

**impaktlab**  
**impulse nr.2**

---



# **Schulleitung? Nein, danke!**

Zu den Gründen, die das Amt  
unattraktiv machen



# Schulleitung sein in Deutschland

Schulleitungen prägen entscheidend die schulische Qualität – das zeigen zahlreiche Studien (z. B. Scheerens, 2012). Auch die Bildungspolitik und Bildungsverwaltung erkennen diese zentrale Rolle der Schulleitungen in der Gestaltung der Schule. Dementsprechend werden die Aufgaben und Zuständigkeiten einer Schulleitung in den Bundesländern insbesondere im Rahmen von Gesetzen definiert, die trotz Schnittmengen von den Ländern unterschiedlich ausgestaltet sind (Avenarius & Hanschmann, 2019; Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder, 2019). In § 59 (2) des nordrhein-westfälischen Schulgesetzes heißt es hierzu beispielsweise:

„Die Schulleiterin oder der Schulleiter leitet die Schule und vertritt sie nach außen, [...sie oder er] ist verantwortlich für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags der Schule, sorgt für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der Schule, wirkt im Rahmen der personellen Ressourcen darauf hin, dass der Unterricht ungekürzt erteilt wird, ist verantwortlich dafür, dass alle Vorbereitungen zum Unterrichtsbeginn des neuen Schuljahres abgeschlossen sind und nimmt das Hausrecht wahr. Sie oder er kann in der Erfüllung dieser Aufgaben als Vorgesetzte oder Vorgesetzter allen an der Schule tätigen Personen Weisungen erteilen.“

Zu den Leitungsaufgaben gehören laut § 59 (3) weiter

„die Schulentwicklung, die Personalführung und die Personalentwicklung, die Organisation und Verwaltung sowie die Kooperation mit der Schulaufsicht, dem Schulträger und den Partnern der Schule.“

Zu den Schulgesetzen, Verordnungen, Erlassen und Dienstordnungen kommen zum Teil landesspezifische (Qualitäts-)Rahmen hinzu, die für die Ausgestaltung des Amtes bedeutsam sind (z. B. Berufsbild Schulleitung: Niedersächsisches Kultusministerium, 2022). Für das konkrete Handeln als Schulleitung sind neben solchen Rollenzuschreibungen auch die Fähigkeiten, Werte, Erwartungen und Zielvorstellungen der Schulleitung selbst entscheidend (Brauckmann-Sajkiewicz et al., 2020). Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Aus- und Fortbildung der Schulleitungen, die in den Bundesländern sehr unterschiedlich organisiert ist (Tulowitzki et al., 2019), für die Ausgestaltung des Amtes von Bedeutung ist. Die berufliche Sozialisation der Schulleitungen in Deutschland (Wissinger, 1996) wird zudem durch die Tatsache, dass sie Lehrkräfte sind, maßgeblich geprägt (Wissinger, 2022).

Zu den zentralen Motiven, die Position einer Schulleitung in Deutschland anzustreben, zählen laut Studien insbesondere folgende Möglichkeiten: a) die

Schule gestalten zu können, b) die Aussicht auf mehr Autonomie und c) eine Verbesserung der eigenen beruflichen Stellung (zusammenfassend: Cramer et al., 2021). Dabei scheinen für die Berufswahl insbesondere intrinsische Motive – wie z. B. für das Wohl anderer zu sorgen und die Möglichkeit, autonom zu agieren – zentrale Triebfedern zu sein. Extrinsische Motive (z. B. Gehalt) nehmen eine eher untergeordnete Rolle ein (ebd.). In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass die Besoldung der Schulleitungen sehr unterschiedlich ausfallen kann – entscheidend sind dabei hauptsächlich die Schulform und das Bundesland. So kann das Bruttogehalt von etwas mehr als 4000 Euro (z. B. A13, Grundschulrektor/Grundschulrektorin in Mecklenburg-Vorpommern) bis hin zu fast 8000 Euro (z. B. A16, Schulleiter/Schulleiterin am Gymnasium, Berufskolleg oder Gesamtschule in Baden-Württemberg) variieren (siehe: <https://oeffentlicher-dienst.info/beamte/land>). Zudem lässt sich teilweise nur eine geringe Differenz zwischen dem Lehrkraft- und Schulleitungsgehalt feststellen (z. B. an Thüringer Grundschulen: Der Unterschied zwischen A13 und A13 mit Amtszulage entspricht weniger als 200 Euro brutto).

