

# Schulleitungsmonitor Schweiz 2021 – Kurzbericht



**SLMS** Schulleitungsmonitor  
**EDES** Schweiz  
Enquête sur les  
Directions d'Ecole Suisses

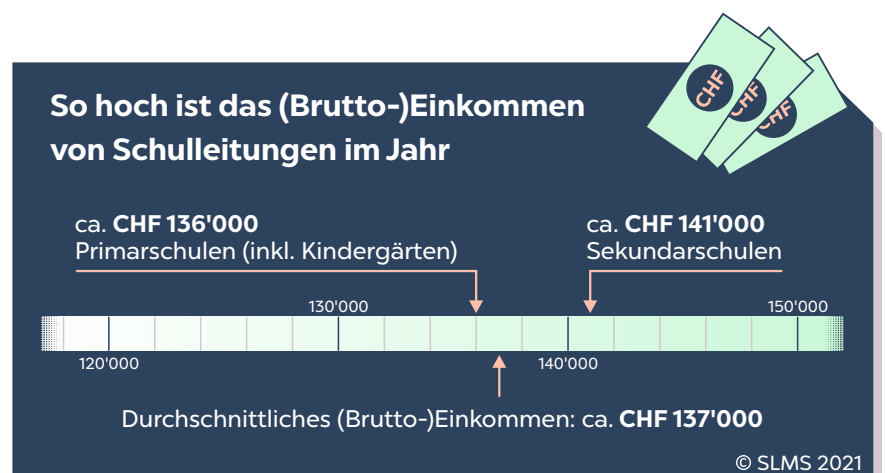
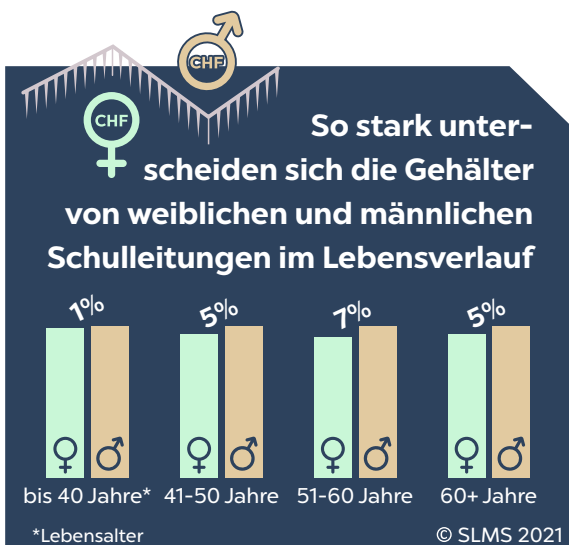
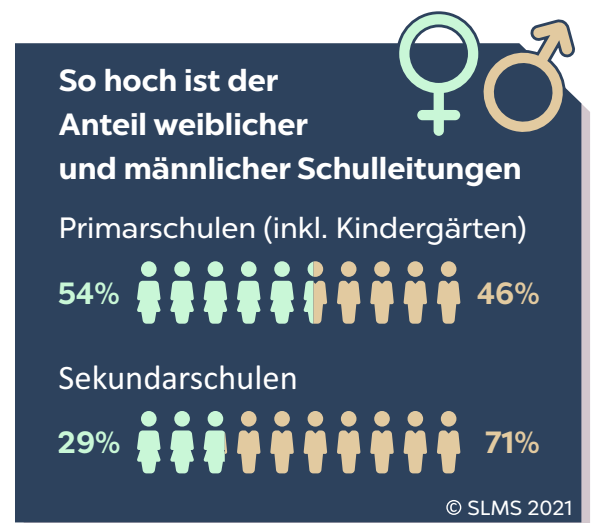
## Wer Schulleiterinnen und Schulleiter sind

Die teilnehmenden Schweizer Schulleitungen sind knapp überwiegend männlich (53%). Das Alter liegt im Durchschnitt bei 50 Jahren.

