

**Sarah Fichtner, Janaki Koch, Matthias Sandau**

## **Ergebnisse der LISUM Schulleitungsbefragung in Berlin und Brandenburg**

Schlüsselkompetenzen schulischer Führungskräfte heute und in 2030

Studie für das Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg (LISUM)  
Berlin, 17.04.2024

**ENHANCING LIFELONG LEARNING FOR ALL**

[www.fibs.eu](http://www.fibs.eu)

Herausgeber:



Struweg  
D- 14974 Ludwigsfelde  
Tel.: +49 (0)3378 209-400  
Fax: +49 (0)3378 209-409

Ihr Ansprechpartner:  
Bernd Jankofsky  
bernd.jankofsky@lisum.berlin-brandenburg.de  
[www.lisum.berlin-brandenburg.de](http://www.lisum.berlin-brandenburg.de)

Verfasser:



**Forschungsinstitut für  
Bildungs- und Sozialökonomie**  
Research Institute for the Economics  
of Education and Social Affairs

Michaelkirchstr. 17/18  
D- 10179 Berlin  
Tel.: +49 (0)30 8471223-0  
Fax: +49 (0)30 8471223-29

Ihr Ansprechpartner:  
Dr. Sarah Fichtner  
s.fichtner@fibs.eu  
[www.fibs.eu](http://www.fibs.eu)

Die vorliegenden Ergebnisse basieren auf einer Befragung, die durch das FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie im Auftrag des Landesinstituts für Schule und Medien (LISUM), gefördert durch ERASMUS+, durchgeführt wurde.

Nachdruck und Vervielfältigung – auch auszugsweise – sowie Weitergabe bzw. Verkauf sind nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Verfasser und des Herausgebers gestattet.

## Inhaltsverzeichnis

1	Gegenstand, Methode und Stichprobe .....	5
1.1	Gegenstand und Methode.....	5
1.2	Stichprobe .....	5
1.3	Repräsentativität der Stichprobe nach Schulform .....	6
2	Zeitlicher Umfang der Tätigkeitsfelder .....	8
2.1	Zeitlicher Umfang der Tätigkeitsfelder – heute .....	8
2.2	Zeitlicher Umfang der Tätigkeitsfelder – 2030 .....	10
3	Schlüsselkompetenzen .....	11
3.1	Schlüsselkompetenzen – heute.....	11
3.2	Schlüsselkompetenzen – 2030.....	12
4	Bildungsformate .....	14
4.1	Bildungsformate – heute.....	14
4.2	Bildungsformate –2030 .....	15
5	Bedarfe an Bildungsangeboten.....	17
6	Fazit .....	20
7	Anhang .....	21
7.1	Angaben zur Qualifikation und Berufserfahrung .....	21
7.2	Demographische Daten.....	22

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stichprobe.....	5
Abbildung 2: Verteilung auf die Bundesländer.....	5
Abbildung 3: Verteilung der Stichprobe auf die Schulform (Berlin) .....	6
Abbildung 4: Verteilung der Stichprobe auf die Schulform (Brandenburg) .....	6
Abbildung 5: Repräsentativität der Stichprobe (Berlin).....	7
Abbildung 6: Repräsentativität der Stichprobe (Brandenburg) .....	7
Abbildung 7: Zeitlicher Umfang Tätigkeitsfelder .....	9
Abbildung 8: Einschätzung zeitlicher Umfang 2030 Tätigkeitsfelder .....	10
Abbildung 9: Bedeutsamkeit von Schlüsselkompetenzen heute .....	12
Abbildung 10: Bedeutsamkeit von Schlüsselkompetenzen 2030.....	13
Abbildung 11: Nutzung von Bildungsformaten .....	14
Abbildung 12: Geeignete Bildungsformate 2030.....	15
Abbildung 13: Wunsch nach Bildungsangeboten in Kompetenzbereichen .....	17
Abbildung 14: Qualifikation zur Schulleitung.....	21
Abbildung 15: Art der Qualifikation .....	21
Abbildung 16: Berufserfahrung.....	22
Abbildung 17: Geschlecht.....	22
Abbildung 18: Alter .....	23

# 1 Gegenstand, Methode und Stichprobe

## 1.1 Gegenstand und Methode

Ziel der LISUM Schulleitungsbefragung "Schlüsselkompetenzen schulischer Führungskräfte heute und in 2030" war es, die zeitintensivsten Tätigkeitsfelder von Schulleitungen und die zur Erfüllung dieser Tätigkeitsfelder benötigten Schlüsselkompetenzen zu erfassen. Von Interesse war dabei eine Aussage zur zeitlichen Inanspruchnahme von Tätigkeitsfeldern und zur Bedeutsamkeit der für Schulleitungen relevanten Schlüsselkompetenzen zum aktuellen Zeitpunkt und eine Einschätzung, wie sich die zeitliche Inanspruchnahme dieser Tätigkeiten und die Bedeutsamkeit der Schlüsselkompetenzen bis zum Jahr 2030 verändern werden. Darüber hinaus wurden die teilnehmenden Schulleitungen gebeten, über ihre Nutzung von Bildungsformaten zur Stärkung von Schlüsselkompetenzen in den letzten 24 Monaten Auskunft zu geben und einzuschätzen, welche dieser Bildungsformate in der nahen Zukunft (2030) für sie am geeignetsten zum Kompetenzausbau sein werden. In einem letzten Schritt wurden die Bedarfe an Bildungsangeboten zur Stärkung der für Schulleitungen relevanten Schlüsselkompetenzen erhoben.

In diesem Bericht werden die Ergebnisse der Befragung von Schulleitungen in Berlin und Brandenburg vorgestellt. Signifikante Abweichungen der Ergebnisse zwischen den beiden Bundesländern werden im Text berichtet.

Die Befragungsergebnisse dienen dem Auftraggeber und Projektpartner im Rahmen eines Erasmus+ Projekts, dem Landesinstitut für Schule und Medien Berlin Brandenburg (LISUM), Unterstützungsangebote für Schulleitungen in partizipatorischer Herangehensweise noch passgenauer im Hinblick auf Formate und Inhalte zu konzipieren und anzubieten.

Die Befragung wurde mittels eines Online-Fragebogen mit sieben inhaltlichen Fragen durchgeführt. Die Teilnahme erfolgte anonym. Der Erhebungszeitraum lag zwischen dem 15. und 31. Januar 2024.

## 1.2 Stichprobe

In Berlin nahmen 250 der 894 angeschriebenen Schulleitungen an der Befragung teil. In Brandenburg beteiligten sich 310 der 922 kontaktierten Schulleitungen. Somit lag die Rücklaufquote insgesamt bei 31%, was für Online-Befragungen als ein sehr guter Wert gilt.

Stichprobe			
	Berlin	Brandenburg	Insgesamt
Angeschriebene Schulen	894	922	1816
Vollständige Antworten	250	310	560
Rücklaufquote	28%	34%	31%

Abbildung 1: Stichprobe

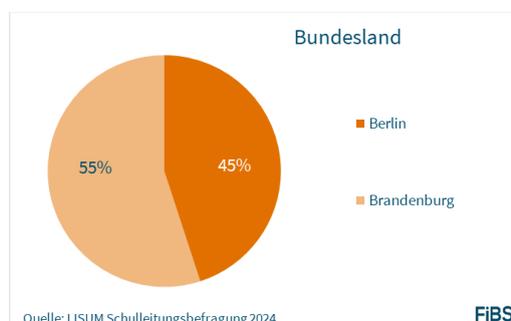


Abbildung 2: Verteilung auf die Bundesländer

55% der Beteiligten sind dem Land Brandenburg zuzuordnen und 45% dem Land Berlin.

### 1.3 Repräsentativität der Stichprobe nach Schulform

Alle allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulformen sind in der Stichprobe vertreten. Dabei machen die Grundschulen mit 51%<sup>1</sup> (Berlin) bzw. 48% (Brandenburg) den größten Teil aus.

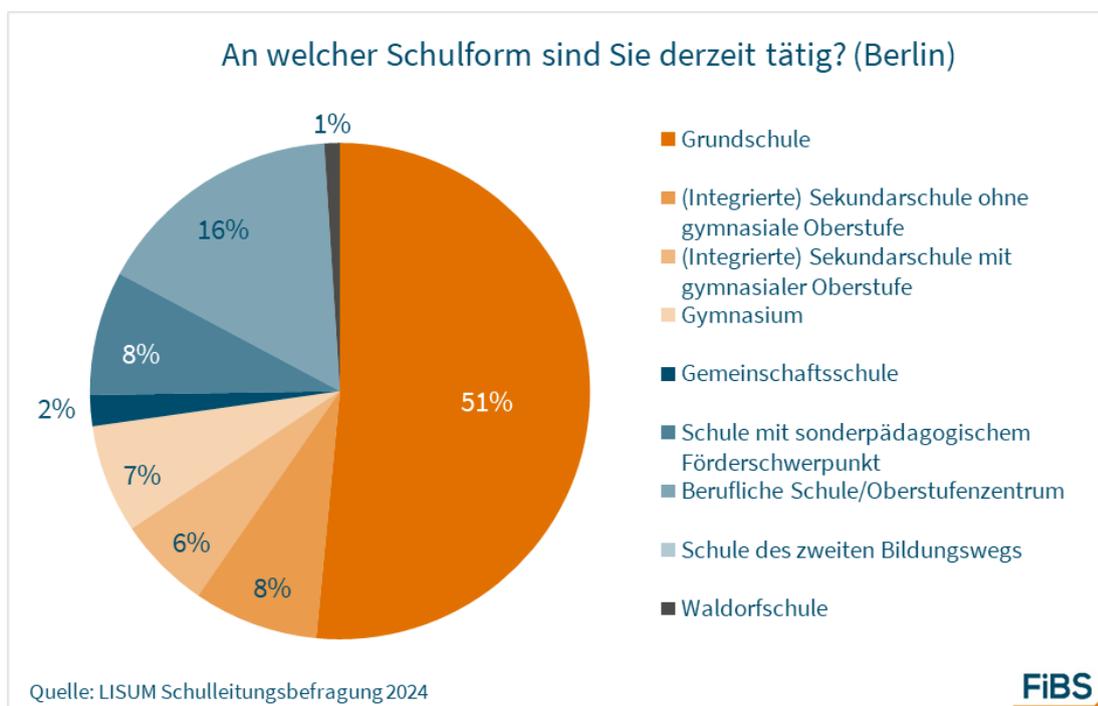


Abbildung 3: Verteilung der Stichprobe auf die Schulform (Berlin)

