

PROTOKOLL GEMEINDERAT KLOTEN

· Beschluss
2.4.0.7 Teamentwicklung, Supervision, Beratungen

Coaching für Mitarbeitende des Bereichs Bildung + Kind (inkl. kantonales Lehrpersonal), Definitive Einführung, Antrag an den Gemeinderat

1.0 Ausgangslage

Mit Beschluss vom 18. April 2017 bewilligte der Stadtrat die Durchführung eines zweijährigen Pilotversuchs "Coaching für Lehrpersonen und Mitarbeitende des Bereichs Bildung + Kind" im Umfang von 50%. Am 4. Juni 2019 verlängerte der Stadtrat den Pilotversuch um ein weiteres Jahr und bewilligte die Erhöhung um 20 Stellenprozent auf 70 Stellenprozent. Die Ergebnisse aus dem dreijährigen Pilotversuch liegen nun vor und dienen als Grundlage für den Entscheid einer definitiven Einführung.

1.1 Zweck und Ziel des Coachings

Die ursprünglichen Ziele, die zu Beginn des Pilotprojektes festgelegt wurden, wie

- Stärkung der Fähigkeit zur Selbstreflexion und der Selbstkompetenz der Mitarbeitenden
- lösungsorientierte Problembearbeitung
- Auseinandersetzung mit den eigenen und fremden Werten und Haltungen
- Förderung von Empathie und der Kommunikationsfertigkeiten
- Unterstützung der Mitarbeitenden durch gesundheitsfördernde Massnahmen
- frühzeitige Unterstützung bei beruflichen oder persönlichen Themen und Problemen
- Begleitung bei der persönlichen Auseinandersetzung mit schwierigen Situationen
- Stärkung der Selbstwirksamkeit (Hilfe zur Selbsthilfe)
- Vorbeugen von Überlastung und Überforderung

haben weiterhin Gültigkeit. Die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden ist zentral, da diese das Arbeits-/Schulklima, die Qualität des Unterrichts/der Betreuung/Arbeit und somit auch den Bildungserfolg von Kindern und Jugendlichen nachhaltig beeinflussen.

Mit der Möglichkeit eines niederschweligen, vor Ort stattfindenden und kostenfreien Coachings, trägt die Stadt Kloten den steigenden Anforderungen an Mitarbeitende in pädagogischen oder sozialen Berufen Rechnung und steigert ihre Attraktivität als Arbeitgeberin. Dies bestätigen Aussagen von Bewerberinnen und Bewerbern während des Rekrutierungsprozesses.

1.2 Umweltfaktoren

Seit der Einführung des Coachings im Sommer 2017 haben sich die Umweltfaktoren nicht verändert und beeinflussen weiterhin die Arbeit in Kloten.

- Der Stellenmarkt für qualifizierte Lehrpersonen, Schulische Heilpädagogen, Logopäden und Schulleitende sowie für Betreuungspersonen in Krippen und Horten ist im ganzen Kanton Zürich immer noch äusserst angespannt und die Rekrutierung von qualifizierten Fachpersonen anspruchsvoll und zeitintensiv.

- Die Altersstruktur des Lehrpersonals an den Schulen im Kanton Zürich hat sich in den letzten zwei Jahren nur leicht verändert. Es stehen immer noch eine hohe Anzahl an Pensionierungen oder frühzeitigen Pensionierungen bevor und die frei werdenden Stellen müssen anhand von fehlenden, erfahrenen Lehrpersonen auf dem Stellenmarkt durch Berufseinsteiger/-innen besetzt werden. Diese benötigen eine umfassende Begleitung und Beratung beim Einstieg in den neuen Beruf, um in ihre neue Rolle als Lehrperson zu wachsen.
- Das Bevölkerungswachstum im Kanton Zürich mit rund 13% bis 2030 sowie die geburtenstarken Jahrgänge, die von unten her in die Schule eintreten, werden den Mangel an qualifizierten Fachkräften im Bildungsumfeld weiterhin verschärfen. Stehen nicht genügend ausgebildete Fachpersonen zur Verfügung, wird vermehrt mit Lehrpersonen in Ausbildung oder mit Hilfspersonen gearbeitet werden müssen. Diese benötigen ebenfalls Unterstützung und Beratung.
- Die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden im Bereich Bildung arbeiten Teilzeit und sind weiblich. Die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht vor allem bei den 28-45-jährigen Mitarbeitenden im Vordergrund. In dieser Zeit der Doppelbelastung kann ein Coaching helfen, den unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden, ohne dabei nicht in eine persönliche Überforderung zu geraten.
- Die interdisziplinäre Zusammenarbeit in Teams oder die geteilte Klassenführung steigt auf allen Stufen. Die Arbeit in Klassenteams oder in interdisziplinären Teams (integrierte Förderung durch Fachpersonen im Regelunterricht) ist eine anspruchsvolle Aufgabe und bedarf einer vertrauensvollen und gut funktionierenden Beziehung zwischen den Beteiligten. Um diese Beziehung aufzubauen und zu erhalten, benötigen die Teams Unterstützung und Begleitung, die durch die Schulleitenden alleine (Führungsspanne bis zu 40 Mitarbeitenden) nicht geleistet werden kann.
- Die Digitalisierung des Unterrichts und der Arbeitswelt führen zu zusätzlichen, steigenden Anforderungen an alle Mitarbeitenden.
- Der vor drei Jahren eingeführte Berufsauftrag für Lehrpersonen hat nicht wie vorgesehen zu einer Entlastung aller Beteiligten geführt, sondern führte zu einem zusätzlichen Belastungsfaktor im Schulumfeld, vor allem in Bezug auf das jährliche Aushandeln von Arbeitspensen.
- Die soziodemografische Zusammensetzung der Bevölkerung in Kloten mit vielen Kindern und Jugendlichen mit keinen bis wenigen Deutschkenntnissen sowie mit einer hohen Anzahl belastenden und/oder bildungsfernen Familien stellt hohe Ansprüche an alle Mitarbeitenden im Bereich Bildung + Kind in Kloten. Vor allem Junglehrpersonen und Quereinsteiger/-innen kommen bei diesen Verhältnissen oft an ihre Grenzen und bedürfen einer engen Begleitung und Unterstützung, da sie ihre Art von Unterrichten, wie sie dies in der Theorie an den Pädagogischen Hochschulen lernten, mit unseren Kindern und Jugendlichen nur bedingt einsetzen können.

