

**Zeitschrift:** Schweizer Schule  
**Herausgeber:** Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz  
**Band:** 84 (1997)  
**Heft:** 4: Diverse Beiträge

**Artikel:** Schule mit Profil : auf dem Weg zu geleiteten Schulen : subjektiv gefärbte Akzente eines Schulentwicklers  
**Autor:** Fries, Othmar  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-527999>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Schule mit Profil: Auf dem Weg zu geleiteten Schulen

Subjektiv gefärbte Akzente eines Schulentwicklers

---

*Die allgemeinen Diskussionen um New Public Management in der Schule und teilautonome Schulen sind noch in vollem Gange. Dazu formuliert Othmar Fries pointierte Aussagen speziell im Hinblick der Stellung, der Herausforderung und der Aufgaben eines Schulleiters.*

---

## Verschiedene Anfänge und Einstiegsdrogen

Das Thema «Schulleitung» kommt in einer Schule irgendeinmal und irgendwie aufs Tapet. Wenn ich von einer solchen Schule als externer Berater kontaktiert werde, beginnt es meistens mit einer mündlichen Anfrage bzw. Nachfrage. Ich habe mich schon von Telefonaten folgenden Inhalts zu Schulleitungs-Mandaten oder -Projekten motivieren oder verführen lassen:

«Der bisherige Schulvorsteher weigert sich, sein Amt weiterhin auszuführen.»

«Wir müssen in unserer Schule «Schilf» machen und haben gedacht, wir könnten etwas zum Thema «Schulleitung» machen.»

«Unser Rektor geht in zwei Jahren in Pension. Wir wollen dies zum Anlass nehmen, um unsere Schulleitung zu überdenken und allenfalls neu zu gestalten.»

«Der Stiftungsrat hat entschieden, dass endlich etwas gehen muss mit unserer Schulleitung.»

«Die Schulpflege hat uns beauftragt Gedanken, Ideen, Modelle für eine Schulleitung zu entwickeln. Bisher hatten wir keine Schulleitung. Wir haben keine Ahnung, wo und wie wir das Ding anpacken sollen.»

«Die Schulpflege möchte gerne einmal mit Ihnen über «Schule mit Profil» arbeiten. Könnten Sie mal ein Referat oder so was machen?»

Also: Nicht aller Anfang ist schwer, sondern: Aller Anfang ist verschieden, individuell, aber notwendig. Am klarsten und verbindlichsten sind die Anfänge da, wo für die Schulen spürbarer Handlungsdruck besteht, wo tatsächlich was geschehen muss (z. B. wenn dem Schulleiter gekündigt wurde).

---

## Die Furcht vor den neuen Freiheiten

«Schule mit Profil» heisst unter anderem: Die Betroffenen und Beteiligten einer Schule sind gleichzeitig auch die aktiven Gestalter einer Schule in

einem vorgegebenen Rahmen. Dies bedeutet für die Schule vor Ort: mehr Flexibilität für die pädagogische Ausrichtung und organisatorische Gestaltung, weniger Vorschriften und Dienstweg – schlicht: mehr Freiraum für die Leitung der Schule. Es bedeutet aber auch: Mehr oder andere Fähigkeiten und Qualitäten müssen aktiviert oder erworben werden, um den deregulierten und dezentralisierten Spielraum zu gestalten. Viele scheinen überfordert: Lehrpersonen, Mitglieder der Schulpflege, Schulleiterinnen und Schulleiter. Und immer hörbarer erschallt der Ruf: Sagt uns, wie wir den Freiraum nutzen und gestalten sollen!

