



Universität St. Gallen

Institut für Wirtschaftspädagogik



17. DURCH-
FÜHRUNG

Starter Kit

Starthilfe für neue bzw. designierte Schulleitungen

Zahlen & Fakten

1971

Gründung IWP-HSG

36 Jahre

Zusammenarbeit mit
dem ZEM CES

1988

Durchführung des
ersten Lehrgangs für
Schulleitungen

Über 550

Schulleitungen in
unserem Netzwerk

Rund 70

Bildungsinstitutionen
und Ämter zählen zu
unseren Kunden

21

Kantone bilden den geo-
graphischen Raum für
unsere Dienstleitungen
und Weiterbildungen

2025

Start des 26. CAS-
Lehrgangs «Schule als
System leiten»

Akkreditierungen
Universität St.Gallen



Akkreditierung
IWP-HSG



Kooperationen
IWP-HSG



Weiterbildung für
Lehrpersonen und Schulleitungen **webpalette**

Überblick

Zielgruppe

Der Starter Kit richtet sich an neue bzw. designierte Schulleitungen (Rektor*innen, Prorektor*innen, Konrektor*innen, Abteilungsleiter*innen) der Sekundarstufe II (Gymnasien, Fachmittelschulen, Berufsfachschulen) zur Stärkung der neuen Führungsfunktion.

Kursbeschreibung

Losgelöst vom oft hektischen Tagesgeschäft schafft der Starter Kit Raum für die Auseinandersetzung mit grundlegenden Themen zur Schulführung auf der Sekundarstufe II.

Der Kurs will den Einstieg in die neue Führungsfunktion erleichtern. Durch die gezielte Verknüpfung von theoretischem Hintergrundwissen, praktischen Übungen und Anwendungsbeispielen werden Kenntnisse zur Führung einer Schule erworben. Die Lehr- und Lernsituationen sowie die Zusammenarbeit unter den Teilnehmenden fördern den Gedankenaustausch und schaffen schulübergreifende persönliche Kontakte.

Ferner ermöglichen wir den Lerntransfer in die eigene Schulführungspraxis. Während der vier Kurstage gibt es genügend Freiräume, um spezifische Anliegen der Teilnehmenden aufzunehmen.

Themenschwerpunkte

- Schule als System sowie Schulumfeld
- Eigene Führungsrolle sowie Führung der eigenen Person
- Führungsprinzipien
- Konfliktbesprechung als Führungsaufgabe
- Rechtliche Aspekte der Schulführung

Referierende

- Dr. Martin Keller, IWP-HSG
- Prof. Dr. Roman Capaul, IWP-HSG
- Renato Hanimann M.A., IWP-HSG
- Dr. Marcel Koller, Juristischer Mitarbeiter AMS St.Gallen

Datum

10. – 13. November 2025

Kursort

Hotel Heiden
Seeallee 8
9410 Heiden

Bestätigung

Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung, d. h. vollständigem Besuch der vier Kurstage, erhalten die Teilnehmenden eine vom Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St.Gallen ausgestellte Bestätigung.

Kosten

Die Weiterbildungskosten für die vier Tage betragen CHF 2'350.00 pro Teilnehmer*in. Darin enthalten sind:

- Buch 'Schulführung und Schulentwicklung' (Capaul, Seitz & Keller, 2020) sowie sämtliche Seminarunterlagen
- Hoteltagespauschale für Mittagessen, Kaffeepausen, Getränke im Seminar sowie Raummieten

Am Kursort sind durch die Teilnehmenden bei Bedarf Unterkunft (Einzelzimmer/Frühstück), Abendessen sowie allfällige persönliche Auslagen direkt zu bezahlen.

Anmeldung

Die Anmeldung erfolgt über die Website des ZEM CES (zemces.ch) oder über webpalette.ch. Die Zahl der Teilnehmenden ist auf maximal 15 Personen beschränkt.

Das ZEM CES beantwortet auch administrative Fragen.