Um diesen wachsenden Herausforderungen zu begegnen, wird auch zukünftig das Bedürfnis von Mitarbeitenden nach professioneller Beratung und Unterstützung sowie nach gesundheitsfördernden Massnahmen durch den Arbeitgeber bestehen bleiben.

1.3 Leistungsumfang des Coachings

In der dreijährigen Pilotphase haben sich folgende Schwerpunkte im Aufgabengebiet Coaching aus den Bedürfnissen der Mitarbeitenden des Bereichs Bildung herauskristallisiert. Dies sind:

- Beratungen:
 - Tandemcoaching im FSL – Stärkung einer lernförderlichen Zusammenarbeit
 - Einzelcoaching
 - Teamcoaching
 - Begleitung zu Gesprächen, Gesprächsvorbereitungen (Eltern, Vorgesetzte etc.)
- Umfrage zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden
- Austrittsgespräche
- Unterrichtsbesuche auf Wunsch von Lehrpersonen mit Feedback
- Teamentwicklungsprozesse begleiten und moderieren.

Das Coaching-Angebot besteht im Umfang von 70 Stellenprozenten und steht allen 350 Mitarbeitenden des Bereichs Bildung niederschwellig und unentgeltlich vor Ort zur Verfügung.

2.0 Erwägungen

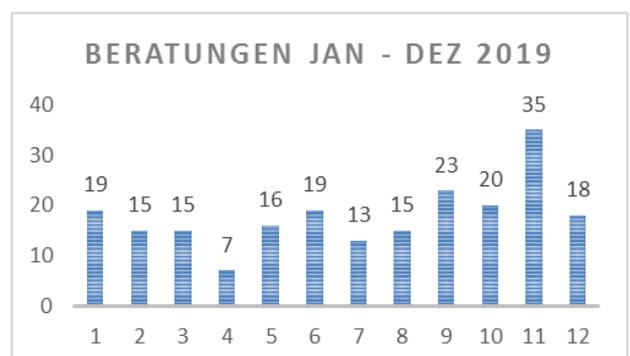
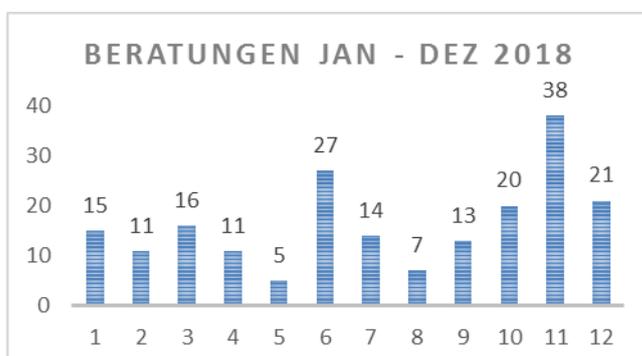
Die dreijährige Pilotphase erlaubt nun einen Vergleich von 2 Jahren. Die ersten sechs Monate wurden auch für den Aufbau der Stelle benötigt und die FSL-Teamberatungen sowie die Mitarbeiter/-innen-Umfrage zu Wohlbefinden wurden erst im 2018 gestartet. Die Monate des laufenden Jahres werden Ende Schuljahr ausgewertet werden können, jedoch sind diese, auf Grund der Corona-Krise, nur bedingt mit den Vorjahren vergleichbar. Deshalb wird hier der Vergleich der zwei vollständigen Jahre 2018 und 2019 bevorzugt dargestellt.

Die Auswertung erfolgt gemäss den unter 1.3 aufgeführten Aufgabengebieten.

2.1 Beratungen¹

Das Angebot der Beratungen umfasst: die Einzel- und Teamcoachings, die FSL-Tandemcoachings und die Austrittsgespräche. In der Zeit von August 2017 bis Dezember 2017 wurden 54 Beratungsgespräche durchgeführt. Ein Vergleich der Jahre 2018 und 2019 zeigt einen **Zuwachs an Beratungsgespräche von 8.6%**.

Übersicht Beratungsgespräche der Jahre 2018 und 2019



¹ vgl. Evaluationsberichte Coaching vom 14.09.2018, vom 22.02.2019 und vom 27.03.2020

Die **198** Beratungen im **2018** umfassten 156 Beratungsgespräche, 12 Austrittsgespräche und 30 FSL-Tandemcoachings. Im Jahr darauf (**2019**) stieg die Zahl der Beratungen um 17 auf **215** Beratungen insgesamt. Diese setzten sich aus 168 Beratungsgesprächen, 21 Austrittsgesprächen und 26 FSL-Tandemcoachings zusammen.

