

# Die Schule aus Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter

Ergebnisse einer bundesweiten repräsentativen Befragung

**forsa** Gesellschaft für  
Sozialforschung und  
statistische Analysen mbH

Gutenbergstraße 2  
10587 Berlin

**Telefon** 030 62882-0

**E-Mail** [info@forsa.de](mailto:info@forsa.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Vorbemerkung.....                                            | 3  |
| 1 Die größten Probleme an der Schule.....                    | 4  |
| 2 Arbeitszufriedenheit und Unterstützung im Schulalltag..... | 7  |
| 3 Aufgabenerfüllung und Belastungsfaktoren.....              | 11 |
| 4 Weiterempfehlung des Schulleiterberufs.....                | 20 |
| 5 Wichtige Aspekte für staatliche Fortbildungsangebote.....  | 23 |
| 6 Lehrkräftemangel und Seiteneinsteiger.....                 | 25 |
| 7 Bewertung der Schulpolitik.....                            | 31 |

## **Vorbemerkung**

Im Auftrag des Verbands Bildung und Erziehung e.V. hat forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH eine repräsentative bundesweite Befragung unter Schulleiterinnen und Schulleitern allgemeinbildender Schulen in Deutschland durchgeführt.

Die Schulleitungen wurden u.a. zu den größten Problemen im Schulalltag, zu ihrer Arbeitszufriedenheit, zu Belastungsfaktoren sowie zu ihren Einschätzungen zum Lehrkräftemangel befragt.

Ein Teil der Fragen wurde bereits in den vorherigen Befragungen von Schulleitungen aus den Jahren 2018 bis 2024<sup>1)</sup> gestellt, sodass entsprechende Zeitvergleiche möglich sind.

Im Rahmen der aktuellen Untersuchung wurden insgesamt 1.312 Schulleitungen in der Bundesrepublik Deutschland befragt.

Die Erhebung wurde vom 15. September bis 17. Oktober 2025 durchgeführt. Die ausgewählten Schulleitungen konnten die Befragung telefonisch oder online über einen individuellen Befragungslink beantworten.

Die ermittelten Ergebnisse können lediglich mit den bei allen Stichprobenerhebungen möglichen Fehlertoleranzen (im vorliegenden Fall +/- 3 Prozentpunkte) auf die Gesamtheit der Schulleiterinnen und Schulleiter an allgemeinbildenden Schulen in Deutschland übertragen werden.

---

<sup>1)</sup> Im Jahr 2020 fanden zwei Befragungen von Schulleitungen statt; zum einen im Januar/Februar vor Beginn der Corona-Maßnahmen, zum anderen im Oktober/November mit besonderem Fokus auf die Situation in der Corona-Krise. Wenn nicht anders angegeben, beziehen sich die Vergleichszahlen für 2020 auf die Erhebung im Januar/Februar.

## **1 Die größten Probleme an der Schule**

Zu Beginn der Befragung wurden die Schulleiterinnen und Schulleiter zunächst offen und ohne jede Vorgabe danach gefragt, welches zurzeit die größten Probleme an ihrer Schule sind. Von den Schulleitungen wird dabei wie bereits in den Vorjahren eine große Bandbreite an Themenbereichen genannt.

Am häufigsten wird von den Schulleitungen erneut der Lehrkräftemangel als das größte Problem an der Schule angesehen (51 %) – wenn auch etwas seltener als im Vorjahr. Mit etwas Abstand folgen Probleme mit Inklusion und Integration, die erneut von fast einem Drittel (29 %) der Schulleitungen genannt werden.

Jede vierte Schulleitung (23 %) sieht weiterhin Probleme mit dem Gebäude und den Räumlichkeiten als eines der zurzeit größten Probleme an ihrer Schule an. Die hohe Arbeitsbelastung bzw. der Zeitmangel werden wie im Vorjahr von 18 Prozent genannt.

Von großen Problemen mit den Eltern der Schülerinnen und Schüler berichten 20 Prozent, von Problemen mit dem Verhalten der Schülerinnen und Schüler 13 Prozent und von konkreten Verhaltensauffälligkeiten der Schüler/-innen 12 Prozent.

Dass derzeit eines der größten Probleme der Schule im Bereich Bürokratie und Verwaltung liegt, geben 17 Prozent der Schulleitungen an. Ähnlich viele Nennungen entfallen auf die Bereiche Bildungspolitik und Behörden (14 %), Digitalisierung und Ausstattung (12 %) sowie Finanzen (11 %).

Im Großen und Ganzen hat sich aus Sicht der Schulleitungen seit dem letzten Jahr nicht verändert, was die größten Probleme an der Schule sind.

**Die größten Probleme an der Schule (I)**

|                                              | insgesamt |      |      |      |      |      |      |             |
|----------------------------------------------|-----------|------|------|------|------|------|------|-------------|
|                                              | 2018      | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | <b>2025</b> |
|                                              | %         | %    | %    | %    | %    | %    | %    | %           |
| Lehrkräftemangel allgemein                   | 57        | 55   | 56   | 46   | 69   | 62   | 61   | <b>51</b>   |
| Inklusion und Integration                    | 23        | 26   | 26   | 14   | 28   | 35   | 31   | <b>29</b>   |
| Arbeitsbelastung, Zeitmangel allg.           | 20        | 18   | 36   | 31   | 34   | 24   | 18   | <b>18</b>   |
| Arbeitsbelastung der Schulleitung            | -         | -    | -    | 6    | 9    | 9    | 4    | <b>8</b>    |
| (zu) große Klassen                           | 4         | 4    | 7    | 4    | 9    | 8    | 6    | <b>7</b>    |
| Kollegium                                    | 3         | 2    | 4    | 4    | 5    | 2    | 3    | <b>5</b>    |
| Gebäude, Räume                               | 18        | 21   | 19   | 13   | 14   | 24   | 24   | <b>23</b>   |
| Bürokratie                                   | -         | -    | -    | 14   | 13   | 17   | 14   | <b>17</b>   |
| Bildungspolitik, Behörden                    | 8         | 11   | 12   | 7    | 10   | 9    | 13   | <b>14</b>   |
| Ausstattung / Digitalisierung                | 11        | 19   | 21   | 27   | 23   | 19   | 13   | <b>12</b>   |
| Finanzielle Mittel                           | 9         | 7    | 6    | 3    | 6    | 8    | 10   | <b>11</b>   |
| Umstellung zur Ganztagschule                 | 3         | 4    | 2    | 1    | 1    | 3    | 4    | <b>6</b>    |
| Schulentwicklung, Zukunft der Schule         | -         | -    | -    | -    | -    | 0    | 2    | <b>3</b>    |
| Eltern der Schüler/-innen                    | 12        | 18   | 17   | 9    | 12   | 14   | 18   | <b>20</b>   |
| Sozialverhalten der Schüler allgemein        | 11        | 12   | 14   | 7    | 7    | 11   | 13   | <b>13</b>   |
| Verhaltensauffälligkeiten von Schüler/-innen | 5         | 8    | 5    | 2    | 6    | 9    | 8    | <b>12</b>   |
| Lernwille, Disziplin                         | 5         | 6    | 5    | 3    | 2    | 6    | 5    | <b>6</b>    |
| Gewalt                                       | 2         | 2    | 2    | -    | 1    | 2    | 2    | <b>3</b>    |
| fehlende Schulreife der Schüler/-innen       | -         | -    | -    | -    | -    | -    | 2    | <b>3</b>    |
| Überforderung der Schüler/-innen             | 1         | 3    | 4    | 1    | 3    | 2    | 2    | <b>2</b>    |

offene Abfrage, Mehrfachnennungen möglich; dargestellt sind Nennungen ab 2 Prozent

Der Themenbereich Inklusion und Integration wird erneut insbesondere von den Schulleitungen an Grund-, Haupt-, Real- und Gesamtschulen genannt.

Dass an der Schule große Probleme im Bereich Digitalisierung und Ausstattung bestehen, geben erneut Schulleitungen von Gymnasien besonders häufig an.

