



KREISSCHULE
Aarau-Buchs

Kreisschule Aarau-Buchs
SVO
Heinerich-Wirri-Strasse 3
5000 Aarau

E SVO@ksab.ch
www.ksab.ch

Botschaft an den KSR

"Überprüfung Führungsstruktur Kreisschule Aarau-Buchs"

Sehr geehrte Frau Präsidentin des Kreisschulrats
Sehr geehrte Mitglieder des Kreisschulrats

Mit dieser Botschaft legt der Schulvorstand (SVO) dem Kreisschulrat (KSR) eine Analyse der Führungsstruktur der Kreisschule Aarau-Buchs (Zusammenwirken von Trägergemeinden und Schulgremien) vor und unterbreitet ihm einen Vorschlag zum weiteren Vorgehen.

Am 6. Mai 2021 hatte die damalige Schulpflege (Vorgängerorgan des SVO), dem KSR in einer Botschaft versprochen, dass der neue SVO sich mit den Führungsstrukturen auseinandersetzen und dem KSR im 2. Quartal 2022 eine Beschlussfassung unterbreiten wird.

1. Ausgangslage

Nach fünf Jahren Erfahrung im Gemeindeverband Kreisschule Aarau-Buchs (KSAB) mit Gremien und Entscheidungsprozessen ist eine Standortbestimmung zur Organisations- und Führungsstruktur auf der obersten Ebene angezeigt. Wie funktioniert das Zusammenwirken von Verbandsgemeinden und ihren Gemeinde-/Stadt- sowie Einwohnerräten mit den für die Kreisschule verantwortlichen Organen KSR, SVO und Geschäftsleitung in der Praxis? Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?

Im Rahmen der Arbeiten zur Überführung der KSAB in die «Neue Führungsstruktur Volksschule Aargau» wurden am 21.09.2021 und am 18.01.2022 zwei Workshops mit Vertretungen der Verbandsgemeinden, des KSR, der damaligen Kreisschulpflege und der Geschäftsleitung der KSAB durchgeführt. Ziele waren einerseits die Überprüfung der bisherigen Zusammenarbeitserfahrungen der Gremien sowie deren Zweck, Organisation, Aufgaben und Schnittstellen. Andererseits wurde die heutige Organisation mittels Auslegeordnung auf ihre Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken gescannt, ein Zukunftsbild entworfen und der Handlungsbedarf zur weiteren Bearbeitung z.Hd. des neuen SVOs formuliert.

Der ehrgeizige Zeitplan der ehemaligen Kreisschulpflege (Beschlussfassung im 2. Quartal 2022) konnte aus nachvollziehbaren Gründen (Konstituierung und Einarbeitung des neuen SVO, Erledigung zahlreicher Geschäfte aus dem laufenden Betrieb mit hoher Priorität, Pandemie etc.) nicht ganz eingehalten werden. Nach zwei bewegten Jahren im Amt ist der SVO nun aber gefestigt und verfügt über die notwendigen Erfahrungen, um sich mit der Weiterentwicklung der Organisations- und Führungsstruktur auch auf der obersten Ebene gezielt auseinanderzusetzen. Er erachtet es als seine Kernaufgabe, auf Basis der Legislaturziele 2023-2026 für eine gut funktionierende KSAB zu sorgen. Sämtliche Gremien und Beteiligten sollen zum Wohle der Schule optimal zusammenarbeiten können.



KREISSCHULE Aarau-Buchs

Auf Basis der bisher gemachten Erfahrungen, des bereits zuvor identifizierten Handlungsbedarfs und der in den diversen Vorstössen aufgeworfenen Fragen hat er sich – in Absprache mit den Behörden der Verbandsgemeinden Aarau und Buchs – dem Thema Führungsstruktur zugewandt. Zur Unterstützung wurde das Büro Eichenberger als externer Dienstleister beigezogen.

2. Auftrag des SVO an das Büro Eichenberger

Der Auftrag des SVO der KSAB beinhaltet die Planung, Durchführung und Moderation eines umfassenden Analyse- und Meinungsbildungsprozesses. Kernstück bildet die Erstellung eines Berichts über die gewonnenen Erkenntnisse zu Händen der Stadt Aarau, der Gemeinde Buchs und des KSR. Nicht Bestandteil des Auftrags ist das Infragestellen des Urnenentscheids vom 21. Mai 2017 zur Gründung des Gemeindeverbands Kreisschule Aarau-Buchs.

Ziele

1. Analyse der heutigen Führungsstruktur auf oberster Ebene
 2. Aufzeigen alternativer Modellvarianten innerhalb der gesetzlichen Vorgaben
 3. Vergleich von Modellen und Massnahmen zur Organisationsentwicklung in Bezug auf relevante Aspekte und Kriterien
 4. Erarbeitung von Grundlagen als Basis zur Weiterentwicklung der Führungsstruktur
- Als übergeordnete Ziele werden die Versachlichung der Diskussionen und die Stärkung des Vertrauens in die KSAB angestrebt.

