



**schulleitungs
monitor**

schulleitungs monitor deutschland

**Zentrale Ergebnisse
aus der Erhebung 2025**

Inhalt

Das Wichtigste in Kürze.....	4
Informationen zur Studie	6
Datengestütztes Arbeiten von Schulleitungen	14
Interne und externe Zusammenarbeit von Schulleitungen	20
Arbeitszeit und Arbeitsbereiche von Schulleitungen.....	32
Belastung und Wohlbefinden von Schulleitungen	36
Attraktivität des Berufs und Verbesserungsvorschläge	42
Literatur	48
Impressum	50

Das Wichtigste in Kürze

Ziel der Längsschnittsstudie „Schulleitungsmonitor Deutschland“ ist es, die Arbeitssituation und das Handeln von Schulleitungen in Deutschland systematisch zu erfassen. Dazu wurde im Herbst 2025 eine fünfte bundesweite repräsentative Befragung von Schulleitungen durchgeführt. Insgesamt haben 1.357 Schulleitungen aller allgemeinbildenden Schulformen aus allen Bundesländern teilgenommen.

Zentrale Ergebnisse auf einen Blick:

- **Datennutzung und kompetenter Umgang mit Daten weitgehend etabliert:** Datengestütztes Arbeiten ist für die Mehrheit der Schulleitungen ein fester Bestandteil ihres beruflichen Handelns. Dennoch gibt ein Viertel an, Daten nicht oder nur eingeschränkt zu nutzen. Zugleich schätzt die Mehrheit der Schulleitungen ihre Datenkompetenz als ausreichend bis sehr gut ein. Einige Schulleitungen sind insbesondere unsicher, wie sie datenbasierte Veränderungen umsetzen können.
- **Ambivalente Beziehung zu übergeordneten Instanzen:** Die überwiegende Mehrheit der Schulleitungen berichtet von einer hohen Unterstützung und einem ausgeprägten Vertrauensverhältnis innerhalb des eigenen Kollegiums. Hingegen geben sie die Unterstützung durch und das Vertrauen in Schulaufsicht, Schulträger und insbesondere Ministerium/Schulbehörde als deutlich geringer an. Die Mehrheit der Schulleitungen charakterisiert das Arbeitsverhältnis zur Schulaufsicht als grundsätzlich positiv, bewertet deren Unterstützung in kostenintensiven Situationen jedoch kritischer.
- **Vielfältige Arbeitsanforderungen und lange Wochenarbeitszeit:** Der Arbeitsalltag der Schulleitungen ist geprägt durch verwaltungsbezogene Aufgaben, durch den Umgang mit einer Vielzahl von Akteuren sowie durch schulische Entwicklungsaufgaben. 43 Prozent der Befragten arbeiten nach eigenen Angaben mehr als 50 Stunden pro Woche. Zugleich ist die Mehrheit der Schulleitungen weiterhin in mittlerem bis großem Umfang in eigene Unterrichtstätigkeit eingebunden.
- **Anzeichen hoher Belastung:** Viele Schulleitungen geben eine hohe Arbeitsbelastung an. Dabei zeigen etwa 20 Prozent Anzeichen einer psychischen Beanspruchung in Form von Burnout-Symptomen. Dies deutet auf eine übermäßige Belastung hin – beispielsweise durch mangelnde zeitliche Ressourcen, die es erschweren, die Herausforderungen angemessen zu meistern.
- **Große Arbeitszufriedenheit und enormes Engagement:** Die befragten Schulleitungen berichten insgesamt von einer hohen Arbeitszufriedenheit und einem ausgeprägten beruflichen Engagement. Trotz hoher Anforderungen identifiziert sich die überwiegende Mehrheit stark mit ihrer Leitungstätigkeit und ihrer Schule und gibt an, ihre Arbeit als sinnstiftend zu erleben.

Besonderheiten von Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage



Jede fünfte Schule in der Stichprobe kann als Schule in herausfordernder Lage charakterisiert werden. In der Erhebung 2025 wurden die Angaben von Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage systematisch mit denen von Leitungen anderer Schulen verglichen. Die folgenden Ergebnisse stellen die signifikanten Unterschiede dar.

→ **Unterstützung durch Schulträger und Ministerium geringer, durch Schulaufsicht höher:**

Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage berichten von einem geringeren Vertrauen und nehmen weniger Unterstützung durch den Schulträger sowie durch das Ministerium beziehungsweise die Schulbehörde wahr. In einzelnen Aspekten bewerten Schulleitungen von Schulen in herausfordernder Lage die Rolle der Schulaufsicht für die Schul- und Unterrichtsentwicklung dagegen sogar etwas positiver als ihre Kolleginnen und Kollegen an anderen Schulen.

→ **Längere Arbeitszeiten mit stärkerem Fokus auf Leitungstätigkeiten:**

Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage berichten von höheren wöchentlichen Arbeitszeiten. Der Befragung zufolge arbeiten sie 2,1 Stunden pro Woche mehr. Zugleich haben diese Schulleitungen im Schnitt eine geringere wöchentliche Unterrichtsverpflichtung.

→ **Intensivere Vernetzung und Kooperationen:**

Die Zusammenarbeit von Schulen mit dem Jugendamt und der Polizei ist in herausfordernder Lage deutlich enger als an Schulen in anderen Lagen. Auch die Kooperation mit anderen Schulen, mit Wohlfahrtsverbänden, dem Gesundheitsamt und weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren ist an Schulen in herausfordernder Lage aus Sicht der Schulleitungen etwas intensiver.

→ **Trotz Mehrbelastung ähnliches Wohlbefinden:**

Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage haben nach eigenen Angaben eine leicht erhöhte Arbeitsbelastung. Jedoch zeigen sich trotz der Mehrbelastung keine Unterschiede mit Blick auf Burnout-Symptome oder Arbeitszufriedenheit.

Informationen zur Studie

Der „Schulleitungsmonitor Deutschland“ (→ www.schulleitungsmonitor.de) ist ein Projekt, das die Arbeitssituation sowie das berufliche Handeln von Schulleitungen in Deutschland systematisch untersucht. Zu diesem Zweck wurde im Jahr 2019 eine Längsschnittstudie von einem Forscherteam mehrerer Universitäten initiiert. Im Herbst 2025 ist im Rahmen dieser Studienreihe bereits die fünfte bundesweite Befragung von Schulleitungen durchgeführt worden. Die Datengrundlage bildet eine repräsentative Fragebogenerhebung, die im Auftrag des Forscherteams vom Markt- und Meinungsforschungsinstitut *forsa* umgesetzt wurde. An der aktuellen Erhebung nahmen insgesamt 1.357 Schulleitungen aller allgemeinbildenden Schulformen aus allen Bundesländern teil.

Die Ergebnisse geben einen repräsentativen Einblick in die Leitungstätigkeiten von Schulleitungen, ihre beruflichen Anforderungen sowie die Rahmenbedingungen schulischer Führung. In der Befragung 2025 ist ein besonderer Fokus auf das datengestützte Arbeiten gelegt worden. Hier geht es zum einen um die Einstellungen und Kompetenzen der Schulleitungen in diesem Bereich und zum anderen darum, wie das datengestützte Arbeiten an den Schulen institutionell verankert ist. Weitere Themen der Erhebung sind die Berufszufriedenheit und die Bewertung der Rahmenbedingungen, die die Schulleitungen innerhalb der Schule und in der Zusammenarbeit mit übergeordneten Instanzen vorfinden.

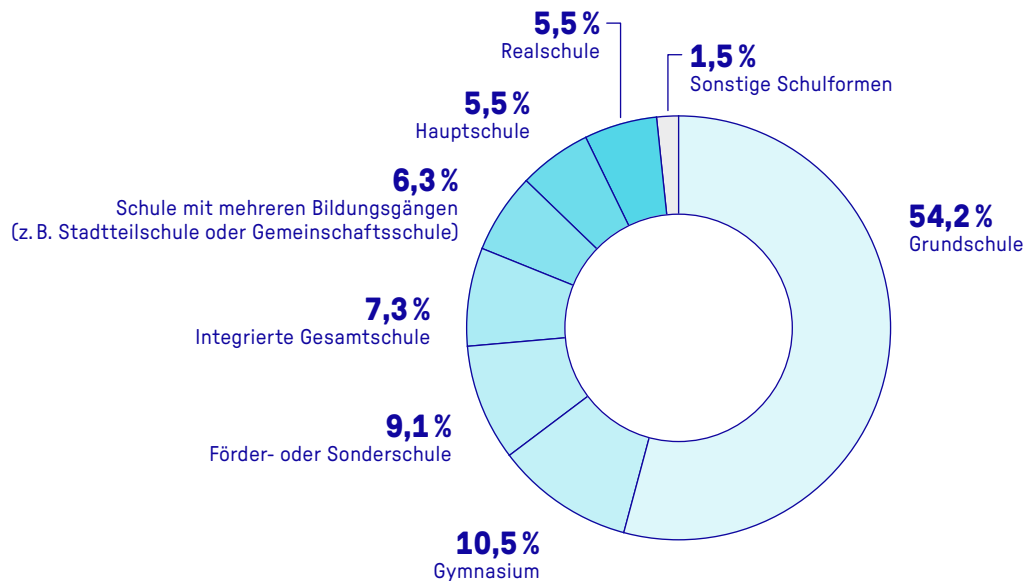
Darüber hinaus sind Unterschiede in den Ergebnissen je nach sozialer Lage der Schulen analysiert worden. Jede fünfte Schule in der Stichprobe kann als Schule in herausfordernder Lage charakterisiert werden. Ergänzend zu den allgemeinen Befunden für alle teilnehmenden Schulleitungen sind die Angaben der Schulleitungen von Schulen in herausfordernder Lage mit denen ihrer Kolleginnen und Kollegen von Schulen in privilegierterer Lage verglichen worden.

Ausführliche Informationen zu den verwendeten Befragungsinstrumenten und Methoden sowie detailliertere Ergebnisse sind der Skalendokumentation und dem Gesamtbericht unter → www.schulleitungsmonitor.de zu entnehmen.

Schulformen

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Schulleitungen (54,2 Prozent) gibt an, an Grundschulen tätig zu sein (→ **Abbildung 1**). 10,5 Prozent arbeiten an Gymnasien. Leitungen von Förder- und Sonderschulen sind mit 9,1 Prozent vertreten. 7,3 Prozent der Schulleitungen sind an integrierten Gesamtschulen tätig. Jeweils rund 6 Prozent der Befragten arbeiten an Hauptschulen bzw. Realschulen oder Schulen mit mehreren Bildungsgängen.

Abbildung 1
Schulen nach Schulform
Anteile in Prozent¹



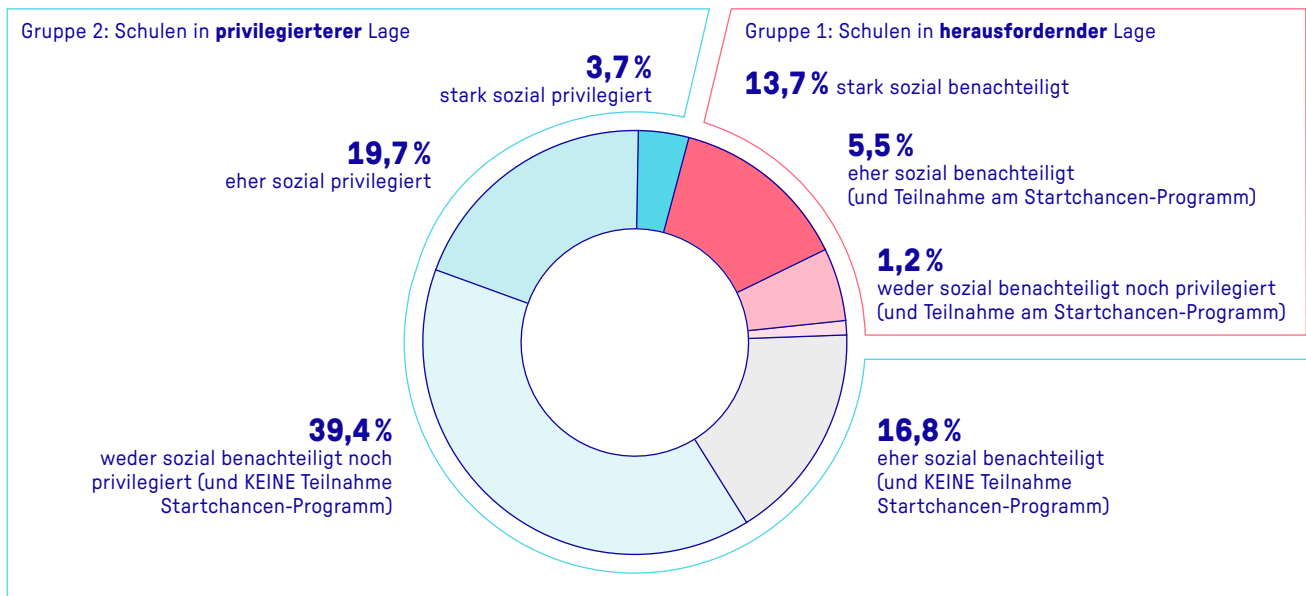
¹ Aufgrund von Rundungen ergibt die Summe der Prozentzahlen nicht in jedem Diagramm genau 100 Prozent.

