



Anstellung der Schulleitung

Führungseigenschaften

«Eine starke Führung wird erwartet.» «Eine Persönlichkeit soll unsere Schulleiterin sein.» Solche Sätze findet man zwar nicht in den Stelleninseraten, doch in informellen Gesprächen mit Behördenmitgliedern sind sie häufig zu hören.

Welche Führungseigenschaften und welche Qualifikationen braucht eine Schulleiterin oder ein Schulleiter, um eine Schule erfolgreich zu führen?

Die folgende Aufzählung von Schlüsselqualifikationen von Schulleitenden soll ein Hilfsmittel für die Entscheidungsfindung von Behörden und Teams sein, um den passenden Schulleiter oder die passende Schulleiterin auszuwählen. Es handelt sich um hohe Ansprüche, die nicht alle gleichermassen erfüllbar sind. Sie sind im Kapitel [«Die Schulleitung»](#) ausführlich beschrieben:

- Kompetenzen bezüglich Menschenführung (Freude am Kontakt mit Menschen, Einfühlungsvermögen, Erfahrung in Gesprächsführung und -leitung, Verhandlungsgeschick, Umgang mit Konflikten, Unterstützung, Vertrauen)
- Überblick und Zielstrebigkeit (analysieren von Stärken und Schwächen, planen, Ziele und Prioritäten setzen, geeignete Strukturen und Abläufe schaffen, Effizienz erreichen)
- Offenheit (Neugier, Freude am Verändern, Umgang mit Problemen als natürliche Phänomene)
- Sachbezogenheit und ein bewusster Umgang mit Macht (die Macht teilen wollen, Verantwortung abgeben, Aufgaben delegieren, Transparenz schaffen, kooperieren im Team, mit den Behörden u.a., bei Bedarf Fachleute beiziehen)
- Fachkenntnisse (Gruppenprozessen und Organisationsentwicklung, pädagogische und didaktische Fragen, schulorganisatorische Zusammenhänge, Strukturen, Probleme des Quartiers bzw. der Gemeinde)
- Eigenständigkeit, Persönlichkeit (den eigenen Weg suchen, den eigenen Stil pflegen, sich etwas zutrauen, sich abgrenzen)
- Interesse und Lernbereitschaft (Bildungsfragen, eigene Fortbildung, Supervision, Persönlichkeitsentwicklung)
- Administrative Fähigkeiten
- Regenerationsfähigkeit (Distanz schaffen können, nicht schulbezogene Interessen pflegen, gesellige Formen des Zusammenseins)

Die Person des Schulleiters/der Schulleiterin ist ein wesentlicher Führungsfaktor, der aber nie isoliert vom System betrachtet werden darf.

- Es gilt, auch den Kontext, in dem Führung erwartet wird, in den Blick zu nehmen. Welche Erwartungen hat die Schulpflege an eine Leitungsperson, welche Führungsgrundsätze hat sie festgelegt, wie stellt sich die Organisation «Schule» zu Führung, wie viel Führung wird erwartet oder zugelassen?
- Es gilt, auf die Interaktionen zu achten: Welche Führungspersönlichkeit «passt» zu einer bestimmten Schule, in ein Kollegium? Das Verhalten des Kollegiums erleichtert oder behindert die Führung. Die Akzeptanz einer Leitungsperson durch das Kollegium erleichtert Veränderungs- und Entwicklungsprozesse der ganzen Schule.

Einerleitung oder Leitungsteam?

In vielen Fällen stellt sich die Frage gar nicht, ob eine Einer- oder eine Co-Leitung eingerichtet werden soll,



weil die vorhandenen Schulleitungspensen gar keinen Spielraum zulassen.

Schulen mit mehr als 20 Vollzeitstellen müssen in der Regel eine Zweierleitung einrichten, da das Leitungspensum zusammen mit der minimalen Unterrichtsverpflichtung mehr als 100% beträgt.

