

22. Fricktaler Gemeindeseminar / 8. Fricktalkonferenz  
21. Januar 2016

# GLOBALBUDGET

SCHULE KÜTTIGEN - ROMBACH

Manfred Peier / Michaela Brühlmeier

# KENNZAHLEN

## SCHULE KÜTTIGEN-ROMBACH 2015/2016

- Anzahl Schüler/innen: 620
- Kindergartenkinder 130, Primarschule 360, Oberstufe 110
- Lehrpersonen: ca. 65
- Klassen: 32 in 2 Schulhäuser / Dorf und Stock mit SEREAL
- 6 Kindergärten
- Schulleitung: 195%
- Schulsekretariat: 90%
- Kanton Aargau - Schulpflege: 5 Personen (strategische Ebene)



# ZUSAMMENARBEIT MIT DEN BEHÖRDEN

## Struktur Kanton Aargau:

- Schulpflege ist gegenüber der Gemeinde Küttigen für die zielorientierte, strategisch/politische Führung der Schule und der Kindergärten verantwortlich. Sie übt Arbeitgeber- und Aufsichtsfunktion aus. Die Schulpflege aus mit 5 Mitgliedern zusammengesetzt. (ohne Finanzkompetenz)
- Der Gemeinderat ist Führungs- und Vollzugsorgan der Gemeinde Küttigen. Er verwaltet sowohl die Einwohnergemeinde als auch die Ortsbürgergemeinde. Er besteht aus fünf Mitgliedern. Jedes Gemeinderatsmitglied betreut einen bestimmten Verwaltungsbereich (Ressortsystem). Für die Finanzen der Schule ist der Gemeinderat zuständig.
- Die Schulleitung ist der Schulpflege unterstellt.

# WARUM HAT KÜTTIGEN MITGEMACHT?

- 2007 suchte das Departement für Bildung, Kultur und Sport Gemeinden, die sich für das Projekt „Führen mit Globalbudget“ interessieren.
- Anfrage des Gemeinderates bei Schulpflege und Schulleitung, ob die Gemeinde Küttigen mitmachen solle.
- Finanzielle Beteiligung und Unterstützung durch den Kanton
- Interesse der Schule an Globalbudget war schon vor diesem Projekt vorhanden, obwohl, so glaube ich, niemand wusste, was alles dahintersteckt.

# WARUM HAT KÜTTIGEN MITGEMACHT?

Vorstellungen zum Globalbudget gab's folgende:

- Das Geld einsetzen, wie man will.
- Nicht jeder Kugelschreiber und Massstab durch alle Gremien bewilligen zu lassen.
- Flexibilität für Lehrpersonen für das zur Verfügung stehende Geld haben
- Statt budgetierte Bänke, halt lieber eine Maschine für den Werkunterricht anschaffen können.

# VORAUSSETZUNGEN

## **Sich einlassen auf etwas Neues:**

- Bereitschaft des Gemeinderates
- Bereitschaft der Schulpflege
- Bereitschaft der Schulleitung
- Nach dem Entscheid der Behörden auch die Bereitschaft der Lehrpersonen
- Erwartung: Als Führungsinstrument einsetzbar

# AUFWAND FÜR DAS PROJEKT

Vorlauf bis zur Einführung 1.5 Jahre

Diese Zeitspanne ist empfehlenswert!

Der Prozess soll durch möglichst viele Beteiligte mitgestaltet werden:

- Gemeinderat
- Schulpflege
- Schulleitung
- Lehrpersonen (aus jeder Stufe war jemand dabei)
- Unterstützung durch externe Beratungsperson

# INSTRUMENTE DES GLOBALBUDGETS

Mit der Projektarbeit wurde klar, was alles hinter einem Globalbudget steckt:

- Schulentwicklungs- und Ressourcenplan (SER)
- Leistungsverzeichnis
- Leistungsauftrag
- Kontrakte: Leistungsvereinbarung und Rahmenkontrakt
- Zwischenberichte (Quartalsberichte) und Schlussbericht



