



**schulleitungs  
monitor**

---

# **schulleitungs monitor**

## deutschland

---

**Zentrale Ergebnisse aus der Erhebung 2022**



# Inhalt

<b>Das Wichtigste in Kürze .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Informationen zur Studie .....</b>	<b>6</b>
<b>2 Arbeitszeit und Arbeitsbereiche von Schulleitungen .....</b>	<b>10</b>
<b>3 Qualifizierung sowie Fort- und Weiterbildung von Schulleitungen .....</b>	<b>14</b>
<b>4 Wohlbefinden und Belastung von Schulleitungen .....</b>	<b>20</b>
<b>5 Zusammenarbeit und Kooperation von Schulleitungen .....</b>	<b>28</b>
<b>6 Schulleitung nach der Pandemie: Digitalisierung und Innovationen .....</b>	<b>36</b>
<b>7 Empfehlungen für die Verbesserung von Schule .....</b>	<b>40</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>42</b>



## Das Wichtigste in Kürze

Ziel der Studie „Schulleitungsmonitor Deutschland“ ist es, die Arbeitssituation und das Handeln von Schulleitungen in Deutschland zu erfassen. Dazu wurde im Herbst 2022 eine bundesweite repräsentative Befragung durchgeführt. Insgesamt haben 1.007 Schulleitungen an allgemeinbildenden Schulen aller Schulformen aus allen Bundesländern teilgenommen.

### Zentrale Ergebnisse auf einen Blick:

- **Häufige Identifikation als Schule im Brennpunkt:** Fast ein Viertel der befragten Schulleitungen charakterisiert ihre Schule als Schule in einem sozialen Brennpunkt.
- **Administrative Aufgaben prägen Arbeitsalltag:** Administrative Angelegenheiten und Sitzungen beanspruchen mit 29 Prozent einen großen Teil der Arbeitszeit von Schulleitungen. Das „Alltagsgeschäft“ nimmt so viel Raum ein, dass für Schulentwicklung kaum Zeit bleibt. Was das Spannungsfeld zwischen Routine und Innovation angeht, bewegen sich viele Schulleitungen in einem Gleichgewicht, in dem beides im Berufsalltag eine Rolle spielt.
- **Informelle statt formale Wege der Professionalisierung:** Die Fortbildung erfolgt für viele Schulleitungen eher informell und individuell. Dazu zählt der Austausch mit anderen Schulleitungen, das Lesen relevanter Literatur oder die Beteiligungen an Netzwerken. Formale Angebote, insbesondere solche von Hochschulen, nutzen Schulleitungen weniger. Lediglich etwas mehr als die Hälfte (57 Prozent) der Befragten hat eine formale Qualifikation an einem Landesinstitut erworben.
- **Gewinnbringende Fortbildung hat Praxisbezug und setzt auf Vernetzung:** Fortbildungen empfinden viele Schulleitungen besonders wirkungsvoll, wenn sie die Gelegenheit bieten, sich auszutauschen, die Inhalte praxisnah und anwendbar sind und Raum ist, um das eigene Handeln zu reflektieren.

- **Hohe Beanspruchung von Schulleitungen:** 40 Prozent der Schulleitungen arbeiten mehr als 50 Stunden pro Woche. Dabei empfindet über die Hälfte (57 Prozent) ihr Arbeitstempo als belastend. Zudem geben mehr als 75 Prozent der Befragten an, dass sie oft oder sehr oft auf Pausen verzichten, länger als vertraglich vereinbart arbeiten und auch in ihrer Freizeit für Schülerinnen und Schüler sowie Eltern erreichbar waren.
- **Mehr Schulleitungen wollen ihre Schule verlassen:** Knapp jede fünfte Schulleitung denkt darüber nach, der eigenen Schule den Rücken zu kehren, sobald sich eine bessere Möglichkeit bietet. 6 Prozent planen sogar, ihre Schule so schnell wie möglich zu verlassen. Der Anteil der wechselwilligen Schulleitungen ist im Vergleich zu einer Vorläuferstudie aus dem Jahr 2019 gestiegen.
- **Sinkendes Vertrauen in Bildungsadministration:** Das Vertrauen der Schulleitungen in Personen der Bildungsadministration ist im Vergleich zu repräsentativen Vorläuferstudien in den vergangenen drei Jahren gesunken. Mit Fokus auf die Schulaufsicht geben 40 Prozent der Befragten mangelndes Vertrauen an.
- **Hohes Vertrauen in Mitarbeitende:** Die große Mehrheit der Schulleitungen hat ein gutes Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitenden. Sie nehmen ihre Lehrkräfte als kompetent, ehrlich, zuverlässig und einsatzbereit wahr.
- **Lernzentrierter Führungsstil und hohe Selbstwirksamkeit:** Die überragende Mehrheit der Schulleitungen schätzt sich selbst als kooperativ, lösungsorientiert und aufgeschlossen gegenüber Partizipation ein. Darüber hinaus geben viele an, offen für Innovationen zu sein und an das Innovationspotenzial ihrer Schule zu glauben.
- **Schulleitungen als Motor für Digitalisierung:** Viele Schulleitungen treiben aktiv die unterrichtsbezogene Digitalisierung voran, beispielsweise, indem sie neue Unterrichtsmethoden mit digitalen Medien thematisieren (80 Prozent).
- **Forderung nach mehr Unterstützung und Stärkung der eigenen Rolle:** Schulleitungen hoffen auf mehr Unterstützung von Schulbehörde bzw. Ministerium (74 Prozent) sowie vom Schulträger (65 Prozent). Um Schule verbessern zu können, geben die Befragten vor allem an, zusätzliche Ressourcen zu benötigen, insbesondere mehr Personal. Außerdem sehen sie – etwa durch geringere Unterrichtsverpflichtung – ein großes Potential, die eigene Leitungsrolle zu stärken.

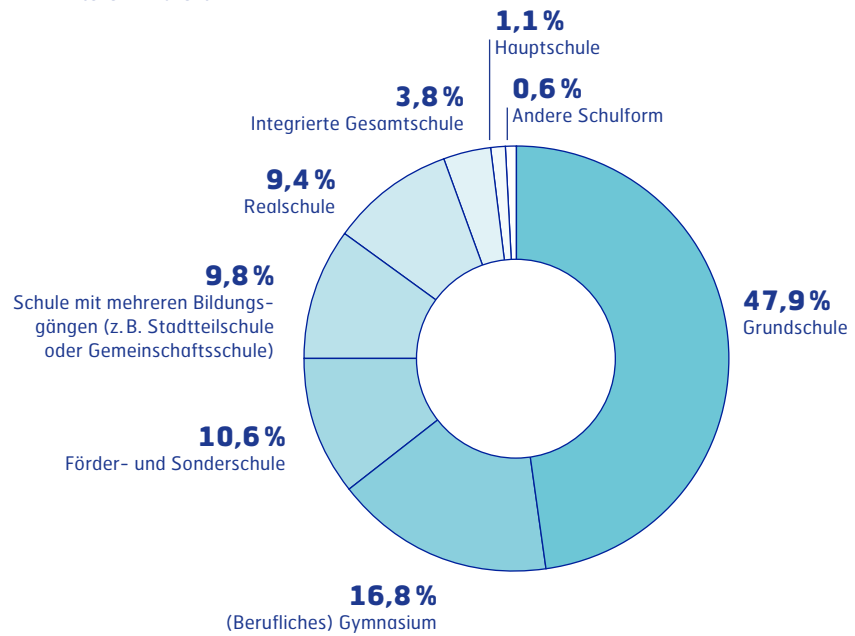
# 1. Informationen zur Studie

Ziel des Projekts „Schulleitungsmonitor Deutschland“ ist es, Erkenntnisse darüber zu erhalten, was die Aufgabe der Schulleitungen (un-)attraktiv macht, welche Karrieremotive Schulleitungen haben, ob sie beabsichtigen, den Arbeitsplatz zu wechseln und welche Rolle Unterstützungsangebote (zum Beispiel Mentoring) sowie Qualifizierungsmaßnahmen (Professionalisierung) spielen können. Dazu wurden im Herbst 2022 im Rahmen einer repräsentativen Fragebogenerhebung die zugrundeliegenden Daten durch das Markt- und Meinungsforschungsinstitut *forsa* erhoben. Insgesamt wurden hierzu 1.007 Schulleitungen an allgemeinbildenden Schulen aller Schulformen aus allen Bundesländern befragt. Informationen zu den verwendeten Befragungsinstrumenten, den Methoden und zum Projekt sind auf der Seite [www.schulleitungsmonitor.de](http://www.schulleitungsmonitor.de) verfügbar.

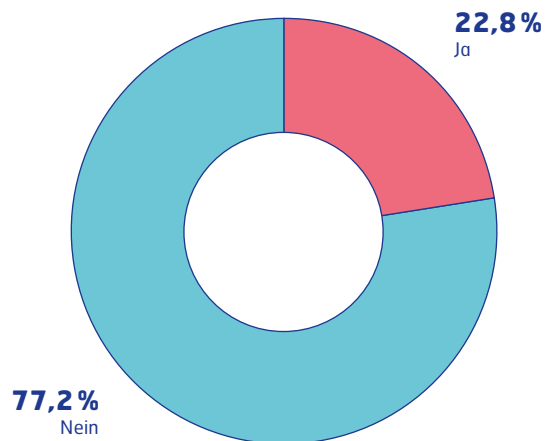
Etwas weniger als die Hälfte der befragten Schulleitungen (48 Prozent) arbeiten an Grundschulen, knapp 17 Prozent an (beruflichen) Gymnasien sowie jeweils etwa 10 Prozent an Förder- oder Sonderschulen, Realschulen sowie Schulen mit mehreren Bildungsgängen (→ **ABBILDUNG 1**).

Fast ein Viertel der befragten Schulleitungen (23 Prozent) bezeichnet ihre Schule als eine Schule in einem sozialen Brennpunkt (→ **ABBILDUNG 2**). Dies bringt häufig besondere Herausforderungen für Schulleitungen und Lehrkräfte mit sich. Zum Beispiel weisen Menschen in den Einzugsgebieten solcher Schulen oft ein hohes Armutsrisiko, geringe Bildungsressourcen und eine schwächere soziale Mobilität auf (Bremm et al., 2016; vgl. Friedrichs & Triemer, 2009).

