



Organisationsentwicklung Schulführung

Verpflichtungskredit Stellenplanerhöhung

Zusammenfassung

Mit der Abschaffung der Schulpflege im Kanton Aargau (2022) hat der Gemeinderat die volle Verantwortung für die Führung der Volksschule übernommen. In Windisch wurde die operative Leitung der Schule einer breit abgestützten Schulleitungskonferenz (SLK) übertragen. Die bisherigen Strukturen haben sich jedoch als unzureichend erwiesen: Zuständigkeiten waren teilweise unklar, die Ressortvorsteherin stark belastet, und es fehlte an einheitlichen Managementgrundlagen. Daraus ergaben sich Konflikte, rechtliche Unsicherheiten und operative Risiken.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurde ein Prozess zur Organisationsentwicklung (OE) eingeleitet. Ziel ist es, die Schulführung stabil, professionell und nachhaltig zu gestalten – bei gleichbleibenden Leistungen für Kinder, Eltern und Lehrpersonen.

Zentrale Elemente sind:

- Einführung eines Steuerungsteams innerhalb der SLK zur effizienten Vorbereitung und Entscheidungsfindung innerhalb der Schulführung.
- Stärkung des kollegialen Führungsverständnisses, bei dem alle Schulleitungen neben der Leitung ihrer Schule Ressortverantwortung übernehmen.
- Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulverwaltung auf Basis klar definierter Prozesse und Zuständigkeiten.
- Erhöhung der Ressourcen um 65%, um die notwendigen Anpassungen in der Schulführung umsetzen zu können.
- Schaffung einer neuen HR-Stelle (40%), die professionelle Personalarbeit sicherstellt und rechtliche Risiken mindert.

Der Gemeinde entstehen, nach Abzug der Schulgelder und von Kantonsbeiträgen, jährliche Nettomehrkosten von CHF 117'100. Davon entfallen CHF 46'430 auf den HR-Bereich und CHF 70'670 auf die zusätzlichen Führungsressourcen.

Es ist kein Ausbau von Leistungen vorgesehen. Vielmehr soll die Schule mit den nötigen Strukturen und Ressourcen ausgestattet werden, um die bestehenden Aufgaben professionell zu erfüllen. Der Nutzen liegt insbesondere in einer rechtssicheren Personalarbeit, klaren Zuständigkeiten, reduzierten Konflikten und einer planbaren Führung.

Mit der neuen Organisation erhält die Schule Windisch eine tragfähige und zukunftsorientierte Führungsstruktur, die Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern sowie der Gemeinde zugutekommt.

Inhalt

Zusammenfassung	1
1 Kantonale Grundlagen	5
1.1 Neue Führungsstrukturen seit 1. Januar 2022	5
1.2 Delegation von Aufgaben.....	5
2 IST-Situation Gemeinde Windisch	6
2.1 Übersicht aktuelle Führungsstrukturen	6
2.2 Gemeinderat	6
2.3 Ressortvorsteherin	6
2.4 Schulleitungskonferenz (SLK).....	6
2.5 Leitung Schulverwaltung	6
2.6 Schnittstelle Gemeindeverwaltung	7
2.7 Analyse-Ergebnisse der aktuellen Führungsstruktur.....	7
2.7.1 Gründe für die Organisationsentwicklung.....	7
2.7.2 Erkenntnisse aus der Organisationsentwicklung	7
3 Projekt	9
3.1 Projektorganisation	9
3.2 Methodik.....	9
3.3 Ansprechpersonen.....	10
4 Neues Führungsmodell.....	10
4.1 Führungsgrundsätze	10
4.1.1 Kollegiales Führungsverständnis.....	10
4.1.2 Gemeinsame betriebliche Führung von Schulleitungen und Schulverwaltung	10
4.1.3 Mehrwert einer kollegialen Führung	10
4.2 Führungsstruktur	11
4.2.1 Steuerungsteam	11
4.2.2 Schulleitungskonferenz (SLK)	11
4.2.3 Pflichtenhefte einzelne Führungsfunktionen	12
4.3 Prozessstruktur.....	12
4.4 Betrieblicher Planungs- und Steuerungsprozess	12
4.5 Nächste Schritte	13
5 Stellenplan.....	13
5.1 Ressourcenbedarf.....	13
5.1.1 Grundlagen.....	13
5.1.2 Berechnung	14
5.2 Leitung HR	14
6 Kosten	15
6.1 Wiederkehrende Kosten	15

6.1.1	Leitung HR.....	15
6.1.2	Zusatzressourcen betriebliche Schulführung.....	15
6.1.3	Gesamtkosten	16
6.2	Einmalige Kosten	16
6.3	Finanzierung	16
7	Würdigung Gemeinderat	16
8	Antrag.....	17

1 Kantonale Grundlagen

1.1 Neue Führungsstrukturen seit 1. Januar 2022

Im Kanton Aargau ist die Führung der Volksschule im Rahmen der neuen kommunalen Führungsstrukturen neu geregelt worden (Änderung des Schulgesetzes). Per 1. Januar 2022 hat der Gemeinderat die strategische und operative Gesamtverantwortung für die Schule übernommen, da die Schulpflege als eigenständiges Organ abgeschafft wurde. Die Schulleitung ist direkt dem Gemeinderat unterstellt und übernimmt die operative Führung der Schule.

Die Rollen und Verantwortlichkeiten von Gemeinderat und Schulleitung sind klar getrennt. Der Gemeinderat bleibt gegenüber der Schulleitung in personeller und fachlicher Hinsicht weisungsbefugt. Er fungiert als Anstellungsbehörde für Schulleitungspersonen, führt mit ihnen die Mitarbeitendengespräche, vereinbart Entwicklungsziele und trägt die Aufsicht über delegierte Aufgaben. Die Führung der Schulleitung kann nicht an eine Verwaltungsleitung oder andere Stellen innerhalb der Gemeindeverwaltung delegiert werden.

Die Schulleitung wiederum ist für die operative Umsetzung des Bildungsauftrags verantwortlich. Sie gestaltet unter anderem die Schul- und Unterrichtsentwicklung, sorgt für ein funktionierendes Qualitätsmanagement, übernimmt das Personalmanagement für die Lehrpersonen und verantwortet organisatorische sowie kommunikative Prozesse innerhalb der Schule.

