die Abschlussquote Sekundarstufe II im Kanton Aargau nennenswert zu erhöhen:

- Wie in den Vorbemerkungen erwähnt, bestehen im Kanton Aargau bereits vielfältige, auf unterschiedliche Zielgruppen ausgerichtete Angebote, die Jugendliche und junge Erwachsene beim Erlangen eines Abschlusses auf der Sekundarstufe II unterstützen. Eine grosse Mehrheit der Jugendlichen nutzt diese Angebote, während nur ein sehr geringer Anteil jegliche Teilnahme verweigert. Die Erfahrungen der verschiedenen Leistungserbringer zeigen, dass sich eine Teilnahme-pflicht (inklusive Sanktionierung bei Nicht-Teilnahme) nur mit sehr grossem Aufwand durchsetzen lässt. Aufgrund der in solchen Fällen fehlenden intrinsischen Motivation werden zudem auch die Erfolgchancen von Zwangsmassnahmen als äusserst gering eingeschätzt.
- Zielgruppe Spätmigrierte mit höchstem Handlungsbedarf: Bei der Gruppe der spätmigrierten Jugendlichen, die bei Einreise nicht mehr schulpflichtig sind oder nur einen sehr kurzen Teil der Volksschule in der Schweiz absolviert haben, dauert der Prozess bis zum Abschluss auf Sekundarstufe II in der Regel deutlich länger als bis zum 18. Altersjahr (vorheriger Spracherwerb und allenfalls weiterer schulischer Nachholbedarf, Berufswahlprozess, Lehrstellensuche). Eine Ausbildungspflicht bis zum 18. Altersjahr würde also gerade in der Zielgruppe mit dem höchsten Handlungsbedarf enden, lange bevor ein Abschluss erreicht wird.
- Bisherige Ergebnisse aus dem Kanton Genf¹: Bei Einführung der Ausbildungspflicht im Jahr 2017 lag die Erstabschlussquote im Kanton Genf bei 83 %. Bei der letzten Auswertung des Bundesamts für Statistik aus dem Jahr 2023 lag die Quote bei 84 %². Eine nennenswerte Steigerung kann trotz grosser Anstrengungen nicht verzeichnet werden (es wurden im Rahmen der Umsetzung knapp 50 Stellen geschaffen, die Vollzugskosten beliefen sich Stand 2018 auf jährlich rund 7,5 Millionen Franken³).
- Rechtliche Rahmenbedingungen: Die Einführung einer Ausbildungspflicht bis 18 Jahre wäre mit hohem rechtlichen Anpassungsbedarf verbunden. Aufgrund des erheblichen Eingriffs in Grundrechte der Jugendlichen und ihrer Eltern (unter anderem persönliche Freiheit, Berufsausübungsfreiheit als Teilgehalt der Wirtschaftsfreiheit) wäre nach erster rechtlicher Einschätzung eine Vorsteuerung in der Kantonsverfassung notwendig, wie sie auch in den Kantonen Genf und Tessin

¹ Im Kanton Tessin wurde die Ausbildungspflicht erst per Schuljahr 2021/22 eingeführt, weshalb dort noch keine Aussagen zur Wirksamkeit gemacht werden können.

² Quelle: Bundesamt für Statistik, www.bfs.admin.ch > Statistiken > Bildung und Wissenschaft > Bildungsindikatoren > Übersicht > Sekundarstufe II Abschlussquote

³ Quelle: Schweizer Radio und Fernsehen, www.srf.ch > News > Suche: "Zwangsausbildung Genf"

vorgenommen wurde. Die weiteren Bestimmungen zur Umsetzung wären als dann mit entsprechenden Anpassungen im Gesetz über die Berufs- und Weiterbildung (GBW) und im Mittelschulgesetz (MSG) verbunden.

- Personeller und finanzieller Aufwand: Die adäquate und effektive Erfassung, Beratung und Beschulung der betroffenen Jugendlichen wäre mit erheblichem, zum heutigen Zeitpunkt noch nicht näher definierbarem personellen und finanziellen Aufwand verbunden. Neben dem personellen Ausbau, der idealerweise bei den bereits bestehenden Angeboten (Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, Jugendpsychologischer Dienst, CMBB) erfolgen sollte, beträfe dies insbesondere den Aufbau eines entsprechenden Angebots für die schulische und betriebliche Ausbildungsvorbereitung der Jugendlichen (beispielsweise an der ksb).

In Anbetracht dieser Feststellungen ist nach Ansicht des Regierungsrats eine konsequente Weiterführung und Weiterentwicklung der zahlreichen bereits ergriffenen Massnahmen im Rahmen der zur Verfügung gestellten finanziellen und personellen Ressourcen deutlich effizienter und zielführender als die Einführung einer generellen Ausbildungspflicht bis 18 Jahre.

Vorgesehene Art der Umsetzung und geltende Frist

Die Umsetzung des vorliegenden Vorstosses würde die Vorlage eines Berichts (vgl. § 46 Abs. 1 Gesetz über die Organisation des Grossen Rates und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung [Geschäftsverkehrsgesetz, GVG]) bedingen. Dafür würde eine zweijährige Frist gelten (vgl. § 42 Abs. 3 lit. b GVG).

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 1'173.—.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.241

VORSTOSS

Interpellation Dr. Nicole Burger, SVP, Aarau (Sprecherin), Roland Haldimann, EDU, Oberentfelden, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, vom 26. August 2025 betreffend Deutschniveau im Kanton Aargau

Text und Begründung:

Wie den Medien kürzlich zu entnehmen war, befindet sich das Deutschniveau vieler Schülerinnen und Schüler «im Sinkflug»¹. Mit den sogenannten «Check-Tests» führen die Kantone Basel-Stadt, Basel-Landschaft, Solothurn und Aargau in den 3. und 5. Primarklassen sowie in den 2. und 3. Sekundarklassen standardisierte Leistungstest durch. Geprüft werden dabei 12 Kompetenzbereiche, unter anderem drei für das Fach Deutsch (Lesen, Schreiben, Sprache im Fokus). In den vier beteiligten Kantonen scheint sich nun insbesondere im Fach Deutsch ein Abwärtstrend bemerkbar zu machen: Seit 2019 sinken die Leistungen stetig, durchschnittlich, je nach Stufe, um 18 bis 35 Punkte. Betroffen sind nicht nur Kinder mit Deutsch als Zweitsprache, sondern explizit auch Muttersprachler. Während der Punkteverlust bei den fremdsprachigen Kindern 30 betrug, war es bei den Muttersprachlern immerhin auch deren 28. Wenn man bedenkt, dass ein Kind in der Volksschule pro Semester (!) einen Fortschritt von 45 bis 47 Punkte auf der Check-Skala macht, ist dieser Trend besorgniserregend. Es stellt sich zudem die Frage nach den konkreten Zahlen und Gründen für den Kanton Aargau, zumal die in den Medien präsentierten Ergebnisse Durchschnittswerte der erwähnten beteiligten vier Kantone darstellen. Eine Aufschlüsselung fand in den Medien nicht statt.

Auf ein Postulat der SP-Fraktion (25.189), das den Regierungsrat bat, in einem Bericht darzulegen, weshalb Aargauer Schülerinnen und Schüler in Deutsch und Französisch die Grundkompetenzen in der nationalen Erhebung (ÜGK 2023) teils deutlich nicht erreichen, antwortete dieser, dass das Departement Bildung, Kultur und Sport derzeit eine Sprachenerwerbsstrategie im Sinne einer konsolidierten Strategie als Voraussetzung für die vorausschauende, systematische und zielführende Entwicklung der Rahmenbedingungen der Aargauer Volksschulen erarbeite. Im Rahmen dieser Strategie würden kurz- und mittelfristige Massnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Sprachkompetenzen aufgezeigt und umgesetzt, namentlich die Umsetzung früher Sprachförderung vor dem Kindergarten, die gezielte Förderung von Schülerinnen und Schülern mit Deutsch als Zweitsprache sowie die Überprüfung des Sprachenerwerbs in den Unterrichtssprachen Deutsch, Französisch und Englisch. Auch ein Postulat, das die Einführung von Standortbestimmungen in den Grundlagenfächern fordert, ist der Regierungsrat bereit entgegenzunehmen (25.203).

Diese Schritte gehen in die richtige Richtung. Gleichzeitig liess der Regierungsrat aber durchblicken, «von einer vertieften Analyse der Gründe für das Nichterreichen der Grundkompetenzen der Aargauer Schülerinnen und Schüler in Deutsch und Französisch [...] abzusehen». Da Deutsch eine der Grundkompetenzen der Aargauer Schülerinnen und Schüler ist – in dieser Sprache müssen sie ihren

¹ <https://www.tagesanzeiger.ch/schweiz-schulkinder-koennen-immer-schlechter-deutsch-340303035489>

Alltag bestreiten – drängt sich indes angesichts dieser schlechten Check-Ergebnisse eine gründliche Analyse auf.

In diesem Zusammenhang bitten wir den Regierungsrat um die Beantwortung folgender Fragen:

1. Wie sind die konkreten Zahlen zu den Deutschkenntnissen der Schülerinnen und Schüler im Kanton Aargau aufgrund dieser Check-Test-Ergebnisse? Wie haben sich diese Zahlen im Verlaufe der letzten Jahre entwickelt?
2. Wie beurteilt der Regierungsrat diese Ergebnisse?
3. Welche Ursachen sieht der Regierungsrat für die offenbar sinkenden Leistungen im Fach Deutsch?
4. Sieht der Regierungsrat eine Notwendigkeit, die Ursachen für diese Entwicklung vertieft abzuklären? Falls ja, mit welchen Methoden plant der Regierungsrat dies zu tun?
5. Plant der Regierungsrat im Bereich der Deutschkenntnisse ein Monitoring zu installieren? Falls ja, ist er bereit, diese Ergebnisse mit der Kommission BKS des Grossen Rates zu teilen?
6. Welche Massnahmen sieht der Regierungsrat vor, um diesem Trend im Fach Deutsch entgegenzuwirken?

REGIERUNGSRAT

19. November 2025

25.241

Interpellation Dr. Nicole Burger, SVP, Aarau (Sprecherin), Roland Haldimann, EDU, Oberentfelden, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, vom 26. August 2025 betreffend Deutschniveau im Kanton Aargau; Beantwortung

I.

Text und Begründung der Interpellation wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat antwortet wie folgt:

Zur Frage 1

"Wie sind die konkreten Zahlen zu den Deutschkenntnissen der Schülerinnen und Schüler im Kanton Aargau aufgrund dieser Check-Test-Ergebnisse? Wie haben sich diese Zahlen im Verlaufe der letzten Jahre entwickelt?"

Die Check-Ergebnisse werden seit 2019 auf der sogenannten Check-Skala von 0–1'200 Punkten ausgewiesen. Tabelle 1 zeigt die Mittelwerte, die im Kanton Aargau in den vier Checks P3, P5, S2 und S3 seit 2019 im Fach Deutsch erreicht wurden.

Tabelle 1: Durchschnittliche Aargauer Check-Ergebnisse im Fach Deutsch in Punkten, 2019–2025

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Check P3	308	301	291	294	280	268	- ¹
Check P5	648	665 ²	649	644	622	613	626
Check S2	808	812	804	803	791	787	783
Check S3	- ³	- ⁴	832	830	820	813	812

¹ Die Ergebnisse liegen noch nicht vor.

² Aufgrund der Covid-19-Pandemie wurde der Check P5 2020 erst im September der 6. Klasse durchgeführt. Das Ergebnis ist deshalb nicht direkt vergleichbar mit den regulären Ergebnissen des Check P5 der anderen Jahre.

³ Die Ergebnisse des Check S3 2019 wurden noch nicht auf der aktuellen Check-Skala abgebildet und sind deshalb nicht vergleichbar mit den Ergebnissen der Folgejahre.

⁴ Aufgrund der Covid-19-Pandemie wurde der Check S3 2020 nicht durchgeführt.

Bei der Interpretation des Ergebnistrends ist zu beachten, dass Differenzen im Fach Deutsch unter 20 Punkten nicht signifikant sind, sondern zu den normalen Schwankungen gehören. Tabelle 1 zeigt, dass die Aargauer Check-Ergebnisse im Fach Deutsch bis 2022 auf allen Schulstufen konstant sind. Erst im Jahr 2023 gab es beim Check P3 einen Leistungsrückgang um 14 Punkte, im Jahr 2024 um weitere 12 Punkte. Beim Check P5 zeigt sich dieses Bild noch verstärkt: Im Jahr 2023 gab es einen Leistungsrückgang um 22 Punkte, im Jahr 2024 um weitere neun Punkte. Innerhalb von zwei Jahren sind die Leistungen in Deutsch beim Check P3 also um 26 Punkte gesunken, beim Check P5 um 31 Punkte. Dieser Leistungsrückgang ist signifikant. Erfreulicherweise zeigen die Ergebnisse des Check P5 2025, dass der Leistungsrückgang vorerst gestoppt ist.

Beim Check S2 gingen die Leistungen im Fach Deutsch seit 2023 bis heute um 20 Punkte zurück. Im Check S3 beträgt der Leistungsrückgang seit 2021 ebenfalls 20 Punkte. Die Differenzen sind zwar nur knapp im signifikanten Bereich, aber der Trend deutet auf einen Leistungsrückgang hin.

Zur Frage 2

"Wie beurteilt der Regierungsrat diese Ergebnisse?"

Die Leistungsentwicklung im Kanton Aargau unterscheidet sich von den in den Medien zitierten Durchschnittswerten des Bildungsraums Nordwestschweiz: Die Leistungen im Fach Deutsch sind nicht stetig gesunken, sondern erstmals signifikant seit 2023 (siehe Antwort zur Frage 1). Die Deutschleistungen im Check P5 2025 befinden sich wieder auf dem Niveau von 2023, was zeigt, dass gewisse Punktedifferenzen zu den normalen Schwankungen ohne Relevanz gehören.

Auch wenn die Leistungsrückgänge im Fach Deutsch im Kanton Aargau folglich im dargelegten Sinn zu relativieren sind, nimmt sie der Regierungsrat sehr ernst. Verschiedene Massnahmen zur Sprachförderung sind bereits beschlossen oder in Erarbeitung (siehe Antwort zur Frage 6).

Zur Frage 3

"Welche Ursachen sieht der Regierungsrat für die offenbar sinkenden Leistungen im Fach Deutsch?"

Schulleistungen hängen von vielen verschiedenen Faktoren ab. Aus der Forschung ist bekannt, dass für die Entwicklung der Lesekompetenz insbesondere drei soziodemografische Merkmale ungünstig sind:

- Fremdsprachigkeit: Schülerinnen und Schüler mit geringer Lesekompetenz sprechen zu Hause oft nicht die Schulsprache. Die Anzahl fremdsprachiger Schülerinnen und Schüler hat in den letzten Jahren auf allen Stufen der Volksschule zugenommen.¹ Vor allem bei Schülerinnen und Schülern mit einem Migrationshintergrund der 3. Generation ist zu beobachten, dass in der Familie zwar Deutschkompetenzen auf muttersprachlichem Niveau vorhanden sind, mit den Kindern bis zu ihrem Eintritt in die Volksschule aber ausschliesslich in der Herkunftssprache gesprochen wird. Dies führt bei diesen Kindern zu einem Sprachdefizit in Deutsch, das die Volksschule nur schwer zu kompensieren vermag.
- Benachteiligte soziale Herkunft: Schülerinnen und Schüler mit geringer Lesekompetenz stammen überproportional aus ökonomisch benachteiligten und bildungsfernen Familien.
- Männliches Geschlecht: Es gibt mehr Schüler als Schülerinnen mit geringer Lesekompetenz, weil Mädchen häufiger als Jungen zum Vergnügen lesen. Dies steigert ihre Kompetenz.

¹ Im Anhang finden sich ausgewählte Darstellungen zur Situation und Entwicklung der Schülerinnen und Schüler nach Fremdsprache und Nationalität in der Aargauer Volksschule (Quelle: Statistik Aargau).

Zumindest mit der Fremdsprachigkeit und dem Geschlecht können die sinkenden Leistungen im Fach Deutsch nicht erklärt werden, denn der Leistungsrückgang betrifft gleichermassen Schülerinnen und Schüler mit Deutsch als Erstsprache und das Geschlechterverhältnis ist über die Jahre hinweg stabil. Aussagen zum Einfluss der sozialen Herkunft der Schülerinnen und Schüler sind nicht möglich, da dieses Merkmal nicht erfasst wird.

Der Erwerb von Sprachkompetenzen hängt denn auch von weiteren Faktoren ab, die sich gegenseitig verstärken oder auch abschwächen können. Zu nennen ist die Qualität des Unterrichts, die ein zentraler Faktor für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler darstellt. Zu bedenken ist, dass der Anteil an unzureichend qualifizierten Lehrpersonen aufgrund des Fachkräftemangels grösser geworden ist. Auch die digitale Mediennutzung hat eine Wirkung, wobei die Studienlage zum Einfluss auf die Lesekompetenz bisher nicht eindeutig ist. Einige Studienergebnisse deuten auf nachteilige Auswirkungen hin, andere zeigen gar positive Effekte. Die Forschung steht aktuell vor der grossen Herausforderung, die Daten korrekt zu interpretieren, und sie hat noch keine eindeutigen Antworten auf die zentralen Fragen: Was ist Ursache, was ist Wirkung, wo gibt es einen Kausalzusammenhang und wo besteht lediglich eine Korrelation?

Wie die PISA-Leistungsstudie ("Programme for International Student Assessment") zeigt, sind viele Länder von einem Leistungsrückgang in der Schulsprache betroffen. Trotzdem gelingt es auch der internationalen Forschung nicht, den einen ausschlaggebenden Grund für die abnehmenden Leistungen im Fach Deutsch zu identifizieren. Eine einfache Lösung, die zu einer raschen Umkehr des Leistungstrends führt, kann deshalb nicht erwartet werden.

Zur Frage 4

"Sieht der Regierungsrat eine Notwendigkeit, die Ursachen für diese Entwicklung vertieft abzuklären? Falls ja, mit welchen Methoden plant der Regierungsrat dies zu tun?"

Die Bildungsforschung der letzten Jahrzehnte zeigt, dass es selbst mit vertieften, isolierten Analysen sehr anspruchsvoll ist, die gesuchten Gründe kausal zu identifizieren. Der Regierungsrat sieht deshalb von einer vertieften Abklärung der Ursachen für den Leistungsrückgang im Fach Deutsch ab, denn es bestehen kaum Erfolgsaussichten.

Der Regierungsrat setzt jedoch auf die Vorhaben wie die Einführung von jährlichen Standortbestimmungen² und die bessere Nutzung von Daten (siehe Antwort zur Frage 5), um in der Zukunft über eine aussagekräftigere Handlungsgrundlage zu verfügen.

Der Regierungsrat ist der Überzeugung, dass die Ressourcen in die frühe Sprachförderung vor dem Kindergarten und die Sprachenerwerbsstrategie fliessen sollen. Mit kurz- und mittelfristigen Massnahmen im Rahmen einer Gesamtstrategie sollen die Sprachkompetenzen der Schülerinnen und Schüler in Deutsch und den Fremdsprachen gezielt verbessert werden (siehe Antwort zur Frage 6).

Zur Frage 5

"Plant der Regierungsrat im Bereich der Deutschkenntnisse ein Monitoring zu installieren? Falls ja, ist er bereit, diese Ergebnisse mit der Kommission BKS des Grossen Rates zu teilen?"

Seit der Einführung der Checks nutzt der Regierungsrat die Ergebnisse, um die Leistungsentwicklung an der Volksschule zu beobachten. Dazu gehören auch die Leistungen im Fach Deutsch. Die Check-Ergebnisse teilt der Regierungsrat bereits heute mit der grossrätlichen Kommission Bildung, Kultur und Sport.

² (25.203) Postulat Dr. Titus Meier, FDP, Brugg (Sprecher), Jürg Baur, Mitte, Brugg, Alain Burger, SP, Wettingen, Daniel Hölzle, Grüne, Zofingen, Annetta Schuppisser, GLP, Bremgarten, Uriel Seibert, EVP, Schöftland, vom 24. Juni 2025 betreffend Einführung von Standortbestimmungen in den Grundlagenfächern – mindestens auf der Sekundarstufe I und II

In den Handlungsfeldern Volksschule wird unter "Monitoring und Controlling" und "Digitale Entwicklungen nutzen" das Bildungsdashboard erwähnt. Dieses wird die Nutzung von Daten und den Aufbau eines Monitorings mit dem Ziel, die Schulqualität zu steigern, ermöglichen (siehe Antwort zur Frage 4).

Zur Frage 6

"Welche Massnahmen sieht der Regierungsrat vor, um diesem Trend im Fach Deutsch entgegenzuwirken?"

Das Departement Bildung, Kultur und Sport erarbeitet ein Strategiepaket zum Thema "Sprachen in der Volksschule Aargau". Das Paket besteht aus folgenden drei Strategien:

- Deutschförderung und schulische Integration fremdsprachiger Schülerinnen und Schüler
- Stärkung der Deutschkompetenzen aller Schülerinnen und Schüler
- Fremdsprachen (Französisch/Englisch)

Im Rahmen der Strategien "Deutschförderung und schulische Integration fremdsprachiger Schülerinnen und Schüler" sowie "Stärkung der Deutschkompetenzen aller Schülerinnen und Schüler" werden kurz-, mittel- und langfristige Massnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Deutschkompetenzen erarbeitet. Unter anderem leistet dabei die frühe Sprachförderung vor dem Kindergarten einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der sprachlichen Fähigkeiten. Die Sprachstandserhebung vor dem Kindergarten wird mit der Umsetzung des neuen Volksschulgesetzes obligatorisch und der Kanton kann die Gemeinden bei der Umsetzung der frühen Sprachförderung unterstützen.