Soziale Lage der Schule

Zur Bestimmung der sozialen Lage der Schulen sind zwei Angaben herangezogen worden: Zum einen haben die Schulleitungen die Lage ihrer Schule auf Basis sozialer und struktureller Merkmale des Schulstandorts auf einer Skala von stark privilegiert bis stark benachteiligt eingeschätzt. Zum anderen wurde berücksichtigt, ob eine Schule den Schulleitungen zufolge am Startchancen-Programm² teilnimmt.

Um Schulen in herausfordernder Lage von Schulen in privilegierterer Lage abzugrenzen, wurden in der Studie beide Merkmale kombiniert (→ **Abbildung 2**). Zur Gruppe der Schulen in herausfordernder Lage zählen demnach alle Schulen, die am Startchancen-Programm teilnehmen und/oder von ihren Schulleitungen als stark sozial benachteiligt eingestuft werden. Nach diesem Vorgehen werden 20,4 Prozent (Gruppe 1) als Schulen in herausfordernder Lage klassifiziert. Diese werden allen übrigen Schulen (Gruppe 2) gegenübergestellt.

Abbildung 2
Schulen in herausfordernder und privilegierterer Lage
 Anteile in Prozent



² Seit dem Schuljahr 2024/25 werden ausgewählte Schulen mit besonderen Herausforderungen im Startchancen-Programm unterstützt. Ziel des Bund-Länder-Programms ist es, den Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft und Bildungserfolg zu reduzieren. Schulen mit den höchsten Belastungen werden durch die jeweiligen Bundesländer identifiziert: Die Mindestkriterien sind die Armutsgefährdung und der Migrationshintergrund der Schülerinnen und Schüler (weitere Informationen: Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2026): <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/themen/bildung/schule/startchancen-programm-274440>).

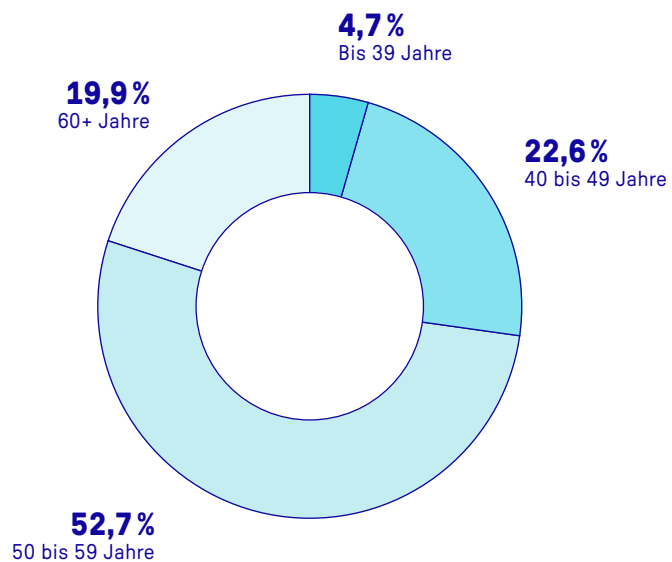
Altersstruktur

Die befragten Schulleitungen sind im Durchschnitt 53 Jahre alt. 95,2 Prozent geben an, älter als 40 Jahre zu sein (→ **Abbildung 3**). Mit 52,7 Prozent bildet die Alterskohorte der 50- bis 59-Jährigen den größten Anteil. 19,9 Prozent der Schulleitungen sind 60 Jahre oder älter. Dem mittleren Alterssegment der 40- bis 49-Jährigen ordnen sich 22,6 Prozent der Teilnehmenden zu, während Schulleitungen bis 39 Jahre mit einem Anteil von 4,7 Prozent nur selten vertreten sind.

Abbildung 3

Altersstruktur der befragten Schulleitungen

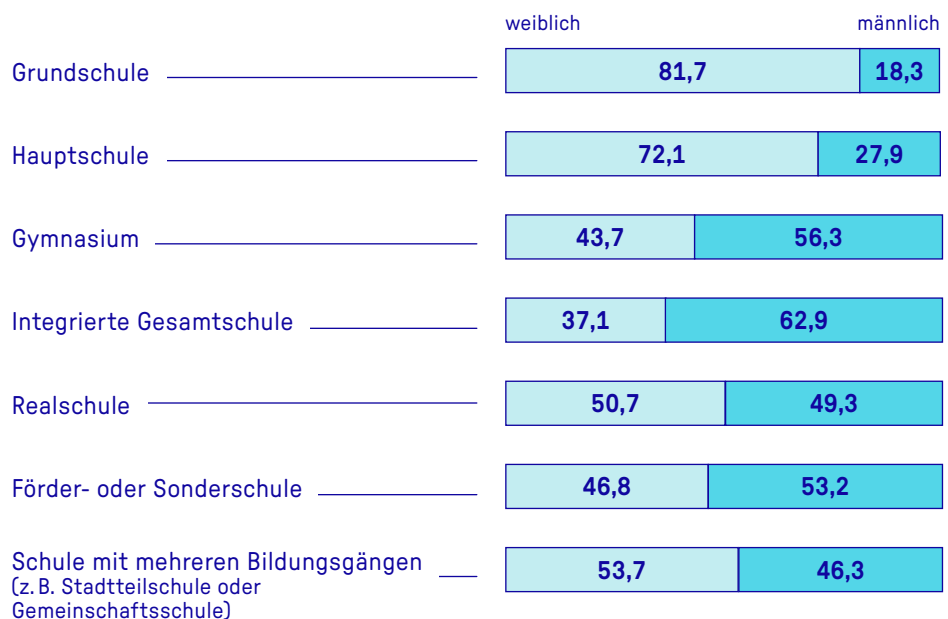
Anteile in Prozent



Geschlecht

Mit knapp 67 Prozent sind die befragten Schulleitungen überwiegend weiblich.³ Die Geschlechterverteilung unterscheidet sich jedoch deutlich nach Schulform: Während an Grundschulen 81,7 Prozent der Teilnehmenden weiblich sind und der Frauenanteil an Hauptschulen 72,1 Prozent beträgt, liegt der Anteil weiblicher Schulleitungen an Gymnasien bei 43,7 Prozent und an integrierten Gesamtschulen bei 37,1 Prozent (→ **Abbildung 4**). Realschulen, Förder- und Sonderschulen sowie Schulen mit mehreren Bildungsgängen weisen annähernd ausgeglichene Geschlechterverhältnisse auf.

Abbildung 4
Geschlecht der Schulleitungen nach Schulform
 Anteile in Prozent



³ Die Option als Geschlecht „divers“ anzugeben wurde von einer Schulleitung gewählt. 34 Schulleitungen machten keine Angabe zu ihrem Geschlecht. Beide Kategorien wurden bei der Berechnung der Anteile nicht berücksichtigt.

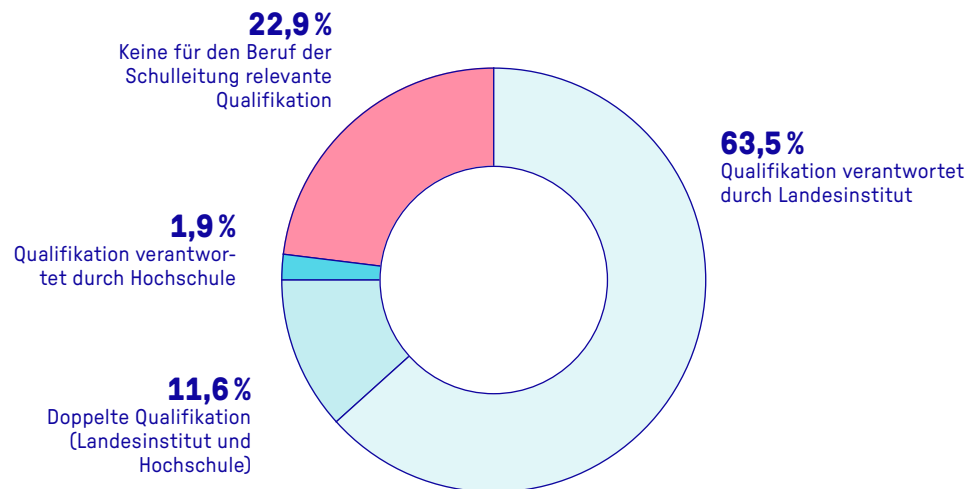
Berufliche Qualifikation

Für eine effektive Amtsausübung ist es wichtig, dass Schulleitungen über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, diese Position auszufüllen (Klein & Schwanenberg, 2022). Die Schulleitungen haben daher auch Angaben zu ihren beruflichen Qualifikationen gemacht. Insgesamt 77 Prozent der Befragten haben eine für das Amt der Schulleitung relevante Qualifizierung durchlaufen (→ **Abbildung 5**). Die Mehrheit verfügt dabei über eine formale Qualifikation, die durch ein Landesinstitut verantwortet wurde (63,5 Prozent). Weitere 11,6 Prozent berichten von einer doppelten Qualifikation durch ein Landesinstitut und eine Hochschule. Eine alleinige Qualifikation über eine Hochschule ist hingegen sehr selten (1,9 Prozent).

Abbildung 5

Beruflich relevante Qualifikation der Schulleitungen

Anteile in Prozent



Besonderheiten von Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage



Informationen zur Stichprobe

In der Erhebung 2025 sind die Angaben der Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage ($n = 274$) mit denen ihrer Kolleginnen und Kollegen von anderen Schulen ($n = 1.071$) verglichen worden. Geprüft wurden jeweils die durchschnittlichen Werte der Themen, wie etwa die Wochenarbeitszeit oder die durchschnittliche Zustimmung zu Aussagen zum Wohlbefinden. Anhand von unabhängigen t-Tests wurde geprüft, ob sich die Mittelwerte der beiden Gruppen stärker unterscheiden, als es aufgrund zufälliger Schwankungen in den Daten zu erwarten wäre. Ist dies der Fall, wird von statistisch signifikanten Unterschieden gesprochen, die im Folgenden jeweils an den entsprechenden Stellen berichtet werden.



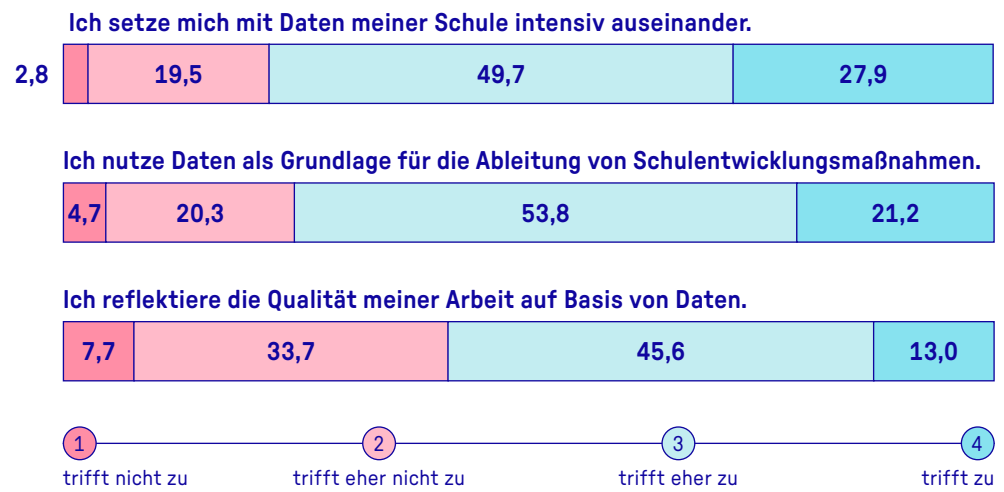
Detaillierte Informationen zu den Ergebnissen und dem Vorgehen können dem Gesamtbericht (→ www.schulleitungsmonitor.de) entnommen werden.

Datengestütztes Arbeiten von Schulleitungen

Schulen stehen unterschiedliche institutionell generierte oder intern erhobene Daten zur Verfügung. Dazu zählen beispielsweise Ergebnisse standardisierter Leistungserhebungen (z. B. VERA 3 und VERA 8), Daten aus externen Evaluationen wie Schulinspektionen, amtliche Schulstatistiken sowie schulinterne Rückmeldungen oder Unterrichtsbeobachtungen. Ob und wie diese Daten in schulischen oder unterrichtlichen Entwicklungsprozessen aufgegriffen werden, hängt unter anderem davon ab, in welchem Umfang datenbezogene Routinen und Austauschprozesse an einer Schule etabliert sind. Eine besondere Rolle kommt dabei der Schulleitung zu – einerseits aufgrund ihrer eigenen datenbezogenen Kompetenzen, andererseits mit Blick auf ihre Verantwortung für den Umgang mit Daten im Kollegium (Schildkamp et al., 2019).

Die Mehrheit der Schulleitungen nutzt Daten aktiv in ihrem Arbeitsalltag. So stimmen 77,6 Prozent der Befragten (eher) zu, sich intensiv mit Daten ihrer Schule auseinanderzusetzen und 75 Prozent geben an, diese (eher) als Grundlage für die Ableitung von Schulentwicklungsmaßnahmen zu verwenden (→ **Abbildung 6**). Zudem stimmen 58,6 Prozent (eher) der Aussage zu, die Qualität der eigenen Arbeit auf Basis von Daten zu reflektieren. Umgekehrt betrachtet zeigt sich jedoch, dass ein nicht unerheblicher Teil der Schulleitungen Daten nur eingeschränkt nutzt: Etwa ein Viertel setzt sich (eher) selten intensiv mit Daten zur eigenen Schule auseinander (22,3 Prozent) oder nutzt sie (eher) nicht für Schulentwicklungsmaßnahmen (25 Prozent). Besonders deutlich wird die Zurückhaltung bei der datenbasierten Reflexion der eigenen Arbeit. Hier bewerten 41,4 Prozent die entsprechende Aussage als (eher) unzutreffend.

