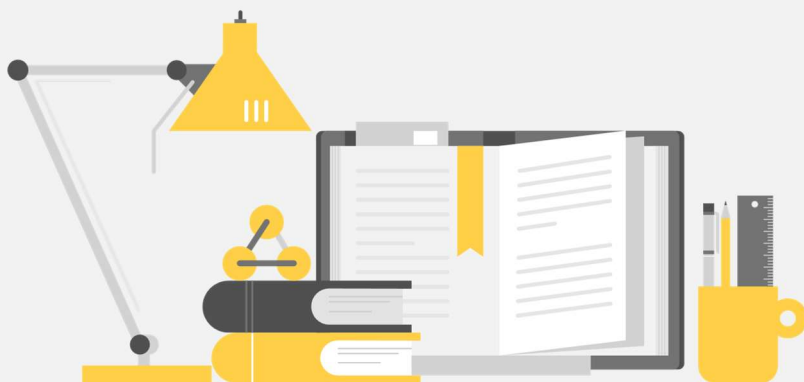


Schulleitungen in Niedersachsen 2026

Ergebnisse der Mitgliederbefragung des Schulleitungsverbandes Niedersachsen



Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Marcus Pietsch, Leuphana Universität Lüneburg, marcus.pietsch@leuphana.de

Dr. Katharina Voltmer, Leuphana Universität Lüneburg, katharina.voltmer@leuphana.de

Prof. Dr. Pierre Tulowitzki, Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz,
pierre.tulowitzki@fhnw.ch

Impressum

Schulleitungen in Niedersachsen 2026 - Ergebnisse der Mitgliederbefragung des
Schulleitungsverbandes Niedersachsen | Herausgeber: Marcus Pietsch, Katharina Voltmer,
Pierre Tulowitzki | Grafik und Layout: Jette Mischke | Anfragen: Prof. Dr. Marcus Pietsch,
Leuphana Universität Lüneburg, Universitätsallee 1, 21335 Lüneburg, E-Mail:
marcus.pietsch@leuphana.de | Zitation: Pietsch, M., Voltmer, K., & Tulowitzki, P. (2026).
Schulleitungen in Niedersachsen 2026 - Ergebnisse der Mitgliederbefragung des
Schulleitungsverbandes Niedersachsen. Leuphana Universität Lüneburg.

Inhaltsverzeichnis

Kernbefunde und Empfehlungen.....	3
1. Stichprobe und schulischer Kontext.....	5
2. Arbeitszeiten und Tätigkeiten	7
3. Wohlbefinden und Wechselabsichten	9
4. Kooperation, Unterstützung und Zusammenarbeit.....	11
5. Schulentwicklung.....	12
6. Verbesserungsideen für mehr Attraktivität des Berufs	14
Zum Hintergrund der Studie	16

Kernbefunde und Empfehlungen

Befund 1

Die befragten Schulleitungen in Niedersachsen arbeiten durchschnittlich 51 Stunden pro Woche und verbringen den größten Teil ihrer Arbeitszeit mit Verwaltungsaufgaben und interner Kommunikation. Für die eigene Fort- und Weiterbildung bleibt dagegen nur ein sehr geringer Zeitanteil.

Empfehlung

Schulleitungen sollten konsequent von administrativen Aufgaben entlastet werden, damit mehr Zeit für pädagogische Führung, Personalentwicklung und strategische Schulentwicklung zur Verfügung steht. Gleichzeitig sollten verbindliche Zeitfenster für die eigene professionelle Weiterbildung geschaffen werden.

Befund 2

Die befragten Schulleitungen berichten insgesamt von einem wahrnehmbaren Stress- und Belastungserleben sowie einer ausgeprägten Gratifikationskrise. Gleichzeitig zeigen sie eine hohe Bindung an ihre Schule und ein ebensolches Arbeitsengagement. An Startchancen-Schulen fällt insbesondere die Wechselabsicht deutlich höher aus als an anderen Schulen.

Empfehlung

Die Gesundheitsförderung von Schulleitungen sollte als zentrales Element der Schulentwicklung verstanden werden. Besonders an Schulen mit erhöhten Anforderungen scheinen gezielte Unterstützungsangebote, Coaching, Entlastungsmaßnahmen und eine bessere personelle Ausstattung erforderlich, um Führungskräfte langfristig im Amt zu halten.

Befund 3

Die größte Unterstützung erfahren die befragten Schulleitungen durch ihre Kollegien. Die Unterstützung durch Schulträger und Schulaufsicht wird als durchschnittlich bewertet, während die Unterstützung durch Ministerium bzw. Schulbehörden eher schlecht eingeschätzt wird.

Empfehlung

Die hohe Unterstützung durch die Kollegien sowie die insgesamt positive und vertrauensvolle wahrgenommene Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht stellen eine wichtige Grundlage erfolgreicher Schulführung dar. Es erscheint jedoch sinnvoll, seitens der Bildungsadministration mit Schulleitungen in den Austausch zu treten, um die Ursachen der geringen Zufriedenheit mit der Unterstützung durch Bildungsverwaltung und Ministerium zu identifizieren und gezielt abzubauen.

Befund 4

Die befragten Schulleitungen bewerten wissenschaftliche Erkenntnisse als hilfreich für ihre Arbeit und nutzen schulbezogene Daten bereits regelmäßig. Gleichzeitig besteht bei der systematischen datengestützten Schulentwicklung weiteres Entwicklungspotenzial. Zwischen Startchancen-Schulen und anderen Schulen zeigen sich hierbei keine bedeutsamen Unterschiede.

Empfehlung

Die datenbasierte Schulentwicklung sollte durch niedrigschwellige Analyseinstrumente, Qualifizierungsangebote und wissenschaftlich fundierte Unterstützungsstrukturen weiter gestärkt werden. Ziel muss es sein, Forschungsergebnisse und schulische Daten noch konsequenter für evidenzbasierte Schulentwicklungsprozesse in Niedersachsen zu nutzen.