1.2 Delegation von Aufgaben

Der Gemeinderat hat die Möglichkeit, bestimmte Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse im schulischen Bereich zu delegieren. Diese Delegationen sind gesetzlich geregelt und ermöglichen eine Flexibilisierung und Effizienzsteigerung der Schulführung. Die Delegation kann entweder auf einzelne Gemeinderatsmitglieder oder auf die Schulleitung erfolgen. Zu unterscheiden ist dabei zwischen verschiedenen Entscheidungsbereichen:

Sachentscheide im Schulbereich (z. B. Laufbahnentscheide, Sonderschulzuweisungen, Disziplinar- oder Strafentscheide): Diese können durch eine spezialgesetzliche Regelung an die Schulleitung delegiert werden. Die delegierte Stelle trifft dann den Entscheid abschliessend und eigenverantwortlich, ohne dass dieser nochmals an den Gemeinderat zurückfällt.

Personalentscheide: Während Anstellungen, Abmahnungen, Nebenbeschäftigungsbewilligungen oder Beurlaubungen von Lehrpersonen delegiert werden können, bleiben Freistellungen und die Auflösung von Arbeitsverhältnissen in der alleinigen Verantwortung des Gemeinderats.

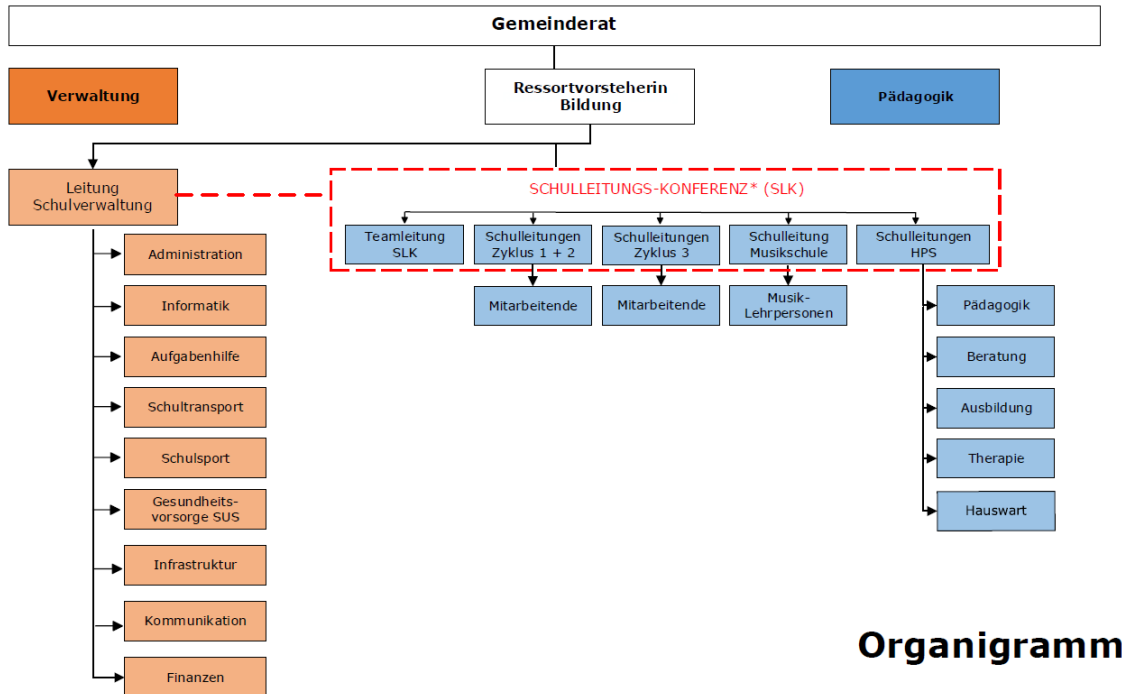
Weitere Entscheide: Dazu zählen etwa Fragen der Infrastruktur, IT, Ausstattung oder organisatorische Zuteilungen von Schülern. Solche Entscheidungen können – je nach örtlicher Verwaltungsstruktur – in Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und kommunaler Verwaltung getroffen werden.

Für die Umsetzung dieser Delegationen braucht es ein kommunales Reglement, das die Zuständigkeiten klar definiert. Der Gemeinderat kann Delegationen auch wieder aufheben, sei es durch Reglementsänderung oder in Einzelfällen per Mehrheitsbeschluss. Trotz Delegation bleibt der Gemeinderat in seiner Aufsichtsfunktion verantwortlich für die Qualität aller Entscheide. Er regelt deshalb den Informationsfluss, die Rechenschaftslegung und den Austausch mit der Schulleitung verbindlich.

Der Gemeinderat Windisch hat im Rahmen der Einführung der neuen Führungsstrukturen die Delegationen im Dokument «Spezialgesetzliche Delegationen im Schulbereich» geregelt.

2 IST-Situation Gemeinde Windisch

2.1 Übersicht aktuelle Führungsstrukturen



2.2 Gemeinderat

Der Gemeinderat fungiert als Führungs- und Vollzugsorgan der Volksschule. Er trägt die Gesamtverantwortung für die Führung der Schule.

2.3 Ressortvorsteherin

Der Ressortvorsteherin des Gemeinderates sind die Schulleitenden und die Leitung Schulverwaltung direkt unterstellt. Sie ist die einzige Gemeinderätin, die eine Abteilung und deren Führungspersonen direkt unterstellt sind. Ein Verwaltungsleitermodell, wie es in der Gemeindeverwaltung seit 2006 umgesetzt wird, ist im Schulbereich aus gesetzlichen Gründen nicht möglich.

2.4 Schulleitungskonferenz (SLK)

Im Jahr 2019 wurde das Führungsmodell der Schule verändert. Anstelle einer Gesamtschulleitung wird die Schule seither von den Schulleitenden in Rahmen einer Schulleitungskonferenz geführt. In der SLK sind die Schulleitungen aller Zyklen, der Musikschule und der HPS sowie die Leitung Schulverwaltung vertreten.

Organisatorisch geführt wird die SLK durch eine Teamleitung, welche aktuell durch eine Co-Leitung, aufgeteilt in einen pädagogischen und einen administrativen Teil, zusammengesetzt ist. Die Teamleitung agiert im Sinne von Primus inter pares, sie ist also den übrigen SLK-Mitgliedern hierarchisch gleichgestellt.

2.5 Leitung Schulverwaltung

Die Leitung der Schulverwaltung ist für die personelle und operative Führung der Schulverwaltung zuständig. Ihr direkt unterstellt sind die Mitarbeiterinnen der Schulverwaltung, die vor Ort oder als Zyklusverantwortliche die Lehrpersonen und die Schulhausleitungen administrativ unterstützen.

Die Leiterin Schulverwaltung ist Teil der Schulleitungskonferenz und des Operativen Leitungsteams (Gemeindeverwaltung).

