

BERICHT UND ANTRAG DES STADTRATES AN DAS GEMEINDEPARLAMENT

Anpassung der Schulleitungspensen im Rahmen der Leistungsvereinbarung 2021-24/
Genehmigung

Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	2
1.1. Ausgangslage.....	2
1.2. Problemsituation.....	2
1.3. Ziel	2
1.4. Lösungsansätze	3
1.5. Etappierte Umsetzung von Pensenerhöhungen.....	3
1.6. Finanzielle Konsequenzen.....	4
1.7. Antrag.....	4
2. Ausgangslage.....	4
2.1. Grundlagen.....	4
2.2. Aufgabenvielfalt und Veränderungen.....	4
2.3. Aufgabenbereiche	4
2.3.1. Sockelpensum mit Hauptaufgaben aus Regelbetrieb.....	5
2.3.2. Case-, Konflikt- und Krisen-Management	5
2.3.3. Projekte und Reformen	5
2.3.4. Innovation und Entwicklung	6
2.4. Zielerreichung und Ergebnisse	7
2.5. Aktuelle Pensen	8
2.6. Probleme	10
2.6.1. Führungsspanne	10
2.6.2. Schülerzahlen und Case Management.....	11
2.6.3. Überschreitungen der Soll-Arbeitszeiten	12
2.6.4. Personalausfälle.....	12
2.6.5. Projektmanagement.....	13
2.6.6. Aufgeschobene Arbeiten	13
2.6.7. Infrastruktur	14
2.6.8. Nachfolgeplanung und Stellensituation.....	14
2.6.9. Fazit.....	14
3. Erwägungen	15
3.1. Lösungsansätze	15
4. Finanzielle Konsequenzen.....	18
5. Beschlussesantrag	19

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Stadtrat von Olten unterbreitet Ihnen folgenden Bericht und Antrag:

1. Management Summary

1.1. Ausgangslage

Das Berufsbild der Schulleitungen hat sich in den letzten 20 Jahren entwickelt. Aus den ehemaligen Vorsteher- oder Teamleitungsfunktionen mit vorwiegend administrativen Aufgaben haben sich die heutigen Schulleitungen mit umfassenden Führungsaufgaben und hoher Akzeptanz entwickelt.

Um den Betrieb der Schule zu gewährleisten sind neben den Schulleitungen, Mitarbeitende der Gemeindeverwaltung in die Kernprozesse der Schüler- und Personaladministration sowie des Schulsekretariats eingebunden. Im vorliegenden Bericht und Antrag werden im Sinne der Transparenz und Gesamtsicht alle Führungs- und Verwaltungspensen inklusive der Musikschule konsolidiert und dokumentiert. (siehe auch: Pensenzusammensetzung Schulleitung und Schulverwaltung).

Seit 2010 sind alle Schulen im Kanton Solothurn offiziell «Geleitete Schulen». Die Pensen der Oltnen Schulleitungen wurden auf Basis der Kennzahlen aus dem Schuljahr 2015/16 und im Rahmen der Konzeptarbeiten aus dem Jahr 2016 für die Periode der Leistungsvereinbarung 2018-21 festgelegt.

Der Einsatzbereich der Schulführung berücksichtigen ein Aufgabenverständnis, welches aufbauend auf dem Konzept «Geleitete Schulen» mit Funktionsdiagramm folgende Bereiche (Details siehe Beilage: **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) umfasst:

- Sockelpensum für die Operative Führung mit Hauptaufgaben aus dem Regelbetrieb
- Case-, Konflikt- und Krisen-Management
- Projekte und Reformen
- Innovation und Entwicklung

1.2. Problemsituation

Die Schule Olten hat sich als zuverlässiger und kompetenter Partner für den Kanton, die Bildungsregion die Politik und die Einwohner von Olten mit ihren Familien, Eltern und Kindern profiliert. Den guten Resultaten nach Aussen stehen intern eine enorme Anzahl anstehender und laufender Projekte sowie aufgeschobene oder nicht geleistete Arbeiten gegenüber.

In den vergangenen 5 Jahren hat sich gezeigt, dass die Pensen der Schulleitungen für die Sockelarbeiten und einen Teil des Case-Managements im Regelbetrieb genügen. Aufwändige Fallbegleitungen parallel zur Zunahme von Schüler- und Mitarbeiterzahlen haben neben aufwändigen Projekt- und Entwicklungsarbeiten dazu geführt, dass die Schulleitungen zunehmend zeitlich und thematisch überlastet sind. Kontinuierliche Überschreitungen der Soll-Arbeitszeiten und drei krankheitsbedingte Ausfälle in den vergangenen 5 Jahren zeigen den Ernst und die Dringlichkeit der Situation auf.

1.3. Ziel

Das Verhältnis zwischen Ressourcen und Aufgaben der Schulleitungen und der Bildungsverwaltung müssen an das Gesamtpaket der anstehenden Aufgaben angepasst werden. Die gute Absicht im ständigen Handlungsdruck des Alltags genügt nicht, um Veränderungen zu verwirklichen.

Die zukünftigen Führungspensen oder die geplanten Aufgabenpakete sollen so ausgelegt sein, dass im Regelbetrieb genügend Ressourcen für die vorgegebenen Kernprozesse, besonders aber für eine solide Personalführung und die Begleitung komplexer Fälle vorhanden sind. Parallel dazu müssen die Ressourcen und Aufwände für die Bewirtschaftung der Bereiche «Projekte und Reformen» sowie «Innovation und Entwicklung» konsolidiert werden.

1.4. Lösungsansätze

Da die Bildungsqualität ein mächtiges Spannungsfeld darstellt, ist es ratsam in diesem Bereich keine Kompromisse einzugehen. Die Anforderungen an die Qualität der Schulführungsarbeit ist seitens der Mitarbeitenden, Eltern sowie der Politik und Öffentlichkeit hoch.

Der Fokus der Lösungsansätze liegt somit in zwei Bereichen:

a) Aufwandoptimierung durch Leistungsabbau

Optimierung im Bereich von **Inhalt, Umfang und Terminierung** von Aufwänden, sprich in der Abgrenzung oder Verschiebung von Themen, Aufgaben und Erwartungen.

b) Ressourcenoptimierung durch zusätzliche Pensen

Optimierung im Bereich der **Ressourcen**, die für die geforderten Aufgabenbereiche zur Verfügung stehen.

1.4.1. Aufwandoptimierung durch Leistungsabbau

Ohne zusätzliche Ressourcen muss bei den Aufgaben, Reformen und Projekten im Schul- und Schulleitungsumfeld eine klare Verzichtsplanning in Kauf genommen und akzeptiert werden.

Die Kommunikation, dass die Schulorganisation sich im Bereich von gesellschaftlichen, kantonal oder kommunal getriebenen Projekten oder Anforderungen abgrenzt (Nein-Sagen), dürfte sich als Dienstleistungsbetrieb nicht einfach gestalten. Wenn der politische Wille und damit verbunden eine Legitimation vorhanden sind, kann überhaupt erst an die Umsetzung einer Verzichtsplanning gedacht werden. Die Konsequenzen bildungspolitisch zu tragen, ist ein heikles Unterfangen.

1.4.2. Ressourcenoptimierung durch zusätzliche Pensen

Empfehlungen der kantonalen Fachverbände

Der vorliegende Lösungsansatz im Ressourcenbereich stützt sich auf die Empfehlungen der kantonalen Fachverbände (VSL SO, VSEG, LSO) aus dem Jahr 2018, die an der Mitgliederversammlung VSL SO vom 14. Januar 2019 und vom VSEG-Vorstand am 21. Februar 2019 beschlossen wurden.

Berechnungsfaktor

Die Pensenhöhe berechnet sich an zweistufig geführten Schulen mit Hauptschulleitung und Standortleitungen (Schule Olten) **inklusive Schulsekretariat und Verwaltungsaufwand** über den **Mindestfaktor* von 0.7 Stellenprozent** pro Schüler*in. Nicht berücksichtigt wurde unter anderem die Anzahl Lehrpersonen oder Klassen als Berechnungsgrundlage.

