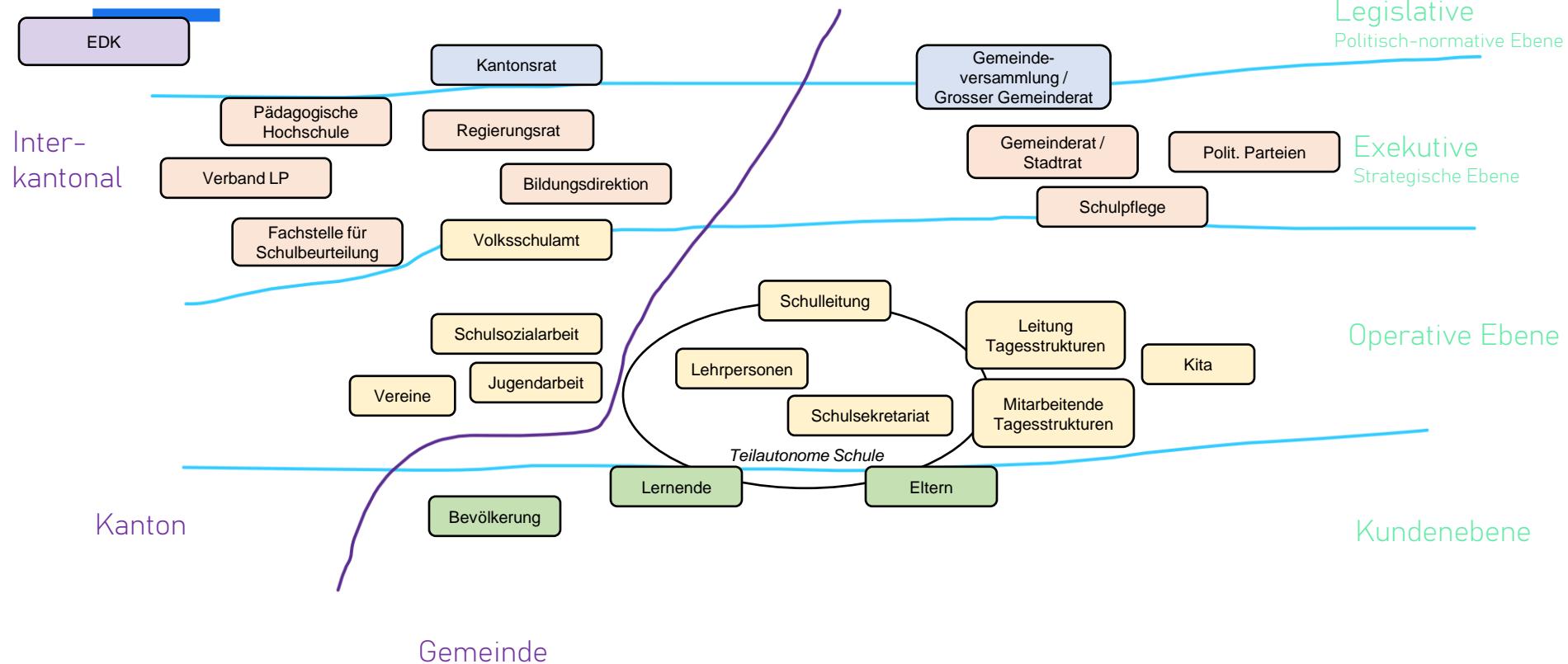




SYMPOSIUM  
Schulleitende als  
Akteur\*innen im  
Mehrebenensystem: Im  
Spannungsfeld zwischen  
Autonomie und Kontrolle

KONGRESS SGBF 2025  
«BILDUNG IN EINER DIVERSEN UND  
KOMPLEXEN WELT»  
3. JULI 2025, PH LUZERN, LUZERN



(vgl. Hess & Roos, 2006, S.17)



## Symposium «Schulleitende als Akteur\*innen im Mehrebenensystem: Im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Kontrolle»

Leitfragen:

- Wie werden auf der Ebene der Bildungsbehörden und im Kontext der Einzelschule bestimmte Realitäten für Schulführung und -entwicklung geschaffen?
- Inwiefern verfolgen Schulleitende bestimmte Strategien, um mit diesen umzugehen?

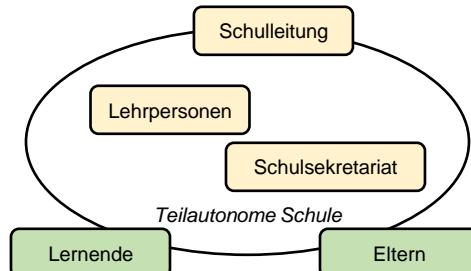
## Ergebnisse

«Personalmanagement an Schulen:  
Inwiefern lassen sich kantonale  
Steuerungskonfigurationen  
unterscheiden?»

