



## Starke Schule Illnau-Effretikon – wo man sich Steine aus dem Weg räumt

Interview mit Samuel Wüst, Franziska Bürgisser, Stefan Fretz und Seraina Städeli , von Urs Hofmann, *altra vista*, März 2025

**Urs Hofmann: Ihr seid alle der Meinung, die Zusammenarbeit zwischen Schulverwaltung und den Schulleitungen sei in Illnau-Effretikon sehr gut. Woran merkt ihr das?**

Samuel Wüst: Ich höre von beiden Seiten nur Positives, keine Klagen und das ist schon ein sehr gutes Zeichen. Selbst erlebe ich die Zusammenarbeit in den Schulleitungs-Konferenzen, wo auch Franziska (die Leiterin der Abteilung Bildung) mitwirkt. Die Stimmung ist sehr gut, man sucht gemeinsam nach Lösungen und schaut, wer am effizientesten zu solchen beitragen kann.

Seraina Städeli: Wenn ich in die Abteilung Bildung komme, fühle ich mich willkommen. Es gibt keine Signale in der Art von «was will denn die schon wieder» oder «nein, muss ich das jetzt noch einmal erklären», es ist eine echt freundliche, interessierte, offene Atmosphäre spürbar. Wenn ich am Telefon die falsche Ansprechperson frage, erhalte ich nicht einfach die Auskunft, dass sie nicht zuständig ist. Sie vermittelt mich an die richtige.

Franziska Bürgisser: Ich finde, wir sind sehr schlank unterwegs, sehr viele Abläufe sind eingespielt, die Zuständigkeiten sind klar, es läuft vieles ohne grosse Reibungsverluste.

Stefan Fretz: Und wenn es mal klemmt, dann kommen keine Vorwürfe, sondern Hinweise und Anregungen, was man verbessern könnte. Es ist ein wirklich gutes Miteinander, kein Wir-hier und Ihr-dort. Man denkt nicht in Hierarchien, sondern zweckmässig. Effizienz ist ein wichtiges Thema, und dieses ist eingebettet in gute, wertschätzende Beziehungen: Man will sich gegenseitig Steine aus dem Weg räumen.

Franziska Bürgisser: Dass man hier gut arbeiten kann, merkt man auch in Bewerbungsverfahren: Für die jüngste ausgeschriebene Schulleitungsstelle haben wir über 30 Bewerbungen erhalten. Unsere Schule hat offensichtlich auch ausserhalb einen guten Ruf.

### Das ist beeindruckend – habt ihr Ideen, weshalb das so ist? Worauf basiert euer Erfolg?

Stefan Fretz: Die gute Stimmung zwischen Leitung und Verwaltung ist schon eine recht alte Geschichte. Ich kann mich erinnern, dass wir – damals drei – Schulleitungen die Verwaltung vor vielen Jahren als Samikläuse besuchten, das war lustig. Solche Dinge waren möglich im Rahmen von guten, offenen Beziehungen.

Seraina Städeli: Diese Beziehungen werden aber auch gut und bewusst gepflegt. Man nimmt sich Zeit füreinander, neue Mitarbeitende werden seriös eingeführt und vorgestellt. Man bedankt sich, man bittet um etwas und fordert es nicht einfach ein... es sind kleine Signale, die wichtig sind.

Stefan Fretz: Dazu gehören auch Dinge wie die Parkkarte oder den Schlüssel zum Stadthaus für uns Schulleitungen – oder dass wir unsere Sitzungen im Stadthaus abhalten und so immer wieder informelle Kontakte haben.

Franziska Bürgisser: Ein wichtiger Faktor für die guten Zusammenarbeit ist unsere personelle Stabilität. Wir haben viele langjährige Mitarbeitende auf allen Ebenen. Das erleichtert sehr vieles. Und wenn neue Leute ihre Arbeit aufnehmen, sind sie eingebettet in ein gut eingespieltes, grosses Team. Sie werden unterstützt, damit sie sich leicht einfinden. Die verschiedenen Funktionen sind in einem regen Austausch, sie profitieren gegenseitig von ihren Erfahrungen und von Spezialwissen.

Stefan Fretz: Das alles ist sehr wichtig, doch eine richtig grosse Entlastung ist für mich die Schulleitungsassistenz.