2.6 Schnittstelle Gemeindeverwaltung

Die Schnittstelle zwischen der Gemeindeverwaltung und der Schule wurde bisher vorwiegend über die Leiterin Schulverwaltung sichergestellt. Sie ist unter anderem im Operativen Leitungsteam (OLT) der Gemeindeverwaltung vertreten. Als zentrale Anlaufstelle kam der Leiterin Schulverwaltung somit eine wichtige Rolle zu.

2.7 Analyse-Ergebnisse der aktuellen Führungsstruktur

2.7.1 Gründe für die Organisationsentwicklung

Der OE-Prozess (Organisationsentwicklung) an der Schule Windisch ist als Antwort auf vielfältige strukturelle und organisatorische Herausforderungen entstanden, die sich in den vergangenen Jahren in der Schulführung gezeigt haben. Aus den bisherigen Erfahrungen wurde deutlich, dass sowohl die Abgrenzung und Gestaltung der strategischen und operativen Ebenen der Schulführung neu überdacht werden muss als auch die Managementgrundlagen für eine kollegiale Führung fehlten. Zwar funktioniert die Zusammenarbeit in der Schulleitungskonferenz (SLK) sowie zwischen Schule und Gemeinderat grundsätzlich gut, doch es wurde ein klarer Bedarf erkannt: Einerseits braucht es eine spürbare Entlastung der Ressortleitung im operativen Bereich, andererseits fehlte innerhalb der SLK eine präzise Definition von Verantwortlichkeiten und Aufgaben.

Auch das Zusammenspiel zwischen der Leitung Schulverwaltung und der SLK war nicht klar geregelt. Die fehlenden gemeinsamen Managementgrundlagen führten zu Spannungsfeldern, etwa bei der Wahrnehmung des gemeinsamen betrieblichen Führungsauftrags. Diese Spannungen zeigten, dass verbindliche Strukturen und klare Zuständigkeiten notwendig sind, um eine wirksame und tragfähige Schulführung zu gewährleisten.

Der Gemeinderat, die Schulleitenden und die Leitung Schulverwaltung haben aus den vorliegenden Gründen am 30. Oktober 2024 gemeinsam eine Klausur durchgeführt, in welcher die jetzige Führungsstruktur kritisch analysiert und ein zeitgemässes Führungsmodell für die Schule Windisch definiert wurde. Der Startpunkt für den OE-Prozess wurde damit gesetzt. Sowohl Gemeinderat als auch die SLK und die Schulverwaltung stehen hinter diesem Entwicklungsprozess.

Ziel dieses Entwicklungsprozesses ist es, bis zum Beginn der nächsten Legislaturperiode im Jahr 2026 die Schulführung stabil, professionell und nachhaltig aufzustellen sowie die operative und strategische Ebene klar voneinander zu trennen. Ein zentrales Anliegen ist dabei die Entlastung der Ressortvorsteherin. Damit sie die politische Führungsverantwortung für die Schule weiterhin wahrnehmen kann, soll ihr operatives Engagement künftig deutlich reduziert werden. Es ist davon auszugehen, dass auch in der neuen Legislatur ein grosser zeitlicher Aufwand für diese Führungsaufgabe notwendig bleibt.

2.7.2 Erkenntnisse aus der Organisationsentwicklung

Ressortvorsteherin

Die direkte Unterstellung von 7 Schulleitenden und der Leiterin Schulverwaltung erfordert von der Ressortvorsteherin sowohl Führungs- und Fachkompetenzen, aber auch entsprechende zeitliche Ressourcen.

Die Ressortvorsteherin ist, nebst den im Delegationsreglement beschriebenen Aufgaben, mit vielen weiteren Einsätzen und Herausforderungen konfrontiert. So gab es in den letzten Jahren immer wieder Fälle, in denen sie sich direkt mit personalrechtlichen Streitigkeiten mit Lehrpersonen und/oder Schulleitenden auseinandersetzen musste. Diese Fälle erfordern u. a. ein sehr grosses Zeitfenster und personalrechtliches Know-how.

Ebenso werden die zeitlichen Ressourcen der Ressortvorsteherin immer wieder strapaziert, weil die Zuständigkeiten in diversen Bereichen der Schule bisher nicht klar geregelt waren.

Insgesamt ist die Belastung für die Verantwortung im Ressort Bildung überdurchschnittlich hoch und sie entspricht nicht dem üblichen Pensum eines Gemeinderates bzw. einer Gemeinderätin im Umfang von 35%.

Schulleitungskonferenz

Bisher wurde davon ausgegangen, dass zwei Teamleitungsfunktionen – im Sinne von *Primus inter pares* – ausreichen würden, um die betriebliche Führung sicherzustellen. Dabei wurde unterschätzt, dass dieses Modell

keine konsequente Form kollegialer Führung darstellt und mit dem bisherigen Pensum in einer Gemeinde mit der Grösse und Komplexität von Windisch nicht tragfähig ist.

Diese unzureichende Struktur führte unter anderem dazu, dass strategische und operative Aufgaben verschwammen. Die Aufgaben der aufgelösten Schulpflege wurden ohne klare Zuordnung durch unterschiedliche Stellen übernommen. Dies hatte zur Folge, dass die Ressortvorsteherin stark in operative Prozesse involviert war und sich die Schulleitungskonferenz für gewisse Aufgaben nicht zuständig fühlte.

Schulverwaltung

Vor einem Jahr bestand in diesem Bereich keine Prozessübersicht und bei vielen Prozessen waren die Zuständigkeiten nicht klar geregelt. In einem Parallelprojekt der Schulverwaltung, das von der Leiterin Schulverwaltung initiiert und umgesetzt wurde, wurde diese Übersicht der Kernprozesse nun erstellt (siehe Kapitel 4.3).

Noch nicht geklärt waren allerdings die Schnittstellen zu den einzelnen Beteiligten (Schulleitende, Mitarbeitende Schulverwaltung, Leitung Schulverwaltung usw.). Diese Schnittstellen wurden im Rahmen des OE-Prozesses ebenfalls geklärt. Nach der Kündigung der bisherigen Leiterin wurden dazu die Mitarbeitenden der Schulverwaltung beigezogen.

Ebenfalls bestanden bisher keine Klarheit und klare Absicht darüber, ob die einzelnen Mitarbeitenden der Schulverwaltung ihre Arbeit hauptsächlich vor Ort, also in den einzelnen Schulhäusern verrichten, oder ob sie im zentralen Gebäude der Schulverwaltung arbeiten und nur bei Bedarf in den Schulhäusern sind.

