

Bundesweit viele Stellen unbesetzt

Schulleitung (m/w/d) dringend gesucht

An fast 1300 Schulen in Deutschland ist die Chefposition vakant. Die Arbeitsbedingungen schrecken offenbar ab: Wer will schon eine 70-Stunden-Woche und jede Menge Bürokratie. Was motiviert Pädagogen, die es trotzdem wagen?

Von **Silke Fokken** und **Armin Himmelrath**

18.08.2025, 13.25 Uhr



Schulleitungsteam in Aschersleben: Wer kommt neu ins Team?

Foto: Harald Krieg / DER SPIEGEL

92 Stunden noch bis zum Beginn des neuen Schuljahrs, knapp vier Tage – und Katrin Jelitte weiß noch nicht, wer neu ins Team kommt. Ein Mann? Eine Frau? Mit welchen Unterrichtsfächern? Jelitte zuckt mit den Schultern – mehr als die grundsätzliche Ankündigung, dass eine neue Lehrkraft an ihre Schule kommt, hat sie nicht. »Spätestens Anfang September wissen wir Bescheid«, sagt die Leiterin der Gemeinschaftsschule Albert Schweitzer in Aschersleben in Sachsen-Anhalt. Das ist zwar erst drei Wochen nach Schuljahresbeginn, aber besser als nichts. »Das kriegen wir hin«, sagt sie mit Überzeugung.

Dinge hinkriegen und diese Überzeugung auch zu vermitteln, das ist vielleicht die wichtigste Qualifikation, wenn man der 61-jährigen auf den letzten Metern vor dem neuen Schuljahr über die Schulter schaut. Denn die vorübergehende Lücke im Personalplan ist nur eine der Aufgaben, die Katrin Jelitte an diesem Donnerstag im Blick hat.

Da sind die Stühle in der Aula, einer ehemaligen Turnhalle, die noch für die Begrüßungsfeier der neuen Fünftklässler aufgestellt werden müssen: »Kümmert sich der Hausmeister drum.« Mit ihrer Stellvertreterin Grit Röhl schaut sie auf letzte Änderungen am Stundenplan: »In der 6B, die Freistunde hier, kriegen wir die weg? Ach ja, wenn wir die mit Physik tauschen.«

Und dann gibt's noch die Kontakte mit dem Schulträger, der Schulaufsicht und der Landesregierung. »Wir Schulleiter werden bombardiert mit Bürokratie«, sagt Jelitte, die auch Vorsitzende des Schulleitungsverbands Sachsen-Anhalt ist. Ein dickes Fell brauche man da. Mut. Und trotz aller Widrigkeiten: Lust zum Gestalten.

Knapp 1300 vakante Stellen

Ein Anforderungsprofil, vor dem viele Lehrkräfte offenbar zurückschrecken. Bundesweit sind knapp [1300 Schulleiterstellen](#) unbesetzt, haben Recherchen des Redaktionsnetzwerks Deutschland gezeigt. Eine Quote von etwa fünf Prozent – doch die Bundesländer schneiden dabei sehr unterschiedlich ab. So fehlen in Nordrhein-Westfalen 387 Schulleitungen, das macht 8,7 Prozent – in Bayern sind es nur 42 von 4350 Schulen und damit rund ein Prozent. Sachsen-Anhalt liegt mit 7,2 Prozent auf dem dritten Platz der Negativliste.

Dort sind Angaben aus dem Kultusministerium in Magdeburg zufolge derzeit 78 Schulleiterstellen unbesetzt. Hinzu kommen außerdem 111 offene Stellen für stellvertretende Schulleiter. Das Ministerium versichert, trotzdem sei keine Schule im Land ohne Leitung. Vakanzen würden durch beauftragte Lehrkräfte(-Teams), durch die stellvertretende Schulleitung oder durch die (stellvertretende) Schulleitung einer anderen Schule sichergestellt. Aber: Das Problem sei erkannt.

Trotzdem, sagt Katrin Jelitte, sei ihr Beruf »toll«, die Arbeit mit den Kindern bereichernd und »wirklich sehr schön«. Die Lehrkräfte und Schulleitungen könnten aber mehr Wertschätzung vertragen: Zu oft werde das Schulsystem zum Sündenbock für gesellschaftliche Probleme gemacht. Um solche Wertschätzung bemüht sich Landesbildungsminister Jan Riedel (CDU). Er betont, Schulleitungen seien »die Kapitäne unserer Schulen«. Die Besetzung von Funktionsstellen mit motivierten Lehrkräften habe »großen Einfluss auf die Schülerschaft, die Zufriedenheit des Kollegiums und die gesamte Schulgemeinschaft«, heißt es im Ministerium.

