

Landespressekonferenz am 28.11.2025, 11.00 Uhr, Stuttgart

Vorstellung der forsa-Repräsentativbefragung

„Die Schule aus Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter“

Durchgeführt im Auftrag des VBE Baden-Württemberg

Sprechzettel Gerhard Brand

Landesvorsitzender VBE Baden-Württemberg

Bundvorsitzender VBE

- Es gilt das gesprochene Wort -

Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren der Landespresse, bereits seit 2018 führt der VBE Baden-Württemberg die fürs Land repräsentative Befragung „Die Schule aus Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter“ durch. Und auch dieses Jahr wieder, vom 15. September bis 17. Oktober, hat das Sozialforschungsinstitut *forsa* im Auftrag des VBE bundesweit 1.312 Schulleitungen an allgemein bildenden Schulen befragt – davon 258 aus Baden-Württemberg. Die Befragung ist repräsentativ, mit einer Fehlertoleranz von +/- 3 Prozentpunkten.

Jetzt, zum Ende der grün-schwarzen Legislatur, lässt sich diese Befragung nutzen, ein Fazit der Schulpolitik der Landesregierung zu ziehen. Es zeigt sich: In einigen Bereichen lässt sich ein deutlicher Aufwärtstrend feststellen. In anderen Bereichen hingegen sind die Ergebnisse gravierend und weisen auf bildungspolitische Versäumnisse hin.

Lassen Sie uns zunächst darauf schauen, welche Probleme die Schulleitungen aktuell an der eigenen Schule sehen.

Folie „Die größten Probleme der Schulen“

Ganz vorne ist hier erneut der Lehrkräftemangel zu finden. Dieser wurde in der offenen Abfrage, also ohne inhaltliche Vorgaben, von knapp der Hälfte der Befragten (47 Prozent) als größte Herausforderung benannt. Gegenüber dem Vorjahr hat sich der Wert

allerdings um sechs Prozent verbessert (von 53 Prozent). Im Bundesvergleich zeichnet sich ein ähnlicher Trend ab. Die Maßnahmen des Kultusministeriums gegen den Lehrkräftemangel, wie etwa der Einsatz von Personen ohne Lehramtsbefähigung (PoL) oder Seiten-, Quer- und Direkteinsteiger, könnten dazu beigetragen haben, dass der Lehrkräftemangel rückläufig ist. Dies sorgt zwar für eine bessere Lehrkräfteabdeckung, es sollte aber auch hinterfragt werden, ob die Qualität dieselbe ist, als wenn originär ausgebildete Lehrkräfte diese Positionen besetzen.

Der Mangel an originär qualifizierten Lehrkräften bleibt aus Sicht der Schulleitungen also das zentrale strukturelle Problem unseres Schulsystems. Er prägt den Alltag in Form von personell stark unterversorgten Schulen, zahlreichen Vertretungsstunden und überlasteten Kollegien.

Auf Platz zwei der größten schulischen Herausforderungen nennen 29 Prozent der Schulleitungen Probleme in der Bildungspolitik und den Schulbehörden. Im Laufe der grün-schwarzen Legislaturperiode hat sich dieser Wert praktisch verdreifacht (von 10 Prozent). Dieser Anstieg ist bemerkenswert und verdeutlicht, dass sich die Wahrnehmung bildungspolitischer und administrativer Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahren spürbar zum Negativen verändert hat. In Baden-Württemberg zudem signifikanter als im übrigen Bundesgebiet. Dies korreliert mit der Flut an Programmen und Konzepten, die von den Schulen umgesetzt werden sollen. Die eigentlichen Aufgaben des Schulleitungsberufs, die Leitung und Entwicklung einer Schule, werden in den Hintergrund gedrängt.

Damit einher gehen eine hohe Arbeitsbelastung und ein permanenter Zeitmangel, welche ein Viertel der befragten Schulleitungen (24 Prozent) als größte Probleme an den Schulen sehen. Auch die Bürokratie stellt für ein Fünftel der Schulleiterinnen und Schulleiter (22 Prozent) ein drängendes Problem dar, das ihnen die Arbeit erschwert.

