

**Kantonsrat**

## **KANTONSRATSPROTOKOLL**

Sitzung vom 24. März 2026  
Kantonsratspräsidentin Widmer Reichlin Gisela

### **A 472 Anfrage Graber Eliane und Mit. über unzureichende Schulleitungsressourcen im Kanton Luzern – Herausforderungen, Risiken und Handlungsbedarf / Bildungs- und Kulturdepartement**

Eliane Graber ist mit der Antwort des Regierungsrates teilweise zufrieden und verlangt Diskussion.

Eliane Graber: Die Rolle der Schulleitungen im Kanton Luzern hat sich in den letzten Jahren stark verändert und spürbar ausgeweitet. Die Anforderungen haben deutlich zugenommen. Neben der pädagogischen Führung tragen sie heute auch die Verantwortung für anspruchsvolle Personalführung, Schulentwicklung, Qualitäts- und Krisenmanagement und dies zunehmend unter komplexeren Bedingungen wie Lehrpersonenmangel, heterogenen Teams und einer steigenden Zahl an Integrations- und Unterstützungsaufgaben. Auffallend sind auch die zunehmenden Schülerzahlen im Bereich «IS Verhalten», welche die Schulleitungen stark fordern. Besorgt nehmen wir Kenntnis von den Ergebnissen des Schulleitungsmonitors Schweiz. Daraus ist klar ersichtlich, dass die Schulleitungen eine sehr hohe Arbeitsbelastung haben. Es muss uns zu denken geben, dass 70 Prozent der Befragten im Kanton Luzern bestätigen, dass sie zu wenig Zeit für ihre täglichen Aufgaben haben. Mehrere Gemeinden finanzieren auf eigene Kosten zusätzliche Entlastungen für ihre Schulleitungen. Die kantonalen Ressourcen scheinen vielerorts nicht auszureichen, um die tatsächlichen Anforderungen zu decken. Das bestätigen die Schulen und die Gemeinden und auch meine langjährige Erfahrung als Schulverwalterin mit regelmässigem Austausch in der Region Willisau und Entlebuch. Es vergeht kaum eine Regionalkonferenz, ohne dass das Thema der Schulleitungsressourcen und der Aufgaben auf der Traktandenliste steht. Die Sprechung von zusätzlichen Pensen durch die Gemeinden erfordert, dass die Gemeinden nah an den Schulleitungen sind und die zu knappen Ressourcen im Schulalltag erleben. Die Zahlen machen deutlich: Schulleitungen sind hoch motiviert und stark identifiziert mit ihren Aufgaben und ihren Schulen. Aber sie arbeiten an der Belastungsgrenze. Um die Ressourcen der Schulleitungen überprüfen zu können, benötigen wir dringend den konkreten Berufsauftrag für Schulleitungen. Diesbezüglich nehmen wir die Regierung beim Wort, dass sie die langjährige Pendeuz bis im Frühling 2027 erledigen wird. Schlussendlich finden wir es wichtig, die Führung unserer Schulen zu stärken, denn nur eine gut geführte Schule kann ihre vielfältigen Herausforderungen tragen und ihre Lehrpersonen im Schulalltag optimal unterstützen. Das bringt manchmal mehr als jeder finanzielle Anreiz.

Claudia Senn-Marty: Die Anfrage thematisiert eine Problematik, der ich als direkte Vorgesetzte einer Schulleitung immer wieder begegne und auch in meiner Rolle als

