

Kompakt

# Cornelsen

# Schulleitungsstudie 2025

---

Zwischen Vision und Rebellion



**Cornelsen**

Potenziale entfalten



# Vorwort



**Die dritte Cornelsen Schulleitungsstudie zeigt eindrucksvoll: Immer mehr Schulleitungen in Deutschland sehen sich nicht länger als Verwaltungspersonen, sondern als Akteure des Wandels. Sie wollen nicht nur die akuten Herausforderungen bewältigen, sondern ihre Schulen langfristig weiterentwickeln. Wenn es nach ihnen ginge, wäre Deutschland schon sehr**

**viel weiter bei der von ihnen als dringend und notwendig eingeschätzten Transformation des Schulsystems hin zu mehr Autonomie, Gerechtigkeit und Zukunftsorientierung.**

Diesen Veränderungswillen spiegelt auch die Bereitschaft vieler Schulleitungen wider, bürokratische und rechtliche Vorgaben der Schulaufsicht flexibel auszulegen oder sogar zu umgehen, um ihre Vision einer zukunftsfähigen Schule zu verwirklichen. Das ist das wohl bemerkenswerteste Ergebnis der Studie: Ein wachsender Anteil der Schulleitungen ist bereit, bis an die Grenzen rechtlicher Vorgaben zu gehen, um die anstehenden Reformen einzuleiten und umzusetzen. Diese Schulleiterinnen und Schulleiter haben den Mut, sich mit Schulaufsicht und Politik anzulegen und wichtige Schritte zur pädagogischen Gestaltung des Unterrichts und zur Organisationsentwicklung ihrer Schule einzuleiten. Sie sind „Rebell:innen“ und nehmen sich die Freiheit, mehr Selbstständigkeit für ihre Schule zu erkämpfen.

Dieser Mut lässt hoffen. Die Schulen in Deutschland stehen an einem kritischen Punkt: Überlastetes Personal, ein Mangel an Ressourcen und zunehmende Schwierigkeiten bei der Vermittlung von Wissen und Werten prägen den Alltag. Die tägliche Belastung für Schulleitungen und Lehrkräfte ist enorm. Der Mangel an qualifiziertem Personal, insbesondere an Lehrkräften, ist eine der größten Herausforderungen, und zahlreiche Schulen sind darauf angewiesen, mit Quer- und Seiteneinsteigern sowie studentischen Lehrkräften den Unterrichtsbetrieb aufrechtzuerhalten. Viele Schulleitungen plädieren inzwischen offen dafür, die Lehrkräftebildung stärker praxisnah zu gestalten, um den pädagogischen Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden.

Die Gesundheit von Lehrkräften ebenso wie die der Schülerinnen und Schüler ist ein zusätzlicher Stressfaktor. Praktisch alle Schulleitungen sprechen sich für multiprofessionelle Teams aus, um die zunehmenden Belastungen im Schulalltag besser zu bewältigen. Hinzu kommen gesellschaftliche Spannungen wie die Zunahme von Rechtsextremismus, die die Gestaltung einer demokratischen Schulkultur erschweren.

Die Studie zeigt, dass eine Mehrheit der Schulleitungen das deutsche Schulsystem als ungerecht empfindet. Sie setzen auf eine bedarfsorientierte Schulentwicklung und unterstützen gezielte Förderprogramme, die dazu beitragen sollen, Bildungsgerechtigkeit zu verbessern. Ganztagschulen gelten dabei als wichtiges Instrument zur Förderung von Bildungschancen. Ebenso zentral ist für viele Schulleitungen die Förderung überfachlicher Schlüsselkompetenzen und die stärkere Orientierung an aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarkts.

Trotz all dieser Herausforderungen bleiben viele Schulleitungen lösungsorientiert und blicken optimistisch in die Zukunft. Die Mehrheit zeigt sich zufrieden mit der digitalen Ausstattung ihrer Schulen, doch fast alle wünschen sich zusätzliches Fachpersonal, das das digitale Lernen begleitet und Lehrkräfte entsprechend fortbildet. In der „Schule der Zukunft“ soll digitales Lernen zum Alltag gehören, der Einsatz von künstlicher Intelligenz wird zunehmend als selbstverständlich betrachtet. Schulleitungen sehen darin ein Potenzial zur Verbesserung von Lernerfahrungen und der Erprobung von neuen Prüfungsformaten, die innovative Lernkonzepte unterstützen.

Zum ersten Mal bezieht die Studie auch die Schulleitungen beruflicher Schulen ein. Was auffällt: Berufliche Schulen zeichnen sich durch einen hohen Grad an Digitalisierung und Einsatz künstlicher Intelligenz aus und gehen pragmatischer mit dem Personalmangel um, als es die allgemeinbildenden Schulen tun. Nicht wenige sind selbstbewusst davon überzeugt, dass allgemeinbildende Schulen von ihnen lernen könnten. Sie bemängeln die fehlende öffentliche Wahrnehmung und Wertschätzung ihrer Arbeit.

*Prof. Dr. Klaus Hurrelmann*

# Zusammenfassung



## Zwischen Vision und Rebellion

- Bereit für Reformen: Rund **2 von 3 Schulleitungen** in Deutschland verstehen sich als **Visionär:innen** für die **Gestaltung** und langfristige Weiterentwicklung **zukunftsfähiger Schulen**. Sie wissen um den Einfluss ihrer Haltung, stärken mehr noch als andere Schulleitungen die **Eigenverantwortung im Kollegium** und achten besonders auf dessen **kontinuierliche Fortbildung**.
- 60 Prozent aller Schulleitungen sind für eine gelingende Schulentwicklung sogar bereit, rechtliche Vorgaben der Schulaufsicht teilweise zu umgehen. Diese „Rebell:innen“ fordern **mehr Autonomie**, eine **neue Form der Schulaufsicht** und eine **veränderte Lehrkräfteausbildung**.
- 86 Prozent der Schulleitungen fühlen sich durch **bürokratische Hürden** in der Schulentwicklung **ausgebremst**.



