

Standortbestimmung zur Organisation der Führung der Thuner Volksschule

Stadt Thun

Stand vom	29.03.2022
Version	1.0
Status	abgenommen
Autor(-en)	Peter Seiler, Claudia Peter, Selina Herzog RPC AG

Inhaltsverzeichnis

I	MANAGEMENT SUMMARY	5
II	AUSGANGSLAGE / ZIELSETZUNG	7
1	Ausgangslage	7
2	Zielsetzung und Auftrag	7
3	Projektorganisation	8
4	Vorgehen	9
4.1	Gesamtvorhaben im Überblick	9
4.2	Zeitlicher Ablauf	10
4.3	Informationsbeschaffung	10
III	DARSTELLUNG IST-SITUATION	11
1	Kantonale reglementarische Grundlagen	11
2	Organisation und Führung der Volksschule im Kanton Bern	11
3	Teilrevision des Volksschulgesetzes (REVOS 2008)	12
4	Reglementarische und organisatorische Grundlagen Stadt Thun	12
5	Organisationsstruktur der Volksschule Thun	13
6	Akteure der Führungsorganisation der Thuner Volksschule	13
6.1	Stadtrat	13
6.2	Sachkommission (SAKO)	13
6.3	Gemeinderat	14
6.4	Schulkommission	14
6.5	Amt für Bildung und Sport	14
6.6	Schulleitungen	15
6.7	Schulleitungskonferenz	15
6.8	Koordinationsbüro	15
6.9	Regionales Schulinspektorat	15
6.10	Koordinationsorgan Schulraumplanung und Arbeitsgruppe Informatik	15
7	Aufgaben und Befugnisse der Schulorgane	16
8	Entschädigung Schulkommission und Schulleitungskonferenz	22
8.1	Schulkommission	22
8.2	Schulleitungskonferenz	22

IV	UMFRAGE	23
1	Übersicht Umfrage	23
2	Allgemeine Hinweise zur Umfrage	23
3	Wahrgenommene Aufgaben der Schulkommission.....	24
3.1	Aufgaben, die im aktuellen Milizsystem gut umsetzbar sind.....	24
3.2	Aufgaben, die im aktuellen Milizsystem belastend sind	24
3.3	Einschätzung der Aufgaben durch die Schulkommission	25
4	Ergebnisse „Wahrnehmung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule“	25
4.1	Stärken der heutigen Organisation.....	25
4.2	Schwächen der heutigen Organisation	27
4.3	Herausforderungen.....	28
4.4	Gewünschtes Führungsmodell für die Zukunft	29
5	Benchmark	30
5.1	Biel	31
5.2	Steffisburg	32
5.3	Burgdorf.....	34
5.4	Spiez	35
5.5	Köniz	36
5.6	Bern.....	37
5.7	Kernaussagen Benchmark.....	38
V	FAZIT UND EMPFEHLUNG FÜR DAS WEITERE VORGEHEN	39
1	Fazit.....	39
2	Empfehlung für das weitere Vorgehen	40
VI	SCHLUSS.....	41

Glossar

ABS	Amt für Bildung und Sport
BiR	Bildungsreglement der Stadt Thun
BiV	Bildungsverordnung der Stadt Thun
BKD	Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern
GR	Gemeinderat
IBEM	Integration und besondere Massnahmen
LAG	Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte
LAV	Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte
OSSLK	Oberstufen-Schulleitungskonferenz
PSLK	Primarstufen-Schulleitungskonferenz
SK-P	Präsident der Schulkommission
REVOS	Revision des Volksschulgesetzes
RIO	Regionales Schulinspektorat Oberland
RPC	Res Publica Consulting AG
SAKO	Sachkommission
SI	Schulinspektorat
SK	Schulkommission
SL	Schulleitung
SLK	Schulleitungskonferenz
VBiSK	Vorsteher/in Bildung, Sport und Kultur
VSG	Volksschulgesetz des Kantons Bern
VSV	Volksschulverordnung des Kantons Bern

I MANAGEMENT SUMMARY

Die vielfältigen pädagogischen, personellen, organisatorischen und finanziellen Herausforderungen der Thuner Volksschule werden in der Stadt Thun verschiedene Institutionen wahrgenommen: der Stadtrat, die Sachkommission, der Gemeinderat, die Schulkommission, das Koordinationsbüro, die Schulleitungskonferenz, die Schulleitungen, das Regionale Schulinspektorat Oberland, das Koordinationsorgan Schulumraumplanung und die Arbeitsgruppe Informatik sowie das Amt für Bildung und Sport.

Um ein allfälliges Optimierungspotenzial auszuloten, wurde eine Standortbestimmung durchgeführt. Anhand einer schriftlichen Befragung bei den einzelnen Akteuren der Führung der Thuner Volksschule einerseits sowie bei sechs Berner Städten und Gemeinden (im Sinne eines Benchmarks) andererseits konnte eine breite Auslegeordnung zur Wahrnehmung und Beurteilung der aktuellen Führungssituation erstellt werden.

Die Gemeinden im Kanton Bern haben seit 2008 bezüglich der Führung der Volksschulen eine Organisationsautonomie. Dabei empfiehlt die kantonale Bildungs- und Kulturdirektion (BKD) eine konsequente Einbindung der Schulleitungen in die Gemeindeorganisation. Die Autonomie der Organisation der Führung der Volksschule liegt bei den Gemeinden, der Kanton gibt gewisse Rahmenbedingungen vor. Es werden schlanke Strukturen für die Führung der Volksschule sowie eine klare Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten empfohlen. Ebenfalls stellt die gute Verankerung in der Bevölkerung ein wesentlicher Erfolgsfaktor dar. Diese Faktoren sollen dazu beitragen, dass die Prozesse funktionieren und zu einer effizienten Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde und mit dem Kanton führen.

Einzelne Gemeinden haben die Schulkommission abgeschafft – andere haben sie beibehalten. Der Benchmark mit sechs Berner Städten und Gemeinden macht deutlich: Es gibt nicht nur die eine resp. „richtige“ Organisation der Führung von Volksschulen. Jede Gemeinde muss sich aufgrund ihrer Rahmenbedingungen und Bedürfnisse passend strukturieren – dies wird auch von Seiten Kanton unterstützt.

Aufgrund der durchgeführten Analyse lassen sich folgende **wesentliche Erkenntnisse** ableiten:

- Das Milizsystem der Thuner Volksschule ist etabliert, akzeptiert und hat sich in vieler Hinsicht bewährt. Die Mehrheit der Stakeholder will auch künftig am Milizsystem festhalten.
- Der Grossteil der Befragten ist sich einig, dass Verbesserungspotenzial besteht und eine Optimierung des aktuellen Systems rasch anzustreben ist, um die vielschichtigen Herausforderungen auch künftig effizient und effektiv bewältigen zu können.
- Wesentlich für die Optimierung ist, dass einerseits die Komplexität reduziert, andererseits die Professionalität verbessert wird. Folgende Erfolgsfaktoren für ein künftiges Modell sind relevant:
 - einfaches, schlankes, effizientes und transparentes Modell mit wenigen Gremien und Akteuren;
 - qualitativ hochwertige und längerfristige Besetzungen der Stellen und politischen Ämtern (GR, SK, SL usw.);

- klare und anforderungsgerechte Rollen mit kongruenten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die auch gelebt werden;
 - mehr Führung und weniger Koordination;
 - möglichst wenige Schnittstellen und direkte Dienstwege;
 - optimierte Kommunikation und effizienter Wissenstransfer;
 - bedarfsorientierte Ressourcierung und Abgeltung sämtlicher Organe;
 - breite Abstützung der Organisation in der Politik und der Gemeinde;
 - Vertrauensverhältnis, transparente Zusammenarbeit sowie kundenorientiertes Handeln jederzeit im Sinne der Sache.
- Einbettung in der städtischen Bildungsstrategie.

Zusammenfassend **besteht aus externer Sicht** sowohl aufgrund der Umfrageergebnisse als auch aufgrund der Analyse der Organisation der Führung der Thuner Volksschule **massgeblicher Handlungsbedarf**. Es zeigte sich, dass das heutige System sowohl Vor- als auch Nachteile aufweist. Durch eine Anpassung des Systems könnte die Führung der Thuner Volksschule professionalisiert, die Komplexität reduziert und die Schulkommission entlastet werden.

Die befragten Akteure legten bereits wertvolle Ansätze für ein optimiertes Organisationsmodell der Führung der Thuner Volksschule dar. Es wäre daher zielführend, wenn der Gemeinderat die Weiterentwicklung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule prioritär an die Hand nimmt.

Aus externer Sicht wird dem Gemeinderat der Stadt Thun empfohlen, dass er

1. anlässlich der Klausur vom 29./30. März 2022 die vorliegenden Analyseergebnisse zur Kenntnis nimmt;
2. das weitere Vorgehen diskutiert bzw. festlegt bezüglich
 - a) Besetzung SK-P (per Mitte 2022);
 - b) Optimierung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule (bis Ende 2022) sowie
 - c) Erarbeitung einer neuen Bildungsstrategie (mit Start Legislatur 2023) in Anlehnung an die kantonale Bildungsstrategie.

Für die konstruktive Unterstützung und das Mitwirken der Stakeholder im Rahmen der vorliegenden Analyse danken wir bestens.

II AUSGANGSLAGE / ZIELSETZUNG

1 Ausgangslage

Die vielfältigen pädagogischen, personellen, organisatorischen und finanziellen Herausforderungen der Thuner Volksschule werden in der Stadt Thun verschiedene Institutionen wahrgenommen: der Stadtrat, die Sachkommission (SAKO BiSK), der Gemeinderat, die Schulkommission, das Koordinationsbüro, die Schulleitungskonferenz, die Schulleitungen, das Regionale Schulinspektorat Oberland, das Koordinationsorgan Schulraumplanung und die Arbeitsgruppe Informatik sowie das Amt für Bildung und Sport (ABS).

Die Schulkommission (SK) zählt 9 Mitglieder, von denen 8 vom Stadtrat gewählt werden. Hinzu kommt eine Vertreterin oder ein Vertreter aus Goldiwil. Von Amtes wegen nehmen eine Vertretung des Amtes für Bildung und Sport sowie der Präsident oder die Präsidentin und der Vizepräsident oder die Vizepräsidentin der Schulleitungskonferenz Einsitz. Der Schulkommission obliegt die Führung und strategische Ausrichtung der Thuner Volksschulen.

Das Organisationsmodell zur Führung der Thuner Volksschule ist eingespielt und funktioniert grundsätzlich gut, ist aber arbeitsintensiv, anspruchsvoll und komplex.

2 Zielsetzung und Auftrag

Das heutige System weist sowohl Vorteile als auch Nachteile auf. Die Rahmeneckwerte zur SK liegen in den Kompetenzbereichen von Gemeinderat, Stadtrat und Volk. Die Rolle der SK ist heute im komplexen System Volksschule Thun auf die verschiedenen städtischen Schulorgane abgestimmt. Mögliche Anpassungen sind mit Blick auf die Auswirkungen auf das Gesamtsystem Thuner Volksschule und dessen Optimierung zu reflektieren.

Um das Optimierungspotenzial auszuloten, ist eine Standortbestimmung als Grundlage für eine allfällige Prüfung und Erarbeitung von alternativen Organisationsformen zur Führung der Thuner Volksschule angezeigt. Aufgrund der Analyse sind dem Gemeinderat die erforderlichen Fragen zu unterbreiten, damit er zu der GR-Klausur vom 29./30. März 2022 sachgerechte Beschlüsse fassen kann.