Präsidentin des kantonalen Verbandes der Bildungskommissionen höre ich andere Bildungskommissionspräsidenten über das gleiche Problem klagen. Der Regierungsrat anerkennt in seiner Antwort, dass sich die Rolle der Schulleitungen in den letzten Jahren sehr stark verändert und massiv verdichtet hat. Schulleitungen tragen heute eine Schlüsselverantwortung für Qualität, Stabilität und Weiterentwicklung unserer Schulen – unter zunehmend komplexen Bedingungen. In der Antwort heisst es zudem: «Gemeinden und Schulen bestätigen, dass die kantonalen Ressourcen nicht reichen und mehrere Gemeinden diese auf eigene Kosten erhöhen.» Dank einer Befragung, welche der Verband Bildungskommissionen Kanton Luzern (VBLU) im Frühjahr 25 durchgeführt hat, präzisiere ich gern mit konkreten Zahlen. Rund die Hälfte der Luzerner Schulen hat an der Befragung teilgenommen. 70 Prozent erachten die kantonalen Ressourcen als nicht ausreichend. 48 Prozent finanzieren auf Kosten der Gemeinde höhere Schulleitungspensen. 74 Prozent setzen mehr Schulsekretariatspensum ein als empfohlen. Wenn so viele Luzerner Gemeinden die Schulleitungs- und die Schulsekretariatsressourcen auf eigene Kosten erhöhen, dann liegt ein strukturelles Problem vor. Und zwar eines, das dem Anspruch auf gleichwertige Bildungsbedingungen innerhalb des Kantons klar widerspricht. Wenn wir die gute Qualität unserer Volksschulen sichern wollen, müssen wir auch realistische Rahmenbedingungen für die Leitungsfunktionen schaffen. Wir werten positiv, dass ein Berufsauftrag für Schulleitungen erarbeitet wird, auf dessen Basis auch die Pensenberechnung angepasst und vereinfacht werden soll. Wir bedauern aber, dass die Ergebnisse erst im Frühjahr 2027 vorliegen sollen, denn der Handlungsbedarf zeichnet sich leider seit Jahren deutlich ab.

Ramona Gut-Rogger: Nach der Feststellung, dass die heute definierten Pensen für den schulpsychologischen Dienst und die dazugehörigen Sekretariate nicht mehr ausreichen, ist es wenig überraschend, dass auch die Schulleitungsressourcen nicht genügen. Die integrative Schule mit einer wachsenden Anzahl Schülerinnen und Schüler mit Verhaltensauffälligkeiten und sozioemotionalen Entwicklungsverzögerungen belastet das gesamte System der Volksschule. Zusätzlich kommen Lernende mit einem ausgewiesenen Sonderschulbedarf hinzu, die aufgrund von fehlenden Plätzen in kantonalen Sonderschulen integrativ in der Regelschule beschult werden müssen. Die FDP stellt deshalb wiederholt fest: Die individuellen Voraussetzungen in den Gemeinden müssen in Zukunft berücksichtigt werden. Nur so können die sehr individuellen Herausforderungen an den Volksschulen in allen Gemeinden im Kanton Luzern gezielt aufgefangen und die Bildungsqualität gestärkt werden. Die heute definierten Standardkosten bilden die Realität der integrativen Schule in Bezug auf alle Involvierten, von den Lernenden hin zu den Fach-, Lehr- und Betreuungspersonen, den Therapeutinnen und Therapeuten, den Sekretariaten als auch den Schulleitungen nicht adäquat ab. Die integrative Schule bringt deshalb alle Beteiligten im System an die Grenze oder gar darüber hinaus. Es ist angezeigt, die Rahmenbedingungen ganzheitlich zu überdenken und zu flexibilisieren.

Eva Lichtsteiner: «Mit der Realität scheint das nur in einzelnen Teilen zu übereinstimmen.» Das sagte mir eine Schulleiterin aus dem Kanton Luzern als erstes, als ich mit ihr über die vorliegende Antwort des Regierungsrates gesprochen habe. Ein nicht allzu erfreuliches Urteil, aber beginnen wir mit dem Positiven. Zuerst möchte ich betonen, dass die Anfrage ein sehr wichtiges Thema beleuchtet und teilweise auch informative Antworten beinhaltet. Konkret ist vor allem lobenswert, dass ein Berufsauftrag für Schulleitungen erarbeitet werden soll. Das ist ein wichtiger Schritt, um überhaupt ein offizielles, gemeinsames Verständnis zu erhalten, welche Aufgaben von Schulleitungen erwartet werden. Die Regierung schreibt explizit, dass sich gerade diese Aufgaben in den vergangenen Jahren stark erweitert haben. In unseren Augen ist das ein erster wichtiger Schritt, diese Komplexität anzuerkennen, um dann in