Meist macht es wenig Sinn, Zweierleitungen einzurichten, wenn das der Schuleinheit zur Verfügung stehende Schulleitungspensum klein ist.

Erfahrungen mit Geleiteten Schulen zeigen, dass es für die Schulleitenden vorteilhaft ist, ein Leitungspensum von mindestens 60 % auszuüben.

Wird eine Co-Leitung eingerichtet, ist die Aufgabenzuteilung klar zu regeln, um eine befriedigende Effizienz zu erreichen. Das Gesetz verunmöglicht Hierarchiestufen innerhalb der Schulleitung (Haupt- und Nebenschulleitungen). Deshalb kann es von Vorteil sein, wenn in einer Teamleitung beide ein ähnlich grosses Leitungspensum innehaben. Sollte sich eine Schulgemeinde entschliessen, einer Schulleitungsperson mit einem grossen Pensum eine zweite Leitungsperson mit einem kleinen Leitungspensum zur Seite zu stellen, sind die Kompetenzen der beiden klar abzugrenzen.

Als wichtigste Vorteile von Teamleitungen werden genannt:

- Gemeinsam getragene Verantwortung wirkt entlastend.
- Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Feedback sind motivierend und steigern die Effektivität der Arbeit.
- Die Talente zweier Personen können für die vielfältige und anspruchsvolle Aufgabe der Schulleitung genutzt werden.

Wird eine Einerleitung eingerichtet, ist von aussen und innen klar ersichtlich, wer Ansprechpartner für die Eltern und Behörden ist und wem die Koordination der Aufgaben und die gegenseitige Information zukommt.

Schulleitung in Kleinstgemeinden?

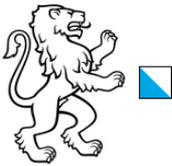
Kleinstschulgemeinden mit weniger als 4 Klassen können nach kantonaler Regelung auf eine Schulleitung verzichten. Sie müssen sorgfältig prüfen, welches Schulpflegemmitglied jene Aufgaben wahrnimmt, die in grösseren Gemeinden den Schulleitungen aufgetragen werden. Wie wird die Schulprogrammarbeit organisiert? Wer übernimmt beispielsweise die formative Mitarbeiterbeurteilung, die jährlichen Standortgespräche? Wer beteiligt sich bei Schullaufbahnentscheiden und bei den Zuweisungsverfahren von sonderpädagogischen Massnahmen?

Eine mögliche Lösung wäre, mit einer Nachbargemeinde auf vertraglicher Basis eine gemeinsame Schulleitung einzurichten. Hier sind verschiedene Rechtsformen denkbar. → [Fusionen und Zusammenarbeitsformen](#)

Das Anstellungsverfahren

Zu Beginn des Auswahlverfahrens bei der Neubesetzung einer Schulleitungsstelle stellt sich die Frage: Haben oder wollen wir überhaupt eine interne Bewerbung aus dem Kollegium oder einer anderen Schuleinheit der Gemeinde oder suchen wir eine externe Person?

Viele Schulgemeinden entscheiden sich für ein pragmatisches Vorgehen und klären diese Frage nicht schon im Voraus grundsätzlich.



Da die Neubesetzung einer Schulleitungsstelle in der Regel ausgeschrieben werden muss (Personalgesetz § 9), können sowohl interne wie auch externe Bewerbungen eintreffen. Es gibt für beide Varianten gute Gründe und eine Entscheidung hängt sehr stark von der konkreten Situation in der Schuleinheit ab.

Jemand aus dem Kollegium kennt den Betrieb bereits und ist der Behörde bekannt. Wenn es sich dabei um eine Persönlichkeit handelt, die bereits vorher vom Kollegium geachtet und respektiert war, die eine Vision von ihrer Schule hat und überzeugen kann, die bereits Führungsfunktionen wahrgenommen hat, kann das zu einer idealen Besetzung führen. In einem solchen Fall darf die Stelle auch durch Berufung ohne Ausschreibung besetzt werden.

