

Schulleitungsmonitor Schweiz 2021 – Befunde zu Werdegängen, Karrieremotiven, beruflicher Zufriedenheit und Führungsweisen



Bild: VSLCH & Professur Bildungsmanagement und Schulentwicklung PH FHNW

Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule
Institut Weiterbildung und Beratung
Bahnhofstrasse 6
CH-5210 Windisch

Autorinnen und Autoren:

Pierre Tulowitzki, Pädagogische Hochschule FHNW
Marcus Pietsch, Leuphana Universität Lüneburg, Deutschland
Ella Grigoleit, Pädagogische Hochschule FHNW
Gloria Sposato, Pädagogische Hochschule FHNW

Windisch, im Januar 2022

Wir bedanken uns für die ideelle und finanzielle Unterstützung der Studie:



Kurzbeschreibung

Der Schulleitungsmonitor Schweiz ist ein Kooperationsprojekt vom VSLCH, von CLACESO und der PH FHNW, welches von der Stiftung Mercator Schweiz und der Jacobs Foundation gefördert wird. Die HEP Vaud unterstützt das Projekt. Ziel ist es, Erkenntnisse darüber zu erhalten, wer die Schulleitenden sind, welche motivierenden und demotivierenden Faktoren sie in ihrer Arbeit wahrnehmen, wie sie Schulbetrieb, pädagogische Arbeit und Schülerinnen und Schüler unterstützen und wie sich ihr Berufsstand entwickelt. Hierzu wurde im Herbst 2021 erstmalig eine grossflächige Befragung in der gesamten Schweiz an alle Mitglieder von VLSCH und CLACESO sowie weitere Schulleitungen verschickt. Die Befragung stand in deutscher, französischer und italienischer Sprache zur Verfügung. Sie war so angelegt, dass sie regelmässig durchgeführt werden kann (Längsschnitt-Design). Der vorliegende Bericht enthält erste Befunde aus dieser ersten Erhebung.

Danksagung

Dem VSLCH möchten wir für die starke Zusammenarbeit auf Augenhöhe und den steten, vertrauensvollen Austausch danken. Der Stiftung Mercator Schweiz und der Jacobs Foundation danken wir für die grosszügige Förderung und ideelle Unterstützung. Daniel auf der Maur sowie Nora Marketos danken wir für wertvolle Rückmeldungen bei der Entwicklung der Befragung. Sara Köferli danken wir herzlich für die Erstellung der Landkarten und Unterstützung in der Berichtslegung, Julia Tobler danken wir für die Unterstützung rund um die Grafiken und die Formatierung des Berichts. Colin Cramer, Jana Groß Ophoff, Wolfgang Beywl, Kathrin Blum, Philipp Schmid und Nadia Cometti danken wir für das kritische Gegenlesen.

Den verschiedenen kantonalen Verbänden danken wir für die vielfältigen Bemühungen zur Unterstützung des Projekts. Niels Anderegg von der PH Zürich danken wir herzlich für die Unterstützung unserer Bemühungen, möglichst alle Schulleitungen im Kanton Zürich zu erreichen sowie wertvolle Rückmeldungen und Anregungen rund um die Berichte. Wir möchten insbesondere den Bildungsdepartementen der Kantone Aargau, Solothurn, Basel-Landschaft, Bern, Jura, Neuchâtel, Zürich und Zug für die dezidierte Unterstützung des Schulleitungsmonitors danken. Unser grösster Dank gilt den vielen engagierten Schulleiterinnen und Schulleitern, die sich am Projekt beteiligt haben.

Zitationshinweis

Tulowitzki, P., Pietsch, M., Grigoleit, E., & Sposato, G. (2022). *Schulleitungsmonitor Schweiz 2021 – Befunde zu Werdegängen, Karrieremotiven, beruflicher Zufriedenheit und Führungsweisen*. Windisch: Fachhochschule Nordwestschweiz. <https://dx.doi.org/10.26041/fhnw-XXXX>

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	7
2	Methodisches Vorgehen.....	8
2.1	Planung und Durchführung der Befragung	8
2.2	Stichprobe und Auswertung.....	8
2.3	Grenzen der Befragung	8
3	Ergebnisse.....	9
3.1	Merkmale der Schule.....	9
3.1.1	Kantonale Verteilung.....	9
3.1.2	Art der Schule	10
3.1.3	Schulstufen	10
3.1.4	Standort der Schule	11
3.1.5	Anzahl Schülerinnen und Schüler.....	13
3.1.6	Personalverantwortung	14
3.1.7	Soziale Lage der Schule	15
3.1.8	Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen	16
3.2	Bildungs- und Berufsverlauf.....	16
3.2.1	Alter	16
3.2.2	Geschlecht.....	17
3.2.3	Berufswahlmotive.....	18
3.2.4	Formale Qualifikation	20
3.2.5	Wunsch nach umfangreicheren Qualifikationen.....	20
3.2.6	Mentorat.....	22
3.2.7	Tätigkeitsdauer und bisherige Erfahrungen	23
3.3	Aktuelle Tätigkeit.....	24
3.3.1	Pensum und Arbeitszeit	24
3.3.2	Lohn.....	25
3.3.3	Verteilung verschiedener Tätigkeiten	27
3.3.4	Weiterbildungsnutzung.....	28
3.3.5	Zielerreichung	29
3.4	Zufriedenheit und Unterstützung	31
3.4.1	Subjektiver Karriereerfolg.....	31
3.4.2	Berufliche Zufriedenheit und Belastungsempfinden.....	32
3.4.3	Absicht, im Amt zu bleiben	34
3.4.4	Wechselmotive.....	35
3.4.5	Soziale Unterstützung	35
3.5	Profession und professionelle Identität.....	37
3.5.1	Exploitation und Exploration.....	37
3.5.2	Führungsverhalten	38
3.5.3	Berufliches Selbstverständnis	40
4	Bewertung	42

5	Ausblick.....	44
6	Literatur	45
7	Verwendete Instrumente	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Kantonale Verteilung.....	9
Tabelle 2 Art der Schule.....	10
Tabelle 3 Schulstufen (Gesamtschau).....	10
Tabelle 4 Schulstufen Deutschschweiz.....	10
Tabelle 5 Schulstufen Romandie.....	11
Tabelle 6 Schulstufen Tessin.....	11
Tabelle 7 Standort der Schule (Gesamtschau).....	12
Tabelle 8 Standort der Schule nach Sprachregionen.....	13
Tabelle 9 Anzahl Schülerinnen und Schüler (Gesamtschau).....	13
Tabelle 10 Anzahl Schülerinnen und Schüler nach Sprachregionen.....	13
Tabelle 11 Personalverantwortung (Gesamtschau).....	14
Tabelle 12 Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen.....	16
Tabelle 13 Verteilung Alter nach Sprachregionen.....	16
Tabelle 14: Vorhandensein einer formalen Qualifikation (Gesamtschau).....	20
Tabelle 15 Vorhandensein einer formalen Qualifikation nach Sprachregionen.....	20
Tabelle 16 Wunsch nach umfangreicheren Qualifikationen (Gesamtschau).....	21
Tabelle 17 Tätigkeitsdauer nach Sprachregionen.....	23
Tabelle 18: Wöchentliche Arbeitszeit bei einem Pensum in Höhe von 100% (Gesamtschau)...	24
Tabelle 19: Wöchentliche Arbeitszeit bei einem Pensum in Höhe von 60%(Gesamtschau).....	24
Tabelle 20: Angegebener Brutto-Lohn auf ein Vollzeitpensum gerechnet nach Sprachregionen	25
Tabelle 21 Rückgemeldeter Brutto-Lohn auf ein Vollzeitpensum gerechnet nach Altersstufe und Geschlecht (Gesamtschau).....	26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Art der Schule	10
Abbildung 2 Standort der Schule (Gesamtschau)	11
Abbildung 3 Standort der Schule nach Sprachregionen.....	12
Abbildung 4 Personalverantwortung (Gesamtschau)	14
Abbildung 5 Personalverantwortung nach Sprachregionen	15
Abbildung 6 Geschlechterverhältnis nach Sprachregionen	17
Abbildung 7 Geschlechterverhältnis (Gesamtschau)	17
Abbildung 8 Berufswahlmotive in der Rückschau (Gesamtschau)	18
Abbildung 9 Gründe Schulleitung zu werden in der Rückschau nach Sprachregionen	19
Abbildung 10 Vorhandensein einer Mentorin/eines Mentors nach Sprachregionen	22
Abbildung 11 Vorhandensein einer Mentorin/eines Mentors (Gesamtschau).....	22
Abbildung 12 Eigenschaften der Mentorin/ des Mentors (Gesamtschau).....	23
Abbildung 13 Rückgemeldeter Brutto-Lohn auf ein Vollpensum hochgerechnet nach Geschlecht (Gesamtschau).....	26
Abbildung 14 Verteilung verschiedener Tätigkeiten	27
Abbildung 15 Genutzte Weiterbildungsangebote in den letzten 12 Monaten (Gesamtschau) ...	28
Abbildung 16 Genutzte Weiterbildungsangebote in den letzten 12 Monaten nach Sprachregionen.....	29
Abbildung 17 Zielerreichung (Gesamtschau).....	29
Abbildung 18 Zielerreichung nach Sprachregionen	30
Abbildung 19 Karriereerfolg (Gesamtschau).....	31
Abbildung 20 Karriereerfolg nach Sprachregionen	32
Abbildung 21 Berufliche Zufriedenheit und Belastungsempfinden (Gesamtschau)	32
Abbildung 22 Berufliche Zufriedenheit nach Sprachregionen	33
Abbildung 23 Absicht, im Amt zu bleiben (Gesamtschau).....	34
Abbildung 24 Absicht, im Amt zu bleiben nach Sprachregionen	34
Abbildung 25 Wechselmotive (Gesamtschau)	35
Abbildung 26 Soziale Unterstützung (Gesamtschau).....	35
Abbildung 27 Soziale Unterstützung nach Sprachregionen	36
Abbildung 28 Ambidextrie (Gesamtschau).....	37
Abbildung 29 Führungsverhalten (Gesamtschau).....	38
Abbildung 30 Führungsverhalten nach Sprachregionen	39
Abbildung 31 Berufliches Selbstverständnis (Gesamtschau).....	40
Abbildung 32 Berufliches Selbstverständnis nach Sprachregionen	41

1 Einleitung

Seit Einführung der geleiteten Schule hat die Schulleitung in der Schweiz für den schulischen Betrieb eine besondere Bedeutung erlangt. Das seit 2009 existierende, verbindliche landesweite Profil für die Zusatzausbildung zur Schulleitung (EDK, 2009), welches durch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) erlassen wurde, unterstreicht die hervorgehobene Position. Gleichzeitig gibt es nur wenige empirische Erkenntnisse über die Schulleitungen in der Schweiz. Insbesondere mangelt es an Studien, die die gesamte Schweiz in den Blick nehmen. Somit bleibt Schulleitung teilweise ein «blinder Fleck», obwohl international belegt ist, dass Schulleitungshandeln sich direkt auf das Handeln von Lehrpersonen und indirekt auf die Bildungschancen von Schülerinnen und Schülern auswirkt (z.B. Leithwood & Louis, 2012). Hiesige Forschungsvorhaben sowie Inhalte der Aus- und Weiterbildung für schulische Führungskräfte greifen häufig auf internationale Studien zurück. Internationale Studien beziehen jedoch den spezifischen Kontext nicht ein und sind deshalb für den Schweizer Kontext nur begrenzt aussagekräftig. Beispielsweise ist die Qualifizierung für Schulleitungen in der Schweiz umfangreicher und standardisierter als in Deutschland. Im Vergleich zu England und den USA ist die berufliche Ausrichtung in der Schweiz wiederum stärker pädagogisch (statt managerial) orientiert.

An den zuvor skizzierten Lücken setzt der Schulleitungsmonitor Schweiz an. Folgende Fragestellungen waren dabei in der ersten Durchführung von besonderem Interesse: Warum ergreifen die Schulleitungen diese Tätigkeit? Was (de-)motiviert sie in ihrem Beruf? In welche Strukturen und Rahmenbedingungen sind sie eingebettet? Wie lässt sich ihr Führungshandeln charakterisieren? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit im Kollegium? Erleben Schulleitende sich als pädagogisch wirksam?

Nach einer kurzen Beschreibung des methodischen Vorgehens werden die Ergebnisse anhand der Themenbereiche «Merkmale der Schule», «Bildungs- und Berufsverlauf», «Aktuelle Tätigkeit», «Zufriedenheit und Unterstützung» sowie «Profession und professionelle Identität» vorgestellt. Anschliessend erfolgen eine kurze Kommentierung sowie ein Ausblick.

2 Methodisches Vorgehen

2.1 Planung und Durchführung der Befragung

Die Befragung wurde im Frühjahr 2021 in einer Kooperation zwischen dem Verband der Deutschschweizer Schulleitenden VSLCH, der Conférence Latine des Chefs d'Établissements de la Scolarité Obligatoire CLACESO und der Pädagogischen Hochschule FHNW entwickelt. Sie baut inhaltlich auf der Studie LineS (Cramer et al., 2020) auf. Hinweise zu den verwendeten Instrumenten befinden sich im Anhang.

Um eine möglichst grosse Anzahl an Schulleitungen in der Schweiz erreichen zu können, wurde die Befragung in deutscher, französischer und italienischer Sprache entwickelt. Durch die erwähnte Kooperation mit den Dachverbänden der Schulleitungen in der Deutschschweiz (VSLCH) und der Romandie und dem Tessin (CLACESO) konnten Mitglieder der jeweiligen Verbände bzw. der jeweils damit verbundenen kantonalen Verbände frühzeitig kontaktiert und für eine Teilnahme sensibilisiert werden. Die Befragung wurde durch 40 Schulleitungen aus der Deutschschweiz, der Romandie und dem Tessin pilotiert. Darüber hinaus erhielten Vertreterinnen und Vertreter einiger kantonalen Bildungsdepartemente vorab Zugang zur Befragung, um ebenfalls Rückmeldungen geben zu können.

2.2 Stichprobe und Auswertung

Von September bis Oktober 2021 wurden die diesem Bericht zugrundeliegenden Daten mit Hilfe eines Online-Fragebogens erhoben. Dabei wurden alle Mitglieder des VSLCH sowie der CLACESO kontaktiert. Darüber hinaus wurden Schulleitungen, die keine Verbandsmitglieder sind, in allen Schweizer Kantonen recherchiert – oftmals in Zusammenarbeit mit den kantonalen Bildungsdepartementen – und per E-Mail kontaktiert. Im Laufe der Befragungsdauer erfolgten bis zu zwei Reminder-E-mails. Insgesamt wurden 4'749 Schulleitungen kontaktiert, von denen 2'035 vollständig an der Befragung teilgenommen haben (1'351 VSLCH/CLACESO-Mitglieder und 684 Nicht-Mitglieder). Da die Beantwortung aller Fragen optional war, kann die Anzahl der Rückmeldungen pro Frage fluktuieren.

Die im vorliegenden Bericht dargestellten Ergebnisse sind beschreibender Art. Es werden deskriptive Statistiken dargestellt (z.B. Mittelwerte gerundet auf ganze Zahlen, Häufigkeiten in %). Zudem werden Antworten der befragten Personen aus offenen Fragen aus den Fragebögen zusammenfassend dargestellt.

2.3 Grenzen der Befragung

Es gab keine Bypass-Strategie für Ausfälle bzw. Nicht-Rückmeldungen (beispielsweise Nicht-Antwortende gezielt zu kontaktieren). Da in einigen Schweizer Kantonen keine präzisen Zahlen zur Anzahl von Schulleitungen vorliegen, lässt sich eine Repräsentativität der Ergebnisse nicht verlässlich eruieren. Im Laufe weiterer Analysen der vorhandenen Daten sollte es jedoch möglich sein, Aussagen zur Repräsentativität der Daten auf der Ebene einzelner Kantone zu treffen, da relevante demographische Angaben (u.a. Alter, Schultyp, Schulgrösse, örtlicher Kontext der Schule) erhoben wurden. Aus dem Tessin haben nur 50 Schulleitende teilgenommen, was die Aussagekraft der Ergebnisse aus dieser Sprachregion für die gesamte Befragung entsprechend schmälert.

3 Ergebnisse

3.1 Merkmale der Schule

3.1.1 Kantonale Verteilung

Kanton	Häufigkeit	Prozentualer Anteil an Stichprobe	Kanton	Häufigkeit	Prozentualer Anteil
Zürich (ZH)	333	16	Appenzell Ausserrhoden (AR)	17	1
Bern (BE)	243	12	Appenzell Innerrhoden (AI)	5	0
Luzern (LU)	118	6	St. Gallen (SG)	136	7
Uri (UR)	8	0	Graubünden (GR)	65	3
Schwyz (SZ)	43	2	Aargau (AG)	187	9
Obwalden (OW)	27	1	Thurgau (TG)	93	5
Nidwalden (NW)	22	1	Ticino / Tessin (TI)	50	2
Glarus (GL)	12	1	Vaud / Waadt (VD)	45	2
Zug (ZG)	43	2	Valais / Wallis (VS)	48	2
Fribourg / Freiburg (FR)	56	3	Neuchâtel / Neuenburg (NE)	31	2
Basel-Stadt (BS)	44	2	Genève / Genf (GE)	38	2
Basel-Landschaft (BL)	103	5	Jura (JU)	31	2
Schaffhausen (SH)	14	1	keine Angabe	144	7
Solothurn (SO)	79	4	Gesamt	2'035	100

Tabelle 1 Kantonale Verteilung

Die Schulleitungen wurden darum gebeten, den Kanton zu benennen, indem sich die von Ihnen geleitete Schule befindet. Die Rückmeldungen decken alle Kantone der Schweiz ab. 16% aller angegebenen Standorte liegen dabei im Kanton Zürich, gefolgt von Bern (12%) und dem Aargau (9%).

3.1.2 Art der Schule

	Häufigkeit	Prozent
Keine Angabe	15	0
öffentliche Schule	1949	96
private Schule oder andere	70	4
Gesamt	2034	100

Tabelle 2 Art der Schule

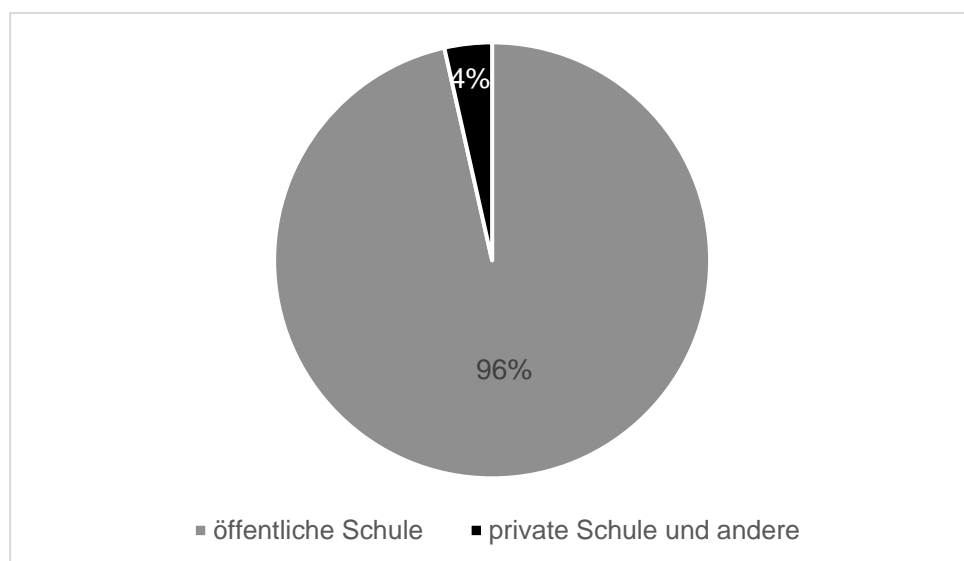


Abbildung 1 Art der Schule

Die überragende Mehrheit der befragten Schulleitungen (96%) ist an einer öffentlichen Schule tätig.

