

Abschlussbericht zum Projekt SOWi26 – Schulorganisation Winterthur 2026

1. Ausgangslage und Reformimpuls

Mit dem Projekt Schulorganisation Winterthur 2026 (SOWi26) wurde ein bedeutender Entwicklungsschritt im Schulwesen der Stadt Winterthur vollzogen. Die Initiative knüpfte an die grundlegenden strukturellen Veränderungen an, die im Rahmen des Projekts Schulorganisation Winterthur 2022 (SOWi22) in Folge der neuen Gemeindeordnung angestossen wurden. Mit der Zustimmung zur revidierten Gemeindeordnung im September 2021 wurde eine neue Schulorganisation in Winterthur etabliert. Die vier bisherigen Schulkreise wurden aufgehoben, die städtische Schulführung zusammengeführt und die politische Verantwortung in der neu konstituierten Schulpflege verankert. Die erste Phase der Umsetzung dieser Reorganisation wurde durch das Projekt SOWi22 initiiert. Dieses hatte das Ziel, eine funktionsfähige Organisation für den operativen Start im Sommer 2022 sicherzustellen. Aufgrund des engen Zeitrahmens sind viele wichtige Fragen – etwa zur Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Führungsebenen, zur Ausgestaltung der administrativen Unterstützung oder zur Funktion zentraler Schnittstellen – zunächst in groben Zügen erarbeitet worden. Bereits in dieser frühen Phase wurde deutlich, dass ein vertiefendes Folgeprojekt notwendig sein würde. SOWi26 entstand aus dem Bedürfnis, die offenen Punkte systematisch zu klären, die Organisation in ihrer Tiefe weiterzuentwickeln und die Grundlagen für eine langfristig tragfähige Schulgovernance zu schaffen.

Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Schulpflege, Leitung Bildung, Verwaltung und weiteren Fachakteurinnen und -akteuren konnte ein gemeinsamer Lern- und Gestaltungsprozess etabliert werden, der weit über eine klassische Verwaltungsreform und Organisationsentwicklung hinausreicht. Die Arbeit am Projekt SOWi26 stand von Beginn an im Zeichen einer partizipativen Kultur und vielschichtiger Perspektiven auf Organisationsentwicklung.

2. Zielsetzung SOWi26

Im Auftrag der Winterthurer Schulpflege (WSP) und des Departements Schule und Sport (DSS) wurde mit dem Reformprojekt SOWi26 die neue Schulorganisation nicht nur administrativ stabilisiert, sondern auch konzeptionell und strukturell weiterentwickelt. Dabei ging es einerseits darum, die im Zuge von SOWi22 geschaffene Aufbauorganisation kritisch zu überprüfen und zu optimieren. Andererseits wurden bislang erst provisorisch aufgesetzte Steuerungs- und Kooperationsprozesse verlässlich geregelt und in der Praxis verankert. Besondere Aufmerksamkeit galt dabei der Rolle und Struktur des Schulamts sowie der Schreiber:in-Funktion innerhalb der städtischen Schulführung. Im Rahmen von SOWi26 wurden zentrale Führungsfunktionen gestärkt und in ein kohärentes System von Zuständigkeiten, Aufgabenteilungen und Kommunikationswegen eingebettet. Damit wurde eine Schulorganisation geschaffen, die sich durch klare Verantwortlichkeiten, effiziente Verwaltungsstrukturen und ein hohes Mass an pädagogischer Kohärenz auszeichnet.

3. Governance und Partizipation

Die Steuerung des Projekts erfolgte durch eine breit abgestützte Steuergruppe, in der die wichtigsten Führungsebenen und Fachbereiche vertreten waren. Von Beginn an waren weitere zentrale Akteurinnen und Akteure in ein strukturiertes Dialogverfahren eingebunden und es wurden verschiedene Themen in Teilprojektgruppen bearbeitet. Die gewonnenen Erkenntnisse und erzielten Ergebnisse wurden regelmässig in die Steuergruppe zurückgespiegelt.

