



Schule **Pfäffikon ZH**

Schule

Hochstrasse 12, 8330 Pfäffikon

Telefon 044 952 51 40

schule@pfaeffikon.ch

www.schule-pfaeffikon.ch

8. Juli 2024

Zusammenfassung und Schlussfolgerung der internen Sachverhaltsabklärung

beauftragt durch Schulpflege Pfäffikon ZH

durchgeführt von Guido Santner (Leiter der Abklärung)



Wir bilden die Zukunft

I. Auftrag und Vorgehen

Die Schulpflege Pfäffikon möchte die Vorkommnisse, die zur aktuellen Krise geführt haben, intern genau abklären, um die nötigen Lehren daraus zu ziehen. Der Leiter der Abklärung ist das Schulpflegemitglied Guido Santner. Er wurde von einer Rechtsanwältin dabei fachlich, insbesondere betreffend die systematische und rechtliche Einschätzung, unterstützt. Es wurden sämtliche Unterlagen eingesehen und die Leitung Bildung, die Schulleitung, ein Schulpflegemitglied, die Schulverwaltungsleitung und der Schulpflegepräsident befragt.

II. Sachverhalt

Es wurde genau beleuchtet, was in der Zeitspanne zwischen November 2023 und Mitte Februar 2024 passiert ist. So hat sich zusammengefasst ergeben, dass im November 2023 einige Eltern ihre Kinder vom Sexualkundeunterricht abgemeldet haben und im Zusammenhang mit der Durchführung des Sexualkundeunterrichts Vorwürfe gegen eine Lehrperson erhoben haben. Dabei kam es teilweise zu tumultartigen Szenen im Schulhaus. Die Schulleitung ging diesen Vorwürfen nach und die Vorwürfe stellten sich als unbegründet heraus. Die Schulleitung besorgte sich insbesondere die Unterlagen zur Unterrichtsvorbereitung und sprach mit den beteiligten Lehrpersonen und der Klassenassistentin.

Es ergab sich, dass die Lehrperson den Sexualkundeunterricht zusammen mit einer Lehrperson einer anderen Klasse vorbereitet hatte und zusammen mit deren Klasse teilweise geschlechtergetrennte Unterrichtssequenzen stattfanden. In diesen Unterrichtsstunden konnten die Kinder Fragen stellen, die von den jeweiligen Lehrpersonen nach bestem Wissen und Gewissen beantwortet wurden. In den Unterrichtsstunden der angegriffenen Lehrperson war meist eine Klassenassistentin anwesend, die von der Schulleitung ebenfalls zu den Vorwürfen befragt wurde. Dies ergab, dass die Vorwürfe nicht zutrafen. Diese Erkenntnis wurde sämtlichen Eltern per Elternbrief mitgeteilt.

Dennoch wollten einige Eltern ihre Kinder nicht mehr in den Sexualkundeunterricht bei der besagten Lehrperson schicken. Diese Eltern reichten eine mehrere Seiten lange Beschwerdeschrift ein. Die Schule klärte mit dem Statthalter und einer Anwaltskanzlei ab, ob die Eltern verzeigt werden können, wenn die Kinder den Unterricht nicht besuchen. Beide Stellen empfahlen, auf den Dialog zu setzen und auf eine Anzeige zu verzichten. Mit den Eltern fand darauf ein Gespräch statt und es wurde versucht, im Dialog eine Lösung zu finden. Es konnte aber keine Einigung erzielt werden. In dieser Zeit wurde die betroffene Lehrperson punktuell vom Unterricht entlastet und es wurde ihr seitens Schule offeriert, eine externe Beratung in Anspruch zu nehmen.

Im Januar 2024 war die Lehrperson für eine Weiterbildung abwesend. Die Situation hatte sich Ende Januar 2024 noch nicht beruhigt. Mittlerweile stand der Wunsch mehrerer Familien im Raum, dass ihre Kinder nicht mehr bei der Lehrperson unterrichtet werden sollten. Vor der geplanten Rückkehr der Lehrperson an die Schule fand ein Gespräch zwischen der Lehrperson, der Schulleitung und der Leitung Bildung statt.



Anlässlich dieses Gespräches wurden verschiedene Möglichkeiten zur einvernehmlichen Bewältigung der Situation mit der Lehrperson besprochen.

