

Luzern, 18. November 2025

ANTWORT AUF ANFRAGE**A 472**

Nummer: A 472
Protokoll-Nr.: 1281
Eröffnet: 16.06.2025 / Bildungs- und Kulturdepartement

Anfrage Graber Eliane und Mit. über unzureichende Schulleitungsressourcen im Kanton Luzern – Herausforderungen, Risiken und Handlungsbedarf

Die Aufgaben der Schulleitungen haben sich in den letzten Jahren stark erweitert. Neben pädagogischer Führung tragen sie heute Verantwortung für viel mehr Personal in Teilzeitstellen, Krisenmanagement und Elternbegleitung – oft unter schwierigen Bedingungen wie Lehrpersonenmangel, Integrationsaufgaben und wachsenden Herausforderungen im Bereich «IS Verhalten». Besonders kleine Gemeinden stoßen mit den vom Kanton vorgegebenen Leitungsressourcen an Grenzen. Mehrere Gemeinden finanzieren Entlastungen ihrer Schulleitungen auf eigene Kosten. Die kantonalen Ressourcen scheinen vielerorts nicht auszureichen, um die tatsächlichen Anforderungen zu decken. Das bestätigen die Schulen und die Gemeinden. Zudem fehlt ein klar definierter Berufsauftrag für Schulleitende.

Zu Frage 1a: Wie hoch sind die durchschnittlich gesprochenen Pensen für Schulleitungen im Kanton Luzern aufgeschlüsselt nach Schultyp (Kindergarten, Primar, Sek I, separate Sonder Schulen) und Schulgrösse?

Eine Auskunft über die Aufteilung der Pensen nach Schulstufe oder Schulart ist anhand der Datenlage nicht möglich. Die durchschnittlichen Schulleitungspensen 2024/25 werden für kleine, mittlere, grosse Schulen (=Anzahl Lernende) und auch pro Lernende in Tabelle 1 aufgelistet.

	Durchschnittliches Schulleitungspensum in Prozent	Schulleitungspensum in Prozent pro Schüler/in
10 kleinste Gemeinden	46.25	0.72
10 Mediengemeinden	165.83	0.49
10 grösste Gemeinden	1247.99	0.58

Tabelle 1: Schulleitungspensum für verschiedene Schulgrössen und pro Lernende

Zu Frage 1b: Wie haben sich diese Pensen in den letzten zehn Jahren entwickelt?

Im Schuljahr 2015/16 wurden pro Schülerin und Schüler 0.40 Stellenprozente eingesetzt. Die Pensen haben in den letzten zehn Jahren deutlich zugenommen.

Zu Frage 1c: Wie viele und welche Schulen verfügen über höhere Schulleitungsressourcen als in der Richtlinie der Dienststelle Volksschulbildung (DVS) vorgesehen? Gibt es regionale Unterschiede?

Aktuelle Zahlen dazu liegen nicht vor. Die letzten verfügbaren Zahlen basieren auf dem [Schulaufsichtsbericht 2017/18](#). Damals wurde festgehalten, dass insgesamt verteilt über 30 Gemeinden der Schulleitungspool um total 766.5 Stellenprozente überschritten wird. Davon wiesen 15 Prozent der Gemeinden eine Abweichung von mehr als 10 Prozent aus. Zu den einzelnen Schulen kann keine Aussage gemacht werden.

Zu Frage 1d: Wie viele Stellen im Bereich Schulleitung sind aktuell unbesetzt oder nur schwer zu besetzen? Wie werden diese Schwierigkeiten begründet?

Auf dem Stellenportal sind 240 Stellenprozente offen für Schulleitende (Stand 22. Okt. 2025). Gründe für die Schwierigkeiten der Stellenbesetzung wurden bisher keine ermittelt.

Zu Frage 2a: Nach welchen Kriterien erfolgt aktuell die Zuteilung der Schulleitungspensen?