Vorgehen in fünf Arbeitsschritten

1. Analyse und Aufbereitung vorhandener Unterlagen
2. Befragungen
3. Beschreibung von Modellen und Massnahmen zur Organisationsentwicklung
4. Bewertung und Konsultation an zwei Veranstaltungen
5. Erstellung eines Berichts

Die Erarbeitung des nachfolgenden Vorgehensvorschlags erfolgte parallel dazu durch den SVO.



KREISSCHULE
Aarau-Buchs

Ergebnisse

Die detaillierten Ergebnisse liegen in Form von zwei Dokumenten vor:

- 20240620 Bericht Überführung der Führungsstruktur Kreisschule Aarau-Buchs (Beilage 1)
- 20240403 Auswertung Online-Befragung Führungsstruktur KSAB (Beilage 2)

Tabellarische Zusammenfassung

Befund zu Entstehungsgeschichte, Errungenschaften und Veränderungen	Einordnung
<ul style="list-style-type: none">• Die Vorhersagen aus den Abstimmungsborschüren sind mehrheitlich eingetroffen. Allerdings ist das Überprüfungsergebnis nicht in allen Fällen objektivierbar. Auch ein aussagekräftiger Vergleich zwischen dem heutigen Zustand und einem gedachten Zustand ohne KSAB ist nicht möglich.• Die KSAB weist zahlreiche Errungenschaften auf.• Die komplexe Organisationsform verursacht hohen Koordinationsaufwand.• Es fehlt ein allgemeiner Grundkonsens zu Werteverständnis, pädagogischer Ausrichtung, Qualität und Führung.• Eine KSAB-Identität und eine eigene Kultur sind kaum sichtbar.• Grosse Herausforderungen im Tagesgeschäft (u.a. Aufbau Kreisschule, Systemwechsel «Neue Führungsstrukturen Volksschule Aargau», Einführung Aargauer Lehrplan, zahlreiche personelle Wechsel, Infrastrukturplanung, Einführung ICT-Konzept, Pandemiebewältigung, Beantwortung zahlreicher politischer Vorstösse) überlagerten die Arbeit am Grundkonsens.• Der SVO trägt eine (zu) hohe Arbeitslast.• Unterschiedliche Aufgaben-, Funktions- und Rollenverständnisse erschweren ziel- und lösungsorientiertes Handeln.	<ul style="list-style-type: none">• Im Aufbauprozess der KSAB sind Unterlassungen geschehen• Umgang mit Veränderungen: mangelndes Auffangen der Gefühle von Fremdbestimmtheit und Identitätsverlust• Wünsche nach Synergien und Effizienzgewinnen vs. Aufbauarbeit und Identitätsbildung• Es besteht ein Spannungsfeld zwischen Demokratieanspruch und Effizienzanspruch.• Menschen füllen die festgelegten Strukturen aus: Struktur ≠ Kultur.• Das Zielbild heisst «Gute Schule». Es steht aktuell im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen an eine zweckmässige, zukunftsgerichtete Organisation und den langen Schatten der Vergangenheit (Entstehungsgeschichte, nicht erfüllte Erwartungen und Hoffnungen).• In der Aufbau- und Ablauforganisation besteht grundsätzlich grosses Gestaltungspotenzial für eine zweckspezifische Organisation einer Schule dieser Grösse, das zu wenig genutzt wird.



KREISSCHULE

Aarau-Buchs

Ergebnisse Online-Befragung	Einordnung
<ul style="list-style-type: none"> • Die Ergebnisse sind unter den Eingeladenen breit abgestützt. • Die Einwohnerräte haben eine grosse Distanz zu Schulthemen. • Eine generelle Zufriedenheit mit der KSAB ist festzustellen, ebenso jedoch ein hoher Optimierungsbedarf. • Die Grundstruktur und die Rahmenbedingungen für das Kerngeschäft werden mehrheitlich positiv bewertet. • Zentrale Zielfelder wie Zufriedenheit mit Führungsstruktur und Aufgabenteilung, klare Entscheidungswege, Unterstützung für eine verlässliche Infrastrukturplanung oder Wahrnehmung von Chancen zur pädagogischen und strukturellen Weiterentwicklung werden kritisch eingeschätzt. • Es wird grosser Entwicklungsbedarf in (zu) vielen Bereichen identifiziert. Beispiele sind: mangelnde Unterstützung für eine verlässliche Finanz- und Investitionsplanung, keine schlanke Organisationsform mit minimalem Koordinationsaufwand, mangelndes Risikobewusstsein und -management, fehlende gemeinsam getragene Vision und Strategie. • Zahlreiche Optimierungsvorschläge mit kontroverser Ausrichtung erschweren das Finden des gemeinsamen Nenners. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die KSAB verfügt grundsätzlich über klar geregelte Strukturen und Zuständigkeiten. • Das Aufgaben-, Funktions- und Rollenverständnis ist sehr unterschiedlich. • Die Gewichtung von Entwicklungsthemen und die Prioritätensetzung funktioniert mangels gemeinsamer Haltung bzw. Zielsetzung nur teilweise. • Die Organisationsstruktur verursacht hohen Koordinationsaufwand. Das führt u.a. zu Verantwortungsdiffusion und mangelnder Planungssicherheit. • Das Commitment zur KSAB ist lückenhaft. Eine KSAB-Identität ist kaum sichtbar. • Partikularinteressen drohen das KSAB-Bekenntnis zu überlagern.