Während weibliche Lehrpersonen gemäss Daten des Bundesamts für Statistik an Primar- und Sekundarschulen in der Mehrheit sind, so stellt sich dies bei den Befragten anders dar: An Primarschulen (inklusive Kindergärten) sind die Schulleitungen in der Mehrheit weiblich (54%). An Sekundarschulen (siebte bis einschliesslich neunte Klasse) sind hingegen nur 29% der befragten Schulleitungen weiblich.

Schulleitungen in der Schweiz sind tendenziell Teilzeitkräfte: Ein knappes Drittel (32%) der teilnehmenden Schulleitungen hat ein Pensum von 100%. 46% haben ein Pensum zwischen 60% und 95%. 22% haben ein Pensum von weniger als 60%.

Die teilnehmenden Schulleitungen wurden nach Ihrem Brutto-Jahreseinkommen auf ein 100%-Pensum gerechnet gefragt. Das rückgemeldete Einkommen liegt im Durchschnitt bei ca. CHF 137'000. Je nach Kanton und Dienstalter bestehen z.T. deutliche Unterschiede. Die Daten enthalten Hinweise auf eine mögliche Lohndifferenz in Höhe von durchschnittlich ca. CHF 9'800 zugunsten der männlichen Schulleitungen. Diese scheint je nach Alter anders auszufallen. Liegt die Differenz im Alter bis 40 Jahre noch bei ca. CHF 1'500, vergrössert sie sich bis zum Alter von 50 Jahren auf ca. CHF 7'500, bis zum Alter von 60 Jahren auf ca. CHF 10'300 und fällt dann bei den über 60-jährigen Befragten wieder etwas geringer aus (ca. CHF 7'400).



## Wie Schulleiterinnen und Schulleiter zu ihrem Beruf kamen

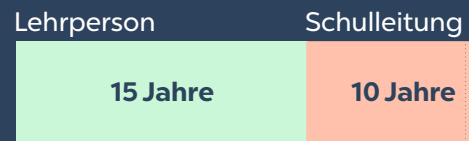
Das Amt der Schulleitung wird in der Schweiz vornehmlich durch erfahrene Personen bekleidet: Im Mittel sind die befragten Schulleiterinnen und Schulleiter seit knapp 10 Jahren in dieser Funktion. Sie waren zuvor im Mittel 15 Jahre lang als Lehrperson tätig.

Die zentralen Berufswahlmotive von Schulleitungen sind in der Rückschau vor allem eine abwechslungsreiche Tätigkeit auszuüben (95%), Schule pädagogisch weiterentwickeln zu können (93%), neue Ideen entwickeln und erproben zu können (91%), für das Wohl anderer Menschen sorgen zu können (88%) sowie anderen Menschen beistehen und helfen zu können (87%). Dem gegenüber geben nur 19% der befragten Schulleitungen an, dass es ein (sehr) wichtiges Motiv gewesen sei, ihr berufliches Ansehen zu verbessern. Lediglich 38% geben als Motiv an, ihre beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten zu verbessern. Die Steigerung des Einkommens spielte für 34% der Befragten eine wichtige oder sehr wichtige Rolle bei der Entscheidung. Somit scheinen die Motive hauptsächlich intrinsischer Natur zu sein.

88% der Befragten haben eine formale Qualifikation für die Position der Schulleitung durchlaufen. In nahezu allen Fällen handelt es sich dabei um eine EDK- anerkannte Schulleitungsausbildung. 12% geben an, keine derartige Qualifikation durchlaufen zu haben.

