



## Fachschule Viventa

Bericht des Schul- und Sportdepartements zu den  
Empfehlungen der Geschäftsprüfungskommission  
vom 31. Oktober 2011

**Verfasser/in:**

Stadt Zürich  
Schul- und Sportdepartement  
Amtshaus Parkring 4  
8027 Zürich

Tel. +41 44 413 85 11  
Fax +41 44 413 88 48  
<http://www.stadt-zuerich.ch/ssd>

Zürich, 20. Juli 2012

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Ausgangslage</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Umsetzung der Empfehlungen der GPK</b>	<b>4</b>
2.1	<i>Direktorin</i>	4
2.1.1	Sachverhalt	4
2.1.2	Empfehlungen und Massnahmen	4
2.2	<i>Lohnsystem</i>	5
2.2.1	Sachverhalt	5
2.2.2	Empfehlungen	5
2.2.3	Ergebnisse und Entscheidungen im Bereich Lohnsystem	5
2.2.3.1	Bisheriges Lohnsystem	5
2.2.3.2	Neues Lohnsystem («Brutto»-Lohnsystem)	6
2.2.3.3	Personalkosten mit neuem Lohnsystem	6
2.2.3.4	Umsetzung	7
2.3	<i>Projektmanagement</i>	7
2.3.1	Sachverhalt	7
2.3.2	Empfehlung	7
2.3.3	Massnahmen	7
2.4	<i>Rolle der Schulkommission</i>	8
2.4.1	Sachverhalt	8
2.4.2	Empfehlungen	8
2.4.3	Massnahmen	9
2.5	<i>Kommunikation</i>	9
2.5.1	Sachverhalt	9
2.5.2	Empfehlungen	9
2.5.3	Massnahmen	10
2.5.4	Mitarbeiterumfrage	10
2.5.5	Förderung des Dialogs: Einrichten von Dialogplattformen	10
2.5.6.1	Berufsauftragsgespräche	11
2.5.6.2	Pädagogische Kadertreffen	12
2.5.6.3	Viventa Mail	12
2.6	<i>Stellenbesetzung</i>	12
2.6.1	Sachverhalt	12
2.6.2	Empfehlungen	12
2.6.3	Massnahmen	12
<b>3</b>	<b>Abschliessende Bemerkungen</b>	<b>13</b>

## 1 Ausgangslage

Verschiedene Mitglieder der Geschäftsprüfungskommission (GPK) wurden laut dieser durch Mitarbeitende der Fachschule Viventa (FSV) und Mitglieder der Schulkommission (SK) FSV kontaktiert. Bei diesen Kontakten wurde auf verschiedene Probleme in der FSV hingewiesen, welche insbesondere im Zusammenhang mit der Direktorin der FSV, der Stellenbesetzung auf mittlerer Führungsebene, dem Lohnsystem, ungenügendem Projektmanagement bezüglich Zusammenschluss der verschiedenen Schulen und mangelhafter Information der SK standen.

Im November 2010 befasste sich die GPK erstmals mit diesem Thema. In der Folge wollte die GPK die Hinweise konkretisieren und holte bei den entsprechenden Personen weitere Erkundigungen ein. Die eingeholten Informationen führten zur Entscheidung der GPK, die Vorwürfe insbesondere in den Bereichen Direktion, Lohnsystem, Projektmanagement, Rolle der Schulkommission, Kommunikation und Stellenbesetzung vertieft zu untersuchen.

Im Dezember 2010 erhielt der Vorsteher des Schul- und Sportdepartements, Stadtrat Gerold Lauber (VSS), einen ausführlichen schriftlichen Fragenkatalog, der bis am 14. Januar 2011 beantwortet wurde. Am 28. Januar 2011 bat die GPK um weitere Antworten bis 14. Februar 2011.

Im März 2011 wurde direkt durch die GPK eine Befragung der SK und anschliessend der Direktorin durchgeführt. Im Juli 2011 wurde eine Delegation des Vorstandes des Konvents der FSV durch die GPK befragt. Die Teilnehmer der Befragung hatten zur Vorbereitung vorgängig einen Themenkatalog erhalten. Bei allen Befragungen war auch der VSS anwesend. Der VSS nahm vor der Besprechung mit den Lehrpersonen die Gelegenheit wahr, der GPK die von Seiten SSD geplanten Massnahmen darzulegen.

