

Sonderausgabe

**Führen -
eine Schule
leiten**

02 Editorial
03 Thema

10 Publikationen
12 Ausblick

03 Thema

Vom Neben- amt zum Beruf

Entwicklung und Professiona-
lisierung der Schulleitungen

04 Thema | Porträts

Vielfältig, kreativ und herausfordernd

Vier Schulleitende geben Einblick in ihren Berufsalltag

08 Mailwechsel

Frauen in der Führung

Eine Hochschulprofessorin im Austausch mit einer Schulleiterin

weiterlesen.



Liebe Leserinnen, liebe Leser

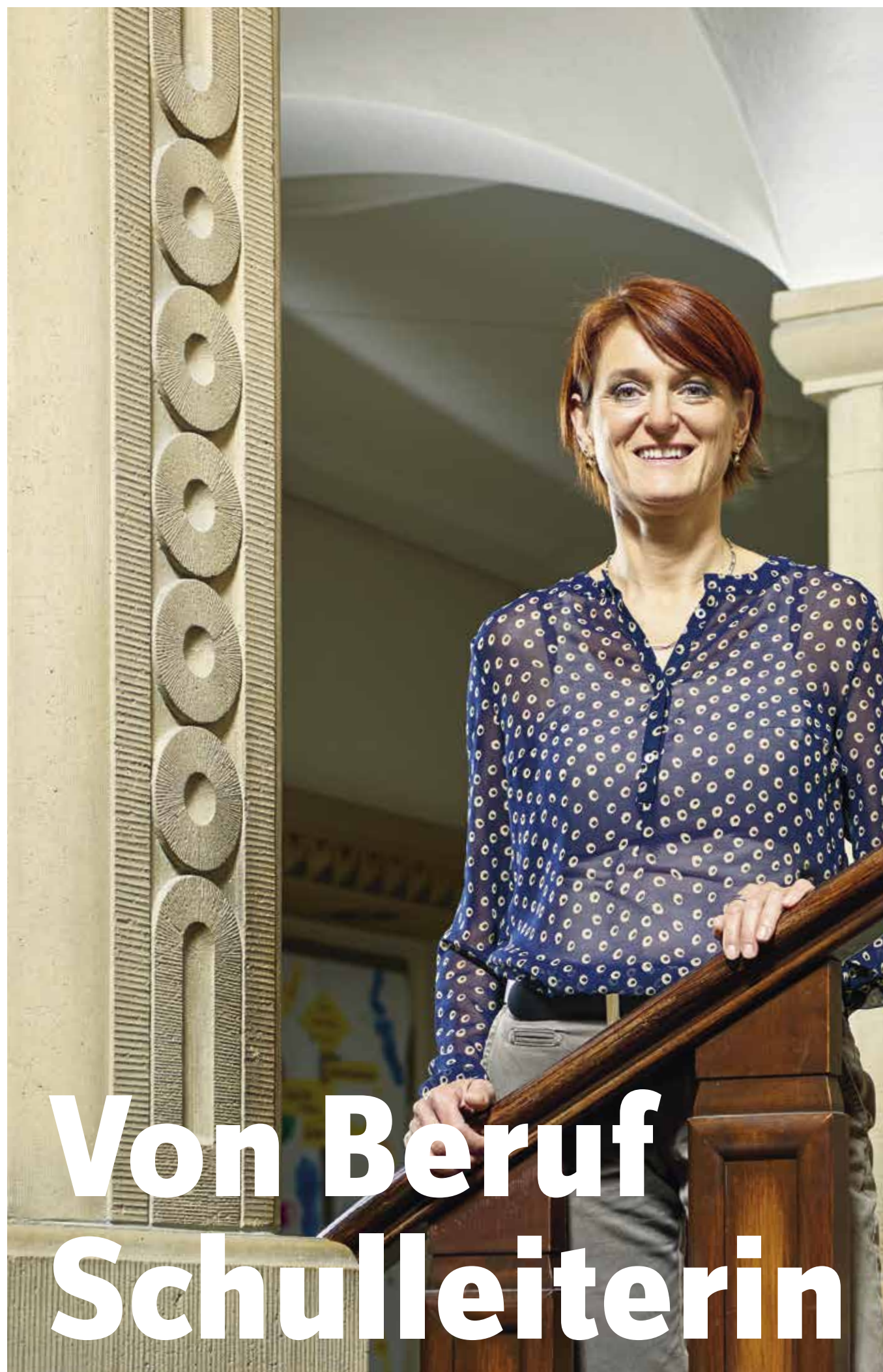
Schulleiter/in ist ein faszinierender, vielfältiger und anspruchsvoller Beruf. Dieser Beruf befindet sich in seiner Adoleszenz und ringt um seine Eigenständigkeit und soziale Stellung. Mit dem EDK-Profil wurde eine wichtige institutionelle Grundlage für den Beruf der Schulleiterin, des Schulleiters geschaffen. Die aktuelle Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung der Ausbildung von Schulleitungen, wie wir sie in der vorliegenden Sonderausgabe darstellen, soll zur Reifung / Entwicklung des Berufs beitragen. Dabei sind meines Erachtens folgende Einsichten wichtig:

- Die Attraktivität und die sozioökonomische Stellung eines Berufs hängen sehr stark von den Zugangsanforderungen und dem Anforderungsniveau der Berufsausbildung sowie von der Ausbildungsdauer ab. Die Ausbildung zum Schulleiter, zur Schulleiterin an der Pädagogischen Hochschule Luzern dauert berufsbegleitend zwei Jahre (60 ECTS-Punkte) und wird mit einem Masterdiplom (MAS) abgeschlossen. Ein erster Teil der Ausbildung (30 ECTS) wird mit dem Titel Schulleiterin/Schulleiter EDK abgeschlossen.
- Das Berufsethos bestimmt als innere Norm die berufliche Tätigkeit des Einzelnen. Die Wahrnehmung der beruflichen Verantwortung erfordert neben Wissen und Können auch die innere Identifikation mit dem Beruf. Das Berufsethos muss sich während der Ausbildung entwickeln und im ständigen Austausch unter den Schulleitern und Schulleiterinnen ausdifferenzieren können.

Schulen sind komplexe, in einen gesellschaftlichen Kontext eingebettete Systeme. In unserem meritokratischen Bildungssystem bereiten Schulleitungen zusammen mit den Lehrpersonen junge Menschen auf das wirtschaftliche und politische Leben vor, stellen Chancengleichheit sicher und tragen wesentlich zum gesellschaftlichen Zusammenhalt bei. Dieser Auftrag setzt kompetente Schulleitungen voraus. Sie verdienen eine grosse Anerkennung.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Prof. Dr. Jürg Arpagaus
Prorektor Weiterbildung PH Luzern



Thema Die geleiteten Schulen haben seit ihrer Einführung in den 90er-Jahren eine dynamische Entwicklung erfahren: Umfang und Komplexität der Schulleitungsaufgabe sind gewachsen – eine Schule leiten ist zum Beruf geworden. Entsprechend hat sich auch die Schulleitungsausbildung vom Einführungskurs zur umfassenden Ausbildung weiterentwickelt. Grund genug, dem noch jungen Beruf «Schulleiter/in» eine Sonderausgabe unseres Periodikums zu widmen.



Liliane Wiler leitet das Schulhaus Emmen Dorf mit rund 260 Kindern und 33 Mitarbeitenden.

Schulleitung heute: professionell, bedeutsam und attraktiv

Hintergrund Eine Schule leiten ist zum Beruf geworden. Schulleitungen haben massgeblichen Einfluss auf die Schulqualität und auf das Betriebsklima einer Schule. Wie wirksam Schulleitende sind, ist von ihrer Führungskompetenz und indirekt von der Ausbildungsqualität abhängig. Mit den geleiteten Schulen eröffnen sich interessante Entwicklungsperspektiven für Lehrpersonen.

TEXT Martin Riesen

«Solange ich den Lehrplan einhalte, hat mir niemand reinzureden!» Dieses Qualitätsverständnis, geäussert von Lehrpersonen, ist Ausdruck einer Schule, die vorrangig über Gesetzgebungen, Verordnungen, Lehrpläne oder Weisungen gesteuert worden ist. Periodisch hat die Schulinspektion im Auftrag der zentralen Bildungsverwaltung die einzelnen Lehrpersonen besucht, um zu überprüfen, ob die Vorgaben von oben korrekt umgesetzt worden sind. In dieser Input-gesteuerten Schule im Paradigma von «Ich und meine Klasse» hat eine administrative Kraft ausgereicht: Ein «Oberlehrer» hat dafür gesorgt, dass die Schulorganisation funktioniert. Die Schulbehörde hat alle anderen operativen Leitungsaufgaben wahrgenommen. Dieses Steuerungsmodell hat sich über Jahrzehnte hinweg bewährt.

Gesellschaftliche, technologische, kulturelle und politische Veränderungen haben aber dazu geführt, dass sich im Bildungswesen neue Steuerungsmodelle etablieren mussten. Diese haben zum Ziel gehabt, den einzelnen Schulen mehr Gestaltungsraum zu geben, damit diese eigenverantwortlich, schnell und flexibel ihre lokal unterschiedlichen pädagogischen Herausforderungen angehen können. Dieses Verständnis einer Schule, die innerhalb von Rahmenvorgaben ihre Entwicklung selber bestimmt, erfordert eine Schulleitung, welche die Schulentwicklung führt. Die lange Zeit verbreitete Praxis des administrativen Schulleiters in der Funktion eines «Oberlehrers» als «primus inter pares» mit Entlastungslektionen und einer kleinen Zulage fürs Nebenamt ist durch eine beauftragte, gesetzlich legitimierte Schulleitung mit Führungspensum und eigener Lohnklasse abgelöst worden. Parallel zu diesem Prozess der Positionierung und Formalisierung der Schulleitungsfunktion haben Lehrpersonen mit Führungsaufgaben eine neue berufliche Identität entwickelt: Sie sind in ihrem Selbstverständnis von Beruf zu Schulleiterinnen / Schulleitern geworden.