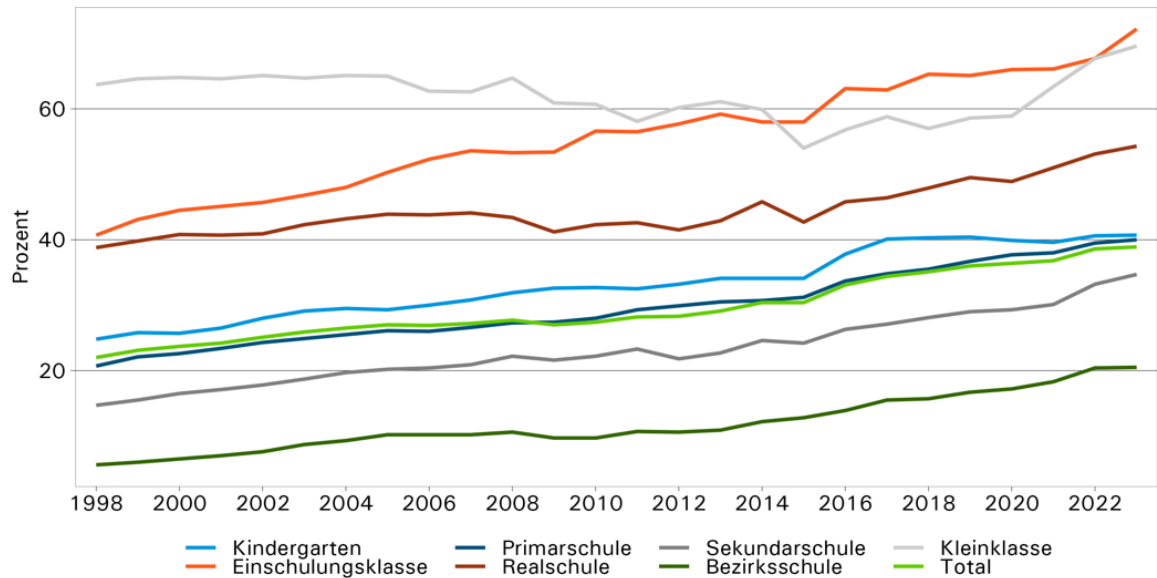
Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 1'575.–.

Regierungsrat Aargau

ANHANG

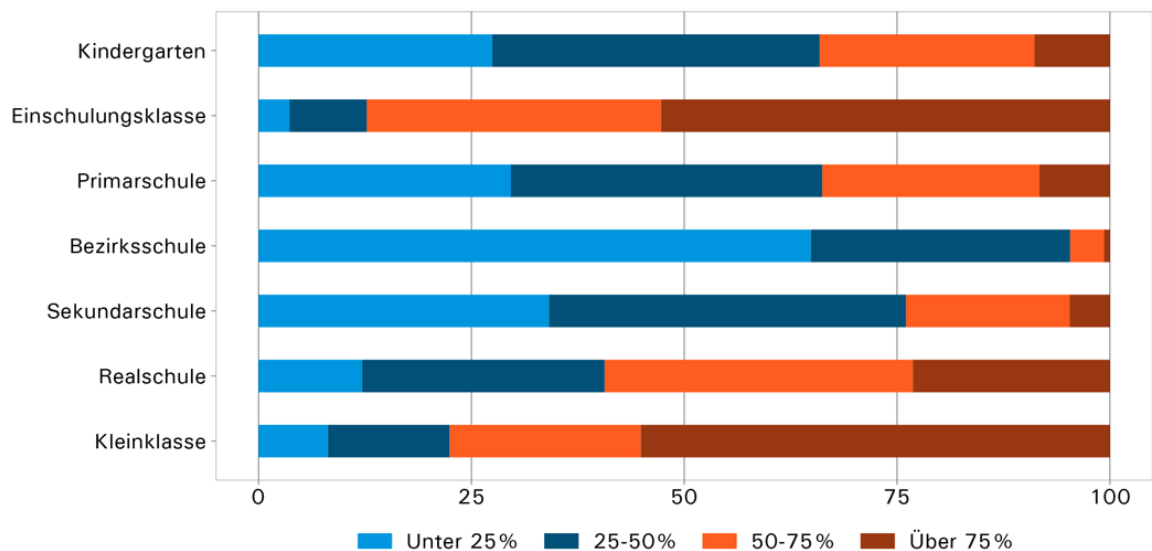
1. Ausgewählte Darstellungen zur Entwicklung der Anzahl fremdsprachiger Schülerinnen und Schüler von 1998–2023

Abbildung 1: Anteil an fremdsprachigen Lernenden der Volksschule, in Prozent, 1998–2023



Quelle: Statistik Aargau

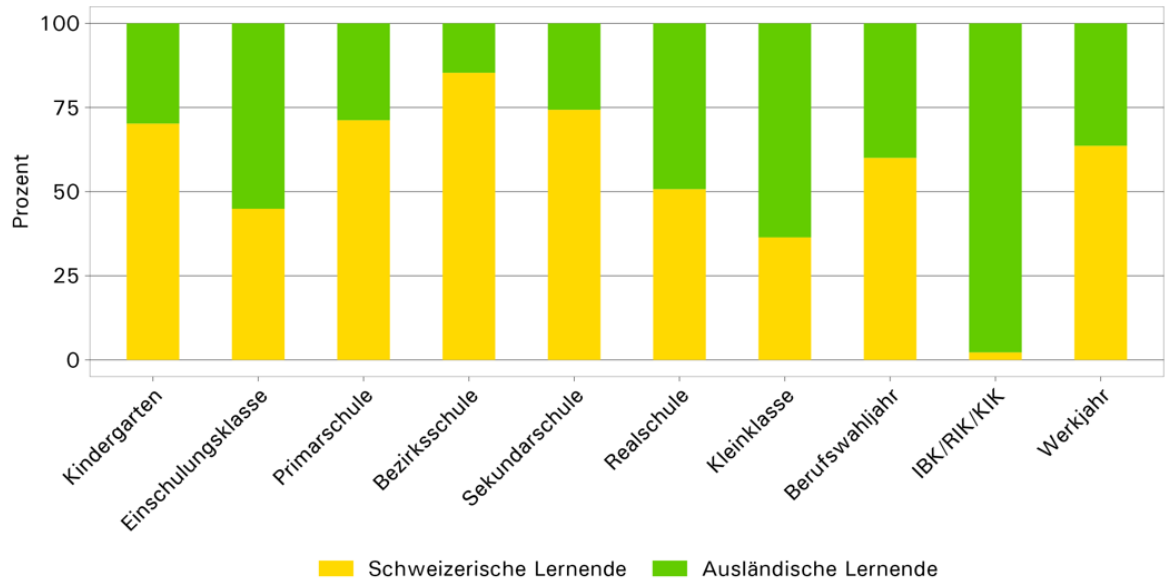
Abbildung 2: Anteil an fremdsprachigen Lernenden in Abteilungen der öffentlichen Volksschule, Schuljahr 2023/24



Quelle: Statistik Aargau

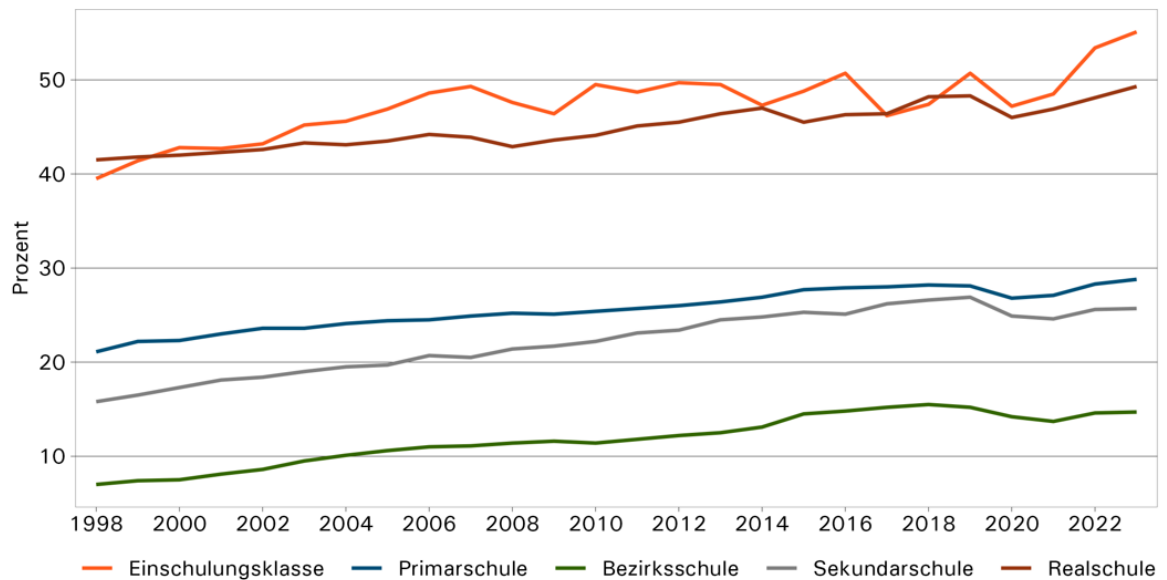
2. Ausgewählte Darstellungen zur Situation und Entwicklung der Schülerinnen und Schüler nach Nationalität von 1998–2023

Abbildung 3: Lernende der öffentlichen Volksschule nach Nationalität, in Prozent, Schuljahr 2023/24



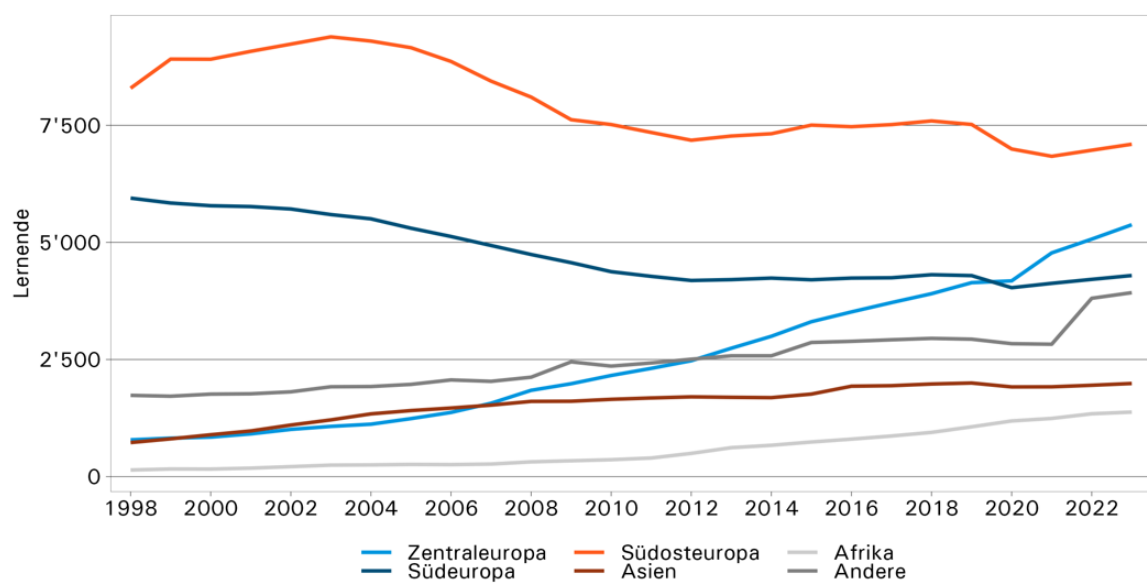
Quelle: Statistik Aargau

Abbildung 4: Anteil an ausländischen Lernenden der öffentlichen Volksschule, in Prozent, 1998–2023



Quelle: Statistik Aargau

Abbildung 5: Ausländische Lernende der öffentlichen Volksschule nach Staatengruppe, 1998–2023



Quelle: Statistik Aargau

GROSSER RAT

GR.25.281

VORSTOSS

Interpellation Ruth Müri, Grüne, Baden, vom 23. September 2025 betreffend Mundartpflicht im Kindergarten und Erreichen der Grundkompetenzen in Deutsch

Text und Begründung:

Die Resultate der Überprüfung des Erreichens der Grundkompetenzen (ÜGK 2023) haben gezeigt, dass viele Aargauer Schülerinnen und Schüler in Deutsch die Grundkompetenzen nicht erreichen. Besonders beim Lesen und Schreiben sind die Defizite deutlich.

Seit der Volksabstimmung vom 18. Mai 2014 gilt im Kanton Aargau: Im Kindergarten wird grundsätzlich Mundart gesprochen (§ 12a SchulG).

Es stellt sich die Frage, ob diese Regelung einen Zusammenhang mit den schwachen Deutsch-Ergebnissen haben könnte – insbesondere für Kinder, die zu Hause wenig oder gar kein Deutsch sprechen.

Der Sammelband «Standarddeutsch und Dialekt in der Schule» (Hauser & Schiesser, 2024) fasst die aktuelle Forschung in der Deutschschweiz zusammen. Er empfiehlt für die frühe Bildung eine doppelte Strategie: Dialekt soll als Alltagssprache und soziales Bindungsmittel erhalten bleiben, gleichzeitig müsse jedoch systematisch Standarddeutsch eingeführt und gefördert werden – insbesondere bei Kindern mit geringen Deutschkenntnissen oder mit Deutsch als Zweitsprache. Entscheidend sei nicht die Wahl «entweder Dialekt oder Standard», sondern die bewusste Förderung der Fähigkeit, zwischen Dialekt und Hochdeutsch zu unterscheiden und situationsgerecht zu wechseln, sowie der aktive Aufbau sicherer Standarddeutschkompetenzen im Übergang zur Primarschule.

Im Kanton Aargau laufen derzeit zahlreiche Projekte im Bereich der frühen Sprachförderung – etwa zur Unterstützung von Kindern mit Deutsch als Zweitsprache oder zur Stärkung der Sprachkompetenzen beim Schuleintritt. Für diese Programme werden bereits erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen eingesetzt.

Die Sprachkompetenzen in Deutsch sind entscheidend für den Schulerfolg. Ohne eine Überprüfung der Mundartpflicht im Kindergarten und deren Wirkung kann keine wirksame Sprachstrategie entwickelt werden.

Der Regierungsrat wird um die Beantwortung folgender Fragen gebeten:

1. Wie beurteilt der Regierungsrat die Empfehlungen aus dem Sammelband von Hauser & Schiesser (2024)?
2. Ist der Regierungsrat bereit, im Rahmen der Sprachenstrategie die Frage der Unterrichtssprache im Kindergarten zu überprüfen?

REGIERUNGSRAT

17. Dezember 2025

25.281

Interpellation Ruth Müri, Grüne, Baden, vom 23. September 2025 betreffend Mundartpflicht im Kindergarten und Erreichen der Grundkompetenzen in Deutsch; Beantwortung

I.

Text und Begründung der Interpellation wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat antwortet wie folgt:

Zur Frage 1

"Wie beurteilt der Regierungsrat die Empfehlungen aus dem Sammelband von Hauser & Schiesser (2024)?"

Der Regierungsrat teilt die erwähnten Empfehlungen des Sammelbands und stützt sich dabei auf die aktuelle Forschungslage. Die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zeigen, dass das gleichberechtigte Nebeneinander von Mundart und Standardsprache (Diglossie) für die Schweiz prägend ist und zur sozialen Integration der Schülerinnen und Schüler beiträgt. Im Kindergarten fördert die Verwendung von Mundart den Zusammenhalt der Schülerinnen und Schüler und die Identifikation mit der Peergroup. Zentral für den Aufbau sprachlicher Kompetenzen ist nicht die abschliessende Wahl zwischen Mundart- und Standardsprache, sondern die Qualität der Sprachförderung. Es gibt keine wissenschaftlichen Hinweise darauf, dass eine ausschliessliche Verwendung der Standardsprache im Kindergarten zu besseren Lernergebnissen führt. So zeigt beispielsweise die SpriKiDS-Studie¹, dass es keine wesentlichen Vorteile bringt, wenn im Kindergarten ausschliesslich die Standardsprache eingesetzt wird. Entscheidend ist die gezielte, sprachensible und qualitativ gute Begleitung durch die Lehrperson. Auch der erwähnte Sammelband betont, wie wichtig ein reflektierter und bewusster Umgang mit beiden Sprachvarietäten ist. Schülerinnen und Schüler sollen aktiv lernen, zwischen Mundart und Standarddeutsch bewusst zu unterscheiden und die jeweils passende Sprache situationsgerecht einzusetzen.

¹ [Löffler, C., Vogt, F., Haid, A., Frick, E., Zaugg, A., Bohnert-Kraus, M., Eckhardt, O., Quiring, J., von Albedyll, L., Waibel, A., Willi, A., & Zumtobel, M. \(2017\). Dialekt und Standard im Kindergarten. Babylonia, \(2\), 45-47.](#)

Zur Frage 2

"Ist der Regierungsrat bereit, im Rahmen der Sprachenstrategie die Frage der Unterrichtssprache im Kindergarten zu überprüfen?"

Der Regierungsrat hat die diesbezügliche Studienlage analysiert (siehe Antwort zur Frage 1). Der Aargauer Lehrplan Volksschule setzt die wissenschaftlichen Erkenntnisse und die darauf basierenden Empfehlungen bereits heute vollumfänglich um. So ist die Unterrichtssprache im Kindergarten gemäss Lehrplan grundsätzlich Mundart. Mit Unterrichtssprache ist jene Sprache gemeint, in der die Lehrperson mit den Schülerinnen und Schülern im Unterricht spricht. Gleichzeitig legt der Aargauer Lehrplan fest, dass die Lernenden in der Verwendung der Sprachform Mundart oder Standardsprache frei sind und Unterrichtssequenzen in der Standardsprache möglich sind, wenn sie einen klaren Bezug zur Standardsprache aufweisen (beispielsweise bei Reimen, Versen, Geschichten, Liedern, Rollenspielen etc.) oder wenn es die sprachlichen Voraussetzungen der Lernenden erfordern (beispielsweise zur Förderung von Deutsch als Zweitsprache). Die Standardsprache soll insbesondere im Zusammenhang mit den Grobzielen aus dem Bereich Sachkompetenz zum Einsatz kommen: beim Aufbau und der Differenzierung von Begriffen sowie beim Erleben und Anwenden von Regeln der Umgangssprache, etwa durch Sprachspiele, Lautübungen und Verse. Vorrangiges Ziel ist die Vorbereitung auf die Unterrichtssprache (Standardsprache) der Primarschule und das Wahrnehmen der Unterschiede zwischen Mundart- und Standardsprache.²

Der Regierungsrat sieht deshalb keinen Anlass für eine erneute Überprüfung der Unterrichtssprache im Kindergarten.

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 1'633.–.

Regierungsrat Aargau

² [Aargauer Lehrplan Volksschule](#) > Sprachen > [didaktische Hinweise](#) > Umgang mit Mundart- Standardsprache.

GROSSER RAT

GR.25.278

VORSTOSS

Postulat der SP-Fraktion (Sprecher Alain Burger, Wettingen) vom 23. September 2025 betreffend Programm zur Förderung der Handlungsfelder Sprachförderung, Schulerfolg und Integration an multikulturellen Schulen

Text:

Der Regierungsrat wird beauftragt zu prüfen und dem Grossen Rat zu berichten, wie im Kanton Aargau ein Programm nach dem Vorbild von QUIMS (Qualität in multikulturellen Schulen) eingeführt werden kann, um Schulen, die von überdurchschnittlich vielen Kindern aus eingewanderten, fremdsprachigen und sozial nicht privilegierten Familien besucht werden, in den Handlungsfeldern Sprache, Schulerfolg und soziale Integration gezielt und wirksam zu unterstützen.

Begründung:

Das vom Kanton Zürich entwickelte und seit Jahren erfolgreich umgesetzte Programm QUIMS unterstützt Schulen, die von überdurchschnittlich vielen Kindern und Jugendlichen aus eingewanderten, fremdsprachigen und/oder sozial benachteiligten Familien besucht werden. Ziel des Programms ist es, die Qualität der schulischen Bildung in drei zentralen Handlungsfeldern zu stärken: Sprachförderung, Schulerfolg für alle und soziale Integration.

Die QUIMS-Schulen erhalten zur Umsetzung dieser Zielsetzungen zusätzliche fachliche und teilweise auch finanzielle Unterstützung. Die Pädagogische Hochschule Zürich begleitet die Schulen dabei wissenschaftlich und beratend.

Die Massnahmen sind so ausgerichtet, dass sie allen Schülerinnen und Schülern zugutekommen – unabhängig von ihrer sozialen oder sprachlichen Herkunft sowie ihrer Leistungsstärke. Besonders wichtig ist dabei der integrative Ansatz: QUIMS setzt nicht auf Sondermassnahmen für einzelne Gruppen, sondern auf eine systematische Qualitätsentwicklung der Schule als Ganzes.

Im Kanton Zürich nehmen derzeit über 150 Schulen am Programm teil. Die Erfahrungen zeigen, dass QUIMS nicht nur einen positiven Beitrag zur Integration und Chancengleichheit leistet, sondern auch die allgemeine Schulqualität verbessert.