Detailprogramm

Montag, 10. November 2025

Zeit	Thema
10.30 – 11.00	Begrüssungskaffee
11.00 – 12.15	Einführung Vorstellungsrunde <ul style="list-style-type: none">– Gegenseitiges Kennenlernen und Vorstellen der eigenen Schule– Zielsetzung und Aufbau des Starter Kit erläutern <i>Martin Keller und Renato Hanimann</i>
12.15 – 14.00	Mittag
14.00 – 15.30	Über das System: Bildungssystem und Schulumfeld <ul style="list-style-type: none">– Kerngedanken zur Schulführung kennenlernen– Elemente des St.Galler Schulmodells verstehen– Anhand des St.Galler Schulmodells die eigene Schule und deren Anspruchsgruppen analysieren <i>Martin Keller und Renato Hanimann</i>
15.30 – 16.00	Pause
16.00 – 17.30	Die eigene Führungsrolle <ul style="list-style-type: none">– Die neue (Führungs)-Rolle als Vorgesetzte*r sowie das eigene Führungsverständnis klären– Wie führe ich? Wer bin ich? <i>Renato Hanimann</i>
18.30 – ca. 21.30	Freiwilliges gemeinsames Abendprogramm

Dienstag, 11. November 2025

Zeit	Thema
08.30 – 10.00	Im System: Die eigene Schule <ul style="list-style-type: none">– Die Kriterien der guten Schule und den Grundsatz der geleiteten Schule beurteilen <i>Roman Capaul</i>
10.00 – 10.30	Pause
10.30 – 12.00	<ul style="list-style-type: none">– Funktionen und Elemente des eigenen Schulleitbildes analysieren– Relevanz von Schulprogrammen kennen– Einführung in die Kurzfälle <i>Roman Capaul</i>
12.00 – 13.45	Mittag
13.45 – 15.00	<ul style="list-style-type: none">– Anhand von Kurzfällen zentrale Führungsprinzipien kennenlernen und anwenden <i>Roman Capaul</i>
15.00 – 15.30	Pause
15.30 – 17.30	<ul style="list-style-type: none">– Die Führung der eigenen Person optimal gestalten <i>Roman Capaul</i>
Ab 17.30	Abend zur freien Verfügung

Mittwoch, 12. November 2025

Zeit	Thema
08.30 – 10.00	Konflikte verstehen und konstruktiv angehen Konfliktbesprechung als Führungsaufgabe – Einführung – Soziale Konflikte erkennen und systematisieren <i>Martin Keller</i>
10.00 – 10.30	Pause
10.30 – 12.00	– Mit dem Modell der Konfliktbesprechung als Leitfaden arbeiten – Einen komplexen Praxisfall bearbeiten <i>Martin Keller</i>
12.00 – 13.45	Mittag
13.45 – 15.15	– Einzelaspekte vertiefen: Negative Emotionen in Konflikten, Gesprächsfertigkeiten, Konfliktdynamiken etc. <i>Martin Keller</i>
15.15 – 15.45	Pause
15.45 – 17.30	– Erleben, Erproben und Reflektieren anhand eigener Fallbeispiele <i>Martin Keller</i>
Ab 17.30	Freiwilliges gemeinsames Abendprogramm

Donnerstag, 13. November 2025

Zeit	Thema
08.30 – 10.00	Grundlegende Rechtsfragen und wichtige Ansprechpartner bei Rechtsproblemen – Grundlagen und Grenzen des Schulrechts – Wenn Lehrpersonen Schaden anrichten: Haftungsrecht <i>Marcel Koller</i>
10.00 – 10.30	Pause
10.30 – 12.00	– Die Schulleitung verfügt: Disziplinarrechtliche Probleme im Zusammenhang mit Lernenden beurteilen <i>Marcel Koller</i>
12.00 – 13.30	Mittag
13.30 – 15.10	– Ausgewählte Rechtsfragen und Rechtsprobleme <i>Marcel Koller</i>
15.10 – 15.20	Kursevaluation und Verabschiedung <i>Renato Hanimann</i>

Wer wir sind

Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II am Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St.Gallen (IWP-HSG)