Im Juni 2011 startete der VSS das Projekt «Viventa 11/14», welches sich inhaltlich stark an den durch die GPK untersuchten Themenbereichen ausrichtete.

Aufgrund der vorgenommenen Untersuchungen verfasste die GPK einen einstweilen unveröffentlichten und noch zu ergänzenden Bericht und gab in diesem Rahmen zu den genannten Themenfeldern konkrete Empfehlungen ab. Am 6. Februar 2012 orientierte die GPK den VSS darüber, inwieweit über diesen provisorischen Bericht bereits orientiert werden darf, und forderte ihn zugleich auf, bis Ende Juli 2012 zur Umsetzung der GPK-Empfehlungen Bericht zu erstatten.

Diese Berichterstattung erfolgt mit dem vorliegenden Bericht des SSD. Er orientiert sich inhaltlich am GPK Untersuchungsbericht, folgt der dort gewählten Systematik und zeigt insbesondere die im Rahmen des Projekts «Viventa 11/14» erarbeiteten Massnahmen auf.

## 2 Umsetzung der Empfehlungen der GPK

### 2.1 Direktorin

#### 2.1.1 Sachverhalt

Die GPK kommt in ihrem Bericht zum Schluss, dass das Verhältnis zwischen Konventsvorstand, einem Teil der Lehrerschaft und der Direktorin zerrüttet sei. Dies sei insbesondere auf die mangelnde Zusammenarbeit, die Einflussnahme der Direktorin auf die Entscheidungsfindung im Konventsvorstand und die Tatsache, dass kaum mehr Lehrpersonen in wichtigen Gremien Einsitz hätten, zurück zu führen.

#### 2.1.2 Empfehlungen und Massnahmen

Die GPK empfiehlt der Schulkommission, dass sie künftig dafür besorgt sein soll, dass

- *Zwischen Direktion und Konventsvorstand ein institutionalisierter Austausch stattfindet*

Im Projekt «Viventa 11/14» wurde dem Themenbereich Kommunikation erhöhte Bedeutung beigemessen. Der Themenbereich «Kommunikation» bildet dementsprechend im Projekt «Viventa 11/14» ein eigenständiges Teilprojekt.

Der Konventsvorstand der FSV trat auf das Schuljahr 11/12 geschlossen zurück und konnte bis zum jetzigen Zeitpunkt nicht wieder neu bestellt werden. Dementsprechend konnte in der Zwischenzeit kein institutionalisierter Austausch zwischen Direktion und Konventsvorstand hergestellt werden. Um den Dialog innerhalb der Schule und die Kommunikation generell zu verbessern, wurden verschiedenste Massnahmen ergriffen. Diese werden unter 2.5 Kommunikation näher ausgeführt.

- *der Konventsvorstand seine eigenständige Meinung gegenüber der Direktorin und der Schulkommission kommunizieren kann*

Der VSS ist der Überzeugung, dass die vielen in den verschiedenen Sitzungsgefässen geführten Gespräche bereits eine hohe vertrauensbildende Wirkung zeitigten. Gleichzeitig wurde aber klar, dass es noch einige «Wunden» aus der Vergangenheit zu heilen gilt und diese Heilung wohl noch etwas Zeit braucht. Die Schulkommission wird künftig aber ein grosses Augenmerk auf diesen Punkt werfen.

- *Lehrpersonen in wichtigen Gremien und Arbeitsgruppen vertreten sind*

Mit sämtlichen Lehrpersonen der FSV wurden im Zeitraum August bis November 2011 Berufsauftragsgespräche geführt. Anlässlich dieser Berufsauftragsgespräche wurde – insbesondere auch in den Formaten BVB/INT – vereinbart, dass die Lehrpersonen auf Ebene von Projekten und Arbeitsgruppen vermehrt einbezogen werden, dadurch die Möglichkeit zur Mitsprache und Mitgestaltung erhalten und somit auch Mitverantwortung tragen. Damit wurde der Empfehlung der GPK Nachachtung verschafft. Die Details zu diesen Gesprächsrunden werden unter 2.5 Kommunikation weiter ausgeführt.

## 2.2 Lohnsystem

### 2.2.1 Sachverhalt

Ein Teil der Lehrerschaft war mit dem Lohnsystem unzufrieden. Nach einem ersten «Runden Tisch» wurde eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Lehrpersonen, der Schulkommission und der Direktion gebildet. Diese Arbeitsgruppe analysierte das Lohnsystem und gab per Juni 2011 eine Empfehlung zuhanden der Schulkommission ab, welche das weitere Vorgehen definiert.

