

WIL, IM AUGUST 2012



# STRATEGIE

SCHULE ST. KATHARINA 2012PLUS»



# INHALTSVERZEICHNIS

## Vorwort

## Zusammenfassung – Summary

## Leitbild

### 1. Einleitung

- 1.1. Geltender Leistungsauftrag
- 1.2. Praxisherausforderung – Reformbedarf
  - 1.2.1. Leitbild und Strategie (Unternehmenspolitik)
  - 1.2.2. Management und Organisation
    - 1.2.2.1. Weitere Managementinstrumente
  - 1.2.3. Kernbereich (Pädagogik)
  - 1.2.4. Supportbereiche (Zentrale Dienste)
  - 1.2.5. Zusammenfassung

### 2. Strategie Schule St. Katharina 2012plus

- 2.1. Umweltfaktoren und normative Parameter
  - 2.1.1. Umweltfaktoren
    - 2.1.1.1. Wissensmanagement
    - 2.1.1.2. (Volks-)Wirtschaft
    - 2.1.1.3. Zuweisungsprozedere von Schülerinnen und Schülern
  - 2.1.2. Normative Parameter
    - 2.1.2.1. Ethisch-moralische Parameter
    - 2.1.2.2. Gesellschaftspolitische Parameter
    - 2.1.2.3. Ökonomische Parameter
- 2.2. Strategisch-operative Parameter erster Ebene
  - 2.2.1. Managementansatz
  - 2.2.2. Komplexitätsansatz
  - 2.2.3. Innovations- und Entwicklungsansatz
  - 2.2.4. Marktpositionierung
  - 2.2.5. Finanzen und Controlling
  - 2.2.6. Risk-Management
- 2.3. Strategisch-operative Parameter zweiter Ebene
  - 2.3.1. Programm- und Aktionsmodelle
    - 2.3.1.1. Oberstufenzentrum für Mädchen – Schule St. Katharina
    - 2.3.1.2. Oberstufenzentrum für Knaben – Schule St. Katharina
    - 2.3.1.3. Zusammenfassung
  - 2.3.2. Human Capital
    - 2.3.2.1. Monetäre und immaterielle Anreizsysteme
    - 2.3.2.2. Qualifikationssystem
    - 2.3.2.3. Fort- und Weiterbildung

- 2.3.3. Information und Kommunikation
- 2.3.4. Qualitätssicherung

### 3. Organe und Organisation

- 3.1. Organe
  - 3.1.1. Stiftungsrat
  - 3.1.2. Patronatskomitee
  - 3.1.3. Schulleitung St. Katharina
  - 3.1.4. Elternvereinigung
  - 3.1.5. Ehemaligenverein
  - 3.1.6. Lenkungsausschuss
- 3.2. Organisation
  - 3.2.1. Prozessmanagement (Grundsatz)
    - 3.2.1.1. Kern- und Supportprozesse

### 4. Ausblick – operative Umsetzung

- 4.1. Ausblick
- 4.2. Information und Kommunikation
- 4.3. Operative Umsetzung
  - 4.3.1. Strategische Ebene (Stiftungsrat)
  - 4.3.2. Operative Ebene (Schulleitung)

### I Literaturverzeichnis

### II Mitwirkende an der

### «Strategie Schule St. Katharina 2012plus»

### III Netzwerk der Schule St. Katharina

Dieses Strategiepapier legt dar, wie der Stiftungsrat Schule St. Katharina die heutige Mädchensekundarschule St. Katharina zu einem Oberstufenzentrum für Mädchen und Knaben entwickeln will. In jenen Textpassagen, welche die aktuelle Situation beschreiben, sprechen wir von Schülerinnen. In jenen Textpassagen, in denen wir den angestrebten künftigen Zustand beschreiben, sprechen wir von Schülerinnen und Schülern.



## VORWORT

---

Die Gemeinschaft der Dominikanerinnen des Klosters St. Katharina, die sich in Anbetracht der Nachwuchsproblematik noch akzentuierter der kontemplativen Lebensweise widmen will, ohne dabei die Zukunft der bewährten Schule St. Katharina mit ihrer 200-jährigen Geschichte zu gefährden, errichtete auf den 1. Januar 2012 eine Stiftung unter dem Titel «Stiftung Schule St. Katharina». Der auf den 1. Januar 2012 eingesetzte Stiftungsrat stellt die strategische Führung der Schule im Sinn und Geist der Klostergemeinschaft sicher. Die Interessen des Klosters werden durch den Klosterberater wahrgenommen. Stiftungsrat und Klosterberater arbeiten eng zusammen.

Mit vorliegendem Strategiepapier will der Stiftungsrat Rahmenbedingungen für die Zukunftssicherung der Schule setzen und einen wesentlichen Bildungsbeitrag für die Gesellschaft an Ort leisten.

«Die heutige Gesellschaft befindet sich in einem fundamentalen Umbruch; vergleichbar mit der Gründungszeit der Mädchenschule St. Katharina vor rund 200 Jahren. So fiel die Gründung der heutigen Mädchensekundarschule mit dem Zusammenbruch der Helvetischen Republik anfangs des 19. Jahrhunderts zusammen. Die Errungenschaften der Helvetik waren trotz der Wirren eindrucklich; so löste die Helvetik bzw. der damit verbundene Paradigmenwechsel ein überholtes Regime – das so genannte «Ancien Régime» – ab. In diesem Zusammenhang gilt es anzuerkennen, dass nur dank dem Gedankengut der Aufklärung, der helvetischen Republik und der durch Napoleon Bonaparte verfügten Mediation der heutige Rechtsstaat mit seiner föderativen Grundstruktur entstehen konnte. Mit diesen fundamentalen Veränderungen in Gesellschaft und Politik ging gleichzeitig die Verbesserung des Volksschulwesens einher.»<sup>1</sup>

Als Vordenker und Pädagoge ersten Ranges gilt noch heute Johann Heinrich Pestalozzi, der anfangs des 19. Jahrhunderts geradezu revolutionäre Ansätze in den helvetischen Bildungsplatz einbrachte und damit zum Wegbereiter der Volksschule und Lehrerausbildung wurde. Ebenfalls anfangs des 19. Jahrhunderts, am 19. Mai 1808, anerbot Priorin Augustina Stiefenhofer der Stadt Wil, im Kloster St. Katharina eine Schule für Mädchen zu eröffnen. Der Gemeinderat trat unverzüglich auf das Ansinnen ein und bemühte sich um die erziehungsrätliche Bewilligung. Die Priorin folgte dabei der langen Tradition der Mädchen- und Frauenbildung durch die Dominikanerinnen. «Die Mädchenschule St. Katharina entwickelte und etablierte sich in dieser äusserst angespannten Zeitepoche, die von gesellschaftspolitischen und kulturellen bzw. sozialen Auseinan-

dersetzungen geprägt war. Die Mädchenschule St. Katharina definierte sich schon damals als Werteschule und fundierte einerseits auf dem christlich-abendländischen Weltbild und andererseits auf humanistischen Grundwerten. Die Gemeinschaft der Dominikanerinnen des Klosters St. Katharina als Trägerin der Schule wollte mit der Überwindung der Standes- und Religionsunterschiede, der allgemeinen Menschenbildung und der Achtung der Menschenwürde einen wesentlichen Beitrag an die Gesellschaft leisten.»<sup>2</sup>

Mit diesen Grundwerten, denen sich die heutige Stiftung ohne Einschränkung verpflichtet fühlt, wurden in der 200-jährigen Geschichte der Schule St. Katharina Tausende von jungen Mädchen zu selbständigen und verantwortungsbewussten Staatsbürgerinnen herangebildet – ein Wirken, das im höchsten Mass gelang und Massstab für die Weiterentwicklung der Schule St. Katharina sein soll.

Der Stiftungsrat als Partner von Entscheidungsträgern auf kommunaler und kantonaler Ebene hegt den Wunsch, dass durch eine offene Grundhaltung aller Parteien im Interesse der uns allen anvertrauten Schülerinnen und Schülern erkannt wird, dass eine umfassende und nachhaltige Volksschulbildung nur dann erfolgreich sein kann, wenn der Fokus der jeweiligen pädagogischen Leitidee auf die Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler bzw. auf die sich stets in Entwicklung befindende Gesellschaft gerichtet ist.

So haben sich unseres Erachtens Schulungskonzepte nach diesen Parametern zu richten. Gesetze und Verordnungen sollten von Merkmalen geprägt sein, die einer sich dynamisch entwickelnden Gesellschaft mit differenzierten Ansprüchen dienlich sein können. So betrachten wir verbindliche Rechtsgrundlagen als zeitbefristete Instrumente und Teile eines notwendigen Regelwerks für die Gestaltung des Schulalltags – nicht jedoch als unveränderbare Rechtsnormen. Geltendes Recht (de lege lata) muss und soll sich im Interesse einer übergeordneten Leitidee, die sich an der gesellschaftspolitischen Entwicklung zu orientieren hat, anpassen (de lege ferenda) und soll elastisch gestaltet werden.

Alleiniges Beharren auf gesetztem Recht und selbst entwickelten Normen führt letztlich zu einer Denkhaltung, die jeden Fortschritt im Interesse der Jugend als Nachwuchskräfte in Staat, Wirtschaft und Politik unterbindet bzw. hemmt und fatale Auswirkungen auf die Gesellschaft zur Folge hat. Ein Szenario, an dem niemand interessiert sein kann und darf. Dabei ist es un-

<sup>1</sup> Fässler, Josef: Mädchenschule St. Katharina, 200 Jubiläum; Auszüge aus Festrede; 2009

<sup>2</sup> Fässler, Josef (a.a.O.)

erheblich, ob sich die Einzelne oder der Einzelne einem primär liberalen, sozialen, konservativen oder humanistischen Weltbild verpflichtet fühlt. So sind unseres Erachtens zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen und im Interesse aller Schülerinnen und Schüler - gleich welcher Herkunft und Kultur - weitsichtige, differenzierte und vielfältige Schulkonzepte gefordert. Der mündige Bürger eines freiheitlich gestalteten Staates soll jenes Schulkonzept wählen können, das seinem Weltbild und den mutmasslichen Talenten seines Kindes am ehesten entspricht; ein Grundprinzip, das bis heute auf dem Platz Wil nicht vollumfänglich erfüllt wird.

Der Stiftungsrat der Schule St. Katharina will in Übereinstimmung mit der Gemeinschaft der Dominikanerinnen des Klosters St. Katharina und der Schulleitung St. Katharina mit vorliegendem Strategiekonzept in naher Zukunft eine Öffnung der Schule vornehmen, ohne dabei die Grundwerte der Schule und das Grundprinzip der Seedukation aufzugeben.

So liegt es nun auch an unseren Partnern - Bildungsdepartement des Kantons St. Gallen, Erziehungsrat und Politische Be-

hörden der Gemeinde Wil - das vorliegende und stufengerechte Schulkonzept als Teil der «Strategie Schule St. Katharina 2012plus» zu sichten und zu prüfen. Der Stadtrat Wil als wichtiger Partner der Schule St. Katharina wird eingeladen, mit dem seit dem 1. Januar 2012 in der Verantwortung stehenden Stiftungsrat einen neuen Schulvertrag abzuschliessen, so dass in den nächsten Jahren ein weiterer Schritt zur Verwirklichung einer vielfältigen und höchst umfassenden «Bildungslandschaft Stadt Wil» erzielt werden kann, die durch ein Schulangebot auf der Oberstufe mit unterschiedlichen Profilen geprägt ist.

Die zu hinterlegenden Leistungsaufträge, gekoppelt mit entsprechenden Kompetenzen, sollen sowohl durch öffentlich-rechtliche als auch durch privatrechtlich organisierte Schulträger wahrgenommen werden können.

Im Namen des Stiftungsrates Schule St. Katharina

*Dr. Josef Fässler*  
*Präsident*

## ZUSAMMENFASSUNG – SUMMARY

---

Der Stiftungsrat hat - gestützt auf die vorgenommene Ist-Analyse - vorliegendes Leitbild und das mittel- bis langfristig angelegte Strategiekonzept erarbeitet, gesichtet und verabschiedet.

Diese Grundsatzpapiere bilden die Rahmenbedingungen zur Führung der Schule St.Katharina und sollen dazu beitragen, dass die Zukunft dieser Schule gesichert ist. Mit einem zukunftsorientierten **Schulkonzept für Mädchen und Knaben** soll die Schule St.Katharina konzeptionell und pädagogisch neu positioniert werden. Dabei lehnt sich der Stiftungsrat an die vielfach bewährte Systemtheorie an und will die operativen Umsetzungsprozesse in Anlehnung an die Erkenntnisse des Prozessmanagements vornehmen. So hat sich der Stiftungsrat den Umweltfaktoren und den normativen Parametern, denen die Schule St.Katharina ausgesetzt ist, angenommen und entsprechende Handlungsmaximen gesetzt.