Berechnungsergebnis

Die konsolidierten Führungspensen der Schule Olten erhöhen sich im neuen Berechnungsmodell nach den Empfehlungen der Fachverbände von **bisher 929% (+0%) auf neu 1144% (+215%)** auf Basis der Kennzahlen des Schuljahres 2022/23 erhöhen. Die Empfehlungen und die Berechnung zeigen deutlich auf, dass zwischen den bisherigen und den benötigten Ressourcen eine Diskrepanz besteht.

1.5. Etappierte Umsetzung von Pensenerhöhungen

Die Direktion Bildung und Sport ist sich der politischen Brisanz der Thematik von zusätzlichen Stellen bewusst. Dem politischen Spardruck und dem kostenbedingten Stellenstopp stehen in der aktuellen Situation direkt die gefährdeten Innovations- und Entwicklungsprojekte, die Qualität der Personalführung und der oft krisenbedingten und belastenden Fallbegleitungen - sowie die Gesundheit der Mitarbeitenden der Schulführung gegenüber.

Es ist aus strategischer und operativer Sicht zwingend notwendig, das nötige Gleichgewicht zwischen den vorhandenen Ressourcen und dem zu leistenden Aufwand in der Schulführung herzustellen. Es sind signifikante Anpassungen erforderlich, um eine gesunde Basis für die qualitative und strukturelle Weiterentwicklung der Oltnen Schulorganisation zu schaffen.

Um die finanzielle Tragbarkeit zu erleichtern und die politische Akzeptanz zu erhöhen, schlägt die Direktion Bildung und Sport eine massvolle Pensenerhöhung von **101%** der total projektierten Pensenerhöhung von 201% Stellenprozenten auf Beginn des Schuljahres 2021/22 (1. August 2021) vor.

1.6. Finanzielle Konsequenzen

Durch die beantragte Erhöhung der Schulleitungspensen um **101%** ergibt sich ein Betrag von **SFR 167'700.-** pro Jahr, im **Budget 2021** von **SFR 69'900.-** für die fünf Monate August bis Dezember.

1.7. Antrag

Die Direktion Bildung und Sport beantragt, ab August 2021 die Stellenprozente Schulleitung in Lohnklasse 26 um **zusätzliche 101 Stellenprozente** zu erhöhen.

2. Ausgangslage

2.1. Grundlagen

2.1.1. Rechtliche Grundlagen

Für die Ausgestaltung der Schulleitung gemäss den örtlichen Gegebenheiten ist nach dem Volksschulgesetz die kommunale Aufsichtsbehörde (in Olten der Stadtrat) zuständig. Er legt jeweils für die Dauer einer dreijährigen Leistungsvereinbarungsperiode die Schulleitungspensen fest. Dadurch sind die Schulleitungspensen an die Leistungen gekoppelt, die gemäss Leistungsvereinbarung und dem darauf abgestimmten Schulprogramm zu erbringen sind.

2.1.2. Konzeptionelle Grundlagen

Inhaltliche Richtschnur für die Definition der Aufgaben und die Festlegung der Pensen ist das Konzept «Geleitete Schule» aus dem Jahr 2016 mit dem dazugehörigen Funktionendiagramm. Diese klären Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen (AVK) auf der Basis von kantonalen und kommunalen Rechtsgrundlagen. Entsprechend sind die Pensen der Schulleiter in Olten primär auf den Regelbetrieb ausgelegt.

2.2. Aufgabenvielfalt und Veränderungen

Insgesamt haben sich die Grundlagen der Schulleitungsarbeit an der Schule Olten in den letzten Jahren nicht komplett verändert. Aber Schulleitung ist eine Abstimmungs-, Kooperations- und Vernetzungsaufgabe auf mehreren Ebenen. Im Zeichen der Anforderungsvielfalt wurden neue und anspruchsvolle Arbeiten neben dem Regelbetrieb in das Pflichtenheft der Schulleitungen aufgenommen, die sich stärker als erwartet auf die Arbeitssituation der SchulleiterInnen ausgewirkt haben: Medienbildung, Umweltbildung, Gesundheitsvorsorge, Betreuung, Integration, etc. Die Liste der Aufgaben, welche den Bildungsauftrag erweitern und Einfluss auf den Schulalltag haben, lässt sich leicht verlängern.

Die Begriffe «Erziehung, Betreuung und Bildung» sind kaum mehr zu trennen. Sie stellen die Summe vieler verschiedener Einflüsse dar, die unsere Gesellschaft gerne wohlportioniert auf unsere Jugend einwirken lassen möchten: Umwelt, Medien, Schule, Freizeit und Familie.

2.3. Aufgabenbereiche

Das vorliegende Dokument basiert auf dem bisherigen Funktionsdiagramm, orientiert sich zur besseren Verständlichkeit der Situation der Schulleitungen jedoch stärker an den konkreten Aufgabenbereichen aus dem Alltag (Details im Anhang: [Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.](#)):

- Sockelpensum für die Operative Führung mit Hauptaufgaben aus dem Regelbetrieb
- Case-, Konflikt- und Krisen-Management
- Projekte und Reformen
- Innovation und Entwicklung

- Organisationsentwicklung Zusammenarbeit und Vernetzung (Operative Führung)
- Schulentwicklung Bereich Unterricht / LP 21 / Digitalisierung
- Projektbereich Arbeitsfeld Schule und Unterricht
- Q-Management Qualitätssicherung / Qualitätsentwicklung / Personalförderung und -beurteilung
- Infrastrukturelle Entwicklung Schulraumplanung, Investitions- und Beschaffungsplanung (im Kontext Digitalisierung)
- Entwicklung Bildungslandschaft Kinder-, Jugend und Familienförderung, Frühe Förderung und Betreuung
- Kommunikationsentwicklung Bereich Marketing, Networking
- Verzichtspannung

In der Mehrjahresplanung (neues Führungsinstrument) werden **Inhalt, Umfang und Terminierung** von verschiedensten anstehenden oder bereits gestarteten Reformen und Projekten überschaubar und sichtbar. Dabei stellen Projekte auf kommunaler Ebene wichtige und aufwändige Themen dar. Beispielsweise der Neubau der Schulanlage Kleinholz in Abstimmung mit Ergänzungsbauten an weiteren Standorten oder der Bezug zur Frühkindlichen Förderung, Bildung und Erziehung.

Herausforderung

Die Erwartungen an gelingende Projekte und erfolgreiches Projektmanagement sind hoch und können nicht erfüllt werden:

- Anzahl und Vielfalt der Themen
- Unterschätzter Aufwand (Initialaufwand, Projektumfang)

2.3.4. Innovation und Entwicklung

Ausgangslage

Die Bildungslandschaft und damit verbunden die Volksschule hat sich in den letzten 20 Jahren grundlegend verändert. Strukturen, Anforderungsprofile an Lehrpersonen, pädagogische Haltungen, Werte Normen, und Organisationsformen sind im Wandel.

Viele Themen sind innerhalb der Leistungsvereinbarung kantonale vorgegeben, haben eine hohe Priorität, sind mehrjährig und bringen einen grossen Führungsaufwand mit sich, weil die anvisierten Veränderungsprozesse konzipiert, umgesetzt und im Sinn der Wirkungsziele begleitet sein müssen. Diese Schulleitungsaufgabe beinhaltet das komplette Entwicklungs- und Veränderungsmanagement.

- Schul-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung
 - Nationale Themen (Lehrplan 21)
 - Kantonale Themen (Informatische Bildung, Spezielle Förderung, Sonderpädagogik, Qualitätssicherung, etc.)
 - Kommunale Themen (Kommunikation, Kollaboration, Infrastruktur, Kostenoptimierung)
- Digitalisierung
 - Medienkompetenz
 - Informatikkompetenz (Programmierung etc.)
 - Anwendungskompetenzen (Office etc.)
- Gesellschaftlich geprägte Entwicklungen
 - Schul- und Familienergänzende Betreuung
 - Tagesschulen
 - Talentförderung

Herausforderung

Analog der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen wird bei der Beantwortung aktueller bildungs- und gesellschaftspolitischer Fragen die Vernetzung und Zusammenarbeit immer wichtiger. Für grosse Schulen wie Olten ist es ratsam, projektartige Themen an dafür mandatierte ProjektleiterInnen zu vergeben. Hier entsteht ein eigenes Aufgabengebiet durch Herausforderungen wie:

- Geschwindigkeit von Themen und Trends (Disruption)
- Anzahl und Vielfalt der Themen

- Komplexität der Themen
- Wertevielfalt und Trends
 - Anforderungen
 - Erwartungen
- Grobkonzepte mit fehlenden Details
- Unterschätzter Aufwand

2.4. Zielerreichung und Ergebnisse

Unter der aktuellen engagierten und sorgfältigen Führung der Schulleitungskonferenz Olten läuft der Regelbetrieb rund und stabil. Die Schulstandorte sind mit hoher Eigenständigkeit im Praxisalltag und Regelbetrieb unterwegs und nutzen wo möglich und sinnvoll die Synergien der Organisationseinheit Schule Olten.