---

### **Lieber geführt werden als selber führen**

«Schule mit Profil», «teilautonome Schule»: Da fährt zurzeit kein befreiter Atem in die Lungen, sondern der Schrecken in die Glieder. Und zwar fast allen Betroffenen. Eine gefühlsmässig eher zwiespältige Stimmung und Einstellung macht sich gegenüber der möglichen Selbstverantwortung breit. Oder wird diese Verantwortung kaum, halbherzig oder nicht wahrgenommen, weil sie nicht eine vom Lehrerverband erkämpfte, sondern von der Verwaltung ermöglichte, zugemutete oder gar befohlene Freiheit ist? Ich erfahre: Viele wollen keine Führungsverantwortung übernehmen, weil damit Schuld und Anklage einhergehen. Wer offiziell Verantwortung übernimmt, läuft Gefahr, Schuld zugewiesen zu bekommen.

---

### **Immer wieder die alten Fragen**

Das Rad ist nicht zurückzudrehen. Ob sie wollen oder nicht, die Schulen vor Ort müssen sich über kurz oder lang der Frage «Schulleitung» stellen und eine für sie praktikable Antwort finden. Dabei sind es noch immer die «alten» Fragen, die es «neu» zu klären und verbindlich zu beantworten gilt:

- Welches ist die Gesamtaufgabe der Schulleitung?
- Welches sind die Aufgaben und Kompetenzen für die betroffenen Gremien, Gruppen, Personen (Schulpflege, Schulleitung, Lehrerteam)?
- Wie werden die Kooperations-, Informations- und Entscheidungsprozesse gestaltet?

---

### **(Führungs-)Herausforderung Nr. 1:**

#### **Vorhandene Ressourcen besser nutzen**

Die Ansprüche an die Schulen werden sich auch künftig stetig steigern, und zwar von Seiten der Belegschaft (Lehrerinnen und Lehrer) und von der Kundschaft (Schüler- und Elternschaft). Mehr finanzielle Mittel zur Erfüllung neuer und höherer Ansprüche werden kaum zur Verfügung stehen. Deshalb wird eine vordringliche Aufgabe des kommunalen Schulmanagements darin bestehen, die vorhandenen personellen, materiellen, infrastrukturellen Ressourcen effektiver und effizienter zu nutzen. Ich behaupte mal kühn: Das Beste wird von den meisten Beteiligten noch nicht gegeben, weil es bisher nicht gegeben werden musste. Ich meine da durchaus scheinbar kleine Dinge, die keinen Franken kosten: beispielsweise pünktlich zur internen Sitzung erscheinen, eine in Aussicht gestellte Konzeptskizze vorlegen, Anerkennung und Kritik aussprechen, das Schulzimmer selber putzen. – Dazu braucht es in erster Linie Selbstführung.

*Das Beste wird von den meisten noch nicht gegeben, weil es nicht gegeben werden musste.*

---

## Administration ja, Führung nein

*Gute Schulleiter  
gelten heute eher als  
gute Manager.*

Solange es bei Schulleitungs-Projekten um die Verbesserung administrativer Aufbau- und Ablaufstrukturen geht, ist Interesse und Einsicht in die Notwendigkeit vorhanden. Das hiess bisher: Wer eine Schule gut leitet, administriert gut – etwa nach dem Motto: Wer gut führt, administriert gut. Gute Schulleiter gelten denn heute auch eher als gute Manager: Sie tun die Dinge richtig. Führen meint aber mehr als administrieren. Führen bedeutet, auf andere Menschen Einfluss nehmen, um erfolgreich gemeinsame Aufgaben zu erfüllen, nämlich Ziele und Aufgaben der Schule definieren, Aktivitäten von Einzelnen und Gruppen steuern und koordinieren. Leitung geht dann Richtung «Leadership»: Man tut die richtigen Dinge. Derartige ganzheitliche Führungsansprüche bereiten eher Bauchweh und lösen vielfach Ablehnung aus. Was mir dabei auffällt: Man traut sich selbst und auch andern entsprechende Führungsfähigkeiten nicht zu. Letztlich hat man Angst, jemand könnte zuviel Macht und Einfluss in einer Schule bekommen. Führung wird in erster Linie als Freiheitsbeschränkung und Machtmissbrauch gefürchtet und kaum als hilfreiche Unterstützung für die Erreichung von gemeinsamen Zielen und Aufgaben gesehen. Soviel Skepsis, Widerstand, Angst und Ablehnung gegenüber Führung gibt es nach meiner Erfahrung in keiner anderen Organisation.