3 Projektorganisation

Die Projektorganisation inklusive Beschreibung der einzelnen Rollen und deren Aufgaben ist wie folgt festgesetzt:

Rolle	Name / Funktion	Aufgaben
Verantwortliche Direktion	<ul style="list-style-type: none"> Katharina Ali-Oesch, Vorsteherin BiSK 	<ul style="list-style-type: none"> Politische Führung und Grundsatzentscheide Vertritt Geschäft im Gemeinderat und gegenüber Medien Vermittelt bei schwerwiegenden Einwänden
Auftraggeber	<ul style="list-style-type: none"> Dr. Frank Heinzmann, Chef ABS 	<ul style="list-style-type: none"> Erteilt Projektauftrag Gewährleistet Schnittstelle zur Politik und weiteren relevanten Stakeholdern Sichert Projektaufsicht und Kommunikation Nimmt die Ergebnisse ab
Projektleitung	<ul style="list-style-type: none"> Stefan Zingg, Leiter Fachstelle Bildung 	<ul style="list-style-type: none"> Stellt die Schnittstelle zu der externen Projektbegleitung sicher Steuert das Projekt Stellt Zugang zu Umfragepartnern sicher Verantwortet das Kommunikationskonzept und die Umsetzung der definierten Massnahmen Erarbeitet den Antrag an den Gemeinderat Bereitet zusammen mit der externen Projektbegleitung Entscheidungsgrundlagen vor
Externe Projektbegleitung	<ul style="list-style-type: none"> Peter Seiler, RPC AG Claudia Peter, RPC AG Selina Herzog, RPC AG 	<ul style="list-style-type: none"> Plant gemeinsam mit der Projektleitung das Projekt Unterstützt die Arbeiten methodisch und prozessual Führt Umfragen durch Wertet Ergebnisse aus Erstellt Analysebericht und Präsentation für Gemeinderat Bereitet zusammen mit der Projektleitung Entscheidungsgrundlagen vor Leitet Sitzungen und Workshops
Weitere einzubeziehende Stellen	<ul style="list-style-type: none"> Parteileitungen Mitglieder Schulkommission Schulleitungen Schulinspektorat ABS BKD 	<ul style="list-style-type: none"> Stehen für schriftliche Umfrage zur Verfügung Geben thematische Impulse

4 Vorgehen

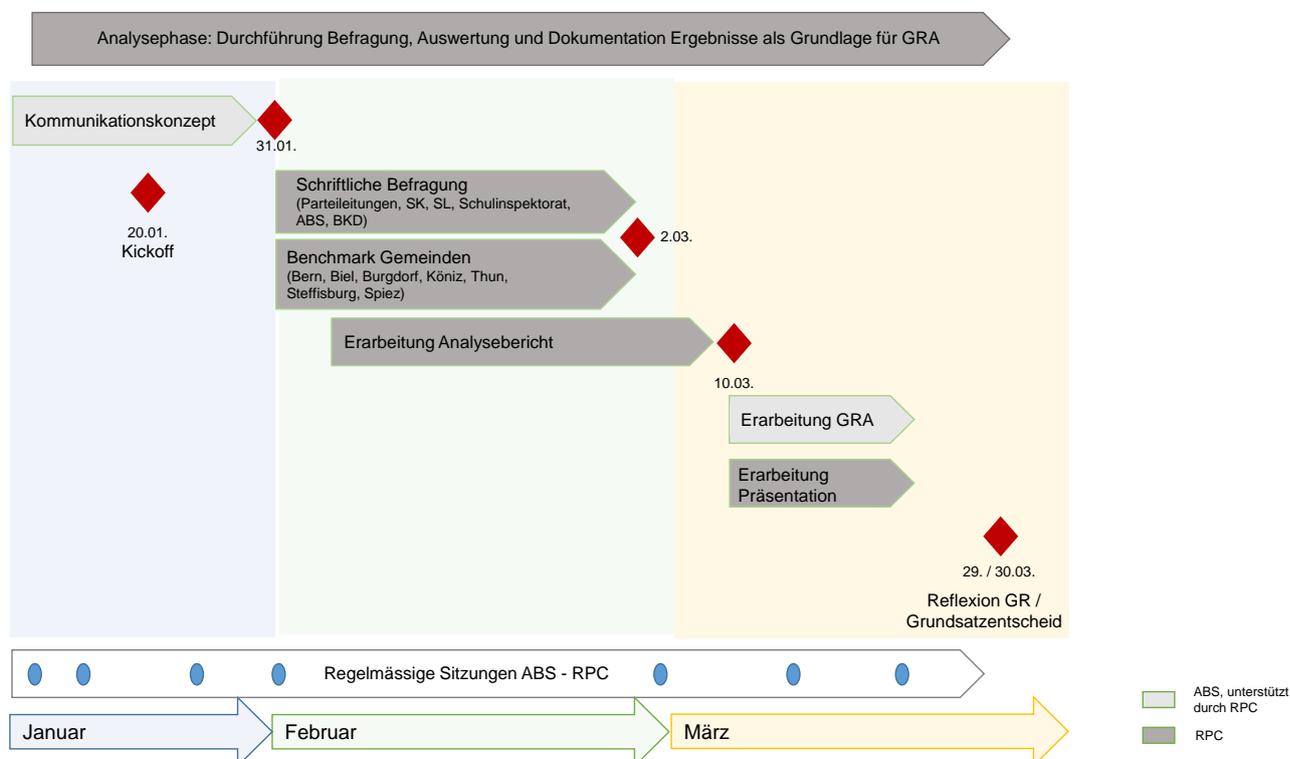
4.1 Gesamtvorhaben im Überblick

Das Gesamtvorhaben gliedert sich in die folgenden Projektphasen:

Meilenstein	1. Projektstart	2. Analyse	3. Erstellung GRA und Präsentation	4. Weiteres Vorgehen
Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Projektziele, Vorgehen, Zeitplan und Projektorganisation mit dem Auftraggeber (AG) verifizieren und bereinigen • Kick-off-Meeting mit dem Projektteam durchführen • Information / Kommunikation festlegen • Relevante Unterlagen bereitstellen • Gesprächspartner definieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen analysieren <ul style="list-style-type: none"> – Bildungsreglement der Stadt Thun (BiR) – Bildungsverordnung der Stadt Thun (BiV) – Geschäftsordnung des Gemeinderates Thun (GGV) – Evtl. Ergebnisse aus Reflexion Schulkommission vom 25.01.22 – Weitere relevante Grundlagen • Unterstützung bei der Erstellung des Kommunikationskonzepts • Schriftliche Befragung <ul style="list-style-type: none"> – Parteileitungen – Schulkommission – Schulleitungen – Schulinspektorat – ABS – BKD • SWOT-Analyse durchführen • Benchmark mit Gemeinden durchführen • Ergebnisse konsolidieren und Analysebericht erstellen • Regelmässige Sitzungen mit Projektgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Erarbeitung des GR-Aussprachegeäfts (GRA) • Präsentationsvorlage erarbeiten • Regelmässige Sitzungen mit der Projektgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheid durch den Gemeinderat • Festlegen des weiteren Vorgehens durch Auftraggeber
Ergebnisse	Das Projekt ist gestartet, die Detailplanung steht.	Die Ist-Situation ist dargestellt, die Analysephase ist abgeschlossen.	GRA und Präsentationsvorlage sind erstellt.	Weiteres Vorgehen ist aufgrund GR-Entscheid definiert.

4.2 Zeitlicher Ablauf

Der zeitliche Ablauf des Projekts gestaltet sich wie folgt:



4.3 Informationsbeschaffung

Die umfassende Analyse von Informationen ist die Grundlage der eingesetzten Methodik. Es wurden folgende Instrumente eingesetzt:

- Analyse und Auswertung schriftlicher Unterlagen
- Schriftliche Befragung bei
 - Mitgliedern Schulkommission
 - Schulleitungen pro Schuleinheit
 - Parteileitungen
 - Schulinspektorat
 - Amt für Bildung und Sport (ABS)
 - Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern (BKD): Erwin Sommer, Vorsteher Amt für Kindergarten, Volksschule und Beratung
- Benchmark bei sechs Berner Städten und Gemeinden (Bern, Biel, Burgdorf, Köniz, Spiez, Steffisburg)

III DARSTELLUNG IST-SITUATION

1 Kantonale reglementarische Grundlagen

Die Organisation und Führung der Volksschule im Kanton Bern ist unter anderem in folgenden Erlassen geregelt:

- Volksschulgesetz des Kantons Bern (VSG)
- Volksschulverordnung des Kantons Bern (VSV)
- Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte (LAG)
- Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte (LAV)

2 Organisation und Führung der Volksschule im Kanton Bern

Art. 34 ff. des Volksschulgesetzes des Kantons Bern besagt, dass die Volksschulen von Schulleitungen geführt und von Schulkommissionen beaufsichtigt werden.

Dabei können die Gemeinden Aufgaben und Befugnisse, die die Volksschulgesetzgebung oder die Lehreranstellungsgesetzgebung den Schulkommissionen zuweist, der Schulleitung oder anderen Gemeindebehörden übertragen. Die Trennung zwischen der Aufsicht durch politische Gemeindebehörden und der pädagogischen und betrieblichen Führung der Volksschulen durch die Schulleitungen ist jedoch zu beachten.

Gemäss Art. 35 VSG stellen die Schulkommissionen die gute Führung der Volksschulen sicher. Sie sorgen dafür, dass jedes Kind die Volksschule gemäss der kantonalen Gesetzgebung besucht, sorgen für die Verankerung der Schulen in der Gemeinde, legen die strategische Ausrichtung der Schulen fest und nehmen die übrigen Aufgaben und Befugnisse gemäss der Volksschulgesetzgebung, der Lehreranstellungsgesetzgebung und den Bestimmungen der Gemeinde wahr.

Den Schulleitungen obliegt die pädagogische und die betriebliche Führung der Volksschulen.

Die regionalen Schulinspektorate nehmen gemäss Art. 52a VSG die kantonale Aufsicht über die Gemeinden im Volksschulwesen wahr. Ihnen obliegen die Beratung der Gemeinden und der Vollzug der Qualitätssicherung.

Die Ausrichtung auf die Schulkommission im VSG ist darin begründet, da damit das Mehrheitssystem der 338 politischen Gemeinden im Kanton Bern abgebildet werden kann. Denn lediglich die grösseren Gemeinden führen professionelle Bildungsverwaltungen. In den kleineren Gemeinden übernehmen die Schulleitungen viele Funktionen direkt.

3 Teilrevision des Volksschulgesetzes (REVOS 2008)

Mit der Teilrevision des Volksschulgesetzes (REVOS 2008) wurden die Zuständigkeiten im Bereich der Schulführung geklärt und neu geregelt. Die Führung der Schule soll dadurch professionalisiert und Kompetenzen von der Schulkommission und vom Schulinspektorat zu den Schulleitungen verschoben werden.

Mit REVOS 2008 nimmt die Schulleitung die betrieblich-operative Führung der Schule wahr. Sie erfüllt eine Führungsfunktion innerhalb der Gemeinde. Die Aufgaben der Schulleitungen umfassen dabei insbesondere die Personalführung, die pädagogische Leitung, die Qualitätsentwicklung und -evaluation, die Organisation und Administration sowie die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit. Die Schulleitung ist dabei neu auch zusätzlich zuständig für Laufbahnentscheide und die Behandlung von Dispensationsgesuchen. Die BKD empfiehlt weiter die konsequente Einbindung der Schulleitung in die Gemeindeorganisation.

In Abgrenzung zu den operativen Aufgaben soll sich die Schulkommission auf die strategisch-politische Führung fokussieren und ist primär für die Aufsicht der Schulleitungen in den Gemeinden zuständig.

Viele Gemeinden haben nach der Teilrevision des Volksschulgesetzes die Schulführung entsprechend angepasst. Die Stadt Thun hielt am bislang praktizierten Modell (ab Schuljahr 2005/06 mit einer einzigen Schulkommission) fest, hat dafür verschiedene Organe eingeführt, bspw. das Koordinationsbüro, das zwischen Schulkommission, Schulleitungskonferenz, Amt für Bildung und Sport sowie Schulinspektorat koordiniert.

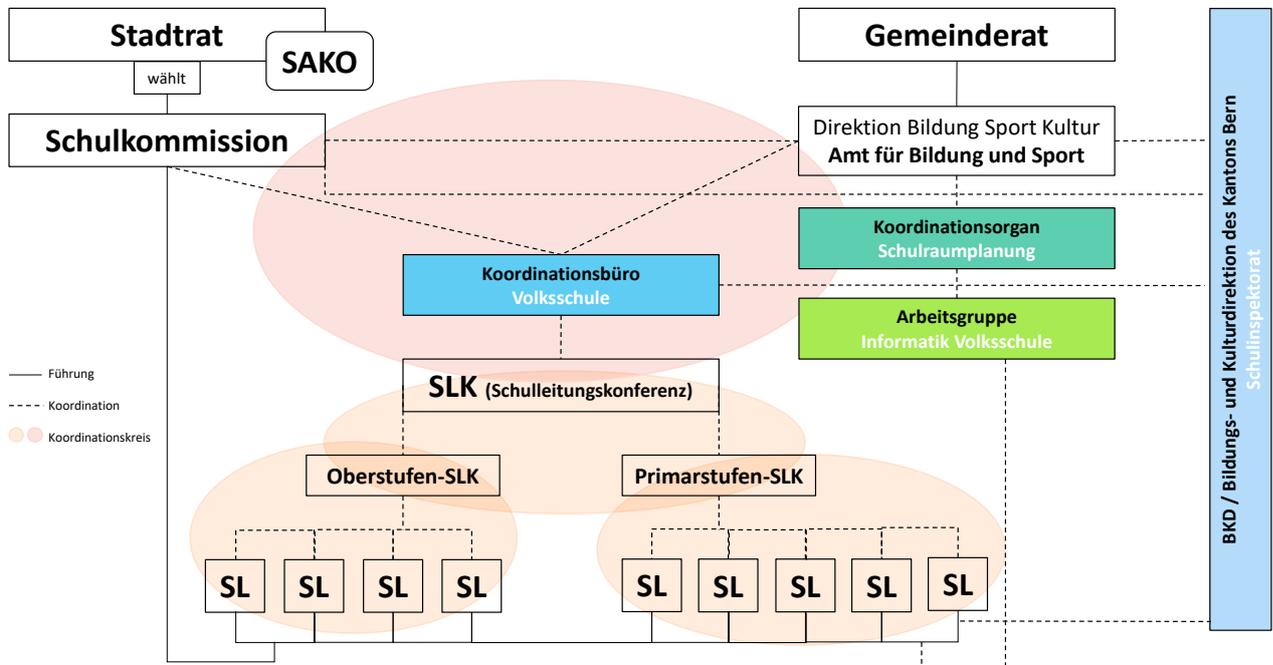
4 Reglementarische und organisatorische Grundlagen Stadt Thun

Auf Gemeindeebene der Stadt Thun liegen unter anderem die folgenden reglementarischen und organisatorischen Grundlagen für die Führung der Volksschule vor:

- Bildungsreglement der Stadt Thun (BiR)
- Bildungsverordnung der Stadt Thun (BiV)
- Geschäftsreglement des Stadtrats von Thun
- Geschäftsverordnung des Gemeinderats von Thun
- Pflichtenhefte der Mitglieder der Schulkommission der Stadt Thun

5 Organisationsstruktur der Volksschule Thun

Die aktuelle Organisationsstruktur zur Führung der Thuner Volksschule kann folgendermassen dargestellt werden:



6 Akteure der Führungsorganisation der Thuner Volksschule

6.1 Stadtrat

Der Stadtrat ist zuständig für die Wahl der Mitglieder der Schulkommission. Gemäss Art. 20 BiR wählt er das Präsidium der Kommission. Im Übrigen konstituiert sich die Kommission selber.