Auch im Kanton Aargau stehen zahlreiche Schulen vor vergleichbaren Herausforderungen. Es wäre daher im Interesse einer chancengerechten und qualitativ hochwertigen Volksschule, ein ähnliches Programm zu prüfen und gegebenenfalls einzuführen. Der Regierungsrat soll in diesem Zusammenhang insbesondere klären:

- wie viele Schulen im Aargau ein vergleichbares Profil wie die Zürcher QUIMS-Schulen aufweisen,
- welche fachlichen und strukturellen Voraussetzungen für eine Umsetzung notwendig wären,
- wie eine Kooperation mit bestehenden Institutionen (z. B. der PH FHNW) aussehen könnte,

- welche finanziellen Mittel dafür eingesetzt werden müssten,
- und welche Synergien mit bestehenden kantonalen oder kommunalen Integrationsprogrammen genutzt werden könnten.

REGIERUNGSRAT

17. Dezember 2025

25.278

Postulat der SP-Fraktion (Sprecher Alain Burger, Wettingen) vom 23. September 2025 betreffend Programm zur Förderung der Handlungsfelder Sprachförderung, Schulerfolg und Integration an multikulturellen Schulen; Entgegennahme unter gleichzeitiger Abschreibung

I.

Text und Begründung des Postulats wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat nimmt das Postulat unter gleichzeitiger Abschreibung entgegen:

1. Vorbemerkungen

Der Regierungsrat hat sich in den vergangenen Jahren bereits in verschiedenen Stellungnahmen und Berichterstattungen zu parlamentarischen Vorstössen betreffend die Sprachförderung an der Volksschule und die damit einhergehende Diskussion rund um Heterogenität und Chancengerechtigkeit in der Aargauer Volksschule geäussert, zuletzt in den folgenden:

- ([16.190](#)) Motion der FDP-Fraktion (Sprecher Adrian Meier, Reinach) vom 13. September 2016 betreffend Schaffung der erforderlichen gesetzlichen Grundlagen, damit die Kinder bereits bei Volksschuleintritt (Kindergarteneintritt) über ausreichende Deutschkenntnisse verfügen (als Postulat überwiesen)
- ([18.190](#)) Postulat der CVP-Fraktion (Sprecher Alfons Paul Kaufmann, Wallbach) vom 18. September 2018 betreffend obligatorische frühe Sprachförderung für fremdsprachige Kinder
- ([20.53](#)) Motion Bruno Rudolf, SVP, Reinach, vom 3. März 2020 betreffend "frühe Sprachförderung"
- ([23.192](#)) Postulat Dr. Adrian Schoop, FDP, Turgi, vom 13. Juni 2023 betreffend Massnahmen gegen die negativen Auswirkungen des hohen Fremdsprachenanteils an gewissen Schulen
- ([23.76](#)) Interpellation Dr. Adrian Schoop, FDP, Turgi, vom 14. März 2023 betreffend Deutschpflicht auf dem Schulareal
- ([23.81](#)) Motion Tonja Burri, SVP, Hausen (Sprecherin), Stephan Müller, SVP, Möhlin, Maya Meier, SVP, Auenstein, Miro Barp, SVP, Brugg, vom 14. März 2023 betreffend Sprachgebrauch auf den Aargauer Pausenplätzen der Volksschule

- ([25.281](#)) Interpellation Ruth Mürli, Grüne, Baden, vom 23. September 2025 betreffend Mundartpflicht im Kindergarten und Erreichen der Grundkompetenzen in Deutsch

2. Begründung der Entgegennahme unter gleichzeitiger Abschreibung

Der Regierungsrat anerkennt, dass die Volksschulen im Kanton Aargau in den vergangenen Jahren zunehmend mit sprachlich und sozial heterogenen Lerngruppen konfrontiert sind. So ist beispielsweise der Anteil fremdsprachiger Schülerinnen und Schüler im Zeitraum von 2014–2024 deutlich angestiegen von rund 30,5 % auf 39,3 %¹. Dies führt zu höheren Anforderungen an Unterricht, besondere Förderung und Integration. Der Regierungsrat teilt ebenfalls die Einschätzung, dass Schulen mit anspruchsvollen Voraussetzungen gezielt und wirksam in den Bereichen Sprache, Schulerfolg und soziale Integration unterstützt werden sollen. Er erachtet es als notwendig, dass insbesondere Schülerinnen und Schüler aus benachteiligten Gruppen gezielt gefördert werden.

Für eine erfolgreiche schulische Laufbahn ist eine chancengerechte und qualitativ hochwertige Volksschule wichtig. Jedoch erachtet der Regierungsrat die Einführung eines spezifischen Förderprogramms nach dem Vorbild von QUIMS² an den Aargauer Volksschulen nicht als zielführend, da dessen Inhalte bereits in zahlreiche laufende Vorhaben integriert sind.

Bereits bestehende finanzielle Unterstützung durch den Kanton über die Zusatzkomponente 1

Die Ressourcenzuteilung für Regelschulen erfolgt über Schülerinnen- und Schülerpauschalen, die sich aus einer kantonsweit einheitlichen Standardkomponente und bis zu zwei Zusatzkomponenten zusammensetzen. Die erste Zusatzkomponente berücksichtigt sprachliche und soziale Faktoren wie den Anteil ausländischer Schülerinnen und Schüler, die Sozialhilfequote sowie einkommensschwache Haushalte in den Wohnorten. Die zweite Zusatzkomponente bezieht sich auf strukturelle Faktoren kleiner Schulen und Kindergärten, um deren Bildungsangebot zu sichern.

Für die Zusatzkomponente 1 trug der Kanton Aargau 2024 Kosten von rund 60 Millionen Franken. Für die Jahre 2025 und 2026 sind 64,4 Millionen Franken beziehungsweise 68,2 Millionen Franken budgetiert. Dies entspricht einer Zunahme von rund 7 Millionen Franken innerhalb von zwei Jahren (+11 %). Der Kanton verteilt die Zusatzkomponente 1 anteilmässig auf alle Schulträger. Alle Pauschalen in der Ressourcensteuerung basieren auf objektiven, statistischen Berechnungen, deren Summe das Ressourcenkontingent pro Schule ergibt. Die Berücksichtigung von sprachlichen und sozialen Faktoren ist demnach ein wesentlicher und grundsätzlicher Bestandteil der Ressourcierung der Aargauer Volksschulen. Stösst eine Schule an Grenzen, ihr Bildungsangebot aufgrund von Herausforderungen zu organisieren, besteht die Möglichkeit, zusätzliche Ressourcen über Härtefälle zu beantragen.

Der Kanton Aargau stellt damit bereits heute geeignete Mittel für die gezielte Förderung von Sprachkompetenzen und Integration an Schulen mit hohem Anteil fremdsprachiger Schülerinnen und Schüler bereit. Über die Zusatzkomponente 1 werden Schulen mit besonderen sozialen und sprachlichen Belastungen gezielt finanziell unterstützt. Ein separates kantonales Programm mit demselben Ziel ist daher nicht erforderlich.

Laufende Vorhaben und Projekte

In der Aargauer Volksschule bestehen bereits vielfältige Angebote zur effizienten und wirksamen Deutschförderung und Integration fremdsprachiger Schülerinnen und Schüler. Dazu zählen bedarfsgerechte Förderungen im Rahmen des Ressourcenkontingents der Schulen im Bereich Deutsch als

¹ [Quelle: Schulstatistik Aargau 2024/25](#)

² [Informationen zum Programm "Qualität in multikulturellen Schulen" \(QUIMS\) für Schulen | Kanton Zürich](#)

Zweitsprache, die Möglichkeit zur Bildung separativer regionaler Förderangebote wie die Integrations- und Berufsfindungsklassen (IBK) sowie vollständig kantonal finanzierte Bildungsangebote wie Einschulungsvorbereitungskurse (EVK) für asylsuchende Lernende sowie regionale Integrationskurse (RIK).

Ergänzend unterstützt das Programm "Chagall" gezielt Schülerinnen und Schüler aus sozioökonomisch benachteiligten Familien mit oder ohne Migrationshintergrund beim Übertritt an eine Mittelschule oder in eine anspruchsvolle Berufslehre mit Berufsmaturität. Gefördert werden Kompetenzen in Kernfächern, Lernstrategien und das Selbstkonzept unter Anleitung von Lehrpersonen der Oberstufe sowie der Mittel- und Berufsfachschulen.

Zwischen 2021 und 2024 führte der Kanton Aargau in ausgewählten Gemeinden das Pilotprojekt zur Deutschförderung vor dem Kindergarten durch. Ab 2026 können alle Gemeinden eine Sprachstandserhebung eineinhalb Jahre vor Kindergarten Eintritt durchführen, um ausgeglichene Startbedingungen beim Schuleintritt zu schaffen. Ab 2027 ist die Sprachstandserhebung obligatorisch. Derzeit werden die rechtlichen Grundlagen mit finanziellen Anreizen ausgearbeitet, um eine flächendeckende Deutschförderung vor dem Kindergarten zu ermöglichen.

Auch die Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW) setzt in der Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen und Lehrpersonen einen Schwerpunkt in der Sprach- und Deutschförderung und somit der Integration und Förderung der Chancengerechtigkeit. Neben der curricularen Verankerung beispielsweise des sprachbewussten Unterrichts in den Ausbildungslehrgängen bietet das Institut für Weiterbildung und Beratung (IWB) zahlreiche Weiterbildungen und Unterstützungsangebote für Schul- und Unterrichtsentwicklung in diesem Themenbereich an. Bereits heute bietet der Orientierungsraster "Umgang mit Vielfalt"³ den Schulen zahlreiche Hinweise zum konstruktiven Umgang mit kultureller und sozialer Vielfalt, insbesondere in Bezug auf Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Strategiepaket Sprachen als Rahmen

Der Regierungsrat ist der Ansicht, dass gefestigte Kompetenzen in der deutschen Sprache die Grundlage für das schulische Lernen bilden. Nur wer die Unterrichtssprache sicher beherrscht, kann Wissen aufbauen, dieses wiedergeben und Zusammenhänge verstehen. Gut entwickelte Kompetenzen in Deutsch gelten nach heutigem Forschungsstand als zentrale Voraussetzung für den Schulerfolg. Insbesondere bei fremdsprachigen Schülerinnen und Schülern ist es von entscheidender Bedeutung, dass sie so schnell wie möglich der deutschen Sprache mächtig werden, unabhängig vom Alter und vom Eintritt in die jeweilige Schulstufe. Nur so können sie am Regelunterricht teilnehmen und schulische Inhalte verstehen. In der Aargauer Volksschule soll deshalb in den frühen Jahren der systematische Aufbau der Unterrichtssprache Deutsch im Zentrum stehen. Aus diesem Grund erarbeitet das Departement Bildung, Kultur und Sport ein Strategiepaket Sprachen in der Aargauer Volksschule, das auch den Bereich der Fremdsprachen einschliesst. Das Strategiepaket umfasst folgende drei Strategien samt dazugehörigen kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmen:

- Deutschförderung und schulische Integration fremdsprachiger Schülerinnen und Schüler – kurz: Integrationsstrategie
- Stärkung der Deutschkompetenzen aller Schülerinnen und Schüler – kurz: Deutschkompetenzstrategie
- Fremdsprachen (Englisch, Französisch) – kurz: Fremdsprachenstrategie

Ziel dieser Strategien ist es, die sprachlichen Kompetenzen aller Schülerinnen und Schüler nachhaltig zu stärken, die Qualität und Wirksamkeit des Unterrichts weiterzuentwickeln und die Anschlussfä-

³ [Umgang mit Vielfalt: Orientierungsraster für die Schulentwicklung und Schulevaluation an den Volksschulen der Kantone Aargau und Solothurn](#)

higkeit für weiterführende Bildungsangebote zu gewährleisten. Sie stellen sicher, dass alle Lernenden die notwendigen sprachlichen Kompetenzen für eine erfolgreiche Bildungsbiografie erreichen. Im Fokus steht der Aufbau der Unterrichtssprache Deutsch als Grundlage für jedes weitere Lernen. Deutsch als Zweitsprache wird systematisch gefördert, damit fremdsprachige Schülerinnen und Schüler schnell integriert werden. Bildungsbenachteiligung soll minimiert werden und das Strategiepaket Sprachen dient als Rahmen, um insbesondere Schulen mit herausfordernden Voraussetzungen in ihrem Bildungsauftrag zu stärken. Die Schulen erhalten diverse Instrumente zur Unterstützung der Umsetzung.

Der Regierungsrat ist überzeugt, dass Schulen durch die Regionalität der Bildungsangebote und durch die Ressourcierung über ein hohes Mass an Autonomie und Gestaltungsraum verfügen, die mit weiteren Massnahmen des Strategiepakets Sprachen ergänzt und beibehalten werden sollen. Dadurch wird eine wirksame Förderung und Integration aller Schülerinnen und Schüler sichergestellt und ein Beitrag zur Verbesserung der allgemeinen Schulqualität geleistet.

Vorgesehene Art der Umsetzung und geltende Frist

Die Umsetzung des vorliegenden Vorstosses würde die Vorlage eines Berichts (vgl. § 46 Abs. 1 Gesetz über die Organisation des Grossen Rates und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung [Geschäftsverkehrsgesetz, GVG]) bedingen, mit folgender Begründung: Prüfung einer Einführung eines Programms zur Förderung der Handlungsfelder Sprachförderung, Schulerfolg und Integration an multikulturellen Schulen im Rahmen einer Berichtserstattung an den Grossen Rat. Dafür würde eine zweijährige Umsetzungsfrist gelten (vgl. § 42 Abs. 3 lit. b GVG).

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 1'575.—.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.283

VORSTOSS

Motion der SVP-Fraktion (Sprecherin Stefanie Köpfl, Arni) vom 23. September 2025 betreffend korrektes Schreiben in der Volksschule

Text:

Der Regierungsrat wird beauftragt, sicherzustellen, dass die Rechtschreibung (z. B. Orthografie, Grammatik und Interpunktion) an der Volksschule konsequent geübt und eingefordert wird. Lautgetreues Schreiben sowie das Schreiben nach Gehör sollen abgeschafft werden.

Begründung:

Die Kinder schreiben bei den ersten Schreibversuchen natürlicherweise sogenannte "lautgetreu". Problematisch ist, wenn die Schülerinnen und Schüler nicht von Beginn an auf die korrekte Schreibweise hingewiesen werden, bzw. das lautgetreue Schreiben toleriert wird.

Nationale Vergleichsstudien¹ verdeutlichen, dass die Deutschkompetenzen der Schülerinnen und Schüler in den letzten Jahren deutlich abgenommen haben. Zunehmend schliessen Jugendliche die obligatorische Schulzeit mit unzureichenden Lese- und Schreibfähigkeiten ab.

Aktuell wird an verschiedenen Schulen noch immer das lautgetreue Schreiben und ebenfalls das Schreiben nach Gehör praktiziert bzw. bis in die hohen Stufen toleriert. Dies bedeutet, dass im Zyklus 1 (also bis und mit Ende der 2. Klasse und darüber hinaus) an einigen Schulen kaum ein Augenmerk auf Orthografie gelegt wird. An den entsprechenden Schulen lernen die Kinder daher bis zum 9. Altersjahr zwar Schreiben, aber der Richtigkeit wird keine Beachtung geschenkt. Mit dem Argument, dass sich Korrekturen demotivierend auf die Lernenden auswirken, werden Korrekturen dem Elternhaus teilweise sogar explizit untersagt.

Dies hat zur Folge, dass sich die Schüler über Jahre eine falsche Schreibweise aneignen und damit ein falsches Schriftbild einprägen. Diese tief eingeebnete Schreibweise später zu berichtigen, ist mit grossem Aufwand seitens der Schüler verbunden. Die Erfahrung zeigt zudem, dass die Kinder sehr wohl korrekt schreiben möchten und an der korrekten Schreibweise intrinsisch interessiert sind.

Hinzu kommt, dass in gewissen Familien der Mangel aus dem Schulunterricht in Bezug auf die Orthografie nicht behoben werden kann. Teilweise, weil beide Elternteile beruflich stark eingebunden sind und die zeitlichen Ressourcen für die Begleitung der Hausaufgaben nicht reichen oder weil die Eltern eine andere Muttersprache haben und daher die deutsche Grammatik und Orthografie nicht ausreichend beherrschen.

An den Primarschulen herrscht Wildwuchs in Bezug auf lautgetreues Schreiben. Einige Schulen legen grossen Wert auf die korrekte Schreibweise und korrigieren bereits von Anfang an die Fehler – andere Schulen beginnen, wie beschrieben, erst langsam mit Korrekturen ab der 3. Klasse, teilweise

¹ [PISA2022-DieSchweizimFokus.pdf](#)

sogar erst ab der 4. Klasse. Wenn die Schüler aus unterschiedlichen Schulen sich später in der Oberstufe mischen, ist das Sprachniveau sehr unterschiedlich und bereits problematisch.

Diktate werden an Schulen mit lautgetreuem Schreiben in der Regel nicht mehr durchgeführt. Für diese Schüler ist es kaum möglich, genügend Übung für ein solides Schreibniveau zu erlangen.

Erschwerend kommt hinzu, dass Schülerinnen und Schüler früh eine erste Fremdsprache und kurz darauf eine zweite Fremdsprache lernen, bevor die deutsche Rechtschreibung vertieft wurde.

Fazit: Das lautgetreue Schreiben soll an in der Volksschule durch korrektes Schreiben abgelöst werden. Dazu sind beispielsweise auch wieder vermehrt Diktate durchzuführen und auf Fehler ist hinzuweisen.

REGIERUNGSRAT

17. Dezember 2025

25.283

Motion der SVP-Fraktion (Sprecherin Stefanie Köpfl, Arni) vom 23. September 2025 betreffend korrektes Schreiben in der Volksschule; Ablehnung beziehungsweise Entgegennahme als Postulat

I.

Text und Begründung der Motion wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat lehnt die Motion mit folgender Begründung ab beziehungsweise ist bereit, die Motion als Postulat entgegenzunehmen.

Die Motion fordert, das lautgetreue Schreiben im Unterricht der Volksschule abzuschaffen und den Rechtschreibunterricht verbindlich zu regeln. Der Regierungsrat teilt die Auffassung der Motionärin, dass korrekte Schreibweisen in der Unterrichtssprache Deutsch frühzeitig und systematisch gefestigt werden müssen, und anerkennt die Bedeutung orthografischer Kompetenzen für den schulischen und beruflichen Erfolg. Eine zusätzliche, verbindliche Regelung ist jedoch nicht angezeigt, da die zentralen Prinzipien des Rechtschreibunterrichts bereits verbindlich im Lehrplan verankert sind.

Aufgrund der Wichtigkeit der Thematik und des hohen Stellenwerts orthografischer Kompetenzen ist der Regierungsrat bereit, die Motion als Postulat entgegenzunehmen und weitere Massnahmen zu prüfen. Weitere Massnahmen sind zudem notwendig, da die Ergebnisse der Leistungstests "Checks" im Fach Deutsch teilweise unzureichend sind.

Verankerung im Lehrplan

Die Grundlagen des Schriftspracherwerbs, insbesondere die systematische Vermittlung der Laut-Buchstaben-Zuordnung und weiterer Rechtschreibregeln, sind im Aargauer Lehrplan Volksschule klar geregelt. Diese Vorgaben werden durch die zugelassenen Lehrmittel umgesetzt. Die von der Motionärin geforderte Abschaffung des lautgetreuen Schreibens liesse sich in der Praxis kaum umsetzen, da lautgetreues Schreiben ein natürlicher Bestandteil des frühen Schriftspracherwerbs ist. Das lautgetreue Schreiben im Anfangsunterricht stellt die Grundlage für den Erwerb und den Aufbau von orthografischen Kompetenzen dar. Schülerinnen und Schüler lernen dabei, Laute bewusst wahrzunehmen und sie zu unterscheiden. Sie ordnen diese Laute den passenden Buchstaben zu und üben das genaue Analysieren, Segmentieren und Verschriften. Dieser Prozess stärkt die Sprachwahrnehmung und schafft die Voraussetzung für das Verständnis von weiterführenden Rechtschreibregeln.

Zentral ist somit die Unterscheidung zwischen dem lautgetreuen Schreiben (über das Gehör) als Notwendigkeit des Schriftspracherwerbs und der Methode "Lesen durch Schreiben" nach Jürgen Reichen¹ mit dem freien Schreiben nach Gehör. In Hinblick auf den Erwerb und Aufbau von orthografischen Kompetenzen wird letztere kritisch beurteilt und ist deshalb bereits heute in den zugelassenen Lehrmitteln nicht mehr erlaubt.

Bedeutung des Anliegens und Handlungsbedarf

Trotz bestehender Regelungen nimmt der Regierungsrat das Anliegen ernst. Die Rückmeldungen aus dem Schulfeld und die Resultate der schulischen Leistungstests "Checks" zeigen, dass die Bereiche Rechtschreibung und Sprache(n) besondere Aufmerksamkeit erfordern: Die Leistungen im Unterrichtsfach Deutsch sind seit 2023 rückläufig, insbesondere in den Bereichen Grammatik, Rechtschreibung und Interpunktion. Diese Entwicklung bestätigt, dass die Thematik weiterhin pädagogisch und fachlich behandelt werden muss. Insbesondere wegen der hohen Bedeutung orthografischer Kompetenzen für den Erfolg in Schule und Beruf muss dieser Bereich gezielt gestärkt werden. Ein qualitativ guter Rechtschreibunterricht mit hoher Wirksamkeit ist zentral, damit Schülerinnen und Schüler ihre Kompetenzen erarbeiten können.