Pädagogische Führung

«Die einzigen Dinge, die sich in einer Organisation von selbst entwickeln, sind Unordnung, Konflikte und Fehlleistungen», behauptete Peter Drucker (1909–2005), Pionier moderner Managementlehren. Sich selber überlassene Organisationen entwickeln Eigendynamiken. Eine geschickte Führung ist bestrebt, so viel Ordnung zu stiften wie nötig, damit ein Betriebsklima entsteht, in dem Konflikte und Fehlleistungen nicht ins Chaos, sondern zu förderlichen Entwicklungen führen. Auch eine hohe Schulqualität stellt sich nicht von selber ein. Es braucht Führungskräfte, die sich mit den Kernprozessen einer Schule befassen: mit der Bildung und Erziehung, dem Unterrichten, Lehren und Lernen. Es geht um die pädagogische Führung einer Schule, um die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in den Kernprozessen. Die pädagogische Führung nimmt in dreifacher Hinsicht Leadership wahr (vgl. Dubs 2015):

- Leadership bezüglich einer werteorientierten Schulentwicklung im Kontext lokaler gesellschaftlicher Veränderungen: Schulleitende verfügen über eine persönliche Vision und wissen, wofür sie engagiert einstehen wollen; sie legen zusammen mit der Behörde die längerfristige Ausrichtung der Schule fest. Auf dieser Grundlage erarbeiten sie mit der Lehrerschaft und der ganzen Schule gemeinsam getragene Zielvorstellungen. Sie setzen sich für eine umfassende Bildung für alle ein, die viel mehr und noch anderes beinhaltet als das, was leicht messbar und gut vergleichbar ist.

- Instructional Leadership im Sinne der Förderung des Lernens und des Lernerfolgs: Schulleiter /innen engagieren sich für individuell erfolgreiche Bildungsbiografien aller, indem sie ihre Aufmerksamkeit auf den Unterricht und auf die kontinuierliche Verbesserung und Entwicklung des Unterrichts richten, die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Eltern, den Erziehungsberechtigten fördern und über die Schule hinaus die Zusammenarbeit mit externen Stellen und Organisationen wie (Lehr-)Betrieben, Vereinen, Fachstellen usw. initiieren und führen. Instructional Leadership bezieht sich nicht nur aufs Lernen im System, sondern gleichzeitig aufs Lernen des gesamten Systems. Pädagogische Führung fördert die Schule als «Lernende Organisation» (Senge 1996), wodurch Schulen ihr Vermögen steigern, Veränderungen nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv anzugehen. Im besten Fall gestalten Schulen ihre Zukunft selber – freilich im Rahmen gesetzlicher Vorgaben und lokaler Vereinbarungen.
- Distributed Leadership im Sinne einer kooperativen Schulführung: Die Schulführung bildet ein System, das von Personen in unterschiedlichen Funktionen und Gremien mitgetragen und mitgestaltet wird, insbesondere von den Lehrerinnen und Lehrern sowie weiterem Fachpersonal. Mitglieder von Steuergruppen, Stufenteamleiter/innen, Beauftragte für interne Evaluation oder für die Gesundheitsförderung tragen als «mittleres Management» oder in Stabsfunktionen die Schulführung kooperativ mit.

Fazit: Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen Führung wahr, indem sie mit unterschiedlichsten Interessengruppen an Werte- und Zielsystemen arbeiten und darauf bezogen das Lernen und den Lernerfolg aller fördern.

Berufsausbildung für Schulleitende

Wenn eine Schule leiten zum Beruf geworden ist, dann stellt sich die Frage nach der Berufsausbildung: Wie ist diese aufgebaut und wie lange dauert sie? Wie sind die Zulassungsbedingungen geregelt? Wer verleiht das Berufsdiplom? Die Schweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK) hat 2009 ein «Profil für Zusatzausbildungen Schulleitung» erlassen. Damit hat die EDK den Qualitätsrahmen zur Anerkennung von Studiengängen, die sich an Schulleiter/innen richten, gesetzt. Das Profil legt unter anderem die Zulassungsbedingungen fest und beinhaltet einen differenzierten und umfassenden Ziel- und Inhaltskatalog. Der Vorstand der EDK entschied sich bezüglich der Ausbildungsdauer für eine Minimalvariante: Die Ausbildung zum Schulleiter bzw. zur Schulleiterin muss lediglich 210 Präsenzstunden umfassen; dies entspricht einem Zertifikatslehrgang (CAS) zu 15 ECTS-Punkten. Wer sich jedoch ernsthaft mit den inhaltlichen Ansprüchen an eine Schulleitungsausbildung befasst, kommt zum Schluss, dass eine Zusatzausbildung im Rahmen eines CAS diesen Anforderungen kaum gerecht werden kann.

Die PH Luzern geht einen neuen Weg

Die PH Luzern, welche die Schulleitungsausbildung in Kooperation mit dem IBB der PH Zug und der aeB Schweiz anbietet, hat nun aus der Not eine Tugend gemacht: Um dem anspruchsvollen Berufsprofil besser entsprechen zu können, hat sie den CAS Schulleiter/in, also ihre bisherige Basisausbildung, zu einem Diplomstudiengang (DAS) mit 30 ECTS-Punkten ausgebaut.



Dadurch gewinnt die Ausbildung ohne Zweifel an Qualität und Tiefe.

Dass eine erweiterte und vertiefte Ausbildung einem Bedürfnis von Schulleitenden entspricht, zeigt die Nachfrage auf, die der MAS Schulmanagement der PH Luzern in den vergangenen Jahren erfahren hat. Um die 140 Personen haben sich im Rahmen dieses Studiengangs weiterqualifiziert. Der MAS Schulmanagement ist ein Weiterbildungsstudiengang (für Lehrpersonen); er kommt jedoch einer Berufsausbildung gleich. Es wäre für den Berufsstand der Schulleiter/innen viel gewonnen, wenn der Standard für eine Schulleitung ein Master in Schulmanagement wäre. Eine Masterausbildung lässt sich fachlich begründen; sie stärkt aber auch den Status des Berufs Schulleiter/Schulleiterin innerhalb und ausserhalb der Schule. Die Wirksamkeit der Schulführung ist ohne Zweifel eine Frage der Führungskompetenz - aber nicht nur: Sie ist auch davon abhängig, welche öffentliche Anerkennung jenen zukommt, die führen.

Attraktivität der Schulleitung

Die Schulleitung eröffnet attraktive Entwicklungsperspektiven für Lehrpersonen. Innerhalb der Schule können sich Lehrpersonen für spezifische Leitungsaufgaben qualifizieren. Sie reichen von der Leitung eines Unterrichts- oder Fachteams über die Projektleitung, Mentoring und Coaching bis hin zur Leitung von Stufenteams oder der Schulleiterin bzw. des Schulleiters mit Gesamtverantwortung für die Schulführung. Schulleitung, verstanden als Kooperation verschiedener Akteure und Akteurinnen mit unterschiedlichen Verantwortungsgraden, leistet somit einen Beitrag zur Umsetzung eines innerschulischen Entwicklungs- bzw. Fachlaufbahnmodells, wie es vor einigen Jahren beispielsweise von einer Gruppe von Fachleuten der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz (vgl. Herzog & Leutwyler 2010) oder auch vom LCH angestossen wurde. Professionell geleitete Schulen sind im Interesse aller: der Lehrpersonen, die eine gute Schulführung verdienen und denen sich die Möglichkeit eröffnet, selber an der Schulführung teilzuhaben, vor allem aber im Interesse einer leistungs- und entwicklungsfähigen sowie gesunden Schule, in der die Heranwachsenden kompetenzorientiert gefördert und allseitig gebildet werden, sodass sie hinsichtlich ihrer nächsten Lebensschritte gestärkt sind. ▲

Verwendete Literatur: Dubs, R. (2015). Die pädagogische Führung einer Schule. In: Schulleitung und Schulentwicklung 74 (7), 1-17. Herzog, S. & Leutwyler, B. (2010) (Hrsg.) Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

MARTIN RIESEN war langjähriger Leiter der Abteilung Schulleitung und Schulentwicklung der PH Luzern.

Wo kein Tag wie der andere ist

Porträts Menschen mit unterschiedlichstem Hintergrund absolvieren an der PH Luzern die Schulleitungsausbildung und erhalten damit auch attraktive Karrieremöglichkeiten. Vier Schulleiterinnen und Schulleiter geben Einblick in ihren Werdegang - und halten ihre Aufgabe mit einer Metapher fest.

TEXT Regula Bättig BILDER Thomas Zimmermann



Priska Gloggnier
SCHULLEITERIN HEILPÄDAGOGISCHE SCHULE ZOFINGEN

HEILPÄDAGOGISCHE SCHULE ZOFINGEN
Rund 90 Lernende im Alter von 4 bis 18 Jahren, alle mit kognitiver Behinderung, 60 Mitarbeitende

Priska Gloggnier ist ursprünglich Primarlehrerin, hat nach zwei Jahren Schulpraxis die Ausbildung zur Psychomotorik-Therapeutin absolviert und über zehn Jahre in dieser Funktion gearbeitet. Irgendwann spürte sie jedoch, dass es Zeit war für eine Veränderung. So gut ihr die Arbeit als Therapeutin auch gefiel, der Berufsalltag bot nicht mehr die gewünschte Abwechslung und Herausforderung.

Da Priska Gloggnier sich schon seit Längerem für Schulführungsfragen interessierte, entschied sie sich für eine Weiterbildung an der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik (HfH) Zürich im Bereich «Management & Leadership». Mit dem Besuch der Weiterbildung wuchs auch die Lust, selber Führung zu übernehmen, und Priska Gloggnier bewarb sich erfolgreich als Schulleiterin an der Heilpädagogischen Schule (HPS) in Zofingen, wo sie auch heute noch tätig ist. «Ich bin als Newcomerin gestartet und gab mir ein Jahr Zeit, um herauszufinden, ob ich das kann.»

Mittlerweile ist Priska Gloggnier bereits seit acht Jahren an der HPS Zofingen und überzeugt von ihrer Wahl: «Meine Aufgaben sind abwechslungsreich und attraktiv. Zudem schätze ich den grossen Handlungs- und Gestaltungsspielraum und die Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen.» Und besonders schön an ihrer Funktion als Schulleiterin sei es, dass man irgendwann auch Erfolge feiern könne. «Als Schulleiterin hat man grossen Einfluss, kann etwas bewegen - das ist extrem faszinierend.» Mit zunehmender Praxis hat Priska Gloggnier auch gemerkt, dass sich die meisten Probleme lösen lassen. «Diese Erkenntnis gab mir Gelassenheit.»