6.2 Sachkommission (SAKO)

Gemäss Geschäftsreglement des Stadtrats wird für jede Direktion eine Sachkommission, bestehend aus je acht Mitgliedern, gewählt. Die Zuteilung der Sitze erfolgt nach definierten Regeln. Dabei sollen in den einzelnen Kommissionen möglichst viele Fraktionen vertreten sein. Die Sachkommissionen

- beraten mit ihrem Vorsteher oder ihrer Vorsteherin grundsätzliche politische Fragen der betreffenden Direktion,
- begutachten alle Sachgeschäfte des Stadtrats,
- können die parlamentarischen Vorstösse in ihrem Zuständigkeitsbereich beraten,
- üben die politische Verwaltungskontrolle über die betreffende Direktion aus sowie
- prüfen die Erfüllung der Leistungsaufträge und ihre Wirkungen.

6.3 Gemeinderat

Im Bildungsreglement der Stadt Thun sind die Rahmenorganisation und die Führung der Volksschule definiert. Der Gemeinderat beschliesst die weiter notwendigen Ausführungserlasse zum Bildungsreglement der Stadt Thun, soweit nicht ausdrücklich der Stadtrat oder die Schulkommission zuständig sind. Zudem regelt der Gemeinderat die Einsetzung weiterer nicht entscheidungsbefugter Kommissionen und wählt deren Mitglieder.

Der Gemeinderat regelt gemäss Art. 19 BiR die Aufgaben der Schulkommission.

Die Vorsteherin resp. der Vorsteher Bildung Sport Kultur (VBiSK) ist die verantwortliche Gemeinderätin bzw. der verantwortliche Gemeinderat und nimmt in den zugeteilten Aufgabengebieten die Rechte und Pflichten als politische verantwortliche Person wahr. Die Vorsteherin resp. der Vorsteher BiSK nimmt jährlich an je einer Sitzung der Schulkommission sowie des Koordinationsbüros teil. Sie oder er stellt sicher, dass die Sachkommission BiSK über bildungspolitisch relevante Themen informiert wird.

Gemäss Art. 15 der Geschäftsverordnung des Gemeinderats haben die Gemeinderatsmitglieder das Recht, alle Akten einzusehen, die sie zur Ausübung ihres Amtes benötigen. Das Einsichtsrecht gilt nicht für Akten der Schulkommission. Die Vorsteherin oder der Vorsteher BiSK erhält die Traktandenliste mit Beilagen sowie das Protokoll der Schulkommissionssitzungen zur Kenntnisnahme.

6.4 Schulkommission

Die vom Stadtrat gewählte Schulkommission besteht aus neun Mitgliedern. Ein Mitglied mit Wohnsitz in Goldiwil wird von der Schulgemeinde Goldiwil vorgeschlagen. Ferner gehören der Kommission von Amtes wegen eine Vertretung des Amtes für Bildung und Sport (mit beratender Stimme und Antragsrecht), sowie Präsidium und Vizepräsidium der Schulleitungskonferenz (mit beratender Stimme und Antragsrecht) an.

Gemäss Art. 19 ist die Schulkommission unmittelbares Aufsichts- und Verwaltungsorgan der Kindergärten und Volksschulen. Sie ist zuständig für alle Aufgaben und Befugnisse, die ihr gemäss kantonaler Gesetzgebung über die Schulen übertragen werden, soweit sie nicht weiter delegiert worden sind.

Für die Funktion des Präsidiums, des Vizepräsidiums und der Mitglieder liegen detaillierte Pflichtenhefte vor.

6.5 Amt für Bildung und Sport

Das Amt für Bildung und Sport (ABS) ist als zentrale Verwaltungsstelle für alle Angelegenheiten des Bildungs- und Erziehungswesens zuständig, die nicht durch übergeordnete Gesetzgebung oder durch das Bildungsreglement der Stadt Thun und seine Ausführungserlasse anderen Organen vorbehalten sind.

Das ABS berät und unterstützt die Schulleitungen, die Schulkommission und den Gemeinderat.

6.6 Schulleitungen

Die Schulleitungen führen die ihnen unterstellten Schulen im Rahmen der kantonalen und städtischen Vorgaben. Sie erhalten die nötigen personellen und administrativen Mittel im Voranschlag zugewiesen.

6.7 Schulleitungskonferenz

Die Schulleitungskonferenz setzt sich zusammen aus einer Vertreterin oder einem Vertreter der Schulleitungen je Schuleinheit der Primar- bzw. der Sekundarstufe (stimmberechtigt) und der Vertreterin oder dem Vertreter des Amtes für Bildung und Sport. Im Präsidium und Vizepräsidium sind je ein Mitglied der Primar- und Sekundarstufe vertreten. Im Übrigen konstituiert sich die Schulleitungskonferenz selbst.

Die Amtsdauer der Präsidentin oder des Präsidenten beträgt zwei Jahre, wobei sich die Mitglieder der Primar- und Sekundarstufe alle zwei Jahre abwechseln. Das Präsidium der Schulleitungskonferenz vertritt die Schulleitungen nach aussen und ist Ansprechstelle für die Schulkommission und das Amt für Bildung und Sport.

Die Konferenz ist beschlussfähig, wenn die Mehrheit der Mitglieder anwesend ist. Entscheide müssen mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der stimmenden Mitglieder beschlossen werden. Das Sekretariat wird durch das Amt für Bildung und Sport geführt.

Die Schulleitungen der Primar- und der Sekundarstufe bilden unter sich je eine Stufenkonferenz zum Zweck des Austauschs und der Koordination.

6.8 Koordinationsbüro

Zur Koordination der Aufgaben von Schulkommission, Schulleitungskonferenz sowie Amt für Bildung und Sport besteht ein Koordinationsbüro. Die Koordination der Schulleitungsaufgaben erfolgt über die Schulleitungskonferenz.

6.9 Regionales Schulinspektorat

Die regionalen Schulinspektorate nehmen gemäss Art. 52a VSG die kantonale Aufsicht über die Gemeinden im Volksschulwesen wahr. Ihnen obliegen die Beratung der Gemeinden und der Vollzug der Qualitätssicherung.

6.10 Koordinationsorgan Schulraumplanung und Arbeitsgruppe Informatik

Im Weiteren wurden zwecks koordinierter Bearbeitung der Anliegen und Bedürfnisse der Volksschule von der Verwaltung zwei Arbeitsgruppen eingesetzt: eine zur Schulraumplanung, die andere zur Informatik. Hier sind weitere Verwaltungsstellen wie die Informatikdienste, das Amt für Stadtliegenschaften wie auch das Planungsamt involviert.

7 Aufgaben und Befugnisse der Schulorgane

Im Anhang der Bildungsverordnung der Stadt Thun ist das Funktionendiagramm mit Aufgaben und Befugnisse der einzelnen Schulorgane wie folgt aufgeführt¹:

Bereich	Organ	Schulleitung (SL) Art. 22 Bildungsreglement (BiR), Art. 17 Bildungsverordnung (BiV)	Schulleitungskonferenz (SLK) Art. 15 Abs. 3 BiR, Art. 18 BiV	Schulkommission (SK) Art. 17 ff. BiR, Art. 3 ff. BiV	Amt für Bildung und Sport (ABS) Art. 21 BiR, Art. 16 BiV
1. Allgemeine Grundsätze					
1.1	Kommunale Regelungen, Weisungen der Schulkommission	<ul style="list-style-type: none"> Beschliesst Regelungen für die betreffende Schuleinheit 	<ul style="list-style-type: none"> Nimmt Stellung vor dem Erlass kommunaler Regelungen im Bereich der Volksschule 	<ul style="list-style-type: none"> Erlässt im Rahmen ihrer Zuständigkeit Weisungen an die SL Prüft die Regelungen der einzelnen Schuleinheiten auf ihre Verträglichkeit mit der kantonalen und kommunalen Gesetzgebung. Nimmt Stellung vor dem Erlass kommunaler Regelungen im Bereich der Volksschule. 	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitet kommunale Regelungen zuhanden Gemeinderat oder Stadtrat.
1.2	Pädagogisches Angebotsprofil	<ul style="list-style-type: none"> Ist verantwortlich für eine primär pädagogisch ausgerichtete Schul- und Unterrichtsorganisation. Ist verantwortlich für die interne Verbindlichkeit und die Einhaltung der übergeordneten Vorschriften Beschliesst im Einvernehmen mit den Lehrpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> Regt schulübergreifende Regelungen an. 	<ul style="list-style-type: none"> Beschliesst die Schaffung oder Aufhebung von Klassen der Volksschule im Rahmen der Vorgaben durch den Gemeinderat. Beschliesst die Einführung und Aufhebung von fakultativem Unterricht Beschliesst die Einführung und Aufhebung von 	<ul style="list-style-type: none"> Stellt Grundlagen für das pädagogische Angebotsprofil bereit

¹ Vgl. Bildungsverordnung Stadt Thun (BiV) vom 12. März 2009

Bereich	Organ	Schulleitung (SL) Art. 22 Bildungsreglement (BiR), Art. 17 Bildungsverordnung (BiV)	Schulleitungskonferenz (SLK) Art. 15 Abs. 3 BiR, Art. 18 BiV	Schulkommission (SK) Art. 17 ff. BiR, Art. 3 ff. BiV	Amt für Bildung und Sport (ABS) Art. 21 BiR, Art. 16 BiV
		das pädagogische Angebotsprofil für die Schule		Bildungsangeboten gemäss Art. 17 Abs. 2 VSG	
1.3	Kommunikation (Tagesgeschäft)	<ul style="list-style-type: none"> Ist verantwortlich für die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit bezüglich der betreffenden Schuleinheit in Abstimmung mit den kommunalen Richtlinien und Instanzen. 		<ul style="list-style-type: none"> Erlässt Richtlinien für die schulische Öffentlichkeitsarbeit in Abstimmung mit den sonstigen kommunalen Richtlinien. Vertritt das kommunale Schulwesen in der Öffentlichkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützt die SL und die SK in der Öffentlichkeitsarbeit. Ist Auskunfts- und Redaktionsstelle für zentrale Verlautbarungen.
2. Schul- und Unterrichtsorganisation					
2.1	Hausordnung	<ul style="list-style-type: none"> Beschliesst die schulinterne Hausordnung 			
2.2	Raumnutzung und Stundenpläne	<ul style="list-style-type: none"> Koordiniert die schulische Raumnutzung und erstellt bzw. genehmigt die Stundenpläne. 			<ul style="list-style-type: none"> Ist zuständig für die Schulraumplanung
2.3	Rahmenzeiten	<ul style="list-style-type: none"> Beantragt Ausnahmeregelungen 		<ul style="list-style-type: none"> Beschliesst Ausnahmeregelungen. 	
2.4	Besondere Anlässe und Schulverlegungen	<ul style="list-style-type: none"> Bewilligt nach Anhörung der Lehrpersonen gemeinsame Anlässe und fördert die Durchführung besonderer Anlässe. Kann besondere Anlässe anordnen oder untersagen. Kontrolliert die Einhaltung der Sorgfaltspflichten und Sicherheitsregeln sowie der Budgetvorgaben bei besonderen Anlässen 		<ul style="list-style-type: none"> Erlässt Richtlinien für die Planung und Durchführung von besonderen Anlässen. Bewilligt Schulverlegungen. 	