#### Die größten Probleme an der Schule (II)

|                                                 | insgesamt | Schulform        |                                        |           |                               |
|-------------------------------------------------|-----------|------------------|----------------------------------------|-----------|-------------------------------|
|                                                 |           | Grund-<br>schule | Haupt-,<br>Real-,<br>Gesamt-<br>schule | Gymnasium | Förder-/<br>Sonder-<br>schule |
|                                                 | %         | %                | %                                      | %         | %                             |
| Lehrkräftemangel allgemein                      | 51        | 50               | 53                                     | 46        | 62                            |
| Inklusion und Integration                       | 29        | 35               | 27                                     | 14        | 21                            |
| Arbeitsbelastung, Zeitmangel allg.              | 18        | 20               | 16                                     | 19        | 14                            |
| Arbeitsbelastung der Schulleitung               | 8         | 9                | 5                                      | 6         | 8                             |
| (zu) große Klassen                              | 7         | 8                | 5                                      | 4         | 12                            |
| Kollegium                                       | 5         | 5                | 4                                      | 6         | 5                             |
| Gebäude, Räume                                  | 23        | 24               | 18                                     | 21        | 30                            |
| Bürokratie                                      | 17        | 16               | 17                                     | 19        | 21                            |
| Bildungspolitik, Behörden                       | 14        | 13               | 15                                     | 16        | 12                            |
| Ausstattung / Digitalisierung                   | 12        | 9                | 14                                     | 21        | 12                            |
| Finanzielle Mittel                              | 11        | 9                | 12                                     | 13        | 15                            |
| Umstellung zur Ganztagschule                    | 6         | 9                | 1                                      | 1         | 3                             |
| Schulentwicklung, Zukunft der Schule            | 3         | 3                | 4                                      | 2         | 3                             |
| Eltern der Schüler/-innen                       | 20        | 23               | 20                                     | 9         | 13                            |
| Sozialverhalten der Schüler allgemein           | 13        | 14               | 14                                     | 3         | 11                            |
| Verhaltensauffälligkeiten von<br>Schüler/-innen | 12        | 7                | 19                                     | 18        | 11                            |
| Lernwille, Disziplin                            | 6         | 4                | 11                                     | 5         | 6                             |
| Gewalt                                          | 3         | 3                | 5                                      | 0         | 5                             |
| fehlende Schulreife der Schüler/-innen          | 3         | 5                | 0                                      | 0         | 0                             |
| Überforderung der Schüler/-innen                | 2         | 1                | 4                                      | 5         | 2                             |

offene Abfrage, Mehrfachnennungen möglich; dargestellt sind Nennungen ab 2 Prozent

## 2 Arbeitszufriedenheit und Unterstützung im Schulalltag

Die große Mehrheit der Schulleiterinnen und Schulleiter (85 %) übt ihren Beruf derzeit alles in allem sehr bzw. eher gerne aus.

15 Prozent üben den Beruf derzeit eher bzw. sehr ungern aus.

Gegenüber dem Jahr 2021 hat sich die Arbeitsmotivation somit verbessert. Sie hat aber noch nicht wieder das hohe Niveau des Jahres 2019 vor der Corona-Pandemie erreicht.

### Arbeitsmotivation der Schulleiterinnen und Schulleiter

|                    |                             | Es üben ihren Beruf derzeit alles in allem aus |           |                  |
|--------------------|-----------------------------|------------------------------------------------|-----------|------------------|
|                    |                             | sehr gern                                      | eher gern | eher/sehr ungern |
|                    |                             | %                                              | %         | %                |
| insgesamt          | 2019                        | 58                                             | 38        | 4                |
|                    | Februar 2020                | 42                                             | 47        | 11               |
|                    | November 2020               | 24                                             | 48        | 27               |
|                    | 2021                        | 30                                             | 45        | 25               |
|                    | 2022                        | 30                                             | 49        | 20               |
|                    | 2023                        | 37                                             | 46        | 16               |
|                    | 2024                        | 39                                             | 45        | 14               |
|                    | <b>2025</b>                 | <b>37</b>                                      | <b>48</b> | <b>15</b>        |
| Männer             |                             | 38                                             | 46        | 15               |
| Frauen             |                             | 36                                             | 49        | 14               |
| unter 40-Jährige*  |                             | 44                                             | 44        | 13               |
| 40- bis 49-Jährige |                             | 33                                             | 50        | 16               |
| 50- bis 59-Jährige |                             | 37                                             | 48        | 15               |
| 60 Jahre und älter |                             | 39                                             | 49        | 12               |
| Schulform          | Grundschule                 | 34                                             | 50        | 15               |
|                    | Haupt-, Real-, Gesamtschule | 38                                             | 47        | 15               |
|                    | Gymnasium                   | 46                                             | 44        | 10               |
|                    | Förder-/Sonderschule        | 42                                             | 44        | 13               |

an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

\*) Tendenzangaben aufgrund geringer Fallzahlen

Danach gefragt, wie stark sie sich durch verschiedene Akteure und Institutionen im Bildungssystem derzeit in ihrer Tätigkeit als Schulleiterin bzw. Schulleiter unterstützt fühlen, gibt die große Mehrheit der Schulleitungen (87 %) an, sich (sehr) stark durch das Lehrerkollegium unterstützt zu fühlen.

Etwa zwei Drittel (65 %) fühlen sich besonders durch die erweiterte Schulleitung unterstützt und etwas mehr als die Hälfte (53 %) durch die Schülerinnen und Schüler selbst. Durch die Schulaufsicht fühlt sich fast die Hälfte der Schulleitungen (45 %) in ihrer Tätigkeit unterstützt.

Etwas weniger Schulleitungen fühlen sich (sehr) stark durch die Eltern der Schülerinnen und Schüler (39 %) und durch Fort- und Weiterbildungsinstitute (34 %) unterstützt. Durch regionale Akteure wie z.B. Vereine und Unternehmen fühlt sich ein Drittel (32 %) und durch Verbände und Gewerkschaften rund ein Viertel (28 %) (sehr) stark unterstützt.

Weniger als jede fünfte Schulleitung bemerkt eine starke Unterstützung durch Fachverlage (18 %) und nur sehr wenige Schulleitungen geben an, sich (sehr) stark durch das Schulministerium bzw. das Kultusministerium (5 %) oder den Deutschen Schulleitungskongress (4 %) in ihrer Tätigkeit unterstützt zu fühlen.

#### Unterstützung durch andere Akteure (I)

Es fühlen sich in ihrer Tätigkeit als Schulleiter/-in durch folgende Akteure und Institutionen unterstützt

|                                                   | sehr stark | stark | weniger stark | gar nicht |
|---------------------------------------------------|------------|-------|---------------|-----------|
|                                                   | %          | %     | %             | %         |
| das Lehrerkollegium                               | 36         | 51    | 12            | 1         |
| die erweiterte Schulleitung                       | 39         | 26    | 10            | 8         |
| die Schülerinnen und Schüler selbst               | 12         | 41    | 35            | 8         |
| die Schulaufsicht                                 | 8          | 36    | 46            | 9         |
| die Eltern der Schüler/-innen                     | 3          | 35    | 53            | 8         |
| Fort- und Weiterbildungsinstitute                 | 2          | 32    | 54            | 9         |
| regionale Akteure, z.B. Vereine, Unternehmen etc. | 4          | 28    | 50            | 16        |
| Verbände und Gewerkschaften                       | 3          | 24    | 46            | 23        |
| Fachverlage (Schulbücher, Fachliteratur etc.)     | 1          | 17    | 53            | 22        |
| den/die Schul-/ Kultusminister/in                 | 0          | 4     | 51            | 42        |
| den Deutschen Schulleitungskongress               | 0          | 4     | 22            | 48        |

an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“



Im Vergleich zum Vorjahr zeigen sich keine nennenswerten Unterschiede.

**Unterstützung durch andere Akteure (II)**

| Es fühlen sich in ihrer Tätigkeit als<br>Schulleiter/-in (sehr) stark unterstützt durch: | 2022 | 2023 | 2024 | <b>2025</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------------|
|                                                                                          | %    | %    | %    | %           |
| das Lehrerkollegium                                                                      | 83   | 86   | 88   | <b>87</b>   |
| die erweiterte Schulleitung                                                              | 66   | 67   | 67   | <b>65</b>   |
| die Schülerinnen und Schüler selbst                                                      | 54   | 54   | 58   | <b>53</b>   |
| die Schulaufsicht                                                                        | 39   | 44   | 45   | <b>45</b>   |
| die Eltern der Schüler/-innen                                                            | 40   | 39   | 38   | <b>39</b>   |
| Fort- und Weiterbildungsinstitute                                                        | 33   | 35   | 35   | <b>34</b>   |
| regionale Akteure, z.B. Vereine,<br>Unternehmen etc.                                     | 32   | 33   | 33   | <b>32</b>   |
| Verbände und Gewerkschaften                                                              | 24   | 25   | 26   | <b>28</b>   |
| Fachverlage (Schulbücher, Fachliteratur etc.)                                            | 20   | 20   | 21   | <b>18</b>   |
| den/die Schul-/ Kultusminister/in                                                        | 4    | 4    | 5    | <b>5</b>    |
| den Deutschen Schulleitungskongress                                                      | 5    | 5    | 4    | <b>4</b>    |

Die Schulleitungen von Grundschulen fühlen sich wie bereits im Vorjahr wesentlich seltener durch die erweiterte Schulleitung (sehr) stark unterstützt als die Schulleitungen von Gymnasien.

Auch von den Schülerinnen und Schülern selbst fühlen sich die Schulleitungen von Gymnasien erneut besonders häufig (sehr) stark unterstützt.