Externe Personen hingegen sind nicht in «alte Geschichten» verwickelt, sie können unvoreingenommen beginnen. Sie haben allerdings den Nachteil, sich mit grossem Aufwand zunächst einmal viele Informationen beschaffen zu müssen, die den Teammitgliedern selbstverständlich sind. Daneben müssen sie das bestehende Beziehungsgeflecht erkennen, die Verhaltenscodes aller Beteiligten entziffern lernen und sich in die bestehende Kultur einleben.

Möglicher Ablauf des Anstellungsverfahrens

1. Vorbereitung

Behörde, evtl. Personalkommission mit Schulleitungs- und Lehrervertretung

Auseinandersetzung mit

- Schulleitungsmodell: Einer-/Teamentwicklung.
- SL-Profil für diese spezielle Schule.
- Stellenbeschreibung (passend auf Organisationsstatut).
- Interne Bewerbung/Berufung – externe Ausschreibung.
- Planung des zeitlichen Ablaufs des Verfahrens.
- Kommunizieren des Verfahrens.

2. Ausschreibung

Stelleninserat verfassen und publizieren

3. Bewerbung

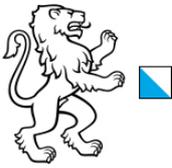
Interessierte Kandidatinnen und Kandidaten an Schulpräsident/in oder Präsident/in Personalkommission

- Schriftliche Bewerbung mit Angaben zu Motivation, Führungskompetenz und persönlichen Zielen einfordern.
- Bewerbungen sichten und eine Vorauswahl treffen.
- Anstellungsvoraussetzungen überprüfen (EDK-anerkannte Schulleitungsausbildung oder Bereitschaft diese zu absolvieren).

4. Bewerbungsgespräch

Schulpräsident/in oder Personalverantwortliche mit Interessentinnen und Interessenten

bei interner Bewerbung:



- Gespräch mit Schulpräsident/in und evtl. weiteren Behördenmitgliedern.
- Präsident, Präsidentin, Gremium teilt Interessentinnen und Interessenten mit, ob sie aus Behördensicht für die SL-Funktion grundsätzlich in Frage kommen.

bei externer Bewerbung:

- Bewerbungsgespräche führen.
- Die Anzahl Kandidatinnen und Kandidaten für das bevorstehende Hearing reduzieren (nur Interessentinnen und Interessenten, die aus Behördensicht grundsätzlich in Frage kommen).
- Referenzen einholen.
- Unter Umständen weitere valable Kandidatinnen und Kandidaten über den Zeitablauf informieren.

5. Hearing und Antrag der Schulkonferenz

- Kandidatinnen und Kandidaten stellen sich in der Schulkonferenz oder besser einer Delegation der Schulkonferenz vor und beantworten Fragen des Kollegiums: es kann durchaus sein, dass sich sowohl interne wie externe Bewerber/innen dem Hearing stellen.
- Schulkonferenz unterbreitet der Schulpflege einen priorisierten Antrag (1. Wahl, 2. Wahl).

6. Personalgespräch

Schulpräsident/in oder Personalverantwortliche mit Interessentinnen und Interessenten

Zweites Gespräch mit den Kandidatinnen und Kandidaten, überprüfen, ob das Interesse nach dem Kontakt mit dem Team weiterhin vorhanden ist, ob sich evtl. Änderungen anderer Art ergeben haben.

7. Formeller Personalentscheid

Behörde, evtl. Personalkommission mit SL und Lehrervertretung

- Behörde entscheidet aufgrund der Bewerbungsunterlagen (bei interner Person aufgrund der eigenen Erfahrungen und dem geschätzten Potential), dem persönlichen Eindruck bei den Gesprächen und dem Antrag der Schulkonferenz.
- Protokolleintrag, Protokollauszug.
- Anstellungsverfügung mit Formular an Volksschulamt.
- LohnEinstufung erfolgt durch das Volksschulamt.