Thomas Wicki, Daniela Meyerhans,  
Regula Windlinger, Michelle Jutzi,  
PHBern

«Transformationale Schulführung:  
Klarheit, Autonomie und  
Wohlbefinden im Schulalltag  
stärken»

Simone Schoch & Roger Keller,  
PHZH



«Wenn Selbstwirksamkeit nicht hilft:  
Analysen von Commitment und  
Belastungserleben von  
Schulleitenden auf Basis des Job-  
Demands-Resources-Modells»

Maria-Luisa Schmitz, EHB & Pierre  
Tulowitzki, PH FHNW

Diskussion

Stephanie Appius, PH St.Gallen

03.07.2025

**PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN:**  
**INWIEFERN LASSEN SICH KANTONALE**  
**STEUERUNGSKONFIGURATIONEN UNTERSCHIEDEN?**

Prof. Dr. Regula Windlinger, Prof. Dr. Michelle Jutzi, Daniela Meyerhans, Thomas Wicki

**PH**Bern

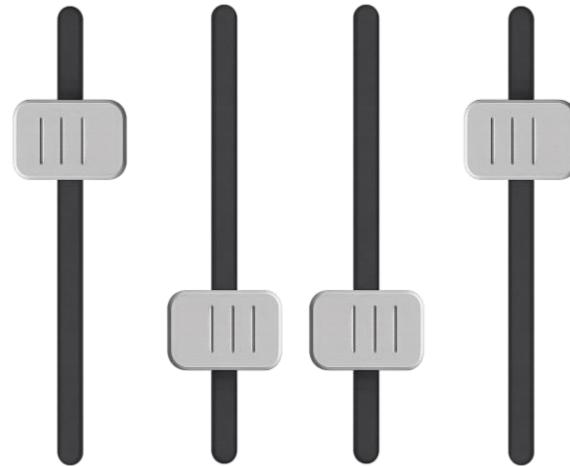
## PM AN SCHULEN: WARUM IST DAS WICHTIG?

### Governance im föderalen Bildungssystem:

- Kantonale Behörden steuern den Bildungsbereich «relativ autonom» anhand von gesetzlichen Vorgaben, Verordnungen etc. (Schweinberger & Quesel, 2018).
  - Gemeinden haben durch die Dezentralisierung eine wichtige Rolle als Trägerschaft der Schule sowie als strategisches Führungsgremium (z.B. Schulpflege etc.) (Hangartner & Heinzer, 2016)
  - Schulleitende übernehmen immer mehr operative Führungsaufgaben in der Schule (Muslic et al. 2022)
- 
- Verlagerung von Handlungsspielräumen von der Systemebene auf die operative Ebene (Thiel et al., 2022), strategisch und operativ sind oft nicht trennscharf (Michel-Lohner & Anderegg, 2023)
  - Personalmanagement (oder Personalentwicklung) als traditioneller Kernprozess der Organisationsentwicklung (Rolff, 2024)
  - Schulleitende müssen insbesondere im Personalmanagement eine Balance finden zwischen den kantonalen Vorgaben, den lokalen Bedürfnissen und auch den gesellschaftlichen Voraussetzungen (z.B. Lehrpersonenmangel) (Sandmeier & Herzog, 2022)

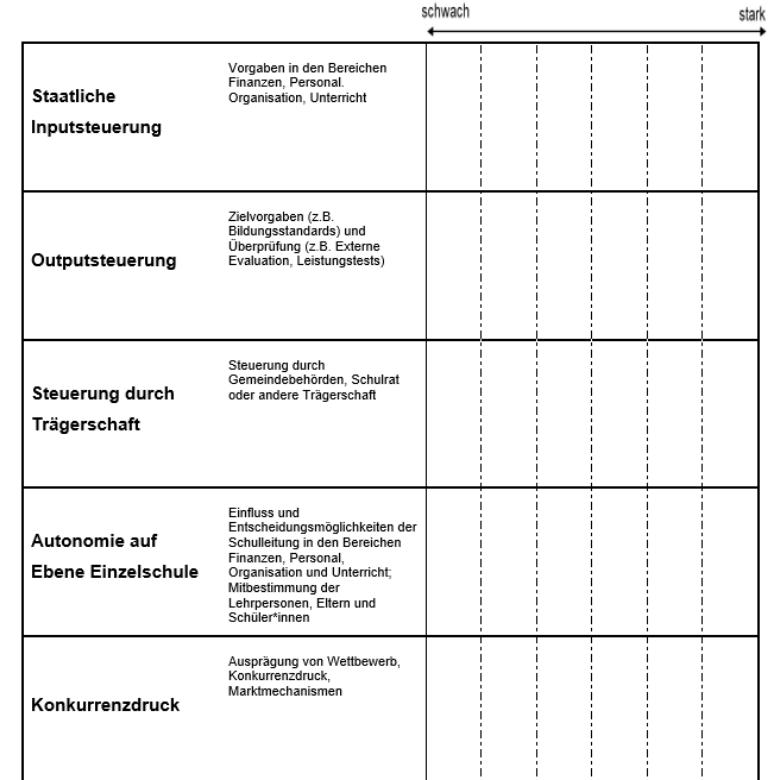
## GOVERNANCE-REGLER

- Analyseinstrument von Schimank (2007) um Governance-Regimes von Hochschulen zu untersuchen
- Zusammenspiel verschiedener Steuerungsmechanismen:
  - Staatliche Inputsteuerung
  - Outputsteuerung
  - Professionelle Selbststeuerung
  - Hierarchische Selbststeuerung
  - Wettbewerb/Konkurrenzdruck