weiteren Schritten passende Rahmenbedingungen zu schaffen. Schulleitungen bewältigen oft ihr intensives daily business und kümmern sich gleichzeitig um die langfristige Schulentwicklung. Dass das Zweite im Dschungel des Alltags nicht zu kurz kommt, ist eine zentrale Herausforderung. Der Kanton Luzern ist hier in der Pflicht, realistische Gesamtziele zu setzen, die den Ressourcen des Personals gerecht werden. Für eine solche realistische Einschätzung wäre beispielsweise wichtig, nebst den Kriterien wie der Gemeindegrösse auch die Anzahl der Teilpensen und somit der Zahl der Lehrkräfte insgesamt einzubeziehen. Wenn beispielsweise die Hälfte der Lehrpersonen Teilzeit arbeitet, heisst das für die Schulleitungen auch doppelt so viele Mitarbeitendengespräche als bei Vollzeitangestellten. Es ist zentral, solche Aspekte in die Pensen von Schulleitungen einzukalkulieren. In der Antwort der Regierung heisst es mehrfach, dass es zu diesem oder jenem Thema keine Daten gibt. Das sollte in den Augen von uns Grünen auch ein Ansporn für das Bildungs- und Kulturdepartement (BKD) sein, diese Wissenslücke zu schliessen. Insbesondere das Thema der gesundheitlichen Belastung wäre ein wichtiger Indikator für das Hauptthema der Anfrage, nämlich wie steht es um die Ressourcen von Schulleitungen. Leider gibt es dazu keine offiziellen Zahlen. Gerade jetzt, bei der Erarbeitung des Berufsauftrags, wäre es ein guter Zeitpunkt, die Realität noch etwas genauer zu berücksichtigen, sodass auch das am Anfang zitierte Urteil einer praktizierenden Schulleiterin etwas milder ausfallen würde.

Urs Christian Schumacher: Seit Jahren – ich sage jetzt nicht mehr, weshalb – erfolgt eine zunehmende Diversifizierung und Fragmentierung der Institution Schule und damit einhergehend zahlreiche Schnittstellen, ein zunehmender Besprechungs- und Absprachebedarf sowie ein ausufernder administrativer Aufwand. Dieser Trend wird regelmässig mit Vorstössen aus unserem Rat noch weiter ausgebaut. Was früher eine Lehrperson meistern konnte, wird nun von zahlreichen Spezialistinnen und Spezialisten übernommen. Die Klassenlehrperson hatte einmal die zentrale Führungsaufgabe in ihrer Klasse. Sie sollte für Disziplin und ein gutes Lernklima sorgen und den Schulstoff altersadäquat und spannend vermitteln, sodass die Kinder wissbegierig blieben und gerne zur Schule gingen. Dass die Klassenlehrperson nicht mehr diese zentrale Führungsrolle hat und von zahlreichen Fachpersonen flankiert und sekundiert wird, beklagt auch das Bildungsdirektorat der OECD. Gerade auf der Primarstufe brauche es wieder die zentrale Klassenlehrperson, welche die Kinder und deren Familien gut kenne und eine liebevoll autoritäre Vorbildrolle übernehme. Die Schule ist hingegen zu einem Biotop der Artenvielfalt geworden. Während die Schulen früher von selbstbewussten Lehrpersonen kollegial geführt wurden, stehen heute Schulleiterinnen und Schulleiter über den Klassenlehrpersonen und machen ihnen pädagogische, didaktische und methodische Vorgaben. Ein strukturierter und systematisch aufbauender Unterricht wird durch zahlreiche Reformen wie die Früheinschulung von sozioemotional noch nicht schulreifen Kindern, den altersdurchmischten Klassen mit unterschiedlichen kognitiven Voraussetzungen sowie durch die Integration verhaltensauffälliger und den Unterricht störender Kinder, die besser in einer Klasse aufgehoben und gefördert wären, kompromittiert. Es braucht daher nicht noch mehr Schulleitungen, welche die Klassenlehrpersonen mit immer mehr Mikromanagement belasten, sondern wieder mehr Schul- und Unterrichtsstruktur und vor allem Klassenlehrpersonen, die von den ausufernden administrativen Aufgaben befreit werden, damit sie wieder im Zentrum des Schulunterrichts stehen. Ein weiterer Ausbau der Schulleitungen ist dazu der falsche Weg. Besser wäre es, die Kompetenzen und Vergütungen der Klassenlehrpersonen attraktiver zu machen.