Dabei waren die drei häufigsten Themenfelder:

- Selbstmanagement, Work-Life Balance und Privatsituation
- Stellensituation, Zusammenarbeit im Team
- Umgang mit Kommunikation mit Vorgesetzten, Gesprächsvorbereitungen

88% der Beratungen wurden durch Lehrpersonen aus allen Schuleinheiten und 12% der Beratungen durch die Mitarbeitenden der Organisationseinheiten des Bereichs Bildung wahrgenommen. Setzt man die Anzahl der Beratungen in das Verhältnis zur Gesamtzahl der Mitarbeitenden der beiden Bereiche Schule und Organisationseinheiten so hat etwas mehr als jede/-r 8. Mitarbeiter/-in aus den Organisationseinheiten und jede/-r 4. Lehrperson eine Beratung durch die Coaching-Stelle beansprucht. Ein Zusammenhang zwischen der Anzahl an Beratungssuchenden und der subjektiven Einschätzung von Belastung (siehe Umfrage 2.2) durch die Mitarbeitenden ist dabei erkennbar.

FSL-Beratungen:

Im Schuljahr 2019/2020 ist die Anzahl der **FSL-Tadem-Coachings** geringer als im Vorjahr und betrifft 37 Teams (Vorjahr 50 Teams). Der Grund dafür liegt darin, dass mit der Einführung von FSL an allen Primarschulen auf Schuljahr 2018/2019 alle Primarschulteams neu als Tandem zu arbeiten begannen und deshalb alle verpflichtend mindestens eine Beratung in Anspruch nehmen mussten, um die lernwirksame Zusammenarbeit zu besprechen.

Alle neuen Teams sind verpflichtet, mindestens einen Termin zur Besprechung der Zusammenarbeit mit dem Coach wahrzunehmen (Zusammenarbeitsvereinbarung). Diese verpflichtende Teilnahme steht nicht ganz im Einklang zum Grundverständnis von Coaching (Freiwilligkeit). Dies zeigte sich in einem Teil der Gespräche und bei der Antwort-Bereitschaft auf Einladungen per E-Mail.

2.2 Umfrage Friendly Work Space Job-Stress-Analysis (FWS-JSA) zum Wohlbefinden²

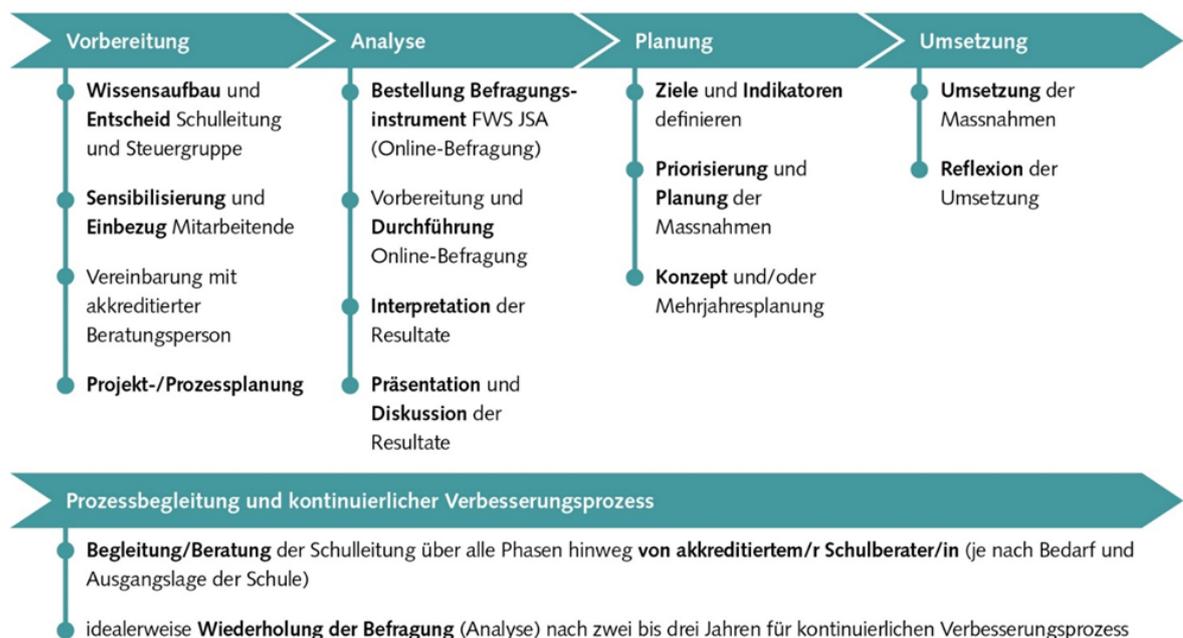
Zwischen November 2018 und November 2019 fanden in allen Schuleinheiten und in allen Organisationseinheiten sowie mit allen Leitungspersonen des Bereichs Bildung die Online-Befragungen zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden statt. Teilgenommen haben daran durchschnittlich 63% der Mitarbeitenden. Die höchste Rücklaufquote verzeichneten die Organisationseinheiten und die Hort- und Krippe-Mitarbeitenden mit über 85%.

² vgl. Evaluationsbericht Umfrage "Friendly Work Space Job-Stress Analysis" vom 23.3.2020

Einheiten / Datum	Rücklaufquote	Verteilung: Geschlecht (der Teilnehmenden)	Durchschnittliches Alter
Sek / BWS Nov. 2018	61.4%	63 % weiblich 37% männlich	45 Jahre
Leitungen Jan. 2019	64.7%	55% weiblich 45% männlich	50 Jahre
Organisations- einheiten Mai 2019	85.2%	91% weiblich 9 % männlich	43 Jahre
Hort & Krippen Mai 2019	88.9%	91 % weiblich 9% männlich	30 Jahre
Musikschule Mai 2019	43.2%	69% weiblich 31% männlich	50 Jahre
Primarschulen/ Sonder- Pädagogik Nov. 2019	58.6%	88% weiblich 12% männlich	39 Jahre
Durchschnitt	62.9%	81% weiblich 19% männlich	41 Jahre

2.2.1 Ablaufprozess der Umfrage

Der Coach stellte in den Schulkonferenzen und Abteilungssitzungen den Mitarbeitenden die Umfrage mit Ziel und Ablauf vor. Darauf erfolgt die Online-Umfrage bei den Mitarbeitenden. Die Ergebnisse wurden den jeweiligen Teams einzeln in Anwesenheit der/des direkten Vorgesetzten durch den Coach präsentiert und anschliessend gemeinsam besprochen. Als zusätzliches Angebot der Coaching-Stelle (Teamentwicklungsprozesse) kann sich die Schuleinheit oder Abteilung durch den Coach bei der Erarbeitung der konkreten Massnahmen begleiten lassen.