### Urs Hofmann: Wie spürst du diese Entlastung konkret?

Stefan Fretz: An vielen Orten, doch am allerdeutlichsten bei den Vikariaten. Diese laufen alle über Seraina, wir Schulleitungen habe nichts damit zu tun. Sie sucht die Leute, sie weist sie ein und gibt ihnen alles Notwendige, nimmt auch die Abrechnungen entgegen... das ist eine riesige Entlastung, vor allem auch eine, die mit ihrer hohen Priorität alle anderen Aufgaben verdrängt. Ich kann viel ruhiger in den Tag starten, weil ich weiss, dass die Klassen mit Ausfällen von Lehrpersonen bestmöglich versorgt werden.

---

Die Gesprächspartner:innen:



Samuel Wüst  
Schulpräsident



Franziska Bürgisser  
Leiterin Bildung



Stefan Fretz  
Schulleiter



Seraina Städeli  
Schulleitungsassistentin

Die Schule Illnau-Effretikon umfasst fünf Schuleinheiten mit knapp 1'900 Kindern und Jugendlichen sowie 230 Lehrpersonen.

**Urs Hofmann: Schulleitungsassistenzen sind ein strukturelles Element: Sind sie Standard in Illnau-Effretikon? Wie lange schon, wie kam es dazu?**

Seraina Städeli: Ich war vor vier Jahren die erste Schulleitungsassistentin – eigentlich habe ich damals eine Weile lang eine Schulleitungsvakanz überbrückt nach dem plötzlichen Todesfall der Schulleiterin. Ich kam nicht aus der Schule, sondern ich wurde aus einem anderen Bereich der Verwaltung notfallmässig abgezogen, um diese plötzliche Lücke so gut wie möglich zu schliessen.

Stefan Fretz: Und als ich dann die Schulleitungsfunktion zusammen mit einer Kollegin übernahm, war Seraina schon so gut eingespielt, dass wir unsere Funktionen überdachten. Wir fanden es ideal, wenn Seraina sich weiterhin um die eher administrativen Belange kümmern könnte und wir uns stärker den personellen und pädagogischen Fragen widmen konnten. Sie kann das nicht nur besser, sie macht es auch wirklich gern. Es war eine Win-Win-Situation und das ist so geblieben.

Samuel Wüst: Das Modell hat so sehr überzeugt, dass wir es auf alle Schuleinheiten übertragen haben. Das ist allerdings noch ganz frisch: Die letzte Schulleitungsassistentin nimmt ihre Arbeit im Sommer auf.

**Urs Hofmann: Wie finanziert ihr das?**

Samuel Wüst: Es ist ein Mix: Durch unsere Grösse kommen wir mit den Ressourcen des Kantons klar und müssen dort nicht alles ausschöpfen. Die entsprechenden Frankenbeträge können wir angereichert durch einen temporären kommunalen Zuschuss für Schulleitungsassistenzen verwenden. Ich hoffe sehr, dass die Bildungsdirektion bald einmal merkt, wie wichtig diese neue Funktion ist - das Modell breitet sich aus gutem Grund in vielen Gemeinden aus.

Es leuchtet ja auch ein, wie Stefan das so treffend schilderte: Die Schulleitungsfunktion ist ein Spagat zwischen Administration und Führungsaufgaben, zwischen Zahlen, Akten und Menschen. Es gibt wenige Menschen, die sich in diesem Spektrum wohl fühlen und richtig gut bewegen können, ein Teil der Aufgaben leidet meistens. Weshalb also soll man dieses Spektrum nicht aufteilen auf zwei Personen mit den entsprechenden unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen? Zudem sind die Schulleitungen mit all ihren Aufgaben ohnehin sehr stark ausgelastet.

**Urs Hofmann: Seraina: Du bist ausgebildete Schulverwaltungsleitung – ist dir dein Arbeitsfeld nicht zu klein?**

Seraina: Es ist perfekt. Mein Aufgabenfeld ist vielfältig, lebendig. Ich trage Verantwortung und werde darin akzeptiert. Es ist ein tolles Miteinander auf Augenhöhe mit den beiden Schulleitungen – bald werden es drei sein – und auch mit dem Schulteam. Ich fühle mich bestens herausgefordert und sehr wohl im Eselriet. Da nun an allen Schulen eine Schulleitungsassistenz eingerichtet wurde, kann ich mich auch mit meinen Kolleginnen austauschen – und ich habe eine definierte Leitungsverantwortung in diesem Team.

