

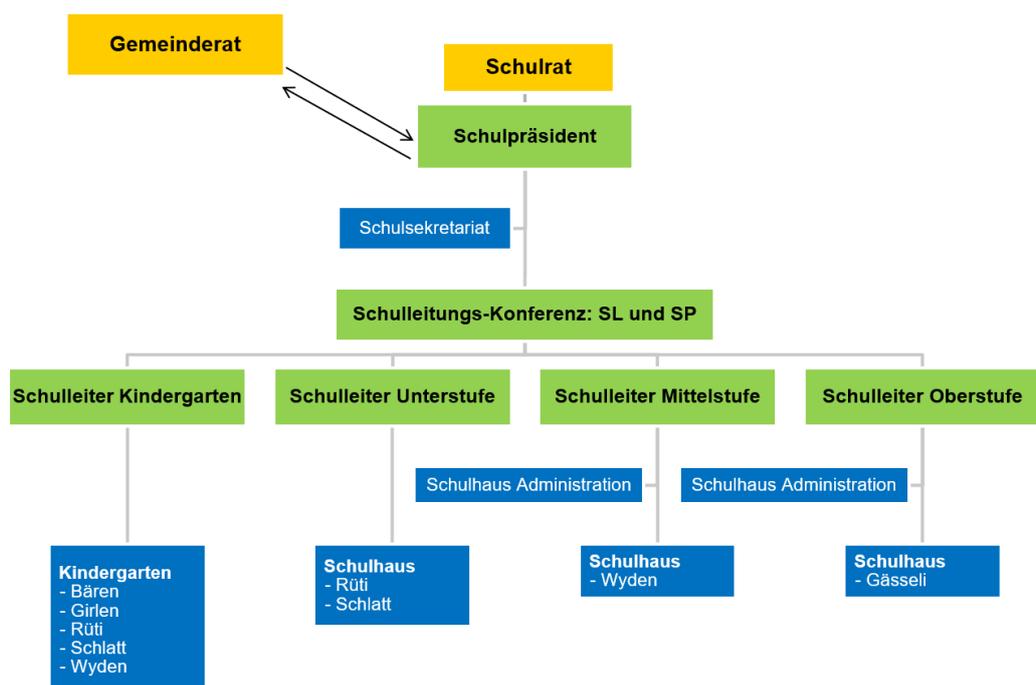
8. August 2023

**Überprüfung der strategischen Führungsebene der Schule Widnau /  
 Vernehmlassungsbericht vom 8. August 2023 bezüglich Neu-Organisation auf  
 die Legislatur 2025-2028**

**Ausgangslage**

A. Die politische Gemeinde Widnau ist seit 1. Januar 2001 als Einheitsgemeinde organisiert. Während sich nach der Bildung der Einheitsgemeinde die Führungsstruktur im operativen Bereich der Schule mit der Einführung der Schulleitungen zur «geleiteten Schule» geändert hat, wurde eine vom damaligen Schulrat Ende 2014 initiierte Reorganisation der strategischen Führungsebene aus politischen Gründen nicht weiterverfolgt. Die heutige Führungsstruktur mit Schulrat präsentiert sich wie folgt:

**Heutige Führungsstruktur**



- B. Ende Februar 2023 trat Gemeinderat und Schulpräsident Richard Dünser aufgrund «unüberbrückbarer Differenzen» mit dem Schulrat nach rund vier Jahren im Amt zurück. Mitte März 2023 nahm der Gemeinderat eine erste Beurteilung vor und kam zum Schluss, dass angezeigt ist, die Form der Führung der Schule Widnau zu überprüfen. An der Bürgerversammlung vom 27. März 2023 kam aus dem Plenum das Votum, dass aufgrund der aktuellen Situation das Führungsmodell der Schule Widnau auf der strategischen Ebene überprüft werden soll. Die Gemeindepräsidentin stellte im Namen des Gemeinderats diese Überprüfung in Aussicht.
- C. Am 28. April 2023 informierte der Gemeinderat mit einer Medienmitteilung, dass er nach Vorlage des Berichts der GPK eine Projektgruppe eingesetzt hat aus Mitgliedern des Gemeinderats, des Schulrats sowie den Schulleitungen, um die strategische Führungsstruktur der Schule zusammen mit einem externen Experten zu überprüfen. Die Projektgruppe werde sich an verschiedenen Workshops mit den alternativen Modellen wie Bildungskommission, Geschäftsleitungsmodell und Rektorat auseinandersetzen, sie prüfen und deren Vor- und Nachteile abwägen. Schliesslich werde die Projektgruppe zuhänden des Gemeinderats Bericht erstatten und Antrag über die künftige Führungsstruktur stellen. Weiter stellte der Gemeinderat in Aussicht, dass er im August/September 2023 eine öffentliche Vernehmlassung durchführen werde. Mit diesem Terminplan bleibe für die weitere Entscheidungsfindung und mögliche Anpassungen auf die nächste Legislatur 2025-2028 genügend Zeit.
- D. Die Projektgruppe traf sich ab Mai 2023 zu fünf Workshops. Nach der Analyse der Ausgangslage verschaffte sie sich eine Übersicht über die alternativen Führungsmodelle «Bildungskommission», «Geschäftsleitung» und «Rektorat». Sie holte bei zwei Gemeinden je Modell auf der Ebene Gemeindepräsidium, Schulpräsidium und Schulleitung bzw. Rektorat vertiefte und erfahrungsbasierte Informationen ein.

