

Auf dem Weg der Lernenden Organisation

Die öffentlichrechtliche Organisation von Schulpersonal und Schulleitungen der Volksschule in der Stadt Zürich

Projektarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des
Executive Master of Public Administration (MPA)



^b
UNIVERSITÄT
BERN

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**

Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

von:

Barbara Grisch von Ah
aus Sarnen (OW)

Alfred Strebel-Weg 15
8047 Zürich

Bern, 4. September 2008

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

In der vorliegenden Arbeit werden den Leserinnen und Lesern Rolle und Bedeutung der öffentlichrechtlichen Organisationen von Schulpersonal und Schulleitungen in der Stadt Zürich näher gebracht.

Es ergab sich so die Chance, ein praktisches Projekt reflektierend zu begleiten und seine Ergebnisse wissenschaftlich gestützt zu prüfen. Im Alltag verhindern nur allzu oft Zeit- und Kostendruck diese Reflexion, das Ziel wird vermeintlich ohne Umwege und mit bereits bekannten Mitteln angesteuert.

Mein Dank geht an meine Arbeitgeber, die Kreisschulpflege Letzi und das Schulamt der Stadt Zürich, die mich in meiner Weiterbildung grosszügig fördern, an meine Gesprächspartnerinnen und -partner, mit welchen ich die Fragestellung diskutieren konnte, und speziell an jene Personen, welche mich in der Endphase der Arbeit mit kritischen Rückmeldungen unterstützt haben.

Ohne den Rückhalt meiner Familie wäre die Arbeit nicht entstanden. Ihnen danke ich ganz besonders.

Zürich, Ende August 2008

Barbara Grisch

Management Summary

Forschungs- und Beratungsliteratur verstehen den Begriff ‚Schulentwicklung‘ gemeinhin als Gegenstand, der Entwicklung und Stärkung von einzelnen, geleiteten Schulen fokussiert. Die vorliegende Arbeit geht einen Schritt weiter. Sie zeigt, dass parallel zur Entwicklung der einzelnen Schuleinheit auch die Volksschule als Ganzes Innovation anstreben und einen Qualitätsentwicklungsprozess verfolgen muss.

An der Entwicklung des Systems ‚Volksschule‘ sind verschiedenste Akteure beteiligt. Diese Arbeit stellt die Bedeutung einer zeitgemässen Mitsprache von Schulleitungen und Schulpersonal ins Zentrum.

Die Lehrerinnen- und Lehrermitsprache hat sowohl im Kanton wie auch in der Stadt Zürich eine lange Tradition und ist noch heute gesetzlich verankert. Ihre Strukturen haben aber den Wandlungsprozess der Volksschule nicht im gleichen Tempo nachvollzogen, die Organisationen agieren häufig schwerfällig und langsam.

Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz der Stadt Zürich erteilte deshalb den Auftrag, die Organisation der Mitsprache von Schulpersonal und Schulleitungen zu überprüfen. In einem Projekt unter Leitung der Verfasserin erarbeitete eine Projektgruppe Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen und konzipierte darauf abgestimmte Aufbau- und Ablauforganisation. Die vorliegende Arbeit stellt die heutige und die zukünftige Organisationsform vor und prüft das neue Modell wissenschaftlich abgestützt auf den Ebenen Strategie, Struktur und Kultur anhand von Effektivitäts- und Effizienzkriterien. Effektivität manifestiert sich auf strategischer Ebene in der Fähigkeit zu innovativem Handeln, Effizienz der Strukturen ist wichtig, um zu Ergebnissen zu gelangen. Beides kann nur gelingen, wenn der damit beabsichtigte Kulturwandel unter Einbezug der Betroffenen in einer dem System angemessenen Schritt-für-Schritt-Veränderung erfolgt.

Die Arbeit kommt zum Ergebnis, dass das erarbeitete Organisationsmodell gute Chancen hat in der Praxis erfolgreich zu sein und gibt Hinweise auf Verbesserungspotenzial. Es zeigt sich, dass die vorgesehene Trennung in

- Fachgruppen, die als Teil eines lang- und mittelfristig ausgerichteten Umfeldmonitorings für vorausschauende, fachliche Beratung verantwortlich sind,
- und in Konvente, die die Anliegen der Personalgruppen vertreten,

Voraussetzungen für eine wesentliche Stärkung des Innovationspotenzials schaffen kann und dadurch für die Volksschule Gewinn verspricht.

Die (Volks-)Schule ist nicht ein wissendes, sondern ein lernendes System. Effektives Wissensmanagement aber muss systematisch aufgebaut und gepflegt werden. Zu den grundlegenden Bausteinen gehört der Einbezug des Erfahrungs- und Praxiswissens der schulischen Fachleute. Nur so kann die Volksschule die innovative Leistung erbringen, die sie in der heutigen Bildungslandschaft konkurrenzfähig erhält.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Management Summary	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
Anhangverzeichnis	8
1 Einleitung	9
1.1 Problemstellung	10
1.2 Abgrenzung des Gegenstands	11
1.3 Stand der Forschung	11
1.4 Zielsetzung	12
1.5 Methodisches Vorgehen	12
1.6 Aufbau der Arbeit	13
2 Die öffentlichrechtliche Organisation von Schulpersonal und Schulleitungen in der Volksschule	14
2.1 Die Mitsprache der Lehrerschaft im Kanton Zürich	14
2.1.1 Historische Entwicklung	14
2.1.2 Rechtliche Grundlagen	15
2.1.3 Neuer Berufsauftrag	15
2.2 Die Mitsprache von Schulpersonal und Schulleitungen in der Stadt Zürich	16
2.2.1 Strukturelle Rahmenbedingungen: Rechtsetzung und Organisation	16
2.2.2 Personelle Rahmenbedingungen	21
2.2.3 Kulturelle Rahmenbedingungen	21
2.3 Beeinflussbare Handlungsebenen	22
2.3.1 Strategie	23
2.3.2 Struktur	24
2.3.3 Kultur	25

3	Anforderungen an eine künftige öffentlichrechtliche Organisation von Schulpersonal und Schulleitungen in der Volksschule der Stadt Zürich	26
3.1	Rahmenbedingungen	26
3.2	Aufbau und Ergebnisse der Interviews.....	26
3.3	Qualitätsvorgaben.....	28
3.3.1	Effektivität.....	28
3.3.2	Effizienz	29
3.3.3	Wandel	30
3.4	Synthese aus Interviews und Qualitätsvorgaben	30
4	Die neue Organisation als Ergebnis der Interviews.....	32
4.1	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen	32
4.2	Aufbauorganisation	33
4.3	Ablauforganisation	35
4.4	Entschädigung	36
5	Eignung des Modells	37
5.1	Strategie	37
5.2	Struktur	38
5.3	Kultur.....	40
5.4	Fazit	40
6	Ein Schritt auf dem Weg der Lernenden Organisation	41
7	Literaturverzeichnis	42
8	Anhang.....	45
9	Selbstständigkeitserklärung.....	74
10	Über die Autorin	75

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Konferenz der Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten	16
Abbildung 2:	Organisation der Volksschule der Stadt Zürich IST	17
Abbildung 3:	Konvente und Konferenzen von Lehrerschaft und Betreuungspersonal IST	18
Abbildung 4:	Städtischer Konvent der Schulleitungen IST	19
Abbildung 5:	Erweitertes Schulmodell nach Seitz/Capaul 2007	22
Abbildung 6:	Brillen des strategischen Managements nach Johnson/Scholes/Whittington 2006.....	23
Abbildung 7:	Entscheidungsrahmen zur Qualität des Organisationsmodells für die öffentlichrechtlichen Organisationen des Schulpersonals und der Schulleitungen der Stadt Zürich.....	31
Abbildung 8:	Organisation der Volksschule der Stadt Zürich SOLL	32
Abbildung 9:	Konvente und Fachgruppen des Schulpersonals SOLL.....	34
Abbildung 10:	Städtischer Konvent der Schulleitungen SOLL	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Inhaltliche Anforderungen an das neue Organisationsmodell	27
Tabelle 2:	Formale Anforderungen an das neue Organisationsmodell.....	27
Tabelle 3:	Effizienzkonzept (Thom/Wenger 2002: 12; vgl. ebenfalls 94 ff.).....	29
Tabelle 4:	Prüfung der Effizienzkriterien	39

Abkürzungsverzeichnis¹

AK	Aufsichtskommission (Gremium der Kreisschulpflege)
AKV	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen
AS	Amtliche Sammlung der Stadt Zürich
AVES	Ausführungsbestimmungen zur Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder von Schulbehörden und ihrer Kommissionen sowie von öffentlichen Lehrerinnen- und Lehrerorganisationen (Stadt Zürich)
FSV	Fachschule Viventa
GemeindeO	Gemeindeordnung der Stadt Zürich
GemeindeG	Gemeindegesezt des Kantons Zürich
GKKS	Globalkredit- und Kreditorensystem der Schuleinheiten
GL	Geschäftsleitung (Gremium der Kreisschulpflege)
KSP	Kreisschulpflege
LHT	Leitung Hausdienst und Technik
LPG	Lehrpersonalgesetz (Kanton Zürich)
LS	Loseblatt-Sammlung des Kantons Zürich
PK	Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz (Konferenz der Schulpräsidenten und Schulpräsidentinnen der Stadt Zürich)
PV	Personalvertretung
SAM	Schulamt (Organisatorische Einheit des Schul- und Sportdepartementes der Stadt Zürich)
SE	Schuleinheit
SL	Schulleitung
SLK	Schulleitungskonferenz (Gremium des Schulkreises)
VES	Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder von Schulbehörden und ihrer Kommissionen sowie von öffentlichen Lehrerinnen- und Lehrerorganisationen (Stadt Zürich)
VSS	Vorsteher/in des Schul- und Sportdepartements der Stadt Zürich
VZE	Vollzeiteinheit (Stellenwerte für Lehrpersonen und Schulleitungen)
VVZ	Verordnung über die Volksschule in der Stadt Zürich

¹ Die Abkürzungen der Rechtsgrundlagen halten sich wo möglich an das Abkürzungsverzeichnis des Verwaltungsgerichts des Kantons Zürich, www.vgrzh.ch.

Anhangverzeichnis

Anhang 1:	Einsitz und Funktionen in Gremien	46
Anhang 2:	Projektauftrag	48
Anhang 3:	Interviewleitfaden	52
Anhang 4:	Interviews: Stellungnahmen.....	54
Anhang 5:	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen.....	64
Anhang 6:	Leitsätze der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz	73

1 Einleitung

Die Stadt Zürich ist in sieben Schulkreise gegliedert, die je unter Führung einer vom Volk gewählten Kreisschulpflege mit einem vollamtlichen Schulpräsidium stehen. Die sieben Präsidentinnen und Präsidenten bilden unter Leitung des Vorstehers des Schul- und Sportdepartementes die gesamtstädtische Schulbehörde, die Konferenz der Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten (Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz, PK).² Der Vorsteher des Schul- und Sportdepartementes vertritt als Mitglied des Stadtrates die Schulgeschäfte – und damit im Volksschulbereich die Haltung der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz – in Stadt- und Gemeinderat.

Im Dezember 2007 besuchten 25'762 Schülerinnen und Schüler der Stadt Zürich die Volksschule.³ In 106 Schuleinheiten waren rund 4'450 Lehrpersonen, Hortleitungen und Leitende ‚Hausdienst und Technik‘ (mit Partner/innen) beschäftigt.⁴ Die Schuleinheiten, die ein bis zwei Schulhäuser und die umliegenden Kindergärten und Betreuungseinrichtungen⁵ umfassen, werden seit 2004 durch Schulleitungen geführt.

Jede Schuleinheit verfügt über ein Leitbild und ist verantwortlich für die interne Qualitätssicherung und -entwicklung. Für die Koordination und Kohärenz dieser Entwicklung sind die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz und die Kreisschulpflegen mit den Schulleitungskonferenzen verantwortlich. Ihr Fokus ist der *Schulverbund*, also alle Schuleinheiten der Volksschule der Stadt Zürich resp. eines Schulkreises.

Um die Mitsprache von Schulpersonal und Schulleitungen zu sichern, sind alle in diesen Bereichen angestellten Personen in Konventen und Konferenzen organisiert. Die Konferenzen setzen sich nach fachspezifischem Blickwinkel zusammen, während die Konvente die übergeordneten und zusammenfassenden Organisationseinheiten bilden. Auf städtischer Ebene koordiniert der Stadtkonvent die Belange von Lehrerschaft und Betreuung, der städtische Konvent der Schulleitungen diejenigen der Schulleitungen (zur Organisation siehe Kapitel 2.2). Neben der städtischen Organisation steht die kantonale, welche durch die ‚Synode‘ und die ‚Kapitel‘ die Mitsprache der Lehrpersonen bei der Bildungsdirektion sichert (siehe Kapitel 2.1). Der Terminus ‚Mitsprache‘ fokussiert die *Beratung* der Behörde und beinhaltet keine formelle Mitbestimmung. In dieser Arbeit wird daher synonym auch der Begriff ‚beratende Organisation‘ verwendet.

Verschiedene Begriffe werden im Alltag nicht immer sauber getrennt. So meint beispielsweise ‚Lehrervertretung‘ sowohl allgemein jede Person, die von der Lehrerschaft als Vertretung

² Art. 80^{quarter}, 85, 93 - 95 GemeindeO

³ Unter dem Begriff ‚Volksschule‘ werden die 11 obligatorischen Jahre von Kindergarten, Primar- und Sekundarstufe zusammengefasst.

⁴ Kennzahlen des Schulamtes zum Geschäftsbericht 2007.

⁵ Tages-, Mittags- und Mittagabendhorte sowie Schülerclubs und Morgen- resp. Mittagstische.

in ein Gremium der Kreisschulpflege abgeordnet wurde, wie auch spezifisch diejenigen Personen, welche das Team einer Schuleinheit vertreten.

In dieser Arbeit werden unter ‚Schulpersonal‘ Lehrpersonen von Kindergarten und Volksschule, Hortleitungen und Leitende Hausdienst und Technik (mit Partner/innen) verstanden.

1.1 Problemstellung

Die Konvente der Lehrerschaft (unter Einschluss des Betreuungspersonals) und der Schulleitungen sind als öffentlichrechtliche Organisationen in der Gemeindeordnung der Stadt Zürich verankert.⁶ Es handelt sich um keine eigenen Rechtspersönlichkeiten, sondern um Organe der städtischen Schulorganisation, die in einem Teilbereich dieser Organisation bestimmte Aufgaben wahrnehmen. Die Verordnung über die Volksschule der Stadt Zürich macht dazu nähere Ausführungen.⁷

Lehrerschaft und Schulleitungen sind in den Behördengremien vertreten.⁸ Um diese Vertretung zu gewährleisten, sind Schulpersonal und Schulleitungen in der Stadt Zürich heute in rund 100, nach Schulkreisen, Stufen und Fachgebieten gegliederten, Konventen und Konferenzen organisiert (siehe Kapitel 2.2). Trotzdem ist die Abstützung der vertretenen Meinungen in der (heterogenen) Basis nur teilweise gegeben, was immer wieder zu Konflikten führt.

Die Aufgaben von Konventen und Konferenzen sind durch die Verordnungen offen und wenig konkret gefasst (siehe Kapitel 2.2.1). Die Tätigkeiten und das Selbstverständnis der Amtsträger bewegen sich fließend zwischen der offiziell gegebenen, fachlichen Beratung der (Miliz-)Behörde und berufspolitischer Interessensvertretung. Die flächendeckende Einführung von Schulleitungen hat diese Unklarheiten noch verstärkt: Wo und wie können Lehrpersonen, Hortleitungen und Leitende Hausdienst und Technik (LHT) ihren fachlichen Einfluss noch wahrnehmen? Wer unterstützt das Personal bei Konflikten mit Schulleitung und/oder Behörde?

Mit der Einführung der Schulleitungen wurde ein Konvent der Schulleitungen ins Leben gerufen, der auf städtischer Ebene die Interessen der Schulleitungen wahrnehmen soll.⁹ Dieser städtische Konvent der Schulleitungen hat dabei die traditionellen Strukturen und Vorgehensweisen übernommen und sieht sich nicht zuletzt dadurch zumindest teilweise mit den gleichen Fragen konfrontiert wie die Konvente der Lehrpersonen.

Die verschiedenen Amtsträger werden gemäss Verordnung¹⁰ entschädigt, wobei sich die Verordnung hier für das Lehrpersonal auf eine nicht mehr gültige Besoldungsverordnung stützt.

⁶ Art. 83 GemeindeO

⁷ Art. 47 - 61 VVZ

⁸ § 81 Abs. 5 GemeindeG und Art. 83 Abs. 3 GemeindeO

⁹ Art. 55^{bis} VVZ

¹⁰ Art. 10 VES/AVES

Da die Aufgaben wenig klar definiert sind, nehmen die Amtsträger sie inhaltlich sehr unterschiedlich wahr und wenden auch sehr unterschiedlich viel Zeit dafür auf.

Im November 2007 hat die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz nun beschlossen, im Rahmen eines Projekts die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der öffentlich-rechtlichen Organisationen der Lehrerschaft und der Schulleitungen neu zu definieren, die Organisationsform anzupassen und die Entschädigungen neu festzulegen. Dabei sollen die betroffenen Verordnungen VVZ und VES/AVES revidiert, die Grundlagen in der Gemeindeordnung aber nicht geändert werden (vgl. Auftragsdefinition, Anhang 2).

Der Verfasserin wurde die Projektleitung übertragen.

1.2 Abgrenzung des Gegenstands

Die Arbeit beschränkt sich auf die öffentlichrechtlichen Organisationen des Schulpersonals und der Schulleitungen der Volksschule der Stadt Zürich.

Die Arbeit ergänzt das laufende Projekt. Während das Projekt praxisbezogen aufgebaut ist, beschäftigt sich die Arbeit mit den theoretischen Hintergründen und Überlegungen. Praxis und Theorie sollen sich gegenseitig befruchten.

1.3 Stand der Forschung

Obwohl die Forschung zur Schulentwicklung weit gediehen ist, beschäftigt sie sich vorwiegend mit Fragestellungen der *einzelnen* geleiteten Schule. Die Rolle von Schulpersonal und Schulleitungen eines *Schulverbunds*, wie er in einer grösseren Gemeinde besteht, und ihre Funktion als Beratung von (Miliz-)Behörde und Verwaltung wird bisher kaum thematisiert. Doch sollten gerade auch diese Aspekte in der heutigen Schulentwicklung eine massgebliche Rolle spielen. Die Volksschule ist dann stark, wenn es gelingt, sie als Ganzes weiterzuentwickeln. Unzweifelhaft ist es eine der Hauptaufgaben der Schulleitungen, die Schulqualität in ihrer Schuleinheit zu sichern und zu verbessern. Gleichzeitig dürfen aber die steuernden Stellen, im Falle der Stadt Zürich die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz und die Kreisschulpflegen, die Entwicklung des gesamten Schulsystems in ihrem Einflussbereich nicht aus den Augen verlieren. Nach wie vor fällen sie die strategischen Entscheidungen, die die Richtung der Schulentwicklung in ihrem Verantwortungsbereich festlegen. Dazu sind sie auf die fachliche Beratung von Personen, die in der Praxis stehen, angewiesen. Literatur zu ressourcenorientierter Strategieplanung und, damit zusammenhängend, zu wirksamem Wissensmanagement zeigt, wie grundlegend der Einbezug des Wissens der Organisationsmitglieder ist, wenn eine Organisation Herausforderungen innovativ meistern will (vgl. z. B. Johnson/ Scholes/Whittington 2006, Frost 1998).

Zur Beurteilung des entwickelten Organisationsmodells werden betriebswirtschaftliche Modelle herangezogen (speziell Frost 1998, Thom/Wenger 2002, Thom/Ritz 2006b, Doppler/Lauterburg 1994).

Rolle und Organisation der beratenden Organisationen der Volksschule wurden gemäss heutigem Wissensstand bisher weder für die Stadt Zürich noch für andere Gemeinden oder Kantone untersucht. Die im schweizerischen System stark föderalistische Ausgestaltung der Schulorganisation lässt denn auch in der Frage der Organisation der beratenden Lehrermitsprache kaum einen Vergleich zu anderen Gemeinden, geschweige denn zu anderen Kantonen zu.

Die Arbeit stützt sich daher auf Literatur zu Schulentwicklung, strategischem Management und Change Management. Sie fokussiert den Aspekt der Entwicklung von grossen Schulgebilden, wozu die Volksschule der Stadt Zürich zweifelsohne gehört, und will die bestehenden Ansätze um diesen Blickwinkel erweitern.

1.4 Zielsetzung

Ziel des Projektauftrags ist die Entwicklung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der beratenden Organisationen und einer Organisationsform, die diese Aufgaben effektiv und effizient unterstützt und die von den Beteiligten getragen wird.

Um diese Ziele zu erreichen, musste zunächst entschieden werden,

- welche Ziele, welche Wirkung, welcher Nutzen die öffentlichrechtlichen Organisationen von Schulpersonal und Schulleitungen verfolgen müssen.
- welche Funktionen (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen) die öffentlichrechtlichen Organisationen und ihre Amtsträger in Zukunft haben sollen.
- welche Strukturen diese Funktionen unterstützen.

Die vorliegende Arbeit will nun das Projekt kritisch begleiten und sein Ergebnis bewerten. Sie entwickelt Kriterien, um Effizienz, Effektivität und Eignung des Organisationsmodells beurteilen zu können und prüft es kritisch. Die Ergebnisse dieser Prüfung sollen schliesslich wieder in die Projektarbeit einfließen und so eine Verbesserung des Modells bewirken.

Das Modell ist zugleich Teil eines Systems. Die Arbeit soll daher die Funktion der beratenden Organisation in die Organisation des Stadtzürcher Schulwesens einordnen und gleichzeitig ihren Stellenwert innerhalb des strategischen Managements der Volksschule zeigen.

1.5 Methodisches Vorgehen

Sowohl für das Projekt wie für diese Arbeit war es grundlegend, die Meinungen und Haltungen der Entscheidungsträger zu eruieren. Können sich nämlich die Mitglieder der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz und der beiden gesamtstädtischen Konvente nicht hinter die Stossrichtung der Vorlage stellen, wäre sie zum Scheitern verurteilt und hätte in der politischen Diskussion keine Chance. So war es erstens wichtig, in einer Auftragsdefinition¹¹ über die generelle Vorgehensweise entscheiden zu lassen. Zweitens mussten bei der Erarbeitung der konkreten Unterlagen die Betroffenen zwingend in die Projektgruppen einbezogen sein.

¹¹ Siehe Anhang 2.

Die gedrängten Sitzungen der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz eignen sich nur beschränkt, um grundlegende Haltungen zu erarbeiten. Deshalb wurden nach der Auftragsdefinition sowohl mit allen Präsidentinnen und Präsidenten, als auch mit dem Vorstand des Stadtkonvents und dem Vorstand des städtischen Konvents der Schulleitungen Interviews geführt. Zur Erstellung der Interviewleitfäden¹² waren folgende Fragen leitend:

1. Einschätzung der heutigen Situation, was soll beibehalten werden, was fehlt?
2. In welcher Form und wo ist die Mitsprache von Schulpersonal und Schulleitungen nutzbringend und wirksam? Was heisst hier ‚Nutzen‘? Welche Wirkung wird beabsichtigt?

Die Projektgruppe erarbeitete von März bis Juni 2008 auf Basis der Ergebnisse der Interviews¹³ Aufgabenbeschreibungen und legte sich auf eine Organisationsform fest, deren Stossrichtung im Juli 2008 von der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz als Basis für die Weiterarbeit genehmigt wurde.

