

**Der Schulleitungsjob gilt als Verschleissjob.
Was braucht es, damit Schulleitende
ihre Aufgabe im Sinne aller ausführen können,
ohne auszubrennen?**

**Wie erleben Schulleiterinnen und Schulleiter
persönlich den anspruchsvollen Job, und
was sagen Bildungsexpertinnen und -experten?
PROFIL hat sich umgehört.**

DIE TROUBLE SHOOTER VOM SCHUL DIENST

Mehr Infos:

→schulleitungsmonitor.ch



Text: Michael Zollinger / Fotos: Peter Würmli

Sie sind die Feuerlöscher und Problemlöserinnen einer Schule. Häufig kommen sie dann ins Spiel, wenn Konflikte zu bewältigen sind. Sie führen Lehrpersonen, beurteilen und unterstützen diese und sind die Ansprechpersonen für Eltern, wenn es kompliziert wird. Sie verantworten die Schulfinanzen, und mit ihrer Haltung prägen sie eine Schule und deren Ausrichtung. Oftmals befinden sie sich zwischen den verschiedenen Interessen. Den einzelnen Anspruchsgruppen – Kindern, Lehrpersonen, Eltern, Behörden, dem Kanton etc. – gerecht zu werden, gleicht einem Hochseilakt. Von reihenweise ausgebrannten Schulleiterinnen und Schulleitern ist zu hören, von Konflikten zwischen Lehrpersonen und der pädagogischen Leitung und von kurzen Verweildauern im Job.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind in der Volksschule eine neuere Erscheinung. Erst um die Jahrtausendwende wurde im Zuge der Einführung der teilautonomen Schulen auch deren Funktion eingeführt. Inzwischen hat sich das Modell landesweit durchgesetzt und bewährt. Doch genügend Lehrpersonen zu finden, die in eine Schulleitungsposition wechseln möchten, gestaltet sich als schwierig. Der Job ist stressig, anspruchsvoll und erfordert so unterschiedliche Kompetenzen, dass auch schon von der eierlegenden Wollmilchsau die Rede war. Meist reichen die vorgesehenen Stunden bei weitem nicht, um die vielfältigen Aufgaben zu bewältigen. Gemäss dem 2022 veröffentlichten «Schulleitungsmonitor 2021» gaben drei Viertel der Befragten an, zu wenig Zeit für ihre täglichen Aufgaben zu haben. Jede fünfte Schulleitung sagte, dass sie die aktuelle Schule verlassen wolle. Ein Drittel nannte als Grund, zu wenig Unterstützung von der übergeordneten Instanz, zum Beispiel der Gemeinde oder der Schulpflege, zu erhalten.

Auch die neuste Folge unseres Bildungspodcasts GROSSE PAUSE widmet sich dem Thema «Wer will heute noch eine Schule leiten?»: Eine Schulleiterin und eine Managerin aus der Privatwirtschaft diskutieren über Gemeinsamkeiten und Unterschiede ihrer Führungsjobs.