Bereich	Organ	Schulleitung (SL) Art. 22 Bildungsreglement (BiR), Art. 17 Bildungsverordnung (BiV)	Schulleitungskonferenz (SLK) Art. 15 Abs. 3 BiR, Art. 18 BiV	Schulkommission (SK) Art. 17 ff. BiR, Art. 3 ff. BiV	Amt für Bildung und Sport (ABS) Art. 21 BiR, Art. 16 BiV
3. Schülerinnen und Schüler					
3.1	Schulhaus- und Klassen-zuteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidet über die Klassen-zuteilung der Schülerinnen und Schüler 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordiniert und entscheidet über die Schulhauszuteilungen der Schülerinnen und Schüler. 		<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützt die SL in administrativen Aufgaben beim Anmeldeverfahren für die Volksschule.
3.2	Schullaufbahnt-entscheide	<ul style="list-style-type: none"> • Beschliesst Schullaufbahn-entscheide. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erlässt Konzepte/Richtlinien für Schullaufbahnentscheide 		
3.3	Integration und besondere Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidet über Integration und besondere Massnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Antrag und nimmt Stellung zu Konzepten und Richtlinien für Integration und besondere Massnahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erlässt Konzepte/Richtlinien für Integration und besondere Massnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt Konzepte / Richtlinien für Integration und besondere Massnahmen.
3.4	Absenzen und Dispensation	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidet über Absenzen und Dispensationen von Schülerinnen und Schülern. 			
3.5	Disziplinar-massnahmen, Schulausschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügt Disziplinar-massnahmen gegen Schülerinnen und Schüler. • Entscheidet über Schulausschlüsse. • Informiert und unterstützt die Fachstelle Schulausschluss 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschafft die fachlichen Entscheidungsgrundlagen für Schulausschlüsse und stellt Antrag an die SK. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reicht bei Verfehlungen gegenüber Schülerinnen und Schülern Strafanzeige gegen Schulpersonal, Eltern oder Dritte ein. • Beschliesst Entscheidungsgrundlagen für Schulausschlüsse. 	
3.6	Schulbesuch in anderen Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt die korrekte Durchführung des Schulwechsels sicher. 			<ul style="list-style-type: none"> • Schliesst im Rahmen der Vorgaben durch den Gemeinderat Ver-

Bereich	Organ	Schulleitung (SL) Art. 22 Bildungsreglement (BiR), Art. 17 Bildungsverordnung (BiV)	Schulleitungskonferenz (SLK) Art. 15 Abs. 3 BiR, Art. 18 BiV	Schulkommission (SK) Art. 17 ff. BiR, Art. 3 ff. BiV	Amt für Bildung und Sport (ABS) Art. 21 BiR, Art. 16 BiV
					<ul style="list-style-type: none"> träge über den Schulbesuch in anderen Gemeinden. • Bewilligt im Einzelfall den Schulbesuch in einer anderen Gemeinde und spricht nötigenfalls die Schulkosten.
3.7	Gefährdungsmeldung	<ul style="list-style-type: none"> • Erstattet Gefährdungsmeldung an die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde 			
4. Personal					
4.1	Anstellung	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Lehrpersonen sowie Schulsekretärinnen und -sekretäre an 	<ul style="list-style-type: none"> • Wird über Besetzungsvorhaben informiert und koordiniert bei Bedarf Mehrfachanstellungen (Pensen in verschiedenen Schulen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt die SL nach Anhörung der Lehrpersonen an. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützt die SL administrativ bei den Anstellungsverfahren für Schulsekretärinnen und -sekretäre. • Unterzeichnet Anstellungsverträge von Schulsekretärinnen und -sekretären mit
4.2	Disziplinar-massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügt Disziplinar-massnahmen gegen Lehrpersonen sowie Schulsekretärinnen und -sekretäre. • Entscheidet über Entlassungen von Lehrpersonen sowie Schulsekretärinnen und -sekretären. 		<ul style="list-style-type: none"> • Verfügt Disziplinar-massnahmen gegen SL. • Entscheidet über Entlassungen von SL 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützt die SL administrativ bei Disziplinar-massnahmen und Entlassungen von Schulsekretärinnen und -sekretären. • •Unterzeichnet Disziplinarverfügungen und Entlassungen von Schulsekretärinnen und -sekretären mit.

Bereich	Organ	Schulleitung (SL) Art. 22 Bildungsreglement (BiR), Art. 17 Bildungsverordnung (BiV)	Schulleitungskonferenz (SLK) Art. 15 Abs. 3 BiR, Art. 18 BiV	Schulkommission (SK) Art. 17 ff. BiR, Art. 3 ff. BiV	Amt für Bildung und Sport (ABS) Art. 21 BiR, Art. 16 BiV
4.3	Beurlaubung	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidet über Beurlaubungen von Lehrpersonen sowie Schulsekretärinnen und -sekretären. 		<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidet über Beurlaubungen der SL 	
4.4	Pensen	<ul style="list-style-type: none"> • Teilt den Lehrpersonen ihr Pensum zu (Klassen, Stufen, Fächer, Ämter etc.). • Reicht die Pensenmeldung beim Kanton ein. 		<ul style="list-style-type: none"> • Bestätigt mit Unterschrift die Richtigkeit der Pensenmeldungen (nach erfolgter Prüfung durch Kanton). 	<ul style="list-style-type: none"> • Prüft und bestätigt mit Unterschrift die Richtigkeit der Pensenmeldungen (nach erfolgter Prüfung durch Kanton).
4.5	Administrative Personalführung	<ul style="list-style-type: none"> • Führt die Personaladministration; nimmt die notwendigen Meldungen vor. • Überprüft die Einhaltung der Vorschriften und Vereinbarungen durch die Lehrpersonen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nimmt Stellung zu gemeindeweiten Regeln der Personaladministration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittelt im Streitfall und entscheidet bei aufsichtsrechtlichen Anzeigen von Lehrpersonen gegenüber der SL. • Führt in Zusammenarbeit mit dem ABS die Personaladministration der Schulleitungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Führt mittels iCampus, in Zusammenarbeit mit den SL, die zentrale Personaladministration (Register, Dossiers, Meldewesen etc.). • Organisiert die jährliche Lehrerehrungsfeier und Anlässe für Pensionierte.
4.6	Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Ist verantwortlich für die Personal- und Teamentwicklung innerhalb der Schule. • Führt die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche (MAG) mit den Lehrpersonen. • Führt die Beurteilungs- und Fördergespräche (BFG) mit den Schulsekretärinnen und -sekretären • Veranlasst nötigenfalls externe Interventionen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Anträge und nimmt Stellung zur Personalentwicklung. • Pflegt den Erfahrungsaustausch unter den SL. • Legt im Rahmen der festgelegten Mindeststandards der Personalentwicklung die gemeinsame Weiterbildung fest. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erlässt Mindeststandards der Personalentwicklung für Lehrpersonen und SL. • Führt die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche (MAG) mit den SL, dies sowohl in deren Funktion als SL wie auch als Lehrperson. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisiert in Absprache mit den SL berufliche Weiterbildungen für die Schulsekretärinnen und -sekretäre.

Bereich	Organ	Schulleitung (SL) Art. 22 Bildungsreglement (BiR), Art. 17 Bildungsverordnung (BiV)	Schulleitungskonferenz (SLK) Art. 15 Abs. 3 BiR, Art. 18 BiV	Schulkommission (SK) Art. 17 ff. BiR, Art. 3 ff. BiV	Amt für Bildung und Sport (ABS) Art. 21 BiR, Art. 16 BiV
5. Entwicklung, Qualität und Evaluation					
5.1	Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbart mit den Lehrpersonen die Ziele der Schulentwicklung. • Steuert die pädagogische Entwicklungsarbeit. • Stellt die Kohärenz mit Anschlusschulen sowie mit kommunalen und kantonalen Entwicklungen sicher. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Anträge und nimmt Stellung zu kommunalen Schulentwicklungsprojekten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschliesst oder beantragt kommunale Schulentwicklungsprojekte in Absprache mit ABS und SLK im Rahmen kantonomer Vorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Führt kommunale Schulentwicklungsprojekte.
5.2	Qualität und Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Beschliesst und stellt das Qualitätsmanagement (QM) der Schule sicher. • Sorgt für die jährliche Berichterstattung an die SK und das ABS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Anträge und nimmt Stellung zum kommunalen QM-Konzept 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschliesst die kommunalen Mindeststandards für das QM. • Nimmt die Berichte der Schulen ab und gibt eine Rückmeldung 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt Grundlagen für kommunale Grundsätze zum Qualitätsmanagement bereit • Erstattet Bericht an den Kanton.
6. Eltern					
		<ul style="list-style-type: none"> • Vermittelt bei Konflikten zwischen Lehrperson und Eltern. • Sorgt für die Umsetzung der Verordnung über die Elternpartizipation. 		<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolliert die Umsetzung der Verordnung über die Elternpartizipation. • Vermittelt bei Konflikten zwischen Schulleitung und Eltern. 	

8 Entschädigung Schulkommission und Schulleitungskonferenz

8.1 Schulkommission

In Art. 18 des Bildungsreglements der Stadt Thun (BiR) ist die Entschädigung der Mitglieder der Schulkommission geregelt. Die gewählten Mitglieder der Schulkommission erhalten eine jährliche Entschädigung, deren Höhe vom Gemeinderat festgelegt wird. Der Gemeinderat berücksichtigt dabei den Aufwand, der mit der spezifischen Funktion verbunden ist. Ausserordentlicher Aufwand kann zusätzlich abgegolten werden, so wie bspw. während der Corona-Pandemie. Gemäss Bildungsverordnung umfasst die Entschädigung des Schulkommissionspräsidenten eine Jahrespauschale von CHF 6'000.-, für die übrigen Mitglieder CHF 3'000.-. In den Entschädigungen sind allfällige Spesen inbegriffen. Für administrative Belange können die Kommissionsmitglieder zudem das Kommissionssekretariat beanspruchen.

8.2 Schulleitungskonferenz

Ebenfalls legt der Gemeinderat im Bildungsreglement der Stadt Thun die jährliche Entschädigung für das Präsidium und das Vizepräsidium der Schulleitungskonferenz fest. Er berücksichtigt dabei den Aufwand, der mit der spezifischen Funktion verbunden ist. Art. 20 der Bildungsverordnung der Stadt Thun (BiV) besagt, dass das Präsidium der Schulleitungskonferenz die Schulleitungen nach aussen vertritt und Ansprechstelle für die Schulkommission und das Amt für Bildung und Sport ist. Die Entschädigung für das Präsidium und das Vizepräsidium wird in Form einer Reduktion der Lektionenzahl (Basis 100%) gewährt und beträgt für das Präsidium 10,5% sowie für das Vizepräsidium 3,5%. Die Stadt rechnet mit dem Kanton entsprechend ab. Die Gesamtsumme beträgt rund CHF 2'500.- monatlich.

IV UMFRAGE

1 Übersicht Umfrage

Anfangs Februar 2022 wurden folgende Personengruppen eingeladen, mittels einer Umfrage bis am 2. März 2022 Auskunft zu ihrer **Beurteilung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule** zu geben:

- Schulkommission (9 Adressaten)
- Schulleitungen (9 Adressaten)
- Schulaufsicht (1 Adressat)
- Amt für Bildung und Sport Thun (1 Adressat)
- Politische Parteien im Stadtrat (10 Adressaten)

Weiter wurden 6 Berner Städte und Gemeinden angeschrieben, um die Organisation der Führung der Volksschule in der jeweiligen Gemeinde zu beschreiben resp. ihre Erfahrungen zu erläutern. Diese Daten werden in der vorliegenden Analyse als **Benchmark** aufgeführt (vgl. Kapitel IV, Ziffer 5).

Von den insgesamt angefragten 36 Personen(-gruppen), haben 34 den Fragebogen vollständig beantwortet, was einer Rücklaufquote von 94.4% entspricht. Damit kann ein umfassendes Bild der Beurteilung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule skizziert werden.

2 Allgemeine Hinweise zur Umfrage

Die Erhebung erfolgte nach einheitlichem Raster mithilfe eines Online-Befragungstools anhand Fragen zur aktuellen Organisation der Führung der Thuner Volksschule. Abgefragt wurden neben Stärken, Schwächen insbesondere auch Herausforderungen und die Vorstellungen und Wünsche an ein künftiges Führungsmodell.

In nachfolgend dargestellter Auswertung der Umfrage sind sämtliche Angaben in anonymisierter und aggregierter Form abgebildet. Es zeigt die **Wahrnehmung und Beurteilung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule durch die Befragten**. Es wird darauf hingewiesen, dass nicht sämtliche dargestellten Ansichten von allen Interviewpartnerinnen und -partnern gleich geteilt werden, sondern dass es sich um ein Abbild sämtlicher – auch unterschiedlicher – Meinungen handelt. Aussagen können sich somit widersprechen.

3 Wahrgenommene Aufgaben der Schulkommission

Die Aufgaben des/der Schulkommissionspräsidenten/in, des /der Vizepräsidenten/in sowie der Schulkommissions-Mitglieder sind in detaillierten Pflichtenheften geregelt.

Aufgrund der durchgeführten Umfrage lassen sich die Hauptaufgaben der Schulkommission in die drei Bereiche Aufsicht, strategische Entscheide und Personalführung der Schulleitungen gliedern. Zur Personalführung gehören insbesondere auch die Mitarbeitenden- und Quartalsgespräche.