KREISSCHULE Aarau-Buchs

Befund aus Interviews und Fachgesprächen	Einordnung
<ul style="list-style-type: none"> • KSAB-intern (GR/SR, KSR, SV, GF) <ul style="list-style-type: none"> ○ Radikallösungen im Sinne einer Abschaffung der Kreisschule bringen weder fachliche noch organisatorische oder finanzielle Vorteile. ○ Es soll Evolution statt Revolution stattfinden können: Gemeinsame Sprache finden, gemeinsames Prozess- und Rollenverständnis erarbeiten, gemeinsame Weiterentwicklung vorantreiben und gemeinsame Kultur aufbauen. Schritte in diese Richtung sind aufgeleitet. • KSAB-extern (FHNW, BKS, andere Schulen) <ul style="list-style-type: none"> ○ «Gute Schule» ist in allen Strukturvarianten möglich. ○ Je mehr Gremien eine Organisation hat, desto länger werden die Entscheidungswege. ○ Vertrauen der Politik in Schule und Vertrauen der Schule in Politik ist ein zentraler Erfolgsfaktor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen stärken durch Zielklarheit, Prozessklarheit, Transparenz, Verlässlichkeit und Kongruenz im Verhalten. • Komplexität reduzieren durch Vermeidung von Verantwortungsdiffusion. Herstellung von Transparenz und Kongruenz von Verantwortung (im Sinne von Rechenschaft) und Entscheidungskompetenz (Handlungsfreiheit). • Breit abgestützte Identität schaffen und Resilienz weiterentwickeln durch Arbeit an Werteverständnis, Leitbild, Kultur, Auftragsverständnis, Elternarbeit und Mitwirkungsgefässe. • Hierarchie der Grundlagen sichtbar machen durch direkte Ableitung von Vision und strategischer Ausrichtung der Schule aus Legislaturzielen und -programmen der Trägergemeinden. • Institutionalisierung von Zielerreichung und Wirkungsüberprüfung

In einer Kurzform kann festgestellt werden:

1. Die KSAB funktioniert. Entwicklungsarbeiten sind fortgeschritten.
2. Gegenseitiges Vertrauen und Zutrauen hat starke Risse.
3. Die KSAB hat kein stabiles Fundament i.S. von Wertekonsens, Identität, Ausrichtung und Resilienz.
4. Das Bekenntnis zur KSAB braucht eine Erneuerung.
5. Gemeinsame Aufbauarbeit über alle Ebenen fördert die Stabilität, braucht aber zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen.
6. Ein langfristiger Plan mit Entwicklungs- und Etappenzielen schafft Klarheit und Verlässlichkeit.

Varianten der Organisations- und Führungsstruktur aus rechtlicher Sicht

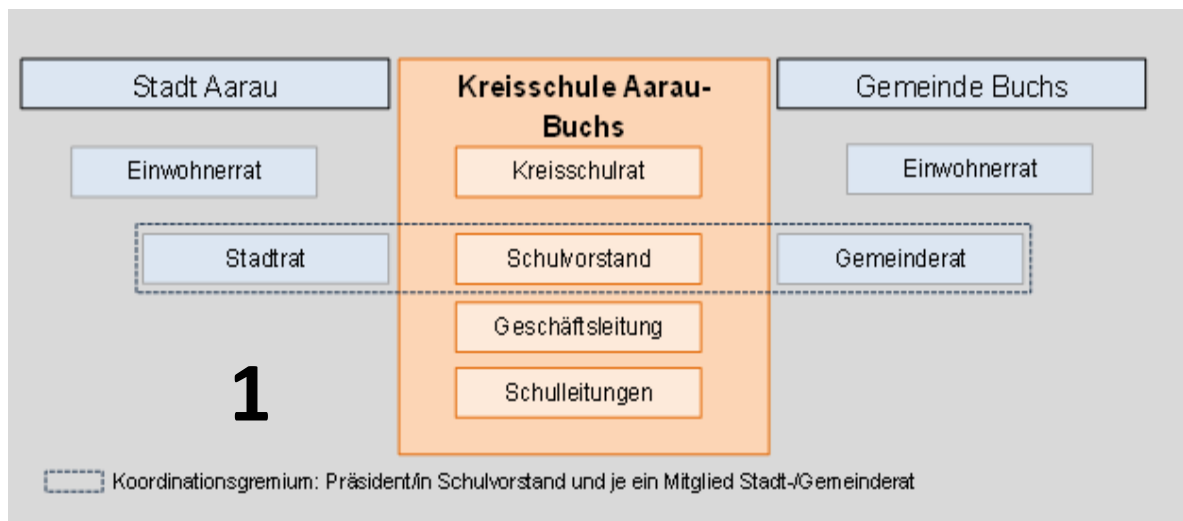
Die Vorgabe, wonach der Urnenentscheid vom 21. Mai 2017 nicht in Frage gestellt werden soll, beschränkt unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben die Anzahl von möglichen Varianten der Organisations- und Führungsstruktur für die KSAB auf folgende vier Grundmodelle.