3.1.3 Schulstufen

Gesamte Schweiz

Zyklus 1	Zyklus 2	Zyklus 3	Zyklus 1 und 2	Zyklus 2 und 3	Zyklus 1, 2 und 3
96	85	416	1022	34	265
5%	4%	22%	53%	2%	14%

Tabelle 3 Schulstufen (Gesamtschau)

Die teilnehmenden Schulleitungen verteilen sich auf Schulstufen aller drei Zyklen. Der grösste Anteil von ihnen (53%) ist dabei an Schulen, die Zyklus 1 und 2 abdecken, tätig.

Die Verteilung der teilnehmenden Schulleitung fällt im Vergleich zwischen Deutschschweiz und Romandie ähnlich aus. Die Aussagekraft der Daten aus dem Tessin ist aufgrund der geringen Anzahl an Rückmeldungen sehr eingeschränkt.

Deutschschweiz

Zyklus 1	Zyklus 2	Zyklus 3	Zyklus 1 und 2	Zyklus 2 und 3	Zyklus 1, 2 und 3
81	60	352	893	28	226
5%	4%	21%	54%	2%	14%

Tabelle 4 Schulstufen Deutschschweiz

Romandie

Zyklus 1	Zyklus 2	Zyklus 3	Zyklus 1 und 2	Zyklus 2 und 3	Zyklus 1, 2 und 3
10	11	52	113	6	40
4%	5%	22%	49%	3%	17%

Tabelle 5 Schulstufen Romandie

Tessin

Zyklus 1	Zyklus 2	Zyklus 3	Zyklus 1 und 2	Zyklus 2 und 3	Zyklus 1, 2 und 3
5	14	11	16	0	0
11%	30%	24%	35%	0%	0%

Tabelle 6 Schulstufen Tessin

3.1.4 Standort der Schule

Dorf, Gemeinde oder Stadt

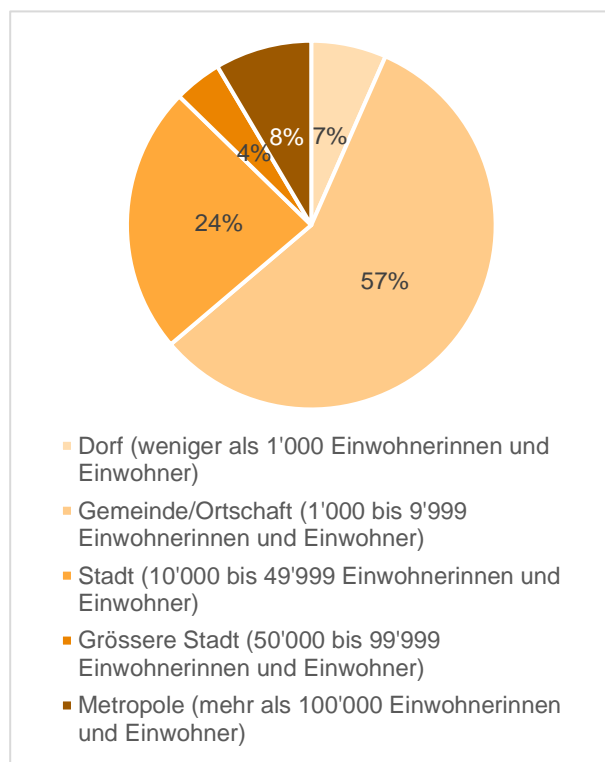


Abbildung 2 Standort der Schule (Gesamtschau)

Die Mehrheit (57%) der befragten Schulleitungen gibt an, an Schulen in einer Gemeinde/Ortschaft mit einer Bevölkerung zwischen 1'000 und 9'000 Personen zu arbeiten. Knapp ein Viertel (24%) der Teilnehmenden arbeitet an Schulen in einer Stadt. Der Anteil an Schulleitungen mit Schulen in einem Dorf, in einer grösseren Stadt oder in einer Metropole beträgt jeweils weniger als 10%.

	Häufigkeit	Prozent
Dorf (weniger als 1'000 Einwohnerinnen und Einwohner)	133	7
Gemeinde/Ortschaft (1'000 bis 9'999 Einwohnerinnen und Einwohner)	1157	57
Stadt (10'000 bis 49'999 Einwohnerinnen und Einwohner)	476	24
Grössere Stadt (50'000 bis 99'999 Einwohnerinnen und Einwohner)	85	4
Metropole (mehr als 100'000 Einwohnerinnen und Einwohner)	171	9
Gesamt	2022	100

Tabelle 7 Standort der Schule (Gesamtschau)

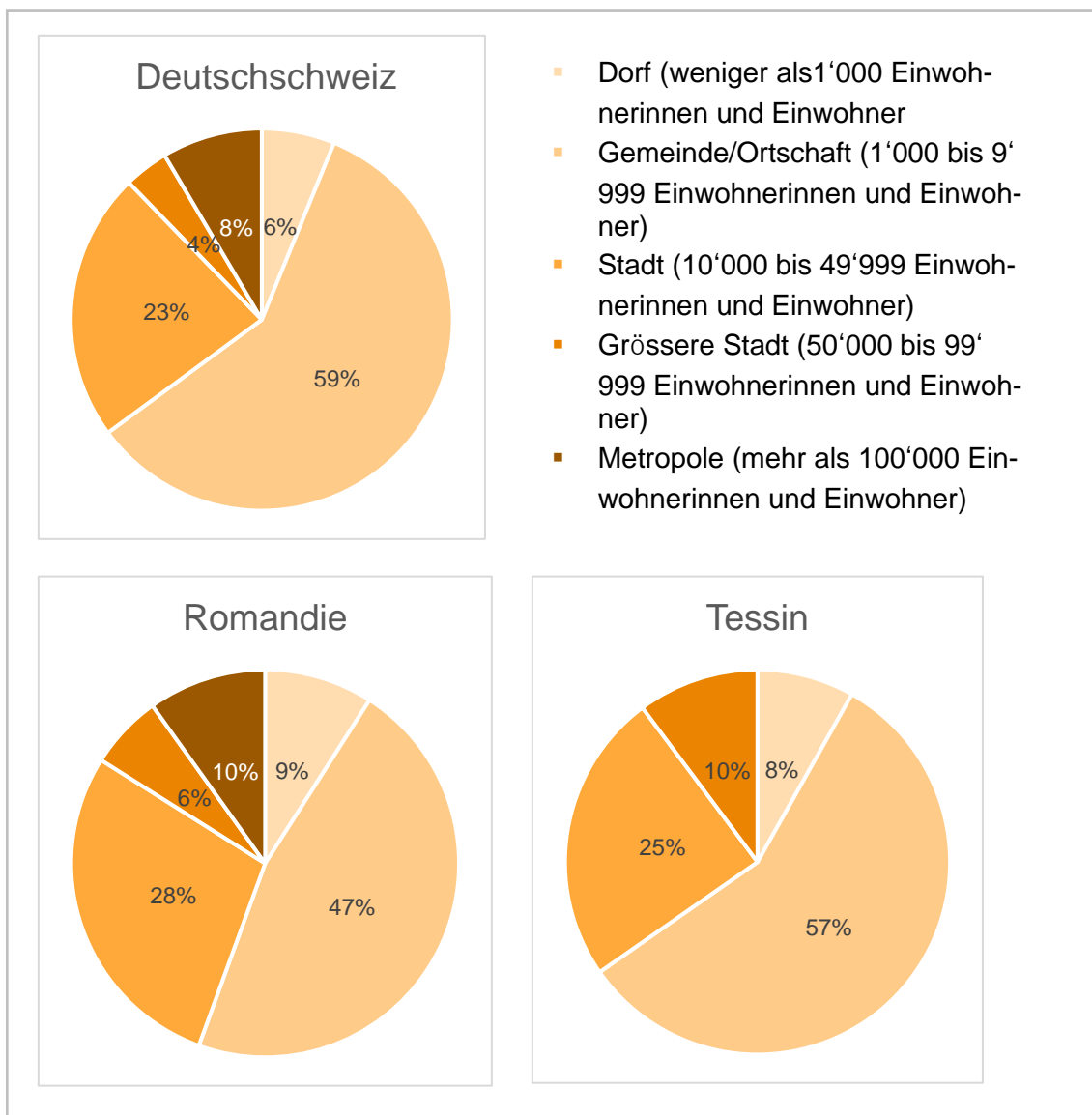


Abbildung 3 Standort der Schule nach Sprachregionen

Ein ähnliches Muster zeigt sich beim Vergleich zwischen den Sprachregionen, wobei geringe Unterschiede festzustellen sind: Während im Tessin 57% der befragten Schulleitungen angeben, an Schulen in einer Gemeinde/Ortschaft tätig zu sein, ist der Anteil in der Deutschschweiz etwas höher (59%) und in der Romandie geringer (47%). Zudem gibt keine der befragten Schulleitungen aus dem Tessin an, an einer Schule in einer Metropole tätig zu sein, im Vergleich zur Deutschschweiz (8%) und der Romandie (10%).

	Dorf (weniger als 1'000 Einwohnerinnen und Einwohner)	Gemeinde/Ortschaft (1'000 bis 9'999 Einwohnerinnen und Einwohner)	Stadt (10'000 bis 49'999 Einwohnerinnen und Einwohner)	Grössere Stadt (50'000 bis 99'999 Einwohnerinnen und Einwohner)	Metropole (mehr als 100'000 Einwohnerinnen und Einwohner)
	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl
Deutsch	107	1016	395	65	147
Französisch	22	113	69	15	24
Italienisch	4	28	12	5	0

Tabelle 8 Standort der Schule nach Sprachregionen

3.1.5 Anzahl Schülerinnen und Schüler

Anzahl Schülerinnen und Schüler	
N	2018
Mittelwert	405
Std.-Abweichung	385

Tabelle 9 Anzahl Schülerinnen und Schüler (Gesamtschau)

	Anzahl Schülerinnen und Schüler
	Mittelwerte
Deutsch	369
Französisch	669
Italienisch	376

Tabelle 10 Anzahl Schülerinnen und Schüler nach Sprachregionen

Die befragten Schulleitungen arbeiten an Schulen mit 405 Schülerinnen und Schüler im Mittel. Die durchschnittliche Anzahl an Schülerinnen und Schüler unterscheidet sich dabei zwischen den Sprachregionen. In der Erhebung geben französischsprachige teilnehmende Schulleitungen an, an Schulen mit mehr Schülerinnen und Schüler zu arbeiten (669), die deutschsprachigen und italienischsprachigen an Schulen mit weniger Schülerinnen und Schülern (Deutschschweiz: 369; Tessin: 376). Betrachtet man nur die teilnehmenden Schulleitungen mit Vollpensum, so arbeiten diese an Schulen mit durchschnittlich 619 Schülerinnen und Schülern.

3.1.6 Personalverantwortung

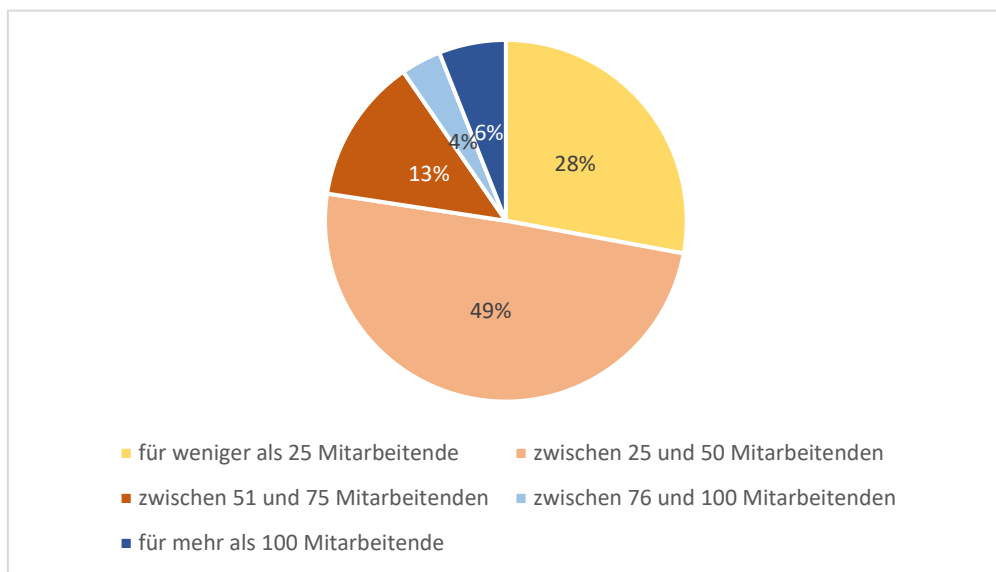


Abbildung 4 Personalverantwortung (Gesamtschau)

	Häufigkeit	Prozente
für weniger als 25 Mitarbeitende	564	28
zwischen 25 und 50 Mitarbeitenden	1000	50
zwischen 51 und 75 Mitarbeitenden	263	13
zwischen 76 und 100 Mitarbeitenden	72	4
für mehr als 100 Mitarbeitende	122	6
Gesamt	2021	100

Tabelle 11 Personalverantwortung (Gesamtschau)

Die Teilnehmenden wurden gefragt, für wie viele Mitarbeitende sie Personalverantwortung tragen (Lehrpersonen, etwaige Betreuungspersonen und etwaiges weiteres Personal zusammen gerechnet). Knapp die Hälfte (50%) der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter gibt an, für 25 bis 50 Mitarbeitende Personalverantwortung zu tragen. Für weniger als 25 Mitarbeitende tragen gut ein Viertel (28%), für 51 bis 75 Mitarbeitende 13% Personalverantwortung. Weniger als 10% der Befragten geben an, Personalverantwortung für 76 bis 100 oder mehr als 100 Mitarbeitende zu tragen. Betrachtet man nur die teilnehmenden Schulleitungen mit 100%-Pensum, so geben 45% dieser Gruppe an, für 25-50 Mitarbeitende Verantwortung zu tragen. 23% der Schulleitungen mit 100%-Pensum geben an, für 51-75 Mitarbeitende Verantwortung zu tragen, 8% geben an, für 76-100 Mitarbeitende Verantwortung zu tragen und 19% geben an, für mehr als 100 Mitarbeitende Verantwortung zu tragen.

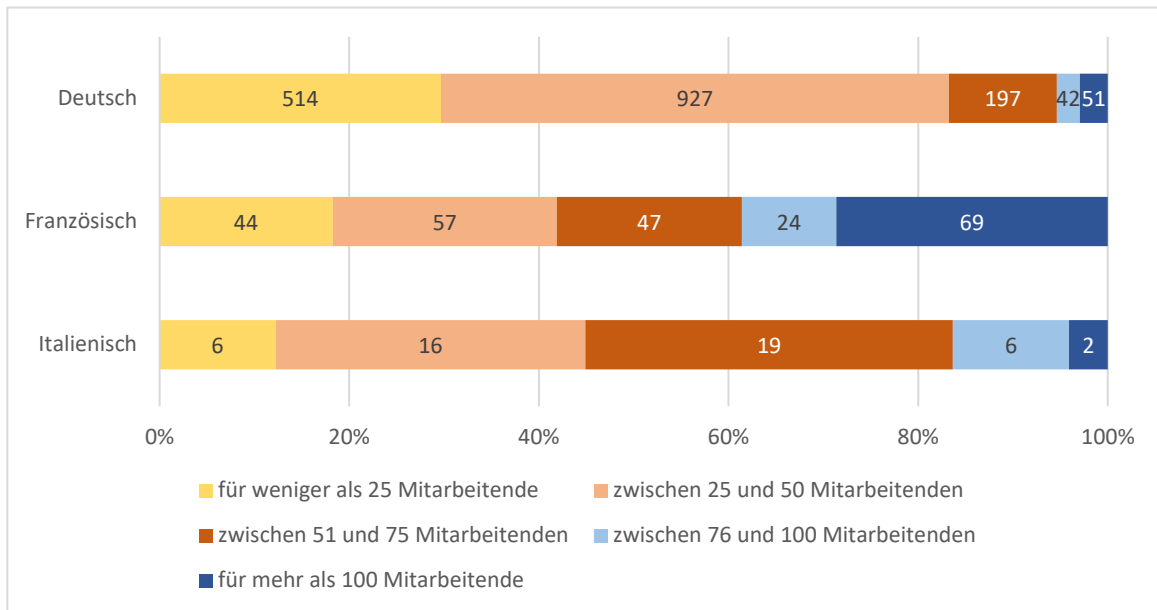


Abbildung 5 Personalverantwortung nach Sprachregionen

Mit Blick auf die Sprachregionen zeigen sich deutliche Unterschiede: In der Deutschschweiz geben 54% der teilnehmenden Schulleiterinnen und Schulleitern an, Personalverantwortung für 25 bis 50 Mitarbeitende zu tragen. Im Vergleich sind die Prozentwerte bei den französischsprachigen und italienischsprachigen Teilnehmenden geringer (Romandie: 24%; Tessin: 33%). Dafür fällt der Wert für Personalverantwortung für 51 bis 75 Mitarbeitende im Tessin höher (39%) aus, verglichen zur Deutschschweiz (11%) und Romandie (20%). In der Romandie geben 29% der befragten Schulleitungen an, Personalverantwortung für mehr als 100 Mitarbeitende zu tragen. Im Vergleich fallen die angegebenen Werte in der Deutschschweiz mit 3% und im Tessin mit 4% deutlich niedriger aus.

3.1.7 Soziale Lage der Schule

Auch die soziale Lage der Schulen wurde abgefragt. Dabei wurde als Erläuterung angeboten, dass in benachteiligten sozialen Lagen viele Haushalte mehrere der folgenden Merkmale aufweisen (Stadt Zürich, 2014):

- niedriges Einkommen,
- Arbeitslosigkeit oder prekäre Arbeitsverhältnisse,
- niedrige oder keine Bildungsabschlüsse,
- Migrationshintergrund,
- unzureichende Sprachkenntnisse in der Landessprache,
- psycho-soziale Belastungen
- psychische und physische Belastungen

31% der befragten Schulleitungen geben an, dass sich die von ihnen geleitete Schule in einer sozial benachteiligten Lage befindet. Die Befragten aus dem französischsprachigen Raum stimmen dieser Aussage mit 41% häufiger als ihre Kolleginnen und Kollegen der Deutschschweiz (29%) und dem Tessin (39%) zu.

3.1.8 Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen

	Zyklus 1	Zyklus 2	Zyklus 3
	Anzahl Nennungen	Anzahl Nennungen	Anzahl Nennungen
Französisch-Fachlehrperson	393	408	273
Englisch-Fachlehrperson	58	61	28
Gestalten (z.B. TG/TTG)-Fachlehrperson	194	195	140
Musik-Fachlehrperson	151	164	140
Sport-Fachlehrperson	32	35	26
Fachperson für integrative Förderung	725	726	337
Fachperson für Logopädie	442	434	148
andere	452	445	227

Tabelle 12 Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen

Mitglieder der Deutschschweizer Schulleitungsverbände wurden gefragt, ob zum Zeitpunkt der Befragung Probleme bei der Stellenbesetzung in bestimmten Bereichen bestehen würde. Besonders häufig wurde durch die befragten Schulleitenden ein Bedarf an Fachpersonen für integrative Förderung gefolgt von Fachpersonen für Französisch sowie Logopädie rückgemeldet.