Urban Sager: Zu Gotthelfs Zeiten sind wir nicht mehr, zurück in die Realität: Selbstverständlich stehen Schulleitungen strukturell über den Lehrpersonen. Aber wenn man

in die Schulen geht, stellt man natürlich fest, dass Schulleitungen ein Bindeglied darstellen, sehr eng mit den Lehrpersonen zusammenarbeiten und eine sehr wichtige Schnittstellenfunktion einnehmen. Sie treiben auch Schulentwicklungsprojekte voran und müssen die Stellen besetzen, was zurzeit eine sehr herausfordernde Aufgabe ist. Eine Schulleitung ist eine unglaublich vielseitige und anstrengende Aufgabe im Sinn von vielen verschiedenen Kontexten, denen man begegnen muss: Dem Kanton, den Lehrpersonen aber auch der Elternarbeit. Der Berufsauftrag steht noch aus. Das ist eine ganz wichtige Voraussetzung und überfällig, damit wir konkret darüber sprechen können, was denn die Aufgaben sind und wie wir sie mit den nötigen Ressourcen ausstatten. Ich danke der Mitte und der FDP für ihr klares Statement für starke Schulleitungen. Ich danke Ihnen auch dafür, wenn Sie bei der Budgetdebatte keinen Rückzieher machen, wenn es darum geht, diese Aufgaben mit den notwendigen Ressourcen zu versehen. Die Rückmeldungen aus der Praxis im Votum von Claudia Senn-Marty sind sehr eindrücklich. Wenn wir die Menschen fragen, die diesen Beruf ausüben, wie es ihnen geht und wie es mit der Ressourcenverteilung aussieht, ist die Rückmeldung eindeutig: Es reicht hinten und vorne nicht. Das ist ein Problem, weil die Schulleitungen eine so zentrale Funktion einnehmen. Gerade auch für unseren Rat muss das ein Alarmzeichen sein, denn wenn wir die Volksschule steuern wollen, tun wir das über die Schulleitungen. Wenn diese nicht genügend Ressourcen haben, um ihren Auftrag auszuführen, dann kommen unsere Beschlüsse gar nicht oder nur rudimentär an der Basis an. Eine Schulleitung ist eine unglaublich spannende Aufgabe, aber auch eine grosse Herausforderung. Es ist wichtig, dass unser Rat sich dessen bewusst ist und die nötigen Ressourcen spricht. Ich bin gespannt, was uns in den nächsten Jahren diesbezüglich erwartet. Ich danke Ihnen, wenn wir diese Rollen stärken.

Urs Christian Schumacher: Zum Votum von Urban Sager und Gotthelfs Zeiten: Es gibt Gesetze und Werte, die zeitlos sind. Unsere Zeit wandelt sich, das stimmt, aber die Bedürfnisse der Kinder und auch die psychologischen Hintergründe nicht. Das müssen wir beachten, sonst tun wir Dinge, die für die Kinder nicht adäquat sind.

Für den Regierungsrat spricht Bildungs- und Kulturdirektor Armin Hartmann.