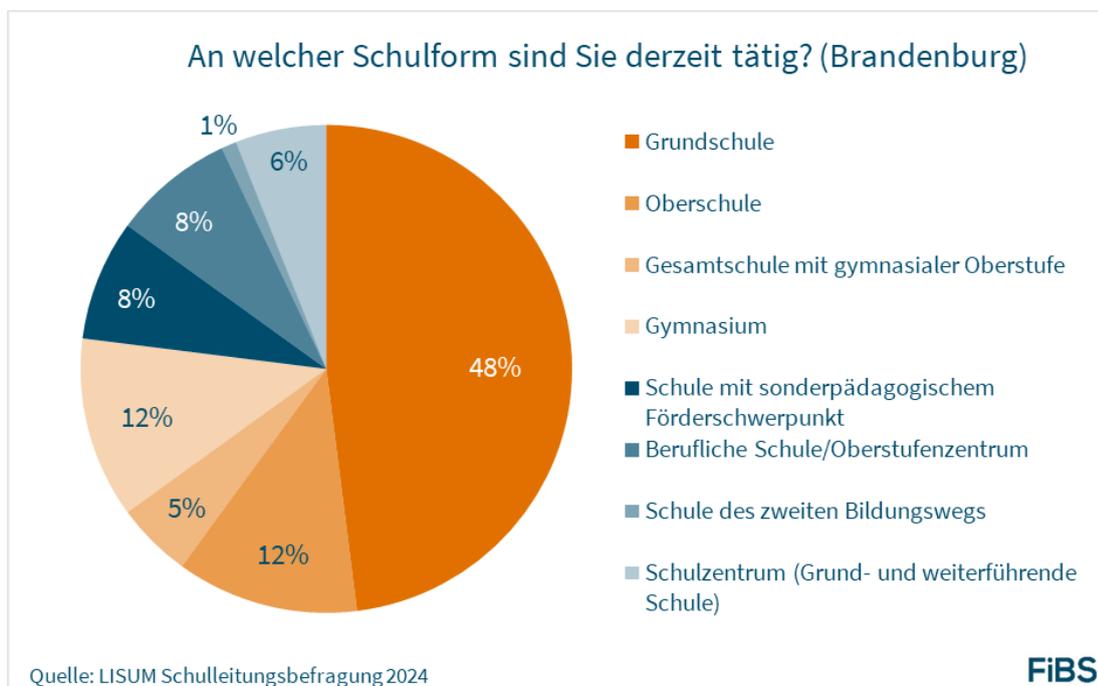


Abbildung 4: Verteilung der Stichprobe auf die Schulform (Brandenburg)

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit wurden die Prozentangaben in diesem Bericht ohne Nachkommastelle gerundet. Dies kann dazu führen, dass die Summe der abgebildeten Prozentwerte leicht über bzw. unter 100% liegt.

Dies entspricht mit 1% (Berlin) bzw. 2% (Brandenburg) Abweichung der Verteilung in der Grundgesamtheit.

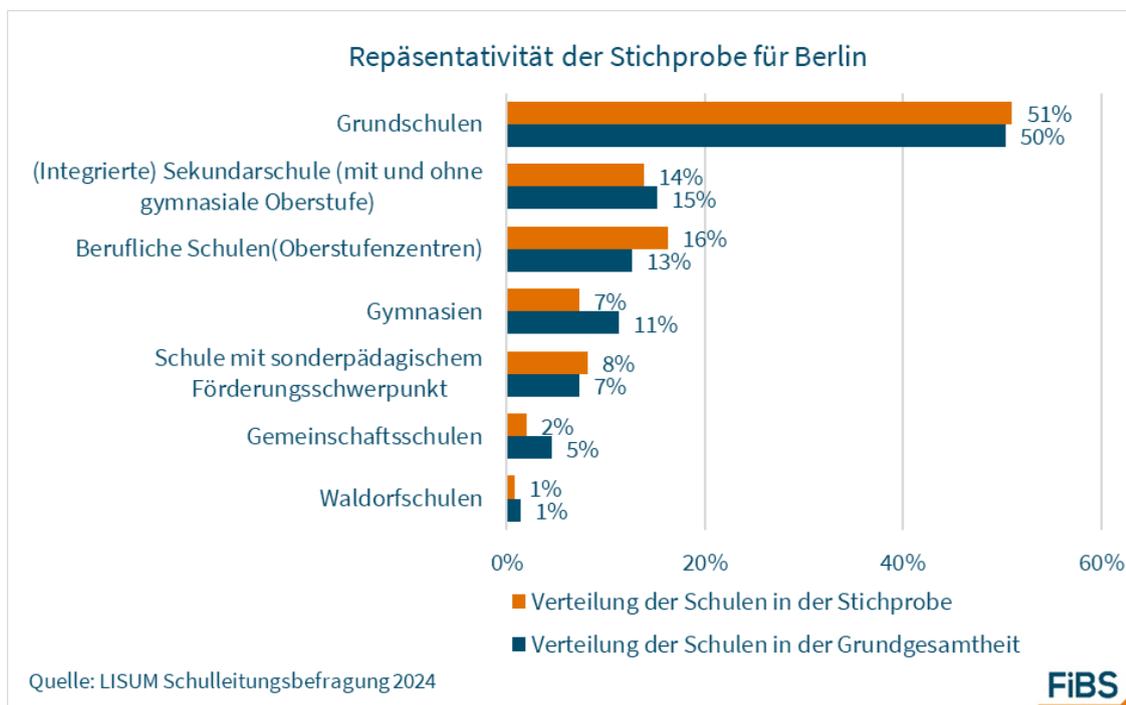


Abbildung 5: Repräsentativität der Stichprobe (Berlin)

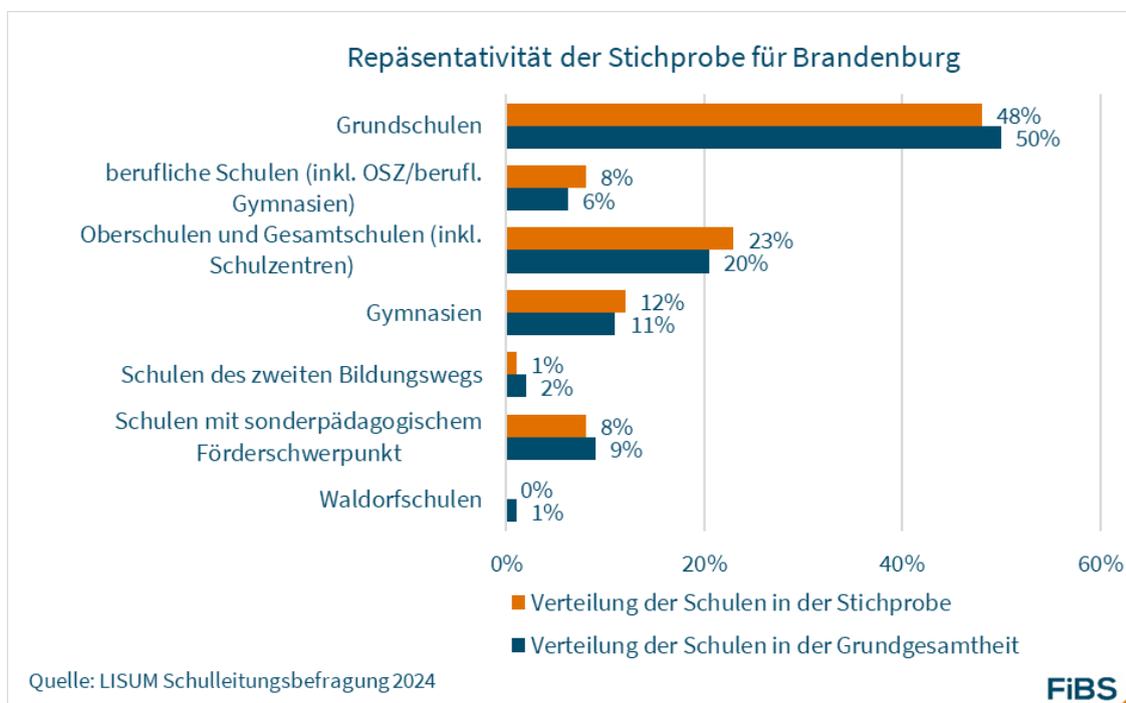


Abbildung 6: Repräsentativität der Stichprobe (Brandenburg)

Bei den anderen Schulformen, die hier teilweise zusammengefasst werden, um sie mit der amtlichen Statistik vergleichen zu können, gibt es bei den beruflichen Schulen, Gemeinschaftsschulen und Gymnasien in Berlin Abweichungen zur Grundgesamtheit von drei bzw. vier Prozentpunkten, welche in der Gesamtschau aller Schulformen als gering bewertet werden können.