Befund 5

Das Innovationsklima an den Schulen wird durch die befragten Schulleitungen insgesamt positiv bewertet. Gleichzeitig schätzen Schulleitungen ihren strategischen Weitblick lediglich als eher gering ein. Zwischen Startchancen-Schulen und anderen Schulen bestehen keine bedeutsamen Unterschiede.

Empfehlung

Weiterbildungsangebote für Schulleitungen sollten die Entwicklung strategischer Führungskompetenzen stärker in den Mittelpunkt stellen. Dazu gehören insbesondere Zukunftsorientierung, langfristige Schulentwicklungsplanung sowie der Umgang mit gesellschaftlichen und bildungspolitischen Veränderungen. Hierdurch können vorhandene Innovationspotenziale in den Kollegien besser genutzt und nachhaltige Schulentwicklungsprozesse systematisch unterstützt werden.

1. Stichprobe und schulischer Kontext

Befragte

Im Rahmen der Studie wurden insgesamt 158 Schulleitungspersonen befragt, von denen 64.6% weiblich und 31.0% männlich waren. Ein Anteil von 4.4% machte keine Angaben zum Geschlecht. Im Mittel waren die befragten Schulleitungen 53.12 Jahre alt (SD = 5.34; Spannweite: 37-64), wobei 7% der Befragten keine Angaben zum Alter machten.

Schulformen

Von 158 Schulleitungen berichteten knapp 60% (n = 94), an einer Grundschule tätig zu sein. Die zweitgrößte Gruppe, mit einem Anteil von knapp 14% (n = 22), waren diejenigen der Schulen mit mehreren Bildungsgängen.

Alle weiteren Schulformen waren mit etwas über 4% bis 7% (n = 7-11) vertreten, die Hauptschule bildete mit etwas über 1% (n = 2) die kleinste Gruppe.

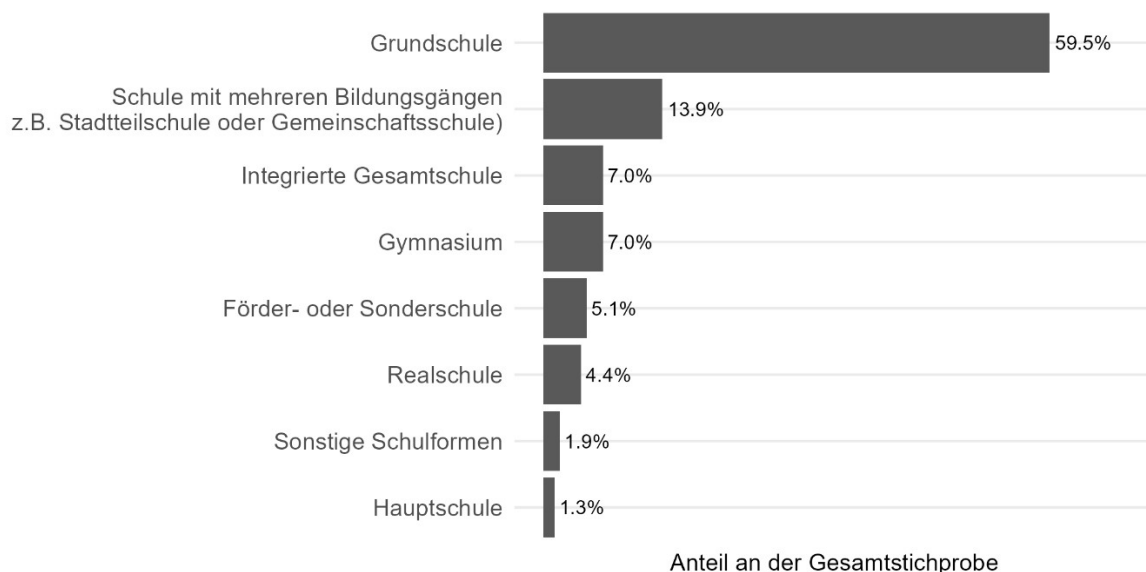


Abbildung 1: Anteil der verschiedenen Schulformen an der Gesamtstichprobe

Startchancen-Programm

Der Anteil an Schulen, die nicht Teil des Startchancen-Programms waren (n = 126; 79.7%), war vier Mal so hoch wie der Anteil der Schulen, die Teil des Programms waren (n = 32; 20.3%). Die große Mehrheit von 75% der Schulen, die Teil des Startchancen-Programms waren, waren Grundschulen. Die verbleibenden Schulen waren Schulen mit mehreren Bildungsgängen (12.5%), Realschulen (9.4%) und Hauptschulen (3.1%).

Quer- und Seiteneinsteiger/innen

Von 157 Befragten liegen Angaben zur Anzahl der an ihrer Schule beschäftigten Quer-/ Seiteneinsteiger/innen vor. An über der Hälfte der Schulen waren keine Lehrpersonen ohne klassische Lehramtsausbildung tätig. Die Anteile an Schulen, die ein oder zwei, bzw. drei oder mehr Quer-/Seiteneinsteiger/innen beschäftigte, waren mit jeweils etwas über 20% in etwa gleich groß. Nur sechs Schulen beschäftigten mehr als fünf Quer-/ Seiteneinsteiger/innen, eine Schule sogar 20 Quer-/Seiteneinsteiger/innen. In der Regel waren an den Schulen nur dann drei oder mehr Quer-/Seiteneinsteiger/innen tätig, wenn das Lehrkollegium jeweils mehr als 30 Personen umfasste.

Wie viele Seiten- und Quereinsteiger/-innen sind aktuell an Ihrer Schule angestellt?