Den letzten Teil ihrer Führungsausbildung, den Masterabschluss, hat Priska Gloggnier an der PH Luzern absolviert, mit einer Aufnahme «sur Dossier». «Für mich war es eine tolle Erfahrung, dass die gegenseitige Anerkennung von Studienleistungen tatsächlich klappt und ich an einer anderen Institution nicht von vorne beginnen musste.»

Eine Ausbildung im Bereich Schulmanagement würde sie auf jeden Fall wieder machen. «Ich habe enorm viel profitiert und mir das nötige Know-how angeeignet, damit meine Arbeit professionell wird.» So ist sie beispielsweise stolz, dass sie zusammen mit ihrem Team in den letzten Jahren eine Grundhaltung entwickeln, klare Strukturen und ein gutes Arbeitsklima schaffen konnte. «Jetzt haben wir Zeit, uns vertieft mit pädagogischen Fragen auseinanderzusetzen und können uns spannenden Projekten widmen.»

Daniel Henggeler
REKTOR BERUFS- UND WEITERBILDUNGSZENTRUM (BWZ) OBWALDEN

BERUFS- UND WEITERBILDUNGSZENTRUM OBWALDEN
12 Berufe, 4 Berufsmatura-Klassen (Vollzeit), schulische und kombinierte Brückenangebote, Weiterbildungen auf tertiärem und quartärem Niveau, 850 Lernende in 60 Klassen, 600 Teilnehmende von Weiterbildungskursen, 80 Mitarbeitende

Etwas vom Wichtigsten als Schulleiter findet Daniel Henggeler die Präsenz innerhalb und ausserhalb der Schule. «Man muss mit den Leuten ins Gespräch kommen, Netzwerke pflegen, den Puls spüren», führt er aus. Aber auch Empathie, viel Engagement und gleichzeitig Gelassenheit seien wichtige Fähigkeiten, über die ein Schulleiter verfügen müsse. Seit Februar 2014 ist Daniel Henggeler Rektor des Berufs- und Weiterbildungszentrums Obwalden in Sarnen. «Ich führe einen Gemischtwarenladen»



den», sagt er mit einem Lächeln. So besuchen Lernende von zwölf verschiedenen Berufen am BWZ die Berufsfachschule. Weiter gehören die Berufsmaturitätsschule, die schulischen und kombinierten Brückenangebote und die Weiterbildungskurse auf tertiärer und quartärer Stufe zum Angebot. Zu Beginn seiner Tätigkeit als Rektor hat Daniel Henggeler von allen Berufen, die am BWZ ausgebildet werden, einen Lernenden einen halben Tag im Lehrbetrieb begleitet. «Es war unglaublich spannend und eindrücklich zu sehen, wie stolz die Lernenden auf ihren Beruf sind.» Er selber hat keine Berufslehre absolviert, sondern besuchte das Lehrerseminar, studierte dann Sport und unterrichtete auf verschiedenen Stufen von der Unterstufe bis zur Berufsfachschule.

Vor 15 Jahren übernahm er die Schulhausleitung an der Primarschule in Rothenburg. «Da hatte ich ein tolles Team und die Aufgaben bereiteten mir Freude. So entschied ich mich, die Ausbildung zum Schulleiter zu machen.» Irgendwann reizte es ihn, selber eine Schule zu übernehmen. In Giswil wurde er fündig und war dort während zehn Jahren für den Kindergarten bis zur 9. Klasse verantwortlich.

Dann zog es ihn weiter, eine neue Herausforderung schwebte ihm vor. «Hier am BWZ Sarnen sind die Gesamtverantwortung und das Führungsteam grösser, was ich spannend finde», schildert Daniel Henggeler seine Beweggründe. Auch er schätzt die Vielseitigkeit, die sein Beruf bietet. «Man kann den Tag planen, häufig kommt es jedoch anders als erwartet.» Aber auch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Personen gefalle ihm, von den Lernenden und Lehrpersonen über die Berufsbildner und Verantwortlichen für die überbetrieblichen Kurse bis hin zu den Berufsverbänden.

Ein Highlight für ihn waren dieses Jahr die World Skills in Brasilien und der zweite Rang eines Schreiners, der am BWZ Obwalden die Berufsfachschule besucht hatte. Aber auch die strahlenden Gesichter der Lernenden an der BM-Abschussfeier, wenn er die Diplome überreichen und den stolzen jungen Berufsleuten gratulieren kann, erfüllen ihn mit Stolz. «Dann merken wir so richtig, wofür wir arbeiten und welch schönen Beruf wir haben.»



Max Schmid
SCHULLEITER SEKUNDARSCHULE THALWIL

VOLKSSCHULE THALWIL
Vier Primarschuleinheiten, eine Sekundarschuleinheit, total 1500 Schülerinnen und Schüler, davon 280 in der Sekundarschule, 30 direkt unterstellte Mitarbeitende

Irgendwann hat Max Schmid den Wunsch nach Veränderung verspürt. «Ich habe zwar sehr gerne und auch erfolgreich unterrichtet. Doch mit den Jahren wuchs das Bedürfnis, die Schule auf übergeordneter Ebene mitzugestalten und vermehrt organisatorische Aufgaben zu übernehmen», erzählt Max Schmid. So trat er nach 20 Jahren Engagement als Reallehrer die Schulleitung für den Kindergarten und die Sekundarschule Oberrieden (ZH) an und absolvierte berufsbegleitend die Weiterbildung zum Schulleiter an der PH Luzern. «Die Ausbildung war in verschiedener Hinsicht lehrreich, beispielsweise in Fragen der Personalführung oder der Schulentwicklung», so Max Schmid. «Vor allem aber lernte ich dort viele interessante Dozierende und Berufskolleginnen und -kollegen aus der ganzen Deutschschweiz kennen, zu denen ich noch heute Kontakt habe.»

Max Schmid ist es ein zentrales Anliegen, die Schule als Gesamtes vorwärtszubringen. So auch in Oberrieden, wo er sich bis vor gut einem Jahr für dieses Anliegen engagierte. «Ich blicke mit einer grossen Befriedigung auf diese Zeit zurück», hält er zusammenfassend fest. So sei es der Primarschulleitung und ihm gelungen, mit dem Team gemeinsame pädagogische Haltungen zu entwickeln und als Schuleinheit vom Kindergarten bis zur Sekundarschule zusammenzurücken. «Das war eine spannende und bereichernde Zeit.»

Seit letztem Schuljahr ist Max Schmid nun Leiter der Sekundarschule und Mitglied der Geschäftsleitung der Schule Thalwil. Und auch hier ist es ihm wichtig, mit dem Team unterwegs zu sein und an einer gemeinsamen Haltung zu arbeiten. Dies sei auch ein zentraler Aspekt, der ihm an seinem Beruf gefalle. «Ich kann etwas bewirken. Das macht die ganzen zeitlichen und auch psychischen Belastungen wieder wett.» Zudem sei er jeden Tag wieder von Neuem gefordert und lerne unglaublich viel. «Ich sehe Schwierigkeiten als Schritt nach vorne, als Motor. Mit dieser Haltung kann ich vieles leichter nehmen.»

Wenn Max Schmid über den Pausenplatz geht oder Schulbesuche macht, freut er sich immer wieder über die aufgestellte Thalwiler Schülerschaft. Das sei für ihn überaus motivierend. «Junge Leute zu begleiten und sich dafür einzusetzen, dass möglichst viele von ihnen möglichst optimal lernen können, das ist doch ein Engagement, das sich lohnt!»



Liliane Wiler
SCHULLEITERIN SCHULHAUS EMMEN DORF

SCHULHAUS EMMEN DORF
Rund 260 Kinder vom Kindergarten bis zur 6. Klasse, 33 Mitarbeitende

Es ist die Abwechslung und Vielfalt, die Liliane Wiler immer wieder aufs Neue an ihrem Beruf begeistert. «Jeder Tag ist wieder anders.» Es sei eine kreative Arbeit, die Gestaltungsfreiraum biete. «Mir gefällt zudem, dass ich meine Erfahrungen weitergeben kann und mit den Lehrpersonen zusammen auf dem Weg bin.»

Vor der Gründung ihrer eigenen Familie arbeitete Liliane Wiler mehrere Jahre als Primarlehrerin, eine gewisse Zeit auch noch in einem Heim als Erzieherin. Nach einer zehnjährigen Familienpause entschied sie sich für den Wiedereinstieg und unterrichtete auf verschiedenen Stufen der Emmer Primarschule Meierhöfli. Ihr dortiges Engagement in der Steuergruppe weckte ihr Interesse für Schulentwicklungsfragen. Hinzu kam, dass planerische und administrative Aspekte der Schule ihr kein Graus waren, sondern dass sie diese gerne erledigte. Eine Weiterentwicklung zur Schulleiterin lag auf der Hand. So absolvierte sie den MAS Schulmanagement an der PH Luzern und übernahm die Leitung der Primarschule Emmen.

Gefragt nach den Herausforderungen als Schulleiterin, kann Liliane Wiler einige nennen. So beispielsweise den Spagat zwischen Weisungen «von oben» und dem, was das Team will. Oder Eltern, die nicht kooperationsbereit sind. Doch irgendwie laufe es immer weiter. «Drama raus» ist denn auch ihre Devise. «Das entschleunigt ungemein.» Neben dieser nötigen Portion Gelassenheit verlange der Job als Schulleiterin auch Flexibilität und eine grosse Offenheit in verschiedene Richtungen – gegenüber den Lehrpersonen, den Kindern, den Eltern und den Aufgaben, die diese Arbeit stellt.

In den rund vier Jahren, in denen Liliane Wiler nun das Schulhaus Emmen Dorf leitet, konnte sie auch schon einiges bewirken. Besonders stolz ist sie auf den wertschätzenden Umgang an ihrer Schule und das Klima des Vertrauens – und zwar auf Ebene der Lehrpersonen wie auch auf jener der Schülerinnen und Schüler. Und wie hat sie das geschafft? «Durch offene Türen, Präsenz und dadurch, dass ich Lehrpersonen wie Schülerinnen und Schüler ernst nehme.» ▲

Wenn 1+1+1 plötzlich 5 ergibt

Gespräch Seit zehn Jahren arbeitet die PH Luzern mit der Akademie für Erwachsenenbildung aeB Schweiz (aeB) und dem Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der PH Zug zusammen. Daraus ist unter anderem der MAS Schulmanagement entstanden. Nicht nur dessen Teilnehmende profitieren vom Mehrwert, der durch die Kooperation entsteht - auch die drei Partner sind überzeugt, dass sie trotz Mehraufwand profitieren. In einer Diskussionsrunde sprechen sie über ihr «liebevolles Zweckbündnis».