2.2.2 Ergebnisse der Umfrage

Es wurden in der Zeit zwischen November 2018 und November 2019 sechs Umfragen gestartet. Die untenstehende Auflistung zeigt die fünf wichtigsten Ressourcen und die fünf stärksten Belastungen der sechs befragten Gruppen auf. Die Kindergarten-, die Unter- und die Mittelstufe wurden gemeinsam als Primarschulen befragt, jedoch hier auf Grund der Unterschiedlichkeit in Bezug auf die wichtigsten Stärken und Schwächen und die subjektive Belastungsstärke einzeln aufgelistet. Der Gesamtbericht ist so verfasst, dass die Vertraulichkeit der Aussagen gewährt wird und nicht auf einzelne Personen oder Abteilungen Rückschlüsse gezogen werden können. Aus diesem Grund werden die Organisationseinheiten/Abteilungen mit weniger als 12 Mitarbeitenden gemeinsam ausgewertet und unter dem Begriff "Abteilungen OE's Bereich Bildung" zusammengefasst.

Leitungen	Stärken / Ressourcen	Schwächen / Belastungen
(alle Schulleitende und OE-Leitende) Jan 2019 Einheitsübergreifend Wenig belastet	1. (wenig) Unsicherheit 2. Partizipation 3. Handlungsspielraum 4. Arbeitskollegen 5. Allgemeiner Gesundheitszustand	1. Zeitdruck 2. Belastung Privat - Arbeit 3. Gedankliche Abgrenzung zur Arbeit 4. Arbeitsunterbrechungen 5. Präsentismus
Hort- & Krippenbetriebe Mai 2019 Einheitsübergreifend Etwas belastet	1. Zeitdruck 2. Beeinträchtigung Arbeit – Privat 3. Beeinträchtigung Privat – Arbeit 4. Qualitative Überforderung 5. Arbeitsbezogener Enthusiasmus	1. Handlungsspielraum 2. Lärm 3. Vorgesetzte 4. Allgemeiner Gesundheitszustand 5. Ungünstige Beleuchtung
Abteilungen OE's Bereich Bildung (Jugendarbeit, Schulsozialarbeit, SPD, Schulverwaltung, Frühförderung) Mai 2019 Einheitsübergreifend Wenig belastet	1. (wenig) Unsicherheit 2. Beeinträchtigung Arbeit - Privat 3. Ungleichgewicht zwischen Anstrengung & Belohnungen 4. Arbeitsorganisator. Probleme 5. Unterstützendes Vorgesetztenverhalten	1. Psychosomatische Beschwerden 2. Präsentismus 3. Emotionale Bindung zum Unternehmen 4. Partizipation 5. Arbeitsbezogener Enthusiasmus
Musikschule Mai 2019 Einheitsübergreifend Stark belastet	1. Unterstützendes Vorgesetztenverhalten 2. Lärm- & Stimmbelastung 3. (wenig) Unsicherheit 4. (wenig) Konflikte mit Eltern 5. (wenig) Zeitdruck	1. Arbeitsunterbrechungen 2. Gedankliche Abgrenzung zur Arbeit 3. Rollenklarheit 4. Arbeitsplatzunsicherheit 5. Beeinträchtigung Privat - Arbeit
Sekundarstufe & BWS Nov./Dez. 2018 Einheitsübergreifend Etwas belastet	1. (wenig) Unsicherheit 2. (wenig) Konflikte mit Eltern 3. Arbeitsunterbrechungen 4. Selbstwirksamkeitserwartung 5. Anerkennung der Schüler/-innen	1. Unterstützung durch Eltern 2. Allgemeine Wertschätzung 3. Gemeinsame pädagogische Vorstellungen 4. Rollenklarheit 5. Beeinträchtigung Privat - Arbeit

Kindergartenstufe Etwas belastet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausdehnen der Arbeitszeit 2. (wenig) Unsicherheit 3. Zeitdruck 4. Arbeitsplatzunsicherheit 5. Soz. Stressoren (Arbeitskollegen) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erholungsmöglichkeiten in Pausen 2. Qualitative Überforderung 3. Emotionale Bindung zum Unternehmen 4. Störungen im Unterricht 5. Gemeinsame pädagogische Vorstellungen
Unterstufe Stark belastet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soz. Stressoren (Arbeitskollegen) 2. (wenig) Konflikte mit Eltern 3. Ganzheitlichkeit der Aufgabe 4. Ausdehnen der Arbeitszeit 5. Anerkennung der Schüler/-innen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rollenklarheit 2. Qualitative Überforderung 3. Emotionale Bindung zum Unternehmen 4. Störungen im Unterricht 5. Soz. Stressoren (Vorgesetzte)
Mittelstufe Sehr stark belastet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soz. Stressoren (Arbeitskollegen) 2. Arbeitsplatzunsicherheit 3. (wenig) Konflikte mit Eltern 4. Ganzheitlichkeit der Aufgabe 5. Handlungsspielraum 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rollenklarheit 2. Qualitative Überforderung 3. Störungen im Unterricht 4. Emotionale Bindung zum Unternehmen 5. Lärm- und Stimmbelastung

Die Aussagen **nicht belastet** / **wenig** / **etwas** / **stark** und **sehr stark belastet** zeigen die subjektive Einschätzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum Befragungszeitpunkt.