## Schulen im Stress

- Die **Personalgewinnung** ist weiterhin die größte Herausforderung für Schulen, da jede zweite Schule unter akutem Lehrkräftemangel leidet. Ein weiteres Viertel berichtet von einem potenziellen Personalmangel, sollten **studentische Lehrkräfte oder Quersowie Seiteneinsteiger:innen wegfallen**.
- Die **Gesundheit von Lehrkräften und Schülerschaft** ist das zweitgrößte Thema für Schulleitungen – um vor allem mentale Gesundheit zu fördern, ist der **Bedarf an multiprofessionellen Teams** hoch.
- Eine **demokratische Schulgestaltung** wird derzeit insbesondere durch **gesellschaftliche Spannungen** und wachsenden **Rechtsextremismus** erschwert.



## Kompetenzaneignung

- Schule soll junge Menschen auf die Arbeitswelt vorbereiten – darüber sind sich Schulleitungen einig. 80 Prozent sagen, dass es den Schüler:innen an **überfachlichen Schlüsselkompetenzen** für die Arbeitswelt, wie etwa **Pünktlichkeit** oder **Problemlösefähigkeit**, mangelt.
- Gut **zwei Drittel** der Schulleitungen stimmen zu, dass es für mehr Lernerfolge bei den Schüler:innen eine Anpassung der **Rahmenlehrpläne** an die aktuelle **Lebens- und Arbeitswelt brauche**.
- Rund 8 von 10 Schulleitungen würden es begrüßen, wenn Schüler:innen mehr praktische **Berufsorientierung** ermöglicht würde.



## Digitalität und KI für mehr Lernerfolg

- Gute Nachrichten: Die **digitale Ausstattung** deutscher Schulen scheint sich maßgeblich **verbessert** zu haben – 3 von 4 Schulleitungen sind mittlerweile zufrieden damit. Um diese Infrastruktur für **digitales Lernen** sinnvoll zu nutzen, braucht es aber **Fachpersonal**, das den Prozess **medienkritisch** begleitet, und kontinuierliche **Fortbildungen für Lehrkräfte**.
- **Aufsteigerthema KI**: Schulleitungen schätzen KI als **wichtiges Thema** für die **künftige Unterrichtsgestaltung** ein.
- **Digitales Lernen** ist für fast alle, **KI** immerhin für 2 von 3 Schulleitungen fester Bestandteil der Zukunftsschule. Die Mehrheit der Schulleitungen erwartet zudem, dass sich **Lernerfahrungen und Prüfungsformate durch KI verändern** werden.



## Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit

- Die Mehrheit der Schulleitungen hält das **deutsche Schulsystem für ungleich** – rund 8 von 10 finden sogar, dass es **Menschen zurücklasse**.
- Um dem entgegenzuwirken, setzen Schulleitungen auf **bedarfsorientierte Schulentwicklung** sowie Programme wie das **Startchancenprogramm** und betonen den Beitrag von **gebundenen Ganztagschulen zur Verbesserung von Bildungschancen**.
- Für **mehr Lernerfolg** sind sich 78 Prozent einig, dass **verstärkt auf die Heterogenität** von Schüler:innen **eingegangen** werden muss.



## „Hidden Champions“ berufliche Schulen

- Die Leitungen beruflicher Schulen bemängeln fast einstimmig die **geringe öffentliche Wahrnehmung** ihrer Arbeit im Vergleich zu anderen Schulformen.
- 92 Prozent sind außerdem überzeugt, dass **allgemeinbildende und berufliche Schulen von verstärktem Austausch untereinander lernen** könnten.
- Berufliche Schulen gehen die Personalgewinnung pragmatischer an. Rund 3 von 4 geben an, ihre Schüler:innen zu motivieren, als Lehrkräfte zu ihnen zurückzukommen. Und 84 Prozent stimmen der Aussage zu, dass Quer- und Seiteneinsteiger:innen die Lernangebote an ihrer Schule durch ihre **praktische Erfahrung bereichern**.
- Auch im Bereich Digitalisierung und KI sind sie **offener als allgemeinbildende Schulen**.

# 69%

sehen sich als **Visionär:innen** einer  
**zukunftsfähigen Schule**.

# 86%

fühlen sich durch **bürokratische Hürden** in  
der Schulentwicklung **ausgebremst**.

# 60%

setzen sich zu einem gewissen Grad **über**  
**Vorgaben** der Schulaufsichtsbehörde **hinweg**,  
damit **Schulentwicklung gelingt**.

# Zwischen Vision und Rebellion

## Deutschlands Schulleitungen treiben den Wandel an

Das deutsche Schulsystem hat in den vergangenen Jahren selten Anlass zu Begeisterungstürmen gegeben: Beschwerden über schlechte Ausstattung, unzureichende Testergebnisse im internationalen Vergleich und chronischer Personalmangel sind nur einige der bekannten Herausforderungen. Doch wer jetzt denkt, Schulleitungen seien vor allem akribische Verwalter:innen, die den Status quo zementieren, irrt. Die Cornelsen Schulleitungsstudie zeichnet vielmehr das Bild einer Berufsgruppe, die hoch engagiert gestaltet, verändert und erneuert.

Deutschlands Schulleitungen wollen gestalten. Sie wollen Reformen – und sind durchaus bereit dazu, sie dort, wo sie besonders nötig sind, eigenständig anzustoßen. Und das machen sie – wenn es sein muss – sehr entschlossen: 60 Prozent der Schulleitungen geben zu, sich zumindest zu einem gewissen Grad über Vorgaben ihrer Schulaufsichtsbehörde hinwegzusetzen, um Schulentwicklung voranzutreiben. 6 von 10 Schulleitungen werden also zu Rebell:innen gegen das System. Tatsächlich fühlen sich ganze 86 Prozent der Schulleitungen durch bürokratische Hürden ausgebremst. Was ihnen besonders fehlt? Vor allem mehr Handlungsspielraum: 70 Prozent wünschen sich mehr Befugnisse, um Bildung an ihrer Schule eigenständig zu gestalten.