Die Schulleitungspensen sind in § 83b sowie Anhang 2 der Verordnung zum Personalgesetz (PVO, [SRL Nr. 52](#)) geregelt. Das Pensum der Schulleitungen wird in Stellenprozenten auf Basis der Anzahl Klassen in einer Schule berechnet. Pro Regelklasse müssen 6 Prozent Schulleitungspensum eingesetzt werden. Falls eine Schulleitung in der Gemeinde mehrere kleine Schulen betreut, gelten folgende zusätzlichen Sockelpensen pro Gemeinde:

bis zu 60 Lernende	7 Prozent
von 61 bis 120 Lernende	8.75 Prozent
von 121 bis 180 Lernende	10.5 Prozent

Zusätzlich zur Anzahl Regelklassen an einer Schule generieren folgende Positionen zusätzliches Schulleitungspensum:

	Einheit	Stellenpensum
Integrative Förderung (IF)	1 Vollpensum	6 Prozent
Deutsch als Zweitsprache	1 Vollpensum	6 Prozent
Integrative Sonderschulung	1 Kind	0.9 Prozent
Tagesstrukturen	10 belegte Plätze (200 genutzte Betreuungseinheiten) entsprechen 1 Regelklasse	6.0 Prozent
Schulsozialarbeit (SSA)	1 Vollpensum	6 Prozent
Schuldienste (ohne SSA)	1 Vollpensum	6 Prozent

Tabelle 2: Zusätzliches generiertes Schulleitungspensum durch Anstellungen

Zu Frage 2c: Ist der Regierungsrat der Meinung, dass diese Kriterien den heutigen Anforderungen noch gerecht werden?

Im Planungsbericht über die weitere Entwicklung der Volksschule, der Gymnasien und der Berufsbildung im Kanton Luzern ([B 127](#)) halten wir unter dem Teilprojekt «Stärkung der Führung und fachspezifischer Kompetenzen in der Schule» fest, dass die Ansprüche an die schulischen Führungskräfte in den Gemeinderäten, Bildungskommissionen und Schulleitungen stetig wachsen. Ob eine erneute Erhöhung oder andere Massnahmen angezeigt sind, wird im Rahmen des derzeit laufenden Entwicklungsvorhabens «Schulen für alle» geprüft.

Zu Frage 2c: Welche Rückmeldungen aus der Praxis liegen dem Regierungsrat vor, insbesondere zur Belastung, zur Arbeitszufriedenheit und zur Attraktivität des Berufs?

Der Schulleitungsmonitor Schweiz ist eine regelmässige, nationale Befragung aller Schulleitungen in der Schweiz. Aus dem [Gesamtbericht Schulleitungsmonitor Schweiz 2024](#) liegen ausgewählte Ergebnisse für den Kanton Luzern von 145 Schulleitungen vor. Daraus sind folgende beiden Fragestellungen von besonderem Interesse: Wie zufrieden sind Schulleitungen mit ihrem Beruf und ihrer Schule? Welche beruflichen Belastungen erleben sie?

Zufriedenheit und Belastung: Die Ergebnisse zeigen, dass Schulleitungen im Kanton Luzern nach eigenen Angaben durchschnittlich 7.7 Überstunden pro Woche (restliche Schweiz 7.1 Überstunden) leisten [Hinweis: Die Befragung basiert auf einem unscharfen Überstundenbegriff, der nicht den Vorgaben des Personalrechts entspricht].

Die Mehrheit der Schulleitungen im Kanton Luzern gibt an, «richtig Freude» an ihrer Arbeit zu haben: 90 % (restliche Schweiz 88 %) stimmen dieser Aussage eher oder voll zu. Gleichzeitig deuten die Ergebnisse auf eine hohe Arbeitsbelastung hin: Rund 70 % (restliche Schweiz 70 %) der Schulleitungen stimmen der Aussage eher oder voll zu, zu wenig Zeit für ihre täglichen Aufgaben zu haben. Ein relevanter Anteil der Schulleitungen zeigt Symptome von Überlastung. 67 % (restliche Schweiz: 71 %) denken auch zu Hause oft über Probleme aus der Arbeit nach.

Wechselabsichten: Nur ein geringer Anteil der befragten Schulleitungen äussert die Absicht, den Beruf der Schulleitung generell verlassen zu wollen. 14 % der Befragten stimmen der Aussage eher oder voll zu, viel darüber nachzudenken, den Beruf der Schulleitung generell zu verlassen. 7 % der Befragten stimmen der Aussage eher oder voll zu, den Beruf, sobald es möglich ist verlassen zu wollen und 10 % der Schulleitungen stimmen eher oder voll zu, aktiv auf der Suche nach einer Alternative zum Beruf als Schulleitung zu sein. In der [Qualtrics-Studie](#) (2021) vermelden zwischen 43 – 57 % der Führungskräfte anderer Berufszweige eine Wechselabsicht.