Eine Aufteilung der Belastungsstärke **nach Alterskategorien** zeigt, dass die Alterskategorie der 24-34-jährigen Mitarbeitenden sich am stärksten belastet fühlt und dass das subjektive Empfinden von Belastung mit der Anzahl der Lebensjahre abnimmt.

Für alle Lehrpersonen der Sekundarstufe und der Primarstufe wurden zusätzlich schulspezifische Belastungen erfragt wie: *Klassengrösse, unklare Regelungen, Neuerungen in der Schulorganisation, neue Unterrichtsformen, Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen, administrative Pflichten, unklares Vorgehen.*

Hier zeigte sich, dass administrative Pflichten sowie die Klassengrösse die grössten Belastungen darstellen.

2.2.3 Auswertung der Ergebnisse – Weiterbearbeitung

Die Ergebnisse der Umfrage wurden jeweils den einzelnen Teams durch den Coach in Anwesenheit des Vorgesetzten detailliert präsentiert. Die Resultate der Umfrage dienten den einzelnen Teams als Grundlage für eine teaminterne Diskussion und zur Erarbeitung von Massnahmen, die zur Verbesserung des Wohlbefindens in der jeweiligen Abteilung/Schuleinheit beitragen. Drei Einheiten haben bei der Weiterbearbeitung den Schulcoach zur Teambegleitung beigezogen und konkrete Massnahmen erarbeitet. Sie konnten dadurch Projektfördergelder bei der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz Radix von insgesamt Fr. 8'000.00 beantragen. Zwei weitere Teambegleitungen sind in Planung, mussten jedoch auf Grund der Corona-Krise verschoben werden.

Für die Führungspersonen ist der Gesamtbericht eine wichtige Grundlage für die Personalführung, Personalentwicklung und zur Qualitätssicherung.

Für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist es wichtig, die Befragung alle zwei bis drei Jahre zu wiederholen. Dabei soll aufgezeigt werden, wie sich durch die erarbeiteten Massnahmen die Belastungssituation verändert hat. Im November 2020 soll deshalb mit der nächsten Runde der Befragung gestartet werden.

Um die Gesundheitsförderung im Bereich Bildung + Kind zu verankern, wird zukünftig in die jährliche Weiterbildungsplanung ein halber Tag zum Thema Wohlbefinden und Massnahmen für jede Schuleinheit und Organisationseinheit aufgenommen.

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist ein wichtiger Baustein einer nachhaltigen Personalpolitik und die regelmässige Befragung der Mitarbeitenden liefert dazu die benötigten Informationen und die Grundlage für die partizipative Erarbeitung von Massnahmen. Ohne die Coaching-Stelle mit einem ausgebildeten Coach und akkreditiertem Schulberater ist die Durchführung dieser Umfrage aus Gründen der fehlenden personellen Ressourcen nicht mehr möglich oder müsste an externe Drittfirmen delegiert werden, was mit hohen Kosten verbunden wäre.

2.3 Austrittsgespräche:

Alle austretenden Mitarbeitenden der Stadt Kloten erhalten durch die Personalabteilung der Stadt und alle Lehrpersonen durch die Coaching-Stelle eine Einladung zur freiwilligen Teilnahme an einem Austrittsgespräch. Die Gespräche werden sowohl von der Personalabteilung der Stadt wie auch von der Coaching-Stelle mit Hilfe von Themenkarten strukturiert geführt. Die Personalabteilung der Stadt Kloten hat keine Kapazität, diese Aufgabe auch für die Lehrpersonen der Schulen durchzuführen.

Ziel dieser Gespräche ist es, den austretenden Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, vertraulich über ihre Erfahrungen während ihrer Anstellungszeit zu sprechen. Die Resultate werden durch den Coach oder die Personalabteilung anonymisiert und dienen den operativen Leitungen, neben den Ergebnissen der Umfrage die Stärken der Organisation und das Verbesserungspotential zu erkennen.

Die Austrittsgespräche konnten während der bald dreijährigen Pilotphase für austretende Lehrpersonen zweimal durchgeführt werden: Ende Schuljahr 2017/2018³ und Ende Schuljahr 2018/2019⁴.

Im ersten Jahr nahmen 12 Personen und im zweiten Jahr bereits 21 Personen sich die Zeit für das ca. einstündige Gespräch.