Der Aufwand der Schulkommissions-Mitglieder variiert von Jahr zu Jahr und ist insbesondere auch abhängig von der jeweiligen Schulsituation vor Ort. Er wird mit durchschnittlich 3 – 4 Stunden pro Woche resp. mit 10% beziffert. Der Aufwand des Präsidenten resp. Vizepräsidenten ist aufgrund des grösseren Aufgabenportefeuilles entsprechend grösser. Es darf zudem festgehalten werden, dass der Aufwand in den letzten Jahren stetig zugenommen hat.

3.1 Aufgaben, die im aktuellen Milizsystem gut umsetzbar sind

Die meisten Aufgaben der Kommissionsmitglieder, die in der BiV festgehalten sind, werden als gut umsetzbar und interessant eingeschätzt. Dabei werden vor allem politische Themen und die strategische Steuerung im Interesse des gesamten Systems der Thuner Volksschule als besonders spannend wahrgenommen.

Der Austausch mit bzw. die Führung der Schulleitungen und die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren wird genauso geschätzt, wie die Möglichkeit, eine verwaltungsunabhängige Aussensicht einbringen zu können sowie Orts- und Quartierspezifisches Know-how einzubringen oder aufzubauen.

Reguläre Sitzungen, die sich längerfristig planen lassen, sind im Unterschied zu den vielen kurzfristigen Einsätzen gut umsetzbar. Dazu gehören auch Quartalsgespräche mit den Schulleitungen.

3.2 Aufgaben, die im aktuellen Milizsystem belastend sind

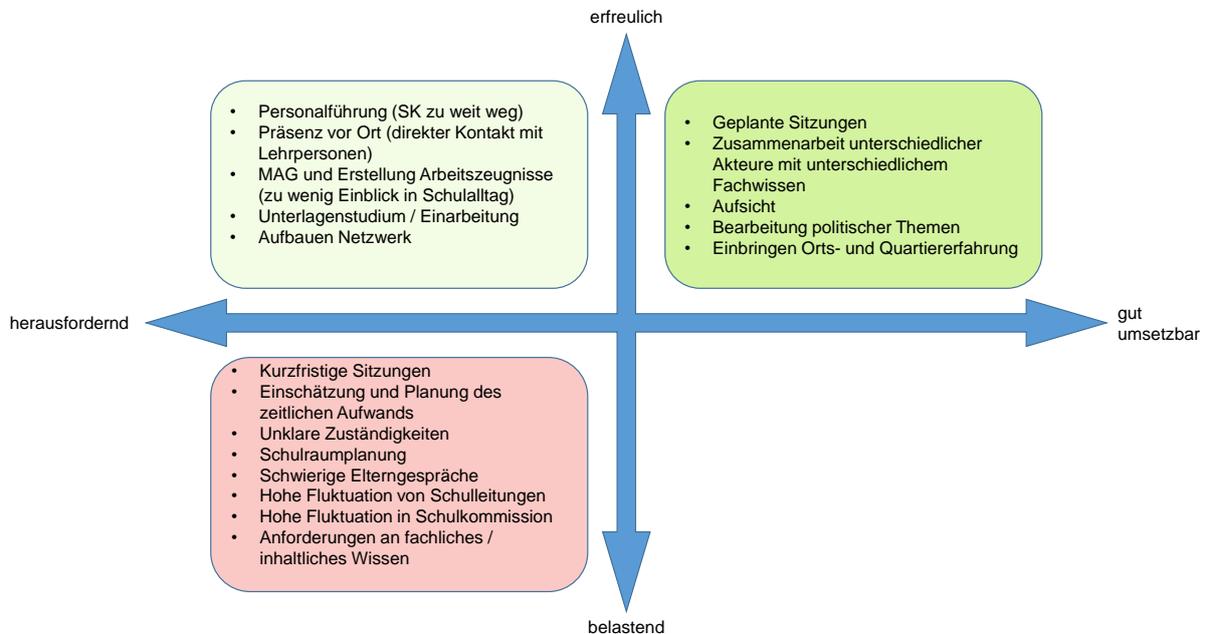
Belastend werden Aufgaben vor allem durch den hohen und oft schwierig planbaren Zeitaufwand sowie die hohen Anforderungen an das fachliche und inhaltliche Wissen. Kurzfristige Aufträge der Verwaltung erschweren die zeitliche Planung noch zusätzlich.

Teilweise fehlt es auch am nötigen Einblick vor Ort, da die die Schulkommission oft nur punktuell beigezogen wird und der Austausch mit den Schulleitungen unregelmässig stattfindet. Es wird als aufwendig wahrgenommen, Dossiers sorgfältig zu prüfen, um aktiv mitwirken zu können. Erschwerend kommt dazu, dass die Zuständigkeiten meist nicht von Anfang an geklärt sind und es sowohl seitens Schulkommission wie auch Schulleitungen eine hohe Fluktuationsrate gibt.

Schliesslich werden noch ganz konkrete Aufgaben genannt, die belastend sein können. Dazu gehören unter anderem die Schulraumplanung, schwierige Elterngespräche oder die Mitarbeitendengespräche mit den Schulleitungen, da der Einblick in den Schulalltag teilweise fehlt.

3.3 Einschätzung der Aufgaben durch die Schulkommission

Zusammenfassend werden die wahrgenommenen Aufgaben der Schulkommission wie folgt eingeschätzt:



4 Ergebnisse „Wahrnehmung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule“

4.1 Stärken der heutigen Organisation

Es wurden folgende Stärken zum Ausdruck gebracht:

Beurteilung der Stärken der **Organisation insgesamt:**

- Die **Zuständigkeiten** sind festgelegt. Es gibt eine Trennung zwischen operativen und strategischen Aufgaben. Die Zusammenarbeit der strategischen Führung durch die SK, der operativen Führung durch die SL und die Unterstützung durch das ABS funktioniert gut. Die Führungs- und Entscheidungsstruktur ist durch die Verteilung auf verschiedene Instanzen («Gewaltentrennung») ausgeglichen. Durch die Einbindung vieler Stakeholder kann Schnellschüssen entgegengewirkt werden. Entscheide sind breit abgestützt.
- Es liegt eine **ingespielte, bekannte und langjährig erprobte Organisation** vor mit hoher Konstanz in den verschiedenen Führungspositionen (Präsidium SK, Präsidium SLK, SI, ABS). Die Schulkommission ist aufsichtsrechtliches Gremium und die Verwaltung wirkt eher als «Befähiger».
- Das aktuelle System ist **politisch und gesellschaftlich gut verankert**. Die Bildungsentwicklung ist durch die politische Zusammensetzung der Schulkommission politisch breit abgestützt.

- Es werden **alle Bereiche der Schule in die Geschäfte miteinbezogen**. Mit Kanton, Schulkommission (Stadt), Schulleitung und ABS herrscht eine ausgeglichene "Machtstruktur".
- Das **Milizsystem** wird in Thun **aktiv und konstruktiv gelebt**.

Beurteilung der Stärken der verschiedenen **Akteure**:

- Die direkte Führung der Schulleitungen durch die **Schulkommission (SK)** wird geschätzt. Die SK ist ein Bindeglied zwischen Verwaltung, Kanton und Schule. Obwohl sich die SK aus Parteimitgliedern zusammensetzt, handelt und entscheidet sie erfahrungsgemäss mehrheitlich nicht parteipolitisch. Die SK ist ein demokratiestärkendes Element, deren Mitglieder alle in Thun wohnhaft sind und die lokalen Gegebenheiten kennen. Die aktuelle Grösse (Anzahl Personen) des Gremiums ist hinsichtlich der Aufgabenverteilung stimmig. Durch die SK ist eine demokratische Kontrolle der Volksschule institutionalisiert («Laien» können mit der nötigen Distanz wichtige Fragen stellen). Der langjährige SK-P hat mit seinem ausserordentlichen Engagement und grossem Zeitaufwand die Schulkommission massgeblich professionalisiert und qualitativ verbessert.
- Die Volksschule wird durch starke **Schulleitungen (SL)** vor Ort geprägt, die die lokalen Gegebenheiten kennen und jederzeit schnell reagieren können. Die Einteilung in Schuleinheiten ohne vorgesetzte Schulleitungsstelle ist zweckmässig. Die Eigenständigkeit der Schulen wird geschätzt. Die Schulleitungen werden klar geführt, haben aber adäquaten Handlungsspielraum. Sie werden stark einbezogen und können Bereiche, die durch die Gemeinde zu gestalten sind, auch wirksam beeinflussen.
- Das Präsidium **Schulleitungskonferenz (SLK)** entlastet die Schulleitungen. Primarstufen-Schulleitungskonferenz (PSLK) und SLK haben eine wichtige Brückenfunktion zwischen ABS und SL inne. Die SLK ermöglicht auch den Austausch von „Best Practice“ unter den Schulen und trägt so zur Effizienz bei. Generell sind PSLK und Oberstufen-Schulleitungskonferenz (OSSLK) wertvolle Organe, da insbesondere Themen stufengerecht bearbeitet werden können. Entscheidungen sind damit nah an der Basis und am aktuellen Bedarf.
- Die Unterstützung durch das **Amt für Bildung und Sport** ist wertvoll. Das ABS entlastet als "Dienstleister" der Schulen die Schulleitungen. Nebst dem ABS sind weitere Verwaltungsstellen (Amt für Stadtliegenschaften, Informatikdienste, Planungsamt, Finanzverwaltung) in den Strukturen und Prozessen eingebunden, so auch die Politik, insbesondere bei finanzwirksamen Entscheiden und parlamentarischen Vorstössen.
- Mit dem **Koordinationsbüro** besteht ein sinnvolles und konstruktives Gremium, das eine wichtige Drehscheibenfunktion im Organisationsmodell der Thuner Volksschule zwischen SK, SLK, SI und ABS innehat. Durch das Koordinationsbüro liegen kurze Wege vor, alle Beteiligten werden zeitnah und transparent informiert und in den Sachthemen integriert.

4.2 Schwächen der heutigen Organisation

Es wurden folgende Schwächen zum Ausdruck gebracht:

Beurteilung der Schwächen der **Organisation insgesamt:**

- Themen und Zusammenhänge im Bereich der Volksschule sind anspruchsvoll und haben an Komplexität zugenommen. Die Anforderungen an alle Beteiligten sind gestiegen. Die hohe Komplexität der Bildungslandschaft im Volksschulbereich macht es schwierig, als Laie kompetente Entscheidungen zu treffen. Strategische Entscheide brauchen eine intensive Auseinandersetzung mit den jeweiligen Sachgeschäften – in einem Milizsystem mit rund sechs Sitzungen pro Jahr ist dies kaum realisierbar. Die Führung dieser komplexen Organisation durch ein **Laien-gremium** wird weder als zeitgemäss noch zweckmässig wahrgenommen. Das Milizsystem kommt in der aktuellen Organisationform deutlich an seine Grenzen – insbesondere bezüglich der zeitlich notwendigen Ressourcen und der Führungsaufgaben.
- Die SL haben – je nach Thema – drei verschiedene Ansprechpartner: ABS, SK und SI. Das ABS hat als Dienstleister eine schwierige Stellung. Zwischen den verschiedenen Akteuren besteht keine klar wahrgenommene Verteilung von **Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen**.
- Es existieren insgesamt zu **viele Gremien** und Stellen, die Themen der Schule beeinflussen oder entscheiden können (GR, SK, Stadtrat, Sachkommission, Koordinationsbüro, SL-Konferenz, ABS), was zu einer zusätzlichen Komplexitätserhöhung führt. Die unterschiedlichen Interessen können in gewisser Hinsicht zwar hilfreich sein, erweisen sich im Alltag jedoch oft als herausfordernd und machen das Gesamtsystem träge und zu wenig effizient.
- **Abstimmungsaufwand, Koordination und Kommunikation** sind aufwendig und nicht immer zielführend. Die Entscheidungswege sind unklar und/oder lang. Insgesamt bindet die Führung der Volksschule durch den hohen Koordinationsaufwand zu viele Ressourcen. Verantwortung wird teilweise herumgeschoben, dadurch entstehend Leerläufe. Teilweise wollen Gremien ihr Wissen nur zögernd teilen („Macht durch Wissensvorsprung“). Generell wird ein Informations- und Machtgefälle zwischen SK-P, Koordinationsbüro sowie ABS einerseits und den SK-Mitgliedern andererseits wahrgenommen und der Informationsfluss als nicht optimal gewürdigt.