## 2 Zeitlicher Umfang der Tätigkeitsfelder

### 2.1 Zeitlicher Umfang der Tätigkeitsfelder – heute

Schulleitungen haben in ihrem Arbeitsalltag eine Vielzahl an Aufgaben zu bewältigen. Den größten Raum nehmen dabei administrative Tätigkeiten ein. 51% der Befragten verbringen mehr als zehn Stunden wöchentlich mit **administrativen Tätigkeiten** (Verwaltung und Organisation) (siehe Abbildung 7). Zum Vergleich: In der bundesweit durchgeführten repräsentativen Befragung für die Cornelsen Schulleitungsstudie 2023 gaben 60% der befragten Schulleitungen an, mehr als zehn Stunden wöchentlich für die Verwaltung zu nutzen.<sup>2</sup> 28% der für den vorliegenden Bericht befragten Schulleitungen in Berlin und Brandenburg geben an, sogar mehr als 15 Stunden mit administrativen Aufgaben beschäftigt zu sein. In der oben genannten Cornelsen Schulleitungsstudie gaben dies bundesweit 36% der Schulleitungen an.<sup>3</sup>

Platz zwei der aktuell zeitintensivsten Tätigkeitsfelder von Schulleitungen in Berlin und Brandenburg belegt die **schulinterne Kommunikation und Kooperation**. 28% der Befragten verbringen hiermit mehr als zehn Stunden in der Woche. Bei diesem Tätigkeitsfeld zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den beiden Bundesländern. Während es bei den Berliner Schulleitungen 28% sind, die angeben, dass sie mehr als 10 Stunden in der Woche für schulinterne Kommunikation und Kooperation aufbringen, sind dies in Brandenburg 21%.

Auch beim zeitlichen Einsatz für die Vorbereitung, Erteilung und Auswertung des **eigenen Fachunterrichts** zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Ländern. Zusammengefasst sagen 25%, dass sie mehr als zehn Stunden wöchentlich hierfür einsetzen. Bundesweit wurde dies in der Cornelsen Schulleitungsstudie von 27% angegeben.<sup>4</sup> Von den für den vorliegenden Bericht befragten Berliner Schulleitungen geben 13% an, mehr als zehn Stunden in der Woche mit dem eigenen Fachunterricht befasst zu sein; in Brandenburg sind es hingegen 35%. Diese Diskrepanz sehen wir in den Daten der Cornelsen Schulleitungsstudie bestätigt: Hier gaben 12% der Berliner Schulleitungen an, mehr als zehn Stunden in der Woche dem eigenen Fachunterricht zu widmen; in Brandenburg waren es 32%.<sup>5</sup>

Zehn Prozent der befragten Schulleitungen in Berlin und Brandenburg geben an, mehr als zehn Stunden wöchentlich mit dem **Krisenmanagement** in Bezug auf Schülerinnen und Schüler sowie Eltern zu verbringen. Bei diesem Tätigkeitsfeld gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Ländern.

Unter den acht Prozent der Schulleitungen, die mehr als zehn Stunden in der Woche in die **Personalführung und -entwicklung** investieren, gehen die Angaben zwischen Berlin und Brandenburg wieder auseinander: In Berlin sind es 12%, die dies angeben; in Brandenburg knapp fünf Prozent.

Zusammengefasst geben lediglich vier Prozent der Schulleitungen an, mehr als zehn Stunden wöchentlich in die **Schulentwicklung** einbringen zu können. 56% sagen, dass sie hierfür bis zu drei Stunden verbuchen. Dies ist insofern ein interessanter Befund, da Schulleitungen in Interviews äußern, die Schulentwicklung als ihre zentrale Aufgabe anzusehen, in die sie gerne mehr Zeit investieren würden,

<sup>2</sup> Fichtner, Sarah, Ewa Bacia, Matthias Sandau, Klaus Hurrelmann und Dieter Dohmen. 2023. Schule stärken – Digitalisierung gestalten - Cornelsen Schulleitungsstudie 2023. Gesamtstudie, FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie, Berlin, S. 59.

<sup>3</sup> Vgl. Fichtner et al. 2023, S. 59.

<sup>4</sup> Vgl. Fichtner et al. 2023, S. 59.

<sup>5</sup> Vgl. Fichtner et al. 2023, S. 59.

dies aber aufgrund der Vielfalt an anderen, hauptsächlich administrativ-organisatorischen Aufgaben, nicht können.<sup>6</sup> Alle weiteren Ergebnisse sind der Abbildung 7 zu entnehmen.

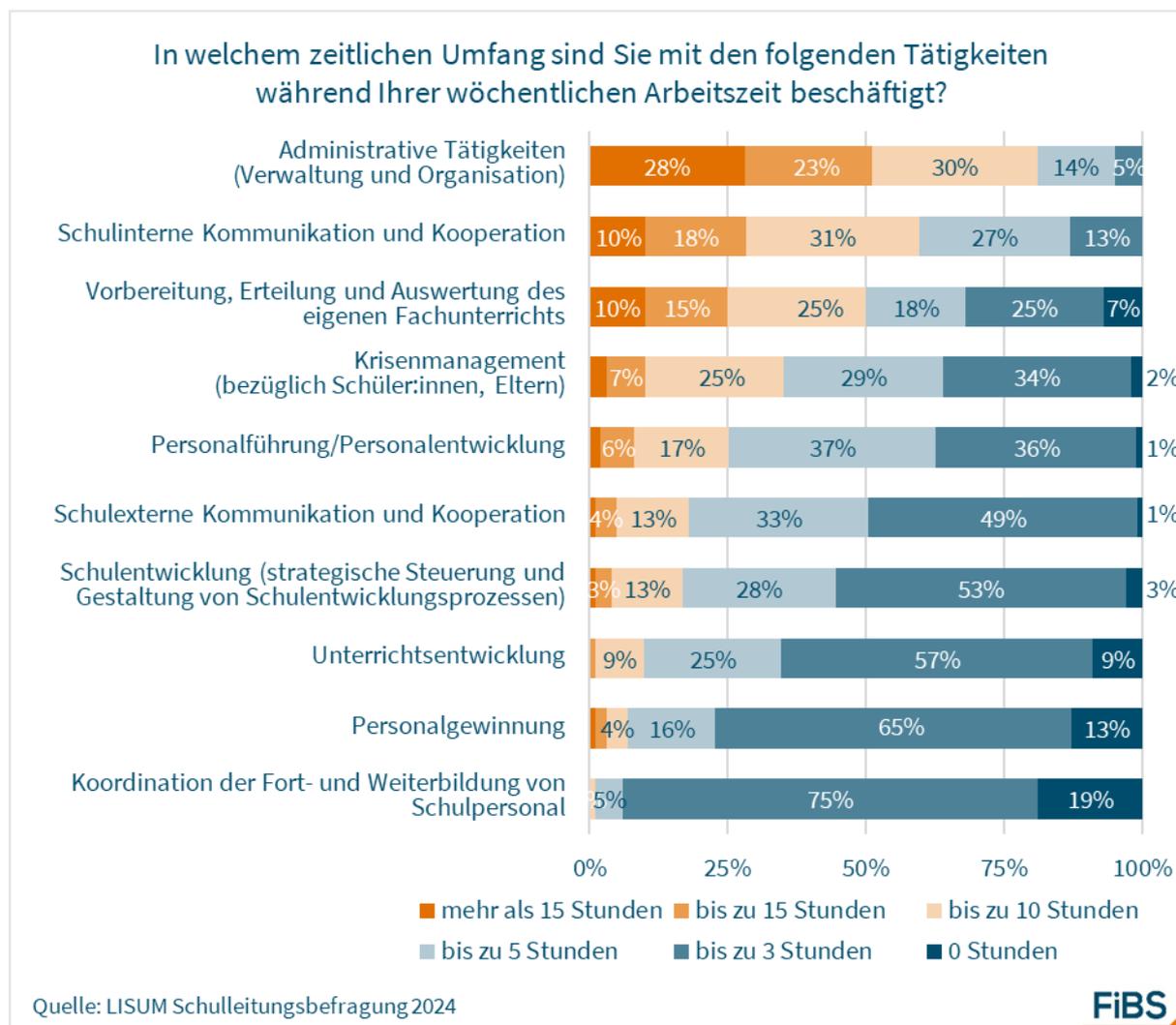


Abbildung 7: Zeitlicher Umfang Tätigkeitsfelder

Zusätzlich zu den hier abgebildeten Tätigkeitsfeldern hatten die Schulleitungen die Möglichkeit, in einem freien Antwortfeld weitere Tätigkeiten anzugeben, die sie in ihrem Arbeitsalltag beschäftigen. Die meisten Nennungen (20) fielen in den Bereich **Koordinierung von schulischen Baumaßnahmen/ Gebäudemanagement** (Zeitspektrum: In der Regel 3-5 Stunden, in Ausnahmefällen 10-15 Stunden). Zwölf Nennungen fielen in den Bereich **IT-Administration** (Zeitspektrum: In der Regel bis zu 3 Stunden, in Ausnahmefällen 10-15 Stunden). Ebenfalls zwölfmal wurde die **Zusammenarbeit mit Schulträgern** genannt (Zeitspektrum: In der Regel 3 -5 Stunden, in Ausnahmefällen 10-15 Stunden). Elf Nennungen fielen in den Bereich **Vertretungsunterricht und Vertretungsmanagement** (Zeitspektrum: 3-15 Stunden).<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Fichtner et al. 2023, S. 59f.

<sup>7</sup> Alle weiteren von bis zu zehn Personen im offenen Antwortfeld genannten Tätigkeitsfelder zu nennen, würde den Rahmen dieses Berichts übersteigen.

## 2.2 Zeitlicher Umfang der Tätigkeitsfelder – 2030

Auf die Frage, wie sie die zeitliche Inanspruchnahme in den einzelnen Tätigkeitsfeldern im Jahr 2030 im Vergleich zu heute einschätzen, antworteten 68% der Schulleitungen, dass sie von einer stärkeren Inanspruchnahme durch das **Krisenmanagement** (in Bezug auf Schülerinnen und Schüler sowie Eltern) ausgehen (siehe Abbildung 8).