Ende Januar teilte die Lehrperson mit, dass sie krankheitshalber abwesend sei. Die Klasse wurde weiterhin von einer Lernvikarin unterrichtet. Die Eltern wurden darüber mit einem Elternbrief informiert. Nach dieser Mitteilung fanden verschiedene Gespräche mit Eltern statt, welche die Lehrperson unterstützten. Weiter gingen zahlreiche E-Mails von Eltern bei der Schulleitung ein. Gleichzeitig versuchte die Schulleitung mehrfach, die Lehrperson zu erreichen, was aber nicht möglich war. Am 6. Februar 2024 teilte der Vertreter der Lehrperson der Schulleitung mit, dass er nun die Kommunikation mit der Schule übernehmen werde.

Am 7. Februar 2024 ging ein Schreiben des Lehrpersonen-Teams bei der Schulleitung ein, in dem sich die Teammitglieder hinter die Lehrperson stellten und sinngemäss und zusammengefasst geltend machten, die Lehrperson werde aufgrund der Homosexualität diskriminiert. Es wurden Fragen gestellt und konkrete Antworten bis vor den Sportferien gefordert.

Nach Erhalt dieses Schreibens kontaktierte die Leitung Bildung eine Kommunikationsagentur. Es wurde ein Termin für den 12. Februar 2024 vereinbart. Darüber wurde der Präsident der Schulpflege am 8. Februar 2024 telefonisch von der Leitung Bildung informiert. Am 9. Februar 2024 teilte der Vertreter der Lehrperson seine teilweise Ferienabwesenheit bis am 23. Februar 2024 mit. Am 12. Februar 2024 fand das Treffen mit der Kommunikationsagentur statt. An diesem Treffen waren die Leitung Bildung und die Schulleitung seitens der Schule anwesend. Im Rahmen dieses Treffens wurde eine Konfliktanalyse erstellt. Die Beteiligten kamen zum Schluss, dass es in der bestehenden personellen Konstellation nicht realistisch sei, einen geordneten Schulbetrieb wiederherzustellen und die Lehrperson die Klasse unter diesen Voraussetzungen weiter unterrichten könne. Eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses im gegenseitigen Einvernehmen wurde ins Auge gefasst. Es wurde von der Agentur eine genaue Kommunikationsplanung gegenüber der Lehrperson, den Eltern und der Öffentlichkeit erstellt und die jeweiligen Kommunikationsinhalte vorformuliert. Gleichentags fand ein Telefonat zwischen der Leitung Bildung und einem Vertreter des Volksschulamtes statt. Dieser riet, es müsse das Gespräch mit der Lehrperson gesucht werden, um eine Auflösung in gegenseitigem Einvernehmen erwirken zu können. Ebenfalls fand an diesem Tag ein Telefonat zwischen der Leitung Bildung und einem Rechtsanwalt statt. Dieser riet explizit vom mit der Kommunikationsagentur besprochenen Vorgehen ab. Diese Empfehlungen wurden nicht beachtet.

Der Leiter Bildung ging davon aus, dass er mit der geplanten Kommunikation gegenüber der Lehrperson von operativer Seite her nur die Absicht erklärt, das Arbeitsverhältnis im gegenseitigen Einvernehmen aufzulösen und der Lehrperson das Gespräch im Rahmen des rechtlichen Gehörs zusammen mit der Schulpflege anbietet. Die Leitung Bildung und die Schulleitung kommunizierten in der Folge nach den umfangreichen Empfehlungen der Kommunikationsagentur gegenüber der Lehrperson: Man sehe sich gezwungen, das Arbeitsverhältnis aufzulösen, und man wolle eine Auflösungsvereinbarung abschliessen. Die verschickte E-Mail war juristisch in mehrerlei Hinsicht inkorrekt: So erfolgte die E-Mail während des Krankheitsstandes der Lehrperson, der Lehrperson wurde kein rechtliches Gehör gewährt und die Zuständigkeits- und

Formvorschriften wurden missachtet. Weiter erfolgte die darauffolgende Kommunikation gegenüber dem Team und den Eltern ohne das Einverständnis der Lehrperson.