Wenngleich im Amt der Schulleitung vielfältige Potentiale, die sich in den oben angedeuteten Karrieremotiven zeigen, gesehen werden, verweisen aktuelle Studien auf eine zunehmende Unzufriedenheit der Schulleitungen mit ihrer beruflichen Situation (FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie, 2022; forsa Politik- und Sozialforschung GmbH, 2021). In einer repräsentativen Stichprobe von Schulleitungen in Deutschland in der Studie von Cramer und Kolleginnen und Kollegen (2021) gibt etwa jede fünfte Schulleitung an, die aktuelle Stelle verlassen zu wollen. An Hauptschulen ist dieser Wechselwille besonders hoch. Diese Befunde deuten an, dass der Beruf für einen nicht unerheblichen Teil der Schulleitungen unattraktiv (geworden) ist. Auch weist der aktuelle Schulleitungsmangel – zu dem noch eine systematische Datengrundlage fehlt (Wübben Stiftung, 2022) – darauf hin, dass scheinbar auch viele Lehrkräfte den Aufstieg in die Position als nicht erstrebenswert empfinden.

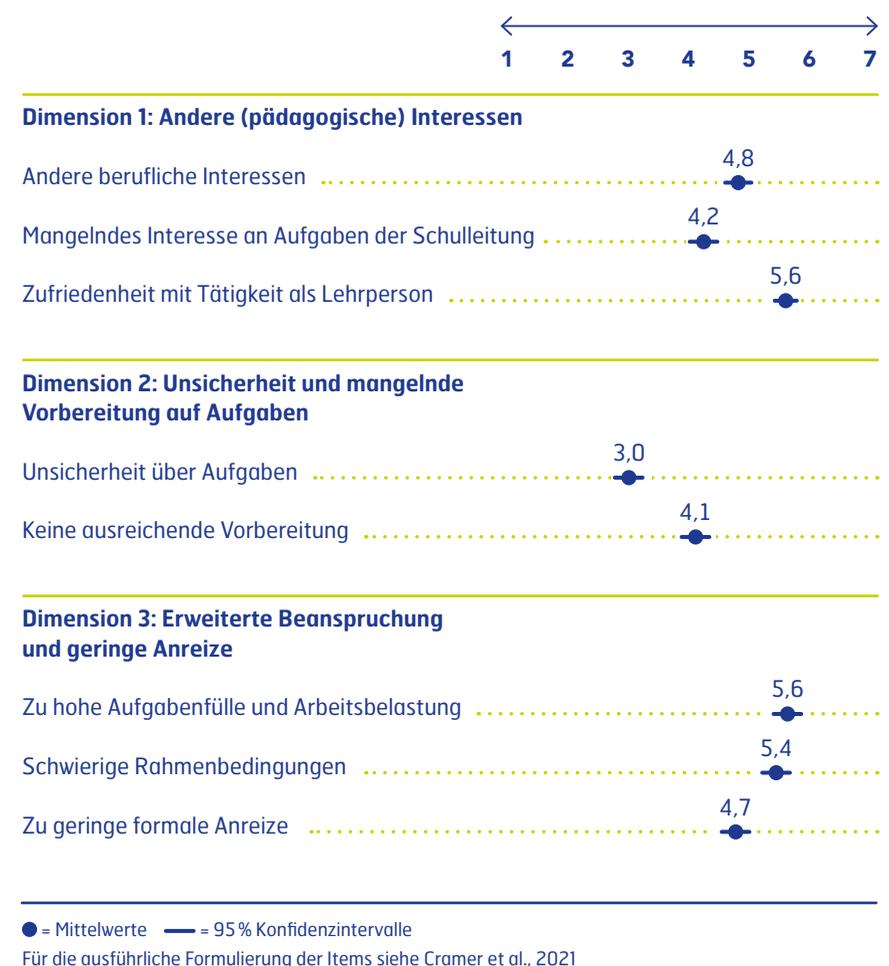
**ABER WAS MACHT DEN BERUF DER SCHULLEITUNG FÜR VIELE PERSONEN UNATTRAKTIV?**

Dieser Frage möchten wir in diesem Papier nachgehen und ausgewählte empirische Befunde zu den Gründen aus Sicht von Lehrkräften und Schulleitungen in Deutschland näher in den Blick nehmen. Ein besonderer Fokus wird dabei auf die Befunde von Cramer und Kolleginnen und Kollegen (2021) gelegt. Das Papier schließt mit den sich daraus ergebenden möglichen Implikationen für die Praxis, Politik und Wissenschaft.

## Warum empfinden viele Lehrkräfte den Beruf der Schulleitung als nicht attraktiv?

Da Schulleitungen aus dem Lehrkörper rekrutiert werden, ist die Sicht der Lehrkräfte auf die Position von maßgeblicher Relevanz. In einer repräsentativen Befragung der Lehrkräfte in Deutschland konnten Cramer et al. (2021) entscheidende Einblicke in die Gründe für die Unattraktivität der Position der Schulleitung erhalten. Zunächst geben in der Studie etwa 30 Prozent der 405 befragten Lehrkräfte an, bereits darüber nachgedacht zu haben, sich auf die Position einer Schulleitung zu bewerben. Fragt man nach Beweggründen, warum man sich (noch) nicht auf das Amt beworben hat, lassen