

# Professionelle Arbeit in der Schulführung

Schulleitungen bewältigen ein komplexes Aufgabenfeld. Die Ansprüche von aussen nehmen laufend zu. Thomas Minder, Präsident des Verbandes der Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz (VSLCH), erzählt, welche Kompetenzen professionelle Schulleitungen heute brauchen und warum.

Text: Jacqueline Winter, Foto: Dieter Seeger



Thomas Minder beobachtet, dass das Aufgabenfeld von Schulleitenden immer grösser wird.

Integration vorantreiben, digitale Lerninhalte beliebt machen, Schülerinnen und Schüler einbeziehen, Konflikte mit Eltern lösen, Beurteilungsgrundlagen angleichen, Entwicklungsprojekte lancieren oder rechtliche Fragen klären – Schulleitende sind längst keine Lehrervorsteher mehr. Sie prägen ihre Schule, sie verantworten das komplette Management: von der finanziellen Führung bis zur Schulentwicklung.

«Als Schulleiterin oder Schulleiter erfolgreich zu sein, setzt hochprofessionelles Know-how voraus», sagt Thomas Minder, Präsident des Verbandes Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz (VSLCH). Denn die Aufgaben als Schulleitung weiten sich aus. Schule muss stärker auf gesellschaftliche Trends reagieren, etwa auf Diversität, auf den Arbeitsmarkt oder auf die Digitalisierung. Auch der Weg zu mehr Partizipation fordert, denn Schulleiterinnen und Schulleiter sollen Partizipation exempla-

risch vorleben, nicht nur fordern. Das braucht nicht unbedingt mehr Zeit, aber gute Kompetenzen im Umgang mit Menschen.

## Entwicklungspotenzial in der Kommunikation

«Ein Schulleitung muss früh genug antizipieren, welche Entwicklungsprozesse es an ihrer Schule braucht und hat die Verantwortung, solche Prozesse vorzudenken und voranzutreiben», sagt Thomas Minder. Aufgaben, die ein komplexes Verständnis gesellschaftlicher, sozialer und pädagogischer Zusammenhänge fordern.

Seine Erfahrungen als Präsident des Verbandes zeigen ihm viele Hintergründe: Schulleitungen stossen an ihre Grenzen, wenn die Zeit für die zu erledigenden Aufgaben nicht reicht und Emotionen nicht verarbeitet werden können – beispielsweise das Schicksal von Kindern, bei Kündigungen oder Sonderschulentscheiden.

«Es gibt keine klaren Indikatoren für mangelnde Professionalität. Aber wahrscheinlich äussert sich der Mangel in der (Selbst-)Organisation, der Art und Weise der Kommunikation, in der Führung von Mitarbeitenden respektive dem (Nicht-)ermöglichen von Partizipation», so Thomas Minder. Grosses Entwicklungspotenzial sieht der Präsident des VSLCH in der Kommunikation. «Schulleitungen müssen Leute mit auf den Weg nehmen.» Dazu braucht es vor allem Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit. Denn schwierige Gespräche mit Eltern oder Lehrpersonen sind längst keine Einzelfälle mehr.

Zu einer professionellen Schulleitung gehört für ihn auch ein gutes Verständnis für die Finanzen einer Schule, Erfahrung in Medienarbeit und Krisenkommunikation sowie die Fähigkeit, einen Changeprozess zu managen. Alles Arbeitsfelder, welche die Funktion verändert haben oder neu hinzugekommen sind.

## Ein CAS allein ist keine ausreichende Befähigungsgrundlage für die Tätigkeit als Schulleitung.

Thomas Minder sagt: «Wir brauchen Schulleitungen, die gut gerüstet sind für die umfassenden Aufgaben. Ein CAS allein ist keine Befähigungsgrundlage für diese überaus anspruchsvolle Funktion.» Wenn eine schulische Heilpädagogin ein MA-Studium benötigt, müsste es wohl ein Schulleiter erst recht, meint Thomas Minder. Er stellt sich einen Spezialisierungsmaster vor. «Nur mit einem Bachelor oder einem CAS-Abschluss kann niemand einer derart verantwortungsvollen Rolle gerecht werden. Da braucht es eindeutig mehr», sagt Thomas Minder. ✕

## Professionalisierung

Aktuell wird an der PHZH die Schulleitungsausbildung konzeptionell überarbeitet und erweitert. Neu sollen Schulleitende einen MAS-Abschluss erreichen. In der Mitte der Ausbildung erhalten sie die offizielle Anerkennung als Schulleiter oder Schulleiterin. Neben Modulen in fixen Studiengruppen wählen die Teilnehmenden rund die Hälfte der Module frei. Dabei orientieren sie sich an einem Kompetenzmodell und führen pro Semester ein Standortgespräch. Geplanter Start ist das Herbstsemester 2022, allenfalls Frühlingsemester 2023.

Angebote zu Schulführung: [phzh.ch/schulfuehrung](https://phzh.ch/schulfuehrung)