### 2.2.2 Empfehlungen

Im Bericht vom 31. Oktober 2011 wünscht die GPK eine entsprechende Information über die Ergebnisse sowie die Entscheidungen der Schulkommission.

### 2.2.3 Ergebnisse und Entscheidungen im Bereich Lohnsystem

Hauptkritikpunkte des bestehenden Lohnsystems der Fachschule Viventa sind die semesterweise unterschiedlich hohen Monatslöhne, die einerseits wegen der unterschiedlichen Schulwochenzahl pro Semester und andererseits wegen der pauschalen Abgeltung der Feier- und Ausfalltage entstehen.

Dieser Mangel soll nun durch eine einfachere und nachvollziehbare Berechnung des Lohnes behoben werden. Für das Gros der Lehrpersonen sollen über das ganze Schuljahr hinweg 13 gleich hohe Monatslöhne ausbezahlt werden. Die bisherige pauschale Abgeltung der Feier- und Ausfalltage soll durch eine «Brutto»- Lösung ersetzt werden. Diese Massnahmen bedingen eine Anpassung der stadträtlichen Ausführungsbestimmungen zur VLV.

#### 2.2.3.1 Bisheriges Lohnsystem

Die Berechnung des Monatslohns von Lehrpersonen basiert aktuell auf den effektiv zu erteilenden Lektionen, was bedeutet, dass auch *nur die zu erteilenden Lektionen in die Lohnberechnung* einfließen. Die wegen Feier- oder Ausfalltagen nicht erteilten Lektionen werden durch einen Zuschlag zum Lektionenlohn pauschal abgegolten. Konsequenz: Lehrpersonen, welche häufig an einem Montag oder Freitag arbeiten, sind so bevorzugt, da sie mehr bezahlte Feiertage haben.

Erschwerend kommt dazu, dass das Herbstsemester 21 Schulwochen, das Frühjahrssemester jedoch 18 Schulwochen umfasst. Dies führt dazu, dass im Frühjahrssemester bei gleichbleibendem Unterrichtsvolumen pro Schulwoche weniger Lektionen erteilt werden.

Ausserdem fallen im Frühjahrssemester deutlich mehr Feier- und Ausfalltage an, die bereits mit dem Lohn pro Lektion abgegolten sind und daher aus der Lohnberechnung fallen. Dies führt innerhalb des Schuljahres zu ungleich hohen Lohnauszahlungen zwischen Herbst- und Frühjahrssemester bei gleichem Unterrichtspensum. Ausserdem ist die Überprüfung der eigenen Lohnberechnung für die Lehrpersonen mit diesem System äusserst schwierig.

### **2.2.3.2 Neues Lohnsystem («Brutto»-Lohnsystem)**

Neu sollen die an Feier- und Ausfalltagen nicht erteilten Lektionen in die Lohnberechnung einfließen. Im Gegenzug wird die vorgängig erwähnte pauschale Feiertags- und Ausfallabgeltung pro Lektion gestrichen. Hierfür wird die jährliche Lektio-nenzahl für ein Vollzeitpensum folgendermassen errechnet:

- Ein Schuljahr umfasst gemäss Art. 21 VLV 39 Schulwochen
- Ein Vollpensum pro Schulwoche umfasst gemäss zu Art. 22 AVLV 26 Lektionen
- Ein Schuljahr umfasst somit für ein Vollpensum 1'014 Lektionen (39 x 26)

Der Lohn pro Lektion wird neu berechnet, indem der entsprechende Jahreslohn gemäss Lohntabelle im Anhang zur VLV durch 1014 geteilt wird (zu Art 21, Abs. 2). Der für die Lohnabrechnung nötige Beschäftigungsgrad (BG) wird wie folgt errechnet werden:  $BG \text{ in } \% = \text{Lektionen pro Schulwoche} / \text{Vollpensum pro Schul-woche} \times 100\%$

Eine Lehrperson ohne Pensenveränderung zwischen Herbst- und Frühjahrssemester hat somit während dem ganzen Schuljahr einen gleichbleibenden Monatslohn. Lehrpersonen, mit Anpassungen während dem Semester oder zu Beginn des Frühjahrssemester erhalten ab dem Datum der Veränderung einen neuen BG (taggenaue Berechnung im SAP-Lohnsystem).