Am 13. Februar 2024 fand die Geschäftsleitungssitzung statt. An der Geschäftsleitungssitzung nahmen der Schulpflegepräsident, die Leitung Bildung und die Schulverwaltungsleitung teil. Aufgrund der zeitlichen Dringlichkeit konnte das Traktandum nicht wie üblich vorbereitet werden. Die Kommunikationsplanung und die Konfliktanalyse der Kommunikationsagentur waren in der Aktenbeilage hinterlegt. Die am Vortag versandte E-Mail konnte aufgrund des Datei-Formats nicht geöffnet werden. Im Nachgang an die Sitzung bestand Uneinigkeit betreffend das Protokoll. Schliesslich konnte man sich darüber einigen, dass die Geschäftsleitung entschieden habe, dass je nach Ausgangslage des Falles bei der Schulpflege eine Auflösung in gegenseitigem Einvernehmen beantragt werde. Ab dem 19. Februar 2024 übernahm der Schulpflegepräsident den Lead über den Fall. Mit der Lehrperson wurde später eine einvernehmliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses erreicht.

III. War die Homosexualität (mit-) ursächlich für die Kündigung des Arbeitsverhältnisses?

Insbesondere im Schreiben des Lehrerteams vom 5. Februar 2024 und teilweise in der medialen Berichterstattung wurde der Vorwurf laut, die Lehrperson sei diskriminiert worden. Die Abklärung hat gezeigt, dass die Auflösung des Arbeitsverhältnisses nichts mit der Homosexualität der Lehrperson zu tun hatte. Wie die vertieften Gespräche mit den involvierten Personen und das akribische Studium der vorliegenden Akten zeigten, hatte die sexuelle Orientierung der Lehrperson keinen Einfluss auf die Auflösung des Arbeitsverhältnisses.

IV. Kommunikation mit Eltern und anderen Interessensgruppen

Ab dem 21. November 2023 standen die Abklärung der Vorwürfe und die Information der Eltern im Vordergrund. Die Eltern der Klasse wurden am 28. November 2023 per Elternbrief informiert, dass die Vorwürfe abgeklärt und die Anschuldigungen haltlos seien. Mit der besorgten Elterngruppe wurde am 19. Dezember 2023 ein Gespräch geführt in Anwesenheit der Schulleitung, der Leitung Bildung und eines Schulpflegemitgliedes. Anschliessend wurden alle Eltern der Klasse über das Treffen informiert.

Im Januar unterrichtete eine Lernvikarin die Klasse. Es meldeten sich einzelne Eltern bei der Leitung Bildung, dass sie ihre Kinder gerne umteilen lassen würden.

Vom 5. bis 19. Februar meldeten sich zunehmend Eltern, welche die Lehrperson unterstützen wollten, das Team stellte Forderungen zur Unterstützung und gleichzeitig war die Lehrperson für die Schulleitung und die Leitung Bildung nicht mehr erreichbar.

Daraus haben die Schulleitung und die Leitung Bildung geschlossen, es sei nicht mehr realistisch, dass die Lehrperson ihre angestammte Klasse weiterhin unterrichten könne. Einige Eltern forderten in dieser Phase einen Elternabend. Die Schulleitung und die Leitung Bildung befürworteten in dieser Situation einen Elternabend, die Schulpflege stand einem Elternabend zum damaligen Zeitpunkt kritisch gegenüber. In dieser herausfordernden Situation wurde die Kommunikationsagentur beigezogen. In der Sitzung vom 12. Februar 2024 wurde entschieden, dass die Situation zu verfahren sei und das Arbeitsverhältnis aufgelöst werden müsse. Das Team und die Eltern der Klasse sollten recht offen informiert werden.

Am 19. Februar 2024 wurde realisiert, dass die E-Mail vom 12. Februar 2024 nicht korrekt war. Daraufhin wurde die Kommunikationsstrategie gestoppt und versucht, mit der Lehrperson eine einvernehmliche Lösung zu finden. Dafür wurde eine Rechtsanwaltskanzlei beauftragt. Die Kommunikation in dieser Zeit war zurückhaltend. In der Zeit vom 14. Februar bis am 11. April 2024, als schliesslich ein Elternabend durchgeführt wurde, standen sich in Bezug auf die Dialogbereitschaft der Lehrperson zwei widersprüchliche Aussagen gegenüber. Dieser Widerspruch wurde von der Schule wegen der laufenden Verhandlungen über eine Auflösung des Arbeitsverhältnisses nicht aufgelöst.

