

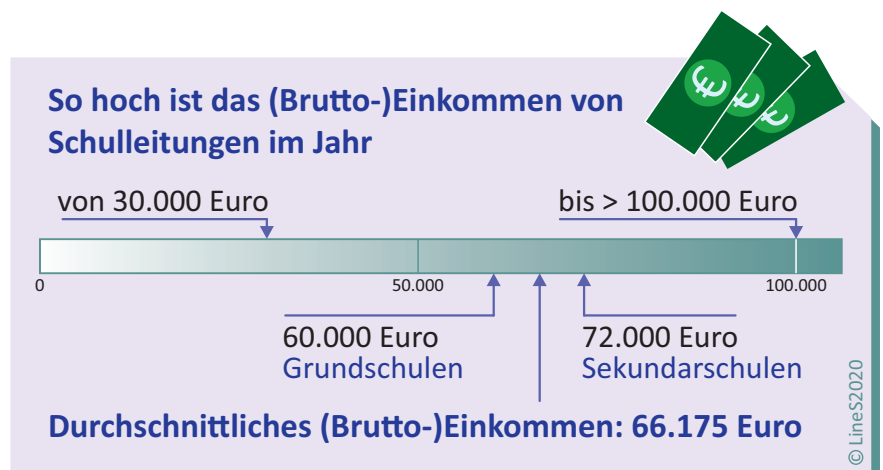
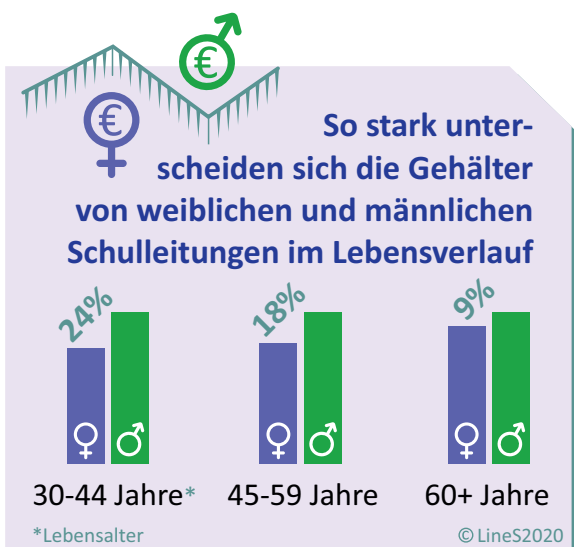
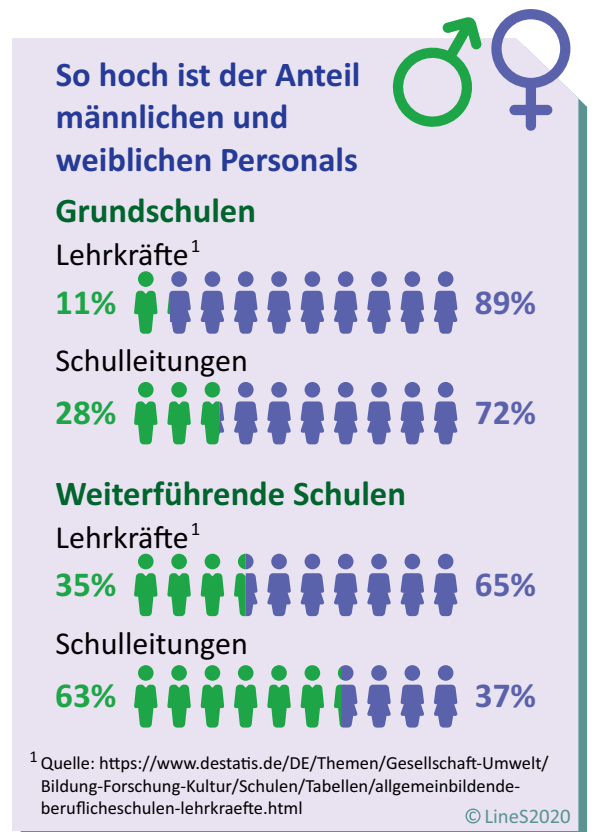
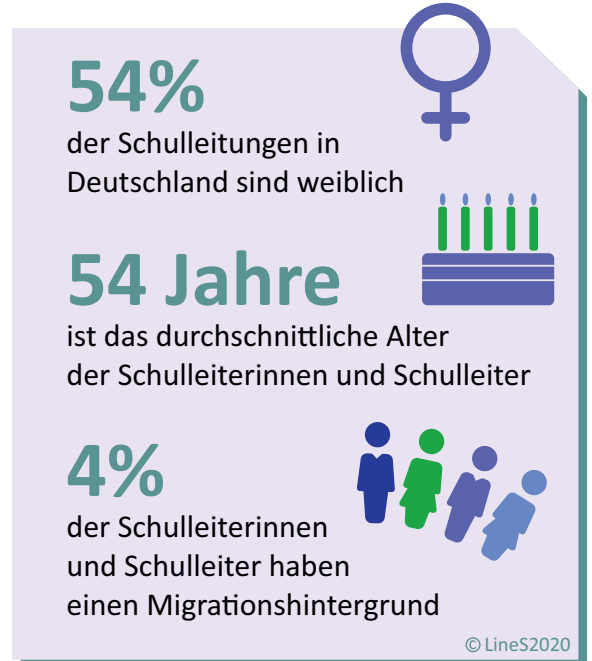
Schulleitungen in Deutschland – Kurzbericht zur Studie

