

Analyse der Wirkung von Schulleitungssekretariaten

Schlussbericht zuhanden des Schulamts der Stadt Zürich

Luzern, den 18. Dezember 2023

| Autorinnen und Autoren

Helen Amberg, MA (Projektleitung)

Lukas Oechslin, MA (Projektmitarbeit)

Patricia Käppeli, BA (Projektmitarbeit)

INTERFACE Politikstudien

Forschung Beratung AG

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27

CH-1003 Lausanne

Tel +41 (0)21 310 17 90

www.interface-pol.ch

| Zitiervorschlag

Amberg, Helen; Oechslin, Lukas; Käppeli, Patricia (2023): Analyse der Wirkung von Schulleitungssekretariaten. Schlussbericht zuhanden des Schulamts der Stadt Zürich, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

| Laufzeit

Januar 2019 bis Dezember 2023

| Projektreferenz

Projektnummer: 19-46

1. Ausgangslage und Fragestellung	4
2. Datengrundlage und Methodik	5
3. Ergebnisse	7
3.1 Arbeitszeitverteilung fällt bei allen Schultypen ähnlich aus	7
3.2 Arbeitszeitverteilung der Schultypen gleicht sich im Verlauf der Zeit an	8
3.3 Verschiebung der Arbeitszeit von administrativen zu Kernaufgaben deutlich	9
3.4 Veränderung der Arbeitszeitverteilung aufgrund der Covid-19-Pandemie	11
3.5 Grosse Zufriedenheit bei und mit den SSR	12
3.6 Verbesserungspotenzial bei Stellenprofil und Entlohnung der SSR	12
4. Fazit	14

1. Ausgangslage und Fragestellung

Die Stadt Zürich führte etappenweise Sekretariate für die Schulleitungen (SSR) ihrer Regelschulen ein:

1. «SSR-Test» (2014–2016): Einführung von Schulsekretariaten in drei Testschulen im Schulkreis Waidberg.
2. «SSR-Pilot» (2017–2019): Einführung von Schulsekretariaten in 22 Pilotschulen (und Weiterführung der Schulsekretariate der drei Testschulen).
3. «SSR-Umsetzung» (2019–2022): Einführung von Schulsekretariaten – etappenweise in jeweils 25 Schulen pro Jahr – in den restlichen Schulen der Stadt Zürich.

Begleitend zu den ersten zwei Etappen («SSR-Test» und «SSR-Pilot») hat Interface Politikstudien Forschung Beratung zwei quantitative Untersuchungen der Arbeitszeiten durchgeführt. Sie dienten der Beantwortung der Frage, ob die Schulleitungen durch die Einführung der SSR von administrativen Aufgaben entlastet werden und dadurch mehr Zeit für ihre Kernaufgaben aufwenden können. Im Evaluationsbericht zur ersten Etappe ist dazu festgehalten, dass die «verfügbaren Daten [...] darauf hin[deuten], dass die eingeführten SSR die Schulleitungen auch tatsächlich im administrativen Bereich entlasten». Auch die Daten zur zweiten Etappe deuteten darauf hin, dass Schulleitungen durch die Einführung von SSR administrativ entlastet werden.

Für eine abschliessende Beurteilung der Wirkung der Schulleitungssekretariate wurden auch die Daten der letzten Einführungsphase («SSR-Umsetzung») untersucht. Die Fragestellung blieb unverändert:

Sind die Schulleitungen durch die Einführung der SSR von administrativen Aufgaben entlastet worden, sodass sie sich stärker ihren Kernaufgaben widmen können?

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse über die Umsetzungsphase zusammen und blickt dabei auch zurück auf die Entwicklungen in den beiden vorherigen Phasen.

2. Datengrundlage und Methodik

Zur Beantwortung der Untersuchungsfragen wurde die Arbeitszeit der Schulleiterinnen und Schulleiter quantitativ ausgewertet. Grundlage für die Auswertungen war die standardisierte Zeiterfassung des Volksschulamts des Kantons Zürich. Die Daten wurden in anonymisierter Form ausgewertet.

Um über eine solide Datenbasis zu verfügen, haben ausgewählte Schulleitungen aus allen Schultypen ihre Arbeitszeiten für den gesamten Untersuchungszeitraum erfasst. Bei den Umsetzungsschulen haben auch Schulleitungen, die noch über kein SSR verfügten, ihre Arbeitszeit erfasst. Insgesamt wurden 43 Schulen in die Untersuchung miteinbezogen. Folgende Darstellung zeigt, auf welchen Grundlagen (pro Schultyp und Analysejahr) die Datenanalysen stattgefunden haben:

D 2.1: Datenbasis für die Analysen je Schultyp und Analysejahr

Schultyp	Datengrundlage 2019/2020	Datengrundlage 2020/2021	Datengrundlage 2021/2022	Datengrundlage 2022/2023
Testschulen	3/3	3/3*	3/3*	3/3*
Pilotschulen	8/10	9/10*	9/10*	9/10*
Umsetzungsschulen 2019	8/10	8/10*	5/10	3/10*
Umsetzungsschulen 2020	8/10	7/10*	7/10*	7/10*
Umsetzungsschulen 2021	9/10	7/10*	5/10*	5/10

Legende: Umsetzungsschulen 2019: Einführung SSR 2019; Umsetzungsschulen 2020: Einführung SSR 2020; Umsetzungsschulen 2021: Einführung SSR 2021. * Eine oder mehrere Schulen haben fehlerhafte oder unvollständige Daten eingereicht. Gründe für den Erhalt unvollständiger Daten sind beispielsweise Wechsel in der Schulleitung, krankgeschriebene Schulleitungen oder Schulleitungen, die wegen Überlastung von der Zeiterfassung befreit wurden. Ausserdem wurden Zeiterfassungen mit inkonsistenten Daten oder Lücken (z.B. nur ein Semester, nicht alle Kategorien erfasst) in der Auswertung ausgeschlossen.