KREISSCHULE Aarau-Buchs

Variante 1: Status Quo

Diese Variante baut auf dem bisher Erreichten auf und beinhaltet ein grosses Potenzial an Optimierungs- bzw. Entwicklungsmassnahmen zur abschliessenden Klärung von Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortung. Dazu gehören das Finden eines gemeinsamen Nenners zur grundlegenden Ausrichtung der KSAB ebenso wie eine tabulose Überprüfung der Satzungen und Reglemente durch die Verbandsgemeinden (Einwohnerräte, Exekutiven, Verwaltung) und die Schulgremien (Kreisschulrat, Schulvorstand, Geschäftsleitung).



Variante 2: Mit Kreisschulrat als Abgeordnetenversammlung und ohne Koordinationsgremium

Bei dieser Variante – Status Quo ohne Koordinationsgremium – stellt sich die Frage, wie die Koordination der Geschäfte zwischen politischen Gemeinden und Schule gestaltet sein soll. Auch diese Variante setzt eine grundlegende Überarbeitung der Satzungen und Reglemente voraus.

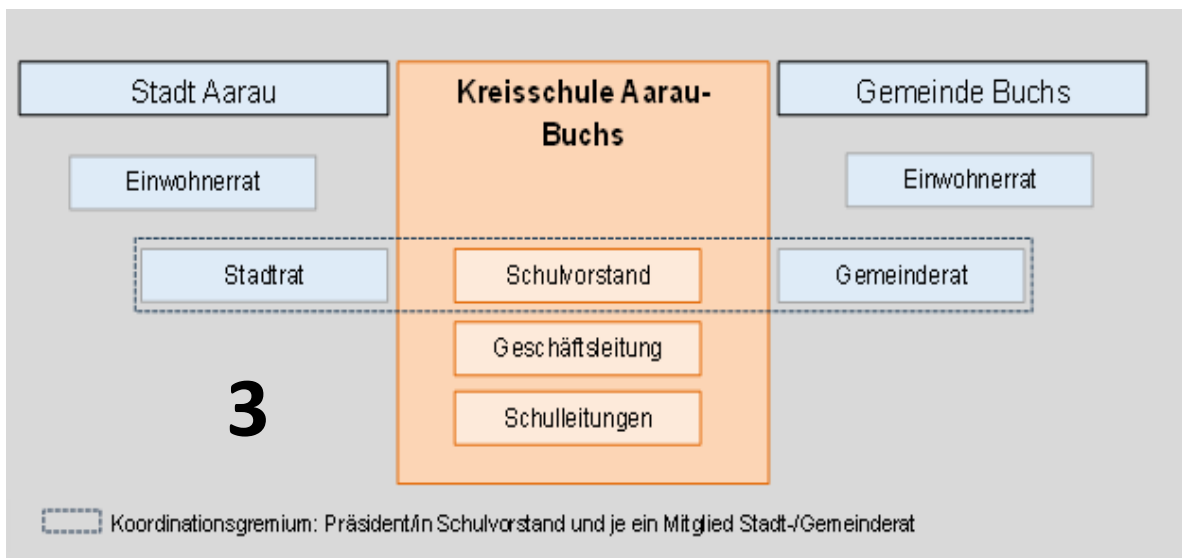




KREISSCHULE Aarau-Buchs

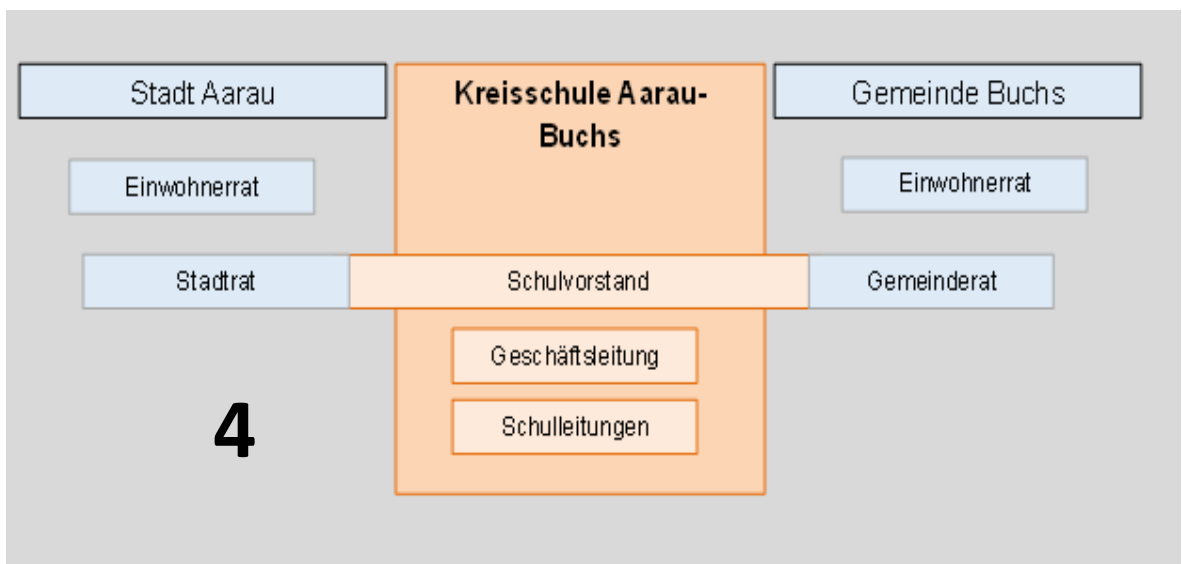
Variante 3: Status quo ohne Kreisschulrat

Wird die Abschaffung des Kreisschulrats in Erwägung gezogen, geht die Führungsverantwortung an den Schulvorstand über. Ob ein Koordinationsgremium notwendig wäre, hängt von der Zusammensetzung des Vorstands ab.