Wer Schulleiterinnen und Schulleiter sind

Schulleitungen in Deutschland sind überwiegend weiblich (54%). Das Alter der Schulleiterinnen und Schulleiter liegt im Durchschnitt bei 54 Jahren. Einen Migrationshintergrund haben nur die wenigsten Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland (4%).

An Grundschulen in Deutschland unterrichten fast ausschließlich Frauen. Sie überwiegen auch im Amt der Schulleitung, machen dort aber eine vergleichsweise geringe Zahl aus (72%). Obwohl auch im Bereich der Sekundarschulen die Mehrheit der Lehrerinnen und Lehrer in Deutschland weiblich ist, sind Frauen in der Schulleitung hier deutlich seltener: Nur rund ein Drittel (37%) der Schulleitungspositionen an Sekundarschulen in Deutschland ist mit Frauen besetzt.

Das (Brutto-)Jahreseinkommen von Schulleitungen in Deutschland reicht von rund 30.000 bis zu über 100.000 Euro pro Jahr. Die Hälfte der Schulleiterinnen und Schulleiter verdient weniger als 66.000 Euro, die andere Hälfte mehr. Im Durchschnitt liegt das Einkommen bei 66.175 Euro im Jahr. Es zeigen sich erhebliche Unterschiede des Durchschnittseinkommens nach Schulstufen: An Grundschulen liegt es bei 60.000 Euro im Jahr, an Sekundarschulen hingegen bei 72.000 Euro jährlich. Die Gehaltsdifferenz zwischen Schulleitungen an Grundschulen und an weiterführenden Schulen liegt damit bei 15-20%. Auch ein Gender-Pay-Gap lässt sich nachweisen, wobei die Gehaltsdifferenz zwischen Schulleiterinnen und Schulleitern mit zunehmendem Lebensalter abnimmt: Liegt der Pay-Gap im Alter bis 44 Jahre noch bei 24%, verringert er sich bis zum Alter von 59 Jahren auf 18% und danach sogar auf 9%.