Im Zentrum der Analysen stand der Vergleich von Schulen mit und ohne SSR (Querschnittvergleich) sowie der Vergleich der Schulen vor und nach der Einführung der SSR (Längsschnittvergleich):

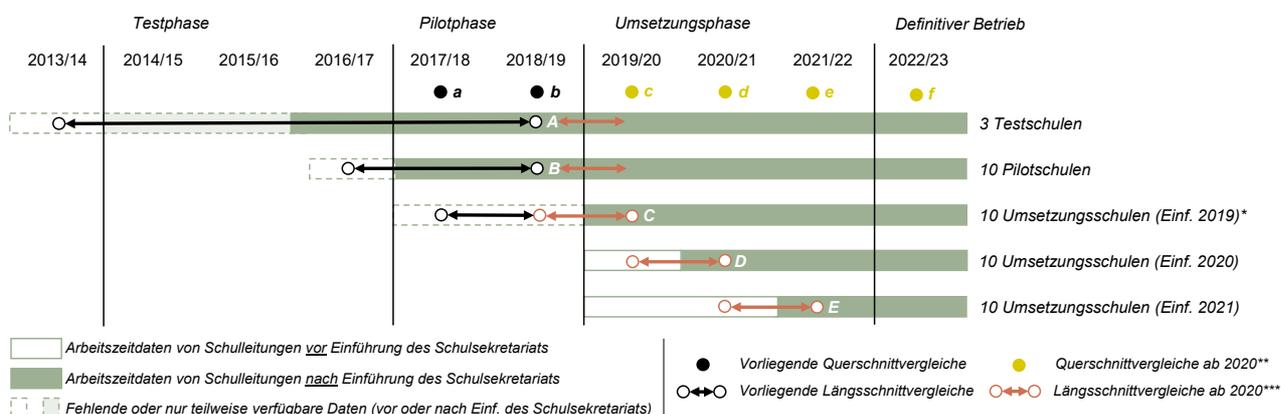
- *Querschnittvergleich*: Für jedes Schuljahr ab 2019/2020 wurden Arbeitszeitdaten von Schulen mit und ohne SSR verglichen (vgl. Darstellung D 2.2; Querschnittvergleiche a–g).¹
- *Längsschnittvergleich*: Bei allen fünf Schulgruppen (Test, Pilot, Schulen mit Sekretariatseinführung 2019, 2020 und 2021) wurden die Arbeitszeiten der Schulleitungen vor und nach Einführung der SSR einander gegenübergestellt (vgl. Darstellung D 2.2, Längsschnittvergleiche A–E).

Die Kombination unterschiedlicher Quer- und Längsschnittvergleiche über einen Zeitraum von vier Schuljahren mit Schulen, die ihre SSR zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingeführt haben, bilden gemeinsam mit den Analysen und Erkenntnissen aus den Test- und Pilotphasen eine ideale Grundlage, um robuste Erkenntnisse zur Wirkung von SSR

¹ Die Resultate der Querschnittvergleiche 2019/2020, 2020/2021 und 2021/2022 liegen dem Schulamt als Zwischenberichte vor.

zu gewinnen. Zeitbedingte Einflüsse können kontrolliert und die mittelfristigen Wirkungen von SSR geprüft werden. Es gilt jedoch, darauf hinzuweisen, dass nicht für jede einzelne Schule Arbeitszeitdaten vor Einführung der SSR zur Verfügung stehen. Ausserdem war die Zusammensetzung der Datenbasis in jedem Jahr unterschiedlich (vgl. Darstellung D 2.1), was zu Schwankungen und/oder Verzerrungen in den Ergebnissen führen kann.

D 2.2 Untersuchungsdesign



Legende: * Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurden lediglich die Vergleichspunkte im Jahr direkt vor und nach Einführung der SSR gesetzt. ** Querschnittvergleiche zwischen Schulen mit und ohne SSR; *** Längsschnittvergleiche berücksichtigen aber die Daten aller verfügbaren Jahre vor und nach Einführung der SSR.

Die quantitative Analyse der Arbeitszeitdaten wurde ergänzt durch qualitative Erhebungen. Zwischen 2020 und 2022 wurden dafür jährlich Gruppeninterviews mit einer Auswahl an Schulleitungen sowie Schulleitungssekretär*innen (SSR) der beteiligten Schulen geführt. Dabei werden die aus den Daten gewonnenen Erkenntnisse validiert und erklärt. Im Fokus der Gespräche standen Fragen zur operativen Umsetzung und zur Wirksamkeit der SSR sowie zum Einfluss der Covid-19-Pandemie.