### **Handlungsmaxime 1: Neuordnung des Bildungsplatzes Wil**

Der Stiftungsrat will mit der ihm von den Dominikanerinnen des Klosters St.Katharina anvertrauten Privatschule, die bis heute einen öffentlich-rechtlichen Leistungsauftrag zum Wohl junger Mädchen wahrnimmt, einen Reformprozess angehen und damit seinen Beitrag für die Zukunftsgestaltung der Bildungslandschaft Wil leisten.

Mit Blick auf die **Neuordnung des Bildungsplatzes Wil** im Zusammenhang mit der Vereinigung der Politischen Gemeinden Wil und Bronschhofen auf den 1. Januar 2013 und im Hinblick auf die notwendige Erneuerung des Schulvertrags zwischen der Politischen Gemeinde Wil und dem Stiftungsrat St.Katharina, hat sich der Stiftungsrat für eine Öffnung der heutigen Mädchensekundarschule St.Katharina entschieden. Er bietet den Partnern (Politische Gemeinde Wil, Bildungsdepartement, Erziehungsrat) ein differenziertes Schulungsmodell für Mädchen und Knaben an, das einen wesentlichen Beitrag an die genannte Neuordnung des Bildungsplatzes Wil leistet und den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort in Bezug auf die Bildungsinstitutionen (öffentlich-rechtliche und private Bildungsinstitutionen) mit je eigenen Schulprofilen eine Wahlmöglichkeit für die Beschulung ihrer Kinder bietet.

### **Handlungsmaxime 2: Handlungs- und Qualitätsrahmen**

Das Leitbild (Seite 8 ff.) setzt den Handlungs- und Qualitätsrahmen für alle Organe der Institution Schule St.Katharina. Die Unternehmensstrategie des Stiftungsrates unter dem Titel «Strategie Schule St.Katharina 2012plus» baut auf den Grund-

sätzen des Leitbilds auf. Die Handlungsweisen des Stiftungsrats, des Patronatskomitees, der Schulleitung und der Lehrerschaft haben sich am Leitbild und an der ihm folgenden Strategie zu orientieren.

### **Handlungsmaxime 3: Paradigmenwechsel**

Die Anforderungen an die heutigen Bildungsinstitutionen mit ihren komplexen Strukturen und ihren Leistungsaufträgen bedingen für die Bewältigung der anstehenden Herausforderungen sowohl für die öffentlich-rechtlichen Schulen als auch für die Privatschulen einen Paradigmenwechsel.

Die Trägerschaft der Schule St.Katharina will mit vorliegender Strategie den notwendigen Reformprozess - vgl. Kapitel 1.2. - angehen und im Zusammenwirken mit allen Partnern (Politik, Gesellschaft) einen Beitrag zu einer umfassenden, freiheitlich und ganzheitlich ausgerichteten Schulpolitik leisten. Dabei orientiert sie sich an den Grundprinzipien der Systemtheorie und damit an einem ganzheitlichen Denkansatz.

### **Handlungsmaxime 4: Vernetztes Denken und Handeln**

Der Stiftungsrat als strategisches und die Schulleitung als operatives Organ sind sich bewusst, dass die zunehmende Dynamik im Bildungswesen von den Entscheidungsträgern mit Blick auf die Existenzsicherung der jeweiligen Bildungsinstitution ein hohes Mass an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erfordert. So strebt der Stiftungsrat auf der strategischen und operativen Ebene ein vernetztes Denken und Handeln an, um der Komplexitätsbewältigung genügen zu können. Schliesslich erfordert eine nachhaltige Unternehmensführung visionäre, prozessorientierte bzw. mitarbeiter- und kundenorientierte Strategien und Entscheidungsträger mit multidisziplinärer Ausrichtung, Reflexionsvermögen, Marktorientierung und nicht zuletzt sozialer Kompetenz. Vorliegende Strategie orientiert sich an diesen Bausteinen und basiert auf der Systemtheorie; einem Denkansatz, der die Basis für eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensführung bildet.

### **Handlungsmaxime 5: Neuordnung der Organe**

Mit einer Neuordnung der relevanten Organe, verbunden mit der klaren Regelung der Verantwortlichkeiten, soll eine Optimierung der umfassenden Aktivitäten der Institution «Schule St.Katharina» erzielt werden. Das mittel- bis langfristig angelegte Strategiekonzept soll durch gezielte, nachvollziehbare und jährlich wiederkehrende Zielsetzungsprozesse umgesetzt werden.

# LEITBILD

Wir achten und schützen die Integrität, die Würde und Freiheit unserer Schülerinnen und Schüler und streben eine aktive Partnerschaft mit den Eltern und den Partnern unserer Schule an.

Das heisst, dass wir...

- a) die Schülerinnen und Schüler sowie die Eltern offen und umfassend über die Entwicklungsfortschritte und Problemfelder orientieren.
- b) die Anliegen und Wünsche der Schülerinnen und Schüler, Eltern und Partner für einen effektiven und effizienten Schulbetrieb ernst nehmen.
- c) für die Schülerinnen und Schüler ein individuell angepasstes Forderungs- und Förderungsprogramm wählen.

## Pädagogisches Konzept

Unser pädagogisches Konzept orientiert sich an wissenschaftlichen Erkenntnissen und anerkannten Grundsätzen einer zeitgerechten Pädagogik.<sup>3</sup> Die Schule St. Katharina baut als Bildungsinstitution auf vier bewährten Säulen<sup>4</sup> auf:

### I Die Werteschule

Die befreiende Botschaft des Evangeliums ist die Grundlage unseres Glaubens, der uns auf dem Weg zur personalen Beziehung zu Christus führt. Die Erziehung, die mit den Inhalten des christlichen Glauben vertraut macht, gibt den Schülerinnen und Schülern Impulse, ihren persönlichen Lebensweg zu finden. Sie sollen erfahren, dass der Mensch letztlich ein Wesen der Hoffnung ist. Deshalb setzen wir bewusst gemeinsame religiöse Akzente, und wir legen Wert auf gegenseitige Achtung.

Wir streben eine christliche Erziehung an, die den ganzen Menschen mit allen seinen Fähigkeiten und Gaben fördert und seine Einmaligkeit erleben lässt. Der Schöpfungsauftrag Gottes soll im Unterricht eingebettet sein und den schulischen Alltag durchdringen, damit in den Schülerinnen und Schülern die Hellhörigkeit, das Staunen und der Sinn für grössere Zusammenhänge geweckt werden.

### II Die Leistungsschule

Ein wesentliches Ziel unserer Schule ist es, die Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit unserer Schülerinnen und Schüler zu fördern. Um den Schulerfolg zu gewährleisten, legen wir Wert auf eine gesamtheitliche Persönlichkeitsbildung und das Erreichen

der vorgegebenen Lernziele. Wir begleiten die Schülerinnen und Schüler bei der Berufswahl und bereiten sie gewissenhaft auf die Berufsausbildung und die Mittelschule vor. Deshalb fordern wir eine gute Arbeitshaltung, Disziplin, Leistung und Ordnung.

### III Die Tagesschule

Für das Gemeinschaftsleben der Schülerinnen bietet unser Haus vielfältige Möglichkeiten. Aufenthaltsräume, Informatikraum, Bibliothek und Garten laden zum Verweilen und gemeinsamen Arbeiten ein. Die Tagesschülerinnen haben die Gelegenheit, Zwischenmahlzeiten und das Mittagessen in der Schule einzunehmen. Studium und Aufgabenhilfe fördern das gemeinsame Lernen.

### IV Die Musische Schule

Wir legen grossen Wert auf die Entfaltung der musischen Veranlagungen und die Förderung der schöpferischen Kräfte unserer Schülerinnen und Schüler. Wir wecken ihr Interesse für kulturelle Werte. Durch gemeinsames Singen und Musizieren in Rockbands, mit dem Schülerorchester oder in freien Formationen streben wir diese Ziele an. Die Bildung von Klassen mit erweitertem Musikunterricht trägt zur Stärkung des musischen Angebotes bei.

### Organisation und Führung

Wir setzen uns effiziente und transparente Dienstleistungsprozesse (Kern- und Supportprozesse) zum Ziel. Dazu setzen wir ein konsequentes Prozessmanagement in unserem Schulbetrieb ein, das wir mit einer zeitgemässen Betriebsinformatik wirksam unterstützen. Nach den Prinzipien des Managements by Objectives (Führung durch Zielvereinbarungen) werden die Schulleitung und die Mitarbeiterschaft an der Strategieumsetzung beteiligt und tragen eine entsprechende Mitverantwortung, an der sie gemessen und beurteilt werden.

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen wir zielgerichtet und beteiligen sie entsprechend ihrer persönlichen und fachlichen Kompetenzen an den Entscheidungsprozessen.

Wir fördern sie durch zielorientierte und bedarfsgerechte Fort- und Weiterbildung. Wir stehen für eine Unternehmenskultur ein, welche die hohen Anforderungen an die Leistungserbringung mit den Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einklang zu bringen sucht.

<sup>3</sup> Rüegg, F.; Meyenberger, F.; Galbier, E.; Jäger, U.; Wiederkehr, H.; Alder, C.: Projektauftrag Ressort Pädagogik 2012; Pädagogisches Konzept (Grundsatz); S. 3.

<sup>4</sup> Mit sprachlichen Anpassungen übernommen aus dem Schulleitbild der Mädchensekundarschule St. Katharina, Fassung vom Frühjahr 2006.

<sup>5</sup> Q2E: Qualität durch Evaluation und Entwicklung (geschützte Markenbezeichnung).

Das System wurde entwickelt vom Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität der Pädagogischen Hochschule innerhalb der Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW). Personell sind Norbert Landwehr und Peter Steiner für das Q2E verantwortlich.

Mit diesen Fachpersonen steht die Schule St. Katharina in regelmässigem Kontakt.

### **Fort- und Weiterbildung**

Wir unterstützen qualitativ hoch stehende Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kern- und Supportprozesse.

### **Kommunikation und Information**

Unser Verhalten gegenüber Schülerinnen und Schülern, gegenüber Eltern sowie gegenüber unseren Partnern und der Öffentlichkeit ist offen, kompetent, zuvorkommend und hilfsbereit.

### **Infrastruktur und Anlagen**

Wir tragen Sorge zu den von der Gemeinschaft der Dominikanerinnen des Klosters St. Katharina gestifteten Gebäuden und Anlagen. Die Schulanlage ist ein Hort der Bildung und der religiösen Erlebnisse. Sie bietet Erholungs-, Freizeit- und Sportmöglichkeiten.

### **Wirtschaftlichkeit**

Wir führen die Schule St. Katharina nach den Grundsätzen der Zielorientierung und der Wirtschaftlichkeit. Ein fortschrittliches Leistungsangebot ermöglicht die optimale Auslastung der Schule und berücksichtigt die pädagogischen, ethischen und sozialen Parameter, die in der Unternehmensstrategie hinterlegt sind.

### **Qualität**

Wir fühlen uns auf allen Ebenen der Organisation und in unserer täglichen Arbeit der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung verpflichtet. Die Schul- und Unterrichtsqualität orientiert sich am internen Qualitätsleitbild, welches der systematischen Anwendung und Umsetzung von Elementen des Systems Q2E<sup>5</sup> verschrieben ist.

<sup>5</sup> Q2E: Qualität durch Evaluation und Entwicklung (geschützte Markenbezeichnung). Das System wurde entwickelt vom Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität der Pädagogischen Hochschule innerhalb der Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW). Personell sind Norbert Landwehr und Peter Steiner für das Q2E verantwortlich. Mit diesen Fachpersonen steht die Schule St. Katharina in regelmässigem Kontakt.

# 1. EINLEITUNG

Das Schulwesen und die Schulpolitik in der Schweiz haben sich während der letzten Jahrzehnte markant verändert - demografische Entwicklung, Finanzierungsdruck, multikulturelle Herausforderungen, strukturelle Veränderungen, Anspruchs- und Erwartungshaltung der Gesellschaft, gesetzliche Auflagen - und fordert die Verantwortungsträger auf politischer Ebene zur Schaffung von praxisfähigen Konzepten als Antwort auf die pädagogischen, ökonomischen und organisatorischen Herausforderungen der Zukunft.

Die Stiftungsrat Schule St. Katharina will sich auf der Unternehmensebene diesen Herausforderungen stellen. Der Stiftungsrat versteht sich als Entscheidungsträger, der einer Schule mit einer 200-jährigen Tradition den Weg in die Zukunft sichern will und sichern muss. Er ist sich bewusst, dass der geltende Schulvertrag mit der Politischen Gemeinde Wil aus dem Jahr 1997 mit Blick auf die Gemeindevereinigung Wil-Bronschhofen, die auf den 1. Januar 2013 wirksam wird, und im Hinblick auf die beabsichtigte Neuordnung der örtlichen Bildungslandschaft erneuert werden muss.