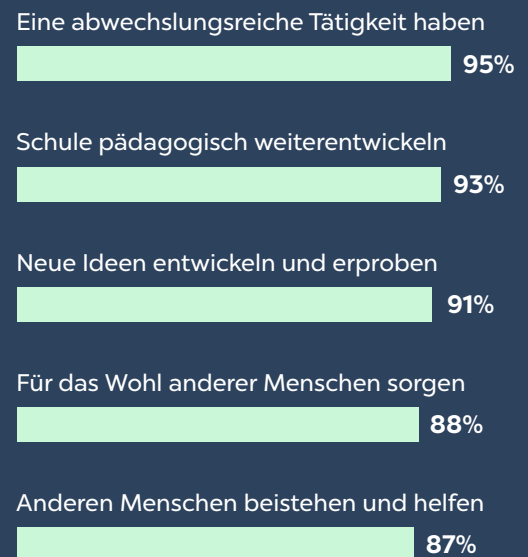
Der Weg in die Schulleitung kann begleitet werden durch (informelle) Mentorinnen und Mentoren, die Schulleitungen auf vielfältigen Wegen fördern und unterstützen. Etwas weniger als die Hälfte (41%) der Befragten berichtet von einer derartigen Unterstützung und Förderung. Mentorinnen und Mentoren unterstützten (angehende) Schulleitungen, indem sie bereitwillig bei Sorgen zuhörten (93%), Hinweise und Ratschläge für die Tätigkeit als Schulleitung gaben (94%) oder in stressigen Zeiten Mut und Unterstützung boten (87%). Auch dienten sie als Vorbild, besaßen etwa Qualitäten, welche sich die Befragten zu eigen machen wollten (79%) oder Arbeitsweisen, die sie gerne übernehmen wollten (53%).

### So sieht der Werdegang der befragten Schulleitungen aus



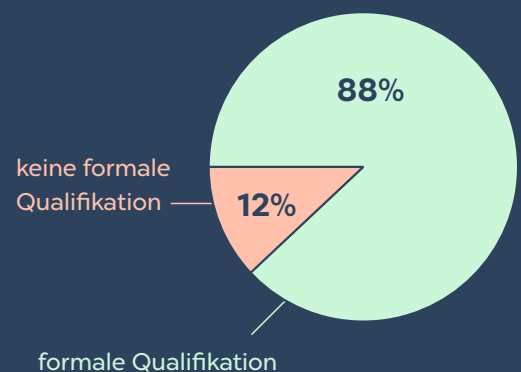
© SLMS 2021

### Deswegen haben sich Schulleitungen dafür entschieden, Schulleitungen zu werden



© SLMS 2021

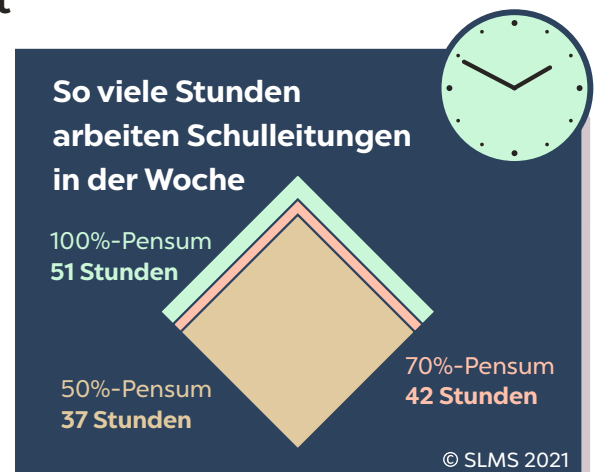
### So wurden Schulleitungen für ihr Amt qualifiziert