Abbildung 8: Einschätzung zeitlicher Umfang 2030 Tätigkeitsfelder

66% gehen davon aus, dass die **Personalgewinnung** sie stärker als aktuell beschäftigen wird. Hier zeigt sich eine leichte, aber signifikante Abweichung zwischen den Bundesländern: 72% der Brandenburger Schulleitungen stimmen dem zu, im Land Berlin sind es 60%.

61% (in Brandenburg 67% und in Berlin 53%) prognostizieren insgesamt eine Zunahme und 12% (in Brandenburg 7% und in Berlin 18%) eine Abnahme der wöchentlichen Arbeitszeit für **administrative Tätigkeiten**.

15% schätzen insgesamt (9% in Brandenburg und 23% in Berlin), dass sie weniger Zeit für die Vorbereitung, Erteilung und Auswertung des **eigenen Fachunterrichts** verwenden werden. Alle weiteren Ergebnisse sind der Abbildung 8 zu entnehmen.

## 3 Schlüsselkompetenzen

### 3.1 Schlüsselkompetenzen – heute

Zur Bewältigung der zuvor genannten Tätigkeitsfelder benötigen Schulleitungen spezifische Schlüsselkompetenzen. Unter Schlüsselkompetenzen sind persönliche und berufsbezogene Handlungskompetenzen zu verstehen, also erlernbare Fähigkeiten, Einstellungen und Kenntnisse, um in unterschiedlichen Situationen adäquat auf Herausforderungen reagieren und Probleme lösen zu können.

Wie aus Abbildung 9 hervorgeht, sind alle im Fragebogen zur Auswahl stehenden Schlüsselkompetenzen für eine große Mehrheit der Befragten wichtig. Dabei sind die Kompetenzen nicht alle scharf voneinander zu trennen und auch das subjektive Verständnis mag variieren.

Anhand der Häufigkeitsverteilung der Antworten zeigen sich fünf Hauptgruppierungen, die in der Abbildung durch die Klammern am linken Rand visualisiert werden:

- Für zusammengefasst über 95% der Befragten wichtig und für um die 75% explizit „äußerst wichtig“ sind die **Kommunikationskompetenz** (u.a. effektiv kommunizieren und mit Konflikten umgehen), die **Führungskompetenz** (u.a. Teams leiten, entwickeln und motivieren) und die **Beziehungskompetenz** (u.a. empathisch und wertschätzend agieren).
- Für zusammengefasst über oder gleich 90% der Befragten wichtig und für gut die Hälfte explizit „äußerst wichtig“ sind die **Steuerungskompetenz** (u.a. Ziele entwickeln, strategisch verfolgen, Qualität sichern), die **Selbstorganisations- und Selbstreflexionskompetenz**, die **Organisations- und Verwaltungskompetenz** (u.a. den Schulbetrieb planen, Ressourcen managen, budgetieren) und die **Gesundheitskompetenz** (u.a. in Krisensituationen resilient bleiben und das Schulteam stärken).
- Für zusammengefasst 84% wichtig und 37% explizit „äußerst wichtig“ ist die **Kooperationskompetenz** (u.a. effektiv netzwerken und Kooperationen nachhaltig gestalten).
- Für zusammengefasst um die 75% wichtig und für knapp ein Drittel explizit „äußerst wichtig“ sind die **Innovations- und Veränderungskompetenz** (u.a. innovative Impulse aufgreifen und kontextbezogen umsetzen), die **Medienkompetenz** (inklusive digitale Kompetenz), **Kompetenz im Umgang mit Unsicherheiten und Ambiguitäten** und die **Kompetenz im Umgang mit bildungspolitischen Normen** (u.a. Gesetze und sonstige Regelungen kennen sowie Schulziele in Einklang mit staatlichen Vorgaben bringen können).
- Für zusammengefasst um die 70% wichtig und für ein Viertel explizit „äußerst wichtig“ sind die **Lernorientierte Kompetenz** (Pädagogik, Didaktik und Methodik) und die Diversitätskompetenz (u.a. mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit sensibel und konstruktiv umgehen).

Alle Angaben sind Abbildung 9 zu entnehmen.

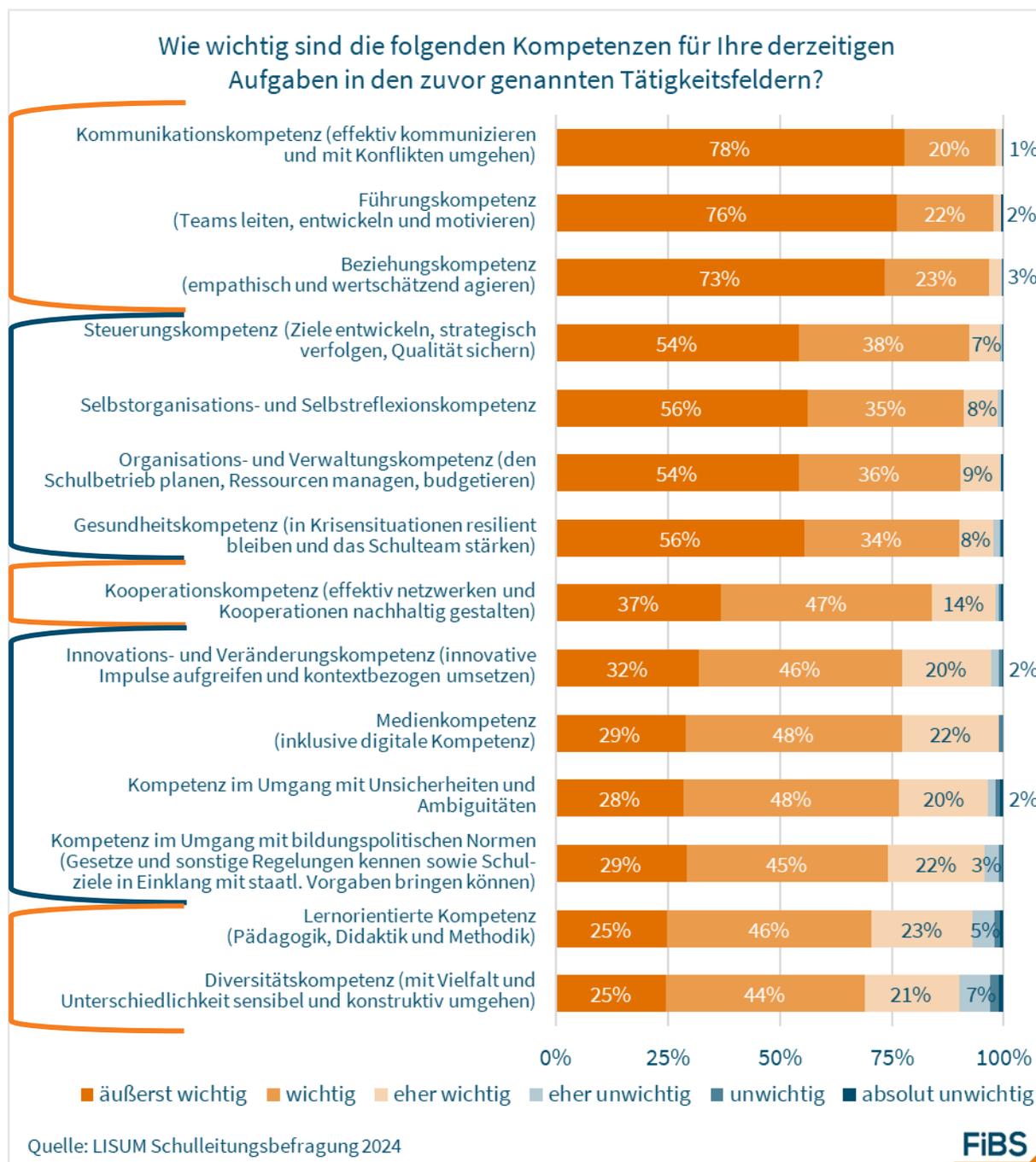


Abbildung 9: Bedeutsamkeit von Schlüsselkompetenzen heute

### 3.2 Schlüsselkompetenzen – 2030

Danach gefragt, wie sie die Bedeutsamkeit der oben genannten Schlüsselkompetenzen für ihre Arbeit im Jahr 2030 einschätzen, prognostizieren  $\geq 50\%$  der Befragten, dass drei Kompetenzen wichtiger werden (siehe Abbildung 10):

- Die **Gesundheitskompetenz** (u.a. in Krisensituationen resilient bleiben und das Schulteam stärken), die **Medienkompetenz** (inklusive digitale Kompetenz) und die **Führungskompetenz** (u.a. Teams leiten, entwickeln und motivieren). Die Führungskompetenz wird in Brandenburg von 56% der Schulleitungen als im Jahr 2030 wichtiger eingeschätzt, in Berlin von 42%.

- Die **Kommunikationskompetenz** (die aktuell als am wichtigsten zur Bewältigung der Schulleitungstätigkeiten angesehen wird) schätzen insgesamt 52% als im Jahr 2030 gleichbleibend wichtig ein; 48% als wichtiger als heute.