	0	1-2	3+
Anzahl (Anteil)	86 (54.8%)	34 (21.7%)	37 (23.6%)

Tabelle 1: Seiten- und Quereinsteiger/innen an den Schulen



2. Arbeitszeiten und Tätigkeiten

Die mittlere Arbeitszeit inkl. Überstunden der Schulleitungen in einer Schulwoche betrug 50.91 Stunden (SD = 7.33; Spannweite: 34 – 90, n = 156). Im Durchschnitt verbrachten die Schulleitungen dabei etwas mehr als ein Fünftel ihrer Zeit mit Verwaltungstätigkeiten und fast 14% der Zeit mit schulinterner Kommunikation. Jeweils etwas weniger als 10% der Zeit wurde für Personalplanung, anderen Aspekten der Personalführung, Umgang mit Schüler/innen, Umgang mit anderen Einrichtungen und Elterngesprächen verbracht. Mit unter 4% verbrachten die Schulleitungen am wenigsten Zeit mit der eigenen Fort- und Weiterbildung.

Befragte, die am Startchancen-Programm teilnahmen, arbeiteten im Mittel nicht mehr oder weniger als Befragte, die nicht an diesem Programm teilnehmen. Bei der für die einzelnen Tätigkeiten aufgewendeten Zeit ergaben sich ebenfalls kaum Unterschiede. Die größten Differenzen traten bei der Arbeit für Verwaltungstätigkeiten (Startchancen: 20.6%, Übrige: 22.6%), Aspekten der Personalführung und Entwicklung (Startchancen: 7.3%, Übrige: 9.3%) und bei der Arbeit an langfristigen Zielen und Strategien (Startchancen: 8.0%, Übrige: 6.6%) auf.

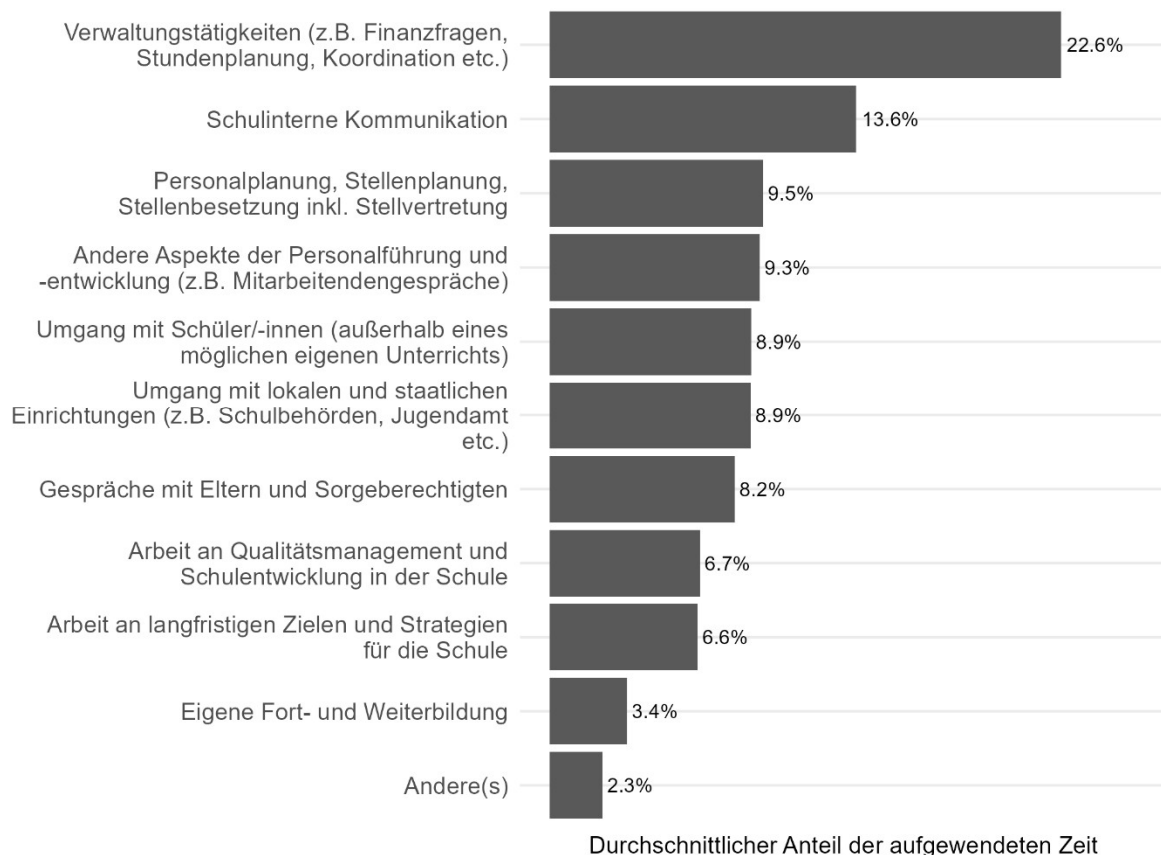


Abbildung 2: Prozentualer Anteil der für die einzelnen Tätigkeiten wöchentlich aufgewendeten Zeit in der Gesamtstichprobe.

Neben der Tätigkeit als Schulleitung erbrachten die Befragten im Mittel 7.69 Unterrichtsstunden in der Woche (SD = 4.36; Spannweite 0 – 24; n = 157). Dabei war die Anzahl der Unterrichtsstunden bei den Schulleitungen aus den Grundschulen mit etwa zwei Unterrichtsstunden über dem Mittel am höchsten. Mit jeweils etwas weniger als fünf Unterrichtsstunden in der Woche lagen die Werte für Personen an Schulen mit mehreren Bildungsgängen und an integrierten Gesamtschulen am niedrigsten. Bei der Anzahl der erbrachten Unterrichtsstunden ergaben sich keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den Schulleitungen an Schulen des Startchancen-Programms und den übrigen Schulleitungen.