Bei Lehrpersonen, Schulleitungen und Eltern bestehen teilweise Unsicherheiten hinsichtlich des angemessenen Korrekturverhaltens und der Gewichtung von Rechtschreibfehlern. Eine klare Orientierung über wirksame Förderstrategien ist deshalb wichtig und soll bei einer Umsetzung berücksichtigt werden. Damit werden die bereits heute bestehenden Erwartungen des Regierungsrats bekräftigt, wonach die Rechtschreibung spätestens ab dem Zyklus 2 konsequent einzufordern und Fehler entsprechend zu korrigieren sind. Schon im Zyklus 1 wird die Rechtschreibung thematisiert, indem die Schülerinnen und Schüler erste grundlegende orthografische Regeln unter Anleitung kennenlernen und dadurch ein Verständnis für Orthografie entwickeln. Auf diesem Verständnis kann im Zyklus 2 systematisch aufgebaut werden.

Mögliche Umsetzung

Der Regierungsrat ist der Ansicht, dass gefestigte Kompetenzen in der deutschen Sprache die Grundlage für das schulische Lernen bilden. Nur wer die Unterrichtssprache sicher beherrscht, kann Wissen aufbauen, dieses wiedergeben und Zusammenhänge verstehen. Gut entwickelte Kompetenzen in Deutsch gelten nach heutigem Forschungsstand als zentrale Voraussetzung für den Schulerfolg. Gefestigte Kompetenzen in der Unterrichtssprache bilden die Grundlage für erfolgreiches schulisches Lernen. Aus diesem Grund ist ein qualitativ hochwertiger Deutschunterricht mit der frühzeitigen und systematischen Vermittlung orthografischer Kompetenzen wichtig. Um den sinkenden Kompetenzen der Lernenden, insbesondere im Bereich der Unterrichtssprache Deutsch zu begegnen, erarbeitet das Departement Bildung, Kultur und Sport ein Strategiepaket Sprachen in der Aargauer Volksschule, das auch den Bereich der Fremdsprachen einschliesst. Das Strategiepaket umfasst folgende drei Strategien samt dazugehörigen kurz-, mittel- und langfristigen Massnahmen:

- Deutschförderung und schulische Integration fremdsprachiger Schülerinnen und Schüler – kurz: Integrationsstrategie
- Stärkung der Deutschkompetenzen aller Schülerinnen und Schüler – kurz: Deutschkompetenzstrategie
- Fremdsprachen (Englisch, Französisch) – kurz: Fremdsprachenstrategie

Im Rahmen dieses Strategiepakets werden die aktuelle Unterrichtspraxis und die eingesetzten Lehrmittel an der Aargauer Volksschule vertieft geprüft. In Zusammenarbeit mit möglichen Dritten kann untersucht werden, wie wirksam und effizient die zugelassenen Erstlese- und Rechtschreiblehrgänge

¹ [Hess, A. et al. \(2020\). Effekte der Konzeption „Lesen durch Schreiben“ auf verschiedene Teilbereiche lauttreuer und orthografischer Verschriftung in der Mitte des ersten Schuljahres.](#)

den Aufbau orthografischer Kompetenzen unterstützen. Daraus sollen möglichst verbindliche Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Lehrmittel und des Unterrichts abgeleitet werden.

Bereits in der Ausbildung von angehenden Lehrpersonen muss sichergestellt werden, dass diese über die erforderlichen sprachlichen Kompetenzen verfügen, um im Unterricht als sprachliche Rollenmodelle zu wirken. In Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW) wird geprüft, wie die Ausbildung angehender Lehrpersonen in diesem Bereich gestärkt werden kann. Ergänzend werden Weiterbildungsangebote für Lehrpersonen und Schulleitungen bereitgestellt, die das Korrekturverhalten und den gezielten Aufbau von Rechtschreibkompetenzen professionalisieren. Eine praxisorientierte, verbindliche Handreichung soll Lehrpersonen konkrete Hinweise zum wirksamen Rechtschreibunterricht sowie zur differenzierten Sprachförderung bieten. Zudem ist eine Informationsbroschüre für Eltern geplant, um das gemeinsame Verständnis über den Verlauf des Schriftspracherwerbs zu fördern und die Bedeutung sprachlicher Kompetenzen aufzuzeigen.

Konsequenzen der Umsetzung, insbesondere Auswirkungen auf die Aufgaben- und Finanzplanung

Eine Umsetzung der Motion würde eine Anpassung der Inhalte zum Unterrichtsfach Deutsch im Aargauer Lehrplan Volksschule (Kapitel *didaktische Hinweise* sowie *Kompetenzaufbau*) erfordern. Dies müsste unter fachdidaktischer Begleitung einer externen Institution erfolgen. Weiter hätte eine Umsetzung eine Prüfung und Anpassung aller bestehenden Lehrmittel (obligatorische sowie alternativ-obligatorische Lehrmittel) sowie des kantonalen Lehrmittelverzeichnisses zur Folge. Dies würde einen erheblichen finanziellen Mehraufwand bedeuten, da mit der Umsetzung der Abschaffung des lautgetreuen Schreibens bestehende Lehrmittel grundlegend neu konzipiert werden müssten. Weiter hätte die Abschaffung des lautgetreuen Schreibens tiefgreifende Auswirkungen auf das fachdidaktische Ausbildungscurriculum der PH FHNW. Zudem wäre ein Verbot des lautgetreuen Schreibens nicht vollständig umsetzbar, da dies einen natürlichen Entwicklungsschritt darstellt, der nicht komplett unterbunden werden kann. Nur der Umgang damit könnte geregelt werden.

Vorgesehene Art der Umsetzung und geltende Frist

Die Umsetzung des vorliegenden Vorstosses würde das Treffen von Massnahmen (vgl. § 45 Abs. 1 Gesetz über die Organisation des Grossen Rats und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung [Geschäftsverkehrsgesetz, GVG]) bedingen, mit folgender Begründung: Anpassungen des Aargauer Lehrplans Volksschule, der kantonalen Lehrmittel, des Lehrmittelverzeichnisses (Anhänge 3a beziehungsweise 5 Verordnung über die Volksschule) und des fachdidaktischen Ausbildungscurriculums der PH FHNW; Vergabe von externen Aufträgen an Drittanbietern. Dafür würde eine zweijährige Frist gelten (vgl. § 42 Abs. 3 lit. b GVG).

Die Umsetzung des vorliegenden Vorstosses als Postulat würde das Treffen von Massnahmen (vgl. § 46 Abs. 1 GVG) bedingen, mit folgender Begründung: Prüfung und gegebenenfalls Umsetzung der in Ziffer 2 genannten Massnahmen in Zusammenarbeit mit Drittanbietern. Dafür würde eine zweijährige Frist gelten (vgl. § 42 Abs. 3 lit. b GVG).

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 1'345.–.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.285

VORSTOSS

Interpellation Annetta Schuppisser, GLP, Bremgarten (Sprecherin), Alain Burger, SP, Wettlingen, Ruth Muri, Grüne, Baden, vom 23. September 2025 betreffend Sensibilisierung von Lehrpersonen im Umgang mit Grenzverletzungen

Text und Begründung:

Schulen sind zentrale Orte der Persönlichkeitsentwicklung. Sie müssen sichere Räume sein, in denen Kinder und Jugendliche frei von Angst, Übergriffen und subtilen Formen von Grenzverletzungen lernen und sich entfalten können.

In der Schweiz zeigt sich immer wieder, dass grenzüberschreitendes Verhalten – auch wenn es nicht unmittelbar strafrechtlich relevant ist – nachhaltige negative Folgen für die Betroffenen haben kann. Solche Vorfälle verwässern die Grenzen zwischen professioneller Nähe und unangemessener Vertraulichkeit. Sie können den Boden bereiten für schwerwiegendere Übergriffe bis hin zu sexueller Belästigung oder Gewalt. Gerade junge Frauen sind besonders häufig von solchen Situationen betroffen.

Besondere Aufmerksamkeit verdient dabei der Sportunterricht. Durch die körperliche Nähe und die spezifische Gestaltung gewisser Spiele können unbeabsichtigt Situationen geschaffen werden, die Schülerinnen und Schüler in ein Gefühl der Unsicherheit oder des Unbehagens versetzen.

Unreflektierter Einsatz von Nähe im Umgang mit Jugendlichen und Kindern oder Einbindung von Körperkontakt in der Gestaltung von Spielen führt zu der Bagatellisierung von Berührungen in sensiblen Zonen. Insbesondere die Diskrepanz der Wahrnehmung der Sensibilität von Grenzüberschreitungen erschwert es Betroffenen im jugendlichen oder Kindesalter, sich dagegen auszusprechen.

Vor diesem Hintergrund ist es zentral, dass Lehrpersonen sensibilisiert und geschult werden,

- a) solche Aktivitäten zu vermeiden oder pädagogisch verantwortungsvoll zu gestalten, und
- b) frühzeitig wahrzunehmen, wenn bei Schülerinnen und Schülern Unbehagen entsteht, um professionell reagieren zu können.

Wir bitten den Regierungsrat, in diesem Zusammenhang folgende Fragen zu beantworten:

1. Welche verbindlichen Vorgaben bestehen heute im Kanton Aargau, um Lehrpersonen für die Vermeidung von grenzüberschreitenden Situationen zu sensibilisieren?
2. Welche Inhalte sind in der Ausbildung und Weiterbildung der PH FHNW für Lehrpersonen im Hinblick auf Nähe und Distanz, Machtgefälle sowie geschlechtsspezifische Aspekte verbindlich vorgesehen?

3. Wie wird sichergestellt, dass sowohl neue als auch erfahrene Lehrpersonen in allen Bereichen der Schule auf mögliche Grenzverletzungen vorbereitet und für diese Thematik kontinuierlich geschult werden?
4. Welche Melde- und Interventionsmechanismen bestehen heute an Aargauer Schulen, wenn Schülerinnen und Schüler sich durch Spiele, Übungen oder andere Aktivitäten in der Schule unwohl fühlen?
5. Plant der Regierungsrat zusätzliche Massnahmen, um die Sensibilisierung in diesem Bereich zu verstärken – beispielsweise durch verpflichtende Module in der Lehrerbildung, gezielte Weiterbildungsangebote für Sportlehrpersonen oder kantonale Richtlinien?

REGIERUNGSRAT

10. Dezember 2025

25.285

Interpellation Annetta Schuppisser, GLP, Bremgarten (Sprecherin), Alain Burger, SP, Wettlingen, Ruth Muri, Grüne, Baden, vom 23. September 2025 betreffend Sensibilisierung von Lehrpersonen im Umgang mit Grenzverletzungen; Beantwortung

I.

Text und Begründung der Interpellation wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat antwortet wie folgt:

Vorbemerkungen

Lernen basiert immer auf Interaktion und Beziehung. Bei der Gestaltung von solchen Beziehungen spielen Lehrpersonen eine zentrale Rolle in der Schule. Aufgrund der asymmetrischen Beziehung (durch das grosse Machtgefälle) zwischen Lehrpersonen und Schülerinnen und Schülern liegt eine hohe Verantwortung zur professionellen Gestaltung dieser Beziehung bei den Lehrpersonen. Professionelle Beziehungen sind immer auf den Berufsauftrag ausgerichtet. Zudem handelt es sich hierbei um Beziehungen, welche sich auf den zeitlichen und räumlichen Kontext der Erfüllung des Berufsauftrags beschränken und somit auch immer befristet sind. Die Balance zwischen Nähe und Distanz – emotional wie auch körperlich – müssen Lehrpersonen jederzeit professionell reflektieren. Sie müssen situativ und oft unter hohem Zeitdruck entscheiden, wie sie in heiklen Situationen reagieren. Eine gemeinsame Schulkultur, ein verbindlicher Verhaltenskodex und berufsethische Normen als Rahmen helfen, Situationen voraussehbarer zu gestalten und Integritätsverletzungen zu verhindern. Der Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (LCH) hat berufsethische Standards entwickelt und publiziert. Sie sind für Lehrpersonen nicht bindend, dienen aber als Orientierung und geniessen hohe Akzeptanz.¹ In diesen Standards ist festgehalten, dass Lehrpersonen die Integrität ihrer Schülerinnen und Schüler respektieren, ihr Wohlergehen fördern und sich dafür einsetzen, sie vor physischer, psychischer oder sexueller Gewalt und Diskriminierung zu schützen. Eine weitere Hilfestellung bietet der Leitfaden "Integrität respektieren und schützen", der ebenfalls vom LCH entwickelt wurde.² Die Schulleitung spielt eine zentrale Rolle bei der Erarbeitung und Durchsetzung von schulhausinternen Richtlinien sowie bei der Sensibilisierung der Lehrpersonen für konkrete und herausfordernde

¹ Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (LCH) 2024: [Berufsleitbild und Berufsethik LCH](#). Abrufbar unter: [Publikationen](#) (Stand 20. Oktober 2025)

² Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (LCH) 2017: [Leitfaden](#) Integrität respektieren und schützen. Abrufbar unter: [Publikationen](#) (Stand 20. Oktober 2025)

Situationen, damit die Integrität von Schülerinnen und Schülern als auch Lehrpersonen geschützt werden kann.

Bestimmte Sexualstraftaten (insbesondere Sexualdelikte im Zusammenhang mit Minderjährigen) führen zwangsläufig zu einem Tätigkeitsverbot. Die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK) führt eine sogenannte "schwarze Liste", auf der Personen aufgeführt werden, die aufgrund von strafrechtlichen Tatbeständen wie Kriminal- und Sexualdelikten, Sucht- oder andere Krankheiten ihre Unterrichtsberechtigung verloren haben. Es ist ein Instrument, um Minderjährige und andere besonders schutzbedürftige Personen bei der Anstellung von Lehrpersonen besser vor verurteilten (Sexual-)Straftäterinnen beziehungsweise (Sexual-)Straftätern zu schützen. Darüber hinaus existiert mit § 50a des Schulgesetzes vom 17. März 1981 (SAR 401.100) eine gesetzlich verankerte Meldepflicht, wonach Lehrpersonen, die ihre Handlungsfähigkeit verloren haben, wegen eines Delikts verurteilt wurden, durch ihr Verhalten den ordentlichen Schulbetrieb gefährden oder sonst offensichtlich unfähig sind, genügenden Unterricht zu erteilen, dem Departement Bildung, Kultur und Sport gemeldet werden müssen. Weiter haben sich Lehrpersonen gemäss § 25 Abs. 2 des Gesetzes über die Anstellung von Lehrpersonen (GAL) vom 17. Dezember 2002 (SAR 411.200) um ihre persönliche und berufliche Weiterbildung zu bemühen und sich dort über die Beziehungsgestaltung und den adäquaten Umgang mit schwierigen Situationen zu informieren.

Für die Beantwortung der Fragen wurde eine Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW) eingeholt. Die Themen Nähe und Distanz, Machtgefälle sowie geschlechtsspezifische Aspekte sind in der Aus- und Weiterbildung ein Thema, da es sich um zentrale Aspekte der Rolle als Lehrperson handelt.

Zur Frage 1

"Welche verbindlichen Vorgaben bestehen heute im Kanton Aargau, um Lehrpersonen für die Vermeidung von grenzüberschreitenden Situationen zu sensibilisieren?"

Gemäss § 25 Abs.1 GAL sind Lehrpersonen verpflichtet, die Rechte der Schülerinnen und Schüler zu wahren – dazu gehört auch das Recht auf körperliche und seelische Integrität. Bei eindeutigen Verletzungen des Kindeswohls sind Schulleitungen, Lehrpersonen sowie Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter gemäss Art. 314d des Schweizerischen Zivilgesetzbuchs (ZGB) vom 10. Dezember 1907 (SR 210) verpflichtet (Meldepflicht), eine Gefährdungsmeldung zu machen. Das Kindeswohl ist gefährdet, wenn die gesunde Entwicklung des Kindes aufgrund von Vernachlässigung, körperlicher, psychischer oder sexueller Gewalt beeinträchtigt ist.

Für den Sportunterricht sind die entsprechenden Inhalte im Aargauer Lehrplan Volksschule verbindlich (§ 4 Abs. 1 Verordnung über die Volksschule vom 27. Juni 2012 [SAR 421.313]). Bezüglich Hilfestellungen im Sportunterricht ist dort Folgendes festgehalten: "Beim Geräteturnen bringen Lehrpersonen den Jugendlichen bei, wie sie durch gegenseitiges Helfen und Sichern Verantwortung übernehmen und so Unfälle vermieden werden können" (vgl. Aargauer Lehrplan Volksschule, didaktische Hinweise zu Bewegung und Sport, unter Sicherheit / Allgemein). Dadurch können auch mögliche Integritätsverletzungen durch die Sportlehrperson minimiert werden. In solchen Situationen ist gleichwohl unabdingbar, dass die Lehrperson weiterhin verantwortlich bleibt und allfällige Grenzverletzungen zwischen Schülerinnen und Schülern verhindert werden. Schulhausinterne Richtlinien sowie die Leitfäden des LCH bieten weitere wichtige Grundlagen (siehe Vorbemerkungen).

Zur Frage 2

"Welche Inhalte sind in der Ausbildung und Weiterbildung der PH FHNW für Lehrpersonen im Hinblick auf Nähe und Distanz, Machtgefälle sowie geschlechtsspezifische Aspekte verbindlich vorgesehen?"

Das Thema "Sensibilisierung von Lehrpersonen im Umgang mit Grenzverletzungen" wird in allen Studiengängen von Kindergarten-/Unterstufe, Primarstufe, Sekundarstufe I bis Sekundarstufe II bearbeitet. Für die Kindergarten- und Unterstufe sowie die Primarstufe gibt es verpflichtende Module, die diese Themen vermitteln beispielsweise im Kontext von Bewegung an Turngeräten mit Fokus auf das "Helfen und Sichern". In den Seminaren, in Kurzvorträgen oder auch wenn Studierende nachfragen, werden Inhalte und Kompetenzen für die Kommunikation mit Schülerinnen und Schülern in der Sporthalle, Regeln und Rituale für ein chancengleiches "Classroom Management", der Umgang mit Problemen in den Umkleidekabinen, Umgang mit Störungen und genderspezifische Spiel- und Bewegungswünsche vermittelt. Studierende, welche im Studiengang Primarstufe nicht Bewegung und Sport belegen (ca. 10 %), sind mit diesen Themen mit Blick auf Bewegung und Sport nicht in Berührung, jedoch in anderen Lehrveranstaltungen damit konfrontiert.

Auch für Sekundarstufe I und Sekundarstufe II gibt es eine Reihe an obligatorischen Fachdidaktikmodulen, die alle Studierenden³, die Sport wählen, besuchen.

- Fachdidaktikmodul "Didaktik der Sportsportarten: Burner Games": Solche Spiele wie "Brennball" beinhalten, dass einzelne Spielerinnen und Spieler "abgeknallt" werden und sind daher besonders heikel. Obwohl sie gemäss Aargauer Lehrplan Volksschule nicht vorgesehen sind, führt die PH FHNW im Modul die Studierenden auf diesen Aspekt aufmerksam hin und erarbeitet Alternativen.
- Fachdidaktikmodul "Didaktik der Individualsportarten": Geräteturnen und Akrobatik erfordern eine besondere körperliche Nähe zwischen Lehrperson und Schülerinnen und Schülern, weil durch das Sichern und Helfen ein körperlicher Kontakt notwendig wird. Hier liegt der Schwerpunkt bei der Vermittlung der Kompetenzen in Bezug auf körperliche Nähe und Wahrung der Integrität der Schülerinnen und Schülern sowie Lehrpersonen.
- Fachdidaktikmodul "Lesarten und Konzeptionen der Sportdidaktik": Hier wird die theoretische Grundlage zu den in den anderen Fachdidaktikmodulen thematisierten Praxis im körperlichen Kontakt mit Lernenden vermittelt.

Es gibt zudem für alle Studierenden – eingeschlossen diejenigen, die nicht Sport als Unterrichtsfach belegen – verpflichtende Fachwissenschaftsmodule, die den Umgang mit exponierten Körpern thematisieren.

- Fachwissenschaftsmodul "Tanz und Choreografie": Schülerinnen und Schüler stehen auf der Bühne und exponieren ihren Körper explizit. Das wird im Modul reflektiert.
- Fachwissenschaftsmodul "Schwimmen": Beim Schwimmen sind die Lernenden zusätzlich exponiert, weil lediglich die intimen Stellen ihres Körpers mit Badekleidern bedeckt sind. Dieser Aspekt des Schwimmunterrichts wird reflektiert.

Zudem wird in ausgewiesenen Veranstaltungen das Aufzeichnen von Videos im Unterricht (beispielsweise zur Beurteilung oder als Methode zur Analyse von Bewegungsabläufen) thematisiert und darüber reflektiert, wer wann und wo gefilmt und was wie publiziert werden darf.

³ Für konsekutive Studierende sind gewisse Module davon ausgenommen, da diese bereits in ihrem Grundlagestudium an der Universität unterrichtet wurden.

Für Lehrpersonen gibt es verschiedene Weiterbildungsangebote, in denen die Themen Nähe und Distanz, Machtgefässe sowie geschlechtsspezifische Aspekte behandelt werden. Anbei eine Übersicht:

- Prävention sexueller Gewalt. Schule als Kompetenz- und Schutzort.
- Schule für alle Geschlechter – gendersensibel unterrichten
- Beziehung durch Präsenz
- Körperwahrnehmung und Basiskompetenzen
- Körper und Gefühle im Dialog (Papperla PEP – Einführungsnachmittag)
- Selbstverteidigung in der Schule – ein Einblick

Bei der Beratungsstelle Gesundheitsbildung und Prävention werden Lehrpersonen und Schulen mit massgeschneiderten Beratungen für spezifische Fragen im Umgang mit Nähe und Distanz unterstützt oder an weitere Fachstellen verwiesen.