**ABBILDUNG 1**  
**Schulen nach Schulform**  
 Anteile in Prozent



**ABBILDUNG 2**  
**Schule in einem sozialem Brennpunkt**  
 Anteile in Prozent



Die befragten Schulleitungen sind im Durchschnitt etwa 51 Jahre alt (→ **ABBILDUNG 3**). 95 Prozent der Schulleitungen sind älter als 40 Jahre. Die Alterskohorte 50 bis 59 Jahre macht dabei die Hälfte aller Befragten aus. 21 Prozent sind mindestens 60 Jahre alt. Somit ist zu erwarten, dass in den kommenden sechs Jahren mindestens ein Fünftel der aktuellen Schulleitungen in den Ruhestand gehen wird und ihre Stellen neu besetzt werden müssen. Schulleitungen, die vor dem Rentenalter oder einer möglichen Frühpensionierung das System Schule verlassen, zum Beispiel aufgrund gesundheitlicher Gründe oder einer beruflichen Umorientierung, sind dabei noch nicht berücksichtigt. Diese Situation dürfte den bereits bestehenden Schulleitungsmangel verschärfen.

Mit 58 Prozent sind die befragten Schulleitungen überwiegend weiblich.<sup>1</sup> Allerdings unterscheidet sich die Verteilung von weiblichen und männlichen Schulleitungen nach Schulart deutlich: Von den Schulleitungen an Grundschulen ist die große Mehrheit weiblich, lediglich 20 Prozent sind männlich (→ **ABBILDUNG 4**). Hingegen sind etwa zwei Drittel der Befragten, die an weiterführenden Schulen tätig sind, männlich und ein Drittel weiblich.

<sup>1</sup> Es gab die Möglichkeit als Geschlecht „divers“ anzugeben; diese Option wurde von zwei befragten Personen gewählt.



ABBILDUNG 3

**Altersstruktur der befragten Schulleitungen**

Anteile in Prozent

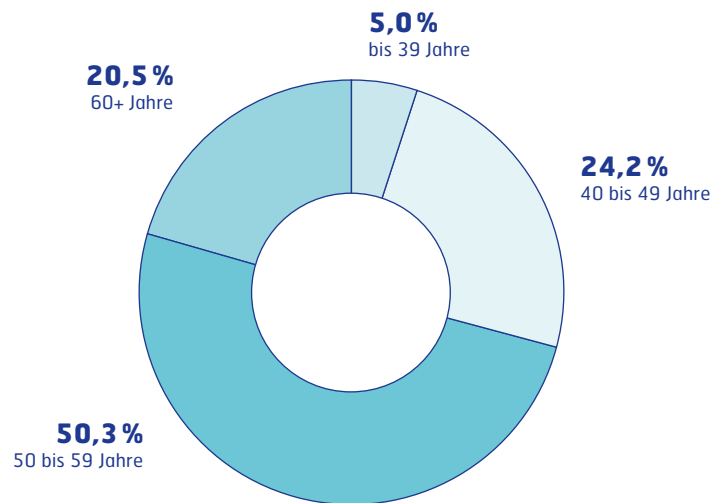
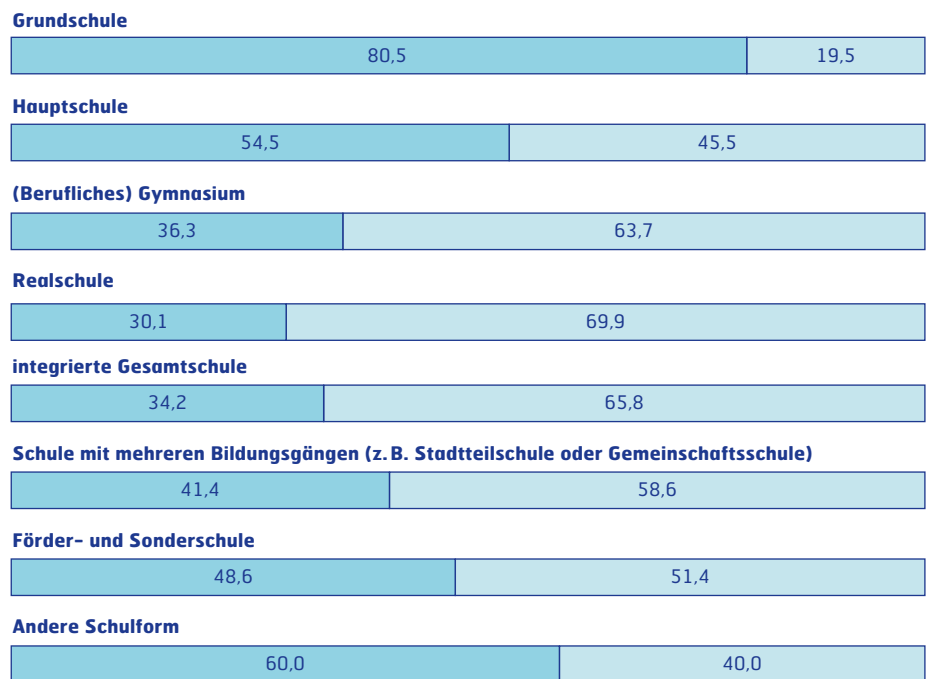


ABBILDUNG 4

**Geschlecht der Schulleitungen nach Schulform**

Anteile in Prozent



■ weiblich ■ männlich

## 2. Arbeitszeit und Arbeitsbereiche von Schulleitungen

Das Amt der Schulleitung bringt ein hohes zeitliches Engagement mit sich. Nach ihrer wöchentlichen Arbeitszeit befragt, gibt die Hälfte (51 Prozent) der Schulleitungen an, 41 bis 50 Stunden zu arbeiten (→ **ABBILDUNG 5**). Bei 40 Prozent sind es sogar mehr als 50 Stunden pro Woche. Somit liegt die angegebene Wochenarbeitszeit vieler (vollbeschäftigter) Schulleitungen über dem Durchschnitt der Vollzeitbeschäftigten in Deutschland (41 Stunden; Statistisches Bundesamt, 2023). Die zeitliche Arbeitsbelastung kann damit als vergleichsweise hoch angesehen werden.

Die befragten Schulleitungen üben eine Vielzahl von Tätigkeiten aus: Administrative Angelegenheiten nehmen mit durchschnittlich 29 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit den Großteil des beruflichen Alltags ein (→ **ABBILDUNG 6**). Führungs- bzw. Management-Angelegenheiten sowie lehrplan- und unterrichtsbezogene Tätigkeiten (inklusive des eigenen Unterrichtens) machen im Durchschnitt jeweils 19 Prozent der Arbeitszeit aus. Der Umgang mit Schülerinnen und Schülern (13 Prozent), mit Eltern oder Erziehungsberechtigten (10 Prozent) sowie mit lokalen und regionalen Einrichtungen (5 Prozent) beanspruchen einen geringeren Teil der Arbeitszeit.

ABBILDUNG 5

**Wochenarbeitszeit der Schulleitungen**

Anteile in Prozent

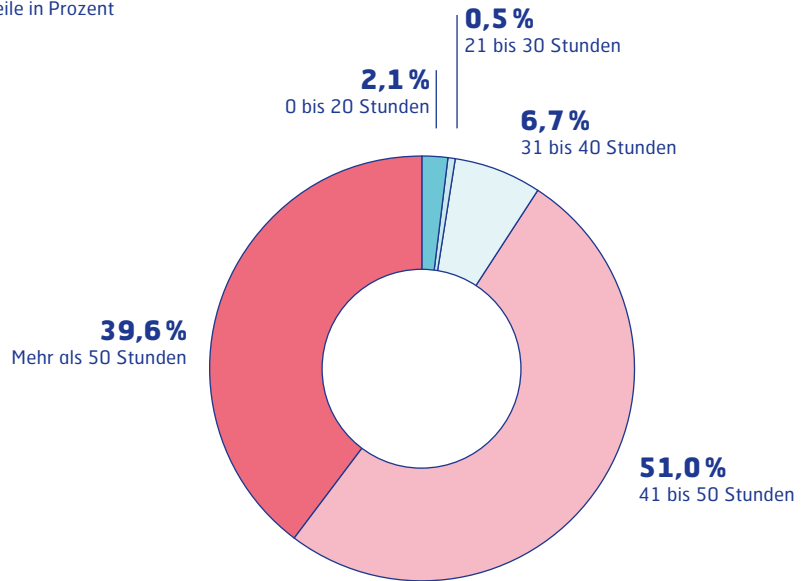
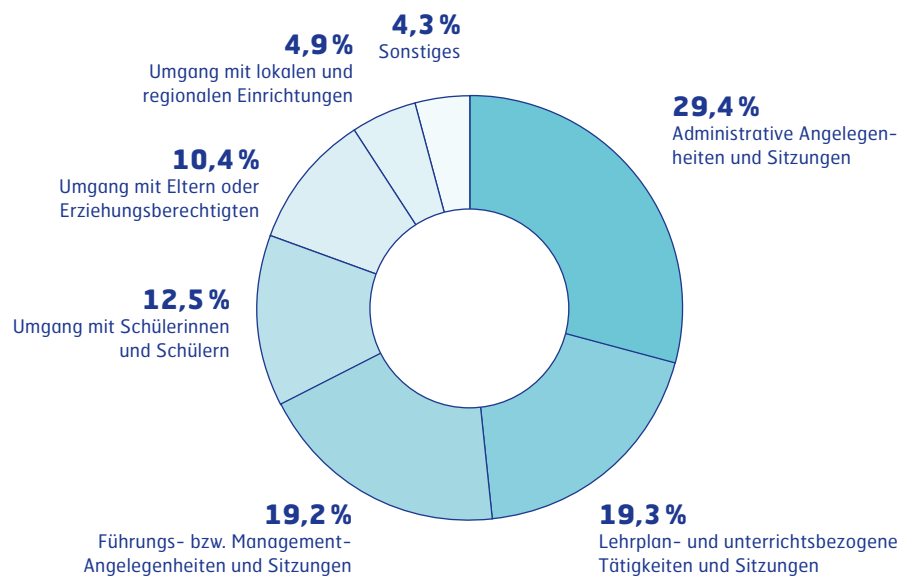


ABBILDUNG 6

**Tätigkeiten der Schulleitungen**

Anteile in Prozent

Wie viel Zeit wenden Sie im Durchschnitt pro Schuljahr für folgende Aufgaben auf?



Die Schulleitungen wurden darüber hinaus gefragt, wie sehr sie tendenziell in bekannten Bahnen tätig sind und wie oft sie neue Dinge ausprobieren. Schulen, in denen sowohl bestehende Routinen gepflegt und optimiert werden als auch experimentiert und innoviert wird, entwickeln sich effizienter weiter. Zudem können sie mit plötzlichen Veränderungen besser umgehen und sind anpassungsfähiger als andere Schulen. Während Befragungen von Schulleitungen vor der Corona-Pandemie darauf hinwies, dass Schulleitungen eher innerhalb bekannter Routinen blieben, haben sich während der Pandemie die Tätigkeiten vielfach hin zu verstärktem Experimentieren verschoben (Pietsch et al., 2022).