3.2 Bildungs- und Berufsverlauf

3.2.1 Alter

Die befragten Schulleitungen sind im Durchschnitt 50 Jahre alt (Standardabweichung, 8 Jahre). Das durchschnittliche Alter ist in den drei berücksichtigten Sprachregionen sehr ähnlich; die französischsprachigen Schulleitungen sind dabei etwas jünger (48 Jahre) als ihre Kolleginnen und Kollegen der Deutschschweiz und dem Tessin (jeweils 50 Jahre).

Die Betrachtung der Sprachregionen zeigt, dass das Alter der befragten Schulleitungen in der Deutschschweiz mehrheitlich zwischen 51 und 60 Jahren (40%), im Tessin zwischen 41 und 50 Jahren (46%) und in der Romandie zwischen 41 und 60 Jahren (37% bzw. 36%) liegt.

Altersstufe	bis 40		41-50		51-60		61+	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Deutsch	258	15%	569	33%	687	39%	222	13%
Französisch	46	19%	94	38%	87	36%	16	7%
Italienisch	7	14%	23	46%	16	32%	4	8%

Tabelle 13 Verteilung Alter nach Sprachregionen

3.2.2 Geschlecht

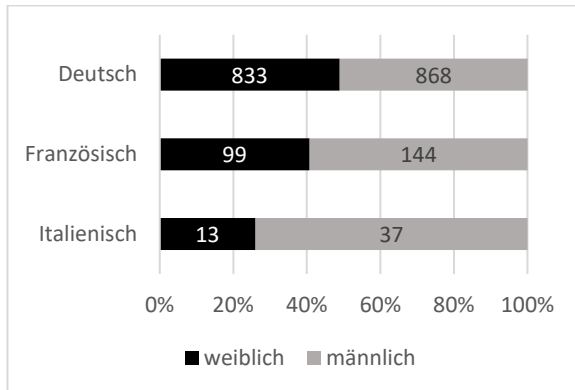


Abbildung 6 Geschlechterverhältnis nach Sprachregionen

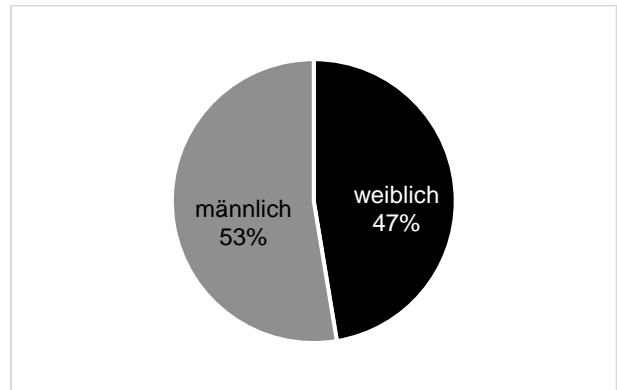


Abbildung 7 Geschlechterverhältnis (Gesamtschau)

Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihr Geschlecht anzugeben. Es gab die Möglichkeit als Geschlecht «divers» anzugeben; diese Option wurde von keiner teilnehmenden Person gewählt.

Die Geschlechterverteilung fällt insgesamt annähernd ausgewogen aus. Bei einer Differenzierung nach Sprachregionen zeigt sich jedoch, dass in der Deutschschweiz beinahe so viele befragte Schulleitungen weiblich (49%) wie männlich (51%) sind, in der Romandie hingegen ein höherer Anteil der Teilnehmenden männlich ist (59%). Im Tessin gibt ein besonders hoher Anteil der Befragten an, männlich zu sein (74%). Dies könnte darauf hindeuten, dass Männer in der Tessiner Substichprobe überrepräsentiert sind.

3.2.3 Berufswahlmotive

Mit über 90% sind die am höchsten bewerteten Gründe (eher wichtig und sehr wichtig) Schulleitung zu werden, die Schule pädagogisch weiterentwickeln zu können, neue Ideen entwickeln und erproben zu können und einer abwechslungsreichen Tätigkeit nachgehen zu können. 87% der Schulleiterinnen und Schulleiter geben an diesen Beruf gewählt zu haben, um anderen Menschen beistehen und helfen zu können sowie für deren Wohl zu sorgen. Das berufliche Ansehen, das Einkommen und Aufstiegsmöglichkeiten werden im Vergleich als eher unwichtig bewertet. Die Rückmeldungen ähneln sich in allen drei berücksichtigten Sprachregionen.

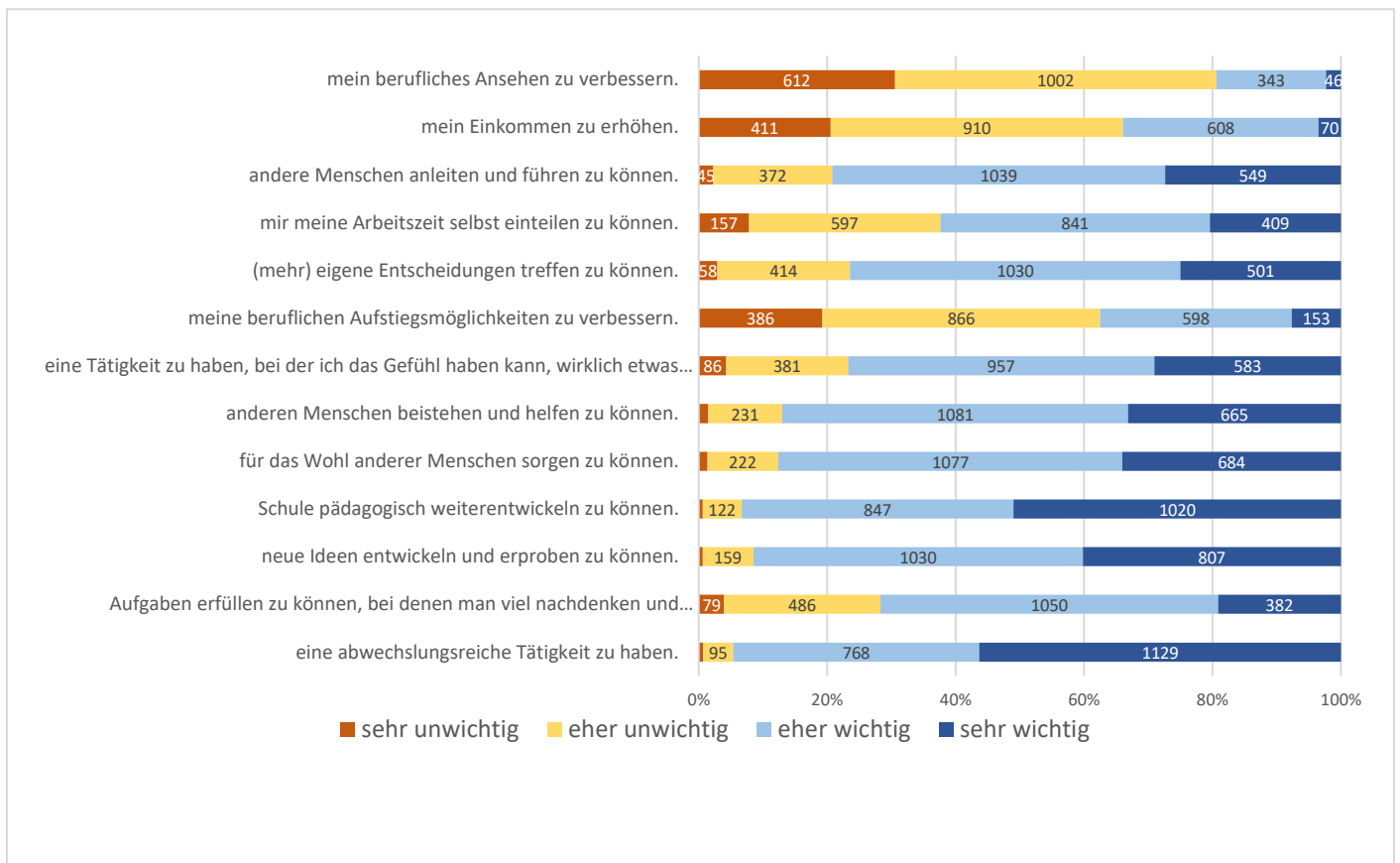


Abbildung 8 Berufswahlmotive in der Rückschau (Gesamtschau)

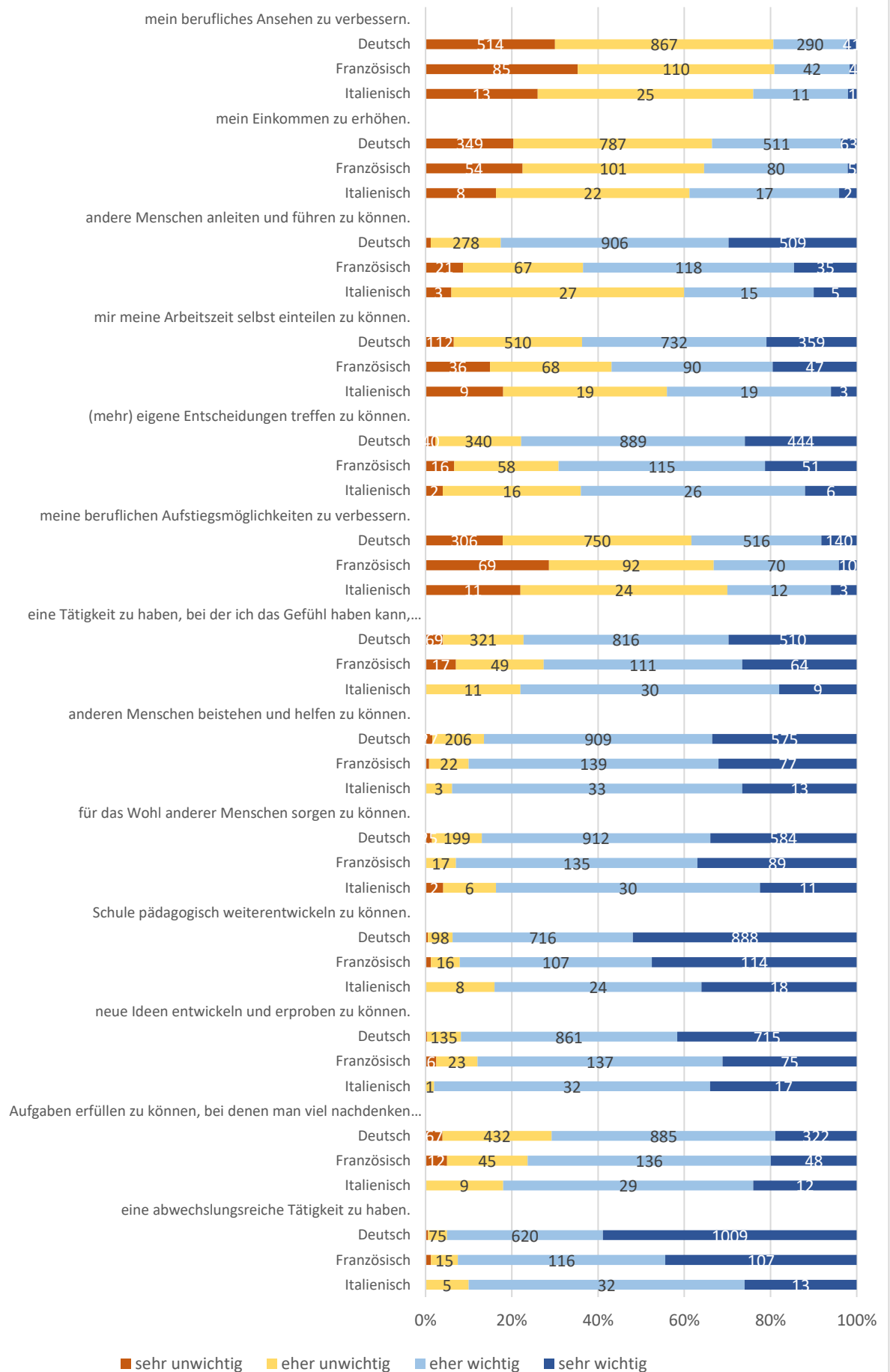


Abbildung 9 Gründe Schulleitung zu werden in der Rückschau nach Sprachregionen

3.2.4 Formale Qualifikation

	Häufigkeit	Prozente
Formale Qualifikation vorhanden	1765	88
Keine formale Qualifikation vorhanden	235	12
Gesamt	2000	100

Tabelle 14: Vorhandensein einer formalen Qualifikation (Gesamtschau)

In der Schweiz ist eine formale Qualifikation für Schulleitende (spätestens) seit 2009 vorgesehen. 88% der Befragten geben an, eine formale Qualifikation für die Position der Schulleitung durchlaufen zu haben. In nahezu allen Fällen handelt es sich dabei um einen EDK-anerkannten Abschluss. 12% geben an, keine derartige formale Qualifikation durchlaufen zu haben.

	Formale Qualifikation vorhanden	Keine formale Qualifikation vorhanden
	Anzahl	Anzahl
Deutsch	1534 (90%)	173 (10%)
Französisch	203 (84%)	40 (16%)
Italienisch	28 (56%)	22 (44%)

Tabelle 15 Vorhandensein einer formalen Qualifikation nach Sprachregionen

Im Vergleich zwischen den Sprachregionen fällt der proportional hohe Anteil der Befragten aus dem Tessin auf, der angibt, keine formale Qualifikation durchlaufen zu haben. Während dies in der Deutschschweiz nur jede zehnte Schulleitung betrifft, sind es in der Westschweiz jede sechste Person und im Tessin knapp die Hälfte. Die geringe Anzahl an Rückmeldungen aus dem Tessin beschränkt die Aussagekraft dieser Ergebnisse jedoch deutlich.

3.2.5 Wunsch nach umfangreicheren Qualifikationen

Mit Hilfe dreier offener Fragen wurden Bereiche abgefragt, in denen sich die teilnehmenden Schulleitungen ggf. umfangreichere Qualifikationen gewünscht hätten. 1'286 Personen gaben mindestens eine Rückmeldung. Die Rückmeldungen wurden induktiv zu grösseren Kategorien zusammengefasst. Die meisten Rückmeldungen lassen sich den Bereichen «Personalmanagement und Personalentwicklung», «Administration» sowie «Rechtsfragen» zuordnen.

Kategorie	Verwendete Begriffe (Beispiele)	Anzahl Codierungen
Personalmanagement und Personalentwicklung	Personalführung/Personalmanagement; HR/MAB/MAG/Mitarbeiterbeurteilung/VZE/Personalentlassung Einteilung/Mikromanagement/Personalberatung//Personalrekrutierung/Arbeitszeugnisse Führung/Gruppenmoderation/Teamleitung/anspruchsvolle Personalgeschäfte/	338

Administration	Buchhaltung/Finanzen/Controlling/BWL & VWL/HRMII/Handelsfächer/KV-Bereich/administrative Abläufe/Berechnen der Vollzeiteinheiten/Stellenprozente/aufteilen/Pensenpool/Ressourcenplanung/ALSA	145
Rechtsfragen	Rechtliche Fragen / Rechtliches / Juristische Fragen	117
Schulentwicklung	Schulentwicklung/Change Management/Unterrichtsentwicklung/Organisationsentwicklung/Personalentwicklung	108
Kommunikation	Kommunikation/Coaching Gespräche/Gesprächsführung/Austauschplattform / Netzwerke / Vernetzung	98
Krisen- und Konfliktmanagement	Konfliktmanagement / Mediation /Resilienz/Krisenmanagement	93
Führung und Leadership	Schulführung/Konkretes Handwerkzeug Schulleitung /Disziplinarisches Kündigungen Schreiben/Entscheidungskompetenzen/Pädagogische Handlungsfelder/Praktisches/Organisation	86
Wissen um kantonale Spezifika	Kantonale Unterschiede/Kantonale Themen/lokale Öffentlichkeitsarbeit/Politisches/Schulexterne Fachstellen	40
Projektmanagement	Projektmanagement / Projektführung	39
Selbstmanagement	Umgang mit Belastung/Selbstmanagement/Belastungsmanagement/Zeitmanagement/Gesundheit	29
Sonstiges		193
Total		1286

Tabelle 16 Wunsch nach umfangreicheren Qualifikationen (Gesamtschau)

3.2.6 Mentorat

Die Teilnehmenden wurden nach möglichen Erfahrungen mit Mentorinnen oder Mentoren befragt. Darunter werden im Kontext dieser Erhebung Personen verstanden, die ein persönliches Interesse daran haben, einer weniger erfahrenen Person bei ihrer beruflichen Entwicklung zu helfen. Mentorinnen und Mentoren dienen als Vorbild, bieten Unterstützung und Orientierung und geben Rückmeldungen in Bezug auf die Karriereplanung und persönliche Entwicklung. Derartige Personen erteilen beispielsweise Ratschläge, lehren die beruflichen Kniffe und machen die beruflichen Leistungen für andere Personen sichtbar. Mentorinnen und Mentoren können offiziell als solche bezeichnet werden, z.B. in Mentorenprogrammen. Sie können aber auch inoffiziell als Mentoren agieren, ohne eine besondere Bezeichnung.

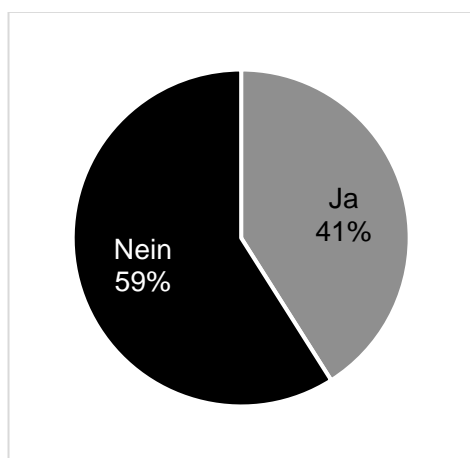


Abbildung 11 Vorhandensein einer Mentorin/eines Mentors (Gesamtschau)

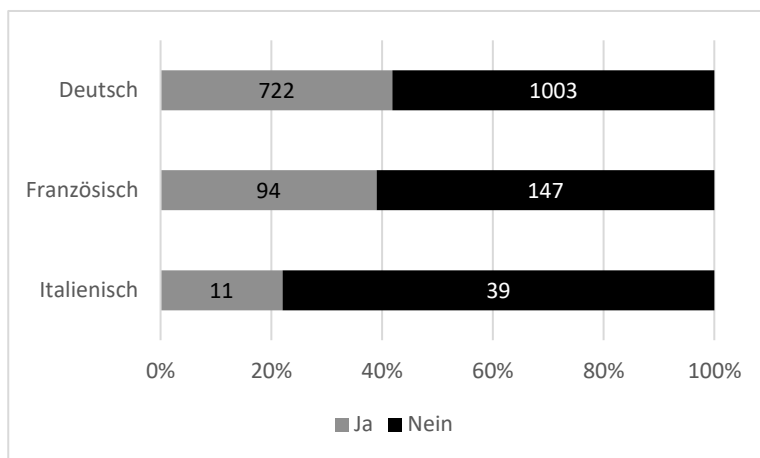


Abbildung 10 Vorhandensein einer Mentorin/eines Mentors nach Sprachregionen

Während in der Deutschschweiz und in der Romandie rund 40% der Befragten angeben, durch mindestens eine Mentorin oder einen Mentor in ihrer bisherigen Laufbahn begleitet und unterstützt worden zu sein, sind es unter den italienischsprachigen Schulleitenden nur knapp über 20%. Hohe Zustimmungswerte unter denjenigen, die angeben, durch mindestens eine Mentorin oder einen Mentor begleitet worden zu sein, erzielen der Austausch über Sorgen und Gefühle mit dem Mentor oder der Mentorin sowie das Erhalten sachlicher Hinweise und Ratschläge in Bezug zur aktuellen Tätigkeit. Ferner gibt eine Mehrheit der befragten Schulleitungen, die eine Mentorenfigur hatte, an, von dieser Person in stressigen Zeiten unterstützt worden zu sein. Items rund um eine möglichere direktere Einflussnahme auf die Karriere werden hingegen mehrheitlich abgelehnt (z.B. «Diesen Person nutzt/e ihre Macht und ihren Einfluss, um meine Karriere voranzubringen.»).