Variante 4: Ohne Kreisschulrat als Abgeordnetenversammlung und ohne Koordinationsgremium

Die Abschaffung des Kreisschulrats hat eine Erweiterung des Schulvorstands durch die Ressortvorstehenden Bildung der Exekutivbehörden der Trägergemeinden zur Folge. Die Verschränkung von politischer und fachlicher Führung wäre enger als bisher. Satzungen und Reglemente müssten komplett neu gestaltet werden.





KREISSCHULE Aarau-Buchs

Weiteres Vorgehen

Im Bericht des Büro Eichenberger wird vorgeschlagen, bei der Wahl und Ausarbeitung einer Variante sowohl die vorgeschlagenen Massnahmen zur Optimierung und Weiterentwicklung (Kapitel 6.2) als auch die Bewertungskriterien für eine zukunftsfähige Lösung (Kapitel 6.3) zu beachten. Wichtig sei auch ein breit abgestütztes Prozessdesign.

3. Stellungnahme des SVOs

In den Augen des SVO erfüllt der Bericht die Erwartungen an eine umfassende Analyse. Er deckt alle Bereiche der zu überprüfenden Strukturen differenziert ab, erfasst die gemachten Erfahrungen und gibt klare Hinweise auf Stärken, Schwächen und Handlungsbedarf. Damit steht den zuständigen Behörden eine taugliche Grundlage für die Meinungsbildung und die Erarbeitung eines Vorgehensvorschlags zur Verfügung.

Der SVO hat sich an mehreren Sitzungen intensiv mit den Ergebnissen befasst. Er erkennt Handlungs- bzw. Stabilisierungsbedarf auf mehreren Ebenen der Organisation.

Die Volksschule ist ein zentrales Element des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Ihr reibungsloses Funktionieren bildet das Fundament für eine gesund durchmischte und starke Gemeinschaft selbstständiger, kritisch denkender und sozial verantwortlicher Mitglieder. In der Schule wird der Grundstein für ein Zusammenleben nach demokratischen Grundsätzen und nicht zuletzt für eine leistungsfähige Wirtschaft gelegt. Wird die Institution Schule – wie in den vergangenen Jahren mit der Kreisschule Aarau-Buchs immer wieder passiert – in Frage gestellt, verliert in der Folge die Gesellschaft als Ganzes. Für die Region Aarau und ihre nachhaltig erfolgreiche Entwicklung ist die KSAB ein wichtiger Standortfaktor, der darüber mitentscheidet, ob Menschen ihren Lebensmittelpunkt und Unternehmen ihren Standort hier finden oder nicht.

Die Legitimation der KSAB beruht auf einem demokratischen Prozess in den Trägergemeinden. Die vorliegende Analyse legt vor dem Hintergrund fünfjähriger Erfahrung die Stärken und Schwächen der heutigen Organisations- und Führungsstruktur offen. Handlungsbedarf besteht sowohl in struktureller (Vereinfachung von Entscheidungsprozessen, Zuständigkeiten und Aufbauorganisation) als auch in ideeller (Wertekonsens, Vertrauens- und Identitätsbildung) Hinsicht. Das Bekenntnis zur KSAB bedarf einer Erneuerung.

Als strategisches Führungsorgan der grössten Volksschule im Kanton Aargau (3'800 Schülerinnen und Schüler, 650 Mitarbeitende, 12 Standorte) ist sich der SVO der grossen Verantwortung bewusst. Er zählt bei der Weiterentwicklung der Führungsstruktur der KSAB auf oberster Ebene auf die enge Zusammenarbeit aller involvierten Gremien.



KREISSCHULE
Aarau-Buchs

4. Erwägungen zum weiteren Vorgehen

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten für das weitere Vorgehen. Ausgehend von den dargelegten Überlegungen hat der SVO die folgenden zwei Varianten zur Beschlussfassung durch den KSR in Betracht gezogen.

I. Entscheidungsprozesse, Kompetenz-/Verantwortungsebenen und Aufbauorganisation vereinfachen

Die Komplexität der heutigen Organisations- und Führungsstruktur der KSAB auf oberster Ebene ist zu reduzieren. Der SVO wird beauftragt, ein Organisationsmodell ohne Kreisschulrat auszuarbeiten. Die Satzungen des Gemeindeverbands sind entsprechend anzupassen und die Änderungen den Verbandsgemeinden zur Genehmigung zu unterbreiten.