Die aktuellen Rückmeldungen der Befragten deuten darauf hin, dass Schulleitungen weiterhin verstärkt experimentieren, jedoch auch wieder mehr in vertrauten Rahmen optimieren. So gibt die Mehrheit (etwa zwei Drittel) der Schulleitungen an, in eher größerem oder in großem Umfang sowohl Tätigkeiten innerhalb bekannter Routinen auszuüben als auch in ihrer Position als Schulleitung zu experimentieren (→ **ABBILDUNG 7**).

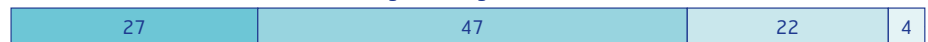
ABBILDUNG 7

**Routine und Innovation bei der Arbeit**

Anteile in Prozent

**In welchem Umfang haben Sie sich in den vergangenen zwölf Monaten mit folgenden Tätigkeiten beschäftigt? Tätigkeiten ...**

**bei denen Sie über umfassende Erfahrungen verfügen.**



**bei denen Ihnen vollkommen klar ist, wie sie durchzuführen sind.**



**die auf Sicherung/Optimierung vorhandener Prozesse/Ergebnisse gerichtet sind.**



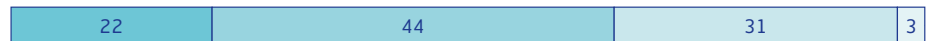
**auf die Sie sehr gut vorbereitet sind.**



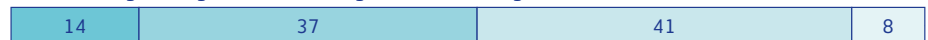
**bei denen der zu erwartende Aufwand und/oder Ertrag unklar ist.**



**die von Ihnen das Erlernen neuer Fähigkeiten und Kompetenzen erfordern.**



**die auf eine grundlegende Erneuerung von Prozessen gerichtet sind.**



**die unkonventionelle Handlungen von Ihnen erfordern.**



■ in großem Umfang ■ in eher größerem Umfang ■ in eher geringem Umfang ■ in geringem Umfang

### 3. Qualifizierung sowie Fort- und Weiterbildung von Schulleitungen

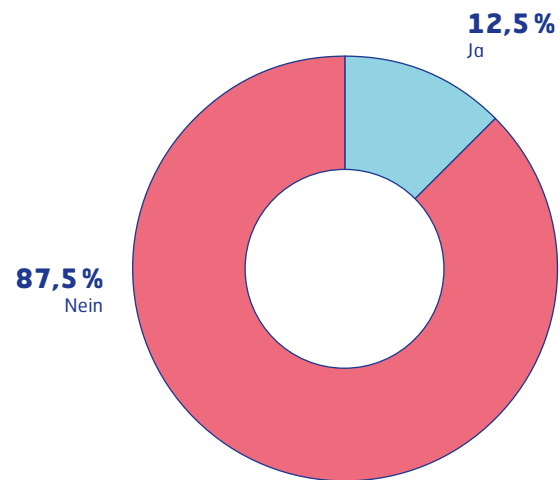
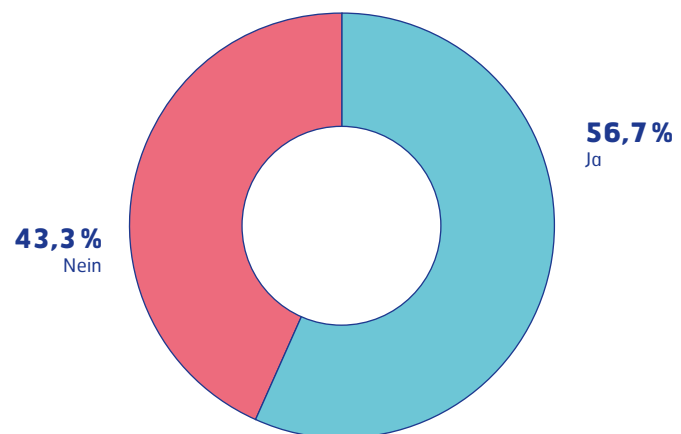
Für eine effektive Amtsausübung und der damit einhergehenden hohen Selbstwirksamkeitserfahrung ist es wichtig, dass Schulleitungen über die nötigen Kompetenzen verfügen, die für ihre Position relevant sind. Daher wurden die Schulleitungen zu ihrer beruflich relevanten Qualifizierung für das Amt der Schulleitung befragt. Dabei war es unerheblich, ob diese vor oder während der Amtsausübung erfolgte. Aufgrund der Vielzahl von Studiengängen im Bereich Schulmanagement und Bildungsmanagement wurde auch nach einer möglichen Qualifikation durch eine Hochschule gefragt. Während einige Schulleitungen ein Masterstudium im Bereich Schulmanagement oder Schulentwicklung absolviert haben, gibt die große Mehrheit der Befragten (88 Prozent) an, keine derartige berufliche Qualifikation an Hochschulen durchlaufen zu haben (→ **ABBILDUNG 8**). Zudem hat etwas mehr als die Hälfte (57 Prozent) eine berufliche Qualifikation an einem Landesinstitut abgeschlossen: bei 43 Prozent ist dies nicht der Fall. Diese Verteilung bleibt über verschiedene Altersgruppen hinweg stabil.

Bis heute ist in manchen Bundesländern eine formale Qualifizierung speziell für das Amt der Schulleitung nicht verpflichtend (Tulowitzki et al., 2019). Darüber hinaus kann es auch in Bundesländern mit verpflichtender Qualifizierung vorkommen, dass Schulleitungen – aufgrund einer besonderen Mangelsituation – ohne entsprechende formale Qualifikation angestellt werden. Dennoch ist die Qualifizierung an Landesinstituten sehr bedeutsam, da sie für viele Schulleitungen der einzige formale Weg der Vorbereitung speziell auf das Amt ist. Zugleich wird deutlich, dass viele Schulleitungen ihr Amt ausüben, ohne formal dafür qualifiziert worden zu sein.

## ABBILDUNG 8

**Beruflich relevante Qualifizierung der Schulleitungen  
an Hochschulen und Landesinstituten**

Anteile in Prozent

**Beruflich relevante Qualifizierung an Hochschule durchlaufen****Beruflich relevante Qualifizierung an Landesinstituten durchlaufen**

Schule agiert in einem sich ständig verändernden gesellschaftlichen Umfeld. Um professionell handeln zu können, ist es zentral, dass sich Schulleitungen und Kollegien stetig fortbilden und professionalisieren. Die Schulleitungen wurden daher gefragt, ob und wie sie sich in den vergangenen zwölf Monaten weitergebildet haben. Sie konnten dabei mehrere Möglichkeiten nennen. Fast alle Schulleitungen (97 Prozent) tauschen sich mit anderen Schulleitungen aus, um ihre eigenen Kompetenzen zu erweitern (→ **ABBILDUNG 9**). Das Lesen von berufsbezogener Literatur (78 Prozent) und die aktive Beteiligung an einem Netzwerk für Schulleitungen (67 Prozent) werden ebenfalls oft genannt. Knapp die Hälfte (44 Prozent) der Befragten gibt an, arbeitgeberseitige Angebote (zum Beispiel Kurse oder Coachings an Landesinstituten) genutzt zu haben. Somit scheinen Schulleitungen oft insbesondere nicht formalisierte, individuelle Möglichkeiten für die eigene Fort- und Weiterbildung zu bevorzugen.

Im Gegensatz dazu gibt es auch Fortbildungsmöglichkeiten, die ein Großteil der Befragten *nicht* in Anspruch genommen hat. Darunter fallen Angebote von Universitäten und Pädagogischen Hochschulen (von 89 Prozent nicht genutzt), standardisierte Peer-Mentoring-Angebote (von 82 Prozent nicht genutzt), aber auch Angebote, die nicht vom Arbeitgeber offeriert werden (von 73 Prozent nicht genutzt), sowie wissenschaftliche Tagungen (von 79 Prozent nicht genutzt). Die formalisierten, zum Teil auch umfangreicheren Angebote werden somit den Rückmeldungen zufolge weniger frequentiert. Dass Schulleitungen Hochschulangebote eher selten nutzen, ist insbesondere deshalb erstaunlich, weil mittlerweile zunehmend auch spezifische Studienangebote im Bereich Schulmanagement und Schulentwicklung existieren, die sich explizit an schulische Führungskräfte richten (Krüger, 2020).



## ABBILDUNG 9

**Genutzte Weiterbildungsmöglichkeiten**

Anteile in Prozent

**Welche der folgenden Möglichkeiten haben Sie in den vergangenen zwölf Monaten genutzt, um sich mit Blick auf Ihre Leitungstätigkeit fort- und weiterzubilden?**

**Informeller Austausch mit anderen Schulleitungen****Lesen von berufsbezogener Literatur (z. B. Fachzeitschriften)****Aktive Beteiligung an einem Netzwerk für Schulleiterinnen und Schulleiter****Arbeitgeberseitige Angebote (z. B. Kurse oder Coaching-Angebote an Landesinstituten)****Studium beruflich orientierter Online-Quellen****Private Angebote außer Tagungen (z. B. privates Coaching)****Teilnahme an nicht-wissenschaftlichen Tagungen oder Workshops****Teilnahme an wissenschaftlichen Tagungen oder Workshops****Standardisiertes Peer-Mentoring****Angebote von Universitäten und Pädagogischen Hochschulen (z. B. Aufbaustudiengänge)**

■ ja, habe ich genutzt ■ nein, habe ich nicht genutzt

Was zeichnet eine gute Fortbildung aus? In einer offenen Frage hatten die Schulleitungen die Möglichkeit zu beschreiben, warum sie eine Fort- oder Weiterbildung als besonders gewinnbringend empfanden. 572 Schulleitungen machten von dieser Möglichkeit Gebrauch und nannten zum Teil mehrere Merkmale gewinnbringender Fortbildungsmöglichkeiten innerhalb ihrer Antwort. Dies führte zu 2.470 Merkmalen; im Durchschnitt hat somit jede Person, die diese Frage beantwortet hat, vier bis fünf Merkmale aufgeführt. Die Antworten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und zusammengefasst. Die nachfolgenden großen Kategorien decken über 80 Prozent der Rückmeldungen ab.

Ein Merkmal gewinnbringender Fortbildungen, das häufig genannt wird (30 Prozent), ist ein hoher Praxisbezug (→ **ABBILDUNG 10**). Derartige Fortbildungen orientieren sich an den aktuellen Bedürfnissen der Schulleitungen und sie enthalten konkrete Bezüge zu ihrem Berufsalltag, insbesondere im Hinblick auf den Umgang mit Herausforderungen. Dies macht deutlich, dass für die befragten Schulleitungen eine Anwendbarkeit der Inhalte aus Fortbildungen eine wichtige Rolle spielt.