Am Institut für Wirtschaftspädagogik bearbeiten wir als zentrale Fragestellung, wie wirksame Lehr-Lernprozesse in den verschiedenen Bildungskontexten (Schule Sekundarstufe II, berufliche Bildung und Hochschule) gestaltet werden und wie wir hierfür förderliche Rahmenbedingungen schaffen können. Das Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II versteht sich dabei als Partner für unterschiedliche Zielgruppen. Wir engagieren uns für Schulen auf der Sekundarstufe II (Gymnasien, Berufsfachschulen, Fachmittelschulen) und Tertiärstufe (Höhere Fachschulen, Pädagogische Hochschulen und Fachhochschulen). Wir führen Fachdialoge zwischen der Schulpraxis, den Bildungsdepartementen, Ämtern und der Universität St.Gallen.

Die Auseinandersetzung mit dem Bildungssystem, der Einzelschule und deren Schulumfeld stehen im Zentrum unserer weiterbildenden, beratenden und forschenden Tätigkeiten. Seit mehr als 50 Jahren trägt unser Team zu einer professionellen Schulführung, Schulentwicklung und Unterrichtsentwicklung bei. Unsere Dienstleistungen orientieren sich an den Bedürfnissen der Schulen – von wenigen Stunden bis hin zu mehrjährigen Prozessbegleitungen. Wir halten Vorträge, leiten Workshops, gestalten Tagungen oder beraten und begleiten Sie in Führungs-, Organisations-, Kultur-, Kommunikations-, Strategie- und Positionierungsfragen sowie in anspruchsvollen Veränderungsprozessen. Lehrpersonen und Fachgruppen unterstützen wir in fachlichen, überfachlichen, didaktischen sowie methodischen Unterrichtsfragen.

Unsere Problemlösungen folgen einem systemischen Ansatz, bei dem alle Interventionen und Veränderungen im Gesamtsystem sorgfältig durchdacht und gestaltet werden. Die Verzahnung von handlungsleitender Theorie und Praxis sowie der Einbezug aktueller Forschungsergebnisse erachten wir für unsere Kunden als äusserst wertvoll und gewinnbringend. Wir verfolgen dabei das Ziel, dass die Schulen ihre eigenen Ressourcen stärken und interne Kompetenzen aufbauen können.



Die reichen Erkenntnisse aus Theorie und Praxis sind eingeflossen in nachfolgende Bücher:

Capaul R., Seitz, H., & Keller, M. (2020). *Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis* (4. Auflage). Haupt Verlag.

Capaul R., Seitz, H., & Keller, M. (2023). *School Management, Leadership and Improvement. Theoretical foundations and recommendations for practice*. Haupt Verlag.

Die Bücher sind auch als E-Book erhältlich.

Team



Roman Capaul
Prof. Dr.
Mitglied der Direktion,
Projektleiter



Bernadette Dilger
Prof. Dr.
Direktorin



Luci Gommers
Dr.
Postdoc



Renato Hanimann
M.A. HSG
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter, Doktorand



Andrin Hanselmann
Studentischer Mitarbeiter



Karen Kaspar
Administration / Services



Martin Keller
Dr.
Leiter Kompetenzzentrum,
Projektleiter



Stephanie Ledergerber
Dr.
Postdoc

Schulführungs- verständnis



Schule leiten heisst, eine Schule als System zu verstehen (St.Galler Schulmodell)

