

**Pressekonferenz am 08.11.2024, 11:15 Uhr,**  
im Rahmen des Deutschen Schulleitungskongresses (DSLK), Düsseldorf, zur  
**Veröffentlichung der repräsentativen forsa-Schulleitungsbefragung,**  
**beauftragt durch den Verband Bildung und Erziehung (VBE)**

### **Sprechzettel von Tomi Neckov**

Stellvertretender Bundesvorsitzender des VBE und Kongressverantwortlicher  
- Es gilt das gesprochene Wort. -

Sehr geehrte Damen und Herren,  
wir alle haben unsere Rollen im System. Ich bin der Gewerkschafter, Sie sind Medienschaffende. In den 16 Landtagen und Bildungsministerien gibt es die politisch Verantwortlichen und jene, die den Verwaltungsapparat am Laufen halten. Und dann gibt es noch die Millionen von Menschen, die erwarten, dass das Bildungssystem funktioniert. Wir alle schauen durch unterschiedliche Brillen auf Schule. Die einen wollen, dass es läuft, die anderen müssen alles am Laufen halten. Das Grundparadoxon jedoch ist, dass jene, die am weitesten von der Schule vor Ort entfernt sind, die Entscheidungen treffen, welche für diese die größten Auswirkungen haben. Dabei wird die Expertise der Schulleitungen und Lehrkräfte nicht ausreichend genutzt. Als Gewerkschaft machen wir das natürlich anders. Wir haben unser Ohr am Puls der Zeit und bei den Sorgen der Schulverantwortlichen. Auch deshalb beauftragen wir einmal im Jahr forsa damit, Schulleitungen nach ihrer Berufszufriedenheit, der Situation vor Ort und den Fortschritten an ihrer Schule zu befragen.

Kommen wir zurück zum Rollenverständnis. Jetzt erwarten Sie natürlich von mir, dass ich als Gewerkschafter das Negative nach vorne stelle: Wie schlimm und wie schlecht alles ist, wie verheerend die Entwicklung und wie ausweglos die Situation. Aber ich verrate Ihnen mal etwas. Aufgabe von Gewerkschaften ist es nicht, den Beruf schlecht zu reden – wie uns von der Politik immer wieder vorgeworfen wird. Nein! Aufgabe eines Gewerkschafters ist es, die Situation vor Ort zu zeigen. Wir reden nichts schlecht, aber wir beschönigen auch nichts. Und wir tun das, um etwas zum Positiven zu verändern. Gerne gemeinsam mit den politisch Verantwortlichen!

Wenn Sie mich nun also fragen, was die drei Kernergebnisse der repräsentativen Befragung von über 1.300 Schulleitungen sind, so fällt das Urteil gemischt aus.

[Chart 5] Positiv ist: **Die Motivation ist wieder auf dem Vor-Corona-Niveau angekommen.**

39 Prozent, Anfang 2020 waren es 42 Prozent, gehen „sehr gerne“ zur Arbeit, nur 14 Prozent eher oder sehr ungerne. Zu Hochzeiten der Pandemie äußerte sich jede vierte bis fünfte Schulleitung negativ. Und der Eindruck ist richtig. Nach dem immensen Organisationsaufwand, den zahlreichen Vorgaben aus den Ministerien und den verschiedenen Aufholprogrammen wurde es diesbezüglich an den Schulen wieder ruhiger. Auch wenn es in der Zwischenzeit etliche neue Herausforderungen gibt. Die Frage bleibt übrigens offen, ob wir momentan besser auf eine Pandemie vorbereitet wären als vor 5 Jahren. Doch ich möchte das Bild nicht zu düster zeichnen.

[Chart 6] Gleichzeitig sehen wir aber, dass die Bereitschaft, den eigenen Beruf weiterzuempfehlen, nicht dieselbe positive Entwicklung zeigt. Nur die Hälfte der Schulleitungen würde dazu raten, Schulleitung zu werden. Das heißt auch: Die andere Hälfte nicht. Bevor nun die Politik erklärt, wir würden die Situation **schlechtreden**, sollte sie sich eher mit dem impliziten Vorwurf, dass der Beruf **schlecht gemacht** wird, auseinandersetzen. Dafür spricht, dass die Schulleitungen unter den größten Problemen stets ihre Arbeitsbelastung, Bürokratie und Verwaltung nennen.