Knapp ein Fünftel (19 Prozent) der Merkmale verweist auf die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungspraxis. Demzufolge sind Fortbildungsmöglichkeiten dann besonders nützlich, wenn sie die Möglichkeit bieten, sich aktiv mit dem eigenen Führungsstil auseinanderzusetzen. Dazu kann beispielsweise gehören, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren oder sich mit der persönlichen und professionellen Entwicklung oder gesundheitlichen Aspekten der eigenen Führungsarbeit zu befassen.

Knapp 18 Prozent der genannten Merkmale beziehen sich auf Vernetzungsmöglichkeiten. Schulleitungen, die hierzu eine Rückmeldung gaben, erachten es als besonders gewinnbringend, wenn Fortbildungen als Plattform zur Vernetzung fungieren. Viele schätzen dabei insbesondere den Kontakt mit anderen Schulleitungen oder Lehrkräften. Den Austausch mit fachfremden Praxispersonen (etwa aus der Wirtschaft oder der Psychologie) und mit Expertinnen und Experten „auf Augenhöhe“ bewerten ebenfalls viele Schulleitungen als positiv.

ABBILDUNG 10

**Drei am häufigsten genannten Merkmale einer guten Fortbildung**

Was thematische Merkmale besonders gewinnbringender Fortbildungen angeht, werden in ungefähr 15 Prozent der Merkmale verschiedene Aspekte von Schulentwicklung beschrieben. Dabei werden unter anderem „Blicke über den Tellerrand“ sehr geschätzt, also zum Beispiel auf Schulen mit ungewöhnlichen Herangehensweisen. Auch Perspektivwechsel finden die Befragten oft nützlich, etwa indem die Teilnehmenden Einblicke in die Führungsarbeit an anderen Organisationen (wie Unternehmen) erhalten. Aktuelle Themen (etwa digitale Transformation) und Themen mit Zukunftsrelevanz für die Schule und schulische Führungsarbeit werden ebenfalls von vielen Teilnehmenden positiv hervorgehoben. Schließlich empfinden einige der Befragten eine Fortbildung dann als besonders gewinnbringend, wenn sie auch einen Kenntniserwerb relevanter rechtlicher Aspekte ermöglicht.

## 4. Wohlbefinden und Belastung von Schulleitungen

Um herauszufinden, wie es den Schulleitungen an ihrem Arbeitsplatz geht, wurden ihnen Fragen zu ihrer Arbeitssituation gestellt. Die Befragten zeigen sich beruflich erfüllt: Ein Gros stimmt den Aussagen eher zu oder voll zu, dass sie ausgesprochen froh sind, ausgerechnet an dieser Schule zu arbeiten (92 Prozent), mit ihrer derzeitigen Arbeit viele wertvolle Dinge erreicht (91 Prozent) und richtig Freude an ihrer Arbeit zu haben (82 Prozent) (→ **ABBILDUNG 11**). Die Mehrheit der Schulleitungen gibt an, dass sie sich bei der Arbeit fit und tatkräftig fühlt (73 Prozent). Die Arbeit nehmen die Schulleitungen als inspirierend wahr (76 Prozent) und können darin völlig aufgehen (75 Prozent).

Die große Mehrheit der Schulleitungen (88 Prozent) ist mit der Unterstützung, die sie vom Schulkollegium erhält, eher oder ganz zufrieden (→ **ABBILDUNG 12**). Sie benötigt nach eigenen Angaben jedoch mehr Unterstützung von der Schulbehörde und vom Ministerium (74 Prozent) sowie vom Schulträger (65 Prozent). Mehr als die Hälfte der Befragten (64 Prozent) bejaht die Aussage eher oder ganz, Entscheidungen, die für die Arbeit wichtig sind, nicht beeinflussen zu können. Die Zufriedenheit mit Blick auf das Gehalt und den Arbeitsvertrag variiert: Gut die Hälfte der Schulleitungen gibt an, mit dem Gehalt (53 Prozent) bzw. mit den Bedingungen des Vertrages und der Anstellung als Schulleitung (52 Prozent) zufrieden zu sein.

ABBILDUNG 11

**Allgemeine Arbeitszufriedenheit, Commitment und Engagement**

Anteile in Prozent

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

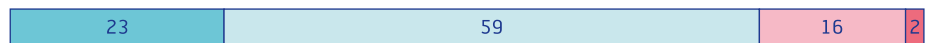
**Ich bin ausgesprochen froh, dass ich gerade an dieser Schule arbeite.**



**Ich habe mit meiner derzeitigen Arbeit viele wertvolle Dinge erreicht.**



**Ich habe richtig Freude an meiner Arbeit.**



**Bei meiner Arbeit fühle ich mich fit und tatkräftig.**



**Meine Arbeit inspiriert mich.**



**Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.**



**Seit ich Schulleiterin/Schulleiter bin, bin ich gleichgültiger gegenüber Menschen geworden.**



■ stimme voll zu ■ stimme eher zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme gar nicht zu

ABBILDUNG 12

**Berufliche Zufriedenheit und arbeitsbezogene Bedürfnisse**

Anteile in Prozent

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

**Ich bin mit der Unterstützung, die ich vom Schulkollegium erhalte, zufrieden.**



**Ich brauche mehr Unterstützung von der Schulbehörde/vom Ministerium.**



**Ich brauche mehr Unterstützung vom Schulträger.**



**Ich kann Entscheidungen, die für meine Arbeit wichtig sind, nicht beeinflussen.**



**Ich bin mit dem Gehalt, das ich für meine Arbeit erhalte, zufrieden.**



**Abgesehen vom Gehalt bin ich mit den Arbeitsbedingungen zufrieden.**



■ stimme ganz zu ■ stimme eher zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme gar nicht zu

Die erwähnte hohe Belastungssituation (siehe Seite 10 ff.) zeigt sich noch deutlicher, wenn die Rückmeldungen zur Arbeitsintensität hinzugezogen werden: Über die Hälfte der Schulleitungen gibt an, oft oder sehr oft in einem Arbeitstempo gearbeitet zu haben, das sie als belastend empfinden (57 Prozent), das ihnen nicht guttut (60 Prozent) und das sie aus ihrer Sicht langfristig nicht durchhalten können (53 Prozent) (→ **ABBILDUNG 13**). Jeweils knapp ein Drittel der Befragten artikuliert, diese Gefühle gelegentlich zu erleben.

Neben der Intensität (dem Druck, in kurzer Zeit möglichst viel zu leisten) ist auch eine Extensivierung (zeitliche Ausdehnung) der Arbeit von Schulleitungen erkennbar: Eine deutliche Mehrheit der Schulleitungen hat ihren Angaben zufolge oft oder sehr oft länger als vertraglich vereinbart gearbeitet (89 Prozent), während der Arbeitszeit auf Pausen verzichtet (85 Prozent) und zusätzlich in ihrer Freizeit gearbeitet (79 Prozent) (→ **ABBILDUNG 14**). 62 Prozent der Befragten geben an, dass sie oft oder sehr oft zugunsten der Arbeit auf Freizeitaktivitäten verzichtet haben; 27 Prozent sagen, dies zumindest gelegentlich zu machen. Dass sie in ihrer Freizeit für ihre Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie Schülerinnen, Schüler und Eltern oft oder sehr oft erreichbar gewesen sind, bestätigen 78 Prozent der Schulleitungen. Fast die Hälfte (43 Prozent) hat nach eigenen Aussagen in den vergangenen Monaten zugunsten der Arbeit oft oder sehr oft auf genügend Schlaf verzichtet; bei knapp einem Drittel (31 Prozent) ist dies gelegentlich der Fall.

Die Arbeit der Schulleitungen ist somit nicht mit einer Tätigkeit mit klaren Arbeitszeiten und geschützter Freizeit vergleichbar. Stattdessen ist das Amt geprägt von einer hohen Erreichbarkeit und Verfügbarkeit. Dies birgt das Risiko, dass Erholungsphasen eingeschränkt werden und die Beanspruchung steigt, was wiederum negative persönliche und berufliche Folgen mit sich bringt.

ABBILDUNG 13

**Arbeitsintensität der Schulleitungen**

Anteile in Prozent

**Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, ...**

**das Sie als belastend empfinden?**



**von dem Sie wissen, dass es Ihnen nicht guttut?**



**das Sie langfristig nicht durchhalten können?**



■ sehr oft ■ oft ■ gelegentlich ■ selten ■ nie/sehr selten

ABBILDUNG 14

**Ausdehnung der Arbeit**

Anteile in Prozent

**Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie ...**

**länger als vertraglich vereinbart gearbeitet haben?**



**während Ihrer Arbeitszeit auf Pausen verzichtet haben?**



**zusätzlich in Ihrer Freizeit gearbeitet haben?**



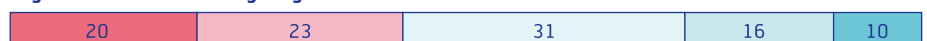
**zugunsten der Arbeit auf Freizeitaktivitäten verzichtet haben?**



**für Ihre Arbeitskolleg/innen sowie Schüler/innen und Eltern in der Freizeit erreichbar waren?**



**zugunsten der Arbeit auf genügend Schlaf verzichtet haben?**



■ sehr oft ■ oft ■ gelegentlich ■ selten ■ nie/sehr selten

Eine hohe Arbeitsintensität bei zugleich großer Verfügbarkeit bringt ebenfalls das Risiko mit sich, dass die Arbeitsqualität leidet. 38 bzw. 41 Prozent der Schulleitungen geben an, in den vergangenen Monaten oft oder sehr oft etwas oberflächlicher gearbeitet beziehungsweise die eigenen Ansprüche an das Arbeitsergebnis etwas nach unten geschraubt zu haben (→ **ABBILDUNG 15**). 39 Prozent der Befragten bestätigen, oft bzw. sehr oft auch mit einem weniger guten Arbeitsergebnis zufrieden zu sein.

Trotz der Belastungssituation gibt gut die Hälfte der Schulleitungen (52 Prozent) an, so lange wie möglich an der aktuellen Schule bleiben zu wollen (→ **ABBILDUNG 16**). 19 Prozent möchten bleiben, bis sich ihnen eine bessere Möglichkeit bietet; 6 Prozent der Befragten planen, ihre Schule so schnell wie möglich zu verlassen. Knapp ein Viertel (23 Prozent) kann diesbezüglich keine Aussage machen. Somit besteht die Möglichkeit, dass rund ein Viertel der Befragten ihrer aktuellen Schule in mittelbarer Zukunft den Rücken kehren und zumindest ein Teil davon vermutlich auch das Schulsystem insgesamt verlassen wird.