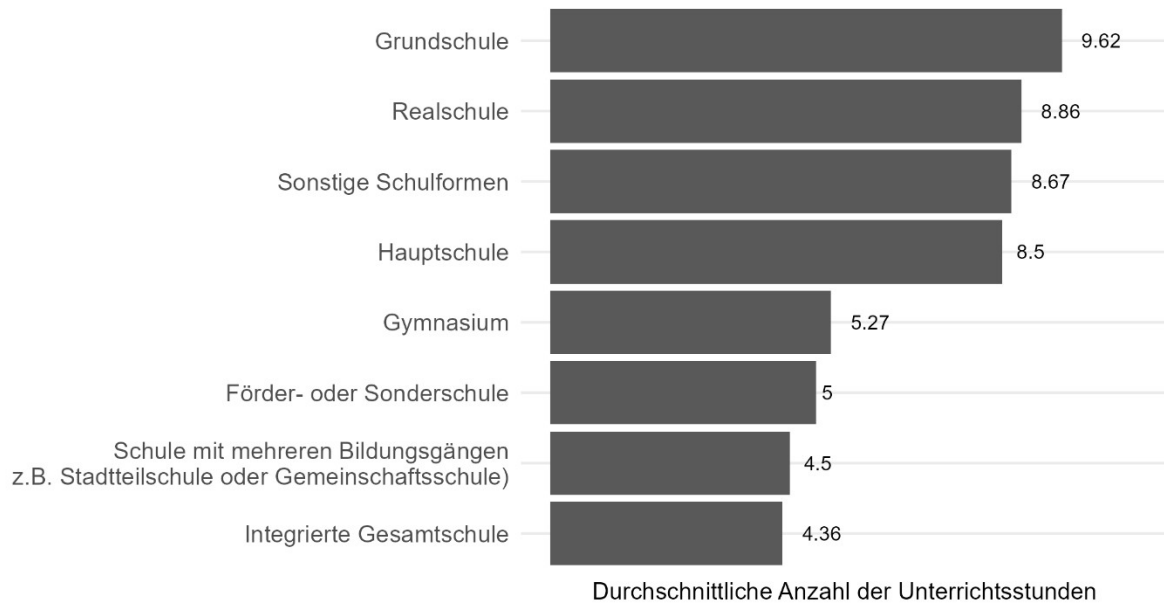


Abbildung 3: Durchschnittliche Anzahl der wöchentlich erbrachten Unterrichtsstunden an den einzelnen Schulformen in der Gesamtstichprobe



3. Wohlbefinden und Wechselabsichten

Wohlbefinden in der Schule

Die befragten Schulleitungen machten auf einer Skala von 1 (keine Ausprägung) bis 4 (starke Ausprägung) Angaben zu ihrem Wohlbefinden in der Schule. Sie zeigten im Mittel eher mittlere Arbeitsfreude und ein mittleres Arbeitsengagement. Die Bindung (Commitment) an die eigene Schule war eher stark bis stark. Zwischen den Personen des Startchancen Programms und denjenigen, die nicht daran teilnahmen, ergaben sich bei der Arbeitsfreude, dem Arbeitsengagement und der Bindung an die Schule keine Unterschiede.

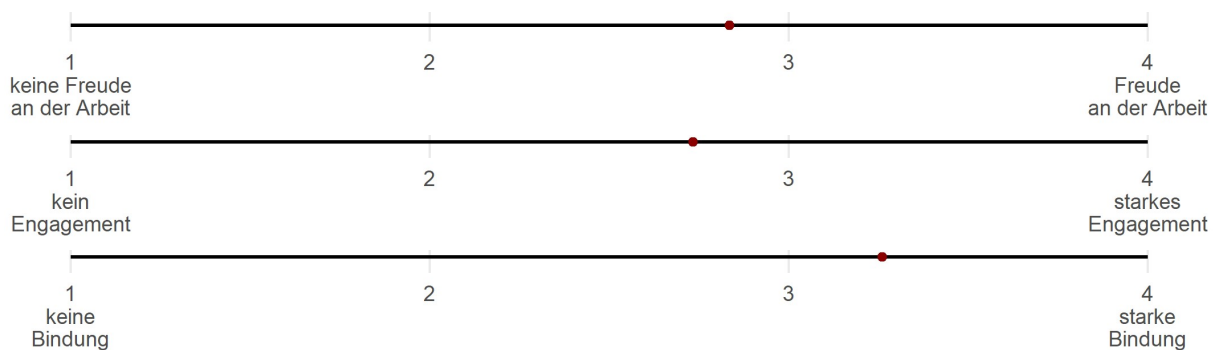


Abbildung 4: Arbeitsfreude, Arbeitsengagement und Bindung an die eigene Schule

Das Stress- und Belastungserleben war bei allen Teilnehmenden eher stark bis stark ausgeprägt. Dabei berichteten die Personen aus dem Startchancen Programm ein geringfügig stärkeres Stresserleben ($M = 3.42$ vs. $M = 3.19$, $p = .075$). Die Gefahr des Burnouts erlebten die Befragten im Durchschnitt etwas weniger stark. Wiederrum etwas stärker ausgeprägt war das Erleben einer Gratifikationskrise, also das Gefühl, mehr in die Arbeit zu investieren, als dafür zurückzubekommen. Bei dem Belastungserleben, der Burnoutgefahr und der Gratifikationskrise ergaben sich keine Unterschiede zwischen den Teilnehmenden des Startchancen Programms und den übrigen Teilnehmenden.

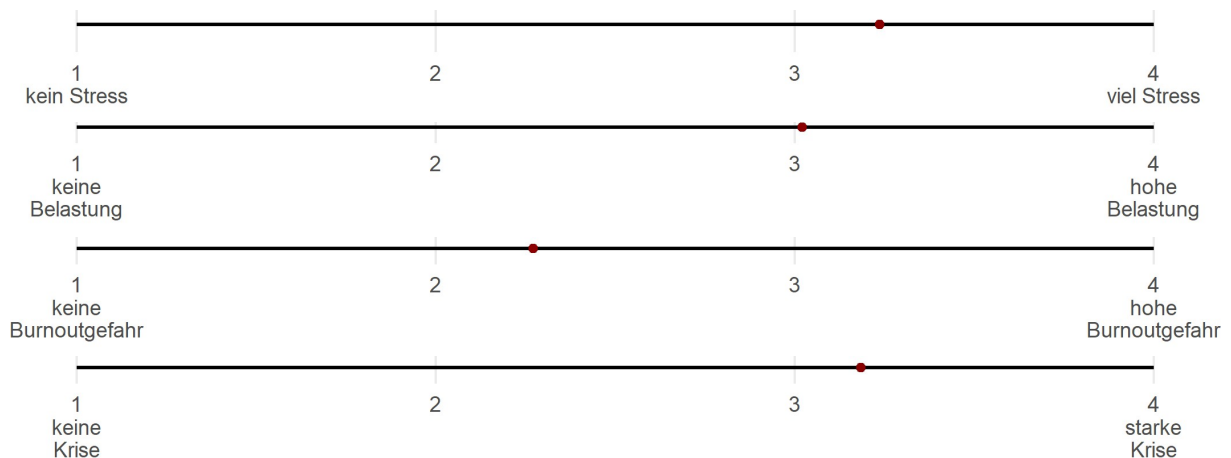


Abbildung 5: Stress- und Belastungserleben, Burnoutgefahr und Erleben einer Gratifikationskrise