**Urs Hofmann: Das Thema hier ist ja das Zusammenspiel zwischen Schulleitung und Schulverwaltung. Sind die Schulleitungs-Assistentinnen auch hier hilfreich?**

Franziska Bürgisser: Unbedingt. Die Assistentinnen – es sind tatsächlich alles Frauen – bringen das Verständnis für die Bedürfnisse der Verwaltung näher an die Schulleitungen und Schulen, sie wirken als Scharniere zwischen beiden Bereichen. Die Anforderungen der Verwaltung werden

persönlicher vermittelt. Wenn z.B. alle Lehrpersonen irgend etwas innert einer gewissen Zeitspanne zurückmelden müssen, gehen sie den Säumigen persönlich nach. Das ist viel wirkungsvoller als ein Mail an alle, welches mehrheitlich von denen gelesen wird, die es nicht bräuchten. Dieses Vorgehen vermeidet auch Ärger auf beiden Seiten.

Samuel Wüst: Man darf wirklich nicht unterschätzen, dass diese beiden Bereiche sehr unterschiedlich sind und dass das gegenseitige Verständnis immer wieder erarbeitet werden muss. Mit ihrem beruflichen Rucksack ist Franziska hier sehr gut aufgestellt – sie war Lehrerin und hat auf dem Volksschulamt gearbeitet, kennt also das Feld von sehr verschiedenen Seiten.

Franziska Bürgisser: Ich verstehe mich tatsächlich oft als Vermittlerin zwischen verschiedenen gelagerten Ansprüchen. Ein Beispiel: In einem unserer Schulhäuser gibt es nur Kaltwasser in den Klassenzimmern, was immer mal wieder zum verständlichen Vorstoss führt, das zu ändern. Nun weiss ich vom Bauamt her, dass die Renovationen unserer Bauten sehr langfristig geplant werden. Kurzfristige hohe Investitionen liegen nicht drin. Das kann ich den Lehrpersonen erklären. Andererseits kämpfe ich bei den Ämtern immer mal wieder um das Verständnis für die Situation der Lehrpersonen.

**Urs Hofmann: Als Leiterin Bildung bist du, Franziska, in einer Schlüsselposition. Was ist dir besonders wichtig?**

Franziska Bürgisser: Das Dienstleistungsverständnis, wir sind eine Dienststelle. Das ist allen Mitarbeitenden unserer Abteilung sehr bewusst und Teil unserer Haltung, die wir gerne pflegen. Dienstleistung kann auch heissen, dass wir in gewissen Fragestellungen in den Lead gehen. Das war beispielsweise in der Pandemie-Phase ausgeprägt der Fall: Wir schlugen Lösungen vor, die alle selbst hätten finden müssen, was noch so gern angenommen wurde.

Dann: Effizienz und Pragmatik, die Frage, wie können wir Aufgaben mit dem geringsten Aufwand und in guter Qualität erledigen... dass wir Fragen Ebenen-gerecht diskutieren und bei neuen Lösungen alle Betroffenen angemessen einbeziehen... Wissen, was läuft: Ich überfliege die wöchentlichen News-Mails der Schulleitungen – und Mitarbeitenden der Schulverwaltung machen das auch... Es schafft einen Vorsprung, eine Verbindung und man kann auch mal nachfragen oder Hinweise geben.

Ganz grundsätzlich ist die sinnvolle Führung der Abteilung Bildung – nebst der Alltagsbewältigung – ein dauerndes Abwägen, wo Vereinheitlichungen zu Verbesserungen führen und wo individuelle Lösungen angebracht oder sogar notwendig sind. Dass die Schulleitungen auf diesem Niveau mitdenken und allfällige Einschränkungen ihrer Freiheiten akzeptieren, ist sehr wertvoll.

Stefan Fretz: Wir schätzen das auch. Es dient allen.

Samuel Wüst: Diese Haltung, dass wir miteinander Probleme angehen und lösen, sehr sachorientiert und auf der Basis von guten, gepflegten Beziehungen, ich glaube, das ist ein zentraler Faktor unserer guten Zusammenarbeit.

**Urs Hofmann: Das ist ein schönes Schlusswort. Vielen Dank für dieses spannende Gespräch.**