[Sachsen-Anhalt](#) habe deshalb in Kooperation mit der Heraeus Bildungstiftung einen »Bildungscampus Leadership« gegründet. So will man die »Kapitäne« weiterqualifizieren.

Um mehr vakante Leitungsstellen besetzen zu können, gebe es unter anderem seit Herbst den »aktualisierten Funktionsstellenerlass«, der Seiteneinsteigern den Zugang zu Führungspositionen erleichtere. Möglich seien außerdem »Sprungbeförderungen« – die Kandidaten können einige Stufen auf der Karriereleiter auslassen. Bewerber sollen zudem mit mehr Geld gelockt werden oder mit der Option, nachträglich verbeamtet zu werden. Ob das hilft?

»Ich probier's«

An der Comenius-Schule, einer Sekundarschule in Stendal, war die Leitungsstelle rund anderthalb Jahre vakant. Personalrätin Patricia Dreier gehörte damals zum »Musel«-Team, den »Mitunterstützern der Schulleitung«. Zusammen mit einer Handvoll anderer Kollegen und dem stellvertretenden Schulleiter teilte man sich die Aufgaben. »Es ging«, sagt Dreier, »aber das war keine Dauerlösung.« Die Sportlehrerin sitzt mit vier anderen Kolleginnen und Kollegen im Lehrerzimmer. Haben sie selbst mal überlegt, sich zu bewerben?

Regina Thielk winkt ab. Als der Posten damals frei gewesen sei, sei sie gefragt worden. »Aber ich wäre nicht gut darin, mich in diese ganzen rechtlichen Vorgaben einzuarbeiten«, sagt sie. »Ich kenne meine Grenzen.« Marlit Ihloff hat vor ihrem Lehramtsstudium eine Ausbildung als Verwaltungsfachangestellte gemacht. »Formal wäre ich eigentlich perfekt geeignet«, sagt sie, »aber ich weiß auch, wie nervig Verwaltungsarbeit sein kann. Außerdem unterrichte ich aktuell so gern, dass ich zurzeit nichts anderes machen möchte.« Zustimmendes Nicken am Tisch.

Alle sind froh, dass vor gut fünf Jahren Jessica Hellge an die Schule kam, zuerst zum »Schnuppern«, ob es passt, dann übernahm sie die Leitung. Ein Kollege vom Schulamt habe sie damals angesprochen, sagt Hellge, 41. Auf einem DIN-A4-Blatt habe sie Pro und Kontra notiert. Auf der Kontra-Seite: Zweifel, ob sie den Erwartungen gerecht wird. Ein Kollegium, in dem viele Lehrkräfte vom Alter her ihre Eltern sein könnten. Auf der Pro-Seite: Die Aussicht, den Traum zu verwirklichen, den sie während des Studiums gehabt habe. »Ich wollte Schule neu gestalten, alles anders machen«, sagt Hellge. Das habe sie schließlich bewogen, zu sagen: »Ich probier's.«



Direktorin Hellge: »Ich wollte Schule neu gestalten«

Foto: Silke Fokken / DER SPIEGEL

Diese Haltung ist für viele Schulleitungen in Deutschland typisch. 69 Prozent sehen sich als »visionäre« Reformerrinnen und Reformer, zeigt eine [Studie des Forschungsinstituts für Bildungs- und Sozialökonomie \(Fibs\)](#) im Auftrag des Cornelsen Verlags.

Hellge hat an ihrer Schule gemeinsam mit ihrem Kollegium grundlegende Reformen angestoßen. Der Tag beginnt seither für alle Kinder mit einem Check-in. Die Lehrerin oder der Lehrer begrüßt die Kinder und erfasst digital die Anwesenheit. Die Daten laufen automatisch im Sekretariat ein. Dort findet ein Abgleich statt: Welches Kind fehlt, ist aber entschuldigt? Welches Kind ist nicht entschuldigt? Dann werden die Eltern angerufen, einmal hätten sie auch die Polizei informiert, sagt Hellge.

Für die Schülerinnen und Schüler geht es dann weiter mit einem gemeinsamen Frühstück. »Wenn Menschen zusammen essen, sorgt das dafür, dass sie sich wohl und sicher fühlen«, erklärt die Schulleiterin. Außerdem könnten die Kollegen sehen, ob Kinder von zu Hause gut mit Essen versorgt würden. Danach solle jedes Kind rund 20 Minuten lesen und sich eine Notiz dazu machen. In jedem Klassenraum sei eine Minibücherei.