II. Wertekonsens finden, Vertrauens- und Identitätsbildungsprozesses lancieren

Der SVO wird beauftragt, unter Einbezug von Einwohner-, Gemeinde- und Kreisschulräten einen partizipativen Prozess zur Erarbeitung eines gemeinsamen Nenners zur Führung der KSAB zu lancieren. Themen: Klärung der Kompetenzebenen, Definition von Steuerungs- und Führungsinstrumenten, Prüfung eines geeigneten Organisationsmodells. Nach Abschluss dieses vorgelagerten Prozesses können die Satzungen bei Bedarf überarbeitet werden.

Die beiden Varianten werden einander nachstehend gegenübergestellt.



KREISSCHULE

Aarau-Buchs

Variante I: Gemeindeverband ohne Kreisschulrat	Variante II: Vertrauensbildungsprozess
Beschreibung/Auftrag	
<p>Sowohl die Auswertung der Online-Befragung als auch die Analyse weisen darauf hin, dass die Komplexität der heutigen Organisations- und Führungsstruktur auf oberster Ebene der KSAB im Interesse einer zweckmässigen und effizienten Steuerung und Führung der Institution zu reduzieren ist. Bereits in den Workshops 2021 und 2022 wurde erkannt, <i>«...dass die Variante "ohne KSR" interessant sein könnte und deshalb vertieft erarbeitet und diskutiert werden sollte, um einen Entscheid fällen zu können»</i> (Auszug aus dem Protokoll vom 18.01.2022). Dem Anspruch nach demokratischer Legitimation und Mitwirkung einer breiten Öffentlichkeit bei der strategischen Ausrichtung der Institution Volksschule ist dabei besondere Beachtung zu schenken.</p> <p>Der SVO wird mit der Ausarbeitung eines Entwurfs der Satzungen für den Gemeindeverband KSAB mit folgenden Vorgaben beauftragt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung verfassungsrechtlicher und kantonalesgesetzlicher Vorgaben: Gemeindegesetz (SAR 171.100) und Schulgesetz (SAR 401.100) • Trägergemeinden Aarau und Buchs • Organisation des Gemeindeverbands ohne Abgeordnetenversammlung mit den Organen Vorstand und Kontrollstelle • Zu prüfen: Bildung einer beratenden Kommission zur Geschäftsprüfung <p>Ein detaillierter Zeitplan ist zu erstellen und zusammen mit dem Entwurf dem KSR bis zum 31.12.2024 vorzulegen.</p>	<p>Im Zusammenwirken von Gemeinde- und Schulgremien im Gemeindeverband KSAB bestehen verschiedene Defizite hinsichtlich Wertekonsens, Identifikation, breit abgestützter strategischer Ausrichtung und Vertrauen. Diese Ausgangslage erschwert die Weiterentwicklung der Organisation oder blockiert sie sogar.</p> <p>Der SVO wird beauftragt, unter sorgfältigem Einbezug von Einwohner-, Gemeinde- und Kreisschulräten einen partizipativen Prozess zur Erarbeitung eines gemeinsamen Nenners zur Führung der KSAB zu lancieren.</p> <p>Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensbildung durch Erneuerung des Commitments zu bestehenden Grundlagen bzw. Instrumenten (Satzungen, Reglemente, Legislaturziele, Leitbild, Organisationshandbuch) • Klärung von Kompetenz- und Verantwortlichkeitsebenen • Verbindliche Definition von Steuerungs- und Führungsinstrumenten • Erarbeitung von Vision und strategischen Zielen für die KSAB • Prüfung geeigneter Organisationsmodelle (mit und ohne KSR) • Unterbreitung eines Vorschlags mit Varianten <p>Ein detaillierter Zeitplan ist zu erstellen und zusammen mit den Ergebnissen dem KSR bis zum 31.12.2026 vorzulegen.</p>



KREISSCHULE

Aarau-Buchs

Vorgehen

Phase 1 (Ende 2024)

- Erfassung des Änderungsbedarfs
- Ausarbeitung Entwurf der Satzungen und detaillierter Zeitplan

Phase 2

- Erste Überprüfung durch Rechtsdienste DVI (Gemeindeabteilung) und BKS (Volksschule)
- Konsultation bei Exekutivgremien Trägergemeinden, KSR
- Vernehmlassung bei den Einwohnerräten in Aarau und Buchs
- Zweite Überprüfung durch Rechtsdienste DVI (Gemeindeabteilung) und BKS (Volksschule)

Phase 3

- Entscheid im Kreisschulrat
- Entscheid in den Einwohnerräten (vorbehältlich Referendums)

Phase 4 Umsetzung (Q2 2026)

- Wahl des SVO gemäss den neuen Satzungen und Übergangsbestimmungen

Phase 1

- Erfassung und Einordnung bestehender Grundlagen bez. Hierarchiestufe, Zuständigkeit und Gestaltungsspielraum
- Definition der Steuerungs- und Führungsinstrumente
- Erarbeitung von Vision und strategischen Zielen für die KSAB
- Parallele Erarbeitung von Funktionsdiagrammen in zwei Grundvarianten (mit oder ohne KSR)
- Ausarbeitung einer Variantenempfehlung z. Hd. KSR und Gemeinde-/Stadtrat der Trägergemeinden

Phase 2

- Variantenentscheid: KSR, Gemeinderat Buchs, Stadtrat Aarau
- Auftragserteilung für nächste Schritte

Phase 3

- Ausarbeitung bzw. Anpassung der Regularien
- Prozessdefinition zur Vorbereitung der Umsetzung
- Vorbereitung der Unterlagen für Einwohnerräte und Urnenabstimmung

Phase 4

- *Entscheidungen*

Phase 5

- *Umsetzung*



KREISSCHULE Aarau-Buchs

Projektorganisation

Der Schulvorstand steuert und leitet das Projekt. Er organisiert sich selbst und arbeitet eng mit den Exekutivbehörden der Trägergemeinden zusammen.