Alle weiteren Kompetenzen schätzt die Mehrheit der Befragten noch deutlicher als gleichbleibend wichtig im Jahr 2030 ein (55-78%)

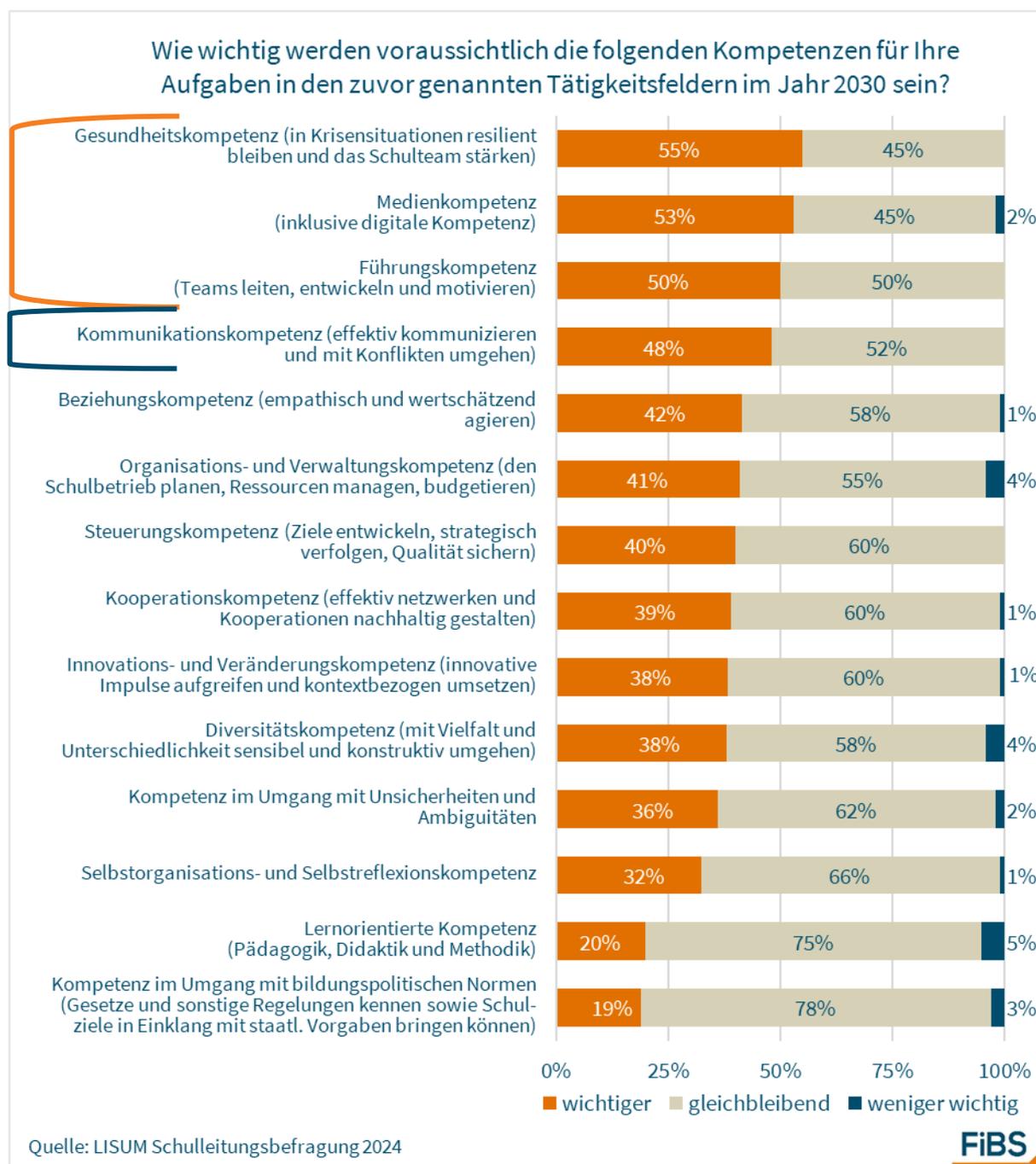


Abbildung 10: Bedeutsamkeit von Schlüsselkompetenzen 2030

Sehr wenige der Befragten sagen, dass Kompetenzen weniger wichtig werden: Die höchsten Werte liegen mit 5% (3% in Brandenburg und 7% in Berlin) bei der **lernorientierten Kompetenz** und je 4% bei der **Organisations- und Verwaltungskompetenz** sowie **Diversitätskompetenz**. Alle Angaben sind Abbildung 10 zu entnehmen.

## 4 Bildungsformate

### 4.1 Bildungsformate – heute

Um sich für ihre Tätigkeiten als Schulleitung zu stärken und ihre Kompetenzen auszubauen, greifen Schulleitungen auf verschiedene Bildungsformate zurück. Die Liste (Mehrfachantworten waren möglich) wird von den **inhaltsbezogenen Einzelfortbildungen** angeführt, die mehr als drei Viertel der Befragten (77%) in den letzten 24 Monaten genutzt haben (siehe Abbildung 11). Auf Platz zwei folgen **Netzwerke/Kollegiale Beratung**, die von 74% in Anspruch genommen wurden. Die Nutzung **analoger Selbstlernangebote** auf Platz drei (60%) wird fast schon von den **digitalen Selbstlernangeboten** eingeholt (58%). Ebenfalls 58% der Befragten haben in den vergangenen 24 Monaten **Workshops** zu ausgewählten Themen besucht (51% in Brandenburg und 67% in Berlin). **Tagungen und Kongresse** wurden von insgesamt 53% angegeben. 48% der Befragten nahmen an **modularen Fortbildungsreihen** teil; 56% in Brandenburg und 38% in Berlin. **Fortbildungsangebote für Teams** besuchten insgesamt 45% der Schulleitungen.

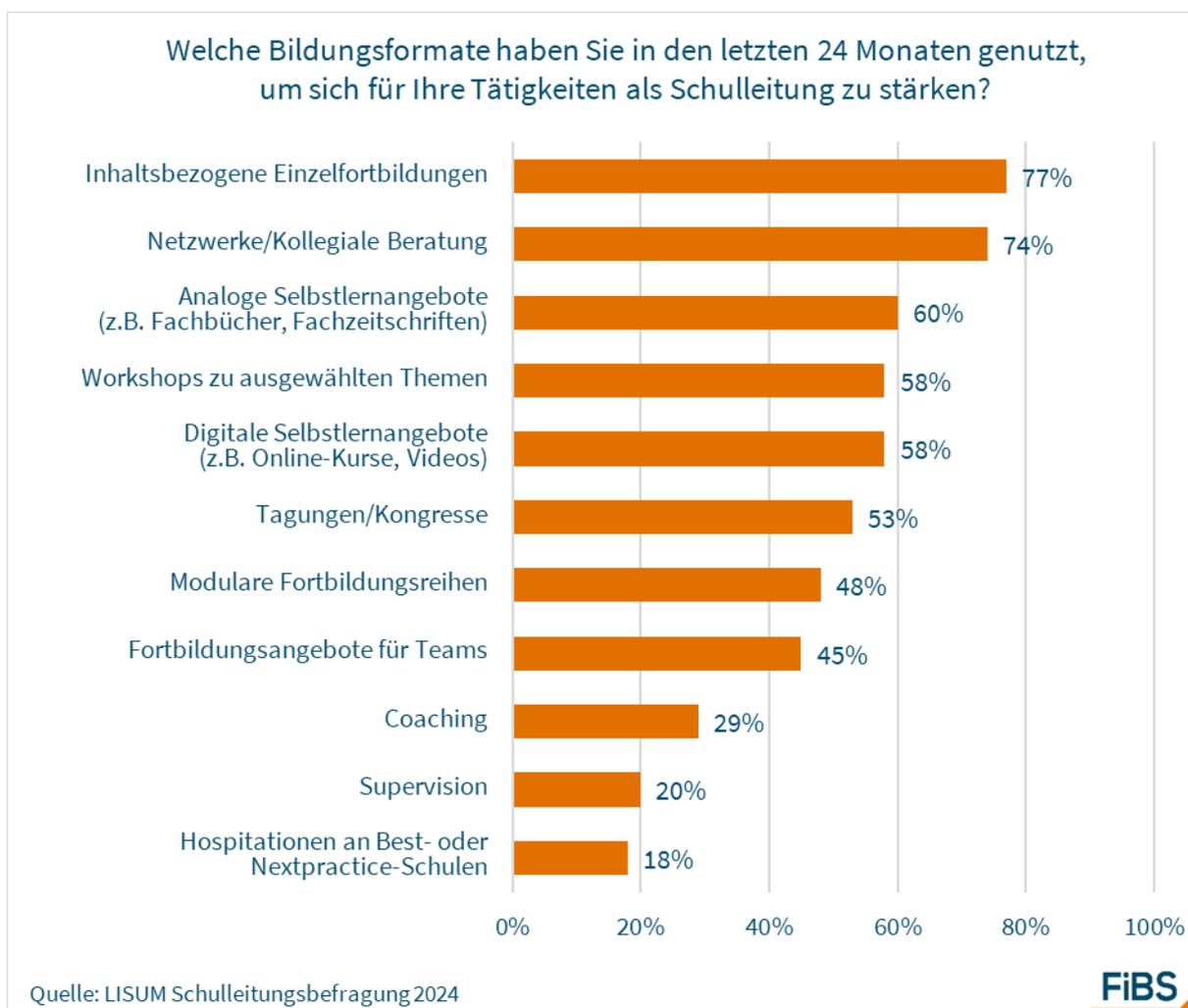


Abbildung 11: Nutzung von Bildungsformaten

**Coaching** wurde von 29% der Befragten in Anspruch genommen (22% in Brandenburg und 37% in Berlin); **Supervision** von 20% (16% in Brandenburg und 24% in Berlin). **Hospitationen** an Best- oder Nextpractice-Schulen praktizierten 18% der Befragten. Alle Angaben sind Abbildung 11 zu entnehmen.

## 4.2 Bildungsformate – 2030

Vergleichen wir die aktuelle Nutzung von Bildungsformaten mit dem, was Schulleitungen als geeignet erachten, um sie im Jahr 2030 für ihre Tätigkeitsfelder zu stärken, sehen wir einige interessante Unterschiede (siehe Abbildung 12).

Auf **Netzwerke und kollegiale Beratung** griffen in den vergangenen 24 Monaten bereits knapp dreiviertel der Befragten zurück. Noch mehr, nämlich 78% gehen davon aus, dass dies im Jahr 2030 geeignet sein wird, um sich für die dann relevanten Tätigkeitsfelder zu stärken. Diese Tendenz ist in Brandenburg mit 82% ausgeprägter als in Berlin mit 72%.