»Die meisten Kollegen setzen das super um«, sagt Hellge, »manche aber nicht. Das muss ich hinnehmen. Mal angenommen, ich hätte echte Störenfriede im Kollegium, könnte ich die nicht entlassen. Umso wichtiger ist, zu erklären, warum ich bestimmte Entscheidungen treffe. Ich bin kein Hierarchietyp. Wir sind hier alle auf Du.« Ihr Vorgesetzter im Schulamt lasse ihr und dem Team viel Freiraum, um neue Ideen auszuprobieren. Das ist offenbar nicht die Regel.

86 Prozent der Schulleitungen fühlen sich den Fibs-Ergebnissen zufolge durch bürokratische Hürden in der Schulentwicklung ausgebremst. 60 Prozent fordern mehr Autonomie, eine neue Form der Schulaufsicht, eine veränderte Lehrkräfteausbildung.

»Schulleitung ist eine Führungsaufgabe – das ist bislang leider nicht überall durchgedrungen.«

Myrle Dziak-Mahler, Bildungswissenschaftlerin

»Schulleitung ist eine Führungsaufgabe – das ist bislang leider nicht überall durchgedrungen«, sagt die Bildungswissenschaftlerin Myrle Dziak-Mahler. Sie beschäftigt sich seit Jahren mit Leadership und guter Führung in Bildungseinrichtungen.

Zu oft gehe es in den Schulen noch um »Schulleitungen alter Ordnung«, wie sie das pointiert nennt: »Sie haben keine Spielräume, das macht die Position unattraktiv.« Weder bei der Auswahl des Personals noch bei der Festlegung gemeinsamer Arbeitszeiten könne eine Schulleiterin frei entscheiden – und damit auch keine pädagogischen Entwicklungen voranbringen: »Alles, was du anfassen willst, ist auf den Konsens von allen angewiesen – und das scheitert in großen Systemen fast immer.« Auch deshalb sei es kein Wunder, dass Leitungsnachwuchs so schwer zu finden sei, sagt Dziak-Mahler.

Attraktiver könne ein solcher Posten nur werden, wenn es spürbar mehr Autonomie und Gestaltungsfreiheit für die einzelne Schule gebe – also ein System mit weniger Aufsicht und mehr Unterstützung. »Da muss dringend dran gearbeitet werden«, sagt Dziak-Mahler. Die finanziellen Anreize der Bildungsministerien seien im Vergleich dagegen zweitrangig.

Kein Feierabend, kein Wochenende

Mehr Spielraum ist das eine, Entlastung das andere. Etliche Umfragen zeigen, dass Schulleitungen extrem eingespannt sind. Beispiel Bremen: Hier ergab eine Befragung im Auftrag der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) von rund 200 Schulleiterinnen und Schulleitern (das sind mehr als 80 Prozent aller Schulleitungen im Land Bremen), dass 93 Prozent der Befragten an Wochenenden arbeiten, 87 Prozent auch abends oder nachts. Mehr als die Hälfte gehen demnach auch krank zur Arbeit.

Die Umfrage zeige »extrem alarmierende Werte«, sagt Elke Suhr, GEW-Landesvorstandssprecherin. Bei vielen Schulleitungen gebe es »keine Grenze zwischen Privatleben und Beruf«. Die meisten würden nicht mal in der Pause abschalten. Dennoch sei die Mehrzahl aber hoch motiviert. Aus all diesen Faktoren ergebe sich ein riskanter Mix, sagt Suhr. »Eine starke Arbeitsbelastung, starker zeitlicher Druck und gleichzeitig eine starke Verbundenheit mit dem Beruf – das ist nicht gesund, sondern erhöht die Wahrscheinlichkeit für einen Burn-out.«

»Manche Schulleitungen«, sagt Suhr, »erkennen das Problem und steigen aus dem Job aus.« Andere müssen Aufgaben schleifen lassen. »Manche schaffen es nicht mehr, Kolleginnen und Kollegen die nötige Wertschätzung entgegenzubringen.« Die Schulentwicklung bleibe in solchen Fällen auf der Strecke.