Abbildung 6
Datennutzung der Schulleitungen
 Anteile in Prozent



Institutionelle Datennutzung

Über die persönliche Datennutzung der Schulleitung hinaus ist die Verwendung von Daten im Schulalltag bei der Mehrheit der Schulen institutionell verankert. 70,3 Prozent der Schulleitung stimmen (eher) zu, dass es an ihrer Schule eine klare Vorstellung gibt, wie Daten genutzt werden sollen (→ **Abbildung 7**). 69,2 Prozent finden es (eher) zutreffend, dass an ihrer Schule als enges Team zusammengearbeitet wird, um Daten zu nutzen. In der Mehrheit der Schulen findet zudem eine intensive gemeinsame Diskussion von Daten in der Lehrkräfte- bzw. Gesamtkonferenz (57,1 Prozent) und/oder in der Fachkonferenz (56 Prozent) statt. Gleichzeitig zeigt sich jedoch auch hier, dass etwa ein Drittel der Schulen eine Kultur der Datennutzung bislang nicht oder nur in geringem Maße etabliert hat.

Abbildung 7

Institutionelle Datennutzung im Schulalltag

Anteile in Prozent

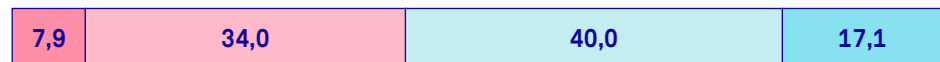
An unserer Schule gibt es eine klare Vorstellung davon, wie Daten genutzt werden sollen.



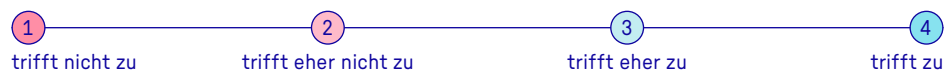
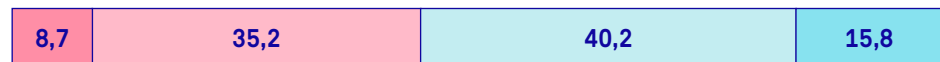
In unserer Schule arbeiten wir als enges Team zusammen, um Daten zu nutzen.



In der Lehrkräfte-/Gesamtkonferenz werden Daten intensiv diskutiert.



In unserer Schule werden Daten intensiv in der Fachkonferenz diskutiert.



Einstellungen gegenüber Daten

Angesichts der Vielfalt schulischer Datenquellen und ihrer Einbindung in bildungspolitische Steuerungskonzepte gehört die Arbeit mit Daten zu den festen Aufgaben von Schulleitungen (Groß Ophoff & Cramer, 2022). Es zeigen sich jedoch Unterschiede darin, welche Einstellungen Schulleitungen gegenüber dieser Aufgabe haben und welche Bedeutung sie der Auseinandersetzung mit Daten beimessen. In der Befragung wird deutlich, dass fast die Hälfte der Schulleitungen einer datengestützten Arbeitsweise grundsätzlich positiv gegenübersteht. So stimmen 47 Prozent (eher) der Aussage zu, dass die Arbeit mit Daten einen Mehrwert im schulischen Qualitätsmanagement bietet (→ **Abbildung 8**). Gleichzeitig lehnt etwa jede fünfte Schulleitung (18,8 Prozent) diese Aussage (eher) ab. Mit einem guten Drittel (34,2 Prozent) verortet sich ein großer Anteil der Schulleitungen im Mittelfeld und beantwortet die Aussage mit teils-teils. Ähnlich fällt die Einschätzung zur Frage aus, ob Datennutzung eine sinnvolle Ergänzung zu bisherigen Arbeitsweisen darstellt: 42,7 Prozent stimmen der Aussage (eher) zu, während 19 Prozent der Schulleitungen die Aussage (eher) ablehnen. Bedenken, dass die eigene Autonomie durch die Nutzung von Daten gefährdet werden könnte, weist die Mehrheit (71,4 Prozent) (eher) zurück.

Abbildung 8

Kognitive Einstellung der Schulleitungen zum datengestützten Arbeiten

Anteile in Prozent

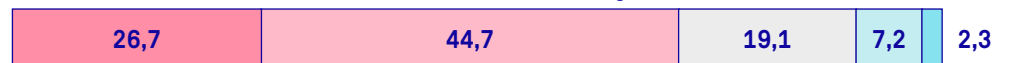
Ich bin überzeugt, dass die Arbeit mit Daten einen Mehrwert bietet, um das schulische Qualitätsmanagement zu unterstützen.



Ich finde die Einführung der Datennutzung im Bildungswesen eine gute Ergänzung zu der Art, wie wir bisher gearbeitet haben.



Ich finde, dass die Arbeit mit Daten meine Autonomie gefährdet.



Ein ähnliches Bild zeichnet sich für die emotionale Seite der Arbeit mit Daten ab: Während die Hälfte der Schulleitungen (49,7 Prozent) Daten (eher) nicht skeptisch gegenübersteht, ist dies bei 15,6 Prozent der Befragten der Fall (→ **Abbildung 9**). Auch hier zeigt sich ein hoher Anteil ambivalenter Einschätzungen: 34,6 Prozent der Schulleitungen bewerten die Aussage mit teils-teils. Die Mehrheit der Befragten ist von der Arbeit mit Daten nicht abgeschreckt (59,8 Prozent), während sich ein Viertel (24,9 Prozent) als unentschieden (teils-teils) erweist und 15,4 Prozent davon abgeschreckt sind.

Abbildung 9

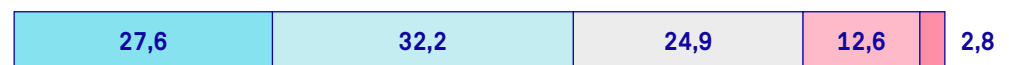
Affektive Einstellung der Schulleitungen zum datengestützten Arbeiten

Anteile in Prozent

Ich stehe Daten skeptisch gegenüber.



Die Arbeit mit Daten schreckt mich ab.



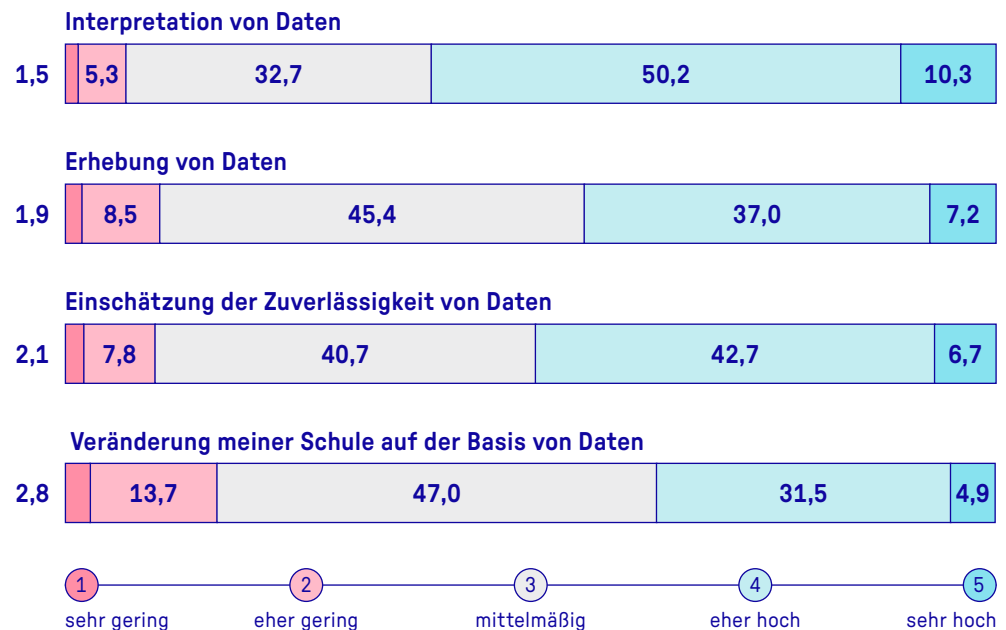
Persönliche Datenkompetenz

Im Zusammenhang mit der Arbeit mit Daten wird häufig auf die Bedeutung entsprechender Kompetenzen verwiesen (Schildkamp, 2019). Daher wurden die Schulleitungen gebeten, ihre eigene Datenkompetenz in verschiedenen Bereichen einzuschätzen. Geht man davon aus, dass für eine souveräne Auseinandersetzung mit Daten in schulischen Kontexten mindestens eine mittlere Datenkompetenz gegeben sein sollte, schätzt sich – mit Blick auf die Interpretation von Daten, die Erhebung von Daten sowie die Einschätzung der Zuverlässigkeit von Daten – die überwiegende Mehrheit der Schulleitungen (je rund 90 Prozent) als kompetent ein (→ **Abbildung 10**). Umgekehrt berichten nur etwa 10 Prozent von geringer Kompetenz in diesen drei Bereichen. Sollen aus Daten Veränderungen für die eigene Schule abgeleitet werden, erleben 83,4 Prozent der Befragten die eigene Kompetenz als mittelmäßig bis (eher) hoch. Etwa jede sechste Schulleitung (16,5 Prozent) sieht ihre Kompetenz in diesem Bereich als (eher) gering an.

Abbildung 10

Einschätzung der persönlichen Kompetenzen im Umgang mit Daten

Anteile in Prozent



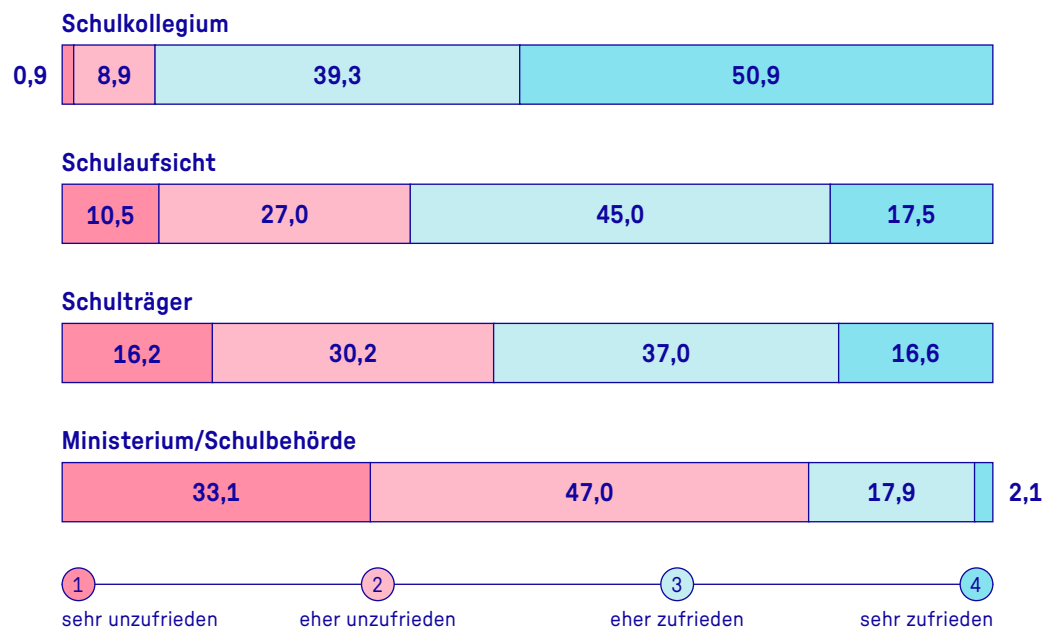
Interne und externe Zusammenarbeit von Schulleitungen

In der Schulentwicklung und Qualitätssicherung sind Schulleitungen auf die Zusammenarbeit mit verschiedenen Stellen angewiesen (Dedering, 2021). Ein Interesse der Studie galt daher der Frage, in welchem Maße Schulleitungen sowohl innerhalb ihrer Schule als auch durch übergeordnete Institutionen unterstützt werden. Die Ergebnisse zeigen ein Gefälle zwischen dem schulischen Umfeld und der Administration: Während die Unterstützung durch das Kollegium sehr positiv bewertet wird (90,2 Prozent der Schulleitungen stimmen zu, damit (eher) zufrieden zu sein), schneidet die Unterstützung durch übergeordnete Institutionen deutlich schlechter ab (→ **Abbildung 11**). Nur 62,5 Prozent der Befragten geben an, mit der Unterstützung der Schulaufsicht, und 53,6 Prozent mit der des Schulträgers (eher) zufrieden zu sein. Am negativsten bewerten die Schulleitungen die Unterstützung durch das Ministerium bzw. durch die Schulbehörde. Hier sind vier von fünf Befragten (80,1 Prozent) (eher) unzufrieden.

Abbildung 11

Wahrgenommene Unterstützung durch Schulkollegium und übergeordnete Institutionen

Anteile in Prozent



Vertrauen in Mitarbeitende

Dieses Bild zeichnet sich auch bei den Angaben zum Vertrauen in die verschiedenen Personengruppen ab: Die Mehrheit der Schulleitungen stimmt (eher) zu, darauf vertrauen zu können, dass sich die Mitarbeitenden an ihrer Schule für die Zukunft der Schule einsetzen (88,1 Prozent) und ihre Zusagen stets einhalten (88,2 Prozent) (→ **Abbildung 12**).