**Fortbildungsangebote für Teams**, die in den letzten 24 Monaten von 45% in Anspruch genommen wurden, halten fast 70% für zukunftsweisend.



Abbildung 12: Geeignete Bildungsformate 2030

**Coaching**, derzeit von einem knappen Drittel genutzt, sehen mehr als doppelt so viele (67%) als geeignetes Bildungsformat in 2030. Die **Supervision**, derzeit bei 20% der Befragten im Einsatz, sehen fast dreimal so viele (55%) als zielführendes Bildungsformat für die Zukunft. **Inhaltsbezogene Einzelfortbildungen**, die in den letzten 24 Monaten von 77% angesteuert wurden, werden von 62% als in Zukunft geeignete Formate angesehen. **Analoge Selbstlernangebote**, gerade noch von 60% der Befragten genutzt, schätzen im Jahr 2030 nur noch 34% als geeignet ein. Alle weiteren Angaben sind Abbildung 12 zu entnehmen. Im offenen Antwortfeld wurde zusätzlich das Mentoring und der internationale Austausch genannt.

Wir sehen also, dass Schulleitungen für die nahe Zukunft einen steigenden Bedarf an Austauschformaten, Teamformaten und gezielter, lösungsorientierter Begleitung und Unterstützung (Coaching und Supervision) ausmachen.<sup>8</sup> Dies deckt sich, mit der zunehmenden Selbstwahrnehmung und Praxis von Schulleitungen als Teamplayer.<sup>9</sup> Sie agieren mehr und mehr als fest etablierte Schulleitungsteams, die gemeinsam die Schulentwicklung vorantreiben wollen, und die mehrheitlich (zu 68%) das Krisenmanagement als das Tätigkeitsfeld ansehen, das in ihrer wöchentlichen Arbeitszeit in Zukunft zunehmen wird (siehe Abbildung 8).

Um sich für dieses **Krisenmanagement** zu professionalisieren und zu stärken, können Formate wie der kollegiale Austausch mit anderen Schulleitungen, Coaching, und Fortbildungen im (multiprofessionellen) Team sehr zielführend sein; die Formate also, die von den meisten der befragten Schulleitungen als im Jahr 2030 geeignet erachtet werden (siehe Abbildung 12).

Eine weitere Verbindung: diese Formate können auch adäquat sein, um die Kompetenzen zu fördern, die Schulleitungen im Jahr 2030 für noch wichtiger erachten, allen voran die **Gesundheitskompetenz**, d.h. die Kompetenz, sich über Fragen zur Gesundheit informieren zu können und diese Informationen auch anwenden zu können, insbesondere im Hinblick darauf, als Führungsperson in Krisensituationen resilient zu bleiben und das Schulteam als Ganzes gesundheitlich zu stärken (siehe Abbildung 10).

Die mehrheitliche Erwartung eines gesteigerten zeitlichen Bedarfs an Krisenmanagement deckt sich mit der Prognose, dass die Gesundheitskompetenz im Jahr 2030 noch wichtiger als heute sein wird. Und da das Krisenmanagement und die Gesundheitskompetenz das Schulteam als Ganzes betreffen, liegt es nahe, Angebote zur Stärkung dieser Kompetenz in Formaten anzubieten, die Teamstrukturen mit einbeziehen.<sup>10</sup>

Auch die Medienkompetenz, die Schulleitungen als in Zukunft noch wichtiger erachten, tut gut daran, im Team etabliert und durch kontinuierliche Austauschformate ausgebaut zu werden.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Fichtner et al. 2023, S. 61.

<sup>9</sup> Vgl. Fichtner et al. 2023, S. 63.

<sup>10</sup> Vgl. Fichtner et al. 2023, S. 65.

<sup>11</sup> Vgl. Fichtner et al. 2023, S. 22.

## 5 Bedarfe an Bildungsangeboten

Auf die Frage, in welchen Kompetenzbereichen sie sich konkret Bildungsangebote wünschen, reagierten die Schulleitungen mit sechs Favoriten, die eng beieinander liegen (siehe Abbildung 13).

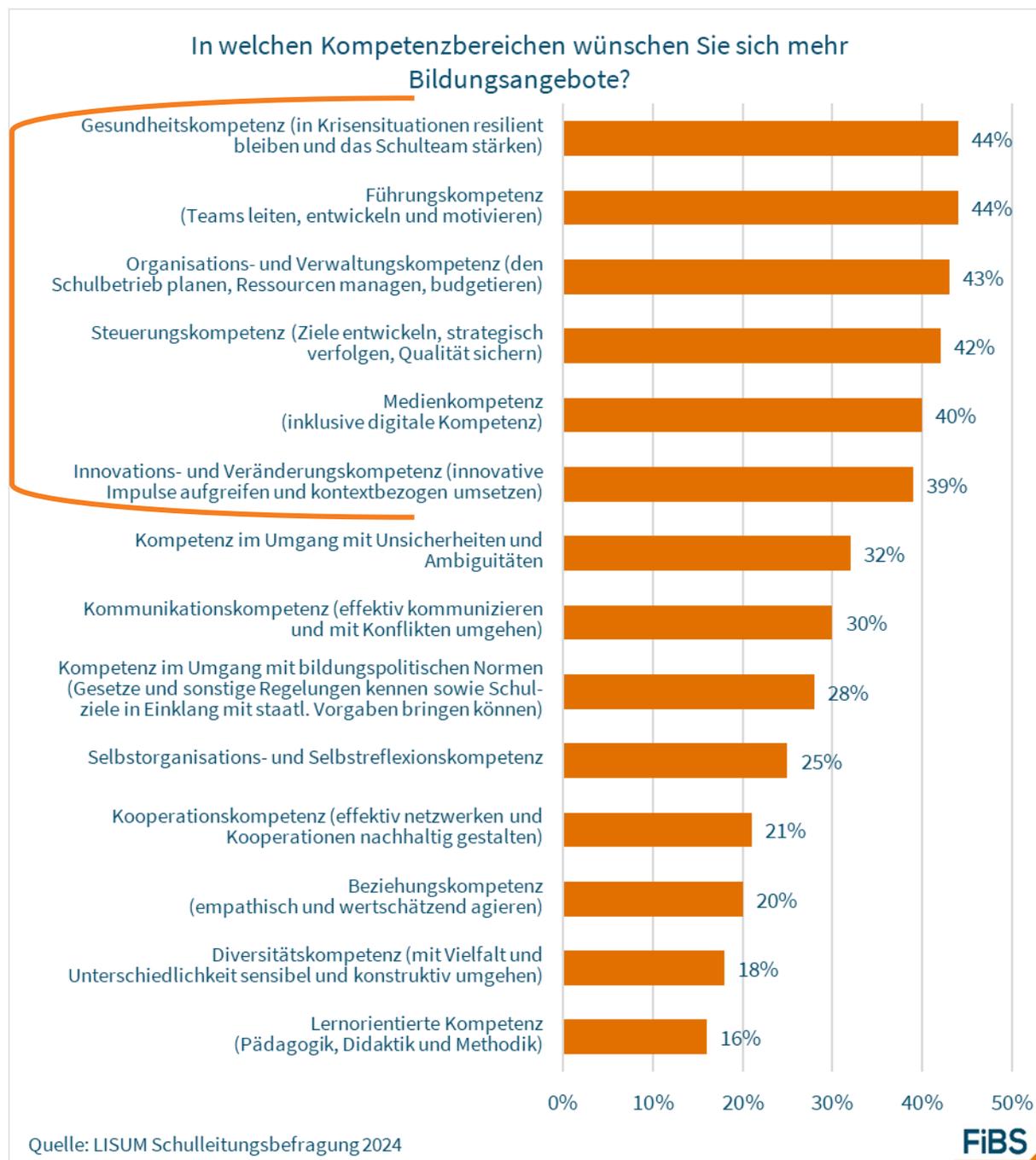


Abbildung 13: Wunsch nach Bildungsangeboten in Kompetenzbereichen

- 44% (gerundet von 44,3%) der Schulleitungen wünschen sich mehr Bildungsangebote zum Ausbau ihrer **Gesundheitskompetenz**. Dabei entfallen 53% der Nennungen auf Brandenburg und 34% auf Berlin.
- Auf Platz zwei der Wunschliste steht mit ebenfalls 44% (gerundet von 43,6%) die **Führungskompetenz**.
- Die **Organisations- und Verwaltungskompetenz** besetzt mit 43% den dritten Platz.

- 42% der Schulleitungen sprechen sich für mehr Bildungsangebote im Bereich der **Steuerungskompetenz** aus.
- 40% wünschen sich mehr Angebote zur Stärkung der **Medienkompetenz** (inklusive digitale Kompetenz).
- Bildungsangebote, um ihre **Innovations- und Veränderungskompetenz** weiterzuentwickeln, wünschen sich 39%.

Mit etwas Abstand folgen dann die weiteren Nennungen. Alle Angaben sind Abbildung 13 zu entnehmen.

Es fällt auf, dass sich die Wünsche nach Bildungsangeboten in den genannten Kompetenzbereichen alle unterhalb der 50%-Marke befinden; sich also „nur“ weniger als die Hälfte der Schulleitungen mehr Bildungsangebote in bestimmten Kompetenzbereichen wünschen.

Ausschlaggebend hierfür könnte eine Mischung aus vier Faktoren sein:

1. Viele könnten mit dem jetzigen Angebot zufrieden sein.
2. Viele könnten mit ihrem derzeitigen Kompetenzniveau zufrieden sein und daher weniger Wünsche nach zusätzlichem Input haben.
3. Diejenigen, die Wünsche haben, würden diese wahrscheinlich priorisieren, da sie realistisch gesehen nicht an 14 Bildungsangeboten teilnehmen könnten.
4. Es lassen sich einige der Kompetenzbereiche, die hier aufgeführt werden, nicht immer in herkömmlichen Bildungsformaten vermitteln, wie beispielsweise die Beziehungskompetenz oder auch die Selbstorganisations- und Selbstreflexionskompetenz.