Im Vergleich zu einer Vorläuferbefragung aus dem Jahr 2019 (Cramer et al., 2021) ist der Anteil der Schulleitungen, die so lange wie möglich an ihrer Schule bleiben wollen, gesunken (von 67 auf 52 Prozent). Zugleich ist der Anteil der wechselwilligen Schulleitungen gestiegen. Dies betrifft sowohl den Anteil der Schulleitungen, die – falls sich eine bessere Gelegenheit bietet – ihre Schule verlassen würden (von 13 auf 19 Prozent) als auch den Anteil der Schulleitungen, die so schnell wie möglich ihre Schule verlassen wollen (von 4 auf 6 Prozent).



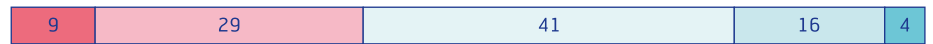
ABBILDUNG 15

**Arbeitsqualität der Schulleitungen**

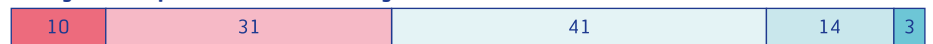
Anteile in Prozent

**Wie oft waren Sie in den vergangenen drei Monaten gezwungen, ...**

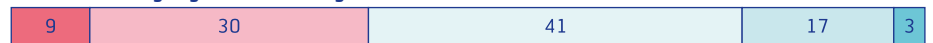
**etwas oberflächlicher zu arbeiten?**



**die eigenen Ansprüche an das Arbeitsergebnis etwas nach unten zu schrauben?**



**mit einem weniger guten Arbeitsergebnis zufrieden zu sein als normalerweise?**



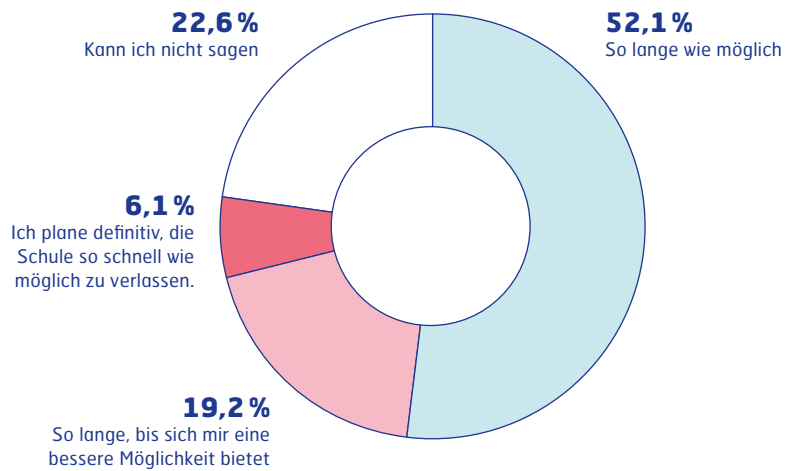
■ sehr oft ■ oft ■ gelegentlich ■ selten ■ nie/sehr selten

ABBILDUNG 16

**Wechselabsichten der Schulleitungen**

Anteile in Prozent

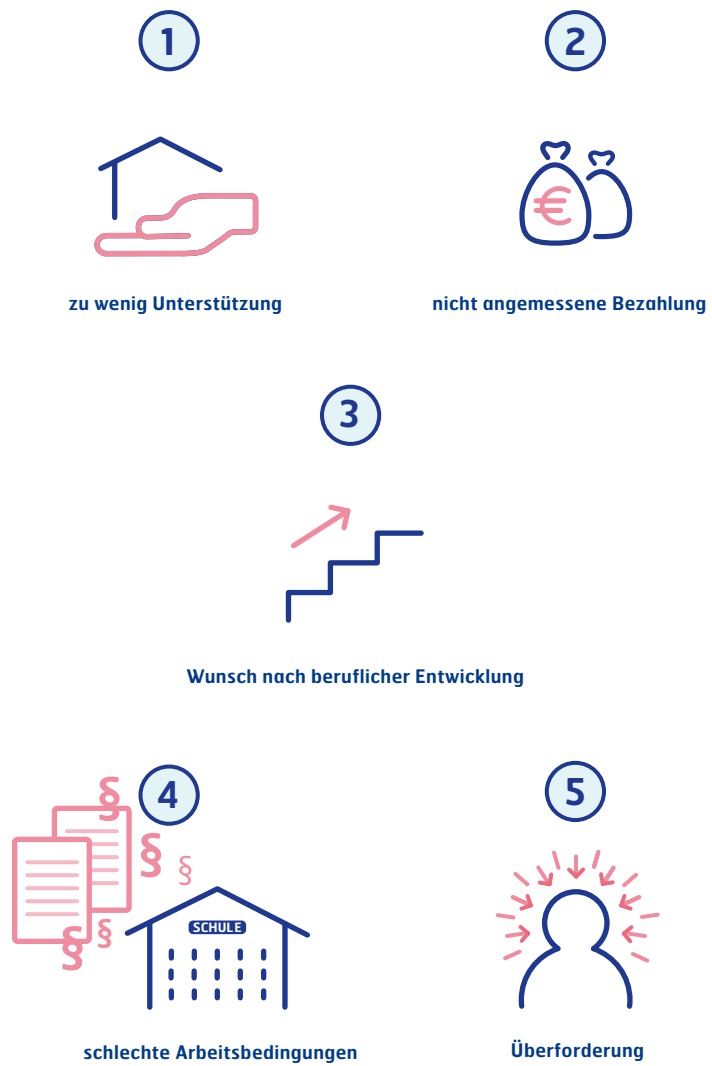
**Wie lange planen Sie als Schulleiterin/Schulleiter an dieser Schule zu bleiben?**



Alle wechselwilligen Schulleitungen wurden darüber hinaus nach ihren Gründen gefragt, wobei sie mehrere angeben konnten. Die am häufigsten genannten Wechselmotive sind zu wenig Unterstützung (48 Prozent), eine nicht angemessene Bezahlung (41 Prozent) und der Wunsch nach beruflicher Entwicklung (40 Prozent) (→ **ABBILDUNG 17**). Etwa ein Drittel (34 Prozent) der Befragten gibt schlechte Arbeitsbedingungen als Wechselmotiv an. Überforderung durch die Arbeit (29 Prozent), der Wunsch nach mehr Zeit für die Familie (28 Prozent), zu hoher Leistungsdruck (27 Prozent), zu geringe Entscheidungsbefugnisse (26 Prozent), altersbedingte Gründe (25 Prozent) und gesundheitliche Gründe (20 Prozent) werden jeweils von ungefähr einem Viertel genannt. Ungünstige Arbeitszeiten (10 Prozent), ein ungünstiger Standort der Schule (9 Prozent) und ein schlechtes Arbeitsklima (7 Prozent) wurden hingegen vergleichsweise selten als Gründe für den Wunsch nach einem Wechsel angeführt. In Summe sind somit einerseits die subjektiv eingeschränkte Unterstützung und schwierige Arbeitssituation (Bedingungen, Belastungen) sowie andererseits der Wunsch nach beruflichen Entwicklungen die gewichtigsten Gründe dafür, dass die befragten Schulleitungen einen Wechsel in Erwägung ziehen.

ABBILDUNG 17

Die fünf häufigsten Wechselmotive der Schulleitungen



## 5. Zusammenarbeit und Kooperation von Schulleitungen

Seit geraumer Zeit besteht die Erwartung an Schulen, sich mit anderen Institutionen zum Wohle der Schülerinnen und Schüler sowie zur Verbesserung des Bildungsangebots zu vernetzen. Die Schulleitungen wurden daher gefragt, wie eng sie in den vergangenen zwölf Monaten mit verschiedenen Einrichtungen kooperiert haben. 70 bzw. 77 Prozent der Schulleitungen geben an, eher eng oder sehr eng mit anderen Schulen derselben Schulform und Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit bzw. Kinder- und Jugendhilfe zusammen gearbeitet zu haben (→ **ABBILDUNG 18**). Eine Mehrheit der Befragten kooperierte auch eher eng oder sehr eng mit dem Schulministerium bzw. der Schulbehörde oder anderen Einrichtungen der Bildungsadministration (65 Prozent) ebenso mit zivilgesellschaftlichen Einrichtungen (63 Prozent) und anderen pädagogischen Einrichtungen (60 Prozent).

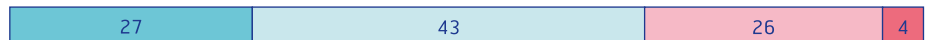
Auffällig sind jedoch auch Personen und Institutionen, mit denen laut den Rückmeldungen *keine* Zusammenarbeit bestand: Drei Viertel (76 Prozent) der befragten Schulleitungen geben an, gar nicht mit freien bzw. selbstständigen Schulberaterinnen und Schulberatern zusammen gearbeitet zu haben. Die Hälfte (47 Prozent) der Befragten hat gar nicht mit kommerziellen Unternehmen kooperiert. Auch mit Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen ist die Zusammenarbeit nur geringfügig ausgeprägt: Ein Drittel (34 Prozent) bestätigt, dass ihre Schule gar nicht mit wissenschaftlichen Einrichtungen kooperiert hat. Somit lässt sich insgesamt eine enge Zusammenarbeit mit anderen Schulen und der Bildungsadministration konstatieren, während eine Kooperation mit Selbstständigen, kommerziellen und wissenschaftlichen Einrichtungen gar nicht oder nicht sehr eng stattfindet.

ABBILDUNG 18

**Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen**

Anteile in Prozent

**Wie eng hat Ihre Schule in den vergangenen zwölf Monaten mit folgenden Einrichtungen zusammengearbeitet bzw. kooperiert?**

**Andere Schulen derselben Schulform****Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe (z. B. auch Träger des Ganztags)****Bildungsverwaltung (z. B. Ministerium, Behörde, Landesinstitut)****Zivilgesellschaftliche Einrichtungen (z. B. Sportvereine, kulturelle Einrichtungen)****Andere pädagogische Einrichtungen (z. B. Kindertagesstätten)****Andere Schulen einer anderen Schulform****Wissenschaftliche Einrichtungen (z. B. Universitäten)****Kommerzielle Unternehmen****Freie bzw. selbstständige Schulberaterinnen/Schulberater**

■ sehr eng ■ eher eng ■ nicht sehr eng ■ gar nicht

Mit Blick auf die Kooperation haben die befragten Schulleitungen angegeben, häufig intensiv mit der Bildungsadministration zusammenzuarbeiten. Diese kann für die Schulen eine Schlüsselinstanz darstellen, wenn es um den Umgang mit Ressourcen oder Fragen der Schulentwicklung geht. Daher wurden die Schulleitungen gebeten, die Vertrauenswürdigkeit ihrer Kontaktpersonen in der Bildungsadministration einzuschätzen. Mehr als die Hälfte (68 Prozent) der Schulleitungen stimmen eher zu oder voll zu, dass sie darauf vertrauen können, dass ihre Kontaktpersonen in der Bildungsadministration sehr kompetent sind (→ **ABBILDUNG 19**). Ähnlich viel Zustimmung erhält die Aussage, dass die Kontaktpersonen ihre Zusagen stets einhalten (64 Prozent). Ein gutes Drittel der Befragten stimmt hingegen gar nicht zu oder eher nicht zu, dass ihre Kontaktpersonen in der Bildungsadministration absolut ehrlich zu ihnen sind (40 Prozent) und sich für die Zukunft der eigenen Schule einsetzen (37 Prozent). Zusammenfassend haben somit rund zwei Drittel der Befragten ein funktionales, vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Kontaktpersonen in der Bildungsadministration, wohingegen es bei etwa einem Drittel eher gestört ist.