Dreh- und Angelpunkt in der Schule

«Die Komplexität der Aufgabe ist gross», sagt Niels Anderegg, er leitet an der Pädagogischen Hochschule Zürich das Zentrum Management und Leadership. «Das Führen von Lehrpersonen ist sehr anspruchsvoll. Diese benötigen als Expertinnen und Experten viel Autonomie und müssen gleichwohl immer wieder zu einer gemeinsamen Haltung und Entwicklung hingeleitet werden. Es ist ein ständiger Balanceakt, der mit dem Mangel an Lehrpersonen nicht einfacher geworden ist.» Gemäss Anderegg brauchen Schulleitende viele Qualitäten: Sie müssen Menschen führen, so dass sich diese entfalten und einen guten Job machen können. Sie müssen auf Ziele fokussieren und andere dafür gewinnen, damit alle in die gleiche Richtung ziehen, dasselbe Ziel haben: das Lernen der Kinder. Und sie müssen die Organisation managen, nur so können sich die Lehrpersonen und andere Mitarbeitende auf ihre Kernaufgabe fokussieren. Beim Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz (VSLCH) umschreibt Jörg Berger, Mitglied der Geschäftsleitung und selbst Schulleiter, die Herausforderungen wie folgt: «Schulleitende sind Dreh- und Angelpunkt in einer Schule – bezüglich Kommunikation, Entwicklung und Entscheidungen. Die starren Systeme und die gleichzeitig hohen und teils sehr unterschiedlichen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen sind weitere Zutaten dieses explosiven Cocktails.» Dazu kommt für Berger ein weiterer äusserst herausfordernder Aspekt: «Schulleiterinnen und Schulleiter haben eine enorme Führungsspanne. Durchschnittlich führt eine Schulleitung im Vollpensum 50 bis 75 Personen als direkt vorgesetzte Stelle. Das kennt man in der Privatwirtschaft nicht.» Lehrpersonenmangel, Umgang mit auffälligem Verhalten, psychologische Gesundheit, Schulabsentismus, inklusionsorientierte Entwicklung, Lernkulturwandel, künstliche Intelligenz, das Konsumverhalten von Social Media und Ähnliches sind gemäss Berger die grossen Aufgaben, mit denen sich Schulleitungen neuerdings konfrontiert sehen. —>

Netzwerken ist wichtig

Angela Jetter, die mit ihrer Firma Angela works Vikarinnen und Vikare vermittelt und täglich mit Schulleitungen im Kontakt steht, beobachtet: «Schulleitende stecken oft im Spannungsfeld zwischen Gestalten und Verwalten fest. Neu im Job, erhoffen sie sich Gestaltungsmöglichkeiten, werden aber von Verwaltungsaufgaben überwältigt. Besonders wenn sie direkt aus dem Klassenzimmer kommen, unterschätzen sie die administrativen Herausforderungen.» In Zusammenarbeit mit erfahrenen Schulleitungen entwickelt Jetter ein Programm, das sie niederschwellig unterstützen soll. Man setzt auf Ansätze der positiven Führungshaltung und der Präsenz der neuen Autorität, um sie zum Handeln zu bewegen. Als Ergänzung zu diesem «Notfall»-Programm baut Jetter ein schweizweites Netzwerk von Schulexpertinnen und -experten auf. Schulen können ihre Aufträge an einem zentralen Ort ausschreiben und aus verschiedenen, transparenten und vergleichbaren Offerten die passende Fachkraft für ihr Anliegen auswählen.

Kurze Ausbildung

Nicht selten – so zeigt die Erfahrung – sind Schulleitende in der Tat nicht optimal auf den Job vorbereitet. Während in vielen Ländern Vorqualifikationen und ein Studium absolviert werden müssen, gibt hierzulande die EDK für Schulleitende gerade mal einen Lehrgang mit mindestens 15 ECTS-Punkten vor. «Für diesen anspruchsvollen Führungsjob braucht es zwingend eine längere und intensivere Ausbildung», glaubt Niels Anderegg von der PH Zürich. Im Feld zeige sich, dass Schulleitungen immer stärker in Teams arbeiteten und Führung auf verschiedene Schultern verteilt werde. In vielen Ländern sei es selbstverständlich, dass zusätzlich Lehrpersonen als «Teacher-Leader» Führung übernehmen und Schulen ein mittleres Management hätten, das professionell ausgebildet sei. Anderegg ist überzeugt, dass sich in den nächsten zehn Jahren diesbezüglich auch bei uns einiges verändern wird. Vor zwei Jahren hat man an der PH Zürich die Schulleitungsausbildung komplett umgestaltet. Diese ist nun kompetenzorientiert

**© ICH VERSTEHE MICH
ALS TEIL DES TEAMS
UND DENKE IM SHARED ©
LEADERSHIP © PRINZIP ©**

©MANCHMAL WUENSCHTE ICH MIR MEHR WERT© SCHAETZUNG VON ELTERN UND LEHRPERSONEN©

Barbara Luginbühl, Schulleiterin

und beinhaltet einen grossen Wahlanteil. So können die Teilnehmenden den Themen nachgehen, die für sie relevant sind. Dadurch entsteht eine hohe Passung zu den aktuellen Aufgaben an der Schule, und die Ausbildung kann auf Ansprüche und Veränderungen reagieren. Alles in allem sieht Anderegg die Aufgabe positiv: «Grundsätzlich glaube ich, dass der Beruf sehr attraktiv ist. Man kann manches bewegen und Gutes bewirken. Schulleitende machen eine wichtige Aufgabe, und dies erfüllt viele mit Befriedigung.»