³ vgl. detaillierter Evaluationsbericht Austrittsgespräche 2017/2018

⁴ vgl. detaillierter Evaluationsbericht Austrittsgespräche 2018/2019

2.3.1 Vergleich der Einschätzungen

Themen / Fragen	Verwirklicht	Teilweise verwirklicht	Nicht verwirklicht	Keine Angabe	Verwirklicht	Teilweise verwirklicht	Nicht verwirklicht	Keine Angabe	↗	→	↘
	2017 / 2018				2018 / 2019						
Selbständigkeit	91%	9%	0%		95%	5%	0%			→	
Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	82%	9%	0%	9%	67%	14%	5%	14%			↘
Gute Kollegen	73%	18%	9%		90%	5%	0%	5%		↗	
Verhältnis Chef/in	73%	18%	9%		62%	24%	14%				↘
Wertschätzender Umgang	73%	9%	18%		67%	33%	0%			→	
Gute Zusammenarbeit mit schul. Diensten	64%	27%	0%	9%	57%	38%	0%	5%		→	
Vereinbarkeit von Beruf / Privatleben	64%	36%	0%		67%	29%	5%			→	
Klare Arbeitsziele	64%	36%	0%		62%	24%	14%			→	
Gute Organisation	64%	36%	0%		67%	29%	0%	5%		→	
Gutes Pensum / Stundenplan	64%	27%	9%		71%	14%	14%			→	
Engagement Chef/in	64%	18%	18%		48%	29%	19%	5%			↘
Gerechte Beurteilung der Leistungen	55%	36%	9%		57%	24%	14%	5%		→	
Gute Entwicklungsmöglichkeiten	45%	45%	0%	9%	48%	29%	19%	5%		→	
Sinnvolle / befriedigende Tätigkeit	45%	55%	0%		67%	29%	5%			↗	
Kostenbewusstsein	45%	36%	9%	9%	43%	29%	14%	14%		→	
Informationsfluss	45%	36%	18%		38%	43%	19%			→	
Arbeitsplatz und Raumgestaltung	36%	64%	0%		43%	48%	10%			→	
Verantwortung und pädagogische Haltung	36%	55%	9%		38%	52%	10%			→	
Gerechte Arbeitsauslastung	36%	55%	9%		43%	43%	10%	5%		→	
Schulentwicklung / Konzept	27%	45%	18%		19%	57%	14%	10%		→	
Klare Ziele / Führungsstil	27%	27%	45%		43%	38%	19%			↗	
Feedback- und Konfliktkultur	9%	73%	18%		38%	48%	14%			↗	
Guter Name	9%	45%	36%		29%	33%	33%	5%		↗	
Mitsprachemöglichkeiten	0%	64%	36%		19%	48%	24%	10%		↗	

Erläuterung letzte Spalte Schuljahresvergleich: Zunahme 10% oder mehr ↗ Abnahme 10% oder mehr ↘

Ein Vergleich der Aussagen der beiden Jahre zeigt viele übereinstimmende Wahrnehmungen und wenige Verschiebungen zwischen den Jahren. Bei der Partizipation (Mitsprachemöglichkeiten), den klaren Zielen und dem Führungsstil, der Feedback-Kultur, der sinnvollen Tätigkeit und dem Ruf der Schule hat sich die Situation an der Schule Kloten im Vergleich zum Vorjahr verbessert, während sie sich bei den Weiterbildungsmöglichkeiten, dem Verhältnis zu Vorgesetzten und dem Engagement der Vorgesetzten eine Verschlechterung zeigt. Dies sind wichtige erste Hinweise für einen möglichen Handlungsbedarf (Stärken pflegen und Schwächen verbessern). Diese Angaben zusammen mit der Umfrage "Friendly Work Space Stress Analyses" liefern wichtige Inputs zur weiteren Organisationsentwicklung des Bereichs Bildung + Kind.

2.4 Unterrichtsbesuche auf Wunsch von Lehrpersonen mit Feedback

Der Bedarf an **Unterrichtsbesuchen mit Feedback** zeigte sich während der ganzen Pilotphase als gering. Es fanden in beiden Jahren je vier Besuche auf Wunsch von Lehrpersonen statt. Kollegiale Hospitationen unter den Lehrpersonen mit Feedback und die regelmässigen Unterrichtsbesuche der Schulleitenden decken hier das Bedürfnis genügend ab.

2.5 Teamentwicklungsprozesse begleiten und moderieren

Während der dreijährigen Pilotphase fanden insgesamt sechs Teamentwicklungsprozesse mit Begleitung durch den Coach statt: 2018 eine in der Schuleinheit Hinterwiden, 2019 je eine in der Sekundarschule Spitz, den Hort- und Krippenbetrieben und der Jugendarbeit und im 2020 je eine in den Schuleinheiten Sonderpädagogik und Hinterwiden.

Zu Schuljahresbeginn 2019/2020 hat die Coaching-Stelle die **Einführungsveranstaltung Teamteaching & Zusammenarbeit** gestaltet und moderiert und am Weiterbildungstag zu Fokus starke Lernbeziehungen einen Workshop zum Thema **Intervision** angeboten.

2.6 Umfrage bei den Mitarbeitenden

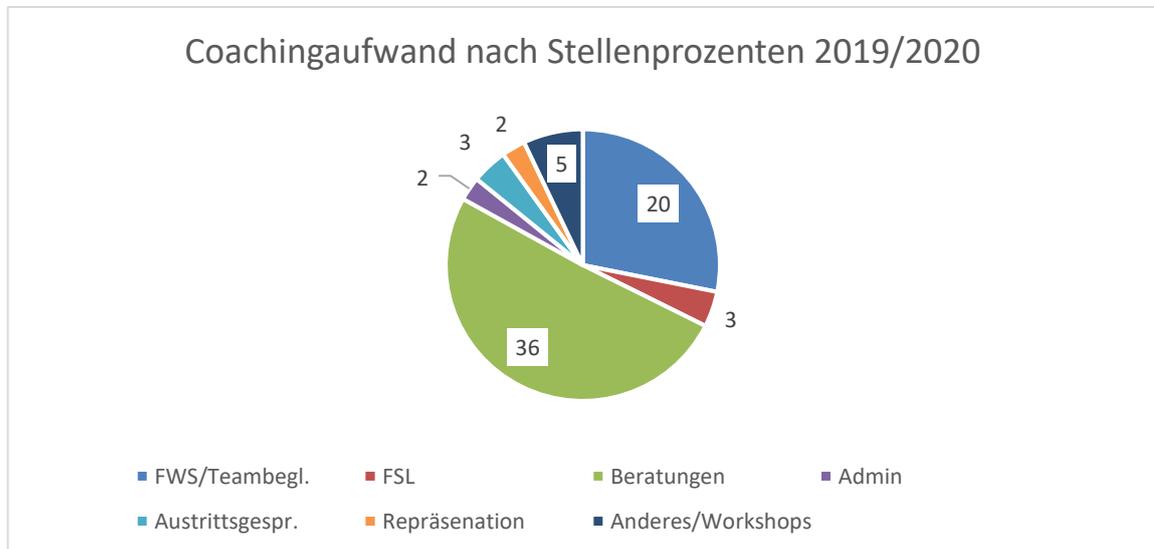
Im März 2020 wurde durch die Schulverwaltung im Auftrag der Bereichsleitung eine elektronische Umfrage bei allen Mitarbeitenden des Bereichs Bildung + Kind durchgeführt. Von den 350 Mitarbeitenden haben sich 161 daran beteiligt. Somit lag die Beteiligung bei 46%.