Im Vergleich zu den repräsentativen Vorläuferstudien aus den vergangenen Jahren zeigt sich, dass sich das Vertrauen von Schulleitungen in ihre Ansprechpersonen in der Bildungsadministration seit dem Jahr 2019 vor allem mit Blick auf die Kompetenz deutlich verringert hat. Im Herbst 2019, vor Ausbruch der Corona-Pandemie, stimmten 75 Prozent aller Schulleitungen eher oder voll zu, im Großen und Ganzen darauf vertrauen zu können, dass die Kontaktpersonen in der Bildungsadministration in ihrem Job sehr kompetent sind (→ **ABBILDUNG 20**). Dieser Anteil verringerte sich infolge der Pandemie auf 64 Prozent und erholte sich bis zum Jahr 2022 nur leicht (68 Prozent). Der Aussage, dass Schulleitungen im Großen und Ganzen darauf vertrauen können, dass die Kontaktpersonen in der Bildungsadministration sich für die Zukunft der Schule einsetzen, bejahten im Jahr 2019 rund 70 Prozent, im Jahr 2021 60 Prozent und im Jahr 2022 etwa 63 Prozent der befragten Schulleitungen (eher). Leicht erholt zeigt sich die Einschätzung der Integrität, nachdem diese durch die Pandemie deutlich zurück gegangen war: Während im Jahr 2019 noch rund 65 Prozent aller Schulleitungen (eher) zustimmten, dass sie im Großen und Ganzen darauf vertrauen können, dass die Kontaktpersonen in der Bildungsadministration ihre Zusagen stets einhalten, sank dieser Wert im Jahr 2021 auf 54 Prozent und erholte sich im Jahr 2022 auf etwa 64 Prozent.

ABBILDUNG 19

**Vertrauen in Kontaktperson der Bildungsadministration**

Anteile in Prozent

**Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Ich kann im Großen und Ganzen darauf vertrauen, dass meine Kontaktpersonen in der Bildungsadministration ...**

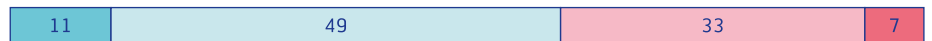
**in ihrem Job sehr kompetent sind.**



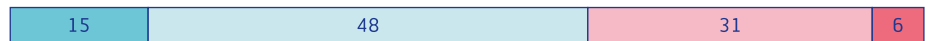
**ihre Zusagen stets einhalten.**



**absolut ehrlich zu mir sind.**



**sich für die Zukunft meiner Schule einsetzen.**



■ stimme voll zu ■ stimme eher zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme gar nicht zu

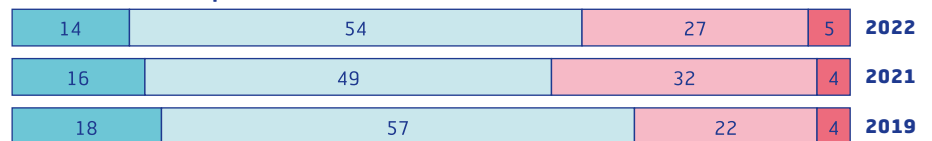
ABBILDUNG 20

**Vertrauen in Kontaktperson in der Bildungsadministration im Jahresvergleich**

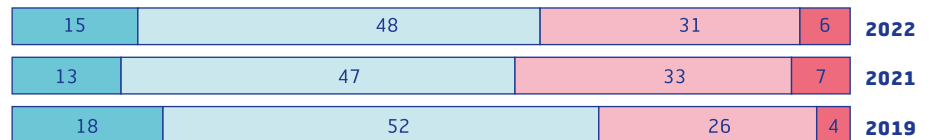
Anteile in Prozent

**Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Ich kann im Großen und Ganzen darauf vertrauen, dass meine Kontaktpersonen in der Bildungsadministration ...**

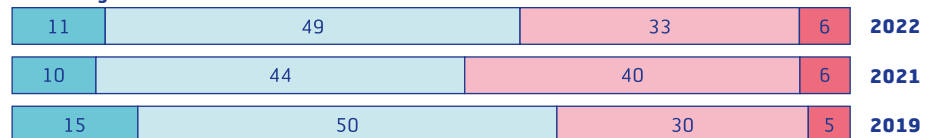
**in ihrem Job sehr kompetent sind.**



**sich für die Zukunft meiner Schule einsetzen.**



**ihre Zusagen stets einhalten.**



■ stimme voll zu ■ stimme eher zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme gar nicht zu

Neben den personenbezogenen Fragen zur Bildungsadministration wurden die Schulleitungen auch zu ihrer Meinung zur Schulaufsicht (als Institution insgesamt) befragt. Die Antworten lassen sich als Anzeichen einer Vertrauenskrise interpretieren: Rund 40 Prozent der Schulleitungen vertreten den Standpunkt, dass man sich nicht immer auf die Schulaufsicht verlassen oder ihr stets vertrauen kann (→ **ABBILDUNG 21**). Noch deutlicher zeigt sich eine solch reservierte Haltung darin, dass lediglich 39 Prozent der Schulleitungen der Aussage (eher) zustimmen, dass die Schulaufsicht immer wohl überlegte Entscheidungen trifft.

Die Rückmeldungen der Schulleitungen zum Vertrauen in ihre Mitarbeitenden (größtenteils Lehrkräfte) fallen hingegen positiv aus: Die überwiegende Mehrheit gibt an, auf die Kompetenz der Mitarbeitenden an ihrer Schule vertrauen zu können (95 Prozent) (→ **ABBILDUNG 22**). Auch sagen fast alle Befragten (93 Prozent), dass die Mitarbeitenden sich für die Zukunft ihrer Schule einsetzen. Hohe Zustimmung erhalten ebenfalls die Aussagen, wonach Schulleitungen darauf vertrauen können, dass die Mitarbeitenden an ihrer Schule ihre Zusagen stets einhalten (91 Prozent) und absolut ehrlich zu ihnen seien (85 Prozent). Dieses Ergebnis ist umso beachtlicher, als ein vertrauensvoller Umgang im Kollegium aus Sicht der Forschung als Element funktionaler Schulen angesehen wird und ein Vertrauensverhältnis zwischen Schulleitung und Schulaufsicht als Treiber für Schulentwicklung fungieren kann (Kemethofer & Altrichter, 2014).



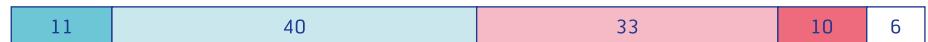
ABBILDUNG 21

**Vertrauen in die Schulaufsicht als Institution**

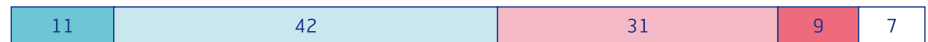
Anteile in Prozent

**Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?**

**Auf die Schulaufsicht kann man sich immer verlassen.**



**Der Schulaufsicht kann man stets vertrauen.**



**Die Schulaufsicht trifft immer wohl überlegte Entscheidungen.**



■ stimme voll zu ■ stimme eher zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme gar nicht zu

□ weiß nicht/keine Angabe

ABBILDUNG 22

**Vertrauen in Mitarbeitende**

Anteile in Prozent

**Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Ich kann im Großen und Ganzen darauf vertrauen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an meiner Schule ...**

**in ihrem Job sehr kompetent sind.**



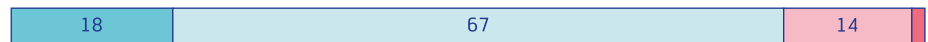
**sich für die Zukunft meiner Schule einsetzen.**



**ihre Zusagen stets einhalten.**



**absolut ehrlich zu mir sind.**



■ stimme voll zu ■ stimme eher zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme gar nicht zu

Die im Team geteilte Überzeugung, dass man ohne Strafe zu fürchten zwischenmenschliche Risiken eingehen kann (etwa Fehler zugeben, Kritik äußern), wird als psychologische Sicherheit bezeichnet. Diese wurde in zahlreichen Studien mit positiven Faktoren wie einem erhöhten Engagement, einer höheren Lernbereitschaft und Innovationsfähigkeit in Verbindung gebracht (Edmondson et al., 2016). Schulen mit hoher psychologischer Sicherheit bieten somit ein besonderes Potenzial mit Blick auf die Schulentwicklung. Die Schulleitungen wurden daher gefragt, inwieweit sie an ihrer Schule zwischenmenschliche Risiken eingehen können. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass dies möglich ist, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen: Die überragende Mehrheit (94 Prozent) der Schulleitungen stimmt eher oder voll zu, dass sie an ihrer Schule auch Probleme und schwierige Themen offen ansprechen können (→ **ABBILDUNG 23**). 91 Prozent geben an, dass in der Zusammenarbeit an ihrer Schule ihre besonderen Fähigkeiten und Begabungen wertgeschätzt werden. 87 Prozent der Befragten bestätigen die Aussage, dass sie an ihrer Schule ein persönliches Risiko eingehen können. Ebenso viele zeigen sich überzeugt, dass niemand an ihrer Schule absichtlich etwas tun würde, was ihrer Arbeit schaden würde. Die große Mehrheit artikuliert damit, in einem Umfeld mit (ausgeprägter) psychologischer Sicherheit zu arbeiten.