Die Projektgruppe ordnete in jedem Modell den Führungsgremien bzw. Führungsfunktionen die entsprechenden Kernaufgaben zu:

Schulrat	Bildungskommission	Geschäftsleitung	Rektorat
Gemeinderat politische Führung	Gemeinderat politische Führung	Gemeinderat politische Führung	Gemeinderat politische Führung
Schulrat strategische und gesamtschulische operative Führung	Bildungskommission strategische Führung	Geschäftsleitung strategische und gesamtschulisch operative Führung	Rektorat strategische und gesamtschulische operative Führung
Schulleitungskonferenz Koordination von operativen Fragen	Schulleitungskonferenz gesamtschulische operativen Führung		Schulleitungskonferenz Koordination von operativen Fragen
Schulleitung operative Führung der Schuleinheit	Schulleitung operative Führung der Schuleinheit	Schulleitung operative Führung der Schuleinheit	Schulleitung operative Führung der Schuleinheit

Die Projektgruppe stellte fest, dass keine Gründe vorliegen, die grundsätzlich für oder gegen eines der Modelle sprechen. Entscheidend ist nach Beurteilung der Projektgruppe vielmehr die Gewichtung der Vor- und Nachteile und wie das jeweilige Modell den lokalen Begebenheiten entspricht bzw. darauf angepasst werden kann.

Im nächsten Schritt erstellte die Projektgruppe eine Chancen- und Risiken-Analyse. Sie überprüfte anschliessend die drei Modelle wie auch das bestehende Führungsmodell Schulrat anhand der sechs Kriterien, die die Projektgruppe festlegte: Systemstabilität, Effizienz, Effektivität, Personal, Professionalität und Akzeptanz. Alle Mitglieder der Projektgruppe stufen das Modell «Geschäftsleitung» von den drei Alternativen am besten geeignet und am vorteilhaftesten ein; das bisherige Modell «Schulrat» erfüllte die Prüfkriterien – mit Ausnahme der «Akzeptanz» – nicht. Aufgrund der eindeutigen Ergebnisse kam die Projektgruppe zum Schluss, dem Gemeinderat das Modell «Geschäftsleitung» im Bericht vom 7. Juli 2023 wie folgt zu empfehlen:

- Das Schulratsmodell stammt aus der Zeit der «Schulgemeinden» als eigenständigen Trägerschaften und erfüllte dort eine wichtige Führungsaufgabe. Im Zuge der zunehmenden Professionalisierung der Schulführung durch Schulleitende und der Bildung von Einheitsgemeinden ist es nur noch eingeschränkt funktional.
- Vor dem Hintergrund der gestiegenen Ansprüche sowie der Komplexität in der Schule wird es zunehmend schwieriger, Personen zu rekrutieren, die über das erforderliche Know-How verfügen, um die Arbeit in der erforderlichen Qualität und mit dem entsprechenden Arbeitsaufwand ehrenamtlich leisten zu können und sich gleichzeitig einem Wahlprozedere auszusetzen bereit sind.
- Mit der Änderung des Führungsmodells soll folgenden Qualitätsansprüchen vermehrt Rechnung getragen werden:
  - Erhöhung der Systemstabilität durch Verringerung der Schnittstellen und doppelte Absicherung
  - Ausbau der pädagogischen Professionalisierung
  - Verkürzung der Entscheidungswege
  - Verbesserung von Kommunikation und Kooperation zwischen Gemeinderat und Schulführung
  - dadurch insgesamt Effizienz- und Effektivitätssteigerungen
- Die Projektgruppe empfiehlt dem Gemeinderat daher, den «Schulrat» durch eine «Geschäftsleitung» zu ersetzen. Es erfüllt die angestrebten Verbesserungen am besten.