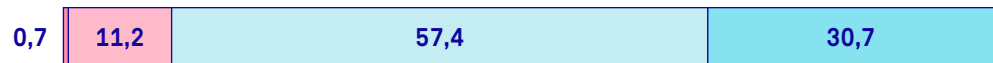
Abbildung 12

Vertrauen der Schulleitungen in Mitarbeitende

Anteile in Prozent

Ich kann im Großen und Ganzen darauf vertrauen, dass **die Mitarbeitenden an meiner Schule ...**

sich für die Zukunft meiner Schule einsetzen.



ihre Zusagen stets einhalten.



Vertrauen in Schulaufsicht

Im Vergleich dazu fällt das Vertrauen in die Kontaktpersonen bei der Schulaufsicht zurückhaltender aus – wenngleich die Mehrheit der Befragten grundsätzlich von einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit spricht: Zwei Drittel (66,6 Prozent) stimmen (eher) zu, dass sich die Kontaktperson bei der Schulaufsicht für die Zukunft ihrer Schule einsetzt (→ **Abbildung 13**). 69,4 Prozent der Schulleitungen bejahen, dass diese Person ihre Zusagen stets einhält.

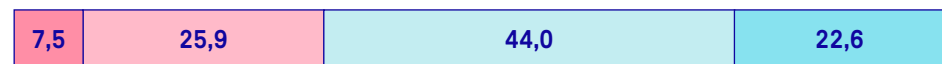
Abbildung 13

Vertrauen der Schulleitungen in Kontaktperson bei der Schulaufsicht

Anteile in Prozent

Ich kann im Großen und Ganzen darauf vertrauen, dass **die Kontaktperson bei der Schulaufsicht ...**

sich für die Zukunft meiner Schule einsetzt.



ihre Zusagen stets einhält.



Vertrauen in Schulträger

Bezogen auf die Kontaktperson beim Schulträger zeigen knapp zwei Drittel der Befragten dieser gegenüber Vertrauen: 62,3 Prozent stimmen (eher) zu, dass sich die Kontaktperson beim Schulträger für die Zukunft ihrer Schule einsetzt und 52,9 Prozent geben an, dass sie ihre Zusagen stets einhält (→ **Abbildung 14**).

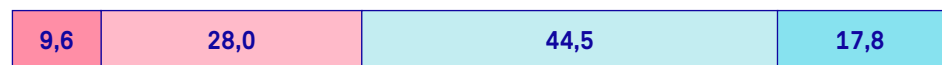
Abbildung 14

Vertrauen der Schulleitungen in Kontaktperson beim Schulträger

Anteile in Prozent

Ich kann im Großen und Ganzen darauf vertrauen, dass **die Kontaktperson beim Schulträger ...**

sich für die Zukunft meiner Schule einsetzt.



ihre Zusagen stets einhält.



Arbeitsbeziehung

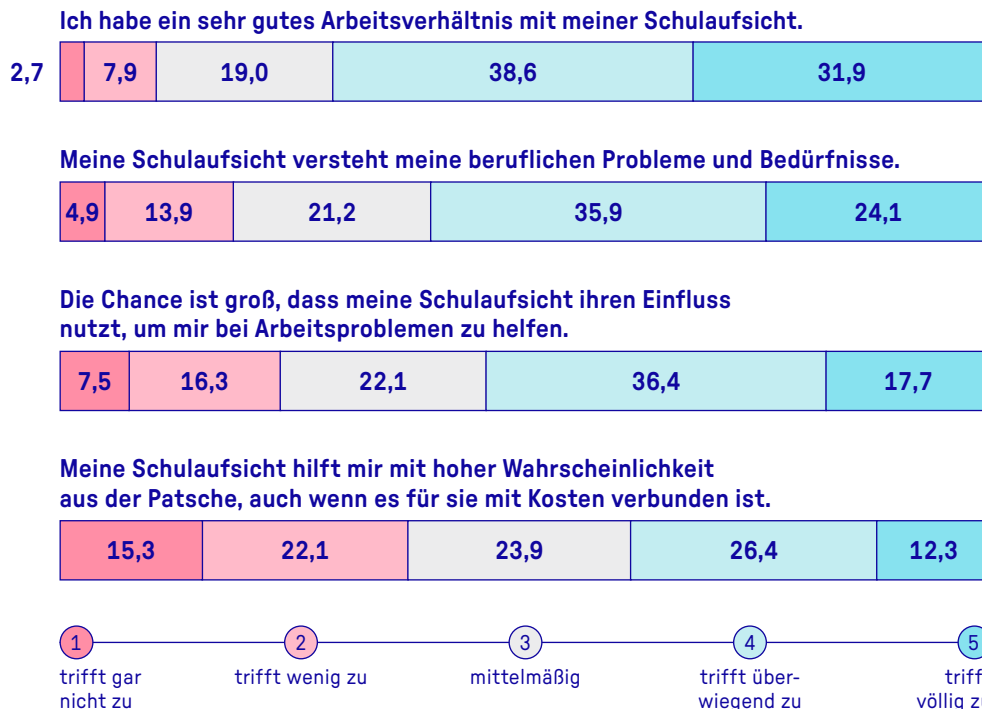
Die Kooperation zwischen Schulleitungen und Schulaufsicht ist durch ein Zusammenspiel von Unterstützung, Beratung und Kontrolle geprägt. Wie diese Zusammenarbeit ausgestaltet ist, kann Einfluss darauf haben, wie bildungspolitische Vorgaben und schulische Qualitätsentwicklungsprozesse umgesetzt werden (Dedering, 2021). Vor diesem Hintergrund sind die Schulleitungen gebeten worden, die Qualität der Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht einzuschätzen.

Insgesamt stimmt die Mehrheit der Schulleitungen (70,5 Prozent) (überwiegend) zu, ein sehr gutes Arbeitsverhältnis mit der Schulaufsicht zu haben (→ **Abbildung 15**). 60 Prozent der Befragten bewerten die Aussage, dass die Schulaufsicht ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse versteht, als (überwiegend) zutreffend. Ebenfalls gut die Hälfte (54,1 Prozent) stimmt der Aussage (überwiegend) zu, dass die Chance groß ist, dass die Schulaufsicht ihren Einfluss nutzt, um ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen. Zurückhaltender fallen die Einschätzungen dort aus, wo Unterstützung mit möglichen Kosten für die Schulaufsicht verbunden wäre: Lediglich 38,7 Prozent bejahen (überwiegend), die Schulaufsicht würde auch dann helfen, wenn dies mit Kosten für sie verbunden ist.

Abbildung 15

Arbeitsbeziehung zwischen Schulaufsicht und Schulleitungen

Anteile in Prozent



Wahrgenommene Unterstützung

Im Hinblick auf die unterstützende Funktion der Schulaufsicht für die Schule bewerten 48,9 Prozent der Befragten es als (überwiegend) zutreffend, dass die Schulaufsicht die Bedarfe der Schule gut kennt, während 27,2 Prozent die Kenntnisse der Schulaufsicht als mittelmäßig charakterisiert (→ **Abbildung 16**). Bei konkreter Unterstützung in der Entwicklung von Strategien zur Schul- und Unterrichtsentwicklung gehen die Einschätzungen der Schulleitungen stark auseinander: Während 31,4 Prozent der betreffenden Aussage (überwiegend) zustimmen, lehnt ein etwas größerer Anteil (41,3 Prozent) diese Aussage ab. 27,3 Prozent fühlen sich mittelmäßig durch die Schulaufsicht mit Blick auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung unterstützt.

Abbildung 16

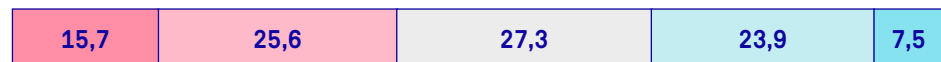
Wahrgenommene Unterstützung der Schulaufsicht für die Schule

Anteile in Prozent

Die Schulaufsicht kennt die Bedarfe unserer Schule gut.



Die Schulaufsicht ist eine hilfreiche Unterstützung in der Entwicklung von Strategien zur Schul- und Unterrichtsentwicklung an unserer Schule.



Besonderheiten von Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage

Weniger Unterstützung und Vertrauen mit Blick auf Schulträger und Ministerium

Vergleicht man die Aussagen von Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage mit denen anderer Schulen zeigt sich, dass sich erstere durch übergeordnete Institutionen weniger unterstützt fühlen. Dies betrifft besonders den Schulträger, dessen Unterstützung Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage signifikant negativer bewerten. Ein geringfügiger Unterschied besteht in der wahrgenommenen Unterstützung durch das Ministerium bzw. durch die Schulbehörde: Auch hier bewerten Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage die Unterstützung signifikant negativer.



Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Vertrauen: So berichten Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage von einem signifikant geringeren Vertrauen, dass sich die Kontaktperson beim Schulträger für die Zukunft ihrer Schule einsetzt als Schulleitungen anderer Schulen. Auch haben Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage ein signifikant geringeres Vertrauen, dass die Kontaktperson beim Schulträger ihre Zusagen stets einhält.



Bessere Zusammenarbeit mit Schulaufsicht

Mit Blick auf die Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht unterscheidet sich die Wahrnehmung der Schulleitungen an Schulen in herausfordernder und privilegierter Lage in einzelnen Aspekten. Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage stimmen der Aussage, dass die Schulaufsicht die Bedarfe ihrer Schule gut kennt, signifikant eher zu. Auch die Wahrnehmung, dass die Schulaufsicht eine hilfreiche Unterstützung bei der Entwicklung von Strategien zur Schul- und Unterrichtsentwicklung darstellt, ist bei diesen Schulleitungen signifikant leicht höher ausgeprägt. Im Vergleich zu Schulträger und Ministerium bzw. Schulbehörde scheint die Schulaufsicht damit eher auf die besonderen Anforderungen von Schulen in herausfordernder Lage einzugehen.



Detaillierte Informationen zu den Ergebnissen und dem Vorgehen können dem Gesamtbericht (→ www.schulleitungsmonitor.de) entnommen werden.

Kooperation mit externen Partnern

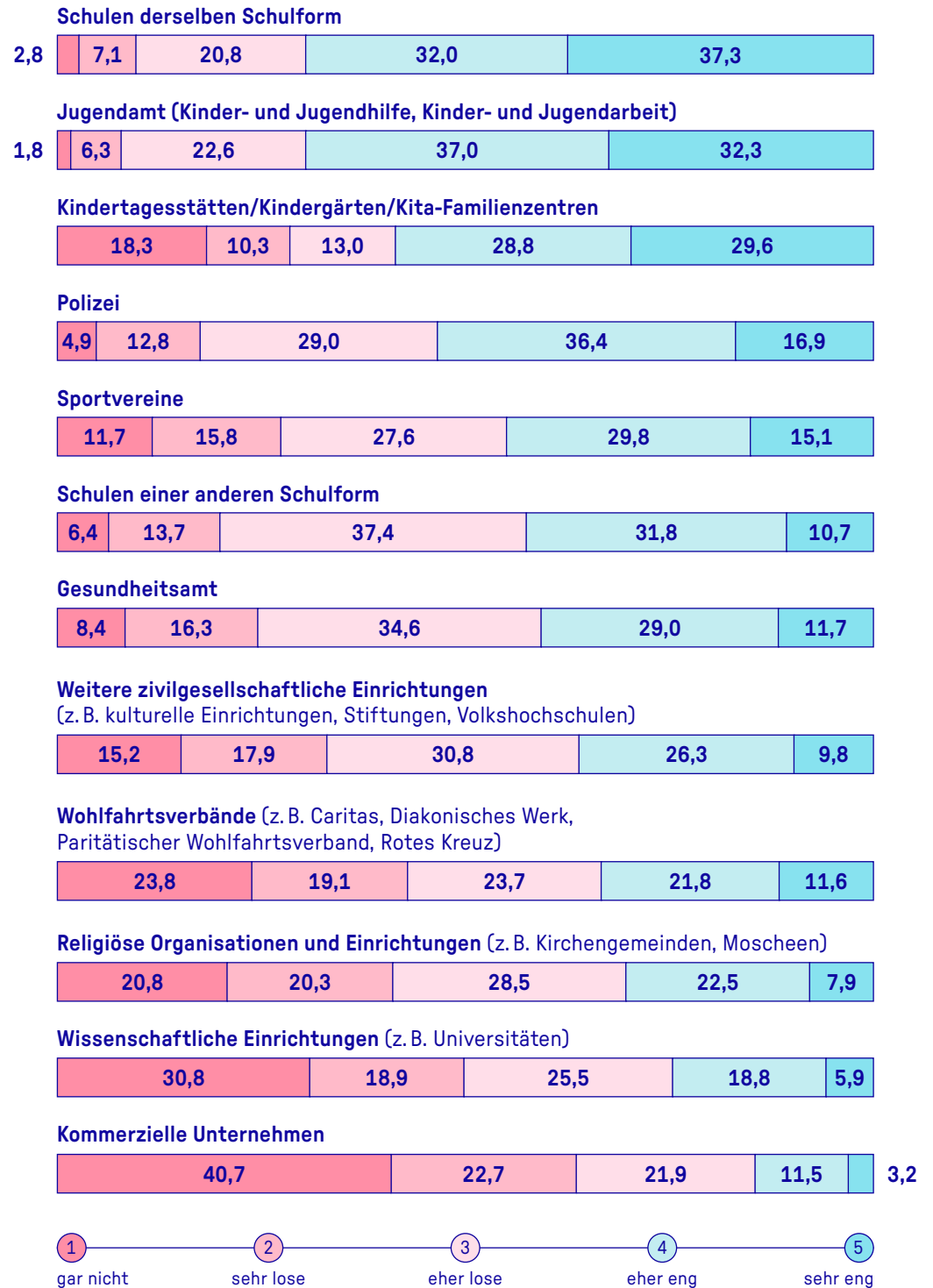
Schulen arbeiten in unterschiedlichem Umfang mit anderen Bildungseinrichtungen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zusammen. Diese Kooperationen sind Teil schulischer Entwicklungsprozesse und können verschiedene Ziele verfolgen, darunter beispielsweise eine verstärkte Elternarbeit oder den bestmöglichen Umgang mit individuellen Lernvoraussetzungen (Bremm et al., 2025). Die Schulleitungen wurden daher gefragt, wie eng sie in den vergangenen zwölf Monaten mit verschiedenen Einrichtungen zusammengearbeitet haben. Die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass die Schulen am häufigsten mit derselben Schulform sowie mit dem Jugendamt (eher) eng kooperiert haben (beide 69,3 Prozent) (→ **Abbildung 17**). Weiter geben 58,4 Prozent an, im vergangenen Jahr (eher) eng mit Kindertagesstätten, Kindergärten oder Kita-Familienzentren zusammengearbeitet zu haben. Mehr als die Hälfte (53,3 Prozent) nennt als (eher) engen Partner die Polizei.