Wechselabsichten

Bei der Wechselabsicht zeigten sich deutlich Unterschiede zwischen den Befragten aus dem Startchancen Programm und den weiteren Teilnehmenden. Bei den Teilnehmenden aus dem Startchancen Programm planten 15.6% ihre Schule so schnell wie möglich zu verlassen, während es bei den übrigen Teilnehmenden nur 5.6% waren. Etwa 27% der Gesamtstichprobe wollte mit einem Wechsel auf eine bessere Möglichkeit warten, hier waren die Zahlen zwischen den Teilnehmenden des Startchancen Programms (25.0%) und den übrigen Teilnehmenden (27.8%) recht ähnlich. Unentschlossen bezüglich eines Schulwechsels war fast ein Drittel der Teilnehmenden aus dem Startchancen Programm (31.2%), während dies auf 16.7% der übrigen Teilnehmenden zutraf. Nur 28.1% der Teilnehmenden aus dem Startchancen Programm plante so lange wie möglich als Schulleitung an ihrer Schule zu bleiben, im Vergleich zu 46.8% der übrigen Teilnehmenden.

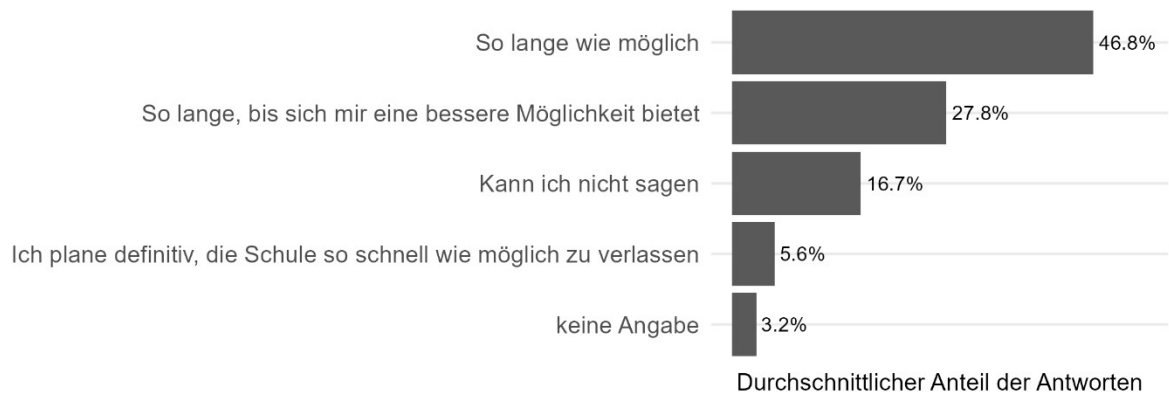
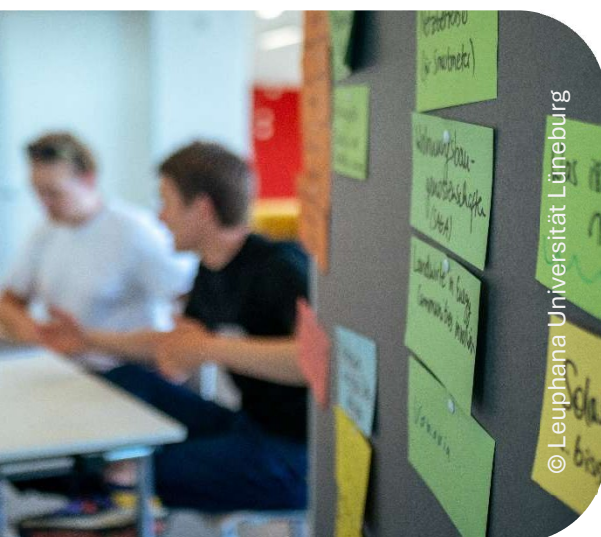


Abbildung 6: Wechselabsicht in der Gesamtstichprobe: Wie lange planen Sie, Schulleiter/-in an Ihrer Schule zu bleiben?



4. Kooperation, Unterstützung und Zusammenarbeit

Kooperation und Unterstützung

Die Schulleitungen wurden zu ihrer Zufriedenheit mit der Unterstützung, die sie von verschiedenen Gruppen erhalten, befragt und antworteten auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 4 (sehr zufrieden). Im Durchschnitt war die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch das Schulkollegium mit einem Wert von etwas über 3 am höchsten. Die Werte für die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch den Schulträger und der Schulaufsicht lagen recht genau in der Mitte der Skala. Eher unzufrieden waren die Befragten mit der Unterstützung durch das Bildungsministerium, bzw. die Schulbehörde. In allen Bereichen unterschieden sich die Teilnehmenden aus dem Startchancen-Programm und die übrigen Teilnehmenden im Wesentlichen nicht voneinander.