Dass sie sich (sehr) stark von den Eltern der Schüler/-innen unterstützt fühlen, sagen die Schulleitungen an Haupt-, Real- und Gesamtschule sowie an Förder- und Sonderschulen nach wie vor seltener als die Schulleitungen an Grundschulen und Gymnasien.

### Unterstützung durch andere Akteure (III)

| Es fühlen sich in ihrer Tätigkeit als Schulleiter/-in (sehr) stark unterstützt durch: | insgesamt | Schulform   |                             |           |                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-----------------------------|-----------|-----------------------|
|                                                                                       |           | Grundschule | Haupt-, Real-, Gesamtschule | Gymnasium | Förder-/ Sonderschule |
|                                                                                       | %         | %           | %                           | %         | %                     |
| das Lehrerkollegium                                                                   | 87        | 86          | 88                          | 85        | 90                    |
| die erweiterte Schulleitung                                                           | 65        | 56          | 78                          | 83        | 64                    |
| die Schülerinnen und Schüler selbst                                                   | 53        | 50          | 52                          | 67        | 61                    |
| die Schulaufsicht                                                                     | 45        | 45          | 44                          | 43        | 50                    |
| die Eltern der Schüler/-innen                                                         | 39        | 41          | 28                          | 52        | 35                    |
| Fort- und Weiterbildungsinstitute                                                     | 34        | 37          | 32                          | 30        | 24                    |
| regionale Akteure, z.B. Vereine, Unternehmen etc.                                     | 32        | 32          | 39                          | 26        | 23                    |
| Verbände und Gewerkschaften                                                           | 28        | 32          | 22                          | 20        | 26                    |
| Fachverlage (Schulbücher, Fachliteratur etc.)                                         | 18        | 20          | 20                          | 9         | 16                    |
| den/die Schul-/ Kultusminister/in                                                     | 5         | 4           | 7                           | 6         | 2                     |
| den Deutschen Schulleitungskongress                                                   | 4         | 4           | 4                           | 5         | 4                     |

### 3 Aufgabenerfüllung und Belastungsfaktoren

Mit aktuell 65 Prozent liegt der Anteil der Schulleitungen, die ihre beruflichen Aufgaben immer oder häufig zu ihrer eigenen Zufriedenheit erfüllen können, auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr, aber weiterhin unter dem Wert von vor der Corona-Pandemie.

Etwa ein Drittel (34 %) gibt derzeit an, dass sie ihre beruflichen Aufgaben als Schulleitung nur gelegentlich oder nie zu ihrer eigenen Zufriedenheit erfüllen können.

#### Erfüllung der beruflichen Aufgaben (I)

Die beruflichen Aufgaben als Schulleitung können zu ihrer eigenen Zufriedenheit erfüllen

|           |               | immer<br>% | häufig<br>% | gelegentlich<br>% | nie<br>% |
|-----------|---------------|------------|-------------|-------------------|----------|
| insgesamt | 2018          | 9          | 74          | 14                | 3        |
|           | 2019          | 9          | 73          | 17                | 1        |
|           | Februar 2020  | 5          | 67          | 27                | 1        |
|           | November 2020 | 3          | 60          | 34                | 3        |
|           | 2021          | 3          | 54          | 39                | 3        |
|           | 2022          | 3          | 57          | 38                | 1        |
|           | 2023          | 3          | 59          | 37                | 2        |
|           | 2024          | 3          | 65          | 31                | 1        |
|           | <b>2025</b>   | <b>2</b>   | <b>63</b>   | <b>33</b>         | <b>1</b> |

an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

Überdurchschnittlich oft geben erneut die Schulleiter/-innen an Gymnasien an, ihre beruflichen Aufgaben als Schulleitung zumindest häufig zu ihrer Zufriedenheit erfüllen zu können.

### **Erfüllung der beruflichen Aufgaben (II)**

Die beruflichen Aufgaben als Schulleitung können zu ihrer eigenen Zufriedenheit erfüllen

|                    |                             | immer<br>% | häufig<br>% | gelegentlich<br>% | nie<br>% |
|--------------------|-----------------------------|------------|-------------|-------------------|----------|
| insgesamt          |                             | <b>2</b>   | <b>63</b>   | <b>33</b>         | <b>1</b> |
| Männer             |                             | 4          | 64          | 32                | 1        |
| Frauen             |                             | 2          | 63          | 34                | 1        |
| unter 40-Jährige*  |                             | 0          | 68          | 30                | 1        |
| 40- bis 49-Jährige |                             | 1          | 56          | 42                | 1        |
| 50- bis 59-Jährige |                             | 2          | 63          | 33                | 1        |
| 60 Jahre und älter |                             | 4          | 69          | 26                | 1        |
| Schulform          | Grundschule                 | 2          | 60          | 37                | 1        |
|                    | Haupt-, Real-, Gesamtschule | 2          | 63          | 33                | 1        |
|                    | Gymnasium                   | 4          | 77          | 18                | 0        |
|                    | Förder-/Sonderschule        | 0          | 68          | 30                | 2        |

an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

\*) Tendenzangaben aufgrund geringer Fallzahlen

Nur 1 Prozent der Schulleitungen ist der Ansicht, dass die ihnen zustehenden Leitungszeiten vollständig ausreichend sind, um die Leitung und Weiterentwicklung ihrer Schule gewährleisten zu können. 17 Prozent halten die Leitungszeit für überwiegend ausreichend.

Dass die ihnen zustehende Leitungszeit eher nicht (47 %) oder gar nicht (35 %) ausreichend ist, sagen etwa 8 von 10 Schulleitungen.

Am ehesten geben die Schulleitungen von Gymnasien an, dass die ihnen zustehende Leitungszeit ausreicht, um die Leitung und Weiterentwicklung ihrer Schule zu gewährleisten.

### Ausreichende Leitungszeit?

Um die Leitung und Weiterentwicklung ihrer Schule gewährleisten zu können, ist die ihnen zustehende Leitungszeit ausreichend

|                    |                                | vollständig<br>% | überwiegend<br>% | eher nicht<br>% | gar nicht<br>% |
|--------------------|--------------------------------|------------------|------------------|-----------------|----------------|
| insgesamt          |                                | 1                | 17               | 47              | 35             |
| Männer             |                                | 2                | 23               | 48              | 27             |
| Frauen             |                                | 1                | 14               | 46              | 39             |
| unter 40-Jährige * |                                | 1                | 12               | 52              | 35             |
| 40- bis 49-Jährige |                                | 1                | 14               | 50              | 34             |
| 50- bis 59-Jährige |                                | 1                | 16               | 48              | 35             |
| 60 Jahre und älter |                                | 1                | 24               | 39              | 34             |
| Schulform          | Grundschule                    | 1                | 14               | 45              | 40             |
|                    | Haupt-, Real-,<br>Gesamtschule | 1                | 16               | 50              | 33             |
|                    | Gymnasium                      | 3                | 27               | 50              | 19             |
|                    | Förder-/<br>Sonderschule       | 1                | 23               | 43              | 33             |

an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

\*) Tendenzangaben aufgrund geringer Fallzahlen

Danach gefragt, wie hilfreich bestimmte Verbesserungen wären, um die Aufgaben als Schulleitung noch besser erfüllen zu können, nennen fast alle Schulleitungen, dass mehr Anrechnungsstunden zur Erfüllung besonderer Aufgaben (96 %), eine Erhöhung der Leitungszeiten bei allen Schulen (95 %) und eine bessere personelle Ausstattung mit pädagogischen Fachkräften („multiprofessionelle Teams“) (92 %) (sehr) hilfreich wären.

Darüber hinaus würde die große Mehrheit der Schulleitungen eine Budgeterhöhung (89 %), eine bessere personelle Ausstattung mit nicht-pädagogischen Fachkräften (z. B. Schulsekretäre bzw. -sekretärinnen, Hausmeister etc.) (87 %), mehr Gestaltungsspielraum in ihrer Leitungsposition (87 %), eine gesicherte Stellvertreter-Regelung in allen Schulen (86 %), die Einrichtung bzw. Beibehaltung der erweiterten Schulleitung in allen Schulformen (85 %), sowie eine Schulverwaltungsassistenz (84 %) als (sehr) hilfreich ansehen.

Mehrheitlich halten die Schulleitungen zudem auch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle (56 %), Jobsharing auf Leitungsstellen bzw. die Ermöglichung eines Schulleitungsteams (56 %) sowie den Ausbau von Fort- und Weiterbildungsangeboten (51 %) für (sehr) hilfreich, um ihre Aufgaben als Schulleitung noch besser erfüllen zu können.