”

**UNTER DEN SCHULPREIS-SCHULEN GIBT ES SO DAS GEFLÜGELTE WORT „EXZELLENZ DURCH REGELBRUCH“, UND DAS KANN ICH UNTERSCHREIBEN [...] SCHULEN BRAUCHEN WIRKLICH FREIRÄUME, UM DINGE AUSZUPROBIEREN.**

*(David Mietner\*, berufliche Schule, seit 13 Jahren Schulleitung)*

Für 69 Prozent der Schulleitungen ist dieses Engagement nicht nur eine dienstliche Pflicht, sondern auch Ausdruck ihres Selbstverständnisses als Visionär:innen einer zukunftsfähigen Schule. Bei 42 Prozent der Schulleitungen paart sich das visionäre Selbstbild mit dem Hang dazu, auch angesichts formaler Hürden Grenzen zu verschieben und, wenn nötig, eigene Wege zu gehen. Sie sind also Rebell:innen und Visionär:innen zugleich, wenn es der Sache dient. Rebellen mit Mission, könnte man sagen.

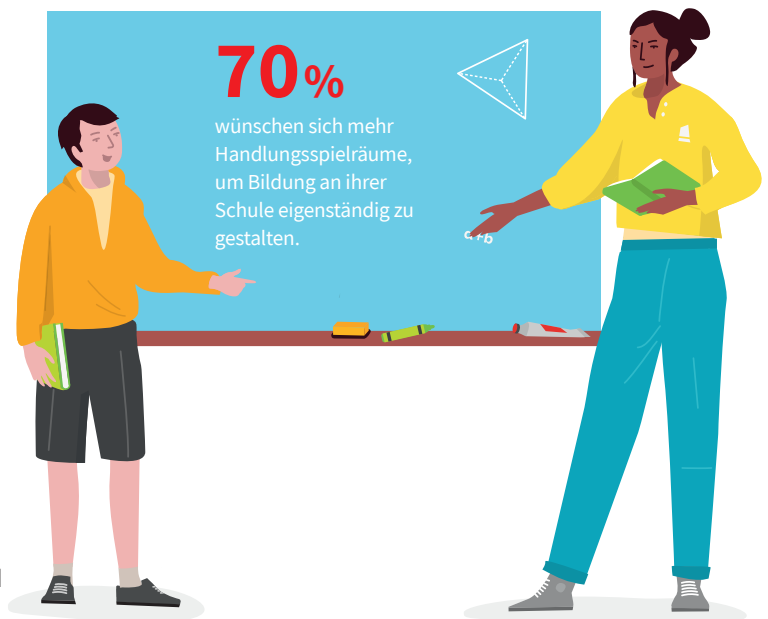
Deutschlands Schulleitungen treiben den Wandel an. Sie geben sich nicht damit zufrieden, dass „schon immer alles so war“. Sie fühlen sich Lehrenden und Schüler:innen gleichermaßen verpflichtet und wollen ihre Schulen besser machen – digitaler, moderner, zukunftsorientierter. Sie kämpfen für ein Bildungssystem, das den Anforderungen von morgen gewachsen ist, und leisten dabei oft einen Spagat zwischen Vorgaben der Schulbürokratie und ihren eigenen Vorstellungen von einer besseren Schule.

”

**ICH BIN SOWIESO ALS SCHULLEITERIN MIT EINEM FUSS IM GEFÄNGNIS, DAS BRINGT DIESER BERUF EINFACH MIT SICH.**

*(Doria Brendel\*, Grundschule, seit 15 Jahren Schulleitung)*

## Ausgebremst durch bürokratische Hürden



\*Alle in dieser Studie verwendeten Aussagen stammen aus qualitativen Interviews mit Schulleitungen und wurden aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes pseudonymisiert. Ergänzt werden die mit \* kenntlich gemachten Pseudonyme durch die reale Schulform sowie die Berufserfahrung als Schulleitung in Jahren.



# Die wichtigsten Schulleitungsthemen im zeitlichen Vergleich

## 2025



### Aktuell

1. Personalgewinnung (60%)
2. Gesundheit (48%)
3. Integration (36%)
4. Inklusion (33%)
5. Bauliche Themen (33%)



### In 5 Jahren

1. Personalgewinnung (43%)
2. Gesundheit (35%)
3. Veränderung der Lernkultur (34%)
4. Professionalisierung der Lehrkräfte (30%)
5. KI (27%)  
Bauliche Themen (27%)

## 2023



### Aktuell

1. Personalgewinnung (68%)
2. Digitalisierung des Unterrichts (44%)
3. Digitale Ausstattung (36%)
4. Aufarbeitung Corona (32%)
5. Inklusion (30%)



### In 5 Jahren

1. Personalgewinnung (46%)
2. Digitalisierung des Unterrichts (33%)
3. Veränderung der Lernkultur (31%)
4. Professionalisierung der Lehrkräfte (27%)
5. Bauliche Themen (25%)





Welche Themen beschäftigen Schulleitungen am meisten – aktuell und in 5 Jahren?

**Personalgewinnung** – seit 2023 das dringlichste Thema

**Gesundheit** – neu unter den Top 5, hat seit 2023 stark zugelegt (+24 Prozent)

**Künstliche Intelligenz** – erstmals abgefragt und gleich unter den Top 5 der wichtigsten Themen in 5 Jahren

**Digitalisierung** – hat an Dringlichkeit verloren, auch ein Ergebnis des Digitalpakts?

**Integration und Inklusion** – beide Themen haben an Bedeutung gewonnen

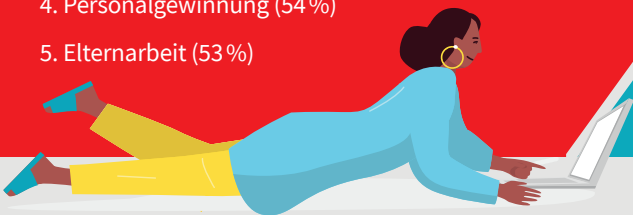
# 2022

## Aktuell

1. Digitale Ausstattung (67%)
2. Bauliche Themen (62%)
3. Digitalisierung des Unterrichts (58%)
4. Personalgewinnung (54%)
5. Elternarbeit (53%)

## In 5 Jahren

1. Veränderung der Lernkultur (51%)
2. Digitalisierung des Unterrichts (50%)
3. Multiprofessionelle Teamarbeit (47%)
4. Professionalisierung der Lehrkräfte (45%)
5. Inklusion (37%)



# 95%

wünschen sich für ihre Schulentwicklungsprozesse  
**multiprofessionelle Teams.**

# 90%

brauchen **mehr Personal**, um zentrale  
Schulgestaltungsaufgaben umzusetzen.