3. Ergebnisse

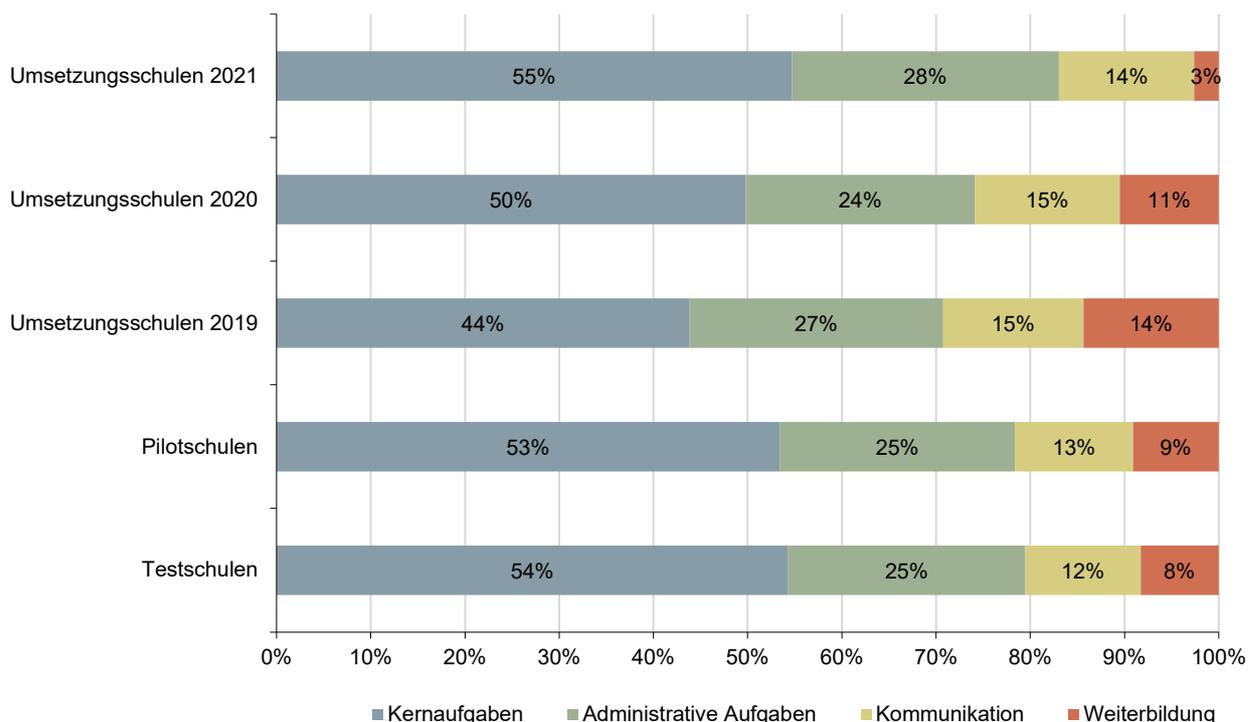
In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst. Dazu werden die verschiedenen Schultypen untereinander sowie Schulen vor und nach Einführung der SSR verglichen. Ergänzend werden die Erkenntnisse aus den Fokusgruppen mit den Schulleitungen und den SSR dargelegt.

3.1 Arbeitszeitverteilung fällt bei allen Schultypen ähnlich aus

Die Abschlussanalyse aus dem Jahr 2023 ermöglicht einen umfassenden Quervergleich der Arbeitszeitverteilung über alle Schultypen hinweg (vgl. Darstellung D 3.1). Dabei zeigt sich bei allen Schultypen eine Annäherung der Verteilung der Arbeitszeit in den verschiedenen Kategorien: Schulleitungen mit SSR können etwa 50 bis 55 Prozent ihrer Zeit für Kernaufgaben aufwenden, etwa 25 Prozent der Aufgaben verbleiben im administrativen Bereich.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf den Umsetzungsschulen, die mittlerweile alle seit mindestens zwei Schuljahren über ein SSR verfügen. Bei diesen Umsetzungsschulen ist am Ende des Untersuchungszeitraums die Arbeitszeit der Schulleitungen in den verschiedenen Kategorien ähnlich verteilt wie bei den Schulleitungen der Test- und Pilotsschulen (vgl. Abschnitt 3.2).

D 3.1: Arbeitszeitverteilung nach Schultypen und Kategorien 2022/2023



Legende: Kernaufgaben umfassen die folgenden Kategorien gemäss Zeiterfassung: Personalführung; Schüler*innen und Eltern; Pädagogische Führung und Qualitätsarbeit. Administrative Aufgaben sind: Organisation/Administration; Koordination. Weiterbildung und Kommunikation bilden eigene Kategorien.

In den Daten lassen sich zwei (relative) Ausreisser feststellen:

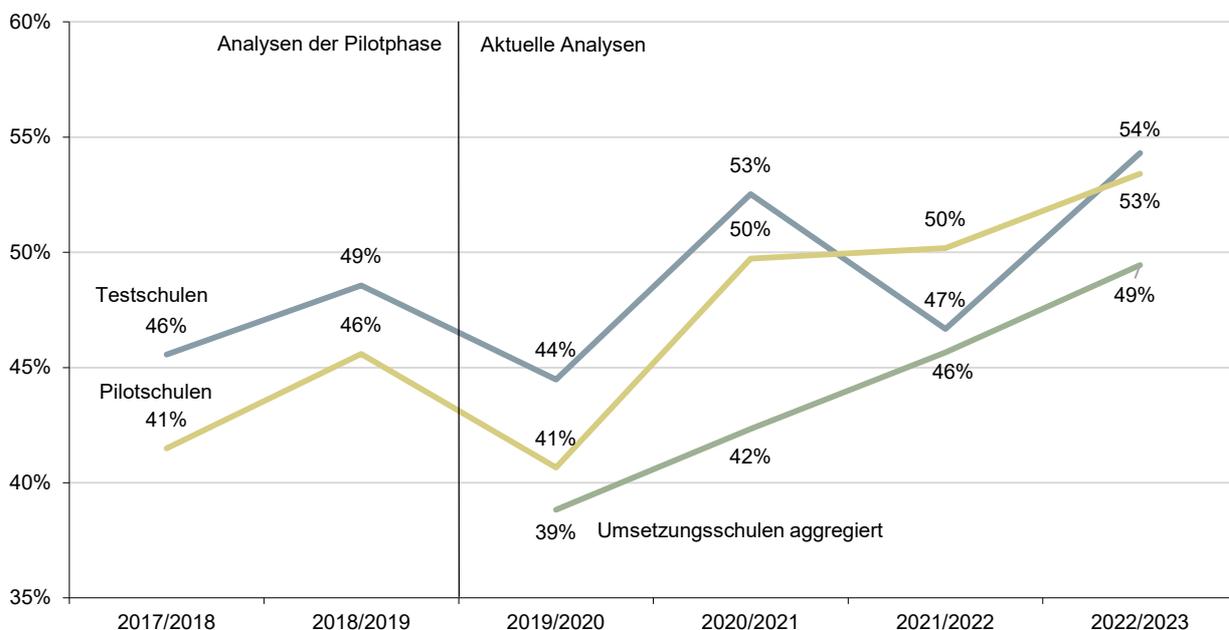
- Die Umsetzungsschulen 2021 weisen einen vergleichsweise niedrigen Aufwand für Weiterbildung aus.
- Die Umsetzungsschulen 2019 weisen einen vergleichsweise niedrigen Aufwand in den Kernaufgaben und einen hohen Aufwand in der Weiterbildung aus.

Der Grund für diese Ausreisser liegt primär in der Verfügbarkeit der Daten. Diese «natürlichen» Abweichungen resultieren aus einer volatilen Datengrundlage und einer reduzierten Samplegrösse (siehe dazu Darstellung D 2.1).

3.2 Arbeitszeitverteilung der Schultypen gleicht sich im Verlauf der Zeit an

Der Längsschnittvergleich bestätigt die im Quervergleich festgestellte Annäherung der Arbeitszeitverteilung über die Schultypen hinweg. Die für Kernaufgaben aufgewendete Zeit liegt bei rund 50 bis 55 Prozent.

D 3.2: Entwicklung des Zeitaufwands für Kernaufgaben seit 2017/2018



Quelle: Darstellung Interface.

Die in den letzten vier Jahren regelmässig durchgeführten Quervergleiche zwischen den verschiedenen Schultypen verdeutlichen darüber hinaus, dass der Effekt der SSR in der Regel nach einer gewissen Eingewöhnungsphase von ein bis zwei Jahren eintritt. So konnten beispielsweise die Schulleitungen der Test- und Pilotschulen im Jahr 2021 noch den höchsten Anteil ihrer Zeit für Kernaufgaben und den geringsten Anteil für administrative Aufgaben einsetzen. Es zeigte sich aber ein gewisser Sättigungseffekt. Die Schulleitungen der Umsetzungsschulen konnten 2021 am wenigsten Zeit in Kernaufgaben investieren und mussten am meisten Zeit für administrative Aufgaben aufwenden. Bei den Umsetzungsschulen 2019 zeichnete sich jedoch ein erster Effekt ab: Im Gegensatz zu den

Umsetzungsschulen 2020 und 2021 konnten die Schulleitungen mehr Zeit in Kernaufgaben investieren und mussten weniger Zeit für administrative Aufgaben aufwenden.²

Der beobachtete Sättigungseffekt wird von den in den Fokusgruppen befragten Schulleitungen und SSR auf die generelle Zunahme von administrativen Aufgaben zurückgeführt. Erstens hätten die in den vergangenen Jahren zusätzlich entstandenen Aufgaben – aufgrund des beschränkten und häufig bereits ausgeschöpften Pensums – nur teilweise von den SSR bewältigt werden können und daher von den Schulleitungen übernommen werden müssen (z.B. Organisation von Klassenassistenzen, Mehraufwand bei der Personalführung durch Doppelbesetzungen). Zweitens haben die befragten Schulleitungen und SSR den Eindruck, dass die Kreisschulbehörden im Wissen um die SSR immer mehr Aufgaben an die Schulen externalisieren.

Dennoch bestätigt sich in den Fokusgruppen, dass die Schulleitungen nach einer gewissen Eingewöhnung mehr Zeit in Kernaufgaben investieren können. Die befragten Schulleitungen und SSR berichten, dass sich die Zusammenarbeit und die konkrete Aufgabenteilung zwischen den Schulleitungen und den SSR zuerst einspielen muss. Nach dieser Eingewöhnungsphase tragen die SSR jedoch wesentlich zur Entlastung der Schulleitungen bei. Im Gegensatz zur Analyse der Arbeitszeitdaten, bei der etwa nach zwei Jahren ein eindeutiger Effekt erkennbar ist, stellen die Befragten bereits nach etwa einem Jahr eine positive Wirkung fest. Aus diesem Grund ist aus Sicht der Befragten besonders wichtig, die Fluktuation der SSR möglichst gering zu halten und bei einem allfälligen Wechsel den Wissenserhalt zwischen den SSR zu gewährleisten.