# ZUM PROJEKTSTART

- Erwähnte Unterlagen mussten erarbeitet werden
- Leistungsziele formulieren in der Zusammenarbeit mit einer Gruppe von Lehrpersonen, einem Mitglied der Schulpflege, des Gemeinderates und der Schulleitung
- Unterstützung durch die Beraterin war sehr wichtig.
  - Wissen der Beraterin und Überzeugungskraft bei allen Beteiligten (auch Finanzverwalter)
- Anliegen: Bestehende Grundlagen (z. Bsp. Leitbilder) sind mit neuen Instrumenten zu verbinden

# BESTEHENDE RESSOURCEN EINBINDEN

Folgende bereits an der Schule vorhandenen Dokumente/Ressourcen dienen als Grundlage:

- Schulleitbild, CI Leitbild
- Qualitätsleitbild
- Strategische Ziele, QM Papiere
- Mehrjahresplanungen, Schulprogramme
- Statistische Daten aus Schulreports
- Bestehende Finanzplanungen, Budgetvorgaben, Ansätze

# AUFBAU UND GLIEDERUNG DES BUDGETS IN ÜBERSICHT

<b>Deckungsbeitrag I</b>		<b>ca. 72 %</b>
Personal und Sachkosten		
exogen	nicht beeinflussbar	90%
	Lehrerlöhne	
	Beiträge an Gemeinden usw	
endogen	beeinflussbar	10%
z.B.	Lehrmittel	
	Reisen Lager	
	Weiterbildung	
<b>Deckungsbeitrag II</b>		<b>ca 23 %</b>
Infrastrukturkosten		
exogen		100%
endogen		0%
<b>Deckungsbeitrag III</b>		<b>ca 5 %</b>
Verwaltungskosten		
exogen	Sitzungsgelder Spfl. und Kommissionen	20%
endogen	Löhne SSA und Sekr	80%

# GLOBALBUDGET ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT

		"Volk" als Leistungsfinanzierer	Schule als Leistungserbringer Schulpflege als Leistungskäufer
Terminierung	Zielorientierung	Globalbudget	OE/UE/Personalführung
Mehrjährige Planung, ca. 4 Jahresrhythmus	Mittelfristige, strategische Zielsetzungen	Schulentwicklungs- und Ressourcenplan (SER) Definition von strategischen Zielen und deren Umsetzungsstandards Finanzplan	Qualitätsmanagement Schulen Aargau über Q2E: Qualität durch Evaluation und Entwicklung Leitbilder, Schulprogramm
1 Jahres Planung	Definition von Jahreszielen - Etappenziele	Leistungsverzeichnis, Leistungsauftrag, Leistungsvereinbarung und Jahresbudget mit Kostenrechnung	Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen, Weiterbildungen, individuelle und institutionelle
Während des laufenden Jahres	Standortbestimmungen	Leistungsmessung und Rechenschaftslegung Quartalsberichte Schlussbericht	Feedbackkultur, kollegiale Hospitationen, Unterrichtsbesuche



## Leitbild

- Q-Leitbild: „In sozialen Übungsfeldern lernen die Schülerinnen und Schüler, Verantwortung für sich und die Gruppe zu übernehmen.“

## 4 Jahre

- Strategisches Ziel: In den kommenden 4 Jahren wird ein Schülerrat im Schulzentrum Stock konzipiert und aufgebaut.

## 1 Jahr

- Operative Umsetzung: Eine Steuergruppe nimmt sich der Weiterentwicklung des Klassenrates auf allen Stufen an (Voraussetzung für Umsetzung Schülerrat) und plant entsprechende interne Weiterbildungsangebote.

## Leistung unter Jahr

- Leistung: Jede Klassenlehrperson führt mindestens alle 14 Tage einmal eine stufenspezifische Form eines Klassenrates durch.

		"Volk" als Leistungsfinanzierer	Schule als Leistungserbringer Schulpflege als Leistungskäufer
<b>Terminierung</b>	<b>Zielorientierung</b>	<b>Globalbudget</b>	<b>OE/UE/Personalführung</b>
Mehrjährige Planung, ca. 4 Jahresrhythmus	Mittelfristige, strategische Zielsetzungen	Schulentwicklungs- und Ressourcenplan (SER) Definition von strategischen Zielen und deren Umsetzungsstandards auf Ebene des Qualitätsleitbildes	Qualitätsmanagement Schulen Aargau über Q2E: Qualität durch Evaluation und Entwicklung, Schulprogramme
1 Jahres Planung	Definition von Jahreszielen - Etappenziele	Leistungsverzeichnis, Leistungsauftrag, Leistungsvereinbarung und Jahresbudget mit Kostenrechnung	Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen, Weiterbildungen individuelle und institutionelle
Während des laufenden Jahres	Standortbestimmungen	Leistungsmessung und Rechenschaftslegung Quartalsberichte Schlussbericht	Feedbackkultur, kollegiale Hospitationen, Unterrichtsbesuche