Als die Auflösungsvereinbarung unterschrieben war, konnte die Schule planen, wie es mit der Klasse weitergeht und wie man kommunizieren will. Es wurde ein Elternabend auf den 11. April 2024 angesetzt und ein Mediator beigezogen. Die Eltern hatten Gelegenheit, ihn bereits vor dem Elternabend zu kontaktieren und ihre Anliegen und Sorgen einzubringen.

V. Zusammenfassung der Vorgänge und eine Einordnung

Innerhalb einer Woche wurden die Anschuldigungen gegen den Sexualkundeunterricht der Lehrperson abgeklärt und alle Eltern der Klasse informiert. Der kritisierte Unterricht war lehrplankonform und die Anschuldigungen der Eltern waren haltlos.

Die Lehrperson wurde von Anfang an von der Schulleitung, vom Leiter Bildung und von der Qualitätsverantwortlichen in der Schulpflege unterstützt und insbesondere im Unterricht entlastet.

Die Auflösung des Arbeitsverhältnisses hat nichts mit der Homosexualität der Lehrperson zu tun.

Im Februar, kurz vor den Sportferien, mussten die Schulleiterin und der Leiter Bildung abwägen, ob eine Rückkehr der Lehrperson in die Klasse realistisch ist und wie stark das Wohl der Kinder in der Klasse beeinträchtigt wird. Sie entschieden sich zugunsten der Kinder der Klasse und für einen geordneten Schulbetrieb. Dabei haben sie Fehler im Prozess in Kauf genommen.

Da man sich der heiklen Situation bewusst war, wurde eine Agentur für Krisenkommunikation beigezogen, die eine Konfliktanalyse und ein Kommunikationskonzept erstellte. Die Kommunikationsagentur bereitete die Entwürfe für die entsprechenden Schreiben vor. Das VSA und eine Rechtsanwaltskanzlei wurden kontaktiert, aber deren Rat nicht berücksichtigt. Die E-Mail vom 12. Februar an die Lehrperson war juristisch nicht korrekt. Die Kommunikation lief ab dem 12. Februar 2024 zunächst gemäss dem Konzept der Kommunikationsagentur und wurde erst nach einer Woche, als die Verantwortung für den Personalfall an den Schulpräsidenten übergang, gestoppt. Die Lehrpersonen und die Eltern waren bereits nach der Strategie der Kommunikationsagentur informiert.

Mit der Lehrperson einigte man sich danach über die Auflösung des Arbeitsverhältnisses im gegenseitigen Einvernehmen. Teil der Auflösungsvereinbarung war eine Einigung über die Kommunikation der Schule gegenüber den Eltern und Interessensgruppen. Durch den Bruch in der Kommunikation waren die Eltern der Klasse, aber auch die Lehrpersonen im Team und später die Öffentlichkeit irritiert über die widersprüchlichen Aussagen.

VI. Welche Faktoren spielten eine Rolle

1. Druck von Interessengruppen

In der Krise um den Sexualkundeunterricht spielte von Anfang an der Druck von Interessensgruppen eine grosse Rolle. Am Anfang war es eine kleine Elterngruppe, die gegen den Sexualkundeunterricht war. Es folgte eine zweite Gruppe von Eltern, welche die Lehrperson unterstützten. Das Ganze kumulierte in einem Brief mit ultimativen Forderungen aus dem LehrerInnen-Team aus dem Obermatt-Schulhaus. Dieser Brief löste schliesslich den Gang zur Agentur für Krisenkommunikation aus.

2. Zeitdruck

In der entscheidenden Phase kurz vor den Sportferien war nicht klar, wer die Klasse nach den Ferien unterrichten würde. Es musste eine Lösung für die Klasse her. Im Schulalltag müssen Entscheidungen oft kurzfristig gefällt werden, weil der Unterricht stattfinden muss.

3. Neue Führungsstruktur – Kultur muss sich erst entwickeln

Durch die neue Führungsstruktur, die vor zwei Jahren eingeführt wurde, ist die Schulpflege operativ weniger stark eingebunden. Der Kontakt zwischen den Schuleinheiten und der Schulpflege ist weniger eng. Als die Krise eskalierte, fehlte der Schulleitung der direkte Kontakt zur Schulpflege.