Die Projektgruppe stellte daher dem Gemeinderat folgenden Antrag:

- Der «Schulrat» wird per Ende der Legislatur 2020-24 abgeschafft und durch eine «Geschäftsleitung» ersetzt. Diese übernimmt grundsätzlich die bisherigen Aufgaben des Schulrates und ist zuständig für die pädagogisch-strategische sowie gesamtschulisch-operative Führung der Schule Widnau.
- Die «Geschäftsleitung» setzt sich zusammen aus Schulpräsidium, einem zweiten Gemeinderatsmitglied, je einer Schulleitung pro Stufe sowie dem Schulsekretariat und einer Lehrpersonenvertretung, letztere beide mit beratender Stimme.
- Für die neuen Aufgaben innerhalb der Geschäftsleitung ist den vier darin vertretenen Schulleitungen ein zusätzliches Pensum zur Verfügung zu stellen. Die erforderliche Höhe wird aus den Detailklärungen abzuleiten sein und nach ersten Umsetzungserfahrungen nochmals überprüft werden müssen. Derzeit schätzt die Projektgruppe das Pensum insgesamt auf rund 20%.
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Gemeinderat, Schulpräsidium, Geschäftsleitung und Schulleitungen werden vor der Umsetzung mit Hilfe von Pflichtenheften und einem Funktionendiagramm detailliert definiert und voneinander abgegrenzt.

Das Organigramm der neuen Führungsstruktur würde sich etwa wie folgt präsentieren:

### Führungsstruktur Geschäftsleitungsmodell



- E. Der Schulrat hat den Bericht der Projektgruppe vom 7. Juli 2023 behandelt und er unterstützt die Empfehlung wie auch den Antrag der Projektgruppe nachdrücklich. Er weist darauf hin, dass gemäss Erkenntnissen aus den Abklärungen sowie aufgrund seiner eigenen Erfahrung wichtig ist, dass nach dem (Modell)Entscheid für die Neuorganisation ein klares Aufgaben- und Funktionendiagramme erarbeitet wird.

#### Beurteilungen des Gemeinderats

1. Der Gemeinderat dankt der Projektgruppe für ihre wichtige Arbeit und den ausführlichen Bericht. Er gibt einen umfassenden Einblick in die Vorgehensweise und die Abklärungen der Projektgruppe hinsichtlich der alternativen Führungsmodelle für die Schule Widnau. Der Gemeinderat dankt dem Schulrat für die nachdrückliche Zustimmung zu Empfehlung und Antrag der Projektgruppe.
2. *Ausgangslage*  
Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich die Schulführung in den letzten beiden Jahrzehnten – bildungspolitisch vom Kanton so gewollt und so entschieden – zunehmend professionalisiert hat: Die pädagogische und bildungspolitische Steuerung liegt beim Bildungsdepartement und beim Bildungsrat des Kantons St. Gallen. Schon mit der Einheitsgemeinde hat der Schulrat wichtige Kompetenzen abgegeben. Dadurch haben sich seine Rollen und Aufgaben verändert: Für die strategische Führung im finanziellen und baulichen Bereich ist seit 2001 der Gemeinderat und für die operative Führung heute die Schulleitungen zuständig. Eine

koordinierende, stufenübergreifende Funktion übernimmt die Schulleiterkonferenz. Dazwischen – gewissermassen im «Sandwich» – ist der Schulrat hauptsächlich für die gesamtschulische operative Führung und im pädagogischen Bereich für strategische Entscheide zuständig.