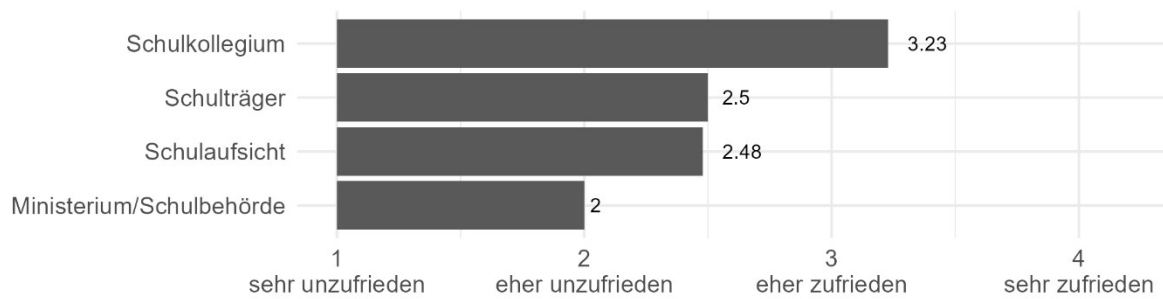


Abbildung 7: Durchschnittliche Zufriedenheit mit der Unterstützung durch verschiedene Gruppen

Beziehungen zur Schulaufsicht

Die Beziehung zur (Skala von 1 bis 5) und das Vertrauen in (Skala von 1 bis 4) die Schulaufsicht lag bei den Befragten im Mittelfeld mit jeweils einer leichten Tendenz zum Positiven. Hier gab es keine Unterschiede zwischen den Teilnehmenden des Startchancen Programms und den übrigen Teilnehmenden.

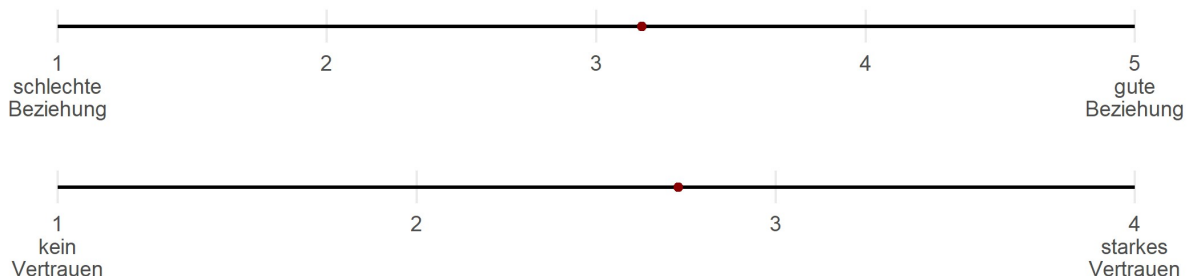


Abbildung 8: Beziehung mit der und das Vertrauen in die Schulaufsicht in der Gesamtstichprobe

5. Schulentwicklung

Datennutzung und Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse

Wissenschaftliche Erkenntnisse bewerteten die Schulleitungen auf einer Skala von 1 (kein Nutzen) bis 5 (hoher Nutzen) im Mittel als teilweise bis eher nützlich für ihre Tätigkeiten (Mittelwert = 3.67 über drei Fragen, SD = 0.85). Am höchsten bewerteten Sie den Nutzen von Forschungsergebnissen für die Verbesserung der Lernergebnisse von Schüler:innen. Nur knapp dahinter folgten die Aussagen, dass Forschungsergebnisse Ideen und Inspiration zur Verbesserung von Praktiken an der Schule geben und zur Anleitung von Entwicklungen an der Schule nützlich sind.

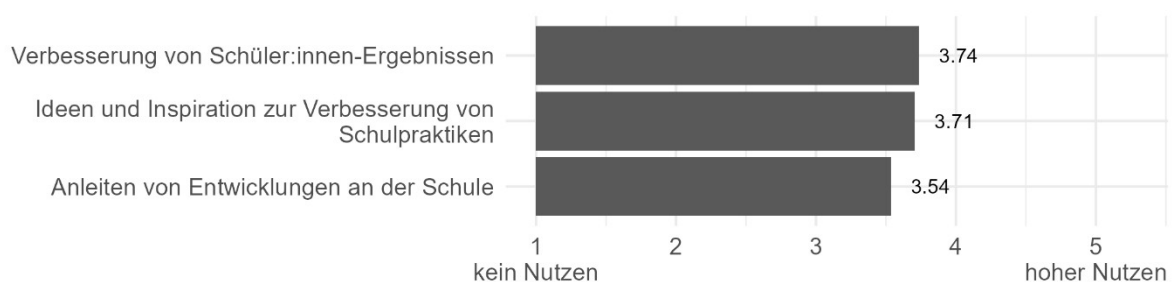


Abbildung 9: Durchschnittliche Bewertung des Nutzens von wissenschaftlichen Erkenntnissen für verschiedene Bereiche in der Gesamtstichprobe

Eigene schulbezogene Daten, die für die Schul- und Unterrichtsqualität relevant sein können (z.B. Lernstandserhebung, Schulstatistiken, Schüler:innenbefragungen), nutzen die Schulleitungen laut eigener Aussagen auf einer Skala von 1 (wenig umfassende Nutzung) bis 4 (umfassende Nutzung) weder besonders selten noch besonders umfassend (Mittelwert über sechs Fragen = 2.73, SD = 0.56).

Sowohl bei der Einschätzung des Nutzens von wissenschaftlichen Ergebnissen für Schule und Unterricht als auch bei der Nutzung eigener Daten unterschieden sich Schulen, die am Startchancen-Programm teilnahmen, und die übrigen Schulen nicht bedeutsam voneinander.