#### Verbesserungsbedarfe (I)

Um die Aufgaben als Schulleitung noch besser erfüllen zu können, wären folgende Verbesserungen

|                                                                                                               | sehr hilfreich<br>% | hilfreich<br>% | weniger<br>hilfreich<br>% | gar nicht<br>hilfreich<br>% |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|---------------------------|-----------------------------|
| mehr Anrechnungsstunden zur Erfüllung besonderer Aufgaben                                                     | 82                  | 14             | 3                         | 0                           |
| Erhöhung der Leitungszeiten bei allen Schulen                                                                 | 80                  | 15             | 2                         | 0                           |
| bessere personelle Ausstattung mit pädagogischen Fachkräften (Stichwort: „Multiprofessionelle Teams“)         | 64                  | 28             | 5                         | 1                           |
| Budgeterhöhung                                                                                                | 57                  | 32             | 8                         | 1                           |
| mehr Gestaltungsspielraum in ihrer Leitungsfunktion                                                           | 50                  | 38             | 9                         | 1                           |
| bessere personelle Ausstattung mit nicht-pädagogischen Fachkräften, z.B. Schulsekretärinnen, Hausmeister etc. | 55                  | 33             | 10                        | 1                           |
| eine gesicherte Stellvertreter-Regelung für alle Schulen                                                      | 60                  | 26             | 4                         | 1                           |
| Einrichtung bzw. Beibehaltung der erweiterten Schulleitung in allen Schulformen                               | 60                  | 25             | 4                         | 1                           |
| Schulverwaltungsassistenz                                                                                     | 57                  | 27             | 9                         | 3                           |
| Jobsharing auf Leitungsstellen/ Ermöglichung eines Schulleitungsteams                                         | 25                  | 31             | 22                        | 11                          |
| flexible Arbeitszeitmodelle                                                                                   | 26                  | 30             | 28                        | 10                          |
| Ausbau der Fort- und Weiterbildungen                                                                          | 7                   | 44             | 39                        | 7                           |

an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

Es zeigen sich bei dieser Frage im Vergleich zum Vorjahr keine nennenswerten Unterschiede.

Frauen sehen flexible Arbeitszeitmodelle sowie das Jobsharing bzw. die Ermöglichung eines Schulleitungsteams etwas häufiger als Männer als (sehr) hilfreiche Verbesserung an.

### Verbesserungsbedarfe (II)

| Um die Aufgaben als Schulleitung noch besser erfüllen zu können, wären als Verbesserungen (sehr) hilfreich:    | insgesamt |      |      |           | Männer | Frauen |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|------|-----------|--------|--------|
|                                                                                                                | 2022      | 2023 | 2024 | 2025      |        |        |
|                                                                                                                | %         | %    | %    | %         | %      | %      |
| mehr Anrechnungsstunden zur Erfüllung besonderer Aufgaben                                                      | 97        | 98   | 97   | <b>96</b> | 94     | 97     |
| Erhöhung der Leitungszeiten bei allen Schulen                                                                  | 94        | 95   | 93   | <b>95</b> | 93     | 96     |
| bessere personelle Ausstattung mit pädagogischen Fachkräften (Stichwort: „Multiprofessionelle Teams“)          | 94        | 94   | 93   | <b>92</b> | 90     | 93     |
| Budgeterhöhung                                                                                                 | 85        | 89   | 87   | <b>89</b> | 88     | 89     |
| mehr Gestaltungsspielraum in Ihrer Leitungsfunktion *                                                          | -         | 89   | 87   | <b>87</b> | 88     | 87     |
| bessere personelle Ausstattung mit nicht-pädagogischen Fachkräften, z.B. Schulsekretärinnen, Hausmeister, etc. | 89        | 91   | 87   | <b>87</b> | 84     | 89     |
| eine gesicherte Stellvertreter-Regelung für alle Schulen                                                       | 88        | 86   | 84   | <b>86</b> | 81     | 89     |
| Einrichtung bzw. Beibehaltung der erweiterten Schulleitung in allen Schulformen                                | 88        | 87   | 86   | <b>85</b> | 86     | 85     |
| Schulverwaltungsassistenz                                                                                      | 86        | 85   | 84   | <b>84</b> | 81     | 86     |
| Jobsharing auf Leitungsstellen/ Ermöglichung eines Schulleitungsteams                                          | 57        | 54   | 54   | <b>56</b> | 47     | 60     |
| flexible Arbeitszeitmodelle                                                                                    | 59        | 59   | 59   | <b>56</b> | 48     | 60     |
| Ausbau der Fort- und Weiterbildungen                                                                           | 57        | 52   | 53   | <b>51</b> | 49     | 52     |

\* nicht abgefragt in 2022

Schulleitungen von Gymnasien sehen etwas seltener als Schulleitungen anderer Schulen in einer gesicherte Stellvertreter-Regelung für alle Schulen sowie in flexiblen Arbeitszeitmodellen (sehr) hilfreiche Verbesserungen.

### Verbesserungsbedarfe (III)

| Um die Aufgaben als Schulleitung noch besser erfüllen zu können, wären als Verbesserungen (sehr) hilfreich:    | insgesamt<br>% | Schulform<br>Grundschule<br>% | Haupt-, Real-,<br>Gesamtschule<br>% | Gymnasium<br>% | Förder-/<br>Sonderschule<br>% |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|
| mehr Anrechnungsstunden zur Erfüllung besonderer Aufgaben                                                      | 96             | 98                            | 95                                  | 95             | 92                            |
| Erhöhung der Leitungszeiten bei allen Schulen                                                                  | 95             | 96                            | 93                                  | 88             | 98                            |
| bessere personelle Ausstattung mit pädagogischen Fachkräften (Stichwort: „Multiprofessionelle Teams“)          | 92             | 95                            | 90                                  | 88             | 89                            |
| Budgeterhöhung                                                                                                 | 89             | 92                            | 87                                  | 89             | 79                            |
| mehr Gestaltungsspielraum in Ihrer Leitungsfunktion *                                                          | 87             | 89                            | 86                                  | 88             | 83                            |
| bessere personelle Ausstattung mit nicht-pädagogischen Fachkräften, z.B. Schulsekretärinnen, Hausmeister, etc. | 87             | 90                            | 86                                  | 85             | 79                            |
| eine gesicherte Stellvertreter-Regelung für alle Schulen                                                       | 86             | 90                            | 81                                  | 72             | 91                            |
| Einrichtung bzw. Beibehaltung der erweiterten Schulleitung in allen Schulformen                                | 85             | 82                            | 90                                  | 86             | 93                            |
| Schulverwaltungsassistenz                                                                                      | 84             | 82                            | 88                                  | 85             | 79                            |
| Jobsharing auf Leitungsstellen/<br>Ermöglichung eines Schulleitungsteams                                       | 56             | 59                            | 49                                  | 47             | 61                            |
| flexible Arbeitszeitmodelle                                                                                    | 56             | 58                            | 55                                  | 43             | 60                            |
| Ausbau der Fort- und Weiterbildungen                                                                           | 51             | 51                            | 50                                  | 45             | 58                            |



Auf die Frage, wie stark Schulleitungen ihrer Einschätzung nach zur Zeit von bestimmten Dingen belastet werden, geben weiterhin fast alle Schulleitungen an, dass sie die Belastungen durch ein stetig wachsendes Aufgabenspektrum (96 %), steigende Verwaltungsarbeiten (94 %) und die Anspruchshaltung, dass die Schule alle aufkommenden gesellschaftlichen Probleme lösen soll (94 %), als sehr stark oder stark einschätzen. Mehr als 9 von 10 Schulleitungen sind zudem der Meinung, dass Schulleitungen (sehr) stark belastet werden durch ein mangelndes Zeitbudget (92 %) sowie dadurch, dass Politikerinnen und Politiker bei ihren Entscheidungen den tatsächlichen Schulalltag nicht ausreichend beachten (93 %).

89 Prozent sehen in einer Überlastung des Kollegiums (sehr) starke Belastungsfaktoren für Schulleitungen, 86 Prozent in knappen Ressourcen. Zudem wird von der Mehrheit eine (sehr) starke Belastung durch den Lehrkräftemangel (78 %) sowie durch fehlende Möglichkeiten für gesundheitsfördernde Maßnahmen für das Kollegium (62 %) gesehen.

Seltener geben die Schulleitungen an, dass eine unzureichende Vorbereitung auf die Position (37 %) bzw. ein Mangel an Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (12 %) derzeit eine (sehr) starke Belastung für Schulleitungen darstellen.