Beurteilung der Schwächen der verschiedenen **Akteure:**

- **Vorsteherin bzw. Vorsteher Bildung, Sport und Kultur (VBiSK)**, der **Gemeinderat** aber auch die **Sachkommission (SAKO) BiSK** sind „ausen vor“. Gleichzeitig wird bei brisanten, umstrittenen Themen der direkte Weg zur Exekutive gesucht. Die Rolle VBiSK hat insgesamt wenig Profil und ist wenig fassbar.
- **Amt für Bildung und Sport** ist als Verwaltungsstelle zu weit weg von den schulischen Gegebenheiten. Der Einfluss der Verwaltung auf die Bildung wird als zu stark wahrgenommen. Der Informationsfluss von ABS zur SK ist verbesserungsfähig.
- Die **Schulkommission** setzt sich aus Personen zusammen, die nicht zwingend ein Bildungsamt (Bildungserfahrung) innehaben. Der Stadtrat wählt die SK (Poli-

tik), die wiederum Anstellungsbehörde für die SL ist (Bildung nicht Politik). Die Beschränkung der SK auf rein strategische Aufgaben funktioniert nicht immer. Teilweise kommt es zu einer Vermischung mit dem operativen Bereich. Die SK wird insgesamt als zu weit weg vom Schulalltag wahrgenommen. Gleichzeitig ist die SK aber auch zu wenig an den Stadtrat gebunden. Die zeitliche Belastung der SK-Mitglieder ist gross und wird nicht angemessen entschädigt. Zudem ist die zeitliche Belastung mit einem 100%-Berufspensum nur schwer zu vereinbaren. Da eine hohe Flexibilität der SK-Mitglieder gefordert wird, ist das Amt fast nur leistbar für Teilzeitangestellte, Pensionierte oder Personen, die aufgrund von flexiblen Arbeitsbedingungen an Sitzungen auch während den Bürozeiten teilnehmen können. Diese Voraussetzungen schränken das Profil ein und die geforderte heterogene Zusammensetzung mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen ist zu wenig gegeben.

Jährliche Führungs- und Planungsgespräche mit den SL werden vom Regionalen Schulinspektorat Oberland (RIO) gemeinsam mit SK und ABS durchgeführt. Mitarbeitende- und Quartalsgespräche mit den 19 SL stellen die 9 Mitglieder der SK sicher. Bei der Führung der SL wird eine fehlende Professionalität (bis auf SK-P) festgestellt. Die Aufgabe der Personalführung der SL kann aktuell durch die zugeordneten SK-Mitglieder nur bedingt wahrgenommen werden (zeitliche Ressourcen, Führungs- und Fachkompetenz); einzelne Mitglieder nehmen die Aufgabe gar nicht wahr (z.B. kein Durchführen der Mitarbeitendengespräche mit den SL über mehrere Jahre).

- Der bisherige **Präsident der Schulkommission** war sehr engagiert und hat viel Zeit eingesetzt, zum Teil aber auch zu viel übernommen (Abgrenzung zu den einzelnen Aufgabenbereichen bzw. Pflichten war teilweise schwierig). Der Informationsfluss wurde nicht immer als optimal wahrgenommen.
- Das **Koordinationsbüro** entlastet zwar einerseits die SK, andererseits fehlt zum Teil der optimale Informationsfluss (vorher und nachher). Die Führungslinie wird durch Koordinationsorgane unterbrochen; das Organisationsmodell durch Verbindungsstellen vernetzt. Die Hierarchie seitens Gemeinderat und ABS ist gegenüber der Hierarchie der SK und den SL entkoppelt. Dies führt zu komplexen Kompetenz- und Aufgabenregelungen und einem massiven Koordinationsaufwand mit eigenem Büro.

4.3 Herausforderungen

Aufgrund der Umfrageergebnisse können die erfragten besonderen Herausforderungen der Organisation der Führung der Thuner Volksschule grob in drei Bereiche strukturiert werden: Generelle Herausforderungen, Herausforderungen auf der Ebene der Akteure sowie inhaltliche Herausforderungen der Schulen.

Generelle Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Breite Abstützung der Schule auch in Zukunft, so dass die Bevölkerung Vertrauen hat. • Inhaltliche Komplexität des Gesamtsystems wird weiter zunehmen. • Informationsfluss und Zusammenarbeit zwischen involvierten Akteuren (insbesondere SK, SK-P, SL, Koordinationsbüro und ABS) • Anforderungen an eine professionelle Führung der Schulleitungen (personell und fachlich) steigen. • Mehr Führung und weniger Koordination.
------------------------------------	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Akteure müssen klar definiert und gelebt werden. • Effiziente Lösungsfindung im komplexen System mit vielen Akteuren und Schnittstellen. • Aufbrechen von alten Mustern ("Aber es ist doch immer schon so gelaufen")
Herausforderungen auf der Ebene der Akteure	Politik	<ul style="list-style-type: none"> • Einflussnahme der politischen Akteure darf nicht dazu führen, dass Schullandschaft zu einem politischen "Schlachtfeld" wird. • Abstimmung und Abgrenzung der politischen Akteure muss klar sein. • Die politische Abstützung des Mitwirkungsorgans (Schulkommission) muss garantiert bleiben. • Ausgeglichenheit der einzelnen Akteure (keine Machtkumulation) sicherstellen. • Parteien sind gefordert, SK-Mitglieder zu stellen, die den Anforderungen (gemäss Pflichtenheft) gerecht werden und die bereit sind, sich längerfristig für dieses Amt zu engagieren und dafür entsprechend entschädigt werden.
	SK	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammensetzung der SK mit bildungsinteressierten und engagierten Personen, die die unregelmässige zeitliche Belastung abdecken können • Komplexität der Aufgaben der Schulkommission nimmt zu und Anforderungen an Professionalität steigen. • Grosser Zeitaufwand. • Kenntnisse in der Definition von Strategien sind gefordert. • Zeitliche und inhaltliche Überforderung von nebenamtlichen SK-Mitgliedern. • Das Engagement und der Zeitaufwand des aktuellen SK-P war überdurchschnittlich. Die Mitglieder der SK benötigen gute Einarbeitung in die Organisation des Bildungswesens. • SK-Mitglieder müssen bei Führungs- und Planungsgesprächen sowie Unterrichtsbesuchen anwesend sein. Das ist für Miliz-SK-Mitglieder mit begrenztem Zeitbudget schwierig zu bewältigen. Entschädigung und Aufwand müssen besser übereinstimmen.
	SL	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Überforderung der SL, weil alle Akteure Forderungen stellen (RIO, SK, Verwaltung, Eltern und Lehrpersonen). • Zeitliche Ressourcen für Gestaltung und Kreativität fehlen. • Handlungsfelder von SK und SL überschneiden sich teilweise.
	Kanton	<ul style="list-style-type: none"> • Vertretungen von Kanton und Stadt haben zum Teil unterschiedliche Ziele; nur schon rollenbedingt ergeben sich Herausforderungen bei der Zusammenarbeit zwischen RIO, SK und ABS
	ABS	--
Inhaltliche Herausforderungen Schulen		<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltige Qualitätssicherung der Schulen • praxisnahe Leistungsvereinbarungen pro Schulorganisationseinheit • Umsetzung REVOS 2020 <ul style="list-style-type: none"> • IBEM • Schulraum / Schulraumplanung • Lehrpersonenmangel, COVID Pandemie

4.4 Gewünschtes Führungsmodell für die Zukunft

Die Auswertung der Frage nach dem gewünschten künftigen Führungsmodell wird in nachfolgender Darstellung zusammenfassend gezeigt. Die vorgeschlagenen Eckwerte stellen eine Sammlung der Rückmeldungen dar und zeigen eine mögliche Stossrichtung auf. Es handelt sich nicht um konsolidierte und abgestimmte Eckwerte, die sich deshalb teilweise auch widersprechen können.

Gewünschtes Führungsmodell	Vorgeschlagene Eckwerte der Befragten	Unterstützung durch Befragte
Optimierung Milizsystem	<ul style="list-style-type: none"> - Grobstrukturen analog heute - Klarere Definition der strategischen Führung (SK), der operativen Führung (SL) und der Verwaltung (ABS) mit Umsetzung von schlanken Dienstwegen - Integration VBiSK als festes Mitglied der SK, mit oder ohne Stimmrecht - Verkleinerung und / oder Professionalisierung der SK (unter Berücksichtigung von klaren fachlichen Anforderungen) - Betreuung und Unterstützung der Schulen durch SK-Mitglieder, die fix auf PS und OS zugeteilt sind - Erhöhung der Entschädigung - Optimierung von Kommunikation und Informationsaustausch sowie Sicherstellung des Wissensaufbaus - ABS als Anstellungsbehörde von SL - Führung der SL / SLK von einer Geschäftsleitung (einer Gesamtschulleiterin oder einer Delegierten des ABS). Diese untersteht der Gemeinderätin. - Stärken des Koordinationsbüros (z.B. Entwickeln eines „erweiterten Koordinationsbüros“ mit Führungsaufgaben) - Schaffung einer unabhängigen Anlaufstelle bei Konflikten für Schule und Eltern (Ombudsstelle) 	Gross
Status quo	<ul style="list-style-type: none"> - Beibehalten der aktuellen Gefässe und Akteure mit den heutigen Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeiten - ABS als Sekretariat der SK zur Entlastung von administrativen Arbeiten (Dienstleistungsstelle) 	Klein
Ersatz Milizsystem	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Schulkommission mehr - Kleines, dafür professionelles Organ, das aber unabhängig von der Verwaltung agiert und politisch abgestützt ist (z.B. „Erziehungsrat“) - Anstellung von SK-Mitgliedern mit einem fixen Prozentsatz - Prüfung Modell mit Standortleitungen 	Klein

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die grosse Mehrheit der Befragten das Beibehalten des Milizsystems befürwortet, jedoch gleichzeitig eine Optimierung dessen wünscht. Ein kleiner Teil der Befragten möchte am Status Quo festhalten mit allfälligen punktuellen Anpassungen resp. das Milizsystems komplett abschaffen.

5 Benchmark

Nachfolgend werden die Benchmark-Ergebnisse je Gemeinde aufgeführt. Die sechs Berner Städte und Gemeinden wurden anhand eines standardisierten Fragekatalogs nach ihrem Modell der Organisation der Führung der Volksschule gefragt, inkl. ihrer Beurteilung von Stärken, Schwächen und Herausforderungen.

5.1 Biel

Zuständige Direktion / Departement	Direktion Bildung, Kultur und Sport
Organisation	Die Direktion Bildung, Kultur und Sport ist zuständig für die Schulen und die Kinderbetreuung, die Quartierarbeit, die Kultur- und Sportförderung sowie die Alterszentren. Die Direktion ist die zentrale Behörde im Sinne des Volksschulgesetzes. Sie entscheidet über alle schulischen Angelegenheiten, die nicht nach übergeordnetem Recht oder einer anderen Behörde zugewiesen sind. Sie unterbreitet den Schulkommissionen Geschäfte und stellt Anträge.
Schulkommission	Biel verfügt sowohl über eine französischsprachige als auch über eine deutschsprachige Schulkommission. Beide neunköpfigen Gremien werden vom Stadtrat für eine Dauer von vier Jahren gewählt.
Aufgaben Schulkommission gemäss (Schul-)Reglement	<ul style="list-style-type: none"> – Festlegung der Schuleinheiten – Anstellung von Schulleitungen – Schaffung und Auflösung von Klassen sowie besonderen Angeboten – Genehmigung des Schulleitbildes der einzelnen Schulen – Genehmigung der Berichte über die Qualitätsevaluation der Schuleinheiten und des Schulwesens als Ganzes – Genehmigung von kommunalen Schulentwicklungsprojekten unter Vorbehalt der Zustimmung
Tatsächliche Aufgaben Schulkommission	<ul style="list-style-type: none"> – Aktive Mitarbeit bei der Erarbeitung der Bildungsstrategie – Partizipation der PräsidentInnen (de /fr) im Nominationsprozess für Hauptschulleitungen – Jährliche Verabschiedung der Klassenorganisation z.Hd. der Direktion, die von der Abteilung Schule&Sport in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen erarbeitet wird – Verabschiedung Vorschlag Festlegung Schuleinheiten z.Hd. Direktion, die von der Abteilung Schule&Sport in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen erarbeitet wird.
Stärken des Systems	<ul style="list-style-type: none"> – Die Schulkommission hat wenig bis keinen Einfluss auf das operative Geschäft: <ul style="list-style-type: none"> • Bessere Steuerung durch Direktion und Abteilung möglich • Direktere Wege in der Führung (SL sind direkt dem Leiter Schule&Sport unterstellt) • Arbeit wird ausschliesslich von Experten verrichtet. Es kann einfacher an den tatsächlichen Herausforderungen gearbeitet werden und «gute Ideen aus der Politik» bleiben (vorerst) auf strategischer Ebene. • Alle Geschäfte sind durch die Abteilung Schule&Sport unter Berücksichtigung sämtlicher Aspekte erarbeitet. Aufgrund der Komplexität ist es ein Vorteil, wenn dies nicht von Laien (in der Schulkommission) gemacht wird. • Gemäss Schulreglement wählt die Direktorin BKS die SL auf Vorschlag der SK. In Biel wird die SK durch den Präsidenten / die Präsidentin vertreten. Dies ermöglicht eine bessere Reaktionsfähigkeit und einen schnelleren Bewerbungsprozess.