# 63%

finden, dass **gesellschaftliche Spannungen** die  
demokratische Schulgestaltung **erschweren.**

# Schulen im Stress

## Hohe Belastungen und akuter Personalmangel

Vermittelnd, verwaltend und visionär operieren Schulleitungen in Deutschland häufig an der Grenze ihrer Belastbarkeit. Sie müssen nicht nur den unmittelbaren Schulalltag organisieren und dabei den Bedürfnissen ihrer Lehrenden und Schüler:innen gerecht werden – auch die Folgen von Entscheidungen, die auf (schul)politischer Ebene getroffen werden, sowie Themen, die gesellschaftlich immer relevanter werden, beeinflussen ihr Tun unmittelbar.

Die Personalgewinnung, aktuell wie zukünftig als wichtigstes Thema benannt, ist und bleibt die wohl offensichtlichste Herausforderung. Mehr als die Hälfte der befragten Schulleitungen berichten von einem akuten Personalmangel. Ein weiteres Viertel berichtet von einem potenziellen Personalmangel, sollten studentische Lehrkräfte oder Quer- sowie Seiteneinsteiger:innen wegfallen.

Mittlerweile decken Quer- und Seiteneinsteigende an rund 6 von 10 Schulen (61 Prozent) Bedarfe, die durch vorhandene Referendar:innen nicht bedient werden könnten. Obgleich 62 Prozent der Schulleitungen die praktischen Erfahrungen von Quereinsteigenden schätzen und als Bereicherung für das Lernangebot empfinden, bemängeln 91 Prozent, dass die didaktische und pädagogische Qualifikation während des Quereinstiegs zu kurz kommt. Fast alle Befragten halten das grundständige Lehramtsstudium nach wie vor für die beste Art der Ausbildung (91 Prozent). Ein möglicher Grund: Obwohl Quereinsteigende an 60 Prozent der Schulen durch eine Mentorin oder einen Mentor begleitet werden, sagen 91 Prozent, dass im Alltag die Zeit fehlt, Quereinsteigende ausreichend zu begleiten.

Hinzu kommen die Belastungen durch eine sich wandelnde Gesellschaft. Nie zuvor war die der Schüler:innen heterogener, ihre Bedürfnisse und Startvoraussetzungen unterschiedlicher. Auch gesamtgesellschaftliche Spannungen machen am Schultor nicht einfach halt: 55 Prozent der Schulleitungen berichten beispielsweise von verstärktem Rechtsextremismus, der ihnen die demokratische Schulgestaltung merklich erschwert.

”

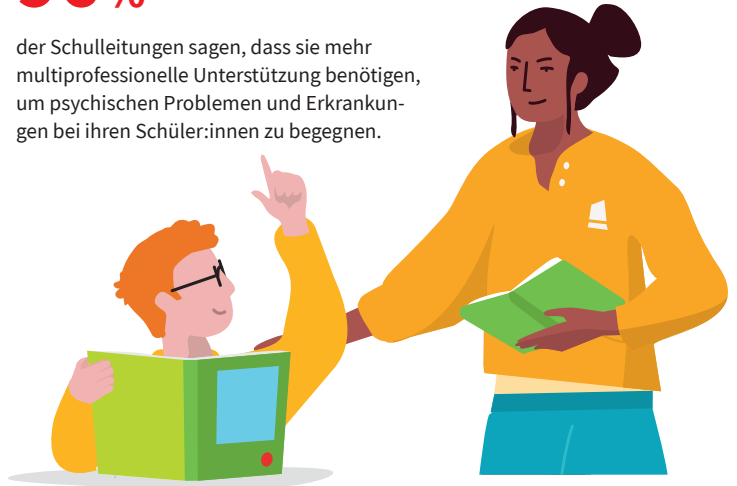
**WIR BRÄUCHTEN MEHR  
SCHULSOZIALARBEITER:INNEN, WEIL HIER  
BEI UNS LEBENSBEWÄLTIGUNGSPROBLEME  
IN GROSSEM MASSE AUFTRETEN.**

*(Kai Winz\*, Gemeinschaftsschule, seit 20 Jahren Schulleitung)*

## Topthema Gesundheit

**96%**

der Schulleitungen sagen, dass sie mehr multiprofessionelle Unterstützung benötigen, um psychischen Problemen und Erkrankungen bei ihren Schüler:innen zu begegnen.