Beachtlich ist auch der Anstieg des Anteils der Schulleitungen, die massive Probleme mit Schulgebäuden und Räumen feststellen. Waren es 2021 noch 9 Prozent, hat sich der Wert 2025 mehr als verdoppelt (auf 20 Prozent). Es zeigt sich also auch in dieser Umfrage: Der Schulbau ist ein zunehmend relevantes Thema. Der VBE fordert deshalb deutlich, dass die Mittel aus dem Sondervermögen Infrastruktur zu großen Teilen in

den Schulbau fließen. Da uns dieses Thema ein sehr großes Anliegen ist, veranstalten wir auch in diesem Jahr wieder die Schulbaukonferenz, gemeinsam mit der Montagstiftung und dem Bund Deutscher Architekten (BDA), am 9. Dezember im Hospitalhof in Stuttgart.

Leider ein Dauerbrenner sind die Inklusion und die Integration. Im Längsschnitt fällt auf, dass die befragten Schulleitungen vermehrt Probleme in Zusammenhang hiermit sehen (2021: 14 Prozent, 2025: 26 Prozent), jedoch weniger als im Vorjahr (35 Prozent).

Lassen Sie uns einen genaueren Blick auf die Bundesdaten werfen. Hier werden die Problemlagen an den Schulen noch einmal nach Schularten differenziert. Es fällt auf, dass mehr als zwei Drittel der Schulleitungen an Förder- oder Sonderschulen das mit Abstand größte Problem im Lehrkräftemangel sehen (62 Prozent). Gefolgt von Unzulänglichkeiten bei den Gebäuden und Räumen, was knapp ein Drittel der Befragten (30 Prozent) an den Förder- und Sonderschulen als großes Problem angeben.

Dies entspricht dem, was uns aus der Praxis an den Sonderpädagogischen Bildungs- und Beratungszentren (SBBZ) zugetragen wird. Und es unterstreicht, dass vonseiten des Kultusministeriums und der Kommunen weit mehr Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die SBBZ besser zu unterstützen.

Folie „Arbeitsmotivation der Schulleiterinnen und Schulleiter“

Wo Schatten ist, muss auch Licht sein. Positiv hervorzuheben ist: 8 von 10 Schulleitungen üben ihren Beruf im Großen und Ganzen gerne aus (82 Prozent).

Beim Blick auf die Zahlen der vergangenen sechs Jahre zeigt sich, dass die Coronapandemie ein Einschnitt in der Berufszufriedenheit der Schulleitungen darstellt. Auch in diesem Jahr liegt die Arbeitsmotivation nach wie vor unter dem Niveau der „Vor-Corona“-Zeit. 2025 üben 82 Prozent der Schulleitungen ihren Beruf sehr gern oder eher gern aus, 2019 waren es noch 94 Prozent. Der Wert hat sich im Lauf der Jahre aber wieder deutlich erholt. Auf Bundesebene sind diese Werte ähnlich.

Folie „Weiterempfehlung des Schulleiterberufs“

Im Unterschied zur Arbeitszufriedenheit hat sich die Weiterempfehlungsbereitschaft von der Corona-Zäsur nicht wieder erholt und stagniert seit 2021 auf niedrigem Niveau. Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich im gesamten Bundesgebiet: Auch im Schnitt aller Bundesländer ist zu erkennen, dass im Jahr 2025 fast die Hälfte der Schulleitungen ihren Beruf wahrscheinlich nicht oder auf keinen Fall weiterempfehlen würden.

Die stagnierende Weiterempfehlungsbereitschaft verwundert nicht: Die Schulleiterinnen und Schulleiter sind bei der Ausübung ihres Leitungsberufs mit immer mehr und komplexeren beruflichen Herausforderungen und Belastungsfaktoren konfrontiert.

Folie „Belastungsfaktoren von Schulleitungen“

Als am stärksten belastend empfinden die Befragten das stetig wachsende Aufgabenspektrum (98 Prozent), gefolgt von steigenden Verwaltungsaufgaben (97 Prozent) und politischen Entscheidungen, die den tatsächliche Schulalltag nicht ausreichend beachten (97 Prozent). Diese Aussagen wurden jeweils von nahezu allen Befragten getätigt.

Ebenfalls beklagt wird ein mangelndes Zeitbudget (95 Prozent), die Anspruchshaltung, dass die Schule alle aufkommenden gesellschaftlichen Probleme lösen soll (93 Prozent) sowie die Überlastung des Kollegiums (88 Prozent) und knappe Ressourcen (87 Prozent). All diese Werte stagnieren seit Jahren und belegen sehr deutlich eine strukturelle Überlastung. Es muss der Landesregierung negativ angekreidet werden, für dieses Strukturproblem keine Lösungen gefunden oder überhaupt nach Lösungen gesucht zu haben.