# GOVERNANCE REGLER: ADAPTIERTE MODELLE

- Regler mit 5 Dimensionen wird für den schulischen Kontext mit der Dimension «kommunale Steuerung» ergänzt (Feldhoff, Durrer & Huber, 2012)
- Adaptiertes Modell von Windlinger et al. (2024)



# GOVERNANCE REGLER: ADAPTIERTES MODELL VON WINDLINGER ET AL. (2023)

Herausforderung für die Analyse:

- **Akteure:**

- Staatliche Inputsteuerung – Kanton
- Trägerschaft – Gemeinde
- Ebene Einzelschule – Schulleitung

- **Themenbereiche:**

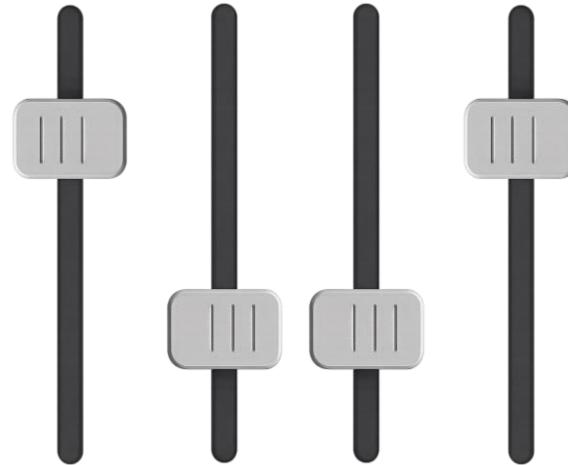
- Finanzen
- Personal
- Organisation
- Unterricht

		schwach		stark
<b>Staatliche Inputsteuerung</b>	Vorgaben in den Bereichen Finanzen, Personal, Organisation, Unterricht			
<b>Outputsteuerung</b>	Zielvorgaben (z.B. Bildungsstandards) und Überprüfung (z.B. Externe Evaluation, Leistungstests)			
<b>Steuerung durch Trägerschaft</b>	Steuerung durch Gemeindebehörden, Schulrat oder andere Trägerschaft			
<b>Autonomie auf Ebene Einzelschule</b>	Einfluss und Entscheidungsmöglichkeiten der Schulleitung in den Bereichen Finanzen, Personal, Organisation und Unterricht; Mitbestimmung der Lehrpersonen, Eltern und Schüler*innen			
<b>Konkurrenzdruck</b>	Ausprägung von Wettbewerb, Konkurrenzdruck, Marktmechanismen			

# GOVERNANCE-REGLER: ANALYSEINSTRUMENT IN UNSEREM PROJEKT

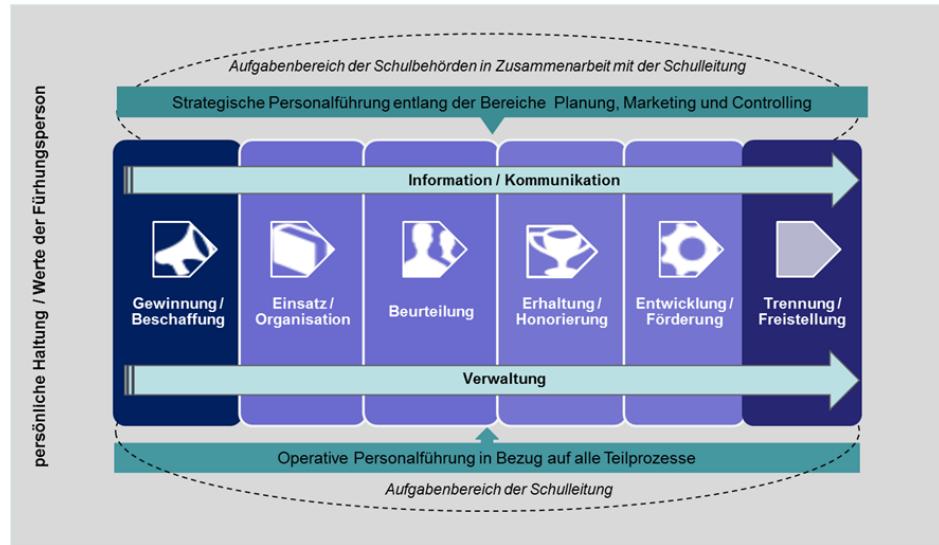
- Staatliche Inputsteuerung
- Outputsteuerung
- Steuerung durch Trägerschaft
- Autonomie auf Ebene Einzelschule
- Wettbewerb