Wie Schulleiterinnen und Schulleiter wurden, was sie sind

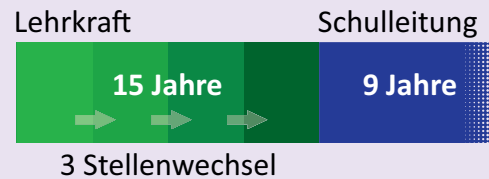
Schulleitung ist ein Amt, welches in Deutschland vornehmlich von erfahrenen Lehrerinnen und Lehrern bekleidet wird: Im Mittel sind die befragten Schulleiterinnen und Schulleiter seit knapp neun Jahren in dieser Funktion. Sie waren zuvor im Mittel 15 Jahre lang als Lehrkraft tätig. Im Laufe ihrer Karriere als Lehrkraft wechselten sie knapp drei Mal die Stelle, bevor sie in die Schulleitung gingen.

Die zentralen Karrieremotive von Schulleitungen sind in der Retrospektive vor allem der Wunsch, neue Ideen entwickeln und erproben zu wollen (93%), eine abwechslungsreiche und kreative Tätigkeit ausüben (86%), für das Wohl anderer Menschen sorgen (85%) sowie eigene Entscheidungen treffen zu wollen (85%). Auch wollen 81% der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter anderen Menschen beistehen und helfen. Demgegenüber artikulieren nur 22% der Schulleitungen, dass es ein (sehr) wichtiges Motiv für ihre Berufswahl gewesen sei, ihr berufliches Ansehen verbessern zu wollen. Lediglich 27% gaben an, so ihre weiteren Aufstiegsmöglichkeiten zu erhöhen. Die Steigerung des Einkommens spielte für 36% der Befragten eine wichtige oder sehr wichtige Rolle bei der Entscheidung. Somit scheinen die Karrieremotive hauptsächlich intrinsischer Natur zu sein.

Die Qualifizierung zur Schulleitung erfolgt auf verschiedenem Wege, doch spielen die Landesinstitute dabei die wesentliche Rolle: 45% der Befragten geben an, an einem Landesinstitut bzw. einer Landesakademie zur Schulleitung qualifiziert worden zu sein. Eine Vorbereitungsqualifikation an einer Universität durchlaufen zu haben, geben 17% der Befragten an. Insgesamt geben 51% der Befragten, also jede zweite Schulleitung in Deutschland, an, weder durch ein Landesinstitut noch im Rahmen einer Vorbereitungsqualifikation an einer Universität für die Tätigkeit als Schulleitung qualifiziert worden zu sein.

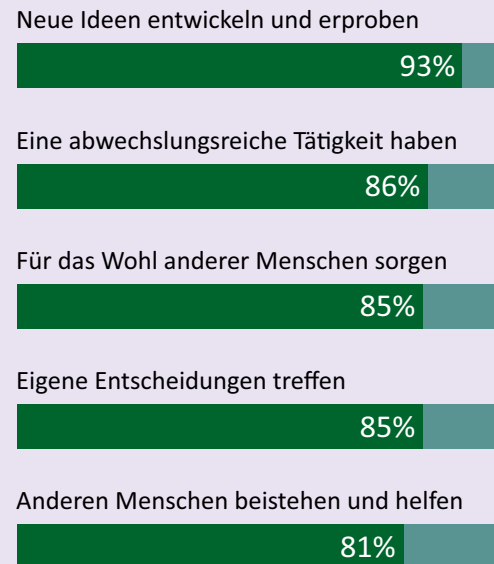
Der Weg in die Schulleitung verbindet sich entsprechend in vielen Fällen mit der Bestärkung und Förderung durch (informelle) Mentorinnen und Mentoren, die den Schulleiterinnen und Schulleitern im Laufe ihrer Karriere Aufgaben übertragen haben, um sie auf höhere Positionen vorzubereiten, die ihnen mit sachlichen Ratschlägen zur Seite standen und/oder diese in stressigen Zeiten unterstützten: Etwas weniger als die Hälfte der Befragten (44%) gibt an, dass sie eine Mentorin oder einen Mentor hatten, die oder der ihre berufliche Karriere gefördert hat.