Folie „Anzahl nicht-besetzter Lehrerstellen“

Kommen wir zu dem Aspekt, welcher von den Schulleitungen als größtes Problem an den Schulen empfunden wird: der Lehrkräftemangel.

Gefragt nach dem tatsächlichen Lehrkräftemangel, geben 6 von 10 Schulleitungen (60 Prozent) an, dass alle Lehrkräftestellen an ihren Schulen besetzt sind. Dieser Wert hat sich im Vergleich zu 2022 um 15 Prozentpunkte verbessert (45 Prozent), was dem Kultusministerium positiv zu attestieren ist.

Folie „Zukünftige Betroffenheit vom Lehrkräftemangel“

Die Schulleitungen wurden zudem gefragt, wie sie die Auswirkungen des Lehrkräftemangels in der Zukunft einschätzen. Die Mehrheit geht davon aus, dass der Lehrkräftemangel in den kommenden Jahren deutlich zunehmen wird: Mehr als jede zweite Schulleitung (55 Prozent) schätzt, dass die eigene Schule in Zukunft stark oder sogar sehr stark vom Lehrkräftemangel betroffen sein wird. Deutschlandweit wird dieser Wert noch deutlich stärker eingeschätzt (64 Prozent).

Dies korreliert mit den aktuellen Zahlen der Bildungsministerkonferenz, die davon ausgeht, dass die Anzahl der Schülerinnen und Schüler bis 2032 um fast 600.000 Kinder und Jugendliche ansteigen wird. Auch nach einer leichten Entspannung ab 2032 wird es 2040 dennoch bundesweit noch 77.000 Schülerinnen und Schüler mehr geben als heute. Mehr Schülerinnen und Schüler bedeutet auch einen größeren Bedarf an Lehrkräften.

Erklären lässt sich diese Diskrepanz zudem mit dem subjektiven Empfinden der Schulleitungen. Wenn es an allen Ecken brennt, die umzusetzenden Konzepte und die Bürokratie überhandnehmen, kann es schon sein, dass der Lehrkräftemangel erheblicher eingeschätzt wird, als die harten Zahlen vermuten lassen.

Weniger positiv ist, dass ein Drittel der befragten Schulleitungen (31 Prozent) angeben, dass an ihren Schulen mindestens eine Lehrkräftestelle nicht besetzt ist. Davon bei fünf Prozent der Befragten sogar drei und mehr Stellen. Dies entspricht einer durchschnittlichen Anzahl von 0,6 Stellen pro Schule. Um es plastischer zu machen: Das kommt ungefähr 2.400 Lehrkräftestellen gleich (volles Deputat).

Im Vergleich mit den Bundesdaten steht Baden-Württemberg dennoch deutlich besser da. Im Bundesdurchschnitt sind mehr als doppelt so viele unbesetzte Stellen (1,4 Stellen) zu verzeichnen. Und an weniger als der Hälfte der Schulen (47 Prozent) sind alle Stellen besetzt.

Es wäre wünschenswert gewesen, wenn das Kultusministerium einen größeren Anteil der 1.440 „wiederentdeckten“ Lehrkräftestellen in die Grundschulen, SBBZ und die Schularten des Sekundarstufe I gesteckt hätte.

Stattdessen wurden viele dieser Stellen im Rahmen von Abordnungen an andere Schularten den Gymnasien zugewiesen. Allerdings ist derzeit unklar, ob alle diese Stellen dort tatsächlich angetreten werden.

Folie „Beschäftigung von Personen ohne Lehramtsqualifikation“

Um dem Mangel an originär ausgebildeten Lehrkräften entgegenzutreten, wirbt das Kultusministerium zudem gezielt Fachkräfte aus anderen Berufen für den Schuldienst an. Diese Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger sollen vor allem in Engpassregionen und -fächern eingesetzt werden.

Dem Ministerium, beziehungsweise der Landesregierung, ist an dieser Stelle positiv anzurechnen, dass im Vergleich zum Bundesdurchschnitt weniger Lehrkräfte ohne Lehramtsqualifikation eingestellt wurden und stattdessen verstärkt auf originär ausgebildete Lehrkräfte gesetzt wird – eine Tatsache, die wir ausdrücklich befürworten. Dennoch geben knapp 4 von 10 Schulleitungen (38 Prozent) an, dass an ihrer Schule derzeit Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger tätig sind. Im Bundesvergleich sind dies hingegen knapp 7 von 10 Schulleitungen (67 Prozent).