Zur Frage 3

"Wie wird sichergestellt, dass sowohl neue als auch erfahrene Lehrpersonen in allen Bereichen der Schule auf mögliche Grenzverletzungen vorbereitet und für diese Thematik kontinuierlich geschult werden?"

Strukturelle Vorkehrungen und klar definierte Grenzen für heikle Situationen helfen, Integritätsverletzungen zu verhindern. Die Erarbeitung von schulhausinternen Standards, von verbindlichen Verhaltenskodexen, Rahmenbedingungen und einer professionellen Kommunikationskultur, in denen Lehrpersonen schwierige Situationen im Team reflektieren können, ist Aufgabe der Schulleitung. Gemeinsam mit der Schulsozialarbeiterin oder mit dem Schulsozialarbeiter sowie dem Lehrerkollegium kann die Schulleitung Regeln dazu aufstellen. Zudem kann die Schulführung jederzeit für das gesamte Schulpersonal verpflichtende schulinterne Weiterbildungen durchführen.

Zur Frage 4

"Welche Melde- und Interventionsmechanismen bestehen heute an Aargauer Schulen, wenn Schülerinnen und Schüler sich durch Spiele, Übungen oder andere Aktivitäten in der Schule unwohl fühlen?"

Die Kinder und Jugendlichen können sich neben sämtlichen schulischen Bezugspersonen insbesondere an die Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter wenden. Sie bilden eine niederschwellige persönliche Anlaufstelle innerhalb der Schule. Eltern sollen sich idealerweise zuerst an die Ansprechpersonen (Lehrperson, Schulleitung, Gemeinderat) der Schule wenden. Erhalten sie dort nicht das nötige Gehör, können sie sich bei der Schulaufsicht und/oder beim Schulpsychologischen Dienst melden. Diese hören die Eltern in jedem Fall an, klären das Anliegen und bieten individuelle Unterstützung für die weitere Vorgehensweise an, wobei die Dienstwege an den Schulen eingehalten werden müssen. Eltern können zudem die einschlägigen telefonischen Beratungen durch Pro Juventute 147 oder den Elternnotruf 0848 354 555, die während 24 Stunden erreichbar sind, beanspruchen.

Liegt ein konkreter Verdacht einer Grenzverletzung vor, soll die verdächtige Person nicht direkt angesprochen werden, sondern je nach Situation soll die Schulleitung, die Kinderschutzgruppen der Kantonsspitäler oder bei Verdacht auf strafbare Handlungen in jedem Fall die Kantonspolizei kontaktiert werden.

Zur Frage 5

"Plant der Regierungsrat zusätzliche Massnahmen, um die Sensibilisierung in diesem Bereich zu verstärken – beispielsweise durch verpflichtende Module in der Lehrerbildung, gezielte Weiterbildungsangebote für Sportlehrpersonen oder kantonale Richtlinien?"

Der Regierungsrat nimmt das Anliegen der Interpellantinnen und dem Interpellanten ernst. Grenzverletzungen sind in der Aargauer Volksschule sowie der gesamten Gesellschaft (die meisten Grenzverletzungen finden im privaten Umfeld der Kinder statt) inakzeptabel und es besteht diesbezüglich keine Toleranz.

Aufgrund der bereits obligatorischen Module in der Ausbildung und dem breiten Angebot in der Weiterbildung sowie den gängigen Leitfäden sind aus Sicht des Regierungsrats die Lehrpersonen und Schulen ausreichend mit Informationen, Beratungen und Anlaufstellen versorgt. Die Angebote werden fortlaufend und entlang der aktuellen Erkenntnisse erweitert und optimiert. Auch auf dem Schulportal werden laufend Unterlagen zur Thematik aufgeschaltet. Neu wird dort beispielsweise ein Musterverhaltenskodex und ein Leitfaden der Organisation "Limita"⁴ zur Verfügung gestellt.

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 2'150.–.

Regierungsrat Aargau

⁴ [Limita](#) ist eine Zürcher Fachstelle zur Prävention sexueller Ausbeutung.

GROSSER RAT

GR.25.207

VORSTOSS

Motion Uriel Seibert, EVP, Schöffland (Sprecher), Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Jürg Baur, Mitte, Brugg, Alain Burger, SP, Wettingen, vom 24. Juni 2025 betreffend Anpassungen LDLP im Bereich des Erfahrungsanteils

Text:

Der Regierungsrat wird gebeten, das Dekret über die Löhne der Lehrpersonen (LDLP) dahingehend anzupassen, dass

- a. der jährliche Anstieg des Erfahrungsanteils bei Personen ohne Ausbildung gegenüber solchen mit Ausbildung klar reduziert wird. Es seien jedoch Möglichkeiten zur Anrechnung von Weiterbildungen (z. B. «Unterstützungsangebot für Personen mit Anstellung ohne Lehrdiplom») zu schaffen.
- b. für ausgebildete Personen bei nachgewiesener guter Leistung Möglichkeiten geschaffen werden, Rückstände beim Erfahrungsanteil gegenüber «Idealkarrieren» innert nützlicher Frist aufholen zu können.

Begründung:

Wie bereits in verschiedenen Vorstössen festgehalten, benachteiligt das aktuelle LDLP hervorragend unterrichtende und gut ausgebildete Lehrpersonen (u. a. Überqualifizierte) mit teilweise happigen, nicht aufholbaren Lohneinbussen gegenüber Personen mit «Idealkarrieren»¹ (Ausbildung zum frühestmöglichen Zeitpunkt, immer im Aargau unterrichtet). Die daraus entstehenden Einbussen können beim Lebenslohn in den sechsstelligen Betrag gehen und dem Grundsatz «gleicher Lohn für gleiche Leistung» stark widersprechen.

Während eine Lohnreduktion für die ersten Jahre eines Quer- oder Wiedereinstiegs nachvollzogen werden kann, ist dessen Verstetigung bis über mehrere Jahrzehnte hinweg bei Personen mit gut oder gar überdurchschnittlichen Leistungen stossend, umso mehr wenn es sich dabei um Personen handelt, die überqualifiziert sind (z. B. Sek-I-Lehrpersonen mit universitärem Fachmaster und didaktischer Ausbildung). Diesem Missstand könnte abgeholfen werden, indem ein Anstieg mehrerer Erfahrungsstufen pro Jahr für Personen mit Ausbildung, guten oder gar überdurchschnittlichen Leistungen und Rückständen gegenüber «Idealkarrieren» ermöglicht wird. Organisatorisch liesse sich dies z. B. umsetzen, indem ein entsprechender Antrag und der Beleg der guten Leistungen durch die vorge-setzte Stelle erfolgt.

¹ Als Personen mit «Idealkarrieren» werden im Rahmen des vorliegenden Vorstosses adäquat ausgebildete Personen verstanden, die seit Erreichen des Mindestalters Vollzeit in der entsprechenden Funktion gearbeitet haben.

Weiter zeigt sich, dass die aktuelle Ausgestaltung des Lohnabzugs bei fehlender Ausbildung wenig finanzielle Anreize zum Erwerb der Ausbildung bietet. Durch die eingeschränkte Höhe (5 – 10 %) sowie die Befristung auf fünf Jahre dürften auf den Lebenslohn gerechnet in den meisten Fällen die Abzüge tiefer ausfallen als die Einbussen während einer Ausbildung. Anders sieht dies bei einem reduzierten Anstieg des Erfahrungsanteils bei fehlender pädagogischer Ausbildung² aus: Hier würden Rückstände gegenüber «Idealkarrieren» umso grösser, je länger mit der Ausbildung zugewartet wird, womit diese Massnahme in Kombination mit den bereits geltenden (befristeten) Lohnabzügen einen stärkeren Anreiz zum Erwerb einer entsprechenden Qualifikation böte. Dabei könnten sich auch Möglichkeiten zur Honorierung von Weiterbildungen (z. B. «Unterstützungsangebot für Personen mit Anstellung ohne Lehrdiplom») durch die Gewährung eines höheren Erfahrungsanstiegs ergeben.

² Es wäre an dieser Stelle jedoch zu berücksichtigen, dass keine Bestrafung pädagogisch ausgebildeter Personen erfolgt, die in der «falschen» Stufe unterrichten, z. B. Personen mit Diplom Sek II auf Sek I.

REGIERUNGSRAT

3. September 2025

25.207

Motion Uriel Seibert, EVP, Schöffland (Sprecher), Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Jürg Baur, Mitte, Brugg, Alain Burger, SP, Wettingen, vom 24. Juni 2025 betreffend Anpassungen LDLP im Bereich des Erfahrungsanteils; Ablehnung

I.

Text und Begründung der Motion wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat lehnt die Motion mit folgender Begründung ab:

1. Lohneinstufung von Lehrpersonen

Der Lohn der Lehrpersonen und der Schulleitungen der Volksschule (Schulische Heilpädagogen, Assistenz- und externe Fachpersonen sind unter Lehrpersonen subsumiert) berechnet sich auf Basis der Lohnstufe der Funktion und der individuellen Erfahrungsstufe. Die Zuordnung der Lohnstufe erfolgt aufgrund der entsprechenden Funktionsbezeichnung (§ 5 Dekret über die Löhne der Lehrpersonen [Lohndekret Lehrpersonen, LDLP; SAR 411.210]). Der individuelle Brutto-Jahreslohn innerhalb der Lohnstufe wird anhand der Erfahrungsstufe (§ 6 LDLP) festgelegt. Bei der Ermittlung der Erfahrungsstufe werden die für die Funktion relevante Berufs- und Lebenserfahrung berücksichtigt (§ 9 LDLP).

Dabei gilt, dass schulspezifische Erfahrung an einer öffentlichen (respektive anerkannten privaten) Schule bei der Einstufung zu 80 % angerechnet wird. Die übrige Erfahrung deckt die ausserschulische, nicht funktionsspezifische berufliche Erfahrung sowie die Lebenserfahrung (Alter) ab und wird zu 40 % angerechnet. Bei Quereinsteigenden sowie Assistenzpersonen wird dieser Anteil mit 60 % angerechnet, um den Abstand zur "Idealkarriere" zu minimieren.

Besagte "Idealkarriere" ist ein zumeist hypothetisches Konstrukt, bei dem eine Person nach Abschluss der Pädagogischen Hochschule im für die Funktion definierten Minimalalter ihre Karriere an einer öffentlichen Schule im Kanton Aargau startet und bis zur Pensionierung im System verbleibt (siehe **Abbildung**). In diesem Fall entfällt eine Anrechnung bisheriger Erfahrung von 40 % beziehungsweise 80 %.

Die Erfahrungsstufe steigt pro Jahr um eine Einheit an, wenn der Grosse Rat im Rahmen des Budgetbeschlusses zum Aufgaben- und Finanzplan (AFP) die vom Regierungsrat beantragte durchschnittliche prozentuale Lohnerhöhung berät und beschliesst, und der Regierungsrat die gegebenenfalls gesprochenen Mittel für einen Erfahrungsstufenanstieg zur Verfügung stellt. Absolviert eine

Lehrperson ihre gesamte Karriere ununterbrochen im Kanton Aargau, wird die maximale Erfahrungsstufe von 32 im Alter von 56 Jahren erreicht. Der lohnrelevante Erfahrungsanteil bleibt dann bis zur Pensionierung in der Erfahrungsstufe 32 (vgl. "Idealkarriere" in **Abbildung**).

Karrieren verlaufen jedoch selten linear. Auszeiten, Stellenwechsel in andere Kantone oder Branchenwechsel machen bei Wiedereintritt eine Neueinstufung nötig. Dadurch wird der Anstieg der Erfahrungskurve reduziert.

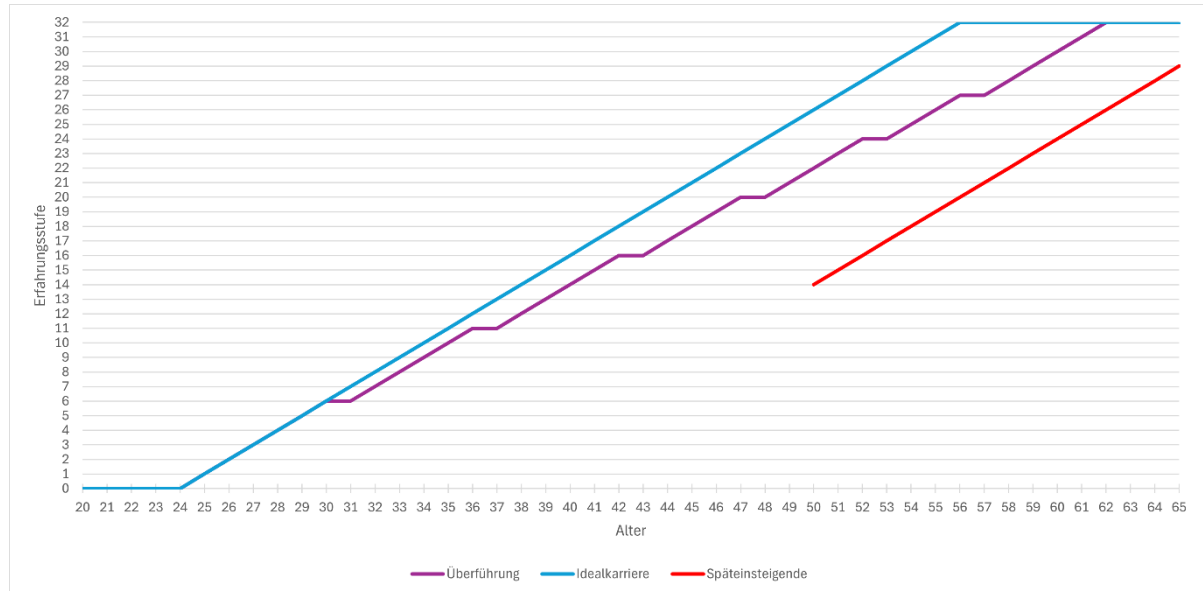


Abbildung:

- a) Idealkarriere (blau): Start mit 24 Jahren (Minimalalter), Erfahrung = 0; Maximale Erfahrungsstufe 32 erreicht mit 56 Jahren.
- b) Überführung ARCUS (violett): Abstand von 1–5 Erfahrungsstufen zur Idealkarriere.
- c) Späteinsteigende (rot): Start mit 50 Jahren, Erfahrung = 14; Maximale Erfahrungsstufe mit 65 Jahren = 29. "Rückstand" zur Idealkarriere somit vor Pensionierung nicht aufholbar.

In der Tat wurde die "Idealkarriere" auch bei der Einführung des heute geltenden Lohnsystems ARCUS per 1. Januar 2022 nicht als Massstab genommen. Alle per 31. Dezember 2021 bestehenden Anstellungen mussten per 1. Januar 2022 in das neue Lohnsystem gemäss den Übergangsbestimmungen in § 41e LDLP überführt werden. Dies geschah entlang der Überführungskurve (violett in **Abbildung**). Diese hat zur Idealkarriere eine Abweichung von bis zu fünf Erfahrungsstufen. Falls der bisherige Bruttolohn über dem Überführungslohn lag, wurde ein Besitzstand gewährt, sofern mindestens fünf Jahre ununterbrochen im Kanton Aargau eine Anstellung bestand. Der Besitzstand wird längstens bis zum Ende des Schulhalbjahrs gewährt, in dem die Lehrperson das 65. Altersjahr vollendet. Ansonsten galt der Überführungslohn. Daraus folgt, dass eine Abweichung von bis zu fünf Erfahrungsstufen zur Idealkurve systemimmanent ist. Die Idealkurve kann entsprechend nicht als Massstab verwendet werden, um etwaige Rückstände beim Erfahrungsanteil zu ermitteln.

Die in der Begründung der Motion dargelegten "happigen, nicht aufholbaren Lohneinbussen" beruhen darauf, dass Lehrpersonen, die in höherem Alter in den Schuldienst einsteigen, teilweise die maximale Erfahrungsstufe nicht vor der Pension erreichen können. Die rote Linie in Abbildung basiert auf einer Lehrperson, die mit 50 Jahren den Schuldienst im Kanton Aargau angetreten ist und in Erfahrungsstufe 14 eingestuft wurde. Verbleibt diese Lehrperson bis zur Pensionierung im Aargauer Schuldienst, wird sie mit 65 Jahren maximal auf Erfahrungsstufe 29 gelangen. Das Maximum von 32 ist für sie vor der Pensionierung unerreichbar.

2. Zur geforderten Anpassung des Erfahrungsanteils (Forderung a)

Die Motionäre argumentieren, dass der aktuelle Lohnabzug bei fehlender Ausbildung (5–10 % befristet auf fünf Jahre) wenig finanzielle Anreize zum Erwerb der Ausbildung bietet. Daher solle bei fehlender Ausbildung der Anstieg der Erfahrungskurve abgeflacht werden. Ein Jahr Arbeitserfahrung würde demzufolge nicht mehr als ein ganzes Jahr gewertet.

Es ist in der Tat korrekt, dass sich momentan ein Studium an einer Pädagogischen Hochschule für angestellte Lehrpersonen im Kanton Aargau finanziell in vielen Fällen nicht rechnet, da die Lohnneibussen aufgrund der Präsenzpflcht im Hochschulstudium höher sind als die auf fünf Jahre beschränkten Lohnabzüge von 5 % oder maximal 10 %. Entsprechend ist die Schlussfolgerung der Motionäre korrekt, dass "auf den Lebenslohn gerechnet in den meisten Fällen die Abzüge tiefer ausfallen als die Einbussen während einer Ausbildung".

Es erscheint jedoch nicht zielführend, diesen Umstand über den Erfahrungsanteil lösen zu wollen. Erstens bedingt der von den Motionären vorgebrachte Grundsatz "gleicher Lohn für gleiche Leistung" eine gewisse Gleichbehandlung aller Angestellten. Und zwar unabhängig von ihrer Ausbildung. Es ist schwierig zu rechtfertigen, weshalb ein beim Kanton Aargau geleistetes Arbeitsjahr abhängig von der Ausbildung unterschiedlich gewertet werden soll.

Zweitens ist der Regierungsrat der Ansicht, dass eine Erhöhung des Lohnabzugs von heute zwischen 5–10 % auf mindestens 15 % einen direkteren Anreiz bietet, die Ausbildung nachzuholen, als ein Abflachen der Erfahrungskurve. Denn ein Lohnabzug kann sofort angewendet und sichtbar gemacht werden. Ein Abflachen der Erfahrungskurve verteilt die finanziellen Einbussen über einen längeren Zeitraum und entfaltet seine kumulative Wirkung erst mit mehrjähriger Verzögerung. Der Effekt dieser Massnahme wird – wenn überhaupt – von den Angestellten erst Jahre später wahrgenommen. Um den Forderungen der überwiesenen (23.302) Motion Simona Brizzi, SP, Ennetbaden (Sprecherin) (...), vom 19. September 2023 betreffend Schaffung der notwendigen gesetzlichen Grundlagen, damit Lehrpersonen ohne Ausbildung oder mit einer Teilqualifikation innerhalb einer bestimmten Frist ein EDK-anerkanntes Diplom erlangen nachzukommen, wird eine Erhöhung des Lohnabzugs für Lehrpersonen ohne EDK-anerkannten Abschluss auf 15 % im Rahmen des Projekts "Teilrevision LDLP" momentan ausgearbeitet. Im Gegensatz zum geforderten Abflachen der Erfahrungskurve bei fehlender Ausbildung erscheint ein erhöhter Lohnabzug von 15 % nicht nur transparenter und verständlicher, sondern auch konzeptionell stringenter. So bestraft ein Lohnabzug direkt die fehlende Ausbildung, und nicht die in allen Fällen positiv zu wertende praktische Erfahrung.

Drittens anerkennt der Regierungsrat die Herausforderungen, welche sich durch die hohe Anzahl von Lehrpersonen ohne EDK-erkannte Ausbildung bieten. Dieser Umstand ist aber nicht primär auf ein Versagen der einzelnen Lehrpersonen zurückzuführen, ihre Ausbildung nachzuholen, sondern Folge der aktuellen Fachkräftesituation und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Diese Lehrpersonen leisten in einer anspruchsvollen Zeit einen unverzichtbaren Beitrag zur Sicherstellung des Unterrichts und haben massgeblich dazu beigetragen, den Lehrermangel abzufedern. Es ist daher nicht zielführend, ihre wertvolle Arbeit durch ein Abflachen der Erfahrungskurve zu entwerten. Vielmehr ist es das erklärte Ziel, gerade Lehrpersonen mit hoher Arbeitserfahrung trotz mangelnder Ausbildung im Schulsystem halten zu können. Gleichzeitig müssen Ausbildungsmöglichkeiten und Anreize geschaffen werden, damit diese Lehrkräfte ihre Ausbildung nachholen können. Würde eine hohe Anzahl dieser Lehrkräfte den Schuldienst verlassen, müssten sie bei der herrschenden Fachkräftesituation mit unerfahrenen Lehrkräften ohne Ausbildung ersetzt werden. Dies hätte klar negative Folgen auf die Schulqualität.

3. Zum Aufholen von Rückständen bei ausgebildeten Personen (Forderung b)

Weiter wird in der Motion gefordert, dass ausgebildete Personen bei nachgewiesener guter Leistung Rückstände beim Erfahrungsanteil gegenüber der "Idealkarrieren" aufholen können.

Die zweite Forderung beruft sich stark auf die Idealkarriere, welche wie oben erwähnt eher ein theoretisches Konstrukt ist. Bei der Einführung von ARCUS wurden die überführten Personen – sofern kein Besitzstand gewährt wurde – bis zu fünf Erfahrungsstufen tiefer als die Idealkarriere eingestuft. Eine gewisse Abweichung von der Idealkurve ist somit inhärenter Teil des Lohnsystems. Die Idealkarriere kann entsprechend nicht der Gradmesser für mögliche Massnahmen sein.