Während der Konzeptphase wurde ein «Soundingboard» eingerichtet, das als Resonanzraum für Rückmeldungen aus dem schulischen Umfeld und der Verwaltung diente. Schulleitungen, Leitung Bildung und Abteilungen aus dem Departement Schule und Sport brachten sich darin in die Entwicklungen ein. Auch externe Begleitungen trugen zur methodischen Fundierung und zur fachlichen Schärfung des Prozesses bei. Die Projektkommunikation erfolgte transparent und nachvollziehbar; jährlich wurden Informationsveranstaltungen, insbesondere für Schulleitungsververtretungen und Leitungspersonen des Departement Schule und Sport durchgeführt.

4. Handlungsfelder und Themenschwerpunkte

Die inhaltliche Arbeit des Projekts konzentrierte sich auf zentrale Bereiche der Schulorganisation. Besonders im Fokus standen die Führungsstrukturen, vor allem das Zusammenspiel zwischen Schulpflege, Geschäftsführung, Leitung Bildung und Schulamt. Durch die Einführung einer Co-Leitung im Schulamt und der Wahl der Co-Leitung als Schreiber der Schulpflege wurde die Schreiberfunktion der Schulpflege gestärkt und gleichwohl eine Klärung der Zuständigkeiten erreicht. Parallel dazu wurde das Gremium der Geschäftsführung als zentrale Koordinationsinstanz der operativen Schulführung gestärkt und enger mit der Geschäftsleitung des DSS verbunden.

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Evaluation und Reorganisation der administrativen Prozesse in der Schulverwaltung und im Personalwesen sowie der Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation. Durch interdisziplinäre Zusammenarbeit und neue Kommunikationsgefässe – etwa die Einführung von «Stand-Ups» – wurde eine Kultur der Kooperation etabliert, die langfristig zu mehr Effizienz und Klarheit beitragen und der Organisation des Schulwesens in Bildungsteams Rechnung tragen soll.

Die Rolle der Ausschüsse innerhalb der Schulpflege wurde evaluiert und weiterentwickelt. Um die Handlungsfähigkeit dieser Gremien sowie die Nachvollziehbarkeit ihrer Arbeitstätigkeit zu stärken, wurde ein Leitfaden erarbeitet. Schliesslich wurden mit der Überarbeitung zentraler Reglemente wie dem Organisationsstatut und dem Sonderpädagogikstatut auch die rechtlichen Grundlagen der neuen Schulorganisation aktualisiert.

5. Ergebnisse und Entwicklungen

Im Frühjahr 2025 war ein Grossteil der Projektziele erreicht oder so weit operationalisiert, dass die verbleibenden Aufgaben im Rahmen des Regelbetriebs weitergeführt werden

konnten. Die neue Aufbauorganisation ist etabliert, zentrale Rollen sind geklärt und personell besetzt, und die Kooperationsprozesse funktionieren auf einer stabilen Grundlage. Wenige Themen sind aktuell noch offen, ihre Weiterentwicklung ist jedoch institutionell verankert. Die Entscheidung, das Projekt SOWi26 per Ende 2025 formell abzuschliessen, reflektiert diese Entwicklungen und unterstreicht den Übergang von der Projektarbeit in den konsolidierten Betrieb.

6. Ausblick und Weiterentwicklung

Die neue Schulorganisation in Winterthur ist etabliert und steht auf einem soliden Fundament. Gleichzeitig bleibt der Prozess der Organisationsentwicklung offen und dynamisch. Die Struktur der Geschäftsführung, der neue Aufbau des Schulamts, die optimierte Zusammenarbeit der Leitungsgremien und die gestärkte Verbindung zur politischen Führung bilden ein tragfähiges Gerüst, das weiter ausgebaut werden kann. Besonders wichtig ist es, die Erfahrungen aus SOWi26 für allfällig künftige Reformen zu nutzen und den eingeschlagenen Weg einer lernenden Organisation fortzusetzen. Die enge Abstimmung zwischen pädagogischen Zielsetzungen und administrativer Umsetzung wird dabei ein zentrales Kriterium bleiben. Die Stadt Winterthur hat mit diesem Projekt nicht nur eine organisatorische Neuausrichtung geschaffen, sondern ein starkes Signal gesetzt: für Kooperation, verantwortungsvolle Schulführung und Wirksamkeit.