[Chart 7] Auch wenn wir eine leicht positive Tendenz sehen, bleibt es jedoch dabei: Steigende Verwaltungsarbeiten, ein stetig wachsendes Aufgabenspektrum und die Tatsache, dass Politik den tatsächlichen Schulalltag bei ihren Entscheidungen nicht berücksichtigt, sind für zwei Drittel der Schulleitung ein sehr starker Belastungsfaktor. Und fast das gesamte andere Drittel empfindet diese Punkte immer noch als starke Belastung. Sehr ähnliche Werte werden auch erreicht bei der Anspruchshaltung der Gesellschaft, dass Schule alle Probleme zu lösen hat.

[Chart 8] Dies wirkt sich ganz konkret auf die Arbeit der Schulleitungen aus. Ein knappes Drittel kann ihre Aufgaben nur gelegentlich zu ihrer eigenen Zufriedenheit erfüllen. Die meisten anderen immerhin häufig, nur sehr wenige „immer“. Das hat nichts damit zu tun, dass wir es hier mit einer überperfektionistischen Berufsgruppe zu tun haben. Es ist schlicht nicht möglich, die Menge an Aufgaben zu bewältigen. Immerhin sehen wir aber auch hier die positive Tendenz, dass wir auf dem Vor-Corona-Niveau zurück sind.

Bevor wir zu sehr ins Schwärmen geraten, wie viel besser die Situation in den Schulen vor der Pandemie war, möchte ich auf die Ausstattung mit digitalen Endgeräten zu sprechen kommen. Hier gab es riesigen Nachholbedarf. Die Pandemie brachte den entscheidenden Ausstattungsschub. Die Förderrichtlinien wurden vereinfacht, die Gelder aufgestockt, Lehrkräfte und Wartung mit aufgenommen. Endlich ging es voran. Neueste Auswertungen zeigen: 4,9 der 5 Milliarden Euro des Basisdigitalpakts wurden abgerufen. Gegen alle Hürden wurde das Projekt zum Ende hin ein großer Erfolg. Und nun? Der Digitalpakt ist ausgelaufen, eine Anschlussfinanzierung ist ausgefallen – und ob der Digitalpakt 2.0 zu Beginn des nächsten Jahres in Kraft treten kann, steht in den Sternen.

[Chart 9] Den Bedarf danach sehen wir aber deutlich an den Zahlen in der Umfrage. Und damit sind wir auch gleich bei dem zweiten Kernergebnis: **Wir sehen keinen Fortschritt bei den Zukunftsthemen.** Und: Die von der Politik provozierte Stagnation ist in Wahrheit ein Rückschritt. Während die Gesellschaft im ChatGPT-Fieber ist und die Kultusministerkonferenz im Oktober 2024 einen Leitfaden zum Umgang mit KI verabschiedet hat, sagen weiterhin 10 Prozent der Schulleitungen, dass sie nicht einen einzigen Klassensatz an digitalen Endgeräten zur Verfügung haben. Das ist eine Schande und im Übrigen auch der beste Beweis dafür, weshalb eine Anschlussfinanzierung nach dem Auslaufen des Digitalpakts so wichtig gewesen wäre. Aber Bund und Länder schaffen es ja auch in der xten Verhandlungsrunde nicht, sich zu einigen. Lieber werden unrealistische, die Kompetenz des Bundesbildungsministeriums klar überschreitende Forderungen gestellt, als im Sinne der Schulen endlich etwas auf den Weg zu bringen.

[Chart 10] Und während sich auf allen Podien für das Startchancenprogramm gefeiert wird, vergessen viele, dass ein weiteres Bildungsmaßnahme in den Startlöchern steht. Schon in 1 ½ Jahren tritt der Rechtsanspruch auf Ganzbetreuung für alle Kinder, die dann eingeschult werden, in Kraft. Gefragt nach den größten Hinderungsfaktoren, antworten die allermeisten Schulleitungen, dass ihnen Fachpersonal und allgemein Lehrkräfte sowie Räumlichkeiten fehlen. Immer noch die Hälfte bemängeln fehlende finanzielle Mittel und die hohe Bürokratie mit unklaren Regelungen.