- Finanzen
- Personal
- Organisation
- Unterricht



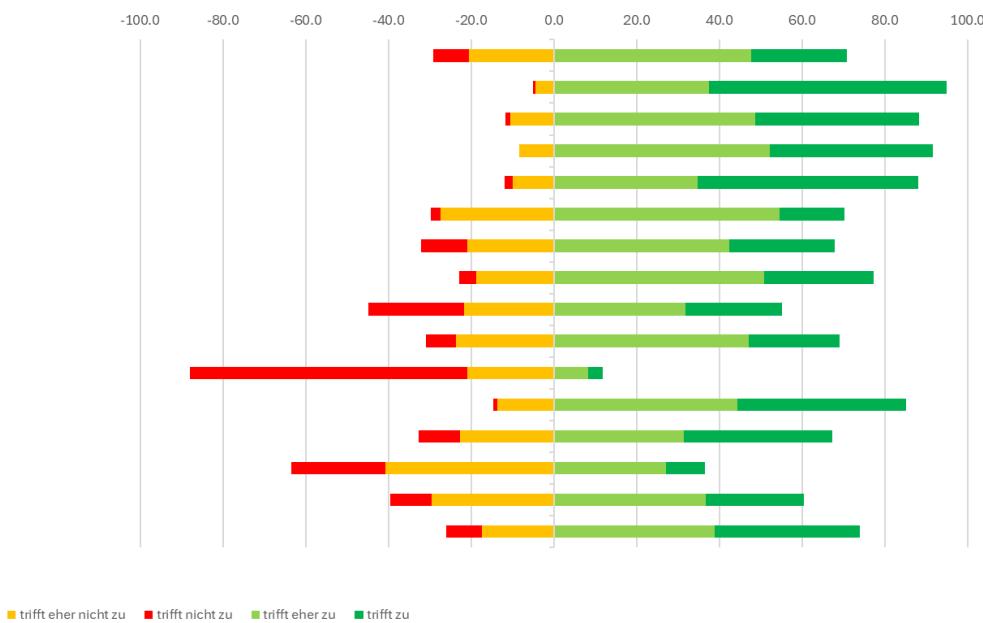
# MITARBEITENDENZYKLUS

- Anhand Jutzi & Keller-Gerber (2019) adaptiert von Thom & Ritz (2002)
- Behörden und Schulleitung mit Aufgaben im Mitarbeitendenzyklus  
→ wie sieht Kompetenzzuteilung in den Kantonen aus



## QUANTITATIVE ERHEBUNG - SCHULLEITUNGSMONITOR

- 16 Fragen zum schulischen Personalmanagement im Schulleitungsmonitor 2024
- Viele Kontextvariablen (Kanton, Schulgrösse, etc.)
- > 2500 Schulleitende schweizweit in der Stichprobe
- Idee eines Joint Displays von Fragebogendaten und Gesetzestexten



# DOKUMENTENSAMMLUNG - STICHPROBE

- Insgesamt 176 Gesetze, Verordnungen und Dekrete
  - Zwischen 2 und 13 Dokumente aus 26 Kantonen
- Recherche via LexFind
  - Stichwortsuche & laufende Ergänzung
- Übersetzung via Deepl
  - Abgleich der übersetzten Codierungen mit Originaltext

1

432.210

## Volksschulgesetz (VSG)

vom 19.03.1992 (Stand 01.01.2022)

*Der Grosse Rat des Kantons Bern,  
gestützt auf Artikel 87 der Staatsverfassung<sup>1)</sup>,  
auf Antrag des Regierungsrates,  
beschliesst:*

### 1 Geltungsbereich und Gegenstand \*

#### Art. 1 Geltungsbereich \*

<sup>1</sup> Dieses Gesetz gilt für die Volksschule, umfassend den Kindergarten, die Primarstufe und die Sekundarstufe I. \*

<sup>2</sup> Für das erste Jahr des gymnasialen Bildungsgangs, das an kantonalen Gymnasien angeboten wird, gilt dieses Gesetz nur, sofern es selber und seine Ausführungserlasse oder die Mittelschulgesetzgebung dies ausdrücklich vorsehen. \*

## DOKUMENTENANALYSE

- Festlegen von (Sub-)Kategorien gemäss Governance-Regler
  - Themen & Akteur\*innen



# DOKUMENTENANALYSE

- Iterativer Codierprozess

- Gemeinsames Codieren
- Lösen von Konflikten
- Erweitern & Anpassen der Kategorien

- Suchen von Indikatoren

- Gemeinsamkeiten/Unterschiede
- Mögliche Handlungsspielräume zwischen Schulleitungen, Gemeinden und Kantonen



## 7.1 Mitarbeitergespräch

### Art. 63 Grundsatz

<sup>1</sup> Die Schulleitung führt mit Lehrkräften, deren Anstellungsverhältnis für mehr als sechs Monate eingegangen worden ist, periodisch eine Standortbestimmung in Form eines Mitarbeitergesprächs durch.