Für unregelmässig stattfindende Lektionen (z. Bsp. Kurzurse, Blockunterricht, Einzellektionen, Vikariate usw.) soll die genaue Anzahl Lektionen zuzüglich einer Feier- und Ausfalltageentschädigung ausbezahlt werden. Es handelt sich dabei um Lektionen, die auf Grund ihrer Struktur so terminiert sind, dass sie in jedem Fall an einem Arbeitstag stattfinden und die Lehrpersonen somit nie in den Genuss eines bezahlten Feier- bzw. Ausfalltages kommen können (Zum Beispiel: Kochkurs à 5 Lektionen an fünf festgelegten Daten, die natürlich nie auf einen Feiertag gelegt werden, damit die Kursteilnehmer auch tatsächlich die bezahlte Leistung erhalten). Diesen Lehrpersonen kann aufgrund ihrer variablen Beschäftigung gar kein gleichbleibender Monatslohn berechnet und ausbezahlt werden.

### **2.2.3.3 Personalkosten mit neuem Lohnsystem**

Die Umstellung erfolgt grundsätzlich kostenneutral. Eine vorgenommene Lohnsimulation ergab eine geringfügige Erhöhung des Lohnvolumens um Fr. 15'600.- des gesamten Lohnvolumens von Fr. 12'054'000.-.

#### **2.2.3.4 Umsetzung**

In einem Pilotversuch mit 19 Lehrpersonen aus dem Bereich «Berufsvorbereitungsjahr, Sprache und Integration» wurde mit Beginn des Schuljahres 2011/2012 ein jahresbasierter Lohn (mit stets gleichbleibendem Monatslohn) auf Grundlage des bisherigen Lohnsystems getestet. Die daraus gewonnenen Erfahrungen bewertet die Fachschule Viventa als positiv.

Die Schulkommission hat sodann in ihrer Sitzung vom 2. April 2012 dem Antrag der Schulleitung bezüglich Umsetzung des neuen Lohnsystems in der ganzen Schule per Schuljahr 2013/2014 zugestimmt. Auch mit diesem System wird eine jahresbasierte Entlohnung angestrebt.

Wie bei Personalvorlagen üblich, wird eine bei den Personalorganisationen und Personalverbänden, bei den städtischen Stellen und den Lehrpersonen der FSV durchgeführt. Diese Vernehmlassung erfolgt in der 2. Hälfte dieses Jahres.

Im Zuge der Umsetzung auf Beginn Schuljahr 2013/2014 wird jede Lehrperson vor Ablauf des Herbstsemesters 2012/2013 eine rekursfähige Verfügung mit den angepassten Anstellungsdaten erhalten.

### **2.3 Projektmanagement**

#### **2.3.1 Sachverhalt**

Die Delegation des Konvents Vorstandes kritisierte, dass bei der Zusammenführung der beiden Schulen und auch in der Folge das Wissen und die Erfahrung der Lehrpersonen nicht in Anspruch genommen wurde. Insbesondere sei die Schulkommission im ganzen Umstrukturierungsprozess nie auf den Konvents Vorstand zugegangen.

Weiter stellte die GPK fest, dass die FSV in sehr grossem Ausmass die Unterstützung von Beratungsfirmen in Anspruch genommen hat. Dies auch in Handlungsfeldern, welche aus Sicht der GPK mit Hilfe des Know-hows der Lehrpersonen hätten bearbeitet werden können.

#### **2.3.2 Empfehlung**

Die GPK empfiehlt daher der Direktion, sich vor der Mandatierung von Beratungsfirmen künftig zu versichern, ob nicht internes Wissen vorhanden sei, welches zur Lösung der Problemstellung genutzt werden kann.

#### **2.3.3 Massnahmen**

Zurzeit hat die FSV keine externen Beratungsfirmen für Projektaufträge mandatiert. Auch das Projekt «Vienta 11/14» wird ohne externe Beratungsleistungen mit internen Ressourcen aus dem Departementsstab bearbeitet.