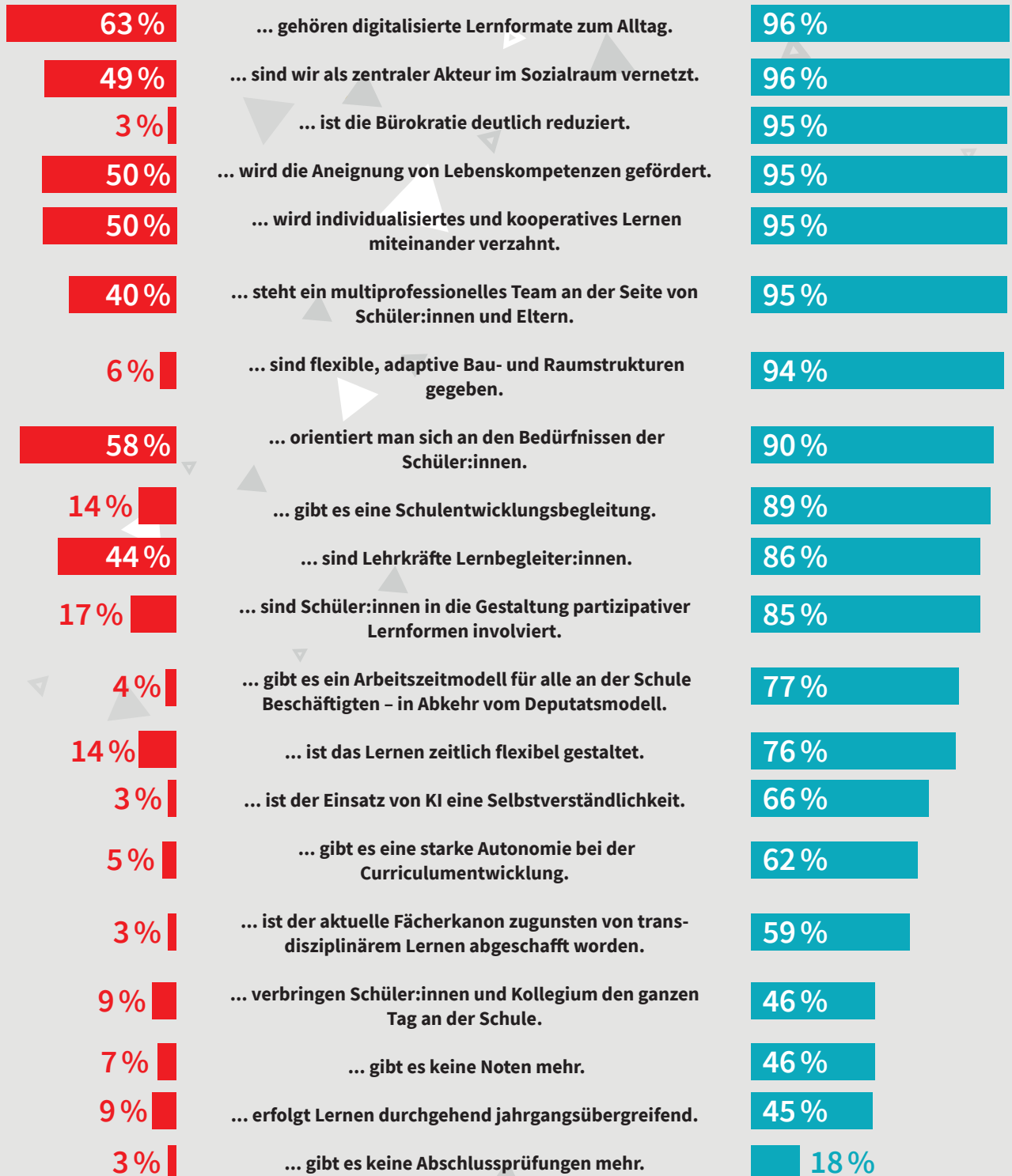
Vermutlich geben wegen der verschiedenen gesellschaftlichen Veränderungen nahezu alle Schulleitungen (96 Prozent) an, dass sie mehr multiprofessionelle Unterstützung benötigen, um psychischen Problemen in der Schülerschaft zu begegnen. Doch wie lässt sich dieser Anspruch erfüllen, wenn es an Ressourcen, Zeit und professioneller Unterstützung mangelt? Auch soziale Auffälligkeiten in der Schülerschaft (98 Prozent) und Lernschwierigkeiten (94 Prozent) stehen ganz oben auf der Liste der Herausforderungen, für die aus Schulleitungssicht multiprofessionelle Unterstützung – also interdisziplinäre Teams aus Schulsozialarbeiter:innen, Schulpsycholog:innen, Erzieher:innen, Lernbegleiter:innen, Inklusionsbeauftragten und mehr – notwendig wäre.

Deutschlands Schulen befinden sich zwischen bürokratischen Hürden, gesellschaftlichen Herausforderungen und einem chronischen Mangel an Ressourcen im Dauerstress. Und es zeigt sich einmal mehr: Schulen sind nicht nur Orte des Lernens, sondern gleichzeitig ein gesellschaftlicher Mikrokosmos, der vom Weltgeschehen massiv beeinflusst wird.

# Großbaustelle Schule

## Ist-Zustand: An meiner Schule ...

## Soll-Zustand: An einer Schule der Zukunft ...





Für **96%**

gehört der Einsatz digitaler Lernformate zum Alltag in einer Schule der Zukunft. 63% sagen, dass das aktuell schon auf ihre Schule zutrifft.

**95%**

sind der Meinung, dass in einer Schule der Zukunft die Bürokratie deutlich reduziert ist. Aktuell ist das in 3% der Schulen so.



Für **66%**

ist der Einsatz von KI in einer Schule der Zukunft eine Selbstverständlichkeit. Derzeit ist das in 3% der Schulen der Fall.



# Kompetenzaneignung

## Damit Schüler:innen zu selbstbewussten Bürger:innen heranwachsen

Junge Menschen auf dem Weg in ein selbstbestimmtes und erfüllendes Leben zu begleiten: Das ist der – hier bewusst sehr verkürzte – Anspruch, den die Gesellschaft an Schulen stellt. Parallel verändern sich die Anforderungen, mit denen Schüler:innen konfrontiert werden, schneller denn je. Ihnen soll nicht nur fachliches Wissen an die Hand gegeben werden, sondern auch Fähigkeiten, die ihnen ein selbstbestimmtes Leben in unserer Gesellschaft ermöglichen.

8 von 10 Schulleitungen kritisieren vor diesem Hintergrund, dass es Schüler:innen an sogenannten „überfachlichen Schlüsselkompetenzen“ fehlt – dazu gehören etwa Pünktlichkeit, kritisches Denken, Kommunikation und die Fähigkeit, Probleme zu lösen. Diese Kompetenzen gelten als essenziell, um Schüler:innen auf die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt vorzubereiten – und doch spielen sie im aktuellen Unterrichtsalltag oft nur eine Nebenrolle. Darum wünschen sich 67 Prozent der Schulleitungen, dass die Rahmenlehrpläne stärker daran angepasst werden, was die heutige und zukünftige Lebens- und Arbeitswelt Schüler:innen abverlangt, um mehr Lernerfolge zu ermöglichen.

Hinsichtlich der Berufsorientierung ihrer Schüler:innen würden es 72 Prozent begrüßen, wenn die Entwicklung der Arbeitswelt und praktische Berufsbilder stärker im Fokus stünden. Des Weiteren halten 82 Prozent ihre Maßnahmen zur Berufsorientierung für sehr wertvoll, um Schüler:innen zu befähigen, selbstbestimmte Bildungs- und Berufsentscheidungen zu treffen. Ein ähnlich großer Anteil (79 Prozent) wünscht sich außerdem, dass diese Orientierung noch praxisorientierter geschieht, etwa in Form von Berufspraktika.