- Zwischenzeitlich konnte dies geklärt werden: Ein Teil der Arbeit wird vor Ort (in den Schulhäusern) geleistet, ein Teil zentral im Team.

Auch das Zusammenspiel zwischen der Leitung Schulverwaltung und der SLK war bisher nicht klar geregelt. Die fehlenden gemeinsamen Managementgrundlagen führten zu Spannungsfeldern, etwa bei der Wahrnehmung des gemeinsamen betrieblichen Führungsauftrags. Diese Spannungen machten deutlich, dass verbindliche Strukturen und klare Zuständigkeiten notwendig sind, um eine wirksame und tragfähige Schulführung zu gewährleisten.

Schnittstelle Gemeindeverwaltung/Gemeinderat

Die Schnittstelle und hauptsächliche Kommunikation zwischen Gemeindeverwaltung und Schule wurde bisher über die Leitung Schulverwaltung gepflegt (siehe Kapitel 2.6).

Im Rahmen des nachfolgend beschriebenen OE-Prozesses wurde sichtbar, dass dieses Nadelöhr, welche eine direkte Kommunikation zwischen Schulleitenden und Gemeindeverwaltung erschwerte, diverse Missverständnisse verursachte. Aus diesem Grund sind seit September 2025 zwei Vertretungen der SLK im Operativen Leitungsteam vertreten, die Leiterin Schulverwaltung und eine Schulleitung. Zudem wird wieder eine direktere Kommunikation zwischen den einzelnen Beteiligten der Verwaltung und der Schule gepflegt.

Ebenfalls soll die SLK noch näher in die Entscheidungsfindung des Gemeinderates und die politischen Prozesse eingebunden werden. Beispielsweise soll bei einer Schulhaussanierung die betroffene Schulleitung an den Informationsanlässen des Einwohnerrates und der Einwohnerratssitzung ebenfalls teilnehmen, um die pädagogische bzw. Nutzerseite zu erläutern. In den Gemeinderatssitzungen werden die jeweils betroffenen SLK-Mitglieder bei Schulthemen häufiger beigezogen, um die fachlichen und pädagogischen Aspekte aus erster Hand in die Diskussionen einbeziehen zu können.

Personalarbeit

Bei der Schule Windisch arbeiten aktuell rund 200 Mitarbeitende, die im Rahmen des Unterrichts mitwirken. Trotz dieser hohen Anzahl von Mitarbeitenden gibt es keine HR-Stelle. Der Kanton kann nur sehr allgemeine Fragestellungen beantworten, da die Gemeinden die Verantwortung für die Anstellungen tragen. Aufgrund ungenügender Rechtskenntnisse im Bereich Personal ist das Risiko von Fehlern hoch. Viele personelle Themen landen schlussendlich bei der Ressortvorsteherin, was nicht stufengerecht ist und für die zuständige Gemeinderätin sehr viele Ressourcen erfordert.

Das HR einer Schule steht vor wichtigen Herausforderungen wie Fachkräftemangel, der es erschwert, qualifizierte Lehrpersonen zu finden und zu binden. Deshalb sind eine strukturierte Rekrutierung und ein gutes Onboarding entscheidend, um neue Mitarbeitende schnell zu integrieren. Konfliktmanagement spielt eine zentrale Rolle, um Spannungen zwischen Mitarbeitenden, Schülerinnen und Schülern und Eltern konstruktiv zu lösen. Ebenso wichtig sind Massnahmen zur Motivation und Bindung, etwa durch Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten. Eine kontinuierliche Personalentwicklung sichert die fachliche und pädagogische Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Zudem müssen HR-Prozesse eng an die kantonale Gesetzgebung angepasst werden, um rechtliche Risiken zu vermeiden und juristische Auseinandersetzungen professionell zu handhaben.

Die HR-Mitarbeiterin der Gemeindeverwaltung ist mit einem Pensum von 60% nicht in der Lage die Personalarbeit für eine zusätzliche Einheit von 200 Mitarbeitenden zu übernehmen. Hinzu kommt, dass sich die Anstellungsverhältnisse der Lehrpersonen auf den kantonalen Personalgesetzgebungen abstützen, wogegen die Mitarbeitenden der Gemeinden dem Personalreglement unterstellt sind. Für die Erstellung der Lehrerverträge ist bereits heute die Schulverwaltung zuständig.

3 Projekt

3.1 Projektorganisation

Auftraggeber

Auftraggeber ist der Gemeinderat Windisch, welcher auf Basis der Klausur vom 30. Oktober 2024, den Projektauftrag erteilt hat. Der Gemeinderat wurde im Laufe des Prozesses über die aktuellen Fortschritte informiert und bei wichtigen Entscheidungen abgeholt.

Ressortvorsteherin

Die Ressortvorsteherin wurde bei der Detailplanung und wichtigen Entscheidungen situativ in den Prozess einbezogen.

Externe Begleitung

Die Organisationsentwicklung wird von Kathrin Härdi, härdiberatung Möriken, begleitet.

Schulleitungskonferenz (SLK)

Die Mitglieder der SLK haben die daraus resultierenden Grundlagen und Dokumente im OE-Prozess zusammen mit der externen Projektbegleitung erarbeitet.

Schulverwaltung

Die Anliegen der Schulverwaltung wurden zunächst durch deren Leiterin in das Projekt eingebracht. Nach ihrem Weggang brachten sich alle Mitarbeitenden der Schulverwaltung direkt ein.

Gemeindeverwaltung

Als Verwaltungsleiter hat sich Marco Wächter insbesondere bei der Klärung der Schnittstellen von Schulführung zur Gemeindeverwaltung, zum Gemeinderat und zum Einwohnerrat aktiv eingebracht.

3.2 Methodik

In einem ersten Workshop erarbeiteten die Mitglieder der SLK gemeinsam mit dem Gemeinderat die Zielsetzungen der Organisationsentwicklung. Der weitere Entwicklungsprozess erfolgte in mehreren Workshops, in denen vor allem die Mitglieder der SLK die nun vorliegenden Grundlagen ausgearbeitet haben.

Die Moderatorin erstellte regelmässig Reportings zu wichtigen Zwischenergebnissen. Der Gemeinderat wurde im Rahmen von Gemeinderatssitzungen oder zusätzlichen Workshops laufend einbezogen. Er traf dabei Zwischenentscheide und genehmigte bei Bedarf Prozessanpassungen.

Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende wurden bei Bedarf über aktuelle Ergebnisse informiert.