Die vorliegende Arbeit legt nun gestützt auf Sekundärliteratur die Beurteilungskriterien für das erarbeitete Organisationsmodell fest. Dazu werden das St. Galler-Schulmodell erweitert und ein Bezugsrahmen erstellt. Nebst Effektivitäts- und Effizienzkriterien sind die kulturellen Rahmenbedingungen als Kriterien für den Wandel einzubeziehen. Mit Hilfe der verschiedenen ‚Brillen‘ („lenses“) von Johnson/Scholes/Whittington (2006: 41 - 58) soll die nötige Breite des Blickwinkels erreicht werden.

1.6 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit folgt einem Bezugsrahmenkonzept. Während die Einleitung die Grundlagen darlegt und die Begriffe definiert, umreisst Kapitel 2 den Erklärungsrahmen. Beschrieben werden die externen und internen Rahmenbedingungen und die beeinflussbaren Handlungsgrössen auf den Ebenen Strategie, Struktur und Kultur.

Darauf aufbauend wird in Kapitel 3 ein Entscheidungsrahmen entwickelt, der als Synthese aus Interviews und Qualitätsvorgaben Anforderungen an eine künftige, öffentlichrechtliche Organisation von Schulleitungen und Schulpersonal stellt.

Kapitel 4 beschreibt sodann die neue Organisation, die in der Praxis durch die Projektgruppe auf Basis der Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner erarbeitet wurde.

Anschliessend wird in Kapitel 5 die in der praktischen Arbeit entstandene Organisationsform an den aufgestellten Kriterien gemessen. Wiederum werden Aspekte der Handlungsebenen Strategie, Struktur und Kultur fokussiert.

Kapitel 6 zeigt schliesslich, dass die Schule in einem fortwährenden Lernprozess steht, den sie systematisch integrieren muss.

¹² Interviewleitfäden siehe Anhang 3.

¹³ Stellungnahmen siehe Anhang 4.

2 Die öffentlichrechtliche Organisation von Schulpersonal und Schulleitungen in der Volksschule

Die in der Schweiz historisch verankerte Führung der Volksschule durch Laienbehörden machte eine Beratung durch die pädagogischen Fachleute aus der Praxis nötig. Um eine repräsentative, inhaltliche Abstützung sicher zu stellen und gleichzeitig die Basis für Wahlen der Vertretungen zu gewährleisten, hatten sich die Lehrpersonen in Zwangskörperschaften zu organisieren.

Bis über die Mitte des 20. Jahrhunderts hinaus gab es praktisch in allen Kantonen öffentlichrechtliche Lehrerorganisationen, denen alle Lehrpersonen angehörten. In der Folge setzte ein Ablösungsprozess durch ‚freie‘, d.h. berufspolitisch orientierte und nicht an Behörden gebundene, Lehrerinnen- und Lehrerorganisationen ein. Heute gibt es Kantone und Gemeinden, welche die eine, die andere oder beide Organisationsformen parallel kennen.¹⁴

Diese Arbeit beschränkt sich auf die Verhältnisse im Kanton Zürich, speziell auf diejenigen der Stadt Zürich. Auf Vergleiche mit anderen Gemeinden oder Kantonen wird aufgrund der unterschiedlichen, nur schwer vergleichbaren Bedingungen verzichtet.

2.1 Die Mitsprache der Lehrerschaft im Kanton Zürich

Im Kanton Zürich ist die Mitsprache der Lehrerschaft nach wie vor stark verankert. Sei es auf kantonaler oder auf kommunaler Ebene: überall finden sich parallel öffentlichrechtliche und freie Lehrerorganisationen, die teilweise dieselben, teilweise unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. Einzelne Personen sind in den Leitungsgremien sowohl einer freien, wie einer öffentlichrechtlichen Organisation vertreten.

Obwohl die Hauptaufgabe der öffentlichrechtlichen Organisationen die fachliche Beratung der Behörde ist, ist berufspolitisch motivierte Einflussnahme nicht immer klar davon zu trennen.

2.1.1 Historische Entwicklung

Die Mitwirkung und Mitsprache der Lehrerschaft ist im Kanton Zürich nicht nur auf Gemeindeebene, sondern im ganzen Schulsystem „eine bedeutende Einrichtung mit langer Tradition, die in die Gründungsjahre der Volksschule zurückgeht.“ (Eckhardt/Keller/Züllig 2006: 210). Damals wie heute sollen diese amtlichen Lehrerorganisationen (Zwangskörperschaften) gewährleisten, dass die schulpolitischen Entscheide der Milizbehörde einerseits fachlich abgesichert und andererseits in der Basis der Lehrerschaft verankert sind. So nehmen Kapitel und Synode an Vernehmlassungen teil, arbeiten in Arbeitsgruppen mit und begutachten die Lehrmittel. Lengwiler/Rothenbühler/Ivedi (2007: 89) legen dar, wie die 1832 begründete Synode

¹⁴ Für diese Informationen danke ich Herrn Anton Strittmatter, Leiter der Pädagogischen Arbeitsstelle des Dachverbandes Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (LCH). Literatur ist zu diesem Thema keine bekannt.

auch zur Bildung eines Standesbewusstseins beigetragen hat, das bis in die heutige Zeit Bestand hat.

2.1.2 Rechtliche Grundlagen

Die beratende Funktion der Lehrerschaft wird auf verschiedenen Ebenen geregelt.

Einerseits legt das Gemeindegesetz fest, dass die Gemeindeordnungen den Beizug einer Vertretung von Lehrerschaft und Schulleitungen zu den Sitzungen der Schulbehörde zu regeln haben.¹⁵ Damit soll „die meist aus Laien zusammengesetzte Behörde in der Förderung der Schule mit fachmännischem Rat“ unterstützt werden. „Die Teilnahme der Lehrer oder der Lehrervertretung ist deshalb nicht nur ein Recht, sondern eine Pflicht, sie gehört zu den Dienstpflichten des Lehrers.“ (Thalmann 2002: 243). Die Aufgaben der Lehrervertretungen beschränken sich darauf, ihre persönliche Meinung zu äussern, die Behörde über die Stellungnahme des Lehrerkollegiums zu informieren und die Lehrerschaft über die Beschlüsse der Schulpflege auf dem Laufenden zu halten (vgl. Thalmann 2002: 244).

Andererseits verfügt der Kanton Zürich mit Synode und Kapitel über eine Organisation, die in allen wesentlichen Gremien der kantonalen Behörde Einsitz hat. Das Bildungsgesetz legt in den §§ 23 - 24 Organisation und Aufgaben der Synode fest: „Die Mitglieder der Synode sind Lehrkräfte der Volksschule, der kantonalen Mittelschulen und der Berufsschulen. [...] Die Schulsynode nimmt in Absprache mit den Stufenorganisationen das Mitspracherecht der Lehrerschaft in rechtlichen, inhaltlichen und organisatorischen Belangen des Bildungswesens wahr. Sie gewährleistet den Informationsfluss zwischen der Lehrerschaft und der für das Bildungswesen zuständigen Direktion. Sie berät wesentliche Fragen des zürcherischen Bildungswesens [...].“ Auf nächster Ebene sind die Lehrpersonen der Volksschule in regional abgegrenzten Kapiteln organisiert, der Besuch der zweimal jährlichen Kapitelversammlungen ist obligatorisch.¹⁶ Die Kapitelversammlungen nehmen „zu wichtigen schulischen Fragen Stellung, insbesondere zu Lehrmitteln, zu wesentlichen Änderungen des Lehrplans sowie zu Änderungen wesentlicher Rechtserlasse, welche die Volksschule betreffen“ (§ 7 Abs. 2 Synodalverordnung).

Auf die Frage der Einordnung der städtischen Organisation in die kantonale wird in Kapitel 2.2 eingegangen.

2.1.3 Neuer Berufsauftrag

Zurzeit ist ein neuer Berufsauftrag für die Lehrpersonen der Volksschule in Arbeit.¹⁷ Er sieht die Definition einer Jahresarbeitszeit vor, die auch Aufwendungen für das System Volksschule beinhaltet, wozu die Mitarbeit in kantonalen und kommunalen Gremien gehören soll. Heute haben sich Lehrpersonen als Teil der Berufspflicht für Aufgaben im Schulwesen angemessen

¹⁵ § 81 Abs. 5 GemeindeG

¹⁶ §§ 58 - 60 VSG und §§ 5 - 12 Synodalverordnung

¹⁷ Ende der Vernehmlassungsfrist 30. Mai 2008.

zur Verfügung zu stellen.¹⁸ In Zukunft soll es möglich sein, für aufwändige Arbeiten innerhalb der Jahresarbeitszeit eine Pensenreduktion zu erhalten.

2.2 Die Mitsprache von Schulpersonal und Schulleitungen in der Stadt Zürich

Wie im Kanton ist auch in der Stadt Zürich die Mitsprache der Lehrpersonen gesetzlich¹⁹ und traditionell verankert. Zusätzlich zu den Lehrerinnen und Lehrern sind zudem auch die Hortleiterinnen und Hortleiter und die Schulleitungen Mitglieder der öffentlichrechtlichen Organisationen. Auch inhaltlich sind Unterschiede auszumachen: Während die Kapitel zwei Mal jährlich Themen von eher grundsätzlicher Art behandeln, treffen sich die städtischen Gremien häufiger und behandeln konkrete, aktuelle Themen. Durch die Vertretung des Schulpersonals und der Schulleitungen in allen behördlichen Gremien wird die Unterstützung und Beratung der Schulbehörde in fachlichen Fragen des schulischen Alltags gesichert, es geht ums ‚Eingemachte‘.²⁰ Die teilweise erhobene Forderung, auf die städtischen Gremien zu verzichten, da die Aufgaben durch die kantonale Organisation abgedeckt würden, greift daher zu kurz. Ihre Relevanz für das Stadtzürcher Schulsystem wird in Kapitel 2.3 näher beleuchtet.

2.2.1 Strukturelle Rahmenbedingungen: Rechtsetzung und Organisation

Die Konferenz der Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten leitet unter dem Vorsitz des Vorstehers des Schul- und Sportdepartementes die Geschicke der Volksschule in der Stadt Zürich (vgl. Abbildung 1). Gemäss Gemeindeordnung „sorgt [sie] für die einheitliche und gerechte Anwendung der kantonalen und städtischen Vorschriften in den Schulkreisen und erstellt eine gesamtstädtische Schulplanung.“²¹

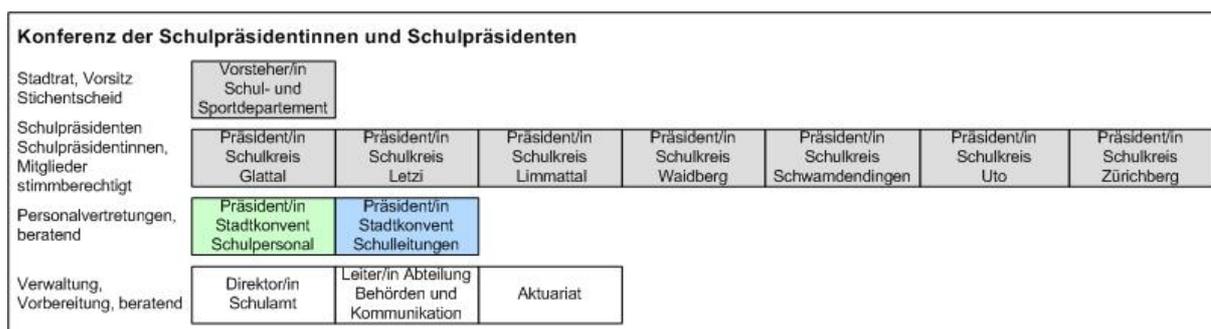


Abbildung 1: Konferenz der Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten

Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz koordiniert die Tätigkeiten der Kreisschulpflegen, erlässt Ausführungs- und Vollzugsbestimmungen und bewilligt innerhalb ihrer Kompe-

¹⁸ § 18 Abs. 5 LPG

¹⁹ Art. 83 GemeindeO

²⁰ Für die Ausleuchtung der Hintergründe danke ich Marcel Strübi, Kreiskonventspräsident Schulkreis Letzi.

²¹ Art. 94 Abs. 1 GemeindeO

tenzen städtische Schulversuche.²² Sie ist für das strategische Management der Belange der Volksschule der Stadt Zürich verantwortlich.

Die Gemeindeordnung der Stadt Zürich legt weiter fest, dass „die Lehrpersonen unter Einschluss des Betreuungspersonals sowie der Schulleitungen“ - zusätzlich zu der kantonalen Zwangskörperschaft - auch auf städtischer Ebene „je in öffentlichrechtlichen Organisationen (Konventen) zusammengeschlossen“ sind.²³ Abbildung 2 zeigt einen Überblick über die komplexe Führungsstruktur der Schule der Stadt Zürich und ihrer verschiedenen Gremien.²⁴

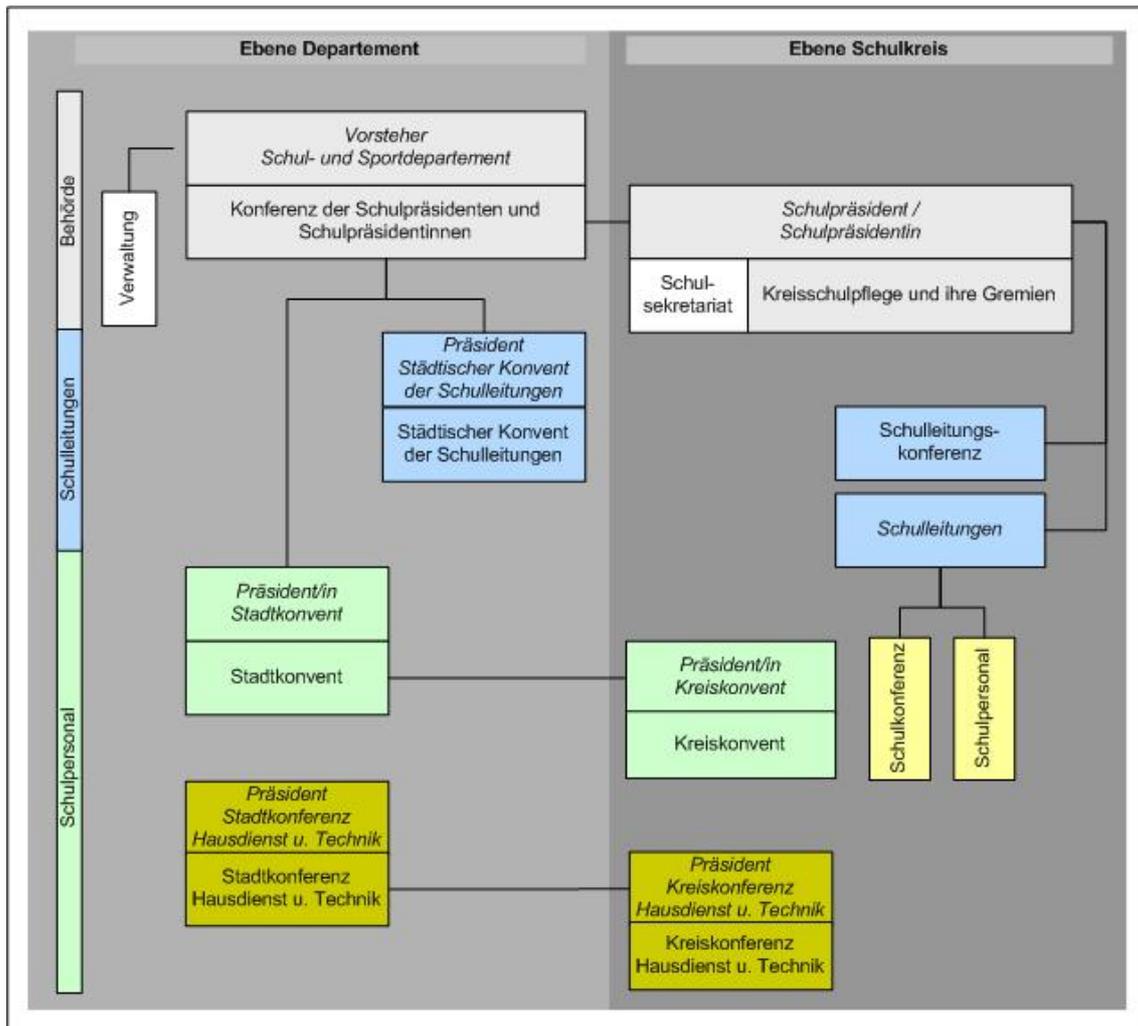


Abbildung 2: Organisation der Volksschule der Stadt Zürich IST

Wichtige Partner der Behörde sind somit die Präsidien des Stadtkonvents des Lehr- und Betreuungspersonals und des städtischen Konvents der Schulleitungen. Sie vertreten mit beratender Stimme die Anliegen ihrer Berufsgruppen in der Präsidentinnen- und Präsidentenkon-

²² Art. 94 Abs. 2 und Art. 95 GemeindeO

²³ Art. 83 GemeindeO

²⁴ Zur Vereinfachung fehlen in der Darstellung die gemeindeeigenen Schulen Fachschule Viventa, Jugendmusikschule und Sonderschulen und Therapien. Sie unterstehen Schulkommissionen mit selbstständigen Verwaltungsbefugnissen und verfügen über Konvente mit eigenen Organisationsmodellen. Vgl. Art. 101 GemeindeO.

ferenz.²⁵ Ihre Legitimation erhalten sie durch ihre Basis, im Falle des Stadtkonvents durch ein stark ausdifferenziertes und weit verzweigtes Netz von fast 100 Organen, den Konventen und Konferenzen²⁶ (vgl. Abbildung 3).

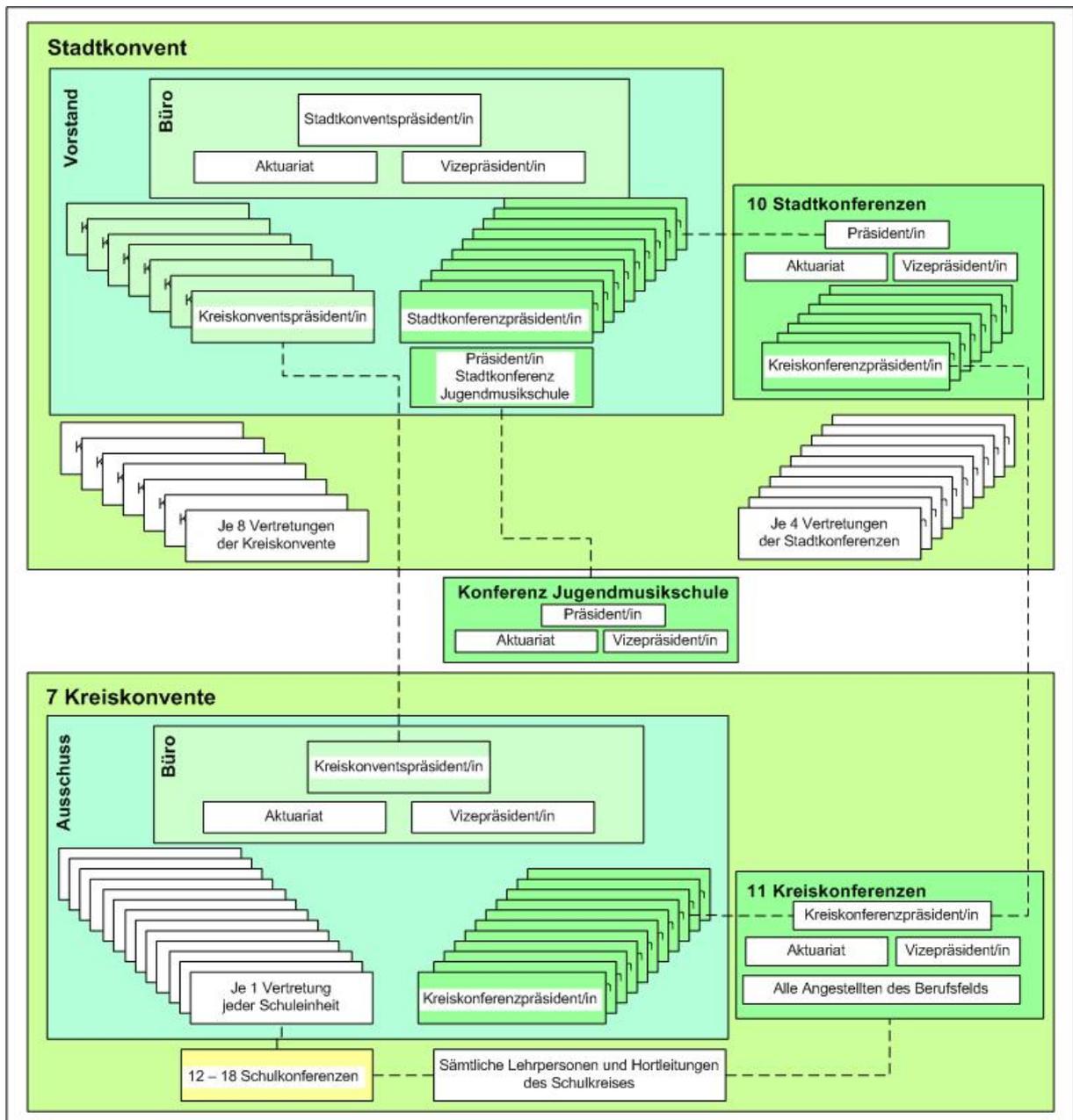


Abbildung 3: Konvente und Konferenzen von Lehrerschaft und Betreuungspersonal IST

Die Entwicklung dieser Organe verläuft nach wie vor dynamisch: Obwohl nicht durch die VVZ vorgesehen,²⁷ haben sich vor einigen Jahren in den Schulkreisen Konferenzen der Fachlehrpersonen gebildet, die sich den Kreiskonventen angeschlossen haben und von den Schul-

²⁵ Art. 93 Abs. 3 GemeindeO

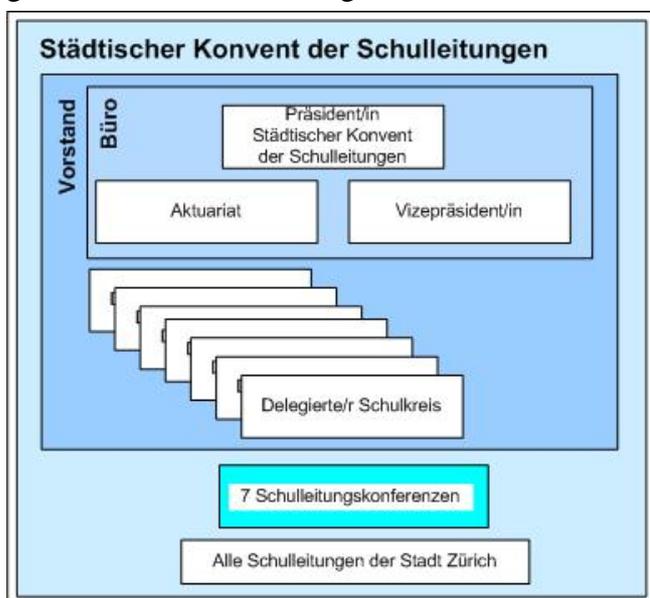
²⁶ Art. 56 und 59 VVZ

²⁷ Vgl. Art. 59 Abs. 1 VVZ.

präsidentinnen und Präsidenten mehr oder weniger stillschweigend akzeptiert wurden. Im Zuge der Eingliederung des Hausdienstes in das der Schulleitung unterstellte Schulteam ist sodann sowohl auf Stadt- wie auf Kreisebene eine Konferenz der ‚Leitenden Hausdienst und Technik‘ entstanden. Sie verfügt bislang über keine offizielle Anbindung an die anderen Organisationen und arbeitet vornehmlich mit der Verwaltung zusammen.