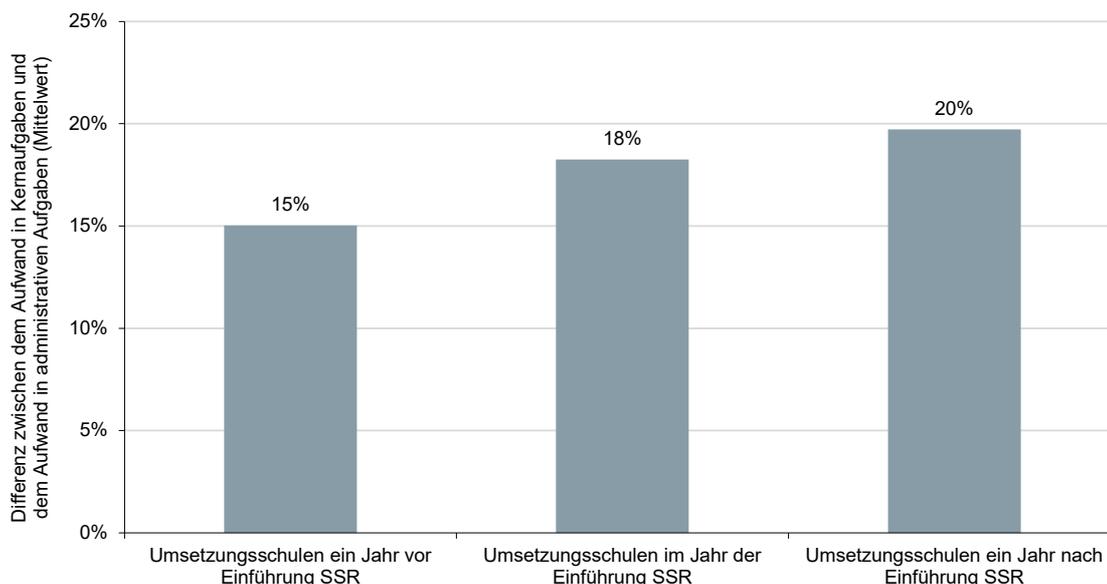
Standardisierte Einführungskurse werden von den Befragten nur als begrenzt hilfreich empfunden, da die Tätigkeiten der SSR teilweise schulspezifisch sind. Schulleitungen und SSR betonen, dass hingegen eine Übergangsfrist, in der die scheidende und die neue SSR parallel arbeiten, gewinnbringend für den Wissenserhalt und -transfer sei. Vor diesem Hintergrund besteht bei den befragten Schulleitungen das Bedürfnis nach zusätzlichen Ressourcen, um diese parallele Einarbeitungsphase zu ermöglichen. Andernfalls entstehe entweder ein erheblicher Mehraufwand für die Schulleitungen, da sie die SSR selber einarbeiten müssten, oder die SSR würden ohne Unterstützung bleiben.

3.3 Verschiebung der Arbeitszeit von administrativen Aufgaben zu Kernaufgaben deutlich

Dass die Schulleitungen durch die Einführung von SSR weniger Zeit für administrative Arbeiten aufwenden müssen und diese in Kernaufgaben investieren können, lässt sich auch anhand der Differenz zwischen der in diesen beiden Aufgabenbereichen aufgewendeten Zeit veranschaulichen (vgl. Darstellung D 3.3). Die Daten verdeutlichen, dass mit der Einführung von SSR die Differenz der investierten Arbeitszeit zwischen Kernaufgaben und administrativen Arbeiten erstens positiv ausfällt und zweitens im Verlauf der Zeit ansteigt. Dadurch bestätigt sich die Erkenntnis, dass die Schulleitungen mit der Einführung von SSR durchschnittlich mehr Zeit für Kernaufgaben aufbringen können und weniger Zeit in administrative Arbeiten investieren müssen. Insgesamt lässt sich eine Verschiebung von fünf Prozentpunkten – oder einem Drittel – innerhalb des Arbeitsaufwands der Schulleitungen weg von administrativen hin zu Kernaufgaben feststellen.

² Vergleiche dazu Zwischenbericht 2021 zuhanden des Schulamts Zürich.

D 3.3: Entwicklung der Differenz von aufgewendeter Zeit in Kernaufgaben und in administrative Aufgaben



Quelle: Darstellung Interface.

In den Fokusgruppen zeigt sich die Entlastung der Schulleitungen durch die SSR noch deutlicher als in den analysierten Arbeitszeitdaten: Gemäss Aussagen der befragten Schulleitungen kann eine Schule ohne SSR nicht mehr geleitet werden. Dies sei unter anderem mit dem generellen Anstieg der administrativen Aufgaben erklärbar. Komme es bei den SSR zu einem Ausfall oder einer kündigungsbedingten Lücke, steige die Arbeitsbelastung merklich. Die SSR schätzen die Situation ähnlich ein.