Das Bildungssystem und die einzelnen Schulen sind konfrontiert mit den Einflüssen einer sich stetig wandelnden Gesellschaft und Wirtschaft. Durch Leistungsaufträge wird der Einzelschule Autonomie gewährt und so einer kompetenten Schulleitung vermehrter Gestaltungsspielraum gegeben. Die Schule führt ihre Tätigkeit in aktiver Auseinandersetzung mit verschiedenen Interessens- und Anspruchsgruppen aus. Daraus erwachsen Festlegungen, von denen in massgeblicher Weise abhängt, welche Ziele und Aktivitäten für eine Schule anzustreben sind und welche Ressourcen eine Schule für ihre Tätigkeit erschliessen kann. Die Schule ist so zu gestalten und zu führen, dass sie diesen vielfältigen Ansprüchen möglichst gerecht wird. Dazu muss sie ihre Aktivitäten an einer Strategie ausrichten. Durch die Entwicklung einer Schulstrategie sind die Wertvorstellungen zu klären, diese zu einer gemeinsamen Vision zu verdichten und in einem Leitbild zu verankern. Eine pädagogische Schulführung konzentriert sich des Weiteren auf die Kernprozesse des Lehrens und Lernens, richtet die Prozesse optimal danach aus und pflegt eine sinnstiftende Schulkultur. Das St.Galler Schulführungsmodell gibt hierzu Orientierungs- und Erklärungshilfen.

Schule leiten heisst, eine Schule langfristig entwickeln und den alltäglichen Schulbetrieb sicherstellen

Führungsaufgaben umfassen Entwicklungs- und Alltagsaufgaben: Die langfristige Entwicklung der Schule stellt neben der Führung und Organisation des täglichen Schulbetriebs eine zentrale Herausforderung für die Schulleitung dar. Eine wirksame Schulentwicklung lässt sich dann gestalten, wenn der Schul- und Unterrichtsbetrieb im Alltag funktioniert. Dies erfordert von der Schulleitung ein gutes Management. Gutes Schulmanagement beinhaltet das Organisieren und Steuern von Systemen. Dabei steht das Management von Stabilität im Zentrum. Wenn die Schule sich entwickelt und verändert, ist das Management von Stabilität nicht mehr genügend. Die Schulentwicklung verlangt weitere Führungsqualitäten - nämlich Leadership. Schulleitungen sollen ihre Mitarbeitenden im Sinne der Sinnstiftung faszinieren und anregen können. Es gilt die Kompetenzen und Qualitäten aller Beteiligten gewinnbringend einzubeziehen. Erst das Zusammenwirken von Management und Leadership ermöglicht eine erfolgreiche Schulführung.

Eine geteilte Führung stärkt die Schule gegen innen und aussen

Unser Schulführungsverständnis folgt dem Ansatz von geteilter Führung, bzw. Distributed Leadership. Dabei werden die Verantwortungen, Kompetenzen und Führungsaufgaben auf mehrere Personen innerhalb und ausserhalb der Schulleitung aufgeteilt. Mitarbeitende in der Schule übernehmen zusätzliche Steuerungs- und Leitungsfunktionen (z. B. Fachgruppenleitungen, Klassenlehrpersonen, Schulentwicklungsteams, temporäre Projekt- und Arbeitsgruppen). Die vertikale Einflussnahme konzentriert sich vermehrt auf die Schaffung von Rahmensetzungen als Eckpfeiler. Die laterale Steuerung sowie die Selbststeuerung gewinnen an Bedeutung. Diese gemeinsame und eigenverantwortliche Gestaltung der Schule hat positive Effekte auf die Schulkultur und die Zusammenarbeit. An Schulen mit etablierten Formen von Distributed Leadership arbeiten alle Beteiligten enger zusammen. Gleichzeitig benötigen alle Personen mit Leitungsfunktionen vertiefte Kenntnisse über das Funktionieren der Schule als Gesamtsystem, das Führen von Menschen in Teams sowie das Leiten von Projekten. Die Klärung der Rollen, Zuständigkeiten, Schnittstellen sowie Verantwortungen gewinnen zusätzlich an Bedeutung.



Universität St.Gallen (HSG)
Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP)
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
iwp.unisg.ch

Fragen zum inhaltlichen Konzept und zur Durchführung

Dr. Martin Keller
+41 71 224 21 82 (Tel. direkt)
+41 71 224 26 30 (Tel. Sekretariat)
martin.keller@unisg.ch
iwp.unisg.ch

Administrative Fragen

Karin Fuchs
+41 31 552 30 81 (Tel. direkt)
+41 31 552 30 80 (Tel. allgemein)
karin.fuchs@zemces.ch
zemces.ch

From insight to impact.