Folie „Ausreichende Leitungszeit?“

Zum Aspekt der Leitungszeit wurden die Schulleiterinnen und Schulleiter erstmalig befragt. Eine Schulleitung führt im Grunde ein kleines oder mittelgroßes Unternehmen – mit komplexen Aufgaben von Personalführung über Schulentwicklung bis hin zu Krisenmanagement. Fehlen die dafür notwendigen zeitlichen Ressourcen, wird es zunehmend unmöglich, diese Aufgaben professionell zu erfüllen und die Schulen zukunftsfähig weiterzuentwickeln.

Deshalb sollten die Ergebnisse ein Weckruf sein: Nur 1 Prozent der Schulleitungen in Baden-Württemberg ist der Ansicht, dass die ihnen zustehende Leitungszeit vollständig ausreichend ist, um die Leitung und Weiterentwicklung ihrer Schule gewährleisten zu können. Für 84 Prozent der Befragten ist die Leitungszeit hingegen nicht ausreichend.

Folie „Motivation, weiterhin als Schulleitung tätig zu sein“

Wie sie sehen konnten, sind viele Schulleitungen mit fehlenden Ressourcen auf der einen Seite und stark angestiegenen, komplexen Belastungen auf der anderen Seite

konfrontiert. Viele würden ihren Beruf nicht weiterempfehlen – doch was motiviert sie dennoch, ihre tagtäglichen Aufgaben mit Engagement zu erfüllen?

Für mehr als ein Drittel der Befragten (35 Prozent) sind es die Schülerinnen und Schüler, die sie motivieren, den Beruf weiter auszuüben. Hinzu kommt die Möglichkeit und der Wille, aktiv mitzugestalten – für rund 3 von 10 Schulleitungen (29 Prozent) ein wichtiger Motivationsfaktor. Auch Kolleginnen und Kollegen tragen zur Motivation bei – diese werden von knapp einem Viertel der befragten Schulleitungen genannt (23 Prozent).

Es zeichnet sich deutlich eine Disbalance zwischen der Motivation, weiterhin als Schulleitung tätig zu sein und der extremen Belastungssituation der Schulleiterinnen und Schulleiter ab. Das ist mitunter auch die Erklärung, weshalb die Weiterempfehlungsbereitschaft dermaßen gering ausfällt.

Folie „Verbesserungsbedarfe“

Um die Aufgaben als Schulleitung besser bewältigen zu können, wären aus Sicht fast aller Schulleitungen in Baden-Württemberg eine Erhöhung der Leitungszeiten bei allen Schulen (98 Prozent) sowie mehr Anrechnungsstunden zur Erfüllung besonderer Aufgaben (99 Prozent) (sehr) hilfreich. Diese Werte sind über die Jahre nahezu unverändert extrem hoch und entsprechen auch in etwa dem Bundesdurchschnitt.

Neun von zehn Schulleitungen sehen eine bessere personelle Ausstattung mit pädagogischen (92 Prozent) beziehungsweise nicht-pädagogischen Fachkräften (90 Prozent) als hilfreich an. Außerdem wünschen sich ebenfalls 9 von 10 Schulleitungen (90 Prozent) eine Schulverwaltungsassistenz. Dies entspricht unserer Forderung, endlich flächendeckend und dauerhaft multiprofessionelle Teams an den Schulen einzusetzen.

Bei knapp 9 von 10 Befragten (86 Prozent) herrscht ein Bedarf für Budgeterhöhungen, ebenso viele wünschen sich eine gesicherte Stellvertreterregelungen für alle Schulen. Der Anteil der Schulleitungen, die sich eine Budgeterhöhung wünschen, ist seit 2022 durchaus massiv um 12 Prozent gestiegen. 87 Prozent wünschen sich die Beibehaltung der erweiterten Schulleitung in allen Schulformen. Mehr Gestaltungsspielraum für

die Schulleitung werden von 85 Prozent der Befragten als (sehr) hilfreiche Verbesserung angesehen.