Gleichzeitig werden die Schulleitungskonferenz (SLK) und die Geschäftsleitung wichtiger als Gremien. Zurzeit werden komplexe Geschäfte vor allem in der Geschäftsleitung diskutiert, aber auch die SLK könnte ein wichtiges Gefäss dafür sein. Innerhalb der Geschäftsleitung war für die Beteiligten nicht klar, welche Geschäfte in der Geschäftsleitungssitzung besprochen werden können und welche Verbindlichkeit solchen Entscheidungen zukommt. Dies hat dazu geführt, dass der Leiter Bildung sich abzusichern versuchte, dies bei den übrigen Beteiligten aber offenbar nicht so ankam. Die Kultur, wie die neue Struktur gelebt wird, muss sich erst etablieren. Bei heiklen Geschäften ist noch nicht klar, in welchem Gremium und mit welchen Personen diese diskutiert werden können.

4. Anspruchsvolle SchülerInnen und Eltern – Querversetzungen

Seit einigen Jahren steigt die Anzahl von verhaltensauffälligen SchülerInnen. Gleichzeitig sind die Ansprüche der Eltern gestiegen und werden vermehrt auch aktiv eingefordert. Dies führt immer öfter zu anspruchsvollen Klassenkonstellationen, welche die Lehrpersonen und Schulleitungen fordern.

Ein Thema sind deshalb Querversetzungen, die aber umstritten und nicht immer möglich und gewollt sind. Oftmals kommt es vor, dass sich die Begehren der Lehrpersonen und diejenigen der Eltern gegenseitig ausschliessen.

VII. Wie weiter in der Zukunft?

Die Aufarbeitung des Sachverhalts hat gezeigt, dass es in verschiedenen Bereichen Verbesserungsbedarf gibt. Der Abklärungsleiter schlägt der Schulpflege vor, in den nachfolgenden Themenbereichen mögliche Massnahmen zu evaluieren und darüber zu befinden. Wo sinnvoll sollten die Massnahmen gemeinsam mit einer Delegation von Lehrpersonen und den Schulleitungen erarbeitet werden.

1. Druck von Eltern

Die Ansprüche der Eltern werden grösser und sie fordern diese auch immer stärker ein. Das kann niederschwellig sein oder Eltern formieren sich wie im vorliegenden Fall sogar im Kollektiv gegen eine Lehrperson, weil sie mit dem Unterrichtsinhalt nicht einverstanden sind.

Mittlerweile gehört es zum Alltag vieler Lehrpersonen, dass Eltern Einfluss nehmen und dabei Druck ausüben. Die Schule Pfäffikon muss als Organisation lernen, wie sie mit diesem Druck umgeht. Wie kann man Lehrpersonen und Schulleitungen vom Druck entlasten und die Eltern gleichzeitig ernst nehmen? Dies betrifft nicht nur die extremen Fälle wie hier beim Sexualkundeunterricht, sondern auch die ganz alltäglichen Ansprüche von Eltern, denen Lehrpersonen zunehmend ausgesetzt sind.



Schulungen, Weiterbildungen und ein gemeinsam erarbeitetes Konzept zum Umgang mit anspruchsvollen Situationen im schulischen Alltag könnten in Zukunft helfen bei ähnlichen Situationen.

2. Druck von Interessensgruppen

Im aktuellen Fall kam auch starker Druck von weiteren Interessensgruppen: Vom LehrerInnen-Team, von den Ortsparteien, von EinwohnerInnen in offenen Briefen und nicht zuletzt von den Medien.

Der Druck von Eltern und dem Team hat in der entscheidenden Woche im Februar u.a. dazu geführt, dass noch vor den Sportferien eine Lösung gesucht und durchgezogen wurde.

Wie kann die Schule als Organisation internem und externem Druck besser standhalten und das Tempo rausnehmen, damit nichts unüberlegt und überhastet entschieden wird? Eine Möglichkeit wäre, dass gemeinsam Prozessabläufe für heikle Personalgeschäfte erarbeitet werden. In diesen Abläufen könnten verschiedene Sicherungen (wie z.B. ein obligatorisches Treffen der Schulleitung, Leitung Bildung und des zuständigen Schulpflegemitgliedes) eingebaut werden. Gleichzeitig müssten die Mitarbeitenden mit diesen Abläufen vertraut gemacht und geschult werden.

