



## «Leaders in Exchange»: Das erfolgreiche Austauschprojekt soll weitergeführt werden

Der Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter Zürich (VSLZH) und economieuisse haben im gemeinsamen Projekt «Leaders in Exchange» Führungspersonen aus Schulen und der Privatwirtschaft zusammengebracht. Während neun Monaten haben sie sich in Tandems über ihren Führungsalltag ausgetauscht und voneinander gelernt. Das Fazit der ersten Runde fällt sehr positiv aus.

Nach neun Monaten geht die erste Runde von «Leaders in Exchange» heute zu Ende. Es war für die 13 Tandems eine spannende und lehrreiche Zeit mit vielen Einblicken in den Führungsalltag in einem anderen, teilweise fremden Umfeld. Die Teilnehmenden konnten sich in einer Umfrage zu ihren Erfahrungen und Erkenntnissen und ihrer Zufriedenheit mit dem Projekt äussern. Deren Ergebnisse wurden an der heutigen Abschlussveranstaltung diskutiert. Insgesamt kann Leaders in Exchange als Erfolg gewertet werden.

### **Thesen zur Führung an Schulen wurden bestätigt**

Am Startanlass im Spätsommer 2020 hatte economieuisse im Sinne von Hypothesen Empfehlungen präsentiert, wie eine gute Führung in Schulen ausgestaltet werden könnte (siehe [Dossierpolitik](#)). Die damaligen Aussagen wurden durch die Teilnehmenden grossmehrheitlich bestätigt. Sie erachten eine klare Aufteilung von strategischer und operativer Führung und eine ausreichende

Autonomie für die Schulleitungen, insbesondere umfassende Kompetenzen in den Bereichen Finanzen und Personal, als wichtig. Sie empfehlen auch ein pluralistisches Führungssystem, das mehrere Personen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen einbindet. Ein vertrauensbasierter, kooperativer Führungsstil scheint ihnen ebenso angebracht, wie auch klare Entscheidungsbefugnisse für die Schulleitungen. Schliesslich teilen sie die Meinung, dass die Führungsspannen nicht zu gross sein dürfen. Einige weisen aber darauf hin, dass in Schulen grössere Führungsspannen als in der Privatwirtschaft möglich seien, weil keine tägliche Führung notwendig sei, da die Lehrpersonen im Tagesgeschäft einen klar definierten Auftrag haben.

Fast alle Teilnehmenden sind sich bewusst, dass es ein Problem bezüglich der Laienführung durch die Schulpflege gibt. Die Schulpflege als Laienbehörde kann sich nicht in gleichem Masse professionalisieren wie die Schulleitungen. Deshalb dürfte das Gefälle zwischen Schulleitung und Schulpflege weiter zunehmen. Zur Lösung dieses Problems müssen neue Ansätze gefunden werden. Diesbezüglich haben einige Teilnehmende angemerkt, dass eine klare Trennung zwischen operativer und strategischer Führung schwierig sei, da Schulleitungen bereits heute viele strategische Entscheide fällen, und dass dies aufgrund ihrer zunehmenden Professionalisierung auch richtig sei. Eine klare Aufteilung der Kompetenzen sei zwar wichtig, es solle aber eher zwischen der politischen Verantwortung der Behörden und der Führungsverantwortung der Schulleitungen unterschieden werden.

## **Zufriedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer**

Die meisten Beteiligten waren mit dem Projekt zufrieden: über 80 Prozent beurteilen «Leaders in Exchange» als «sehr gut» oder «gut». Alle Teilnehmenden nennen das «Peer-to-Peer Learning» als herausragende Stärke des Projekts, und rund 60 Prozent sehen in der vertrauensbasierten Zusammenarbeit eine Stärke. Die beliebtesten Themen bei der Zusammenarbeit waren Personalführung, Führungsrolle / Leitungsfunktion, Personalentwicklung, und Organisations- und Qualitätsentwicklung. Der grösste Erfolg ist, dass einige Tandems auch nach Ablauf des Projekts in Kontakt bleiben möchten.

## **Nächste Durchführung ab Herbst 2021**

Dank den positiven Erfahrungen in diesem Pilotprojekt bieten der VSLZH und economiesuisse das «Peer-to-Peer Learning» auch 2021 weiter an: Neu soll ab Herbst 2021 «Leaders in Exchange» zu attraktiven Bedingungen regelmässig durchgeführt werden und Interessierte aus der ganzen Schweiz ansprechen.