Die vorgeschlagene Massnahme, den Erfahrungsanstieg für ausgebildete Personen mit "guter Leistung" zu beschleunigen, würde zudem eine Ungleichbehandlung schaffen, die konzeptionell schwierig zu rechtfertigen ist. Denn eine Lehrperson mit Rückstand zur Idealkarriere würde bei "guter Leistung" einen stärkeren Erfahrungsanstieg erhalten als eine Lehrperson ohne Rückstand, die ebenfalls gute Leistung erbringt. Eine identisch gute Leistung würde somit nicht identisch honoriert. Eine willkürliche höhere Gewichtung dieser Erfahrung für eine bestimmte Gruppe würde somit das Prinzip der Gleichbehandlung untergraben. Dies würde nicht nur zu erheblichen Diskussionen und Unmut im Lehrerkollegium führen, sondern auch zu mehr Fällen vor der Schlichtungskommission für Personalfragen.

Im Gegensatz zum Personal in der Privatwirtschaft oder der kantonalen Verwaltung, deren Entlohnung auf dem Leistungslohnprinzip basiert, beruht der Lohn der kantonal besoldeten Lehrpersonen auf dem Erfahrungslohnprinzip. Eine Abkehr des heutigen Prinzips hätte weitreichende Folgen und würde unzählige Umsetzungsfragen aufwerfen, welche mit der Anpassung der Erfahrungsstufe zu wenig greifen würde. Zudem gibt es zu bedenken, dass die Lohnrevision erst im 2022 eingeführt wurde. Häufige Änderungen führen zu Nachteilen im Hinblick auf Rechtsklarheit, Vertrauen und Effizienz.

Weiter ist festzuhalten, dass der Begriff der "Überqualifikation" im Kontext des aargauischen Lehrerlohnsystems nicht zutreffend ist. Für die Ausübung einer Lehrtätigkeit auf einer bestimmten Stufe ist ein spezifisches EDK-anerkanntes Lehrdiplom die massgebliche Qualifikation. Eine darüberhinausgehende Ausbildung, die nicht direkt für die ausgeübte Funktion relevant ist, führt nicht zu einer "Überqualifikation" im Sinne einer lohnrelevanten Höherbewertung. Die Einstufung basiert ausschliesslich auf der für die Funktion erforderlichen Ausbildung und der anrechenbaren Erfahrung.

Letztlich würde die Umsetzung der Motion ein bereits komplexes System noch komplizierter machen. Es würden innerhalb der Lohnfunktionen nochmals neue Kategorien geschaffen, was zu steigender Bürokratie und weniger Transparenz führen würde.

Fazit

Die Motion fordert Anpassungen des LDLP, die der Regierungsrat als nicht zielführend erachtet und daher zur Ablehnung beantragt.

Die Forderung nach einer reduzierten Erfahrungsanrechnung für Lehrpersonen ohne vollständige Ausbildung widerspricht dem Grundsatz "gleicher Lohn für gleiche Leistung" und würde die wertvolle praktische Erfahrung dieser Personen entwerten. Angesichts des Fachkräftemangels und ihres unverzichtbaren Beitrags zur Sicherstellung des Unterrichts wäre dies kontraproduktiv und ungerecht. Ein höherer direkter Lohnabzug würde einen effektiveren Anreiz zum Nachholen der Ausbildung bieten (siehe Ziffer 2).

Auch die Forderung nach einem beschleunigten Erfahrungsanstieg für ausgebildete Lehrpersonen mit "guter Leistung" wird vom Regierungsrat kritisch beurteilt. Die "Idealkarriere" ist ein theoretisches Konstrukt und kein realistischer Massstab. Eine Leistungsbeurteilung für die Lohnentwicklung wäre subjektiv, administrativ aufwendig und könnte zu Ungerechtigkeiten führen. Das aargauische System basiert auf der Qualifikation für die jeweilige Stufe; der Begriff der "Überqualifikation" ist lohnrelevant nicht zutreffend.

Schliesslich zu nennen sind die erheblichen finanziellen Konsequenzen einer Umsetzung der Motion (siehe nächstes Kapitel), die jährliche Mehrkosten in Millionenhöhe verursachen würde. Die vorgeschlagenen Massnahmen würden zudem das bestehende Lohnsystem unnötig verkomplizieren.

Aus diesen Gründen – der Wahrung der Gleichbehandlung, der administrativen Komplexität und der finanziellen Belastung – beantragt der Regierungsrat die Ablehnung der Motion.

Jedoch wird im Rahmen des Projekts "Teilrevision LDLP" geprüft werden, ob es gegebenenfalls Möglichkeiten gibt, die Einstufungskriterien so zu modifizieren, dass relevante schulische und aus-serschulische Arbeitserfahrung bei der Einstufung höher gewichtet wird. Somit würde der Abstand zur Idealkarriere bereits bei der Einstufung minimiert. Ebenfalls im Rahmen dieses Projekts wird geprüft, ob für langjährige Mitarbeitende gegebenenfalls ein einmaliger Erfahrungsanstieg – ähnlich wie von den Motionären gefordert – ermöglicht werden kann.

4. Konsequenzen der Umsetzung, insbesondere Auswirkungen auf die Aufgaben- und Finanzplanung

Die Umsetzung der Motion hätte erhebliche finanzielle Konsequenzen für den Kanton. Eine Anhebung der Erfahrungsstufen würde Lehrpersonen betreffen, die folgende Kriterien erfüllen müssten: Sie sind mindestens fünf Jahre im Aargauer Schulbetrieb tätig, haben die für die Funktion relevante Ausbildung, keinen Lohnabzug und weisen mindestens eine Differenz von sechs Erfahrungsstufen zur Idealkurve auf. Die letzte Prämisse ergibt sich aus der Tatsache, dass bei der Überführung von ARCUS eine Differenz zur Idealkurve von bis zu fünf Jahren angewendet wurde.

Eine Anhebung um lediglich eine Erfahrungsstufe für diese Gruppe würde jährlich wiederkehrend Personalkosten von 2,6 Millionen Franken verursachen. Davon entfallen 1,87 Millionen Franken Net-toaufwand für den Kanton und 0,73 Millionen Franken Gemeindeanteil. Da die Motion jedoch fordert, die Differenz zur Idealkarriere "aufzuholen", wären die Kostenfolgen entsprechend um ein Vielfaches höher. Dies wäre selbst dann der Fall, wenn anstatt der Idealkarriere die Überführungskurve als Referenz genommen würde.

5. Vorgesehene Art der Umsetzung und geltende Frist

Die Umsetzung des vorliegenden Vorstosses würde die Vorlage einer Dekretsänderung (vgl. § 45 Abs. 1 Gesetz über die Organisation des Grossen Rates und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung [Geschäftsverkehrsgesetz, GVG]) bedingen. Dafür würde eine zweijährige Frist gelten (vgl. § 42 Abs. 3 lit. b GVG).

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 3'530.—.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.257

VORSTOSS

Postulat der FDP-Fraktion (Sprecherin Jeanine Glarner, Möriken-Wildegg) vom 9. September 2025 betreffend Prüfung der Kündigung der Vereinbarung über die Zusammenarbeit im Bereich überregionaler Kultureinrichtungen

Text:

Der Regierungsrat wird beauftragt, eine Kündigung der Vereinbarung über die Zusammenarbeit im Bereich überregionaler Kultureinrichtungen zu prüfen.

Begründung:

Mit der Motion 16.177 forderte die FDP-Fraktion, die Vereinbarung über die Zusammenarbeit im Bereich überregionaler Kultureinrichtungen zu kündigen. In seiner ablehnenden Antwort begründete der Regierungsrat, dass dieser Kulturlastenausgleich nicht isoliert betrachtet werden dürfe, denn er sei Teil des umfassenden Rechts- und Vertragsgefüges der Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA). In der Folge wurde die Motion vom Grosse Rat als Postulat überwiesen.

Der Grosse Rat verlangte eine Pauschalierung der Beiträge, aufgeteilt nach Publikumsanteilen, und eine Reduktion der Gesamtbelastung auf 4.9 Millionen Franken. Der Regierungsrat unterbreitete die Botschaft 18.214, mit welcher er das Resultat der Neuverhandlung des interkantonalen Kulturlastenausgleichs darlegte. Die Kulturlastenbeiträge sanken von 5.6 Millionen Franken auf rund 5.25 Millionen Franken pro Jahr.

In der Zwischenzeit hat der Kanton Aargau weiter in die eigenen Kultureinrichtungen investiert, sei dies in die Institutionen von kantonaler Bedeutung oder in das Museum Aargau, das sich weiterhin wachsender Beliebtheit bei den Publikumszahlen zeigt. Es ist deshalb neu zu beurteilen, inwiefern der Kanton Aargau nach wie vor für Kultureinrichtungen in den Kantonen Luzern und Zürich zahlen soll und ob die interkantonale Vereinbarung gekündigt werden soll.

REGIERUNGSRAT

3. Dezember 2025

25.257

Postulat der FDP-Fraktion (Sprecherin Jeanine Glarner, Möriken-Wildegg) vom 9. September 2025 betreffend Prüfung der Kündigung der Vereinbarung über die Zusammenarbeit im Bereich überregionaler Kultureinrichtungen; Entgegennahme unter gleichzeitiger Abschreibung

I.

Text und Begründung des Postulats wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat nimmt das Postulat entgegen und beantragt mit folgender Begründung die gleichzeitige Abschreibung:

Die Vereinbarung über die interkantonale Zusammenarbeit im Bereich überregionaler Kultureinrichtungen (Interkantonale Kulturlastenvereinbarung, nachfolgend: ILV) ist eine Vereinbarung im Rahmen der interkantonalen Zusammenarbeit mit Lastenausgleich (IKZ) in den Aufgabenbereichen von Art. 48a der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV), die als Teil des Nationalen Finanzausgleichs (NFA) im Bundesgesetz über den Finanz- und Lastenausgleich (FiLaG) geregelt ist. Mit Inkrafttreten des NFA sollte der institutionelle Rahmen der IKZ und damit die Rolle der Kantone gestärkt werden. Ziel war eine gerechte Verteilung der Zentrumslasten zwischen den Kantonen anhand der tatsächlichen Nutzniessung. Die IKZ sowie der NFA insgesamt tragen somit wesentlich zur Solidarität zwischen den Kantonen bei und stellen einen wichtigen Pfeiler für den Zusammenhalt des Landes dar. Die ILV zwischen den Kantonen Aargau, Zürich, Luzern, Uri und Zug regelt den Ausgleich für überregionale Kultureinrichtungen der Standortkantone Luzern und Zürich. Der Kanton Aargau trat der ILV am 1. Januar 2010 bei.

Die Beitragshöhe wird jeweils für drei Jahre festgelegt. Die dafür anrechenbaren Kosten werden auf Basis der Betriebssubventionen der öffentlichen Hand für die definierten ILV-Institutionen der zwei vorhergegangenen Jahre sowie der Verzinsung und Abschreibung der Investitionen seit dem Jahr 2000 abzüglich eines Standortvorteils von 25 % berechnet. Diese anrechenbaren Kosten werden gemäss Publikumsanteilen auf die Vereinbarungskantone verteilt. Dabei gewähren die Standortkantone Zürich und Luzern dem Kanton Aargau auf die zu leistende Beiträge eine Reduktion gemäss Zusatzprotokollen. Seit der Abgeltungsperiode 2019–2022 verzichteten die Kantone Zürich und Luzern als Resultat von Neuverhandlungen im Jahr 2018 auf die Einberechnung von Neuinvestitionen. Diese Regelung gilt aktuell bis 2027.

Bereits im Jahr 2016 wurde die (16.177) Motion der FDP-Fraktion (Sprecherin Jeanine Glarner, Möriken-Wildegg) vom 30. August 2016 betreffend Stärkung der aargauischen Kulturinstitutionen und

Austritt aus dem interkantonalen Kulturlastenausgleich per Ende 2018 eingereicht, welche den Austritt des Kantons Aargau aus der ILV verlangte. Der Regierungsrat lehnte damals eine Kündigung mit der Begründung ab, dass die ILV nicht isoliert, sondern als Teil des NFA zu betrachten sei. Der Kulturlastenausgleich wird auch heute noch als Bestandteil des NFA verstanden. Art. 48a BV wurde hingegen damals so ausgelegt, dass die Zusammenarbeit im Bereich der Kultureinrichtungen von über-regionaler Bedeutung zwingend sei. Entsprechend wurde damals auch von einer bevorstehenden nationalen Lösung im Bereich Kulturlastenausgleich und somit einer befristeten Laufzeit der ILV ausgegangen. Ein von der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK) im Jahr 2019 beim Institut für Föderalismus der Universität Freiburg in Auftrag gegebenes Rechtsgutachten bezweifelt jedoch die Verbindlichkeit der Bestimmungen zum Lastenausgleich in Bezug auf den Kulturbereich. Seit dem EDK-Gutachten ist klar, dass eine nationale Lösung im Bereich des Kulturlastenausgleichs in den nächsten Jahren nicht realisierbar ist.

Der Regierungsrat befürwortet im Sinne der IKZ das Konzept eines Kulturlastenausgleichs weiterhin. Allerdings haben die letzten Jahre die Schwächen der bestehenden ILV offenbart. So sind heute nur die Kantone Zürich, Luzern, Uri, Zug und Aargau Vertragskantone der ILV. Die Kantone Nidwalden, Obwalden, Schaffhausen und Schwyz sind nicht Vertragskantone der ILV, leisten jedoch freiwillige Beiträge an die Standortkantone Zürich und Luzern. Die Bemühungen der letzten Jahre, die ILV auf weitere Kantone auszudehnen, waren erfolglos. So ist im Gegenteil der Kanton Schwyz per Ende 2021 aus der ILV ausgetreten. Es handelt sich somit nicht um ein breit abgestütztes Konstrukt. Darüber hinaus gibt es verschiedene andere Lösungen im Bereich Kulturlastenausgleich, worin unterschiedliche Kantone eingebunden sind (beispielsweise Ostschweiz, Romandie, bilaterale Vereinbarungen).

Eine bedeutende Schwäche der aktuellen ILV ist im fehlenden Mitspracherecht bei gleichzeitigem Mittragen der finanziellen Auswirkungen auszumachen. Die zahlungspflichtigen Kantone haben keinen Einfluss auf die Höhe der Betriebssubventionen und Investitionen für die ILV relevanten Institutionen der Standortkantone Zürich und Luzern. Zwar statuiert die Vereinbarung bei einer Änderung eines Subventionsverhältnisses eine Pflicht zur Durchführung einer Anhörung, diese muss aber nicht zwingend eine Kostenkorrektur herbeiführen. Somit können die zahlungspflichtigen Kantone auf Grundlage der geltenden Vereinbarung keinen Einfluss auf die Entwicklung der Beiträge zugunsten der Standortkantone Zürich und Luzern nehmen, müssen deren kulturpolitische Entscheidungen aber finanziell mittragen. Gleichzeitig können beispielsweise die kulturpolitischen Weichenstellungen, Entwicklungen und Erfolge des Kantons Aargau in den Jahren seit der Einführung der ILV nicht adäquat abgebildet werden. Von diesem Ausbau und dieser Stärkung des Aargauer Kulturangebots profitieren auch ausserkantonale Besuchende (unter anderem aus Zürich und Luzern). So beträgt beispielsweise der ausserkantonale Anteil der Besuchenden des Museums Aargau über 50 %. Hingegen beruht der jeweils errechnete jährliche Abgeltungsbeitrag zugunsten der Kantone Zürich und Luzern starr auf sechs definierten ILV-Kulturinstitutionen (Opernhaus Zürich, Tonhalle Zürich, Schauspielhaus Zürich, Kultur- und Kongresszentrum Luzern KKL, Luzerner Theater sowie Luzerner Sinfonieorchester). Es handelt sich dabei um Institutionen, welche vorwiegend der Hochkultur zuzuordnen sind. Damit kann auch dem veränderten Kulturverständnis sowie den kulturpolitischen Schwerpunktsetzungen im Kanton Aargau (verstärkter Fokus auf Breitenkultur anstelle von Hochkultur, Ausbau des Vermittlungsaspekts, Stärkung der Teilhabe der Bevölkerung) seit Einführung der ILV nicht Rechnung getragen werden.

Unabhängig vom eingereichten Vorstoss fanden bereits in den vergangenen Jahren mit den ILV-Kantonen, speziell mit Zürich und Luzern, Verhandlungen zur Optimierung der ILV statt. Diese haben jedoch zu keinem zufriedenstellenden Resultat geführt. Der Regierungsrat ist deshalb der Ansicht, dass nach einer alternativen Lösung gesucht werden muss, wie der Kanton Aargau seinen Beitrag zu einem fairen Lastenausgleich im Bereich der Kultur leisten kann. Es steht ausser Frage, dass die Kantone Zürich und Luzern Zentrumsleistungen erbringen, welche auch von der Aargauer Bevölkerung genutzt werden, und die entsprechend abgegolten werden sollten. Der Regierungsrat hat sich

deshalb dazu entschlossen, die ILV auf den nächstmöglichen Termin per Ende 2025 mit Wirkung auf Ende der Laufzeit der aktuellen Abgeltungsperiode 2025–2027 zu kündigen. Gleichzeitig sollen Verhandlungen mit den Kantonen Zürich und Luzern aufgenommen werden, um bis spätestens Ende 2027 bilaterale Vereinbarungen für eine jährliche pauschale Abgeltung der Kulturlasten der Kantone Zürich und Luzern abzuschliessen.

Vorgesehene Art der Umsetzung und geltende Frist

Die Umsetzung des vorliegenden Vorstosses würde die Prüfung des Treffens einer Massnahme (vgl. § 46 Abs. 1 Gesetz über die Organisation des Grossen Rates und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung [Geschäftsverkehrsgesetz, GVG]), konkret eine Kündigung der Interkantonalen Kulturlastenvereinbarung, bedingen. Da die Kündigung der angesprochenen interkantonalen Vereinbarung in der Kompetenz des Regierungsrats liegt (Art. 15 ILV in Verbindung mit § 10 Abs. 3 Satz 2 Gesetz über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung [Organisationsgesetz]) und die Zeit für eine frist- und termingerechte Kündigung drängt, hat der Regierungsrat bereits beschlossen, die Kündigung per Ende 2025 vorzunehmen. Diese wird wirksam auf Ende der aktuellen Abgeltungsperiode 2025–2027, sprich ab dem 1. Januar 2028.

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 2'035.–.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.240

VORSTOSS

Postulat der Fraktion Die Mitte (Sprecherin Sabine Sutter-Suter, Lenzburg) vom 26. August 2025 betreffend Kompensation der vom Bund angekündigten Kürzungen von J+S- Beiträgen an Aargauer Sportvereine, Kinder- und Jugendverbände und weitere Anbieter von J+S-Kursen und -Lagern

Text:

Der Regierungsrat wird beauftragt zu prüfen, ab dem Jahr 2026 im Bereich Jugend+Sport bei Aargauer Sportvereinen, Kinder- und Jugendverbänden sowie weiteren Anbietern von J+S-Kursen und -Lagern

a) im Falle finanzieller Kürzungen der Bundesbeiträge diese durch kantonale Beiträge vollständig zu kompensieren und

b) im Falle von Einschränkungen bei der materiellen Ausstattung durch den Bund – beispielsweise beim Leihmaterial – diese auszugleichen.

Hierzu sollen die notwendigen finanziellen Mittel sowie weitere geeignete Massnahmen im Aufgabenbereich 335, Sport aufgenommen und verbindlich verankert werden. Dem Grossen Rat sind Varianten vorzulegen, welche den Umfang der Mittel und Massnahmen und ihre erwartete Wirkung aufzeigen.

Begründung:

Ausgangslage

Das Förderprogramm J+S (Jugend und Sport) steht Kindern und Jugendlichen von 5 bis 20 Jahren offen. Die Grundlage bildet das Bundesgesetz über die Förderung von Bewegung und Sport.

J+S fördert die physische, soziale und persönliche Entwicklung von jungen Menschen und unterstützt Sportvereine und Verbände in der Organisation und Durchführung von Sportangeboten. Mit J+S haben Bund und Kantone über die Förderung hinaus ein zentrales Instrument zur Stärkung der Freiwilligenarbeit, der sozialen Integration und der Gesundheitsförderung bei Kindern und Jugendlichen.

Massive Kürzungen drohen

Die Förderung der J+S-Angebote, insbesondere der J+S-Lager, ist erfolgreich und stösst auf verstärkte Nachfrage. Ab dem Jahr 2026 drohen jedoch Kürzungen von 20 %. Begründet wird dieser Schritt paradoxerweise mit der Rekordteilnahme von Kindern und Jugendlichen an J+S-Angeboten, da der Förderkredit über die Jahre gleichgeblieben ist.

Freiwilligenarbeit im Keim erstickt

Die Sportangebote werden durch einen grossen Anteil an Freiwilligenarbeit ermöglicht. Mit der Unterstützung in den Bereichen Ausbildungsqualität, Sicherheit beim Sporttreiben, Prävention und Integration entspricht J+S den heutigen Bedürfnissen. Durch die Kürzungen werden Jugendliche und ihre Vereine bestraft, wenn sie erfolgreich sind. Dies ist ein verheerendes Zeichen gegenüber den jungen Menschen und ihrem Engagement.