Der Stiftungsrat will mit der ihm von der Gemeinschaft der Dominikanerinnen des Klosters St. Katharina anvertrauten Privatschule, die bis heute einen öffentlich-rechtlichen Leistungsauftrag zum Wohl junger Mädchen wahrnimmt, einen Reformprozess angehen: Er will seinen Beitrag an die Zukunftsgestaltung der Bildungslandschaft Wil leisten, indem er die Schule auch für Mädchen der Realschule und künftig auch für Knaben (Sekundar- und Realschüler) öffnet. Die Bewältigung dieser Herausforderungen ist nicht in einer konstruktivistisch-technomorph<sup>6</sup> Weise möglich, sondern bedingt einen systemisch-evolutionären Managementansatz.

Nach Malik geht «ein erheblicher Teil von Managementtheorien und Führungslehren, sowohl des englischen als auch des deutschen Sprachraums, mehr oder weniger ausdrücklich von der Vorstellung aus, dass Führung im Wesentlichen Menschenführung sei. Führung wird verstanden als zielorientiertes Einwirken auf Menschen im Sinne von Individuen oder Gruppen. Malik vertritt in Anlehnung an die Systemtheorie der Universität St. Gallen folgende Gegenthese zu vorgenannter Managementtheorie:

Die menschenbezogene Perspektive fasst zu kurz, weil das Verhalten der Menschen, ob wir dieses nun letztlich als beherrschbar oder nicht ansehen, eben nicht allein aus der Interaktion von Führer und Geführtem heraus verstanden werden kann, sondern auch wesentlich durch den Kontext mitbestimmt wird,

in welchem sich die Führung abspielt. Dies wird zwar in wachsendem Masse auch von den menschen- bzw. mitarbeiterbezogenen Führungstheorien anerkannt; was aber zu wenig gesehen wird, ist die Tatsache, dass der Kontext in der Regel durch die Charakteristika des Gesamtsystems bestimmt wird (...). Malik folgert weiter, dass das Kernproblem eines jeden Organismus darin bestehe, «die für sein Überleben relevante Komplexität unter Kontrolle zu bringen. Dies bedeutet, dass er Mittel und Wege finden muss, seine eigene, als Varietät ausgedrückte Komplexität in Einklang zu bringen mit der ebenfalls als Varietät ausgedrückten Komplexität seiner Umwelt. Faktisches Überleben, gleichzeitig in welcher Zustandskonfiguration, ist nur möglich, wenn und insoweit das Problem des Komplexitätsausgleichs gelöst werden kann (...).»

Managementtheorien setzen gemäss Malik «noch zu oft den Schwerpunkt auf die Betrachtungen spezieller Teilprobleme, die mit ganz bestimmten Funktionsbereichen der Unternehmung zusammenhängen, beispielsweise Marketingfragen oder längerfristige Finanzierungsprobleme; meistens werden ganz spezifische Instrumente zur Lösung dieser besonderen Probleme untersucht.<sup>7</sup> Der ganze Bereich derart orientierter Aktivitäten wird von Ansoff und Hayes in die Kategorie der strategischen Planung - im Gegensatz zu strategischem Management - eingeordnet.<sup>8</sup>

## 1.1 Geltender Leistungsauftrag

Der Leistungsauftrag für die Schule St. Katharina basiert im Wesentlichen auf dem Schulvertrag vom 6. März 1997, der zwischen der Politischen Gemeinde Wil und der Gemeinschaft der Dominikanerinnen des Klosters St. Katharina abgeschlossen wurde. Die Politische Gemeinde Wil gesteht der Schule St. Katharina mit dem geltenden Vertrag zu, ihre Schülerinnen nach den Prinzipien der Seedukation beschulen zu können. Im Übrigen orientiert sich die Schulleitung an den für alle Schulen geltenden Bestimmungen des Volksschulgesetzes des Kantons St. Gallen<sup>9</sup> sowie an den nachgeordneten Erlassen der Regierung, des Erziehungsrates und des Bildungsdepartements.

## 1.2 Praxisherausforderung - Reformbedarf

Die Anforderungen an die heutigen Bildungsinstitutionen mit ihren komplexen Strukturen und den zu erfüllenden Leistungsaufträgen bedingen für die Bewältigung der anstehenden Herausforderungen sowohl für die Schulgemeinden als auch für die Privatschulen einen Paradigmenwechsel und damit die Bereitschaft für Reformen. Diese Feststellung gilt auch für den Bildungsplatz Wil, der öffentlich-rechtlich und privat-rechtlich organisierte Bildungsanstalten aufweist.

<sup>6</sup> Malik verwendet den Begriff «konstruktivistisch» in Verbindung mit «technomorph» und bezeichnet mit diesen Begriffen das Gegenteil von «systemisch-evolutionär» (vgl. Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme; 10. Auflage; Haupt Bern; 2008, S. 5)

<sup>7</sup> Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme; 10. Auflage; Haupt Bern; 2008, S. 44

<sup>8</sup> Ansoff/Hayes in: Malik, Fredmund; Strategie des Managements komplexer Systeme; 10. Auflage Bern; 2008, S. 155



Die Trägerschaft der Schule St. Katharina will mit vorliegender Strategie diesen Reformprozess angehen und im Zusammenwirken mit allen Partnern (Politik, Gesellschaft) einen Beitrag zu einer umfassenden, freiheitlich und ganzheitlich ausgerichteten Schulpolitik leisten; dabei orientiert sie sich an den Grundprinzipien der Systemtheorie und an einem ganzheitlichen Denkansatz.

### Reformbedarf

Mit der «Strategie Schule St. Katharina 2012plus» sollen die notwendigen Veränderungen vorgenommen werden, so dass sich die weit über die Orts- und Kantons Grenzen hinaus bekannte und höchst anerkannte Schule einerseits weiterentwickeln und andererseits einen gesellschaftspolitischen Beitrag an die «Bildungslandschaft Stadt Wil» leisten kann.

Gestützt auf eine vom Stiftungsrat eingeleitete Analyse des Ist-Zustandes der Schule St. Katharina wurde im Zusammenwirken mit der Schulleitung vor allem in folgenden Hauptbereichen ein Reform- und Handlungsbedarf erkannt.

#### 1.2.1 Leitbild und Strategie (Unternehmenspolitik)

Die Schule St. Katharina verfügt seit 20 Jahren über ein Schulleitbild und seit einiger Zeit auch über ein Qualitätsleitbild. Bis heute fehlt jedoch eine umfassende, ziel- und zukunftsorientierte Unternehmensstrategie, die auf einer verbindlichen Leitidee basiert und klare Eckwerte für die strategische und operative Führung des Unternehmens Schule St. Katharina umfasst.

Der Stiftungsrat ist sich bewusst, dass im Hinblick auf die Erneuerung des Schulvertrags aus dem Jahr 1997 mit der Politischen Gemeinde auch eine Reform der bisherigen Schulkonzeption, die sich zurzeit ausschliesslich auf die Beschulung von Mädchen der Sekundarstufe beschränkt, notwendig ist.

Dieser Herausforderung wollen sich der Stiftungsrat und die Schulleitung in Übereinstimmung mit der Gemeinschaft der Dominikanerinnen des Klosters St. Katharina stellen und mit der Beschulung von Mädchen und Knaben ihren gesellschaftspolitischen Beitrag leisten.

#### 1.2.2. Management und Organisation

Die heutige Organisation des Unternehmens Schule St. Katharina ist durch eine hierarchische und vertikal angelegte Führungsstruktur geprägt; diese führt dazu, dass eine optimale und zielorientierte Vernetzung zwischen den Kern- und Supportbereichen noch zu wenig zum Tragen kommt. Ein systemischer Managementansatz fehlt weitgehend. Die Schulleitung kann sich in ihrer Tätigkeit weder auf ein unternehmerisches operatives Umsetzungskonzept noch auf übergeordnete Zielvorgaben stützen. Die Verantwortung in der geltenden Organisation ist

vor allem auf das Schulleitungsteam fokussiert, das eine hohe Verantwortung trägt. Es besteht eine gewisse Gefahr, dass das Schulleitungsteam und die Schulleiterin wegen der hohen Führungsspanne zu stark von multifunktionalen Fach-, Führungs- und Organisationsaufgaben absorbiert werden und deswegen für den eigentlichen Führungsprozess im «Kernbereich Pädagogik» und für die innovative Weiterentwicklung der Schule zu wenig Zeit verwenden können.

Die Zuständigkeiten des Leitungsteams, der Schulleiterin und der Ressortleitungen in der heute noch geltenden Organisation sind durch entsprechende Kompetenzregelungen festgelegt, die infolge der strategischen Neupositionierung überarbeitet werden.

#### 1.2.2.1. Weitere Managementinstrumente

Der Stiftungsrat hat durch die Ist-Analyse<sup>10</sup> erkannt, dass mit Blick auf die Ausgestaltung der Inhalte und Funktionen vor allem bei nachfolgenden Managementinstrumenten Reformbedarf besteht:

- Finanzen und Controlling,
- Innovations- und Entwicklungsansatz,
- Marktpositionierung,
- Risk-Management,
- Entwicklung neuer Schulungskonzepte.

Auf den detaillierten Handlungsbedarf wird an dieser Stelle nicht eingegangen.

#### 1.2.3. Kernbereich (Pädagogik)

Das heutige pädagogische Konzept der Schule St. Katharina stützt sich einerseits auf das Schulleitbild mit den vier Säulen Werteschule, Leistungsschule, Tagesschule, Musische Schule und andererseits auf das Q2E-Modell zur systematischen Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Das Konzept ist geprägt durch eine umfassende und schülerinnengerechte Ausbildung auf der Stufe Sekundarschule, die auf die Erfüllung des Leistungsauftrags der Politischen Gemeinde und auf den kantonalen Lehrplan ausgerichtet ist.

Von Bedeutung sind die Parameter der bisherigen Schulträgerin: Die Schule St. Katharina versteht sich selbst und agiert als katholische Schule, die nach einer christlichen Erziehung strebt und im Schulalltag bewusst religiöse Akzente setzt. Weitere vorherrschende Qualitätsmerkmale bilden die Musikklassen, die vielfältigen Möglichkeiten der musischen Betätigung und – nicht zuletzt – auch die Leistungsorientierung im sportlichen Bereich. Schliesslich wird das Interesse der Mädchen am naturwissenschaftlichen Unterricht gezielt unterstützt. Alle Schülerinnen werden durch besondere Angebote ausserhalb der ordentlichen Schulzeit gefördert und in ihren Lernprozessen unterstützt.

<sup>9</sup> Volksschulgesetz vom 13. Januar 1983, mit Nachtragsgesetzen, Neudruck Juni 2008 (abgekürzt VSG, sGS 213.1)

<sup>10</sup> Stiftungsrat St. Katharina: Projektaufträge an die einzelnen Ressortleitungen; März 2012

Die Schülerinnen der heutigen Mädchensekundarschule St. Katharina werden durch einen höchst qualifizierten und überdurchschnittlichen Einsatz der Lehrpersonen gefordert und gefördert und zu eigenständigen, freiheitlichen und eigenverantwortlichen Persönlichkeiten herangebildet – ein Schulungskonzept mit Erfolg und Nachhaltigkeit. Das bis heute geltende Schulungskonzept für die Schule St. Katharina erfordert nebst marginalen Anpassungen – Studiumgruppen, Neukonzeption der Tagesschule, Gewichtung der musischen Aktivitäten, Ethik als neues Schulfach, neue Akzentsetzungen im Religionsunterricht – keine fundamentale Reform.

#### **1.2.4. Supportbereiche (Zentrale Dienste)**

Die Ist-Analyse hat deutlich gemacht, dass die Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sowie die Unterstellungsverhältnisse (vgl. Kapitel 1.2.2.) in den Supportbereichen (Zentrale Dienste) – IT-Bereich, Administration, Finanz- und

Rechnungswesen, Sekretariate, Facility Management – im Interesse einer Vernetzung zwischen den Kern- und Supportprozessen mittelfristig und als Teil des operativen Umsetzungskonzepts neu geregelt werden müssen.

#### **1.2.5. Zusammenfassung**

Der Stiftungsrat hat entschieden, mit Blick auf eine umfassende Unternehmenspolitik den Handlungsbedarf in den unternehmensrelevanten Bereichen – Strategie und Unternehmenspolitik, Management und Organisation, Kern- und Supportprozesse – mittels einer mittel- bis langfristigen Strategie unter dem Titel «Strategie Schule St. Katharina 2012plus» an die Hand zu nehmen, so dass die Unternehmung Schule St. Katharina eine gesicherte Zukunft hat. Schwerpunktässig will er sich jenen Parametern (vgl. Kapitel 2) widmen, die einen entscheidenden Einfluss auf die Weiterentwicklung und Existenz der Schule St. Katharina haben.