Durch die Einführung der geleiteten Schulen ersetzen die rechtlichen Bestimmungen des Organisationsstatuts einige Artikel der Verordnung über die Volksschule in der Stadt Zürich. Andere blieben bestehen, sind aber teilweise nicht mehr eindeutig interpretierbar. Die Organisation zeigte sich aber gegenüber den Veränderungen resistent: So existiert der Kreisausschuss noch in seiner ursprünglichen Form, obwohl sich die Zusammensetzung der Vertretungen der Lehrerschaft in der Kreisschulpflege, aus denen der Ausschuss gemäss VVZ besteht, geändert hat.²⁸

Mit der flächendeckenden Einsetzung der Schulleitungen wurde eine neue Berufsgruppe aufgebaut, auf deren Beratung die Behörde in ihren Gremien weder verzichten wollte noch konnte.



Analog zum Stadtkonvent von Lehrpersonen und Betreuungspersonal wurde ein städtischer Konvent der Schulleitungen²⁹ ins Leben gerufen (vgl. Abbildung 4).

Hingegen gibt es auf Ebene Schulkreis keinen Schulleitungskonvent, hier führt das Schulpräsidium die Schulleitungskonferenz als Führungsgremium (vgl. Pflichtenheft der Schulleitungskonferenzen).

Abbildung 4: Städtischer Konvent der Schulleitungen IST

Die Frage ist sicher berechtigt, ob es sich zu diesem Zeitpunkt nicht aufgedrängt hätte, Aufgaben und Organisation aller Konvente und Konferenzen zu überprüfen. Die damals laufenden Veränderungsprozesse und Umwälzungen waren aber so gross, dass bekannte Strukturen die nötige Sicherheit vermitteln konnten und daher vorläufig beibehalten wurden.

Die Aufgaben der Stadtkonvente sind einerseits in der Gemeindeordnung (‚Begutachten der von den Schulbehörden unterbreiteten Geschäfte‘, ‚Antrag auf Behandlung weiterer Geschäfte‘³⁰) und andererseits in der VVZ (‚Vertretung der Lehrkräfte in gesamtstädtischen Angele-

²⁸ Art. 3 Abs. 2 Organisationsstatut und Art. 57 VVZ

²⁹ § 81 Abs. 5 GemeindeG, Art. 83 GemeindeO und Art. 55^{bis} VVZ

³⁰ Art. 84 Abs. 1 GemeindeO und Art. 50 Abs. 1 VVZ

genheiten³¹ und ,Vertretung der Interessen der Schulleitungen auf gesamtstädtischer Ebene³²) festgehalten.

Die VVZ regelt ebenfalls die Art und damit Anzahl der Konferenzen³³ und deren Aufgaben („Vorberatung der ihre Schulstufe oder ihr Fachgebiet betreffenden Geschäfte des Konvents“³⁴).

Die unscharfe Formulierung des Auftrags erlaubte es, die Aufgaben in verschiedenste Richtungen auszubauen und in unterschiedlichster Weise wahrzunehmen. Dies geschah einerseits auf Auftrag der Behörde, andererseits auf Initiative der einzelnen Lehrervertretungen. Vor der Einsetzung der Schulleitungen zeigte sich die Tendenz, zur Entlastung der Behörde Aufgaben an Lehrervertretungen (speziell an Kreiskonventspräsidien) zu übertragen. Insbesondere nahmen Lehrervertretungen auch immer wieder zur Unterstützung ihrer Kollegen und Kolleginnen an Personalgesprächen teil und berieten sie in personalrechtlichen Fragen, wobei sie sich in einer Grauzone zu gewerkschaftlicher Arbeit befanden. Durch die Entflechtung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen den Schulleitungen, der Behörde und der Schulverwaltung wurden die Lehrervertretungen wieder von diesen Aufgaben entlastet, was ein Vakuum erzeugte, das sich mit den verschiedensten Aufgaben auffüllte. Nicht zuletzt die neue Kompetenzverteilung machte folglich eine Neudefinition der Aufgaben nun nötig.

Wie oben ausgeführt, ist die Lehrerschaft zu den Sitzungen der Schulpflege beratend beizuziehen. Dazu kommt eine ausgedehnte Regelung des gegenseitigen Einsitzes in eigene Gremien, was ein eng verwobenes Netz ergibt (tabellarische Darstellung siehe Anhang 1).

Die Funktionsträgerinnen und Funktionsträger der beratenden Organisationen werden entschädigt. Zweimal jährlich erhalten sie eine in der Verordnung festgehaltene Pauschale,³⁵ dazu kommen Sitzungsgelder für die Teilnahme an Behördensitzungen. Umfang und Gewicht der Aufgaben lassen es als angezeigt erscheinen, dass die Entschädigung ausserhalb des Berufsauftrages, also zusätzlich zum Lohn, erfolgt. Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz ist sich darüber einig, dass das so bleiben soll.³⁶

Man darf sicher die Frage stellen, ob die gesetzlich festgehaltenen Aufgaben ein so differenziertes und aufwändiges System rechtfertigen. Heute zeigt sich die Situation so, dass Aufgabenbeschreibung und Organisationsform für eine effiziente und effektive Aufgabenerfüllung nicht ausreichen. Die Informations- und Entscheidungswege sind zu lang und zu kompliziert. Eine Überarbeitung der VVZ drängt sich auf.

³¹ Art. 55 VVZ

³² Art. 55^{bis} VVZ

³³ Art. 59 Abs. 1 und Art. 61 VVZ

³⁴ Art. 50 Abs. 2 VVZ

³⁵ Art. 10 VES/AVES

³⁶ Die Höhe der Entschädigungen wird durch die VES/AVES geregelt und untersteht als Verordnung dem Beschluss des Gemeinderats (Legislative).

2.2.2 Personelle Rahmenbedingungen

„Die amtlichen und freien Lehrerorganisationen sind unerlässliche und kompetente Partner der schulpolitischen Instanzen und tragen Verantwortung für das Bestehen und die Entwicklung unserer Volksschule. Diese Organisationen brauchen für die Besetzung ihrer Organe aktive Persönlichkeiten. Lehrerinnen und Lehrer Ihrer Gemeinde, die sich in Lehrerorganisationen engagieren, verdienen Ihre Unterstützung.“ (Eckhardt/Keller/Züllig 2006: 211)

Die Autoren richten sich mit diesem Zitat aus dem Behördenhandbuch an die Mitglieder der Zürcher Schulbehörden. Die Zürcher Schulpflege ist eine Milizbehörde. Sie setzt sich aus Personen der verschiedensten Berufsfelder zusammen, die für ihre Arbeit zwar ein Interesse für pädagogische, didaktische und methodische Fragen mitbringen müssen, nicht aber praktische und/oder theoretische Kenntnisse oder gar eine Ausbildung im entsprechenden Feld. Zur Führung der Schule ist es daher unerlässlich, dass in der Praxis tätige Fachleute Behörde und Verwaltung beratend unterstützen.

Lehrpersonen und Schulleitungen, welche Funktionen innerhalb der beratenden Organisationen übernehmen, sind sehr häufig stark engagierte Berufsleute. Sie üben ihr Amt neben ihrem Beruf aus, teilweise reduzieren sie ihr Pensum dafür. Nebst ihrem beruflichen Fachwissen müssen sie sich für das Netzwerk Schule interessieren und es gemeinsam mit den anderen Beteiligten weiter entwickeln wollen.

2.2.3 Kulturelle Rahmenbedingungen³⁷

Die im Gesetz verankerte Zusammenarbeit zwischen Behörde, Lehrerschaft und Schulleitungen ist heute stark in bürokratischen Abläufen verhaftet. Basisdemokratie wird gross geschrieben, so gefällte Entscheide benötigen viel Zeit, die nicht immer zur Verfügung steht. Als Folge davon erarbeitet die Verwaltung Vorlagen, bei denen die Lehrerschaft nur am Rande einbezogen wurde oder bei denen Lehrpersonen als Vertretungen mitarbeiteten, die in der Basis nicht genügend verankert sind. Entscheide, die auf solchen Vorlagen basieren, werden nicht anerkannt und nur murrend umgesetzt. Die Gefahr des Scheiterns ist gross.

Die Methoden und Begriffe des New Public Managements³⁸ haben einen zweifelhaften Ruf und erfahren oft Ablehnung, ohne dass sie ernsthaft geprüft würden. Gemäss Buschor (2005: 25) ist „die typische Kulturprägung des New Public Management: [...] eine auf Innovation ausgerichtete Haltung, welche sich abzeichnende Entwicklungen bewusst und proaktiv einbezieht.“ Mitten im Reformprozess zeigt sich heute aber Reformmüdigkeit.³⁹

³⁷ Zum Begriff der Unternehmenskultur siehe Kapitel 2.3.3.

³⁸ Ernst Buschor versuchte Mitte der 90-er Jahre als Züricher Bildungsdirektor Elemente des New Public Managements in der Schule einzuführen.

³⁹ Die Reformen des neuen Volksschulgesetzes (VSG) sollten bis 2011 umgesetzt sein. Weitere Reformen (neue Lehrpläne, Eingangsstufe, Oberstufe) sind bereits absehbar.

Es handelt sich bei Schulpersonal und Schulleitungen um Berufsgattungen mit hohem Berufsethos. Auch wenn es bei so vielen Personen kaum eine einheitliche Meinung gibt, hat die Abgrenzung der Haltung als Berufsgruppe von derjenigen der Behörde Tradition.⁴⁰

All diese Verhältnisse machen einen sorgfältigen Change-Prozess nötig.

2.3 Beeinflussbare Handlungsebenen

Um die beeinflussbaren Handlungsebenen zu beschreiben, muss das System Schule modellhaft erfasst werden. Das St. Galler Schulmodell bietet dazu einen guten Ansatz (vgl. Seitz/Capaul 2007: 19). Es zeigt die Schule als Teil der Gesellschaft und des gesellschaftlichen Teilsystems ‚Bildungssystem‘. Das Modell fokussiert jedoch die Einzelschule und muss um den Schulverbund von Gemeinden ergänzt werden. Schulbehörden stehen vor der Aufgabe, das gesamte System der ihnen unterstellten Schulen zu führen, zu koordinieren und Bedingungen zu schaffen, die allen Schulen eine optimale Entwicklung sichern und damit den ihnen anvertrauten Schülerinnen und Schülern ein optimales Angebot bieten.⁴¹

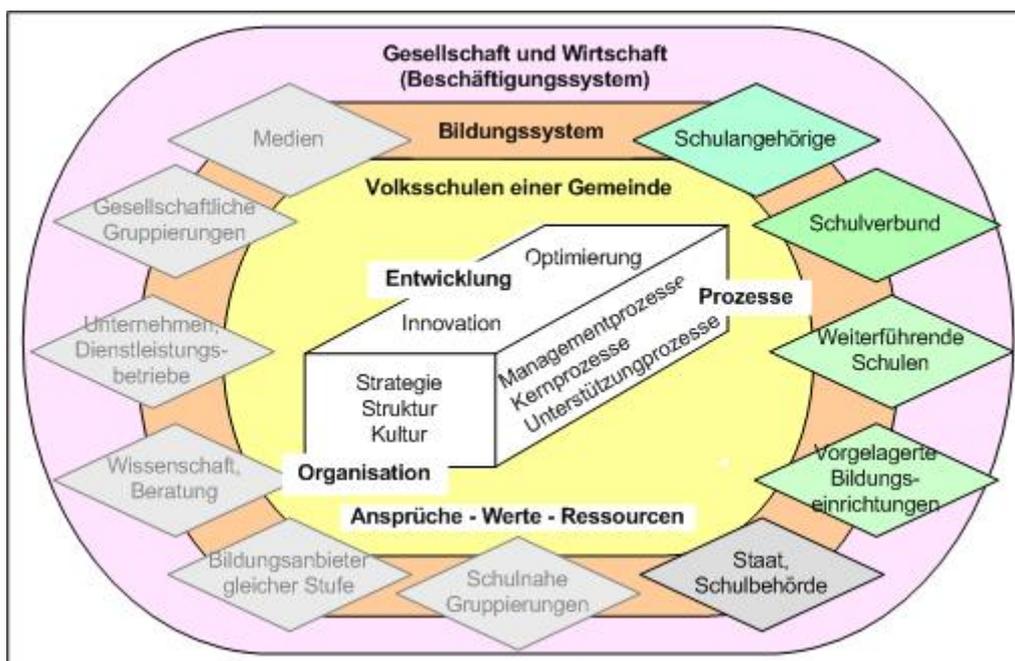


Abbildung 5: Erweitertes Schulmodell nach Seitz/Capaul 2007

Es handelt sich um ein komplexes Modell mit den vielfältigsten, dynamischen Beziehungen. Die beratenden Organisationen müssen so strukturiert sein, dass das strategische Management der Behörde effektiv und effizient unterstützt wird. Dabei ist darauf zu achten, dass der kultu-

⁴⁰ Siehe auch Dubs 2000: I.

⁴¹ Zuviel interner Wettbewerb kann die Position gegen aussen schwächen und „einen *Verlust an Kohärenz* [des Gesamtsystems] mit sich bringen“ (Lienhard 2005: 37). Gerade in der heutigen Zeit des Wettbewerbs von Privat- und Volksschule ist es wichtig, dass sich der Schulverbund der Volksschule einer Gemeinde als Ganzes in seiner Qualität weiterentwickelt und sich die Einzelschulen nicht im Wettbewerb gegenseitig zerfleischen.

relle Wandel so gestaltet wird, dass er den kritischen Erfolgsfaktor ‚Unternehmenskultur‘ stärkt.

Johnson/Scholes/Whittington (2006: 41 - 58) betrachten Strategisches Management durch drei Brillen („lenses“), die auf verschiedenen Vorannahmen beruhen und es erlauben, Strategien aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten:

1. „Ideas lens“: Strategie entsteht aus der Vielfalt von Ideen und Handlungen in einer Organisation. Diese Sichtweise gibt Hinweise darauf, wie Innovation gefördert werden kann.
2. „Design lens“: Die Strategie wird top-down formuliert und beruht auf sorgfältiger, objektiver, rationaler Analyse und Planung. Diese Sichtweise unterstützt ein rationales Durchdenken von strategischen Fragen.
3. „Experience lens“: Strategische Entwicklung beruht auf individueller und kollektiver Erfahrung, Grundannahmen und kultureller Entwicklung. Diese Sichtweise hilft zu verstehen, weshalb strategische Entscheidungen gefällt wurden und wie der Wandlungsprozess gestaltet werden kann.

Modellhaft werden die verschiedenen, die zu untersuchende Frage beeinflussenden Elemente folgendermassen den drei Brillen zugeordnet:

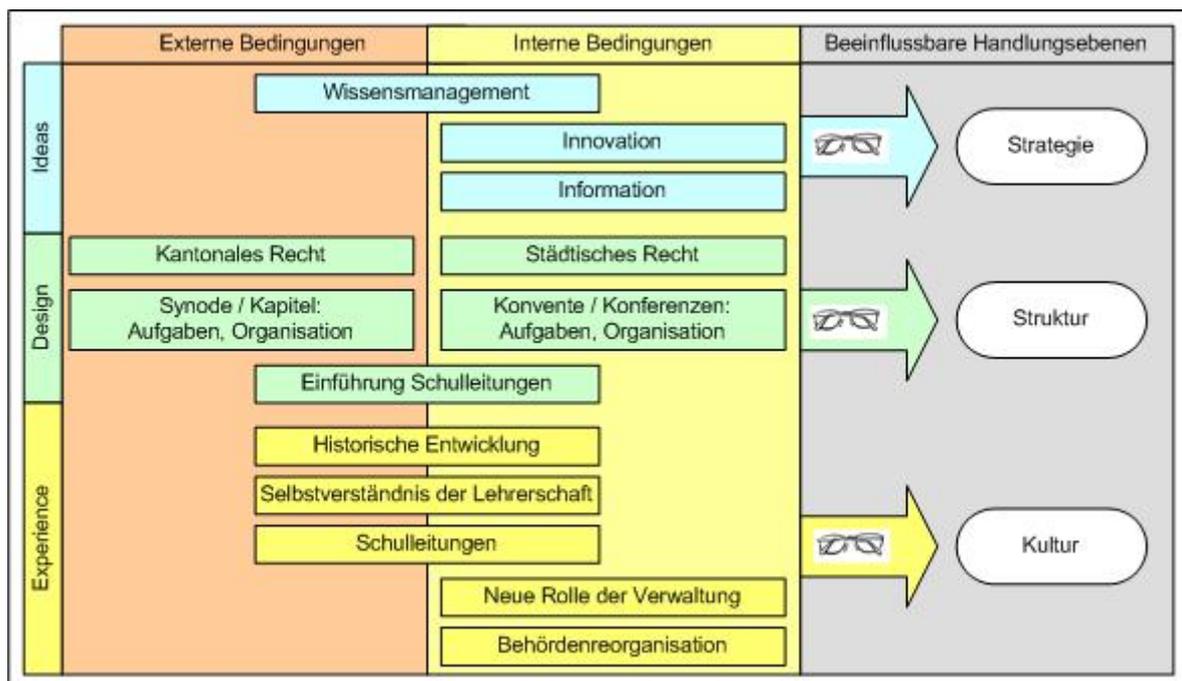


Abbildung 6: Brillen des strategischen Managements nach Johnson/Scholes/Whittington 2006

Im Folgenden werden die drei beeinflussbaren Handlungsebenen Strategie, Struktur und Kultur zunächst bezüglich der gesetzten Fragestellung näher untersucht.

2.3.1 Strategie

Behörde, Schulleitungen und Lehrerschaft sind gemeinsam verantwortlich für die Volksschule. Ihre Aufgabe ist es, die Qualitätssicherung und -entwicklung der Volksschulen zu fördern,

die dazu nötigen Bedingungen zu schaffen, Koordination und Information zu gewährleisten und die kommenden Herausforderungen gemeinsam zu meistern.

Das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden bilden dazu eine wichtige strategische Ressource. Über viele Jahre hinweg wurden in der Volksschule langsame Schritt-für-Schritt-Entwicklungen bevorzugt. Seit den 90er-Jahren hingegen schliesst Reform an Reform. Damit die Reformen auch halten können, was sie versprechen, müssen die Lehrerinnen und Lehrer mitgenommen werden, die strategischen Entscheide müssen gleichzeitig Boden für wirksame Implementation schaffen. Das kann gelingen, wenn die Schule den Weg der lernenden Organisation beschreitet: „A **learning organisation** is one capable of continual regeneration from the variety of knowledge, experience and skills of individuals within a culture which encourages mutual questioning and challenge around a shared purpose or vision.“ (Johnson/Scholes/Whittington 2006: 589)⁴²

Die Mitsprache von Schulpersonal und Schulleitungen hat daher eine strategische Dimension. Sie muss so ausgestaltet sein, dass die praktische Erfahrung wirksam in die Entscheide der Behörden einfließen kann. Die Arbeit der Behörde erfährt inhaltlich einen Mehrwert. Gleichzeitig ist aber auch die Beteiligung der Betroffenen wichtig für die Implementation der Entscheide. Die Bündelung von Erfahrung und Wissen schafft den Boden für Innovation.

2.3.2 Struktur

Das Schulsystem ist ein komplexes System. Es ist gekennzeichnet durch „vielfältige nicht ohne weiteres überschaubare Interaktionen“, ein Verhalten, das „nicht auf das Verhalten von einzelnen Elementen zurückgeführt werden kann, sondern sich aus dem Zusammenwirken der Elemente ergibt“ und eine Interaktion, die sich „aufgrund der Wechselwirkungen verändernd auf das System auswirkt.“ Strukturen bilden die „ordnenden Kräfte“, die das System führbar machen (Seitz/Capaul 2007: 20).

Den Rahmen für Aufbau- und Ablauforganisation der beratenden Organisationen bilden die oben beschriebenen kantonalen und städtischen Rechtsgrundlagen. Die VVZ soll innerhalb der Bestimmungen der Gemeindeordnung überarbeitet werden.⁴³

Die Organisation muss so gestaltet werden, dass Strukturen, Prozesse und Beziehungen derart aufeinander abgestimmt sind, dass sie fähig ist, das Wissen und die Erfahrung von Schulpersonal und Schulleitungen zu integrieren und wirksam in die Strategie zu implementieren.⁴⁴

⁴² Zum Begriff der Lernenden Organisation siehe Senge 1997, im Bereich Schule vgl. auch Beucke-Galm 1999.

⁴³ Art. 83, 84 und Art. 93 Abs. 3 GemeindeO. Zu beachten ist ferner, dass die Aufgaben so gestaltet werden, dass sie die fachliche Beratung der Behörde fokussieren und eine berufspolitische Interessenswahrnehmung grundsätzlich den Berufsverbänden überlassen (vgl. Art. 74 - 75 Personalrecht und Abschnitt 6a, speziell Art. 145, der dazugehörigen Ausführungsbestimmungen).

⁴⁴ Johnson/Scholes/Whittington sprechen hier von einem Schlüsselaspekt (2005: 421).

2.3.3 Kultur

Gemäss Thom/Ritz (2006b: 78) setzt sich Unternehmenskultur aus drei Ebenen zusammen:

1. Artefakte, welche sich einerseits durch geschaffene Objekte und Symbole und andererseits durch Verhaltensmuster der Organisationsangehörigen manifestieren. Sie sind für Aussenstehende sichtbar, werden aber nicht immer verstanden.
2. Kollektive Werte der Institution, die sich aus der Zusammenarbeit der Organisationsangehörigen herausgebildet haben. Sie sind dem Einzelnen häufig nicht bewusst, steuern aber oft sein Verhalten. Sollen sie verändert werden, müssen sie bewusst reflektiert werden.
3. Im Unterbewusstsein des Einzelnen verankerte Grundannahmen, die nur sehr schwierig verändert werden können.

Soll nun eine Veränderung gewinnbringend vollzogen und ein Lernprozess in Gang gesetzt werden, müssen diese drei Aspekte berücksichtigt werden.

Erfahrungen und die vielseitige Literatur zu Schulentwicklung zeigen, dass das System Schule Schritt-für-Schritt-Veränderungen bevorzugt. Die Pfadabhängigkeit ist stark, Neuerungen werden zunächst kritisch und häufig als Eingriff in die persönliche Autonomie aufgenommen. Die Unternehmenskultur wird zum kritischen Erfolgsfaktor.

3 Anforderungen an eine künftige öffentlichrechtliche Organisation von Schulpersonal und Schulleitungen in der Volksschule der Stadt Zürich

Die aus den Interviews herauskristallisierte Zielrichtung der künftigen beratenden Organisationen ergeben gemeinsam mit den einzuhaltenden Rahmenbedingungen und oben definierten Qualitätskriterien die Anforderungen an das Organisationsmodell.

3.1 Rahmenbedingungen

Die Bestimmungen der Gemeindeordnung sollen weiterhin gültig sein. Lehrpersonen, Betreuungspersonal und Schulleitungen sind folglich weiterhin in Konventen zusammengeschlossen, die Präsidien der beiden gesamtstädtischen Konvente in der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz vertreten und die grundsätzlichen Aufgaben festgelegt.⁴⁵

Die Entschädigung soll derart ausgestaltet sein, dass Funktionsinhaberinnen und -inhaber ihr Lehrpensum- resp. Leitungspensum reduzieren können, ohne dass sich für sie Nachteile bezüglich der Sozial-, Kranken- und Unfallversicherungen ergeben.