[Chart 11] Spannend ist auch: Fragt man nach, ob es in dem jeweiligen Bundesland verbindliche Qualitätsstandards für den Ganzttag gibt, antwortet jede fünfte Schulleitung mit „weiß nicht“. Etwas mehr als die Hälfte sagt, dass es bereits Standards gibt. Entweder ist es ein einfaches Kommunikationsproblem oder ein Auftrag für die Politik!

[Chart 12] Und: Standards sind gewünscht. Dort, wo es noch keine gibt, wünschen sich durchschnittlich die Hälfte, dass es welche geben soll. Bei Grundschulleitungen sind es sogar zwei Drittel. Diesem Wunsch muss nachgekommen werden!

[Chart 13] Am Ende verwundert es nicht, wenn ein Drittel der Schulleitungen angibt, nicht bereit zu sein für die Einführung des Rechtsanspruches. In diesem Jahr gaben dies genauso viele Schulleitungen an wie im letzten Jahr. Kein Fortschritt auch hier. Während also an anderer Stelle darüber gesprochen wird, die Dauer der Förderung zu verlängern, müssen wir beginnen, viel stärker auf die Stimmen der Kommunen zu hören. Diese werden sowieso bei den Bund-Länder-Verhandlungen oft außen vor gelassen und kommen erst an den Tisch, wenn es an die Umsetzung geht. Das ist zu spät! Seit gestern findet hier gleich nebenan auch der Deutsche Schulträgerkongress statt. Dort setzen wir genau darauf: Vernetzung und Partizipation, politische Gespräche und Austausch mit Schulleitungen. Nur gemeinsam können wir die Zukunftsthemen gestalten!

[Chart 14] Dieser Gestaltungsspielraum kommt langsam wieder an Schule zurück, denn – und damit kommen wir zum dritten Kernergebnis – **wir sehen erste Tendenzen einer Entspannung beim Lehrkräftemangel.** Behoben ist er, wie von der Bertelsmann Stiftung bereits für dieses Schuljahr vorhergesagt, noch längst nicht. Aber die Schulleitungen können mehr Stellen besetzen. Ein paar Zahlen dazu: Waren es 2022 36 Prozent der Schulleitungen, die angaben, keine offenen Stellen zu haben, sind es nun 47 Prozent. Dafür sinkt insbesondere der Anteil jener Schulleitungen, die angeben, dass sie drei oder mehr Stellen offen haben. 2022 antworteten dies 22 Prozent, nun nur noch 15 Prozent. Aber das heißt trotzdem: An jeder siebten Schule fehlen mehr als drei Lehrkräfte.

[Chart 15] Befragt man die Schulleitungen, wie stark die eigene Schule zukünftig vom Lehrkräftemangel betroffen sein wird, hat das Empfinden, „sehr stark“ betroffen zu sein, deutlich nachgelassen. Gaben dies vor nur zwei Jahren 43 Prozent der Schulleitungen an, sind es nun noch 31 Prozent. Dafür steigt die Zahl jener, die „weniger stark“ betroffen sind, im selben Zeitraum von 14 auf 25 Prozent. Wohlgermerkt: Den Eindruck, nicht betroffen zu sein, haben nur 2 Prozent.

[Chart 16] Wo kommen all diese Lehrkräfte auf einmal her? Womit werden die offenen Stellen besetzt? Mit originär ausgebildeten Lehrkräften?! Mitnichten! **Stattdessen: Personen im Seiteneinstieg!** Waren es 2018 noch 37 Prozent der Schulleitungen, die angaben, entsprechende Personen zu beschäftigen, sind es nun 68 Prozent. Dieser Wert hat sich also beinahe verdoppelt.