Folie „Wichtige Aspekte für staatliche Fortbildungsangebote“

Hier scheint das Kultusministerium gute Arbeit geleistet zu haben, da die Schulleitungen im Vergleich der letzten Jahre zufriedener mit dem Aspekt der Fort- und Weiterbildungen sind. Solche Angebote sind eine Unterstützungsmaßnahme für die Schulleiterinnen und Schulleiter, um mit Herausforderungen, die sich unter anderem durch Schulentwicklung, Digitalisierung oder Inklusion ergeben, adäquat umgehen zu können. 2025 geben nur noch 5 Prozent der befragten Schulleitungen an, dass es zu wenige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten gäbe. 2022 waren es fast dreimal so viele (13 Prozent).

Es gibt den Schulleitungen zufolge nun also genügend staatliche Fortbildungsangebote. Was allerdings verbessert werden kann, ist eine stärkere Orientierung der Angebote an den Herausforderungen der Schulleitungen. Dieser Meinung sind mehr als die Hälfte der Befragten (52 Prozent).

Folie „Zufriedenheit mit der Schulpolitik“

Zu guter Letzt wurden die Schulleitungen darum gebeten, die Schulpolitik der Landesregierung zu bewerten, mit dem Ergebnis, dass die Mehrheit der befragten Schulleiterinnen und Schulleiter unzufrieden mit der Schulpolitik der Landesregierung ist (85 Prozent, davon 52 Prozent „eher unzufrieden“, 33 Prozent „sehr unzufrieden“).

Folie „Gründe für die Unzufriedenheit mit der Schulpolitik“

Gründe für diese Unzufriedenheit sind in erster Linie unkoordinierte oder halbherzig umgesetzte Reformen, was bei knapp der Hälfte der Befragten (48 Prozent) für den Unmut sorgt. Auch eine fehlenden Bedarfsorientierung und Praxistauglichkeit der Schulpolitik (37 Prozent) sowie die Arbeitsbelastung aufgrund vieler neuer Aufgaben und zu wenig zeitlicher Ressourcen (26 Prozent) sind Gründe für die Unzufriedenheit mit der Landesregierung. Eine mangelhafte Unterstützung durch die Schulpolitik (25 Prozent), Kritik an der pädagogischen Ausrichtung der Schulpolitik (22 Prozent), der Lehrkräftemangel bzw. der Personalmangel generell (15 Prozent) sowie zu viel

Bürokratie und Verwaltungstätigkeiten (13 Prozent) wurden ebenso als Gründe für Unzufriedenheit mit der Schulpolitik der Landesregierung genannt.

Fazit und Forderungen

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen: Viele Schulleitungen arbeiten seit Jahren und spätestens seit Corona an der Belastungsgrenze. Zeit, Personal und Ressourcen reichen nicht aus, um ihre Schulen dauerhaft professionell zu führen und qualitativ weiterzuentwickeln.

Einige Verbesserungen sind erkennbar, etwa eine leichte Entspannung beim Lehrkräftemangel oder ein Positiv-Trend bei den Fort- und Weiterbildungen. Doch die zentralen strukturellen Probleme bleiben bestehen: Lehrkräftemangel, zu wenig Leitungszeit, überbordende Bürokratie und eine Masse an Reformen, Konzepten und Programmen, die in der Praxis ohne zusätzliche Ressourcen kaum zu stemmen sind.

Forderungen des VBE Baden-Württemberg:

1. **Erhöhung der Leitungszeit:** Schulleitungen müssen unbedingt entlastet werden. Deshalb werden deutlich mehr zeitliche Ressourcen gefordert, um Schulen zu führen und weiterzuentwickeln. Die Schulleitungen müssen außerdem mehr Gestaltungsspielräume bekommen.
2. **Strategische Maßnahmen gegen den Lehrkräftemangel:** Mehr originär ausgebildete Lehrkräfte, insbesondere an den Sonderpädagogischen Bildungs- und Beratungszentren (SBBZ), an den Grundschulen sowie an den Schulen der Sekundarstufe I.
3. **Einsatz multiprofessioneller Teams:** Dauerhafter, flächendeckender Einsatz von multiprofessionellen Teams, die sich aus pädagogisch- sowie nicht-pädagogisch-qualifiziertem Personal zusammensetzen.
4. **Entbürokratisierung:** Die Bürokratie an den Schulen muss reduziert werden, zum Beispiel durch digitale Verfahren oder den Wegfall von Berichts- und Dokumentationspflichten.
5. **Reformen und Programme mit Augenmaß:** Reformen, neue Konzepte und Programme müssen praxistauglich, mit ausreichend Ressourcen hinterlegt und auf Langfristigkeit, über Legislaturen hinweg, überprüft und ausgelegt sein.