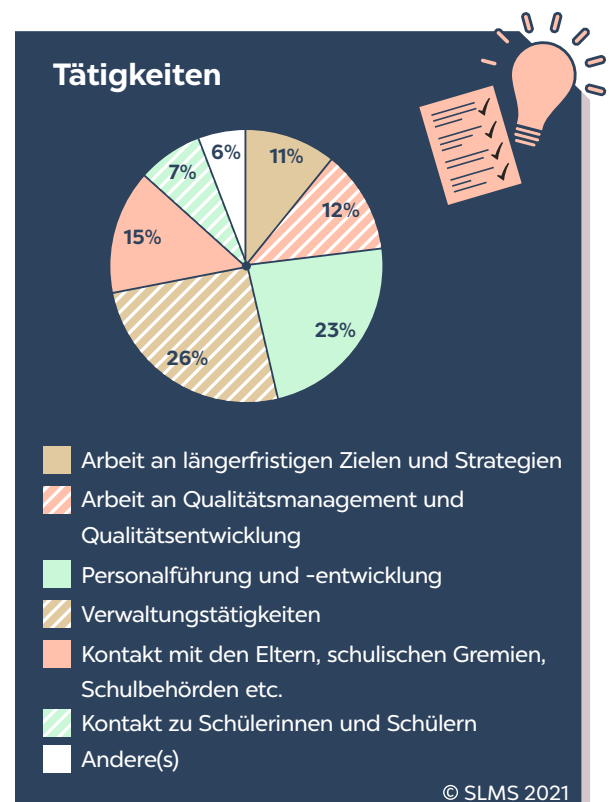
© SLMS 2021

## Wie es um die Arbeit von Schulleitungen steht

Knapp die Hälfte der befragten Schulleitungen gibt an, für 25 bis 50 Mitarbeitende Personalverantwortung zu tragen. Bezogen auf ihre Arbeitszeit geben Schulleitungen mit Vollpensum an, im Schnitt 51 Stunden in einer normalen Arbeitswoche zu arbeiten. Personen mit 70%-Pensum geben eine Wochen-arbeitszeit von 42 Stunden an. Ein Drittel aller Befragten unterrichtet zusätzlich zur Schulleitungstätigkeit. Dabei handelt es sich grösstenteils um die Schulleitungen mit Schulleitungspensen unter 50%.

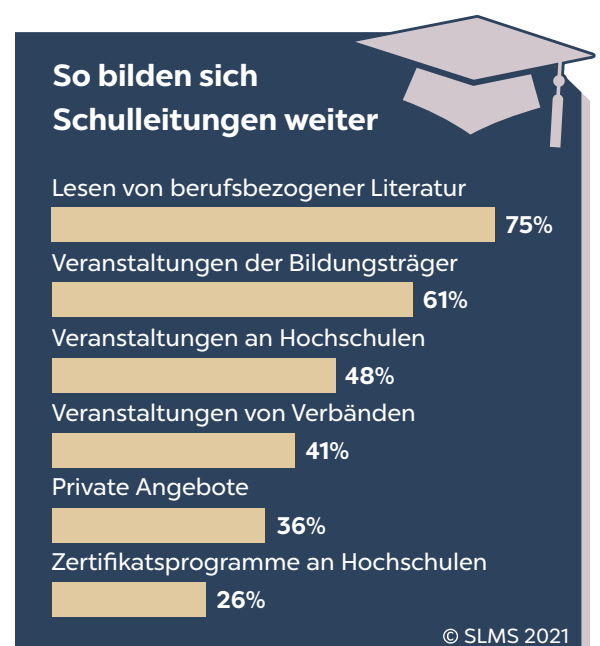


Die Arbeit der befragten Schulleitungen verteilt sich auf vielfältige Bereiche: Verwaltungstätigkeiten nehmen im Durchschnitt 26% der Arbeitszeit in Anspruch. Auch Tätigkeiten im Bereich Personalführung und Personalentwicklung erweisen sich als zeitintensiv (im Durchschnitt 23% der Arbeitszeit). Arbeit an Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung (12%) sowie Arbeit an längerfristigen Zielen (11%) nehmen hingegen zeitlich einen geringeren Anteil in Anspruch. Alltägliche Belange prägen damit das Tätigkeitsprofil von Schulleitungen stärker als Schulentwicklung und Innovation.



Ein Grossteil der befragten Schulleitenden (88%) stimmt der Aussage zu oder eher zu, dass sie und ihr Team bislang sehr erfolgreich darin sind, die pädagogischen Ziele ihrer jeweiligen Schule zu erreichen. Knapp über 90% der befragten Schulleitungen haben in ihrer Schule Personen, die sie in ihrer Führungstätigkeit unterstützen, auch wenn es für diese Personen mit zusätzlicher Arbeit verbunden ist.

Mit Blick auf ihr Weiterbildungsverhalten in den vergangenen 12 Monaten geben 75% der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter an, berufsbezogene Literatur (z.B. Fachzeitschriften) gelesen zu haben. 61% haben an Veranstaltungen der Bildungsträger (z.B. kantonale Tagungen) teilgenommen. 48% haben an kürzeren Veranstaltungen an Hochschulen (z.B. Tagungen oder Workshops) teilgenommen, 26% haben ein Zertifikatsprogramm an einer Hochschule belegt. 41% der befragten Schulleitungen haben an Veranstaltungen von Verbänden und berufsbezogenen Organisationen teilgenommen. 36% haben private Angebote (z.B. privates Coaching) genutzt. In der Gesamtschau ergibt sich somit ein Engagement in der Weiterbildung, welches formale und informelle Angebote beinhaltet.