#### **Belastungsfaktoren von Schulleitungen (I)**

Schulleitungen werden zurzeit durch folgende Dinge belastet

|                                                                                                                     | sehr stark | stark | weniger stark | gar nicht |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|---------------|-----------|
|                                                                                                                     | %          | %     | %             | %         |
| ein stetig wachsendes Aufgabenspektrum                                                                              | 70         | 26    | 4             | 0         |
| die Anspruchshaltung, dass die Schule alle aufkommenden gesellschaftlichen Probleme lösen soll                      | 66         | 29    | 5             | 0         |
| steigende Verwaltungsarbeiten                                                                                       | 66         | 27    | 6             | 0         |
| dass Politikerinnen und Politiker bei ihren Entscheidungen den tatsächlichen Schulalltag nicht ausreichend beachten | 66         | 26    | 6             | 1         |
| mangelndes Zeitbudget                                                                                               | 58         | 34    | 7             | 1         |
| Überlastung des Kollegiums                                                                                          | 41         | 48    | 10            | 0         |
| knappe Ressourcen                                                                                                   | 52         | 35    | 12            | 1         |
| Lehrkräftemangel                                                                                                    | 42         | 36    | 19            | 3         |
| zu wenig Möglichkeiten für gesundheitsfördernde Maßnahmen für das Kollegium                                         | 24         | 38    | 31            | 5         |
| eine unzureichende Vorbereitung auf die Position                                                                    | 11         | 26    | 47            | 13        |
| zu wenige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten                                                                     | 2          | 9     | 51            | 36        |

an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

Verglichen mit den Befragungen der Vorjahre zeigen sich keine nennenswerten Unterschiede hinsichtlich der Einschätzung der Belastungsfaktoren von Schulleitungen.

#### **Belastungsfaktoren von Schulleitungen (II)**

| Schulleitungen werden zurzeit durch die folgenden Dinge (sehr) stark belastet:                                      | insgesamt |      |      |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|------|-------------|
|                                                                                                                     | 2022      | 2023 | 2024 | <b>2025</b> |
|                                                                                                                     | %         | %    | %    | %           |
| ein stetig wachsendes Aufgabenspektrum                                                                              | 98        | 96   | 94   | <b>96</b>   |
| die Anspruchshaltung, dass die Schule alle aufkommenden gesellschaftlichen Probleme lösen soll                      | 89        | 92   | 92   | <b>94</b>   |
| steigende Verwaltungsarbeiten                                                                                       | 97        | 96   | 95   | <b>94</b>   |
| dass Politikerinnen und Politiker bei ihren Entscheidungen den tatsächlichen Schulalltag nicht ausreichend beachten | 93        | 95   | 92   | <b>93</b>   |
| mangelndes Zeitbudget                                                                                               | 94        | 92   | 89   | <b>92</b>   |
| Überlastung des Kollegiums                                                                                          | 94        | 92   | 89   | <b>89</b>   |
| knappe Ressourcen                                                                                                   | 88        | 89   | 85   | <b>86</b>   |
| Lehrkräftemangel                                                                                                    | 91        | 84   | 79   | <b>78</b>   |
| zu wenig Möglichkeiten für gesundheitsfördernde Maßnahmen für das Kollegium                                         | 66        | 67   | 62   | <b>62</b>   |
| eine unzureichende Vorbereitung auf die Position                                                                    | 35        | 36   | 36   | <b>37</b>   |
| zu wenige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten                                                                     | 16        | 11   | 12   | <b>12</b>   |

Fehlende Möglichkeiten für gesundheitsfördernde Maßnahmen sowie eine unzureichende Vorbereitung auf die Position wird von den Schulleitungen von Gymnasien seltener als (sehr) starke Belastung für Schulleitungen angesehen als von ihren Kolleginnen und Kollegen an anderen Schulformen. Darüber hinaus zeigen sich nur geringe Unterschiede zwischen den Schulleitungen verschiedener Schulformen in der Einschätzung der Belastungsfaktoren von Schulleitungen.

### Belastungsfaktoren von Schulleitungen (III)

| Schulleitungen werden zurzeit durch die folgenden Dinge (sehr) stark belastet:                                      | insgesamt | Schulform<br>Grund-<br>schule | Haupt-,<br>Real-,<br>Gesamt-<br>schule | Gymnasium | Förder-/<br>Sonder-<br>schule |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------|----------------------------------------|-----------|-------------------------------|
|                                                                                                                     | %         | %                             | %                                      | %         | %                             |
| ein stetig wachsendes Aufgabenspektrum                                                                              | 96        | 97                            | 96                                     | 92        | 95                            |
| die Anspruchshaltung, dass die Schule alle aufkommenden gesellschaftlichen Probleme lösen soll                      | 94        | 96                            | 94                                     | 92        | 88                            |
| steigende Verwaltungsarbeiten                                                                                       | 94        | 95                            | 93                                     | 92        | 91                            |
| dass Politikerinnen und Politiker bei ihren Entscheidungen den tatsächlichen Schulalltag nicht ausreichend beachten | 93        | 95                            | 90                                     | 88        | 90                            |
| mangelndes Zeitbudget                                                                                               | 92        | 93                            | 92                                     | 87        | 86                            |
| Überlastung des Kollegiums                                                                                          | 89        | 89                            | 90                                     | 83        | 90                            |
| knappe Ressourcen                                                                                                   | 86        | 88                            | 84                                     | 84        | 84                            |
| Lehrkräftemangel                                                                                                    | 78        | 79                            | 78                                     | 71        | 79                            |
| zu wenig Möglichkeiten für gesundheitsfördernde Maßnahmen für das Kollegium                                         | 62        | 66                            | 60                                     | 48        | 58                            |
| eine unzureichende Vorbereitung auf die Position                                                                    | 37        | 39                            | 36                                     | 25        | 36                            |
| zu wenige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten                                                                     | 12        | 11                            | 12                                     | 10        | 18                            |

#### 4 Weiterempfehlung des Schulleiterberufs

Der Anteil der Schulleiterinnen und Schulleiter, die den Beruf der Schulleitung auf jeden Fall oder wahrscheinlich weiterempfehlen würden, ist von über zwei Dritteln in den Jahren 2018 und 2019 auf nur noch etwa jeden Zweiten zurückgegangen. Seit 2021 hat sich an diesem Niveau kaum mehr etwas geändert: Auch aktuell würden nur 10 Prozent der Schulleitungen ihren Beruf auf jeden Fall und 40 Prozent wahrscheinlich weiterempfehlen.

Ähnlich viele Schulleiterinnen und Schulleiter würden ihren Beruf derzeit wahrscheinlich nicht (39 %) bzw. auf keinen Fall (8 %) weiterempfehlen.

##### Weiterempfehlungsbereitschaft des Schulleiterberufs (I)

Es würden den Beruf des Schulleiters weiterempfehlen

|           |             | auf jeden Fall<br>% | wahr-<br>scheinlich<br>% | wahrschein-<br>lich nicht<br>% | auf keinen<br>Fall<br>% |
|-----------|-------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| insgesamt | 2018        | 24                  | 49                       | 22                             | 1                       |
|           | 2019        | 20                  | 50                       | 22                             | 5                       |
|           | 2020        | 14                  | 46                       | 30                             | 6                       |
|           | 2021        | 11                  | 40                       | 36                             | 10                      |
|           | 2022        | 10                  | 36                       | 41                             | 9                       |
|           | 2023        | 11                  | 38                       | 38                             | 8                       |
|           | 2024        | 11                  | 40                       | 40                             | 7                       |
|           | <b>2025</b> | <b>10</b>           | <b>40</b>                | <b>39</b>                      | <b>8</b>                |

an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

Am höchsten ist die Weiterempfehlungsbereitschaft weiterhin bei den Schulleiterinnen und Schulleitern von Gymnasien.

### Weiterempfehlungsbereitschaft des Schulleiterberufs (II)

Es würden den Beruf des Schulleiters weiterempfehlen

|                    |                                | auf jeden Fall<br>% | wahr-<br>scheinlich<br>% | wahrschein-<br>lich nicht<br>% | auf keinen<br>Fall<br>% |
|--------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| insgesamt          |                                | 10                  | 40                       | 39                             | 8                       |
| Männer             |                                | 12                  | 41                       | 35                             | 9                       |
| Frauen             |                                | 9                   | 40                       | 41                             | 7                       |
| unter 40-Jährige*  |                                | 10                  | 47                       | 37                             | 3                       |
| 40- bis 49-Jährige |                                | 8                   | 39                       | 42                             | 8                       |
| 50- bis 59-Jährige |                                | 8                   | 42                       | 38                             | 8                       |
| 60 Jahre und älter |                                | 17                  | 34                       | 38                             | 7                       |
| Schulform          | Grundschule                    | 7                   | 38                       | 43                             | 9                       |
|                    | Haupt-, Real-,<br>Gesamtschule | 13                  | 40                       | 33                             | 9                       |
|                    | Gymnasium                      | 18                  | 45                       | 28                             | 4                       |
|                    | Förder-/<br>Sonderschule       | 7                   | 52                       | 34                             | 4                       |

an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

\*) Tendenzangaben aufgrund geringer Fallzahlen

Schulleitungen, die den Beruf des Schulleiters bzw. der Schulleiterin (wahrscheinlich) nicht weiterempfehlenden würden, wurden gefragt, was sie motiviert, selbst weiterhin in dem Beruf tätig zu sein.

