




**schulleitungs  
monitor**

---


# **schulleitungs monitor** deutschland

---

**Sonderauswertung  
zu Schulen im Brennpunkt**  
Kurzbericht



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, an der insgesamt rund 1.000 Schulleitungen an allgemeinbildenden Schulen aller Schulformen aus allen Bundesländern teilgenommen haben. Der Studie zufolge charakterisiert fast ein Viertel der Befragten ihre Schule als eine, die in einem sozialen Brennpunkt liegt. Die Angaben dieser Schulleitungen (n = 224) wurden für die Sonderauswertung zur Situation der Schulen im Brennpunkt systematisch mit denjenigen der Leitungen verglichen, die nach eigener Auskunft keine Schule im Brennpunkt leiten (n = 760).



Neben den im Folgenden dargestellten Unterschieden gibt es laut den Befragten viele Parallelen zwischen Schulen im Brennpunkt und in begünstigter Lage: So berichten sie trotz der großen Herausforderungen und Belastungssituationen an Schulen im Brennpunkt durchschnittlich von einem ähnlichen Arbeitsumfang und vergleichbarer Tätigkeitsverteilung. Auch die soziale Unterstützung, ihre Selbstwirksamkeit sowie die ihres Kollegiums schätzen sie ähnlich ein.

## ZENTRALE ERGEBNISSE AUF EINEN BLICK

---

### 1. Arbeitsqualität, Engagement und Zufriedenheit von Schulleitungen im Brennpunkt leiden unter hoher Belastung

Schulleitungen an Schulen im Brennpunkt geben häufiger an, unter hoher Beanspruchung zu arbeiten, beispielsweise in einem belastenden Arbeitstempo. Darunter kann nicht nur die Gesundheit leiden, sondern auch die eigene Arbeit: So sehen sich Leitungen an Schulen im Brennpunkt häufiger gezwungen, ihre Arbeitsqualität und Ansprüche herunterzuschrauben. Im Vergleich zu 2019 haben das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit sowohl bei Schulleitungen in begünstigter Lage als auch im Brennpunkt abgenommen.

---

### 2. Stärkerer Wechselwille bei Schulleitungen an Schulen im Brennpunkt

Der Anteil der Schulleitungen, die ihre Schule verlassen wollen, hat im Vergleich zu 2019 grundsätzlich zugenommen. An Schulen im Brennpunkt ist der Anteil der wechselwilligen Schulleitungen jedoch mehr als doppelt so groß wie an Schulen in begünstigter Lage (Zunahme von 47 Prozent im Vergleich zu 20 Prozent).

---

### 3. Ungünstiger Standort als häufigeres Wechselmotiv bei Schulleitungen im Brennpunkt

Schulleitungen an Schulen im Brennpunkt nennen als Wechselmotiv deutlich häufiger den ungünstigen Standort der Schule (15 Prozent im Vergleich zu 6 Prozent an Schulen in begünstigter Lage).

---

#### **4. Weniger Vertrauen in Bildungsadministration bei Schulleitungen im Brennpunkt**

Leitungen an Schulen im Brennpunkt vertrauen ihren Kontaktpersonen in der Bildungsadministration weniger als ihre Kolleginnen und Kollegen an Schulen in begünstigter Lage. Diese Einschätzung bezieht sich auf die Kompetenz, das Einhalten von Zusagen, die Ehrlichkeit sowie den Einsatz für die Zukunft der eigenen Schule. Zusätzlich geben Leitungen an Schulen im Brennpunkt häufiger an, mehr Unterstützung von ihrem Schulträger zu benötigen als Leitungen von Schulen in begünstigter Lage.

---

#### **5. Schulen im Brennpunkt kooperieren mehr mit pädagogischen Partnern**

An Schulen im Brennpunkt bestehen intensivere Kooperationen mit Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe als an Schulen in begünstigter Lage. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Schulen sowie mit weiteren pädagogischen Einrichtungen (wie z. B. Kindertagesstätten) ist dort enger.

---

#### **6. Schulleitungen im Brennpunkt schlechter aufgestellt bei digitalisierungsbezogener Führung**

Mit Blick auf die eigene Führungskompetenz im Bereich der unterrichtsbezogenen Digitalisierung schätzen sich Schulleitungen an Schulen im Brennpunkt schwächer ein als ihre Kolleginnen und Kollegen an Schulen in begünstigter Lage. Dies betrifft sowohl die Einschätzung, einen Ruf als Expertin oder Experte für guten Unterricht mit digitalen Medien zu haben, als auch die eigene Vorbildrolle als Schulleitung im Umgang mit digitalen Medien.

---

#### **7. Psychologische Sicherheit der Schulleitungen im Brennpunkt zentral für erfolgreiches Führungshandeln**

Für Schulleitungen an Schulen im Brennpunkt ist die psychologische Sicherheit im Kollegium – also die Wahrnehmung, dass Kontroverses aus- und besprochen werden kann, ohne negative Konsequenzen erwarten zu müssen – eine zentrale Bedingung für ihr erfolgreiches Führungshandeln. Individuelle Faktoren, wie ihre Selbstwirksamkeit und ihr Arbeitsengagement, haben nach Angaben der Befragten kaum Auswirkungen auf ihr Führungshandeln. Bei Leitungen an Schulen in begünstigter Lage stellt es sich genau gegensätzlich dar: Individuelle Faktoren sind zentral, die psychologische Sicherheit spielt hingegen kaum eine Rolle.



Die detaillierten Ergebnisse der Sonderauswertung zu Schulen im Brennpunkt finden Sie im Gesamtbericht „Schulleitungsmonitor Deutschland 2022 – Schulen in sozial benachteiligter und begünstigter Lage“ unter [www.schulleitungsmonitor.de](http://www.schulleitungsmonitor.de). Dort erhalten Sie auch weitere Informationen zur Studie sowie zu verwendeten Befragungsinstrumenten und Methoden.

## 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 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 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  
Gloria Sposato,  
Pädagogische Hochschule FHNW  
Jasmin Witthöft,  
Leuphana Universität Lüneburg  
Prof. Dr. Marcus Pietsch,  
Leuphana Universität Lüneburg

### Redaktion

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

### Gestaltung

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

### Zitationsweise

Tulowitzki, P., Sposato, G., Witthöft, J., & Pietsch, M. (2023). *Schulleitungsmonitor Deutschland: Sonderauswertung zu Schulen im Brennpunkt – Kurzbericht*. Wübben Stiftung Bildung.

### 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/November 2023