

# «Der beliebteste Lehrer ist selten der beste Chef»

**Schulstart im Kanton Zürich** Schulleiter planen das Schulbudget, besänftigen aufgebrachte Eltern und müssen die Lehrpersonen führen. Doch einigen Schulen fehlt noch immer Führungspersonal. In solchen Fällen kommt oft ein Springer zum Einsatz.

## Fabienne Sennhauser

Am Montag beginnt für gut 250'000 Kinder und Jugendliche und knapp 20'000 Lehrpersonen im Kanton Zürich das neue Schuljahr. Manche von ihnen werden sich zum ersten Mal gegenüberstehen.

Auch für Andreas Bösch steht ein Neubeginn an. Der 60-jährige übernimmt im zürcherischen Gossau das Amt eines Schulleiters – allerdings nur vorübergehend. Auf die Stellenausschreibung fand sich kein passender Bewerber. In solchen Fällen kommt ein Springer oder eine Springerin zum Einsatz. Andreas Bösch ist einer von ihnen. In den letzten sieben Jahren hat der Hittnauer neun Springereinsätze in den Kantonen Zürich und Thurgau absolviert.

Das kürzeste Engagement dauerte einen Monat, das längste ein einhalb Jahre.

## Schulleiter bis zu den Sommerferien

Bis zu den Sommerferien war Bösch noch im thurgauischen Aadorf als interimistischer Schulleiter tätig. Was ihn nach der langen Sommerpause erwarten würde, wusste er da noch nicht. Der Anruf aus Gossau sei erst mitten in den Ferien gekommen, erzählt er. Viel Vorbereitungszeit blieb da nicht. Aber das sei genau das, was ihn am Job reizte, sagt Bösch.

«Mich schnell in eine Schule mit all ihren Playern, Abläufen und Systemen einzudenken und Beziehungen aufzubauen, fällt mir relativ leicht», sagt der Zürcher Oberländer bei einem Kaffee in seinem Zuhause. Gelingen könne einem das aber nur, wenn man bereit sei, Hilfe anzunehmen. «Ich kann und darf nicht als grosser Guru auftreten, sondern muss mich darauf einstellen, viel zu fragen.»

Während der Lehrerberuf und die zugehörigen Arbeitsbedingungen oft öffentlich thematisiert werden, treten Schulleitungen vor allem dann in den Fokus, wenn es an einer Schule zu Konflikten kommt. So etwa geschehen in Zollikon, als im Frühling 2023 gleich zwei Dutzend Lehrpersonen desselben Schulhauses ihre Kündigung per Ende Schuljahr einreichten. Wochenlang teilten Lehrpersonen und Eltern öffentlich gegen die Schulleitung aus.

Was bisher jedoch kaum thematisiert wird, ist die Tatsache, dass Büros von Schulleitungen immer öfter leer stehen. Bereits 2019 sprach der oberste Schulleiter der Deutschschweiz, Thomas Minder, davon, dass der Schulleitermangel noch gravierender als der Lehrermangel sei.

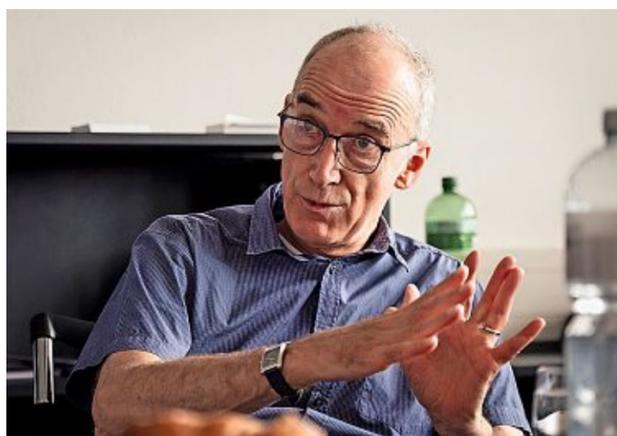
Im Stellenportal des Zürcher Volksschulamts suchen Stand 15. August noch vier Schulgemeinden per sofort nach einer neuen, unbefristeten Leitung. Fünf weitere Gemeinden haben Stellen ab Herbst ausgeschrieben, darunter Gossau. Andreas Bösch geht davon aus, dass auch in den anderen Schulen derzeit Übergangslösungen, also Springer, zum Einsatz kommen.



Andreas Bösch übernimmt im zürcherischen Gossau vorübergehend das Amt eines Schulleiters. Foto: Silas Zindel



Toni Zindel vom Beratungsunternehmen Altra Vista weiss, was auf angehende Schulleiter alles zukommt. Foto: Jonathan Labusch



Urs Hofmann ist bei Altra Vista für die Schulleiterspringer verantwortlich. Davor war er als Leiter von Sonderschulinternaten tätig. Foto: Jonathan Labusch

**«Lehrpersonen sind es eher gewohnt, zu führen, als selbst geführt zu werden.»**

**Toni Zindel**  
Geschäftsführungsmitglied  
von Altra Vista

Die Schulleitungen wurden Anfang der Nullerjahre eingeführt, mit dem Ziel, die Qualität zu erhöhen. Seit 2008 sind sie obligatorisch. Bei den ersten Schulleitungen handelte es sich meist um aus dem Lehrerkollegium gewählte Personen. «Doch der beliebteste Lehrer ist selten der beste Chef», sagt Toni Zindel, Geschäftsleitungsmitglied von Altra Vista. Das ursprünglich auf Beratung spezialisierte Unternehmen mit Sitz in Schwerzenbach hat sich in den letzten Jahren vor allem wegen seines

Angebots von Springereinsätzen etabliert.