Quereinsteigende als Lösung?

Zwar hat sich gemäss Jörg Berger die Lage etwas entspannt. Doch noch immer herrscht ein Mangel an Lehrpersonen, die den Schritt in eine Schulleitung wagen. Eine Lösung könnten Quereinsteigende sein, also Personen mit Führungserfahrung von ausserhalb der Schule.

Doch der Schritt in die Schule gestaltet sich für diese nicht einfach, wie Angela Jetter weiss. «Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger haben es schwer, in der Volksschule Fuss zu fassen, da ihnen der pädagogische Hintergrund fehlt. Oft traut man ihnen das Führen einer Schule nicht zu. Ein Tandem aus einer Führungskraft mit Wirtschaftserfahrung und einer Schulleitung aus dem Schulumfeld könnte hier eine Lösung sein.» An den Schweizer PHs fördert man Quereinsteigende – seit drei Jahren auch an der PH Zürich. «Wir sind überzeugt, dass diese für die Schulen ein Gewinn sein können. Mit einem spezifischen Lehrgang, der der Schulleitungsausbildung vorgelagert ist, setzen sich die Teilnehmenden mit der Aufgabe auseinander», so Niels Anderegg. Die Nachfrage sei in den letzten Jahren auch in Zürich deutlich gestiegen. //

©DIE BEDINGUNGEN FUER SCHULLEITUNGEN MUESSEN VERBESSERT WERDEN©

Sarah Knüsel, Schulleiterin

**Barbara Luginbühl,
Schulleiterin Primarschule
Warth-Weiningen**

«Ursprünglich bin ich TTG-Lehrerin. In meiner vorherigen Schule motivierte mich die damalige Schulleiterin, den CAS Schulleitung zu machen, um nach ihrer Pensionierung die Stelle zu übernehmen. Ich bin jemand, der immer wieder Veränderungen und Challenges gesucht hat. Als sich die neue Schulpflege gegen eine interne Lösung stellte, suchte ich anderorts eine Stelle und kam nach Warth-Weiningen. Im Nachhinein bin ich sehr froh, dass es so gekommen ist. Ich startete im Sommer 2020 mitten in der Corona-Krise, was in mehrfacher Hinsicht ein Sprung ins kalte Wasser war.

Ich war überrascht, wie gross der administrative Teil des Jobs ist. Hier in unserer Landschule leben wir im Gegensatz zu meiner ehemaligen Schule in Winterthur schon ein bisschen in einer heilen Welt. Wir haben viele gut situierte Eltern. Sie sind sehr bemüht um das Wohl ihrer Kinder, und für viele sind gute schulische Leistungen sehr wichtig, was manchmal nicht ganz einfach ist. Wir haben 122 Kinder, darunter ganz wenige mit Migrationshintergrund. Ich bin mit einem 50-Prozent-Pensum gestartet, inzwischen sind es 58 Prozent. An einem Morgen unterrichte ich zusätzlich TTG. Wir sind knapp 20 Personen im Team inklusive der Schulassistenten. Den verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden, erlebe ich immer wieder als Spagat. Ich

habe aber eine sehr unterstützende Schulbehörde im Hintergrund. Da habe ich grosses Glück. Sie sind wohlwollend und eigentlich für alles zu haben, was den Kindern zugutekommt und ich gut begründen kann. Nicht immer ganz einfach erlebe ich es, dass einige Behördenmitglieder auch noch Kinder in unserer Schule haben. Das kann manchmal zu Rollenkonflikten führen. Lehrpersonen zu führen, kann anspruchsvoll sein. Sie sind im Klassenzimmer der eigene Chef, die eigene Chefin. In meinem Team funktioniert es aber eigentlich ganz gut. Die Teamdynamik kann sich in einem kleinen Team allerdings schnell ändern. Ich führe gerne auf Augenhöhe und beziehe das Team in wichtige Entscheidungen mit ein.