# DAS LEISTUNGSVERZEICHNIS

- Das Leistungsverzeichnis ist unterteilt in 5 Leistungsgruppen: Kindergarten, Primarstufe, Oberstufe, ausserschulische Betreuung und schulergänzende Angebote
- Zu jeder Leistungsgruppe werden Leistungen ausgewiesen. Diese sind definiert durch eine übergeordnete **Zielsetzung**, einen **Qualitätsanspruch** und einen „smarten“ **Indikator/Standard**

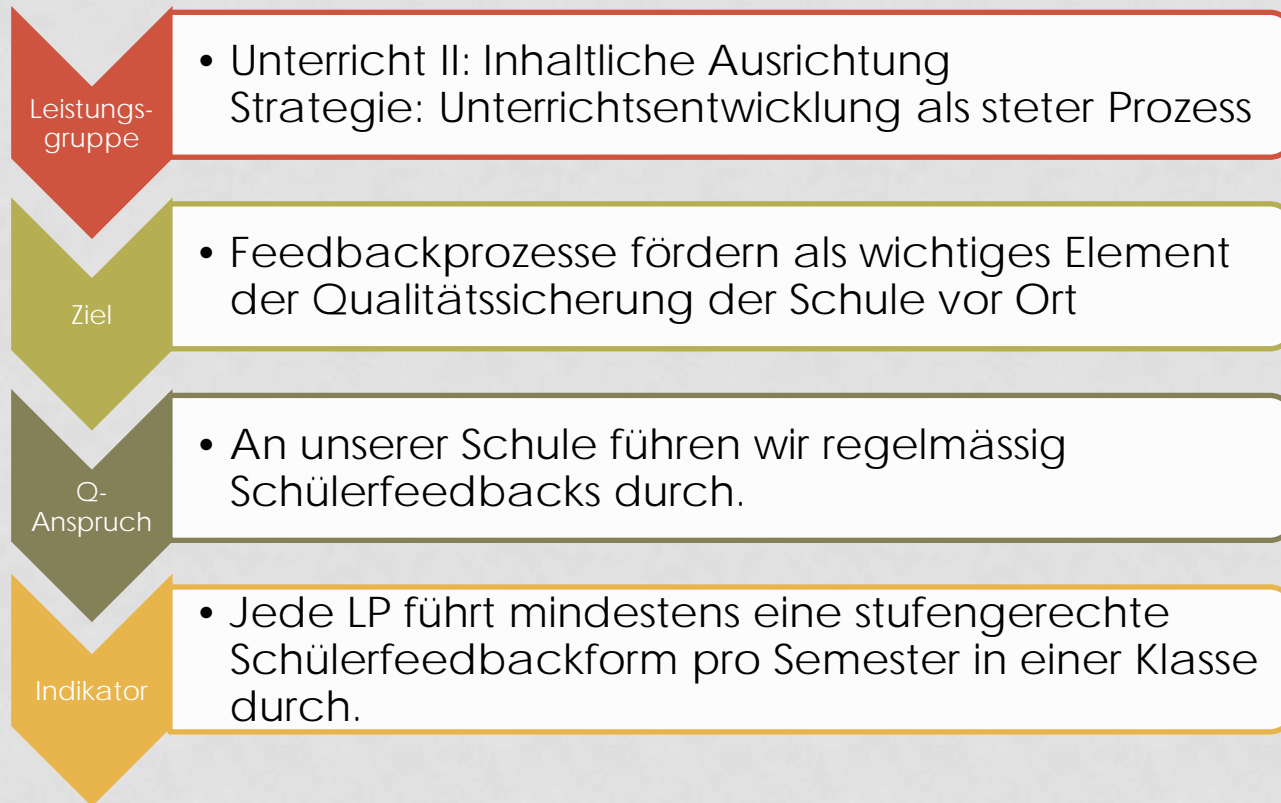


# AUFBAU DES LEISTUNGSVERZEICHNISSES

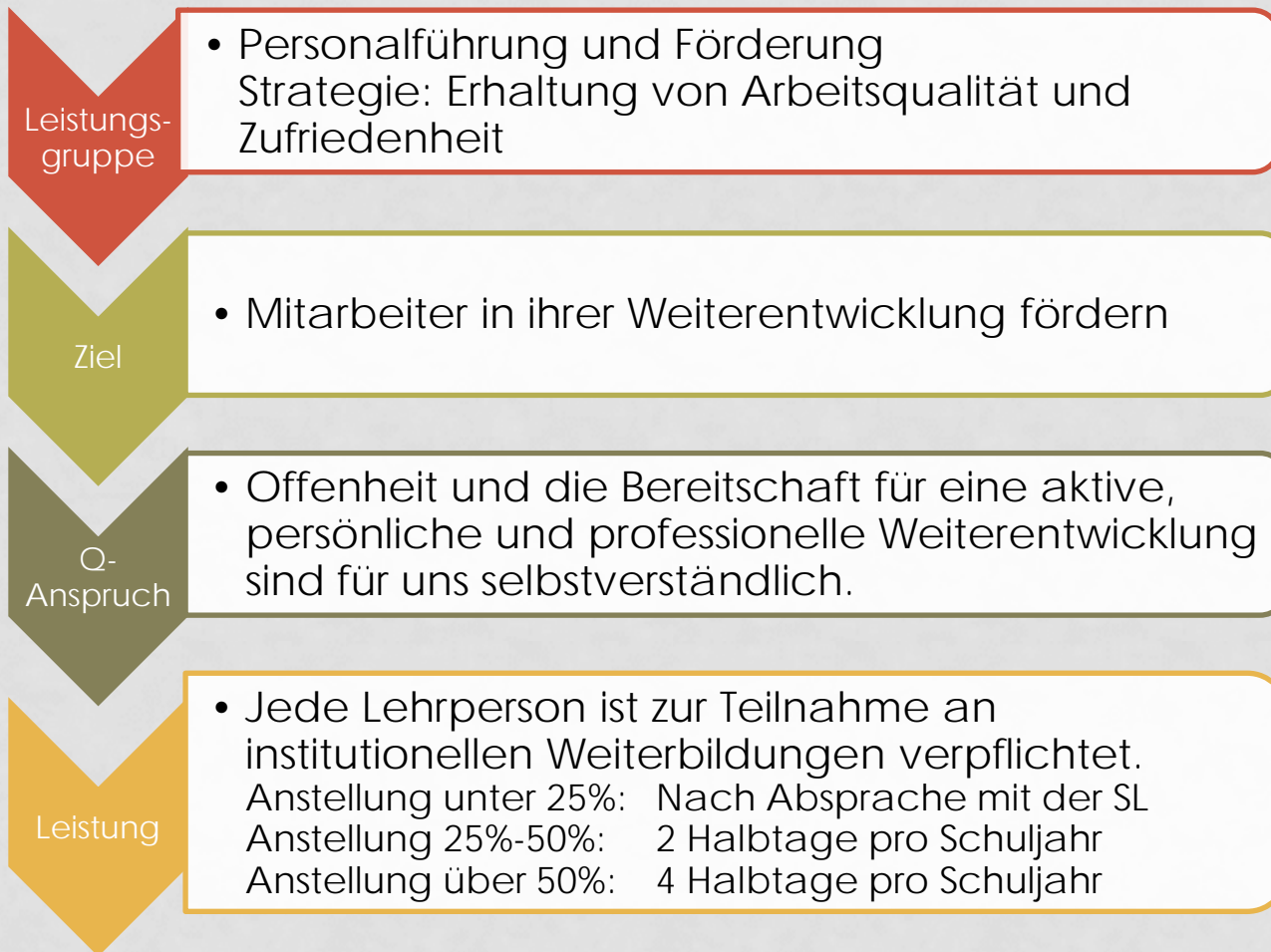
## 5 Leistungsgruppen

Kindergraten	Primarstufe	Oberstufe	Ausserschulische Betreuung	Schulergänzende Angebote
Unterricht I - Struktur und Organisation	Unterricht I - Struktur und Organisation	Unterricht I - Struktur und Organisation	Aufgabenhilfe	Musikschule
Unterricht II - Inhaltliche Ausrichtung	Unterricht II - Inhaltliche Ausrichtung	Unterricht II - Inhaltliche Ausrichtung	Freizeit	Schulgesundheit
Integrative Schulung	Integrative Schulung	Integrative Schulung		Verkehrsinstruktionen