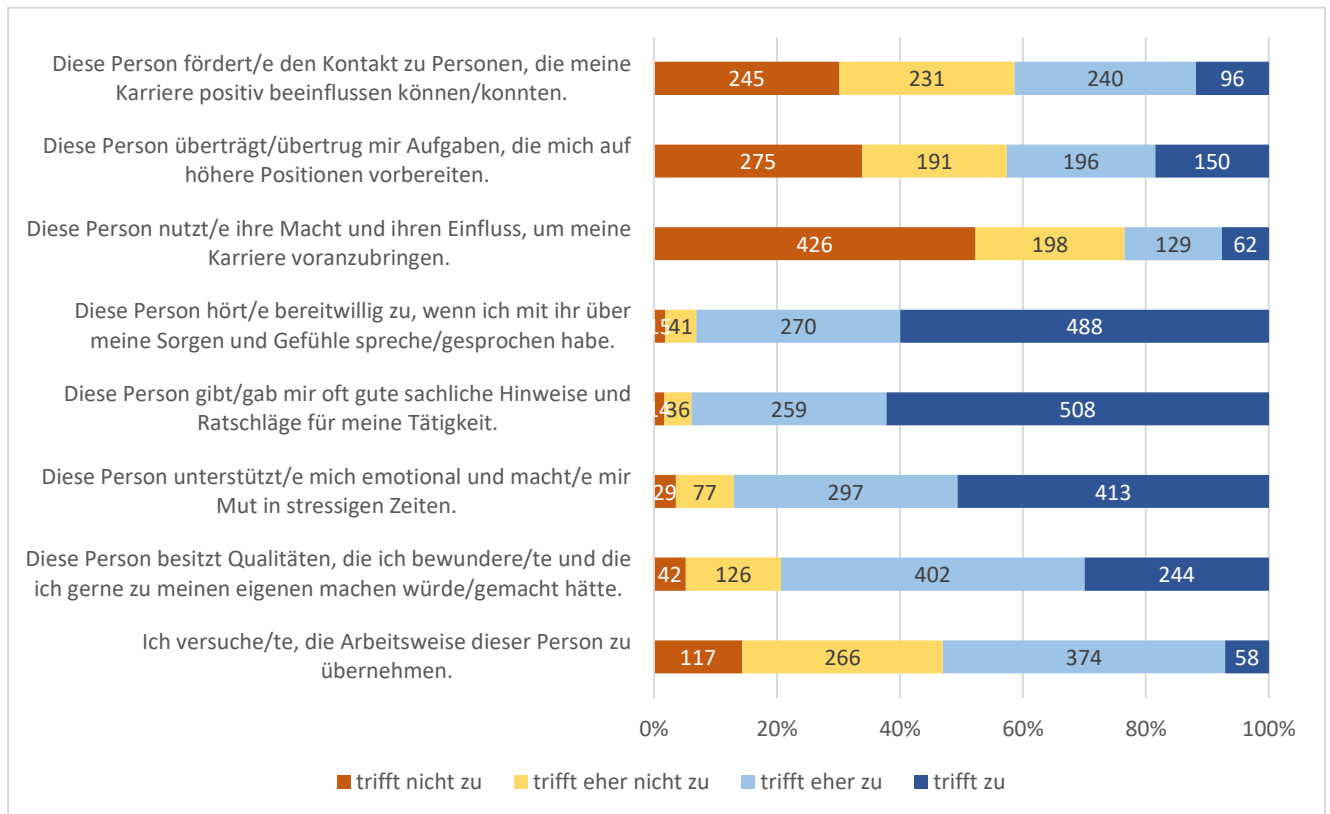


Abbildung 12 Eigenschaften der Mentorin/ des Mentors (Gesamtschau)

3.2.7 Tätigkeitsdauer und bisherige Erfahrungen

Schulleitung ist ein Amt, welches hauptsächlich von erfahrenen Lehrpersonen ausgeübt wird: Die befragten Personen geben an, im Mittel knapp 15 Jahre lang als Lehrperson tätig gewesen zu sein bevor sie Schulleiterin bzw. Schulleiter wurden. Im Mittel sind die befragten Personen seit 10 Jahren als Schulleitung tätig.

	Jahre als Lehrperson tätig, bevor Sie Schulleiter*in wurden	Jahren insgesamt als Schulleiter*in tätig
Deutsch	14	11
Französisch	16	8
Italienisch	14	10

Tabelle 17 Tätigkeitsdauer nach Sprachregionen

3.3 Aktuelle Tätigkeit

3.3.1 Pensum und Arbeitszeit

Die befragten Schulleitungen geben im Mittel ein Pensum in Höhe von 78% an. Schulleitungen aus der Deutschschweiz geben dabei im Mittel ein Pensum in Höhe von 77% an, die angegebenen Pensum aus der Romandie (83%) und dem Tessin (92%) liegen etwas bzw. deutlich höher.

Weibliche Schulleitende gaben im Mittel ein geringeres Pensum (70%) als ihre männlichen Kollegen (82%) an. Die teilnehmenden weiblichen Schulleitungen in der Deutschschweiz geben im Mittel mit 69% das niedrigste Pensum im Vergleich zur Romandie (76%) und dem Tessin (83%) an. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den befragten männlichen Schulleitenden, welche im Mittel in der Deutschschweiz das niedrigste Pensum (80%) im Vergleich zur Romandie (88%) und dem Tessin (96%) angeben.

Die teilnehmenden Schulleitenden mit einem Vollzeitpensum geben eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 51 Stunden an. Die Angaben aus den drei Sprachregionen verhalten sich dabei nahezu deckungsgleich; Schulleitende mit Vollzeitpensum in der Deutschschweiz geben an, im Mittel 51 Stunden pro Woche zu arbeiten, ebenso wie Schulleitende aus der Romandie und dem Tessin. Teilnehmende Schulleitende mit einem 60%-Pensum geben eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 36 Stunden an.

N	438	
Mittelwert	51	
Standardfehler des Mittelwerts	0.3	
Perzentile	25	48
	50	50
	75	55

Tabelle 18: Wöchentliche Arbeitszeit bei einem Pensum in Höhe von 100% (Gesamtschau)

N	67	
Mittelwert	36	
Standardfehler des Mittelwerts	1	
Perzentile	25	30
	50	32
	75	40

Tabelle 19: Wöchentliche Arbeitszeit bei einem Pensum in Höhe von 60%(Gesamtschau)

3.3.2 Lohn

Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, ihren Brutto-Jahreslohn auf ein Pensum von 100% gerechnet anzugeben. 1'194 Personen machten davon Gebrauch. Bei der Interpretation der Daten ist somit zu beachten, dass ein vergleichsweise hoher Datenausfall vorliegt. Dieser liegt bei 40 Prozent. Da insbesondere Personen, die besonders hohe oder besonders niedrige Einkommen haben, dazu neigen könnten, entsprechende Angaben nicht zu machen, sind entsprechende Verzerrungen möglich. Entsprechend können wir nicht ausschliessen, dass z.B. weibliche Schulleitungen mit einem hohen Jahreslohn keine Angaben gemacht haben. Die nachfolgenden Angaben sollten daher mit entsprechender Vorsicht und Skepsis behandelt werden. Allenfalls mögen sie als Anlass für gezieltere Untersuchungen mit zuverlässigeren Daten dienen.

Sprachregion	Mittelwert	Standardfehler des Mittelwerts
Deutsch	ca. CHF 136'000	CHF 593
Französisch	ca. CHF 140'000	CHF 2'000
Italienisch	ca. CHF 120'000	CHF 2'863

Tabelle 20: Angegebener Brutto-Lohn auf ein Vollzeitpensum gerechnet nach Sprachregionen

Die befragten Schulleitenden geben – auf ein Pensum von 100% hochgerechnet – ein durchschnittliches Brutto-Einkommen in Höhe von ca. CHF 137'000 pro Jahr an. Die durchschnittlichen Werte unterscheiden sich je nach Sprachregion: So geben die Befragten aus dem italienischsprachigen Raum im Mittel ungefähr einen knapp CHF 20'000 geringeren Jahreslohn als ihre befragten Kolleginnen und Kollegen aus der Romandie an, welche mit ca. CHF 140'333 das höchste Einkommen im Vergleich der Sprachregionen angeben. Leicht unter dem Jahreseinkommen der befragten französischsprachigen Schulleitenden liegt mit ca. CHF 136'464 das gemeldete Einkommen der Befragten aus der Deutschschweiz. Zu beachten bleibt hierbei jedoch die geringe Anzahl der Teilnehmenden aus dem italienischsprachigen Raum, welche die Aussagekraft zusätzlich zu den anfangs genannten Punkten weiter einschränkt.

Auch eine Betrachtung des angegebenen Einkommens unter Berücksichtigung des Alters und Geschlechts offenbart Hinweise auf mögliche Unterschiede: Während Schulleiterinnen und Schulleiter unter 40 Jahren ein ähnlich hohes Einkommen angeben, differieren die gemeldeten Löhne zwischen den Geschlechtern in höheren Altersstufen. So liegt das gemeldete mittlere Brutto-Jahreseinkommen der befragten männlichen Schulleitenden zwischen 41 und 50 Jahren ca. CHF 7'500 über dem ihrer weiblichen Kolleginnen derselben Altersgruppe. Diese Differenz erhöht sich bei den 51- bis 60-Jährigen auf CHF 10'319 und sinkt bei über 60-Jährigen auf CHF 7'418 zugunsten männlicher Schulleitungen.

				Angegebener Brutto-Lohn auf ein Vollzeitpensum gerechnet (Mittelwert)	Standardfehler des Mittelwerts in CHF
Geschlecht	weiblich	Altersstufe	bis 40	121'065	1'637
			41-50	131'631	1'332
			51-60	136'668	1'161
			60+	142'898	2'506
	männlich	Altersstufe	bis 40	122'608	1'352
			41-50	139'098	976
			51-60	146'987	896
			60+	150'316	1'592

Tabelle 21 Rückgemeldeter Brutto-Lohn auf ein Vollzeitpensum gerechnet nach Altersstufe und Geschlecht (Gesamtschau)

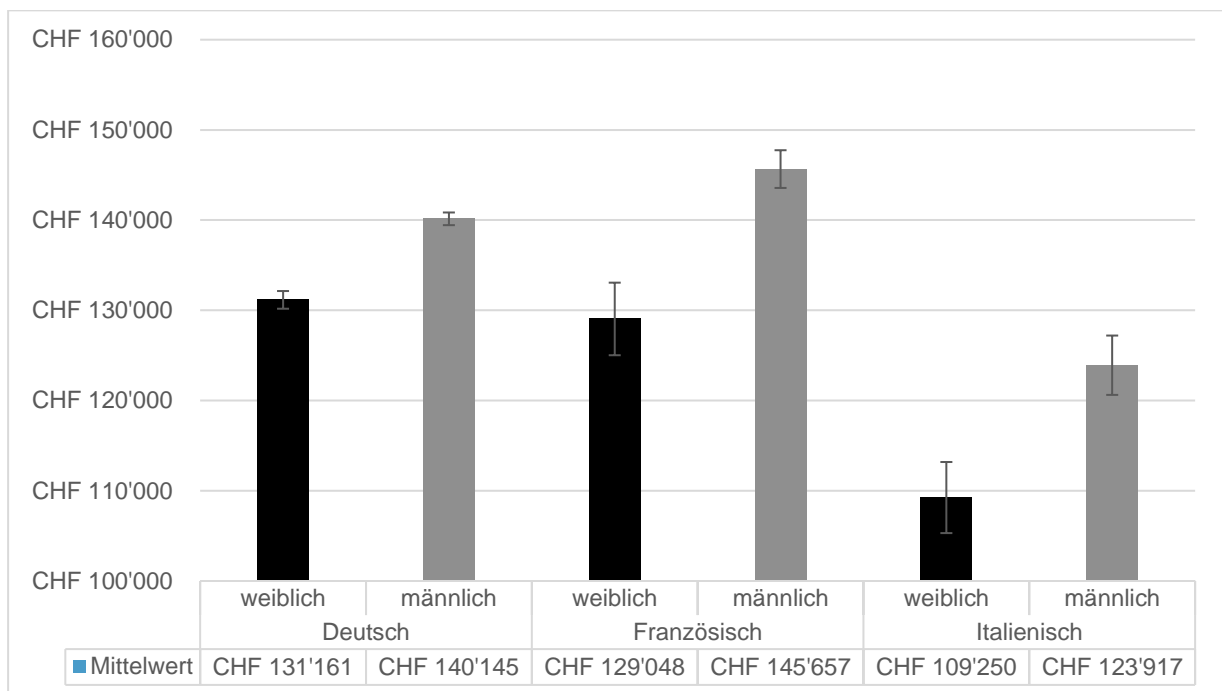


Abbildung 13 Rückgemeldeter Brutto-Lohn auf ein Vollpensum hochgerechnet nach Geschlecht (Gesamtschau)

3.3.3 Verteilung verschiedener Tätigkeiten

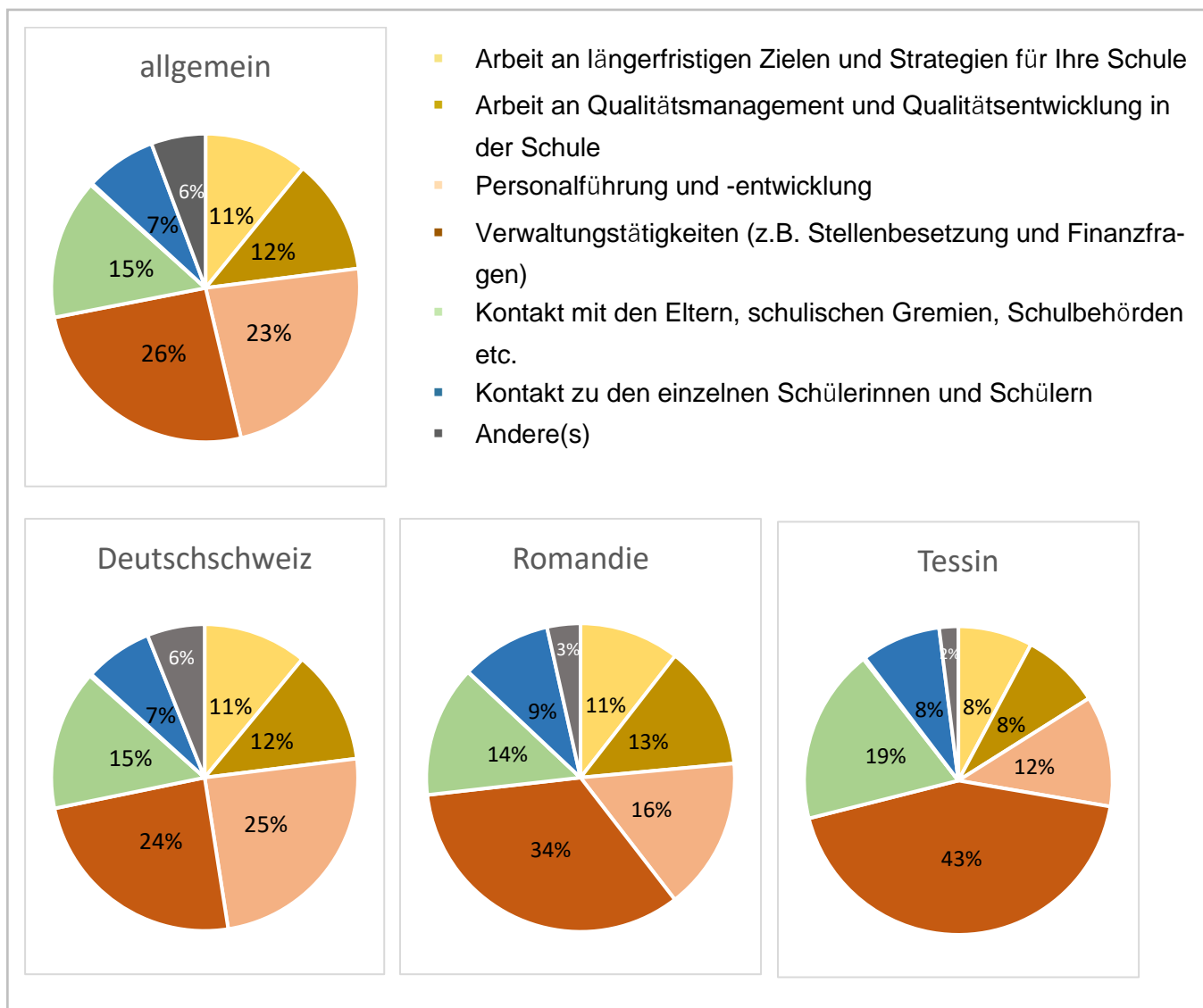


Abbildung 14 Verteilung verschiedener Tätigkeiten

Unter allen teilnehmenden Schulleitungen wurde die Verteilung der Tätigkeiten während der Arbeitszeit abgefragt. Ausgewertet wurden jedoch nur die Daten von Schulleitungen, die nicht zusätzlich zu ihrer Arbeit als Schulleitung unterrichten. Die Schulleiterinnen und Schulleiter ohne Unterrichtstätigkeit verbringen gemäss Befragung durchschnittlich 26% ihrer Arbeitszeit mit Verwaltungstätigkeiten. Ähnlich viel Zeit (23%) nimmt der Bereich der Personalführung und Personalentwicklung in Anspruch. Der Kontakt mit den Eltern (15%) sowie mit Schülerinnen und Schülern (7%), die Arbeit an Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung (12%) sowie die Arbeit an längerfristigen Zielen und Strategien (11%) nehmen jeweils geringeren Teil der Arbeitszeit ein.

3.3.4 Weiterbildungsnutzung

Eine Mehrheit (75%) der Befragten gibt an, sich in den vergangenen 12 Monaten mit dem Lesen berufsbezogener Literatur weitergebildet zu haben. Veranstaltungen von kantonalen Bildungsämtern wurden von etwas über der Hälfte (61%) der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter besucht, während 48.3% an Veranstaltungen teilnahmen, die zwar von Hochschulen ausgebracht, jedoch nicht als Zertifikatsprogramm ausgewiesen wurden. Grössere universitäre Angebote wie MAS, DAS oder CAS-Zertifikatsprogramme wurden von einem Viertel (26%) der Schulleitenden besucht, private Angebote (z.B. Coaching) von 36%. Die Teilnahme an nicht-wissenschaftlichen Tagungen oder Workshops (z.B. Fachtagung VSLCH) gaben 41% der Befragten an. 26% beteiligten sich nach eigenen Angaben an einem speziell der beruflichen Weiterbildung gewidmeten Netzwerk. Eine Minderheit von 17% gibt an, in den letzten zwölf Monaten an standardisierten Peer-Mentorings in Form regelmässiger standardisierter Rückmeldungen durch Kolleginnen und Kollegen teil.