©ES IST
SCHON
EIN
KRASSER
JOB©

Das braucht mehr Zeit, lohnt sich aber meistens.

Die schwierigsten Momente sind für mich, wenn es im Team oder in einer Klasse nicht rundläuft. An der PH lernen die jungen Lehrpersonen kaum, wie man mit herausfordernden Schülern und Eltern umgeht. In solchen Situationen wünschen sich viele eine schnelle Lösung, doch es braucht in der Regel Zeit und Geduld. Das ist manchmal schwer auszuhalten, und es ist für mich oft eine Gratwanderung, zu entscheiden, wie viel Unterstützung notwendig und sinnvoll ist.

Am schönsten finde ich das Familiäre an dieser kleineren Schule. Ich freue mich, wenn mich die Kinder im Gang grüssen oder ich bei gemeinsamen Anlässen

und Projekten in ihren strahlenden Gesichtern den Stolz auf das sehe, was sie gemeinsam geschafft oder neu gelernt haben.

Meinen Handlungsspielraum erlebe ich als gross. Für neue Projekte ist der Kanton Thurgau sehr offen. Eine gute Beziehungsgestaltung ist die Grundlage für gute Schulkultur. Im Team gehören dazu gemeinsame Erlebnisse, Teamevents, um das Wir-Gefühl zu stärken und auch Meilensteine zu feiern, zum Beispiel mit einem Apéro zum Semesterende. Mit meinem Teilzeit-Pensum muss ich extrem strukturiert sein und speditiv arbeiten, sonst herrscht schnell das pure Chaos. Leider kommt bei den vielen Anforderungen im Alltag und den zusätzlichen Aufträgen des Amtes für

Volksschule die Schulentwicklung oft viel zu kurz. Das ist schade, kann ich aber so akzeptieren.

Es gibt Phasen, in denen ich mich frage, was ich mir da angetan habe. Es ist schon ein krasser Job. Gleichzeitig habe ich grossen Spass daran. Mein Ziel ist es sicher, noch einige Jahre hierzubleiben. Wir sind nun so weit, dass die aufgebauten Strukturen und Abläufe funktionieren und wir an gemeinsamen Zielen arbeiten können. An einer anderen Schule müsste ich wieder bei Null starten. Manchmal wünschte ich mir etwas mehr Wertschätzung auch von Eltern und Lehrpersonen. Ich bin als Schulleiterin ja permanent am Troubleshooten. Für viele ist das etwas zu selbstverständlich.»

**Philipp Zimmer,
Schulleiter Sekundarschule
Wigoltingen (TG)**

«Ich habe schon früh als Lehrperson meinen eigenen Unterricht in Frage gestellt und Dinge verändert. Mich faszinierte, wie offen die Jugendlichen dafür sind. Es reizte mich, gemeinsam mit anderen Menschen die Schule zu verändern und etwas zu bewegen. In Wigoltingen startete ich vor sechs Jahren in der Schulleitung, seit drei Jahren bin ich für die Sek verantwortlich. Wir haben zuerst viel Zeit investiert, um eine gemeinsame pädagogische Haltung zu entwickeln. Das war wichtig

und hat sich gelohnt. Mein Pensum beträgt 75 Prozent für die Sek. Mit weiteren Aufgaben für die gesamte Schule komme ich auf einen Fulltime-Job. In der Sek gibt es rund 110 Jugendliche und 15 Lehrpersonen. Ganz bewusst habe ich eine kleine Schule gewählt. Das Persönliche schätze ich sehr. Wir haben zum Glück eine Schulbehörde, die dem Team und mir Gestaltungsspielräume lässt. Sie zeigen grosses Interesse an den Entwicklungsvorhaben und unterstützen diese mit viel Vertrauen. Die Schulbehörde verfolgt eine klare Zukunftsstrategie, in der wir als Team die Handlungsspielräume haben, die wir benötigen. —>



© ICH LIEBE DIESEN JOB ©

Ich liebe meinen Job, weil ich mit sehr vielen Menschen interagieren kann, und zwar sowohl mit Jugendlichen als auch mit Erwachsenen. Ich stehe am Morgen auf und weiss nie, was heute passiert. Ich habe zwar jeweils eine Tagesplanung, die ich aber häufig über Bord werfen muss. Für mich ist das super. Ich mag das Schnelle, Spontane und Unvorhergesehene.