Das SSD hat seine Prozesse und Instrumente für Projektbewilligung und Projektcontrolling in den letzten 2 Jahren neu gestaltet und ein für alle SSD-Dienstabteilungen verbindliches «Handbuch zur Führung von Projekten» verab-

schiedet und in Kraft gesetzt. Dieses Handbuch stellt standardisierte Basisdokumente zur Verfügung und gewährleistet somit, dass Projekte im SSD in einheitlicher Art und Weise angegangen werden. Dies ermöglicht eine termin- und zielgerechte Umsetzung der definierten Projekte. Zudem erleichtern die standardisierten Projektunterlagen den Führungspersonen und Kontrollinstanzen die Steuerung der Projektabwicklung. Damit ist sichergestellt, dass alle Entscheidungen durch das zuständige Management gefällt werden und dass die Projekte auf der Basis von verabschiedeten Rechtsgrundlagen und Budgets realisiert werden.

In den Basisdokumenten müssen auch eventuell in Anspruch genommene «Dienstleistungen Dritter» erfasst werden. So herrscht von Anfang an Transparenz über eine allfällig geplante Mandatierung von externen Beratungsfirmen und es können – wo nötig – entsprechende Korrekturen vorgenommen werden.

Sämtliche SSD-Projekte in allen Dienstabteilungen werden künftig gemäss dem «Handbuch zur Führung von Projekten» und den dort festgehaltenen Standards erarbeitet und abgewickelt. Die Schulung der mit Projektarbeiten beauftragten Mitarbeitenden im SSD ist auf Kaderstufe erfolgt und wird sukzessive in den Dienstabteilungen fortgeführt.

Durch diese einheitliche Vorgehensweise soll künftig auch die Beauftragung von externen Beratungsfirmen auf ein Minimum reduziert werden. Dies gilt für alle Dienstabteilungen des SSD und somit auch für die FSV.

Trotzdem bleibt in gewissen Fällen der Beizug von externem Fachwissen sinnvoll.

## **2.4 Rolle der Schulkommission**

### **2.4.1 Sachverhalt**

Die Rolle der SK stellte im Rahmen der GPK-Untersuchung den zentralen Aspekt dar. Die GPK stellte insbesondere fest, dass der Geschäftsleitende Ausschuss der SK (GLA-SK) operativ und beratend mit der Direktion zusammenarbeitet. Die restlichen Mitglieder der Schulkommission fühlen sich laut GPK schlechter informiert als der GLA-SK und haben den Eindruck, dass ihnen wesentliche Informationen vorenthalten werden. Im Weiteren hielt die GPK fest, dass verschiedene Bestimmungen der von der SK erlassenen Kompetenzordnung im Widerspruch zu den diesbezüglichen Vorgaben der Gemeindeordnung stehen (vgl. dazu GPK Bericht vom 31. Oktober 2011, 3.4 Rolle der Schulkommission, S. 5 f.).

### **2.4.2 Empfehlungen**

Die GPK empfiehlt daher der SK, die klare Aufgabenteilung zwischen Schulkommission und Direktion zu beachten. Die SK sei ein Aufsichtsgremium, und weder eine beratende noch die operative Unterstützung der Direktorin sei angebracht. Das Sekretariat solle künftig personell und örtlich von der Direktion getrennt geführt werden. Zudem solle die Organisation und die Sitzungskadenz der SK überarbeitet werden, und es sei zu berücksichtigen, dass künftig alle SK-Mitglieder Zugang zu allen relevanten Informationen hätten. Abschliessend hielt die GPK



fest, dass auch die Kompetenzordnung zur Geschäftsordnung vom 30. Juni 2008 im Lichte der Gemeindeordnung zu überprüfen sei.

### **2.4.3 Massnahmen**

Der VSS beabsichtigt, mittels einer «Einfrage» (Konsultativabstimmung) die Haltung der SK zu den in Ziff. 2.4.2 hiervoor genannten Empfehlungen der GPK zu erfragen. Damit ist die Empfehlung verbunden, die Geschäftsordnung der SK (bzw. deren Kompetenzordnung) soweit erforderlich an das übergeordnete Recht anzupassen. Im Übrigen hat der VSS bislang inhaltlich keine Empfehlungen abgegeben, um die Meinungsbildung in der SK nicht zu beeinflussen.