INTERVIEW Caroline Lanz **AUFGEZEICHNET VON** Michael Weber **BILDER** Jesco Tscholitsch

Was sind die spezifischen Beiträge, welche die einzelnen Institutionen in unsere Kooperation einbringen?

DANIEL FRIEDERICH: Die aeB ist seit Jahren in der Schulleitungsbildung tätig. Sie begann damit bereits, als viele Kantone noch nicht an die Wichtigkeit einer solch professionellen Schulleitungs-ausbildung glaubten. Dementsprechend rekrutierten wir zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter aus der gesamten Deutschschweiz. Diese Vielfalt in der Herkunft der Teilnehmenden bildet ein Markenzeichen der aeB-Schulleitungs-ausbildung. Ein anderer Beitrag von uns besteht darin, dass wir die Schulleitungsbildung nach wie vor in festen Gruppen anbieten, obwohl heute solche Ausbildungen in der Regel modularisiert durchgeführt werden.

Wie möchten Sie diese Idee in die Kooperation einbringen?

DANIEL FRIEDERICH: Ich glaube daran, dass das Lernen in festen Gruppen ein Grund sein kann, sich für einen Studiengang zu entscheiden. Einigen Studierenden hilft es, wenn man sich in Lerngruppen trifft oder sich in Pausen austauschen kann. Gerade diese «interkantonalen Pausengespräche» werden regelmässig als zusätzliche Bereicherung an uns zurückgemeldet.

MARTIN RIESEN: Das ist wirklich einmalig in der Schweiz. In dieser Schulleitungsbildung wird die Vielfalt wirklich zur Ressource. Denn diese Diversität bringt eine Qualität in diesen Studiengang, an dem übrigens auch regelmässig Lehrpersonen aus dem Fürstentum Liechtenstein teilnehmen. Und diese Kooperation ermöglicht es uns, verschiedene Formate anzubieten: Die aeB hat ihren Schwerpunkt eher in einem integralen Lehrgang, die PH Luzern pflegt eher das modularisierte Angebot - aus guten Gründen. Denn wir wollen im Rahmen des CAS Kooperative Schulführung auch ein Angebot machen für Lehrpersonen, die erst an der Schwelle zu einer Leitungsfunktion stehen.

DANIEL FRIEDERICH: Ebenfalls spannend ist, dass in unseren Schulleitungsbildungen sich Leitende unterschiedlichster



«Ohne Vertrauen würde eine Kooperation nicht funktionieren. Sie ist der Gegenpol zur Angst.»

DANIEL FRIEDERICH

Schulstufen zusammenfinden. Von der Unterstufe bis zur Berufsschule reicht die Spanne; das ergibt einen spannenden Mix.

MARTIN RIESEN: Die Teilnehmenden kommen auch aus Bildungsorganisationen mit unterschiedlichen Trägerschaften, das stärkt die Diversität weiter. Die Heterogenität der Teilnehmenden in unseren Studiengängen ist ein Alleinstellungsmerkmal, von dem die Teilnehmenden unmittelbar profitieren, indem beispielsweise Themen vermehrt aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden oder Transferüberlegungen sehr vielfältig und anregend sind. Das voneinander und miteinander Lernen ergibt in der heterogenen Gruppe einen Mehrwert, sodass 1 + 1 + 1 häufig nicht 3, sondern 4 oder 5 oder mehr ergibt.

Stephan Huber, was ist die Besonderheit des IBB?

STEPHAN HUBER: Das IBB bringt das von uns erforschte und das entwickelte Know-how ein. Wir untersuchen die Qualität und Entwicklung von Organisationen und Systemen im Bildungsbereich sowie die Kompetenzentwicklung in der Lehrerbildung und der Führungskräfteentwicklung, aber auch andere Fragen des Personalmanagements im Bildungsbereich, wie Personalauswahl oder Arbeitszeitmodelle. Unsere Studien sind in der Regel interkantonal oder international angelegt.

Was erforschen Sie genau?

STEPHAN HUBER: Zu unseren Studien gehört Forschung über Schulleitung, zum Beispiel Anforderungsanalysen und die umfassende Gesundheits- und Belastungsstudie mit 5400 Schulleitenden. Wir untersuchen aber auch die Handlungsfelder von Schulleitenden mit den wichtigen Bereichen Qualitätsmanagement und Personalmanagement. Natürlich schauen wir uns auch die zentralen Aufgaben der Unterrichtsentwicklung sowie aktuelle Herausforderungen im Umgang mit Heterogenität an. Ein besonderes Potenzial bieten Forschungsprojekte wie jenes über die Bildungslandschaften Schweiz oder über Schulentwicklung in Schulen in schwieriger Lage. Darüber hinaus beforschen wir Schulleitungs-Weiterbildungsangebote. Wir evaluieren in

zehn Ländern, welche Lernanlässe besonders wirksam sind.

MARTIN RIESEN: Vom grossen internationalen Netzwerk des IBB können wir natürlich stark profitieren.

Und was sind denn nun die Besonderheiten der PH Luzern in diesem Netzwerk?

MARTIN RIESEN: Als verantwortliche Organisation sichern wir nicht nur die Qualität der Angebote, indem wir für die Inhalte und die Selektion der Dozierenden verantwortlich sind, wir führen auch den Prozess der Weiterentwicklung und laufenden Verbesserung der Angebote. Die Partnerschaft profitiert aber auch von unserer langjährigen Erfahrung und Expertise in der Schulleitungsbildung sowie von unserer guten Verankerung in der Praxis. Mit unseren fachlichen Schwerpunkten - Personalmanagement, Organisationsentwicklung, kooperative Schulführung sowie Schul- und Unterrichtsentwicklung - ergänzen wir das Netzwerk optimal.

Welcher Nutzen entsteht für die Teilnehmenden aus dieser Kooperation konkret?

DANIEL FRIEDERICH: Dadurch, dass die aeB eine private Organisation ist, kann sie unabhängig auftreten. Dies ist für viele unserer Kundinnen und Kunden attraktiv. Durch die Kooperation erhält die Schulleitungs-ausbildung bei der aeB eine deutliche Qualitätssteigerung. Die Ausbildung wird mit einem Hochschuldiplom der PH Luzern abgeschlossen. Der CAS Schulmanagement - die Basisausbildung - ist von der EDK anerkannt, weil die Ausbildung in Kooperation mit der PH Luzern erfolgt. **STEPHAN HUBER:** Alle drei Partner haben durch die Kooperation einen grösseren Aufwand, als wenn wir die Ausbildungen jeweils alleine umsetzen würden. Aber es lohnt sich, denn die Kooperation schafft ein Ganzes, das mehr ist als die Summe der einzelnen Teile. Denn gerade die Unterschiedlichkeit der drei Partner bringt eine Qualitätssteigerung. Wir sind ein Stück weit Modell dafür, was die Teilnehmenden in ihrem Alltag leben sollen, nämlich sich zu vernetzen und so einen Mehrwert zu generieren, damit sie eine bessere Qualität von Bildung vermitteln können.

Und das merken die Studierenden?

STEPHAN HUBER: Wir haben tolle Teilnehmende, von denen wir am Ende auch wieder stark profitieren. Auch bekommen wir den Nutzen, den ein Forschungsinstitut einbringt, von den Teilnehmenden in ihren Rückmeldungen bestätigt. Sie schätzen Anteile in ihren Veranstaltungen, wo sie einen systematischen Überblick zum Wissensstand in kompakter Form bekommen. Sie mögen den professionellen Diskurs. Die Auseinandersetzung mit eigenen Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen wird sehr geschätzt.

DANIEL FRIEDERICH: Dass wir mehrere Perspektiven bieten, ist ebenfalls ein Mehrwert für die Teilnehmenden. Einen Masterstudiengang kann die aeB selber nicht anbieten, aber durch die Kooperation entsteht für aeB-Studierende die Möglichkeit, sich noch weiter zu bilden. Ich finde es extrem attraktiv, dass die Ausbildungen nicht isoliert sind, sondern Potenzial für Weiterentwicklungen aufweisen.

MARTIN RIESEN: Die Studierenden profitieren erstens von dem guten Preis-Leistungs-Verhältnis unserer Angebote, was dank der Kooperation möglich wird. Zweitens nehmen die Teilnehmenden die stabil hohe Qualität war. Drittens leben wir die für die Schulleitung so wichtige Kooperation vor, was auch zu Irritation und kritischen Fragen führen kann. Schliesslich sind es auch die unterschiedlichen Perspektiven der Partner, welche die Teilnehmenden als bereichernd wahrnehmen.

Kooperationen müssen sich lohnen. Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit eine solche Kooperation gelingt?

MARTIN RIESEN: Erstens muss jeder Kooperationspartner etwas Eigenständiges einbringen. So werden komplementäre Qualitäten zusammengefügt. Zweitens müssen Vereinbarungen für die Zuständigkeiten vorhanden sein. So ist klar, wer welche Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten hat. In unserem Fall handelt es sich nicht um eine paritätische Kooperation. Die PH Luzern führt die Schulleitungsbildung, und es braucht eine Akzeptanz der Partner, dass wir diese Rol-



«Gerade die Unterschiedlichkeit der drei Partner bringt eine Qualitätssteigerung.»

STEPHAN HUBER



«In unserer Schulleitungsausbildung wird die Vielfalt zur Ressource.»
MARTIN RIESEN

le innehaben. Es braucht zudem gegenseitigen Respekt, Sympathie und ein klares Bekenntnis zur Kooperation. So verträgt es auch mal Reibungen und Konflikte und man kann gemeinsam wieder Wege und Lösungen finden.
DANIEL FRIEDERICH: Es schwingt bei jeder Kooperation auch immer eine bestimmte Verlustangst mit. Weil man nimmt und gibt, kann es auch sein, dass man Eigenständigkeit verliert. Denn Eigenständigkeit ist eines der höchsten Güter, die eine Organisation hat. Aber weil die Welt, in der wir leben und unterrichten, sehr komplex ist, braucht es eben Partner, welche andere Dinge mitbringen, die einem selbst fehlen und so diese Komplexität in die Ausbildung einbringen.