sich aus den Antworten drei inhaltliche Bereiche ermitteln: a) andere (pädagogische) Interessen b) Unsicherheit und mangelnde Vorbereitung auf die Aufgaben und c) erweiterte Beanspruchung und geringe Anreize. In Grafik 1 ist angegeben, wie sehr Lehrkräfte entsprechenden Gründen auf einer Skala von 1 = *trifft überhaupt nicht zu* bis 7 = *trifft voll und ganz zu* zustimmen.

**Grafik 1:**  
**Gründe von Lehrkräften, sich bislang nicht auf eine Stelle als Schulleitung beworben zu haben bzw. nicht der Schulleitung anzugehören** (Cramer et al., 2021)



Dabei liegen die wichtigsten Gründe der Lehrkräfte in der bestehenden Zufriedenheit mit ihrer Position als Lehrkraft und der schülernahen Unterrichtstätigkeit sowie in der erwarteten zu hohen Arbeitsbelastung im Amt der Schulleitung. Auch die Rahmenbedingungen, unter denen Schulleitungen arbeiten, geben viele Lehrkräfte als Hinderungsgrund an. Weniger relevant für die Entscheidung gegen das Amt erscheint den Lehrkräften die Unsicherheit über die mit dem Amt verbundenen Aufgaben. Schulleitungen verschiedener Schulformen unterschieden sich in diesen Gründen nicht.

Diese Befunde stehen weitestgehend im Einklang mit Erkenntnissen einer qualitativen Befragung einer Gruppe potenzieller Schulleitungen aus Deutschland und den USA zu den Gründen, sich gegen das Amt der Schulleitung zu entscheiden (Hancock et al., 2012). Als zentraler hemmender Faktor für Lehrkräfte wurde in dieser Befragung der größere Abstand zu den Schülerinnen und Schülern genannt. Darüber hinaus betonten die Befragten auch hier die Sorge vor hoher Arbeitsbelastung und schwierigen Rahmenbedingungen, wie z. B. dem bürokratischen Aufwand, der Fülle an Verpflichtungen, die mangelnden finanziellen Anreize sowie die fehlende Autonomie. Auch die Untersuchung dieser Gründe im Rahmen einer Fragebogenstudie mit deutschen und amerikanischen Schulleitungen deutet in diese Richtung (Royson et al., 2016): Die Schulleitungen vermuten, dass Lehrkräfte aufgrund folgender Gründe die Position der Schulleitung nicht anstreben: erhöhtes Arbeitspensum, höhere Verantwortung, mangelnde Autorität sowie die Zufriedenheit von Lehrkräften mit der aktuellen Tätigkeit.