An der SK-Sitzung vom 9. Juli 2012 hat der VSS der SK den Inhalt des GPK-Berichts nochmals mündlich skizziert. Sodann wurde der GPK die Einfrage – ebenfalls in einer mündlichen Präsentation – vorgestellt, und es wurden ihr dabei die diesbezüglichen rechtlichen Fragestellungen erläutert. Die SK hat in der Folge beschlossen, die in der Einfrage thematisierten Aspekte des GPK-Berichts an einem Behördentreffen am 4. September 2012 nochmals aufzugreifen und im Kreis der Kommissionsmitglieder eingehend zu diskutieren. Die Einfrage soll zu einem späteren Zeitpunkt formell beantwortet werden. Seitens SSD ist geplant, dass gestützt auf das Ergebnis der Einfrage eine Vorlage für eine Änderung der Geschäftsordnung ausgearbeitet wird, die der SK dann zur definitiven Beschlussfassung unterbreitet werden soll.

## **2.5 Kommunikation**

### **2.5.1 Sachverhalt**

Der GPK-Bericht vom 31. Oktober 2011 zeigt klar auf, dass das Thema «Kommunikation in der FSV» immer wieder im Zentrum stand. Insbesondere wurden von verschiedener Seite unterschiedlichste Kommunikationsdefizite moniert. Von Seiten einzelner Schulkommissionsmitglieder wurde zudem beanstandet, dass Schulkommissionsmitglieder, welche nicht im GLA-SK Einsitz haben, mangelhaft informiert würden.

Die Delegation des Konventsvorstandes merkte an, dass eine direkte Kommunikation mit der SK nicht möglich sei, da die schriftliche Kommunikation über das Sekretariat der Direktorin abgewickelt werde und dass dieser Umstand die Kommunikation erschwere. Im Weiteren wurde festgehalten, dass ein Gespräch mit Mitgliedern der SK kaum möglich sei, weil gemachte Aussagen an die Direktorin weitergetragen würden. Zusätzlich wurde die Direktion als wenig kritikfähig und die Kommunikation als stark hierarchisch wahrgenommen, und es wurde kritisiert, dass weder die Meinung noch das Wissen der Lehrpersonen gefragt sei.

### **2.5.2 Empfehlungen**

Die GPK empfiehlt der Direktorin und der Schulkommission, das Thema Kommunikation prioritär zu behandeln. Den Aspekten Vertraulichkeit, Informationsfluss, Kritikfähigkeit und Hierarchie soll besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

### 2.5.3 Massnahmen

Wie bereits erwähnt, wurde im Rahmen des Projekts «Viventa 11/14» ein eigenes Teilprojekt 1 «Kommunikation» geschaffen. Eines der wichtigsten Kommunikationsmittel ist das «Viventa Mail». Dieses sollte künftig ganz gezielt auch zur Projektkommunikation verwendet werden. Nach dem Kick-Off des Projekts «Viventa 11/14» im Juni 2011 wurden die Mitarbeitenden mittels des «Viventa Mails» vom Juli 2011 über das Projekt, die Projektorganisation und die Projektziele informiert. Vertieft wurde die Information anlässlich einer obligatorischen Weiterbildungsveranstaltung am 2. November 2011. Um die Wichtigkeit klar zum Ausdruck zu bringen, präsentierte der VSS das Projekt «Viventa 11/14» persönlich. Dabei hielt der VSS fest, dass insbesondere in den Bereichen «Verbesserung der Kommunikation» und «Förderung der Schulkultur» konkreter Handlungsbedarf bestehe. Hauptziele der Bestrebungen im Teilprojekt 1 sollten die Bewältigung von Altlasten aus der Fusion der verschiedenen Schulen und die Entwicklung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit sein.

### 2.5.4 Mitarbeiterumfrage

In einem ersten Schritt wurde entschieden, eine Mitarbeiterumfrage durchzuführen. So erhielt man Aussagen, welche sich mit den Bewertungen der städtischen Mitarbeiterumfrage aus dem Jahre 2008 vergleichen liessen. Diese Umfrage wurde im Dezember 2011 durchgeführt. Die Mitarbeiter-Umfrage zeigte in einigen Bereichen eine leichte Verbesserung im Vergleich zu den Ergebnissen der gesamtstädtischen Umfrage aus dem Jahre 2008. Bemerkenswert war die gute Rücklaufquote von 73 Prozent. Die Gesamtzufriedenheit hat sich im Vergleich zum Jahre 2008 um ca. 4 Prozent-Punkte von 62.33 auf 66.41 Prozent verbessert. Damit liegt die FSV aber immer noch unter dem angestrebten Wert von 70 Prozent.