Dass die SSR zur Entlastung beitragen, lässt sich punktuell auch anhand der durch die Schulleitungen geleisteten Überstunden erkennen: Diese konnten laut Aussagen einzelner befragter Schulleitungen reduziert werden. Andere Schulleitungen konnten hingegen trotz Unterstützung durch die SSR ihre Überstunden nicht senken, könnten jedoch ihre Arbeiten in einer höheren Qualität erledigen. Die SSR übernahmen insbesondere organisatorische und administrative Aufgaben, die davor zum Aufgabenbereich der Schulleitung gezählt hätten. So seien die SSR beispielsweise zuständig für das Vikariatswesen, das Ablegen von Schülerdossiers, die Terminkoordination sowie die Rechnungsführung. Darüber hinaus fungierten die SSR als wichtiges Bindeglied zwischen den Anspruchsgruppen (Lehrpersonen, Schüler*innen, Eltern, Betreuung und Hausdienst) und der Schulleitung. Dadurch sei es möglich, dass sie Anliegen, die sonst an die Schulleitungen herangetragen würden, filtern und oft auch selbst bearbeiten könnten. Wie sich die Aufgabenteilung zwischen den Schulleitungen und den SSR insgesamt gestalte, sei schliesslich stark personen- und schulabhängig. Aus diesem Grund heben beide Seiten hervor, dass ein enger Austausch, eine gute persönliche Beziehung und der längerfristige Verbleib der SSR an der Schule für eine gelungene Zusammenarbeit und eine optimale Entlastung zentral seien.

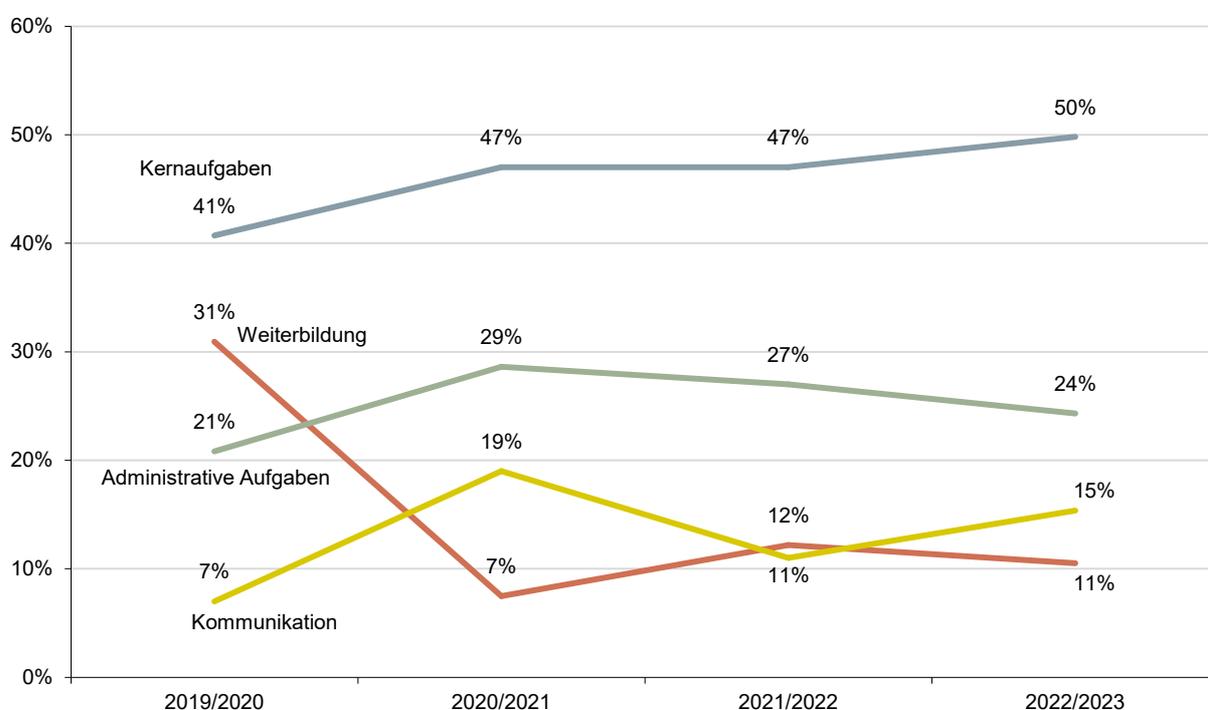
Des Weiteren zeigt sich die Entlastung aus Sicht der befragten Schulleitungen auch darin, dass sie ihre Arbeit von administrativen Aufgaben zu strategischen und pädagogischen Aufgaben verlagern und letztere in einer höheren Qualität ausführen können. Die Schulleitungen könnten sich beispielsweise stärker der Personalführung, der Begleitung von Schüler*innen und Eltern sowie konzeptuellen Projektarbeiten widmen. In diesem Zusammenhang wird in den Fokusgruppen sowohl von den Schulleitungen als auch von den SSR betont, dass es weitere Entlastungsmöglichkeiten gebe. Dies generell für die Schulleitungen, die nach wie vor Überstunden aufweisen, sowie im Speziellen im Bereich der Leitung

Betreuung und beim Übergang zu einer Tagesschule. Dazu wäre es aber wichtig, die Pensen der SSR entsprechend aufzustocken, da gewisse SSR bereits heute Überstunden leisten.