So sieht der Karriereweg von Schulleitungen in Deutschland aus



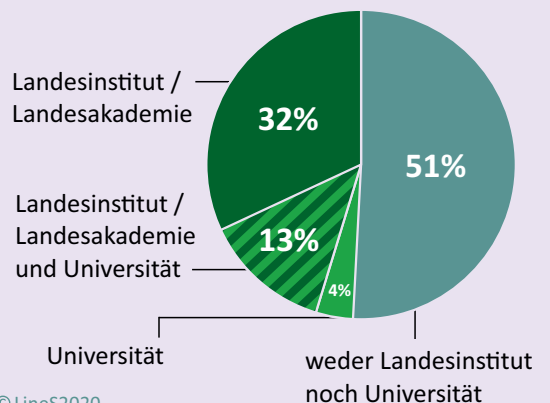
© LineS2020

Deswegen haben sich Schulleitungen dafür entschieden, Schulleitung zu werden



© LineS2020

So wurden Schulleitungen für ihr Amt qualifiziert



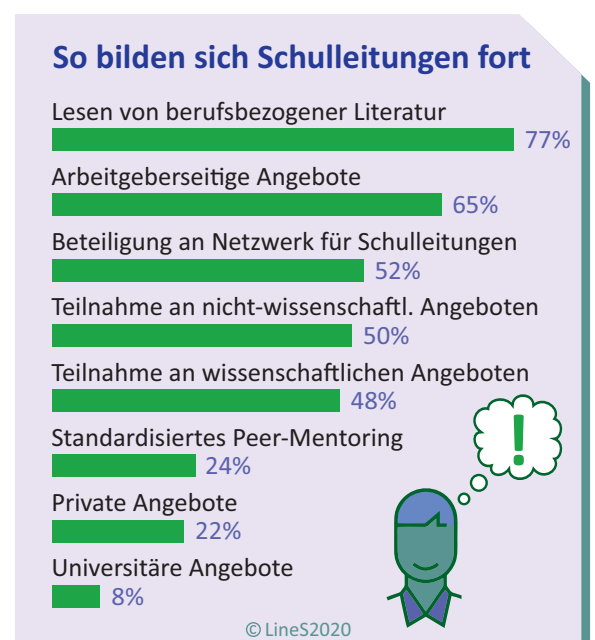
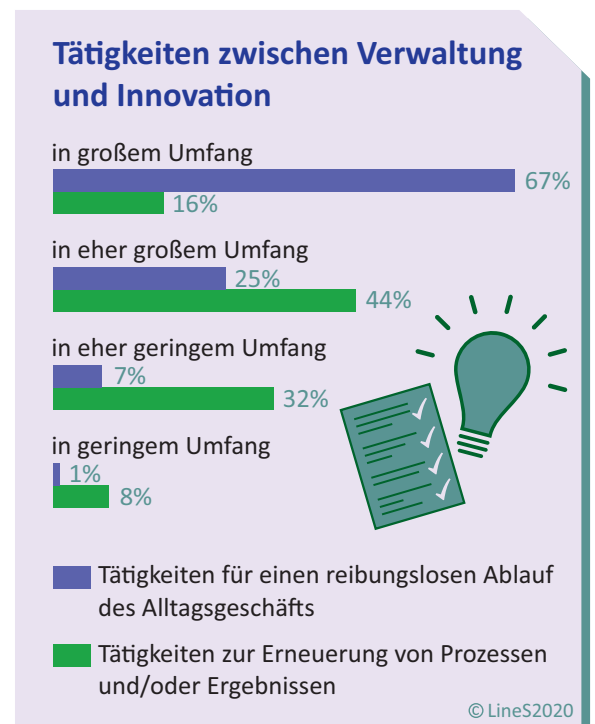
© LineS2020

Was Schulleiterinnen und Schulleiter arbeiten

Bezogen auf ihre Arbeitszeit geben Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland an, im Schnitt 50 Stunden in einer normalen Arbeitswoche zu arbeiten. Davon entfallen im Mittel 11 Stunden auf Unterricht, den sie selbst erteilen.