---

## Hindernis Nr.1:

### Das Führungsverständnis der Lehrpersonen

Hauptadressaten und Träger der Leitidee oder Neuerung «Schulleitungen in Schulen mit Profil» sind die Lehrpersonen. Mit den Themen «Leitung» und «Führung» bekunden diese enorme Mühe, was vermutlich entscheidend mit ihrem Führungsverständnis und einschlägigen Führungserfahrungen zu tun hat. Die Wunschvorstellung von vielen heisst: Führen = Ausführen. Wir Lehrpersonen diskutieren und entscheiden, wie etwas ist oder sein soll, die Schulleitung oder Schulpflege führt unsere Beschlüsse aus. Die Horrorvorstellung lautet: Die Schulleitung bestimmt und kontrolliert – autoritär – was läuft. Und wir Lehrpersonen werden dann in unserer Freiheit massiv eingeschränkt und wie Beamtete behandelt. Dies lässt sich beispielsweise deutlich bei der Auseinandersetzung mit den Themen «Teamarbeitszeit» und «Amtsauftrag und Arbeitszeit» verfolgen. Manchmal dünkt mich, die Lehrerschaft funktioniere nach der Maxime: Was nicht vorgeschrieben ist, ist verboten (Teamsitzungen, Lehrerqualifikationen) im Gegensatz zur Privatwirtschaft, wo die Maxime lautet: Was nicht verboten ist, ist erlaubt.

Auf das Thema «Schulleitung» bezogen fällt mir zusätzlich auf: Sobald Neuerungen die sensible Zone «Führung» betreffen, mutieren Pädagogen zu Bürokraten: Alles muss geregelt, verschriftlicht, gezählt, bezahlt, entlastet werden. Eine gewisse Beamten- und Erbsenzählermentalität wird sichtbar. Eigentlich ganz im Unterschied zum eigenen Unterricht, wo man im allgemeinen viel lockerer und grosszügiger mit den Schülerinnen und Schülern sowie Eltern der eigenen Klasse umspringt.

---

## Wir brauchen keine Leitung

Schulen sind in vielen Bereichen organisierte Anarchien, also führungslose Organisationen. Besondere Kennzeichen sind: Praktisch jede beteiligte Person sieht die Ziele des mehrdeutigen Schulzwecks anders (über Pädagogik lässt sich streiten!), man engagiert sich vielfach nach dem persönlichen Lustprinzip für team-, schul(haus)- und schulleitungsbezogene Angelegenheiten (alles ist freiwillig!), und die vorhandenen Ressourcen werden wenig gezielt eingesetzt.

Wenn es um «Führung und Leitung» geht, treffe ich – vor allem unter Lehrpersonen – oft die Überzeugung an: Wir brauchen nicht geführt zu werden, wir leiten uns selbst und gemeinsam. Diese Überzeugung kann man erleben, wenn es beispielsweise um die Moderation einer Arbeitsgruppe geht oder die Wahl eines Schulhausvorstehers. Es herrscht ein ungebrochenes Vertrauen in eine richtige, gerechte und wirksame Selbstorganisations- und Selbststeuerungsfähigkeit von Personen, Gruppen und Organisationen vor. Oft verbergen sich hinter dem damit verbundenen Optimismus in die offene und basisdemokratische Gestaltung schulischer Aufgaben verständliche Ängste sich zu exponieren (z. B. ein Gesuch abzulehnen), ändern etwas zuzumuten (z. B. Engagement in der unterrichtsfreien Zeit). Für vermutlich alle Beteiligten – Lehrpersonen und Mitglieder der Schulpflege – gilt: Man tut sich leichter, wenn es um die administrativ-bürokratische Führung der Schule, und schwerer, wenn es um die aktiv-partizipative Gestaltung der Schule geht.