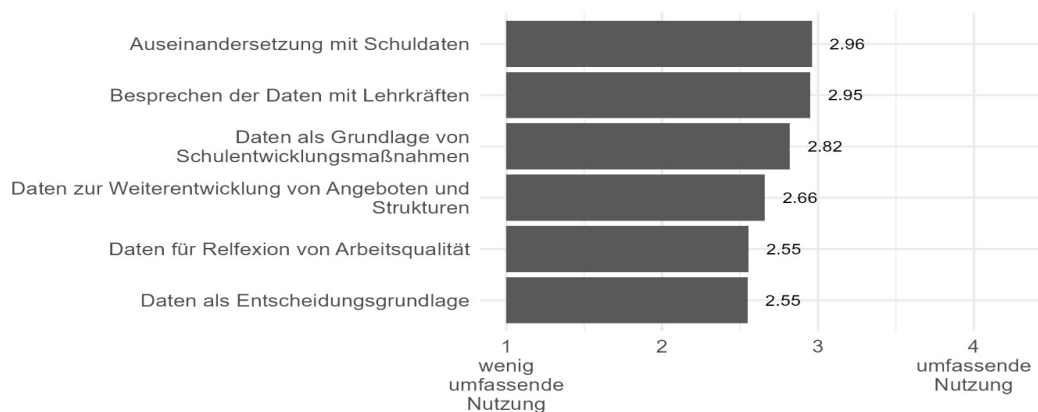


Abbildung 10: Umfang der Nutzung eigener schulbezogener Daten in der Gesamtstichprobe

Innerschulisches Innovationsklima

Das Innovationsklima unter den Lehrpersonen wurde von den meisten Befragten als eher ausgeprägt bewertet (Mittelwert über vier Fragen = 2.93, SD = 0.66 auf einer Skala von 1 bis 4). Dies deutet darauf hin, dass in vielen Schulen Niedersachsens in den Kollegien bereits die Bereitschaft und Fähigkeit vorhanden sind, gemeinsam neue Ideen aufzugreifen, innovative Lösungen zu entwickeln und Veränderungen im schulischen Alltag aktiv zu gestalten.

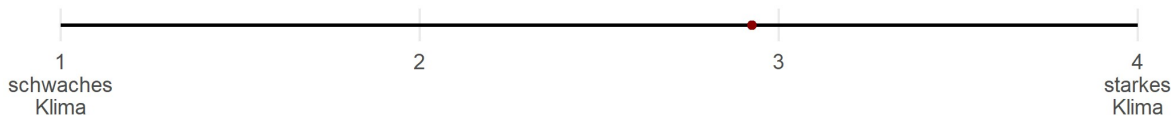


Abbildung 11: Das durch die Schulleitungen wahrgenommene Innovationsklima im Lehrkollegium in der Gesamtstichprobe

Strategischer Weitblick

Als Hinweis für einen strategischen Weitblick (Strategic Foresight) der Schulleitungen wurden die Häufigkeiten des frühzeitigen Erkennens zukünftiger Entwicklungen, Herausforderungen und Trends im Schulumfeld unter den Befragten auf einer Skala von 1 (sehr selten/nie) bis 4 (sehr oft/immer) erfasst. Im Mittel gaben die Schulleitungen an, dass ihnen ein strategischer Weitblick manchmal bis häufig gelingt (Mittelwert = 2.54, SD = 0.72). Die befragten Schulleitungen nehmen angesichts zunehmender Unsicherheit und sich wandelnder Rahmenbedingungen relevante Veränderungen im Bildungssystem die eine wichtige Grundlage für eine zukunftsorientierte Schulentwicklung bilden, nur teilweise wahr.

In Bezug auf das Innovationsklima und auf den strategischen Weitblick ergaben sich keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den Teilnehmenden des Startchancen-Programms und den übrigen Teilnehmenden.

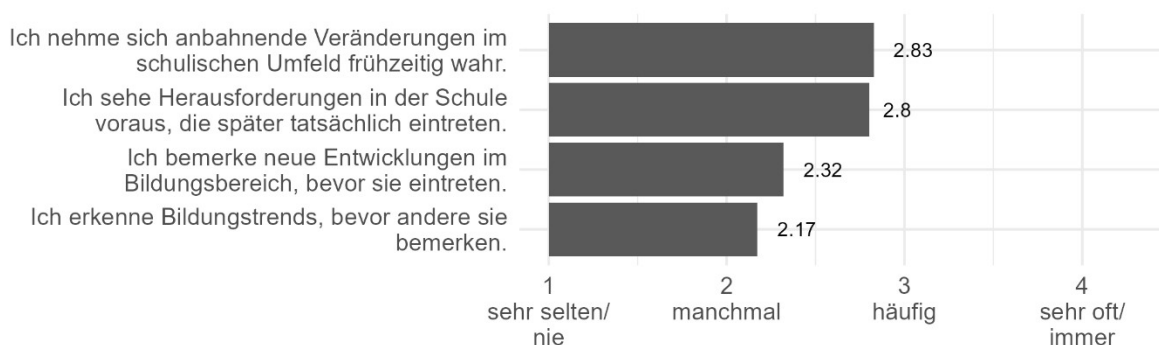


Abbildung 12: Selbst eingeschätzter strategische Weitblick der Schulleitungen in der Gesamtstichprobe

6. Verbesserungsideen für mehr Attraktivität des Berufs

Zum Abschluss der Befragung wurden die teilnehmenden Schulleitungen aus Niedersachsen in einem offenen Format gefragt, was sich ändern müsste, damit ihr Job attraktiver wird. Insgesamt äußerten sich hierzu 146 Befragte. Häufig enthielten die Antworten bis zu drei Empfehlungen, die in der Auswertung jeweils einzeln berücksichtigt wurden. Im Folgenden sind die fünf Punkte aufgeführt, die von den meisten Schulleitungen angesprochen wurden.

1. Entbürokratisierung und administrative Entlastung

65 Prozent der Befragten sehen erhebliches Verbesserungspotenzial in einem Abbau von Verwaltungsaufgaben und bürokratischen Anforderungen. Sie fordern eine deutliche Entlastung von nicht-führungsbezogenen und nicht-pädagogischen Aufgaben durch den flächendeckenden Einsatz von entsprechendem Fachpersonal, wie etwa Verwaltungsfachkräften, IT-Support und erweiterten Sekretariatszeiten. Alternativ wird vorgeschlagen, administrative Tätigkeiten wie die Budget- und Personalverwaltung komplett an übergeordnete Behörden auszulagern.