Interessant wäre eine weiterführende Befragung, inwiefern die Einschätzung, dass Formate wie Coaching, Supervision und Teamfortbildungen in Zukunft wichtiger werden auch einem Wunsch nach einer Stärkung dieser eher introspektiven Kompetenzbereiche entspricht.

Im offenen Antwortfeld nannten Schulleitungen weitere Bedarfe und konkretisierten beispielsweise, dass die Führungskompetenz auch das „Führen als Schulleitungsteam für das Schulleitungsteam“ umfassen sollte, dass es mehr Angebote im Bereich der „Rechtskunde“ und für „rechtsicheres Handeln“ bräuchte, Angebote für Werbung, Marketing, Akquise, und dass Fortbildungen vor allem aus dem Austausch unter Schulleitungen und dem dadurch vorhandenen Potential des voneinander Lernens schöpfen sollten.

Wenn wir die in Abbildung 13 oben dargestellten ersten sechs Wunschthemen für Bildungsangebote mit jenen Kompetenzen vergleichen, die Schulleitungen heute für ihre Tätigkeitsfelder als relevant ansehen und denjenigen, die sie im Jahr 2030 als noch wichtiger ansehen, können wir einige Überschneidungen feststellen:

44% der Schulleitungen wünschen sich mehr Bildungsangebote, für ihre **Gesundheitskompetenz** (u.a. in Krisensituationen resilient bleiben und das Schulteam stärken) (siehe Abbildung 13). Heutzutage halten 56% diese Kompetenz für äußerst wichtig (siehe Abbildung 9) und 55% (top Wert) sind der Meinung, dass die Bedeutung noch wichtiger wird (siehe Abbildung 10).

Für ihre **Führungskompetenz** wünschen sich ebenfalls 44% mehr Bildungsangebote, v.a. darauf bezogen, Teams zu leiten, zu entwickeln, zu motivieren (siehe Abbildung 13). Diese Führungskompetenz ist für 76% der Schulleitungen heute äußerst wichtig zur Erfüllung ihrer Aufgaben (siehe Abbildung 9) und wird nach Einschätzung von 50% der Befragten in Zukunft noch wichtiger (siehe Abbildung 10).

43% der Schulleitungen wünschen sich mehr Angebote zum Ausbau ihrer **Organisations- und Verwaltungskompetenz** (siehe Abbildung 13). Für 54% ist die Organisations- und Verwaltungskompetenz derzeit äußerst wichtig, um ihre Schulen adäquat zu managen (siehe Abbildung 9). Nach Einschätzung von 41% der Befragten wird dies in Zukunft noch wichtiger (siehe Abbildung 10).

Den Wunsch nach mehr Bildungsangeboten im Bereich der **Steuerungskompetenz** (u.a. Ziele entwickeln, strategisch verfolgen, Qualität sichern) äußern 42% der Schulleitungen (siehe Abbildung 13). Für 54% ist diese Kompetenz in ihrem Tagesgeschäft aktuell äußerst wichtig (siehe Abbildung 9) und 40% prognostizieren der Steuerungskompetenz eine noch höhere Bedeutsamkeit in 2030 (siehe Abbildung 10).

Für ihre **Medienkompetenz** (inklusive digitaler Kompetenz) wünschen sich 40% der Befragten mehr Bildungsangebote (siehe Abbildung 13). Derzeit ist sie für 29% in ihrem Arbeitsalltag äußerst wichtig (siehe Abbildung 9) und wird nach Einschätzung von 53% in Zukunft noch wichtiger (siehe Abbildung 10).

39% der Schulleitungen wünschen sich mehr Angebote, um ihre **Innovations- und Veränderungskompetenz** weiterzuentwickeln (u.a. innovative Impulse aufgreifen und kontextbezogen umsetzen) (siehe Abbildung 13). 32% finden diese Kompetenz für ihre derzeitigen Tätigkeitsfelder äußerst wichtig (siehe Abbildung 9). 38% sind der Meinung, dass die Innovations- und Veränderungskompetenz in der nahen Zukunft noch an Bedeutung gewinnt (siehe Abbildung 10).

Interessant ist auch das andere Ende des Spektrums, nämlich, dass der Bedarf an pädagogischem Input, an **lernorientierten Kompetenzen**, mit 16% den letzten Platz bei den Wünschen nach mehr Bildungsangeboten belegt (siehe Abbildung 13). Die lernorientierte Kompetenz ist auch bei dem, was die Schulleitungen heute für ihren Beruf benötigen und was sie zukünftig als wichtiger einschätzen, auf dem vorletzten Platz (siehe Abbildung 9 und Abbildung 10). Dies mag daran liegen, dass Schulleitungen eine Ausbildung als Lehrkräfte durchlaufen haben und sich in diesem Bereich kompetent fühlen, der nur einen Teil ihres Arbeitsalltags ausmacht. Wie Schulleitungen diese lernorientierte Kompetenz als „lernzentriertes Leitungshandeln“ in die Unterrichts- und Schulentwicklung einbringen und bspw. Lernstandserhebungen für die datenbasierte Schulentwicklung und somit Qualitätssicherung nutzen, könnte dann wiederum als Bestandteil der Steuerungskompetenz verstanden werden, die mit 42% Nennungen bei den Wünschen nach Bildungsangeboten auf Platz vier liegt.

## 6 Fazit

Im Folgenden fassen wir die Hauptergebnisse der LISUM Schulleitungsbefragung in Berlin und Brandenburg zusammen:

Die drei Erstnennungen der Tätigkeitsfelder, welche die wöchentliche Arbeitszeit von Schulleitungen heutzutage bestimmen, sind **administrative Tätigkeiten** (51% > zehn Stunden) die **schulinterne Kommunikation und Kooperation** (28% > zehn Stunden), und die Vorbereitung, Erteilung und Auswertung des **eigenen Fachunterrichts** (25% > zehn Stunden) (siehe Abbildung 7).

Die Schlüsselkompetenzen, die Schulleitungen zur Ausführung ihrer Tätigkeiten aktuell am wichtigsten halten, sind die **Kommunikations-**, die **Führungs-**, und die **Beziehungskompetenz** (für mehr als 95% wichtig und äußerst wichtig) (siehe Abbildung 9).

Einen Bedarf an Bildungsangeboten äußern die Schulleitungen vor allem in sechs Kompetenzbereichen: der **Gesundheitskompetenz** (44%), der **Führungskompetenz** (44%), der **Organisations- und Verwaltungskompetenz** (43%), der **Steuerungskompetenz** (42%), der **Medienkompetenz** (40%), und der **Innovations- und Veränderungskompetenz** (39%) (siehe Abbildung 13).

Die drei Erstnennungen an Tätigkeiten, die nach Einschätzung der Schulleitungen bis zum Jahr 2030 in ihrer wöchentlichen Arbeitszeit zunehmen werden, sind das **Krisenmanagement** (68%), die **Personalgewinnung** (66%), und die **administrativen Tätigkeiten** (61%) (siehe Abbildung 8).

Als für diese Tätigkeiten bis 2030 wichtiger werdende Schlüsselkompetenzen werden von  $\geq 50\%$  der Befragten die **Gesundheitskompetenz** (55%), die **Medienkompetenz** (53%) und die **Führungskompetenz** (50%) genannt (siehe Abbildung 10).

Unter den Bildungsformaten, die Schulleitungen als am geeignetsten einschätzen, um sie für ihre Tätigkeitsfelder im Jahr 2030 mit den relevanten Kompetenzen auszustatten, sind die drei Erstnennungen **Netzwerke/Kollegiale Beratung** (78%), **Fortbildungsangebote für Teams** (69%), und **Coaching** (67%). Erst danach folgt das bislang meistgenutzte Format der **inhaltsbezogenen Einzelfortbildung** (62%) (siehe Abbildung 12).

Wir sehen also, dass Schulleitungen für die Zukunft einen steigenden Bedarf an Netzwerk- und Austauschformaten, Teamformaten und gezielter, lösungsorientierter Begleitung und Unterstützung (z.B. durch Coaching) ausmachen.

Wir sehen auch, dass Bildungsbedarfe von Schulleitungen besonders im Bereich der Gesundheits- und Führungskompetenz geäußert werden, um sich unter anderem auch für die als zunehmend wichtiger prognostizierte Tätigkeit des Krisenmanagements zu ertüchtigen, um in Krisensituationen resilient zu bleiben und das Schulteam als Ganzes zu stärken.

## 7 Anhang

### 7.1 Angaben zur Qualifikation und Berufserfahrung

77% der Schulleitungen gaben an, über eine Ausbildung zur Qualifikation als Schulleitung zu verfügen (siehe Abbildung 14). Davon 72% in Brandenburg und 83% in Berlin.