## 2. STRATEGIE DER TRÄGERSCHAFT: «SCHULE ST. KATHARINA 2012PLUS»

---

Die unter dem Titel «Strategie Schule St. Katharina 2012plus» vorgenommene Neu-Positionierung der Schule St. Katharina basiert einerseits auf einer umfassenden Analyse des Ist-Zustands, die der Stiftungsrat anfangs Jahr 2012 eingeleitet und in der Zwischenzeit erfolgreich abgeschlossen hat und andererseits auf der Berücksichtigung der relevanten Umweltfaktoren, welche die Schule massgeblich beeinflussen. Der Stiftungsrat als strategisches und die Schulleitung als operatives Organ sind sich bewusst, dass die zunehmende Dynamik im Bildungswesen von den Entscheidungsträgern ein hohes Mass an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erfordert. So ist auf der strategischen und operativen Ebene ein vernetztes Denken und Handeln von Nöten, um der Komplexitätsbewältigung genügen zu können. Schliesslich erfordert eine nachhaltige Unternehmensführung visionäre, prozessorientierte bzw. mitarbeiter- und kundenorientierte (Schülerinnen, Schüler, Eltern, Partner) Strategien und Entscheidungsträger mit multidisziplinärer Ausrichtung, Reflexionsvermögen, Marktorientierung und nicht zuletzt mit sozialer Kompetenz.

Die vorliegende Strategie der Stiftung als Trägerschaft der Schule schafft eine Führungs- und Organisationsstruktur für die Zukunft. Sie basiert auf der Systemtheorie (ganzheitlicher Denkansatz) und auf den nachfolgenden, für die erfolgreiche Unternehmensführung relevanten Bausteinen:

- Umweltfaktoren,
- Normative Parameter,
- Strategisch-operative Parameter der ersten Ebene,
- Strategisch-operative Parameter der zweiten Ebene.

### 2.1 Umweltfaktoren und normative Parameter

Der Stiftungsrat ist der Auffassung, dass vor allem nachfolgende Faktoren (Umweltfaktoren und normative Parameter) in hohem Mass Einfluss auf die Existenz der Schule St. Katharina haben und deshalb in der Strategie einen bedeutenden Platz einnehmen werden.

#### Umweltfaktoren

- Wissensmanagement,
- (Volks-)Wirtschaft,
- Zuweisungsprozedere von Schülerinnen und Schülern.
- Normative Parameter
- Ethisch-moralische Parameter,
- Gesellschaftspolitische Parameter (z. B. Schulvertrag),
- Ökonomische Parameter.

#### 2.1.1. Umweltfaktoren

Der Stiftungsrat als Organ der Trägerschaft hat die wesentlichen Umweltfaktoren, die einen bedeutenden Einfluss auf die Schule St. Katharina haben, festgelegt.

##### 2.1.1.1. Wissensmanagement

In einem wettbewerbsorientierten Umfeld sind hohe Qualität und Innovationen bei gleichzeitig tiefen Kosten wichtige Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Die Erfolgsfaktoren Qualität, Innovation und tiefe Kosten setzen gleichermaßen pädagogisches und ökonomisches Know-how voraus; aber auch die Fähigkeit, relevantes Wissen zu erkennen und nutzbar zu machen.

Wissensmanagement soll den Erfolg der Schule St. Katharina langfristig absichern helfen. So machen es die zunehmend höheren Anforderungen an Effektivität, Effizienz und Qualität in der Ausbildung von Schülerinnen und Schülern unabdingbar, aktuelles Wissen laufend praxistauglich aufzuarbeiten und dem Wissensmanagement mehr Gewicht zu geben. So will der Stiftungsrat zusammen mit der Schulleitung folgende Ziele anstreben:

- Leistungen in hoher Qualität und im notwendigen Spezialisierungsgrad (Unique Selling Proposition; d. h. USP) erbringen,
- den überregionalen exzellenten Ruf halten und ausbauen bzw. neue Schüler und Schülerinnen (Kunden) gewinnen,
- führender Anbieter von spezialisierten Leistungen in der Region werden,
- den bestehenden Lehrkörper pflegen und auch künftig qualifizierte Lehrerinnen und Lehrer anziehen.

##### 2.1.1.2. (Volks-)Wirtschaft

Jede Bildungsinstitution, ob Volksschule oder Hochschule, leistet einen wichtigen Teil zum Erfolg einer Volkswirtschaft: Ihr jeweiliges Mandat besteht darin, Schülerinnen und Schüler, Studentinnen und Studenten zu eigenverantwortlichen, reflektierenden, differenzierten und gut ausgebildeten Menschen heranzubilden, so dass sich diese letztlich zu Menschen mit einer umfassenden Bildung und damit zu verantwortungsvollen Mitgliedern und Entscheidungsträgern der Gesellschaft entwickeln können. Die Schule St. Katharina will sich dieser gesellschaftspolitischen Verantwortung stellen und ihr zukünftiges pädagogisches Konzept weiterentwickeln (vgl. Kapitel 2.3.1.).

**2.1.1.3. Zuweisungsprozedere von Schülerinnen und Schülern**  
Der Stiftungsrat und die Schulleitung St. Katharina sind sich

bewusst, dass die langfristige Existenzsicherung der Schule St. Katharina wesentlich vom Schulvertrag und vom Zuweisungsprozedere der Partner (Politische Gemeinde Wil, Bürgerschaft) und weiterer Interessierter (z. B. Privatschüler) abhängt. Der Stiftungsrat will deshalb den (politischen) Partnern mit vorliegender Strategie bzw. mit vorliegendem Modell (vgl. Kapitel 2.3.1.) aufzeigen, dass mit einer engen Zusammenarbeit und einer synergiefördernden Vernetzung der Bildungsinstitutionen auf dem Platz Wil für alle Akteure eine Win-Win-Situation entsteht; vorausgesetzt, dass diesen ein je eigenes Schulprofil mit einem verbindlichen Leistungsauftrag und den entsprechenden Befugnissen zugestanden wird.

«Die Quellen der Finanzierung der Sozial- und Bildungssysteme in den Industriestaaten sind ausgereizt – zusätzliche Finanzierungsformen dürfen im übergeordneten Staatsinteresse (Volkswirtschaft) nicht zugelassen werden bzw. müssen als verpönt gelten. Dies dürfte bzw. wird dazu führen, dass sich die Öffentlichkeit und Politik den notwendigen und fundamentalen Strukturereformen auch im Bildungswesen nicht weiter verschliessen können, soll ein Kollaps des gesamten Systems vermieden werden. In Anbetracht der heutigen Wirtschaftskrise sollte rational davon ausgegangen werden könne, dass sich die Politik im Interesse des Sozialsystems den ordnungspolitischen Schwachstellen in radikaler Weise annimmt und mit innovativen und nachhaltigen Lösungen aufwartet; eine Annahme, die bis heute wegen der Fülle von Partikularinteressen nicht zutrifft (...).»<sup>11</sup>

### 2.1.2. Normative Parameter

Die Gestaltung der Unternehmenspolitik liegt in der primären Verantwortung der jeweiligen Geschäftsleitung bzw. der zuständigen Verwaltungsräte oder im Fall der Schule St. Katharina beim Stiftungsrat bzw. der Schulleitung.

Von der normativen Ebene – Regierung, Politische Gemeinde, Souverän – darf erwartet werden, dass sie die Parameter für zeitgemässe und differenzierte Schulungskonzepte vorgibt, die Verordnungen und Erlasse jedoch so gestaltet, dass die innovative Gestaltungskraft der einzelnen Bildungsinstitutionen respektiert und hoch gehalten werden. Der Stiftungsrat will sich deshalb gesellschaftspolitisch engagieren und dafür besorgt sein, dass der stets stärker werdende etatistische Druck auf die Privatschulen abgefangen und im Interesse freiheitlicher und selbstbestimmter Schulkonzepte eingedämmt werden kann. So will er sich primär und im Interesse der ihm anvertrauten Schülerinnen bzw. Schüler an nachfolgenden Parametern orientieren.

#### 2.1.2.1. Ethisch-moralische Parameter

«Damit der potenziellen Gefahr einer Instrumentalisierung der Schule von innen oder aussen bereits präventiv begegnet wer-

den kann, ist es notwendig, ethisch-moralische Parameter für die Schulkonzepte zu setzen.

An diesen Parametern sollen sich politische Entscheidungsträger und Individuen (Politik, Eltern, Schüler, Lehrer), die Unternehmung (Schule) selbst und die Gesellschaft orientieren können. Diese Parameter sollen als übergeordnetes Wertgefüge auf die Unternehmensebene transferiert und Teil der Unternehmenskultur werden. Das Management (Schulleitung) sieht sich in den täglichen Herausforderungen mit zwei Ebenen konfrontiert bzw. herausgefordert: Nämlich auf der ersten Ebene mit dem Individualanspruch der Schülerinnen und Schüler bzw. der Mitarbeitenden sowie auf der zweiten Ebene mit dem Institutionsanspruch (Stiftungsrat). Eine Herausforderung, welche die Setzung transparenter Rahmenbedingungen notwendig macht. Rahmenbedingungen und Konzepte allein vermögen jedoch die Individual- bzw. Institutionsansprüche und die diesen Ansprüchen zu Grunde liegende Ethik nicht zu regeln; d. h. das Spannungsfeld zwischen Individualethik und Institutionsethik ist nicht aufgehoben.

So gilt es zu beachten, dass der Mensch als höchst komplexes Wesen geprägt ist von persönlichen und damit individuellen Fähigkeiten, Charaktereigenschaften, Veranlagungen, Intelligenz, Empathie sowie von seinem sozialen Umfeld und seinem Kulturhintergrund. Persönlichkeitsmerkmale, welche jeden Menschen einzigartig ausmachen – seine individuellen Lebensentwürfe, ethischen Vorstellungen, Gedanken und Handlungsweisen – stehen oft per se im Gegensatz zu den Ansprüchen der normierten Gesellschaft mit ihrem geltenden Recht (de lege lata).

Normierte Gesellschaften fundieren auf formalem Recht, das seine Wurzeln in der Erkenntnislehre, der Rechtswissenschaft und in der gesellschaftspolitischen Entwicklung hat und in einer Demokratie durch Mehrheitsentscheide legitimiert wurde und wird.

Rechtsnormen sind immer auch das Resultat von entwickeltem Recht (de lege ferenda). Die Institutionsethik geht der Individualethik solange vor, als die rechtsstaatlichen Parameter allgemein anerkannter human-wissenschaftlicher bzw. pädagogisch-wissenschaftlicher Grundsätze entsprechen. Andernfalls haben die betroffene Institution oder jeder Einzelne nach eigenem Gewissen bzw. eigener Individualethik zu entscheiden. Auch hier gilt der Grundsatz: Tun und Handeln ist stets ein Werturteil, welches das Individuum in eigener Verantwortung trifft(...).»<sup>12</sup>

#### 2.1.2.2. Gesellschaftspolitische Parameter

Wie dargelegt, hat jede Bildungsinstitution als Teil einer Volkswirtschaft – nebst dem eigentlichen Kernauftrag – auch einen gesellschaftspolitischen Auftrag zu erfüllen.

<sup>11</sup> Fässler, Josef: Psychiatrie im Wandel der Zeit; Die Entwicklung eines Management-Modells für psychiatrische Dienste, Schweizerische Gesellschaft für Gesundheitspolitik (SGGP), Schriftenreihe, No. 108; 2011; S. 357

<sup>12</sup> Fässler, Josef: Psychiatrie im Wandel der Zeit; Die Entwicklung eines Management-Modells für psychiatrische Dienste, Schweizerische Gesellschaft für Gesundheitspolitik (SGGP), Schriftenreihe, No. 108; 2011; S. 377f

«Gestützt auf die ethisch-moralischen Parameter, wollen der Stiftungsrat und die Schulleitung der Schule St. Katharina auch in Zukunft ihren gesellschaftspolitischen Auftrag wahrnehmen und sich vor allem wie folgt positionieren:

Die Schule St. Katharina will ihr umfassend gestaltetes Schulkonzept, das auf den gefestigten Werten des Vier-Säulen-Modells fundiert, weiterentwickeln und damit den Bürgern und Bürgerinnen vor Ort ein ganzheitlich orientiertes Modell anbieten, das sowohl den vielfältigen Ansprüchen von Eltern, Schülern und Schülerinnen von heute, als auch dem Prinzip der freien Schulwahl gerecht wird und somit einen wesentlichen Beitrag an die Gesellschaft leistet.

«Schülerinnen und Schüler sollen in der Schule St. Katharina in der harmonischen Entfaltung ihrer körperlichen, seelischen und geistigen Anlagen so gefördert werden, dass sie bereit und befähigt sind, ihre Freiheit verantwortungsbewusst zu nutzen, am sozialen Leben aktiv teilzunehmen, und es zukunftsgerichtet zu gestalten (...).»<sup>13</sup>

### 2.1.2.3. Ökonomische Parameter

Der Stiftungsrat und die Schulleitung sind sich bewusst, dass der ökonomische Druck auf die Stiftung bzw. die Schule St. Katharina in Anbetracht der demographischen Entwicklung noch grösser wird – auch dieser Herausforderung wollen sich die Verantwortlichen stellen.