Öffentlichkeitsarbeit	Öffentlichkeitsarbeit	Öffentlichkeitsarbeit		Schulsozialarbeit
Personalführung und Förderung	Personalführung und Förderung	Personalführung und Förderung		Schulsekretariat

# 1. Beispiel für die Kindergarten- Primar- und Oberstufe Leistung Unterricht II: Inhaltliche Ausrichtung



## 2. Beispiel für die Kindergarten- Primar- und Oberstufe Leistung Personalführung und Förderung



# SCHNITTSTELLE LEISTUNGEN – PERSONALFÜHRUNG

## Leistung

„Jede LP führt mindestens eine stufengerechte Schülerfeedbackform pro Semester in einer Klasse durch.“

„Jede Lehrperson ist zur Teilnahme an institutionellen Weiterbildungen verpflichtet. „

## MAG mit Zielvereinbarung

- Leistungserreichung wird regelmässig überprüft, Verbindlichkeit hergestellt
- Abfrage als Teil des Mitarbeitergesprächs
- Vorlegen von Nachweisen möglich
- Steuerung über Zielvereinbarungen
- Einschätzung zu bestimmten Bereichen erfolgt auch über Unterrichtsbesuche und neu entwickelte Kompetenzkarten zum Q-Leitbild

		"Volk" als Leistungsfinanzierer	Schule als Leistungserbringer Schulpflege als Leistungskäufer
<b>Terminierung</b>	<b>Zielorientierung</b>	<b>Globalbudget</b>	<b>OE/UE/Personalführung</b>
Mehrjährige Planung, ca. 4 Jahresrhythmus	Mittelfristige, strategische Zielsetzungen	Schulentwicklungs- und Ressourcenplan (SER) Definition von strategischen Zielen und deren Umsetzungsstandards auf Ebene des Qualitätsleitbildes	Qualitätsmanagement Schulen Aargau über Q2E: Qualität durch Evaluation und Entwicklung, Schulprogramme
1 Jahres Planung	Definition von Jahreszielen - Etappenziele	Leistungsverzeichnis, Leistungsauftrag, Leistungsvereinbarung und Jahresbudget mit Kostenrechnung	Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen, Weiterbildungen individuelle und institutionelle
Während des laufenden Jahres	Standortbestimmungen	Leistungsmessung und Rechenschaftslegung Quartalsberichte Schlussbericht	Feedbackkultur, kollegiale Hospitationen, Unterrichtsbesuche