Weniger ausgeprägt ist die Zusammenarbeit der Schulen mit Sportvereinen (44,9 Prozent), Schulen anderer Schulformen (42,5 Prozent), dem Gesundheitsamt (40,7 Prozent), zivilgesellschaftlichen Einrichtungen (36,1 Prozent), mit Wohlfahrtsverbänden (33,4 Prozent) oder religiösen Organisationen und Einrichtungen (30,4 Prozent). Ein Viertel der Schulen (24,7 Prozent) hat wissenschaftliche Einrichtungen als (eher) enge Partnerinnen und 14,7 Prozent nennen hier kommerzielle Unternehmen.

Abbildung 17

Intensität der Kooperation mit externen Einrichtungen

Anteile in Prozent

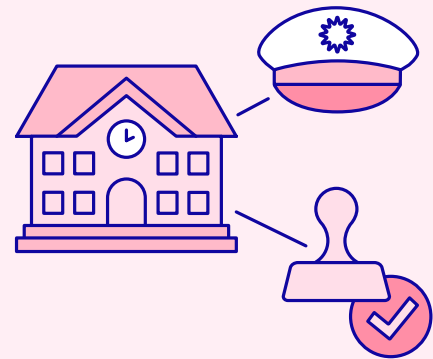


Besonderheiten von Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage

Mehr Zusammenarbeit mit Jugendamt und Polizei

Die Ergebnisse zeichnen ein Bild unterschiedlicher Kooperationsmuster von Schulen in herausfordernder und privilegierterer Lage. Schulen in herausfordernder Lage arbeiten insgesamt stärker mit den erfragten externen Institutionen zusammen. Der größte Unterschied zeigt sich in der Kooperation mit dem Jugendamt und der Polizei: Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage geben hier eine signifikant engere Zusammenarbeit an als diejenigen in anderen Lagen.

Weitere signifikante Unterschiede gibt es auch in den folgenden Kooperationen: Die Zusammenarbeit mit anderen Schulen derselben Schulform und anderer Schulformen ist in herausfordernder Lage leicht stärker ausgeprägt. Darüber hinaus zeigt sich eine leicht engere Zusammenarbeit von Schulen in herausfordernder Lage mit Wohlfahrtsverbänden sowie mit dem Gesundheitsamt. Auch die Kooperation mit weiteren zivilgesellschaftlichen Einrichtungen wie kulturellen Organisationen oder Stiftungen wird von Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage als etwas enger eingeschätzt.



Detaillierte Informationen zu den Ergebnissen und dem Vorgehen können dem Gesamtbericht (→ www.schulleitungsmonitor.de) entnommen werden.

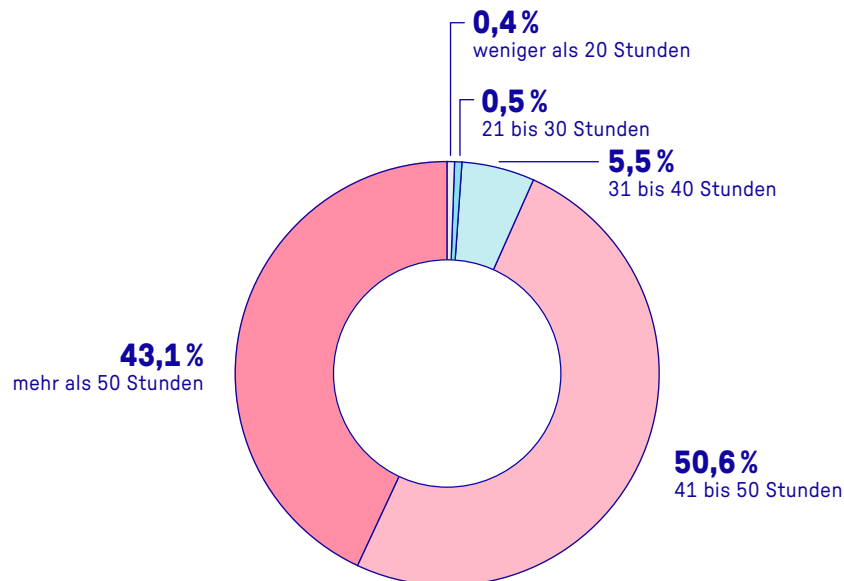
Arbeitszeit und Arbeitsbereiche von Schulleitungen

Das Amt der Schulleitung bringt ein hohes zeitliches Engagement mit sich. Nach ihrer Arbeitszeit in einer durchschnittlichen Schulwoche befragt, gibt gut die Hälfte der Schulleitungen (50,6 Prozent) an, 41 bis 50 Stunden zu arbeiten (→ **Abbildung 18**). Bei 43,1 Prozent sind es mehr als 50 Stunden pro Schulwoche. Die Arbeitszeit in einer durchschnittlichen Schulwoche liegt im Schnitt bei 52 Stunden und damit über der gewöhnlichen Wochenarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten in Deutschland (40,2 Stunden; Statistisches Bundesamt, 2024). Folglich kann die zeitliche Arbeitsbelastung von Schulleitungen infolge der Selbstauskünfte als vergleichsweise hoch angesehen werden.

Abbildung 18

Arbeitszeit der Schulleitungen pro Schulwoche

Anteile in Prozent



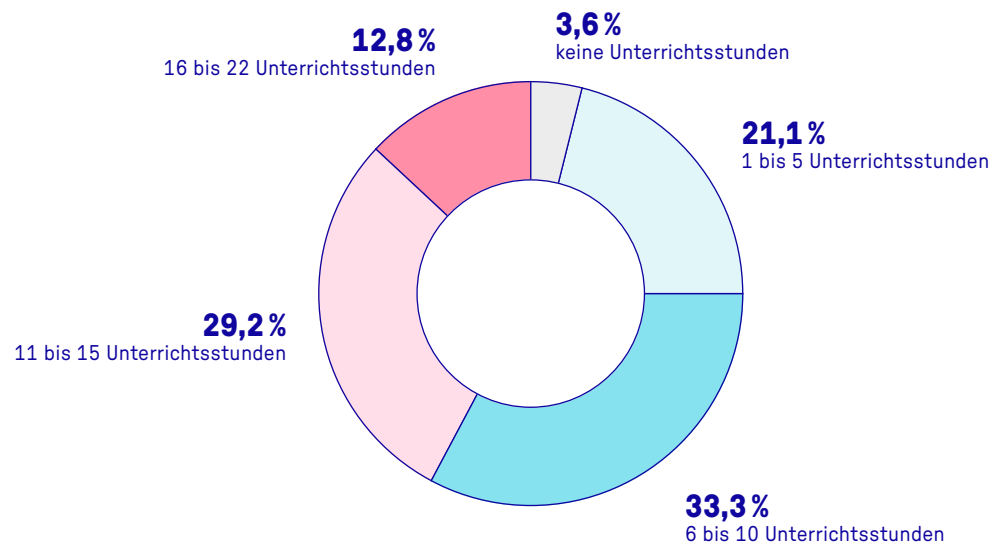
Unterrichtsstunden

Schulleitungen sind in der Regel neben ihren Leitungsaufgaben auch in eigene Unterrichtstätigkeit eingebunden. 96,4 Prozent der Befragten geben an, mindestens eine Stunde pro Woche zu unterrichten (→ **Abbildung 19**). Davon sind 21,1 Prozent mit ein bis fünf Stunden pro Woche kaum in eigene Unterrichtstätigkeit eingebunden. Ein Drittel der Schulleitungen (33,3 Prozent) gibt an, zwischen sechs und zehn Stunden wöchentlich zu unterrichten, 29,2 Prozent stehen wöchentlich elf bis 15 Stunden vor einer Klasse. 12,8 Prozent haben nach eigenen Angaben mit mehr als 16 Unterrichtsstunden pro Woche eine sehr hohe Unterrichtsverpflichtung.

Abbildung 19

Wöchentliche Unterrichtsstunden der Schulleitungen

Anteile in Prozent



Tätigkeiten

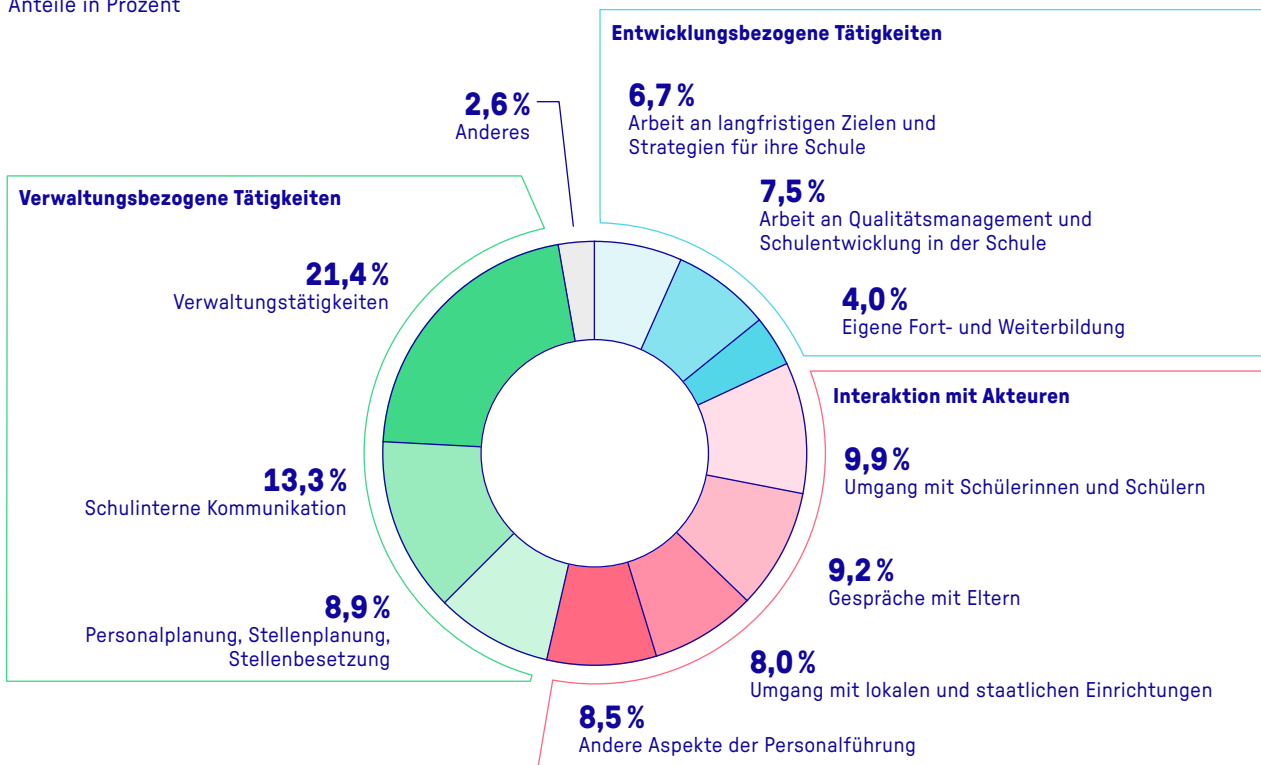
Die Tätigkeit der Schulleitungen umfasst vielfältige Aufgabenbereiche, die von alltäglichen verwaltungsbezogenen Tätigkeiten über den Austausch mit verschiedenen Akteuren bis hin zur Weiterentwicklung der Schule reichen (→ **Abbildung 20**).

Der größte Teil der Arbeitszeit (43,6 Prozent) entfällt auf verwaltungsbezogene Tätigkeiten. Reine Verwaltungstätigkeiten beanspruchen durchschnittlich 21,4 Prozent der Arbeitszeit. Die schulinterne Kommunikation macht nach Einschätzung der Schulleitungen durchschnittlich 13,3 Prozent ihrer Arbeitszeit aus, während die Personalplanung inklusive Stellenplanung und Stellenbesetzung 8,9 Prozent der Arbeitszeit beansprucht.