36 Prozent der Befragten geben an, dass sie wegen der Kinder bzw. der Schülerinnen und Schüler weiterhin als Schulleitung tätig sind. 30 Prozent sagen, dass sie aufgrund der Kolleginnen und Kollegen motiviert sind, weiterhin als Schulleitung zu arbeiten. Dass sie die Gestaltungsmöglichkeiten bzw. ihr Gestaltungswille dazu motivieren, sagt ein Viertel der Befragten (25 %).

Jeweils etwa jeder zehnte Befragte nennt Verantwortungsgefühl bzw. Pflichtbewusstsein (12 %), Freude an der Arbeit (9 %) bzw. die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit (9 %) als Motivation weiterzumachen.

Jeweils 7 Prozent sagen, dass der Beruf ihre Berufung ist bzw., dass sie die passenden Fähigkeiten und Eigenschaften für den Job haben.

#### **Motivation, weiterhin als Schulleitung tätig zu sein**

Es sind durch folgende Dinge motiviert, weiterhin als Schulleitung tätig zu sein:

|                                                            | %  |
|------------------------------------------------------------|----|
| die Kinder, die Schüler/-innen                             | 36 |
| das Kollegium                                              | 30 |
| Gestaltungsmöglichkeiten, Gestaltungswille                 | 25 |
| Verantwortungsgefühl, Pflichtbewusstsein                   | 12 |
| erfüllende Aufgabe, Freude an der Arbeit                   | 9  |
| wichtige, sinnvolle Tätigkeit                              | 9  |
| Besitz passender Fähigkeiten und Eigenschaften für den Job | 7  |
| Überzeugung, Berufung                                      | 7  |
| keine (bessere) Alternative                                | 6  |
| Hoffnung, dass sich die Rahmenbedingungen verbessern       | 6  |
| die Eltern                                                 | 5  |
| Wertschätzung und Anerkennung für geleistete Arbeit        | 5  |
| stehen ohnehin kurz vor der Pensionierung                  | 5  |
| Verbundenheit zur Schule                                   | 4  |
| finanzielle Anreize                                        | 2  |
| weiß nicht                                                 | 9  |

Basis: Schulleitungen, die den Schulleiterberuf wahrscheinlich nicht bzw. auf gar keinen Fall weiterempfehlen würden  
offene Abfrage, Mehrfachnennungen möglich; dargestellt sind Nennungen ab 2 Prozent

## 5 Wichtige Aspekte für staatliche Fortbildungsangebote

Schulleitungen stehen heute vor vielfältigen Herausforderungen, die sich z. B. durch Schulentwicklung, Digitalisierung oder Inklusion ergeben. Mit Blick auf das staatliche Fortbildungsangebot für Schulleitungen hält die Mehrheit der Schulleitungen (59 %) es für ganz besonders wichtig, dass Zeitfenster bestehen, um eine feste, regelmäßige Struktur für Fortbildungen festzulegen.

Jeweils knapp die Hälfte der Schulleitungen hält es in diesem Kontext für besonders wichtig, dass sich das staatliche Fortbildungsangebot stärker an den Herausforderungen der Schulleitungen orientiert (52 %) bzw., dass institutionalisierte Netzwerke gegeben sind, in denen Schulen und Schulleitungen voneinander lernen können (50 %).

Jeweils etwa jede dritte Schulleitung sieht eine hochwertigere Qualität der staatlichen Fortbildungsangebote (34 %) bzw. ein höheres Fortbildungsbudget als besonders wichtig an.

Seltener (11 %) als besonders wichtig angesehen wird, dass es generell mehr staatliche Fortbildungsangebote gibt.

### Wichtige Aspekte für staatliche Fortbildungsangebote für Schulleitungen (I)

| Bei staatlichen Fortbildungsangeboten für Schulleitungen halten folgende Dinge für ganz besonders wichtig:  | insgesamt | Männer | Frauen | unter 40-Jährige * | 40- bis 49-Jährige | 50- bis 59-Jährige | 60 Jahre und älter |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|--------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                                                                                             | %         | %      | %      | %                  | %                  | %                  | %                  |
| Zeitfenster, um eine feste, regelmäßige Struktur für Fortbildungen festzulegen                              | 59        | 50     | 64     | 53                 | 59                 | 61                 | 56                 |
| dass sich das staatliche Fortbildungsangebot stärker an den Herausforderungen der Schulleitungen orientiert | 53        | 47     | 57     | 49                 | 55                 | 53                 | 56                 |
| institutionalisierte Netzwerke, in denen Schulen und Schulleitungen voneinander lernen können               | 50        | 47     | 52     | 52                 | 53                 | 49                 | 51                 |
| dass das staatliche Fortbildungsangebot qualitativ hochwertiger gestaltet wird                              | 34        | 36     | 33     | 35                 | 37                 | 33                 | 35                 |
| ein höheres Fortbildungsbudget                                                                              | 32        | 28     | 34     | 37                 | 30                 | 33                 | 30                 |
| dass es generell mehr staatliche Fortbildungsangebote gibt                                                  | 11        | 10     | 11     | 17                 | 12                 | 11                 | 8                  |
| <i>spontan: zeitliche Entlastung und Vorhandensein von Vertretungen</i>                                     | 4         | 3      | 4      | 4                  | 2                  | 4                  | 4                  |
| nichts davon                                                                                                | 4         | 6      | 2      | 7                  | 4                  | 3                  | 2                  |

Prozentsumme größer 100, da Mehrfachnennungen möglich

\*) Tendenzangaben aufgrund geringer Fallzahlen

Die Wichtigkeit von institutionalisierten Netzwerken, in denen Schulen und Schulleitungen voneinander lernen können, wird von den Schulleitungen von Förder- und Sonderschulen noch häufiger betont als von den Schulleitungen anderer Schulformen.

**Wichtige Aspekte für staatliche Fortbildungsangebote für Schulleitungen (II)**

| Bei staatlichen Fortbildungsangeboten für Schulleitungen halten folgende Dinge für ganz besonders wichtig:  | insgesamt | Schulform   |                             |           |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-----------------------------|-----------|-----------------------|
|                                                                                                             |           | Grundschule | Haupt-, Real-, Gesamtschule | Gymnasium | Förder-/ Sonderschule |
|                                                                                                             | %         | %           | %                           | %         | %                     |
| Zeitfenster, um eine feste, regelmäßige Struktur für Fortbildungen festzulegen                              | 59        | 62          | 54                          | 50        | 62                    |
| dass sich das staatliche Fortbildungsangebot stärker an den Herausforderungen der Schulleitungen orientiert | 53        | 54          | 53                          | 51        | 54                    |
| institutionalisierte Netzwerke, in denen Schulen und Schulleitungen voneinander lernen können               | 50        | 48          | 51                          | 50        | 64                    |
| dass das staatliche Fortbildungsangebot qualitativ hochwertiger gestaltet wird                              | 34        | 31          | 38                          | 40        | 37                    |
| ein höheres Fortbildungsbudget                                                                              | 32        | 33          | 28                          | 26        | 39                    |
| dass es generell mehr staatliche Fortbildungsangebote gibt                                                  | 11        | 10          | 12                          | 5         | 16                    |
| <i>spontan: zeitliche Entlastung und Vorhandensein von Vertretungen</i>                                     | 4         | 4           | 3                           | 2         | 4                     |
| nichts davon                                                                                                | 4         | 3           | 6                           | 4         | 2                     |

Prozentsumme größer 100, da Mehrfachnennungen möglich



## 6 Lehrkräftemangel und Seiteneinsteiger

42 Prozent der befragten Schulleitungen geben an, dass mindestens eine der eigentlich zur Verfügung stehenden Lehrkräftestellen an der Schule zum Beginn des laufenden Schuljahres nicht besetzt war.

Bei 15 Prozent der Schulen war eine Stelle, bei 12 Prozent waren zwei Stellen und bei weiteren 15 Prozent waren drei oder mehr Stellen nicht besetzt.

47 Prozent sagen, dass es an ihrer Schule zum Schuljahresbeginn 2025/2026 keine unbesetzten Lehrkräftestellen gab.

Jede zehnte Schulleitung kann keine Angaben zu etwaigen unbesetzten Lehrkräftestellen machen.

Gemäß den Angaben der Schulleitungen waren zum Beginn des laufenden Schuljahres im Mittel 1,4 Lehrkräftestellen an den Schulen in Deutschland nicht besetzt. Dies sind etwas mehr als im Vorjahr.

Überdurchschnittlich viele unbesetzte Lehrkräftestellen gibt es derzeit an Förder- und Sonderschulen.