Es braucht also Vertrauen?

MARTIN RIESEN Ja. Vertrauen, das immer wieder geschenkt wird und in Anspruch genommen werden kann.
DANIEL FRIEDERICH: Man muss sich der eigenen Rolle bewusst werden. Ohne Vertrauen würde eine Kooperation nicht funktionieren. Sie ist der Gegenpol zur Angst. Gleichzeitig besteht auch immer die Gefahr des Vertrauensmissbrauchs. Geschieht dies, bricht die Kooperation auseinander. Deshalb muss man an einer Kooperation kontinuierlich arbeiten, sich immer wieder gegenseitig der Diskussion stellen und schwierige Punkte offen ansprechen. Und so bleibt es spannend, ohne dass man sich gegenseitig gleichschaltet.

Nun wurde der Studiengang neu konzipiert.

MARTIN RIESEN: Ja, eine Schule leiten wurde zum Beruf. Also benötigen wir auch eine adäquate Ausbildung für Schulleiterinnen und Schulleiter. Diese Schiene verfolgen wir weiterhin gemeinsam mutig, weil wir von den Teilnehmenden stets gute Resonanz erhalten. Das erlaubt uns dann, nicht nur den MAS Schulmanagement zu propagieren, sondern auch zu realisieren.

Sind noch weitere Kooperationen geplant?

DANIEL FRIEDERICH: Jede funktionierende Kooperation zieht fast automatisch weitere, ähnliche Kooperationen nach sich.
MARTIN RIESEN: Wir haben mit dem CAS Kooperative Schulführung noch eine weitere Kooperation. Die PH Luzern bietet diesen zusammen mit dem SWCH, Schule und Weiterbildung Schweiz, 2016 in Thun und 2017 in St. Gallen an. Und ausserdem - Kooperationen sind keine Eheversprechen, es sind liebevolle Zweckbündnisse auf Zeit. ▲

DANIEL FRIEDERICH ist Geschäftsleiter aeB Schweiz.
STEPHAN HUBER ist Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der PH Zug.
MARTIN RIESEN war langjähriger Leiter der Abteilung Schulleitung und Schulentwicklung der PH Luzern.

Lehrpersonengesundheit fördern – Schulen stärken

Personalentwicklung Die Gesundheit der Lehrpersonen bedeutet oft eine Herausforderung für Schulleitungen. Das Zentrum Gesundheitsförderung der PH Luzern berät und unterstützt Schulleitungen dabei mit professionellen Instrumenten und schulspezifischen Massnahmen.

TEXT UND BILD Titus Bürgisser

Gesunde Mitarbeitende gehören auch an Schulen zu den wichtigsten Ressourcen. Sie sind ein Schlüssel und eine Voraussetzung für qualitativ guten Unterricht. Gute Schulen sind letztlich nur mit gesunden Lehrpersonen möglich. Für Schulleitungen ist die Förderung der Lehrpersonengesundheit im Rahmen der Personalführung aber oft eine Herausforderung.

Lehrpersonengesundheit – ein dringliches Thema

Die aktuellsten Zahlen zur Gesundheit von Schweizer Lehrpersonen (vgl. Kunz und Krause, 2014) bestätigen, was viele Lehrpersonen im Alltag erleben: Der Lehrberuf ist anspruchsvoll und die Belastungen sind oft so gross, dass Lehrpersonen krank werden und ausbrennen können. Diese allgemeinen Daten belegen zwar die Dringlichkeit des Themas, helfen der einzelnen Schule jedoch nicht weiter. Die Stufe, die Zusammensetzung der Schülerschaft und des Lehrpersonenteams, die Rahmenbedingungen der Gemeinde und viele weitere Faktoren führen dazu, dass wirkungsvolle Personalförderung letztlich auf die schulspezifische Situation angepasst werden muss.

Datengestützte Massnahmen

Es gibt eine Reihe von erprobten Instrumenten, welche Schulen dabei unterstützen, betriebliche Gesundheitsförderung gestützt auf aktuelle Daten der Schule systematisch umzusetzen. Diese Instrumente geben einerseits der einzelnen Lehrperson Hinweise auf persönliche Arbeits- und Erlebensmuster und entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten. Andererseits werden teambezogene Ressourcen und Belastungen sichtbar, die Ausgangspunkt für gezielte Massnahmen auf

Ebene der Schule sind. Ein bewährtes Tool ist zum Beispiel IEGL (Inventar zur Erfassung von Gesundheitsressourcen im Lehrerberuf) nach Schaarschmidt und Fischer (2013). Dieses gibt der Schulleitung und der Schule die Möglichkeit, dort anzusetzen, wo Handlungsbedarf besteht. Gleichzeitig sind die Daten ein guter Ausgangspunkt, um gemeinsam mit den Lehrpersonen über Wahrnehmungen zu Wohlbefinden, Belastungen und Schulklima ins Gespräch zu kommen. So lassen sich in der Befragung sichtbar gewordene Schwierigkeiten im Gespräch konkretisieren und Bedürfnisse und Lösungsvorschläge der Mitarbeitenden in den Prozess einbeziehen.

Professionelle Beratung unterstützt die Schulprozesse

In der Regel empfiehlt es sich, diese Prozesse durch Fachpersonen begleiten und unterstützen zu lassen. Das Zentrum Gesundheitsförderung der PH Luzern berät interessierte Schulen und weiss, welche Instrumente und Massnahmen für die jeweiligen Bedürfnisse zur Verfügung stehen und geeignet sind. Die Berater können auf Erfahrungen und erprobte Projekte aus andern Schulen und Kantonen zurückgreifen. Dies schont die Ressourcen der Schule und trägt zu wirksamen und machbaren Lösungen bei. ▲

Verwendete Literatur: Kunz, Doris; Krause, Andreas (2014). Ressourcen und Belastungen von Schweizer Lehrpersonen. Nationalfonds-Studie. Schaarschmidt, Uwe; Fischer, Andreas W. (2013). Lehrer*innen-Gesundheit fördern – Schulen stärken. Ein Unterstützungsprogramm für Kollegium und Leitung. Weinheim und Basel: Beltz

TITUS BÜRGISSEr leitet das Zentrum Gesundheitsförderung der PH Luzern.



Im Lehrberuf gesund bleiben – ein Balanceakt

Die Schulleitungsausbildung der PH Luzern – eine Übersicht

Die Schulleitungsausbildung der PH Luzern qualifiziert in vier Stufen für verschiedene Leitungsaufgaben.

TEXT: Martin Riesen

Die Neukonzeption des MAS Schulmanagement orientiert sich an den folgenden Leitideen:

- Schulleiterinnen und Schulleiter müssen fundiert ausgebildet werden.
- Schulen benötigen Lehrpersonen, die interessiert daran und befähigt sind, die Schulführung mitzutragen.
- Die Schulleitungsausbildung soll gestufte Abschlüsse ermöglichen. Dadurch wird der Realität Rechnung getragen, dass mit spezifischen Funktionen auch spezifische Anforderungsprofile verbunden sind.

Geführte Schulen sind mehr als Schulen, die eine Schulleiterin / einen Schulleiter einsetzen. Die Schulleitung ist ausdifferenziert und umfasst meist mehrere Personen mit Leitungsaufgaben, die für ihre Aufgaben qualifiziert sein müssen. Nicht alle an einer Schule, die Leitungsaufgaben wahrnehmen, können oder wollen Schulleiter, Schulleiterin werden. Aber alle, die Leitungsaufgaben ausüben, müssen für diese qualifiziert sein.

Stufe 1

Der CAS Kooperative Schulführung (CAS KSF) richtet sich an Lehrpersonen, die in unterschiedlichen Funktionen an der Schulführung teilhaben: beispielsweise als Leitungen von Unterrichtsstunden oder Fachteams, als Beauftragte für die interne Evaluation oder als Projektleitende. Wer solche Spezialaufgaben wahrnimmt, muss dafür ausgebildet sein. Der CAS KSF ermöglicht den Teilnehmenden auch, für sich zu klären, ob sie der-einst Schulleiterin, Schulleiter werden möchten. Dieses Angebot ist neu und einzigartig, weil Schulleitungsausbildungen bisher stets vorsahen, dass jemand bereits bei Ausbildungsbeginn über eine Leitungsfunktion verfügt. Lehrpersonen, Fachleute fürs Lehren und Lernen, werden zu Fachleuten für die Leitung und Entwicklung von Schulen in einer kooperativen Grundhaltung, wodurch Selbstbestimmung und Selbstverantwortung sowie Anerkennung der Lehrpersonen gestärkt werden.

Der CAS Mit Führungserfahrung eine Schule leiten (CAS FESL) richtet sich an Führungskräfte ohne pädagogische Grundausbil-

dung. In erster Linie geht es im CAS FESL darum, als erfahrene Führungskraft die öffentliche Schule als Organisation kennenzulernen und ihre Besonderheiten zu studieren. Die Teilnehmenden erkennen, welche Möglichkeiten und Herausforderungen für sie mit einer Schulführung verbunden sind, und lernen Strategien und Konzepte kennen, die ihnen insbesondere die pädagogische Führung einer Schule ermöglichen.

Mit diesem Angebot geht die PH Luzern neue Wege. Sie respektiert die Kompetenzen erfahrener Führungskräfte und will diese als Impuls und Ressource für Schulen nutzen. Reziprokes Lernen soll initiiert werden in der Art, dass erfahrene Führungspersonen von Schulleiterinnen und Schulleitern lernen – und umgekehrt. Dadurch entsteht ein Mehrwert für Schule und Schulführung.

Stufe 2

Der DAS Schulleiter/in (DAS SL) ist die Grundausbildung für Führungskräfte in Leitungsfunktionen und umfasst die zentralen Qualifikationen einer Schulleitung. Der DAS SL PH Luzern baut auf dem CAS KSF bzw. CAS FESL auf; er ist funktionsbegleitend angelegt. Das Gleiche gilt für den DAS SL, den die PH Luzern in Kooperation mit der aeB Schweiz integral und nicht modular durchführt. Der von der EDK anerkannte CAS Schulmanagement mit 15 ECTS-Punkten wurde im Sinne der Professionalisierung zu einem Diplomstudiengang mit 30 ECTS-Punkten ausgebaut.