Die Interaktion mit verschiedenen Akteuren macht mit 35,6 Prozent der Arbeitszeit einen weiteren zentralen Teil der Schulleitungstätigkeit aus. Davon beziehen sich im Durchschnitt 9,9 Prozent auf den Umgang mit Schülerinnen und Schülern, 9,2 Prozent auf Gespräche mit Eltern und 8 Prozent auf den Umgang mit lokalen und staatlichen Einrichtungen. Einen ähnlichen Prozentsatz machen andere Aspekte der Personalführung aus (8,5 Prozent).

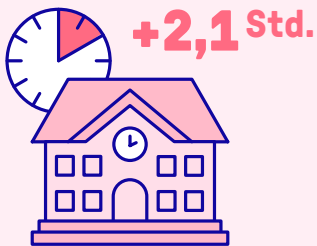
Für entwicklungsbezogene Tätigkeiten nutzen Schulleitungen insgesamt 18,2 Prozent ihrer Arbeitszeit. 6,7 Prozent entfallen auf die Arbeit an langfristigen Zielen sowie weitere 7,5 Prozent auf das Qualitätsmanagement und die Schulentwicklung. 4 Prozent macht die persönliche Fort- und Weiterbildung aus.

Abbildung 20
Tätigkeiten der Schulleitungen
Anteile in Prozent



Besonderheiten von Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage

Mehr Wochenarbeitszeit, weniger Unterrichtsverpflichtung und andere Tätigkeitsverteilung



Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage sind mit besonderen schulischen Rahmenbedingungen und Anforderungen konfrontiert, die ihren Arbeitsumfang und ihre Tätigkeitsverteilung beeinflussen können. Signifikante Unterschiede zeigen sich in der Wochenarbeitszeit, der Unterrichtsverpflichtung und den Tätigkeiten. So arbeiten diese Schulleitungen im Durchschnitt 2,1 Stunden mehr pro Woche als ihre Kolleginnen und Kollegen an Schulen in anderen Lagen (54,2 Stunden im Vergleich zu 52,1 Stunden).

Gleichzeitig sind Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage in signifikant geringerem Umfang in die eigene Unterrichtstätigkeit neben ihren Leitungsaufgaben eingebunden: Ihre durchschnittliche Unterrichtszeit beträgt im Schnitt 7,5 Stunden pro Woche, während die von Leitungen an Schulen in anderen Lagen 10,1 Stunden pro Woche ausmacht.

Vergleicht man die zeitliche Verteilung auf verschiedene Tätigkeitsbereiche, zeigen sich einige kleine, aber signifikante Unterschiede: Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage verbringen etwas mehr Zeit mit dem Umgang mit Schülerinnen und Schülern sowie mit lokalen und staatlichen Einrichtungen. Auch der Zeitanteil, der auf Arbeiten an langfristigen Zielen und Strategien entfällt, liegt geringfügig höher. Demgegenüber nehmen die schulinterne Kommunikation sowie die eigene Fort- und Weiterbildung etwas weniger Zeit ein.



Detaillierte Informationen zu den Ergebnissen und dem Vorgehen können dem Gesamtbericht (→ www.schulleitungsmonitor.de) entnommen werden.

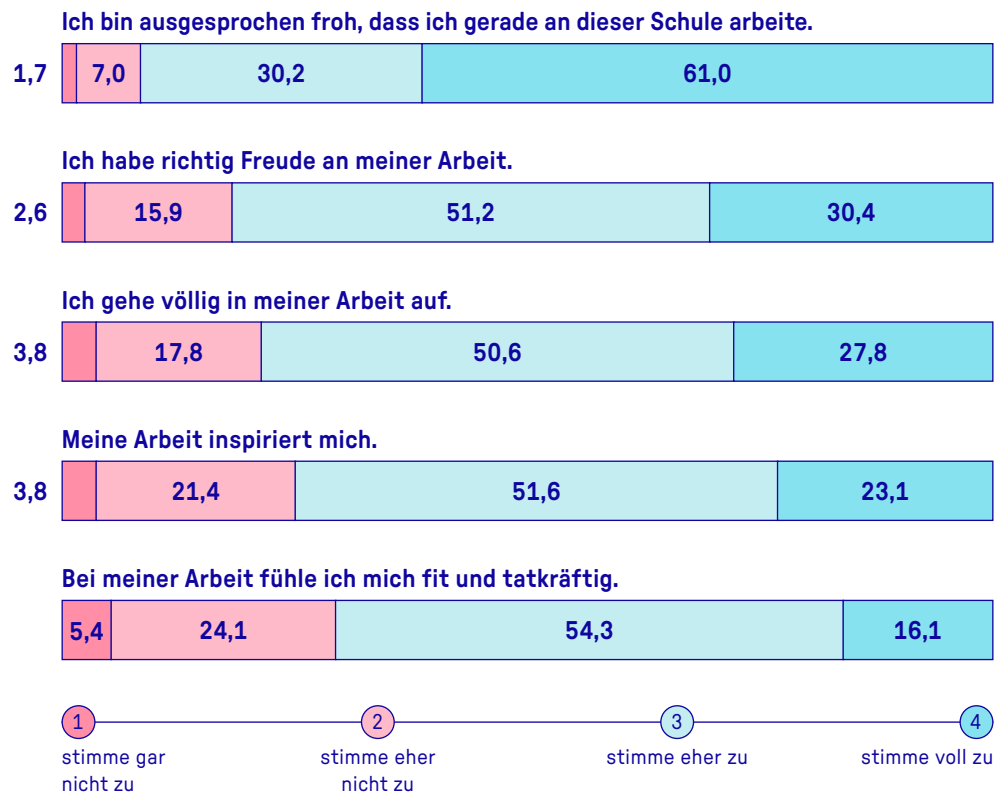
Belastung und Wohlbefinden von Schulleitungen

Um mehr darüber zu erfahren, wie Schulleitungen ihre Arbeitssituation wahrnehmen, wurden ihnen verschiedene Fragen zu ihrem beruflichen Alltag gestellt. Insgesamt ist der überwiegende Teil der Befragten zufrieden mit der aktuellen Arbeitssituation. 91,2 Prozent stimmen der Aussage (eher) zu, dass sie ausgesprochen froh sind, genau an ihrer aktuellen Schule tätig zu sein (→ **Abbildung 21**). Auch die Zufriedenheit mit der eigenen beruflichen Tätigkeit ist stark ausgeprägt: 81,6 Prozent geben (eher) an, richtig Freude an ihrer Arbeit zu haben. Darüber hinaus stimmt die Mehrheit der Schulleitungen (eher) zu, völlig in ihrer Arbeit aufzugehen (78,4 Prozent), durch ihre Tätigkeit inspiriert zu werden (74,7 Prozent) und sich bei der Arbeit fit und tatkräftig zu fühlen (70,4 Prozent).

Abbildung 21

Arbeitszufriedenheit, Commitment und Engagement der Schulleitungen

Anteile in Prozent



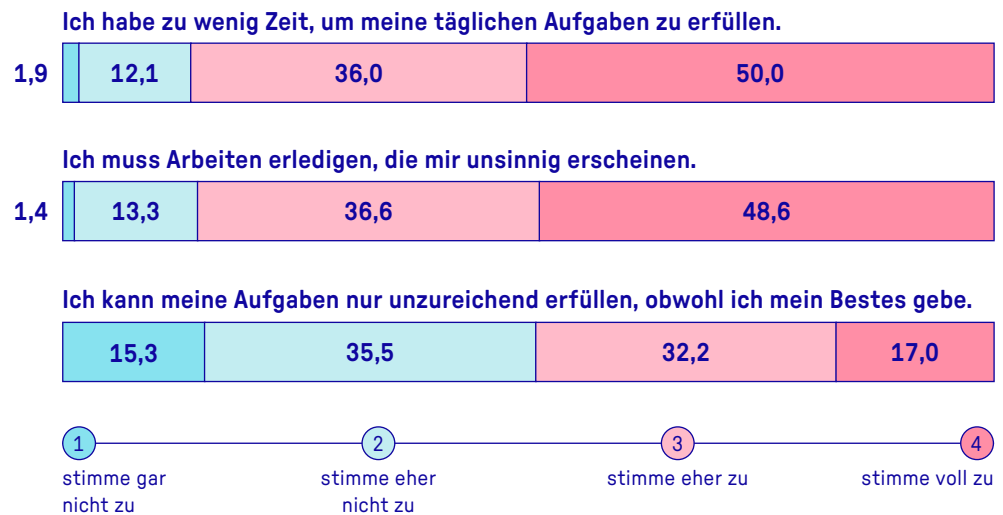
Arbeitsbelastung

Neben der hohen Arbeitszufriedenheit zeigt sich zugleich eine starke berufliche Belastung. Fast neun von zehn Schulleitungen (86 Prozent) stimmen (eher) zu, zu wenig Zeit zu haben, um die täglichen Aufgaben zu erledigen (→ **Abbildung 22**). Ähnlich viele (85,2 Prozent) stimmen (eher) zu, Arbeiten erledigen zu müssen, die ihnen unsinnig erscheinen. Knapp die Hälfte der Befragten (49,2 Prozent) gibt an, Aufgaben bei vollem Einsatz nur unzureichend erfüllen zu können.

Abbildung 22

Arbeitsbelastung der Schulleitungen

Anteile in Prozent



Burnout-Symptome

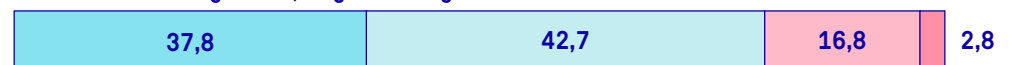
Hohe und anhaltende Arbeitsbelastungen können zu vermindertem Wohlbefinden beitragen. Vor diesem Hintergrund wurden Symptome psychischer Beanspruchung in der Erhebung abgefragt. Etwa ein Fünftel der Schulleitungen berichten von einzelnen Burnout-Symptomen: 19,6 Prozent stimmen der Aussage (eher) zu, Schwierigkeiten zu haben, Begeisterung für ihre Arbeit zu finden, 23,6 Prozent berichten von Konzentrationsschwierigkeiten während der Arbeit und 15,6 Prozent stimmen (eher) zu, bei der Arbeit oft ungewollt zu überreagieren (→ **Abbildung 23**). Zudem geben 45,5 Prozent der Befragten (eher) an, sich bei der Arbeit geistig erschöpft zu fühlen, was als Anzeichen von übermäßiger Beanspruchung gewertet werden kann.

Abbildung 23

Burnout-Symptome bei Schulleitungen

Anteile in Prozent

Ich habe Schwierigkeiten, Begeisterung für meine Arbeit zu finden.



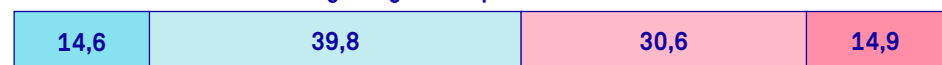
Wenn ich arbeite, fällt es mir schwer, mich zu konzentrieren.



Bei der Arbeit kommt es oft vor, dass ich ungewollt überreagiere.



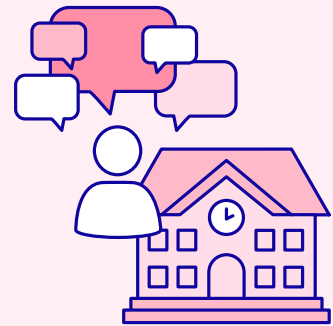
Bei der Arbeit fühle ich mich geistig erschöpft.



Besonderheiten von Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage

Mehr Belastung, aber vergleichbare Arbeitszufriedenheit

Trotz der höheren Arbeitszeit und häufig komplexeren Anforderungen an Schulen in herausfordernder Lage liegen die durchschnittlichen Zufriedenheitswerte der Schulleitungen auf einem vergleichbaren Niveau wie die von Kolleginnen und Kollegen an Schulen in privilegierterer Lage. Hingegen stimmen Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage geringfügig, aber dennoch signifikant seltener der Aussage zu, dass sie ausgesprochen froh sind, gerade an ihrer Schule zu arbeiten.



Im Hinblick auf die psychischen Belastungen zeigen sich ebenfalls nur geringfügige Unterschiede zwischen Schulleitungen an Schulen in herausfordernder und privilegierterer Lage. Schulleitungen an Schulen in herausfordernder Lage berichten von einer signifikant leicht höheren Arbeitsbelastung, weisen aber weder eine geringere Arbeitszufriedenheit noch stärkere Erschöpfungsanzeichen auf.