	<ul style="list-style-type: none"> • Effiziente Organisation – Existenz einer Schulkommission: <ul style="list-style-type: none"> • An den Sitzungen der SK nehmen die Direktion / der Direktion Bildung, Kultur und Sport, eine Vertretung der SL, eine Vertretung der Lehrpersonen und die Leiterin oder der Leiter der zuständigen Abteilung mit beratender Stimme teil. • Die engagierten Mitglieder bringen ihre Erfahrungen ein und schlagen eine Brücke zur Politik. • Schulgeschäfte im Parlament sind von den Vertretenden in den Parteien vordiskutiert und werden entsprechend unterstützt.
Schwächen des Systems	<ul style="list-style-type: none"> – Das Schulreglement entspricht nicht der Realität. – Möglichkeiten zur Mitgestaltung der SK-Mitglieder ist gering, was teilweise zu Frustration führt.
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Die Leitung der Abteilung Schule&Sport ist zentraler Ansprechpartner für alle Schulthemen in Biel und führt 42 SL und 7 interne Mitarbeitende, was zu einer hohen Arbeitslast und Verantwortung führt. – Zu wenige Ressourcen in der Abteilung Schule&Sport. – Die SK hat wenig Autonomie; das Sekretariat ist in der Abteilung Schule&Sport verortet und somit von deren Leitung abhängig. – Schwierige Unterscheidung zwischen der strategischen und der operativen Ebene
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Gute SL, deren Wahl nicht ausschliesslich durch die SK erfolgt – Effiziente, möglichst automatisierte administrative Prozesse
Weitere Bemerkungen	<ul style="list-style-type: none"> – SK ist oft thematisch weit weg; Aussensicht kann aber auch als Vorteil betrachtet werden. – Es ist unklar, ob die SK-Mitglieder genügend Zeit aufwenden, um einen Beitrag in den Diskussionen leisten zu können → Ist das Milizsystem den Herausforderungen der Schulen noch gewachsen?

5.2 Steffisburg

Zuständige Direktion / Departement	Departement Bildung
Organisation	Die Departementsvorsteherin bzw. der Departementsvorsteher Bildung (politische und strategische Führung) führt die Leiterin oder den Leiter Abteilung Bildung (operative Führung; Beratung der politischen Führung; Schnittstelle zur Politik; Schnittstelle zu anderen Abteilungen; Budgetverantwortung). Die Leiterin oder der Leiter Bildung führt die Hauptschulleiterin der den Hauptschulleiter (personelle und pädagogische Führung). Die Hauptschulleiterin oder der Hauptschulleiter führt 6 Standortschulleiterinnen und Standortschulleiter.
Schulkommission	Die Schulkommission der Gemeinde Steffisburg besteht aus sieben Mitgliedern und wird vom Grossen Gemeinderat gemäss Parteienproporz gewählt und durch den Departementsvorsteher Bildung präsiert.

Aufgaben Schulkommission gemäss (Schul-)Reglement	<ul style="list-style-type: none"> – die Verankerung der Schule in der Gemeinde – die Festlegung der strategischen Ausrichtung der Schule – die Sicherstellung der Qualitätsentwicklung und – Qualitätssicherung durch die Schule
Tatsächliche Aufgaben Schulkommission	<ul style="list-style-type: none"> – Beratung in politisch-strategischen Fragen – Genehmigung QM-Konzept und Oberaufsicht über die Qualitätssicherung und -entwicklung gemäss QM-Konzept – Entgegennahme Reportings der Schule gemäss QM-Konzept – Genehmigung Schulprogramm – Mitwirkung bei Reglements- und Verordnungsänderungen – Verankerung der Schule in der Bevölkerung und in der Politik – weitere Genehmigungskompetenzen gemäss AKV (z.B. Blockzeiten, Kommunikationskonzept).
Stärken des Systems	<ul style="list-style-type: none"> – Hohe Professionalität der Schulführung (z.B. personelle Führung, pädagogische Führung, disziplinarische Massnahmen) – Zusammenarbeit der Standortschulleitungen – Professionelle personelle Führung/Coaching der Standortleitungen durch die SL – Ein Ansprechpartner und eine gesamtverantwortliche Person für die Politik (Abteilungsleitung Bildung) – Klare Verantwortlichkeiten (auch der SK) – Zusammenarbeit und Koordination innerhalb der Verwaltung auf Augenhöhe (Abteilungsleitung Bildung) – Entlastung der operativen Schulführung und Konzentration auf das Wesentliche (personelle und pädagogische Führung) – Schnelle Entscheide bei operativen Fragen – Einheitliche Handhabung an verschiedenen Standorten wo sinnvoll
Schwächen des Systems	<ul style="list-style-type: none"> – Viele Hierarchiestufen – Abteilungsübergreifende Prozesse sollten vereinfacht werden – Rolle der SK (strategisch/beratend) ist nicht für alle befriedigend; gewünscht wird teilweise mehr operative Mitsprache – Handlungsspielräume im Bereich Finanzen – Gewisse Distanz zwischen Politik und Schule/Lehrpersonen
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Einfache Prozesse und Kommunikationswege – Guter Mix zwischen Zentralisierung/Standardisierung vs. Individualisierung/Freiräumen – Verständnis der Politik für die Anliegen der Schule schaffen – Einblicke schaffen in die Schule für die Bevölkerung / Verankerung der Schule in der Bevölkerung – Gutes Mass an Mitbestimmung (Eltern, Bevölkerung, SuS)
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Kultur des gegenseitigen Vertrauens / gegenseitiges Verständnis – Kommunikation und Dialog – Fairness und Verbindlichkeit – Möglichst einfache Prozesse mit klaren Rollen

	<ul style="list-style-type: none"> – Handlungsspielräume und Raum für Innovation – Gemeinsame Ziele – Klare Verantwortlichkeiten – Gemeinsames Verständnis von guter Unterrichtsqualität – Bereitstellen von finanziellen Mitteln durch die Politik
Weitere Bemerkungen	<ul style="list-style-type: none"> – Wichtig sind die Menschen: Die Schule lebt von engagierten und kollegialen Lehrpersonen und SL. Diese zu gewinnen und zu halten, ist künftig eine wichtige Herausforderung. – Wichtig ist auch die Verankerung der Schule in der Bevölkerung und das Vertrauen der Bevölkerung in die Schule. Durch die Corona-massnahmen hat das Vertrauen teilweise gelitten.

5.3 Burgdorf

Zuständige Direktion / Departement	Bildungsdirektion
Organisation	Der Gemeinderat ist oberstes Entscheidorgan. Die Volksschulkommission übernimmt im Auftrag des Gemeinderats die strategische Führung und die Aufsicht über die Volksschule. Operativ leitet die "Leiterin Volksschule" die Volksschule, eine vollständig von der Gemeinde finanzierte Stelle. Die Schulleitungen sind der Leiterin Volksschule unterstellt. Somit ist die Einbindung der Volksschule in die Stadtverwaltung vollzogen. Die Leiterin Volksschule ist eine Bereichsleitung in der Bildungsdirektion, die durch den Leiter Bildungsdirektion geführt ist.
Schulkommission	Die Volksschulkommission der Gemeinde Burgdorf besteht aus sieben Mitgliedern und wird vom Stadtrat gewählt.
Aufgaben Schulkommission gemäss (Schul-)Reglement	<ul style="list-style-type: none"> – Die Volksschulkommission ist die unmittelbare Aufsichtsbehörde der Volksschulen der Stadt Burgdorf. Ihr fallen die Aufgaben und Befugnisse gemäss der kantonalen Gesetzgebung und der Schulverordnung zu.
Tatsächliche Aufgaben Schulkommission	<ul style="list-style-type: none"> – Die Volksschulkommission übernimmt im Auftrag des Gemeinderats die strategische Führung und die Aufsicht über die Volksschule.
Stärken des Systems	<ul style="list-style-type: none"> – Die Eingliederung der Volksschule in die Verwaltung ist vollzogen. – Durch die städtische Stelle "Leiterin Volksschule" erfolgt die Führung aus einer Hand: Ihr sind die Schulleitungen, die Tagesschulleitungen und das Schulsekretariat unterstellt. Die Aufgabenverteilung ist klar, auch zwischen der operativen und der strategischen Ebene. – Die Schulleitungen werden durch die Leiterin Volksschule erheblich entlastet und können sich mehr der Leitung "ihrer" Schule widmen.
Schwächen des Systems	<ul style="list-style-type: none"> – Der Aufwand - noch x-fach verstärkt durch die Pandemie - für die Leiterin Volksschule ist immens. Der Leiter Bildungsdirektion entlastet sie deshalb z.B. durch Übernahme der politischen Arbeit und der Schulraumplanung.
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Keine
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Klare Kompetenzzuweisungen, Abgrenzungen, Aufgaben

Weitere Bemerkungen	– Es gibt weder aus der Politik, noch aus der Volksschule ein Bestreben, das Modell in Frage zu stellen oder zu ändern.
----------------------------	---

5.4 Spiez

Zuständige Direktion / Departement	Bildung, Kultur, Sport
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Bildungskommission: strategische Führung der Schulen Spiez, Festlegen der Bildungsstrategie, Anstellungsbehörde für SL – Ressortvorsteherin Bildung: Vorsitz Bildungskommission – Abteilungsleitung Bildung, (Kultur, Sport): operative Führung der Schulen, Führung der SL, Anstellungsbehörde für Lehrpersonen – SLK Schulen Spiez: operative Absprachen übergreifender Themen, Vorsitz durch AL Bildung – SL: Entscheidungskompetenz innerhalb der Schulorganisationseinheit, pädagogische und personelle Führung – Schulsekretariat/Abteilung Bildung: administrative Unterstützung SL
Schulkommission	Die Bildungskommission besteht aus neun Mitgliedern und wird vom Gemeinderat gewählt. Die Vorsteherin Bildung hat den Vorsitz der Bildungskommission. Die Abteilungsleitung Bildung ist zuständig für die operative Führung der Schulen in Spiez und nimmt an den Sitzungen mit beratender Stimme und Antragsrecht teil.
Aufgaben Schulkommission gemäss (Schul-)Reglement	<ul style="list-style-type: none"> – Die Bildungskommission übt die Aufsicht über die Volksschule aus. Sie hat zusätzlich unter anderem folgende Befugnisse: <ul style="list-style-type: none"> • Anstellung der Schulleitungen • Einsetzen und Wahl von Elternräten • Entscheid über den Unterrichtsschluss vor Schulferien und Feiertagen für die Volksschule • Festlegung von Blockzeiten in der Volksschule, sofern sie über die kantonale Gesetzgebung hinausgehen • Organisation des schulärztlichen Dienstes und der Schulzahnpflege im Rahmen der kantonalen Gesetzgebung
Tatsächliche Aufgaben Schulkommission	<ul style="list-style-type: none"> – Anstellung der Schulleitungen – strategische Führung der Schulen Spiez – beratende Vorprüfung von Bildungsgeschäften – Festlegen der Bildungsstrategie der Gemeinde Spiez
Stärken des Systems	<ul style="list-style-type: none"> – kurze Entscheidungswege – flache Hierarchie - Kollegialprinzip auf verschiedenen Ebenen – klare Trennung zwischen operativer und strategischer Ebene – Mischung zwischen hoher Autonomie und übergreifendem Nutzen von gegenseitigen Ressourcen
Schwächen des Systems	– zentrale Administration; SL haben kein "eigenes" Schulsekretariat
Herausforderungen	– Dieses Organisationsmodell steht und fällt mit der Qualität der ausführenden SL

Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – klare Aufgaben- und Ressourcenzuteilung (Definition im Funktionen-diagramm) – Anstellung Abteilungsleitung zu 100% durch Gemeinde
Weitere Bemerkungen	<ul style="list-style-type: none"> – Ob das Spiezer Modell in einer Stadt in der Grösse von Thun umzusetzen ist, ist schwierig zu beantworten. Mit 13'000 Einwohnerinnen und Einwohnern hat Spiez "die gewisse Grösse", für die sich diese Organisation bewährt hat..