Erhebliche Folgen

Für den Kanton Aargau hätte eine solche Kürzung erhebliche Folgen. Zahlreiche Sportvereine und Jugendorganisationen finanzieren ihre Angebote zu einem wesentlichen Teil aus den J+S-Beiträgen. Steht weniger Geld zur Verfügung, haben Organisationen die Option, ihr Angebot einzuschränken oder die Preise zu erhöhen. Eine Angebotseinschränkung wirkt sich so aus, dass weniger Kinder und Jugendliche Zugang zum Sport erhalten. Die negativen Folgen für den Breitensport und die Nachwuchsförderung, die gesellschaftliche Integration und die Gesundheitsprävention sind absehbar.

Kürzungen bei Aargauer Vereinen und Verbänden egalisieren

Sollten die Kürzungen bei den Bundesbeiträgen Wirklichkeit werden, sollen diese bei Aargauer Sportvereinen, Kinder- und Jugendverbänden und weiteren Anbietern von J+S-Kursen und -Lagern durch kantonale Förderbeiträge und zur Verfügung stellen von Material kompensiert werden. Die Begründung liegt nahe: Die Förderung von J+S wirkt sich positiv auf junge Menschen aus und bringt einen breiten Nutzen.

- Gesundheit: Jugendliche, die sich sportlich betätigen, übernehmen Verantwortung für ihre Gesundheit und tragen damit zu moderaten Gesundheitskosten bei.
- Prävention: Kinder, die an J+S-Aktivitäten teilnehmen, behalten mit höherer Wahrscheinlichkeit einen aktiven Lebensstil, wie die SOPHYA-Studie gezeigt hat.
- Förderung von Chancengleichheit: Beiträge ermöglichen die Teilnahme auch Kindern und Jugendlichen aus finanziell weniger bemittelten Familien.
- Qualität und Professionalität stärkt Fachwissen und Sicherheit.
- Monetäre Unterstützung hilft, Projekte langfristig zu planen, zu evaluieren und zu skalieren.
- Verwaltungsentlastung: Strukturierte Förderprogramme mit Richtlinien erleichtern Planung, Dokumentation und Berichterstattung.
- Rekrutierung und Engagement: Durch attraktive Angebote und Unterstützung steigt oft die Mitgliederbindung, Freiwilligen- und Sponsorengewinnung.

Kantonale Beiträge sollen diese positive Wirkung weiterhin in hohem Masse ermöglichen.

REGIERUNGSRAT

5. November 2025

25.240

Postulat der Fraktion Die Mitte (Sprecherin Sabine Sutter-Suter, Lenzburg) vom 26. August 2025 betreffend Kompensation der vom Bund angekündigten Kürzungen von J+S-Beiträgen an Aargauer Sportvereine, Kinder- und Jugendverbände und weitere Anbieter von J+S-Kursen und -Lagern; Ablehnung

I.

Text und Begründung des Postulats wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat lehnt das Postulat mit folgender Begründung ab:

Engagement des Kantons Aargau gegen die angekündigte Kürzung der Jugend+Sport-Beiträge

Jugend+Sport (J+S) ist das bedeutendste Sportförderungsprogramm der Schweiz. Im Jahr 2024 nahmen über 680'000 Kinder und Jugendliche daran teil. Mit 41,5 Millionen Kursstunden und 1,8 Millionen Lagertagen wurden neue Rekordwerte erreicht, das Bundesamt für Sport schöpfte das vorgesehene Jahresbudget von 115 Millionen Franken vollständig aus. Für das Jahr 2026 prognostiziert das Bundesamt für Sport weitere Zunahmen, was bei gleichbleibendem Kredit zu Kürzungen bei den J+S-Beiträgen führen würde.

Der Kanton Aargau hat sich im Rahmen seiner Möglichkeiten für die Sicherung der J+S-Finanzierung engagiert. Dies geschah insbesondere über die Fachkonferenz der kantonalen Sportbeauftragten (KKS).

Auch die Interessengemeinschaft der Aargauer Sportverbände (IG Sport Aargau) leistete einen wichtigen Beitrag. Am 4. September 2025 organisierte die IG Sport Aargau eine Informationsveranstaltung für Sportverbände, Vereine sowie Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und Wirtschaft. Dabei hat diese die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgefordert, das Thema aktiv über ihre eigenen Kanäle weiterzutragen.

Der Bundesrat hat die grosse Bedeutung von Sport- und Bewegungsförderung für Kinder und Jugendliche erkannt. An seiner Sitzung vom 12. September 2025 beschloss er, das Programm J+S finanziell auszubauen. Der Kredit wird im laufenden Jahr um 20 Millionen Franken und im kommenden Jahr um 28 Millionen Franken erhöht. Dadurch ist gewährleistet, dass die Bundesbeiträge an J+S-Kurse und J+S-Lager trotz steigender Teilnehmerzahlen nicht gekürzt werden müssen.

Der Regierungsrat des Kantons Aargau nimmt dieses klare Bekenntnis des Bundes zum wichtigen Stellenwert von J+S für die gesamtschweizerische Sportförderung mit Erleichterung zur Kenntnis und begrüsst den Entscheid.

Da die J+S-Empfänger bis mindestens Ende 2026 mit keinen finanziellen Einbussen zu rechnen haben, erübrigen sich die mit dem Postulat gestellten Anliegen.

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 425.–.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.282

VORSTOSS

Motion Mia Jenni, SP, Obersiggenthal (Sprecherin), Edith Saner, Mitte, Birmenstorf, Karin Koch Wick, Mitte, Bremgarten, Manuela Ernst, GLP, Wettingen, Ruth Müri, Grüne, Baden, Désirée Stutz, SVP, Möhlin, Therese Dietiker, EVP, Aarau, vom 23. September 2025 betreffend Departementswechsel des Frauenhaus Aargau-Solothurn vom Departement Bildung, Kultur und Sport zum Departement Gesundheit und Soziales

Text:

Der Regierungsrat wird beauftragt, die Zuständigkeit für das Frauenhaus Aargau-Solothurn innerhalb der Verwaltung vom Departement Bildung, Kultur und Sport ins Departement Gesundheit und Soziales zu verschieben.

Begründung:

Seit seiner Gründung 1983 beherbergt das Frauenhaus Aargau-Solothurn Opfer häuslicher Gewalt, Frauen und Kinder und bietet ihnen Schutz und Hilfe. Seit 1999 unterhält der Kanton Aargau einen Leistungsvertrag mit der Stiftung Frauenhaus AG-SO, welches laut Leistungsvereinbarung 15 Schutzplätze zur Verfügung stellt. Seit Beginn des Leistungsvertrags ist das Schutzhaus beim Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) angegliedert und bei der Abteilung Sonderschulung, Heime und Werkstätten (SHW) untergebracht. Dies ist historisch so gewachsen, auch weil das Frauenhaus Aargau-Solothurn dem Betreuungsgesetz untersteht.

Im Vergleich zu anderen Kantonen und im Abgleich mit der betreffenden Gesetzgebung fällt allerdings auf, dass sich das Frauenhaus Aargau-Solothurn fachfremd bei dieser Abteilung und im Betreuungsgesetz befindet. Während bei der Abteilung SHW Institutionen untergebracht sind, die sich zumeist mit der langfristigen Unterbringung und Betreuung von spezifischen Menschengruppen beschäftigen, bietet das Frauenhaus Aargau-Solothurn nur kurzfristig Schutzplätze und Hilfe an und sorgt dafür, dass die Schutzsuchenden wieder in einen Alltag zurückfinden können. Ausserdem ist im Erwachsenenbereich das Zugangskriterium zu Leistungen, die nach Betreuungsgesetz finanziert werden, zumeist das Vorliegen einer Invalidität. Dies ist nicht der Fall bei einem Aufenthalt im Frauenhaus. Des Weiteren wird das Frauenhaus Aargau-Solothurn momentan nach SODK Ost-Richtlinien geprüft, welche auf Institutionen für erwachsene Menschen mit Behinderung ausgerichtet sind, obwohl es klare Qualitätsrichtlinien gibt für Frauenhäuser.

Die Konferenz der Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (SODK) beschäftigt sich vertieft mit der Finanzierung und Stabilisierung der Frauenhäuser und kümmert sich um Fragen der Koordination und der Anschlusslösungen. Auch der Leistungskatalog für Frauenhäuser wurde von der SODK erstellt und viele Kantone richten ihre Leistungsvereinbarungen danach aus. Im Kanton Aargau sind diese Fragen beim Departement für Gesundheit und Soziales (DGS) untergebracht. Zusätzlich befindet sich die Opferhilfe beim DGS, welche durch ihren Auftrag über einen gesamtheitlichen Überblick in die Situation der gewaltbetroffenen Frauen verfügt. Dies betrifft insbesondere auch Situationen, wo

kein Aufenthalt im Frauenhaus erforderlich ist. Mit der Überführung des Frauenhauses zum DGS entstünde ein einheitliches Bild über die Angebote und Lösungswege für gewaltbetroffene Frauen, was eine gesamtheitliche Angebotsplanung erleichtern würde.

Der Wechsel bietet den Vorteil der kurzen Wege zwischen der Opferhilfe und dem Frauenhaus Aargau-Solothurn, da beide beim DGS angesiedelt wären und damit ein umfassenderer Überblick über Schutzsuchende, Entwicklungen und damit auch notwendige Ressourcen möglich wären. Die Konzentration von Know-How in einem Departement sorgt wohl auch für einen schlankeren Verwaltungsapparat.

Die Finanzierungsmechanismen sollen entlang dieses Wechsels gleichbleiben, da heute ein vielschichtiges Zusammenspiel zwischen Kanton und Gemeinden in Kraft ist, welches einen Aufenthalt für Schutzsuchende garantiert.

REGIERUNGSRAT

10. Dezember 2025

25.282

Motion Mia Jenni, SP, Obersiggenthal (Sprecherin), Edith Saner, Mitte, Birmenstorf, Karin Koch Wick, Mitte, Bremgarten, Manuela Ernst, GLP, Wettingen, Ruth Müri, Grüne, Baden, Désirée Stutz, SVP, Möhlin, Therese Dietiker, EVP, Aarau, vom 23. September 2025 betreffend Departementswechsel des Frauenhaus Aargau-Solothurn vom Departement Bildung, Kultur und Sport zum Departement Gesundheit und Soziales; Ablehnung beziehungsweise Entgegennahme als Postulat

I.

Text und Begründung der Motion wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat lehnt die Motion mit folgender Begründung ab beziehungsweise ist bereit, die Motion als Postulat entgegenzunehmen:

Im Kanton Aargau sind in Bezug auf Schutzangebote für von gewaltbetroffenen Frauen zwei Departemente zuständig: das Departement Bildung, Kultur und Sport, welches das Frauenhaus Aargau-Solothurn als Betreuungseinrichtung mit Leistungsvertrag führt und beaufsichtigt sowie das Departement Gesundheit und Soziales, das die Aufenthalte im Frauenhaus im Rahmen der Opferhilfe finanziert. Vorhaben in Bezug auf das Frauenhaus müssen zwischen den Kantonen Aargau und Solothurn, der ebenfalls einen Leistungsvertrag mit dem Frauenhaus führt, abgestimmt werden. Das Frauenhaus Aargau-Solothurn steht vor dringend erforderlichen Entwicklungen.

Im interkantonalen Vergleich ist die Zuordnung von Opferhilfe und Frauenhäusern unterschiedlich. Eine Zuständigkeit im Sozialen entspricht der Situation in einigen Deutschschweizer Kantonen (zum Beispiel Bern und Solothurn). In anderen Kantonen – wie beispielsweise den Kantonen St. Gallen und Zürich – sind die Zuständigkeiten wie im Kanton Aargau auf verschiedene Departemente oder Stellen verteilt. Auf interkantonomer Ebene befasst sich insbesondere die Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (SODK) mit Schutzangeboten für gewaltbetroffene Frauen. Zu beachten sind jedoch die aktuellen Zuständigkeiten und rechtlichen Grundlagen, insbesondere betreffend Finanzierung. Aufenthalte im Frauenhaus werden bis zum 44. Tag über die Opferhilfe finanziert. Das Departement Bildung, Kultur und Sport ist für die Entwicklung des Frauenhauses, den Leistungsvertrag und die Finanzierung von Aufenthalten, die länger als 44 Tage dauern, zusammen mit den Gemeinden verantwortlich.

Konsequenzen der Umsetzung, insbesondere Auswirkungen auf die Aufgaben- und Finanzplanung

Ob und inwiefern eine Zusammenführung der Verantwortlichkeit für das Frauenhaus in einem Departement sinnvoll ist, soll zunächst vertieft geprüft werden, wofür eine fachliche, finanzielle und rechtliche Aspekte umfassende Analyse erfolgen soll. Dabei sollen auch geplante Entwicklungen, wie insbesondere ein möglicher Wechsel zur Subjektfinanzierung von Angeboten für erwachsene Menschen mit Behinderungen (ESP 315E009), berücksichtigt werden.

Vorgesehene Art der Umsetzung und geltende Frist

Die vollständige Umsetzung des vorliegenden Vorstosses würde die Vorlage einer Gesetzesänderung (vgl. § 45 Abs. 1 Gesetz über die Organisation des Grossen Rates und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung [Geschäftsverkehrsgesetz, GVG; SAR 152.200]) bedingen, mit folgender Begründung:

Die Regelungen zur Finanzierung von Aufenthalten über 44 Tage im Frauenhaus sind heute im Gesetz über die Einrichtungen für Menschen mit besonderen Betreuungsbedürfnissen (Betreuungsgesetz, BeG; SAR 428.500) geregelt. Die Finanzierung der ersten 44 Tage wie auch die Regelung zur Dauer der Finanzierung über die Opferhilfe basieren auf den kantonalen Ausführungsbestimmungen zum Bundesgesetz über die Hilfe an Opfer von Straftaten (Opferhilfegesetz, OHG; SR 312.5). In welchen Rechtsgrundlagen die Finanzierung bei einem Zuständigkeitswechsel verankert werden sollte und welche Folgen eine Gesetzesänderung für das Frauenhaus, die Betroffenen sowie die für die Sozialhilfe zuständigen Gemeinden hätten (insbesondere hinsichtlich Finanzierung, Aufsicht, Aufenthaltsdauer und Leistungsumfang), ist im Rahmen der Arbeiten zu prüfen. Dafür würde eine dreijährige Frist gelten, innert welcher dem Grossen Rat die Botschaft zur 1. Beratung zu unterbreiten ist (vgl. § 42 Abs. 3 lit. a GVG).

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 885.—.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.321

VORSTOSS

Interpellation Martin Brügger, SP, Brugg (Sprecher), Jürg Baur, Mitte, Brugg, Reto Wettstein, FDP, Brugg, Markus Lang, GLP, Brugg, Julia Grieder, Grüne, Brugg, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Luzia Capanni, SP, Windisch, Dr. Leandra Kern Knecht, GLP, Windisch, Edith Saner, Mitte, Birmenstorf, Andreas Fischer Bargetzi, Grüne, Möhlin, Alain Burger, SP, Wettingen, vom 4. November 2025 betreffend Entscheid «Leuchtturm» Kulturförder-Beitrag ans Odeon Brugg

Text und Begründung:

Das Odeon Brugg steht seit Jahrzehnten für ein grosses/grossartig breites und sehr gefragtes Kulturangebot im Aargau. Doch der Kanton hat kürzlich den Entscheid gefällt, dem Odeon den Status eines Leuchtturms nicht zuzubilligen und damit dem Kulturhaus den entsprechenden Beitrag an die Betriebskosten nicht zu gewähren. Offenbar war laut Medienbericht des Regierungsrats der Grund dafür, «dass die mindestens kantonale Ausstrahlung der Institution als Ganzes nicht in ausreichendem Mass und nicht für alle Aktivitätsbereiche vorhanden ist...». Der Regierungsrat sei der Empfehlung der Kommission für Kulturfragen gefolgt. In diesem Zusammenhang stellen sich an den Regierungsrat folgende Fragen:

1. Ist sich der Regierungsrat bewusst, dass keine der bisher bedachten Institutionen ein solch breites Angebot wie das Odeon verfügt? (Bühne/Kleinkunst/Cabaret, Lesungen, Kindertheater, Musik/Konzerte aller Stilrichtungen, Kino, Tagungsort, Bar, Mittagstisch, Podiumsdiskussionen, spezielle Angebote für Schülerinnen und Schüler und für Seniorinnen und Senioren... etc.)
2. a) Hat der Regierungsrat realisiert, dass das Odeon über ein Kinoangebot verfügt, welches in der Schweiz seinesgleichen sucht und dass das Odeon insbesondere schweizweit einer der grössten Anteile von Schweizer Filmen zeigt?

b) Ist dem Regierungsrat bewusst, dass insbesondere für die sogenannten «Studiofilme» (in Originalsprache!) Menschen aus dem ganzen Kanton Aargau und den benachbarten Kantonen nach Brugg reisen?

c) Ist dem Regierungsrat bewusst, dass im Odeon viele Filmpremieren stattfinden – insbesondere von Schweizer Filmen und Themen-Filmanlässe mit eidgenössischer Ausstrahlung (Thematische Filmreihen/Filmnächte/Retrospektiven/begleitete Filmpremieren/Nationale und Internationale Zusammenarbeiten...etc.)
3. Hat der Regierungsrat realisiert, dass dem Odeon der Heimatschutzpreis 2024 verliehen wurde – wie die Jury ausführte – für das reichhaltige kulturelle Schaffen im Kanton Aargau und für den Kanton Aargau?
4. Hat der Regierungsrat realisiert, dass insbesondere in der Aufbauphase für dieses grosse Kulturangebot sehr viel Energie/Ressourcen und Geld von Privaten und von Vereinsmitgliedern in das

Projekt investiert wurde und immer noch viel Fronarbeit geleistet wird...? Und dass auch die Standortgemeinde Brugg ihren beachtlichen Betriebsbeitrag noch erhöht hat?

5. Ist sich der Regierungsrat bewusst, dass das Odeon nebst dem Engagement als Veranstalter auch Gastgeber ist für viele Veranstaltungen, die ohne das Odeon kaum durchführbar wären – z. B. die Filmfestivals Brugger Dokumentarfilmtage, «Brugggore» und «We will See», die internationalen Literaturtage mit der Stadt Rottweil, «Kulturbrugg» etc. etc.
6. a) Wie kommt es, dass die Kommission für Kulturfragen ohne Rückfragen ein Entscheid gefällt hat? (Es hat ein Besuch stattgefunden, der Punkt, der zur Absage führte, wurde aber offenbar nicht thematisiert.)

b) Warum wurde dem Odeon hinsichtlich des Entscheids und der angewendeten Kriterien keine Replik gewährt?

c) Ist der Regierungsrat überzeugt, dass die achtköpfige Kommission, welche aus Mitgliedern besteht, die zu einem grossen Teil aus den Bezirken Aarau, Baden oder von ausserkantonal kommen, die überregionale Leuchtkraft des Odeon Brugg umfassend erfasst hat?
7. Ist sich der Regierungsrat der Bedeutung des Odeons für die Standortattraktivität einer kantonal definierten Wachstumsregion bewusst? Insbesondere für eine starke/wachsende Wirtschafts- und Bildungsregion mit einem Fokus auf Forschung und Entwicklung, MEM-Branche und Bildung (mit dem Paul-Scherrer-Institut (PSI) und der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)). Ist sich der Regierungsrat bewusst, dass die Attraktivität als Arbeits- und Wohnort für gesuchte Fachkräfte durchaus auch mit einem Kulturangebot in der Region zusammenhängen kann?
8. Zuletzt wird der Regierungsrat gefragt, was das Odeon überhaupt noch mehr machen kann und muss, damit man ihm attestieren kann, mindestens kantonale Ausstrahlung der Institution als Ganzes ausreichend und über alle Aktivitätsbereiche zu erfüllen?

REGIERUNGSRAT

21. Januar 2026

25.321

Interpellation Martin Brügger, SP, Brugg (Sprecher), Jürg Baur, Mitte, Brugg, Reto Wettstein, FDP, Brugg, Markus Lang, GLP, Brugg, Julia Grieder, Grüne, Brugg, Dr. Titus Meier, FDP, Brugg, Luzia Capanni, SP, Windisch, Dr. Leandra Kern Knecht, GLP, Windisch, Edith Saner, Mitte, Birmenstorf, Andreas Fischer Bargetzi, Grüne, Möhlin, Alain Burger, SP, Wettingen, vom 4. November 2025 betreffend Entscheid «Leuchtturm» Kulturförder-Beitrag ans Odeon Brugg; Beantwortung

I.

Text und Begründung der Interpellation wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat antwortet wie folgt:

Vorbemerkungen

Der Kulturverein Odeon hat 2025 ein Gesuch eingereicht für kantonale Betriebsbeiträge gemäss § 10 des Kulturgesetzes (KG) vom 31. März 2009 (SAR 495.200). Die zuständige Kommission für Kulturfragen empfahl die Ablehnung des Gesuchs, da nicht alle Kriterien für einen kantonalen Betriebsbeitrag erfüllt waren. Die Abteilung Kultur des Departements Bildung, Kultur und Sport stützt diese Einschätzung. Der Regierungsrat hat das Gesuch des Kulturvereins Odeon für Betriebsbeiträge abgelehnt.

Zur Frage 1

"Ist sich der Regierungsrat bewusst, dass keine der bisher bedachten Institutionen ein solch breites Angebot wie das Odeon verfügt? (Bühne/Kleinkunst/Cabaret, Lesungen, Kindertheater, Musik/Konzerte aller Stilrichtungen, Kino, Tagungsort, Bar, Mittagstisch, Podiumsdiskussionen, spezielle Angebote für Schülerinnen und Schüler und für Seniorinnen und Senioren... etc.)"