---

## Eine(r) von uns

Wenn es darum geht, eine Person als Schulleiterin oder Schulleiter zu rekrutieren, vorzuschlagen oder gar zu wählen, so existiert praktisch nur eine Ansicht: Es muss eine Person aus dem «Team» sein, sie muss den unverwechselbaren «Stallgeruch» der hiesigen Schule haben. Zudem muss es auch statusmässig stimmen: Wer Schulleiterin oder Schulleiter werden will, muss mindestens die Lehrerausbildung der an der Schule höchsten Schulstufe vorweisen können. Ein Primarlehrer als Rektor auch für die Oberstufe oder vielleicht eine Hauswirtschaftslehrerin ist schlicht unmöglich. Hinter diesem Anforderungsprofil steckt die Botschaft: Wir wollen jemanden, den wir gut mögen und fachlich bzw. statusmässig akzeptieren. Was vordergründig plausibel erscheint, lässt hintergründig andere Vermutungen zu: Die Forderung «Eine(r) von uns!» bietet die vermeintliche Gewähr, als Betroffene so bleiben zu können wie man ist, verschont zu werden vor neuen Anforderungen, denn der oder die eine von uns funktioniert gleich wie wir: Das gleiche System – die gleiche Schule – hat sie bzw. ihn geprägt.

*Ein Primarlehrer als Rektor auch für die Oberstufe ist schlicht unmöglich.*

---

## Forderungen und Ratschläge

### *Schule mit Profil*

Wir müssen uns daran gewöhnen und akzeptieren, dass das Konzept «Schule mit Profil» beschlossene Sache ist und dass in den Schulen vor Ort eine irgendwie geartete Schulleitung einzurichten ist.

### *«New Public Management» (NPM)*

Wir müssen wissen, dass die Trends nach Deregulierung und Dezentralisierung nicht bloss die Schulen treffen, sondern eine allgemeine Entwicklung sind, um die öffentlichen Dienste und Verwaltungen effektiver und effizienter zu gestalten. Das entsprechende Konzept des sogenannten «New Public Management» (NPM) ist – auch für die Schule – nicht aufzuhalten. Es bedeutet in erster Linie, die öffentlichen Dienste stärker nach unternehmerischen Erfolgsprinzipien, marktwirtschaftlichen Steuerungsmechanismen und betriebswirtschaftlichen Managementtechniken auszurichten. Diese Zusammenhänge müssen den Schulverantwortlichen in geeigneter Form kommuniziert werden.

### *Die Schule als kommunales Dienstleistungsunternehmen*

Wir müssen die Schule vor Ort nicht mehr als kantonale Verwaltungseinheit verstehen, sondern als kommunales Dienstleistungsunternehmen denken und konzipieren, als gemeindeeigene Schulfirma, die für ihre Kundschaft beste Dienste und Leistungen erbringt. Dabei ist diese Firma in erster Linie der Kundschaft – den Kindern und Eltern – verpflichtet, in zweiter Linie der Belegschaft.

### *Die Schulleitung als Dienstleistungsstelle*

Wir müssen die Schulleitung als Dienstleistungsstelle oder -organisation in der gemeindeeigenen Schulfirma betrachten lernen, die alle Schulangehörigen als Kunden kompetent unterstützt und entlastet statt formalisiert und einengt.

### *Gemeinsame Willensbildungs-, Entscheidungs-, Durchsetzungsprozesse*

Wir müssen akzeptieren, dass in einer Organisation wie der Schule bei der Einrichtung und Ausgestaltung einer Schulleitung die Interessen verschiedener Gruppen bestmöglichst berücksichtigt werden müssen. Entsprechende Massnahmen können deshalb kaum einsame Beschlüsse zuständiger Entscheidungsinstanzen sein, sondern müssen Resultate gemeinsamer Willensbildungs-, Entscheidungs- und Durchsetzungsprozesse von Schulbehörden und Lehrerschaft sein.