Selbstorganisation ist für mich sehr wichtig. Jede Verantwortlichkeit ist bei uns klar geregelt. Jeder hat eine andere Rolle, und meine ist nicht wichtiger, nur weil ich Schulleiter bin. Wenn ich eine Woche krank bin, läuft der Laden weiter. Wenn eine Lehrperson oder eine Reinigungskraft krank ist, haben wir ein Problem. Meine Rolle bringt es mit sich, dass ich manchmal entscheiden muss. Aber es ist mir wichtig, dass alle ein Stück Verantwortung tragen und auch im Rahmen ihrer Verantwortungen selbst entscheiden. Meine Aufgabe ist es, den Lehrpersonen den nötigen Raum und Rückhalt zu geben, um sich selbst

entwickeln und pädagogische Entscheidungen treffen zu können, auch wenn dabei mal ein Fehler passiert. Es darf also nicht sein, dass man Mitarbeitenden keine Handlungsspielräume lässt und Menschen wie kleine Kinder behandelt, nur weil man «Chef» ist. Ich mag es auch gar nicht, «Chef» genannt zu werden. Was ein guter Schulleiter ist? – Je nach Schule braucht es einen anderen Typus. Ich selbst verstehe mich als Teil des Teams und denke im Shared-Leadership-Prinzip. Es braucht klare Strukturen, geteilte Verantwortlichkeiten und geregelte Verbindlichkeiten. Empathie ist wichtig, präsent und ansprechbar zu sein, ein offenes Ohr und ein grosses Herz zu haben, gegenüber Lehrpersonen sowie Jugendlichen und Eltern. Die ersten Jahre als Schulleiter sind anspruchsvoll. Man muss erst säen, um später ernten zu können. Wenn man nach ein paar Jahren schon wieder geht, beginnt man immer wieder von vorne. Als Schulleiter braucht es das Engagement, über Jahre den Job mit den Menschen so

zu gestalten, dass es für alle passt. Viele Schulleitungen kündigen, wenn es für sie nicht mehr stimmt, statt sich dafür einzusetzen, dass sich an ihren Bedingungen etwas ändert. Das finde ich schade, weil es zu einem Kommen und Gehen in den Schulen führt. Für mich ist es in Ordnung, dass Schulleitungen wenig Anerkennung erhalten. Aber Mühe habe ich, wenn Lehrpersonen für ihre Arbeit mit den Jugendlichen zu wenig Wertschätzung erfahren. Unseren Lehrpersonen geht es nicht nur um den Unterricht, sondern auch stark um Fragen wie «Wer bist du?» und «Was brauchst du?», also um die Persönlichkeitsentwicklung. «Wir sagen den Eltern am ersten Elternabend: Unser oberstes Ziel ist, dass Ihr Kind am Morgen gerne zu uns kommt.» Es soll sagen, das ist unsere Schule, nicht die Schule. Das ist für uns ein grosser Unterschied.»