Besonders auch Infrastrukturprojekte auf kommunaler Ebene mit dem Bauprojekt Schulanlage Kleinholz, dem Schulraumprovisorium am Zementweg, Schulwegoptimierung Bornfeld-Kleinholz, den Ausbauten mehrerer Pausenplätze, sowie verschiedenste Sanierungs- und Investitionsprojekten mit Ergänzungsbauten an verschiedensten Standorten sind solide unterwegs.

2.4.1. Handlungsorientiertes Vorgehen

Im Kontext der Situationsanalyse 2019 und der Mehrjahresplanung wurden bereits im gleichen Jahr erste Massnahmen im Alltag der Schulorganisation Olten spürbar umgesetzt:

- Koordination der Weiterbildungs- und Projektschritte im Rahmen der Einführung des LP21
- Verbindung der Grossprojekte «Lehrplan21» und «Informatische Bildung»:
- Sicherung der Planungsgrundlagen
 - Optimierung der Schülerzahlen-Prognosen
 - Anpassungen und Optimierung der Finanz- und Investitionsplanung
- Massnahmen zur Verringerung der Rückstellungsquote bei den Kindergarteneintritten
- Intensivierung der Vernetzung und regelmässiger Austausch zwischen Stabsdiensten und externen Dienstleistern
- Strukturaufbau
 - Aufnahme Praktikumsbetrieb auf der Schulinsel
 - Aufnahme Projekt-Pensen Schulleitungen
 - Aufbau von Ressourcen im Bereich KJFF (Kinder, Jugend und Familienförderung) Sachbearbeitung 20%
 - Ausbau und Regelung von Schul-Assistenzen
 - Weiterbildungsplanung PICTS (pädagogische ICT-Verantwortliche)
 - Neuanstellung im Rahmen der Nachfolgeplanungen bei den Schulleitungen
- Massnahmen zur Klärung der Übertrittsquoten an die Sekundarschule
 - Regionale Auswertung
 - Stärkung und Profilierung der Sekundarschule (Stufen- und Jahrgangsübergreifende Projekte)
- Sofortmassnahmen bezüglich Schulraumbeschaffung

2.4.2. Exemplarische Erfolge

Die Schule Olten hat sich in den Bereichen Integration, Digitalisierung, Beurteilung und Unterrichtsentwicklung einen beachtlichen Leistungsausweis geschaffen. Dies zeugt von Motivation, Engagement und Anpassungsfähigkeit:

Frühe Förderung: «Deutsch vor dem Kindergarten» 2018

Unterschiede in den sprachlichen Fähigkeiten zwischen gleichaltrigen Kindern im Kindergartenalter bedeuten unterschiedliche Startbedingungen. Die Deutschkenntnisse von Kindern und Jugendlichen sind entscheidend für den Schulerfolg sowie für einen erfolgreichen Berufseinstieg.

Die Schule Olten startet im Bereich der Frühkindlichen Förderung, Bildung und Erziehung aktuell mit ihren Partnerorganisationen ins dritte Projektjahr im kantonalen Innovationsprojekt «Deutsch vor dem Kindergarten». Der gesamte Projektaufwand wird innerhalb der bestehenden Pensen geleistet.

Umsetzung LP21: Modellschule Beurteilen 2018

Nach der Ausschreibung des Volksschulamtes ist die Schule Olten seit Juni 2018 teil des kantonalen Projekts «Modellschulen Beurteilung» und wirkt an der Erprobung und Entwicklung neuer Beurteilungsformen im 1. Zyklus mit.

Informatische Bildung: smart@media-Award Nov. 2019

Die Schule Olten wird für ihr Gesamtkonzept bei der Umsetzung des Bildungsauftrags im Bereich Informatische Bildung ausgezeichnet: Die Neuausrichtung im Rahmen des Lehrplans 21 sei konzeptionell breit abgestützt, werde an der gesamten Schule stufenübergreifend umgesetzt und beziehe auch die Eltern mit ein. Auch für die Lehrpersonen sei das Projekt mit einem grossen Kompetenzzuwachs verbunden. Es umfasse lebensnahe, handlungsorientierte, gute Unterrichtsumsetzungen.

Umsetzung LP21: Publikumspreis für Musikschule Olten Jan. 2020

Die Musikschule Olten sichert sich den Publikumspreis des diesjährigen Kongresses «Forum Musikalische Bildung» organisiert durch den Verband Musikschulen Schweiz für das Projekt «Offene Musikschule».

2.5. Aktuelle Pensen

2.5.1. Bisherige Pensendefinition

Seit 2010 sind alle Schulen im Kanton Solothurn offiziell «Geleitete Schulen». Die bisherige Empfehlung zur Ausgestaltung der Schulleitungspensen stammt aus dem Jahr 2009 und wurde auch damals zusammen mit dem VSEG (Verband Solothurner Einwohnergemeinden) entwickelt. Für die Pensendefinition gemäss Konzept «Geleitete Schule» aus dem Jahr 2016 wurde bisher ein Kriterienbündel herangezogen:

- a. Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Schulleitungen
- b. Anzahl Schülerinnen und Schüler
- c. Anzahl Stellenprozente der Lehrpersonen
- d. Laufende und geplante Reformen der Volksschule

2.5.2. Pensenzusammensetzung Schulleitung und Schulverwaltung

Um den Betrieb der Schule zu gewährleisten sind neben den Schulleitungen, Mitarbeitende der Gemeindeverwaltung in die Kernprozesse der Schüler- und Personaladministration sowie des Schulsekretariats eingebunden.

Stellen-%	Funktion
100 %	Direktionsleiter
100 %	Sachbearbeitung
80 %	Leiter Dienste
80 %	Sachbearbeitung
40 %	Lohnbuchhaltung
20 %	KJFF-Admin (Sachb.)
0 %	KJFF-Fachperson
50 %	Finanzbuchhaltung
470 %	Total

Im vorliegenden Bericht und Antrag werden im Sinne der Transparenz und Gesamtsicht alle Führungs- und Verwaltungspensen inklusive der Musikschule konsolidiert ausgewiesen.

2.5.3. Schulleitungspensen gemäss Leistungsvereinbarung 2018-21

Übersicht 2015/16 bis 2020/21

Auf der Grundlage des Konzepts aus dem Jahr 2016 legte der Stadtrat die Schulleitungspensen mit insgesamt 419 Stellenprozente während der Dauer der Leistungsvereinbarung 2018-21 auf Basis der Berechnungen aus dem Schuljahr 2015/16 fest.

Auf Grund von Veränderungen der Kennzahlen bewilligte am 29. Oktober 2018 der Stadtrat zusätzlich 40% befristete Stellenprozente als Projektpensen. Nach der Rechtsgültigkeit des Budgets 2019 konnten diese Projektpensen erstmals per 1. Juli 2019 vergeben werden.