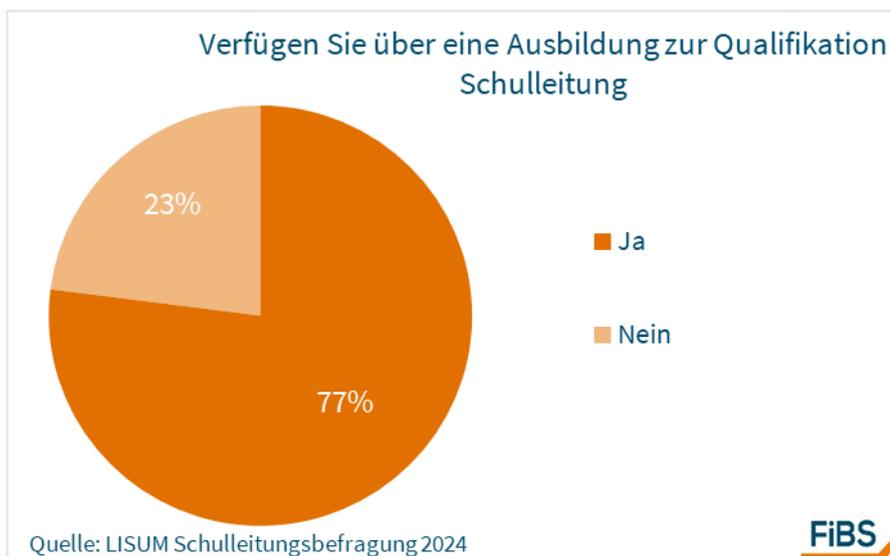


Abbildung 14: Qualifikation zur Schulleitung

73% sagten, dass sie ein Qualifizierungsprogramm des Landesinstituts für Schule und Medien Berlin Brandenburg (LISUM) in Anspruch genommen haben (siehe Abbildung 15); 86% in Brandenburg und 59% in Berlin. Bei 27% erfolgte die Qualifizierung durch Fortbildungsangebote nichtstaatlicher Einrichtungen. Dies gaben 12% der Brandenburger und 42% der Berliner Schulleitungen an. 14% stimmten zu, eine universitäre Qualifizierung durchlaufen zu haben und 3% ein Qualifizierungsprogramm anderer staatlicher Anbieter.

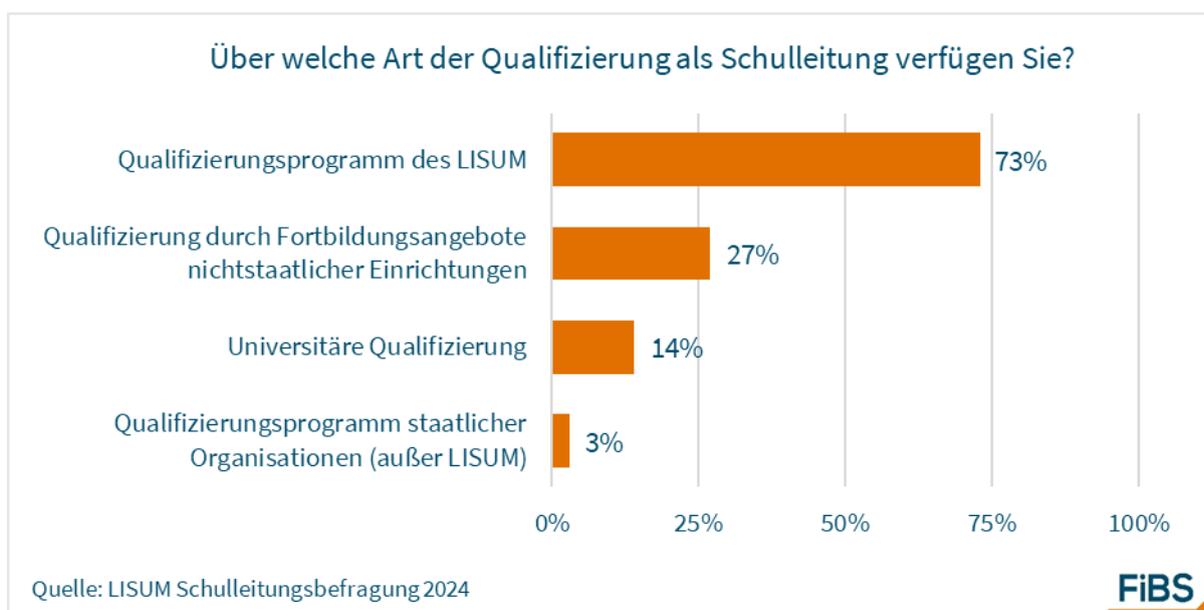


Abbildung 15: Art der Qualifikation

Ein knappes Drittel der Befragten verfügt über 1 bis 5 Jahre Berufserfahrung als Schulleitung und jeweils ein Viertel über 6 bis 10 Jahre bzw. 11 bis 20 Jahre. 13% besetzen die Position bereits länger als 21 Jahre; 5% weniger als ein Jahr (siehe Abbildung 16).

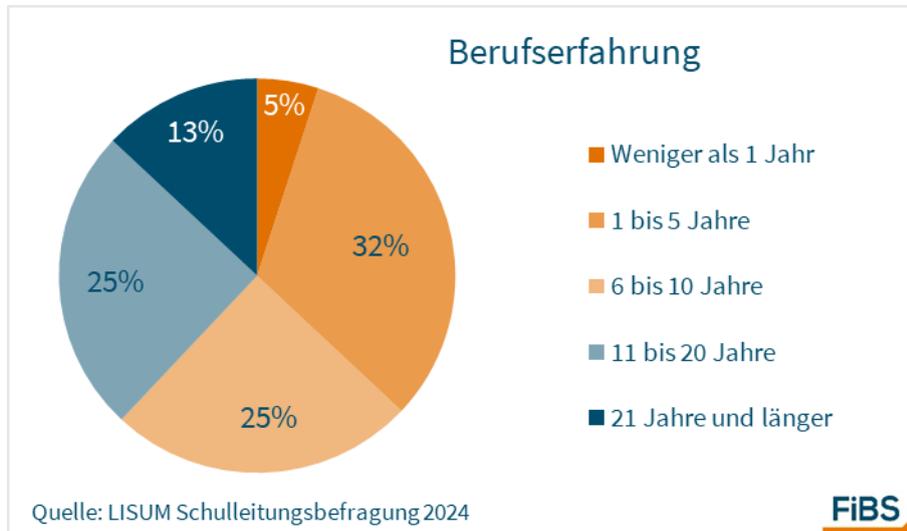


Abbildung 16: Berufserfahrung

## 7.2 Demographische Daten

68% der Befragten identifizieren sich als weiblich, 31% als männlich und 1% als divers (siehe Abbildung 17).

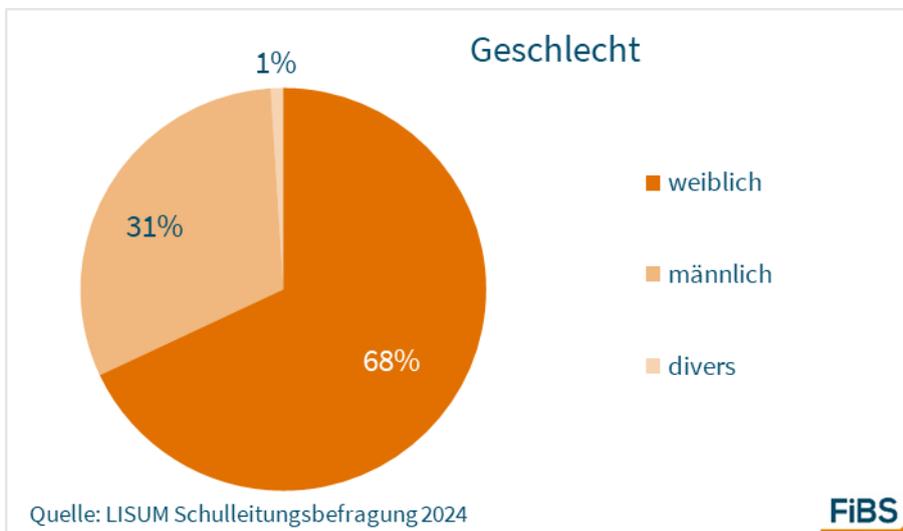


Abbildung 17: Geschlecht

Mit 27% ist der größte Teil in der Altersgruppe der 55- bis 59-jährigen. Alle weiteren Angaben sind der Abbildung 18 zu entnehmen.

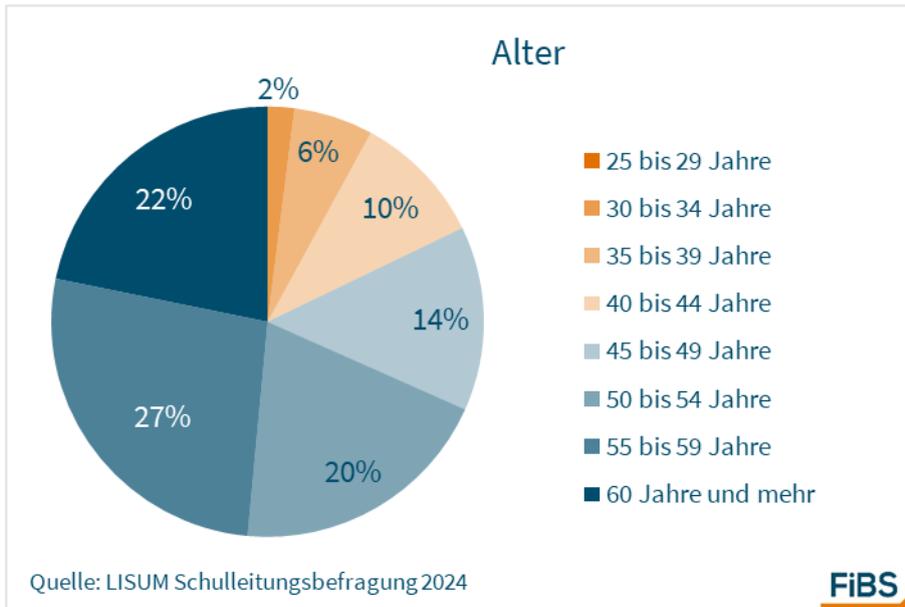


Abbildung 18: Alter

## ENHANCING LIFELONG LEARNING FOR ALL

---

Research Institute · Consulting · Think Tank  
Germany · Europe · Worldwide

[www.fibs.eu](http://www.fibs.eu)

FIBS, Michaelkirchstr. 17/18, D-10179 Berlin, Germany  
Tel: +49 (0)30 8471 223-0 · Fax: +49 (0)30 8471 223-29