Der Regierungsrat wie auch die Kommission für Kulturfragen und die Abteilung Kultur des Departements Bildung, Kultur und Sport kennen und schätzen das Angebot des Kulturvereins Odeons. Dies zeigt sich auch darin, dass die Institution und damit verbundene Vereine seit vielen Jahren vom Aargauer Kuratorium wie auch aus dem Swisslos-Fonds unterstützt werden. Im Jahr 2025 erhielt der Kulturverein Odeon für sein Programm knapp Fr. 79'000.– vom Aargauer Kuratorium. Assoziierte Vereine und Anlässe wie Brugggore, der Science Fiction Day und Kulturbrugg wurden 2025 mit rund Fr. 35'000.– aus dem Swisslos-Fonds unterstützt. Für das einmalige Infrastrukturprojekt "Erneuerung

Bühnentechnik" im Sommer 2025 wurden dem Kulturverein Odeon Fr. 150'000.– aus dem Swisslos-Fonds zugesprochen.

Die Kriterien zur Feststellung der kantonalen Bedeutung von Kulturinstitutionen gemäss § 4 der Verordnung zum Kulturgesetz (VKG) vom 4. November 2009 (SAR 495.211) valorisieren nicht primär die Breite des kulturellen Angebots einer Institution. Ausschlaggebend ist, dass das Angebot einer gesuchstellenden Institution im Sinne einer Gesamtbetrachtung, die unter § 4 VKG aufgeführten Kriterien erfüllt – oder aber, dass die Institution klar in einem konkreten Feld positioniert ist (beispielsweise Cinema) und damit alle Kriterien gemäss § 4 VKG erfüllt.

Zur Frage 2

- "a) Hat der Regierungsrat realisiert, dass das Odeon über ein Kinoangebot verfügt, welches in der Schweiz seinesgleichen sucht und dass das Odeon insbesondere schweizweit einer der grössten Anteile von Schweizer Filmen zeigt?"
- "b) Ist dem Regierungsrat bewusst, dass insbesondere für die sogenannten «Studiofilme» (in Originalsprache!) Menschen aus dem ganzen Kanton Aargau und den benachbarten Kantonen nach Brugg reisen?"
- "c) Ist dem Regierungsrat bewusst, dass im Odeon viele Filmpremieren stattfinden – insbesondere von Schweizer Filmen und Themen-Filmanlässe mit eidgenössischer Ausstrahlung (Thematische Filmreihen/Filmnächte/Retrospektiven/begleitete Filmpremieren/Nationale und Internationale Zusammenarbeiten...etc.)"

Die herausragende Arbeit des Kulturvereins Odeon im Bereich Cinema ist dem Regierungsrat bewusst und unbestritten (siehe dazu auch die Antwort zur Frage 1).

Zur Frage 3

"Hat der Regierungsrat realisiert, dass dem Odeon der Heimatschutzpreis 2024 verliehen wurde – wie die Jury ausführte – für das reichhaltige kulturelle Schaffen im Kanton Aargau und für den Kanton Aargau?"

Dem Regierungsrat ist bewusst, dass der Kulturverein Odeon diesen renommierten Preis erhalten hat. Der Kulturverein Odeon ist ein verdienter Preisträger. Für den Heimatschutzpreis stehen allerdings andere Qualitäten im Vordergrund ([Aargauer Heimatschutz – Heimatschutzpreis](#)) als für kantonale Betriebsbeiträgen gemäss § 10 KG.

Zur Frage 4

"Hat der Regierungsrat realisiert, dass insbesondere in der Aufbauphase für dieses grosse Kulturangebot sehr viel Energie/Ressourcen und Geld von Privaten und von Vereinsmitgliedern in das Projekt investiert wurde und immer noch viel Fronarbeit geleistet wird...? Und dass auch die Standortgemeinde Brugg ihren beachtlichen Betriebsbeitrag noch erhöht hat?"

Dem Regierungsrat ist bewusst, dass der Kulturverein Odeon – wie auch andere Aargauer Kulturinstitutionen und weitere Vereine in diversen Sparten – ohne die unermüdliche (Fron-)Arbeit von Privaten nicht möglich wäre. Der Kulturverein Odeon schafft Angebote, Plattformen, Diskussions- und Begegnungsräume für eine breite Bevölkerung, und diese Leistung kann nicht hoch genug bewertet werden. Der Regierungsrat dankt den Beteiligten wie auch der Standortgemeinde Brugg für dieses Engagement.

Zur Frage 5

"Ist sich der Regierungsrat bewusst, dass das Odeon nebst dem Engagement als Veranstalter auch Gastgeber ist für viele Veranstaltungen, die ohne das Odeon kaum durchführbar wären – z. B. die Filmfestivals Brugger Dokumentarfilmtage, «Brugggore» und «We will See», die internationalen Literaturtage mit der Stadt Rottweil, «Kulturbrugg» etc. etc."

Dem Regierungsrat ist bewusst, dass der Kulturverein Odeon auch als Gastgeber tätig ist. So wurden verschiedene der erwähnten Aktivitäten bereits wiederholt aus dem Swisslos-Fonds unterstützt.

Zur Frage 6

"a) Wie kommt es, dass die Kommission für Kulturfragen ohne Rückfragen ein Entscheid gefällt hat? (Es hat ein Besuch stattgefunden, der Punkt, der zur Absage führte, wurde aber offenbar nicht thematisiert.)"

Die Informationen zu den Voraussetzungen, den benötigten Unterlagen und dem Prozessablauf im Zusammenhang mit einem Gesuch für einen kantonalen Beitrag an Betriebskosten für Kulturinstitutionen von kantonalen Bedeutung sind auf der Webseite der [Abteilung Kultur](#) publiziert. Gemäss § 4 KG berät die Kommission für Kulturfragen den Regierungsrat in wichtigen kulturellen und kulturpolitischen Fragen. Entsprechend gibt sie auf Grundlage der ihr aus dem Standardprozess vorliegenden Informationen eine Empfehlung zuhanden des Regierungsrats ab, fällt selbst aber keine Entscheidung. Die Kompetenz, über Gesuche für kantonale Betriebsbeiträge zu befinden, liegt beim Regierungsrat (§ 16 Abs. 1 KG).

"b) Warum wurde dem Odeon hinsichtlich des Entscheids und der angewendeten Kriterien keine Replik gewährt?"

Es ist nicht vorgesehen, dass eine Institution Stellung zu einer Empfehlung einer Kommission beziehen kann.

"c) Ist der Regierungsrat überzeugt, dass die achtköpfige Kommission, welche aus Mitgliedern besteht, die zu einem grossen Teil aus den Bezirken Aarau, Baden oder von ausserkantonalem kommen, die überregionale Leuchtkraft des Odeon Brugg umfassend erfasst hat?"

Sämtliche Kommissionsmitglieder sind vom Regierungsrat gewählt worden und sind nachweislich vertraut mit der Aargauer Kulturlandschaft. Der Wohnort ist sekundär, insbesondere, da es darum geht, die mindestens kantonale Bedeutung einer Institution zu beurteilen.

Zur Frage 7

"Ist sich der Regierungsrat der Bedeutung des Odeons für die Standortattraktivität einer kantonal definierten Wachstumsregion bewusst? Insbesondere für eine starke/wachsende Wirtschafts- und Bildungsregion mit einem Fokus auf Forschung und Entwicklung, MEM-Branche und Bildung (mit dem Paul-Scherrer-Institut (PSI) und der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)). Ist sich der Regierungsrat bewusst, dass die Attraktivität als Arbeits- und Wohnort für gesuchte Fachkräfte durchaus auch mit einem Kulturangebot in der Region zusammenhängen kann?"

Verschiedene Studien zeigen den Zusammenhang zwischen Kulturangebot und Standortattraktivität. Wie bereits erwähnt, ist sich der Regierungsrat der Bedeutung des Odeons, auch in Zusammenhang mit dieser Wechselwirkung, bewusst.

Zur Frage 8

"Zuletzt wird der Regierungsrat gefragt, was das Odeon überhaupt noch mehr machen kann und muss, damit man ihm attestieren kann, mindestens kantonale Ausstrahlung der Institution als Ganzes ausreichend und über alle Aktivitätsbereiche zu erfüllen?"

Der Kulturverein Odeon ist als Gesamtbetrieb grundsätzlich gut aufgestellt und bietet ein vielfältiges Programm. Als Mehrspartenhaus ist es vor allem in der Region Brugg und in den angrenzenden Bezirken gut positioniert. Demgegenüber hat das Odeon mit den qualitativ und quantitativ hochstehenden Angeboten und Aktivitäten im Bereich Cinema ein Alleinstellungsmerkmal, mit dem es bereits heute nicht nur regional, sondern auch kantonale und überkantonale wahrgenommen wird.

Strategisch ergeben sich daraus grundsätzlich zwei Möglichkeiten: eine Stärkung der kantonalen Positionierung als Mehrspartenhaus mit breiter Angebotspalette; oder aber eine klarere inhaltliche Positionierung im Cinema-Bereich. Letztlich liegt es in der Kompetenz der Institution zu prüfen, wie sie sich weiterentwickeln will, um die Bedeutung zu erhöhen.

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 857.–.

Regierungsrat Aargau

GROSSER RAT

GR.25.322

VORSTOSS

Postulat Roland Haldimann, EDU, Oberentfelden (Sprecher), Kurt Gerhard, SVP, Brittnau, Alfons Paul Kaufmann, Mitte, Wallbach, Dr. Adrian Schoop, FDP, Baden, Adrian Bircher, GLP, Aarau, Ruth Müri, Grüne, Baden, Therese Dietiker, EVP, Aarau, vom 4. November 2025 betreffend Lehrstellennachweis LENA Aufschaltung von Lehrstellen

Text:

Der Regierungsrat soll prüfen, wie im Lehrstellennachweis LENA die Voraussetzungen zu schaffen sind, damit Lehrstellen bereits 2 Jahre vor Lehrbeginn aufgeschaltet werden können. Sollte dies aufgrund des Commitment der Verbundpartner zu Berufswahlprozess und Lehrstellenbesetzung nicht möglich sein, ist eine Anpassung oder Kündigung zu prüfen. Gleichzeitig soll geprüft werden, ob die Aktualisierung von Lehrstellen nach deren Vergabe im LENA erfolgen kann.

Begründung:

Viele Jugendliche möchten in verschiedenen Berufen Schnupperlehren absolvieren und beginnen ihre Suche nach geeigneten Betrieben deshalb häufig bereits zwei Jahre vor Lehrbeginn. Für sie ist es entscheidend, dass sie sich für eine Schnupperlehre in einem Betrieb bewerben können, der auch Lehrstellen anbietet.

Heute ist dies nicht möglich, da Lehrstellen im Lehrstellennachweis LENA nur ein Jahr vor Lehrbeginn aufgeschaltet werden können. Lehrbetriebe bedauern dies ebenfalls, da sie dadurch geeignete Kandidatinnen und Kandidaten frühzeitig verlieren.

Wenn Lehrbetriebe ihre Lehrstellen bereits zwei Jahre im Voraus ausschreiben könnten, liesse sich dieses Manko beheben. Auf den Zeitpunkt der Lehrvertragsabschlüsse hätte dies keinen Einfluss. Die Regelung, wonach Lehrverträge erst ab dem 1. September (elf Monate vor Lehrbeginn) vom BKS genehmigt werden, hat sich bewährt und soll beibehalten werden.

Das Lehrstellenangebot auf LENA soll möglichst aktuell sein, damit Jugendliche im Bewerbungsprozess weniger Enttäuschungen hinnehmen müssen, wenn ihre beworbene Lehrstelle bereits besetzt ist. Neu besetzte Lehrstellen sollten deshalb zeitnah aus dem Lehrstellennachweis LENA entfernt werden.

REGIERUNGSRAT

14. Januar 2026

25.322

Postulat Roland Haldimann, EDU, Oberentfelden (Sprecher), Kurt Gerhard, SVP, Brittnau, Alfons Paul Kaufmann, Mitte, Wallbach, Dr. Adrian Schoop, FDP, Baden, Adrian Bircher, GLP, Aarau, Ruth Muri, Grüne, Baden, Therese Dietiker, EVP, Aarau, vom 4. November 2025 betreffend Lehrstellennachweis LENA Aufschaltung von Lehrstellen; Ablehnung

I.

Text und Begründung des Postulats wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat lehnt das Postulat mit folgender Begründung ab:

Vorbemerkungen

Der kantonale Lehrstellennachweis LENA umfasst mit zwei unterschiedlichen Suchfunktionen sowohl Schnupperlehrstellen als auch offene Lehrstellen. Die Lehrbetriebe sind selbst für Mutationen der Lehrstellen zuständig. Für die Richtigkeit und Aktualität der Angaben kann der Kanton keine Gewähr übernehmen.

Im kantonalen LENA-System ist bei allen Betrieben, welche Lehrstellen ausschreiben, standardmässig hinterlegt, dass auch Schnupperlehren angeboten werden. Damit wird eine Realität abgebildet, die für den Berufswahlprozess zentral ist.

Einige Betriebe bieten regelmässig Schnupperlehren an, verfügen jedoch nicht in jedem Jahrgang über eine offene Lehrstelle. Dies betrifft insbesondere kleinere Betriebe, die nicht mehrere Lernende gleichzeitig ausbilden können. Entsprechend ist ihre Sichtbarkeit auf LENA nicht an ein aktuelles Lehrstellenangebot gebunden, sondern spiegelt ihre grundsätzliche Bereitschaft wider, Jugendlichen Einblicke in den Beruf zu ermöglichen. Für den Berufswahlprozess ist es zentral, dass Jugendliche während der gesamten Oberstufe – und von Beginn des Berufswahlprozesses an – die Möglichkeit haben, Betriebe kennenzulernen, deren Berufe und Tätigkeiten zu erkunden und Einblick in verschiedene Branchen zu erhalten, ohne dass bereits eine Lehrstelle ausgeschrieben sein muss.

Im Rahmen des Berufswahlprozesses kann grundsätzlich unterschieden werden zwischen Berufserkundungs-Schnuppern und Bewerbungs-Schnuppern. Die klare fachliche Unterscheidung dieser beiden Formen des Schnupperns dient der Einordnung des Berufswahlprozesses¹.

¹ Vgl. hierzu auch den [Berufswahlfahrplan für Jugendliche und Eltern](#) von ask! – Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf

Berufserkundungs-Schnuppern (Orientierung):

- Ziel: Erkundung eines Berufs oder einer Branche
- Zeitpunkt: meist im 8. Schuljahr beziehungsweise rund zwei Jahre vor Lehrbeginn
- Fokus: Tätigkeiten, Arbeitsumfeld, persönliche Eignung
- Haltung: offen, noch ohne Absicht, diese Lehre zwingend anzustreben
- Nutzen: frühzeitige Orientierung, Abgleich zwischen Interessen und Anforderungen

Bewerbungs-Schnuppern (Selektion):

- Ziel: Abklärung der Eignung für eine spezifische Lehrstelle
- Zeitpunkt: erst nach Ausschreibung ab 1. August vor Lehrbeginn
- Teil des Rekrutierungsprozesses für eine konkret ausgeschriebene Lehrstelle
- Haltung: klare Absicht, im entsprechenden Betrieb die Lehre anzutreten

Diese Differenzierung zeigt, dass ein frühes Berufserkundungs-Schnuppern nicht davon abhängig ist, dass eine Lehrstelle bereits ausgeschrieben ist. Berufserkundungs-Schnuppern und Bewerbungs-Schnuppern dienen zwei unterschiedlichen Phasen und Zwecken im Berufswahlprozess.

Begründung der Ablehnung

Das Postulat fordert den Regierungsrat auf, zu prüfen, ob Lehrstellen zwei Jahre vor Lehrbeginn aufgeschaltet werden könnten und ob hierzu das nationale Commitment zu Berufswahlprozess und Lehrstellenbesetzung der Tripartiten Berufsbildungskonferenz (TBBK) anzupassen oder zu kündigen wäre. Der Regierungsrat erachtet diese Massnahme aus folgenden Gründen als nicht zielführend:

- Das Postulat geht davon aus, dass Jugendliche bereits zwei Jahre vor Lehrbeginn auf der Suche nach Schnupperlehren auf jene Betriebe angewiesen seien, die gleichzeitig eine konkrete Lehrstelle ausgeschrieben haben. Diese direkte Kopplung besteht in der Praxis jedoch nicht, da viele Betriebe Schnupperlehren unabhängig davon anbieten, in welchen Jahren sie tatsächlich Lernende aufnehmen.
- Die Analyse der aktuellen LENA-Systematik zeigt, dass Jugendliche unabhängig vom Zeitpunkt der Lehrstellenausschreibung breite Schnuppermöglichkeiten vorfinden, so dass die im Postulat angesprochene Problematik in dieser Form nicht flächendeckend besteht.
- Die Forderung, Lehrstellen zwei Jahre vor Lehrbeginn auszuschreiben, steht im Widerspruch zu den fachlichen Grundlagen des Berufswahlprozesses sowie zu den national koordinierten Vorgaben:
 - Schutz des Berufswahlprozesses: Der Berufswahlprozess verläuft in klaren Etappen (1. Orientierung und Erkundung; 2. Fokussierung auf mehrere Wunschberufe; 3. Bewerbung auf konkrete Lehrstellen). Eine vorzeitige Ausschreibung würde diese zeitliche Struktur durchbrechen und Jugendliche zu einer frühzeitigen Festlegung drängen – bevor wichtige Orientierungsinstrumente wie der Leistungstest in der 2. Oberstufe (Check S2) oder schulische Standortgespräche stattfinden konnten.
 - Verhinderung eines Rekrutierungswettlaufs: Das schweizweit gültige Commitment wurde unter anderem deshalb geschaffen, weil es zuvor Tendenzen gab, immer früher zu rekrutieren. Die Verbundpartner halten deshalb gemeinsam fest, dass die solidarische Beachtung des Berufswahlfahrplans einem Wettlauf um frühe Vertragsabschlüsse und damit der Gefahr von Lehrvertragsabbrüchen entgegenwirkt. Eine Vorverlagerung würde diese Schutzwirkung aushebeln.
 - Risiken für Jugendliche: Ein früher Rekrutierungsdruck führt nachweislich zu verfrühten Entscheidungen und einem Leistungsabfall in der Volksschule, was in der Konsequenz zu

vermehrten Lehrvertragsauflösungen führt. Überdies werden leistungsschwächere Lernende benachteiligt und der Check S2 als Selektions- und Förderinstrument wird entwertet.

- National abgestimmte Vorgaben: Die Verbundpartner definieren im Commitment einen klaren zeitlichen Rahmen:
 - Offene Lehrstellen werden frühestens im August des Jahrs vor Lehrbeginn zur Bewerbung ausgeschrieben.
 - Lehrverträge werden frühestens ein Jahr vor Lehrbeginn abgeschlossen.
 - Lehrverträge werden frühestens im September des Jahrs vor Lehrbeginn genehmigt.

Diese Vorgaben sind gemeinsam von Bund, Kantonen, Organisationen der Arbeitswelt (OdA), Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden, dem Dachverband Lehrerinnen und Lehrer Schweiz sowie privaten Lehrstellenportalen beschlossen worden und werden somit breit getragen.

Das Postulat fordert den Regierungsrat weiter auf zu prüfen, ob besetzte Lehrstellen automatisch aus LENA gelöscht werden könnten. Der Regierungsrat erachtet auch diese Massnahme als nicht praktikabel:

- Der Kanton kennt die interne Planung der Betriebe nicht: Verschiedene Szenarien – beispielsweise Rückzüge, Anzahl zu besetzende Lehrstellen, interne Prioritäten – können von der Datenlogik nicht zuverlässig erkannt werden. Somit wären fehlerhafte automatische Löschungen wahrscheinlich, das heisst das System könnte Lehrstellen entfernen, die aus Sicht des Betriebs weiterhin bestehen.
- Betriebe tragen die Verantwortung für ihre Lehrstellen: In LENA ist die Pflege der Daten durch die Betriebe vorgesehen. Sie werden während dem Lehrvertragseinreichungsprozess zweimal schriftlich darauf hingewiesen, vollständig besetzte Lehrstellen in LENA zu deaktivieren.
- Rechtliche Verantwortung und Datenhoheit: Der Kanton darf keine verbindlichen Entscheidungen über interne Ausbildungsplanungen von Betrieben treffen.
- Bevorstehende Ablösung von LENA im Jahr 2026: Grössere technische Anpassungen wären wirtschaftlich nicht sinnvoll, da das kantonale LENA voraussichtlich 2026 durch eine nationale Lösung auf berufsberatung.ch abgelöst wird. Der Kanton Aargau ist in die Ausarbeitung zeitgemässer Funktionalitäten eingebunden, die Projektleitung und Realisation läuft über das Schweizerische Dienstleistungszentrum Berufsbildung | Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (SDBB).

In Anbetracht dieser Feststellungen sollen nach Ansicht des Regierungsrats die Vorgaben gemäss dem nationalen Commitment zu Berufswahlprozess und Lehrstellenbesetzung konsequent weitergeführt und die Verantwortung für die Pflege der LENA-Daten bei den Betrieben belassen werden.

Vorgesehene Art der Umsetzung und geltende Frist

Die Umsetzung des vorliegenden Vorstosses würde die Prüfung des Treffens einer Massnahme (vgl. § 46 Abs. 1 Gesetz über die Organisation des Grossen Rates und über den Verkehr zwischen dem Grossen Rat, dem Regierungsrat und der Justizleitung [Geschäftsverkehrsgesetz, GVG]) bedingen. Dafür würde eine zweijährige Umsetzungsfrist gelten (vgl. § 42 Abs. 3 lit. b GVG).

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 943.–.

Regierungsrat Aargau