Das Führungsverhalten kann innerschulische Faktoren maßgeblich beeinflussen (Bonsen, 2016). Um besser zu verstehen, wie Schulleitungen sich als Führungskräfte sehen, wurden sie nach ihrem Führungsverhalten befragt. In den Selbsteinschätzungen charakterisieren sich die Befragten als lösungsorientiert, hilfsbereit, kooperativ und offen für Partizipation: Die überragende Mehrheit (99 Prozent) gibt an, eher oft oder sehr oft bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven zu suchen (→ **ABBILDUNG 24**). Ähnlich häufig bestätigen die Schulleitungen, den Lehrkräften an ihren Schulen Möglichkeiten zu bieten, an Entscheidungen teilzuhaben, die die Schule betreffen (98 Prozent), die Unterrichtsprobleme gemeinsam mit ihnen zu lösen (95 Prozent) und ihnen zu helfen, ihre Stärken auszubauen (94 Prozent). 87 Prozent der Befragten geben an, eher oft oder sehr oft sicherzustellen, dass die Arbeit der Lehrkräfte mit den Lehrzielen der Schule übereinstimmt. Eine große Mehrheit (81 Prozent) äußert sich der Befragung zufolge eher oder sehr oft optimistisch über die Zukunft. Drei Viertel (76 Prozent) geben an, eher oder sehr oft mit den Lehrkräften über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte zu sprechen.

ABBILDUNG 23

**Psychologische Sicherheit**

Anteile in Prozent

**Inwieweit können Sie an Ihrer Schule zwischenmenschliche Risiken eingehen, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen?**

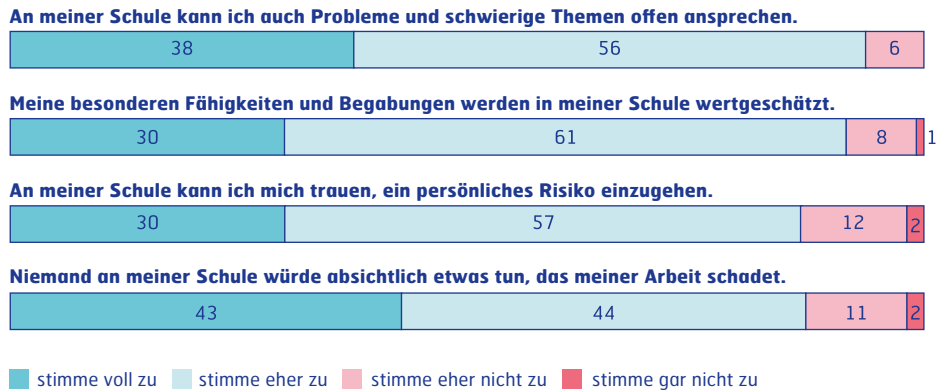
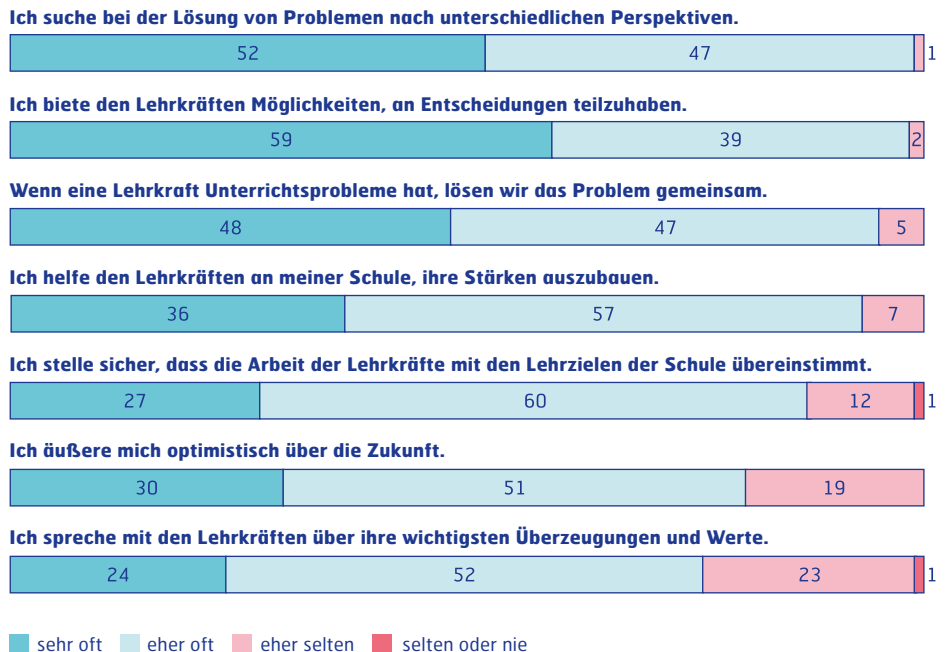


ABBILDUNG 24

**Lernzentrierte Führung**

Anteile in Prozent

**Wie schätzen Sie sich in Ihrer derzeitigen Führungsrolle ein?**



## 6. Schulleitung nach der Pandemie: Digitalisierung und Innovationen

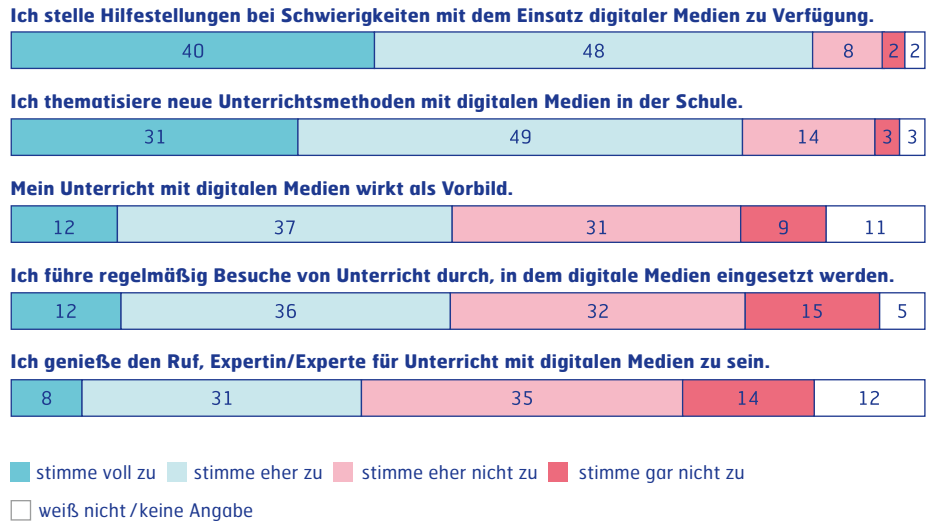
Die Pandemie hat die Bedeutung der digitalen Transformation für die Schule unterstrichen. Wenn Schulleitungen digitale Medien nutzen, können sie einerseits eine Vorbildfunktion für Lehrkräfte einnehmen und als Führungskräfte andererseits auch bedeutsame Impulse für die kritisch-konstruktive Auseinandersetzung mit digitalen Medien geben. Die Schulleitungen wurden daher gefragt, wie sie sich mit Blick auf Unterricht und Digitalisierung verhalten. Eine deutliche Mehrheit (88 Prozent) der befragten Schulleitungen bestätigt eher oder voll, den Lehrkräften Hilfestellungen zur Verfügung zu stellen, wenn diese Schwierigkeiten mit dem Einsatz digitaler Medien im Unterricht haben (→ **ABBILDUNG 25**). 80 Prozent der Befragten stimmen eher oder voll zu, neue Unterrichtsmethoden mit digitalen Medien in der Schule zu thematisieren. Knapp die Hälfte bejaht die Aussage eher oder voll, beim Unterricht durch die eigene Unterrichtstätigkeit mit digitalen Medien ein Vorbild für die anderen Lehrkräfte zu sein (49 Prozent) und regelmäßig Unterricht zu besuchen, in dem digitale Medien eingesetzt werden (48 Prozent). Etwa die Hälfte der Befragten (49 Prozent) stimmt der Aussage gar nicht oder eher nicht zu, wonach sie selbst im Kollegium den Ruf genießen, eine Expertin oder ein Experte für guten Unterricht mit digitalen Medien zu sein. In Summe lässt sich eine große Aufmerksamkeit für Themen der Digitalisierung im Unterrichtskontext konstatieren, ohne dass die Schulleitungen überwiegend eine eigene Expertise beanspruchen.

ABBILDUNG 25

**Digitale unterrichtsbezogene Führung**

Anteile in Prozent

**Inwieweit stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zu?**



Die Pandemie hat nicht nur mit Blick auf das Unterrichtsgeschehen an vielen Schulen einen Digitalisierungsschub ausgelöst, sondern sich oftmals auch auf die Arbeitsformen und die Präsenz von Lehrkräften und Schulleitungen ausgewirkt. So können etwa Besprechungen und Konferenzen nicht nur in Präsenz, sondern auch online oder hybrid durchgeführt werden. Die Schulleitungen wurden daher gefragt, ob sie im Schulalltag mit den Lehrkräften eher räumlich nah oder digital zusammenarbeiten.

Nur wenige Schulleitungen (4 Prozent) geben an, dass der Kontakt mit den Lehrkräften selten in Präsenz stattfindet (→ **ABBILDUNG 26**). Auch der Aussage, dass Lehrkräfte selten in der Nähe von Schulleitungen sind, stimmt nur etwas mehr als ein Fünftel der Befragten (22 Prozent) eher oder voll zu. Deutlich weniger als die Hälfte der Schulleitungen (41 Prozent) sagen, dass bei ihrer Arbeit die wichtigsten Tätigkeiten nicht dort stattfinden, wo die Lehrkräfte sind. Mehr als die Hälfte (59 Prozent) der Befragten stimmt trotzdem eher oder voll zu, dass sie mit den Lehrkräften häufig Kontakt durch synchrone digitale Kommunikationsmittel (zum Beispiel Messenger-Chat) haben. Die Rückmeldungen deuten darauf hin, dass der Kontakt in Präsenz (weiterhin) ein zentrales Element aktueller Schulführung ist, der allenfalls durch digitale Kommunikationsmittel ergänzt wird.

Die Selbstwirksamkeit von Schulleitungen und Lehrpersonen beeinflusst wichtige innerschulische Faktoren, wie etwa die Unterrichtsqualität und die Kapazität zu innovieren. Daher wurden die Schulleitungen gefragt, wie sie ihre Selbstwirksamkeit sowie das Innovationspotenzial ihrer Schule einschätzen. Jeweils 83 Prozent der Befragten stimmen den Aussagen eher oder voll zu, dass sie Innovationen auch gegenüber skeptischen Lehrkräften durchsetzen können und dass sie an das starke Innovationspotenzial der Schule glauben, mit dem auch unter widrigen Umständen Neuerungen durchgesetzt werden können (→ **ABBILDUNG 27**). Die große Mehrheit gibt an, die Lehrkräfte an der Schule für neue Projekte begeistern zu können (92 Prozent). Zudem sind sie vertrauensvoll, dass an der Schule gemeinsam pädagogische Projekte umgesetzt werden können, auch wenn Schwierigkeiten auftreten (93 Prozent). Zusammenfassend zeigen die befragten Schulleitungen eine sehr hohe Innovationsbereitschaft.