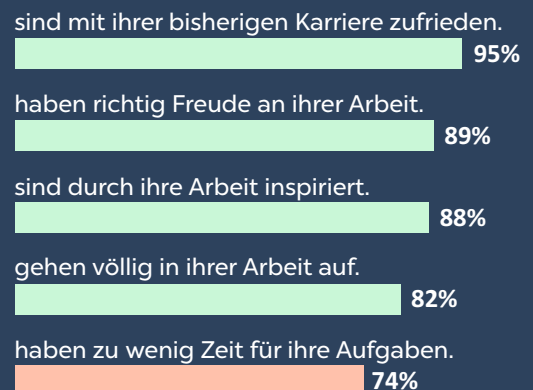
## Wie es Schulleiterinnen und Schulleitern geht

Die Schulleitungen wurden nach der grundsätzlichen Zufriedenheit mit ihrem Beruf gefragt, unabhängig von möglichen besonderen Situationen (wie z.B. zusätzliche Belastungen aufgrund der Covid-19-Pandemie). Eine grosse Mehrheit der befragten Schulleitungen ist mit ihrer bisherigen Karriere zufrieden (95%). 89% stimmen der Aussage zu oder eher zu, richtig Freude an ihrer Arbeit zu haben. 82% stimmen der Aussage zu oder eher zu, völlig in ihrer Arbeit aufzugehen. 88% geben an, dass ihre Arbeit sie inspiriert. 74% der befragten Schulleitungen geben jedoch an, zu wenig Zeit zu haben, um ihre täglichen Aufgaben zu erfüllen.

Allerdings geben 19% der befragten Schulleitungen an, die aktuelle Schule verlassen zu wollen, darunter 5%, die dies so schnell wie möglich tun wollen. Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel sind für 47% der wechselwilligen Schulleitungen der Wunsch nach beruflicher Entwicklung. 34% geben als Grund an, zu wenig Unterstützung durch übergeordnete Instanzen wie z.B. die Gemeinde oder Schulpflege zu erhalten. Weitere Gründe sind der Wunsch nach mehr Zeit für die Familie (27%) sowie eine als unangemessen empfundene Bezahlung (24%). Eine geringe Rolle spielen hingegen das Arbeitsklima an der Schule (10%), ungünstige Arbeitszeiten (7%) sowie mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten (14%). Auch gesundheitliche (11%) oder altersbedingte (15%) Gründe werden eher selten genannt.

Des Weiteren wurde das Berufsverständnis von Schulleitungen untersucht: Die befragten Schulleitungen stimmen dabei fast alle der Aussage zu, dass man gute Schulleitungen am konsensfähigen Handeln erkennt (92%) sowie dass Schulleitungen vor allem motivierende Visionen entwerfen müssen, 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 von Schulleitungen sich nach den Lernergebnissen der Schülerinnen und Schülern bemessen sollten (35%).

### So viele Schulleitungen in der Schweiz...



© SLMS 2021

### So viele Schulleitungen beabsichtigen Ihren Arbeitsplatz zu wechseln



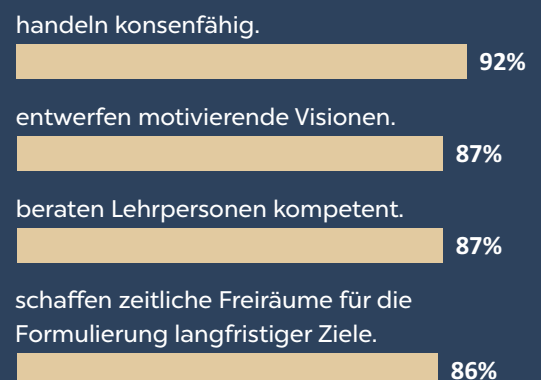
**19%** der Schulleitungen denken über einen Arbeitsplatzwechsel nach