	SJ 2015/16 Stichtag 01.08.2015				Basis 2015	SJ 2020/21 Stichtag 01.08.2020 <small>*Differenzen seit letzter Berechnung 2015</small>						Variante mit Projektpensen 40%
	Pensen LP [%]	Klassen	SuS	SL-Pensum [%]		SL Total	Pensen LP [%]	Differenz LP [%] *	Klassen	Differenz Klassen*	SuS	Differenz SuS*
Bannfeld	2'238	12 4 16	199 81 280	84	84	2'448	+210	12 4 16	+0	208 79 287	7	84
Bifang	2'591	13 4 17	227 72 299	91	91	2'745	+154	12 4 16	-1	232 80 312	13	91
Hübeli	1'302	6 2 8	114 32 146	50	50	1'514	+211	7 3 10	+2	130 58 188	42	50
Säli	2'774	12 5 17	239 94 333	99	99	3'052	+278	14 6 20	+3	282 99 381	48	99
Sek I	2'956	18	332	95	95	3'383	+427	19	+1	336	4	95
Projektpensen					0							40
Total	11'861	76	1'390	419	419	13'141	+1280	81	+5	1'504	114	459
Vollzeitstellen	119					131						
Wachstum durchschnittlich							+11%		+7%		+8%	+10%

Interpretation der Übersicht

- Die Pensen der Lehrpersonen (+11%), die Klassenzahlen (+7%) und die Schülerzahlen (+8%) haben zugenommen.
- Das Wachstum anhand des im Konzept festgelegten Kriteriensets beträgt rund +10% und ist in Bezug zu den 419% Schulleitungen (10% = 41.9%) durch Projektpensen im Umfang von 40% (ab Schuljahr 2019/20) berücksichtigt.
- Das Kriterium «Laufende und geplante Reformen der Volksschule» wurde nicht bewertet oder beziffert.

2.5.4. Komplette Pensenübersicht 2020/21

Pensenübersicht 2020/21 (mit IST- / SOLL-Vergleich)

	IST-Situation 1.8.2020 (Budget 2020)			SOLL-Vergleich 2020	
	2020 SL	2020 Verwaltung	2020 Total	Empfehlung VSEG 2018	Differenz IST / SOLL
	SL Basis 2015	[%]	[%]	SL inkl. Admin Faktor 0.7	SL inkl. Admin
Bannfeld	84	91	175	201	-26
Bifang	91	98	189	218	-29
Hübeli	50	56	106	132	-25
Säli	99	106	205	267	-61
Sek I	95	102	197	235	-38
Projektpensen	40	16	56		
Total	459	470	929	1053	-124
Vollzeitstellen					
Wachstum durchschnittlich					
Musikschule	60	0			
Total über alles			989		

Interpretation

Die Pensen des Schuljahres 2020/21 sind gemäss SRB vom 29. Oktober 2018 und analog Schuljahr 2019/20 ausgestaltet. Sie beinhalten gegenüber dem Schuljahr 2015/16 zusätzlich 40% Projektpensen und 20% Sachbearbeitung KJFF.

Die Berechnung gemäss den neuen Richtlinien der kantonalen Fachverbände würde aktuell ein Pensum von 1'053 Stellenprozente (+124%)

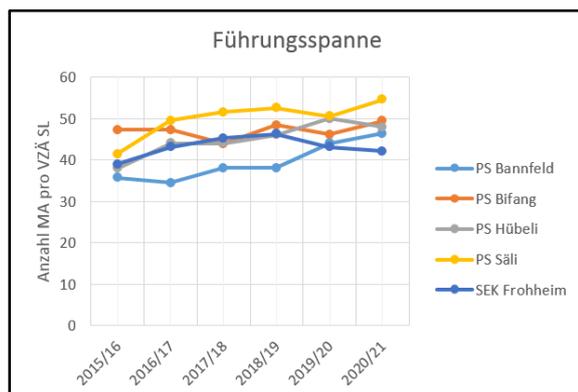
vorsehen. Eingesetzt sind aktuell 929 Stellenprozente.

2.6. Probleme

2.6.1. Führungsspanne

Ausgangslage

Mit der obligatorischen Einführung der geleiteten Schulen wurde die ganze Personalführung in die Hände der SchulleiterInnen gelegt. Diese sind verpflichtet die Lehrpersonen zu führen, zu fördern und zu beurteilen. Die Personalführung und -entwicklung ist die wichtigste und zeitaufwendigste Aufgabe. Die Schulleitungen haben dabei ausserordentlich grosse Führungsspannen zu bewältigen: Je nach Schuleinheit umfasst der Personalbestand pro Vollzeitpensum Schulleitung zwischen 35 und 55 Lehrpersonen.



Schulleitungen erleben ihre Mitarbeitenden häufiger im kooperativen Arbeitsumfeld bei Vor-, Nachbereitung, Projekt- und Teamarbeit als in ihrer Kernaufgabe dem Unterrichten. Das kooperative Führungsverständnis baut entsprechend auf hohem gegenseitigem Vertrauen, stichprobenartigen Unterrichtsbesuchen und Auswertung von «Output-Kriterien» auf (Zielerreichung der Klassen, Zufriedenheit von Eltern und Schüler*innen). Der Führungsaufwand ist hoch, da die Arbeit mit Menschen im Zentrum steht und die Schulleitung für verschiedene Anspruchsgruppen (Schülerinnen und Schüler, Lehrpersonen und Eltern) zuständig ist.

Link: [Rahmenkonzept Qualitätsmanagement Kt. Solothurn](#)

Interpretation

- Der tiefste Wert lag bei 35 Mitarbeitenden (MA) pro Vollzeitäquivalent Schulleitung (100% SL)
- Der höchste Wert liegt bei 55 Mitarbeitenden (MA) pro Vollzeitäquivalent Schulleitung (100% SL)
- In den vergangenen 5 Jahren (2015/16 bis 2019/20) hatten Oltner SchulleiterInnen im Mittelwert 44 Lehrpersonen auf ein 100% Führungspensum zu betreuen.

Probleme

- Der Erwartungsdruck durch kantonale Vorgaben und offizielle Qualitätssicherungssysteme ist gross.
- Die Führungsspannen sind im Vergleich mit Linienorganisationen in der Privatwirtschaft enorm.
- Die Anzahl der Unterrichtsbesuche und Mitarbeitergespräche ist hoch.
- Die Anzahl der Mitarbeitenden sind an allen Schulstandorten parallel zur Anzahl von Teilpensenmitarbeitenden gestiegen. Durch die Teilzeitanstellungen steigen die Ansprüche an Organisation, Kommunikation und Koordination und gleichzeitig verdichten sich die Abhängigkeiten in der Einsatzplanung (Kinderbetreuung, Koordination mehrerer Arbeitspensen in der Familie, Einsätze über mehrere Schulen hinweg, etc.)
- Der Aufwand und die Erwartungen an die Personalführung und -beurteilung sind innerhalb von Bildungssystemen - die Beurteilung im Kernauftrag praktizieren - nicht zu unterschätzen. Die Personalbeurteilung ist ein relativ neues System und entsprechend mit Initialaufwand und Kulturwandel verbunden. Die Belastungen durch die Personalführung, besonders in angespannten Situationen, sind entsprechend hoch. Die Fallführung bei Konflikten ist aufwändig.
- Kompetente und engagierte Lehrpersonen zeichnen eine «gute Schule» aus. Sie erteilen wirkungsvollen Unterricht. Der Schulleitung kommt insbesondere bei der Personalgewinnung (Auswahl geeigneter Lehrpersonen) und der Personalförderung (Weiterbildung, Unterstützung und Erhaltung) eine zentrale Rolle zu.

Fazit

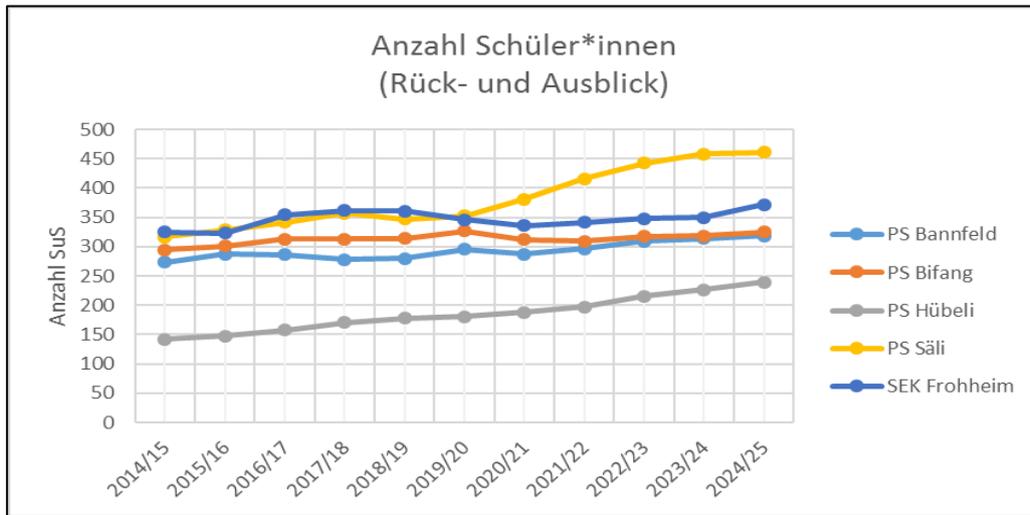
Keine der Standortleitungen kann die geforderten Mindeststandards von jährlich einem Beurteilungszyklus pro Vollzeitmitarbeiter und die zweijährlichen Zyklen bei den Teilzeitmitarbeitenden einhalten.