BEI VIELEN SCHULLEITUNGEN  
BESTEHT DIE ABSICHT, IHRE  
POSITION WIEDER ZU VERLASSEN...

## Warum sind viele Schulleitungen unzufrieden?

Neben dem kritischen Blick von Lehrkräften auf einen Wechsel in die Schulleitungsposition besteht wie oben beschrieben, auch bei vielen der aktuell im Amt befindlichen Schulleitungen Unzufriedenheit und die Absicht, die Position wieder zu verlassen. In der Studie von Cramer et al. (2021) wurde dieser Frage nachgegangen und es ergab sich folgendes Bild (siehe Grafik 2): Die Hälfte der wechselwilligen Schulleiterinnen und Schulleiter nennt den Wunsch nach beruflicher Entwicklung als Motiv. Darüber hinaus gründet sich die Wechselabsicht von Schulleitungen vor allem in schwierigen Kontextbedingungen, wie beispielsweise der Bezahlung (44 %), der mangelnden Unterstützung (31 %), sowie der überfordernden (25 %) und schlechten (24 %) Arbeitsbedingungen.

**Grafik 2:**  
**Die wichtigsten Motive von Schulleitungen, den aktuellen Arbeitsplatz wechseln zu wollen** (Cramer et al., 2021)



Eine geringere Anzahl an wechselwilligen Schulleitungen gibt den Wunsch nach mehr Zeit mit der Familie (19 %), gesundheitliche (15 %) oder altersbedingte (15 %) Gründe, ein unbefriedigendes Aufgabenfeld (12 %), ungünstige Arbeitszeiten (7 %), das Arbeitsklima (5 %) oder den ungünstigen Standort der Schule (5 %) als Motive für einen möglichen Arbeitsplatzwechsel an.

Die Befunde aus einem deutsch-amerikanischen Forschungsprojekt zeigen ein ähnliches Bild von der Unzufriedenheit einiger Schulleitungen (Wang et al., 2021). Auch hier sind Schulleitungen am stärksten unzufrieden mit der mangelnden Möglichkeit, ihre Karriere weiterzuentwickeln. Darauf folgt die mangelnde Anerkennung im Job sowie fehlende Zeit für die Familie und die Höhe des Gehalts.

# Fazit und Implikationen für Praxis, Wissenschaft und Politik

Trotz der hohen Relevanz der Schulleitung für die Qualität von Schule und die im Amt gesehenen vielfältigen Potentiale gibt es in Deutschland zu wenige Lehrkräfte, die Schulleitung werden möchten. Zudem kann sich ein substanzieller Anteil von Schulleitungen vorstellen, die aktuelle Stelle wieder zu verlassen. In diesem Impulspapier haben wir deshalb einige empirische Befunde zu möglichen Ursachen dieser Problematik zusammengefasst. Dabei zeigt sich, dass Lehrkräfte vor allem die positive Wahrnehmung der Lehrtätigkeit, die Nähe zu ihrer Schülerschaft sowie die erwarteten höheren Arbeitsbelastungen in der Schulleitungsposition von diesem Amt abhalten. Wechselwillige Schulleitungen geben als Gründe u.a. den Wunsch nach beruflicher Weiterentwicklung sowie schlechte Rahmenbedingungen (z. B. Gehalt, mangelnde Unterstützung) an. Diese Befunde können wichtige Implikationen für Praxis, Wissenschaft und Politik mit sich bringen.