Im DAS SL werden diejenigen Inhalte bearbeitet, die für alle Schulleitenden in der Praxis relevant sind: die Führung einer Schule in pädagogischer, personeller, administrativ-organisatorischer und rechtlicher Hinsicht. In Ergänzung zu diesem Pflichtteil geht es um die Auseinandersetzung mit der eigenen Person und Rolle, den eigenen Vorstellungen von Leadership und Management im Rahmen des Führungsscoachings, um den Vergleich verschiedener Führungskulturen im Rahmen des sogenannten Seitenwechsels oder um den Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild im Rahmen eines Self-Assessments. Die-

se Verbindung von sach- und personorientierter Ausbildung ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal.

Stufe 3

Der CAS Unterrichts- und Schulentwicklung (CAS UESE) stellt die Förderung des Lernens aller, also die pädagogische Führung, ins Zentrum: das Lernen der Schülerinnen und Schüler, der Lehrpersonen und des weiteren schulischen Fachpersonals, der Schulleitung und der Behörde. Leitbild für den CAS UESE ist die «Lernende Schule», die ihre Entwicklung aktiv selbst an die Hand nimmt. Der CAS UESE setzt sich insbesondere mit Fragen der kompetenzorientierten Unterrichts- und Schulentwicklung auseinander, wie diese durch den Lehrplan 21 veranlasst wird. Der CAS UESE kann auch von erfahrenen Schulleitungspersonen zwecks persönlicher Weiterbildung sowie von Beratungspersonen besucht werden, die Schulen bei der Einführung und Umsetzung des Lehrplans 21 unterstützen wollen.

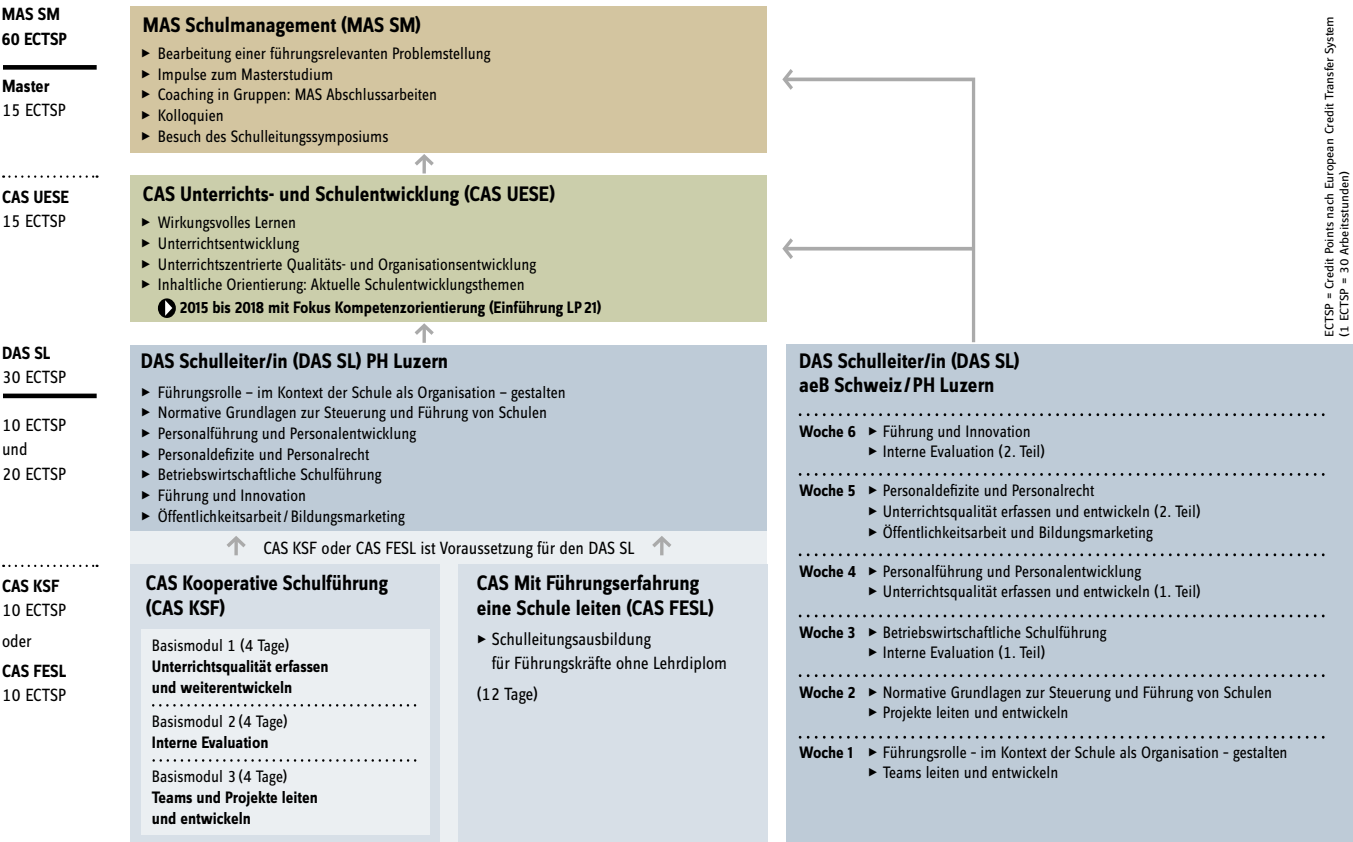
Kompetenzorientierter Unterricht, Heterogenität, Individualisierung oder Integrationsfragen sind Schwerpunktthemen in Forschung und Lehre der PH Luzern. Die im Zusammenwirken von Praxis, Forschung und Aus- und Weiterbildung gewonnenen Erkenntnisse fliessen unmittelbar in den CAS UESE ein. Einzigartig ist das didaktische Arrangement: Es wird mehr gelernt als gelehrt; Kompetenzorientierung und Individualisierung, verbunden mit einer ausgeprägten Selbststeuerung des Lernens, sind Merkmale dieses etwas andersartigen Studiengangs.

Stufe 4

Die Masterstufe bildet den Abschluss der Schulleitungsausbildung. Sie ermöglicht den Teilnehmenden, sich mit den aktuellsten Theorien, Forschungsergebnissen und Best Practices auseinanderzusetzen. In der Abschlussarbeit wird eine in der Praxis relevante Fragestellung bearbeitet. Diese kann im Zusammenhang mit einem Entwicklungs- oder Evaluationsprojekt stehen, das an der eigenen Schule zur Durchführung gelangen wird. Es können aber auch Forschungsfragen bearbeitet werden, die nicht unmittelbar im Zusammenhang mit einem realen Entwicklungsvorhaben stehen. Das Masterstudium schliesst mit Prüfungskolloquien ab.

Auf der Masterstufe geht es um die Reflexion grundlegender Werte, um Fragen der dauerhaften Entwicklung durch breite Verantwortung, um soziale Gerechtigkeit und den Einsatz für die Anerkennung, Nutzung und Integration der Vielfalt, um den Einsatz und das Schaffen sowie Erhalten von Ressourcen im Kontext der eigenen Schule mit Blick über diese in die Region und die gesamte Bildungslandschaft hinaus. In diesem Sinn geht es um das Verständnis, was eine nachhaltige Bildung ausmacht.

MARTIN RIESEN leitete die Neukonzeption der Schulleitungsausbildung.



Infoveranstaltung

zu den Weiterbildungsstudiengängen der PH Luzern

25. November 2015, 18.00 – 20.00 Uhr
Uni / PH-Gebäude, Frohburgstrasse 3, Luzern

www.wb.phlu.ch



«Beruflich erfolgreiche Frauen sind authentisch, hartnäckig und haben gelernt, sich zu exponieren und mit Misserfolgen adäquat umzugehen.»

SITA MAZUMDER

«Organisationstalent würde ich der Kriterienliste für erfolgreiche Frauen hinzufügen.»

EVELYNE DIETRICH

Im Dialog

Mailwechsel Evelyn Dietrich, Schulleiterin der Sekundarschule Riedmatt in Wollerau, im Austausch mit Sita Mazumder, Wirtschaftsprofessorin an der Hochschule Luzern - Wirtschaft und Vorstandspräsidentin aeb Schweiz.

BILD Anita Troller

Von: Evelyn Dietrich An: Sita Mazumder

► Wie ich gesehen habe, hast du ein Buch zu Frauen in der Führung veröffentlicht mit dem Titel: «Unbeirrt weiblich und erfolgreich: 12 Porträts von aussergewöhnlichen Frauen». Was zeichnet deiner Meinung nach Frauen aus, die beruflich sehr erfolgreich unterwegs sind?

Von: Sita Mazumder An: Evelyn Dietrich

Beruflich erfolgreiche Frauen sind meiner Ansicht nach authentisch, hartnäckig und haben gelernt, sich zu exponieren und mit Misserfolgen, Risiken und fremden Situationen schnell und adäquat umzugehen. Das klingt oft so einfach, aber in der Umsetzung sind es ja meist die Dinge, die vermeintlich so einfach sind, an denen wir beissen - beispielsweise sich zu exponieren. Hier sehen wir bei Frauen immer wieder, dass sie sich damit schwertun.

► Fühlst du dich wohl in deiner exponierten Funktion?

Von: Evelyn Dietrich An: Sita Mazumder

Ich fühle mich meist ziemlich wohl in der exponierten Position als Schulleiterin. Es gibt jedoch Anlässe, die mich auch heute noch etwas nervös werden lassen. Ich pflichte dir bei, dass es von Bedeutung ist, sich präsentieren zu können. Gerade bei den Lehrerinnen stelle ich fest, dass die neuen PH-Abgängerinnen sich dessen besser bewusst sind und sich an Vorstellungsgesprächen selbstbewusster als früher präsentieren. Seit diesem Schuljahr arbeite ich neu als Teilzeit-Schulleiterin. Es klappt momentan nicht schlecht, alles unter einen Hut zu bringen. Das Organisationstalent würde ich deshalb deiner Aufzählung der Kriterien für «erfolgreiche Frauen» noch anfügen. Auch du arbeitest ja in einem Teilzeitpensum an der HSLU und hast daneben noch etliche andere Verpflichtungen.