Schulleitungen führen weiterhin überwiegend Tätigkeiten aus, die dazu dienen, den reibungslosen Ablauf des Alltagsgeschäfts sicherzustellen. 67% der Schulleiterinnen und Schulleiter geben an, dies in großem Umfang zu tun, weitere 25% tun dies nach eigenen Angaben in eher großem Umfang, nur 7% in eher geringerem Umfang und 1% gibt an, dies in geringem Umfang zu tun. Gefragt nach Tätigkeiten, die auf eine grundlegende Erneuerung von Prozessen und/oder Ereignissen gerichtet sind, geben im Vergleich dazu nur 16% an, dies eher in großem Umfang zu tun, 44% in eher großem Umfang, während 32% berichten, solche Tätigkeiten eher in geringerem Umfang und 8% in geringem Umfang auszuüben. Die Verwaltung alltäglicher Belange bestimmt damit das Aufgabenprofil von Schulleitungen weit stärker als Schulentwicklung und Innovation.

Um ihre vielfältigen Aufgaben professionell auszuüben, spielt die Fortbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern eine große Rolle. Mit Blick auf ihr Fortbildungsverhalten geben 77% der Schulleiterinnen und Schulleiter an, berufsbezogene Literatur (z.B. Fachzeitschriften) zu lesen und 65% nehmen arbeitgeberseitige Angebote (z.B. Kurse an Landesinstituten) wahr. Rund die Hälfte der Schulleiterinnen und Schulleiter beteiligt sich an einem speziell der beruflichen Fortbildung gewidmeten Netzwerk für Schulleitungen (52%), nimmt an nicht-wissenschaftlichen (50%) und wissenschaftlichen (48%) Tagungen oder Workshops teil. Standardisiertes Peer-Mentoring (regelmäßige und standardisierte Rückmeldung durch andere Schulleitungen) nutzen 24% und private Angebote (z.B. privates Coaching usw.) nutzen 22% der Schulleiterinnen und Schulleiter. Universitäre Angebote (z.B. Aufbaustudiengänge, Zertifikatskurse usw.) werden nur von 8% der Schulleitungen besucht. Insgesamt erscheinen damit informelle Lernangebote neben der formalen Fortbildung von besonderer Bedeutung.



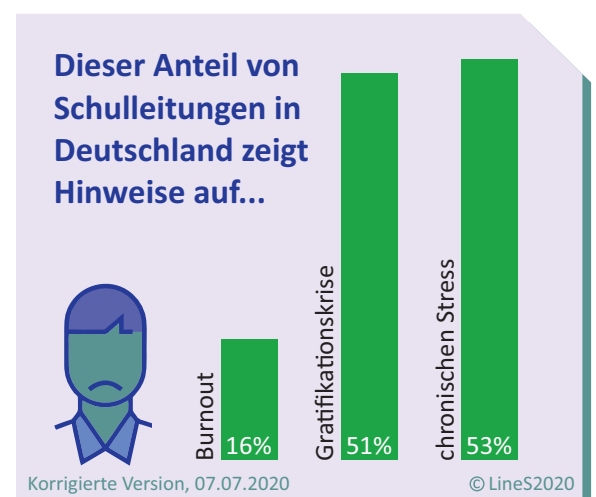
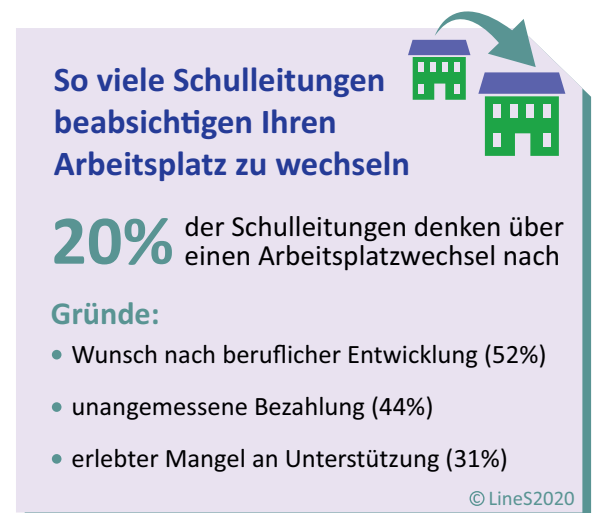
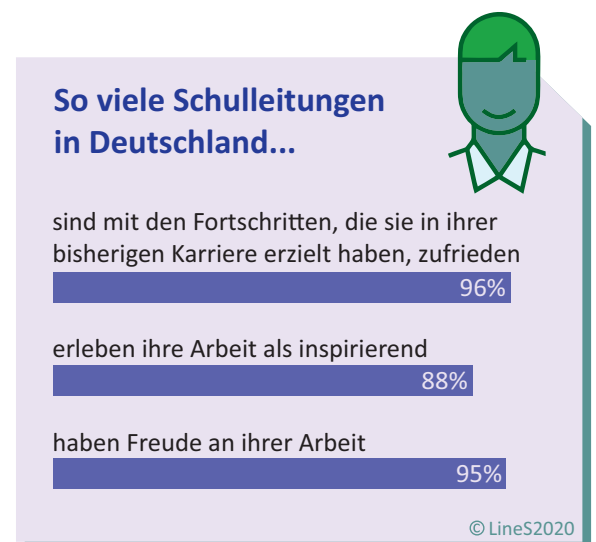
Wie es Schulleiterinnen und Schulleitern geht