3. Aufgrund des Rücktritts des Schulratspräsidenten und der im Nachgang gewonnenen Erkenntnisse der GPK hat der Gemeinderat im April 2023 die Projektgruppe mit der Überprüfung der strategischen Führungsstruktur der Schule Widnau beauftragt. Die Projektgruppe hat drei zur heutigen Führungsstruktur alternative Führungsmodelle geprüft und sich mit den damit verbundenen Chancen und Risiken vertieft auseinandergesetzt. Aus ihrem Bericht ergibt sich, dass alle drei Modelle gegenüber dem heutigen Modell «Schulrat» ihre Vorzüge haben und sich grundsätzlich alle drei alternativen Modelle an die kommunalen Begebenheiten anpassen lassen.
4. Die Schule Widnau hat insbesondere seit März 2023 bewiesen, dass sie operativ sehr gut aufgestellt ist. Die aktuell durch die Vakanz im Schulpräsidium fehlende personelle Verbindung zwischen dem Gemeinderat und dem Schulrat wurde durch den direkten Kontakt in den Workshops der Projektgruppe einerseits und durch regelmässige bilaterale Besprechungen zwischen dem Vize-Schulpräsidenten und dem Gemeindepräsidenten andererseits sichergestellt. Bei der Projektarbeit zeigte sich, dass der Kontakt zwischen den Schulleitungen und dem Gemeinderat beidseits geschätzt wurde und wichtig für das gegenseitige Verständnis war.
5. *Neues Führungsmodell*  
Mit dem vorgeschlagenen Führungsmodell «Geschäftsleitung» unterbreitet die Projektgruppe ein auf die Widnauer Schule ausgerichtetes Führungsmodell mit einer schlankeren Führungsstruktur und gleichzeitig einer stabileren Verbindung in den Gemeinderat. Die Geschäftsleitung setzt sich zusammen aus sechs stimmberechtigten Mitgliedern: dem Schulpräsidium als Vorsitz, einem weiteren Mitglied des Gemeinderats als Stellvertretung der/des Vorsitzenden und den vier Stufen-Schulleitungen. Ebenfalls zur Geschäftsleitung gehören mit beratender Stimme die Schulsekretärin und die Lehrervertretung.

Die Zweier-Vertretung des Gemeinderats in wichtigen Kommissionen der Gemeinde Widnau hat sich bewährt. Dies wird so praktiziert in der Finanzkommission und in der Bau- und Strassenkommission (sogar drei Gemeinderäte) oder in der Betriebskommission EV und Kabelnetz oder in der Energiekommission. Mit dem Einsitz eines zweiten Gemeinderatsmitglieds in der Geschäftsleitung – neben dem Schulpräsidium von Amtes wegen – erhält die Schule im Rat eine stärkere Vertretung und mehr Gewicht. Der Gemeinderat geht davon aus, dass in der Regel ein nebenamtliches Mitglied den zweiten Sitz in die Geschäftsleitung einnehmen wird.

Die Geschäftsleitung ist mit den operativen (hauptsächlich organisatorischen, pädagogischen und personellen) Aufgaben betraut und im Rahmen des Budgets dafür auch abschliessend zuständig. Durch die gewählte Zusammensetzung (2 Gemeinderäte, 4 Schulleitungsmitglieder) steht die Fachlichkeit im Vordergrund.

Der Gemeinderat geht heute davon aus, dass die Geschäftsleitung u. a. folgende Aufgaben und Befugnisse hat:

- Strategische und gesamtschulische Führung der Schule mit Erarbeitung von Leitbildern und grundlegenden Konzepten zuhanden des Gemeinderats;
- Vorberatung von Schulordnung sowie anderer Reglemente der Schule;
- Festlegung der Schwerpunkte zur Sicherung der Schulqualität und Bewilligung von Schulprojekten;
- Begründung und Beendigung von Arbeitsverhältnissen mit Lehrpersonen und anderen schulischen Fachkräfte (ohne Schulleitungen und Verwaltungspersonal);
- Einspracheentscheide bezüglich Beförderung, Übertritt, Repetitionen, Anordnungen bezüglich des (auswärtigen) Schulbesuchs sowie Entscheid bezüglich Schulausschluss (zuständiges Schulleitungsmitglied jeweils im Ausstand);
- Festlegung der Stundenpläne inkl. Ferienplan, der unterrichtsfreie Halbtage sowie Entscheide über Urlaubsgesuche von Schüler und Schülerinnen und Mitarbeitenden;
- Bildung von Arbeitsgruppen und/oder Fachausschüssen für den Schulbetrieb;
- Mitwirkung bei der baulichen Entwicklung der Schulliegenschaften;
- Vorberatungen und Vernehmlassungen im Bildungsbereich;
- Vorberatung von Budget und Investitionsplanung.

Dem Gemeinderat vorbehalten bleiben Entscheide wie:

- Strategische Ausrichtung der Schule, Genehmigung von Leitbildern und grundlegenden Konzepten;
- Erlass von Schulordnung, Funktionendiagramm und anderer rechtssetzender Reglemente;
- Begründung und Beendigung wie Gestaltung von Arbeitsverhältnissen mit Schulleitungen und Verwaltungspersonal;
- Erstellen des Budgets und Genehmigung der Jahresrechnung zuhanden der Bürgerschaft;
- Im Zusammenhang mit dem Budget: die Genehmigung der Klassenplanung und -organisation sowie des Stellenplans (Personalpool, Pensenpool usw.).

Die Hauptaufgaben des Schulpräsidiums werden im strategischen Bereich liegen: Führung der Geschäftsleitung und der Schulleitungen sowie in der Vertretung der Schule nach innen und aussen.