► Was sind deine Tricks, alles in deinen Alltag packen zu können?

Von: Sita Mazumder An: Evelyn Dietrich

Ich bin absolut mit dir einig, dass Organisationsvermögen eine zentrale Eigenschaft ist, um die verschiedenen Aufgaben unter einen Hut zu kriegen. Ich führe stets Listen, die mir auch erlauben, zu priorisieren. Und manchmal Nein zu sagen ist zusätzlich ein Asset - das übe ich noch :) Bei meinem Portfolio an Aufgaben hilft mir, dass ich sehr fokussiert und effizient arbeiten kann.

Gleichwohl nehme ich mir bewusst Zeit, abzuschalten, und habe einen guten, tiefen Schlaf. Ich glaube, diese Balance zu leben, ist der Schlüssel, hohe Belastungen auch über längere Zeit durchzuhalten. Die junge Generation hat ja gegenüber unserer Altersgruppe eine andere Arbeitseinstellung. Holt man die Jungen inhaltlich ab, arbeiten sie engagiert. Aber sie wollen auch leben, erleben.

► Wie erlebst du das und wie denkst du, wird diese Haltung unsere Arbeitswelt verändern?

Von: Evelyn Dietrich An: Sita Mazumder

Ich bin immer sehr skeptisch gegenüber Äusserungen, wonach sich die junge Generation verändert hat. Ich habe ja täglich mit Jungen zu tun und sehe auch, dass sie sich in einer neuen Welt bewegen. Dass sie eine andere Arbeitseinstellung haben, kann ich aufgrund meiner Erfahrungen aber nicht bestätigen. Wie früher gibt es aus meiner Sicht jene Jugendlichen, die alle Anstrengungen in ihre Zukunftsplanung investieren, und andere, die sich mehr der Gegenwart widmen. Die Arbeitswelt wird sich meiner Meinung nach in Zukunft deshalb nicht radikal verändern. Eher werden Veränderungen aufgrund von anderen Faktoren auftauchen: neue Berufsbilder, neue Technik und damit andere Arbeitsabläufe und andere Anforderungen an die neue Generation. In der Teamführung, zum Beispiel an Teamsitzungen, finde ich es wichtig, andere Meinungen zu hören und auch gelten zu lassen. Gleichzeitig muss man manchmal auch Entscheidungen durchsetzen und weiterführende Diskussionen im Sinne der Effizienz beenden. Mir fällt diese Aufgabe nicht immer leicht.

► Kennst du diesen Spagat ebenfalls aus deinem Berufsalltag?

Von: Sita Mazumder An: Evelyn Dietrich

Das Spannungsfeld von heterogenen Meinungen und damit verbundenen Diskussionen und Effizienz kenne ich bestens. Von Natur aus bin ich gleichermassen neugierig wie ungeduldig. Ich bin der Auffassung, dass eine gute Diskussion bessere Entscheidungen hervorbringt. Gleichwohl werde ich dann irgendwann aufgrund meiner Ungeduld kribbelig und will vorwärtsmachen. Das ist ein persönlicher Spagat, mit dem ich gelernt habe, umzugehen. Wichtig ist aus meiner Sicht, inhaltlich valide Voten zuzulassen, da sonst eine Kultur entsteht, die Kreativität und Innovation erstickt. Und Innovation ist ein Grundtreiber für eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft. ▲

Kolumne

Darf es etwas weniger sein?



BERNHARD GERTSCH
Präsident des Verbands
Schulleiterinnen und Schulleiter
Schweiz, VSLCH

Regelmässig zu Schuljahresbeginn werde ich von der nationalen Presse angegangen für Stellungnahmen aus Schulleitersicht zu brennenden Themen in der Volksschule. Von diesen hat es wahrlich genug. Sei es nun der Lehrplan 21, Landessprachen versus Englisch, gescheiterte oder erfolgreiche Integrationen, die Schulschrift, Sparmassnahmen, Raumnot wegen bald deutlich steigender Schülerinnen- und Schülerzahlen, Umgang mit neuen Medien und Mobbing, zu wenig oder zu stark engagierte Eltern, Digitalisierung im Bildungswesen - alles Themen, die das Volk interessieren und welche die Presse gerne möglichst effektiv aufbereitet.

Ich will nicht einzeln auf alle diese Themen eingehen. Hervorheben möchte ich, dass offensichtlich die Schulleitungen als Exponenten ihrer Schulen immer mehr auch von der schreibenden Zunft wahrgenommen werden, obwohl dieser Beruf an der Volksschule mit 20 Jahren noch sehr jung ist im Vergleich zum Alter des Berufs des Lehrers und der Lehrerin.

Mit dem soeben beim VSLCH erschienenen Berufsleitbild versuchen wir diesen Bekanntheitsgrad noch weiter zu erhöhen und das Berufsbild auch für die Öffentlichkeit zu konkretisieren - ein wichtiger Schritt für die Professionsentwicklung. Ein Leitsatz in diesem Berufsleitbild heisst «Schulleiterinnen und Schulleiter wissen mit vielfältigen Interessen und Ansprüchen umzugehen». Ob vonseiten der Behörden, von anderen Schulstufen, von Eltern oder der Arbeitswelt vorgebracht - fast immer bilden die Erwartungen, die an eine Schule gestellt werden, zuletzt einen bunten und sich teilweise diametral widersprechenden Interessenmix. Es ist Aufgabe der Schulleitung, zwischen den Anspruchsgruppen zu vermitteln und dem Rechnung zu tragen, was für die eigene Organisation zentral und umsetzbar ist. Es bedeutet in unserer hektischen Zeit nicht nur, klar Prioritäten zu setzen, sondern immer häufiger auch, zu verzichten. Eine gut reflektierte und begründete Verzichtsplanung wirkt befreiend und ist gesundheitsfördernd. In diesem Sinne darf es etwas weniger sein. ▲

Einen Hinweis auf das Berufsleitbild des VSLCH finden Sie auf Seite 10.

Aktuelle Neuerscheinungen



Reduziert gewinnt!

Wüest, Y. (2015). Reduziert gewinnt! Didaktische Reduktion für Trainer, Auszubildende und Lehrpersonen. Bern: hep.

Die Menge und Komplexität der Lerninhalte nehmen in der «Wissensgesellschaft» stetig zu. Das Phänomen «viel Stoff - wenig Zeit» lässt sich in den Schulen und den Hochschulen wie auch in der Weiterbildung beobachten. Doch nicht nur die Wissensbereiche differenzieren sich immer mehr: Auch die Lernvoraussetzungen sind heute breiter gestreut, die geforderten didaktischen Handlungsformen vielfältiger. In seinem Buch belegt Yvo Wüest die Behauptung: «Weniger ist mehr!» und zeigt hilfreiche und praktische Möglichkeiten, wie Lehrende Kernbotschaften herausarbeiten und Komplexität verringern können.

Die von Yvo Wüest vorgestellte didaktische Reduktion kann dazu beitragen, Lernenden und Studierenden ein optimales Lernumfeld zu bereiten und unterstützt die Qualität des schulischen Lehrens und Lernens. Dieses Buch möchte Lehrende selbstsicherer machen und dazu ermutigen, Stoffmenge und -komplexität bewusst zu reduzieren. Ganz nach dem Motto: «Reduziert gewinnt! Statt vollständig lehre ich lieber gründlich!»



Jahrbuch Schulleitung 2015: Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements

Huber, S. (Hrsg.) (2015). Jahrbuch Schulleitung 2015. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements. Neuwied: Carl Link.

Die Ansprüche an schulische Führungskräfte wachsen. Leitthema hierbei ist und bleibt das Bemühen um die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität schulischer Arbeit. Das Jahrbuch Schulleitung bündelt jährlich wichtige Erkenntnisse zur Qualitätssicherung und -entwicklung und gibt interessante Anregungen für die eigene Arbeit. Renommiertere Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft, Bildungspolitik, Schulverwaltung und Schulaufsicht, dem Unterstützungssystem sowie aus der Schul(leitungs)praxis tragen zentrale Befunde aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zusammen und geben anregende Impulse. Der Themenschwerpunkt des Jahrbuchs Schulleitung 2016 lautet: kritische Personalsituationen.

Bisher sind folgende Themenschwerpunkte erschienen:
2015 Lernwirksam unterrichten und fördern
2014 Inklusion - Umgang mit Vielfalt
2013 Gesunde Schule
2012 Handlungsfelder des Schulmanagements



Berufsleitbild Verband VSLCH

Schulleiterinnen und Schulleiter

- sind für das Qualitätsmanagement der ganzen Schule zuständig.
- sind Fachleute für das Führen, Gestalten und Weiterentwickeln ihrer Schule.
- wissen mit vielfältigen Interessen und Ansprüchen umzugehen.
- handeln im Rahmen eines geklärten Auftrags.
- sind für ihre Aufgabe qualifiziert ausgebildet, vernetzen sich und bilden sich ständig weiter.
- haben eine zentrale Rolle in der Entwicklung der Volksschule.

Das vollständige Berufsleitbild kann auf der Website des VSLCH www.vslch.ch heruntergeladen oder unter vsch@vslch.ch in gedruckter Form für einen Unkostenbeitrag von CHF 10.- bestellt werden.

Ausgewählte Abschlussarbeiten

Masterarbeit MAS Schulmanagement
Interne Kommunikation bei grosser Leitungsspanne
Einzelfallstudie in der Schule Tägelmoos, Winterthur

BEAT FLACH, Schulleiter Schule Tägelmoos, Winterthur-Seen

Die kommunikative Führungsaufgabe von Schulleitenden umfasst nicht nur die Mitarbeitenden zu informieren, sondern auch die Lehrpersonen zu motivieren, sie fachlich und sozial in die Schule zu integrieren und sich mit ihren Sorgen und Nöten auseinanderzusetzen. Bei Führungs- oder Leitungsspannen in Schulen von bis zu 50 Lehrpersonen stellen sich besondere Anforderungen an die interne Kommunikation.