<sup>2</sup> Die von der Anstellungsbehörde bestimmte Stelle führt mit Schulleitungen periodisch eine Standortbestimmung in Form eines Mitarbeitergesprächs durch.

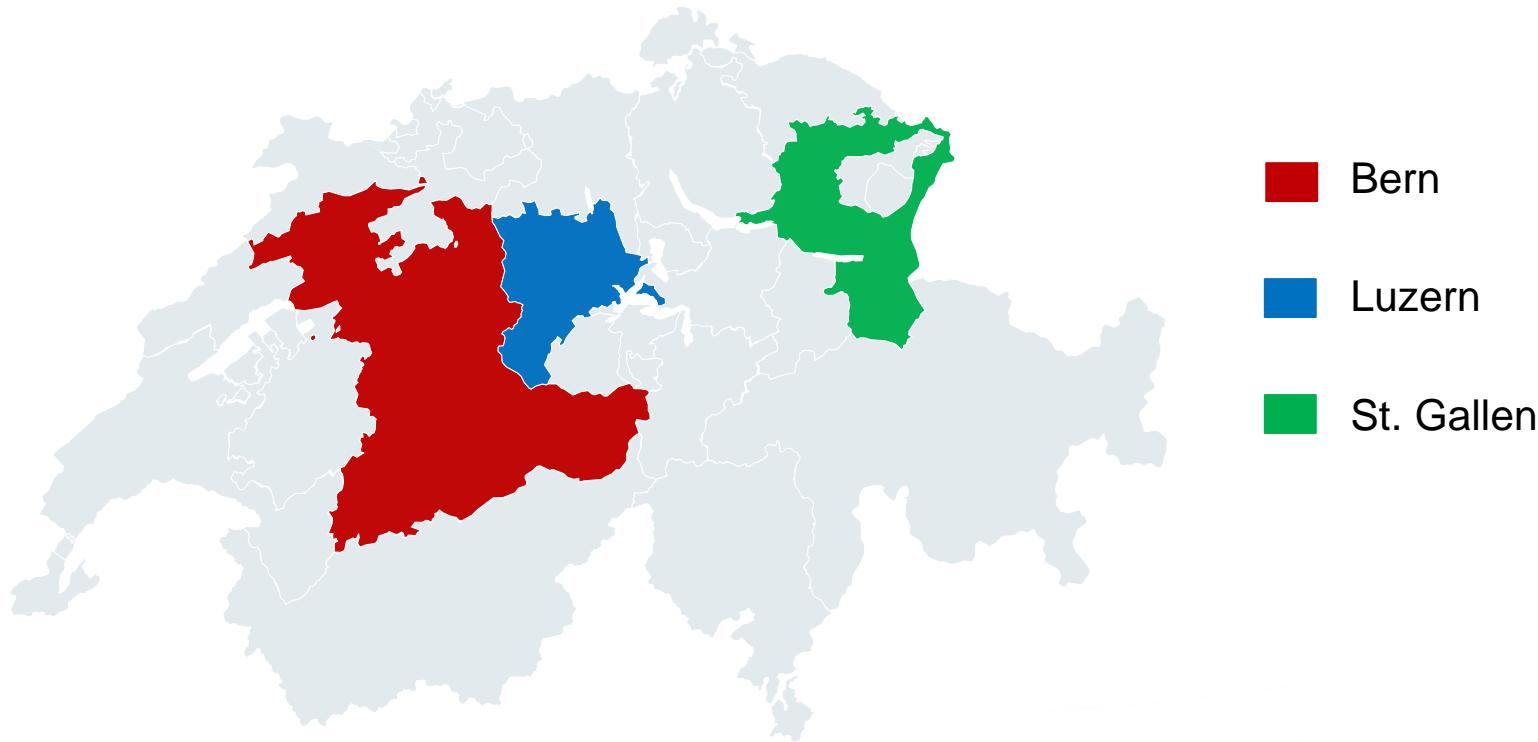
### Art. 64 Gesprächsinhalt

<sup>1</sup> Das Mitarbeitergespräch ist ein Führungs-, Qualitäts- und Personalentwicklungsinstrument. \*

<sup>2</sup> Kernpunkte des Mitarbeitergesprächs sind insbesondere

- a die Reflexion und Würdigung des Berufsauftrags,
- b die Arbeitszufriedenheit und der Umgang mit den eigenen Ressourcen,
- c Zielvereinbarungen und Weiterbildungsmassnahmen,
- d der zukünftige Beschäftigungsgrad, die allfällige Planung von Urlaub oder des Ruhestands,
- e die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsklima an der Schule.