3. Zeitdruck innerhalb der Schule

Schulleitungen und Lehrpersonen sind bereits im Alltag unter Zeitdruck. Kommt ein grösseres Problem hinzu, muss dieses zwischendurch oder am Abend gelöst werden. Es bleibt kaum Zeit, das Problem in Ruhe anzuschauen. Dies wäre aber dringend nötig, um schwierige Probleme anzugehen.

Wie kann sichergestellt werden, dass die Schule sich genügend Zeit freischaufeln kann, um Probleme zu lösen?

4. Kommunikation

Die Kommunikation spielt bei einem Konflikt eine wesentliche Rolle. Gerade bei aufgeheizten Themen kommen Nachrichten je nach EmpfängerIn ganz unterschiedlich an. Inhalte werden oft falsch verstanden.

Im aktuellen Fall kam hinzu, dass es zu einem Bruch in der Kommunikation gekommen ist: Zuerst wurde nach der Strategie der Kommunikationsagentur offen und direkt kommuniziert. Während den Vorbereitungsgesprächen und nach der Auflösung des Arbeitsverhältnisses im gegenseitigen Einvernehmen wurde praktisch nicht mehr und teilweise im Widerspruch zu ursprünglichen Aussagen kommuniziert. Die Eltern und die Öffentlichkeit konnten dies nicht nachvollziehen.

Bei einer Krise – vor allem wenn es um sensible Themen geht wie hier um Sexualkundeunterricht, homosexuelle Lehrpersonen und wertkonservative Eltern, muss

die Kommunikation sorgfältig und konsistent aufgebaut sowie mit allen Interessensgruppen gepflegt werden.

5. Korrekte Abläufe sicherstellen bei personalrechtlichen Fällen

Die Schule muss sicherstellen, dass personalrechtliche Fälle korrekt ablaufen und auch unter hohem Druck keine Verfahrensvorschriften verletzt werden. Es braucht klare Prozesse, Abläufe und Checklisten, damit jede Führungsperson weiss, welche Kompetenzen sie hat und welche Rolle sie einnehmen soll. Dies betrifft die Schulleitungen, die Leitung Bildung, die Geschäftsleitung und die Schulpflege. Es braucht eine klare Kompetenzausscheidung.

In der heutigen Struktur haben die Leitung Bildung und die Schulleitung viel Verantwortung auf der operativen Ebene bei Personalfällen. Die Kompetenz zur Kündigung liegt aber bei der Schulpflege und unter Umständen muss auch das VSA einbezogen werden. Dies muss in den Prozessen und Regelwerken abgebildet und in der Führungskultur gelebt werden.

In der aktuellen Führungsstruktur mit einer Leitung Bildung ist die Schulpflege vermehrt strategisch tätig, während der Leiter Bildung und die Schulleitungen die operativen Geschäfte übernehmen. Nichtsdestotrotz bleibt die Verantwortung bei Entlassungen letztlich bei der Schulpflege. Dies muss bei den Abläufen berücksichtigt werden.

Die Abläufe müssen geschult werden, bei Bedarf mit einer personalrechtlichen Weiterbildung für Führungspersonen im öffentlich-rechtlichen Bereich (Leitung Bildung, Schulleitungen).

6. Externe Berater

Wenn im Schulalltag externe Berater einbezogen werden, muss deren Aufgabe klar abgegrenzt werden. Rechtsanwälte sollen nur im juristischen Bereich Unterstützung bieten und Kommunikationsberater nur im Bereich Kommunikation. Bewegen sich die Berater ausserhalb ihres Spezialgebiets, muss dies sehr vorsichtig angeschaut werden.

Wenn bei einer Krise eine externe Beratung beigezogen wird, ist es heikel, wenn man sich zu stark entweder auf einen Kommunikationsspezialisten oder auf eine Rechtsagentur stützt. In einer Krise braucht man beiden Seiten: Kommunikation und Recht. Die Kommunikations-Seite bringt Lösungen, die juristische Seite stellt sicher, dass alles korrekt abläuft. Es könnte helfen, wenn z.B. im Rahmen eines Leitfadens von der Schulpflege definiert würde, unter welchen Umständen und für welchen Bereich eine externe Beratung beigezogen werden kann.