3.2 Aufbau und Ergebnisse der Interviews

Die Fragestellungen der Interviews⁴⁶ ergaben sich aus dem Projektauftrag: Wie müssen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der beratenden Organisationen aussehen und wie muss der Aufbau und Abläufe strukturiert sein, damit es den Organisationen möglich ist Wirkung zu erzielen und Nutzen zu generieren? Daraus leitete sich die Grundfrage ab, welche Wirkung denn erzielt werden sollte und welcher Art der Nutzen sein müsse. Als Folge davon interessierte, welche Elemente der bestehenden Organisation beibehalten werden sollten, welche verbessert werden müssten und wo neue Elemente bestehende Lücken schliessen könnten.

Die Interviewpartnerinnen und -partner zeigten grosse Einigkeit in der Stossrichtung. Am häufigsten bemängelt wurde, dass die aufwändige, schwerfällige Organisation heute zu wenig bewirke.⁴⁷ Die Interviewten wünschen sich stattdessen ein Fachleutegremium als starken Partner der Behörde und dadurch einen Spiegel für die strategische Ebene, der sicherstellt, dass Behörde und Schulleitungen nicht abgehobene, realitätsferne Entscheidungen treffen.⁴⁸

⁴⁵ Art. 83, Art. 93 Abs. 3, Art. 84 GemeindeO

⁴⁶ Vgl. Interviewleitfäden in Anhang 3.

⁴⁷ Vgl. Anhang 4: Interviews: Stellungnahmen, z. B. Ausgangslage: I6, I7; Ziele: I1, I2; Organisation: I1, I2, I6, I7.

⁴⁸ Vgl. Anhang 4: Interviews: Stellungnahmen, z. B. Ziele: I1, I3, I8.

Als spezifische, die Behörde unterstützende Aufgabe für die Kreiskonvente wurde zudem ‚Organisation von Weiterbildungen‘ mehrmals genannt.⁴⁹

Bereits in der Vorlage zur Auftragsdefinition wurden verschiedene Organisationsmodelle vorgestellt, auf die in den Interviews Bezug genommen werden konnte. Klar favorisiert wurde eine Organisationsform, die eine Trennung der Aufgaben zwischen aktiver, fachlicher Beratung im Sinne von vorausschauendem Hüten der Themen einerseits und Vertretung der Anliegen des Personals andererseits vollzieht.⁵⁰

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen waren in Übereinstimmung zu bringen, die Organisation sollte schlanker werden, die Entscheidungswege vereinfacht.

Aus den Interviews ergeben sich zusammengefasst folgende inhaltliche Anforderungen:

Die Fachberatung ist starker Partner der Behörde.
Die Organisation fördert vorausschauendes Handeln.
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind aufeinander abgestimmt.
Die intendierte Wirkung ist transparent dargelegt.
Die Organisationsform ist zur Aufgabenerfüllung geeignet.
Die Organisation wird schlanker.
Entscheidungswege werden vereinfacht.
Das neue Organisationsmodell baut auf Bewährtem auf und ersetzt nicht mehr taugliche Strukturen in einer Schritt-für-Schritt-Veränderung.
Die Entschädigung bemisst sich an Umfang und Komplexität der vorgegebenen Aufgaben.

Tabelle 1: Inhaltliche Anforderungen an das neue Organisationsmodell

Formal sollte das zu erarbeitende Organisationsmodell zudem folgenden Kriterien genügen:

Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung der Gremien und der Funktionsträger sind übersichtlich schriftlich festgehalten.
Die von den Veränderungen betroffenen Rechtsgrundlagen (VVZ) werden überarbeitet.

Tabelle 2: Formale Anforderungen an das neue Organisationsmodell

Auf diesen Ergebnissen aufbauend erarbeitete die Projektgruppe in mehreren Workshops das in Kapitel 4 vorgestellte Organisationsmodell.

⁴⁹ Vgl. Anhang 4: Interviews: Stellungnahmen, z. B. Aufgaben: I5, I6.

⁵⁰ Vgl. Anhang 4: Interviews: Stellungnahmen, z. B. Aufgaben: I1, I2, I4, I9.

3.3 Qualitätsvorgaben

Die Qualität der Behördenarbeit bestimmt die Schulqualität wesentlich mit. So führt Rolf Dubs beispielsweise aus, dass schulpolitische Entscheidungen oft sprunghaft scheinen (Dubs 2000: III), was zu einer „abwartenden Passivität“ engagierter Lehrpersonen führen kann. Die Behörde benötigt für die Gestaltung des strategischen Managements der Volksschule die Mitwirkung des Personals, sie ist für die Qualität der Entscheide und ihrer Umsetzung wesentlich.

Die durch die Projektgruppe erarbeitete Organisationsform muss zur Schulqualität beitragen. Sie muss dergestalt auf den kulturellen Begebenheiten aufbauen, dass mit einer Steigerung von Effektivität und Effizienz⁵¹ gerechnet werden kann. Darauf fokussiert ergeben sich die drei folgenden Bewertungskriterien Effektivität (Kapitel 3.3.1), Effizienz (Kapitel 3.3.2) und Wandel (Kapitel 3.3.3).

3.3.1 Effektivität

Effektive Behördenarbeit ist eine Voraussetzung für die Effektivität von Schulen.⁵²

Die Effektivität einer Organisation ist aber schwer messbar. Sie soll „die Fähigkeit einer Organisation sicherstellen [...], strategische Ressourcen und Kompetenzen zu entwickeln, mit denen sie einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufbauen und sichern kann. [...] Effektivitätskriterien sind deshalb zugleich Kriterien für die Innovations- und Neuerungsfähigkeit eines Unternehmens.“ (Frost 1998: 226)⁵³ Frost führt weiter aus, dass Effektivität „ein mentales Konstrukt“ ist und von Wahrnehmung und Perspektiven der Mitglieder der Organisation abhängt (Frost: 1998: 227). Unter dem Gesichtspunkt, dass Wissen und Erfahrung der Mitglieder einer Organisation eine wichtige strategische Ressource sind, kann es sich eine Organisation nicht leisten, auf die Ressource ‚Erfahrungswissen‘ ihrer Mitglieder zu verzichten.⁵⁴ Dieses Wissen muss so einfließen können, dass es Auswirkungen hat und das organisationale Lernen⁵⁵ unterstützt.

Effektivität setzt „Interaktion zwischen einer grösseren Zahl vielfältiger Akteure voraus. [...] Darüber hinaus zeichnen sich [effektive Organisationen] durch strukturelle Einsichten aus, die so locker konzipiert sind, dass sie eine maximale Sensitivität und Vielfalt der Reaktionen der Umwelt gegenüber zulassen. In diesem grundlegenden Verständnis bedeutet Effektivität,

⁵¹ Zur Begrifflichkeit von ‚Effektivität‘ und ‚Effizienz‘ siehe Frost 1998: 207 ff. und Thom/Wenger 2002: 23 ff..

⁵² Zu Schuleffektivität siehe Seitz/Capaul 2007: 21 ff.. Die Autoren beziehen sich aber auf die Effektivität von geleiteten Einzelschulen und nicht auf die Effektivität eines Schulverbundes.

⁵³ Vgl. auch Frost 1998: 250: „In der Effektivitätsdimension geht es um die Fähigkeit einer Organisation, Antworten auf neuartige Problemstellungen zu finden.“

⁵⁴ Selbstverständlich leistet auch die Verwaltung unverzichtbare Arbeit für die Behörde. Ihr fehlt aber oft der direkte (Praxis-)Bezug zum Schulalltag.

⁵⁵ Zum Begriff des organisationalen Lernens siehe Frost 1998: 154 ff. und Thom/Wenger 2002: 76 ff..

organisationales Handeln mit *Sinn* zu belegen, d.h. Alternativen zu generieren [...].“ (Frost 1998: 228 f.)

Die Sichtweise der Behörde soll durch die fachliche Beratung von Schulpersonal und Schulleitungen erweitert werden, sodass Entscheidungen unter Abschätzung möglichst vieler Variablen gefällt werden können. Dazu sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie Aufbau- und Ablauforganisation entsprechend zu gestalten.

3.3.2 Effizienz

Thom/Wenger legen richtig dar, dass Effektivität und Effizienz „gleichrangig“ und „nicht sinnvoll trennbar“ sind (Thom/Wenger 2002: 26). Sie definieren folgende Effizienzkriterien:

Nr.	Effizienzkriterien	Unterkriterien
1	Zielorientierung der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben - Einhaltung des Kongruenzprinzips - Aufgabenerfüllung: sach- /problemnah, zielbezogen
2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwands	<ul style="list-style-type: none"> - Aufwandsgünstige Gliederungstiefe - Aufwandsgünstige Gliederungsbreite - Schnittstellen mit Kooperationsnotwendigkeit, horizontale Koordinationseinrichtungen
3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> - Für Zeitbedarf und Problemlösungsumsicht gleichermaßen günstige Zahl beteiligter Aktionseinheiten - Eindeutige Regeln zur Prioritätensetzung und zielbezogenen Konfliktlösung
4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit zur anforderungsgerechten, friktionsarmen Aktion und Reaktion auf Änderungen - Optimaler Zentralisierungsgrad von Aktions- und Reaktionsentscheidungen - Angemessene Offenheit der Primärstruktur für Sekundär- und temporäre Ergänzungsstrukturen
5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffekt)	<ul style="list-style-type: none"> - Möglichkeit zur ebenen-, bereichs- und funktionsübergreifenden Information, Kommunikation und zu persönlichen Kontakten - Durchlässigkeit der Strukturen - Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotenziale
6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Abschliessende, ganzheitlich-integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems - Eindeutigkeit der personellen Zuordnung - [Günstige stellenbezogene Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte] - Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz

Tabelle 3: Effizienzkonzept (Thom/Wenger 2002: 12; vgl. ebenfalls 94 ff.)

Diese Kriterien beschreiben die gewählte Fragestellung hinreichend und sollen zur Bewertung des Organisationsmodells herangezogen werden. In eckige Klammer gesetzt sind die für die vorliegende Arbeit nicht geeigneten Unterkriterien.

3.3.3 Wandel

Die neue beratende Organisation muss den Gegebenheiten der geleiteten Schulen und den dadurch entstandenen Kompetenzverschiebungen Rechnung tragen. Gleichzeitig müssen eine lieb gewordene Organisation und damit verbundene Traditionen verabschiedet werden, die lange Zeit viel Gutes leisten konnten. Es steht daher ein kultureller Wandel im doppelten Sinne bevor. Umso wichtiger ist es, dass die Veränderung in der Basis mitgetragen wird. Das bedeutet auch, dass die Kultur der Schritt-für-Schritt-Veränderung beachtet und auf Bestehendem aufgebaut wird.

Als Prinzipien für das Management von Veränderungen nennen Doppler/Lauterburg (1998: 153):

- „Zielorientiertes Management
- Keine Massnahme ohne Diagnose
- Ganzheitliches Denken und Handeln
- Beteiligung der Betroffenen
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Prozessorientierte Steuerung
- Lebendige Kommunikation
- Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen“

Dubs (2000: VI) weist im Weiteren darauf hin, wie wichtig es ist, eine Vertrauenskultur aufzubauen. Voraussetzung dafür sind direkte Kommunikation und Transparenz, „ohne Basisdemokratie vorzugaukeln“. Die Behörde muss sich ernsthaft mit den Vorstellungen des Personals auseinandersetzen und den Lehrervertretungen muss es anschliessend gelingen, die Ergebnisse glaubwürdig in die Basis zu tragen. Handlungen, die als sinnvoll erlebt werden, steigern die Motivation.⁵⁶

3.4 Synthese aus Interviews und Qualitätsvorgaben

Wie oben gezeigt, haben die beratenden Organisationen die klare Aufgabe, das strategische Management der Schulbehörde durch Erfahrung und Praxiswissen zu unterstützen. Diese Anforderung ergibt sich sowohl aus der Theorie wie aus den Interviews.

Zwischen den Strukturen der Handlungsebenen und den Aussagen der Interviewten bestehen Wechselwirkungen.⁵⁷ Die Strukturen beeinflussen das Verhalten der Akteure und umgekehrt.

⁵⁶ Vgl. Frost 1998: 246 ff..

⁵⁷ Zur systemischen Struktur siehe Senge 1997: 59.

Dies bewirkt, dass innerhalb eines Systems die „Menschen tendenziell die gleichen Ergebnisse“ produzieren (Senge 1997: 57).

Der folgende Entscheidungsrahmen baut auf den relevanten externen und internen Einflussfaktoren auf (vgl. Kapitel 2.3) und setzt sie in Beziehung zu den entwickelten Praxis- und Qualitätskriterien.⁵⁸

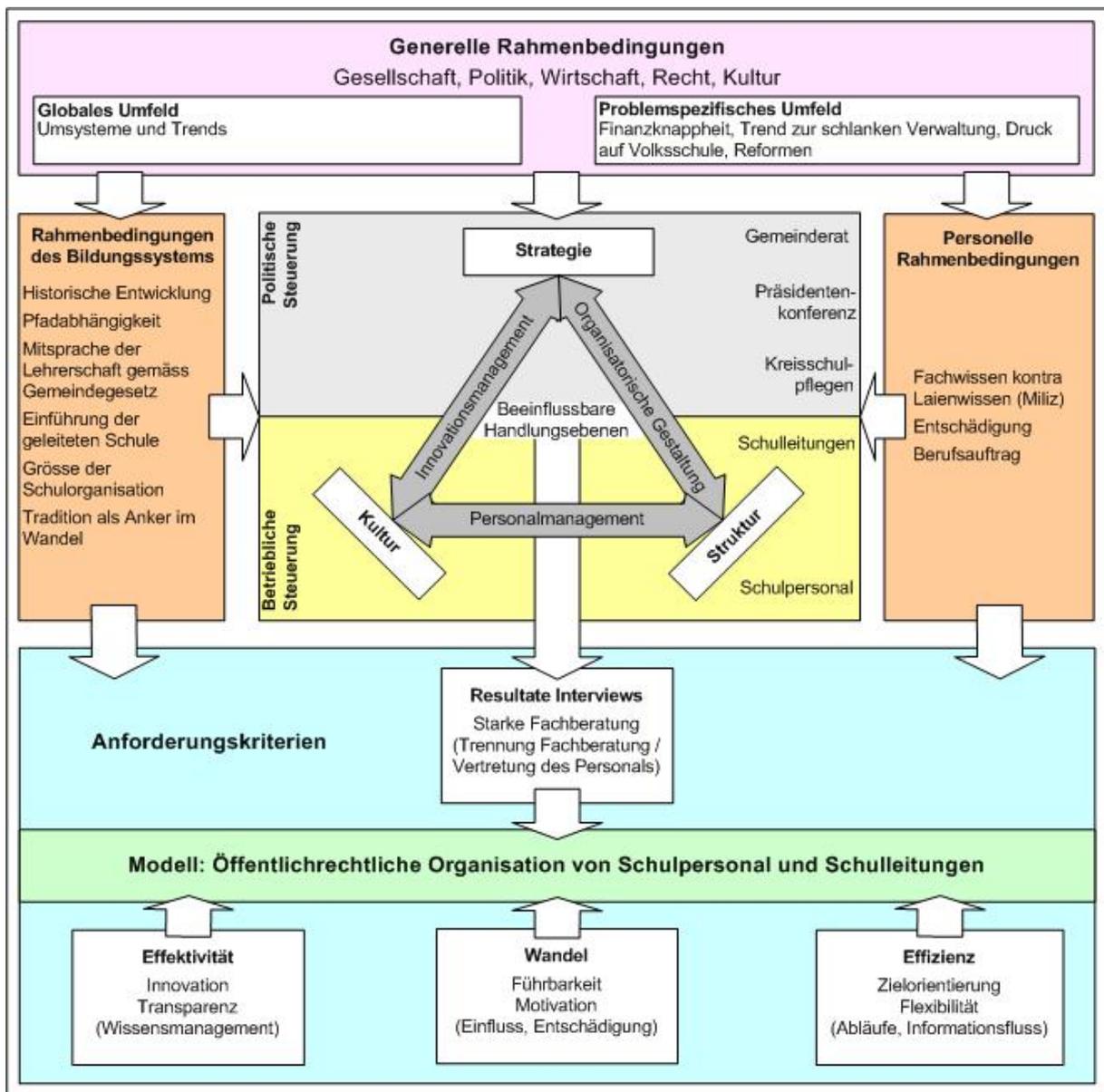


Abbildung 7: Entscheidungsrahmen zur Qualität des Organisationsmodells für die öffentlichrechtlichen Organisationen des Schulpersonals und der Schulleitungen der Stadt Zürich

Auf Ebene Strategie soll vorwiegend die Brille „Ideas“, auf Ebene Struktur die Brille „Design“ und auf Ebene Kultur die Brille „Experience“ aufgesetzt werden (vgl. Kapitel 2.3, Abbildung 6).

⁵⁸ Nicht weiter eingegangen wird auf die globalen Rahmenbedingungen. Siehe dazu Seitz/Capaul 2007: Kap. 3.1.

4 Die neue Organisation als Ergebnis der Interviews

Der Entscheidungsrahmen macht deutlich, dass bereits die Inhalte der Interviews durch die verschiedenen Rahmenbedingungen geprägt sind. Als Teil einer Organisation fällt es sehr schwer, sich eine neue Organisation losgelöst von den aktuellen Gegebenheiten und Personen zu denken, die Pfadabhängigkeit wird klar ersichtlich.

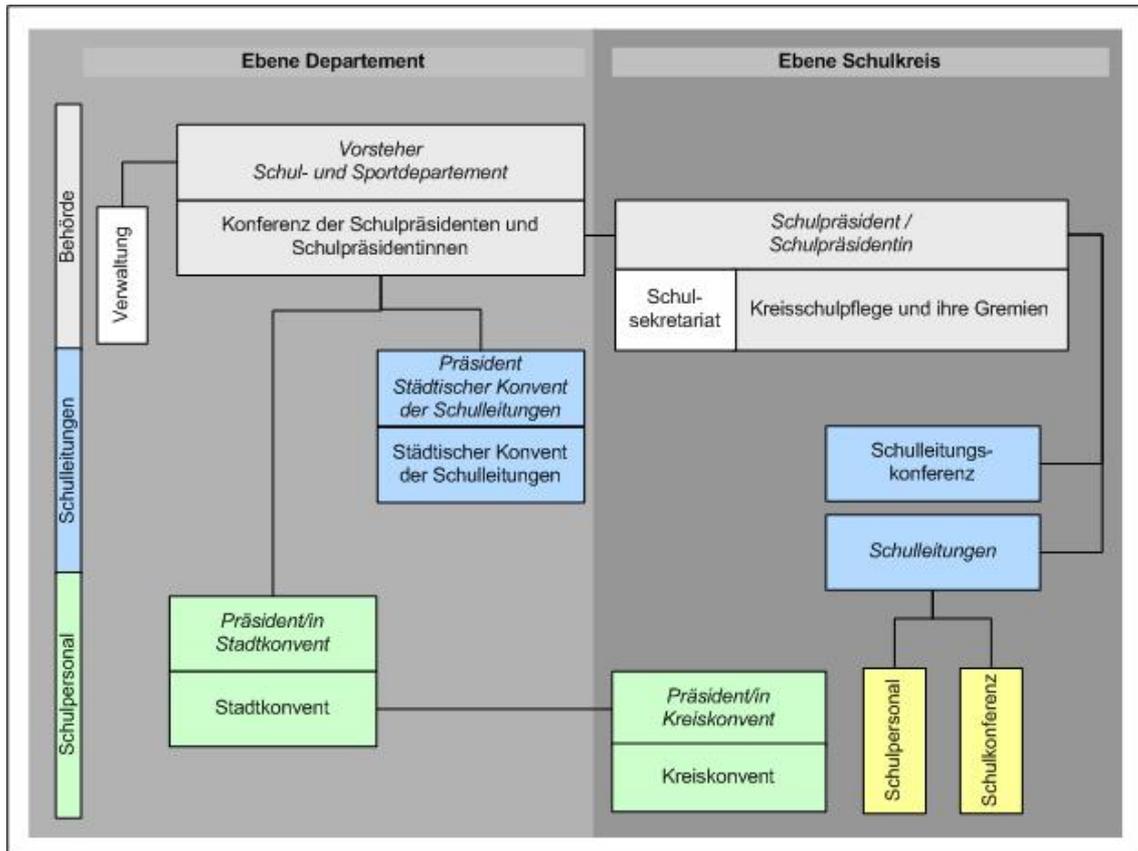


Abbildung 8: Organisation der Volksschule der Stadt Zürich SOLL

So wird denn die übergeordnete Organisation beibehalten (vgl. SOLL, Abbildung 8; IST siehe Abbildung 2). Einzig die bisher frei schwebende Organisation der Leitenden Hausdienst und Technik wurde in die Konvente des Schulpersonals (Stadtkonvent und Kreiskonvent) integriert. Gleichzeitig wurde die (im Organigramm nicht sichtbare) Trennung der Volksschule von den gemeindeeigenen Schulen, die Schulkommissionen mit selbstständigen Verwaltungsbefugnissen unterstehen, auf allen Ebenen nachvollzogen.⁵⁹

4.1 Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen

Die Projektgruppe setzte sich zu Beginn intensiv mit der Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen auseinander und erstellte entsprechende Beschreibungen. For-

⁵⁹ Vgl. Fussnote 24.

mal wurde dazu die Vorlage für die Stellenbeschreibungen des Personals der Stadt Zürich verwendet und entsprechend angepasst.⁶⁰ Solche Aufgabenbeschreibungen sind neu und ergänzen die im Gesetz festgelegten Bestimmungen. Damit sie an Veränderungen flexibel angepasst werden können, sollen sie durch die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz erlassen werden. Eine Aufgabenbeschreibung erhalten die Fachgruppen, der Stadtkonvent, die Kreiskonvente und der städtische Konvent der Schulleitungen. Jede Beschreibung enthält sowohl die Aufgaben des Organs, wie auch die Aufgaben der einzelnen Funktionsträger resp. Funktionsträgerinnen.

Die einleitende Zweckdefinition legt sodann fest, welche Ziele das Gremium verfolgen soll. Zudem wurde auf Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung geachtet.

Die entscheidendste Veränderung ist die Trennung von fachlicher Beratung und Vertretung der Anliegen des Personals. Zu diesem Zweck wurden die Stadt- und Kreiskonferenzen durch fachlich gebündelte ‚Fachgruppen‘ ersetzt, die ein direktes Antragsrecht an die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz haben und ihr auch direkt Rechenschaft schuldig sind. Die Fachgruppen sind aus je einer Fachperson jedes Schulkreises zusammengesetzt. Sie sollen die Behörde vorausschauend beraten und so tragender Teil eines auch in der Praxis verankerten, lang- und mittelfristig angelegten Umfeldmonitorings werden. Folgende Gebiete werden je durch eine ständige Fachgruppe vertreten: Kindergarten, Unterstufe, Mittelstufe, Oberstufe, Betreuung, Hausdienst. Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz kann Aufträge erteilen und befristet weitere Fachgruppen einsetzen.⁶¹

Die Koordination der Themen und die Vertretung der Anliegen von Schulpersonal und Schulleitungen werden weiter durch die Konvente wahrgenommen. Sie bleiben als ‚Fels in der Brandung der Veränderung‘ stehen und gewährleisten den Know-how-Transfer.