# RESULTATE



# VERORTUNG DER RESULTATE



## BEURTEILUNG

Personal -> Beurteilung -> Inhalt des MAG

- MAG findet «periodisch» statt (LAV **BE** Art. 63)
- Ergebnis wird schriftlich festgehalten und beim «zuständigen Personaldienst» abgelegt (LAV **BE** Art. 65)
- **BE** macht konkrete Angaben zu den Inhalten der Mitarbeitendengesprächen

*„Kernpunkte des Mitarbeitergesprächs sind insbesondere a. die Reflexion und Würdigung des Berufsauftrags, b. die Arbeitszufriedenheit und der Umgang mit den eigenen Ressourcen, c. Zielvereinbarungen und Weiterbildungsmassnahmen, d. der zukünftige Beschäftigungsgrad [...], e. die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsklima an der Schule.“*  
(LAV **BE** Art. 64)

## BEURTEILUNG

Personal -> Beurteilung -> Inhalt des MAG

- SG gibt die Beurteilung der Leistungen der Lehrpersonen den Gemeinden ab
- Schulleitung wird in den Dokumenten nicht erwähnt «die Gemeindeordnung oder das Reglement bestimmt die Zuständigkeit der Schulleitungen» (VSG SG Art. 114)
- MAG o. Ä. werden nicht weiter erwähnt

*„Die Lehrperson wird auf Beginn des nächsten Kalenderjahrs in die nächste Lohnklasse befördert, wenn sie gute Leistungen erbringt.“*

*Der Schulrat regelt das Verfahren zur Beurteilung der Leistungen.“*

(GLLP SG Art. 3)

## BEURTEILUNG

Personal → Beurteilung -> Inhalt des MAG

- MAG im Personalgesetz verankert
- «Beurteilungs- und Fördergespräch» muss jährlich stattfinden (PV LU Art. 62)
- Ergebnis wird mit den LP besprochen und der Behörde gemeldet (ebd.)
- LU nennt Ziele aus denen Inhalte abgeleitet werden können

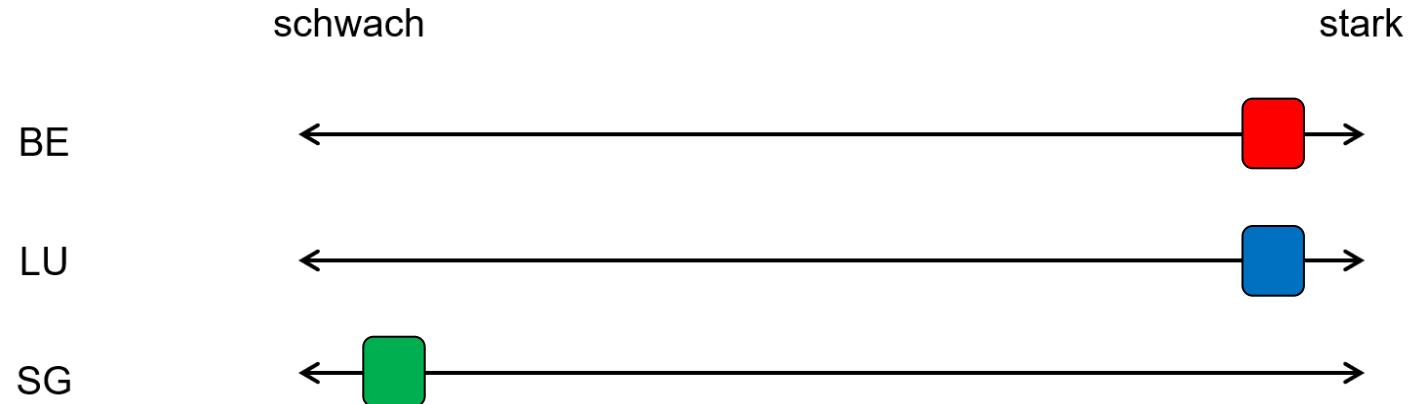
*„Die Ziele des Beurteilungs- und Fördergesprächs sind:*

*a. die Fähigkeiten der Angestellten zu erkennen und zu entwickeln, b. die Leistungen der Angestellten festzustellen und zu fördern, c. die Angestellten ihren Fähigkeiten gemäss einzusetzen, d. die guten Leistungen anzuerkennen.“*

*(PG LU Art. 60)*

# BEURTEILUNG

Steuerung Kanton



# BEURTEILUNG

BERN

Ich beurteile die Leistungen der Mitarbeitenden regelmässig im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen



LUZERN

Ich beurteile die Leistungen der Mitarbeitenden regelmässig im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen



ST. GALLEN

Ich beurteile die Leistungen der Mitarbeitenden regelmässig im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen



■ trifft eher nicht zu ■ trifft nicht zu ■ trifft eher zu ■ trifft zu

## ERHALTUNG/HONORIERUNG

Personal -> Erhaltung/Honorierung -> zusätzliche Leistungen

- **BE** und **LU** regeln die Lohneinstufung auf kantonaler Ebene, Gemeinden oder Schulleitungen haben keinen Spielraum
- Zusatzleistungen (z.B. Klassenlehrpersonen) werden einheitlich und separat geregelt