2.6.2. Schülerzahlen und Case Management

Die Volksschule mit ihrer Arbeit von Menschen an Menschen lebt gesellschaftliche Entwicklung direkt mit. Die Fähigkeiten zur Kommunikation und Kooperation werden laufend wichtiger und fehlen gleichzeitig den Menschen im individualisierten Umfeld immer häufiger. Entsprechend herausfordernd und aufwändig gestalten sich Begleit-, Moderations- oder Konfliktprozesse bei Schwierigkeiten im Lern- und Arbeitsverhalten, im Rahmen der Schullaufbahn oder im sozialen Bereich in Schul-, Freizeit- oder Familienleben von Kindern und Jugendlichen.

Die Anzahl der SchülerInnen an den Standorten steigt kontinuierlich. Parallel dazu lassen sich eine zunehmende Anzahl an Fallbegleitungen und komplexere Themen beobachten.

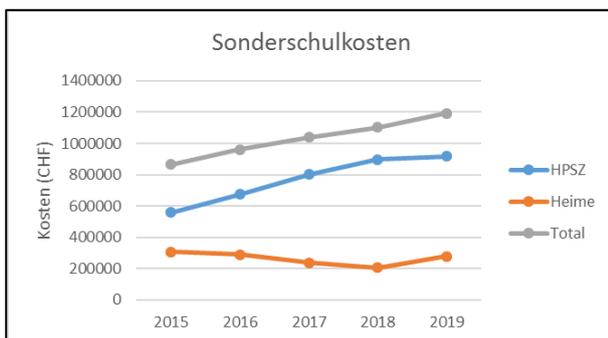
Grafik Schülerzahlenentwicklung



Probleme

- Die Aufwände für zunehmende Zahl und komplexere Fallbegleitungen sind in den Sockelpensen der Schulleitungen zu wenig berücksichtigt.
- Die Schulleitungen werden durch die Schulsozialarbeitenden, Schuldienste, Spezialisten und die Direktion Bildung und Sport tatkräftig unterstützt. Die Koordinations- und Kommunikationsarbeit bleibt jedoch häufig Sache der Schulführung und ist aufwändig und belastend.

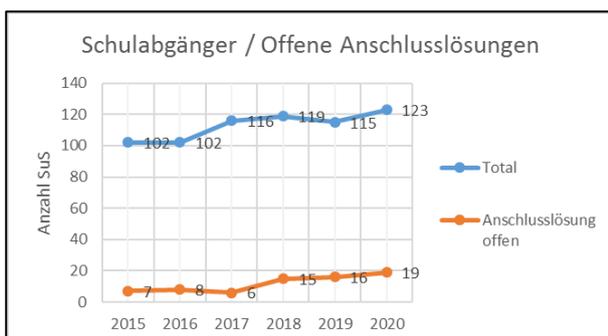
Grafik Fallbegleitungen Sonderschulung



Interpretation

Die Sonderschulkosten stehen in direkter Korrelation zu den Fallzahlen. Hinter jeder Sonderschulzuweisung steckt ein aufwändiger Zuweisungsprozess mit zahlreichen internen und externen Absprachen, moderierten Gesprächen und fallspezifischen Abklärungen.

Grafik Fallbegleitungen Anschlusslösungen



Interpretation

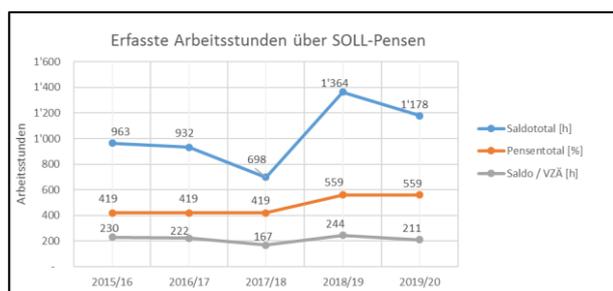
Die Anzahl Schulabgänger*innen steigt kontinuierlich innerhalb von 5 Jahren um rund 20% an. Die Anzahl offener Anschlusslösungen zum Zeitpunkt Ende Juni hat sich im Vergleich überproportional um fast das Dreifache erhöht. Hinter jeder Berufswahlbegleitung und Anschlussvermittlung stecken aufwändige Be-

gleit- und Unterstützungsprozesse, welche oft auch die Schulleitung SEK betrifft.

2.6.3. Überschreitungen der Soll-Arbeitszeiten

Die Schule Olten hat sich im Bereich von «Innovationen und Entwicklungen» einen beachtlichen Leistungsausweis und eine solide Basis für anstehende Weiterentwicklungen geschaffen. Gerade der Innovationsbereich und die parallel dazu zunehmenden und aufwändigen Fallführungen aus dem «Case-, Konflikt und Krisenmanagement» sind durch die aktuellen Pensen der Schulleitungen nicht genügend abgedeckt.

Seit Jahren leisten Oltnere Schulleitungen Arbeitspensen, die über die aktuellen Vorgaben hinausgehen: Einerseits aus Überzeugung und Eigenmotivation, andererseits aus Respekt vor Kritik, Reklamationen oder Pannen. Die analoge Situation ist beim Kader innerhalb der Direktion Bildung und Sport anzutreffen. Hier werden Risikosignale nicht beachtet.



Interpretation

Die überproportionalen Anstiege in den letzten beiden Schuljahren lassen sich auf Zusatzaufwände durch das Budgetreferendum (Projektstopps Jugendarbeit, Zementweg, Schulfest etc.) auf nicht genügend ressourcierte Projekte im Infrastrukturbereich (Schultransport, Schulraumprovisorien, Neubau Kleinholz, u.w.) sowie auf das Krisenmanagement COVID-19 zurückführen. Für ausserordentlichen

Vorkommnisse sind die Führungspensen nicht ausgelegt. Nicht zu unterschätzen sind die aufgeschobenen Arbeiten, welche im aktuellen Schuljahr zur Aufarbeitung anstehen.

2.6.4. Personalausfälle

Die zunehmenden Themen und Aufgaben, sowie die wachsenden Strukturen, haben seit der letzten Ressourcendefinition (2015) zu Überforderung, Unzufriedenheit und fehlenden Perspektiven geführt. Daran konnten auch die befristeten Projektpensen im Umfang von 40% gemäss SRB vom 29.10.2018 nichts ändern.

Das Aufgabengebiet der Schulleitungen in der bisher gewohnten Qualität unter den aktuellen Bedingungen ist längerfristig nicht leistbar. Drei krankheitsbedingte Ausfälle in den vergangenen 5 Jahren zeigen dies leider unmissverständlich auf:

- April 2017: Ausfalldauer 12 Monate
- Okt. 2017: Ausfalldauer 5 Monate
- 2019: Ausfalldauer 14 Wochen (April, Mai, Juni, Juli)

Die Muster, welche zu den Ausfällen führen sind ähnlich:

- Projekte oder Fallführungen torpedieren den Regelbetrieb (Sockelpensum / Hauptaufgaben)
 - diese Themen haben hohe Dringlichkeiten
 - ohne Intervention drohen Pannen, Stillstand oder Ressourcenverschwendung
- Arbeiten im Sockelpensum können inhaltlich, terminlich oder bezüglich Qualität nicht mehr sauber erledigt werden
- Erwartungen von aussenstehenden Personen oder an sich selber können nicht mehr erfüllt werden (Unzufriedenheit, fehlende Vorbildhaltung, fehlende Qualität)
- Es kommt zu Reklamationen, zu negativem Feedback oder Vorwürfen durch Dritte

Die Situation der Überlast bei den Schulleitungen ist erkannt und stellt für die Bildungsdirektion ein zentrales Risiko für die Schulorganisation dar. Die verschiedenen Fachverbände im Kanton (Verbände der Einwohnergemeinden VSEG, SchulleiterInnen VLSO und Lehrer*innen LSO) reagierten ebenfalls auf die Situation der Schulleitungen, welche nicht nur in Olten zu beobachten ist. Im Jahr 2018 wurden neue Empfehlungen zur Ausgestaltung der Pensen verabschiedet. Der vorliegende Bericht und Antrag orientiert sich an diesen breit akzeptierten neuen Vorgaben.