In Zeiten von Fake News und Deepfakes wird auch die digitale Mündigkeit von Schüler:innen immer wichtiger. Hier gibt es aus Sicht vieler Schulleitungen noch deutlichen Nachholbedarf: 58 Prozent der Schulleitungen fordern, dass das Thema in der Schule einen höheren Stellenwert bekommt – von der Fähigkeit, Informationen kritisch zu bewerten, bis hin zum sicheren Umgang mit Technologie im Berufsleben.

Deutschlands Schulleitungen sehen ihre Schulen als Schlüsselinstitution, in denen Schüler:innen Kompetenzen entwickeln und zu selbstbewussten und mündigen Bürger:innen heranwachsen, die die Herausforderungen von morgen selbstbewusst anpacken.

”

**DIGITALISIERUNG GEHÖRT HALT ZUR GESELLSCHAFT IM MOMENT DAZU [...] WIR VERSUCHEN ABER AUCH, PROBLEMLÖSE-ORIENTIERTE UNTERRICHTSANSÄTZE IMMER MEHR ZU ETABLIEREN, WEIL DAS IN DER ARBEITSWELT GEFORDERT WIRD.**

*(Kai Winz\*, Gemeinschaftsschule, seit 20 Jahren Schulleitung)*

## Lernziel digitale Mündigkeit

**58%**

fordern, dass das Thema „Digitale Mündigkeit“ einen höheren Stellenwert in der Schule bekommt.



# 90%

der Schulleitungen stimmen zu, dass Schule junge Menschen befähigen muss, mit den **Unsicherheiten der Arbeitswelt** zurechtzukommen.

# 77%

wünschen sich, dass in der Schule **mehr Lebenskompetenzen** vermittelt werden.

# 59%

finden, dass das Thema „**Civic Education**“ und **Demokratie** vor dem Hintergrund **gesellschaftlicher Spannungen** ein größeres Gewicht bekommen sollte.



# 68%

der Schulleitungen setzen auf **digitale Lehrinhalte**,  
um Lernerfolge zu steigern.

# 90%

stimmen zu, dass die Digitalisierung des Lernens  
**individualisierte Lernprozesse** unterstützt.

# 60%

erwarten, dass **KI neue Lernerfahrungen ermöglicht**.  
55% glauben, dass sie Prüfungsformate **radikal  
verändern** wird.

# Digitalität und KI für mehr Lernerfolg

## Zufrieden mit der Infrastruktur, jetzt geht es um Inhalte

Im Themenbereich „Digitales“ bzw. „Digitalität“ kann die Cornelsen Schulleitungsstudie 2025 eine positive Entwicklung präsentieren.

Denn 76 Prozent der Schulleitungen sind mit der digitalen Infrastruktur ihrer Schulen zufrieden. Zum Befragungszeitpunkt der letzten Schulleitungsstudie war der Bedarf an digitaler Ausstattung noch so groß, dass er Platz 3 belegte – in der Erstausgabe sogar Platz 1 der wichtigsten akuten Themen. Es scheint, als entfalteten Programme wie der erste Digitalpakt auch in der Praxis ihre Wirkung.

Fortan geht es also um die Frage, wie digitalisierte Lehr- und Lerninhalte Einzug in den Unterrichtsalltag finden können. In diesem Kontext herrscht beinahe flächendeckende Einigkeit (97 Prozent) darüber, dass es zur Weiterentwicklung digitalen Lernens Fachpersonal braucht, das den Prozess unterstützt und medienkritisch begleitet. Ein gleich großer Prozentsatz der befragten Schulleitungen spricht sich ebenfalls für gezielte Fortbildungen von Lehrkräften aus, damit digitalisierte Inhalte sinnvoll in die Lernprozesse integriert werden können.

”

**ES GIBT ZWAR DIE ERSTEN FORMULARE, DIE ICH DIGITAL UNTERSCHREIBEN KANN, ABER MEIN ENDPARTNER IRGENDWO IN DER SCHULVERWALTUNG KANN DAS NICHT. ALSO MUSS ICH DOCH AUSDRUCKEN, UNTERSCHREIBEN UND FAXEN.**

*(Doria Brendel\*, Grundschule, seit 15 Jahren Schulleitung)*

## Potenziale für mehr Lernerfolg



Digitalisierung wird keinesfalls zum Selbstzweck. Das übergeordnete Ziel bleibt weiterhin die Förderung und Steigerung des Lernerfolgs von Schüler:innen. Rund zwei Drittel der Schulleitungen (68 Prozent) setzen genau deshalb bereits auf digitale Lehr- und Lernmaterialien. 90 Prozent stimmen außerdem zu, dass die Digitalisierung des Lernens individualisierte Lernprozesse unterstützt. Damit diese Individualisierung in Zukunft noch gezielter passieren kann, bräuhete es aus Sicht jeder dritten Schulleitung jedoch schon heute einen selbstverständlicheren Umgang mit den Daten der Schüler:innen. Künstliche Intelligenz (KI) ist das Aufsteigerthema, das für Schulleitungen in den nächsten 5 Jahren zentral wird. An weiterführenden allgemeinbildenden Schulen legt es um 15 Prozentpunkte gegenüber seiner heutigen Bedeutung zu und ist das drittwichtigste Zukunftsthema. Konkret erwarten 6 von 10 Schulleitungen, dass KI neue Lernerfahrungen ermöglichen wird, 55 Prozent sind sogar überzeugt, dass sie Prüfungsformate radikal verändern wird.

Digitalität und KI eröffnen neue Perspektiven für die Schule von morgen. Die Herausforderung liegt nun darin, ihr Potenzial gezielt einzusetzen, um Schüler:innen (noch) mehr Lernerfolg zu ermöglichen.

# Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit

## Ungleiche Startchancen ausgleichen

Eine deutliche Mehrheit der Schulleitungen – 68 Prozent – hält das deutsche Schulsystem für ungerecht. Ein noch größerer Anteil (84 Prozent) stimmt sogar zu, dass in unserem Bildungssystem Menschen zurückgelassen werden.