### Anzahl nicht-besetzter Lehrkräftestellen

Von den eigentlich zur Verfügung stehenden Lehrkräftestellen (Vollzeitäquivalente) an der Schule waren zum Schuljahresbeginn 2025/2026 nicht besetzt

|           |                             | keine     | eine      | zwei      | drei und mehr | durchschnittliche Anzahl |
|-----------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|--------------------------|
|           |                             | %         | %         | %         | %             |                          |
| insgesamt | 2022                        | 36        | 19        | 16        | 22            | 1,6                      |
|           | 2023                        | 41        | 16        | 17        | 17            | 1,5                      |
|           | 2024                        | 47        | 18        | 12        | 15            | 1,2                      |
|           | <b>2025</b>                 | <b>47</b> | <b>15</b> | <b>12</b> | <b>15</b>     | <b>1,4</b>               |
| Schulform | Grundschule                 | 57        | 17        | 10        | 6             | 0,7                      |
|           | Haupt-, Real-, Gesamtschule | 36        | 13        | 15        | 26            | 2,0                      |
|           | Gymnasium                   | 48        | 14        | 11        | 18            | 1,2                      |
|           | Förder-/ Sonderschule       | 23        | 7         | 16        | 38            | 4,1                      |

an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

Gemäß den Angaben der Schulleitungen an Schulen, die mit Lehrkräftemangel zu kämpfen haben, waren zu Schuljahresbeginn 2025/26 durchschnittlich 12 Prozent der eigentlich zur Verfügung stehenden Lehrerstellen nicht besetzt.

Bei 30 Prozent der Schulen, die mit unbesetzten Stellen zu kämpfen haben, waren bis zu 5 Prozent der eigentlich zur Verfügung stehenden Lehrerstellen nicht besetzt, bei ebenfalls 30 Prozent der Schulen liegt der Anteil bei 6 bis 10 Prozent. An 16 Prozent der Schulen, die mit unbesetzten Stellen zu kämpfen haben, liegt der Anteil der zurzeit nicht besetzten Lehrkräftestellen bei 11 bis 15 Prozent und bei knapp jeder Vierten (24 %) liegt er bei über 15 Prozent.

#### Anteil nicht-besetzter Lehrkräftestellen an Schulen mit unbesetzten Stellen

Von den eigentlich zur Verfügung stehenden Lehrkräftestellen an der Schule sind zurzeit nicht besetzt

|           |                             | bis 5<br>Prozent | 6 bis 10<br>Prozent | 11 bis 15<br>Prozent | über 15<br>Prozent | durchschnitt-<br>licher Anteil<br>in Prozent |
|-----------|-----------------------------|------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------------------------------------------|
|           |                             | %                | %                   | %                    | %                  |                                              |
| insgesamt | 2018                        | 32               | 34                  | 18                   | 16                 | 10                                           |
|           | 2019                        | 37               | 28                  | 18                   | 17                 | 11                                           |
|           | 2020                        | 38               | 35                  | 13                   | 15                 | 10                                           |
|           | 2021                        | 36               | 29                  | 19                   | 16                 | 9                                            |
|           | 2022                        | 32               | 25                  | 23                   | 20                 | 11                                           |
|           | 2023                        | 30               | 28                  | 20                   | 22                 | 11                                           |
|           | 2024                        | 35               | 25                  | 17                   | 22                 | 11                                           |
|           | <b>2025</b>                 | <b>30</b>        | <b>30</b>           | <b>16</b>            | <b>24</b>          | <b>12</b>                                    |
| Schulform | Grundschule                 | 13               | 31                  | 20                   | 37                 | 15                                           |
|           | Haupt-, Real-, Gesamtschule | 42               | 33                  | 13                   | 12                 | 9                                            |
|           | Gymnasium *                 | 74               | 21                  | 5                    | 0                  | 4                                            |
|           | Förder-/Sonderschule *      | 16               | 31                  | 20                   | 34                 | 16                                           |

Basis: Schulen, an denen mindestens eine der eigentlich zur Verfügung stehenden Lehrkräftestellen zum Beginn des laufenden Schuljahres nicht besetzt war

\*) Tendenzangaben aufgrund geringer Fallzahlen

Rechnet man die Angaben zu unbesetzten Stellen auf alle Schulen um, also einschließlich derer, für die keine unbesetzten Stellen berichtet werden, liegt der Anteil der unbesetzten Stellen gemäß den Angaben der Schulleitungen im Mittel bei 5,5 Prozent.

An Förder- bzw. Sonderschulen ist der durchschnittliche Anteil der nicht besetzten Lehrerstellen mit durchschnittlich 11 Prozent deutlich größer als an Gymnasien mit 2 Prozent und etwas größer als an Grundschulen bzw. Haupt-, Real- und Gesamtschulen mit jeweils durchschnittlich 5 Prozent unbesetzter Stellen.

Etwa zwei Drittel der Schulleitungen (67 %) geben an, dass an ihrer Schule zurzeit mindestens eine Person als Lehrkraft beschäftigt ist, die keine vorhergehende Lehramtsqualifikation erworben hat.

Dieser Wert liegt auf einem ähnlichen Niveau wie in den Jahren 2023 und 2024 und deutlich höher als in den Jahren 2018 bis 2020.

Überdurchschnittlich hoch ist der Anteil von Schulen mit mindestens einem sogenannten „Seiteneinsteiger“ bei den Haupt-, Real- und Gesamtschulen sowie den Förder- und Sonderschulen.

#### **Beschäftigung von Personen ohne Lehramtsqualifikation**

An der Schule sind momentan Personen beschäftigt, die keine vorhergehende Lehramtsqualifikation erworben hatten

|           |                             | ja<br>% | nein*<br>% |
|-----------|-----------------------------|---------|------------|
| insgesamt | 2018                        | 37      | 63         |
|           | 2019                        | 45      | 55         |
|           | 2020                        | 53      | 47         |
|           | 2021                        | 58      | 42         |
|           | 2022                        | 60      | 40         |
|           | 2023                        | 66      | 34         |
|           | 2024                        | 68      | 32         |
|           | 2025                        | 67      | 33         |
| Schulform | Grundschule                 | 61      | 39         |
|           | Haupt-, Real-, Gesamtschule | 79      | 21         |
|           | Gymnasium                   | 66      | 33         |
|           | Förder-/ Sonderschule       | 72      | 28         |

\*) inkl. weiß nicht

Die Schulleiterinnen und Schulleiter, an deren Schule mindestens eine Person als Lehrkraft beschäftigt ist, die keine vorhergehende Lehramtsqualifikation erworben hat, wurden zu den Ausbildungswegen dieser Lehrkräfte befragt.

Etwa die Hälfte dieser Schulleitungen (47 %) gibt an, dass es an ihrer Schule Lehrkräfte gibt, die ein nicht-pädagogisches Fach studiert und eine pädagogische Nachqualifikation durchlaufen haben. Ähnlich viele (46 %) berichten, dass es an ihrer Schule mindestens eine Lehrkraft gibt, die noch parallel im Lehramtsstudium ist.

Dass es an ihrer Schule Lehrkräfte gibt, die eine abgeschlossene Ausbildung und eine pädagogische Nachqualifikation haben (21 %), bzw., die ein Lehramtsstudium ohne erfolgreiche Prüfung mit Nachqualifikation haben (20 %), berichtet jeweils rund ein Fünftel der Schulleitungen, an deren Schule Lehrkräfte tätig sind, die keine vorhergehende Lehramtsqualifikation erworben haben.

Seltener als Ausbildungswege genannt werden der Abschluss einer Ausbildung bzw. eines Studiums eines nicht-pädagogischen Fachs ohne pädagogische Nachqualifikation sowie eine Handwerksmeisterprüfung mit pädagogischer Nachqualifikation.