## Praxis

Schulen brauchen Schulleitungen. Deswegen liegt es im Interesse der schulischen Praxis, den Schulleitungsmangel zu reduzieren, um die Qualität des Lehrens und Lernens im System Schule sicherzustellen. Die Befunde schaffen Gehör für die Anliegen und Bedarfe von Schulleitungen und Lehrkräften und bilden eine wichtige Grundlage für die Veränderung von Bedingungen, die das Amt der Schulleitung (weiterhin) attraktiv machen.



## Wissenschaft

Die dargestellten Befunde weisen auf die Ursachen des Schulleitungsmangels hin. Mit daran anschließenden Studien könnte die Wissenschaft die Politik dabei unterstützen, die Hemmnisse und Wünsche der Lehrkräfte noch besser zu verstehen, um geeignete Angebote zu entwickeln, die zur Übernahme von Verantwortung im Rahmen einer Position als Schulleitung motivieren. Darüber hinaus kann weitere Forschung einen Beitrag dazu leisten, die Unterstützungsbedarfe der aktuellen Schulleitungen zu erkunden, um auch darauf besser reagieren zu können. Zudem könnten Wirkungsstudien zu Maßnahmen zur Gewinnung von neuen Schulleitungen ein wichtiges künftiges Forschungsfeld darstellen. Wissenschaftliche Analysen in diesen Bereichen haben eine hohe Relevanz für die Praxis sowie für politische Entscheidungsträger, um dem Schulleitungsmangel bedarfs- und nachfrageorientiert zu begegnen.



## Politik und Bildungsadministration

Die hier aufgezeigten Befunde können für Politik als Grundlage dienen, um den Schulleitungsmangel langfristig und gezielt zu adressieren. So könnten Maßnahmen darauf abzielen, die Attraktivität der Rahmenbedingungen des Amtes zu steigern, etwa indem neben einer Verbesserung der Vergütung die erhöhten Arbeitsbelastungen von Schulleitungen reduziert werden – durch personelle und zeitliche Entlastung in Form von zusätzlichem administrativem Personal an Schulen. Aber auch die hohe Relevanz pädagogischer Arbeit und der Wunsch nach Verwirklichung der (angehenden) Schulleitungen könnte noch deutlicher in den Fokus rücken, z. B. indem das pädagogisch-fachliche Profil und das Potential zur beruflichen Weiterentwicklung gestärkt wird. Eine gezielte Ansprache von potenziell neuen Schulleitungen in Zusammenhang mit einem Begleitprogramm zur Klärung der Rahmenbedingungen, Erwartungen und Sorgen hat sich in ersten Modellprojekten als erfolgsversprechend herausgestellt (siehe [www.wuebben-stiftung.de/pm-vom-lehren-zum-leiten](http://www.wuebben-stiftung.de/pm-vom-lehren-zum-leiten)).



## KOMMENTAR

**Svenja Fresemann**

Schulleiterin der Grundschule Wellenkamp  
in Itzehoe, Schleswig-Holstein



Die Vorstellung der Perfektion in allen Sachlagen war der größte Hinkelstein, der mich ursprünglich daran hinderte, den Gedanken an eine Tätigkeit als Schulleitung auch nur zu Ende zu denken. Allerdings hatte ich da bereits Lust auf komplexe Systeme. Mein ehemaliger Schulleiter sprach mich proaktiv daraufhin an und vermittelte mir, er hielte mich dazu geeignet. Noch bevor ich mich bewarb, durchlief ich alle angebotenen Fortbildungen für angehende Schulleitungen, die meinen Blick schärfen und mir Mut machten. Ermöglicht durch die Schulaufsicht, stand mir mein ehemaliger Schulleiter im ersten halben Jahr als Coach zweimal pro Woche stundenweise für Rat und Tat vor Ort zur Seite. Das war ein gutes Sicherheitsnetz.