So sollen für die Zukunft folgende Voraussetzungen für die Einhaltung der ökonomischen Rahmenbedingungen an der Schule St. Katharina geschaffen und nachfolgende Grundsätze eingehalten werden:

- Abschluss eines neuen Schulvertrags mit der Politischen Gemeinde Wil, der einen umfassenden Leistungsauftrag und eine entsprechenden Abgeltung zum Inhalt hat.
- Die Struktur des Rechnungswesens wird dem pädagogischen Angebot angepasst. Angebotsbereiche werden als Non-Profit-Center strukturiert. Der Stiftungsrat will die Finanzierung der Schule St. Katharina und der übrigen Non-Profit-Center, die durch Private, Gönner und Sponsoren mitfinanziert sowie von den katholischen und evangelischen Kirchgemeinden bzw. vom Katholischen Konfessionsteil des Kantons St. Gallen mitgetragen werden, sowohl gegen innen als auch gegen aussen offenlegen.
- Die Schule St. Katharina wird auf den 1. Januar 2013 das Rechnungsmodell der Politischen Gemeinde Wil übernehmen, das auch bei den übrigen öffentlich-rechtlichen Bildungsinstitutionen auf dem Platz Wil angewendet wird.

<sup>13</sup> Katholische Schulen Schweiz KSS: Charta der Katholischen Schulen der Schweiz; Mai 2011; S. 1

<sup>14</sup> Fässler, Josef: Psychiatrie im Wandel der Zeit; Die Entwicklung eines Management-Modells für psychiatrische Dienste, Schweizerische Gesellschaft für Gesundheitspolitik (SGGP), Schriftenreihe, No. 108; 2011; S. 383

- Der Stiftungsrat strebt eine effektive und effiziente Organisationsstruktur (Prozessmanagement) an, die dazu beiträgt, die Schulkosten so tief als möglich und mit Blick auf den zukünftigen Leistungsauftrag so hoch als notwendig zu halten.

## 2.2 Strategisch-operative Parameter erster Ebene

«Unter dem Terminus «strategisch-operative Parameter erster Ebene», verstanden als Teil einer umfassenden Unternehmenspolitik, werden jene wichtigen Einflussgrössen subsumiert, die kreierende, konstruktivistische und Unternehmen sichernde Komponenten und Elemente beinhalten und im Sinne einer *conditio sine qua non* deshalb erfüllt werden müssen, weil die Bedeutung der «strategisch-operativen Parameter zweiter Ordnung» wesentlich von der Ausprägung und Qualität sowie der Vernetzung mit den strategisch-operativen Parametern erster Ordnung abhängt (Wechselwirkung).»<sup>14</sup>

In der Folge werden in einem ersten Schritt die vom Stiftungsrat festgelegten Strategieansätze – «strategisch-operative Parameter erster Ebene» – dargelegt, welche dazu beitragen sollen die Zukunft der Schule St. Katharina mit ihrer Komplexität nachhaltig und als Teil eines Ganzen mittels vernetzten Denkens zu sichern.

### 2.2.1 Managementansatz

«Frederic Vester als Biochemiker hat gemeinsam mit Gleichgesinnten, wie etwa Hans Ulrich von der Universität St. Gallen und weiteren Wissenschaftlern, mit seinem Denkansatz (vernetztes Denken) einen Paradigmenwechsel unter anderem in der Wissenschaft und Unternehmensführung eingeleitet.

Unter Kybernetik versteht man die Erkennung, Steuerung und selbsttätige Regelung ineinander greifender, vernetzter Abläufe bei minimalem Energieaufwand. So fährt Vester in seiner Analyse zu vorgenanntem Paradigmenwechsel wie folgt weiter:

Unser Dilemma im Umgang mit der Komplexität unserer Welt lässt sich darauf zurückführen, dass wir wohl darin ausgebildet wurden, elementare logische Schlüsse zu ziehen und nahe liegende Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu definieren. Von vernetzten Zusammenhängen offener Systeme hingegen mit ihrem oft akasalen Verhalten haben wir in der Schule, meistens auch in der späteren Ausbildung wenig gehört. Deshalb schrecken wir davor zurück und konzentrieren uns lieber auf Detailfragen. Diese Einengung führt zu den typischen Fehlern im Umgang mit komplexen Systemen. Simple Ursache-Wirkungs-Beziehungen gibt es nur in der Theorie, nicht jedoch in der Wirklichkeit.»<sup>15</sup>

«Das (neue) St. Galler Management-Modell kennt auf der Grundlage des vorgenannten Systembegriffs sechs zentrale Begriffskategorien:

<sup>15</sup> Vester, Frederic in: Fässler, Josef: Psychiatrie im Wandel der Zeit; Die Entwicklung eines Management-Modells für psychiatrische Dienste, Schweizerische Gesellschaft für Gesundheitspolitik (SGGP), Schriftenreihe, No. 108; 2011; S. 118



- Umweltsphären
- Anspruchsgruppen
- Interaktionsthemen
- Ordnungsmomente
- Prozesse
- Entwicklungsmodi

Diese Grundkategorien beziehen sich auf zentrale Dimensionen des Managements. Unter Management verstehen wir nicht eine Gruppe von Führungskräften im Sinne von «das Management der Unternehmung X», sondern eine Funktion; d. h. ein System von Aufgaben, die sich in enger Anlehnung an Hans Ulrich (1984) als Gestalten, Lenken (Steuern) und Weiterentwickeln zweckorientierter soziotechnischer Organisationen zusammenfassen lassen. Umweltsphären sind als zentrale Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit zu verstehen. Je nach Branche und Tätigkeitsschwerpunkten sind diese Umweltsphären auf wichtige Veränderungsprozesse hin zu analysieren.

Anspruchsgruppen (Stakeholders) sind als organisierte oder nicht organisierte Gruppen von Menschen, Organisationen und Institutionen zu verstehen, die von den unternehmerischen Wertschöpfungs- und manchmal auch Schadschöpfungsaktivitäten betroffen sind. Mit Interaktionsthemen werden «Gegenstände» der Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmung bezeichnet, um die sich die Kommunikation der Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen dreht (...).

Die Ordnungsmomente geben dem organisationalen Alltagsgeschehen eine kohärente Form, indem sie diesem eine gewisse Ordnung auferlegen und auf diese Weise das Alltagsgeschehen auf die Erziehung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse ausrichten. Alle Wertschöpfungsaktivitäten einer Unternehmung und die dazu notwendige Führungsarbeit werden in Prozessen erbracht, die sich durch eine bestimmte sachliche und zeitliche Logik beim Vollzug spezifischer Aufgabenfelder charakterisieren lassen.

Die hohe Umweltdynamik, an deren Erzeugung menschliche Neugierde und Kreativität im Allgemeinen und innovative Unternehmungen im Besonderen massgeblich beteiligt sind, bringt für jede Unternehmung das Erfordernis einer kontinuierlichen Weiterentwicklung mit sich. Die Entwicklungsmodi beschreiben grundlegende Muster der unternehmerischen Weiterentwicklung.»<sup>16</sup>

## 2.2.2 Komplexitätsansatz

Schulen jeglicher Art, verstanden als Bildungsinstitutionen mit einem gesellschaftspolitischen Auftrag, sind stets als Teil eines Ganzen zu verstehen. Die Bewältigung der ihnen auf-

erlegten Aufgaben ist nur dann lösbar, wenn sich die zuständigen Entscheidungsträger der Komplexität bewusst sind, der eine solche Institution ausgesetzt ist. «Viele Unternehmungen – auch Bildungsinstitutionen – haben sich während der letzten Jahrzehnte zwar von einer ausgeprägten Output-Orientierung verabschiedet und im Grundprinzip erkannt, dass Unternehmungen hoch komplexe und vernetzte Gebilde sind. In vielen Unternehmungen und auch Bildungsinstitutionen haben sich aber die Management-Modelle sowie die strategischen und operativen Konzepte nicht im gleichen Masse mit den gewonnenen Erkenntnissen aus der Wirtschaftswissenschaft entwickelt. So herrscht bei der Bewältigung der Herausforderungen noch in weiten Kreisen eine lineare Betrachtungsweise vor, wie nachstehende Ausführungen von Fredmund Malik verdeutlichen.»<sup>17</sup>

«Der Zusammenbruch grosser Unternehmen, Entstehung und Kollaps der Illusion eines vermeintlich neuen Wirtschaftsparadigmas sowie die langsam ins Bewusstsein dringende neue Lage an den Börsen und in der Wirtschaft und die damit verbundene Skepsis gegenüber der Art von Globalisierung, die als Allheilmittel angesehen wurde, illustrieren auf je unterschiedliche Weise die Komplexität gesellschaftlicher Systeme, ihre Vernetzung und Interaktivität. Sie demonstrieren auch die Tatsache, dass gewöhnliche Vorstellungen von Management nicht ausreichen, um mit dem Grundphänomen jeder Organisation – ihrer Komplexität – angemessen umzugehen.»<sup>18</sup>

## 2.2.3 Innovations- und Entwicklungsansatz

«Bildungsinstitutionen sind im Regelfall in ein übergeordnetes Bildungssystem eingebunden; so auch die Schule St. Katharina. Bei der Realisierung von Innovationsprojekten sind sie in starkem Masse abhängig von einer übergeordneten und multidisziplinär angelegten Profibürokratie (z. B. von lokalen, regionalen oder kantonalen Amtsstellen). Profibürokratien neigen nach Henry Mintzberg dazu, ihre Organisationsabläufe ständig zu verbessern – bis nahezu zur Perfektion –, dabei werden Ungewissheiten bei komplexen Programmen durch die Repetition der Aufgabenerfüllung stets geringer (...). So kann sich der Schüler in einem durch die Profibürokratie geprägten Umfeld darauf verlassen, dass der ihn betreuende Lehrer im Regelfall über viel Erfahrung und über eine hohe Qualifikation verfügt, diese in einem perfektionierten und nicht in einem experimentellen Verfahren in den Schulunterricht einbringt. Mintzberg ortet bei der Profibürokratie, die sich auf Demokratie und Autonomie beruft, erhebliche Probleme, nämlich: Koordinationsprobleme, Ermessensprobleme und Innovationsprobleme.»<sup>19</sup>

An der innovativen Schule St. Katharina, die über eine hohe Dichte an Fachexperten, Lehrerinnen und Lehrer sowie professionellen Mitarbeitern verfügt, soll die von übergeordneten

<sup>16</sup> Rüeegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell; Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, Der HSG-Ansatz; Haupt Verlag Bern, 2003; S. 21 ff

<sup>17</sup> Fässler, Josef: Psychiatrie im Wandel der Zeit; Die Entwicklung eines Management-Modells für psychiatrische Dienste, Schweizerische Gesellschaft für Gesundheitspolitik (SGGP), Schriftenreihe, No. 108; 2011; S. 384

<sup>18</sup> Malik, Fredmund in: Fässler, Josef: Psychiatrie im Wandel der Zeit; Die Entwicklung eines Management-Modells für psychiatrische Dienste, Schweizerische Gesellschaft für Gesundheitspolitik (SGGP), Schriftenreihe, No. 108; 2011; S. 121

<sup>19</sup> Mintzberg, Henry: Die Mintzberg-Struktur, Organisationen effektiver gestalten, verlag moderne industrie Landsberg, Lech; 1992, S.276f

Instanzen auferlegte Profibürokratie nach Möglichkeit durchbrochen werden und einer zukunftsorientierten und nachhaltigen Innovation Platz machen.

**2.2.4 Marktpositionierung**

Der Stiftungsrat ist sich bewusst, dass die Schule St. Katharina in der Stadt und der Region Wil aktuell eine kleine Nische im Bildungsmarkt besetzt. Er will die erfolgreiche Strategie der Nischenpolitik fortsetzen und neue Schülerinnen bzw. Schüler gewinnen. Dabei setzt er eine gezielte Marketingstrategie ein, die auf einer entsprechenden Marktanalyse basiert. Wie mehrfach betont, soll das Modell der Seedukation beibehalten werden. Die heutige Mädchenschule

St. Katharina soll jedoch in Zukunft auch für Mädchen der Realstufe zugänglich sein. Für die Knaben soll, sofern dies die Politische Gemeinde Wil wünscht, ein Oberstufenzentrum (Real- und Sekundarschüler) mit einem eigenen Schulprofil geschaffen werden. «Dieses langfristig angelegte Ziel bedingt, um mit Robert S. Kaplan und David P. Norton zu reden, dass die Schule St. Katharina eine separate Finanzierungskategorie für die anfallenden Strategieausgaben schafft. Dies deshalb, weil Führungskräfte und auch Politiker immer dann dazu neigen, instinktiv mit Ausgabenkürzungen quer durch alle Bereiche aufzuwarten, wenn sich das wirtschaftliche Umfeld eintrübt. Solange eine Krise nicht gerade die Existenz eines Unternehmens oder eines Staates bedroht, sollten sich Entscheidungsträger darauf konzentrieren, operative Schwächen und Effizienzmängel zu beseitigen, anstatt strategische Pläne zu beschneiden oder gar zu opfern (...). So haben Kaplan und Norton die allgemein bekannten Kostenkategorien Investitionen und Betriebskosten mit dem dritten Element Strategieausgaben (Strategic Expenditures, StratEx) ergänzt.»<sup>20</sup>

Der Stiftungsrat strebt im Interesse der innovativen Weiterentwicklung der Schule St. Katharina die Öffnung eines Fonds für die Strategieentwicklung an – dieser soll durch Gönner und Spender gespeist werden.