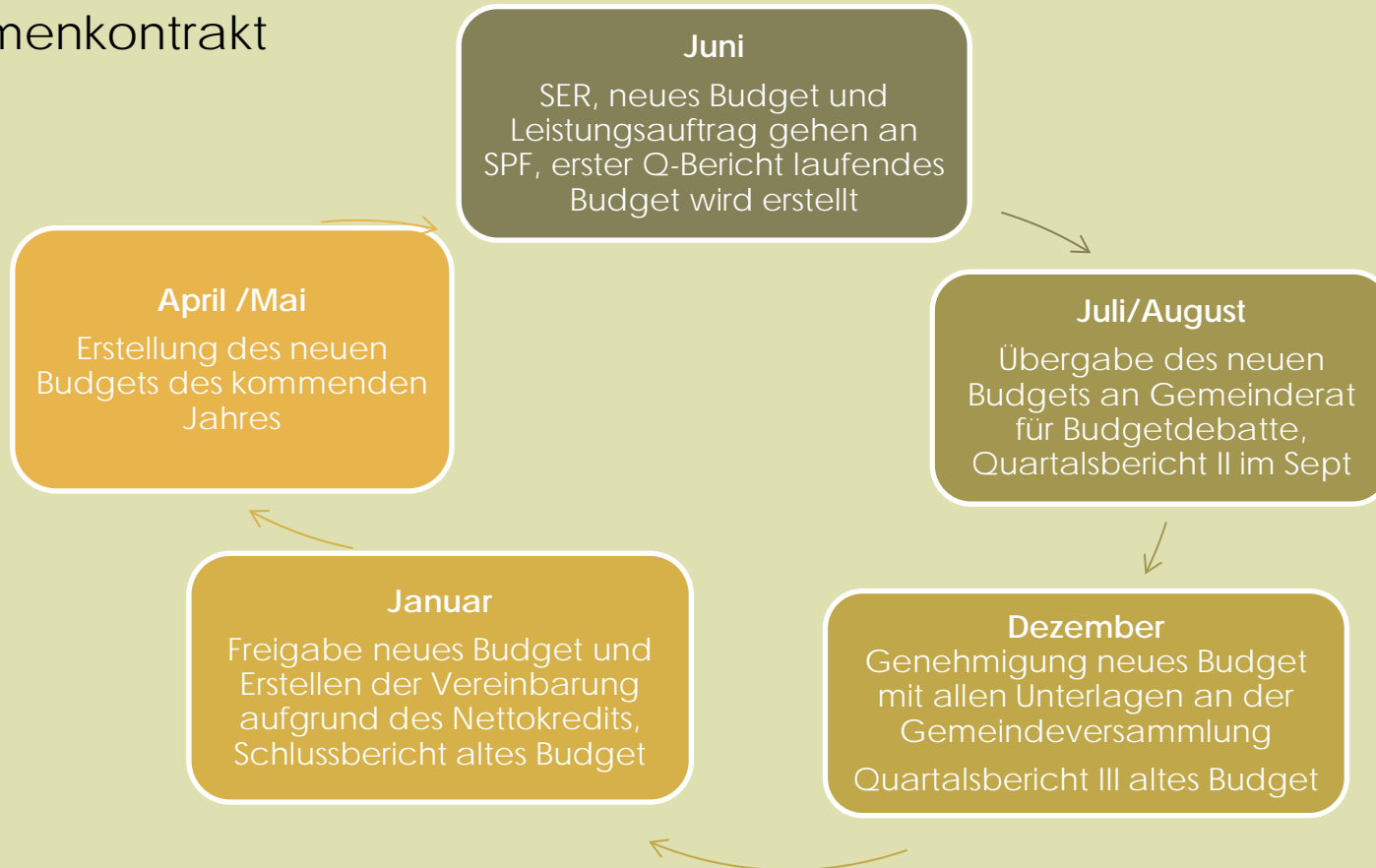
# LEISTUNGS - CONTROLLING

## Quartalsberichte jeweils im Juni, September und Dezember

- Leistungserfüllung: Einschätzung durch Lehrpersonen oder durch Schulleitung je nach Leistung
- IST Zustand wird erhoben.
- IST – SOLL Vergleich auf Ebene Leistungserfüllung, wie auch auf Ebene Kostenrechnung
- Kommentare zu Abweichungen werden angefügt.

# GLOBALBUDGET - ZYKLUS

## Rahmenkontrakt



# ERHEBUNG BEI DEN LEHRPERSONEN

## Leistungsrückmeldung zum Budgetprozess 2016 / KG

Name:

(Zutreffendes bitte ankreuzen)

Leistungsziele Unterricht I	
Ich habe an mindestens 1 Teamanlass der Schule teilgenommen (Examensapéro, Weihnachtessen, Neujahrsapéro, Teamausflug etc.)	<input type="checkbox"/>
Ich habe mindestens 1 klassen- oder stufenübergreifendes Projekt (ergänzend zum Elternabend) durchgeführt	<input type="checkbox"/>
Leistungsziele Unterricht II	
Ich mindestens 1 Schülerfeedback im Semester durchgeführt (mdl. oder schriftl.)	<input type="checkbox"/>
Ich habe zu jeder neuen Lerneinheit Ziele ausgewiesen	<input type="checkbox"/>
Ich habe mindestens 3 offene Lernarrangements für die SuS angeboten	<input type="checkbox"/>
Ich habe mindestens alle 2 Wochen eine stufengerechte Form eines Klassenrates durchgeführt	<input type="checkbox"/>
Leistungsziel integrative Schulung	
Ich tauschte mich mindestens alle 2 Wochen mit der/dem SHP aus, falls ich mit ihr/ihm regelmässig gearbeitet habe	<input type="checkbox"/>