4.2 Aufbauorganisation

Wahlbasis für den Konvent des Schulpersonals bleiben die Kreiskonvente, also sämtliche Lehrpersonen und Hortleitungen eines Schulkreises, neu ergänzt durch die Leitenden Hausdienst und Technik (vgl. Abbildung 9). Die Kreiskonvente wählen die Präsidien der Kreiskonvente und die Vertretungen der Fachgruppen.

Mit der Ablösung der Konferenzen durch die Fachgruppen wird die Organisation entscheidend verschlankt. Die Fachgruppen sind städtische Gremien. Ihre Mitglieder lassen Diskussionen aus den Schulkreisen in die städtische Arbeit einfließen und vertreten umgekehrt die Haltung des Gremiums in den Schulkreisen.

⁶⁰ Die vollständigen Aufgabenbeschreibungen finden sich in Anhang 5.

⁶¹ Hier besteht bereits ein Antrag für eine befristete Fachgruppe ‚Förderlehrpersonen‘. Sie soll den Prozess von der separativen zur integrativen Förderung begleiten, anschliessend aber in die ständigen Fachgruppen integriert werden.

Die fachliche Sicht durch die Vertretungen der Fachgruppen benötigt einen Spiegel in den Anliegen des Schulpersonals und umgekehrt. Im Vorstand des Kreiskonventes werden die Geschäfte daher weiterhin zwischen Vertretungen der Schuleinheiten und Fachgruppenvertretungen koordiniert.

Der Stadtkonvent besteht neu ausschliesslich aus Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern (vgl. SOLL, Abbildung 9; IST siehe Abbildung 3). Analog zum Vorstand des Kreiskonventes übernimmt sein Vorstand die gegenseitige Information und die Koordination der Geschäfte zwischen Fachgruppenvertretungen und Personalanliegen aus den Schulkreisen, vertreten durch die Kreiskonventspräsidenten.

Während die Konvente weiterhin Vizepräsidenten und Aktuariate wählen, sollen die Fachgruppen weniger formell arbeiten können. Sie bestimmen die Organisation der Leitung ihres Gremiums selber und sind im Weiteren in ihrer Arbeitsweise frei. Dies erlaubt ihnen grössere Flexibilität, schnellere Reaktion auf Ereignisse und Aufnahme von Trends.

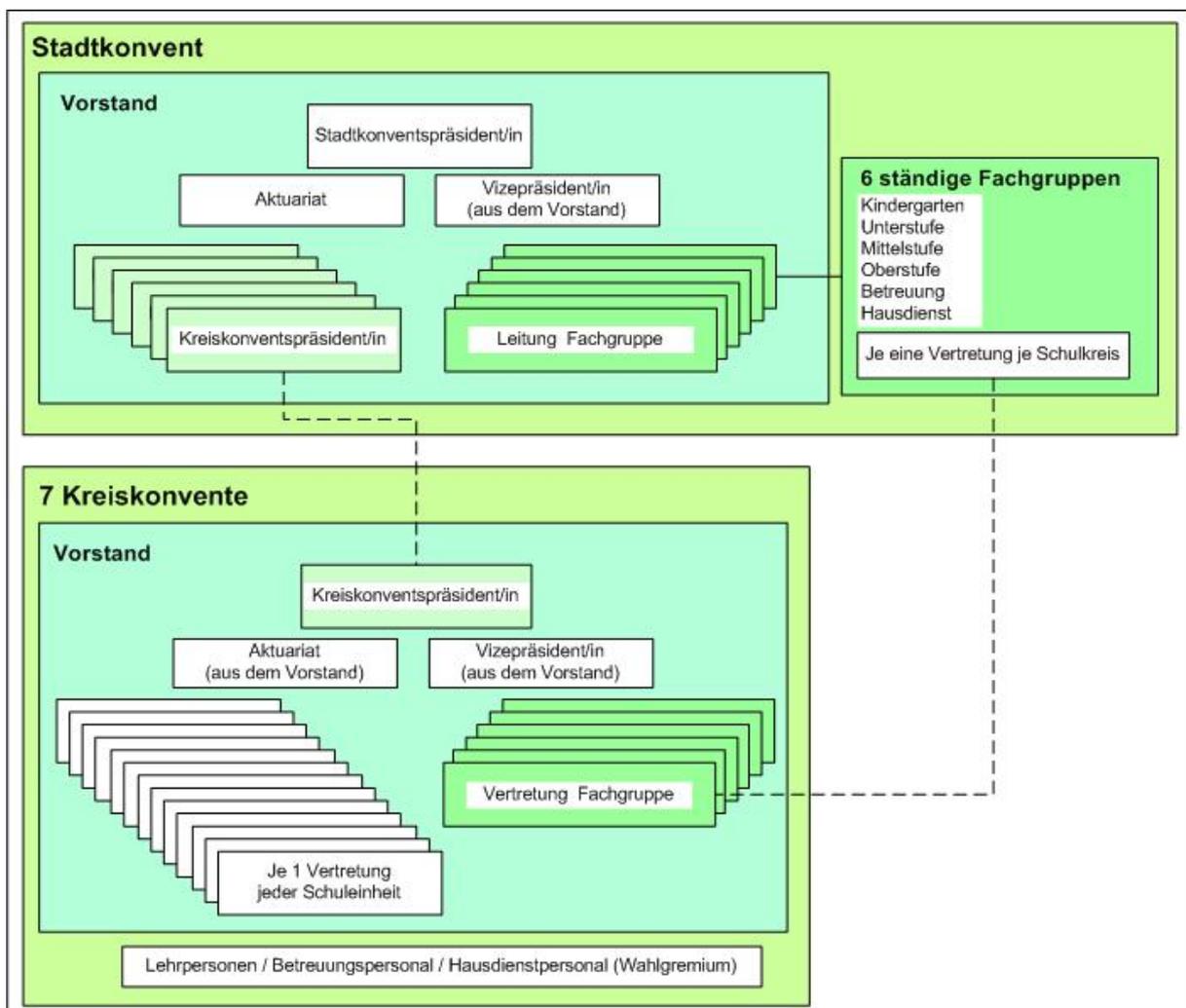


Abbildung 9: Konvente und Fachgruppen des Schulpersonals SOLL

Durchgängig wurden die Begriffe vereinheitlicht und der heutigen Terminologie angepasst.

Wenige Änderungen hat der erst vor wenigen Jahren ins Leben gerufene städtische Konvent der Schulleitungen erfahren. Wie beim Stadt- und den Kreiskonventen wurde aber auch hier im Sinne einer flexiblen Organisation auf die Festschreibung eines ‚Büros‘⁶² verzichtet (vgl. SOLL, Abbildung 10; IST siehe Abbildung 4).

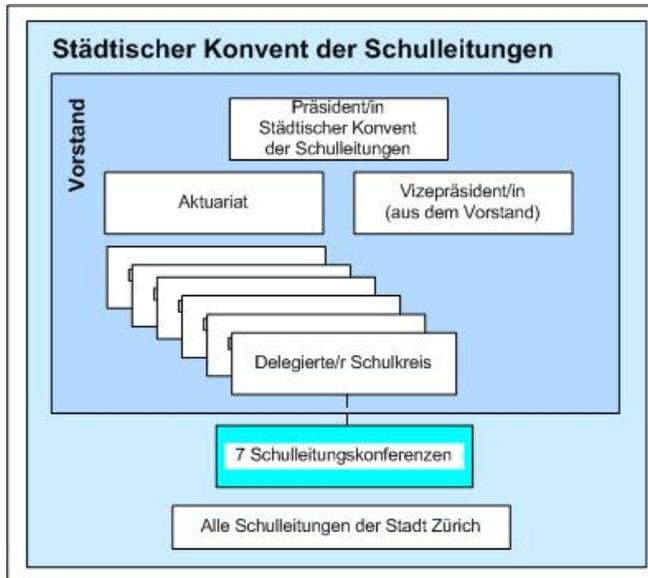


Abbildung 10: Städtischer Konvent der Schulleitungen SOLL

Zusammengefasst bilden die neu 15 Gremien eine wesentlich schlankere Organisation, die alles Schulpersonal unter dem gleichen Dach zusammenfasst. Sie baut auf Bewährtem auf und stärkt die fachliche Beratung der Behörde.

4.3 Ablauforganisation

Die vorgeschlagene Organisationsform enthält wesentlich weniger Schnittstellen, was die Komplexität entscheidend reduziert. Jedes der Gremien ist für die Kommunikation seiner Entscheidungen gegen unten und oben verantwortlich. Durch die Regelung der gegenseitigen Vertretung in den Gremien bleiben Kommunikation und Information kohärent und transparent (vgl. tabellarische Darstellung ‚SOLL‘ in Anhang 1).

Während die Konvente ihre Tätigkeit weiterhin über Protokolle manifestieren, sind die Fachgruppen durch ihre Pflicht zur Rechenschaftslegung zu einer Erfolgskontrolle verpflichtet. Damit ihre Arbeit auch in der Basis abgesichert ist, sind sie berechtigt, das Personal der entsprechenden Berufsgruppe zu obligatorischen Sitzungen einzuberufen.

⁶² Das ‚Büro‘ ist festgelegt als vorberatendes Organ, bestehend aus Präsidium, Vizepräsidium und Aktuariat, vgl. Art. 48 VVZ.

4.4 Entschädigung

Durch die Verschlankung der Organisation können die Funktionsträgerinnen und Funktionsträger dem heute geschätzten Aufwand entsprechend entschädigt werden. Es soll dabei derselbe Ansatz gelten, wie er auch für Behördenmitglieder gilt.⁶³ Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz kann weiterführende Aufträge erteilen, die je nach Aufwand zusätzlich entschädigt werden.

⁶³ Der Ansatz orientiert sich an den Funktionsumschreibungen des städtischen Personalrechts (Ausführungsbestimmungen zur Verordnung über das Arbeitsverhältnis des städtischen Personals, Anhang B).

5 Eignung des Modells

Mittels der beratenden Organisationen können Schulleitungen und Schulpersonal ihr Wissen auf der Ebene der politischen Steuerung einbringen und so die Entwicklung des Schulsystems der Gemeinde unterstützen. Durch Innovationsmanagement, Organisationsmanagement und Personalmanagement werden Strategie, Kultur und Struktur beeinflusst und vorangetrieben.⁶⁴ Die übergeordneten Entscheide dazu fallen in der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz. Ihre Kernaufgaben sind diejenigen der politischen Steuerungsebene:

- „Die *strategische Zielbildung und Planung zur Lösung zukünftiger Probleme*
- Die *Festlegung der erwarteten Wirkungen*
- Die *Planung der Outputs* zur Erreichung der Wirkungen
- Die *Überwachung* der Umsetzung festgelegter Ziele“

(Thom/Ritz 2006a: 7)

Thom/Wenger (2002: 40) zeigen, dass bewusstes Organisationsmanagement, das das organisationale Lernen fördert, ein Erfolgspotenzial einer Organisation ist und „sich bei Anwendung organisatorischer Regeln durch Erfahrung sogar ständig weiter anreichert und aufbaut“. Die beratenden Organisationen müssen folglich so strukturiert sein, dass Fach- und Praxiswissen von Schulleitungen und Schulpersonal wirksam in den politischen Steuerungskreislauf einfließen können und dadurch Lernfähigkeit und Wissen der Organisation fördern.

Auf die in den Interviews gestellten Anforderungen wird hier nicht mehr eingegangen. Sie waren für die Projektgruppe leitend und flossen grundsätzlich in das neue Organisationsmodell ein.

5.1 Strategie

Betrachtet durch die Brille der „Ideas“ (vgl. Kapitel 2.3) entsteht Innovation aus der Vielfalt von Ideen und Handlungen in einer Organisation. Um erfolgreich agieren zu können, müssen Organisationen auf Veränderungen der Umwelt vorausschauend reagieren und aus Erfahrungen lernen.⁶⁵

Wie fördert das Modell folglich Innovation?

Wie Thom/Ritz (2006a: 10) ausführen, muss Innovation die Triebfeder der entwicklungsorientierten Schule sein. Diese Forderung muss auch für den Schulverbund der Stadt Zürich gelten.

Grundlegende Ausrichtung bieten die Leitsätze der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz (vgl. Anhang 6). Als beratende Beisitzer der Konferenz haben auch die Präsidien der beiden gesamtstädtischen Konvente an diesen Leitsätzen mitgearbeitet. Ihre Verankerung in der Or-

⁶⁴ Was Thom/Ritz (2006a: 5 ff.) für die geleitete Einzelschule beschreiben, gilt übertragen auch für einen Schulverbund.

⁶⁵ Vgl. Frost 1998: 88.

ganisation ist damit zumindest formell gegeben.⁶⁶ Unter dem Punkt ‚Schulmanagement‘ wird explizit die Verpflichtung zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule, hier also des städtischen Schulverbundes und der einzelnen Schuleinheiten, genannt.

Als Schritt-für-Schritt-Entwicklung entwickelte das Modell die Fachgruppen, die den Wissenstransfer aus der Praxis zur Aufgabe haben, ihn in ein vorausschauendes Umfeldmonitoring einbetten und so Innovation fördern. Sie sind der offizielle Kanal für den fachlichen Input der Basis, die so in die Verantwortung eingebunden wird. Die Vorstellungen der Basis werden über einen formalisierten Weg aufgenommen, der nicht zuletzt auch Boden schaffen soll für eine wirksame Implementation von Veränderungen. Das direkte Antragsrecht in der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz verkürzt die Entscheidungswege und gibt den Fachgruppen das von den Präsidentinnen und Präsidenten gesuchte Gewicht als starke Partner in fachlichen Fragen.

Es wird von zentraler Wichtigkeit sein, wie sich die Fachgruppen positionieren können. Können sich die verantwortlichen Personen von den alten Strukturen der Konferenzen lösen und die neuen gewinnbringend ausfüllen? Diesem Prozess muss genügend Beachtung geschenkt werden. Das oben erwähnte Antragsrecht und der neue Prozess der Rechenschaftslegung, der Ziele, Massnahmen und Diskussion der Zielerreichung enthalten muss und so Erfahrungslernen fördert, sind Elemente, die die neue Ausrichtung der Fachgruppen unterstützen. Wichtig ist auch, dass die Verwaltung auf die Neustrukturierung der beratenden Organisationen reagiert. Damit Synergien genutzt und Doppelspurigkeiten vermieden werden können, muss die Verwaltung die Praxisexperten der Fachgruppen bei entsprechenden Vorlagen zwingend beziehen.

5.2 Struktur

Weder sind Strukturen einzig von der Strategie abhängig, noch ist die Strategie frei von Einflüssen durch vorhandene und vergangene Strukturen. Strategie und Strukturen beeinflussen sich gegenseitig (vgl. Johnson/Scholes/Whittington 2006: 436; Thom/Wenger 2002: 34).

Der Aufbau der Organisation zeigt einen Aufbau auf Bewährtem und will nicht mehr taugliche Strukturen ersetzen. Gemessen an den in Kapitel 3.3.2 aufgestellten Effizienzkriterien bedeutet das:

Nr.	Bewertung
1	Die Unterkriterien der Zielorientierung der Organisation wurden durch die Beschreibung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen erfüllt. Alle Aufgaben haben einen Zielbezug, die Kongruenz von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen wurde beachtet, die Aufgabenerfüllung ist problemnah positioniert.

⁶⁶ „Die beste Strategie taugt nichts, wenn sie nicht in der Unternehmung verankert wird.“
(Thom/Wenger 2002: 3)

2	<p>Es handelt sich nach wie vor um eine grosse Organisation, die ihren Anspruch auf Mitsprache der Basis einlösen will. Die Anzahl Schnittstellen wurde jedoch wesentlich verringert.</p> <p>Durch die Integration des Hausdienstes in den Konvent des Schulpersonals wurde die auf Ebene Schuleinheit vollzogene Verbindung (die Leitenden Hausdienst und Technik sind Mitglieder der Schulkonferenz) nachvollzogen.</p>
3	<p>Durch die Verschlinkung der Organisation und der Aufgabe zur Koordination im Stadt- und Kreiskonvent kann mit schnelleren Informationsabläufen und zielgerichteteren Entscheidungsprozessen gerechnet werden.</p> <p>Nicht gelöst ist die Frage der Parallelität des Informationsflusses der beiden Konvente. Die Mitglieder der Schulteams erhalten Informationen oft über die Lehrerververtretungen bevor sie die Schulleitung hat.⁶⁷</p> <p>Eindeutige Regeln zur Prioritätensetzung und zielbezogenen Konfliktlösung fehlen. Sie sollten in der von jedem Gremium zu erstellenden Geschäftsordnung Eingang finden.</p>
4	<p>Die Fachgruppen sollen sich projektartig organisieren können. Sie verfügen über weitgehende Organisationsautonomie, um Aktion und Reaktion gewährleisten zu können.</p> <p>Wie die neu verstärkte Autonomie der Fachgruppen und die Koordination mit den Konventen ausgefüllt werden, ist abhängig von den Personen, die die entsprechenden Funktionen übernehmen und muss beobachtet werden.</p> <p>Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz kann Aufträge erteilen und als temporäre Ergänzung weitere Fachgruppen einsetzen.</p>
5	<p>Durch die Klärung der Aufgaben von Konventen und Fachgruppen und die entsprechende Strukturierung von Organisation und Abläufen sind die Voraussetzungen zur Erfüllung der hier genannten Anforderungen gegeben.</p>
6	<p>Aus den gleichen Gründen wie in Punkt 5 sind auch hier die Voraussetzungen zur Erfüllung der Anforderungen grundsätzlich gegeben. Ob sie hingegen erfüllt werden können, ist weit stärker vom Gestaltungswillen der einzelnen Funktionsträgerinnen und Funktionsträger abhängig.</p>

Tabelle 4: Prüfung der Effizienzkriterien

Die hier aufgesetzte „Design“-Brille zeigt, dass durch die neue Organisation eine Effizienzsteigerung erwartet werden kann.

⁶⁷ Deutlich manifestiert sich dieses Problem innerhalb des Geschäftsprozesses K_14.1 (Schulamt der Stadt Zürich 2006). Die Frage wurde anlässlich der Prozessaufnahme erkannt und soll weiterverfolgt werden.

5.3 Kultur

Kultureller Wandel bedeutet „challenging the taken for granted“ und “changing organisational routines” (Johnson/Scholes/Whittington 2006: 526, 527). Setzen wir die „Experience“-Brille auf, erkennen wir, dass im vorliegenden Umfeld nur ein Vorgehen gewinnbringend sein kann, das die Traditionen achtet und auf Bewährtem aufbaut (vgl. Kapitel 2.2.3 und 2.3.3).

Wichtig war, dass die Betroffenen von Anfang an einbezogen waren. Die direkte Auseinandersetzung in den (Gruppen-)Interviews half, Missverständnisse zu klären und Horizonte zu erweitern. Sie zeigte auch, dass nur ein Schritt-für-Schritt-Vorgehen zu Erfolg führen würde. Eine grundlegendere Veränderung hätte grundlegende Werte des Berufsverständnisses betreffen und als Angriff auf bisher Geleistetes abgelehnt werden können.

Die Mitglieder der Projektgruppe, ausgewählte Schlüsselpersonen, setzten sich mit den Ergebnissen der Interviews auseinander und sicherten die Resultate ab. Die Konvente bleiben als stabile Elemente und gewährleiten den Know-how-Transfer, die Fachgruppen ersetzen die bisherigen Konferenzen mit einem neuen Auftrag. So entsteht eine Brücke zwischen Strategie und Alltag, die mithilft, die Vertrauenskultur noch vermehrt aufzubauen und sie zu intensivieren. Dadurch, dass die Möglichkeiten für direkten Einfluss der Praxisvertretung gestärkt werden, kann die Motivation gesteigert werden. Gleichzeitig wird die Glaubwürdigkeit der strategischen Entscheide gegenüber der Basis erhöht, denn die Vertretungen der beratenden Organisationen tragen die Verantwortung dafür mit.

Was die Chance des gewählten Vorgehens ist, ist auch gleichzeitig sein Risiko. Gelingt es nicht, die Funktionen der Fachgruppen mit Personen zu besetzen, die den Gewinn der neuen Organisation sehen, besteht die Gefahr, dass sie in alten Denkmustern verhaftet bleibt. Es ist zu hoffen, dass die Verantwortlichen dieses Risiko erkennen und die Vorgänge entsprechend steuern.

5.4 Fazit

Unter den gewählten Gesichtspunkten betrachtet, eignet sich das vorgeschlagene Organisationsmodell zum Erreichen der gesetzten Ziele. Es ist effektiv, indem Innovation gefördert wird, erfüllt die gesetzten Effizienzkriterien und hat durch das gewählte Schritt-für-Schritt-Vorgehen Chance auf Akzeptanz.

Eine entscheidende Rolle bei der Implementierung werden die Akteure spielen. Behörde und Verwaltung müssen die entscheidenden Freiräume öffnen und die beratenden Organisationen müssen sie nützen. Gelingt dies, kann diesem Organisationsmodell Erfolg beschieden sein.

6 Ein Schritt auf dem Weg der Lernenden Organisation

Will die Volksschule als System im Konkurrenzkampf bestehen, muss sie lernen zu lernen. Die Schuleinheiten sind dazu auf gutem Weg. Behörde, Schulleitungen und Schulpersonal sind dafür verantwortlich, dass der Schulverbund, das System Volksschule der Stadt Zürich, Schritt hält.

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, Theorie, Stärken und Schwächen der Konzepte der Organisationsentwicklung⁶⁸ und der Lernenden Organisation⁶⁹ im Einzelnen darzustellen.

Wichtig aber ist zu erkennen, dass ein Veränderungsprozess ein komplexer Lernprozess ist. Individuelles Wissen wird durch einen Kollektivierungsprozess in organisationales Wissen übernommen und als solches institutionalisiert. Durch individuelles Handeln wiederum wird das institutionalisierte Wissen konkretisiert. Die gemachten Erfahrungen beeinflussen das individuelle Wissen. Individuum und Organisation lernen in gegenseitiger Abhängigkeit (vgl. Thom/Wenger 2002: 76 ff.).

Peter Senge definiert die Lernende Organisation lapidar folgendermassen: „Eine lernende Organisation ist eine Gruppe von Menschen, die einander brauchen, um etwas zu erreichen, und die im Laufe der Zeit kontinuierlich ihre Fähigkeit ausweiten, das zu erreichen, was sie wirklich anstreben.“ (Senge 1997: 500). Er berücksichtigt in diesem Satz sowohl die spiralförmig sich weiter bewegenden Lernprozesse der Organisation wie auch die Wichtigkeit, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und Veränderungen partizipativ zu gestalten.

Der Weg zur Lernenden Organisation endet nicht, er ist das Ziel (vgl. Senge 1997: 539). Lernfähigkeit, die Integration von Wissen und Erfahrung und ihre Verbindung mit neuartigen Herausforderungen von aussen, macht eine Organisation stark. Die beratende Funktion der öffentlichrechtlichen Organisationen von Schulpersonal und Schulleitungen in der Stadt Zürich müssen Teil eines systematischen Wissensmanagements⁷⁰ werden, dessen Aufbau erst am Anfang steht. Es bietet sich die Chance, Wissen der Behörde, der Fachleute der Praxis und der Verwaltung systematisch zu integrieren, was der Volksschule nicht zuletzt einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.

⁶⁸ Eine Übersicht bietet z.B. Thom 1997: 205 ff..

⁶⁹ Vgl. dazu das grundlegende Werk von Senge 1997.