«Nicht zuletzt gilt es zu berücksichtigen, dass die Mitarbeitenden der Schule mit der Leitidee und Strategie der Unternehmung «Schule St. Katharina» vertraut gemacht bzw. einbezogen werden, so dass sie sich mit der Unternehmensstrategie entsprechend identifizieren können – eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Marktpositionierung. Je höher und kompakter die Identifikation der Mitarbeiterschaft mit der verbindlich verabschiedeten Unternehmensstrategie und je einheitlicher die Grundhaltungen der Belegschaft gegen innen und aussen sind (Corporate Behaviour), desto höher dürften die Wirkung und Wertschöpfung der angewendeten Marketingmassnahmen sein.»<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Kaplan, Robert S.; Norton, David P. in: Harvard Business Manager, Das Wissen der Besten; Dezember 2008; S. 8

<sup>21</sup> Fässler, Josef: Psychiatrie im Wandel der Zeit; Die Entwicklung eines Management-Modells für psychiatrische Dienste, Schweizerische Gesellschaft für Gesundheitspolitik (SGGP), Schriftenreihe, No. 108, 2011; S. 390

**2.2.5 Finanzen und Controlling**

In Anbetracht des anhaltenden Kostendrucks, dem auch die Bildungsinstitutionen ausgesetzt sind, erlangen das Finanz- und Rechnungswesen sowie das Controlling in der Unternehmenspolitik der Stiftung Schule St. Katharina besondere Bedeutung.

Die zukünftigen Abgeltungssysteme dürften anspruchsvoller werden und bedingen, dass sich die Schulleitungen in Zukunft noch stärker mit «Finanzen» auseinandersetzen müssen.

Dies bedingt wiederum, dass einerseits bei den Kadern ein neues Verständnis für finanztechnische Zusammenhänge geweckt wird und andererseits die zuständigen Entscheidungsträger den Leistungserbringern (Schulleitung, Lehrerschaft, Verwaltung) die notwendigen Instrumente und Ressourcen zur Verfügung stellen. Der Stiftungsrat strebt mittelfristig an, dass für ein umfassendes Finanz- und Rechnungswesen nachfolgende Instrumente zur Verfügung stehen:

- Strukturierter Finanzkontenrahmen,
- Abgrenzungsrechnung (zeitlich und sachlich),
- Anlagebuchhaltung.

**2.2.6 Risk-Management**

Durch die Implementierung eines Risk-Managements auf der strategischen Ebene (Stiftungsrat) sollen strategisch wichtige Informationen bereitgestellt werden, welche notwendige Management-Massnahmen zur rechten Zeit ermöglichen und so Risiken für die «Schule St. Katharina» minimieren, abwehren oder gar nicht erst entstehen lassen.

«Jede Unternehmung hat nach Christoph Schmitz beim Aufbau eines Risikomanagementsystems für sich selbst spezifisch geltende Chancen und Risikofelder zu definieren und eine Gliederung in Funktionsbereiche vorzunehmen.»<sup>22</sup>

In Anlehnung an Schmitz bietet sich für die Stiftung Schule St. Katharina folgende Gliederung an:

<b>Chancen und Risiken</b>	<b>Zust. Funktionsbereich</b>
Leitbild, Strategie, Umsetzungskonzepte	Stiftungsrat, Schulleitung
Finanzpolitik (Investitionen, Kosten, Nutzen etc.)	Stiftungsrat
Pädagogische Konzepte	Stiftungsrat, Schulleitung
Personalpolitik und Wissensmanagement	Schulleitung
Zentrale Dienste (Verwaltung, Facility Management, Hausdienst etc.)	Schulleitung

<sup>22</sup> Schmitz, Christoph in: clinicum. Das Fachmagazin mit Format im Spital und Heim. Verlag Dr. Hans Balmer AG; Olten; 5-2008, S.59f

### 2.3 Strategisch-operative Parameter zweiter Ebene

Die «strategisch-operativen Einflussfaktoren zweiter Ordnung» auf eine zukunftsorientierte Unternehmenspolitik werden inhaltlich in starkem Mass von den strategischen Parametern erster Ordnung (vgl. Kapitel 2.2.) geprägt. Je klarer, umfassender, systemorientierter und vernetzter die Einflussfaktoren der ersten Ebene formuliert sind, desto umfassender, aussagekräftiger und wirksamer können die operativen und strategischen Parameter der zweiten Ebene als unternehmerische Erfolgsfaktoren gestaltet werden.

#### 2.3.1 Programm- und Aktionsmodelle

Der Stiftungsrat will sich mit nachfolgendem «Programm- und Aktionsmodell», verstanden als Kernstück seiner Strategie, auf dem «Bildungsplatz Wil» kooperativ einbringen und klar positionieren. Mit einem zeit- und stufengerechten sowie innovativen Schulungskonzept für Mädchen und Knaben will der Stiftungsrat zusammen mit der Schulleitung und der Lehrerschaft seinen gesellschaftspolitischen Beitrag für die Gemeinde Wil leisten.

#### Grundprinzip

Gestützt auf die positiven Erfahrungen, welche die Schule St. Katharina mit dem Prinzip der Seedukation seit jeher machen konnte, hält der Stiftungsrat an dieser Schulform fest. So ist er in Anbetracht der verschiedenen Umwelteinflüsse, denen junge Menschen heute ausgesetzt sind, der festen Überzeugung, dass ein grosser Teil der Jugendlichen gerade in der Phase der Adoleszenz für die persönliche und schulische Weiterentwicklung eine geschlechterspezifische, geschützte und individuelle Betreuung und Beschulung mit entsprechender Reizabschirmung benötigen. Mit Blick auf erwähnte Neuordnung des Bildungsplatzes Wil im Zusammenhang mit der Vereinigung der Politischen Gemeinden Wil und Bronschhofen auf den 1. Januar 2013 und im Hinblick auf die notwendige Erneuerung des Schulvertrags hat sich der Stiftungsrat für eine Öffnung der heutigen Mädchensekundarschule St. Katharina entschieden. Er bietet den Partnern (Politische Gemeinde Wil, Bildungsdepartement, Erziehungsrat) ein differenziertes Schulungsmodell an, das einen wesentlichen Beitrag für die Neuordnung des Bildungsplatzes Wil leistet und den Bürgerinnen und Bürgern der Gemeinde Wil in Bezug auf die Bildungsinstitutionen (öffentlich-rechtliche und private Bildungsinstitutionen) mit je eigenen Schulprofilen eine Wahlmöglichkeit für die Beschulung ihre Kinder bietet.

Sollte nachfolgendes Modell weder von den politischen Behörden noch von den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt Wil mitgetragen werden, wird der geltende Vertrag nicht erneuert. In diesem Fall hätte die Politische Gemeinde Wil als Konsequenz den geltenden Vertrag zu kündigen. Der Stiftungsrat hält sich für dieses Szenario alternative Optionen für die Zukunft offen.

#### 2.3.1.1. Oberstufenzentrum für Mädchen – Schule St. Katharina

Mit einer Übergangsregelung bietet der Stiftungsrat der Politischen Gemeinde Wil an, bereits ab dem Schuljahr 2013/14 nebst Sekundarschülerinnen aus der Stadt Wil und den Gemeindeteilen Bronschhofen und Rossrüti auch Realschülerinnen aufzunehmen. Diese Regelung soll in der Folge in den neu zu verhandelnden Schulvertrag einfließen.

Die Schülerinnen des «Oberstufenzentrums für Mädchen – Schule St. Katharina» sollen auf dem Areal bzw. in den Räumlichkeiten der heutigen Mädchensekundarschule St. Katharina beschult werden. Eine Geschlechterdurchmischung im Schulgebäude der Schule St. Katharina, wie sie seitens der Politischen Gemeinde Wil gewünscht wird, steht für den Stiftungsrat aus pädagogischen, konzeptionellen und infrastrukturellen Gründen ausser Diskussion, selbst wenn die Knaben separat beschult würden.

Der notwendige Reformprozess einschliesslich die Regelung eines «Oberstufenzentrums für Knaben – Schule St. Katharina» soll im Jahr 2012 eingeleitet und in enger Zusammenarbeit mit der Politischen Gemeinde Wil bis Ende 2015 abgeschlossen werden.

#### 2.3.1.2. Oberstufenzentrum für Knaben – Schule St. Katharina

Der Stiftungsrat ist im Grundsatz bereit, mittelfristig ein Oberstufenzentrum für Knaben zu führen. Voraussetzung dafür ist, dass sich die Behörden der Gemeinde Wil im Zusammenhang mit dem zu erneuernden Schulvertrag für ein derartiges Schulmodell entscheiden können.

Den verantwortlichen Behörden wird seitens des Stiftungsrates empfohlen, dieses Modell mit Zukunft ernsthaft zu prüfen und bei einer positiven Bewertung dem städtischen Parlament bzw. der letztlich zuständigen Bürgerschaft, zur Genehmigung zu unterbreiten.

In Anbetracht der vielfältigen Herausforderungen für die Zukunft und mit Blick auf die immer wieder gewünschte soziale Durchmischung der einzelnen Schulen, sollten die notwendigen politischen Grundsatzentscheide bis spätestens 2014 getroffen sein. Die Vorbereitungsarbeiten für die Verwirklichung eines «Oberstufenzentrums für Knaben – Schule St. Katharina» auf das Schuljahr 2016/17 werden vom Stiftungsrat und von der der Schule St. Katharina dann an die Hand genommen, wenn die Entscheide der Politik bzw. Bürgerschaft verbindlich sind.

In der Folge obliegt es der Kompetenz und Verantwortung der Politischen Gemeinde Wil, dem zukünftigen «Oberstufenzentrum für Knaben – Schule St. Katharina» die notwendigen Räumlichkeiten für die Schüler (Sekundar- und Realschüler) zuzuweisen.

Mit der Option eines «Oberstufenzentrums für Knaben» sollen die berechtigten Anliegen zur Gleichberechtigung – nicht jedoch der Gleichmacherei – von Mädchen und Knaben realisiert und zu einer wertvollen Ergänzung für den Bildungsplatz Wil werden.

**2.3.1.3. Zusammenfassung**

Mit Blick auf den neu zu verhandelnden Schulvertrag mit der Politischen Gemeinde Wil strebt der «Stiftungsrat Schule St. Katharina» eine stufen- und zeitgerechte Umsetzung vorgenannten Schulungskonzepts – vgl. Kapitel 2.3.1.1. und 2.3.1.2. – an, die sich wie folgt darstellen lässt.

**«Schule St. Katharina»:**

**Modell «Werteschoolen für Mädchen und Knaben»**

Mädchen- sekundar- schule	Oberstufenzentrum für Mädchen				Oberstufenzentrum für Knaben		
	Mädchensekundarschule (wie bisher)				Knabensekundarschule (neu)		
	Mädchenrealschule (neu)				Knabenrealschule (neu)		
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	

Der Stiftungsrat wiederholt an dieser Stelle seine Position: Sollte das oben dargestellte Modell weder von den politischen Behörden noch von den Bürgerinnen und Bürgern der Gemeinde Wil mitgetragen werden, wird der geltende Vertrag nicht erneuert. In diesem Fall hätte die Politische Gemeinde Wil als Konsequenz den geltenden Vertrag zu kündigen. Der Stiftungsrat hält sich für dieses Szenario alternative Optionen für die Zukunft offen.

**2.3.2 Human Capital**

«Auch wenn die Literatur den Begriff (Human Resources) in aller Regel mit (Human Capital) gleichstellt, sind diese Begriffe unterschiedlich zu interpretieren. Während der Begriff (Human Resources) den einzelnen Mitarbeiter als Produktionsfaktor definiert, der durch eine optimale Nutzung zu Wettbewerbsvorteilen führen kann, versteht das (Human Capital) den Menschen als Teil des gesamten Vermögens eines Unternehmens.»<sup>23</sup> Gerade personalintensive Unternehmungen wie dies Bildungsinstitutionen sind, sollten eine ganzheitliche Personalpolitik, verstanden als Teil einer Unternehmensstrategie, anstreben. Zwischen dem Mitarbeitenden als Individuum mit Rechten und Pflichten und der Unternehmung als sinnstiftende Zweckinstitution besteht eine unabdingbare Interdependenz, die in der Praxis optimal

gestaltet und abgestimmt werden will. Mit einer zeitgemässen und zielgerichteten Führungskultur sollen die Mitarbeitenden der Schule St. Katharina in ihrem Leistungsauftrag unterstützt und gestärkt werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen entsprechend ihrer persönlichen und fachlichen Kompetenz an den Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Die Vorgesetzten aller Stufen tragen gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Verantwortung für ein offenes, faires Arbeitsklima. In Übereinstimmung mit den betrieblichen und persönlichen Zielen sind die Mitarbeitenden in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern, wozu vor allem das jährlich stattfindende Förderungsgespräch als Führungsinstrument genutzt werden soll.