Zu Frage 2d: Wie schätzt der Regierungsrat die gesundheitliche Belastung von Schulleitungen ein?

Über die gesundheitliche Belastung kann unser Rat keine fundierte Aussage machen.

Zu Frage 3a: Welche Folgen hat die aktuelle Ressourcensituation für die Qualität der Schulführung und die Schulentwicklung?

Aufgrund der Situationsbeurteilung der Externen Schulevaluation ist feststellbar, dass die Schulleitenden ihre Tätigkeit entsprechend dem kantonalen «Orientierungsrahmen Schulqualität» umsichtig umsetzen. Es gibt kaum Hinweise auf negative Auswirkungen bezüglich Schulqualität als Folge der Ressourcensituation. In den meisten Fällen planen die Schulleitungen die Schul- und Unterrichtsentwicklung weitsichtig, setzen diese koordiniert und dem Standort angemessen um.

Zu Frage 3b: Gibt es regionale Unterschiede in der Ausstattung oder Belastung von Schulleitungen?

Generell sorgt starkes Wachstum in städtischen Gebieten für komplexere Strukturen, welche aber teilweise durch zusätzlich gesprochene Ressourcen durch die Gemeinde für Schulsekretariate oder Schulleitungsassistenzen abgedeckt werden. In ländlichen Gemeinden sind die Schulen tendenziell kleiner. Teilweise führen knappe finanzielle Mittel bei Schulsekretariaten dazu, dass Schulleitende administrative Aufgaben übernehmen.

Zu Frage 4a: Sieht der Regierungsrat kurzfristigen Handlungsbedarf zur Anpassung der Schulleitungspensen, insbesondere an kleinen Schulstandorten?

Aktuell wird in der Dienststelle Volksschulbildung zusammen mit Schulleitenden an einem Berufsauftrag gearbeitet und die aktuellen [Richtlinien zur Berechnung des Schulleitungspensum](#) dahingehend überprüft, wie sie den unterschiedlichen Schulgrössen gerecht werden könnten.

Zu Frage 4b: Welche Strategien verfolgt der Regierungsrat mittelfristig, um die Führungspositionen im Schulwesen attraktiv zu halten?

Geteilte Führung ist ein Führungsprinzip, bei dem Verantwortung, Entscheidungsprozesse und Gestaltungskompetenzen auf mehrere Personen in der Schule verteilt werden. Mit den beschlossenen [Massnahmen zur Attraktivierung des Lehrberufs](#) auf das Schuljahr 2025/26 und den damit verbundenen [Fachkarrieren](#) in den Bereichen Integrative Begabungs- und Begabtenförderung, Coaching, Schule in der Digitalität und Verhalten soll diese geteilte Führungsverantwortung an den Schulen gefördert werden. Seit dem Schuljahr 2025/26 stehen dafür umfangreiche Ressourcen für Schulen zur Verfügung.

Zu Frage 4c: Welche Möglichkeiten sieht er zur administrativen Entlastung von Schulleitungen (z. B. durch Assistenzstellen, Digitalisierung, Erhöhung Pensum Schulsekretariat)?

Die Entwicklung eines Berufsauftrages für Schulleitende soll einen Beitrag zu einem gemeinsamen Führungsverständnis leisten und einen Referenzrahmen zu den Aufgaben einer Schulleitung bieten. Ein Schulsekretariat entlastet die Schulleitung von administrativen und organisatorischen Aufgaben. Aktuell wird auch die Empfehlung von 10 Stellenprozenten pro 100 Lernende für die Berechnung des Stellenpensum für das [Schulsekretariat](#) überprüft.

Zu Frage 4d: Werden die Kosten für die Schulsekretariate in den Standardkosten berücksichtigt?

Ja, auch das «Verwaltungspersonal», Schulleitung und Sekretariat, sind in den Standardkosten berücksichtigt.

Zu Frage 5: Ist die Erstellung des Berufsauftrags für Schulleitungen geplant, und bis wann wird dies umgesetzt?

Gemäss aktueller Planung steht ein Berufsauftrag für Schulleitende ab dem ersten Quartal 2027 zur Verfügung.