3.3 Ansprechpersonen

Ansprechperson Gemeinderat: Bruno Graf
Ansprechperson Verwaltung: Marco Wächter

4 Neues Führungsmodell

4.1 Führungsgrundsätze

4.1.1 Kollegiales Führungsverständnis

Die Schulführung in Windisch ist nach dem Kollegialitätsprinzip organisiert und basiert auf zwei Führungsorganen: dem Steuerungsteam der Schulleitungskonferenz sowie der Schulleitungskonferenz selbst. Beide Gremien verfügen über klar zugewiesene Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (siehe Anhang «Kompetenzmatrix») und verpflichten sich, ihre Entscheidungen als kollegiales Führungsteam zu treffen. Entscheidungen sollen grundsätzlich im Konsens erfolgen. Wenn jedoch ein Konsens mit unverhältnismässigem Zeitaufwand verbunden ist, kann aus Gründen der Effizienz eine Mehrheitsentscheidung getroffen werden.

Alle Mitglieder der Schulleitungskonferenz übernehmen – zusätzlich zur Leitung ihrer jeweiligen Einheit – betriebliche Führungsverantwortung in einem spezifischen Ressortbereich, der für die operative Führung der Schule von hoher Bedeutung ist.

4.1.2 Gemeinsame betriebliche Führung von Schulleitungen und Schulverwaltung

Um den Bildungsauftrag an der öffentlichen Schule heute professionell und wirkungsvoll erfüllen zu können, ist eine enge und koordinierte Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulverwaltung unerlässlich. Die gemeinsame betriebliche Führung basiert auf einer kooperativen Haltung und wird im Sinne des AKV-Prinzips – Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung – wahrgenommen. Die entsprechenden Zuständigkeiten und Kompetenzen sind in der Kompetenzmatrix (siehe Aktenaufgabe) klar geregelt und bilden die handlungsleitende Grundlage für das tägliche Miteinander.

Die Leitung Schulverwaltung und die Leitung HR stellen gemeinsam mit ihren jeweiligen Teams sicher, dass die definierten Kernprozesse professionell umgesetzt und qualitativ hochstehend erfüllt werden. Um das Zusammenspiel an den Schnittstellen zwischen Schule und Schulverwaltung optimal zu gestalten, werden diese Kernprozesse regelmässig gemeinsam überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt. So wird gewährleistet, dass die Strukturen und Abläufe den aktuellen Anforderungen gerecht werden und eine verlässliche Grundlage für die betriebliche Führung bilden.

4.1.3 Mehrwert einer kollegialen Führung

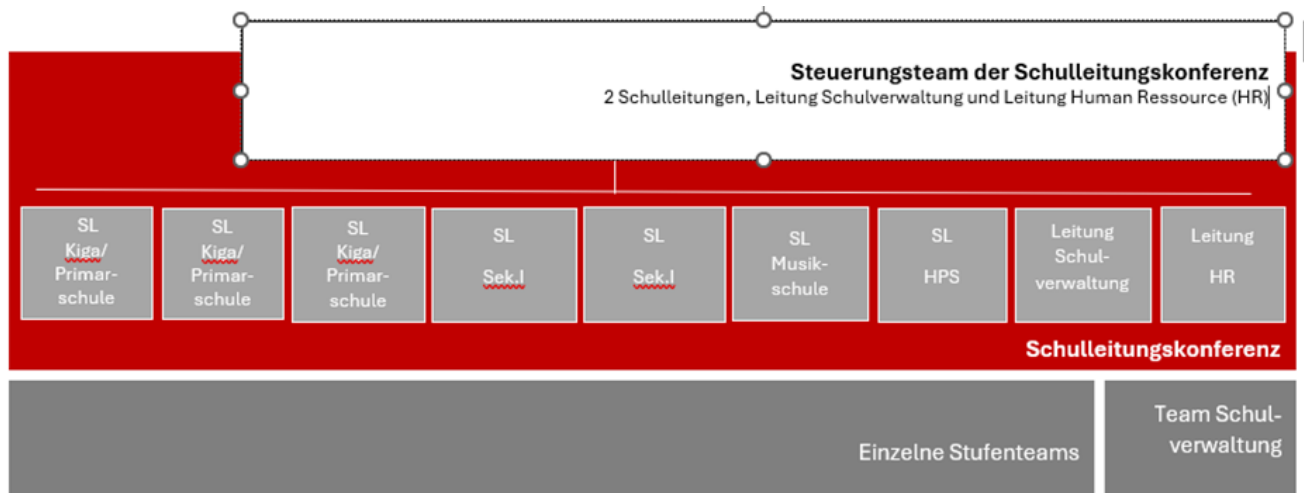
Kollegiale Führung verteilt Managementaufgaben auf mehrere Schultern und orientiert sich in der Entscheidungsfindung eindeutig an den Prinzipien von Konsens bzw. Konsent (kein schwerwiegender begründeter Widerstand). Damit sind grundsätzlich dieselben Management- sowie Leadership-Skills gefragt wie in einer klassischen Linienorganisation. Hingegen sind Fähigkeiten wie Selbstmanagement sowie alle Formen von sozialer und emotionaler Kompetenz von grösster Bedeutung. Geklärte Managementgrundlagen, um eine dem Kernauftrag angepasste Ablauforganisation sicherzustellen, sind ein wichtiger Teil der kollegialen Führung.

Folgender Mehrwert kann eine gut organisierte kollegiale Führung ermöglichen:

- Stärkung der betrieblichen Resilienz, da kein Klumpenrisiko mit einer Einzelführungskraft besteht
- Optimale Ressourcennutzung mit den unterschiedlichen Fähigkeiten der Führungskräfte
- Perspektivenvielfalt in der Meinungsbildung, um komplexe Themen optimal bearbeiten zu können
- Arbeitsplatzattraktivität für Führungskräfte

4.2 Führungsstruktur

Die Schulführung ist im Sinne des Kollegialitätsprinzips organisiert und stützt sich auf zwei Führungsorgane: das Steuerungsteam der Schulleitungskonferenz sowie die Schulleitungskonferenz (SLK) selbst. Beide Gremien verfügen über klar zugewiesene Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die in einer Kompetenzmatrix dokumentiert sind.



4.2.1 Steuerungsteam

Zusammensetzung und Aufgaben

Das Steuerungsteam übernimmt innerhalb der SLK eine besondere Rolle im Sinne eines Primus bzw. einer Prima inter pares – also als eine Person unter Gleichen. Es sorgt für eine zielgerichtete Vorbereitung der Geschäfte und unterbreitet der SLK konkrete Anträge. Dadurch wird sichergestellt, dass die Entscheidungsprozesse innerhalb der Konferenz sowohl qualitativ als auch effizient gestaltet sind.