*„Die Abteilung Personaldienstleistungen [...] der Bildungs- und Kulturdirektion verfügt die Einstufung der übrigen Schulleitungsmitglieder und Lehrkräfte in die entsprechende Gehaltsklasse sowie die Festlegung der anrechenbaren Gehalts- oder Vorstufen.“*

(LAV **BE** Art. 28)

## ERHALTUNG/HONORIERUNG

Personal -> Erhaltung/Honorierung -> zusätzliche Leistungen

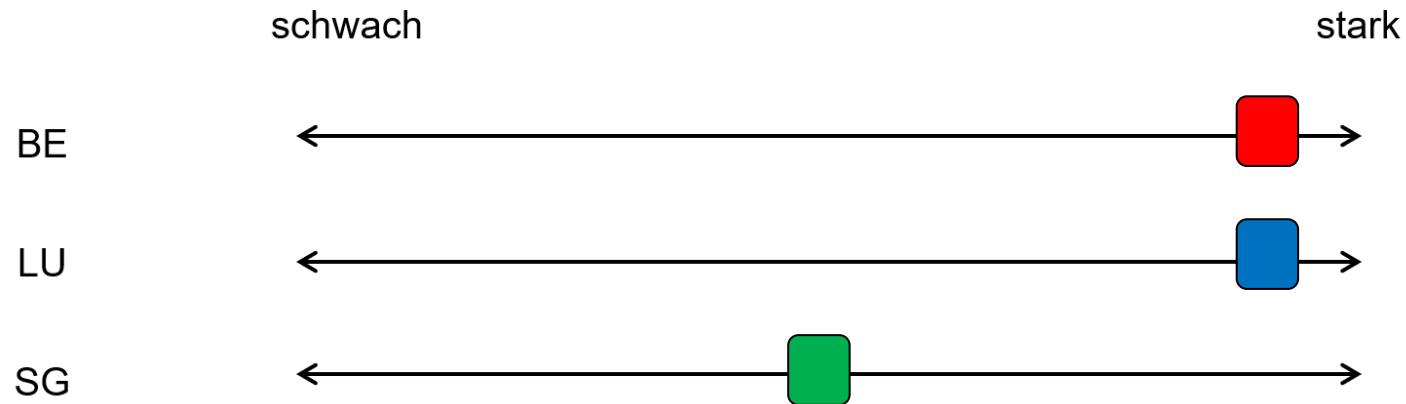
- SG definiert vier Arbeitsfelder für Lehrpersonen und gewichtet diese
- Aufgaben, die über diese Gewichtung hinausgehen, können finanziell abgegolten werden
- Die Schulleitung kann diese zusätzliche Arbeit anordnen und muss dem Schulträger dies nachweisen (VPVL SG Art. 20)
- Lohneinstufung wird vom Kanton geregelt

*„Zusätzliche Arbeit in den Arbeitsfeldern Schülerinnen und Schüler, Schule oder Lehrperson, die ausnahmsweise nicht durch Gewichtung der Arbeitsfelder im Arbeitsvertrag ausgeglichen werden kann, wird entschädigt.“*

*Die Entschädigung je Arbeitsstunde beträgt 0,525 Promille des Jahreslohns.“*  
(VPVL SG Art. 19)

## ERHALTUNG/HONORIERUNG

Steuerung Kanton



## ERHALTUNG/HONORIERUNG

BERN

-100.0    -80.0    -60.0    -40.0    -20.0    0.0    20.0    40.0    60.0    80.0    100.0

Ich habe Möglichkeiten, das Engagement von Mitarbeitenden finanziell zu honorieren



LUZERN

-100.0    -80.0    -60.0    -40.0    -20.0    0.0    20.0    40.0    60.0    80.0    100.0

Ich habe Möglichkeiten, das Engagement von Mitarbeitenden finanziell zu honorieren



## ENTWICKLUNG & FÖRDERUNG

Personal -> Entwicklung & Förderung ->  
Berufseinführung

- **SG** verankert die Berufseinführung von Lehrpersonen gesetzlich
- **BE** und **LU** haben keine gesetzlichen Vorgaben