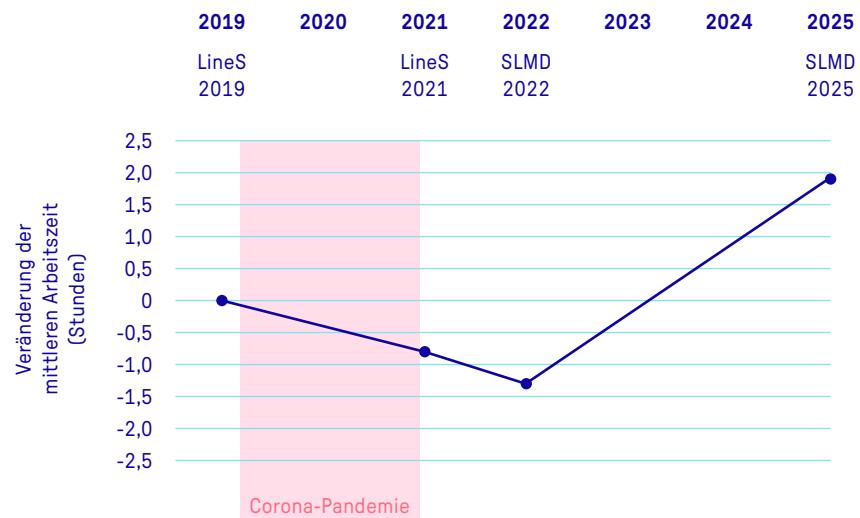
Detaillierte Informationen zu den Ergebnissen und dem Vorgehen können dem Gesamtbericht (→ www.schulleitungsmonitor.de) entnommen werden.

Veränderung der Arbeitszeit, -belastung und -zufriedenheit

Der Vergleich mit früheren Erhebungen⁴ zeigt einen Rückgang der durchschnittlichen selbsteingeschätzten wöchentlichen Arbeitszeit der Schulleitungen zwischen 2019 und 2022, jedoch seit 2022 einen erneuten Anstieg (→ **Abbildung 24**). In der aktuellen Erhebung liegt die wöchentliche Arbeitszeit um 1,9 Stunden höher als es 2019 der Fall war.

Abbildung 24

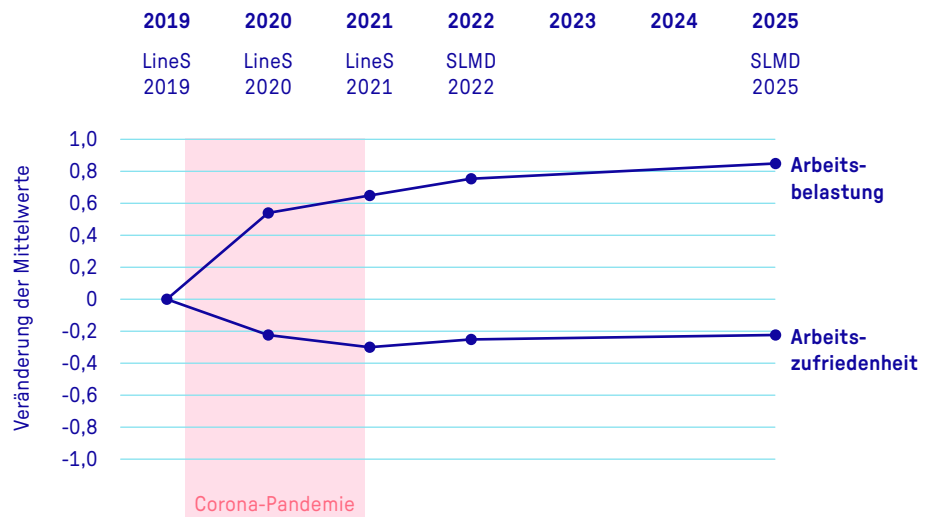
Entwicklung der mittleren wöchentlichen Arbeitszeit seit 2019



⁴ Die Analysen basieren auf einem Querschnitt-Trenddesign mit Panel-Komponenten zur Stabilisierung der Trend-Parameter. Dabei wurden sämtliche verfügbaren Daten aus den Erhebungen LineS 2019, LineS 2021, SLMD 2022 und SLMD 2025 genutzt.

In der zeitlichen Entwicklung seit 2019 ist zudem ein kontinuierlicher Anstieg der wahrgenommenen Arbeitsbelastung von Schulleitungen ersichtlich (→ **Abbildung 25**). Ein besonders deutlicher Anstieg ist zwischen 2019 und 2020 zu verzeichnen, was möglicherweise mit den zusätzlichen Anforderungen durch Schulschließungen und organisatorische Umstellungen im Zuge der COVID-19-Pandemie erklärt werden kann. Zwischen den Erhebungen im Herbst 2020 und Herbst 2025 ist die Arbeitsbelastung kontinuierlich, wenn auch im Vergleich langsamer angestiegen. Zugleich nahm die berichtete Arbeitszufriedenheit zwischen 2019 und 2021 ab und erholte sich in den Folgejahren nur teilweise. Im Jahr 2025 lag die Arbeitszufriedenheit weiterhin unter dem Wert von 2019.

Abbildung 25
Entwicklung der mittleren Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit seit 2019



Attraktivität des Berufs und Verbesserungsvorschläge

Ein als attraktiv erlebtes Schulleitungsamt trägt dazu bei, dass Schulleitungen ihre Kompetenzen langfristig einbringen und die Stabilität in den Schulen sichern. Zugleich eröffnet es Lehrpersonen Perspektiven, sich beruflich weiterzuentwickeln und eine Funktions- bzw. Leitungsstelle anzunehmen (Cramer et al., 2021).

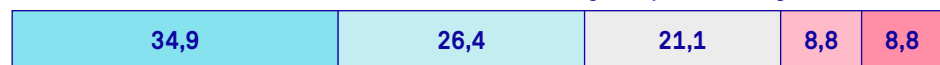
Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass ein nicht unerheblicher Anteil der befragten Schulleitungen erwägt, ihr Amt aufzugeben. 38,7 Prozent denken mindestens teilweise darüber nach, das Amt komplett aufzugeben, wovon 17,6 Prozent der betreffenden Aussage (eher) zustimmen (→ **Abbildung 26**). Mehr als jede sechste Schulleitung (17,5 Prozent) stimmt der Aussage (eher) zu, den Beruf so bald wie möglich verlassen zu wollen, und weitere 11,1 Prozent ziehen einen Ausstieg zumindest teilweise in Erwägung. Betrachtet man die Rückmeldungen zu der Aussage, ob Schulleitungen aktiv auf der Suche nach einer Alternative zu ihrem Beruf sind, beantworten 11,5 Prozent dies mit teils-teils und 9,5 Prozent stimmen dieser Aussage (eher) zu.

Abbildung 26

Intentionen, das Amt der Schulleitung aufzugeben

Anteile in Prozent

Ich denke viel darüber nach, das Amt der Schulleitung komplett aufzugeben.



Sobald es möglich ist, werde ich diesen Beruf verlassen.



Ich bin aktiv auf der Suche nach einer Alternative zum Beruf als Schulleitung.



Motive für einen potenziellen Berufswechsel

Schulleitungen, die Wechselabsichten artikuliert haben (d. h. mindestens eine entsprechende Aussage mit teils-teils bewertet haben), wurden in einem offenen Antwortformat gebeten, ihre Gründe für die Erwägung eines beruflichen Wechsels zu erläutern. 44 Prozent der Befragten ($n = 595$) wurden zur weiteren Erläuterung aufgefordert und nannten mindestens ein Wechselmotiv. Die Antworten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Da zumeist mehrere Motive genannt wurden, sind die Aussagen in Sinneinheiten unterteilt worden, sodass sie mehreren Kategorien zugewiesen werden konnten.

Mehr als die Hälfte der wechselwilligen Schulleitungen (65 Prozent⁵) nennt als Motiv eine zu hohe Arbeitsbelastung und das Gefühl der Überforderung durch das große Arbeitsvolumen und die Vielfalt der Anforderungen (→ **Abbildung 27**). In diesem Zusammenhang führen sie häufig die kontinuierliche Zunahme an Erwartungen und zusätzlichen Aufgaben bei gleichzeitig unzureichenden zeitlichen Ressourcen an. Dabei problematisieren sie wiederholt die Doppelbelastung durch Leitungsaufgaben und eigene Unterrichtsverpflichtungen. Zudem beschreiben einige Schulleitungen, dass die anhaltend hohe Belastungssituation sich negativ auf ihr Privatleben auswirkt. Einzelne berichten darüber hinaus, dass die dauerhafte Überlastung sowohl physische als auch psychische Beeinträchtigungen ihres Wohlbefindens zur Folge hat, was zu ihren Wechselintentionen beiträgt.

Von fast der Hälfte (44 Prozent) wird als Wechselmotiv angegeben, mit den Inhalten ihrer Tätigkeit unzufrieden zu sein. In diesem Zusammenhang am häufigsten genannt wird der Umfang der Bürokratie und ein zu hoher Verwaltungsaufwand, oftmals in Verbindung mit der Aussage, dadurch zu wenig Zeit für die Schul- und Unterrichtsentwicklung zur Verfügung zu haben. Von manchen Befragten werden Verwaltungstätigkeiten zudem als „sinnlos“ oder als „Zeitfresser“ wahrgenommen, ohne erkennbaren Nutzen für die Schülerinnen und Schüler. Darüber hinaus führen einige Schulleitungen als Wechselmotiv einen als zu gering empfundenen Entscheidungsspielraum an.

⁵ Die Prozentangaben beziehen sich auf den Anteil der Schulleitungen, die in ihren Antworten Bezug auf die jeweilige Kategorie nehmen. Mehrfachnennungen waren möglich und konnten unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden.

Ein Drittel (34 Prozent) der Befragten gibt an, dass die fehlende Unterstützung ein Motiv für einen Berufswechsel ist. Sie fühlen sich mit den hohen Anforderungen „allein gelassen“. Insbesondere die Unterstützung durch Schulpolitik und Schulbehörden wird als unzureichend wahrgenommen. Darüber hinaus verweisen einige Schulleitungen auf eine zu geringe personelle Ausstattung im nicht-pädagogischen Bereich (z. B. in der Administration), wodurch Aufgaben, die delegiert werden könnten, bei der Schulleitung verbleiben und die Arbeitsbelastung zusätzlich erhöhen.

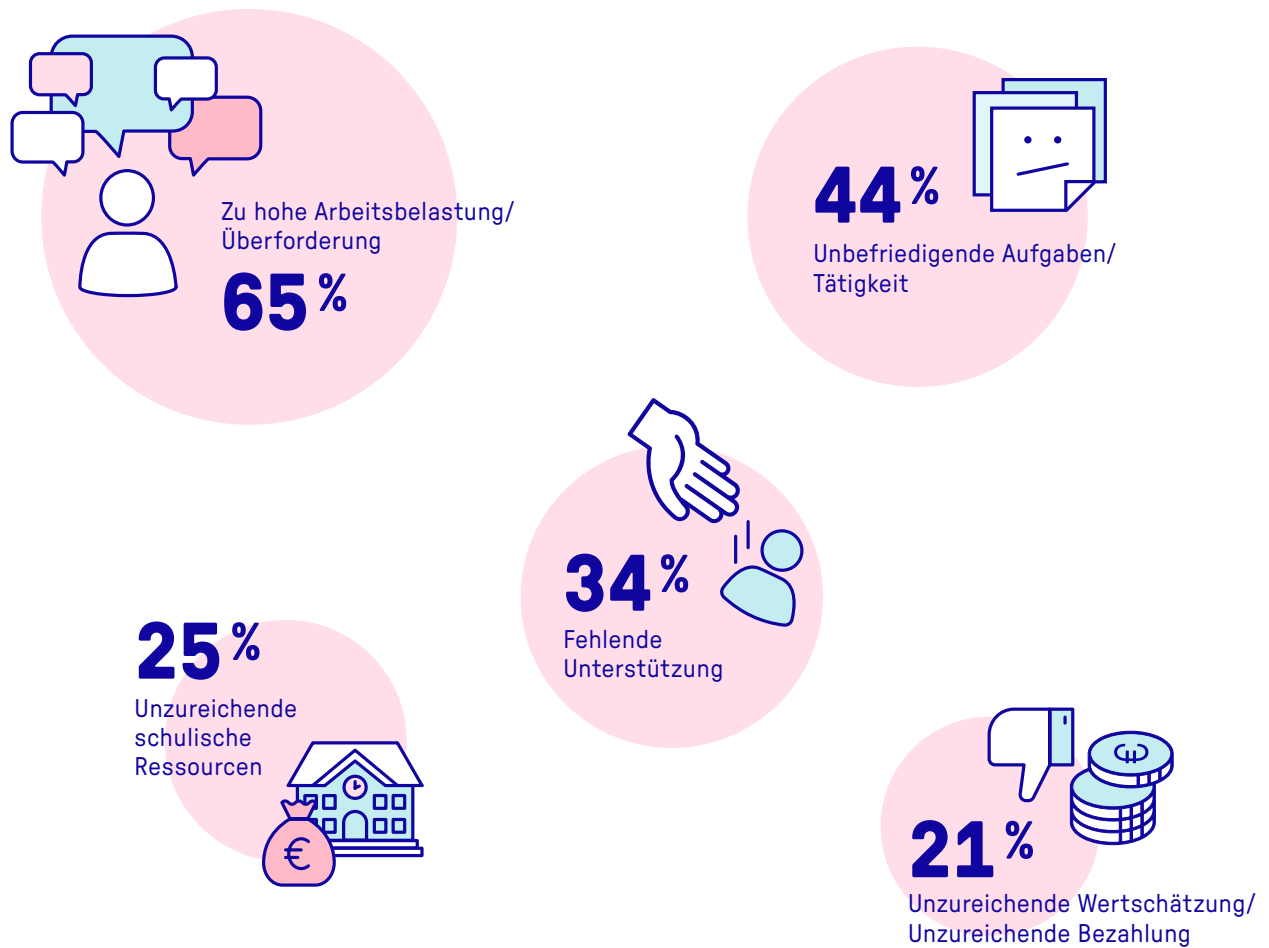
Ein Viertel (25 Prozent) führt als Wechselmotiv unzureichende schulische Ressourcen an. Die Schulleitungen sprechen in diesem Kontext mehrfach von einem „Gefühl ständiger Mangelverwaltung“. Am häufigsten wird ein unzureichender Bestand an pädagogischem Personal genannt. Darüber hinaus geben die Befragten allgemein fehlende finanzielle Mittel sowie – wenn auch seltener – Defizite in der infrastrukturellen Ausstattung der Schulen an.