# TOOL SCHULLEITUNG

Auswertungsbericht															
	KG				PS				OS				Total alle		
	%LP	Zielwert	Effektive L		%LP	Zielwert	Effektive L		%LP	Zielwert	Effektive L	% LP	Zielwert	Effektive L	
	13	IST	Soll	Resultat	36	IST	SOLL	Resultat	19	IST	SOLL	Resultat	IST	Soll	Resultat
<b>Leistungsziele Unterricht I</b>															
Teilnahme an Teamanlässen		0%	95%	0%		0%	90%	0%		0%	100%	0%	0.00%	95%	0%
Klassen- oder stufenübergreifendes Projekt		0%	80%	0%		0%	70%	0%		0%	60%	0%	0.00%	70%	0%
Checks P3, P6, S2, S3						0%	12%	0%		12%	20%	60%	0.00%	16%	0%
Teilnahme an schulinternen Sitzungen gemäss Anstellungsgrad		0%	100%	0%		0%	100%	0%		0%	100%	0%	0.00%	100%	0%
Teilnahme am kollegialen, pädagogischen Austausch gemäss Anstellungsgrad		0%	100%	0%		0%	100%	0%		0%	100%	0%	0.00%	100%	0%
<b>Total</b>				0%				0%							0%

# QUARTALSBERICHTE

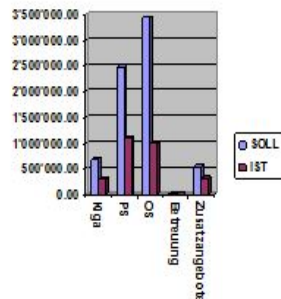
Schulen Küttigen

## Globalbudget – Zwischenbericht per 30. September 2015

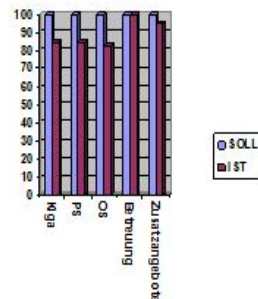
Globalbudget 2015 Nettokredit von 7'202'550.-

Schülerzahl/Stand August bis Dezember 2015  
609 Schüler (Stand 3.9.15)

Nettoaufwand



Leistungen



### Inhaltsverzeichnis

1	Kommentar allgemein.....	2
2	Kommentar zum Nettoaufwand.....	2
3	Kommentare zu einzelnen Leistungen.....	3
3.1	Kindergarten.....	3
3.2	Primarstufe.....	4
3.3	Oberstufe.....	5
3.4	Ausserschulische Betreuung.....	6
3.5	Schulergänzende Angebote.....	6

Schulen Küttigen

## 1 Kommentar allgemein

Das Budget 2015 wurde nach der 1. Lesung durch die Schulpflege im Juni 2014 zu Händen von Finanzverwaltung und Gemeinderat verabschiedet. Mit der Umstellung auf HRM 2 musste auch das Globalbudget angepasst werden. Die Berufsbildung ist als exogener Posten integriert. Die Infrastrukturkosten sind diejenigen Kosten, welche aus der Benutzung der Infrastruktur der Gemeinde entstehen, dazu zählen eine kalkulatorische Miete für die Schulräumlichkeiten und Mobilier- und Unterhaltskosten. **Diese werden neu nicht mehr erfasst.** (562'500) Der VA 2015 bildet neu auch die **Vollkosten** bei den Personalkosten **nicht mehr** ab. Die Löhne der Lehrpersonen sind nur mit dem Gemeindeanteil belastet. Ebenso kann der NFA nicht mehr geltend gemacht werden. Damit entstehen höhere Kosten im Aufwand.

Die Leistungsziele sollten auch dieses Jahr erreicht werden. Im Spätherbst werden weitere Daten bei den Lehrpersonen erhoben und ausgewertet. Im Jahr 2016 werden die Leistungen erstmals angepasst und zum Teil andere Schwerpunkte gesetzt.