3.4 Veränderung der Arbeitszeitverteilung aufgrund der Covid-19-Pandemie

Im Längsschnittvergleich wird deutlich, dass die Covid-19-Pandemie für alle Schultypen eine Zäsur darstellte. So lässt sich zwischen den Schuljahren 2019/2020 und 2020/2021 ein Einbruch des Weiterbildungsaufwands seitens der Schulleitungen feststellen. Gleichzeitig kam es zu einem Anstieg der Arbeiten in allen drei weiteren Kategorien (Kernaufgaben, administrative Arbeiten, Kommunikation). Dieser «Datenknick» gleicht sich seit dem Schuljahr 2021/2022 langsam wieder aus; die Lage scheint sich wieder zu stabilisieren und in den «Normalzustand» zurückzubewegen. Darstellung D 3.4 veranschaulicht diesen Effekt exemplarisch anhand der Umsetzungsschulen 2020.

D 3.4: Entwicklung der Arbeitszeitverteilung in den Umsetzungsschulen 2020 seit 2019/2020



Quelle: Darstellung Interface.

Die Grundlagen für eine datenbasierte Analyse des Einflusses von Covid-19 auf die Arbeitsteilung sind zu wenig robust. Die geleisteten Stunden in diesem Zusammenhang wurden vor allem den Kategorien «Kommunikation» und «Administration» zugeteilt. In den Fokusgruppengesprächen zeigte sich jedoch deutlich, dass Covid-19 eine hohe Mehrbelastung darstellte. In der ersten Phase waren insbesondere die Schulleitungen gefordert, adäquat zu kommunizieren und Entscheidungen bezüglich Quarantäne und Freistellungen zu treffen. In der zweiten Phase konnten die SSR im Rahmen der Reihentests vermehrt zur Entlastung beitragen (Vorarbeiten leisten, Daten einholen usw.).

Auch nach dem Ende der Covid-19-Pandemie sind laut den befragten Schulleitungen noch Auswirkungen spürbar. So seien die Lehrpersonen seit der Pandemie sensibilisierter gegenüber Krankheiten, das heisst, sie bleiben eher zu Hause, wenn sie krank sind. Gleichzeitig sei die Organisation von Vikariaten kompliziert und aufwändig. Zudem sei es schwieriger geworden, Lehrpersonen für die Vikariate zu finden.

3.5 Grosse Zufriedenheit bei und mit den SSR

In den Gesprächen mit den SSR wird deutlich, dass diese mit ihrer Arbeit sehr zufrieden sind. Gründe dafür sind unter anderem die Wertschätzung, die sie von den Lehrpersonen und den Schulleitungen für die geleistete Entlastung erfahren, das entgegengebrachte Vertrauen, die abwechslungsreichen Tätigkeiten sowie die Flexibilität. Letzteres umfasst insbesondere die flexible Gestaltung der Arbeitszeit und Homeoffice. Dieser zeitliche und örtliche Freiraum sowie die elf Ferienwochen tragen massgeblich zur Vereinbarkeit des Berufsalltags mit der Familie bei.

Die befragten Schulleitungen sind ebenfalls sehr zufrieden mit den Arbeitsleistungen ihrer SSR. Aus Sicht der Schulleitungen zeigt sich die gewünschte Entlastungswirkung nur, wenn die SSR ausreichend qualifiziert³ sind und selbstständig arbeiten. Sie schätzen es insbesondere, wenn die SSR mitdenken und eigeninitiativ kleinere Aufgaben übernehmen. Die Schulleitungen bemühen sich aber auch gezielt, auf die individuellen Bedürfnisse der SSR einzugehen und ihnen viele verschiedene sowie interessante Aufgaben zu übertragen. Für weiterführende Aufgaben der SSR nennen die Schulleitungen als Beispiele die Übernahme von Klassenassistentenstunden und Pausenaufsichten, die Betreuung der Bibliothek und des Internetauftritts sowie die Organisation von Schulveranstaltungen.

Teilweise unzufrieden sind die befragten Schulleitungen und SSR mit der Arbeitsplatzsituation. So verfügen einige SSR über einen Arbeitsplatz im Schulleitungsbüro. Dies wird von den Befragten einerseits als positiv wahrgenommen, da dadurch ein enger Austausch möglich ist. Andererseits werden die Schulleitungen von Lehrpersonen aufgesucht, um persönliche und sensible Thematiken zu besprechen. Gewisse SSR berichten, in solchen Situationen das Büro verlassen zu müssen, ohne über einen alternativen Arbeitsplatz zu verfügen. In anderen Schulen arbeiten die SSR ganztätig in der Bibliothek oder im Vorbereitungsraum, wodurch sie erheblichen Lärmmissionen und Störungen ausgesetzt sind. Vor diesem Hintergrund wird von den SSR der Wunsch nach einem eigenen Büro geäussert, um ihre Arbeit effizient erledigen zu können. Auch die Schulleitungen unterstützen dies mehrheitlich, wobei sie gewisse Vorteile eines gemeinsamen Büros – wie etwa kurze Wege – vermissen würden.

3.6 Verbesserungspotenzial bei Stellenprofil und Entlohnung der SSR

Die Präzisierung respektive Aufwertung des Stellenprofils der SSR ist ein wiederkehrendes Diskussionsthema im Verlauf der vierjährigen Erhebungsphase. Hierbei wird von beiden Seiten ein Ungleichgewicht wahrgenommen zwischen der Verantwortung, welche die SSR innehaben, und ihrer Entlohnung. Einige SSR bringen vor, dass sie punktuell Schulleitungsaufgaben übernehmen oder mit sensiblen Anliegen betraut sind. Vor diesem Hintergrund besteht – auch bei den Schulleitungen – Unverständnis darüber, dass die SSR in der Lohnstufe 6 eingestuft sind. Die Schulleitungen betonen, dass dadurch auch die Rekrutierung kompetenter SSR sowie deren Bindung erheblich erschwert wird. Dies führe zu vermehrten Fluktuationen, was wiederum einen Mehraufwand für die Schulleitungen darstelle.