2.6.5. Projektmanagement

Laufende Projekte und Reformen

Bereits in der Begründung der Projektpensen im Umfang von 40% wurden aufwändige und komplexe Entwicklungsprojekte im Rahmen der aktuellen Leistungsvereinbarung erwähnt. Viele Themen sind innerhalb der Leistungsvereinbarung kantonal vorgegeben, haben eine hohe Priorität, sind mehrjährig und bringen einen grossen Führungsaufwand mit sich, weil die anvisierten Veränderungsprozesse konzipiert, umgesetzt und im Sinn der Wirkungsziele begleitet sein müssen. Diese Schulleitungsaufgabe lässt sich als eigentliches «Projektmanagement» bezeichnen. Hier entsteht ein eigentliches eigenes Aufgabengebiet. Für grosse Schulen wie Olten ist es ratsam, diese Themen projektbezogen anzugehen und an ProjektleiterInnen zu vergeben.

Geplante Innovationen und Entwicklungen

Im Rahmen einer Standortanalyse wurden im Jahr 2019 alle Themenbereiche durch die Schulleitungskonferenz detailliert analysiert und strukturiert. In der Mehrjahresplanung (neues Führungsinstrument) werden **Inhalt, Umfang und Terminierung** von verschiedensten anstehenden oder bereits gestarteten Reformen und Projekten überschaubar und sichtbar. Dabei stellen Projekte auf kommunaler Ebene wichtige und aufwändige Themen dar. Beispielsweise der Neubau der Schulanlage Kleinholz in Abstimmung mit Ergänzungsbauten an weiteren Standorten oder der Bezug zur Frühkindlichen Förderung, Bildung und Erziehung.

Fehlender Einfluss

- Leistungsvereinbarung und Schulprogramm werden durch externe Vorgaben überfüllt:
 - VSA: Kant. Projekte (**10 Vorgaben**: QM, Checks, Lehrplan 21, Informatische Bildung,...)
 - Organisationsbestimmte Ziele (**1 Zielsetzung**: Schulraum)

Fehlende Strukturen, Methoden und Prozesse

- Einzelprojekte / Neuprojekte starten ohne Detailplanungen
 - Fehlende Definition von: Inhalt, Umfang, Zeitbedarf, Ressourcen, Qualität
 - Phasenplanungen und Projekt-Gates fehlen:
 - Initialisierung, Konzeptionierung, Realisierung, Einführung
 - korrekte Überführung von Projekten in den Regelbetrieb ist nicht gewährleistet
- Aufwändigste Innovations- und Entwicklungsprojekte in Kernaufgaben:
 - Informatische Bildung und LP21 generieren Aufwände in den Bereichen: Weiterbildung, Support, Unterrichtsentwicklung

Fazit

Aus Sicht der Direktionsleitung war die Situations- und Ursachen-Analyse ein erster Schritt zur Planung von Lösungsansätzen. Ohne Orientierung und Übersicht ist weder eine saubere Prioritätensetzung noch die entsprechende Massnahmen- oder Ressourcenplanung möglich.

Die Menge der aktuellen und anstehenden Themen schätzt die Direktionsleitung Bildung und Sport als absolut kritisch ein. Die Mehrjahresplanung zeigt die Überlast eindrücklich auf. Die projektartigen Aufgabengebiete (Infrastrukturentwicklung, Talentförderung, Begabungsförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Tagesschulen, u.ä.) kann die Schulführung der Schule Olten mit den bestehenden Pensen schlicht nicht abdecken.

Ohne Verzichtsplanung oder Anpassungen bei den Ressourcen der Schulleitungen ist die Qualität der zu leistenden Führungsarbeit und die Erreichung der bildungspolitischen Zielsetzungen (Personalführung, Unterrichtsentwicklung, etc.) in Frage gestellt.

2.6.6. Aufgeschobene Arbeiten

Die Fülle der zunehmenden Themen und Aufgaben haben seit der letzten Ressourcendefinition auch dazu geführt, dass Arbeiten liegen geblieben sind:

- Zyklen der Mitarbeitergespräche inklusive Unterrichtsbesuche können nicht eingehalten werden
- Im Web / auf der Website sind veraltete Rechtsgrundlagen aufgeschaltet
- Interne Prozessdokumentation können nicht nachgeführt werden und veralten

- Interne Datenablagen werden unübersichtlich
- Daten über Nahtstellen hinweg (Verwaltung und Bildung) werden nicht mehr abgeglichen
- Veraltete oder beschwerliche Kommunikationskanäle auf Verwaltungs- und Schulebene mit Eltern und Kindern (Web, Mail, Messengerservice etc.) sind «Zeitfresser»
- Synergiepotential zwischen Schulstandorten bleibt ungenutzt

2.6.7. Infrastruktur

Im Bereich der Infrastruktur mussten bedeutend mehr personelle Ressourcen eingesetzt werden, als ursprünglich geplant. Die in den Finanz- und Investitionsplanungen aufgeführten Projekte wurden durch weitere Projekte ergänzt (Vergangenheit und Zukunft):

- | | |
|---|---|
| • Sanierung Jugendwerk Rötzmatt 8 | Status: nicht vorgesehen / abgeschlossen |
| • Sofortmassnahmen Schülertransporte | Status: nicht vorgesehen / abgeschlossen |
| • Übergangslösung Zementweg 48 | Status: nicht vorgesehen / abgeschlossen |
| • Schulhaus Kleinholz | Status: vorgesehen / in Umsetzung |
| • Pausenplatz / Spielplatz Schulhaus Hübeli | Status: nicht vorgesehen / in Umsetzung |
| • Pausenplatz / Spielplatz Schulhaus Säli | Status: vorgesehen / in Umsetzung |
| • Sanierung Schulhaus Frohheim | Status: teilweise vorgesehen / in Umsetzung |

2.6.8. Nachfolgeplanung und Stellensituation

Innerhalb des 9-köpfigen Gremiums der Schulleitungskonferenz Olten müssen in den nächsten drei Jahren für drei Schulleiterinnen und Schulleiter die Nachfolgen geregelt werden.

Stellensituation

Der «Markt» für Schulleitungspersonen ist ausgetrocknet. Berichte über Experimente mit Fehlbesetzungen in Schulleitungspositionen häufen sich in den Medien. Die neuste Erhebung des schweizerischen Schulleiterverbands (<https://www.vslch.ch>) zeigt ein deutliches Bild: 56% der Schulen in der Deutschschweiz melden Mühe bei der Besetzung von Schulleitungsstellen. Im Kanton Aargau sind es 59% im Kanton Basel Land gar 64%.

Ein weiterer Hinweis auf die Wichtigkeit der Besetzung von Schulleitenden durch kompetente und engagierte Fachkräfte ist das neuste Angebot der FHNW (www.fhnw.ch/wbph-drf), welches Aufsichtsbehörden bei der Besetzung von Schulleitungsstellen unterstützt.

Zusätzlich zeigt sich, dass es für Schulleitende als Hauptverantwortliche für die pädagogische Führung ihrer Schulen ebenfalls schwierig ist, qualifiziertes Lehrpersonal zu finden. Landesweit fehlen nach wie vor massiv Fachkräfte für schulische Heilpädagogik. Auffällig ist der Mangel an Fachkräften in Kantonen mit unterdurchschnittlich attraktiven Arbeitsbedingungen.

Anstellungs- und Rahmenbedingungen

SchulleiterInnen, die im Dauerstress und unter hohen Belastungen ihre Arbeit verrichten, bleiben den Mitarbeitenden nicht verborgen – auch nicht die Gründe für die Belastungen. Es ist somit nicht nur für das bestehende Führungspersonal, sondern auch für die Akquise von Nachfolgen entscheidend, attraktive Arbeits- und geeignete Rahmenbedingungen aufweisen zu können.