21 Prozent der Schulleitungen erwähnen als Wechselmotiv, dass sie sich nicht genügend wertgeschätzt fühlen. Dazu zählt eine zu geringe finanzielle Vergütung, die den Befragten zufolge nicht im Verhältnis zum Arbeitsaufwand und der zusätzlichen Verantwortung steht. Zudem finden sie, dass der Leitungstätigkeit allgemein zu wenig Wertschätzung entgegengebracht wird.

Abbildung 27

Die fünf häufigsten Berufswechsellmotive

Anteile in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



Verbesserungsideen für mehr Attraktivität des Berufs

Zum Abschluss der Befragung wurden alle teilnehmenden Schulleitungen in zwei offenen Formaten gefragt, welche Veränderungen das Amt der Schulleitung künftig attraktiver machen könnten. Insgesamt äußerten sich 90 Prozent der Befragten ($n = 1199$) zu dieser Frage. Häufig enthielten die Antworten mehrere Empfehlungen, die in der Auswertung jeweils einzeln berücksichtigt wurden. Im Folgenden sind die fünf Punkte aufgeführt, die von den meisten Schulleitungen angesprochen wurden (→ **Abbildung 28**).

39 Prozent⁶ nennen die Senkung der Unterrichtsverpflichtung, um das Amt der Schulleitung attraktiver zu machen. Dabei sprechen sie sich für eine reduzierte oder vollständig entfallende Unterrichtsverpflichtung sowie für den Verzicht auf eine Klassenleitung aus, sodass die Zeit für die Leitungstätigkeit ausgeweitet werden kann.

Weitere 35 Prozent sehen Verbesserungspotenzial in einem Abbau von Verwaltungsaufgaben und bürokratischen Anforderungen sowie im Ausbau der Möglichkeiten, mehr an andere Personen delegieren zu können und durch entsprechend geschulte Fachkräfte unterstützt zu werden. Mehrere Schulleitungen nennen damit verbunden die Hoffnung, größere Gestaltungsspielräume und mehr Zeit für schulische Entwicklungsprozesse zu haben.

Ebenfalls ein hoher Anteil der Schulleitungen (34 Prozent) bezieht sich auf eine Erhöhung der Anzahl der Lehrpersonen und des pädagogischen Personals (z. B. aus dem Bereich Schulsozialarbeit). Damit verbinden die Befragten in einigen Fällen die Hoffnung auf kleinere Klassen und erweiterte Möglichkeiten, die Schülerinnen und Schüler individuell zu fördern.

Ein Viertel (25 Prozent) nennt zudem eine Ausweitung der Unterstützung durch nicht-pädagogisches Personal. Dabei sprechen Schulleitungen einerseits die Entlastung von administrativen und organisatorischen Routineaufgaben an. Andererseits sehen sie Bedarfe für spezialisierte Anlaufstellen, beispielsweise für juristische Fragestellungen.

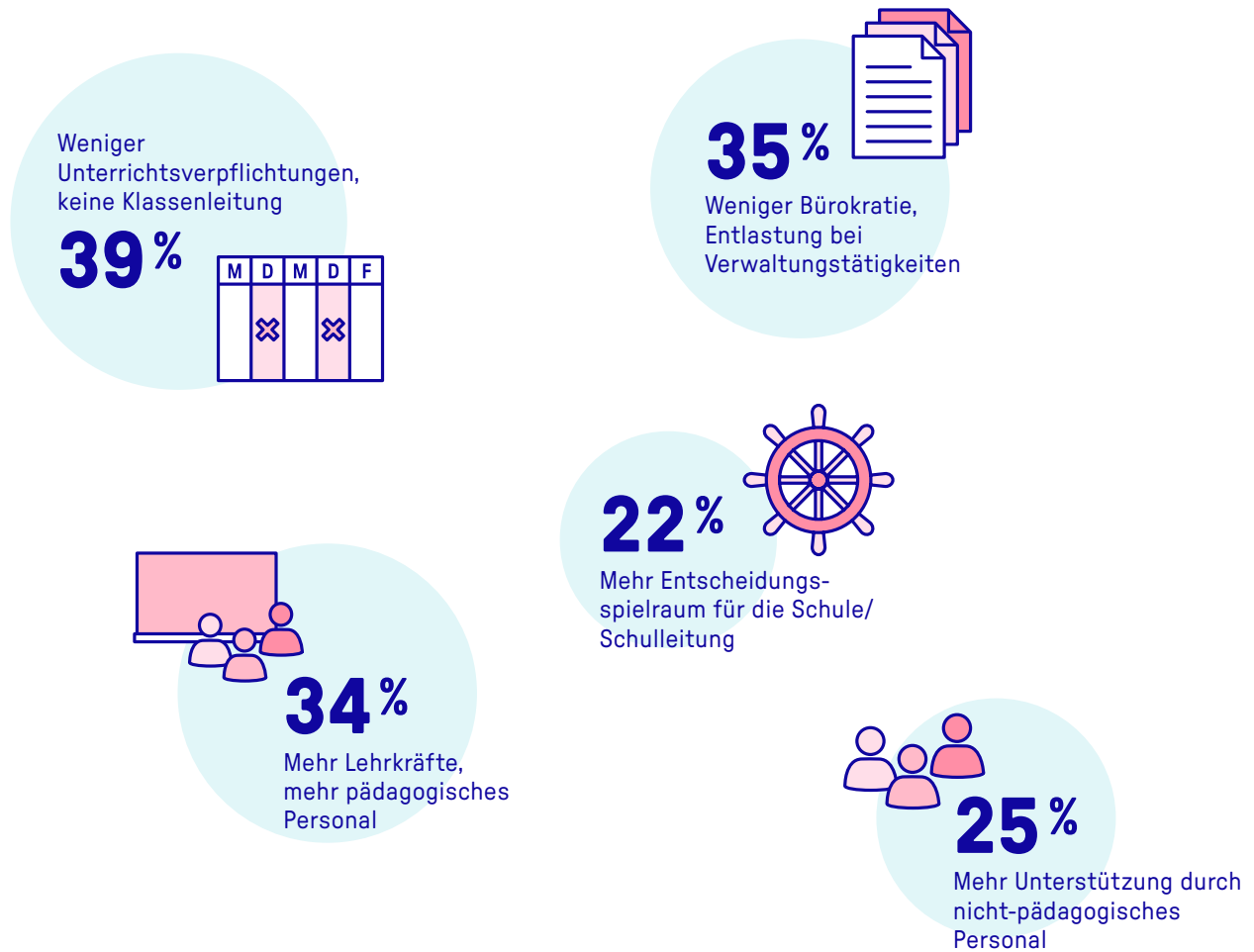
22 Prozent führen als Verbesserungsvorschlag einen größeren Entscheidungsspielraum für Schule und Schulleitung an.

⁶ Die Prozentangaben beziehen sich auf den Anteil der Schulleitungen, die in ihren Antworten Bezug auf die jeweilige Kategorie nehmen. Mehrfachnennungen zu unterschiedlichen Bereichen innerhalb der Antwort einer befragten Schulleitung wurden unterschiedlichen Kategorien zugeordnet.

Abbildung 28

Die fünf häufigsten Verbesserungsvorschläge zur Attraktivitätssteigerung des Schulleitungsberufs

Anteile in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



Literatur

Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2026). *Startchancen-Programm – BMBFSFJ*. <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/themen/bildung/schule/startchancen-programm-274440>

Bremm, N., Duveneck, A., & Tulowitzki, P. (2025). *Bildungslandschaften*. In M. Syring, T. Bohl, A. Gröschner, & A. Scheunpflug (Hrsg.), *Studienbuch Bildungswissenschaften – Schulsysteme verstehen und Professionalität entwickeln* (Bd. 3, S. 152–171). UTB. <https://doi.org/10.36198/9783838562209>

Dedering, K. (2021). *Unterstützung von Schulen durch Schulaufsicht – Zur Ausdifferenzierung eines Handlungsfeldes*. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 11(2), 235–254. <https://doi.org/10.1007/s35834-021-00290-x>

Cramer, C., Groß Ophoff, J., Pietsch, M., & Tulowitzki, P. (2021). *Schulleitung in Deutschland. Repräsentative Befunde zur Attraktivität, zu Karrieremotiven und zu Arbeitsplatzwechselabsichten*. *DDS – Die Deutsche Schule*, 2021(2), 132–148. <https://doi.org/10.31244/dds.2021.02.02>

Klein, E. D., & Schwanenberg, J. (2022). *Ready to lead school improvement? Perceived professional development needs of principals in Germany*. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 371–391. <https://doi.org/10.1177/1741143220933901>

Groß Ophoff, J., & Cramer, C. (2022). *The Engagement of Teachers and School Leaders with Data, Evidence and Research in Germany*. In C. Brown & J. R. Malin (Hrsg.), *The Emerald Handbook of Evidence-Informed Practice in Education* (S. 175–195). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-141-620221026>

Schildkamp, K. (2019). *Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps*. *Educational Research*, 61(3), 257–273. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716>

Schildkamp, K., Poortman, C. L., Ebbeler, J., & Pieters, J. M. (2019). *How school leaders can build effective data teams: Five building blocks for a new wave of data-informed decision making*. *Journal of Educational Change*, 20(3), 283–325. <https://doi.org/10.1007/s10833-019-09345-3>

Statistisches Bundesamt (2024). *Wöchentliche Arbeitszeit*. Statistisches Bundesamt. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/woechentliche-arbeitszeitl.html>

Impressum

Der „Schulleitungsmonitor Deutschland“ wurde von der *Wübben Stiftung Bildung* bei der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz in Auftrag gegeben. Er wird als Kooperationsprojekt mit der Leuphana Universität Lüneburg, der Universität Konstanz und der Pädagogischen Hochschule Thurgau durchgeführt. Er basiert auf dem Forschungsprojekt LineS (→ <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU>) und knüpft an die Erhebung aus dem Jahr 2022 an.

Weitere Ergebnisse sowie Informationen zu den verwendeten Befragungsinstrumenten und den Methoden sind im Gesamtbericht und in der Skalendokumentation unter → www.schulleitungsmonitor.de verfügbar.

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln der *Wübben Stiftung Bildung* gefördert. Unser größter Dank gilt den vielen engagierten Schulleitungen, die sich an der Befragung beteiligt und es so erst möglich gemacht haben.

Über das impaktlab

Das impaktlab ist die wissenschaftliche Einheit der *Wübben Stiftung Bildung*. Auf Basis wissenschaftlicher Analysen und praktischer Erkenntnisse gibt es Impulse in das Bildungssystem, um die Situation an Schulen im Brennpunkt zu verbessern.

Über die Wübben Stiftung Bildung

Die *Wübben Stiftung Bildung* ist eine 2013 gegründete private Bildungsstiftung mit Sitz in Düsseldorf. Ihre Vision ist es, dass alle Kinder und Jugendlichen unabhängig von ihrer Herkunft gerechte Bildungschancen erhalten. Dafür ist ein Bildungssystem notwendig, das genau das besser gewährleisten kann. Um dieser Vision näher zu kommen, berät, begleitet und unterstützt die *Wübben Stiftung Bildung* Akteure des Bildungssystems bei der Weiterentwicklung von Schulen im Brennpunkt.

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule


LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Universität
Konstanz



PH TG
Pädagogische Hochschule
Thurgau

Herausgeber

Wübben Bildungsstiftung gGmbH
Cantadorstraße 3
40211 Düsseldorf
0211 933708 00
info@w-s-b.org
www.wuebben-stiftung-bildung.org

Verantwortlich i. S. d. P.

Dr. Markus Warnke, Geschäftsführer, Wübben Stiftung Bildung

Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Pierre Tulowitzki, Pädagogische Hochschule FHNW,
pierre.tulowitzki@fhnw.ch

Prof. Dr. Marcus Pietsch, Leuphana Universität Lüneburg,
pietsch@leuphana.de

Lea Ruf, Pädagogische Hochschule FHNW,
lea.ruf@fhnw.ch

Prof. Dr. Colin Cramer, Universität Konstanz und Pädagogische Hochschule Thurgau,
colin.cramer@uni-konstanz.de

Prof. Dr. Jana Groß Ophoff, Pädagogische Hochschule Thurgau,
jana.grossophoff@phtg.ch

Redaktion

Dr. Nina Glutsch, Wübben Stiftung Bildung
Frauke König, Wübben Stiftung Bildung
Dr. Hanna Pfänder, Wübben Stiftung Bildung

Gestaltung

fountain studio, www.fountainstudio.de

Druck

gilbert design druck werbetechnik, www.gilbert.nrw

Zitationshinweis

Tulowitzki, P., Pietsch, M., Ruf, L., Cramer, C., & Groß Ophoff, J. (2026). *Schulleitungsmonitor Deutschland. Zentrale Ergebnisse aus der Erhebung 2025*. Wübben Stiftung Bildung.

**WÜBBEN
STIFTUNG
BILDUNG**