Zur fachlichen und administrativen Unterstützung wird eine unabhängige, externe Fachstelle beigezogen.

Durch die Schaffung einer hierarchieübergreifenden Konstellation kann sichergestellt werden, dass sich alle beteiligten Anspruchsgruppen unkompliziert einbringen können. Vorgeschlagen wird die Einberufung eines Arbeitsgremiums (Grösse tbd) mit Vertretungen aus folgenden Gremien:

- Exekutiven der Trägergemeinden (Ressortvorstehende Bildung)
- Einwohnerrat Buchs, Einwohnerrat Aarau
- Kreisschulrat
- Schulvorstand
- Geschäftsleitung

Die Mitglieder des Arbeitsgremiums haben dafür zu sorgen, dass sich die von ihnen vertretenen Behörden/Gremien in den Arbeitsprozess einbringen können.

Die Projektleitung wird einer externen und unabhängigen Fachstelle übertragen.

Terminvorgaben

In der Projektplanung zu berücksichtigen:

- 2025 werden Gesamterneuerungswahlen für Gemeindebehörden und Kreisschulrat stattfinden. Die Amtsperiode der neu gewählten Gremien dauert von 2026 bis 2029.
- Der Schulvorstand wurde am 28. März 2022 für die Amtsperiode 2022 – 2025 gewählt. Die Erneuerungs- bzw. Ersatzwahl wird voraussichtlich im März 2026 erfolgen.



KREISSCHULE
Aarau-Buchs

Kosten für externe Unterstützung			
CHF 80'000		CHF 50'000 (geschätzt)	
Bewertung			
Vorteile <ul style="list-style-type: none"> • Klare Rahmenbedingungen • Rascher Grundsatzentscheid • Konkrete und eindeutige Beschlussvorlage • Entspricht dem Wunsch nach schneller Weiterentwicklung • Orientierung an sachgerechter und zweckmässiger Organisation für Schulorganisation dieser Grösse • SVO nimmt Führungsverantwortung wahr • Einfacher, überblickbarer Prozess • Vertrauensbildung durch Reduktion der Komplexität 	Nachteile <ul style="list-style-type: none"> • Ja-/Nein-Entscheid für KSR • Gefahr der weiteren Politisierung 	Vorteile <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensbildung durch Erneuerung des Commitments zu bestehenden Grundlagen • Abschliessende Definition von Steuerungs- und Führungsinstrumenten • Geklärte Kompetenz- und Verantwortlichkeitsebenen • Demokratische Abstützung durch Einbezug betroffener Anspruchsgruppen • Berücksichtigung bestehender Entwicklungsschritte • Prozessdesign und -moderation durch unabhängigen externen Dienstleister 	Nachteile <ul style="list-style-type: none"> • (Zu) langer, aufwändiger Prozess • Starke Belastung der Schule • Gefahr der Emotionalisierung und Unvereinbarkeit verschiedener Standpunkte • Gefahr der Politisierung • Kosten



KREISSCHULE Aarau-Buchs

5. Beschluss des Schulvorstands

Der SVO favorisiert die Variante I «Gemeindeverband ohne Kreisschulrat». Die vorab aufgezeigten Vorteile der Variante I gewichtet er gegenüber Variante II als relevanter und zielführender. Sie überzeugen abschliessend. Der SVO ist sich seiner grossen Verantwortung bewusst und will diese wahrnehmen. Die KSAB muss sich, auf Basis einer schlanken, sachgerechten und zweckmässigen Organisation, rasch in eine auf Vertrauen basierte und breit akzeptierte «Gute Schule» weiterentwickeln. Es ist nicht die Grösse die der Schule bei diesem Prozess im Wege steht. Sowohl das Departement Bildung Kultur und Sport als auch die Fachhochschule bestätigen, dass eine gute Schule in jeder Grösse möglich ist. Der SVO erachtet die demokratische Legitimation in Zusammenhang mit der Weiterentwicklung als zentral und stellt insbesondere die Mitwirkung der Eltern und Erziehungsberechtigten flächendeckend sicher. (Vergleich dazu Legislaturziel LZ08 «...*Erziehungsberechtigte sind wichtige Mitglieder der Schulgemeinschaft, die zum Erfolg der Schule beitragen, indem sie zur Mitwirkung eingebunden sind.*») Die Umsetzung des Legislaturziels ist im Schulprogramm ab Herbst 2024 geplant. Ebenfalls ist die Einführung von Feedback-Befragungen über alle Ebenen in Planung, im Sinne des Qualitätsmanagements.