SchulleiterInnen werden nicht auf «Vorrat» ausgebildet, sondern nur, wenn die Anwärter*innen über eine entsprechende Anstellung verfügen. Neben der Planung von Stellenbesetzungen durch externe Fachpersonen ist es sinnvoll, im Sinne der Talentförderung Mitarbeitende mit entsprechendem Potential in den eigenen Reihen zu suchen und zu fördern.

2.6.9. Fazit

Die Gegenüberstellung der Erfolge aus dem Regelbetrieb und die über die Jahre entstandenen Problemsituationen zeigen auf, dass in Olten einerseits mit hohem Engagement die Themen der Schulbildung angepackt und umgesetzt werden. Andererseits wird deutlich, dass die nötigen Ressourcen für die Erledigung des Gesamtpakets an anstehenden Aufgaben fehlt - und zusätzlicher Aufwand entstanden ist. Es müssen die notwendigen Massnahmen für die Aufarbeitung und Weiterentwicklung ergriffen werden: Anpassungen an Strukturen, an der Personalführung und Personalgewinnung und an weiteren wichtigen Prozessen.

3. Erwägungen

3.1. Lösungsansätze

In der vorliegenden Thematik gibt es mehrere Problembereiche und damit verbunden auch verschiedene Lösungsansätze. Fünf grundlegende Faktoren bilden die direkten Einflussgrößen auf die Belastung in der Bildungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungsarbeit. Es geht um die Definition von:

- Inhalt
- Umfang
- Qualität
- Ressourcen
- Termin

Da die Bildungsqualität ein mächtiges Spannungsfeld darstellt, ist es ratsam in diesem Bereich keine Kompromisse einzugehen. Die Anforderungen an die Qualität der Schulführungsarbeit ist seitens der Mitarbeitenden, Eltern sowie der Politik und Öffentlichkeit hoch.

Der Fokus der Lösungsansätze liegt somit in zwei Bereichen:

a) Aufwandsoptimierung durch Leistungsabbau

Optimierung im Bereich von **Inhalt, Umfang und Terminierung** von Aufwänden, sprich in der Abgrenzung oder Verschiebung von Themen, Aufgaben und Erwartungen.

b) Ressourcenoptimierung durch zusätzliche Pensen

Optimierung im Bereich der **Ressourcen**, die für die geforderten Aufgabenbereiche zur Verfügung stehen.

3.1.1. Aufwandsoptimierung durch Leistungsabbau

Ohne zusätzliche Ressourcen muss bei den Aufgaben, Reformen und Projekten im Schul- und Schulleitungsumfeld eine klare Verzichtsplanning in Kauf genommen und akzeptiert werden.

Die Kommunikation, dass die Schulorganisation sich im Bereich von gesellschaftlichen, kantonale oder kommunal getriebenen Projekten oder Anforderungen abgrenzt (Nein-Sagen), dürfte sich als Dienstleistungsbetrieb nicht einfach gestalten.

Wenn der politische Wille und damit verbunden eine Legitimation vorhanden sind, kann überhaupt erst an die Umsetzung einer Verzichtsplanning gedacht werden. Die Konsequenzen bildungspolitisch zu tragen, ist ein heikles Unterfangen.

Die Reduktion der Qualität aus Aufwandgründen wird als nicht praktikabel erachtet. Der Fokus einer möglichen Verzichtsplanning liegt somit im Bereich von **Inhalt, Umfang und Terminierung** von Aufwänden, sprich in der Abgrenzung oder Verschiebung von Themen, Aufgaben und Erwartungen.

Inhaltlicher Verzicht (Komplettverzicht)

Ein inhaltlich-thematischer Verzicht entspricht einem Komplett- oder Totalverzicht und einer klaren Abgrenzung gegenüber Aufgaben. Mögliche Projekte, die durch einen Komplettverzicht betroffen sein könnten, sind:

- Talentförderklasse
- Optimierung der Kinder-, Jugend und Familienförderung
 - schul- und familienergänzende Tagesbetreuung (Ausbau, Angebot, Blockzeitenregelungen etc.)
 - Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Tarife u.ä.)
 - Tagesschule
- Ausbau und Themen im Rahmen der Elternbildung und Elternpartizipation
 - Umgang mit neuen Medien
 - Austausch und Informationen zu aktuellen Erziehungs- und Bildungsfragen
 - Informationsveranstaltungen zu aktuellen und interkulturellen schulischen Themen
 - Elternpartizipation und -mitsprache (Elternarbeitsgruppen, Dialog-Meetings, etc.)

- Bearbeitung von Anfragen und Initiativen von Eltern
 - Waldkindergarten
 - Schwimmunterricht

Bearbeitung mit angepasstem Umfang oder Termin (Teilverzicht)

Eine Anpassung von Aufgaben im Bereich Umfang oder Terminierung kommt einer weniger umfangreichen, oberflächlicheren Behandlung bzw. einer Verschiebung gleich. Mögliche Projekte, die durch einen Teilverzicht betroffen sein könnten, sind:

- Reduktion von Umfang und Frequenz von Mitarbeitergesprächen, Unterrichtsbesuchen (QM)
- Verschiebung von Konzeptentwicklung und Unterrichtsentwicklungsthemen
 - Lehrplan 21: Kompetenzorientierung und Individualisierung von Unterricht und Beurteilung
 - Digitalisierung: Projektpausen bei Infrastruktur-, Kommunikations- und Kollaborationsprojekten
 - Sonderpädagogik und Spezielle Förderung
 - Begabungs- und Begabtenförderung
 - Altersdurchmisches Lernen und/oder Niveauübergreifende Unterrichtskonzepte
- Verschiebung von Weiterbildungsthemen
 - Lehrplan 21: Weiterentwicklung von Unterrichtsprojekten
 - Digitalisierung: Weiterbildungspausen in Kommunikations- und Kollaborationsbereichen
 - Multiprofessionelle Zusammenarbeit
- Bearbeitung von Anfragen und Initiativen von Eltern
 - Schwimmunterricht
- Präventionsthemen

3.1.2. Ressourcenoptimierung durch zusätzliche Pensen

Um den Leistungsauftrag der Schulleitungen in Zukunft in genügender Qualität umsetzen zu können, sind parallel oder anstelle von Verzichtsplänen kontinuierlich Anpassungen an den personellen Ressourcen einzuplanen.

Empfehlungen der kantonalen Fachverbände

Der vorliegende Lösungsansatz im Ressourcenbereich stützt sich auf die Empfehlungen der kantonalen Fachverbände (VSL SO, VSEG, LSO) aus dem Jahr 2018, die an der Mitgliederversammlung VSL SO vom 14. Januar 2019 und vom VSEG-Vorstand am 21. Februar 2019 beschlossen wurden.

Berechnungsfaktor

Die Pensenhöhe berechnet sich an zweistufig geführten Schulen mit Hauptschulleitung und Standortleitungen (Schule Olten) **inklusive Schulsekretariat und Verwaltungsaufwand** über den **Mindestfaktor* von 0.7 Stellenprozent** pro Schüler*in. Nicht berücksichtigt wurde unter anderem die Anzahl Lehrpersonen oder Klassen als Berechnungsgrundlage.

Berechnung

Die konsolidierten Führungspensen der Schule Olten erhöhen sich im neuen Berechnungsmodell nach den Empfehlungen der Fachverbände von **bisher 929% (+0%) auf neu 1144% (+215%)** auf Basis der Kennzahlen des Schuljahres 2022/23 erhöhen. Die Empfehlungen und die Berechnung zeigen deutlich auf, dass zwischen den bisherigen und den benötigten Ressourcen eine Diskrepanz besteht.

3.1.3. Umsetzung und Funktionsbezug

Schulleitungsaufgaben

Die Sockelpensen der Standortschulleitungen werden angepasst und erhöht, damit der Regelbetrieb in den Bereichen «Personalführung» sowie «Case-, Konflikt- und Krisen-Management» solide und in leistbaren Führungsspannen sichergestellt werden können.