Auf die Auswertung der Umfrage wurde verzichtet, da eine Minderheit der Schulbehörde der Umfrage vorwarf, dass diese nur zu einem positiven Resultat kommen könne und somit manipulativ sei. Sie forderten die Durchführung einer erneuten Umfrage. Obwohl es sich um eine Minderheit handelt, möchte mit dem Rückzug verhindert werden, dass diese wichtige Stelle aufgrund von vermeintlichen formalen Fehlern diskutiert wird und nicht in Bezug auf die inhaltliche Wichtigkeit.

Die erste Frage der Umfrage, wie sinnvoll die Mitarbeitenden das Angebot eines Coachings vor Ort finden, war jedoch unbestritten und wird deshalb hier als einzige Auswertung aufgeführt. 60% der Mitarbeitenden, die sich an der Umfrage beteiligt hatten, finden das Angebot des Coachings vor Ort sinnvoll oder äusserst sinnvoll. 25% der Befragten erachtet das Angebot als unnötig oder wenig sinnvoll. Die grösste Zustimmung für dieses Angebot besteht auf der Kindergartenstufe, bei den Hort- und Krippen-Mitarbeitenden und auf der Sekundarstufe. Am wenigsten Zustimmung liegt bei der Musikschule vor.

2.7 Auslastung der Coaching-Stelle

Die Aufstockung um 20% auf 70 Stellenprozenten auf Schuljahr 2019/2020 hat gezeigt, dass diese Stelle mit einem Pensum von 70% die Aufgaben des Coachings analog Leistungsumfang in Kapitel 1.3 für den ganzen Bereich Bildung + Kind abdecken kann.



2.8 Fazit

Die steigende Anzahl an Beratungen bei den Einzel- und Teamcoachings und die steigende Anzahl Teilnehmende an den freiwilligen Austrittsgesprächen zeigt, dass das Angebot an Beratungen und Gesprächen vor Ort einem ausgewiesenen Bedürfnis eines grossen Teils der Mitarbeitenden im Bereich Bildung entspricht.

Aus Sicht des Leitungsteams (10 Schulleitende und 5 Abteilungsleitende [OE-Leitende]) wird das Angebot als äusserst wertvoll betrachtet. Sie sehen das Bedürfnis nach lösungsorientierter Beratung bei ihren Mitarbeitenden und können selber bei einer Führungsspanne von bis zu 40 Personen oder nur beschränkten Leitungsressourcen und der zum Teil fehlenden Qualifikation diese wichtige Aufgabe des Coachings bei ihren Mitarbeitenden nicht übernehmen. Auch unterstützen sie die Möglichkeit der Stärkung der Selbstkompetenz und der Selbstreflexion, da sich dies positiv auf die Bildungsqualität auswirkt. Das Angebot wird auch von einem Teil der Führungspersonen genutzt.

Bei den obligatorischen FSL-Tandemcoachings zur lernförderlichen Zusammenarbeit in den Teams wird aufgrund der Erfahrungen aus den vergangenen zwei Jahren eine Änderung des Settings in Betracht gezogen. Diese verpflichtenden Beratungen sollen neu in Form eines Workshops zu Schuljahresbeginn durch den Coach angeboten werden. An diesem wird einerseits die Zusammenarbeit thematisiert, gemeinsam diskutiert und schriftlich festgehalten und andererseits werden die weiteren Coaching-Angebote vorgestellt. Weitere Coaching-Gespräche für die Tandems sind dann, wie die anderen Beratungsangebote, freiwillig.

Die **Umfrage** "Friendly Work Space Stress Analyses" zum Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brachte wichtige Hinweise über die Stärken und Belastungen in den Teams und die Reduzierung der Belastungen durch gezielte, gemeinsam erarbeitete Massnahmen in den jeweiligen Teams wird gefördert. Neu findet in jedem Schuljahr ein halber Weiterbildungstag pro Team zu diesem Thema statt. Die Umfrage wird alle zwei Jahre durchgeführt, um eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen und die Massnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu prüfen.

Die Teilnahme an den freiwilligen **Austrittsgesprächen** verzeichnete im zweiten Jahr einen Zuwachs um 75% und stieg von 12 auf 21 Teilnehmende. Diese Angaben zusammen mit der Umfrage "Friendly Work Space Stress Analysis" liefern wichtige Inputs zur zukünftigen Organisationsentwicklung des Bereichs Bildung + Kind.

Für die Bereichsleiterin Bildung, die operativen Leitenden (Schulleitende und OE-Leitende) sowie für viele Lehrpersonen und Mitarbeitende des Bereichs Bildung ist das Angebot des Coachings vor Ort eine wichtige Unterstützung und hilft die Qualität des Bildungsbereichs in Kloten zu reflektieren und stetig zu verbessern. Aufgrund der durchgeführten Evaluationen und der persönlichen Erfahrungen empfehlen sie daher die definitive Einführung einer solchen Stelle.