6. Erwägungen

Eine Ablehnung des Antrages führt dazu, dass der Status Quo beibehalten wird. Die Komplexität der heutigen Organisations- und Führungsstruktur der KSAB auf oberster Ebene bleibt unverändert. Das gegenseitige Vertrauen und Zutrauen wird nicht gestärkt und hat weiterhin starke Risse. Auch in Zukunft fehlt ein stabiles Fundament im Sinne von Wertekonsens, Identität, Ausrichtung und Resilienz über die verschiedenen Führungsorgane. Eine Weiterentwicklung der Schule wird behindert.

7. Finanzielle Auswirkungen

Auf Basis der Informationen des Berichts der Firma Büro Eichenberger, dieser Botschaft sowie der rechtlichen Grundlagen des Gemeindeverbandes wurden am 7. Juli 2024 vier Anbieter für ein Angebot für eine Projektbegleitung "Änderung der Führungsstruktur der Kreisschule Aarau-Buchs" angefragt:

- BDO AG, Aarau
- Federas Beratung AG, Zürich
- Iafob Institut für Arbeitsforschung und Organisationberatung, Zürich
- kompassus GmbH, Zürich

Mit E-Mail vom 16. Juli 2024 informierte das Iafob, dass sie keine Offerte einreichen würde. Es brauche für die Umsetzung vor allem eine verwaltungsrechtliche Betrachtung und Expertise. Dies sei jedoch nicht die Kernkompetenzen des Iafob.

Die Firmen BDO, Federas und kompassus reichten fristgerecht, bis Ende August 2024, ihre Angebote ein.



KREISSCHULE Aarau-Buchs

Nach einer sorgfältigen Analyse der eingegangenen Angebote hat sich der Schulvorstand für das Angebot BDO AG zu einem offerierten Betrag von CHF 80'000 entschieden.

8. Mitberichte

- Kurze Stellungnahme zur vorgelegten Analyse (Bericht und Auswertung Online-Befragung)
- Stellungnahme zum vorgeschlagenen Vorgehen

8.1. Gemeinderat Buchs

Der Gemeinderat Buchs begrüsst die umfassenden Abklärungen durch das Büro Eichenberger. Die vom Schulvorstand darauf basierende Empfehlung, die Variante I sei umzusetzen, ist nachvollziehbar. Aufgrund der sechsjährigen Erfahrungen mit der Organisationsvariante Gemeindeverband mit Abgeordnetenversammlung und Vorstand unterstützt der Gemeinderat die Empfehlung des Schulvorstandes, die Variante I, Gemeindeverband mit Schulvorstand jedoch ohne Abgeordnetenversammlung, konkret ohne Kreisschulrat.

Um dem aktuell geltenden kantonalen Recht zu entsprechen, wünscht der Gemeinderat je eine Vertretung der Exekutiven der Verbandsgemeinden im Schulvorstand.

Der Gemeinderat Buchs hat als Trägergemeinde ein grosses Interesse an einer gut funktionierenden Kreisschule Aarau-Buchs, welche auf einem starken Fundament mit einer effizienten Führungsstruktur aufbaut, und verfolgt die Weiterentwicklung mit Interesse. Um das Gelingen des Changeprozesses auf der Führungsebene wie auch über die gesamte Schule zu unterstützen, empfiehlt der Gemeinderat eine professionelle Begleitung.

8.2. Stadtrat Aarau

Der Stadtrat begrüsst die umfassenden Abklärungen durch das Büro Eichenberger. Die Empfehlung des Schulvorstandes, Variante I umzusetzen, ist nachvollziehbar. Aufgrund der sechsjährigen Erfahrungen mit der Organisationsvariante "Gemeindeverband mit Abgeordnetenversammlung und Vorstand" unterstützt der Stadtrat die Empfehlung des Schulvorstandes, die Variante I, "Gemeindeverband mit Schulvorstand jedoch ohne Abgeordnetenversammlung", konkret ohne Kreisschulrat. Gleichzeitig erachtet der Stadtrat je eine Vertretung der Exekutiven der Verbandsgemeinden im Schulvorstand als zielführend.

Der Stadtrat Aarau hat als Verbandsgemeinde ein grosses Interesse an einer gut funktionierenden Kreisschule Aarau-Buchs, welche auf einem starken Fundament mit einer effizienten Führungsstruktur aufbaut, und verfolgt die Weiterentwicklung mit Interesse. Um das Gelingen des Changeprozesses auf der Führungsebene wie auch über die gesamte Schule zu unterstützen, empfiehlt der Stadtrat zusätzlich eine professionelle Begleitung als vertrauensbildende Massnahme.



KREISSCHULE
Aarau-Buchs

Der SVO stellt dem KSR wie folgt

Antrag:

1. Der Vorgehensvariante I sei zuzustimmen.
2. Der Schulvorstand sei mit der Umsetzung zu beauftragen.
3. Für externe Unterstützung sei ein Verpflichtungskredit von insgesamt CHF 80'000 zu bewilligen.

Im Namen des SVO

Salvatore Nunziata
Präsident

Severin Dommann
Mitglied

Beilagen

Beilage 01, Bericht Überführung der Führungsstruktur Kreisschule Aarau-Buchs

Beilage 02, Auswertung Online-Befragung Führungsstruktur KSAB

Beilage 03, Offerte BDO AG, Aarau

Aarau, 16. Oktober 2024