⁷⁰ Zum Begriff siehe z.B. Thom/Ritz 2006b: 157 f. und ausführlicher Frost 1998: 154 ff..

7 Literaturverzeichnis

- Beucke-Galm, Mechthild (1999): Es gibt (k)einen Königsweg. Das Modell der Lernenden Organisation als Denkmodell für Schulentwicklung. In: Schulentwicklung und Organisationsentwicklung, hrsg. von Mechthild Beucke-Galm, Gerhard Fatzer und Rosemarie Rutrecht, Köln 1999, S. 51 - 92
- Buschor, Ernst (2005): Potenziale von New Public Management (NPM) für Bildung und Wissenschaft. In: Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft. Schule – Hochschule – Forschung, hrsg. von Rudolf Fisch und Stefan Koch, Bonn 2005, S. 25 - 35
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt am Main/New York 1994
- Dubs, Rolf (2000): Die Verantwortung der Politik gegenüber den Lehrkräften. Festrede zum 50jährigen Verbandsjubiläum. In: Akzente 01/00, hrsg. vom Verband der Lehrer an beruflichen Schulen in Bayern, München 2000, S. I - VIII
- Eckhardt-Steffen, Ruth / Keller, Gerhard / Züllig, Fredy (2006): Handbuch für Zürcher Schulbehörden, 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Zürich 2006
- Frost, Jetta (1998): Die Koordinations- und Orientierungsfunktion der Organisation, Bern/Stuttgart/Wien 1998
- Johnson, Gerry / Scholes, Kevan / Whittington, Richard (2006): Exploring Corporate Strategy, Seventh Enhanced Media Edition, Harlow u. a. 2006
- Lengwiler, Martin / Rothenbühler, Verena / Ivedi, Cemile (2007): Schule macht Geschichte. 175 Jahre Volksschule im Kanton Zürich 1832-2007, Zürich 2007
- Lienhard, Andreas (2005): Beurteilung und Potential von FLAG. In: 10 Jahre New Public Management in der Schweiz: Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren, hrsg. von Andreas Lienhard/Adrian Ritz/Reto Steiner/Andreas Ladner, Bern/Stuttgart/Wien 2005, S. 35 - 45
- Schulamt der Stadt Zürich, Hrsg. (2006): Handbuch Führung und Zuständigkeiten, Internes Prozesshandbuch, Zürich 2006
- Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich, Hrsg. (2008): Geschäftsbericht 2007 und Kennzahlen, Zürich 2008 [Online: <http://www.stadt-zuerich.ch/internet/ssd/vss/homevss/broschueren/Geschaeftsbericht.html>]
- Seitz, Hans / Capaul, Roman (2007): Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis, 2., überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2007
- Senge, Peter M. (1997): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 1997
- Thalmann, H[ans] R[udolf] (2002): Kommentar zum Zürcher Gemeindegesetz, 3. überarbeitete Aufl., Wädenswil 2000, Nachdruck 2002

- Thom, Norbert (1997): Management des Wandels. Grundelemente für ein differenziertes und integriertes „Change Management“. In: Die Unternehmung, 51. Jg. 1997, Nr. 3, S. 201-214
- Thom, Norbert / Ritz, Adrian (2006a): Innovation, Organisation und Personal als Merkmale einer effektiven Schulführung. In: Effektive Schulführung. Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen, hrsg. von Norbert Thom, Adrian Ritz, Reto Steiner, 2. durchgesehene Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2006, S. 3 - 35
- Thom, Norbert / Ritz, Adrian (2006b): Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2006
- Thom, Norbert / Wenger, Andreas P. (2002): Die effiziente Organisation. Bewertung und Auswahl von Organisationsformen, Glattbrugg 2002

Rechtsgrundlagen⁷¹

Kanton Zürich

Berufsauftrag für die Lehrerschaft des Kantons Zürich: Vernehmlassungsvorlage der Bildungsdirektion vom 23. Januar 2008
[Online: <http://www.bildungsdirektion.zh.ch/internet/bi/de/allgemeines.html>]

Bildungsgesetz vom 1. Juli 2002 (LS 410.1)

GemeindeG Gesetz über das Gemeindewesen vom 6. Juni 1926 (LS 131.1)

LPG Lehrpersonalgesetz vom 10. Mai 1999 (LS 412.31)

Synodalverordnung vom 9. Juni 2004 (LS 410.11)

VSG Volksschulgesetz vom 7. Februar 2005 (LS 412.100)

Stadt Zürich

AVES Ausführungsbestimmungen zur Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder von Schulbehörden und ihrer Kommissionen sowie von öffentlichen Lehrerinnen- und Lehrerorganisationen vom 17. Januar 1990 mit Änderungen bis 15. März 2006 (AS 177.541)

GemeindeO Gemeindeordnung der Stadt Zürich vom 26. April 1970 mit Änderungen bis 11. März 2007 (AS 101.100)

Organisationsstatut Verordnung über die geleiteten Volksschulen in den Schulkreisen der Stadt Zürich (Organisationsstatut) vom 11. Januar 2006 (AS 412.103)

Personalrecht Verordnung über das Arbeitsverhältnis des städtischen Personals und Ausführungsbestimmungen vom 1. Juli 2002, nachgeführt bis 1. April 2008 (AS 177.100 und 177.101)

⁷¹ Die Abkürzungen halten sich wo möglich an das Abkürzungsverzeichnis des Verwaltungsgerichts des Kantons Zürich, www.vgrzh.ch.

Pflichtenheft für die Schulleitungskonferenzen der Schulkreise. Beschluss der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz vom 6. Juni 2006 (AS 412.104)

VES Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder von Schulbehörden und ihrer Kommissionen sowie von öffentlichen Lehrerinnen- und Lehrerorganisationen vom 4. Oktober 1989 mit Änderungen bis 12. Juli 2006 (AS 177.540)

VVZ Verordnung über die Volksschule in der Stadt Zürich vom 23. März 1988 mit Änderungen bis 12. Juli 2006 (AS 412.100)

8 Anhang

Anhang 1: Einsitz und Funktionen in Gremien**IST**

Funktion \ Gremium	VSS	Schulpräsidium	Mitglied KSP	Präsidium städt. Konvent SL	Delegierte SL-Konferenz	Schulleitung	Präsidium Stadtkonvent	Präsidium Stadtkonferenz	Präsidium Kreiskonvent	Präsidium Kreiskonferenz	Vertretung Schulteam.
PK	xx	x		b			b				
Kreisschulpflege		xx	x			b (3-5)			b	b	
Geschäftsleitung KSP		xx	x (4-8)		b				b		
Aufsichtskommission			xx / x			b					b
Städt. Konvent der Schulleitungen				xx	x	x					
Städt. Konvent SL, Vorstand				xx	x						
Schulleitungskonferenz		xx			x	x			b		
Schulkonferenz						xx					x
Stadtkonvent Vorstand							xx	x	x		
Stadtkonferenz								xx		x	
Kreiskonvent Ausschuss					b				xx	x	x
Kreiskonferenz										xx	

xx: Leitet das Gremium
x: Mitglied, Stimm- und Antragsrecht
b: Mitglied, beratend, i. d. R. Antragsrecht
(1 - n): Anzahl Personen

SOLL

Funktion \ Gremium	VSS	Schulpräsidium	Mitglied KSP	Präsidium städt. Konvent SL	Delegierte SL-Konferenz	SL	Präsidium Stadtkonvent	Präsidium Kreiskonvent	Vertretung Schulteam.	Leitung Fachgruppe	Vertretung Fachgruppe
PK	xx	x		b			x			Antrag	
Kreisschulpflege		xx	x			b (3-5)		x			x
Geschäftsleitung KSP		xx	x (4-8)		b			b			Antrag
Aufsichtskommission			xx / x			b			b		
Städt. Konvent der Schulleitungen				xx	x	x					
Städt. Konvent SL, Vorstand				xx	x						
Schulleitungskonferenz		xx			x	x		b			
Schulkonferenz						xx			x		
Stadtkonvent							xx	x		x	x
Stadtkonvent Vorstand							xx	x		x	
Fachgruppen										xx	x
Kreiskonvent Vorstand					b			xx	x		x
xx: Leitet das Gremium x: Mitglied, Antragsrecht b: Mitglied, beratend, i. d. R. Antragsrecht Antrag: Kein ständiges Mitglied, Antragsrecht (1 - n): Anzahl Personen											

Anhang 2: Projektauftrag

VES/AVES: Öffentlichrechtliche Organisationen von Schulpersonal und Schulleitungen

PK vom 13. 11. 2007, Diskussion und Richtungsentscheid

Ausgangslage:

1. Die Rechtsgrundlagen ergeben keine eindeutige Aufgabenbeschreibung der öffentlichrechtlichen Organisationen des Schulpersonals. Auch die Neufassung des Berufsauftrags steht noch aus.
2. Die Gemeindeordnung bestimmt, dass der Gemeinderat Aufgaben und Organisation der öffentlichrechtlichen Organisationen regelt (→ VVZ).
3. Die VVZ zählt die Konvente und Konferenzen auf, die in der Stadt Zürich zu bilden sind. Sie äussert sich relativ detailliert zu organisatorischen Fragen. Die Aufgaben sind nur ansatzweise beschrieben: Begutachten der überwiesenen Geschäfte / Beantragen der Behandlung von Geschäften (GO Art. 84, VVZ Art. 50), Vertretung der Lehrkräfte (VVZ Art. 55), Bezeichnen von Vertretungen in Behördengremien (VVZ Art. 57)
4. Die Rechtsgrundlagen sind noch nicht aufeinander abgestimmt.
5. Es gibt heute mehr Konferenzen, als die in der VVZ genannten (Fachlehrpersonen, Hausdienst).
6. VES/AVES stützen sich auf die alte, nicht mehr gültige Besoldungsverordnung. Das muss auf jeden Fall geändert werden.
7. Teilweise basieren die Pauschal-Entschädigungen auf unterschiedlichen Grunddaten. Weshalb das so ist, ist aufgrund von VES/AVES nicht nachvollziehbar. Die Unterschiede sind historisch gewachsen. Letzte Anpassungen der Höhe der Pauschal-Entschädigungen erfolgten für einzelne Funktionen auf Schuljahr 07/08.
8. 2004 hat der Stadtkonvent Stellenbeschreibungen erarbeitet und eine Zeiterhebung durchgeführt. Sie ergab einen hohen Aufwand der Präsiden, Vizepräsidien und Aktuarate der Konvente und Konferenzen für die in den Stellenbeschreibungen aufgeführten Aufgaben. Die Diskussion der Aufgaben und den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen wurde von der PK verschoben, bis geleitete Schulen und Behördenreorganisation greifen würden.
9. Die Vernehmlassungsantworten fielen 2005 sehr kritisch aus. Mehrere Aussagen bemängelten eine fehlende Transparenz zwischen Aufgaben, Organisation und Entschädigung. Die Bildungsdirektion machte zudem Doppelspurigkeiten zu Kapitel und Schulkonferenzen geltend.
10. In VES/AVES sind zurzeit die ehemaligen Konvente der Schulen der heute selbstständigen Schulkommissionen genannt.
 - a. Die Viventa (FSV) umfasst heute die Schulen der Brückenangebote. Sie erarbeitet zurzeit eine neue Schulordnung, beinhaltend auch die Aufgaben der Lehrerorganisationen (gültig ab 2008).
 - b. Die Sonderschulen haben noch keinen Konvent organisiert.
 - c. Der Konvent der Jugendmusikschule ist im Stadtkonvent vertreten.

Fragen:

1. Strategie vor Struktur: Wenn die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen mit Fokus auf die Entschädigungsverordnung geändert werden oder wenn die Entschädigungsverordnung zuerst geändert wird, besteht die Gefahr, dass der Auftrag aufgrund der Entschädigungen festgelegt wird anstatt umgekehrt.
2. Hält die PK den Zeitpunkt für eine Überprüfung der Ausrichtung der öffentlichrechtlichen Organisationen für richtig? **Aussprache in der PK**
3. Falls ja (Varianten 1 und 2):
 - a. Was sollen die öffentlichrechtlichen Organisationen des Schulpersonals mit ihrer Arbeit für die heutige Volksschule bewirken? Welche Funktionen (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen) haben sie in der heutigen Schule zu erfüllen? **Aussprache in der PK**

- b. Wir führen heute in der Stadt Zürich an die hundert verschiedene Konvente und Konferenzen. Ist diese, heutige, Organisation dem (zukünftigen) Auftrag angemessen?

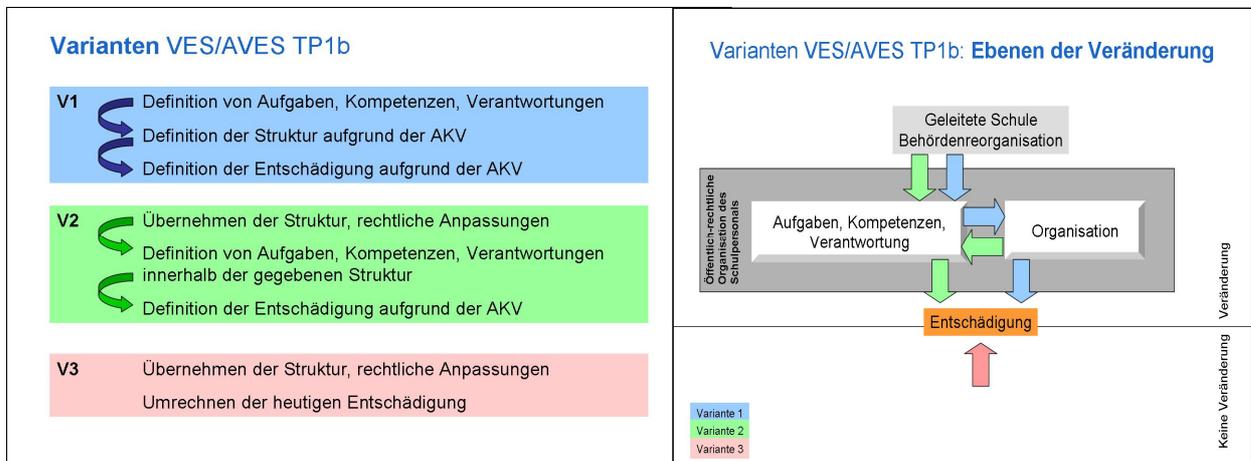
Aussprache in der PK

- c. Falls die PK der Meinung ist, dass das bestehende System einstweilen weitergeführt werden soll, müssen die Bezüge zur alten Besoldungsverordnung durch Bezüge zur aktuellen Besoldungsverordnung ersetzt werden. Vorschlag: gleicher Ansatz wie GKKS, Gesamtbeträge bleiben gleich. Die VVZ würde dadurch nicht tangiert (Minimalvariante 3).

Aussprache in der PK

Mögliche Varianten des Vorgehens:

	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen (AKV)	Organisation	Entschädigung	Ergebnis Diskussion PK
V1	Definition AKV	Definition auf Basis AKV VVZ anpassen	Festlegen basierend auf Auftrag	x
V2	Definition AKV innerhalb der heutigen Strukturen	Wie heute, rechtliche Änderungen berücksichtigen	Festlegen basierend auf Auftrag	
V3	Wie heute	Wie heute, rechtliche Änderungen berücksichtigen	Höhe wie heute, neue Berechnungsbasis	



Variante 1

Grundsätzliche Überarbeitung der entsprechenden Artikel der VVZ.

1. Welche Aufgaben sollen durch beratende Funktionen erfüllt werden?
2. Welche Funktionen braucht es dazu?
3. In welcher Form müssen sie organisiert sein?
4. Anpassung VVZ

Mögliches Modell:

- a) Stadtkonvente und Kreiskonvente bleiben im Sinne von **Personalvertretungen** bestehen.
 - Die Aufgaben werden definiert (AKV, Geschäftsordnung).
 - Die Höhe der Entschädigung der einzelnen Funktionen bezieht sich auf den neu definierten Auftrag.
- b) Anstelle der Konferenzen der Volksschule treten gesamtstädtisch organisierte Fachgruppen, die die Themen hüten, Anstösse zur Behandlung von Themen geben und von der PK für **fachliche Beratung** beauftragt werden können. Die Organisation und der Kontakt in Stadt- und Kreiskonvente geschehen über deren Präsidien.
 - Folgende Fachgruppen sind denkbar:
 - Kindergarten
 - Primarschule
 - Oberstufe
 - Förderung
 - Hort
 - Infrastruktur

Fachgruppen können auch nach Bedarf eingesetzt werden.

 - Die AKV der Fachgruppen und ihrer Funktionsträger werden definiert.
 - Für jede Fachgruppe wird eine Leitung eingesetzt. Die übrige Zusammensetzung erfolgt je nach Thema und Auftrag.
 - Die Leitenden der Fachgruppen beziehen eine Sockelentschädigung. Ihre weitere Entschädigung, wie auch die Entschädigung der Mitglieder einer konstituierten Gruppe, erfolgt auftragsbezogen.
- c) Die Präsidien der Kreiskonvente und die Leitenden der Fachgruppen bilden unter Leitung des Präsidenten / der Präsidenten des Stadtkonvents den Vorstand des Stadtkonvents.
- d) Die Konvente der selbstständigen Schulen erarbeiten eigene Geschäftsordnungen gemäss ihren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (FSV bereits in Arbeit).

Variante 2

Die **heutige Organisation bleibt bestehen**, die Änderungen der VVZ beschränken sich auf die notwendigen Anpassungen der rechtlichen Änderungen (z.B. Auflösung der Konferenzen von Handarbeit und Hauswirtschaft). Der Auftrag der Konvente und Konferenzen wird überprüft, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen werden definiert.

1. Welche Aufgaben sollen die heute und weiterhin existierenden Konvente/Konferenzen und ihre Funktionsträger erfüllen?
 - a) Die PK / die Schulkommissionen geben einen Rahmen vor.
 - b) Die Stadtkonferenzen (Projektgruppe VES/AVES) erstellen je ein Pflichtenheft (AKV) für
 - Präsidium Konvent
 - Präsidium Konferenz
 - Aktuariat
 - c) Die Konvente der selbstständigen Schulen erarbeiten eigene Geschäftsordnungen (FSV bereits in Arbeit).
 - d) Die Höhe der Entschädigung bezieht sich auf den neu definierten Auftrag.

Variante 3

Aufgaben und Zusammensetzung der Organisationen der öffentlichrechtlichen Lehrerorganisationen werden zurzeit nicht überarbeitet. Die Höhe der Entschädigung bleibt gleich. Sie wird neu mit den gleichen Instrumenten und Mechanismen wie die Entschädigungen innerhalb des GKKS berechnet.

Die Konvente der selbstständigen Schulen erarbeiten eigene Geschäftsordnungen (FSV bereits in Arbeit). Die Höhe der Entschädigung bezieht sich auf den neu definierten Auftrag und wird neu gleich wie die Entschädigungen innerhalb des GKKS berechnet.

	Chancen	Risiken
V1	AKV und Strukturen werden auf die neuen Organisationsformen der Volksschule (geleitete Schulen, Behördenreorganisation) abgestimmt.	Die neue Organisation ist noch nicht auf allen Ebenen genügend gefestigt. Diverse Ängste lösen Widerstand aus und behindern die Arbeit.
V2	Die heutigen, bekannten Strukturen und ihre Stärken werden zur Definition der AKV genutzt.	Es erfolgt keine Anpassung an die neue Organisation. Die jetzigen Strukturen mit ihren Stärken und Schwächen werden sogar gefestigt. Ein späteres Anpassen wird erschwert.
V3	Die bekannten Strukturen und Aufgaben (formelle und informelle) werden weiterhin gelebt (Stärken und Schwächen). Da keine wirklichen Neuerungen vorgenommen werden, muss das Thema wieder aufgegriffen werden.	Die bekannten Strukturen (Stärken und Schwächen) und die wenig definierten Aufgabenfelder (formelle und informelle) werden gefestigt. Die Unklarheiten zwischen Aufgaben, Aufwand und Entschädigung bleiben bestehen.

Anmerkung der Verfasserin: Die PK erteilte den Auftrag zur Überarbeitung der öffentlichrechtlichen Organisation gemäss Variante 1. Zielsetzung, Ausrichtung und Schwerpunkte sollten anhand von Interviews erarbeitet werden.

Anhang 3: Interviewleitfaden

1. Schulpräsident/inn/en

1. Was soll die ideale ‚Lehrerorganisation‘ mit ihrer Arbeit bewirken?
2. Im Hinblick auf dieses Ziel: Welche Aufgaben sollen die beratenden Funktionen in Zukunft erfüllen?
 - a) Was ist zwingend?
 - b) Welche Kompetenzen und Verantwortungen gehören dazu?
 - c) Was ist optional?
 - d) Welche Kompetenzen und Verantwortungen gehören dazu?
3. Was soll vom jetzigen Zustand beibehalten werden?
4. Was soll verbessert werden?
5. Wie stellen Sie sich zum vorgeschlagenen Modell
„Trennung der Aufgaben *fachliche Beratung* und *Personalvertretung*“?
Was ist dabei zwingend zu beachten?
6. Welche Aufgabe haben die LHT und ihre Organisation? Fachliche Beratung?
7. Was soll der städtische Konvent der Schulleitungen bewirken? Welche Aufgaben hat er? Ist die heutige Organisation genügend? Wie kann sie verbessert werden?
Wie soll seine Zusammenarbeit mit Stadtkonvent ausgestaltet werden?
8. Welche Organisationsformen sehen Sie sonst? Vor- und Nachteile?

2. Vorstand Stadtkonvent

1. Was sollen die idealen Lehrerorganisationen bewirken?
2. Im Hinblick auf dieses Ziel: Welche Aufgaben sollen die Lehrerorganisationen (resp. ihre Funktionsträger) in Zukunft erfüllen?
 - a) Was ist zwingend?
 - b) Welche Kompetenzen und Verantwortungen gehören dazu?
 - c) Was ist optional?
 - d) Welche Kompetenzen und Verantwortungen gehören dazu?
3. Was soll vom jetzigen Zustand beibehalten werden?
4. Was soll verbessert werden?
5. Welche Aufgabe haben die LHT und ihre Organisation? Fachliche Beratung?
6. Wie stellen Sie sich zum vorgeschlagenen Modell
„Trennung der Aufgaben *fachliche Beratung* und *Personalvertretung*“?
Was ist dabei zwingend zu beachten?
7. Welche Aufgaben soll der städtische Konvent der Schulleitungen (resp. seine Funktionsträger) in Zukunft erfüllen?
 - a) Was ist zwingend?
 - b) Welche Kompetenzen und Verantwortungen gehören dazu?

- c) Was ist optional?
- d) Welche Kompetenzen und Verantwortungen gehören dazu?
- 8. Was soll vom jetzigen Zustand beibehalten werden?
- 9. Was soll verbessert werden?
- 10. Wie sieht die ideale Zusammenarbeit zwischen städtischem Konvent der Schulleitungen und Stadtkonvent in Ihren Augen aus?