### *Motivation der Lehrpersonen*

Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass in der Schule die Beleg- bzw. Lehrerschaft das entscheidende Zünglein an der Waage ist für das gute Funktionieren einer Schulleitung. Deshalb gilt es, in erster Linie die Lehrpersonen für die Idee und Notwendigkeit einer Schulleitung vor Ort zu überzeugen. Je mehr die Lehrerschaft für die Entwicklungsaufgaben im Führungsbereich motiviert und infiziert werden kann, desto eher wird sich eine Schule Richtung geleitete Schule vorwärtsbewegen. Entscheidend ist dabei, ob die Lehrerschaft gewillt ist, bei der Entwicklung eines Schulleitungsmodells mitzuarbeiten. Ich wage zu behaupten: Ohne innere Verpflichtung der Lehrpersonen auf gemeinsame Zwecke, Ziele und Aufgaben der Schulleitung geht (leider) gar nichts.

*Entscheidend ist, ob die Lehrerschaft gewillt ist, bei der Entwicklung eines Schulleitungsmodells mitzuarbeiten.*

### *Strategische Entscheide*

Wir müssen erfahren, dass erweiterte Teilautonomie und mehr Spielraum vorerst mehr Unsicherheit, Ungewissheit, Orientierungsschwierigkeit bedeuten kann. Um Klarheit und Richtung, d.h. Sicherheit zu bekommen, braucht es strategische Entscheide und Ausrichtung wie Leitbilder, Organisationsstrukturen, Aufgabenfelder usw. Wer da mitreden, mitberaten oder gar mitbestimmen will, muss sich in der Schule auf anstrengende, zähe Diskussionen einlassen.

### *Zielstrebige und durchsetzende Führung*

Wir müssen internationale Erkenntnisse zur Qualität von Schulleitungen berücksichtigen. Diese zeigen: Nicht Schulleitungen, die den dauernden Ausgleich über (demokratische) Kompromisse und die Betonung menschlicher Aspekte suchen, sind erfolgreich, sondern vielmehr solche, die in offener Form und menschlicher Fairness im Rahmen ihrer Vision zielstrebig und durchsetzend führen. Eine erfolgreiche Schulleitung hat also nicht bloss zu moderieren, sondern wesentlich zu führen.

*Schulleitungen, die in offener Form führen, sind erfolgreich.*

### *Überdurchschnittliches Engagement der Lehrpersonen*

Wir müssen anerkennen, dass sich eine Selbstorganisation und Selbstführung einer Schule nur verwirklichen kann, wenn sich die Lehrpersonen überdurchschnittlich für diese Schule engagieren, sich mit ihr identifizieren und sich ihr gegenüber verpflichten. Dies kommt oft in Privatschulen vor.

### *Leistbarer Koordinationsaufwand*

Wir müssen bei der Aufteilung von Leitungsaufgaben in einer Schule beachten, dass die einzelnen Aufgaben so gegliedert oder zusammengefasst werden, dass der Koordinationsaufwand von der betreffenden Person ohne Überforderung noch geleistet werden kann bzw. die Aufgabe so gross ist, dass sie attraktiv bleibt. Des weiteren hat sich bewährt: Für regelmässige, repetitive Aufgaben braucht es eine klare (straffe) Führung (Stab-Linien-Organisation), für innovative Aufgaben eine bewegliche Kooperation (ständige oder temporäre Arbeits- und Projektgruppen).

### *Professionelles Projektmanagement*

Wir müssen die Diskussion und Einrichtung einer Schulleitung als verbindliches Schulentwicklungsprojekt planen und gestalten. Ein professionelles Projektmanagement ist notwendig und allenfalls durch externe Beratung zu unterstützen.

### *Learning by doing*

Wir müssen die ersten Schritte tun. Man kann klein und langsam anfangen, aber man muss beginnen mit einem freundlichen Umgang mit Fehlern. Learning by doing ist angesagt, wo man aus Fehlern lernt, um besser zu werden, auch wenn es um die Leitung einer Schule geht.