**Sarah Knüsel,
Schulleiterin Primarschule Laubegg,
Winterthur**

«Ich wollte immer Lehrerin werden. Doch nach ein paar Jahren, noch bevor ich dreissig wurde, fehlte mir etwas. Die Berufsberatung empfahl mir die Schulleitung. Meine Motivation war die Sinnhaftigkeit und mit Menschen zu tun zu haben, und ich merkte, dass ich auch den Austausch mit Erwachsenen suchte, nicht nur mit Kindern. Ich bin reingewachsen und bekam damals das Vertrauen der Behörden und des Teams. Nach dreizehn Jahren wechselte ich nach Winterthur, wo ich bereits als Lehrerin gestartet war. Jetzt bin ich seit fünf Jahren hier in einer Co-Schulleitung in einem 80-Prozent-Pensum. Das entspricht mir sehr. Man ist immer im Austausch, kann die Arbeit verteilen und hat stets verschiedene Perspektiven. Ein Nachteil kann sein, dass man nicht immer gleicher Meinung ist und dann halt etwas mehr Zeit für Entscheide benötigt. Es ist nicht immer einfach, dass alle Anspruchsgruppen am Schluss zufrieden sind. Man muss es als Schulleiterin aushalten, für Entscheide kritisiert zu werden, die nicht alle glücklich machen. Ich verbringe viel Zeit damit, Meinungen und Haltungen zu eruieren als Entscheidungsgrundlage und fürs gegenseitige Verständnis aller im Schulumfeld.

Sporadisch bin ich immer noch selbst am Unterrichten, kenne daher die Lehreroptik bis heute. Lehrpersonen wissen meistens, was sie wollen, sie müssen Entscheidungen treffen und wünschen sich von mir, dass ich weiss, was ich tue, und ihnen, wenn nötig, den Rücken stärke. Vertrauen und Kompetenz sind hier entscheidend. Man erhält zu Beginn keine Vorschusslorbeeren. Es muss matchen. Ich muss ein Team finden, das ich gut finde, und das Team muss mich schätzen, sonst wird es schwierig. Für mich ist zentral, dass wir hier zusammenarbeiten, einander unterstützen und auch aufeinander schauen. Bei 60 Mitarbeitenden und fast 400 Kindern kann ich nicht immer wissen, wie es allen geht. Die Präsenz der Schulleitung ist megawichtig, eine offene Tür und dass man authentisch ist. Ich erwarte von den Lehrpersonen, dass sie gerne arbeiten und sich engagieren für ihre Schülerinnen und Schüler und ihre Profession. Ich führe grundsätzlich partizipativ. In den meisten Fällen versuche ich die Leute in meine Entscheidungen miteinzubeziehen, aber das geht nicht immer bei einem so grossen Team. Das Team erwartet häufig, dass ich entscheide, ich nehme das Team dann gerne in die Mitverantwortung. Operativ erlebe ich meinen Handlungsspielraum als mittelgross, es kommt natürlich auch auf das Budget und den Rahmen der Finanzkompetenz an. Vor

Ort hat man aber viele Möglichkeiten, um eine gute Schule zu schaffen. Die Prioritätensetzung ist zentral, und als Schulleitung muss man auch angefangene Sachen liegen lassen können. Das habe ich in all den Jahren gelernt. Genau wie die Gewissheit, dass sich viele Probleme von selbst lösen. Oftmals wollen die Leute einfach gehört werden. Man hat Freiräume und kann gestalten und Leute etwas gestalten lassen. Ich habe sicher ein bisschen ein Helfersyndrom, und ich glaube, ich bin gut im Vernetzen und Türenöffnen. Das macht mir Spass. Wichtig ist mir, dass ich mich immer wieder inspirieren lasse und Weiterbildungen besuche. Dass ich seit mehreren Jahren Präsidentin des kantonalen Verbands Schulleiterinnen und Schulleiter Zürich (VSLZH) bin, hilft mir dabei, und davon profitiert auch unsere Schule. Die Bedingungen der Schulleitungen müssen schon verbessert werden. Im Kanton Zürich gibt es seit zwanzig Jahren Schulleitungen, und wir haben noch praktisch die gleichen Bedingungen wie damals. Unser Jobprofil muss angepasst werden. Was der Zürcher Regierungsrat jetzt vorgeschlagen hat, geht in die richtige Richtung. Wir brauchen eine eigene Lohnklasse, mehr Pensen und mehr administrative Unterstützung, damit wir die Schule mit allen Mitarbeitenden und die Kinder besser unterstützen können.»

© ICH VERBRINGE VIEL
ZEIT DAMIT © MEINUNGEN
ABZUHOLEN ©