Die Auswertung zeigt, dass die Unzufriedenheit nicht in allen Formaten gleich gross ist. In den Formaten BVB/INT ist die Unzufriedenheit in beinahe allen befragten Themenbereichen höher als in den übrigen Formaten. Dies macht klar, dass der Fokus in Bezug auf die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit auf diese Formate gelegt werden muss.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage wurden den Mitarbeitenden FSV mit dem «Viventa Mail» vom März 2012 mitgeteilt. Die detaillierte Auswertung wurde den Mitarbeitenden ebenfalls in Form einer Power-Point-Präsentation zugestellt. Die einzelnen Formatsleitungen informierten in den jeweiligen Formaten ihre Mitarbeitenden zusätzlich.

### 2.5.5 Förderung des Dialogs: Einrichten von Dialogplattformen

Wie bereits ausgeführt, empfiehlt die GPK, dem Thema «Kommunikation» erhöhte Priorität einzuräumen und auch einen institutionalisierten Austausch zwischen Konventsvorstand und Direktion zu ermöglichen (vgl. dazu Bericht GPK 31.10.2011, S. 4, 3.1.2 Empfehlungen). Wie erwähnt, trat der Konventsvorstand auf das Schuljahr 11/12 geschlossen zurück. Um – im Sinne der Empfehlung der GPK – einen institutionalisierten Austausch zu ermöglichen, galt es daher in ei-

nem ersten Schritt, die Voraussetzungen zu schaffen, dass auch in den Formaten BVB/INT wieder ein Konventsvorstand bestellt werden kann.

Zu diesem Zweck wurde in den Formaten BVB/INT eine «Dialogplattform Bildung Konvent» eingerichtet. Diese Dialoggespräche zur Bildung des Konvents in den genannten Formaten haben seit Januar 2012 in regelmässigen Abständen stattgefunden. Die Gespräche zeigten, dass noch einige «Altlasten» aus den vergangenen Jahren zu beseitigen sind, bis wieder eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf allen Ebenen möglich ist. Es ist aber gelungen, alle Dialoggespräche konstruktiv und lösungsorientiert zu führen; die Lehrpersonen konnten ihre Bedürfnisse anmelden und der Schulleitung entsprechende «Aufträge» für die nächste Dialogrunde mitgeben. Die Schulleitung ihrerseits erhielt die Gelegenheit, sich in Bezug auf die in der Vergangenheit aufgetretenen «Störungen» zu erklären. Die bisher erfolgten Gespräche haben zu einer Entkrampfung der Situation geführt, und die Wahl eines Konventsvorstandes sollte daher bald auch in diesen Bereichen möglich sein.

In den Formaten BVB/INT wurden zudem Dialogplattformen in den einzelnen Bereichen eingeführt. Diese neuen Instrumente sind auf drei Jahre ausgerichtet und sollen auch in den Formaten BVB/INT die Möglichkeit zu einem regelmässigen Austausch schaffen. So können insbesondere die Erwartungen der Mitarbeitenden direkt abgeholt, aber auch die neuen Anforderungen an den Berufsauftrag der Lehrpersonen breit diskutiert werden. Die Termine wurden für das ganze Jahr fixiert und den Mitarbeitenden kommuniziert. In der ersten Serie der Gespräche wurden die Anliegen und Kritikpunkte der Lehrpersonen abgeholt. In der zweiten Serie, die vor den Sommerferien abgeschlossen wurde, gab die Schulleitung Antwort und nahm Stellung zu den von den Lehrpersonen aufgeworfenen Problemkreisen.

Durch die Erhöhung der Sitzungskadenz und die Schaffung der verschiedenen Dialogplattformen konnte der Austausch zwischen Schulleitung und Lehrerschaft qualitativ und quantitativ verbessert werden; damit wird den Empfehlungen der GPK entsprochen.

In der Zwischenzeit wurden 3 neue LP- Vertretungen der Formate Hauswirtschaftliche Berufsbildung (HBB/ Leitung H. Drack) und Erwachsenenbildung (ERB/ Leitung ad interim Y. Kern) gewählt. Für das Format BVB (Leitung M. Riesen) haben sich bereits 2 neue LP für den Vorstand zur Verfügung gestellt.

Im September wird den LP der beiden Formate BVB und INT ein von der jeweiligen Leitung organisiertes Sitzungsgefäss zur Verfügung gestellt.