[Chart 17] Schauen wir uns an, welche Qualifikationen Menschen mitbringen, die zwar als Lehrkräfte eingesetzt werden, aber kein originäres Lehramtsstudium abgeschlossen haben. Die Hälfte der Schulleitungen sagt, dass sie Studierende beschäftigen, die kein pädagogisches Fach studiert haben, aber eine Nachqualifikation erhielten. Ein Viertel sagt, dass an ihrer Schule Menschen arbeiten, die eine abgeschlossene Ausbildung und eine pädagogische Nachqualifikation erhielten. Und 17 Prozent der Schulleitungen sagen, dass sie Personen beschäftigen, die zwar ein Lehramtsstudium begonnen, es aber nicht erfolgreich abgeschlossen haben und eine Nachqualifikation erhielten. Spannend ist eine andere Zahl: **Dass nämlich die Hälfte der Schulleitungen angibt, Studierende im Lehramtsstudium zu beschäftigen. Als Lehrkräfte!** Fragen Sie mal die Vorsitzende der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission (SWK), Professorin Felicitas Thiel, was sie davon hält. Sie wird nicht müde zu betonen, dass das keine gute Idee ist. Die Studierenden reproduzieren nur, was sie in den 12 oder 13 Jahren davor erlebt haben. Sie haben noch nicht genügend theoretischen Unterbau und schon gar kein ausreichendes pädagogisches Gespür. Ohne Lehrpersönlichkeit sind sie vielleicht „die Coolen“, aber leider nicht diejenigen, die für einen nachhaltigen Lernprozess sorgen können.

**Der Lehrkräftemangel ist nicht besiegt, sondern durch Scheinlösungen für den Moment geregelt.** Doch was das auf lange Sicht für die pädagogische Qualität von Unterricht bedeutet, ist noch nicht klar. Daher muss unbedingt an dem Weg festgehalten werden, mehr Lehramtsstudierende zu gewinnen und langfristig eine hohe pädagogische Qualität zu sichern.

[Chart 18] Um den Schulleitungsberuf wieder attraktiver zu gestalten, fänden 97 Prozent der Befragten es sehr hilfreich oder hilfreich, mehr Anrechnungsstunden zur Erfüllung besonderer Aufgaben zu haben. Weitere 93 Prozent schätzen ein, dass die Erhöhung der Leitungszeit sehr hilfreich oder hilfreich wäre. Fast genauso viele setzen auf eine bessere personelle Ausstattung mit pädagogischen Fachkräften im Rahmen multiprofessioneller Teams. 10 Prozent mehr als noch vor zwei Jahren sehen eine Budgeterhöhung als sehr hilfreich an. Damals waren es 47, jetzt sind es 57 Prozent. Was hilft noch? Eine erweiterte Schulleitung, eine gesicherte Stellvertreter-Regelung sowie eine Schulassistenten. Oder sehr schlicht: Entlastung. Die Möglichkeit zur Delegation und zum Teilen der enormen Bürokratieschuld. So kann es gelingen: **Schulleitungen, die nicht nur motiviert sind, sondern ihren Beruf weiterempfehlen, weil sie nicht mehr nur Entscheidungen ertragen, sondern Schule gestalten können.** Das ist es, was wir brauchen.

[Chart 19] Dafür muss das Grundparadoxon aufgelöst werden. Die, die am weitesten von der Schule vor Ort entfernt sind, werden immer noch jene sein, welche die Entscheidungen treffen müssen. **Aber sie müssen endlich die Expertise der Schulleitungen und Lehrkräfte nutzen.** Dann würden sich auch mehr als 5 Prozent der Befragten stark von ihrem Kultusministerium unterstützt fühlen. Oder es würden sich zumindest weniger als 44 Prozent gar nicht unterstützt fühlen.

Ich freue mich. Ich freue mich, Ihnen das Schulleben in all den bunten Facetten zeigen zu können.

1. Das Streben danach, die Zukunft an die Schulen zu bekommen – aber die harte Realität, dass es nicht an allen Schulen gelingt. Hinzu kommt, dass wir hier keinen Fortschritt sehen.
2. Die spürbare Tendenz, dass der Lehrkräftemangel seinen Höhepunkt wohl überschritten hat – wengleich viele Personen als Lehrkraft arbeiten, die keine originäre Ausbildung genossen haben und teilweise noch mitten im Studium stecken.
3. Die gestiegene Motivation nach dem Vertrauensbruch in der Coronapandemie – aber die fehlende Bereitschaft, den Beruf weiterzuempfehlen.

Dieser Kongress ist eine gute Gelegenheit, Ihnen diese Ergebnisse zu präsentieren. Die Schulleitungen hier vor Ort sprühen vor Begeisterung. Sie sind lernbegierig und offen, sie kommen trotz aller Widerstände her und sie tauschen sich aus. Auf der Suche nach Lösungen, nach Möglichkeiten, nach Gestaltung. Vertrauen wir ihnen und ihrer Expertise!

Danke für Ihre Aufmerksamkeit.