Das Steuerungsteam setzt sich aus vier Personen zusammen: aus zwei Mitgliedern der Schulleitung sowie den Leitungen der Schulverwaltung und des Bereichs Human Resources. Die Schulleitungen werden im Rahmen eines definierten Prozesses alle zwei Jahre durch die SLK zuhanden des Gemeinderats vorgeschlagen. Die Leitungspersonen der Schulverwaltung und des Personalbereichs sind aufgrund ihrer Funktion dauerhaft im Steuerungsteam vertreten.

 Das Pflichtenheft des Steuerungsteams kann dem Führungskonzept (S. 4) entnommen werden.

Wahlprozess

Das Steuerungsteam wird alle 2 Jahre durch zwei neue Schulleitende der Schulleitungskonferenz (SLK) besetzt. Der Vorschlag wird im Rahmen eines Workshops, an dem die SLK-Mitglieder und der ressortverantwortliche Gemeinderat anwesend sind, erarbeitet und anschliessend dem Gemeinderat übermittelt. Dieser ist für die Wahl der Mitglieder des Steuerungsteams zuständig.

 Der Wahlprozess kann der Aktenauflage entnommen werden.

4.2.2 Schulleitungskonferenz (SLK)

Darüber hinaus übernimmt jedes Mitglied der SLK – zusätzlich zur Leitung der eigenen Schuleinheit – betriebliche Führungsverantwortung in einem Ressortbereich. Die folgenden Ressorts sind gezielt auf zentrale Aspekte der betrieblichen Führung ausgerichtet und tragen wesentlich zur professionellen Gesamtsteuerung der Schule bei:

- A Ressort Qualitätsmanagement, Schul- und Unterrichtsentwicklung (2 Schulleitungen)
- B Ressort Schulkultur (1 Schulleitung)

- C Ressort Sicherheit und Prävention (1 Schulleitung)
- D Ressort Infrastruktur und Informatik (1 Schulleitung)

In der SLK sind die Leitungen aller Schuleinheiten und Zyklen vertreten. Auch die Musikschule und die HPS Windisch sind Teil der SLK, welche durch die Leitung Schulverwaltung und die Leitung HR ergänzt wird.

 *Das Pflichtenheft der SLK kann dem Führungskonzept (S. 6) entnommen werden.*

 *Die detaillierten Pflichtenhefte der einzelnen Ressorts sind in der Aktenauflage einsehbar.*

4.2.3 Pflichtenhefte einzelne Führungsfunktionen

Im Führungskonzept sind zudem die Pflichtenhefte der folgenden Führungsfunktionen enthalten:

- Schulleitung (Führung vor Ort, gesamtbetriebliche Führungsaufgaben)
- Leitung Schulverwaltung
- Leitung Human Resources

In den Pflichtenheften sind die Aufgaben in Bereichen wie personelle Führung, pädagogische Führung, Organisation und Administration oder fachliche Führung beschrieben.

 *Die Pflichtenhefte der Führungsfunktionen können dem Führungskonzept (S. 8) entnommen werden.*

4.3 Prozessstruktur

Als Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit dient die Prozessstruktur, welche eine wertvolle Basis für Klarheit und Effizienz bildet. Zusätzlich wurde im Rahmen des OE-Prozesses eine Kompetenzmatrix erarbeitet, die eine transparente und handlungsleitende Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ermöglicht.

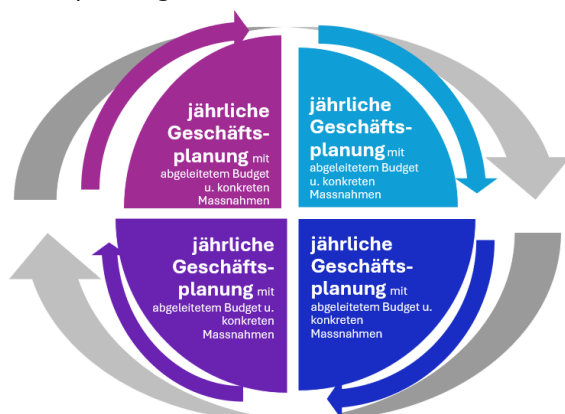
Die ehemals von der Schulpflege übernommenen Aufgaben sind nun innerhalb der betrieblichen Führung klar strukturiert und in Form von Ressorts zugewiesen. Damit wurde ein wesentlicher Schritt in Richtung einer zukunftsfähigen und tragfähigen Schulführungsstruktur gemacht, welche die Qualität der Zusammenarbeit stärkt und gleichzeitig die Belastung einzelner Schlüsselpersonen reduziert.

 *Die Übersicht der Prozesse (Prozesslandkarte) ist in der Aktenauflage einsehbar.*

 *Die Kompetenzmatrix ist in der Aktenauflage einsehbar.*

4.4 Betrieblicher Planungs- und Steuerungsprozess

Die Schulleitungskonferenz führt die Gesamtschule Windisch vorausschauend und entwickelt dafür ein Schulentwicklungsprogramm, das einen Vierjahreszyklus umfasst und einer Legislaturplanung entspricht. Auf Grundlage dieses Programms wird der jährliche Planungs- und Steuerungsprozess ausgestaltet, der eine Geschäftsplanung sowie ein darauf basierendes Budget umfasst.



Die ressortverantwortlichen Mitglieder der Schulleitungskonferenz bringen sich aktiv in diesen Zyklus ein, bereiten ihre geschäftsrelevanten Themen vor, lassen ihre ressortspezifische Geschäftsplanung genehmigen und sorgen im Anschluss für eine zielgerichtete und wirksame Umsetzung.