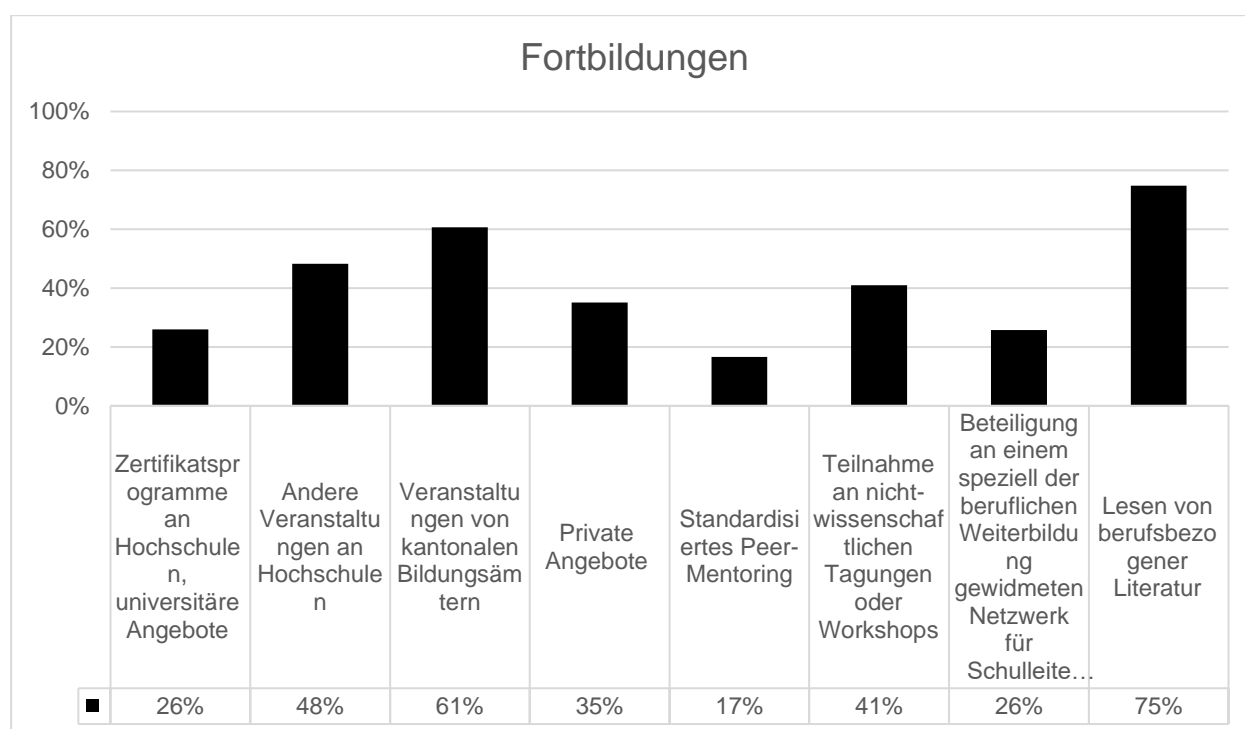


Abbildung 15 Genutzte Weiterbildungsangebote in den letzten 12 Monaten (Gesamtschau)

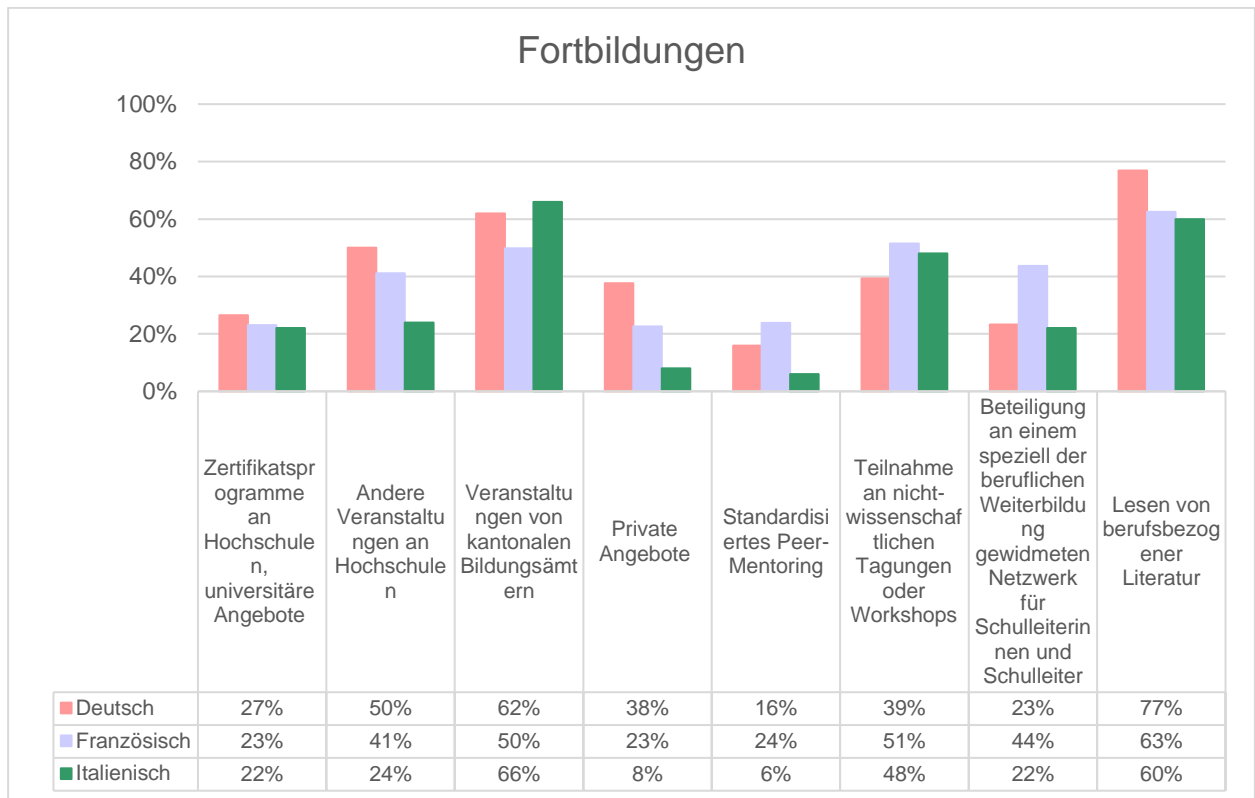


Abbildung 16 Genutzte Weiterbildungsangebote in den letzten 12 Monaten nach Sprachregionen

3.3.5 Zielerreichung

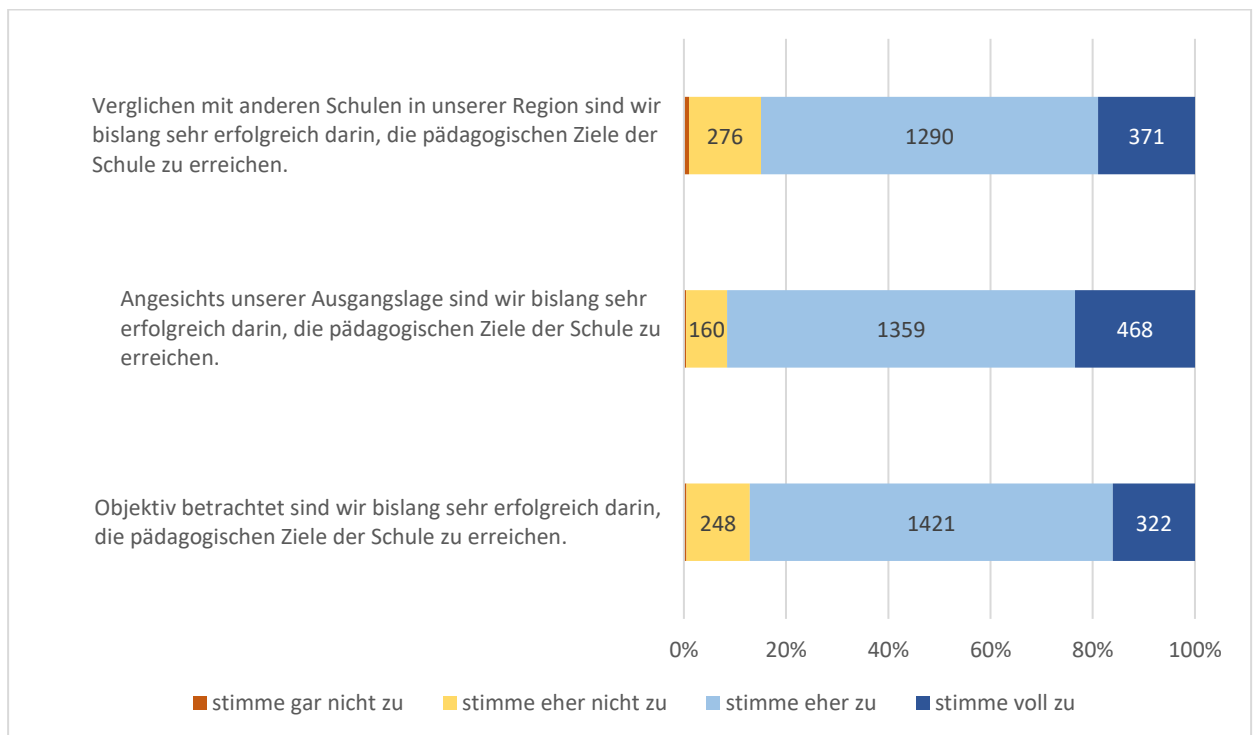


Abbildung 17 Zielerreichung (Gesamtschau)

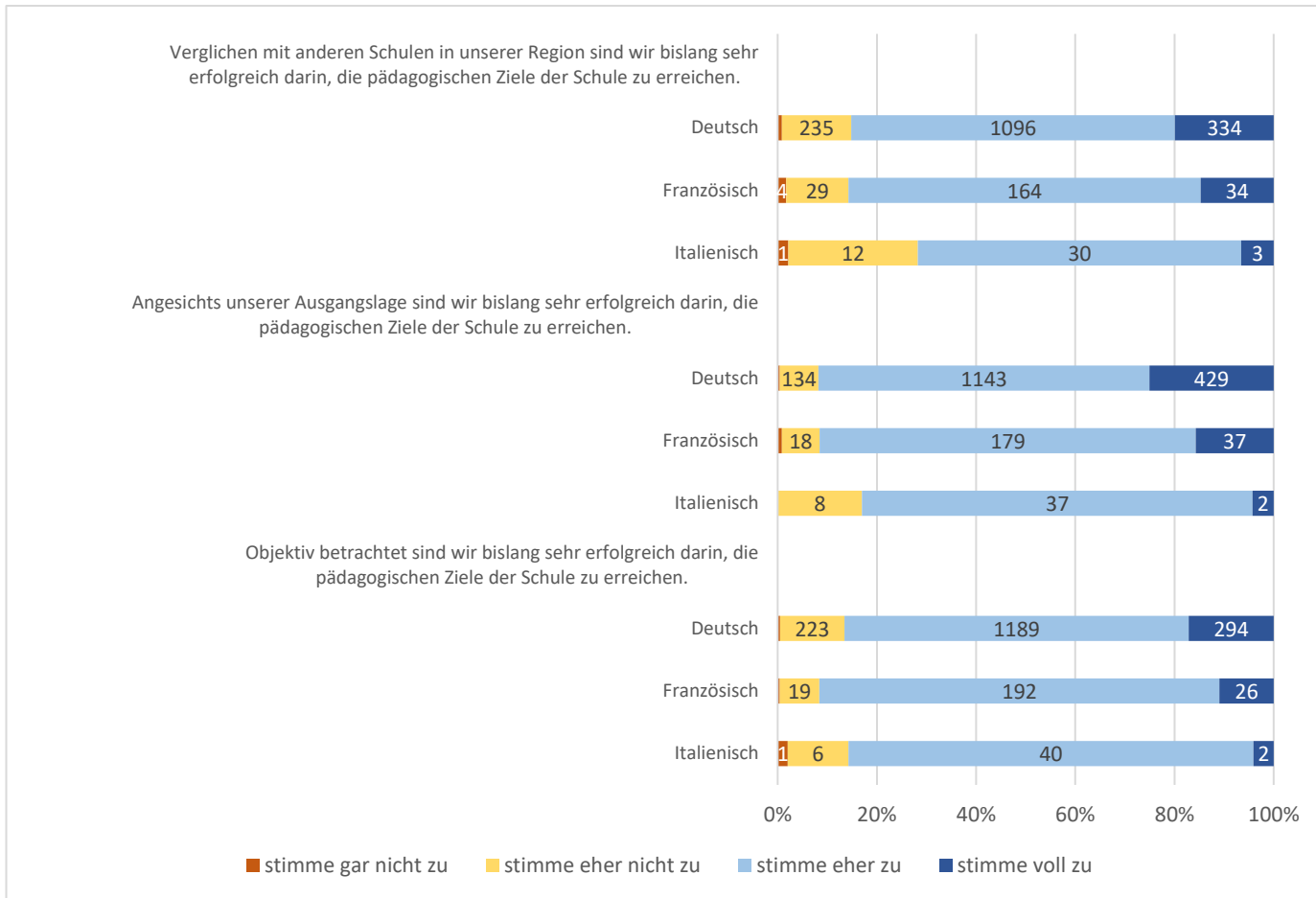


Abbildung 18 Zielerreichung nach Sprachregionen

Die Schulleitungen wurden nach ihren Einschätzungen zum Erfolg ihrer Schule befragt. In der Gesamtschau stimmen ca. 88% der Befragten der Aussage zu oder eher zu, objektiv betrachtet sehr erfolgreich im Erreichen pädagogischer Ziele zu sein. Beinahe 92% der befragten Schulleitenden stimmen der Aussage zu oder eher zu, dass sie angesichts der Ausgangslage sehr erfolgreich darin sind, die pädagogischen Ziele der Schule zu erreichen. Ca. 85% der Befragten stimmen zu oder eher zu, verglichen mit anderen Schulen in der Region erfolgreich darin zu sein, die pädagogischen Ziele ihrer Schule zu erreichen.

3.4 Zufriedenheit und Unterstützung

3.4.1 Subjektiver Karriereerfolg

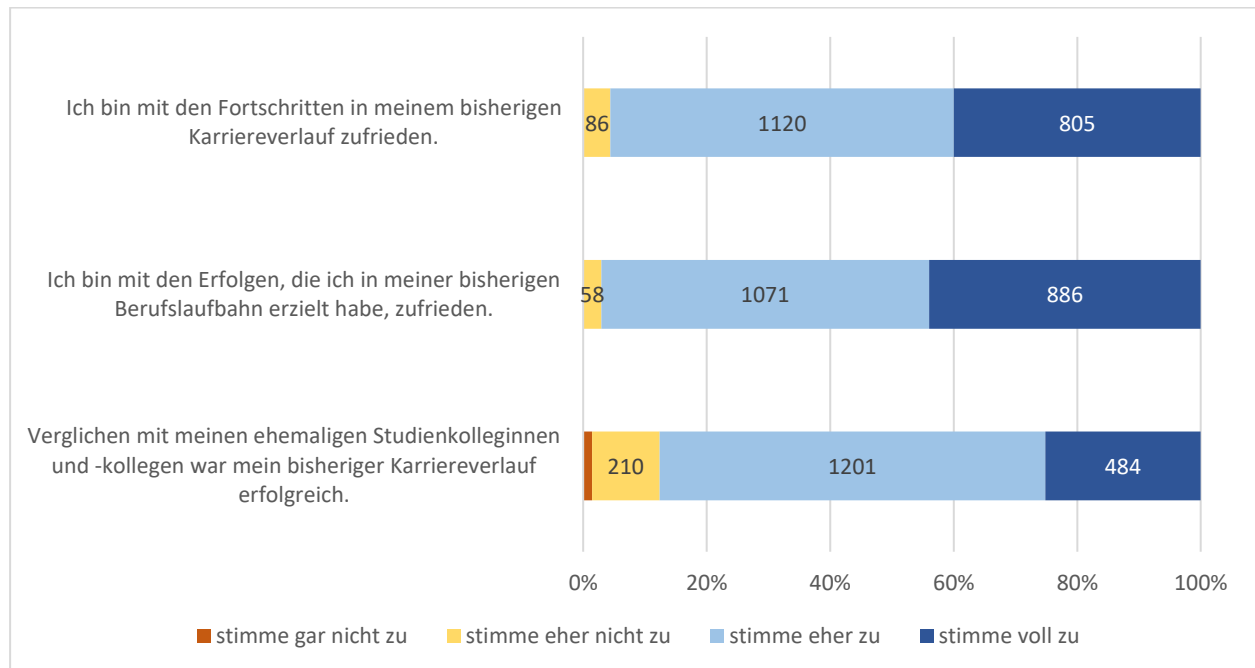


Abbildung 19 Karriereerfolg (Gesamtschau)

Die befragten Schulleitungen zeigen sich insgesamt mit ihrer beruflichen Karriere zufrieden. So stimmt die deutliche Mehrheit der Befragten zu oder eher zu, mit den Fortschritten im bisherigen Karriereverlauf (96%) sowie den Erfolgen, die in der bisherigen Berufslaufbahn erzielt wurden (97%) zufrieden zu sein. 87% stimmen zu oder eher zu, dass der bisherige Karriereverlauf im Vergleich mit ehemaligen Studienkolleginnen und -kollegen Karriereverlauf bisher erfolgreich war.

Der Vergleich zwischen den Sprachregionen zeigt keine grossen Unterschiede. Einzig die Bewertung der Fortschritte im Karriereverlauf im Vergleich mit ehemaligen Kolleginnen und Kollegen fällt bei den italienischsprachigen Teilnehmenden etwas kritischer aus als bei den deutschsprachigen und französischsprachigen.