Der Stiftungsrat «Schule St. Katharina» strebt für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Etablierung von monetären Anreizsystemen im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten und gestützt auf ihre Kompetenzen als privat geführte Schule an.

**2.3.2.1. Monetäre und immaterielle Anreizsysteme**

Der Stiftungsrat will nebst einer marktgerechten Sozial- und Lohnpolitik auch in stärkerem Masse die ordentliche und ausserordentliche Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden honorieren. Im Hinblick darauf sollen sowohl monetäre als auch immaterielle Anreizsysteme geprüft und angewendet werden.

**2.3.2.2. Qualifikationssystem**

Das bestehende Qualifikationssystem an der Schule St. Katharina soll in nächster Zeit auf seine Wirkung hin überprüft und mit Blick auf die Kriterien einer mitarbeiterbezogenen Führung bei Bedarf und Notwendigkeit angepasst werden.

**2.3.2.3. Fort- und Weiterbildung**

«Aus unternehmenspolitischer Sicht ist die Funktion dieses strategisch-operativen Führungsinstruments zu erörtern und zu analysieren, d. h. der Frage nachzugehen, unter welchen Bedingungen sich Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zu unternehmenswirksamen Erfolgsfaktoren entwickeln.

Der Stiftungsrat ist der Auffassung, dass sich Fort- und Weiterbildungsaktivitäten primär an der übergeordneten Leitidee und Unternehmensstrategie (Schule St. Katharina 2012plus) zu orientieren haben. So wird die Mitarbeiterschaft durch eine gezielte Förderung von Wissen, Können und sozialem Verhalten befähigt, einen Mehrwert für die Unternehmung zu generieren.

Auch wenn sich Fort- und Weiterbildungskonzepte primär an den Unternehmenszielen zu orientieren haben, sollten die verantwortlichen Entscheidungsträger – Stiftungsrat und Schulleitung – erkennen, dass im Interesse der individuellen Mitarbeiterförderung auch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt

<sup>23</sup> Friedmann/Hatch/Walker in: Böhnisch, Wolf; Weissengruber, Peter H.; Stummer, Harald (Hrsg.); Human Capital und Wissen – Mitarbeit als Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz; 2003, S. 39

werden sollten, die für die «Schule St. Katharina» nur in indirekter Weise einen Wertzuwachs versprechen. Solche Fördermassnahmen unterstützen die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Unternehmung und haben innovativen und motivierenden Charakter. Es sind gleichzeitig Lenkungsinstrumente, die zur internen und externen Imagebildung für die Schule beitragen und zu entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Rekrutierung von hoch qualifiziertem Fachpersonal werden können.»<sup>24</sup>

### 2.3.3 Information und Kommunikation

«Informations- und Kommunikationsinstrumente haben wichtige Aufgaben gegen innen (Mitarbeiterschaft, Schülerinnen) und aussen (Politik, Öffentlichkeit, Eltern usw.) zu erfüllen.

Das heisst, eine gezielte, umfassende Information und Kommunikation ist Voraussetzung dafür, dass Unternehmensstrategien das jeweilige Zielpublikum in der richtigen Form und zur richtigen Zeit erreichen...»<sup>25</sup>

Der Stiftungsrat will die bisherigen Imagekampagnen der Schule St. Katharina stärken und ausbauen. So sollen die Messung der Kundenzufriedenheit im Kontext der Umsetzung des Q2E-Modells professionalisiert und verstetigt werden. Die Resultate der Zufriedenheitsmessung sollen mit den intern festgelegten Qualitätsstandards abgeglichen werden und als Basis für die angestrebte Kontaktpflege mit den Eltern und Behörden (Zuweiser von Schülerinnen) dienen.

Ein neues Informations- und Kommunikationskonzept soll dazu beitragen, dass die relevanten Zielgruppen noch stärker für die Anliegen der Schule St. Katharina gewonnen werden können.

#### Relevante Zielgruppen

- Öffentlichkeit (Staat, Standesorganisationen, Pädagogische Fachhochschulen),
- Wirtschaft (Industrie, Gewerbe, Dienstleistungsunternehmen),
- Kunden (Schülerinnen und Schüler, Eltern, Behörden),
- Mitarbeiterschaft (eigene und potenzielle Mitarbeitende).

### 2.3.4 Qualitätssicherung

Die Schule St. Katharina stellt die Schul- und Unterrichtsqualität sowie die fachliche Qualität der Lehrpersonen mit dem Instrumentarium des Q2E-Modells sicher und entwickelt sie weiter.

Ergänzend dazu wird periodisch die Fremdevaluation beigezogen. Der Stiftungsrat will mittelfristig und mit Blick auf eine ganzheitliche Betrachtung die Implementierung eines umfassenden Qualitätssicherungsmodells auf Unternehmensebene prüfen.

Eine umfassende und vernetzte Qualitätssicherung dürfte dann zu einem unternehmerischen Erfolgsfaktor werden, wenn es den Entscheidungsträgern zusammen mit der Mitarbeiterschaft gelingt, eine Kultur der Qualitätssicherung zu entwickeln und zu verwirklichen, die auf folgenden Kriterien basiert:

- Ergebnisorientierung,
- Ausrichtung auf Kunden,
- Führung und Zielkonsequenz,
- Management mittels Prozessen und Fakten,
- Mitarbeiterbeteiligung und -entwicklung,
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung,
- Entwicklung von Partnerschaften.

Nach Hans Dieter Seghezzi ist heute das Qualitätsmanagement «eine eigenständige, unterstützende Unternehmensführungsaufgabe, jedoch keine selbständige Funktion. Die Führungsaufgabe im Unternehmen ist ganzheitlich zu sehen, d. h. unter Betrachtung sämtlicher Funktionen, aller Kriterien und aller Faktoren wie Funktionalität, Zeit, Kosten und Qualität.

Folglich ist Qualitätsmanagement Teil des allgemeinen Managements, ebenso wie dies für Finanz-, Innovations-, Personalmanagement und andere der Fall ist (...).

Es kann festgehalten werden, dass die Einführung eines Excellence-Modells ein sehr aufwendiges Unterfangen ist. Bei erfolgreicher Durchführung des Prozesses ist jedoch mit einem überdurchschnittlichen Erfolgswachstum und einer entsprechenden nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung zu rechnen.»<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Fässler, Josef: Psychiatrie im Wandel der Zeit; Die Entwicklung eines Management-Modells für psychiatrische Dienste, Schweizerische Gesellschaft für Gesundheitspolitik (SGGP), Schriftenreihe, No. 108; 2011; S. 410f

<sup>25</sup> Fässler, Josef: Psychiatrie im Wandel der Zeit; Die Entwicklung eines Management-Modells für psychiatrische Dienste, Schweizerische Gesellschaft für Gesundheitspolitik (SGGP), Schriftenreihe, No. 108; 2011; S. 416

<sup>26</sup> Seghezzi, Hans Dieter; Fahrni, Fritz; Herrmann, Franz: Integriertes Qualitätsmanagement. Der St. Galler Ansatz 3., vollständig überarbeitete Auflage, Hanser Verlag München, 2007, S. 76



## 3. ORGANE UND ORGANISATION

### 3.1 Organe

Auf den 1. Januar 2012 wurde die Schule St. Katharina durch die Klostersgemeinschaft der Dominikanerinnen und dem damaligen Klosterbeirat in die Rechtsform einer Stiftung überführt.

**Die Stiftung Schule St. Katharina kennt folgende Organe:**

#### 3.1.1 Stiftungsrat

Der Stiftungsrat ist für die strategische Führung der Schule St. Katharina verantwortlich und weist fünf bis sieben Mitglieder auf. Der Stiftungsrat hat das Ressortsystem eingeführt. Jedem Ressort steht ein Leiter oder eine Leiterin (Mitglieder des Stiftungsrates) vor. Seit dem 1. Januar 2012 kommt folgendes Ressortsystem zum Tragen:

- Präsidium
- Pädagogik
- Religion/Ethik/Kultur
- Finanzen/Zentrale Dienste

#### 3.1.2 Patronatskomitee

Das vom Stiftungsrat etablierte Patronatskomitee mit zurzeit 17 Mitgliedern ist ein unterstützendes Organ des Stiftungsrates ohne strategische und operative Kompetenzen. Die Mitglieder des Patronatskomitees sind Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft, die sich mit den Grundwerten der Schule St. Katharina identifizieren und sich für die Anliegen dieser Institution voll und ganz einsetzen wollen. So soll die Schule St. Katharina als Werteschule mit dem Schulprofil «Katholische Mädchenschule in ökumenischer Zusammenarbeit» als Leistungsschule, Tagesschule und Musische Schule gestärkt werden.

#### 3.1.3 Schulleitung St. Katharina

Die Schule St. Katharina wird von einer Schulleitung geführt, die gegenüber dem Stiftungsrat verantwortlich zeichnet. Die Schulleitung hat die Strategie des Stiftungsrates operativ umzusetzen und wird mit entsprechenden Leistungsaufträgen betraut - ihr werden zur Erfüllung der anspruchsvollen Aufgaben entsprechende Kompetenzen eingeräumt.

#### 3.1.4 Elternvereinigung

Die Elternvereinigung vertritt die Interessen der Schülerinnen und Schüler der Schule St. Katharina und pflegt einen direkten Kontakt zur Schulleitung; so finden regelmässig Sitzungen statt, an denen Sach- und Personalprobleme besprochen werden. Schliesslich unterstützt die Elternvereinigung die musischen und kulturellen Aktivitäten der Schule St. Katharina und vertritt die Grundwerte der Schule auch gegen aussen.

#### 3.1.5 Ehemaligenverein

Der Ehemaligenverein trifft sich regelmässig zum Kontaktaus- tausch; er nimmt reges Interesse an den Aktivitäten der Schule St. Katharina und unterstützt sie in ihren Anliegen sowohl ide- ell als auch materiell.

Die Ehemaligen sind durch namhafte Persönlichkeiten in Gesell- schaft, Wirtschaft und Kultur verankert und bilden eine wich- tige gesellschaftspolitische Stütze für die Schule St. Katharina.

#### 3.1.6 Lenkungsausschuss

Damit die strategischen Aktivitäten des Stiftungsrats mit dem Patronatskomitee, der Schulleitung, der Elternvereinigung und dem Ehemaligenverein optimal abgestimmt werden können, wird ein Lenkungsausschuss unter dem Vorsitz des Co-Präsi- diums des Patronatskomitees gebildet. Der Lenkungsausschuss sichert die Koordination mit dem Stiftungsrat und unterstützt diesen in verschiedenen Aktionen (Werbmassnahmen, Fund- raising, Projekten, Öffentlichkeitsarbeit etc.).

### 3.2 Organisation

Wie unter Kapitel 1.2.2. ausgeführt, ist die heutige Schule St. Ka- tharina durch eine hierarchische und vertikal angelegte Füh- rungsstruktur geprägt. Der Stiftungsrat strebt mittels eines sys- temorientierten Managementansatzes eine bessere Vernetzung zwischen den Kern- und Supportbereichen an - so wird er bei der operativen Umsetzung vorliegender Strategie die Einfüh- rung einer prozessorientierten und damit kundenorientierten Organisation prüfen.

#### 3.2.1 Prozessmanagement (Grundsatz)

«Prozessmanagement und Reengineering sind in erster Linie Or- ganisations- bzw. Reorganisationsmodelle, die von einem hori- zontalen, d. h. kundenorientierten Ansatz ausgehen. Prozessma- nagement fordert imperativ, dass die Kern- und Supportprozesse klar definiert werden - dieses horizontal und kundenorientierte Organisationsmodell hat sich von der klassischen, vertikalen Organisationsform gelöst und trägt damit bei, die Vernetzungen in den Unternehmungen zu optimieren.»<sup>27</sup>

«Bis vor wenigen Jahren haben die meisten Unternehmen ihre Organisationsstruktur primär nach den Merkmalen Funktion, Produkt, Region oder Projekt gestaltet. Dies führte zu einem aus- schliesslich vertikalen Blick auf die Organisation. Der vertikale Blick mag in kleinen Organisationen keine namhaften Probleme zur Folge haben, weil sich jeder in der Organisation kennt und das Zusammenwirken der Funktionen oder Projekte versteht.