Die Direktion Bildung und Sport hat in Zusammenarbeit mit der Schulleitungskonferenz ein Modell erarbeitet, mit dessen Hilfe zusätzliche Pensen nicht im «Giesskannen-Prinzip» verteilt werden. Im Sinne

der Effizienzsteigerung sollen zusätzliche Ressourcen aufgabenbezogen und auf teilweise neue Funktionen verteilt werden:

- Die Schulleitungspensen (inklusive Musikschule und Projektleitungspensen) erhöhen sich von **519% auf 680 (+161%)**.

Im Rahmen der Pensenerhöhung und der Empfehlungen des VSEG, VSL und LSO soll eine eigene, unbefristete Projektleiterstelle geschaffen. Diese Schulleitungsperson wird von den Aufgaben des Sockelpensums entbunden und kann sich standortübergreifend um «Projekte und Reformen» sowie um projektartige Arbeiten im Bereich «Innovation und Entwicklung» kümmern. Die Breite der Aufgabenbereiche und dadurch die Verzettlung werden verringert und die Effizienz gesteigert.

Verwaltungsaufgaben

Zusätzliche Verwaltungspensen entlasten primär die Leitung Dienste (80% Kaderstelle) von administrativen und organisatorischen Aufgaben. Damit werden Ressourcen für wichtige Entwicklungsthemen (Projekte und Innovationen) frei:

- Die Pensen der Verwaltung werden im Bereich Kinder-, Jugend- und Familienförderung um die 40%-Stelle einer Fachperson von bisher **470% auf 510% erhöht (+40%)**.

3.1.4. Pensenzusammensetzung Schulleitung und Schulverwaltung

Um den Betrieb der Schule zu gewährleisten sind neben den Schulleitungen, Mitarbeitende der Gemeindeverwaltung in die Kernprozesse der Schüler- und Personaladministration sowie des Schulsekretariats eingebunden.

Stellen-%	Funktion
100 %	Direktionsleiter
100 %	Sachbearbeitung
80 %	Leiter Dienste
80 %	Sachbearbeitung
40 %	Lohnbuchhaltung
20 %	KJFF-Admin (Sachb.)
40 %	KJFF-Fachperson
50 %	Finanzbuchhaltung
510 %	Total

Gemäss dem erarbeiteten Modell werden im Sinne der Transparenz und der Gesamtsicht alle Führungs- und Verwaltungspensen der Schule Olten in Zukunft konsolidiert dargestellt. Das bedeutet, dass im Rahmen der Leistungsvereinbarung folgende Pensen dokumentiert werden:

- Schulleitungen der Standorte
- Gesamtschulleitung und Schulsekretariat (Verwaltungspersonal der Direktion Bildung und Sport)
- Schulleitung der Musikschule

3.1.5. Vergleich Berechnungsmodelle am Schuljahr 2022/23

	Planpensen LV 21-24 (Budget 2021)			SOLL-Vergleich 2022 (LV Mitte)	
	2021 SL	2021 Verwaltung	2021 Total	Empfehlung VSEG 2018	Differenz IST / SOLL
	Verteil- vorschlag (VSEG)	[%]	[%]	SL inkl. Admin Faktor 0.7	SL inkl. Admin
Bannfeld	100	95	195	216	-21
Bifang	110	97	207	223	-16
Hübeli	70	68	138	151	-13
Säli	145	134	279	310	-31
Sek I	115	105	220	244	-24
Projektpensen (Projektpensen)	80	11	91		
Total	620	510	1130	1144	-14
Vollzeitstellen		(inkl. 60:KOFF)			
Wachstum durchschnittlich					
Musikschule	60				
Projektpens.					
Total über alles			1190		

Berechnung

Die konsolidierten Führungs-pensen der Schule Olten erhöhen sich im neuen Berechnungsmodell nach den Empfehlungen der Fach-verbände von **bisher 929% auf 1130% (+201%)**. Dabei werden nicht die vollen 1`144% gemäss den Empfehlungen ausgenutzt.

Die Empfehlungen und die Berechnung zeigen deutlich auf, dass zwischen der bisherigen und den benötigten Ressourcen eine Diskrepanz besteht.

4. Finanzielle Konsequenzen

4.1. Etappierte Umsetzung von Pensenerhöhungen

Die Direktion Bildung und Sport ist sich der politischen Brisanz der Thematik von zusätzlichen Stellen bewusst. Dem politischen Spardruck und dem kostenbedingten Stellenstopp stehen in der aktuellen Situation direkt die gefährdeten Innovations- und Entwicklungsprojekte, die Qualität der Personalführung und der oft krisenbedingten und belastenden Fallbegleitungen - sowie die Gesundheit der Mitarbeitenden des Kadrs gegenüber.

Es ist aus strategischer und operativer Sicht zwingend notwendig, das nötige Gleichgewicht zwischen den vorhandenen Ressourcen und dem zu leistenden Aufwand in der Schulführung herzustellen. Es sind signifikante Anpassungen erforderlich, um eine gesunde Basis für die qualitative und strukturelle Weiterentwicklung der Oltnr Schulorganisation zu schaffen.

Um die finanzielle Tragbarkeit zu erleichtern und die politische Akzeptanz zu erhöhen, schlägt die Direktion Bildung und Sport entlang des quantitativen Wachstums der Schule und im Rahmen der veränderten Rahmenbedingungen eine etappierte Pensenerhöhung vor:

Budget 2020:	989%	+ 0%
Budget 2021:	1090%	+ 101%

Detailplanung

Führungspensen 2018-21	Führungspensen 2021-24	Führungspensen 2021-24	Führungspensen 2021-24
Betrieb (Budget 2020): • Schulleitung 479% • Projektpens. 40% SL-Total 519% • Schulverw. 450% • KJFF-Admin 20% Verw.-Total 470% Total 989% (+0%)	Betrieb (Budget 2021): • Schulleitung 479% • Schulleitung + 91% • Projektpens. 40% • Projektpens. + 10% SL-Total 620% • Schulverw. 470% Verw.-Total 470% Total 1090% (+101%)	Betrieb (Budget 2022): • Schulleitung 570% • Schulleitung + 30% • Projektpens. 50% • Projektpens. + 30% SL-Total 680% • Schulverw. 470% • KJFF-Fachp. + 40% Total 1190% (+100%)	Betrieb (Budget 2023): • Schulleitung 600% • Projektpens 80% • Schulverw. 510% Total 1190% Q-Arbeit: • Konsolidierung Modell

4.2. Berechnung Basis 100%

Funktion				
Projektleitung Schulleitung				
Lohnklasse	Altersbasis	Systemzustand		
26	25	100.00%		
	(max 25)			
Name	Jahrgang	Alter	anrechenbare Jahre	Lohn System
Jüngste StelleninhaberIn	1995	25	0	106'343
Mittelwert	1975	45	20	138'246
Älteste StelleninhaberIn	1955	65	40	148'880

Auf Grund der Berechnungen für ein Vollpensum von 100% ergeben sich in der Lohnklasse 26 jährliche Lohnkosten von SFR 138'300.- plus Sozialleistungen SFR 27'700.- (Anteil von 20% der Lohnkosten). Dies entspricht einem Total von SFR 166'000.- pro Jahr.

4.3. Effektiver Wert

Durch die beantragte Erhöhung von **101%** ergibt sich ein Budgetbetrag von **SFR 167'700.-** jährlich bzw. **SFR 69'900 im Budget 2021** für die fünf Monate von August (Schuljahresbeginn) bis Dezember.

Beschlussesantrag:

I.

1. Der Erhöhung der Stellenprozente Schulleitung in Lohnklasse 26 um zusätzliche 101 Stellenprozente ab August 2021 wird zugestimmt. Unter Konto 2190.3010.00 (Löhne Verwaltung) und Konto 2190.3930.99 (Verrechnete Sozialleistungen) werden die entsprechenden Kosten von CHF SFR 69'900 eingestellt.
2. Der Stadtrat wird mit dem Vollzug beauftragt.

II.

3. Ziffer I.1. dieses Beschlusses unterliegt dem fakultativen Referendum.

Olten, 3. November 2020

NAMENS DES STADTRATES VON OLTEN
Der Stadtpräsident Der Stadtschreiber

Dr. Martin Wey Markus Dietler