Eine große Mehrheit der befragten Schulleitungen ist mit ihrer beruflichen Karriere zufrieden (96%) und hat Freude an der Arbeit (95%). Fast ebenso viele Schulleitungen erleben ihre Arbeit als inspirierend (88%). Gründe für die Wahl einer Schulleitungskarriere sind im Rückblick insbesondere intrinsische Motive (z.B. neue Ideen entwickeln wollen) und autonomiebezogene Motive (z.B. eigene Entscheidungen treffen wollen).

Die Zufriedenheit und Karrieremotive stehen im Kontrast dazu, dass ein Fünftel der Schulleitungen (20%) angibt, darüber nachzudenken, die aktuelle Schule verlassen und den Arbeitsplatz wechseln zu wollen. Gründe für einen beabsichtigten Arbeitsplatzwechsel sind für mehr als die Hälfte der Schulleitungen in Deutschland der Wunsch nach beruflicher Entwicklung (52%), aber häufig auch eine als unangemessen erachtete Bezahlung (44%) oder ein erlebter Mangel an Unterstützung (31%). Eine geringe Rolle spielen hingegen das Arbeitsklima an der Schule (5%) sowie als ungünstig erlebte Arbeitszeiten (7%). Auch gesundheitliche (15%) oder altersbedingte (15%) Gründe werden nur selten als Grund für einen beabsichtigten Arbeitsplatzwechsel genannt. Dabei ist die Wechselbereitschaft an Haupt- und Realschulen (24%) sowie an Grundschulen (23%) besonders hoch. Schulleitungen, die an Gymnasien (17%) oder an Gesamtschulen sowie Schulen mit mehreren Bildungsgängen arbeiten, geben hingegen seltener an den Arbeitsplatz demnächst wechseln zu wollen (18%).

Mehr als die Hälfte der Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland (53%) berichtet chronischen arbeitsplatzbezogenen Stress aufgrund von Arbeitsüberlastung oder gar Überforderung. Ebenso befindet sich etwa die Hälfte (51%) von ihnen in einer Gratifikationskrise: Diese Schulleiterinnen und Schulleiter berichten von einer mangelnden Anerkennung der von ihnen erbrachten Leistungen und erleben ihre Anstrengungen als belastend. Schließlich berichten knapp 16% der Schulleitungen von Burnout-Symptomen.