ABBILDUNG 26

**Räumliche Nähe und digitale Kommunikation**

Anteile in Prozent

**Inwieweit stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zu?**

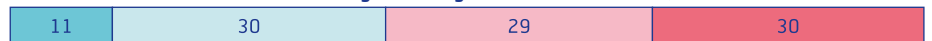
**Die Lehrkräfte und ich haben nur selten Kontakt in Präsenz.**



**Bei meiner Arbeit sind Lehrkräfte meiner Schule nur selten in meiner Nähe, wenn ich arbeite.**



**Bei meiner Arbeit finden meine wichtigsten Tätigkeiten nicht dort statt, wo die Lehrkräfte sind.**



**Die Lehrkräfte und ich haben häufig Kontakt durch synchrone digitale Kommunikation.**



■ stimme voll zu ■ stimme eher zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme gar nicht zu

ABBILDUNG 27

**Selbstwirksamkeit der Schulleitungen**

Anteile in Prozent

**Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?**

**Ich kann Innovationen auch gegenüber skeptischen Lehrkräften durchsetzen.**



**Ich glaube an das starke Innovationspotenzial meiner Schule.**



**Ich traue mir zu, die Lehrkräfte meiner Schule für neue Projekte zu begeistern.**



**Ich habe Vertrauen, dass wir es an der Schule gemeinsam schaffen, päd. Projekte umzusetzen.**

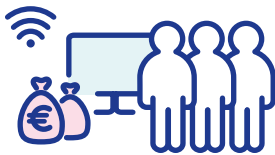


■ stimme voll zu ■ stimme eher zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme gar nicht zu

## 7. Empfehlungen für die Verbesserung von Schule

In einer abschließenden offenen Frage wurden die Schulleitungen gebeten, denjenigen Punkt zu nennen, der aus ihrer Sicht zentral ist, um Schule zu verbessern. Die Antworten wurden anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet und zusammengefasst. Insgesamt nutzten 889 Schulleitungen die Gelegenheit, eine derartige Einschätzung zu liefern. Zum Teil nannten sie dabei mehrere Empfehlungen innerhalb einer Antwort, so dass insgesamt 1.387 Empfehlungen abgegeben wurden. Dies entspricht im Durchschnitt 1,6 Empfehlungen pro Antwort. Die nachfolgenden großen Kategorien decken über 85 Prozent der genannten Empfehlungen ab.

38 Prozent der Empfehlungen thematisieren verschiedene Facetten der Ausstattung der Schule. Rückmeldungen zu allgemeinen Ressourcen, besserer digitaler (etwa durchgehend verfügbare WLAN-Verbindung), infrastruktureller, finanzieller und personeller Ausstattung wurden unter dieser Kategorie zusammengefasst. Besonders häufig wird dabei die personelle Ausstattung erwähnt: Etwas weniger als ein Drittel (27 Prozent) aller gemachten Empfehlungen beinhalten eine bessere Personalausstattung als einen zentralen Punkt, um Schule zu verbessern. Die häufigen Nennungen unterstreichen die Brisanz des Lehrkräftemangels und die große Bedeutung von Lehrkräften für eine hohe Schulqualität. Einige regen an, verbindliche Mindeststandards für den Arbeitsplatz Schule zu schaffen, die regelmäßig kontrolliert werden.

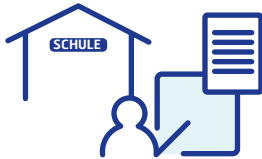


24 Prozent der Empfehlungen lassen sich dem Thema „Schulleitung stärken“ zuordnen. Dies umfasst Aspekte wie das Bedürfnis nach reduzierter bzw. keiner Unterrichtsverpflichtung für Schulleitungen, die Reduzierung der Arbeitsbelastung durch stärkere Möglichkeiten der Delegation, den Wunsch nach mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit sowie den Bedarf nach weniger bürokratischen und administrativen Aufgaben und damit einhergehend mehr zeitliche Ressourcen. Der letztgenannte Aspekt, also mehr Zeit für Führung, wurde häufig erwähnt (11 Prozent der Empfehlungen) und scheint somit für viele eine wirksame Stellschraube zu sein, um Schule zu verbessern. Ferner wird deutlich, dass die Schulleitungen sich eine Entlastung, beispielsweise durch die erwähnte Delegation von administrativen Aufgaben und (stärkere) Nutzung von IT-Support-Strukturen erhoffen. Die vorhandene Autonomie von Schulleitungen wird zum Teil lobend als hilfreich zur Verbesserung der Schule erwähnt, wobei einige Befragte Potenzial in der (weiteren) Ausweitung der Gestaltungsspielräume sehen.

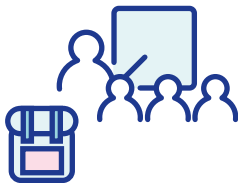


Aspekte rund um die Professionalisierung und Zusammenarbeit mit den Lehrkräften

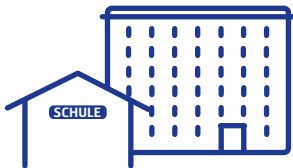




wurden in 11 Prozent der Empfehlungen behandelt. Neben Fragen der zeitlichen Ressourcen von Lehrkräften und der Unterrichtsentlastung, um mehr Kapazitäten für die Schulentwicklung zu haben, werden häufig auch Engagement und Arbeitsmoral thematisiert. In einem angepassten Studium und Referendariat sowie einer erweiterten Fort- und Weiterbildung von Lehrkräften mit deutlicheren Steuerungsmöglichkeiten für Schulleitungen sehen viele Befragte ebenfalls Potenzial, Schule zu verbessern.



7 Prozent der Aussagen thematisieren die Konzeption von Schule und Unterricht. Hier nennen die Schulleitungen viele Themen aus den Bereichen Schul- und Unterrichtsentwicklung, Innovation und mögliche Änderungen des Schulsystems. Sie regen unter anderem die Öffnung der Schule, eine ganzheitlichere Bildung sowie eine Annäherung von Schule und Unterricht an die Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler an.



Ungefähr 6 Prozent der Aussagen beziehen sich auf die Zusammenarbeit mit dem Schulträger und übergeordneten Instanzen. Die Befragten sehen dort einen Hebel zur Verbesserung der Schule. In diesem Zusammenhang werden Aspekte wie eine größere Wertschätzung übergeordneter Instanzen für Schule und Schulleitungen, eine Professionalisierung der Akteure, aber auch eine tiefere Kenntnis des Schulsystems und der Verhältnisse vor Ort genannt.

## Literatur

**Bonsen, M. (2016).** Wirksame Schulleitung. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (4. Aufl., S. 193–228). Beltz.

**Bremm, N., Dominique, E., & Racherbäumer, K. (2016).** Schulen in „schwieriger“ Lage?! Begriffe, Forschungsbefunde und Perspektiven. *Die Deutsche Schule*, 108(4), 323–339.

**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>

**Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016).** Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65–83. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>

**Friedrichs, J., & Triemer, S. (2009).** *Gespaltene Städte? Soziale und ethnische Segregation in deutschen Großstädten* (2. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91675-0>

**Kemethofer, D., & Altrichter, H. (2014).** Fördert Vertrauen Schulentwicklung im Kontext von Schulinspektionen? In *Empirische Pädagogik* (Bd. 28, Nummer 4, S. 338–359).

**Krüger, M. (2020).** Bildungs- und Schulmanagement-Studiengänge in Deutschland. *DDS – Die Deutsche Schule*, 2020(03), 310–316. <https://doi.org/10.31244/dds.2020.03.06>

**Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Cramer, C. (2022).** Innovating teaching and instruction in turbulent times: The dynamics of principals' exploration and exploitation activities. *Journal of Educational Change*. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09458-2>

**Statistisches Bundesamt. (2023).** *Wöchentliche Arbeitszeit*. Statistisches Bundesamt. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/woechentliche-arbeitszeitl.html>

**Tulowitzki, P., Hinzen, I., & Roller, M. (2019).** Die Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland – ein bundesweiter Überblick. *DDS – Die Deutsche Schule*, 111(2), 149–170. <https://doi.org/10.31244/dds.2019.02.04>

## Impressum

Der „Schulleitungsmonitor Deutschland“ wurde von der *Wübben Stiftung Bildung* bei der Fachhochschule Nordwestschweiz in Auftrag gegeben. Er wird als Kooperationsprojekt mit der Leuphana Universität Lüneburg, der Universität Tübingen und der Pädagogischen Hochschule Vorarlberg durchgeführt. Er knüpft inhaltlich an das Forschungsprojekt LineS an (<https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU>).

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

## Herausgeber

Wübben Bildungsstiftung gGmbH  
Cantadorstraße 3  
40211 Düsseldorf  
0211 / 93 37 08 00  
info@w-s-b.org  
[www.wuebben-stiftung-bildung.org](http://www.wuebben-stiftung-bildung.org)

## Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Pierre Tulowitzki,  
Pädagogische Hochschule FHNW,  
[pierre.tulowitzki@fhnw.ch](mailto:pierre.tulowitzki@fhnw.ch)  
Prof. Dr. Marcus Pietsch,  
Leuphana Universität Lüneburg,  
[pietsch@leuphana.de](mailto:pietsch@leuphana.de)  
Gloria Sposato,  
Pädagogische Hochschule FHNW,  
[gloriagrazia.sposato@fhnw.ch](mailto:gloriagrazia.sposato@fhnw.ch)  
Prof. Dr. Colin Cramer,  
Universität Tübingen,  
[colin.cramer@uni-tuebingen.de](mailto:colin.cramer@uni-tuebingen.de)  
Prof. Dr. Jana Groß Ophoff,  
Pädagogische Hochschule Vorarlberg,  
[jana.grossophoff@ph-vorarlberg.ac.at](mailto:jana.grossophoff@ph-vorarlberg.ac.at)

## Redaktion

Dr. Laura Braun,  
*Wübben Stiftung Bildung*  
Dr. Hanna Pfänder,  
*Wübben Stiftung Bildung*  
Frauke König,  
*Wübben Stiftung Bildung*

## Gestaltungskonzept


fountain studio  
[www.fountainstudio.de](http://www.fountainstudio.de)

## Grafik und Gestaltung

Ines Meyer  
[ines-meyer.de](mailto:ines-meyer.de)

## Zitationshinweis

Tulowitzki, P., Pietsch, M., Sposato, G., Cramer, C. & Groß Ophoff, J. (2023). *Schulleitungsmonitor Deutschland. Zentrale Ergebnisse aus der Befragung 2022*. Wübben Stiftung Bildung.

 Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule

 LEUPHANA  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

 EBERHARD KARLS  
UNIVERSITÄT  
TÜBINGEN

 PH  
Vorarlberg

## 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.

**WÜBBEN  
STIFTUNG  
BILDUNG**