Faire Bildungschancen sind im deutschen System nicht automatisch für alle Schüler:innen gegeben. Viele Schulleitungen halten deshalb eine bedarfsorientierte Schulentwicklung für notwendig, um gezielt dort zu unterstützen, wo der Bedarf am größten ist. Ein Beispiel dafür ist das Startchancenprogramm, das von 75 Prozent der Schulleitungen ausdrücklich befürwortet wird. Als gemeinsame Initiative von Bund und Ländern sollen mit dem Programm über einen Zeitraum von zehn Jahren etwa 4.000 Schulen in Deutschland gezielt finanziell und strukturell gefördert werden, um Bildungschancen für solche Schüler:innen zu verbessern, die aufgrund ihrer sozialen Herkunft benachteiligt sind.

”

**WIR HABEN KEINE BILDUNGSGERECHTIGKEIT. DIE SCHWÄCHSTEN HABEN KEINE CHANCE. DAS IST EINFACH SO.**

*(Tine Gerlach\*, Gemeinschaftsschule, seit 33 Jahren Schulleitung)*

## Faire Bildungschancen für alle?

Einen zusätzlichen Hebel sehen Schulleitungen in der gebundenen Ganztagschule: 78 Prozent glauben, dass sie einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung von Bildungschancen leisten können. 4 von 10 Schulleitungen wünschen sich sogar eine flächendeckende Umsetzung des gebundenen Ganztags.

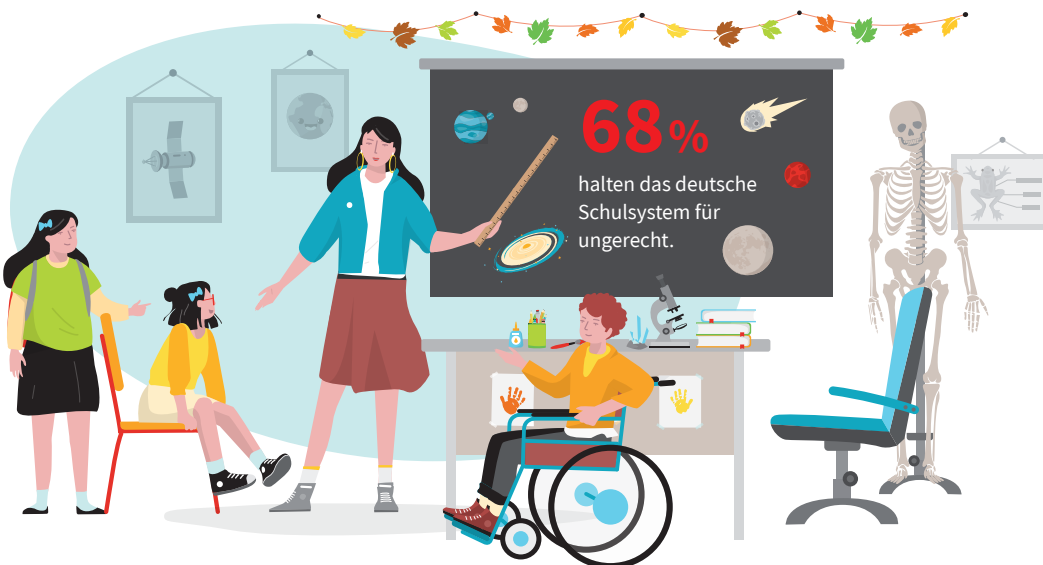
Eine spätere Differenzierung nach Schulform, die derzeit, je nach Bundesland, bereits nach der vierten Klasse erfolgt, wäre aus Sicht von 73 Prozent der Schulleitungen sinnvoll. So hätten insbesondere Schüler:innen mit sozial benachteiligter Herkunft bessere Chancen, über längere Zeit hinweg ihre nachteiligen Startvoraussetzungen für die Schullaufbahn mit der richtigen Unterstützung aufzuarbeiten. Zwei Drittel der Schulleitungen setzen bereits Konzepte zur differenzierten Förderung um – und das trotz des eingangs beschriebenen Personalmangels.

Bildungsgerechtigkeit bleibt ein hohes Ziel von Schulleitungen. Sie sind sich der Problematik ungleicher Startvoraussetzungen von Schüler:innen bewusst, steuern im Rahmen ihrer Möglichkeiten aktiv gegen Ungerechtigkeit und für eine Verbesserung der Chancengleichheit an.

”

**DIE SCHULE DER ZUKUNFT SOLLTE EINE SCHULE FÜR ALLE KINDER SEIN, WO JEDES KIND DAS GEFÜHL HAT: ICH KANN MICH WEITERENTWICKELN.**

*(Dominik Pierz\*, Grundschule, seit 23 Jahren Schulleitung)*



# 84%

der Schulleitungen finden, dass in unserem Bildungssystem **Menschen zurückgelassen** werden.

# 89%

stimmen zu, dass soziale Ungleichheit durch **bedarfsorientierte Schulentwicklung** ausgeglichen werden muss.

# 78%

finden, dass mehr auf die **Heterogenität von Schüler:innen** eingegangen werden muss, um **Lernerfolge zu steigern**.

# 68%

der Schulleitungen an beruflichen Schulen betonen, dass jede:r **Quer-/Seiteneinsteiger:in** an ihrer Schule eine **persönliche Betreuung** erhält – verglichen mit 60% an allgemeinbildenden Schulen.

# 88%

der Schulleitungen an beruflichen Schulen geben an, dass ihnen die Nutzung von KI im Hinblick auf den **Digitalisierungsprozess wichtig** ist.

# 92%

der Schulleitungen an beruflichen Schulen sind sich einig, dass allgemeinbildende und berufliche Schulen mehr **voneinander lernen** könnten.