Lehrer Wahl in Aschersleben: »An strategische Entwicklung nicht mehr zu denken«

Foto: Harald Krieg / DER SPIEGEL

Schulleiterin Hellge in Stendal sagt, mitunter arbeite sie 70 Stunden die Woche. »Als ich mit einer Kollegin das erste Mal allein den neuen Stundenplan entworfen habe, kam der Wachschutz um 23.30 Uhr und hat uns vor die Tür gesetzt.« Mal Pause machen, manches Wochenende abschalten, das habe sie erst lernen müssen. »Inzwischen«, sagt die Schulleiterin, »achten wir im Team gegenseitig darauf, dass wir uns nicht überlasten. Da sagt dann einer: ›Jetzt machst du Schluss.««

»Unser Signal ist: Ihr seid keine Einzelkämpfer.«

Jessica Hellge, Schulleiterin

Auch an der Albert-Schweitzer-Schule in Aschersleben sieht man Teamarbeit als entscheidenden Faktor. Und zu diesem Team gehörten auch der Hausmeister, die Schulsozialarbeit, die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Sekretariat, sagt Torsten Wahl, der Lehrer an der Schule ist und Landesvorsitzender des Verbands Bildung und Erziehung (VBE).

»Wenn deren Jobs von der Schulleitung mit erledigt werden müssen und dann noch Lehrerstellen unbesetzt bleiben«, sagt Wahl, »dann ist an strategische Entwicklung nicht mehr zu denken.« Genau das sei aber an zu vielen Schulen die Realität. Angesichts solcher Zustände würde bundesweit die Hälfte der Schulleitungen ihren Beruf nicht weiterempfehlen, hatte im vergangenen Jahr eine Umfrage des VBE gezeigt.



Hellge dreht fast täglich Runden über den Pausenhof: »Für die Kinder ansprechbar sein«
Foto: Silke Fokken / DER SPIEGEL

Die Personalnot ist aus Sicht vieler Schulleitungen die größte Baustelle im Schulalltag. Jede zweite Schule leidet der Fibs-Umfrage zufolge unter akutem Lehrkräftemangel.

Auch an der Comenius-Schule in Stendal konnten im vergangenen Schuljahr wegen Personalmangels rund 230 Stunden nicht erteilt werden, sagt Schulleiterin Hellge. Eine achte Klasse etwa habe ein Halbjahr lang weder Deutsch noch Englisch gehabt. Hellge beschreibt die Lage: »Ich habe zu wenig Personal und zu wenig Geld. Aber es nützt nichts, das zu beklagen. Ich muss mit dem umgehen, was ich habe und was ich beeinflussen kann, und das ist: Struktur.«

Der Check-in etwa schaffe Klarheit und entlaste die Kollegen, sagt die Schulleiterin. Sie hat außerdem Teamleiter für jede Jahrgangsstufe eingesetzt, um die Zusammenarbeit der Kollegen zu koordinieren und zu fördern. »Unser Signal ist: ›Ihr seid keine Einzelkämpfer‹.«

Glücksfall Sekretariat

Entlastung habe auch die Neubesetzung des Sekretariats gebracht – zwischenzeitlich war die Stelle für rund ein Dreivierteljahr unbesetzt. »Das war mörderisch«, sagt Schulleiterin Hellge.

Sie habe in dieser Zeit die dortigen Aufgaben auch noch mit erledigt, Pflaster verteilt, Kinder getröstet, die sich hätten übergeben müssen, Toilettenpapier herausgegeben, Hunderte Briefmarken für die Weihnachtspost aufgeklebt. All dies und mehr übernehmen nun zwei engagierte Schulassistentinnen, die sich 1,5 Stellen teilen und jahrelange Verwaltungserfahrung mitbringen.

Um Schulleitungen von Verwaltungsaufgaben zu entlasten, hat das Bildungsministerium Sachsen-Anhalt entschieden, dass Schulsachbearbeiterinnen eingestellt werden können. So kam die Verwaltungsfachangestellte Yvonne Klaming vor eineinhalb Jahren an die Comenius-Schule. Hellge spricht von einem »Lottogewinn«.



Verwaltungsfachangestellte Klaming: »Ein Lottogewinn«
Foto: Silke Fokken / DER SPIEGEL

Klaming kümmert sich um die Buchhaltung der Schule, um Krankschreibungen der Lehrkräfte, Urlaubsanträge, um 35 Verträge für Honorarkräfte, die im Ganztags arbeiten, um das Schulkonto und vieles mehr. Ein Vollzeitjob. »Für eine Schulleitung wäre es unmöglich, all diese Aufgaben zu bewerkstelligen«, sagt sie.

Hellge sagt, die Kollegin verschaffe ihr wesentlichen Freiraum, um sich wieder den eigentlichen Aufgaben zu widmen: »Das große Ganze im Blick zu behalten, für Stabilität und klare Abläufe zu sorgen, sich um Pädagogik und Schulentwicklung zu kümmern.« Ihr sei wichtig, »für die Kinder ansprechbar zu sein«.

Kennt sie alle 502 Schülerinnen und Schüler mit Namen? »Fast«, sagt Hellge, »nur die neuen Fünftklässler noch nicht alle.«