3. Vorstand städtischer Konvent der Schulleitungen

- 1. Was soll der ideale städtische Konvent der Schulleitungen bewirken?
- 2. Im Hinblick auf dieses Ziel: Welche Aufgaben soll der städtische Konvent der Schulleitungen (resp. seine Funktionsträger) in Zukunft erfüllen?
 - a) Was ist zwingend?
 - b) Welche Kompetenzen und Verantwortungen gehören dazu?
 - c) Was ist optional?
- 3. Welche Kompetenzen und Verantwortungen gehören dazu?
- 4. Was soll vom jetzigen Zustand beibehalten werden?
- 5. Was soll verbessert werden?
- 6. Was sollen die Lehrerorganisationen in Zukunft bewirken und welche Aufgaben sollen sie (resp. ihre Funktionsträger) erfüllen?
 - a) Was ist zwingend?
 - b) Welche Kompetenzen und Verantwortungen gehören dazu?
 - c) Was ist optional?
 - d) Welche Kompetenzen und Verantwortungen gehören dazu?
- 7. Was soll vom jetzigen Zustand beibehalten werden?
- 8. Was soll verbessert werden?
- 9. Welche Aufgabe haben die LHT und ihre Organisation? Fachliche Beratung?
- 10. Wie sieht die ideale Zusammenarbeit zwischen städtischem Konvent der Schulleitungen und Stadtkonvent in Ihren Augen aus?
- 11. Wie stellen Sie sich zum vorgeschlagenen Modell „Trennung der Aufgaben *fachliche Beratung* und *Personalvertretung*“? Was ist dabei zwingend zu beachten? Und wo sehen Sie darin den städtischen Konvent der Schulleitungen?

Anhang 4: Interviews: Stellungnahmen

Bei den Interviews I1, I2, I5 - I9 handelt es sich um die Interviews mit den sieben Schulpräsidentinnen und Schulpräsidenten der Stadt Zürich. Interview I3 wurde mit dem Vorstand des städtischen Konvents der Schulleitungen als Gruppeninterview mit 9 Personen, Interview I4 mit dem Vorstand des Stadtkonvents als Gruppeninterview mit 20 Personen geführt.

Die Aussagen wurden von den Interviewpartner/innen autorisiert.

	Themen	Stellungnahme	Verbesserungsmöglichkeiten
I3	Ausgangslage	Arbeit wird geschätzt, wahrgenommen und anerkannt. Fühlt sich als noch ‚junge‘ Organisation, die sich eben erst gefunden und formiert hat.	Weitgehend zufrieden mit Status quo.
I6	Ausgangslage	Stufenkonferenzen haben heute auf Ebene Schulkreis wenig Nutzen und Einfluss, allenfalls als organisatorische Unterstützung der Behörde. Diese Aufgaben könnten auch durch Behörde/Sekretariat wahrgenommen werden. Die Verankerung der Lehrpersonen läuft heute über das Schulteam und kaum mehr über die Stufe. Die Stufenkonferenzpräsidenten wollen die heutigen Strukturen beibehalten.	Neue Formen suchen, die etwas bewirken können.
I7	Ausgangslage	Die neuen Strukturen, gegeben durch organisatorische Vorgaben von Kanton und Stadt und durch die Einführung der Schulleitungen stimmen nicht mehr mit denjenigen der Lehrerorganisationen überein. Diese werden dadurch in ihren angestammten Aufgaben geschwächt und können nicht mehr die vormals erreichte Wirkung zeigen. In vielen Geschäften hat die Federführung gewechselt. Qualitative Argumente verlieren häufig gegen Zahlen. Die Behörde ist heute in der Argumentation stärker wegen des Informationsvorsprungs und des technischen Know-hows.	

		Vernetzung und inhaltliche Arbeit läuft heute stark in den Schulinheiten, die bisherigen Kanäle haben an Bedeutung verloren.	
I1	Ziele	Heute zu wenig Wirkung, zu schwerfällige Organisation, die unklar positioniert ist.	Fachleutegremium, das sich vorausschauend mit fachlichen Fragen auseinandersetzt und die Behörde rechtzeitig über Entwicklungen informiert und berät. Starker Partner der Behörde. Bündeln und konzentrieren des Potenzials. Schlanker, kräftiger, wirkungsvoller, effizienter. Daneben Personalvertretungen.
I2	Ziele	Heute unklar.	Wahrnehmen der beratenden Funktion mit dem Ziel, der Behörde bessere Entscheidungsgrundlagen zu ermöglichen. Klare Unterscheidung zwischen Beratung und Personalvertretung.
I3	Ziele	Ansprechpartner für Behörde und Verwaltung sein. Weiterführen der Schulentwicklung / Pädagogischen Entwicklung. Kompetenzen einbringen, die System auf strategischer Ebene fördern sollen. Schulleitungen durch Stimme in PK stärken. Gleichgewicht mit Organisation der Lehrpersonen.	Verstärken/klären der Rolle als Organ als Spiegel für die strategische Ebene.
I4	Ziele	Echte Partner der Behörde und der Verwaltung sein. Verankerung in der Basis. Mehr inhaltliche, weniger strukturelle Veränderung. Das Monopol für die Themen darf nicht nur bei Behörde und Verwaltung liegen.	Behörde und Verwaltung sollen verstärkt auf die Lehrerververtretungen hören und sie gleichwertig einbeziehen. Der Einbezug muss früher erfolgen, damit praxisbezogene Gestaltung und Ausführung möglich wird. Lehrerschaft will von sich aus aktiv werden können und verstärkt Verantwortung übernehmen, sich äussern können und gehört werden ist dazu ein Mittel. Dazu sind die Strukturen zu schaffen.

15	Ziele	Beratung der Behörde aus Sicht der Basis, Unterstützung der Behörde und der Lehrpersonen.	Neue Themen aufnehmen und bearbeiten zuhanden der Behörde.
16		Stufenkonferenzen werden auf Kreisebene in der heutigen Form nicht mehr gebraucht. Kreiskonvent hat sich bewährt (mit Lehrervertretungen der Schulinheiten).	Auf städtischer Ebene aktive Beschäftigung mit Themen als fachlichen Input für die Behörde.
17	Ziele	Inhaltliche Unterstützung, in Gebieten, in denen Gestaltungsfreiraum besteht.	Berufsleute wieder dort einsetzen, wo sie stark sind Berufsleute ernst nehmen, Fachwissen in Schulalltag einbringen.
18	Ziele	Fragen können nicht immer schuleinheitsbezogen gelöst werden, eine übergeordnete Perspektive ist notwendig.	Fachlichkeit der Arbeit ist gewährleistet. Die Lehrpersonen sind am Puls der Zeit. Es sind Austauschmöglichkeiten vorhanden. Die gegenseitige Unterstützung ist vorhanden. Stufenspezifische Probleme werden vorausschauend aufgenommen und Lösungen werden selbsttätig oder nach Auftrag erarbeitet. Sicherstellen, dass Behörde und Schulleitungen nicht abgehobene, realitätsferne Entscheidungen treffen.
19	Ziele	Behörde wird durch Fachleute in fachlichen Fragen und in Personalgeschäften beraten.	
11	Aufgaben	Vermischung von personalrechtlichen mit fachlichen Fragen. Abgrenzungen zum Auftrag von Gewerkschaften nicht immer klar.	Klare Trennung in fachliche Beratung durch Fachgruppen und Personalvertretungen. Fachgruppen: Sind ‚Hüter der Themen‘. Lösen Diskussionen aktiv und vorausschauend aus. Haben direktes Antragsrecht an die PK resp. die Geschäftsleitung der KSP, stellen Sachlage vor, machen Vorschläge zur Lösung der Frage, sind im Lösungsprozess führend. Vertretungen in Pfleg-Sitzungen der KSP (anstelle von Stufen- und Fachkonferenzpräsidien).

			<p>Personalvertretung: <u>PV der Schuleinheit:</u> Ansprechperson für Mitglieder des Schulteams, welche betriebliche Anliegen, personalrechtliche oder allgemeine Personalfragen haben. Vertretung des Schulteams in Gremien der Behörde (AK). <u>Kreiskonventspräsidium:</u> Ansprechperson für Fragen, welche nicht durch PV gelöst werden können. Vertritt Anliegen der Lehrerschaft in betrieblichen und allgemeinen Personalfragen in Geschäftsleitung der Behörde und SLK. Koordination mit Fachgruppenvertretungen. <u>Stadtkonventspräsidium:</u> Ansprechperson für Fragen, welche im Kreis nicht gelöst werden können. Vertritt Anliegen der Lehrerschaft in betrieblichen und allgemeinen Personalfragen in der PK. Pflegt Austausch mit Stadtkonvent SL. Koordination mit Fachgruppen auf Stadtebene. <u>Städtischer Konvent der Schulleitungen:</u> Vertreten betriebliche und personalrechtliche Anliegen der Schulleitungen. Austausch.</p>
I2	Aufgaben	Trennung in fachliche Beratung und Personalvertretung im Schulkreis bereits vollzogen. Personalvertretungen haben oft zu wenig Know-how und werden daher selten gebraucht.	<p>AKV: <u>Fachgruppe:</u> Hüter der Themen. Initiieren und Leiten von Projekten. Vernehmlassungen. <u>Personalvertretung:</u> Ansprechperson für Personalfragen. Öffnet Kanäle. Austausch und Vernetzung auf Kreisebene im ‚Ausschuss‘, auf Stadtebene im Stadtkonvent: Stadtkonventspräsidium. <u>SL-Konvent:</u> Austausch und Vernetzung. SL-Delegierte wahren die Interessen der SL des Schulkreises. Beurteilen fachliche Vorschläge.</p>

I3	Aufgaben	Beratung der Behörde in Sachfragen (Schulsicht und Schulleitungssicht). Vernehmlassungspartner. Vernetzung, Austausch. Einbringen von Informationen in die SLK der Kreise und umgekehrt. Keine gewerkschaftliche Funktionen, sondern Sicht der SL bezüglich fachlicher und sachlicher Themen vertreten.	Infofluss über Stadtkonvent - Kreiskonvent reibt sich mit Infofluss über Schulleitung. Info der Schulleitungen geht über die Linie, Info des Stadtkonvents direkt, ist daher oft schneller (vgl. auch Prozess K_14.1). Aufgabenbeschreibungen der Funktionen erarbeiten (Entwürfe vorhanden).
I4	Aufgaben	Der Graubereich zwischen fachlicher Beratung und Personalvertretung wird nie ganz aufgelöst werden können. Die Themen werden nicht aus rein berufspolitischer Perspektive betrachtet.	Trennung in einerseits klare, aktive, fachliche Beratung (vorausschauende Hüter der Themen) und andererseits Personalvertretung (wird in einigen Schulkreisen bereits so gehandhabt).
I5	Aufgaben	Fachliche Beratung der Behörde. Themen vorausschauend vorbereiten. Personalvertretungen werden als Unterstützung der Lehrpersonen gebraucht.	Weiterbildung der Lehrpersonen vorbereiten.
I6	Aufgaben	Viele Themen werden heute durch Verwaltung oder Schulleitungen behandelt. Personalvertretung durch Lehrervertretung / Kreiskonvent / Stadtkonvent beibehalten. Städtischen Konvent der Schulleitungen beibehalten. Die vorgesehene Trennung in fachliche und personelle Belange wird nicht immer möglich sein.	Auf Kreisebene: organisieren von Weiterbildungen. Auf Stadtebene: aktives Beschäftigen mit Themen als Input für Behörde.
I7	Aufgaben	Kontakt über die Schuleinheit hinaus ermöglichen und vertiefen. Anliegen einbringen, Lösungsvorschläge erarbeiten. Behörde kann Aufträge erteilen zum Bearbeiten von Themen. Auslösen und organisieren von Weiterbildungsveranstaltungen, Bedarf klären. Austausch unter den Schulkreisen.	Informationshoheit klären und Abläufe straffen.

		<p>Unterstützung der Lehrpersonen, Vermittlung in Konflikten durch Personalvertretungen (keine Bedrohung der Schulleitung, sondern Unterstützung).</p> <p>Städtischer Konvent der Schulleitungen: Fachleute in Führungsfragen, können auch berufspolitische Anliegen einbringen.</p>	
I8	Aufgaben	<p>Entscheidungsvorbereitung, Einbringen von Fachwissen.</p> <p>Die Aufgaben der ‚Personalvertretung‘ ist nicht unproblematisch und muss klar gefasst werden: wie sind sie legitimiert? Hat sie Möglichkeiten auf die Haltung der Lehrpersonen Einfluss zu nehmen? Heute ist Grenze zur Gewerkschaft nicht klar.</p> <p>SL-Konvent: Soll weiterhin fachliche und berufspolitische Fragen behandeln.</p>	Das Fachwissen der Stufen darf nicht verloren gehen.
I9	Aufgaben	<p>Beibehalten:</p> <p>Fachliche Beratung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vernehmlassungen zu Fragen der Behörde • Idee eingeben, in Geschäften als Fachleute mitarbeiten <p>Kreiskonventspräsidium beiziehen als Vertrauensperson bei schwierigen Gesprächen. Sie kennen das Umfeld, haben die Schule als Ganzes im Blick und haben dadurch einen weiteren Blickwinkel als die Gewerkschaft.</p>	<p>Fachliche Beratung stärken, Aufgaben klar definieren.</p> <p>Personalvertretungsaufgaben an Kreiskonventspräsidium übertragen. Personalvertretungen pro Schuleinheit sind zu aufwändig und haben einen zu engen Blickwinkel.</p>
I4	Kompetenzen	Legitimation aus der Basis holen und Resultate in der Basis absichern.	
I6	Kompetenzen	<p>Verankerung in den Schulkreisen unterschiedlich (z.B. nicht überall vertreten in der GL).</p> <p>Die strategische Ebene ist oft stark mit operativen Geschäften beschäftigt.</p>	<p>Um Delegation wahrnehmen zu können, ist eine gute Verankerung im Schulkreis nötig.</p> <p>SL-Konvent stärker in operative Fragen einbinden, sodass in der PK vermehrt nur noch strategische Entscheide nötig sind.</p>

II	<p>Organisation</p>	<p>Zu schwerfällig. Kann weniger formal organisiert sein, Aufgaben werden innerhalb der Gremien selber verteilt.</p>	<p>Fachgruppen: Ständige Fachgruppen: Kindergarten / Unterstufe / Mittelstufe / Oberstufe / Betreuung / Infrastruktur (LHT). Weitere Fachgruppen können themenbezogen gebildet werden. Zusammensetzung: Stadtweites Gremium mit Wurzeln in den Kreisen (Delegiertensystem): 1 Person je Schulkreis, vorgeschlagen durch Lehrerschaft, gewählt durch Behörde. 1 Person übernimmt Leitung, vorgeschlagen durch Stadtkonvent, gewählt durch PK. Immer gleiche Person vertritt die Anliegen, dadurch klare Verantwortung und Mitbestimmung. Können auf administrative Unterstützung durch SAM zurückgreifen. Leitung und Verantwortung liegt aber bei Fachgruppenleitung.</p> <p>Personalvertretung: <u>Personalvertretung der Schuleinheit:</u> gewählt durch Schulkonferenz. <u>Kreiskonventspräsidium:</u> Vertretung im Stadtkonvent. Gewählt durch Lehrerschaft des Schulkreises. <u>„Ausschuss“:</u> Gremium der Personalvertretungen des Schulkreises. <u>Stadtkonventspräsidium:</u> Vertretung in der PK. Wahlmodus klären. <u>Stadtkonvent:</u> Kreiskonventspräsidien unter Leitung des Stadtkonventspräsidiums. <u>SL-Konvent:</u> wie heute.</p>
----	----------------------------	--	---

12	Organisation	Heute zu schwerfällig. Ereignisse überrollen die offiziellen Vertretungen oft. Keine Aktion möglich, höchstens Reaktion.	<p><u>Fachgruppe:</u> Stufen- oder themenorientierte Gruppierung möglich. Schlanke, bewegliche, gesamtstädtische Gruppen. Jeder Schulkreis ist in jeder Fachgruppe mit einer Person vertreten: Vorschlag über SLK, Wahl durch GL (fachliche Abstützung in den Schulen über SLK). Sockelauftrag, Projekte zusätzlich, Leitung und Geschäftsführung bei Fachgruppe.</p> <p><u>Personalvertretung</u> Pro Schuleinheit eine Vertretung, gewählt durch Schulkonferenz, zusammengeslossen im Ausschuss. Leitung des Ausschusses durch Kreiskonventspräsidium. Kreiskonventspräsidien sind im Stadtkonvent zusammengeslossen. Stadtkonventspräsidium vertritt Stadtkonvent in der PK. Organisation SL-Konvent wie heute.</p>
13	Organisation	Heute schlanke Organisation, da nur 1 städt. Gremium mit einer Vertretung je Kreis.	
14	Organisation	Im Gremium bestehen verschiedene Meinungen: Strukturen beibehalten (Verankerung in der Basis) Ausschuss als Austauschgremium soll beibehalten werden. Organisation ist zu schwerfällig, vorgeschlagenes Modell soll weiterverfolgt werden.	<p>Der Verankerung der Gremien in der Basis ist grosse Aufmerksamkeit zu schenken, Abläufe sind entsprechend zu gestalten. Organisation beweglicher gestalten, sodass sie zielgerichtet handeln kann. Wege sind zu lange, was mit Eingaben geschieht, ist eher zufällig. Strukturen müssen so gestaltet werden, dass der Einbezug der offiziellen Fachgremien der Lehrerschaft zwingend ist → mehr Transparenz ist nötig.</p>
15	Organisation	Zusammenschluss der LHT als Fachgruppe beibehalten. SL-Konvent beibehalten als fachliche Vertretung in der PK.	<p>Vorgeschlagenes Modell ist prüfenswert. Organisation nach Stufen oder Themen möglich.</p>

16		Heute zu schwerfällig	Vorgeschlagenes Modell mit starken Fachgruppen auf städtischer Ebene ist sinnvoll. Zusammenschluss der LHT als Fachgruppe beibehalten.
17	Organisation	<p>Kreiskonvent / Stadtkonvent soll als übergeordnetes Gremium bestehen bleiben, und die beruflichen Interessen mit den fachlichen Vorstellungen koordinieren.</p> <p>Prüfen, ob und in welcher Funktion Personalvertretungen auf Ebene Schuleinheit eingesetzt werden. Aufgaben und Kompetenzen müssen sorgfältig definiert werden. Heute zu grosse Selbstdefinierung, was zu Konflikten führen kann.</p> <p>Fachgruppen auf Ebene Stufen gesamtstädtisch bilden. Eine Vertretung je Schulkreis. Auf Ebene Schulkreis Konferenzen auflösen. Mitglieder der Fachgruppen haben die Möglichkeit, zur Abstimmung mit der Basis Versammlungen einzuberufen.</p> <p>LHT als städtische Fachgruppe beibehalten.</p> <p>Städtischen Konvent der Schulleitungen beibehalten.</p>	<p>Vertikale Vernetzung stärken, horizontale zurücknehmen.</p> <p>Nach Möglichkeit Fachgruppen so festlegen, dass Änderungen auf Ebene PK gemacht werden können.</p>
18	Organisation	<p>Klären: Wer schlägt vor? Wer wählt?</p> <p>Vorgeschlagenes Modell der Trennung in Fachgruppen und Personalvertretung mit den Koordinationsgremien Stadt- und Kreiskonvent ist denkbar.</p> <p>Fachgruppen nach Stufen organisieren. LHT beibehalten.</p> <p>Stadtkonvent der SL ist als Parallelorganisation zum Stadtkonvent zu behandeln.</p>	<p>Zukunftsgerichtete Form suchen.</p> <p>Abläufe müssen für Entscheidungsfindung genügend Zeit zugestehen, aber trotzdem effizient sein.</p> <p>Eine kreis- statt schulhausbezogene Personalvertretung wäre zu prüfen, da sie mit Problemen sachlicher umgehen könnte und weniger personell verstrickt wäre.</p>
19	Organisation	<p>Fachgruppe der LHT städtisch beibehalten.</p> <p>Städtischer Konvent der Schulleitungen: Beibehalten als fachliche Beratung, Personalvertretungsfunktionen (Schulleitungen) nicht nötig.</p>	<p>Organisation muss zwingend schlanker werden.</p> <p>Vertretungsregelung überprüfen, heute teilweise Übervertretung.</p> <p>Vorgeschlagenes Modell der Trennung in Fachgruppen und Personalvertretung ist denkbar.</p>

I1	Entschädigung		<p>Entschädigung der Fachgruppenleitung und deren Mitglieder in einem genügenden Umfang, um Basis-Auftrag wahrnehmen zu können. Bei Einsatz in Projekten zusätzliche Entlastung gemäss Auftrag.</p> <p>Im Kreis ist Entlastung über Poolstunden zu prüfen.</p> <p>Entschädigung der Konventspräsidien (Kreis- und Stadt) in genügendem Umfang, sodass eine gewünschte Reduktion des Pensums möglich ist.</p> <p>Entschädigung der Personalvertretungen in Franken nicht Stunden.</p>
I3	Entschädigung	In einigen Schulkreisen enge Zusammenarbeit mit Schulpräsidium, Beratung und Übernahme von Aufgaben.	Dieser Teil sollte entschädigt werden können (VZE für SL mit Koordinationsaufgaben)?
I4	Entschädigung		Ressourcen zur Verfügung stellen, nicht nur in Form einer Entschädigung, sondern auch in Form von Zeit.
I7	Entschädigung	Durch die Straffung der Organisation werden weniger Personen mehr Arbeit und Kompetenzen haben als heute.	<p>Neben einer angemessenen finanziellen Entschädigung muss unbedingt geprüft werden, wie zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können.</p> <p>Auch Personalvertretungen sollen entschädigt werden (Globalkredit? VES?).</p>
I3	Zusammenarbeit mit Stadtkonvent	Klare Rollenteilung, verschiedene Kulturen.	SL begrüssen die Stossrichtung einer klaren Trennung der Lehrerorganisationen in fachliche Beratung und Personalvertretung.
I4	Zusammenarbeit mit städtischem Konvent der Schulleitungen	<p>Muss transparent sein.</p> <p>Schulleitungen brauchen Beratung durch Fachgremien der Lehrerschaft.</p>	

Anhang 5: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen

Stand Juli 2008

Fachgruppen

1.	Gremium	Ständige Fachgruppen <ul style="list-style-type: none"> • Kindergarten • Unterstufe • Mittelstufe • Oberstufe • Betreuung • Hausdienst
2.	Zweck	Die Fachgruppe gewährleistet, dass die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz vorzeitig über mögliche Auswirkungen von anstehenden Veränderungen informiert ist. Sie berät die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz und stellt so sicher, dass die Sicht der im Schuldienst tätigen Fachleute massgeblich in die Diskussion einfliesst.
3.	Wichtigste Inputs	Unterlagen über laufende und anstehende Veränderungen auf eidgenössischer, kantonaler und städtischer Ebene Rechtsgrundlagen, insbesondere Volksschulgesetz, Volksschulverordnung, Organisationsstatut, Handbuch Führung und Zuständigkeiten
4.	Hauptsächliche Kontakte	Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz Schulpräsident/in, Geschäftsleitung und Kreisschulpflege des Schulkreises Volksschulamt Schulamt Schulpersonal
5.	Gremien Vertretung in folgenden Gremien:	Stadtkonvent Vorstand Kreiskonvent Vorstand Kreisschulpflege (Plenarversammlung) Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz (Beizug)
6.	Hauptaufgaben	Fachgruppe: Verfolgt Fachthemen aktiv auf der Basis des laufend aktualisierten Fachwissens der einzelnen Mitglieder. Berät Behörde und Verwaltung mit Sach- und Fachwissen. Bearbeitet Aufträge, erarbeitet Vorschläge und Varianten und zeigt Vor- und Nachteile auf. Arbeitet mit in Arbeitsgruppen der Verwaltung oder delegiert Vertretungen. Bearbeitet Vernehmlassungen des Fachbereichs. Koordiniert die laufenden Geschäfte mit dem Stadtkonvent. Arbeitet in Arbeitsgruppen des Stadtkonvents mit oder initiiert solche in Absprache mit dem Stadtkonventspräsidium. Vertretung Fachgruppe Vertritt die Fachgruppe in den Sitzungen der Kreisschulpflege.