Armin Hartmann: Wir sind uns einig, starke, gute Schulleitungen sind wichtig, damit wir auch gute Schulen haben. Die Rolle der Schulleitungen hat sich verändert, Anspruch und Komplexität sind gestiegen. Es stimmt auch, dass verschiedene Gemeinden die kantonalen Vorgaben überschreiten. Was ich jetzt bei einigen Rednerinnen und Rednern festgestellt habe, ist, dass man das System, wie wir die Volksschule finanzieren, offenbar nicht überall gleich verstanden wurde. Grundsätzlich werden kommunale Ressourcen verwendet, um die Schulleitungen zu finanzieren. Die Gemeinden entscheiden, sie stellen die Schulleitungen an. Es gibt eine kantonale Vorgabe, und aus dieser Vorgabe ergibt sich, wie viel letztlich für die Berechnung der Kantonsbeiträge angerechnet wird. Was die kantonale Vorgabe ist, entscheiden wir gemeinsam mit den Gemeinden, weil wir die Volksschule gemeinsam 50 zu 50 tragen. Die Volksschulsteuerung ist dafür zuständig und wird auch in dieser Frage entscheiden, welche Vorgaben wir machen wollen und was bei der Bemessung der Standardkosten letztlich in die Berechnung einfließen wird. Ich habe jetzt mehrmals gehört, es gehe um kantonale Ressourcen, aber dem ist nicht so. Aber ich bin mit Ihnen einig, die Mittel sind knapp, die Vorgaben sind knapp, sie reichen nicht mehr, um die Anforderungen zu erfüllen, die wir stellen. Den Berufsauftrag braucht es tatsächlich, und ich möchte hier nochmals betonen, dass wir diesen fristgerecht wie liefern, so wie der Termin in der Antwort steht. Wir werden die Ressourcen entsprechend überprüfen. Das wird Geld kosten, und wir werden das diskutieren müssen. Wenn wir Anpassungen vornehmen, kostet das schnell einen zweistelligen Millionenbetrag für Kanton und Gemeinden. Dann werden wir priorisieren

müssen, so wie Sie es vorgeben. Sie haben uns ein Wachstumsziel für die Kostenentwicklung gegeben, das gilt auch für die Bildung. Wir werden prüfen müssen, ob wir das im Rahmen dieses Wachstumsziels realisieren können oder nicht. Ich höre die Rufe der Schulen, ich höre die Rufe der Gemeinden, und wir müssen das überprüfen. Aber es steht in Konkurrenz zu anderen Ansprüchen aus der Bildung, aber auch aus anderen Politikbereichen. Für mich ist wichtig, dass wir gemeinsam mit den Gemeinden entscheiden. Das ist nochmals ein Bekenntnis, dass wir die Volksschule gemeinsam tragen, ich aber den Handlungsbedarf erkenne. Claudia Senn-Marty hat es richtig gesagt, es ist ein strukturelles Problem. Und wir müssen dieses strukturelle Problem lösen. Wir müssen insbesondere das Problem der kleinen Schulen lösen, die für viele Aufgaben denselben Aufwand haben wie die grossen, mit der aktuellen Vorgabe aber schlicht und einfach zu knapp zu liegen kommen für die Schulleitungspensen. Das werden wir speziell anschauen müssen. Wir wollen gute Rahmenbedingungen für das Projekt «Schule für alle», für die Schule der Zukunft und die Schulleitungspensen sind ein wichtiges Element. Urs Christian Schumacher, die Klassenlehrpersonen spielen nach wie vor eine wichtige Rolle. Aber sie sind froh, dass sie die Schulen nicht leiten müssen und sie verschiedene Aufgaben an die Schulleitung abgeben können, etwa die Personalführung. Urban Sager hat sehr gut beschrieben, was alles dazugehört. Die Rekrutierung hat in den letzten Jahren sehr viele Ressourcen absorbiert. Es gab Schulleitungen, die mir sagten, sie seien nur noch am Rekrutieren und hätten fast keine Zeit mehr für die Schulentwicklung. Diesbezüglich hoffen wir, dass es in der nächsten Zeit zu einer Entlastung kommt. Es ist auch überhaupt nicht so, Urs Christian Schumacher, dass die Schulleitungen Mikromanagement betreiben. Wir haben die geführte Schule, das ist ein Konzept, das wir vor 20 Jahren oder noch länger eingeführt haben und das grundsätzlich funktioniert. Alle Studien kommen zum Schluss, dass die Schulleitungen entscheidend für die Qualität der Schule sind. Wir wollen diesen Weg weitergehen, gemeinsam mit den Gemeinden. Die Anfrage stellt die richtigen Fragen, und gemeinsam werden wir die richtigen Antworten finden. Gemeinsam mit Ihnen, weil Sie am Schluss entscheiden werden, ob die Mittel zur Verfügung stehen oder nicht.