Und jetzt? Jeder Tag ist anders, voller neuer Herausforderungen und der Beruf ist unglaublich vielfältig. Aus meiner persönlichen Sicht kann ich sagen: Von allem, was ich jemals (beruflich) gemacht und gelernt habe, stellt die Schulleitung für mich die Essenz dar und es fließt alles zusammen. Die Sorge vieler Lehrkräfte, in der Position der Schulleitung die Nähe zu Schülerinnen und Schülern zu verlieren und weniger pädagogisch arbeiten zu können, kann ich nicht bestätigen: Ich habe täglichen, engen Kontakt mit den Schülerinnen und Schülern, zum Beispiel weil sie ganz oft mit kleinen oder großen Anliegen in meinem Büro stehen. Natürlich unterrichte ich weniger als vorher, aber in der pädagogischen Arbeit habe ich ganz neue Möglichkeiten: Ich kann übergreifende Fragen nach gutem Unterricht adressieren, meine Ideen dazu weitergeben und weiterentwickeln. In Bezug auf die benannten schwierigen Rahmenbedingungen, unter denen Schulleitungen arbeiten, erlebe ich vor allem eine gute Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht als große Unterstützung und wichtigen Rückhalt.

Um mehr Lehrkräfte für das Amt der Schulleitung zu begeistern, wünsche ich mir, dass Coaches in Schulen gehen, die Lehrkräfte gezielt ansprechen und ihre Sorgen mit Blick auf das Amt ernst nehmen. Ich würde Lehrkräften gerne mitgeben, die Probezeit im Amt als Schulleitung auch als Probezeit für sich selbst zu verstehen: Es gibt einem die Zeit, um in die Rolle hineinzuwachsen und für sich zu reflektieren und zu realisieren, ob die Position zu einem passt. Zurück kann man jederzeit. Deshalb:

**NUR  
MUT!**

### Über das **impaktlab**:

Das **impaktlab** der Wübben Stiftung versteht sich als Think- und Actiontank für Leitungshandeln an Schulen in Deutschland. Auf der Basis wissenschaftlicher Analysen und praktischer Erkenntnisse entwickelt das **impaktlab** Impulse für die systematische Unterstützung und Professionalisierung von Schulleitungen. Für mehr Informationen: [www.impaktlab.de](http://www.impaktlab.de)

### **impaktlab** Info

Hier können Sie sich für die „**impaktlab** Info“ anmelden. Sie erhalten damit eine E-Mail, sobald das **impaktlab** eine neue Publikation veröffentlicht oder eine Veranstaltung plant. [www.impaktlab.de/impaktlab-info](http://www.impaktlab.de/impaktlab-info)



### Herausgeber:

Wübben Stiftung gGmbH  
Cantadorstraße 3  
40211 Düsseldorf  
0211/93 37 08 00  
[info@wuebben-stiftung.de](mailto:info@wuebben-stiftung.de)  
[www.wuebben-stiftung.de](http://www.wuebben-stiftung.de)

### Redaktion:

Dr. Laura Braun  
Dr. Sebastian Konietzko  
Dr. Hanna Pfänder

### Gestaltung:

fountain studio, Düsseldorf

### Zitationsweise (nach APA):

Wübben Stiftung (2022). *impaktlab* impulse: Schulleitung? Nein, danke! Zu den Gründen, die das Amt unattraktiv machen. Wübben Stiftung.

Die Literaturliste zu diesem Papier finden Sie unter:

[www.impaktlab.de/literaturverzeichnis\\_impulspapier2\\_sl\\_nein\\_danke\\_2022](http://www.impaktlab.de/literaturverzeichnis_impulspapier2_sl_nein_danke_2022)



Das impaktlab versteht sich als Think- und Actiontank für Leitungshandeln an Schulen in Deutschland und arbeitet als eigenständige Einheit wissenschaftlich fundiert, praxisnah und ideologisch unabhängig.

# WÜBBENSTIFTUNG

[www.impaktlab.de](http://www.impaktlab.de)