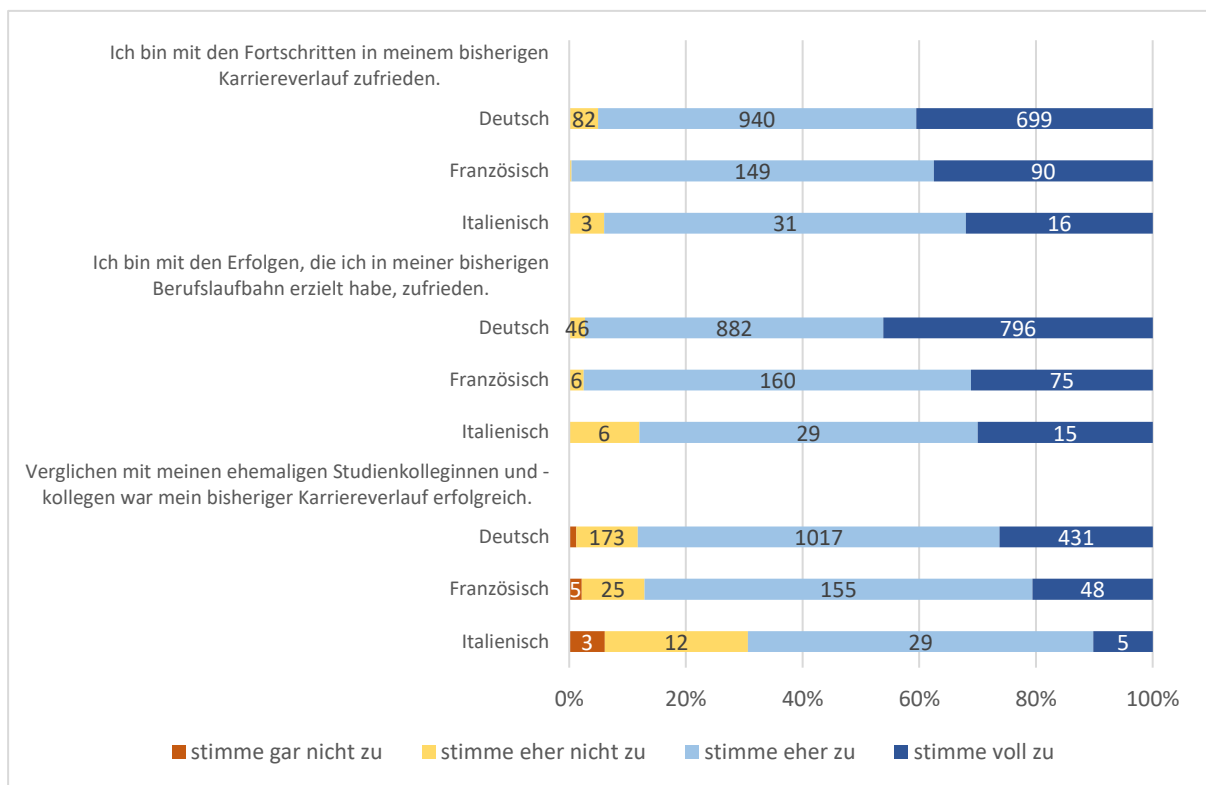


Abbildung 20 Karriereerfolg nach Sprachregionen

3.4.2 Berufliche Zufriedenheit und Belastungsempfinden

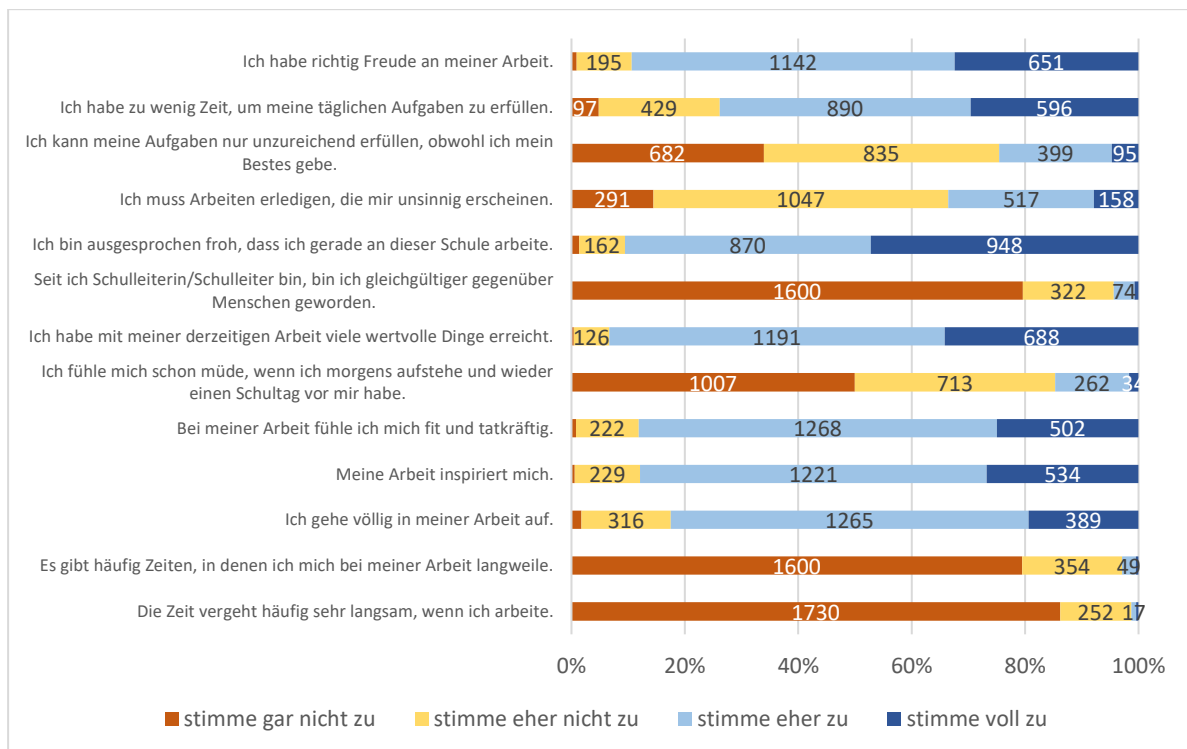


Abbildung 21 Berufliche Zufriedenheit und Belastungsempfinden (Gesamtschau)

Den Aussagen, richtig Freude an ihrer Arbeit zu haben, sich tatkräftig und fit zu fühlen und durch ihre Arbeit inspiriert zu werden, stimmen beinahe 90% der Befragten (eher) zu. Eine Herausforderung in der Erfüllung ihrer Aufgaben sehen die befragten Schulleitenden jedoch in zeitlichen Faktoren. So geben 74% der Befragten an, zu wenig Zeit zu haben, ihre täglichen Aufgaben zu erfüllen. Der Vergleich zwischen den Sprachregionen offenbart ein ähnliches Bild.

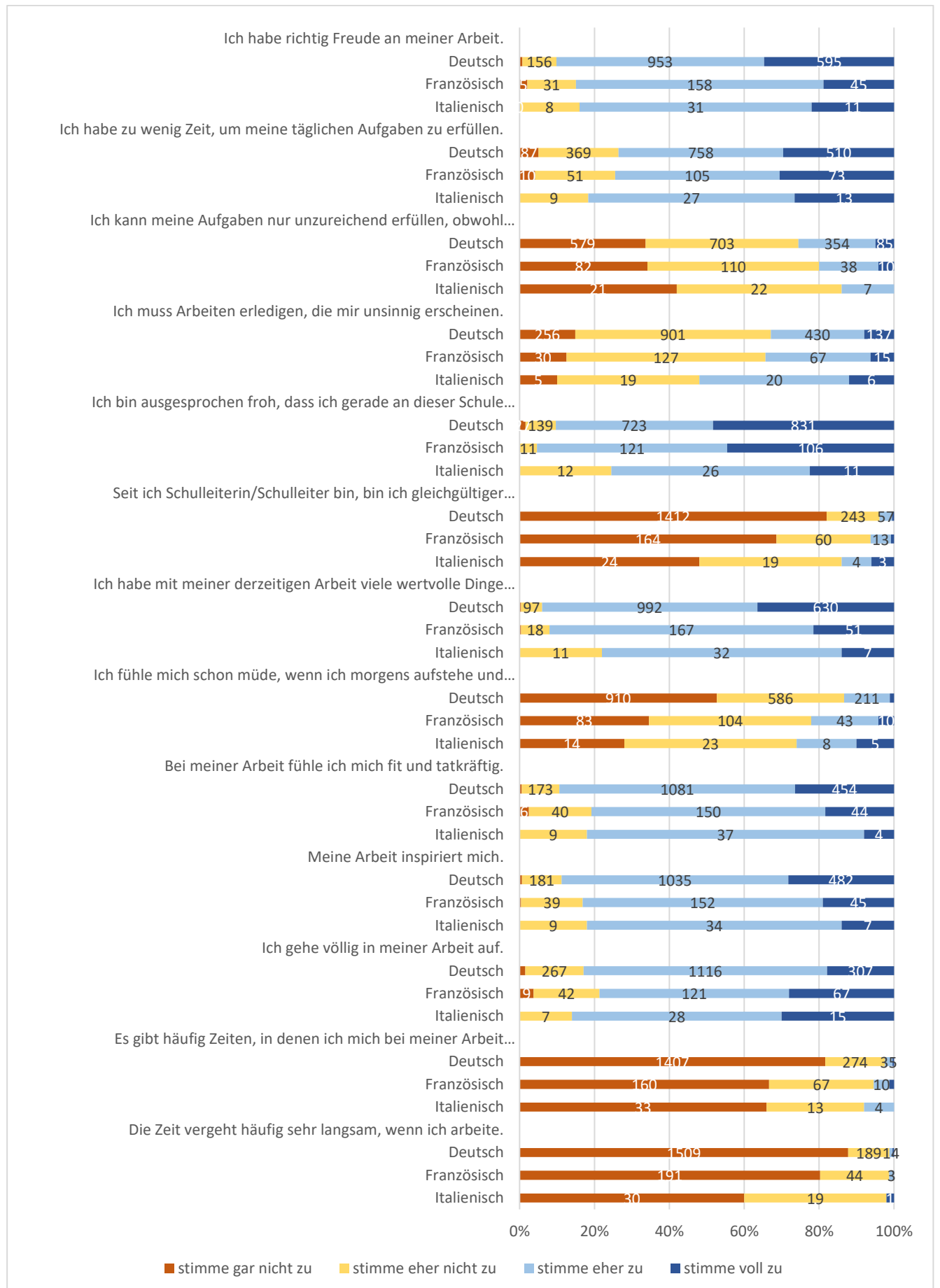


Abbildung 22 Berufliche Zufriedenheit nach Sprachregionen

3.4.3 Absicht, im Amt zu bleiben

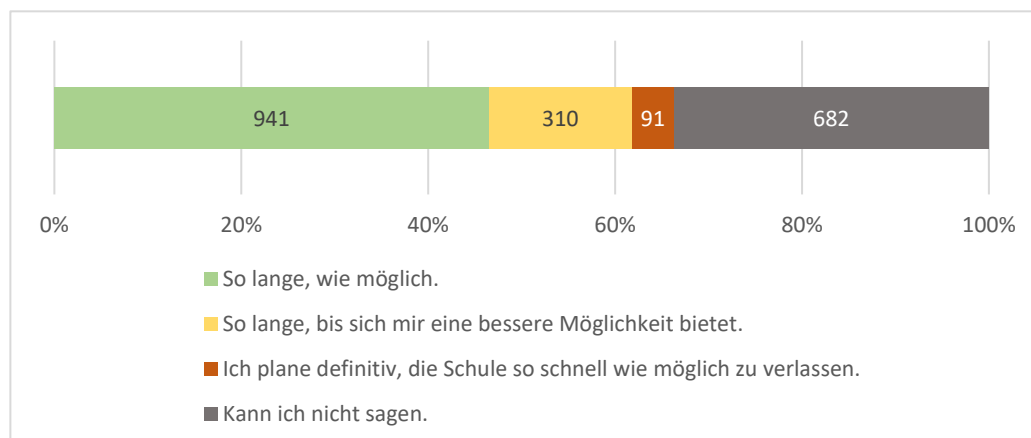


Abbildung 23 Absicht, im Amt zu bleiben (Gesamtschau)

Insgesamt bekräftigen die befragten Schulleitungen ihre Absicht, im Amt zu bleiben: Knapp die Hälfte (47%) gibt an, so lange wie möglich Schulleitung an der aktuellen Schule bleiben zu wollen. 15% wollen so lange an der aktuellen Schule bleiben, bis sich eine bessere Möglichkeit bietet. Knapp 5% der Befragten planen, die Schule so schnell wie möglich zu verlassen. 34% der Befragten geben an, keine Aussage diesbezüglich machen zu können.

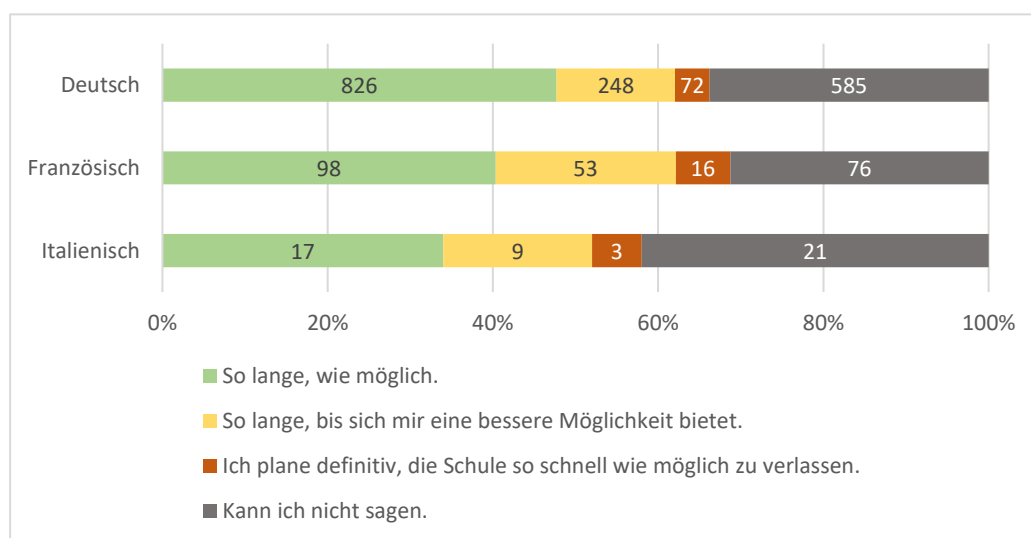


Abbildung 24 Absicht, im Amt zu bleiben nach Sprachregionen

Ein Vergleich zwischen den Sprachregionen weist geringe Unterschiede auf: Im Vergleich zu den Befragten aus der Deutschschweiz und dem Tessin gibt ein höherer Anteil der Befragten aus der Romandie an, die aktuelle Schule verlassen zu wollen. Bei den Befragten aus dem Tessin geben 42% an, diesbezüglich keine Angaben machen zu können.

3.4.4 Wechselmotive

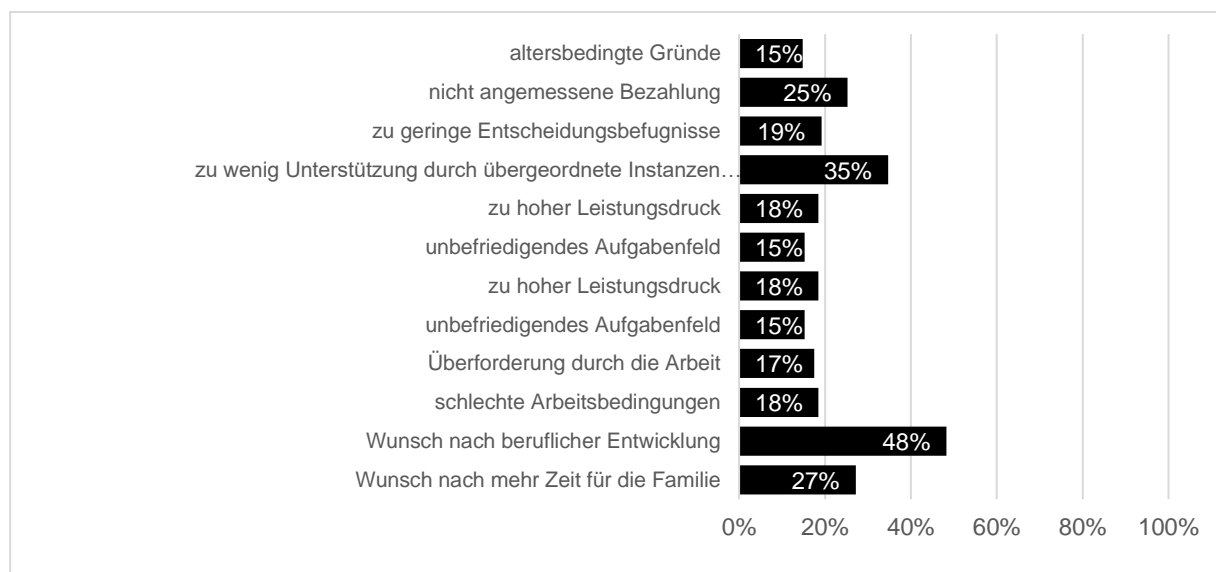


Abbildung 25 Wechselmotive (Gesamtschau)

Unter denjenigen Schulleitungen, die angeben ihre Schule verlassen zu wollen, steht für knapp die Hälfte (48%) der Wunsch nach beruflicher Entwicklung als Wechselmotiv im Vordergrund. Zu wenig Unterstützung durch übergeordnete Instanzen werden von 35%, unangemessene Bezahlung von einem Viertel angegeben. Der Wunsch nach mehr Zeit für die Familie wird von 27% der wechselwilligen Schulleitungen als (ein) Grund genannt. Zu geringere Entscheidungsbefugnisse, zu hoher Leistungsdruck, ein unbefriedigendes Aufgabenfeld, Überforderung durch die Arbeit und schlechte Arbeitsbedingungen werden mit Prozentwerten zwischen 15% und 25% ähnlich oft angegeben. Altersbedingte Gründe stellen für lediglich 15% ein Motiv dar, ihre aktuelle Tätigkeit aufzugeben.

3.4.5 Soziale Unterstützung

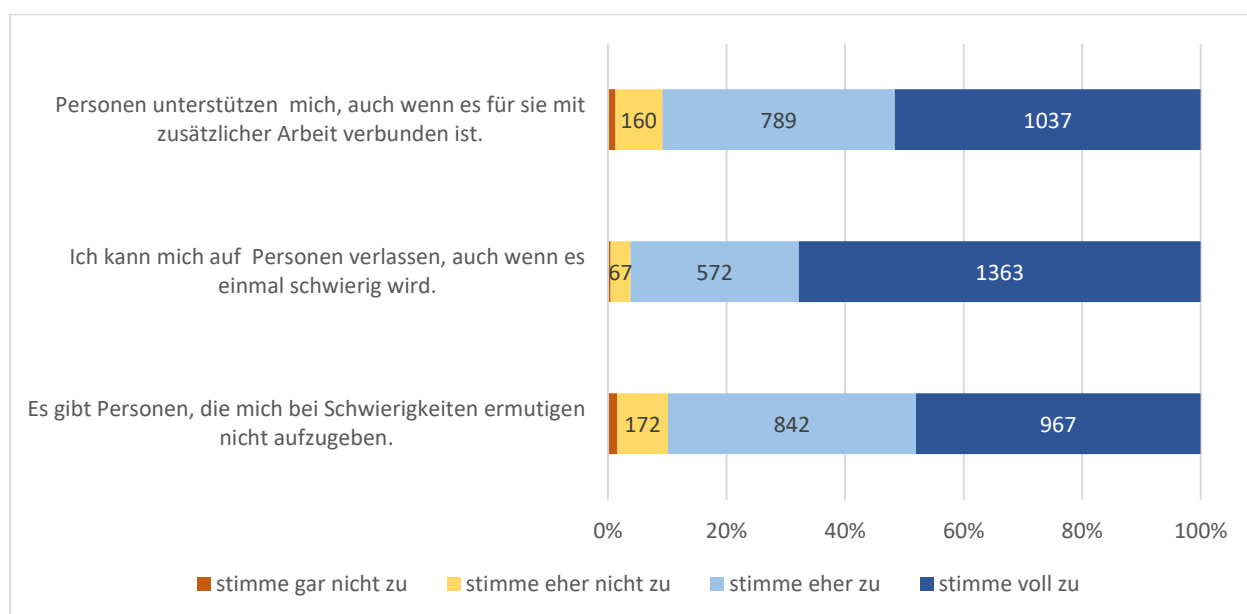


Abbildung 26 Soziale Unterstützung (Gesamtschau)

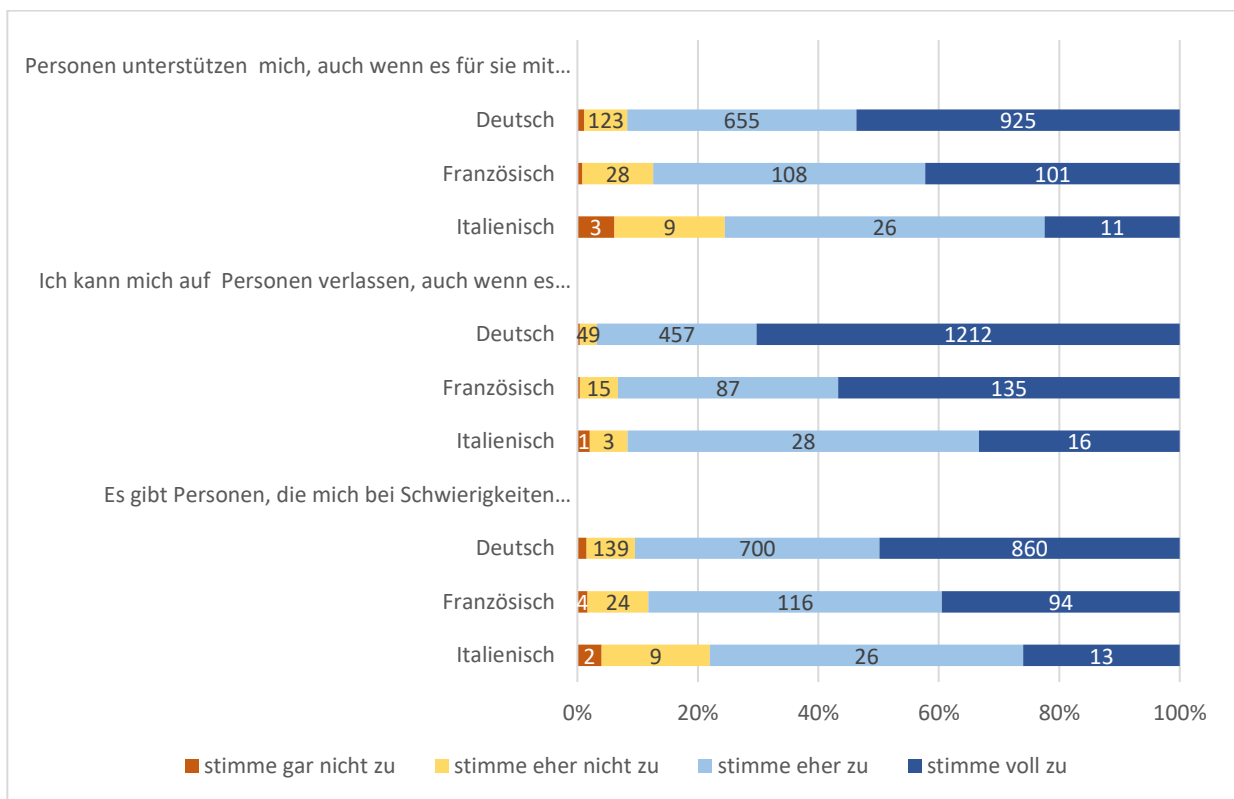


Abbildung 27 Soziale Unterstützung nach Sprachregionen

In der Befragung wurde auch nach sozialer Unterstützung gefragt. 90% der Befragten stimmen dabei zu oder eher zu, dass Personen sie unterstützen, auch wenn es für diese Personen mit zusätzlicher Arbeit verbunden ist. 96% stimmen zu oder eher zu, sich auf Personen verlassen zu können, auch wenn es manchmal schwierig wird. 90% stimmen zu oder eher zu, dass es Personen gibt, die sie bei Schwierigkeiten aufmuntern, nicht aufzugeben.