4.5 Nächste Schritte

Im weiteren Verlauf des OE-Prozesses stehen mehrere konkrete Schritte an, die auf eine nachhaltige Stabilisierung und Professionalisierung der Schulführung in Windisch abzielen:

- **Umsetzung der neuen Ressortstruktur innerhalb der SLK**
Diese neue Struktur soll eine klare Verantwortungsverteilung ermöglichen und die Führung auf operativer Ebene effizienter gestalten. Parallel dazu nimmt die SLK gemeinsam mit der Leitung Schulverwaltung und der Ressortvorsteherin Bildung ihre Rolle als Steuerungsteam in einer sogenannten 3er-Konstellation wahr. Dieses Modell wird so lange geführt, bis die im HR-Budget vorgesehene Stelle besetzt ist, um die Leitungsebene strukturell und personell dauerhaft zu stärken.
- **Klärung der IT-Betreuung**
Hierzu wird das bestehende IT-Konzept, das die Zuständigkeiten und Abläufe im Bereich der schulischen IT-Infrastruktur festlegt, überarbeitet.
- **Aufbau eines verbindlichen Planungs- und Steuerungszyklus**
Dieser umfasst zunächst die Erarbeitung einer Legislaturplanung für den Zeitraum 2026–2029. Parallel dazu wird die Geschäftsplanung für das Jahr 2026 erarbeitet, um die strategischen und operativen Ziele frühzeitig aufeinander abzustimmen.
- **Detailliertes Pflichtenheft für die Ressortverantwortliche Bildung**
Es soll deren Rolle und Aufgaben im Spannungsfeld zwischen strategischer Verantwortung und operativer Mitwirkung klar definieren.
- **Stärkung Schnittstellenmanagement zwischen Schulverwaltung und SLK**
In diesem Zusammenhang werden die sogenannten „Kernprozesse 26“ weiterentwickelt, um eine effiziente Zusammenarbeit sicherzustellen. Dazu gehören auch die Klärung von Zugriffsberechtigungen auf relevante Systeme sowie die Regelung der Stellvertretung für die Leitung der Schulverwaltung.
- **Stellvertretungsmodell für die Schulleitung vor Ort**
Dieses soll sicherstellen, dass die Führungs- und Entscheidungsprozesse auch bei Abwesenheiten verlässlich fortgeführt werden können.

Mit diesen Massnahmen wird der OE-Prozess konsequent weitergeführt und konkretisiert – stets mit dem Ziel, die Schulführung strukturell zu stärken, die Rollenverteilung zu klären und die Zusammenarbeit zwischen den zentralen Akteurinnen und Akteuren nachhaltig zu verbessern.

5 Stellenplan

5.1 Ressourcenbedarf

5.1.1 Grundlagen

Der Schule Windisch wird durch den Kanton (BKS) auf Basis der Verordnung über die Ressourcierung der Volksschule aktuell ein Führungspensum von 400% zugesprochen. Davon betreffen 5% die Regionale Integrationsklasse, welche vom Kanton vorerst befristet bis Ende Schuljahr 2025/26 gesprochen wurden. Die Pensen für die Musikschule und die HPS fallen nicht unter die kantonale Ressourcierung.

Mit dem Führungspensum von 400% müssen sowohl die Schulleitung vor Ort (in den jeweiligen Schulhäusern), als auch die betriebliche Gesamtführung abgedeckt werden.

Die Berechnung basiert auf der Verordnung über die Ressourcierung der Volksschule ([Ressourcenverordnung](#)). Im § 12 ist die Ressourcierung der Schulleitung geregelt:

§ 12

Schulleitungen

1

Die Ressourcierung für die Schulleitungen basiert auf den Vollzeitäquivalenten der Lehrpersonen, die sich aus der pauschalen Zuteilung der Ressourcenkontingente ergeben. Die Berechnung erfolgt gemäss der in Anhang 4 festgelegten Formel. *

2

Stichtag für die Berechnung ist der 15. September. Die zugeteilten Ressourcen gelten für die Dauer von drei Jahren, soweit die bestehende Schulorganisation in diesem Zeitraum keine erheblichen Veränderungen erfährt.

3

Zusätzliche Ressourcen für die Schulleitungen im Umfang von 10% erhalten Schulträger, die in ihrem Schulkreis über ein Wohnheim für schulpflichtige Kinder und Jugendliche verfügen. *

5.1.2 Berechnung

Für die Umsetzung der im Führungskonzept detailliert beschriebenen betrieblichen Führung geht der Gemeinderat bei insgesamt 7 Schulleitungen von folgendem Bedarf an Führungsressourcen aus:

	Aufgaben	Bemerkungen	Pensum
Schulleitungskonferenz	Steuerungsteam		
	Schulleitung 1	Für die Übernahme der Aufgaben im Ressort Steuerungsteam und die Teilnahme an den SLK-Sitzungen.	20%
	Schulleitung 2		20%
	Leitung HR		im Pensum inbegriffen
	Leitung Schulverwaltung		im Pensum inbegriffen
	Weitere Mitglieder Schulleitungskonferenz		
	Schulleitung 3	Für die Übernahme der Aufgaben im Ressort und die Teilnahme an den SLK-Sitzungen.	10%
	Schulleitung 4		10%
	Schulleitung 5	Bei der Planung und Umsetzung von Schulraumprojekten ist im Ressort Infrastruktur eine temporäre Pensenerhöhung zu sprechen.	10%
	Schulleitung 6		10%
	Schulleitung 7		10%
	Total Ressourcen Schulführung		90%
	bisheriges Pensum für die Schulführung		-25%
Zusätzliche Ressourcen Schulführung		65%	
Leitung HR		Fachliche Aufgaben, Mitarbeit im Steuerungsteam und Einsitz in SLK	40%
TOTAL zusätzlich benötigte Ressourcen Schulführung/HR		105%	

Die Ressourcen für die betriebliche Schulführung sind bei der Leitung HR und bei der Leitung Schulverwaltung im neuen bzw. bisherigen Pensum enthalten.

5.2 Leitung HR

Die Leitung HR ist Mitglied im Steuerungsteam der SLK und damit mitverantwortlich für die Bearbeitung der Aufgaben gemäss dem Ressortpflichtenheft des Steuerungsteams.

Zusammen mit der Leitung Schulverwaltung sorgt sie für optimale Rahmenbedingungen in der Zusammenarbeit sowie im Schnittstellenmanagement zwischen allen Abteilungen der Gemeinde und der Schule Windisch. Gemeinsam mit dem Schulverwaltungsteam und der SLK stellt die Leitung HR zielführende Prozessabläufe, Standards und Kompetenzverantwortungen sicher, um in allen HR-Themen einen bestmöglichen Support zu gewährleisten.



Die konkreten Aufgaben der HR-Stelle können dem Führungskonzept (S. 10) entnommen werden.