2. Reduzierung der Unterrichtsverpflichtung

Weitere 38 Prozent der Befragten nennen die Senkung der eigenen Unterrichtsverpflichtung als Maßnahme, um das Amt der Schulleitung attraktiver zu machen. Dabei sprechen sie sich für eine deutliche Reduzierung oder das vollständige Entfallen der Unterrichtsverpflichtung aus, sodass die Zeit für grundlegende Leitungsaufgaben, Personalführung und Schulentwicklungsprozesse ausgeweitet werden kann.

3. Ausbau des pädagogischen Personals

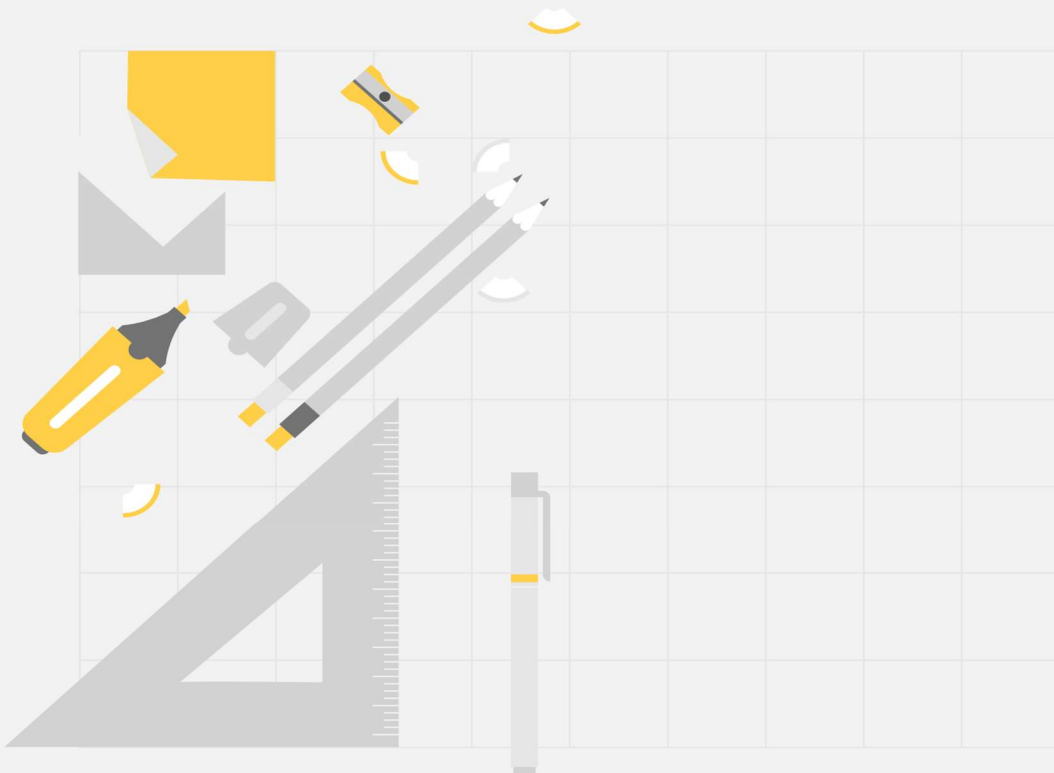
Ein ebenfalls hoher Anteil der befragten Schulleitungen (36 Prozent) nennt die Verbesserung der Unterrichtsversorgung und eine Aufstockung des pädagogischen Personals als wichtige Maßnahme um das Schulleitungsamt attraktiver zu machen. Die Befragten empfehlen eine kontinuierliche und verlässliche Unterrichtsversorgung (oft über 100 Prozent als Vertretungsreserve) sowie den flächendeckenden Ausbau multiprofessioneller Teams, beispielsweise durch Schulsozialarbeit in Vollzeit, pädagogische Fachkräfte und ausreichendes Personal für die Bereiche Inklusion und Sprachförderung.

4. Stärkung der Schulleitungsteams

Gut ein Viertel (27 Prozent) der Befragten nennt eine strukturelle Erweiterung und Stärkung der Schulleitungsteams als förderliche Maßnahme zur Steigerung der Berufsattraktivität. Dabei sprechen die Schulleitungen einerseits die obligatorische Einrichtung von ständigen Konrektorenstellen an, die auch an kleinen Grundschulen unabhängig von der Schülerzahl garantiert sein sollte. Andererseits sehen sie Bedarfe für erweiterte Leitungsebenen durch didaktische Leitungen oder aufgeteilte Führungsmodelle zur besseren Lastenverteilung.

5. Finanzielle Aufwertung und größere Autonomie

Ebenfalls 27 Prozent der befragten Schulleitungen führen als Verbesserungsvorschlag eine finanzielle Aufwertung des Amtes sowie einen größeren Entscheidungsspielraum an. Damit verbinden die Befragten die Forderung nach einer höheren, dem gestiegenen Aufgabenhorizont angemessenen Besoldung sowie die finanzielle Gleichstellung der Schulformen. Zudem äußern sie den Wunsch nach echten eigenen Budgets, um lokalspezifisch und eigenverantwortlich Personal oder Unterstützungsangebote beschaffen zu können.



Zum Hintergrund der Studie

Die vorliegende Studie wurde auf Wunsch des Schulleitungsverbands Niedersachsen e.V. von der Leuphana Universität Lüneburg in Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durchgeführt. Ziel der Befragung war es, aktuelle Arbeitsbedingungen, Belastungen, Ressourcen und Entwicklungsbedingungen von Schulleitungen in Niedersachsen zu untersuchen. Die Studie folgt dem Schulleitungsmonitor Deutschland 2025, wodurch eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit den bundesweiten Befunden gewährleistet ist. Die Datenerhebung erfolgte als standardisierte Onlinebefragung im Zeitraum vom 13. Januar bis zum 6. Februar 2026 durch die forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH. Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte über den Schulleitungsverband Niedersachsen, der seinen Mitgliedern einen Sammellink zur Teilnahme an der Befragung zur Verfügung stellte. Sämtliche verwendeten Items und Skalen entsprechen den Instrumenten des Schulleitungsmonitors Deutschland 2025.