Dabei variieren diese Belastungsfaktoren mit der Schulform. So empfinden 28% der Schulleitungen an Gesamtschulen und Schulen mit mehreren Bildungsgängen ein Missverhältnis zwischen den von ihnen erbrachten beruflichen Leistungen und der erfahrenen Anerkennung. An Grundschulen liegt der Anteil bei 25%, an Haupt- und Realschulen bei 24% und an Gymnasien bei 15%. Ähnliche Unterschiede lassen sich mit Blick auf den durch Arbeitsüberlastung erlebten Stress feststellen: Von entsprechenden Stresssymptomen berichten 61% der Schulleitungen an Haupt- und Realschulen, 55% der Schulleitungen an Grundschulen, 47% der Schulleitungen an Gymnasien sowie 44% der Schulleitungen an Gesamtschulen und Schulen mit mehreren Bildungsgängen. Mit Blick auf Burnouthinweise finden sich nur geringe Schulformunterschiede.



Zum Hintergrund der Studie

Schulleitungen haben großen Einfluss auf das Lernen und Lehren an Schulen. Aus Deutschland fehlen bislang umfassende Befunde zu ihren Karrieren: Was macht das Amt der Schulleitung für Lehrkräfte attraktiv? Warum ergreifen Schulleitungen diese Position und welche Gründe sprechen gegen einen Verbleib im Amt? Solche Fragen sind angesichts des zunehmenden Mangels an qualifizierten Bewerbungen auf Schulleitungen und angesichts recht häufiger Schulleitungswechsel sowie mehr als 1.000 unbesetzter Schulleitungsstellen im Bundesgebiet von besonderer Relevanz.

Um diese Fragen zu beantworten, wurde an den Universitäten Tübingen und Lüneburg sowie an der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz die Studie **Leadership in German Schools** (LineS2020) durchgeführt. Von September bis November 2019 wurden die zugrundeliegenden Daten durch die forsa GmbH mithilfe eines Online-Fragebogens erhoben. An der für Deutschland repräsentativen Studie nahmen insgesamt 405 zufällig ausgewählte Schulleitungen allgemeinbildender Schulen teil. In der Erhebung wurden u.a. Items und Skalen aus den folgenden Instrumenten genutzt:

Berufswahlmotive: Super, D. E. & Nevill, D. (1986). The Values Scale. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Burnouthinweise: Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). Maslach Burnout Inventory. Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Gratifikationskrisen: Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medicine*, 58(8), 1483-1499.

Stress: Schulz, P. & Schlotz, W. (1999). Trierer Inventar zur Erfassung von chronischem Stress (TICS): Skalenkonstruktion, teststatistische Überprüfung und Validierung der Skala Arbeitsüberlastung. *Diagnostica*, 45, 8-19.

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Colin Cramer, Eberhard Karls Universität Tübingen, colin.cramer@uni-tuebingen.de
Dr. Jana Groß Ophoff, Eberhard Karls Universität Tübingen, jana.grossophoff@uni-tuebingen.de
PD Dr. Marcus Pietsch, Leuphana Universität Lüneburg, pietsch@leuphana.de
Prof. Dr. Pierre Tulowitzki, Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz, pierre.tulowitzki@fhnw.ch

Impressum

Schulleitungen in Deutschland – Kurzbericht zur Studie | Herausgeber: Colin Cramer, Jana Groß Ophoff, Marcus Pietsch, Pierre Tulowitzki | Grafik & Gestaltung: Nils Schulte-Goerke | Bericht zum Download verfügbar unter: <https://www.doi.org/10.17605/OSF.IO/GNCFU> | Anfragen: Prof. Dr. Colin Cramer, Eberhard Karls Universität Tübingen, Wilhelmstraße 31, 72074 Tübingen, E-Mail: colin.cramer@uni-tuebingen.de | Zitation: Cramer, C., Groß Ophoff, J., Pietsch, M. & Tulowitzki, P. (2020). Schulleitungen in Deutschland – Kurzbericht zur Studie. DOI: 10.17605/OSF.IO/GNCFU