<sup>27</sup> Osterloh, Margit: Prozessmanagement. Erfahrungen und Stolpersteine bei der Einführung; GFG-Lunch, 1996, S. 12

Werden die Aufgaben jedoch komplexer und wächst die Organisation, dann neigen die Bereichsleiter dazu, nur noch ihre eigenen Aufgaben zu sehen (...). Die Kommunikation zwischen den Abteilungen findet meistens nur noch in Form von Rapporten statt. Die eigentliche Koordination muss von der Unternehmensleitung geleistet werden, die damit schnell überfordert ist (...). Im Business Reengineering wird im Vergleich dazu die Perspektive gewechselt. Es geht nicht mehr allein um die vertikale hierarchische Gliederung, sondern um die horizontale Prozessorientierung. Ein zentrales Element der Prozessorientierung ist der horizontale Blick auf die Geschäftstätigkeit...»<sup>28</sup>

#### 3.2.1.1 Kern- und Supportprozesse

In einer ersten Phase wird es darum gehen, die Kern- und Supportprozesse der Schule St. Katharina festzulegen.

#### Kernprozesse

Aus heutiger Sicht zählt der Stiftungsrat folgende Bereiche zu den Kernprozessen:

- Werteschule,
- Leistungsschule,
- Muische Schule,
- Tagesschule.

#### Supportprozesse

Folgende Bereiche werden den Supportprozessen zugeordnet:

- Finanzen und Controlling,
- Administration,
- Facility Management,
- IT-Bereich,
- Übrige zentrale Dienste.

<sup>28</sup> Osterloh, Margit; Frost, Jetta: Prozessmanagement als Kernkompetenz, 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2006, S. 30

## 4. AUSBLICK – OPERATIVES UMSETZUNGSKONZEPT

### 4.1 Ausblick

Mit vorliegender Leitidee und Strategie unter dem Titel «Strategie Schule St. Katharina 2012 plus» hat der Stiftungsrat in enger Zusammenarbeit mit der Schulleitung und mit der bisherigen Schulkommission eine Plattform geschaffen, die dazu dient, die Schule St. Katharina als etablierte Schule weiterzuentwickeln. Die Stiftung Schule St. Katharina bietet der Politischen Gemeinde Wil bzw. den Bürgerinnen und Bürgern ein Schulungskonzept an, das im Interesse aller Schülerinnen und Schüler ist und wesentlich dazu beiträgt, den Bildungsplatz Wil insgesamt zu stärken. So sollen nach unseren Vorstellungen alle Eltern bzw. Schüler ihr zukünftiges Oberstufenzentrum frei wählen können – im Wissen darum, dass jedes Oberstufenzentrum ein je eigenes Schulprofil aufweist.

Der Stiftungsrat ist seinerseits bereit, ab dem Schuljahr 2013/14 nebst Sekundarschülerinnen aus Wil und Bronschhofen auch Realschülerinnen aufzunehmen.

Vorliegende Strategie zeigt deutlich auf, dass der Stiftungsrat eine weitere Öffnung der Schule St. Katharina anbietet, indem er nach einer entsprechenden Vorbereitungszeit und basierend auf einem Leistungsauftrag grundsätzlich bereit ist, nebst dem Oberstufenzentrum St. Katharina auch eine Knabenschule für Sekundar- und Realschüler nach dem Prinzip der Seedukation zu führen (vgl. Kapitel 2.3.1.3.).

Der Stiftungsrat lädt den Stadtrat Wil ein, vorliegendes Konzept, das konzeptionell und zeitlich gestuft angelegt ist, eingehend zu prüfen und dem Parlament bzw. dem Souverän mit einer entsprechenden Vorlage zur Genehmigung zu unterbreiten.

Die Politische Gemeinde Wil soll die Aufnahme von Sekundarschülerinnen aus den Gemeindeteilen Bronschhofen und Rossrüti sowie die Beschulung von Realschülerinnen aus der ganzen Gemeinde Wil an der Schule St. Katharina ab dem Schuljahr 2013/14 durch Verhandlungen mit dem Stiftungsrat und mittels einer Übergangsregelung konkretisieren.

### 4.2 Information und Kommunikation

Vorliegende Strategie wird vorerst dem Patronatskomitee und den Mitarbeitenden der Schule St. Katharina sowie der Elternvereinigung und den Mitgliedern des Ehemaligenvereins kommuniziert.

Im Anschluss daran wird die Vorsteherin des Departements Bildung und Sport der Politischen Gemeinde Wil persönlich über die wichtigsten Eckpunkte der Strategie orientiert. Sodann wer-

den der Schulrat Wil, der Stadtrat Wil, das Wiler Gemeindeparlament sowie der Gemeinderat und der Schulrat Bronschhofen informiert. Unmittelbar nach der Information der zuständigen Behörde wird der Stiftungsrat die Öffentlichkeit umfassend über die Strategie orientieren.

### 4.3 Operative Umsetzung

Der Stiftungsrat wird in der zweiten Jahreshälfte 2012 die Umsetzung (operativer Prozess) seiner Unternehmensstrategie an die Hand nehmen und gemeinsam mit der Schulleitung Prioritäten festlegen. Dabei basiert er primär auf den vom Stiftungsrat festgelegten Handlungsmaximen. Zusammenfassend können die wichtigsten zu bearbeitenden Problemfelder auf der strategischen und operativen Ebene, die zeitnah gelöst werden sollen, wie folgt dargestellt werden:

#### 4.3.1 Strategische Ebene (Stiftungsrat)

Auf der strategischen Führungsebene sollen folgende Problemfelder zeitnah bearbeitet und einer Lösung zugeführt werden:

- Information und Kommunikation der Unternehmensstrategie «Strategie Schule St. Katharina 2012plus» gegen innen und aussen,
- Aufnahme von Vertragsverhandlungen mit Stadtrat Wil und Gemeinde- bzw. Schulrat Bronschhofen betreffend

a) Übergangsregelung für Sekundarschülerinnen aus den Gemeindefraktionen Bronschhofen und Rossrüti ab Schuljahr 2013/14. Der Abschluss einer Übergangsregelung soll jene Eltern aus Bronschhofen und Rossrüti, die ihre Kinder zurzeit an der Schule St. Katharina auf eigene Kosten ausbilden lassen, im Sinn der Rechtsgleichheit ab dem 1. Januar 2013 als Selbstzahler entbinden.

b) Neuzugezogene Bürger, die ab dem 1. Januar 2013 ihren Wohnsitz in Bronschhofen oder Rossrüti haben, sollen ab dem Schuljahr 2013/14 ihre Kinder ohne Kostenfolgen an der Schule St. Katharina beschulen lassen können (Rechtsgleichheit).

c) Übergangsregelung für Realschülerinnen aus der ganzen Gemeinde Wil ab Schuljahr 2013/14.

d) Vertragsverhandlungen für neuen Schulvertrag unter Einbezug des Angebots Oberstufenzentrum für Knaben mit der Politischen Gemeinde Wil.

e) Weiterentwicklung alternativer Optionen für den Fall, dass der Schulvertrag keine tragfähige Mehrheit bei Behörden und Stimmbürgerschaft findet.

- Existenzsicherung der Schule durch eine langfristig angelegte Finanzpolitik.
- Aktivierung des Lenkungsausschusses.

#### 4.3.2 Operative Ebene(Schulleitung)

Auf der operativen Führungsebene der Schulleitung sollen folgende Problemfelder zeitnah bearbeitet werden:

- Überprüfung der heutigen Organisation,
- Rekrutierungsaktionen von Schülerinnen überprüfen und neu ordnen,
- Neuordnung des Rechnungswesens (Non-Profit-Center),
- Koordination zwischen Stiftungsrat und Schulleitung optimieren,
- Vorbereitungen für ein ausgeglichenes Budget 2013 treffen.

## I LITERATURVERZEICHNIS

---

- Ansoff/Hayes: Strategic Management, London; 1976
- Böhnisch, Wolf; Weissengruber, Peter H.; Stummer, Harald (Hrsg.): Human Capital und Wissen - Mitarbeit als Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz; 2003
- Fässler, Josef: Mädchenschule St. Katharina, 200. Jubiläum; Auszüge aus Festrede; 2009
- Fässler, Josef: Psychiatrie im Wandel der Zeit; Die Entwicklung eines Management-Modells für psychiatrische Dienste, Schweizerische Gesellschaft für Gesundheitspolitik (SGGP), Schriftenreihe, No. 108; 2011
- Friedmann/Hatch/Walker; D.M. (1999): Mehr-Wert durch Mitarbeiter: wie sich Human Capital gewinnen, steigern und halten lässt. Neuwied: Luchterhand
- Katholische Schulen Schweiz KSS: Charta der Katholischen Schulen der Schweiz; Mai 2011
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. in: Harvard Business Manager, Das Wissen der Besten; Dezember 2008
- Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme; 10. Auflage; Haupt Bern; 2008
- Mintzberg, Henry: Die Mintzberg-Struktur, Organisation effektiver gestalten, verlag moderne industrie Landsberg, Lech; 1992
- Osterloh, Margit: Prozessmanagement. Erfahrungen und Stolpersteine bei der Einführung; GFG-Lunch; 1996
- Osterloh, Margit; Frost, Jetta: Prozessmanagement als Kernkompetenz, 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2006
- Rüegg, F.; Meyenberger, F.; Galbier, E.; Jäger, U.; Wiederkehr, H.; Alder, C.: Projektauftrag Ressort Pädagogik 2012; Pädagogisches Konzept (Grundsatz)
- Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, Der HSG-Ansatz; Haupt Verlag Bern; 2003
- Seghezzi, Hans Dieter; Fahrni, Fritz; Herrmann, Frank: Integriertes Qualitätsmanagement. Der St. Galler Ansatz 3., vollständig überarbeitete Auflage, Hanser Verlag München; 2007
- Schmitz, Christoph: clinicum. Das Fachmagazin mit Format im Spital und Heim. Verlag Dr. Hans Brunner AG; Olten; 5-2008
- Schröder, Ernst F.: Modernes Unternehmens-Controlling, Handbuch für die Unternehmenspraxis, Kiehl Verlag GmbH, Ludwigshafen, 6. Auflage; 2006
- Stiftungsrat St. Katharina: Projektaufträge an die einzelnen Ressortleitungen; März 2012
- Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken, 4. Auflage, dtv, München; 2004
- Volksschulgesetz vom 13. Januar 1983, mit Nachtragsgesetzen, Neudruck Juni 2008



## II MITWIRKENDE AN DER «STRATEGIE SCHULE ST. KATHARINA 2012PLUS»

---

### **Stiftungsrat**

Dr. Josef Fässler, Präsident Stiftungsrat  
Christoph Casty, Mitglied Stiftungsrat  
Dr. Roman Giger, Mitglied Stiftungsrat  
Hans Ruedi Gut, Mitglied Stiftungsrat (ab 1. Juli 2012)  
Ursula Jäger, Mitglied Stiftungsrat  
Fredy Rüegg, Mitglied Stiftungsrat (bis 30. Juni 2012)  
Jacqueline Zehnder, Mitglied Stiftungsrat  
Urs Bachmann, Ratsschreiber

### **Patronatskomitee**

Fabienne Meyenberger, Co-Präsidentin  
Esther Nievergelt-Koster, Co-Präsidentin

### **Schulleitung**

Corinne Alder, Schulleiterin  
Christina Stillhart, Mitglied Schulleitung  
Heidi Wiederkehr, Mitglied Schulleitung

### **Schulkommission**

Fabienne Meyenberger, Präsidentin

### **Klosterberater**

Raphael Kühne, Klosterberater

## III NETZWERK DER SCHULE ST. KATHARINA

---

### **Patronatskomitee**

Fabienne Meyenberger-Possa, Wil, Co-Präsidentin  
Esther Nievergelt-Koster, Ebnat-Kappel, Co-Präsidentin  
Dr. Patrick Bernold, Wil, Kantonsschullehrer  
Judith Breu-Haug, Wil, Präsidentin des Ehemaligenvereins  
lic. iur. Silvia Brumann-Brunner, Wil, Unternehmerin  
Elisabeth Eberle Emery, Wil, Unternehmerin  
Dr. med. Yvonne Gilli, Wil, Nationalrätin  
lic. iur. Jürg Grämiger, Wil, Anwalt,  
Präsident der Kath. Kirchgemeinde Wil  
Karin Keller-Sutter, Wil, Ständerätin  
Aribert Klook, Wil, Unternehmensberater,  
Präsident der Elternvereinigung  
lic. oec. HSG Raphael Kühne, Flawil, Anwalt, Klosterberater  
Peter Meile, Bronschhofen, Kantonsrat, Unternehmer  
Prof. Dr. med. Christa Meyenberger, Dozwil, Chefärztin  
lic. iur. Monika Paminger-Müller, Wil, Anwältin  
Dr. iur. Erwin Scherrer, Wil, Anwalt  
Peter Spenger, Hurden, Unternehmer, Präsident IHK St.Gallen  
Bruno Veit, Wil, Verkaufschef

### **Ehemaligenverein**

Judith Breu-Haug, Wil, Präsidentin  
Carmen Gämperle, Wil, Vizepräsidentin  
Desirée Holenstein, Aktuarin  
Susanne Stadler, Finanzen  
Katja Schätti, Sekretariat

### **Elternvereinigung**

Aribert Klook, Wil, Präsident