#### Hauptgründe:

- Wunsch nach beruflicher Entwicklung (47%)
- erlebter Mangel an Unterstützung (34%)
- Wunsch nach mehr Zeit für die Familie (27%)

© SLMS 2021

### Berufsverständnis – Schulleitungen...



© SLMS 2021

## Zum Hintergrund der Studie

Schulleitungen spielen eine grosse Rolle für die Organisation und Entwicklung von Schulen. Gleichzeitig gibt es kaum gesicherte Erkenntnisse aus der Schweiz zu dieser zentralen Position: Warum ergreifen die Schulleitungen diese Tätigkeit? Was (de)motiviert sie in ihrem Beruf? Welche Rolle spielen individuelle und strukturelle Bedingungsfaktoren für ihr Engagement? Wie gelingt ihnen der Spagat zwischen Stabilität und Veränderung? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit im Kollegium? Erleben sie sich als pädagogisch wirksam?

Um die oben genannten Fragen zu beantworten, wurde der Schulleitungsmonitor Schweiz ins Leben gerufen. Der Schulleitungsmonitor Schweiz ist ein Kooperationsprojekt vom VSLCH, CLACESO und der PH FHNW, welches von der HEP Vaud unterstützt wird. Ziel ist es, Erkenntnisse darüber zu erhalten, wer die Schulleitenden sind, wie es ihnen geht, wie sie Schulbetrieb, pädagogische Arbeit und Schülerinnen und Schülern unterstützen und wie sich ihre Profession entwickelt. Der Schulleitungsmonitor Schweiz baut inhaltlich auf dem Forschungsprojekt LineS auf (<https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU>)

Von September bis Oktober 2021 wurden die zugrundeliegenden Daten mit Hilfe eines Online-Fragebogens erhoben. Dabei wurden alle Mitglieder des VSLCH sowie der CLACESO kontaktiert. Darüber hinaus wurden Schulleitungen, die dort keine Mitglieder sind, in allen Schweizer Kantonen recherchiert – oftmals in Zusammenarbeit mit den Kantonen – und kontaktiert. Insgesamt wurden so 4'749 Schulleitungen kontaktiert, von denen 2'035 vollständig an der Befragung teilgenommen haben. Weitere Informationen zum Projekt sind unter [www.schulleitungsmonitor.ch](http://www.schulleitungsmonitor.ch) verfügbar.

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln der Stiftung Mercator Schweiz sowie der Jacobs Foundation gefördert. Wir danken insbesondere den Bildungsdepartementen der Kantone Aargau, Solothurn, Basel-Landschaft, Bern, Jura, Neuchâtel, Zürich und Zug für die dezidierte Unterstützung des Projekts. Unser grösster Dank gilt den vielen engagierten Schulleiterinnen und Schulleitern, die sich am Projekt beteiligt und es so erst möglich gemacht haben.

### Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Pierre Tulowitzki, Pädagogische Hochschule FHNW, [pierre.tulowitzki@fhnw.ch](mailto:pierre.tulowitzki@fhnw.ch)

Prof. Dr. Marcus Pietsch, Leuphana Universität Lüneburg, [pietsch@leuphana.de](mailto:pietsch@leuphana.de)

Jörg Berger, VSLCH, [joerg.berger@vslch.ch](mailto:joerg.berger@vslch.ch)

Ella Grigoleit, Pädagogische Hochschule FHNW, [ella.grigoleit@fhnw.ch](mailto:ella.grigoleit@fhnw.ch)

Gloria Sposato, Pädagogische Hochschule FHNW, [gloriagrazia.sposato@fhnw.ch](mailto:gloriagrazia.sposato@fhnw.ch)

### Grafik und Gestaltung

Nils Schulte-Goerke

### Zitationshinweis

Tulowitzki, P., Pietsch, M., Berger, J., Grigoleit, E., & Sposato, G. (2022). *Schulleitungsmonitor Schweiz 2021 – Kurzbericht*. Fachhochschule Nordwestschweiz.

<https://dx.doi.org/XXXXXXXXXXXXX>