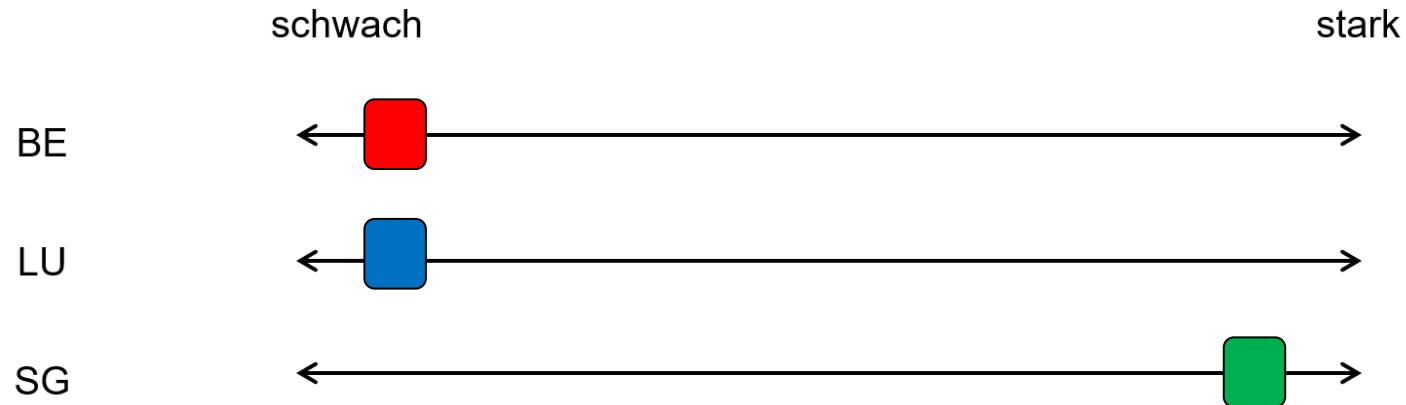
*„Im ersten Jahr nach der Berufsaufnahme wird die Lehrperson durch die Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen begleitet.*

*Der Rat bezeichnet eine Lehrperson, welche die Lehrperson während der Berufseinführung berät und fördert. Der Kanton trägt die Kosten.“*

*(VSG **SG** Art. 62bis\*)*

## ENTWICKLUNG & FÖRDERUNG

### Steuerung Kanton



# ENTWICKLUNG & FÖRDERUNG

### LUZERN

-100.0    -80.0    -60.0    -40.0    -20.0    0.0    20.0    40.0    60.0    80.0    100.0

Ich stelle eine gezielte Begleitung und Einführung von neu angestellten Mitarbeitenden sicher

### ST. GALLEN

-100.0    -80.0    -60.0    -40.0    -20.0    0.0    20.0    40.0    60.0    80.0    100.0

Ich stelle eine gezielte Begleitung und Einführung von neu angestellten Mitarbeitenden sicher

### BERN

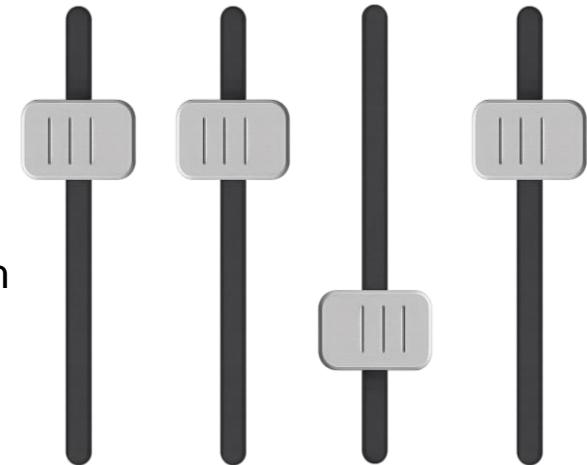
-100.0    -80.0    -60.0    -40.0    -20.0    0.0    20.0    40.0    60.0    80.0    100.0

Ich stelle eine gezielte Begleitung und Einführung von neu angestellten Mitarbeitenden sicher

■ trifft eher nicht zu    ■ trifft nicht zu    ■ trifft eher zu    ■ trifft zu

## FAZIT

- Dokumentenanalyse und Befragung ergänzen sich:
  - liefern Hinweise darauf, inwiefern sich die Kantone hinsichtlich der Steuerungsmechanismen unterscheiden
  - können aufzeigen, wo Diskrepanzen zwischen Vorgaben und Praxis bestehen
- Einschätzung der Steuerung der Kantone in stark – schwach
  - andere Akteure sind ebenfalls beteiligt
  - Rolle der Gemeinde als Trägerschaft
  - Rolle der Schulleitung



> Umsetzung der Vorgaben in der Praxis kann von weiteren Faktoren abhängig sein, zum Beispiel inwiefern die Schulleitenden ihren Handlungsspielraum nutzen wollen

## AUSBLICK

- Auswertung aller 26 Kantone
  - Qualitativ und quantitativ (SLM)
- Aufbereitung der Resultate beider Datenquellen
  - Joint Display
- Transferevent am 12. Juni 2026
  - Schulleitungen, Gemeinde- und Kantonsbehörden, Hochschulen

Welchen Handlungsspielraum haben  
Schulleitende im Personalmanagement?



Freitag 12. Juni 2026 in Bern  
Tagung Personalmanagement an Schulen

**PH**Bern  
Pädagogische Hochschule

**vs**  
Verband  
Schulbeamten  
und Lehrer  
Schweiz

**CLACESO**

**proEdu**