3.0 Bewilligungskompetenz

Die Coaching-Stelle ist ein freiwilliges Angebot für alle Mitarbeitenden (inkl. Lehrpersonal) des Bereichs Bildung + Kind und wird von Hort- und Krippenmitarbeitenden, Schulsozialarbeitenden, Jugendarbeitenden, Schulverwaltungsangestellten, Abteilungs- und Schulleitenden und kommunalen (BWS und Musikschule) wie kantonalen (Volksschulen) Lehrpersonen der Schulen genutzt.

Der Stadtrat ist gemäss Gemeindeordnung Art. 31 lit. g zuständig für die Festsetzung des Stellenplans für das städtische Personal und die Einreihung der einzelnen Stellen in die Richtposition.

Kreditrechtlich hat der Stadtrat gemäss GO Art. 33 lit. b abschliessende finanzielle Entscheidungsbefugnis über gebundene Ausgaben in unbeschränkter Höhe (mit Orientierungspflicht an den Gemeinderat bei Ausgaben über Fr. 500'000) sowie über neue, jährlich wiederkehrende und im Budget enthaltene Ausgaben bis Fr. 50'000 (GO Art. 33 lit.). Somit liegt der Entscheid der definitiven Einführung einer Coaching Stelle mit jährlich wiederkehrenden Kosten von Fr. 85'000.00 beim Gemeinderat.

Bis zum definitiven Entscheid des Gemeinderates und um eine begrenzte Planungssicherheit herzustellen, soll das Projekt bis mindestens Ende 2020 bzw. bis zum Beschluss des Gemeinderats verlängert werden. Ausgaben für einen bestimmten Zweck, die in einem sachlichen und zeitlichen Zusammenhang stehen oder sich gegenseitig bedingen, müssen in denselben Verpflichtungskredit aufgenommen werden. Somit muss für die Bestimmung der finanziellen Kompetenzen der Verlängerung der Gesamtkredit berücksichtigt werden. Die Verlängerung um weitere fünf Monate liegt gemäss GO Art. 33, lit. d) in der Kompetenz des Stadtrats. (zwei Jahre zu 50 Stellenprozente und 1,5 Jahre zu 70 Stellenprozente).

Einreihung:

Bei der Coaching-Stelle handelt es sich um ein freiwilliges, kommunales Beratungs- und Unterstützungsangebot, das allen Mitarbeitenden des Bereichs Bildung offensteht. Analog SPD und SSA handelt es sich um eine Aufgabe/Funktion mit komplexen Spezialaufgaben und diese Verwaltungsstelle soll deshalb definitiv als neue Funktion "Coaching" in die Funktionsstufe 40 aufgenommen werden.

Die Stelle ist der Bereichsleiterin Bildung + Kind unterstellt. Die Lohnkosten von rund Fr. 85'000.00 sind im Budget 2020 unter 620500/301000 enthalten.

Im Rahmen einer konsultativen Befragung (Zirkularbeschluss 49-2029/20) hat sich die Schulbehörde gegen die definitive Einführung der Coaching-Stelle ausgesprochen. Gründe für die mehrheitlich ablehnende Haltung der Schulbehörde sind (a) die Tatsache, dass es sich beim Angebot um eine freiwillige Leistung handelt, (b) dass noch zu wenig Entscheidungsgrundlagen vorliegen, um eine definitive Einführung zu beurteilen und (c)

dass die organisatorische Eingliederung der Stelle im Bereich Bildung+Kind hinterfragt wird. Die Minderheit der Schulbehörde unterstützt trotz dieser Argumente die definitive Einführung der Coaching Stelle.

Da eine nochmalige Verlängerung des Pilotbetriebs um ein Jahr, wie es Teile der Schulbehörde wünschten aus kreditrechtlichen Gründen auch nicht durch den Stadtrat bewilligt werden kann, beantragt der Stadtrat Ressort Bildung dem Gemeinderat die definitive Einführung einer unentgeltlichen und niederschweligen Coaching-Stelle für alle Mitarbeitenden (inkl. kantonale Lehrpersonen) des Bereichs Bildung+Kind im Umfang von 70 Stellenprozenten. Dem Stadtrat wird eine beschränkte Verlängerung bis mindestens Ende 2020, längstens aber bis zum Beschluss des Gemeinderats beantragt.

Beschluss:

1. Der Stadtrat beantragt dem Gemeinderat im Sinne der Erwägungen die definitive Einführung einer Coaching Stelle mit wiederkehrenden Lohnkosten von Fr. 85'000.00 zu Lasten 301000/620500
2. Der Stadtrat bewilligt in eigener Kompetenz die Verlängerung des Projektes gemäss GO Art. 33 lit. d bis 30.12.2020 oder bei späterem Entscheid durch den Gemeinderat, bis zum definitiven Entscheid des Gemeinderates.
3. Der Stadtrat beauftragt den RV Bildung eine externe Evaluation in Auftrag zu geben, damit der von der Schulbehörde teilweise festgestellte Mangel an Entscheidungsgrundlagen behoben werden kann. Er bewilligt dafür ein Kostendach von Fr. 5'000.00 zu Lasen Konto 621000/313000.

Mitteilungen an:

- Ratsleitung Gemeinderat zu Händen des Gemeinderats
- GRPK Präsident zu Händen der GRPK
- RV Bildung
- Alle Mitglieder der Schulbehörde
- BL Bildung + Kind
- BL Finanzen und Logistik
- Alle Schulleitenden
- Alle OE-Leitenden
- Alle Mitarbeitende des Bereichs Bildung (durch die OE-Leitenden)
- Alle Lehrpersonen des Bereichs Bildung (durch die Schulleitenden)
- Schulverwaltung zur Veröffentlichung im Newsletter
- Personalabteilung Stadt Kloten

Für Rückfragen ist zuständig: Kurt Hottinger, Ressortvorsteher Bildung.

GEMEINDERAT KLOTEN

Für getreuen Auszug:

Jacqueline Tanner
Ratssekretärin