#### Ausbildungswege der Lehrkräfte, die keine vorhergehende Lehramtsqualifikation erworben haben

| Die Personen, die an ihrer Schule als Lehrkraft tätig sind und keine vorhergehende Lehramtsqualifikation erworben hatten, haben folgende Ausbildungswege | insgesamt |           | Schulform   |                             |           |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------------------------|-----------|-----------------------|
|                                                                                                                                                          | 2024      | 2025      | Grundschule | Haupt-, Real-, Gesamtschule | Gymnasium | Förder-/Sonderschule* |
|                                                                                                                                                          | %         | %         | %           | %                           | %         | %                     |
| Studium eines nicht-pädagogischen Faches + pädagogische Nachqualifikation                                                                                | 51        | <b>47</b> | 36          | 64                          | 64        | 37                    |
| noch parallel im Lehramtsstudium                                                                                                                         | 48        | <b>46</b> | 47          | 43                          | 46        | 52                    |
| abgeschlossene Ausbildung + pädagogische Nachqualifikation                                                                                               | 26        | <b>21</b> | 21          | 24                          | 7         | 27                    |
| Lehramtsstudium ohne erfolgreiche Prüfung + Nachqualifikation                                                                                            | 17        | <b>20</b> | 19          | 25                          | 17        | 15                    |
| Handwerksmeister + pädagogische Nachqualifikation                                                                                                        | 7         | <b>9</b>  | 1           | 18                          | 0         | 26                    |
| <i>Ausbildung / Studium eines nicht-pädagogischen Fachs und unklar, ob pädagogische Nachqualifikation **</i>                                             | -         | <b>10</b> | 12          | 6                           | 4         | 13                    |
| <i>Erzieher/-innen, Pädagogen</i>                                                                                                                        | 5         | <b>5</b>  | 5           | 2                           | 0         | 16                    |
| <i>Ausbildung / Studium eines nicht-pädagogischen Fachs ohne pädagogische Nachqualifikation **</i>                                                       | 11        | <b>4</b>  | 5           | 4                           | 5         | 4                     |
| <i>ausländische, nicht anerkannte Lehramtsqualifikation</i>                                                                                              | 3         | <b>2</b>  | 2           | 1                           | 2         | 0                     |

Basis: Schulleitungen, an deren Schule Personen ohne vorhergehende Lehramtsqualifikation als Lehrkraft beschäftigt sind  
 Prozentsumme größer 100, da Mehrfachnennungen möglich

\*) Tendenzangaben aufgrund geringer Fallzahlen

\*\*) in 2024 wurden Fälle, bei denen keine pädagogische Nachqualifikation erfolgt ist und solche, bei denen dies unklar ist, zusammengefasst

65 Prozent der Schulleitungen schätzen, dass ihre Schule in Zukunft vom Lehrkräftemangel (sehr) stark betroffen sein wird.

33 Prozent – und damit mehr als in den vorigen Jahren – gehen nicht von einer starken Betroffenheit ihrer Schule aus.

Überdurchschnittlich häufig gehen Schulleitungen von Förder- bzw. Sonderschulen davon aus, zukünftig (sehr) stark von Lehrkräftemangel betroffen zu sein.

#### **Zukünftige Betroffenheit vom Lehrkräftemangel**

Es schätzen, dass ihre Schule zukünftig von Lehrkräftemangel betroffen sein werden

|           |                                | sehr stark | stark     | weniger stark | nicht<br>betroffen |
|-----------|--------------------------------|------------|-----------|---------------|--------------------|
|           |                                | %          | %         | %             | %                  |
| insgesamt | 2022                           | 43         | 41        | 14            | 1                  |
|           | 2023                           | 36         | 39        | 23            | 1                  |
|           | 2024                           | 31         | 40        | 25            | 2                  |
|           | <b>2025</b>                    | <b>25</b>  | <b>40</b> | <b>30</b>     | <b>3</b>           |
| Schulform | Grundschule                    | 20         | 40        | 34            | 4                  |
|           | Haupt-, Real-,<br>Gesamtschule | 32         | 36        | 28            | 2                  |
|           | Gymnasium                      | 15         | 47        | 32            | 6                  |
|           | Förder-/<br>Sonderschule       | 43         | 38        | 15            | 2                  |

an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“/keine Angabe

## 7 Bewertung der Schulpolitik

Nur 16 Prozent der Schulleitungen sind mit der Schulpolitik ihrer Landesregierung eher zufrieden.

55 Prozent sind eher unzufrieden und 26 Prozent sind sehr unzufrieden.

Schulleitungen von Gymnasien sind etwas häufiger mit der Schulpolitik ihrer Landesregierung zufrieden als Schulleitungen anderer Schulformen.

### Zufriedenheit mit der Schulpolitik

Mit der Schulpolitik ihrer Landesregierung sind

|                    |                                | sehr<br>zufrieden<br>% | eher<br>zufrieden<br>% | eher<br>unzufrieden<br>% | sehr<br>unzufrieden<br>% |
|--------------------|--------------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
| insgesamt          |                                | 0                      | 16                     | 55                       | 26                       |
| Männer             |                                | 1                      | 20                     | 51                       | 26                       |
| Frauen             |                                | 0                      | 15                     | 57                       | 26                       |
| unter 40-Jährige * |                                | 0                      | 12                     | 62                       | 24                       |
| 40- bis 49-Jährige |                                | 0                      | 16                     | 52                       | 29                       |
| 50- bis 59-Jährige |                                | 0                      | 17                     | 56                       | 25                       |
| 60 Jahre und älter |                                | 1                      | 16                     | 56                       | 25                       |
| Schulform          | Grundschule                    | 0                      | 14                     | 58                       | 25                       |
|                    | Haupt-, Real-,<br>Gesamtschule | 0                      | 18                     | 50                       | 31                       |
|                    | Gymnasium                      | 1                      | 28                     | 51                       | 19                       |
|                    | Förder-/Sonderschule           | 0                      | 14                     | 58                       | 28                       |

an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

\*) Tendenzangaben aufgrund geringer Fallzahlen

Schulleitungen, die mit der Schulpolitik ihrer Landesregierung (eher) unzufrieden sind, wurden nach den wichtigsten Gründen für ihre Unzufriedenheit gefragt.

Von 35 Prozent – und damit am häufigsten – wird eine fehlende Bedarfsorientierung und Praxistauglichkeit der Schulpolitik genannt.

Jeweils 25 Prozent der Befragten führen als Gründe an, dass sie keine Unterstützung durch die Schulpolitik erfahren würden bzw., dass Reformen unkoordiniert oder halbherzig umgesetzt würden.

22 Prozent nennen den Lehrkräfte- und Personalmangel. Ähnlich viele nennen die hohe Arbeitsbelastung (21 %).

Von 18 Prozent wird eine aus ihrer Sicht falsche pädagogische Ausrichtung der Schulpolitik als Grund für ihre Unzufriedenheit angeführt, von 16 Prozent eine unzureichende finanzielle Ausstattung. Ähnlich viele nennen, die Umsetzung von Inklusion und Integration ohne entsprechende Ressourcen (13 %), die viele Bürokratie (13 %) sowie die schlechten Rahmenbedingungen allgemein (13 %).



### Gründe für die Unzufriedenheit mit der Schulpolitik

Es sind aus folgenden Gründen unzufrieden mit der Schulpolitik ihrer Landesregierung:

|                                                                      | insgesamt | Schulform   |                             |           |                       |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-----------------------------|-----------|-----------------------|
|                                                                      |           | Grundschule | Haupt-, Real-, Gesamtschule | Gymnasium | Förder-/ Sonderschule |
|                                                                      | %         | %           | %                           | %         | %                     |
| fehlende Bedarfsorientierung und Praxistauglichkeit der Schulpolitik | 35        | 37          | 32                          | 38        | 30                    |
| keine Unterstützung durch Schulpolitik                               | 25        | 25          | 30                          | 26        | 13                    |
| unkoordinierte, halbherzige Umsetzung von Reformen                   | 25        | 24          | 28                          | 32        | 17                    |
| Lehrkräfte- bzw. Personalmangel                                      | 22        | 24          | 20                          | 15        | 23                    |
| Arbeitsbelastung, neue Aufgaben, keine Zeit                          | 21        | 25          | 19                          | 16        | 13                    |
| Kritik an der pädagogischen Ausrichtung der Schulpolitik             | 18        | 17          | 23                          | 25        | 6                     |
| unzureichende finanzielle Mittel                                     | 16        | 16          | 14                          | 18        | 19                    |
| Inklusion und Integration ohne entsprechende Ressourcen              | 13        | 13          | 13                          | 2         | 30                    |
| zu viel Bürokratie, Verwaltungstätigkeiten                           | 13        | 13          | 14                          | 12        | 13                    |
| schlechte Rahmenbedingungen, Unzufriedenheit (allg.)                 | 13        | 13          | 13                          | 18        | 5                     |
| unzureichende Ausstattung (auch Gebäude, Räume)                      | 10        | 10          | 9                           | 11        | 12                    |
| zu wenig Entscheidungsspielraum für die Schule / Schulleitung        | 6         | 6           | 7                           | 6         | 3                     |
| zu große Klassen                                                     | 5         | 6           | 5                           | 2         | 4                     |
| fehlende (gute) Fortbildungsmöglichkeiten                            | 1         | 1           | 2                           | 2         | 0                     |
| Umstellung zur Ganztagschule ohne ausreichende Ressourcen            | 1         | 2           | 0                           | 0         | 1                     |
| Sonstiges                                                            | 3         | 2           | 3                           | 4         | 6                     |
| weiß nicht / keine Angabe                                            | 13        | 13          | 12                          | 9         | 19                    |

Basis: Schulleitungen, die mit der Schulpolitik ihrer Landesregierung unzufrieden sind  
offene Abfrage, Mehrfachnennungen möglich