Bereits bestehende Sitzungen und Gefässe wurden im Hinblick auf die Erfüllung der im Projekt «Viventa 11/14» gesetzten Ziele angepasst oder erweitert.

### **2.5.6.1 Berufsauftragsgespräche**

In den Berufsauftragsgesprächen werden im Wesentlichen Führungsfragen geklärt, die Befindlichkeit im Lehrkörper erfragt und Diskussionen in Bezug auf die neuen Rahmenbedingungen im Unterricht geführt. Geführt werden diese Gespräche durch die Bereichsleitungen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass dieser im Schuljahr 2010/11 institutionalisierte Austausch eine gute Wirkung erzielt.

Von August bis Dezember 2011 wurden in allen Bereichen die entsprechenden Berufsauftragsgespräche geführt. In diesen Gesprächen wurde unter anderem vereinbart, die Lehrpersonen insbesondere in den Formaten BVB/INT auf der Ebene von Projekten vermehrt einzubeziehen.

Damit wurde der im GPK-Bericht festgehaltenen Empfehlung, dass die Lehrpersonen in wichtigen Arbeitsgruppen vertreten sein sollten, Nachachtung verschafft.

#### **2.5.6.2 Pädagogische Kadertreffen**

Ziel der pädagogischen Kadertreffen ist die Stärkung der Bereichsleitungen. Im direkten Austausch der Bereichsleitungen mit den Kadermitarbeitenden werden wichtige Fragen der Führung diskutiert. Insbesondere wurde beschlossen, den gegenseitigen Austausch und die Zusammenarbeit im laufenden Schuljahr 11/12 zu intensivieren.

#### **2.5.6.3 Viventa Mail**

Das «Viventa Mail» ist ein etablierter Kommunikationskanal und eine wichtige Informationsquelle für die Mitarbeitenden. Das «Viventa Mail» wird durchschnittlich rund ein Mal monatlich per pdf-Datei an alle Mitarbeitenden der Viventa verschickt.

Im Zusammenhang mit dem Projekt «Viventa 11/14» wurde das «Viventa Mail» inhaltlich neu strukturiert, und es wird seit Juli 2011 regelmässig über die Entwicklungen im Projekt «Viventa 11/14» und in den entsprechenden Teilprojekten informiert.

## **2.6 Stellenbesetzung**

### **2.6.1 Sachverhalt**

Die Delegation des Konventsvorstandes kritisierte insbesondere in Bezug auf die Stellenbesetzungen auf Bereichs- und Formatsleitungsebene, dass es zu viele Personalwechsel gebe, die Vakanzen lange nicht ausgeschrieben würden und die Stellenbesetzung intransparent erfolge.

### **2.6.2 Empfehlungen**

Die GPK empfiehlt der Direktion und der SK mehr Transparenz in Bezug auf die Besetzung von Führungspositionen. Insbesondere sollen die Auswahlkriterien und die entsprechenden Termine klarer kommuniziert werden.

### **2.6.3 Massnahmen**

Durch den intensivierten Austausch in den verschiedenen Kommunikations-Gefässen zwischen Lehrpersonen, Bereichsleitungen und Kader werden auch Personalwechsel frühzeitig und transparent kommuniziert werden können.

Die Stellenausschreibung für die Besetzung des Prorektorats in der Erwachsenenbildung wurde transparent kommuniziert. Die Stelle wurde im Juni 2011 öffentlich ausgeschrieben und soll per 1. Januar 2013 oder nach Vereinbarung besetzt werden.

### 3 Abschliessende Bemerkungen

Dank dem Projekt «Viventa 11/14» konnten bereits verschiedenste Massnahmen im Sinn der Empfehlungen der GPK eingeleitet oder umgesetzt werden.

Dem VSS ist klar, dass noch nicht alle Ziele erreicht wurden. Sämtliche Teilprojekte im Zeichen von «Viventa 11/14» sind jedoch gut unterwegs, und in Bezug auf die heute noch kritischen Punkte zeichnen sich Lösungen ab.

Die Bestrebungen im Bereich der Kommunikation zeigen bereits Wirkung, hat sich doch die Kooperation innerhalb der Schule, den verschiedenen Formaten und Bereichen bereits verbessert.

Der VSS dankt der GPK für die ausgewogene Berichterstattung und die wertvollen Empfehlungen und ist überzeugt, dass nun die Voraussetzungen für eine gute Weiterentwicklung der FSV gegeben sind.