6 Kosten

6.1 Wiederkehrende Kosten

Die jährlich wiederkehrenden Mehrkosten für die mit der Organisationsentwicklung einhergehenden Stellenplananpassungen setzen sich wie folgt zusammen:

6.1.1 Leitung HR

Die Mehrkosten für die HR-Stelle berechnen sich wie folgt:

Position	Pensum	Bruttolohn	Sozialleistungen 20%	Total
Neue HR-Stelle	+ 40%	47'500	9'500	57'000
div. Aufwand neue HR-Stelle (Weiterbildungen, Arbeitsplatz usw.)				5'000
Total	+40%	47'500	9'500	62'000
Weiterverrechnung über Schulgeld an andere Gemeinden				-12'030
Mehrkosten netto (Verpflichtungskredit)				49'970
davon Anteil HPS (Kantonsfinanzierung)				-3'540
davon Anteil Gemeinde Windisch (steuerfinanziert)				46'430

6.1.2 Zusatzressourcen betriebliche Schulführung

Die Mehrkosten für die Zusatzressourcen der betrieblichen Schulführung berechnen sich wie folgt:

Position	Pensum	Bruttolohn	Sozialleistungen 20%	Total
Zusätzliche Ressourcen Schulführung	+ 65%	97'500	19'500	117'000
Wegfall bisherige Budgetposition Leitung QM und Förderung				-22'600
Mehrkosten brutto (Verpflichtungskredit)				94'400
Weiterverrechnung über Schulgeld an andere Gemeinden				-18'320
Mehrkosten netto				76'080
davon Anteil HPS (Kantonsfinanzierung)				-5'410
davon Anteil Gemeinde Windisch (steuerfinanziert)				70'670

6.1.3 Gesamtkosten

Position	Total
Mehrkosten neue HR-Stelle	62'000
Mehrkosten zusätzliche Ressourcen Schulführung	117'000
- abzüglich bisherige Budgetposition QM	-22'600
Mehrkosten brutto	156'400
Weiterverrechnung über Schulgeld an andere Gemeinden	-30'350
Mehrkosten netto	126'050
davon Anteil HPS (Kantonsfinanzierung)	-8'950
davon Anteil Gemeinde Windisch (steuerfinanziert)	117'100

Die zusätzlichen Ressourcen verursachen Mehrkosten von netto CHF 126'050. Der Anteil der HPS Windisch in der Höhe von CHF 8'950 wird über die HPS Windisch (Kantonsbeiträge) finanziert. Der restliche Anteil von CHF 117'100 muss durch die Einwohnergemeinde Windisch (steuerfinanziert) übernommen werden.

6.2 Einmalige Kosten

Für die Einrichtung eines Arbeitsplatzes für die neue HR-Stelle (Möbel, IT-Infrastruktur, Lizenzen) usw. wird mit einmaligen Kosten von CHF 5'000 gerechnet.

6.3 Finanzierung

Der Gemeinderat hat in seiner Finanzstrategie unter anderem folgenden Leitsatz definiert:

«Wir lassen zusätzliche und neue Aufgaben zu, wenn die Finanzierung sichergestellt ist.»

Die vorliegende Botschaft enthält Ausgaben, die sich auf bestehende Aufgaben der Gemeinde beziehen. Mit der Organisationsentwicklung ist kein Ausbau von Dienstleistungen oder Aufgaben vorgesehen, diese bleiben im unveränderten Rahmen.

Vielmehr sollen mit einer stabilen Organisation und den dafür notwendigen Ressourcen sichergestellt werden, dass zukünftig grössere Mehrkosten vermieden werden können (externe Einsätze, Kriseninterventionen usw.). Diese fallen in der Regel deutlich höher aus als die Kosten, die mit dieser Botschaft beantragt werden.

7 Würdigung Gemeinderat

Mit der Abschaffung der Schulpflege wurde die Führungsverantwortung auf Gemeinderat und Schulleitung konzentriert. In Windisch führte die damalige, nicht klar geregelte Aufgabenverteilung zu unbestimmten Zuständigkeiten, unnötigen Reibungsverlusten und einer operativen Überlastung der Ressortvorsteherin. Die bisherige Erfahrung hat gezeigt, dass die bestehenden Strukturen und Ressourcen nicht ausreichen, um eine Schule mit rund 200 Mitarbeitenden und über 1000 Schülerinnen und Schülern professionell zu führen.

Das nun vorliegende Modell bringt Klarheit: Ein Steuerungsteam, definierte Ressorts, verbindliche Prozesse und eine 40%-HR-Leitung stellen eine professionelle, rechtssichere und planbare Führung sicher – ohne Leistungs- oder Aufgabenausbau. Für die Schule bedeutet dies kollegiale Führung statt nebenamtlicher Belastung, geklärte Schnittstellen und besser vorbereitete Entscheidungen. Für die Gemeinde sinken Kriseneinsätze, externe Kosten und Rechtsrisiken, während die Ressortvorsteherin von operativen Aufgaben entlastet wird und sich auf die Strategie konzentrieren kann.

Geprüfte Alternativen – die Minimalvariante ohne zusätzliche Ressourcen oder ein Einzelführungsmodell – erwiesen sich als ungeeignet, da sie bestehende Probleme nicht lösen oder neue Risiken schaffen würden. Die vorgeschlagene Lösung ist deshalb zweckmässig, verhältnismässig und finanzierbar.

Gemeinderat und Schulleitungskonferenz stehen geschlossen hinter diesem Schritt. Mit seinem Entscheid sichert der Einwohnerrat die Führungsfähigkeit der Schule – zum Nutzen der Schülerinnen und Schüler, der Lehrpersonen und der gesamten Gemeinde.

8 Antrag

Der Gemeinderat beantragt dem Einwohnerrat wie folgt Beschluss zu fassen:

- 1 Der Einwohnerrat nimmt die überarbeiteten Führungsstrukturen der Schule Windisch zustimmend zur Kenntnis.
- 2 Für die Schaffung der neuen HR-Stelle mit einem Pensum von 40% wird für die jährlich wiederkehrenden Kosten ein Verpflichtungskredit von CHF 62'000 und für die einmaligen Kosten ein Budgetkredit von CHF 5'000 genehmigt.
- 3 Für die Erhöhung der Ressourcen für die betriebliche Schulführung um 65% wird für die jährlich wiederkehrenden Kosten ein Verpflichtungskredit von CHF 94'400 genehmigt.

Windisch, 8. September 2025

GEMEINDERAT WINDISCH



Heidi Ammon
Gemeindepräsidentin



Marco Wächter
Gemeindeschreiber I

Aktenauflage:

- Führungskonzept Schule Windisch
- Pflichtenheft Ressort A «Qualitätsmanagement / Schul- und Unterrichtsentwicklung»
- Pflichtenheft Ressort B «Schulkultur»
- Pflichtenheft Ressort C «Sicherheit und Prävention»
- Pflichtenheft Ressort D «Infrastruktur und Informatik»
- Wahlprozess Steuerungsteam SLK
- Kompetenzmatrix
- Prozesslandkarte Schulverwaltung Windisch