7.	Kompetenzen	<p>Fachgruppe: Greift Themen aktiv und vorausschauend auf, prüft sie auf ihre Relevanz und erarbeitet Vorschläge zur Weiterbearbeitung. Die Fachgruppe kann der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz die Behandlung von Geschäften beantragen, welche das Schulwesen der Stadt Zürich betreffen. Die Vertretung der Fachgruppe des Schulkreises kann der Geschäftsleitung des Schulkreises die Behandlung von Geschäften beantragen, die den Schulkreis betreffen. Die Vertretungen der Fachgruppe sichern die Haltung der Fachgruppe in der Basis ab. Die Vertretungen der Fachgruppen sind berechtigt, das Personal der entsprechenden Berufsgruppe des Schulkreises zu obligatorischen Sitzungen einzuladen.</p>
8.	Verantwortung	<p>Fachgruppe: Verfolgt die Fachthemen aktiv: Wendet sich vorausschauend und aus eigener Initiative an die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz resp. an die Geschäftsleitung des entsprechenden Schulkreises. Legt der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz in einem jährlichen Bericht Rechenschaft über die Tätigkeit ab. Die Vertretungen der Fachgruppen sorgen für eine regelmässige Information der entsprechenden Berufsgruppen des Schulkreises. Sie führen zudem in der Regel mindestens einmal jährlich eine Sitzung mit der entsprechenden Berufsgruppe durch.</p>
9.	Spezialaufgaben	<p>Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz kann der Fachgruppe Aufträge erteilen. Die Fachgruppe erstellt einen Vorgehensplan, der auch eine Ressourcenplanung enthält. Die Geschäftsleitung des Schulkreises kann dem Mitglied der Fachgruppe Aufträge erteilen.</p>
10.	Wichtigste Outputs	<p>Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz ist über die kommenden und laufenden Veränderungen und ihre Auswirkungen aus Sicht der in der Praxis tätigen Fachpersonen informiert.</p>
11.	Besonderes / Bemerkungen	-
12.	Organisation / Zusammensetzung	<p>Die Fachgruppen setzen sich aus je einer Vertretung pro Schulkreis zusammen. Die Vertretungen werden durch den entsprechenden Kreiskonvent gewählt. Die Fachgruppe bestimmt unter ihren Mitgliedern eine Leitung. Im Übrigen organisiert sie sich selber. Sie meldet ihre Zusammensetzung der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz.</p>
13.	Funktionen und ihre Aufgaben	<p>Leiterin resp. Leiter der Fachgruppe Leitet das Gremium, führt die Sitzungen, organisiert und koordiniert die Arbeitsweise. Koordiniert die Themen und Aufträge. Gewährleistet die Einhaltung der Termine. Vertritt die Anliegen der Fachgruppe in der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz.</p>

		<p>Ist für die Rechenschaftslegung verantwortlich, präsentiert der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz jährlich einen kurzen Bericht zu Zielsetzung, Massnahmen und Zielerreichung.</p> <p>Vertritt die Fachgruppe im Stadtkonvent und im eigenen Kreiskonvent.</p> <p>Mitglied der Fachgruppe</p> <p>Nimmt teil an den Sitzungen.</p> <p>Arbeitet aktiv mit und führt Aufträge gemäss Beschlüssen der Gruppe aus.</p> <p>Vertritt die Fachgruppe im eigenen Kreiskonvent.</p>
14.	Notwendige Ausbildung / Erforderliche Kenntnisse	<p>Leiterin / Leiter der Fachgruppe</p> <p>Fachperson aus dem betreffenden Berufsfeld</p> <p>Kenntnisse der Projektleitung</p> <p>Hohe Kenntnisse des Stadtzürcher Schulwesens</p> <p>Mitglied der Fachgruppe</p> <p>Fachperson aus dem betreffenden Berufsfeld</p>

Stadtkonvent

1.	Gremium	<p>Stadtkonvent des Schulpersonals</p> <p>Vorstand des Stadtkonvents des Schulpersonals</p>
2.	Zweck	<p>Der Vorstand des Stadtkonvents des Schulpersonals gewährleistet, dass die Anliegen und der fachliche Blickwinkel des Schulpersonals in Geschäfte der Schulbehörde der Stadt Zürich einfließen.</p>
3.	Wichtigste Inputs	<p>Rechtsgrundlagen, insbesondere Volksschulgesetz, Volksschulverordnung, Organisationsstatut, Berufsauftrag, Handbuch Führung und Zuständigkeiten</p>
4.	Hauptsächliche Kontakte des Vorstands	<p>Vorstand:</p> <p>Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz</p> <p>Schulamt</p> <p>Kreiskonvente, städtischer Konvent der Schulleitungen, Schulpersonal</p>
5.	Gremien ständige Vertretungen in folgenden Gremien:	<p>Präsidentin resp. Präsident:</p> <p>Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz</p> <p>Mitglied des Stadtkonvents:</p> <p>Konvente der Schulen der selbstständigen Schulkommissionen</p> <p>diverse städtische Gremien</p> <p>Kreiskonventspräsidentinnen und Kreiskonventspräsidenten:</p> <p>Kreiskonvente</p> <p>Leitende der Fachgruppen:</p> <p>Fachgruppen</p>
6.	Hauptaufgaben	<p>Vorstand:</p> <p>Koordiniert die Gremien des Schulpersonals und die laufenden, gesamtstädtischen Geschäfte.</p> <p>Vernetzt die Schulkreise.</p> <p>Nimmt teil an Vernehmlassungen, welche schulpolitische Fragen betreffen.</p> <p>Berät die Schulbehörde.</p> <p>Vertritt den fachlichen Blickwinkel und die Anliegen des Schulperso-</p>

		nals in der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz als ständiges, beratendes Mitglied. Leitet Anliegen der Kreiskonvente weiter. Delegiert Vertretungen in städtische Gremien und Arbeitsgruppen.
7.	Kompetenzen	Vorstand: Kann der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz die Behandlung von Geschäften beantragen. Holt die Legitimation aus der Basis und sichert Resultate in der Basis ab.
8.	Verantwortung	Vorstand: Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz ist über die Haltung des Schulpersonals zu schulpolitischen Fragen informiert.
9.	Spezialaufgaben	Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz kann dem Stadtkonvent, seinem Vorstand oder seiner Leitung Aufträge erteilen.
10.	Wichtigste Outputs	Kann die Erfahrungen der Praxis direkt und konstruktiv in die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz einbringen.
11.	Besonderes / Bemerkungen	-
12.	Organisation	Der Stadtkonvent setzt sich zusammen aus: <ul style="list-style-type: none"> • der Präsidentin oder dem Präsidenten des Stadtkonvents, • dem Aktuariat des Stadtkonvents, • den Präsidentinnen und Präsidenten der Kreiskonvente, • den Leitenden der Fachgruppen, • den Mitgliedern der Fachgruppen. Der Vorstand des Stadtkonvents setzt sich zusammen aus: <ul style="list-style-type: none"> • der Präsidentin oder dem Präsidenten des Stadtkonvents, • der Aktuarin oder dem Aktuar des Stadtkonvents, • den Präsidentinnen und den Präsidenten der Kreiskonvente, • den Leitenden der Fachgruppen. Die Wahl der Präsidentin oder des Präsidenten und des Aktuars oder der Aktuarin erfolgt zu Beginn der Legislatur durch die Mitglieder des Stadtkonvents. Der Vorstand wählt aus seiner Mitte eine Vizepräsidentin oder einen Vizepräsidenten. Ersatzwahlen innerhalb der Legislatur erfolgen durch den Vorstand.
13.	Funktionen und ihre Aufgaben Die Aufgaben der Funktionen können auf mehrere Personen verteilt werden.	Stadtkonvent Wählt zu Beginn der neuen Legislatur <ul style="list-style-type: none"> • die Präsidentin oder den Präsidenten des Stadtkonvents, • die Aktuarin oder den Aktuar des Stadtkonvents. Vorstand <ul style="list-style-type: none"> • Wählt zu Beginn der neuen Legislatur die Vizepräsidentin oder den Vizepräsidenten des Stadtkonvents. • Präsidentin resp. Präsident Leitet das Gremium, führt die Sitzungen. Koordiniert die Themen der Fachgruppen mit den Themen des Stadtkonvents. Gewährleistet die Einhaltung der Termine.

		<p>Informiert die Mitglieder des Vorstands über die Geschäfte der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz.</p> <p>Vertritt den Stadtkonvent in der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz und in weiteren Gremien als ständiges, beratendes Mitglied.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vizepräsidentin resp. Vizepräsident Übernimmt Stellvertretungsfunktionen. • Aktuarin resp. Aktuar Geschäfts- und Protokollführung. Korrespondenz. Schreibt Stellungnahmen zu Vernehmlassungen und Anträge. Die Protokolle müssen 10 Jahre aufbewahrt und anschliessend dem Stadtarchiv zur Verfügung gestellt werden. • Präsidenten resp. Präsidentinnen der Kreiskonvente Vertreten das Schulpersonal ihres Schulkreises im Stadtkonvent. Weitere Aufgaben gemäss Aufgabenbeschreibung. • Leitungen der Fachgruppen Koordinieren die laufenden Geschäfte unter einander und mit dem Stadtkonvent. Weitere Aufgaben gemäss Aufgabenbeschreibung.
14.	Notwendige Ausbildung / Erforderliche Kenntnisse	<p>Präsidentin resp. Präsident des Stadtkonvents Mitglied eines Kreiskonvents Hohe Kenntnisse des Stadtzürcher Schulwesens</p>

Kreiskonvent

1.	Gremium	<p>Kreiskonvent des Schulpersonals Vorstand Kreiskonvent des Schulpersonals</p>
2.	Zweck	Der Vorstand des Kreiskonvents gewährleistet, dass die Anliegen und der fachliche Blickwinkel des Schulpersonals in Geschäfte des Schulkreises einfließen.
3.	Wichtigste Inputs	Rechtsgrundlagen, insbesondere Volksschulgesetz, Volksschulverordnung, Organisationsstatut, Berufsauftrag, Handbuch Führung und Zuständigkeiten
4.	Hauptsächliche Kontakte	<p>Vorstand: Schulpräsidium und Kreisschulpflege Stadtkonvent Schulleitungskonferenz</p>
5.	Gremien ständige Vertretungen in folgenden Gremien:	<p>Präsidentin resp. Präsident: Stadtkonvent Kreisschulpflege Geschäftsleitung des Schulkreises Schulleitungskonferenz</p> <p>Vertretung Schuleinheit: Aufsichtskommissionen Gremien der Kreisschulpflege</p>

6.	Hauptaufgaben	<p>Vorstand: Wählt die Vertretungen des Schulpersonals in den Gremien des Stadtkonvents und in den Gremien der Kreisschulpflege. Vertritt die Anliegen des Schulpersonals in den Gremien der Kreisschulpflege. Initiiert Weiterbildungen. Koordiniert die Anliegen des Schulpersonals mit den laufenden Geschäften des Schulkreises und des Stadtkonvents. Vernetzt das Schulpersonal des Schulkreises. Informiert das Schulpersonals über die laufenden Geschäfte des Stadtkonventes. Nimmt teil an Vernehmlassungen und Umfragen des Schulkreises und des Stadtkonvents.</p>
7.	Kompetenzen	<p>Vorstand: Kann der Geschäftsleitung des Schulkreises die Behandlung von Geschäften beantragen. Holt die Legitimation aus der Basis und sichert Resultate in der Basis ab.</p>
8.	Verantwortung	<p>Vorstand: Die Kreisschulpflege, ihre Geschäftsleitung und die Schulleitungskonferenz sind über die Haltung des Schulpersonals zu schulpolitischen Fragen informiert.</p>
9.	Spezialaufgaben	<p>Die Schulpräsidentin resp. der Schulpräsident kann dem Vorstand des Kreiskonvents oder seiner Leitung Aufträge erteilen.</p>
10.	Wichtigste Outputs	<p>Kann die Erfahrungen der Praxis direkt und konstruktiv in die Gremien der Kreisschulpflege einbringen.</p>
11.	Besonderes / Bemerkungen	<p>-</p>
12.	Organisation	<p>Der Kreiskonvent setzt sich zusammen aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • den Lehrpersonen des Schulkreises, • dem Betreuungspersonal des Schulkreises, • den Leitenden Hausdienst und Technik des Schulkreises. <p>Der Vorstand des Kreiskonvents setzt sich zusammen aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dem Präsidenten oder der Präsidentin des Kreiskonvents, • den Vertretungen des Schulkreises in den städtischen Fachgruppen, • je einer Vertretung des Schulpersonals der Schuleinheiten. <p>Die Wahl der Präsidentin oder des Präsidenten und der Vertretungen in die Fachgruppen erfolgt zu Beginn der Legislatur durch den Kreiskonvent.</p> <p>Die Vertretungen der Schuleinheiten werden durch die Schulkonferenzen gewählt.</p> <p>Der Vorstand wählt aus seiner Mitte einen Vizepräsidenten oder eine Vizepräsidentin und eine Aktuarin oder einen Aktuar.</p> <p>Ersatzwahlen innerhalb der Legislatur erfolgen durch den Vorstand.</p>
13.	Funktionen und ihre Aufgaben Die Aufgaben der Funktionen können	<p>Kreiskonvent Wählt zu Beginn der neuen Legislatur</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Präsidentin oder den Präsidenten des Kreiskonvents, • die Vertretungen in die Fachgruppen.

	auf mehrere Personen verteilt werden.	<p>Vorstand</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wählt zu Beginn der neuen Legislatur die Vizepräsidentin oder den Vizepräsidenten und die Aktuarin oder den Aktuar des Kreiskonvents. • Präsidentin resp. Präsident Leitet das Gremium, führt die Sitzungen. Koordiniert die Themen der Fachgruppen mit den Themen des Kreiskonvents. Gewährleistet die Einhaltung der Termine. Informiert den Kreiskonvent über die Geschäfte des Stadtkonvents und die Geschäfte der Kreisschulpflege. Gibt Anträge des Vorstands des Kreiskonvents an den Stadtkonvent weiter. Hört Mitglieder des Kreiskonvents auf Anfrage an und berät sie. Vertritt ihre Anliegen bei der Kreisschulpflege. Organisiert Mutationen von Vertretungen des Kreiskonvents in den Gremien der Kreisschulpflege und des Stadtkonvents. Arbeitet mit der Schulpräsidentin resp. dem Schulpräsidenten zusammen. Vertritt den Kreiskonvent in der Geschäftsleitung, in der Kreisschulpflege und in der Schulleitungskonferenz als ständiges, beratendes Mitglied. • Vizepräsidentin resp. Vizepräsident Übernimmt Stellvertretungsfunktionen. • Aktuarin resp. Aktuar Geschäfts- und Protokollführung. Die Protokolle müssen 10 Jahre aufbewahrt und anschliessend dem Stadtarchiv zur Verfügung gestellt werden. • Vertretungen der Schuleinheiten Informieren den Kreiskonvent über Anliegen ihrer Schuleinheit. Informieren das Schulteam über die Geschäfte des Kreiskonvents. Vertreten die Anliegen des Personals ihrer Schuleinheit im Kreiskonvent. Hört Mitglieder des Schulteams auf Anfrage an und berät sie. Vertreten das Personal der Schuleinheit in den Sitzungen der Aufsichtskommissionen. • Vertretungen Fachgruppen Informieren den Kreiskonvent über die laufenden Geschäfte der Fachgruppen. Weitere Aufgaben gemäss Aufgabenbeschreibung.
14.	Notwendige Ausbildung / Erforderliche Kenntnisse	<p>Präsidentin resp. Präsident des Kreiskonvents Mitglied des Kreiskonvents Hohe Kenntnisse des Stadtzürcher Schulwesens</p>

Städtischer Konvent der Schulleitungen

1.	Gremium	Städtischer Konvent der Schulleitungen Vorstand städtischer Konvent der Schulleitungen
2.	Zweck	Der Vorstand des städtischen Konvents der Schulleitungen gewährleistet, dass die Anliegen und der fachliche Blickwinkel der Schulleitungen in die Geschäfte der Schulbehörden der Stadt Zürich einfließen.
3.	Wichtigste Inputs	Rechtsgrundlagen, insbesondere Volksschulgesetz, Volksschulverordnung, Organisationsstatut, Pflichtenheft für Schulleitungen an Volksschulen der Stadt Zürich, Handbuch Führung und Zuständigkeiten, Geschäftsreglement des städtischen Konvents der Schulleitungen
4.	Hauptsächliche Kontakte	Vorstand: Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz Schulpräsidien und Kreisschulpflegen Schulamts Stadtkonvent, Kreiskonvente
5.	Gremien ständige Vertretungen in folgenden Gremien:	Präsidentin resp. Präsident: Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz Delegierte resp. Delegierter: Schulleitungskonferenz des Schulkreises Geschäftsleitung des Schulkreises Kreiskonvent
6.	Hauptaufgaben	Vorstand: Koordiniert die laufenden, gesamtstädtischen Geschäfte. Vernetzt die Schulkreise, informiert die Schulleitungskonferenzen. Nimmt teil an Vernehmlassungen. Initiiert Weiterbildungen. Berät die Schulbehörde. Vertritt den fachlichen Blickwinkel und die Anliegen der Schulleitungen in der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz als ständiges, beratendes Mitglied. Delegiert Vertretungen in städtische Gremien und Arbeitsgruppen.
7.	Kompetenzen	Vorstand: Kann der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz die Behandlung von Geschäften beantragen. Holt die Legitimation aus der Basis und sichert Resultate in der Basis ab.
8.	Verantwortung	Vorstand: Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz ist über die Haltung der Schulleitungen zu schulpolitischen Fragen informiert.
9.	Spezialaufgaben	Die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz kann dem städtischen Konvent der Schulleitungen, seinem Vorstand oder seiner Leitung Aufträge erteilen.
10.	Wichtigste Outputs	Kann die Erfahrungen der Praxis direkt und konstruktiv in die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz einbringen.
11.	Besonderes / Bemerkungen	-

12.	Organisation	<p>Der städtische Konvent der Schulleitungen setzt sich zusammen aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Präsidentin oder dem Präsidenten des Konvents, • der Aktuarin oder dem Aktuar des Konvents, • allen Schulleitungen der Volksschulen der Stadt Zürich. <p>Der Vorstand des städtischen Konvents der Schulleitungen setzt sich zusammen aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Präsidentin oder dem Präsidenten des Konvents, • der Aktuarin oder dem Aktuar des Konvents, • den Delegierten der Schulleitungskonferenzen der Schulkreise. <p>Die Wahl des Präsidenten resp. der Präsidentin, erfolgt zu Beginn der Legislatur durch die Mitglieder des städt. Konvents der Schulleitungen. Die Schulleitungskonferenzen wählen ihre Delegierten. Der Vorstand wählt aus seiner Mitte eine Vizepräsidentin oder einen Vizepräsidenten. Ersatzwahlen innerhalb der Legislatur erfolgen durch den Vorstand.</p>
13.	Funktionen und ihre Aufgaben Die Aufgaben der Funktionen können auf mehrere Personen verteilt werden.	<p>Städtischer Konvent der Schulleitungen Wählt zu Beginn der neuen Legislatur</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Präsidentin oder den Präsidenten des Konvents, • die Aktuarin oder den Aktuar des Konvents. <p>Vorstand</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wählt zu Beginn der neuen Legislatur die Vizepräsidentin oder den Vizepräsidenten des Konvents. • Präsidentin resp. Präsident Leitet das Gremium, führt die Sitzungen. Koordiniert die Themen. Gewährleistet die Einhaltung der Termine. Informiert die Mitglieder des Vorstands über die Geschäfte der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz. Vertritt den städtischen Konvent der Schulleitungen in der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz als ständiges, beratendes Mitglied. • Vizepräsidentin resp. Vizepräsident Übernimmt Stellvertretungsfunktionen. • Aktuarin resp. Aktuar Geschäfts- und Protokollführung. Korrespondenz. Schreibt Stellungnahmen zu Vernehmlassungen und Anträge. Die Protokolle müssen 10 Jahre aufbewahrt und anschliessend dem Stadtarchiv zur Verfügung gestellt werden. • Delegierte der Schulkreise Vertreten die Schulleitungskonferenz ihres Schulkreises im Stadtkonvent. Informieren die Schulleitungen über Geschäfte des Konvents.
14.	Notwendige Ausbildung / Erforderliche Kenntnisse	<p>Präsident resp. Präsidentin des städtischen Konvents der Schulleitungen Schulleitung Hohe Kenntnisse des Stadtzürcher Schulwesens</p>

Anhang 6: Leitsätze der Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz



LEITSÄTZE DER PRÄSIDENTINNEN- UND PRÄSIDENTENKONFERENZ

Als Volksschule der grössten Schweizer Stadt führen wir die Tradition fort als

- Förderin einer fortschrittlichen Pädagogik
- verlässliche Arbeitgeberin mit einem motivierenden Arbeitsumfeld
- Ort des Zusammenführens von Kindern und Eltern aus verschiedenen Kantonen, Ländern und Kontinenten zu einer weltoffenen, prosperierenden Gemeinschaft

und orientieren unser Wirken an folgenden Leitsätzen:

Lehren und Lernen

- Die Schule motiviert und unterstützt Kinder für lebenslanges Lernen
- Die Schule fordert und fördert Leistungsbereitschaft
- Die Schule gewährleistet ein vielfältiges Lernangebot in kognitiven, musisch kreativen, handwerklichen und sportlichen Bereichen
- Die Schule integriert Kinder mit verschiedenen Lernvoraussetzungen, aus unterschiedlichen Kulturen und sozialen Schichten
- Lehrende sind auch Lernende

Lebensraum Schule

- Die Schule wird gestaltet als lebendiger Lern- und Aufenthaltsort
- Die Schule lehrt die Kinder, schrittweise Verantwortung für sich selbst, für die Umwelt und die Gemeinschaft zu übernehmen. Sie fördert die Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler
- Die Schule bietet eine bedürfnisorientierte und verlässliche Betreuung, welche sich am Entwicklungsstand der Kinder orientiert

Kooperationen

- Die Schule pflegt den Dialog nach aussen wie nach innen. Sie fördert die Elternmitwirkung und die Zusammenarbeit mit schulrelevanten Institutionen
- Sie vernetzt sich im Quartier

Betrieb und Infrastruktur

- Gut unterhaltene, zeitgemässe Schulanlagen und -räume unterstützen das Lehren und Lernen
- In der Freizeit sind sie Begegnungsort für Schulkinder und die Quartierbevölkerung

Schulmanagement

- Professionalität prägt die Führungsarbeit auf allen Ebenen
- Die Schule sichert und entwickelt Qualität
- Die Schule setzt die ihr anvertrauten Mittel haushälterisch ein

9 Selbstständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Zürich, 4. September 2008

Barbara Grisch

10 Über die Autorin



Barbara Grisch, 1959, lic. phil. I

Studium der Germanistik, Volksliteratur, Pädagogik und Mathematik an der Universität Zürich. Anschliessend Ausbildung zur wissenschaftlichen Bibliothekarin. Weiterbildung zur Mediatorin.

Seit 1994 tätig im Schulwesen der Stadt Zürich, zurzeit als Vizepräsidentin der Kreisschulpflege Letzi und als Projektleiterin für das Schul- und Sportdepartement.

Verheiratet, drei erwachsene Kinder.

Barbara Grisch
Alfred Strebel-Weg 15
8047 Zürich
barbara.grisch@von-ah.ch