5.5 Köniz

Zuständige Direktion / Departement	Bildung und Soziales
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Verwaltung (Abteilung Bildung, Soziale Einrichtungen und Sport): Abteilungsleitung nimmt Stabsfunktion ein, hat aber keine Führungs- und Steuerungskompetenzen, Einsitz in der Schulleiterkonferenz – Koordinationsbüro Schulleiterkonferenz (KoBü): Vorsitz SLK und Abteilungsleitung Bildung, Geschäftsführung – Vorsitz SLK: nimmt Einsitz in der SK (ohne Personalgeschäfte) – SLK: alle Schulleitungen der Gemeinde Köniz, Kompetenzen gem. Bildungsreglement und Ausführungsverordnungen
Schulkommission	Das Parlament setzt die Kommission ein und wählt die einzelnen Mitglieder gemäss Proporz und Stellenprofil. Der für die Bildung zuständige Gemeinderat ist gleichzeitig Vorsitzender der Schulkommission (und wird für den Proporz mitgezählt).
Aufgaben Schulkommission gemäss (Schul-)Reglement	<p>Die Schulkommission ist das strategische Führungsorgan der Schulen. Sie ist Aufsichts- und Verwaltungsbehörde der Schulen. Die Schulkommission befasst sich unter anderem mit folgenden Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Leistungsvereinbarungen mit Schulleitungen – Festlegen Führungsinstrumente – Qualitätssicherung der Schulen – Genehmigung von Konzepten zu den Unterrichtsmodellen – Weisungen betreffend Tagesschulen und Elternmitwirkung
Tatsächliche Aufgaben Schulkommission	– Gemäss (Schul-)Reglement
Stärken des Systems	<ul style="list-style-type: none"> – Flache Hierarchie, – Viel Selbstbestimmung bei den einzelnen Schulen – Commitment für ein dezentrales Schulsystem
Schwächen des Systems	– Strategisches Organ übernimmt operative Führungsaufgaben, die SK-Sitzungen sind entsprechend geprägt mit Themen der unmittelbaren Schulführung, die strategischen Aufgaben kommen zu kurz
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Vermischung zwischen operativen und strategischen Aufgaben des für die Schulführung zuständigen Organs – Die Führungsaufgaben der Schulkader werden zum Teil von Personen wahrgenommen, die dafür nicht über eine entsprechende Ausbildung verfügen. Dies führt dazu, dass sich Schulleitung und Schulführung nicht auf Augenhöhe begegnen
Erfolgsfaktoren	– Klare Trennung bei den Zuständigkeiten für den operativen und strategischen Bereich

Weitere Bemerkungen	– Führung der SL sollte durch eine der SK vorgelagerten und mit entsprechend ausgebildetem Personal bestückten Fachstelle (angesiedelt in der Verwaltung) wahrgenommen werden.
----------------------------	--

5.6 Bern

Zuständige Direktion / Departement	Bildung, Soziales und Sport
Organisation	Die Stadt Bern unterscheidet zwei Systeme: Das politische System mit Stadtrat, Gemeinderat, Direktion und Abteilung sowie das schulische System mit zentraler Schulkommission, dezentralen Schulkreiscommissionen, Schulkreisen mit Schulkreisleitungsteams und Schulstandorten mit je einer Schulstandortleitung. Die politische Steuerung in das Schulwesen erfolgt über die Beratung des Schulreglements, über die Schulkommissionswahlen, über die Bildungsstrategie und Konzepte.
Schulkommission	Neben einer zentralisierten Schulkommission besteht für jeden der sechs Schulkreise eine Schulkreiscommission mit neun Mitgliedern. Zusätzlich gibt es zwei Sonderschulkommissionen mit je sieben Mitgliedern.
Aufgaben Schulkommission gemäss (Schul-)Reglement	Die Schulkommissionen der Schulkreise führen und beaufsichtigen die Schulleitungen der Schulkreise. Sie nehmen alle Aufgaben wahr, die ihnen das übergeordnete oder das städtische Recht zuweist.
Tatsächliche Aufgaben	Die wichtigste Aufgabe der Schulkreiscommissionen ist die Personalführung der Schulleitungen. Da die Schulkommissionen keine Finanzkompetenzen haben, ist ihr strategischer Handlungsspielraum eingeschränkt.
Stärken des Systems	<ul style="list-style-type: none"> – Die dezentrale Struktur mit den Schulkreiscommissionen, Nähe der Schulkommissionen zu den Schulstandorten und gute örtliche Verankerung im Schulkreis mit den entsprechenden Kenntnissen der Situation vor Ort – Parteipolitische Zusammensetzung als wichtige demokratische Legitimation der Schulkommissionen mit ihrer Aufsichtsfunktion über die Schulstandorte / Standortsschulleitungen
Schwächen des Systems	<ul style="list-style-type: none"> – Komplexes Führungsmodell mit vielen Schulorganen – Laienbehörden beaufsichtigen und führen die Schulleitungen, diese haben keine professionellen Ansprechpartner. – Die Schulkommissionen brauchen bei komplexen Fragen fachlichen Support (z.B. von der zuständigen Direktion) für administrative, rechtliche und personal-rechtliche Aufgaben. Diese werden nicht von allen Akteur*innen gleichermaßen beansprucht oder als Ressource in Betracht gezogen. – Schulkommissionen ohne finanzielle Kompetenzen, begrenzter Spielraum für strategische Aufgaben
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung müssen den Schulorganen gut und eindeutig zugeordnet werden (Funktionendiagramm). – Akzeptierte Führungsinstrumente (Zusammenarbeit der Schulorgane ist entscheidend, damit Führungsmodell funktioniert) – Steuerung des Kantons: Die Schulinspektorate üben die direkte Aufsicht über die einzelnen Schulen aus. Sie haben einerseits Schulaufsichtsaufgaben und sind gleichzeitig für die Beratung zuständig. Das ist ein zusätzliches Spannungsfeld.

	<ul style="list-style-type: none"> – Bei grösseren Gemeinden mit professionellen Schulämtern kommt eine weitere Ebene hinzu, die im Volksschulgesetz nicht berücksichtigt ist. – In der Stadt Bern gibt es getrennte Führungssysteme, dasjenige der Politik (GR, SR, Direktion, Schulamt) und dasjenige der Schulen.
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> – Innerhalb der Gemeinde geklärte Zuständigkeiten – Prinzip der geleiteten Schulen – Gemeinsames Verständnis, was gute Schulführung bedeutet und geklärtes Qualitätsbewusstsein – Bereitschaft aller Akteur*innen zu guter Zusammenarbeit. – Bewusstsein für die Komplexität und entsprechende Aufmerksamkeit gegenüber zielgerichteten Problemlösungsstrategien.
Weitere Bemerkungen	–

5.7 Kernaussagen Benchmark

Aus der Benchmark-Analyse lassen sich die folgenden Kernaussagen ableiten:

- Die Gemeinden sind in Bezug auf die Führung der Volksschule unterschiedlich organisiert. Von den befragten sechs Städten und Gemeinden verfügen jedoch alle über (mindestens) eine Schulkommission, wobei die jeweiligen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten stark differieren.
- Eine Herausforderung in Bezug auf die Aufsicht der Volksschule ist die Distanz zwischen Politik und Schule. Um eine Brücke zwischen der Politik und der Schule zu schlagen, wird unter anderem in den befragten Gemeinden die Schulkommission vom zuständigen Gemeinderatsmitglied präsiert.
- Um die Führung und Steuerung der Schulen zusätzlich zu verbessern, werden bei einem Teil der befragten Gemeinden die Schulleitungen (u.a. auf Vorschlag der Schulkommission) direkt der zuständigen Verwaltungsabteilung unterstellt. In Gemeinden, in denen dies nicht der Fall ist, wird das als Schwäche aufgelistet.
- Ein Aspekt, der von allen Gemeinden genannt wurde, ist die klare Trennung zwischen operativen und strategischen Aufgaben. Diejenigen Gemeinden, die eine solche Trennung leben, haben das Thema als Stärke bzw. als Erfolgsfaktor ausgewiesen. Dort, wo es eine Vermischung gibt oder die Schulkommission auch auf operativer Ebene wirkt, wurde dies als Schwäche vermerkt. Eine solche klare Trennung ist jedoch eine grosse Herausforderung. Um die Trennung zu vereinfachen, braucht es im Schul- bzw. Bildungsreglement eine klare Zuteilung der Zuständigkeiten für den operativen und strategischen Bereich. Generell ist die klare Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf die Schulorgane (Funktionendiagramm) unumgänglich für eine funktionierende Führung der Volksschule.
- Auch wenn es in Bezug auf die Abgrenzung und Aufgabenteilung mit der Schulkommission in verschiedenen Gemeinden immer wieder zu Reibungen kommt, wird die Existenz der Schulkommission grundsätzlich als Stärke gewertet. Durch die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Schulkommission ist die Vertretung aller Interessensgruppen sichergestellt.

V FAZIT UND EMPFEHLUNG FÜR DAS WEITERE VORGEHEN

1 Fazit

Die Gemeinden im Kanton Bern haben seit 2008 bezüglich der Führung der Volksschulen eine Organisationsautonomie. Dabei empfiehlt die kantonale Bildungs- und Kulturdirektion (BKD) eine konsequente Einbindung der Schulleitungen in die Gemeindeorganisation. Die Autonomie der Organisation der Führung der Volksschule liegt bei den Gemeinden, der Kanton gibt gewisse Rahmenbedingungen vor. Insbesondere ist dabei der Trennung der Aufsicht durch politische Gemeindebehörden und der betrieblichen/pädagogischen Führung durch die Schulleitungen Beachtung zu schenken (Art. 34, Volksschulgesetz, VSG). Von Seiten Kanton werden schlanke Strukturen für die Führung der Volksschule sowie eine klare Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten empfohlen. Ebenfalls stellt die gute Verankerung in der Bevölkerung ein wesentlicher Erfolgsfaktor dar. Diese Faktoren sollen dazu beitragen, dass die Prozesse funktionieren und zu einer effizienten Zusammenarbeit innerhalb der Gemeinde und mit dem Kanton führen.

Einzelne Gemeinden haben die Schulkommission abgeschafft – andere haben sie beibehalten. Der Benchmark mit sechs Berner Städten und Gemeinden macht deutlich: Es gibt nicht nur die eine resp. „richtige“ Organisation der Führung von Volksschulen. Jede Gemeinde muss sich aufgrund ihrer Rahmenbedingungen und Bedürfnisse passend strukturieren – dies wird auch von Seiten Kanton unterstützt.

Aufgrund der durchgeführten Analyse lassen sich folgende **wesentliche Erkenntnisse** ableiten:

- Das Milizsystem der Thuner Volksschule ist etabliert, akzeptiert und hat sich in vieler Hinsicht bewährt. Die Mehrheit der Stakeholder will auch künftig am Milizsystem festhalten.
- Der Grossteil der Befragten ist sich einig, dass Verbesserungspotenzial besteht und eine Optimierung des aktuellen Systems rasch anzustreben ist, um die vielschichtigen Herausforderungen auch künftig effizient und effektiv bewältigen zu können.
- Wesentlich für die Optimierung ist, dass einerseits die Komplexität reduziert, andererseits die Professionalität verbessert wird. Folgende Erfolgsfaktoren für ein künftiges Modell sind relevant:
 - einfaches, schlankes, effizientes und transparentes Modell mit wenigen Gremien und Akteuren;
 - qualitativ hochwertige und längerfristige Besetzungen der Stellen und politischen Ämtern (GR, SK, SL usw.);
 - klare und anforderungsgerechte Rollen mit kongruenten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die auch gelebt werden;
 - mehr Führung und weniger Koordination;
 - möglichst wenige Schnittstellen und direkte Dienstwege;
 - optimierte Kommunikation und effizienter Wissenstransfer;

- bedarfsorientierte Ressourcierung und Abgeltung sämtlicher Organe;
 - breite Abstützung der Organisation in der Politik und der Gemeinde;
 - Vertrauensverhältnis, transparente Zusammenarbeit sowie kundenorientiertes Handeln jederzeit im Sinne der Sache.
- Einbettung in der städtischen Bildungsstrategie.

Zusammenfassend **besteht aus externer Sicht** sowohl aufgrund der Umfrageergebnisse als auch aufgrund der Analyse der Organisation der Führung der Thuner Volksschule **massgeblicher Handlungsbedarf**. Es zeigte sich, dass das heutige System sowohl Vor- als auch Nachteile aufweist. Durch eine Anpassung des Systems könnte die Führung der Thuner Volksschule professionalisiert, die Komplexität reduziert und die Schulkommission entlastet werden.

Die befragten Akteure legten bereits wertvolle Ansätze für ein optimiertes Organisationsmodell der Führung der Thuner Volksschule dar. Es wäre daher zielführend, wenn der Gemeinderat die Weiterentwicklung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule prioritär an die Hand nimmt.

2 Empfehlung für das weitere Vorgehen

Aus externer Sicht empfehlen wir aufgrund des Fazits dem Gemeinderat der Stadt Thun, dass er

1. anlässlich der Klausur vom 29./30. März 2022 die vorliegenden Analyseergebnisse zur Kenntnis nimmt;
2. das weitere Vorgehen diskutiert bzw. festlegt bezüglich
 - a) Besetzung SK-P (per Mitte 2022);
 - b) Optimierung der Organisation der Führung der Thuner Volksschule (bis Ende 2022) sowie
 - c) Erarbeitung einer neuen Bildungsstrategie (mit Start Legislatur 2023) in Anlehnung an die kantonale Bildungsstrategie.

VI SCHLUSS

Mit der Erstellung des vorliegenden Berichts hat die beauftragte Firma Res Publica Consulting AG (RPC) die Auswertung und Darstellung der aktuellen Organisation der Führung der Thuner Volksschule abgeschlossen. Wir danken an dieser Stelle den einbezogenen Stellen für die jederzeit konstruktive Zusammenarbeit sowie die offenen und vertrauenswürdigen Rückmeldungen im Rahmen der Umfrage.

Wir weisen darauf hin, dass der Bericht ohne Beeinflussung durch die Auftraggeber-schaft verfasst wurde.

Bern, 11. März 2022

Res Publica Consulting AG



Peter Seiler
Partner / CEO



Claudia Peter
Partner / Mitglied der Geschäftsleitung