Nach und nach setzte sich im Kanton Zürich die Überzeugung durch, dass die Schulleitung ein eigener Beruf ist. Seit 2014 können im Kanton Zürich deshalb auch Personen ohne Lehrdiplom Schulleiter oder Schulleiterin werden. Während Personen mit Lehrdiplom fünf Jahre Unterrichtserfahrung benötigen, müssen Quereinsteiger einen Hochschulabschluss sowie Führungserfahrung mitbringen.

## Nur 61 von 926 Personen ohne Lehrdiplom

Wie das Zürcher Volksschulamt auf Anfrage schreibt, sind im Kanton aktuell 61 Schulleiterinnen und Schulleiter tätig, die ursprünglich aus anderen Berufen kommen und kein Lehrdiplom haben. Zum Vergleich: Im Schuljahr 2023/24 waren kantonsweit 926 Schulleitende tätig, wobei die Frauen mit knapp 62 Prozent in der Überzahl waren.

Besonders für Schulleitende ohne pädagogisches Vorwissen sei die Gefahr des Scheiterns be-

trächtlich, erklärte Niels Anderegg, Leiter des Zentrums Management und Leadership an der Pädagogischen Hochschule Zürich, 2021 im Gespräch mit dieser Redaktion. Schulleiterinnen oder Schulleiter müssen zwar nicht unterrichten. Sie müssen aber wissen, was ein guter Unterricht ist und wie sie diesen in ihrer Funktion möglich machen können.

Um die Erfolgsquote für Quereinsteiger zu erhöhen, hat die Pädagogische Hochschule Zürich im Frühling 2021 einen Vorkurs ins Programm aufgenommen. Der Kurs umfasst neben theoretischen Modulen auch einen praktischen Teil an einer Schule.

Wer sich als Leiterin oder Leiter einer Schule eignet, das entscheidet im Kanton Zürich die Schulpflege jeder Gemeinde selbst. Eine formelle Eignungsabklärung, wie sie beispielsweise die Ausbildung der Lehrerinnen und Lehrer kennt, gibt es nicht. Voraussetzung ist lediglich eine zweijährige Weiterbildung vor oder während der Berufsausübung. Seit 2022 kann man hierzu zwischen zwei Lehrgängen wählen: dem CAS (Certificate of

**«Der Beruf des Schulleiters oder der Schulleiterin ist ein einsamer.»**

**Urs Hofmann**  
Geschäftsführungsmitglied  
von Altra Vista

Advanced Studies) und dem DAS (Diploma of Advanced Studies).

Für Thomas Minder reicht das nicht aus. Er verfolgt als Präsident des Verbands Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz das Ziel, dass die Schulleiteraus- bildung ein offizielles Hochschulstudium wird.

## Einsamer Beruf mit vielen Einflüssen

Ausbildung hin oder her, da sind sich die Fachleute einig, das Anforderungsprofil für Schulleitende ist immens. Schulleitende machen einerseits Budget- und Infrastrukturplanung, verantworten andererseits aber auch das langfristige pä-

**«Ich kann und darf nicht als grosser Guru auftreten, sondern muss mich darauf einstellen, viel zu fragen.»**

**Andreas Bösch**  
Temporärer Schulleiter in Gossau

dagogische Konzept einer Schule. Und schliesslich ist ihnen das ganze Personal unterstellt.

Insbesondere Letzteres habe es in sich, sagt Toni Zindel. Der Lehrerberuf sei ein sehr selbstständiger Job. Wer ihn wähle, tue das auch deshalb. Oder anders gesagt: «Lehrpersonen sind es eher gewohnt, zu führen, als selbst geführt zu werden.» Entsprechend brauche es viel Empathie als Schulleiterin oder Schulleiter.

Der Beruf des Schulleiters oder der Schulleiterin sei zudem ein einsamer, weiss Urs Hofmann, ebenfalls Geschäftsleitungsmitglied von Altra Vista und dort für die Schulleiterspringer verantwortlich. Davor war Hofmann selber während vieler Jahre als Leiter von Sonderschulinternaten tätig. Die Schule sei in den letzten Jahren mit verschiedenen Krisen konfrontiert gewesen. Pandemie, geflüchtete Kinder aus der Ukraine und Lehrermangel: «Schulleitungen mussten ständig Notlösungen suchen», sagt er.

Bevor sich Andreas Bösch dem Springer- und Beratungsberuf verschrieben und sich selbstständig gemacht hat, war er viele Jahre als regulärer Schulleiter in Gemeinden am Zürichsee und im Zürcher Oberland tätig.

Erziehungsberechtigte interessieren sich heute für das Wohlbefinden und den schulischen Erfolg des eigenen Kindes wie niemals zuvor, sagt er. Eigentlich eine gute Entwicklung. Aber: «Es ist ein Unterschied, ob Sie ein Kind zu Hause haben oder 25 in einer Klasse.»

Wünsche einzelner Parteien stünden manchmal schlicht im Widerspruch zu den Interessen einer ganzen Klasse. Dieses Verständnis vermisst Bösch heute bisweilen. Bei der starken Konzentration auf das Individuum sei es schwierig, noch gemeinsame Erziehungsgrundsätze zu finden, sagt er.

«Teilweise wird sogar mit dem Anwalt gedroht, wenn man mit dem Unterricht oder einer Entscheidung der Lehrperson nicht einverstanden ist», sagt der erfahrene Pädagoge. Dann sei es Aufgabe der Schulleitung, zu deeskalieren und zu vermitteln.

«Ein guter Schulleiter muss die Eier legende Wollmilchsau sein», fasste es Thomas Minder 2019 gegenüber dem Elternmagazin «Fritz und Fränzi» zusammen.

Andreas Bösch hält dies für ein treffendes Bild: «Es ist jedem klar, dass das niemand sein kann.»