Für schulische Anliegen der Eltern und Schülerinnen und Schüler sind auch künftig die Klassenlehrpersonen, ebenso die Schulleitungen sowie die Schulsozialarbeit die ersten Ansprechpersonen sein.

## 6. *Finanzielles*

Hinsichtlich Kosten geht die Projektgruppe davon aus, dass die Pensen der Stufen-Schulleitungen mit dem neuen Führungsmodell um insgesamt 20 Stellenprozent ansteigen. Gleichzeitig geht der Gemeinderat davon, dass durch das neue Geschäftsleitungsmodell das Schulpräsidium dank der klaren Zuteilung von strategischen Kernaufgaben und der konsequenten Delegation und damit Entlastung von operativen Aufgaben von 80 auf 60 Stellenprozent reduziert werden kann.

Grundsätzlich ist auch möglich, dass der Schulpräsident/die Schulpräsidentin als Mitglied des Rates zusätzliche Funktionen übernimmt (z. B. Jugendbeauftragte/r) und sich dadurch – für die Schule kostenneutral – eine Pensenerhöhung ergibt.

Die Sitzungsgelder des Schulrats fallen weg. Diese Einsparung dürfte höher sein als die Entschädigung des zweiten Gemeinderatsmitglieds, das in der Geschäftsleitung mitwirkt. Insgesamt kann somit erwartet werden, dass im Zusammenhang mit der Schaffung des «Geschäftsleitungsmodells» keine bzw. keine signifikant höheren Kosten entstehen. Angesichts der Gesamtkosten für die «Schule Widnau» (19,5 Mio. Franken) sollten die Kosten für den strategischen Führungsbereich eine untergeordnete Rolle spielen: Wichtig ist, dass die Schule eine schlanke und tragfähige Führungsorganisation erhält.

7. *Anpassung von Rechtsgrundlagen*

Die von der Projektgruppe beantragte Änderung der Führungsstruktur der Schule Widnau bedingt eine Änderung der Gemeindeordnung an der Bürgerversammlung. In der Folge wird die Schulordnung angepasst, die ein fakultatives Referendum erfordert, und das Geschäfts- und Organisationsreglements samt Funktionsdiagramm erarbeitet.

8. *Terminplan*

Damit der Wechsel auf das neue Schulführungsmodell auf die nächste Legislatur 2025-2028 gelingt, ist folgender Terminplan einzuhalten:

<b>Zeitraumen</b>	<b>Arbeiten / Entscheid</b>
10. August – 29. September 2023	Öffentliche Vernehmlassung
Oktober 2023	Auswertung Vernehmlassung
November 2023	Information über die Vernehmlassung und das weitere Vorgehen
Dezember 2023 – Januar 2024	Vorprüfung der Änderung der Gemeindeordnung beim Kanton
Februar 2024	Verabschiedung Antrag an die Bürgerversammlung
März 2024	Entscheid der Bürgerversammlung zur Änderung der Gemeindeordnung
April – Juni 2024	Anpassung der Schulordnung
Herbst 2024	Gesamterneuerungswahlen der Gemeindebehörden
1. Januar 2025	Start der Legislatur 2025-2028 mit dem neuen Führungsmodell der Schule Widnau

9. *Fazit*

Der Gemeinderat kommt zum Schluss, dass mit dem Wechsel zum «Geschäftsleitungsmodell» der strategische und gesamtschulische Führungsbereich der Schule Widnau professioneller, effizienter und schlanker geführt werden kann als mit dem heutigen Modell Schulrat. Die Schülerinnen und Schüler werden die Reorganisation nicht direkt spüren. Jedoch werden die Führungsebenen von kürzeren Wegen und schlankeren Strukturen profitieren.

## **Öffentliche Vernehmlassung**

Bevor weitere Vorbereitungsarbeiten angegangen werden, legt der Gemeinderat den Bericht der Projektgruppe und diesen Bericht zur **öffentlichen Vernehmlassung vom 10. August bis 29. September 2023 auf**, damit allenfalls weitere Aspekte in die weitere Bearbeitung einfließen können. Rückmeldungen zuhanden des Gemeinderats nimmt die Gemeinderatskanzlei (Neugasse 4, 9443 Widnau oder gemeinderatskanzlei@widnau.ch) entgegen.

Im Oktober 2023 wird der Gemeinderat die Vernehmlassung auswerten und im Anschluss in geeigneter Form über das weitere Vorgehen informieren.

## **GEMEINDERAT WIDNAU**

Bruno Seelos  
Gemeindepräsident

Katja Hutter  
Gemeinderatsschreiberin