Im Rahmen der Masterarbeit wurde das Phänomen der internen Kommunikation bei grosser Leitungsspanne in Schulen detailliert beschrieben. Ferner wurde bei einer Schule die formale und informelle interne Kommunikation empirisch über Dokumentenanalysen und Interviews erfasst und analysiert. Mithilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse wurden für den untersuchten Fall Empfehlungen institutioneller, prozessualer sowie persönlicher Art ausgearbeitet und dargestellt. So empfiehlt der Autor der Masterarbeit der Schule beispielsweise, die kollegiale Zusammenarbeit durch Teamarbeit, Intervision, kollegiales Feedback etc. in der Schule zu stärken. Schulleitenden wird zudem empfohlen, sich einerseits Zeitfenster für informelle und spontane Begegnungen mit Lehrpersonen zu planen und den intensiveren persönlichen Dialog vor allem auf wenige Schlüsselpersonen mit Multiplikatorenfunktion zu konzentrieren.

Zertifikatsarbeit CAS
Schulmanagement
Gut vorbereitet und zufrieden in die Pension

Die Rolle von Mitarbeitenden, Schulleitung und Arbeitgeber auf dem Weg in die Pension

BEATRICE MERZ, Heilpädagogisches Schul- und Beratungszentrum Sonnenberg, Baar

Der Übergang vom Erwerbsleben in die nachberufliche Phase hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Mit den «Babyboomern» geht eine Generation in Pension, die im Vergleich mit früheren Alterskohorten auch über ein höheres Qualifikationsniveau verfügt. Entsprechend muss sich auch das Übergangsmanagement anpassen. Die Zertifikatsarbeit hat den Übergang in die Pension im Schulbetrieb aus den Perspektiven des Arbeitgebers, der Schulleitung und der betroffenen Lehrpersonen untersucht. Dabei wurden Rechtsdokumente, Fachliteratur und Interviewdaten von Lehrpersonen kurz vor dem Übergang genutzt.

Die Arbeit zeigt verschiedene Modelle des Übergangs und die damit verbundenen Chancen und Risiken auf. Dabei kommen auch «Betroffene» zu Wort, was die Arbeit schön an den Alltag älterer Lehrpersonen anbindet. Die Arbeit beschreibt aber auch, welche Verantwortung der Schulleitung und dem Arbeitgeber im Übergangsmanagement zukommt. Für die Autorin liegt jedoch der Kern eines guten Übergangsmanagements darin, den Übergang als Chance für die Schule und die Lehrperson zu betrachten.

TOOLBOX

Lehrplan 21:
Chancen-Risiko-Analyse generiert Steuerungswissen

In verschiedenen Kantonen erfolgt gegenwärtig die Einführung des Lehrplans 21 oder sie steht vor der Tür. Mit dem in der Öffentlichkeit kontrovers diskutierten Lehrplan sind Chancen verbunden: Erstmals verfügen wir über einen Lehrplan für die D-CH, der den Aufbau einzelner Kompetenzen vom Kindergarten bis ins 9. Schuljahr beschreibt. Das ist einmalig und eröffnet die Chance, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Haltungen kontinuierlicher aufzubauen, als dies bisher möglich war. Es sind - wie bei jeder Innovation - damit auch Risiken verbunden, beispielsweise die Gefahr, dass nur noch zählt, was messbar ist. Schulleitenden kommt die Aufgabe zu, mit den Lehrpersonen die Chancen und Risiken des Lehrplans 21 herauszuarbeiten. Chancen-Risiko-Analysen generieren Steuerungswissen, also Hinweise darauf, was getan werden muss, damit die Chancen genutzt und die Risiken vermieden werden. Selbstständige Schulen mit klugen Schulleitungen interpretieren den Inhalt von verordneten Entwicklungen so, dass die Entwicklung für die Schule in ihrem lokalen Kontext sinnvoll ist. «Sinn kann nicht gegeben, sondern muss gefunden werden» (Viktor Frankl). Es ist eine vorrangige Schulleitungsaufgabe, die Prozesse der Sinnfindung zu führen. Die Chancen-Risiko-Analyse ist dazu eine hilfreiche Methode.

Die PH Luzern unterstützt Schulen in der ganzen D-CH bei der Einführung des Lehrplans 21 mit Weiterbildungen, Prozess- und Fachberatung.

www.wb.phlu.ch → Schulleitung und -entwicklung

eLehrmittel.ch

Vollständig digitalisierte
Lehrmittelausgaben mit
hoher Funktionalität



kompetent bilden.
www.hep-verlag.ch



Detailinformationen
unter www.eLehrmittel.ch

Hades macht Schule Klassenbeste Verwaltungs- Software

Mit Hades erledigen Sie die komplette Administration Ihrer Mittelschule. Die Software der neusten Generation **automatisiert Ihre Routinearbeiten** auf eindruckliche Weise. So arbeiten Sie sicher, produktiv – und gerne.

Erfahren Sie jetzt mehr: Wir zeigen Ihnen unverbindlich die einzigartigen Möglichkeiten von Hades.



Softwareentwicklung

7r AG
Alpenstrasse 93
CH-8200 Schaffhausen

+41 52 624 81 15
getintouch@seven-r.ch
www.seven-r.ch



edubase

Innovative Lehrmittel-Plattform

edubase – die integrale
Komplettlösung für digitale
und gedruckte Publikationen
im Bildungsbereich.



Jetzt informieren
www.edubase.ch

© 2015 **edubase** – Betreibergesellschaft und
exklusive Vertragsnehmer von LookUP! für die Schweiz.



Veränderte Ansprüche – veränderte Schulleitungsausbildung

Ausblick Die Schulleitungsausbildung wird sich ausdifferenzieren, Managementkompetenzen gewinnen an Bedeutung. Die PH Luzern nimmt die veränderten Ansprüche auf und passt ihre Ausbildung laufend an.

TEXT Caroline Lanz BILD Thomas Zimmermann

Was in der Wirtschaft und Politik schon längst Realität ist, zeichnet sich auch in Schulen ab. Es sind Einzelpersonen an der Spitze einer Unternehmung, einer Partei, eines Fussballclubs und zunehmend einer Schule, die die Leistung der Organisation gegenüber dem Verwaltungsrat, dem Vorstand, der Politik und der Öffentlichkeit verantworten müssen. Diese Konzentration der Verantwortung ist oft Motivation und Herausforderung für die angehenden Führungskräfte. Sie kann aber auch zur Belastung werden, wenn der Druck von aussen – aber auch von innen – zu gross wird. Diesem Umstand müssen Schulen mit Leadership- und Managementkompetenzen begegnen. Für die PH Luzern bedeutet dies: Wir müssen uns den neuen Ansprü-

chen an Schulleitende anpassen. Die Rekrutierung der Schulleitung verändert sich entsprechend.

Arbeit am System Schule

Die Ausbildung zur Schulleiterin, zum Schulleiter wird sich ausdifferenzieren müssen, da zum Beispiel Kompetenzen der Schul- und Unterrichtsentwicklung nicht vorausgesetzt werden können. In der Schulleitungsausbildung soll es jedoch nicht um den Erwerb des Lehrpersonenhandwerks gehen, sondern um das theoretische und praktische Wissen von Pädagogik, Erziehung, Unterricht, Schule sowie um das Lehren und Lernen in einem sozialen Kontext. Schulleitende müssen befähigt werden, vor allem am System Schule zu arbeiten.

Die Ausbildung zur Schulleiterin, zum Schulleiter verändert sich zudem aufgrund der zunehmenden Ansprüche an die Schulen und die Lehrpersonen. Heute deckt das EDK-Profil wichtige Grundkompetenzen ab, die eine Lehrperson in der Rolle der Schulleiterin, des Schulleiters mitbringen muss. Künftig werden Leadershipkompetenzen an Bedeutung gewinnen. Schulleitende als «Leader» werden beispielsweise in der Lage sein müssen, Visionen und Strategien zu entwickeln, Veränderungsprozesse wie die Organisations-, Unterrichts-, Team- und Personalentwicklungen umzusetzen. Bei diesen Change-Prozessen gilt es,

die Schüler/innen, die Eltern, die Lehrpersonen, die Behörden, die Politik und die Öffentlichkeit einzubinden. Die Schulleiterin, der Schulleiter muss, zusammen mit multiprofessionellen Teams, die Schule betriebswirtschaftlich führen, das heisst mit knappen Ressourcen den grösstmöglichen Kompetenzzuwachs bei den Schülern und Schülerinnen erreichen. Demnach wird es in Zukunft noch verstärkt die Aufgabe der PH sein, die Schulleitenden in ihrem Professionalisierungsprozess zu unterstützen.

Einbezug unterschiedlicher Ausgangskompetenzen

Die PH Luzern hat sich mit ihrer neuen Ausbildungskonzeption für Schulleitungen auf den Weg gemacht, künftige Schulleiter und Schulleiterinnen mit unterschiedlichen Ausgangskompetenzen auf die anstehenden Anforderungen vorzubereiten. Sie hat sie mit der Neustrukturierung der Schulmanagementausbildung auch ihre eigenen Prozesse angepasst, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können. Ich persönlich schaue mit grosser Zuversicht auf die nächsten Generationen von Schulleiterinnen und Schulleitern, die mit viel Selbstbewusstsein und Stolz die Berufsbezeichnung «Schulleiter/in» tragen werden. ▲

CAROLINE LANZ leitet die Abteilung Schulleitung und Schulentwicklung der PH Luzern.



Impressum

weiter Magazin der PH Luzern
Sonderausgabe zum Thema Schulmanagement, November 2015
Auflage 48'500 Exemplare
Herausgeberin PH Luzern, Weiterbildung, Frohburgstrasse 3, Postfach 3668, 6002 Luzern, www.wb.phlu.ch
Redaktion Jürg Arpagaus, Regula Bättig, Daniel Friederich, Martin Riesen
Bilder Seite 1, 2, 8 Thomas Zimmermann

Inserate Kommunikation und Marketing PH Luzern, kommunikation@phlu.ch
Lektorat korrektorium, Petra Meyer
Gestaltung Rosenstar, Agentur für Werte und Design, Luzern
Druck Brunner AG, Kriens
Nachbestellungen Sonderausgabe, kommunikation@phlu.ch
Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck von Artikeln mit Genehmigung der Herausgeberin.
Papier 100% Altpapier, CO₂-neutral