## 2 Kommentar zum Nettoaufwand

Gemäss obiger Aufstellung sind bis September 2015 keine speziellen Abweichungen zu erkennen.

## 3 Kommentare zu einzelnen Leistungen

Im Folgenden werden pro Leistungsgruppe (Kindergarten, Primarstufe, Oberstufe, Ausserschulische Betreuung und Schulergänzende Angebote) einzelne Auffälligkeiten oder Abweichungen von Leistungen kommentiert.

Kindergarten Leistungen	Indikatoren	SOLL	IST	Resultat	Total L/LG
Geführte Sequenz	Übertritt in die 1. Klasse	83%	100%	100%	
	Lerngespräche Elterngespräche	1	1	100%	
	Austausch und Planung	10	8	80%	93%
Freie Sequenz	Auswärtigezone	8	6	75%	
	Spiel ausserschulisch Kiga	3	2	67%	
	Tages- und Wochenziele	80%	70%	88%	76%
Individuelle Förderung	ungenügende Deutschkenntnisse	10%	1%	100%	
	Mindest- und individuelle Ziele	85%	65%	76%	88%
Projekte	Exkursionen	90%	75%	83%	
	Kindergartenreise	100%	100%	100%	
	Gemeinschaftsprojekte	100%	100%	100%	94%
Öffentlichkeitsarbeit	Anlass mit Eltern	100%	100%	100%	

Schulleitung Küttigen

# POSITIVE VERÄNDERUNGEN IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT DEN BEHÖRDEN

- Projektarbeit mit allen Beteiligten zeigte bei den Gemeinderäten mehr Verständnis für die schulischen Anliegen.
  - Z. Bsp. wurde ganz klar, dass die Schule am meisten Personal beschäftigt.
  - Führen von bis zu 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Geld für Weiterbildungen)
  - Einführung der Schulsozialarbeit
  - Kosten pro Schüler sind ersichtlich
- Zusammenarbeit ist offener geworden
- Ein jährlicher Austausch mit Gemeinderat, Schulpflege und Schulleitung ist eingeplant.

# VERÄNDERUNGEN IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT DEN BEHÖRDEN

## **Vor Einführung Globalbudget:**

- Das Budget der Schule wurde vor Einführung des Globalkredites von beiden Gremien im Detail geprüft. ( z. B. Müssen diese Tische wirklich angeschafft werden, usw.).
- Gemeinderat schlug oft andere Sparmassnahmen als die Schulpflege vor.
- Zusammenarbeit war erschwert.

## **Nach Einführung Globalbudget:**

- Die Diskussionen werden nicht mehr im Detail geführt.
- Globalkredit soll sich im Rahmen des Vorjahres bewegen. Erhöhungen werden im Budget begründet (z. B. Lehrmittelpreise usw.).

# EINFLUSS AUF SCHULFÜHRUNG

## **Nach Einführung:**

- Auseinandersetzung mit allen Konten
- Vernetzteres Denken gefördert

## **Kostenbewusstsein gefördert:**

- Externe Kosten für Schüler, die nicht in der Gemeinde beschult werden
- Bewusstsein für die Höhe von exogenen Kosten
- Zusammenhang: Ganzes Gemeindebudget und Schulbudget
- Mehr Einblick in die betrieblichen Kosten (Bau und Unterhalt der Liegenschaften)

# CHANCEN UND NUTZEN

- Über Leistungsziele wird die Entwicklung der Schule/des Unterrichtes zielgerichtet und verbindlich unterstützt. Sie ist dadurch auch wirksamer! (Output-Controlling) Voraussetzung ist deren Akzeptanz. Partizipative, breit abgestützte Erarbeitung über Steuer- oder Projektgruppen ist ausschlaggebend.
- Standards sind verbindlich und können überprüft werden. Wiederkehrende Aushandlungsdiskussionen im Team erübrigen sich (bspw. müssen wir wirklich zwei Exkursionen im Jahr machen). Schulführung wird gestärkt!
- Globalbudget - Gewinn ist beliebig einsetzbar (bspw. Nachtessen begleichen, Teamausflug zahlen, div. spezielle Anschaffungen tätigen)
- Transparenz und Verantwortung gegenüber Leistungsfinanzierer (Gemeinde, Volk)