7. Feedback-Kultur

In der Schule wird – abgesehen von der externen Schulbeurteilung - hauptsächlich von oben nach unten Feedback gegeben. Von der Schulleitung zu Lehrpersonen, von Lehrpersonen zu SchülerInnen. Unstimmigkeiten von unten (Eltern und Lehrpersonen)

kommen in der Regel erst hervor, wenn der Druck schon stark gestiegen ist. Eine gesunde Feedback-Kultur könnte verhindern, dass Fälle eskalieren.

Eine Feedback-Kultur müsste etabliert werden, die ein 360°-Feedback unter allen Beteiligten der Schule erlaubt: Eltern, Kinder, Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulpflege, Tagesstrukturen, etc.. Unter Umständen könnte dabei ein stärkerer Einbezug des Elternrats angezeigt sein oder die Schulkonferenzen als Gefäss benutzt werden.

8. Kultur auf Leitungsebene

Die Schule Pfäffikon hat seit zwei Jahren eine neue Struktur mit dem Leiter Bildung, der ein Dach über die einzelnen Schulleitungen bildet. Diese Struktur wird von praktisch allen Beteiligten geschätzt und für gut befunden. Wie diese Struktur gelebt wird, muss sich aber erst etablieren. Es fehlt die Kultur, wie man zusammenarbeitet. Wie wird die Führung gelebt? Welche Themen werden in welchen Gefässen diskutiert?

Am 6. November 2023 wurde die neue Führungsstruktur von der Schulpflege in einem Workshop evaluiert. Es wurde festgehalten, dass sich die neuen Strukturen bewähren, es aber noch Zeit braucht, bis sie sich durchgängig etabliert haben. Allenfalls kann dies beschleunigt werden, wenn einzelne Gremien wie die Schulleitungskonferenz ihre Rolle in einer Sitzung oder Retraite bewusst thematisieren und besprechen.

Gegenüber der Schulpflege muss abgegrenzt werden, was die strategischen Aufgaben sind und wo sich die Schulleitungen trotzdem auf operativer Ebene bei der Schulpflege absichern müssen. In welchen Gefässen findet dieser Austausch statt?

9. Kumulation von Ressorts beim Schulpflegepräsidium

Heute hat das Schulpflegepräsidium gleichzeitig auch die Verantwortung fürs Personal und die Kommunikation. Das waren in dieser Krise alles sehr anspruchsvolle Rollen. Wenn diese Rollen auf mehrere Personen in der Schulpflege aufgeteilt würden, wäre das Präsidium entlastet und es gäbe zusätzliche Sicherungen, dass in der Geschäftsleitung keine überhasteten Entscheide getroffen werden. Die Zuteilung der Ressorts unter den Schulpflegemitgliedern sollte überprüft werden. Würden die Ressorts neu zusammengestellt, bräuhete es eine Anpassung des Geschäftsreglements.

10. Kontakt der Schulpflege zu den Schuleinheiten

Bis vor zwei Jahren war jeder Schuleinheit ein Mitglied der Schulpflege zugeordnet. Die Wege in die Schulpflege waren kurz. In der aktuellen Krise haben sich viele Schulleitungen schlecht informiert gefühlt, es fehlte ihnen der Kontakt in die Schulpflege. Die Kommunikation in die Schuleinheiten musste von der Schulpflege laufend im Gremium ausgehandelt werden. Es war nicht klar, in welchem Vertrauensverhältnis man informieren kann.

Es wäre schön, wenn die Schulpflege den Kontakt in die Schuleinheiten wieder etablieren und eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen könnte, ohne dass sie sich in

die operativen Dinge einmischt. Es sollte ein Konzept ausgearbeitet werden, welche Mitglieder der Schulpflege zu welchen Schuleinheiten den Kontakt pflegen und in welchen Gefässen/Gelegenheiten sie dies tun, ohne sich operativ zu stark einzumischen.

Pfäffikon, 8. Juli 2024

G. Sauer