Der Vergleich zwischen den Sprachregionen offenbart nur geringe Unterschiede: Die Zustimmungswerte der Teilnehmenden aus der Romandie fallen geringfügig niedriger aus als die aus der Deutschschweiz. Die Zustimmungswerte der Teilnehmenden aus dem Tessin fallen etwas nochmal etwas kritischer aus.

3.5 Profession und professionelle Identität

3.5.1 Exploitation und Exploration

Abgefragt wurden auch Selbsteinschätzungen im Bereich der Verbesserung bekannter Routinen (Exploitation) sowie im Experimentieren und Innovieren (Exploration). Die Teilnehmenden wurden gefragt, in welchem Umfang sie sich in den letzten 12 Monaten in ihrer Position als Schulleitung mit verschiedenen Tätigkeiten beschäftigt hatten.

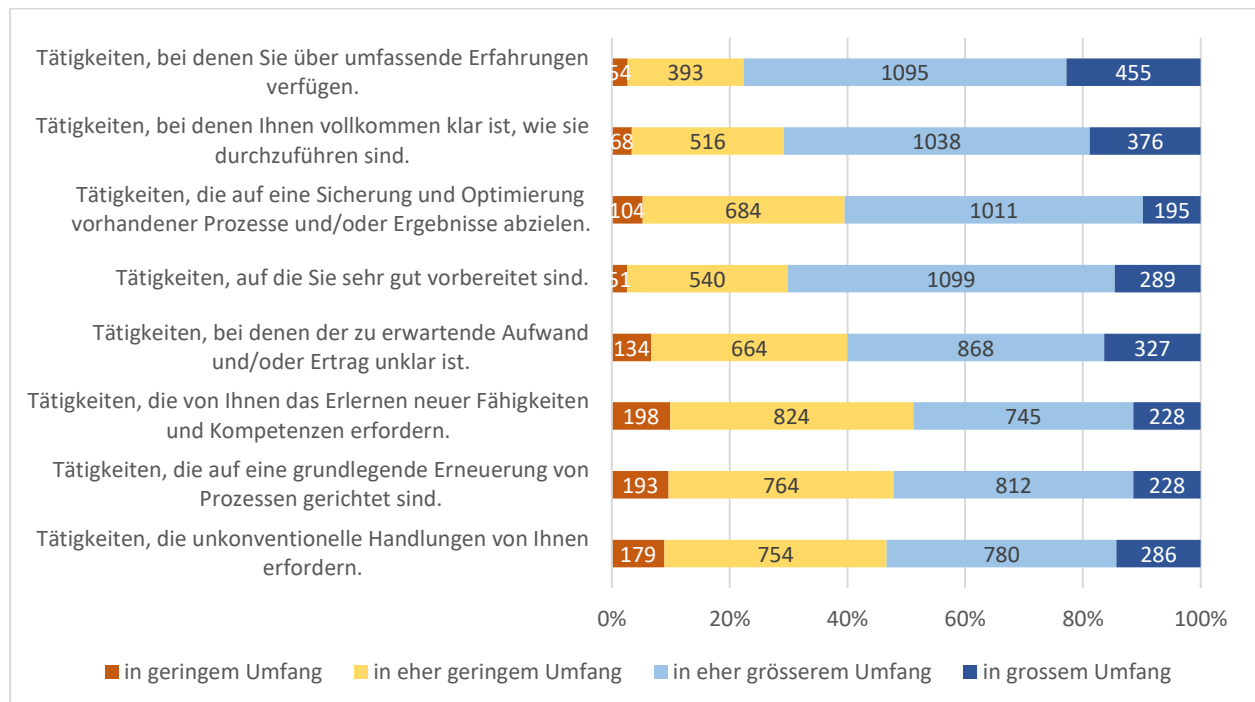
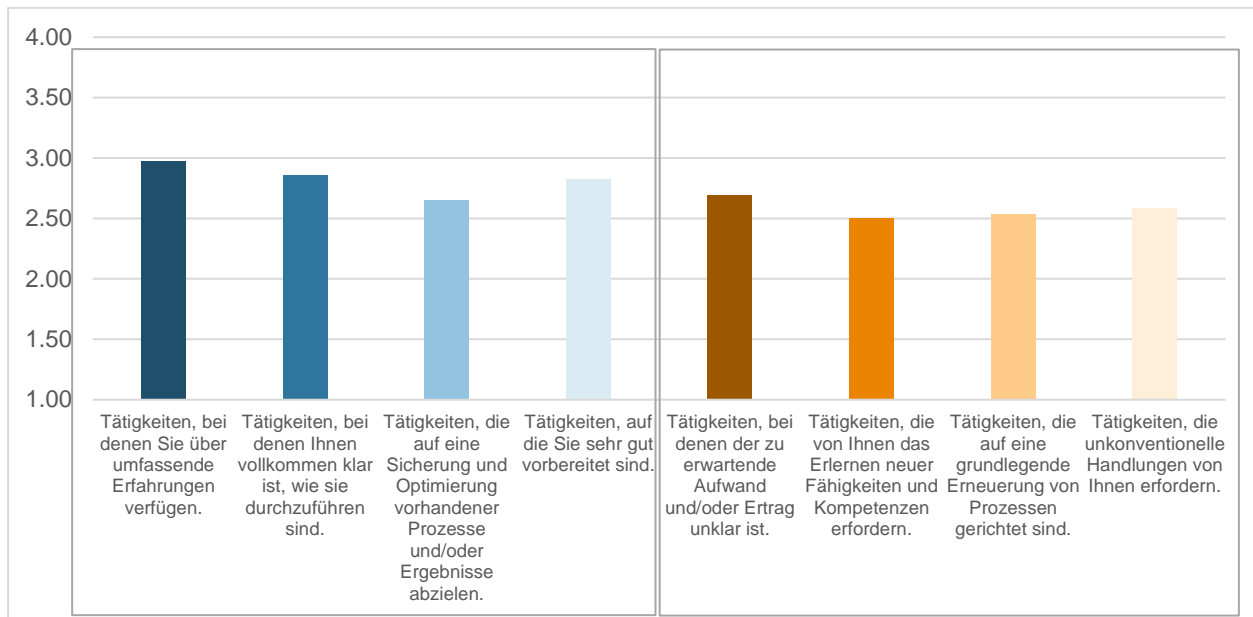


Abbildung 28 Ambidextrie (Gesamtschau)



Ein Gros der Befragten gibt an, Tätigkeiten ausgeführt zu haben, bei denen sie über umfassende Erfahrungen verfügen (75%) und Klarheit darüber besitzen, wie diese durchzuführen sind (70%). Knapp die Hälfte der befragten Schulleitungen gibt an, dass sie Tätigkeiten nachgingen, die unkonventionelle Handlungen erforderten, auf grundlegende Erneuerung von Prozessen gerichtet waren und das Erlernen neuer Kompetenzen voraussetzten. In der zusammenfassenden Betrachtung geben die Befragten mehrheitlich Schulleitenden an, sowohl eher routineorientierte Tätigkeiten als auch experimentelle bzw. innovative Tätigkeiten in eher grösserem oder grossem Umfang ausgeübt zu haben.

3.5.2 Führungsverhalten

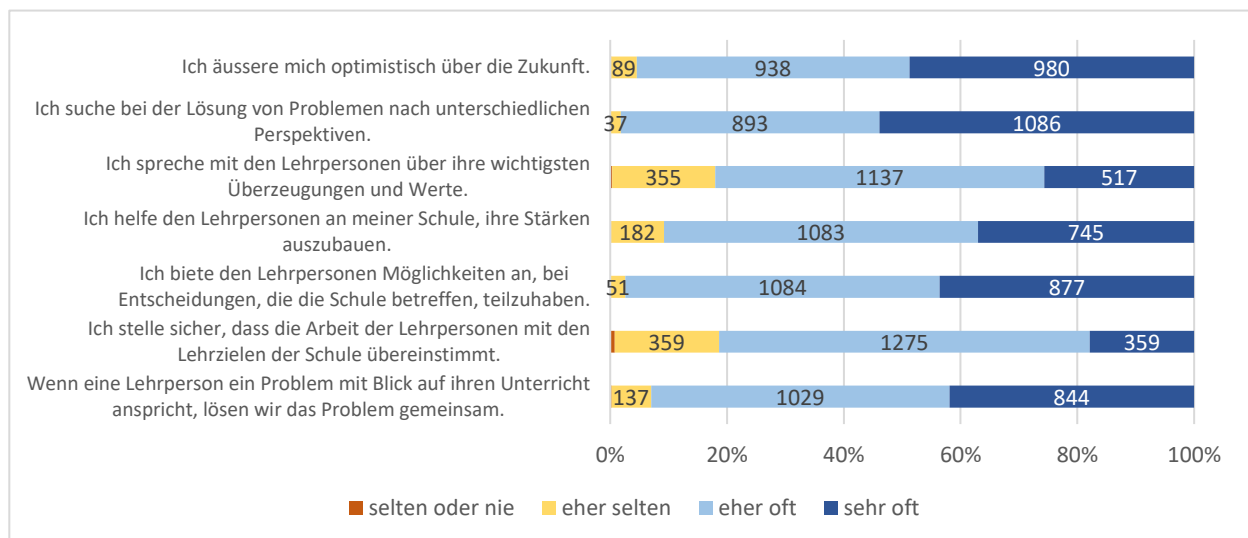


Abbildung 29 Führungsverhalten (Gesamtschau)

Die Befragten wurden auch zu ihrem Führungsverhalten befragt. 96% geben an, sich eher oft oder sehr oft optimistisch über die Zukunft zu äussern. 98% geben an, bei der Lösung von Problemen eher oft oder sehr oft nach unterschiedlichen Perspektiven zu suchen. 82% geben an, eher oft oder sehr oft mit den Lehrpersonen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte zu sprechen. 90% geben an, eher oft oder sehr oft den Lehrpersonen Möglichkeiten zu bieten, bei Entscheidungen, die die Schule betreffen, teilzuhaben. 81% geben an, eher oft oder sehr oft sicherzustellen, dass die Arbeit der Lehrpersonen mit den Zielen der Schule übereinstimmt. 93% geben an, eher oft oder sehr oft die Lösung von Unterrichtsproblemen gemeinsam mit Lehrpersonen anzugehen.

Im Vergleich zwischen den Sprachregionen geben die Schulleitenden aus der Romandie und dem Tessin weniger häufig als die Schulleitenden aus der Deutschschweiz an, mit den Lehrpersonen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte zu sprechen.

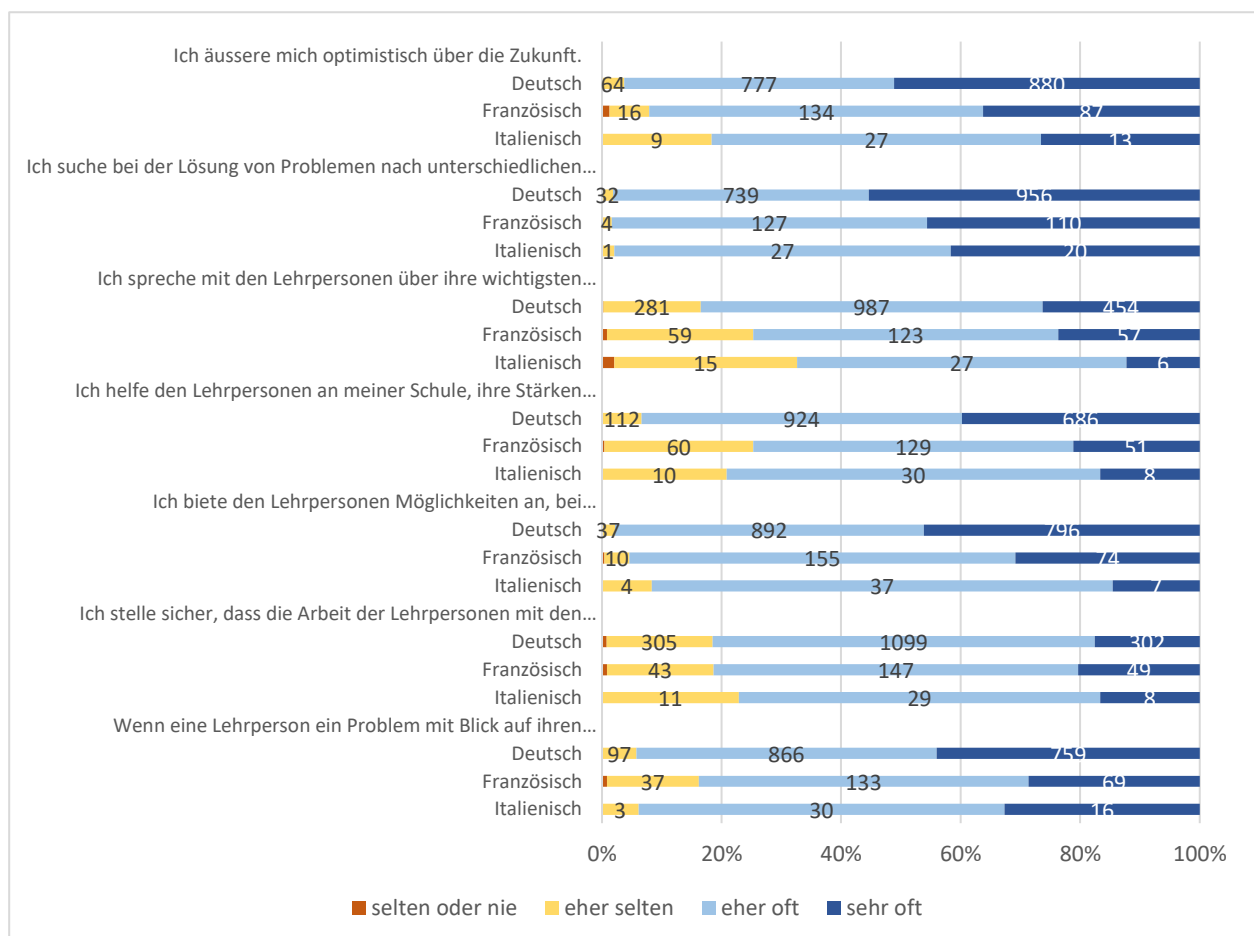


Abbildung 30 Führungsverhalten nach Sprachregionen

3.5.3 Berufliches Selbstverständnis

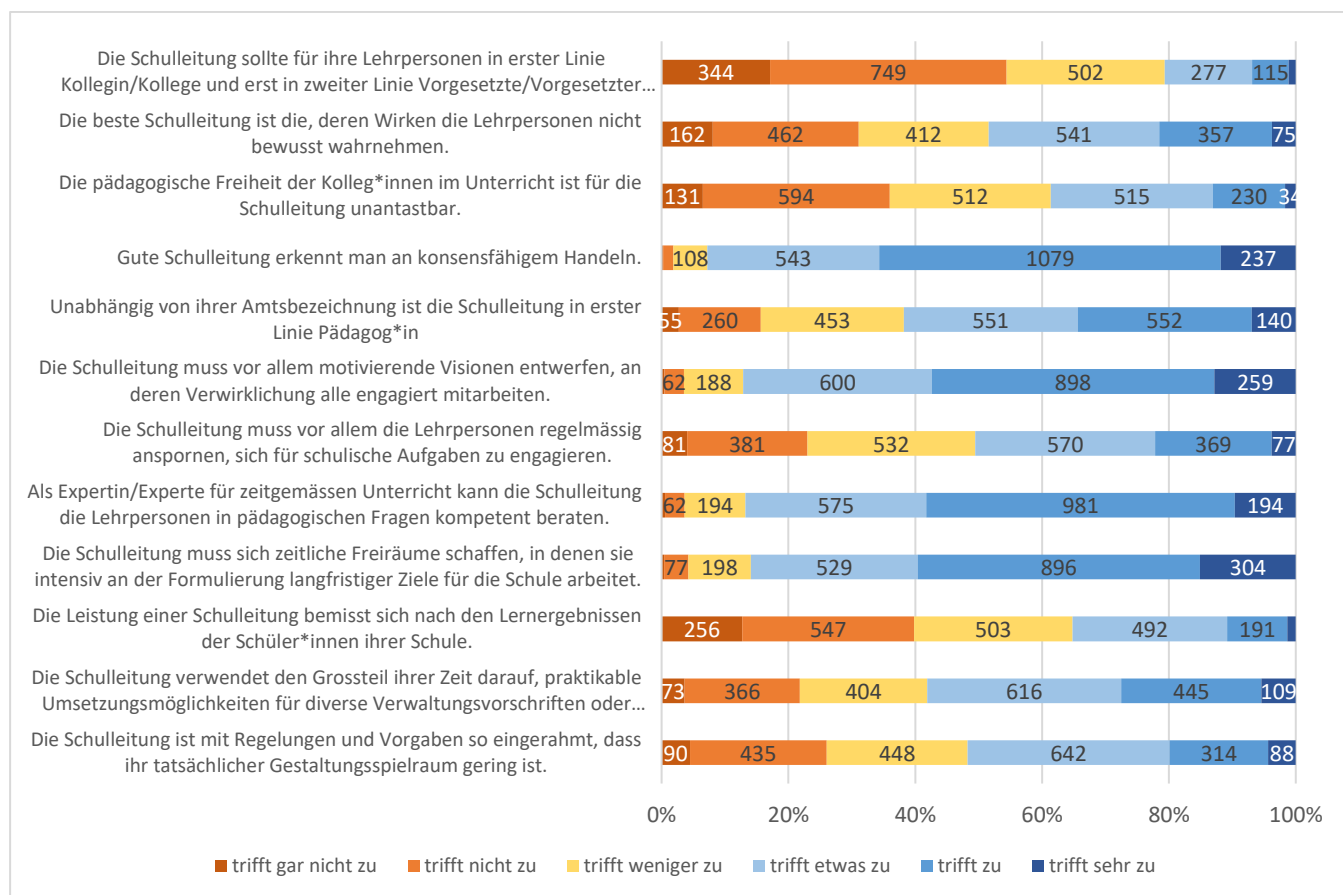


Abbildung 31 Berufliches Selbstverständnis (Gesamtschau)

Schliesslich wurde auch nach dem beruflichen Selbstverständnis gefragt. Die grosse Mehrheit der Teilnehmenden (92%) erachtet die Aussage als etwas zutreffend, zutreffend oder sehr zutreffend, dass konsensfähiges Handeln ein Gütekriterium von Schulleitenden darstellt und dass ihr Auftrag vorrangig darin besteht, motivierende Visionen zu entwerfen, an deren Verwirklichung alle engagiert mitarbeiten (87%). Hohe Zustimmung erhalten ebenfalls die Aussagen, dass Schulleitungen als Expertinnen/Experten für zeitgemässen Unterricht Lehrpersonen in pädagogischen Fragen kompetent beraten können (87%) sowie dass sich Schulleitungen zeitliche Freiräume schaffen müssen, in denen sie intensiv an der Formulierung langfristiger Ziele für die Schule arbeiten (86%). Niedrige Zustimmungswerte erhalten die Aussagen, dass Schulleitungen in erster Linie Kolleginnen/Kollegen und in zweiter Linie vorgesetzte Personen sein sollten (21%) sowie dass die Leistung einer Schulleitung sich nach den Lernergebnissen der Schülerinnen und Schülern bemisst (35%).