Angesichts dessen sehen die Befragten dringenden Bedarf bei der Aufwertung des Stellenprofils der SSR seitens des Schulamts. Dies betrifft primär eine zeitnahe Erhöhung der

³ Das Schulamt plant das Stellenprofil zu präzisieren. Neu fliessen als erforderliche Fähigkeiten mit ein: ein hohes Mass an Selbstständigkeit, vernetztes Denken, Offenheit, Kooperation, Engagement sowie Kontaktfreudigkeit und Teamfähigkeit. Ebenso ist eine hohe Flexibilität betreffend Arbeitszeiten innerhalb der Jahresarbeitszeit wichtig. Ferner soll im überarbeiteten Stellenprofil auch die erforderliche hohe Flexibilität und Agilität infolge häufiger Arbeitsunterbrechungen und paralleler Aufgabenerledigung aufgeführt werden.

Entlohnung, die der Verantwortung der SSR entsprechen soll. Mit der hohen Verantwortung einhergehend haben die befragten Schulleitungen zusätzlich angebracht, dass von Schulleitungsassistent*in die Rede sein soll, anstatt von SSR. So könne dem anspruchsvollen Tätigkeitsgebiet besser Rechnung getragen werden. Einigen Befragten ist bewusst, dass Anpassungen des Stellenprofils und der Lohneinstufung im Gange sind. Es herrscht jedoch Unklarheit über den Zeithorizont. In den Gesprächen wurde diesbezüglich eine transparente und klare Kommunikation gewünscht.

4. Fazit

Die abschliessenden Analysen stützen die in den vorhergehenden Untersuchungsphasen gewonnenen Erkenntnisse: Die Einführung von SSR führt zu einer Entlastung der Schulleitungen in administrativen Aufgaben, sodass sie mehr Zeit in ihre Kerntätigkeiten investieren können. Dies entspricht dem gewünschten Effekt der Einführung von SSR.

Der Effekt stellt sich meistens nach einer ein- bis zweijährigen Eingewöhnungsphase ein, in der die Schulleitungen und die SSR die konkrete Arbeitsteilung festlegen müssen. Die Arbeitsteilung ist abhängig von Standort, Kontext sowie Fähigkeiten und Bedürfnissen der Schulleitungen und SSR. Nach der Eingewöhnungszeit findet über alle Schultypen hinweg eine Annäherung der Arbeitszeitverteilung statt und es stellt sich ein gewisses Equilibrium ein: Schulleitungen mit SSR wenden etwa 50 bis 55 Prozent ihrer Zeit für Kernaufgaben auf und rund 25 Prozent für Aufgaben im administrativen Bereich. Dies entspricht insgesamt einer Verschiebung von fünf Prozentpunkten – oder einem Drittel – innerhalb des Arbeitsaufwands der Schulleitungen weg von administrativen Aufgaben hin zu Kernaufgaben.

Die erhebliche Entlastung der Schulleitungen durch die SSR wird auch in den geführten Fokusgruppen offensichtlich: Sowohl die Schulleitungen als auch die SSR betonen, dass eine Schule ohne die Unterstützung der SSR kaum mehr geleitet werden kann. Die Begründung liegt insbesondere im generellen Anstieg der administrativen Aufgaben. Gleichzeitig ist das Entlastungspotenzial noch nicht ausgeschöpft. Sowohl bei den Schulleitungen im Allgemeinen als auch im Bereich der Leitung Betreuung und beim Übergang zu einer Tagesschule besteht weiterer Unterstützungsbedarf. Dazu ist jedoch eine Erhöhung der Pensen der SSR notwendig. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu beachten, dass durch die erhebliche Unterstützung der SSR ein Klumpenrisiko entstehen kann: Die Schulleitungen delegieren Aufgaben an die SSR und sind dadurch möglicherweise in den entsprechenden Bereichen nicht mehr auf dem aktuellen Wissensstand.

Damit die gewünschte Entlastungswirkung eintritt, müssen die SSR-Stellen mit qualifizierten Personen besetzt werden können. Diesbezüglich erleichtern attraktive Arbeitsbedingungen (angemessene Entlohnung, flexible Arbeitsgestaltung, Wertschätzung usw.) die Rekrutierung und die Bindung kompetenter SSR. Vor diesem Hintergrund ist es angezeigt, das SSR-Stellenprofil zeitnah der Verantwortung entsprechend aufzuwerten, indem die Stellenbezeichnung angepasst und eine Lohnerhöhung vorgenommen wird.

Zudem zeigt sich, dass die Arbeitszufriedenheit der SSR gross ist. Dies liegt insbesondere an der durch das Team entgegengebrachten Wertschätzung, an der Vielfältigkeit des Arbeitsalltags sowie an der flexiblen Arbeitsgestaltung. Die Schulleitungen bemühen sich explizit, diese Aspekte zu stärken. Zur langfristigen Bindung kompetenter SSR empfiehlt es sich, weiterhin auf die spezifischen Bedürfnisse der SSR einzugehen (z.B. Aufgabengebiet, Weiterbildungen und Arbeitsplatzsituation).