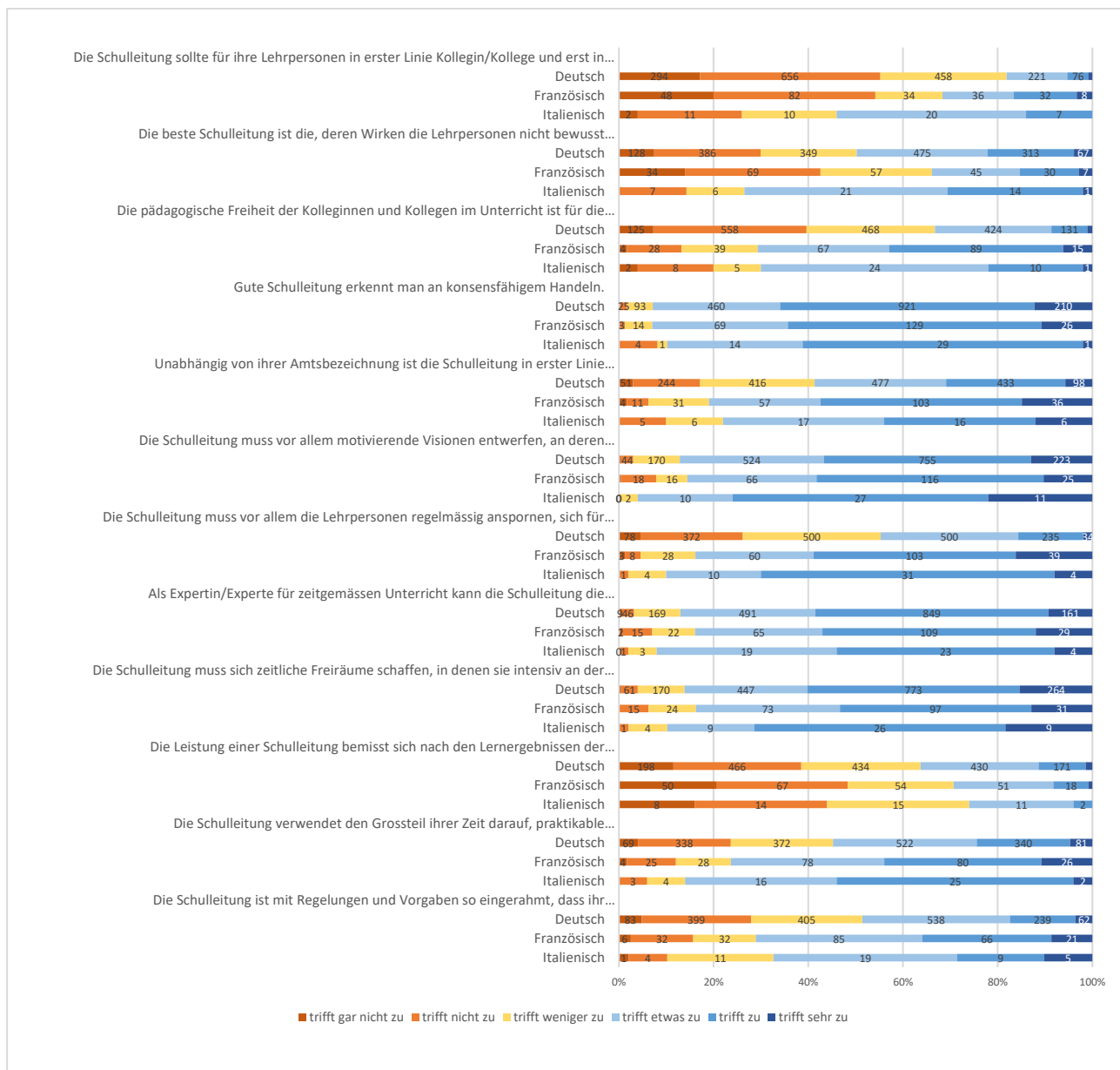


Abbildung 32 Berufliches Selbstverständnis nach Sprachregionen

Bei einer Betrachtung nach Sprachregionen zeigen sich einige Unterschiede: Befragte aus dem deutschsprachigen Raum stimmen den Aussagen, dass die Schulleitung mit Regelungen und Vorgaben so eingerahmt ist, dass ihr tatsächlicher Gestaltungsspielraum gering ist, weniger zu als ihre französisch- und italienischsprachigen Kolleginnen und Kollegen. Auch stimmt im Vergleich ein geringerer Teil der Befragten aus der deutschsprachigen Schweiz der Aussage zu, den Grossteil ihrer Zeit darauf verwenden, praktikable Umsetzungsmöglichkeiten für diverse Verwaltungsvorschriften oder Vorgaben zu finden. Häufiger als die Befragten aus der Deutschschweiz stimmten die Befragten aus der Romandie und dem Tessin den Aussagen zu, dass die pädagogische Freiheit der Kolleginnen und Kollegen im Unterricht für die Schulleitung «unantastbar» ist sowie dass die Schulleitung vor allem die Lehrpersonen regelmässig anspornen muss, sich für schulische Aufgaben zu engagieren. Auch stimmt über die Hälfte der befragten italienischsprachigen Schulleitenden der Aussage zu, für ihre Lehrpersonen in erster Linie Kollegin/Kollege und erst in zweiter Linie Vorgesetzte/Vorgesetzter sein.

4 Bewertung

Schulleitende sind qualifiziert und engagiert

Die Rückmeldungen der Befragten zeugen von einer qualifizierten und lernenden Berufsgruppe: Die grosse Mehrheit der befragten Schulleitenden hat nach solider Erfahrung als Lehrperson eine systematische, durch die EDK anerkannte Qualifikation durchlaufen. Die Amtsübernahme wurde bei über einem Drittel der Befragten – besonders häufig in der Deutschschweiz – durch eine Mentorenfigur begleitet. Es zeigt sich jedoch, dass die aktuelle Qualifikation den Ansprüchen möglicherweise nicht mehr gerecht wird: Ein grosser Teil der Befragten äussert den Wunsch nach umfangreicherer Qualifikation in einer Vielzahl von Bereichen. Die Mehrheit der Schulleitenden gibt an, sich im letzten Jahr weitergebildet zu haben. Tagungen und Workshops verschiedener Anbieter scheinen dabei eher genutzt worden zu sein als Netzwerke und Peer-Mentoring Angebote. Klassische Hochschul-Programme scheinen hingegen weniger genutzt zu werden.

Schulleitende sind grundsätzlich zufrieden mit ihrem beruflichen Werdegang und ihrer Position, sind entwicklungsorientiert, doch haben (zu) wenig Zeit

Die Gesamtschau der Umfrageergebnisse zeigt, dass ein Gros der Schulleitenden grundsätzlich weitgehend zufrieden mit der beruflichen Karriere ist. Auch der nur selten geäusserte Wunsch, die Stelle sobald wie möglich zu wechseln, unterstreicht diesen Eindruck. Bei den Gründen, Schulleitungen zu werden, fallen die intrinsischen Motive sowie Wünsche, zu gestalten und zu entwickeln, auf. Das tatsächliche Tätigkeitsprofil zeigt jedoch, dass Schulleitende einen eher geringen Anteil ihrer Arbeitszeit für entsprechende Tätigkeiten verwenden. Die Einschätzung ihrer zeitlichen Ressourcen untermalt diese Feststellung. So geben beinahe 75% der Befragten an, zu wenig Zeit zu haben, um ihre täglichen Aufgaben zu erfüllen, obwohl Schulleitende in der Regel ohnehin bereits mehr arbeiten als in ihrem Pensum vorgesehen ist. Womöglich beschränken somit die Rahmenbedingungen die Möglichkeiten von Schulleitenden, sich effektiv der Entwicklung der Schulen widmen zu können. Daten aus anderen Studien weisen auf besondere Belastungen (Feldhoff et al., 2022) bzw. gesundheitliche Risiken und Gefährdungen, insbesondere für Schulleitungen im Kontext der COVID-19-Pandemie hin (Sandmeier et al., 2021).

Schulleiterinnen und Schulleiter geben unterschiedlich hohe Gehälter an

Die angegebenen Brutto-Jahreslöhne fallen je nach Geschlecht unterschiedlich hoch aus. Die mögliche Lohndifferenz scheint sich mit dem Alter zu verändern: Liegt sie im Alter bis 40 Jahre noch bei lediglich CHF 1'500, vergrössert sie sich bis zum Alter von 50 Jahren auf CHF 7'500, bis zum Alter von 60 Jahren auf CHF 10'300 und fällt dann bei den über 60-jährigen Befragten wieder etwas geringer aus (CHF 7'400). Die Datenlage ist jedoch so beschränkt, dass nicht ausgeschlossen werden kann, dass vermeintliche Lohndifferenzen in der Praxis nicht vorkommen oder sich durch in dieser Untersuchung nicht berücksichtigte Faktoren erklären lassen. Dies sollte aus unserer Sicht genauer untersucht werden, idealerweise auf kantonaler Basis und direkt mit (anonymisierten) Lohndaten. So könnte eine etwaige unbeabsichtigte Lohnbenachteiligung ausgeschlossen oder identifiziert und behoben werden.

Schulleitungen wollen Verantwortung übernehmen und Schulen partizipativ leiten, sich aber nicht an Leistungen der Schülerinnen und Schüler messen lassen

Die befragten Schulleitungen zeigen in mehrfacher Hinsicht, dass sie Verantwortung übernehmen wollen: 90% der Befragten geben die Übernahme einer Fürsorgefunktion für andere Menschen als Motivation zur Ergreifung des Berufs an. Die überwiegende Mehrheit stimmt zu, dass die Motivation der Lehrpersonen, die kompetente Beratung der Lehrpersonen in Unterrichtsfragen sowie die Entwicklung motivierender Visionen einen hohen Stellenwert in der Ausübung der Schulleitungsfunktion einnehmen. Insgesamt lassen sich die Ergebnisse dahingehend deuten, dass das berufliche Selbstverständnis eines Grossteiles der befragten Schulleitenden eher an Führung (Leadership) orientiert ist als an Administration oder einem Verständnis von Schulleitung als «oberste Lehrperson». Dennoch wurde die Aussage, dass die Leistung der Schulleitungen nach den Lernergebnissen der Schülerinnen und Schüler zu bemessen ist, überwiegend abgelehnt. Die befragten Schulleitenden scheinen sich durchaus in der Verantwortung für die Weiterentwicklung des pädagogischen Handelns und der Qualität des Unterrichts wahrzunehmen, jedoch weniger für die Leistungen der Schülerinnen und Schülern.

5 Ausblick

Der Schulleitungsmonitor Schweiz 2021 macht es sich zur Aufgabe, im Rahmen einer grossflächigen Erhebung Erkenntnisse über den beruflichen Werdegang, die Tätigkeiten, die Zufriedenheit sowie das professionelle Selbstverständnis und Handeln von Schulleitenden zu generieren. Die hier präsentierten Erkenntnisse gewähren erste Einblicke in den Beruf und das professionelle Selbstverständnis von Schulleitungen in der Schweiz. Idealerweise sollten Ergebnisse verschiedener Sprachregionen nicht wie im vorliegenden Bericht präsentiert, sondern auch stärker vor den jeweiligen Kontexten interpretiert werden können. Dies ist im Rahmen künftiger Arbeiten geplant. Auch weitergehende Analysen auf Basis der vorhandenen Daten, beispielsweise die Untersuchung möglicher Zusammenhänge zwischen verschiedenen Standortfaktoren und beruflicher Zufriedenheit, sind geplant.

Offen bleiben derzeit ferner Fragen der möglichen Veränderungen, beispielsweise im Bereich des Führungsverständnisses. Weitere Erhebungen im Laufe der kommenden Jahre werden es ermöglichen, für die Schweiz erstmals grossflächig Daten im Längsschnitt zu berichten.

Der Einbezug von Lehrpersonen oder auch den Schulleitungen vorgesetzten Personen in die Befragung könnte die vorliegende Befragung um eine wichtige Perspektive erweitern. So zeigt die Gesamtschau der im Schulleitungsmonitor 2021 gewonnenen Daten beispielsweise, dass die befragten Schulleitenden sich als überwiegend partizipativ-kollegial führend betrachten. Ein Abgleich mit der Einschätzung der Lehrpersonen würde hier Aufschluss darüber geben, wie sich Selbst- und Fremdwahrnehmung in solchen Fällen verhalten. Die gemeinsame Untersuchung von Lehrpersonen und Schulleitungen könnte des Weiteren Erkenntnisse dazu ermöglichen, inwiefern Führungsstile oder die Übernahme von Führungsaufgaben durch Lehrpersonen, welche formal nicht mit einer Führungsposition betraut sind, unter anderem Einfluss auf die berufliche Zufriedenheit, das professionelle Selbstverständnis und die Organisation des schulischen Alltags nehmen (vgl. Strauss & Anderegg, 2020; Windlinger & Hostettler, 2017).

Die vorliegenden Ergebnisse stellen somit einen ersten Schritt dar, der sukzessive durch weitere Auswertungen sowie weitere Erhebungen zu ergänzen ist. Sie zeichnen das Bild eines noch jungen Berufsstandes, der gleichwohl bereits «angekommen» ist, Verantwortung übernimmt und intrinsisch motiviert ist. Damit die Schulleitungen ihren Beruf wirksam ausüben können, gilt es bestmögliche Rahmenbedingungen zu schaffen sowie passende Unterstützungsangebote und Angebote der Weiterbildung zu entwickeln.

6 Literatur

- Cramer, C., Groß Ophoff, J., Pietsch, M., & Tulowitzki, P. (2020). *Schulleitungen in Deutschland – Kurzbericht zur Studie*. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU>
- EDK. (2009). *Profil für Zusatzausbildungen Schulleitung*. http://edudoc.ch/record/35587/files/Prof_Zus_Schulleitung_d.pdf
- Feldhoff, T., Radisch, F., Maag Merki, K., Jude, N., Brauckmann-Sajkiewicz, S., Maaz, K., Arndt, M., Habbeck, L., Suter, F., Wüst, O., Rettinger, T., Reschke, K., & Selcik, F. (2022). *Erfahrungen von Schulleiter*innen in Deutschland, Österreich und in der Deutschschweiz während der COVID-19-Pandemie. Zentrale Ergebnisse der Längsschnittstudie «S-CLEVER. Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen»*. www.s-clever.org
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (2012). *Linking Leadership to Student Learning*. Jossey-Bass.
- Sandmeier, A., Betschart, S., Perrenoud, O., & Skedsmo, G. (2021). *HEPISCO (Health Promotion In Schools in Times of Covid-19) – Studie. Erste Ergebnisse zur Gesundheit von Schweizer Schulleiter/innen*. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5575956>
- Stadt Zürich. (2014, März 4). *Definition Zielgruppe „Sozial benachteiligte Familien“*. Fachtagung Frühförderung, Zürich.
- Strauss, N.-C., & Anderegg, N. (Hrsg.). (2020). *Teacher Leadership: Schule gemeinschaftlich führen* (Bd. 1). hep.
- Windlinger, R., & Hostettler, U. (2017). *Führung in Schulen. Ausgewählte Ergebnisse des Forschungsprojekts „Führung in Schulen: Eine Felderhebung zur Untersuchung der Wirkungen vertikaler und geteilter Führung im Arbeitsalltag der Lehrpersonen*. PHBern.

7 Verwendete Instrumente

In der Erhebung wurden u.a. Items und Skalen aus folgenden Instrumenten benutzt bzw. adaptiert:

Demografische Angaben und Arbeitszeit: OECD. (2013). *PISA 2012 Assessment and Analytical Framework: Mathematics, Reading, Science, Problem Solving and Financial Literacy: School Questionnaire*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264190511-en>

Mentorat: Blickle, G., Kuhnert, B., & Rieck, S. (2003). Laufbahnförderung durch ein Unterstützungsnetzwerk: Ein neuer Mentoringansatz und seine empirische Überprüfung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2(3), 118-128.

Ambidextrie: Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931.

Weiterbildung: OECD. (2018). *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018 – Principal Questionnaire*. <https://www.oecd.org/education/school/talis2018questionnaires.htm>

Karrierperspektive: National Center for Education Statistics. (2011). *School and Staffing Survey 2011-2012, Principal Questionnaire*. <https://nces.ed.gov/surveys/sass/question1112.asp>

Motive für Stellenwechsel: Abele & Spurk, 2006: Berufliche Laufbahnentwicklung von Akademikerinnen u. Akademikern der Universität Erlangen-Nürnberg (BELA-E). Zweite Erhebung der prospektiven Längsschnittstudie. <https://www.sozialpsychologie.phil.fau.de/files/2016/10/BELA2.pdf>

Berufliche Werthaltungen: Super, D. E., & Nevill, D. (1986). *The Values Scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Zytowski, D. (2006). *Super Work Values Inventory–Revised: Technical manual (Version 1.0)*. www.Kuder.com/PublicWeb/swv_manual.aspx

Subjektiver Karriereerfolg: Spurk, D. (2019). Konzeptualisierung und Messung von beruflichem Laufbahnerfolg. In *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (pp. 329-359). Springer, Berlin, Heidelberg.

Arbeitszufriedenheit: Agho, Augustine O. / Price, James L. / Mueller, Charles W (1992): *Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity*. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 185-196.

Führung: Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report* (2. Aufl.). Redwood City, CA: Mind Garden.

OECD. (2018). *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018 – Principal Questionnaire*. <https://www.oecd.org/education/school/talis2018questionnaires.htm>