# Hidden Champions: berufliche Schulen

## Offen und pragmatisch in die Zukunft

Berufliche Schulen sind durch ihre Struktur, ihr Personal und die Gesamtheit der Schüler:innen vielfältiger und gehen pragmatischer mit Personalmangel um als allgemeinbildende Schulen. Zwar führt auch hier die Personalgewinnung die Liste der dringlichsten Themen mit 56 Prozent an. Was an beruflichen Schulen offenbar besser zu gelingen scheint, ist die Einbindung von Quer- und Seiteneinsteigenden. Denn die beruflichen Schulen wissen die praktischen Erfahrungen dieser Lehrkräfte besser zu schätzen und für sich zu nutzen – 84 Prozent empfinden sie als Bereicherung für den Unterricht. In allgemeinbildenden Schulen trifft das nur auf 62 Prozent zu. Ein Grund dafür mag die Mischung aus beruflicher Praxis und pädagogischer Vermittlung sein, die an beruflichen Schulen besonders gebraucht wird.

Berufliche Schulen kämpfen jedoch nicht nur um Personal, sondern auch um Schüler:innen. Knapp die Hälfte der Befragten (47 Prozent) sehen darin eine zentrale Herausforderung, an allgemeinbildenden Schulen trifft das lediglich auf 5 Prozent zu. Berufliche Schulen stehen untereinander oft in starker Konkurrenz. Denn Schüler:innen an beruflichen Schulen kommen oft aus einem größeren Umkreis, da bestimmte Bildungsgänge nur an wenigen Orten angeboten werden. Besonders Schulen in ländlichen Gebieten stehen vor der Herausforderung, um Schüler:innen zu konkurrieren, zumal sie von der sinkenden Nachfrage nach dualen Ausbildungen und des Übergangssystems der letzten 15 Jahre betroffen sind. Die Anzahl der Schüler:innen beeinflusst direkt die Wirtschaftlichkeit der Bildungsgänge und die Zuweisung von Lehrkräften. Für 47 Prozent der Schulleitungen ist die Gewinnung von Schüler:innen deshalb eines der wichtigsten Themen. Auf Platz 3 der wichtigsten Schulleitungsthemen landet auch an beruflichen Schulen die Gesundheit aller schulischen Akteure (44 Prozent).

Berufliche Schulen zeigen sich besonders offen für Digitalisierung und KI. Während sich Schulleitungen an allgemeinbildenden Schulen beim Thema KI noch zurückhaltend zeigen (21 Prozent), wünschen sich Schulleitungen an beruflichen Schulen deutlich energischer (43 Prozent) einen stärkeren inhaltlichen Fokus auf das Thema. Für viele ist dies vermutlich der logische nächste Schritt, denn mit 83 Prozent sind berufliche Schulen sogar noch zufriedener mit ihrer digitalen Ausstattung als allgemeinbildende Schulen (76 Prozent). 32 Prozent der Schulleitungen würden Mittel aus einer möglichen Neuauflage des Digitalpakts in intelligente tutorielle Systeme (ITS) investieren, um individuelleres Lernen und mehr Lernerfolg zu ermöglichen – weit mehr als an allgemeinbildenden Schulen (18 Prozent).

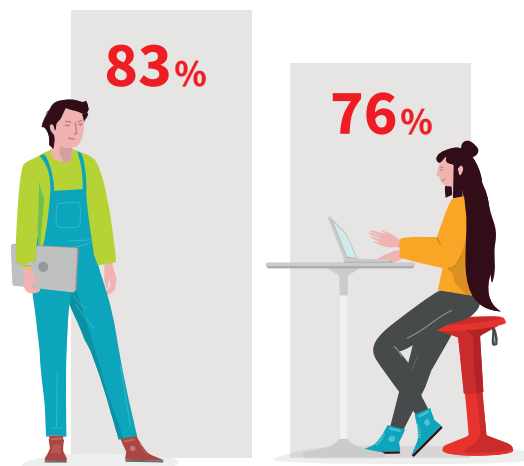
Berufliche Schulen scheinen ihre Zukunftsthemen offen und pragmatisch anzugehen. Dennoch fühlen sie sich ein wenig wie die „Hidden Champions“. Denn 96 Prozent der Schulleitungen von beruflichen Schulen haben das Gefühl, dass in der Öffentlichkeit ihrer Arbeit im Vergleich zu allgemeinbildenden Schulen zu wenig Aufmerksamkeit zukommt.

”

**WIR HABEN JA IMMER EINEN PLAYER AN BORD, DEN ANDERE SCHULEN NICHT HABEN: DIE WIRTSCHAFT. AM ENDE DES TAGES MÜSSEN DIE JUNGEN LEUTE EINE KAMMERPRÜFUNG ABLEGEN, UND WENN SIE DIE NICHT BESTEHEN ... ALSO DAS IST EIN KORREKTIV, WO MAN DANN AN IRGEND EINER STELLE GUCKT: WIE KRIEGEN WIR DAS HIN, DASS DIE LEUTE DIESEN NÄCHSTEN SCHRITT GEHEN KÖNNEN?**

*(Mattis Rochlitz\*, berufliche Schule, seit 22 Jahren Schulleitung)*

## Digitale Ausstattung



83 % der Schulleitungen an beruflichen Schulen sind zufrieden mit der digitalen Ausstattung. An den allgemeinbildenden Schulen lag dieser Wert bei 76 %.

# Methodik



**Erhebungszeitraum: Februar bis Juli 2024**



**Umfang: alle 16 Bundesländer der Bundesrepublik, allgemeinbildende (ABS) und erstmalig berufliche (BS) Schulen**



**Stichprobengröße Onlinestudie: 2.405 Schulleitungen (davon 2.063 an ABS repräsentativ abgebildet und weitere 342 an BS)**



**Anzahl persönliche Gespräche: 24 (ABS und BS)**

Die vorliegende Studie basiert auf einer zweistufigen Umfrage, die durch das FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie im Auftrag des Cornelsen Verlags durchgeführt wurde.

Die Studie fasst die Ergebnisse einer repräsentativen Onlinebefragung auf der Basis eines standardisierten Fragebogens sowie leitfadengestützter persönlicher Gespräche mit Schulleitungen zusammen. Die Teilnahme erfolgte auf freiwilliger Basis. An der Onlinebefragung haben insgesamt 2.405 Schulleitungen teilgenommen. Die repräsentativen Aussagen zu allgemeinbildenden Schulen sind separat zu den Tendenzaussagen zu beruflichen Schulen zu interpretieren. Vergleiche zwischen allgemeinbildenden Schulen und beruflichen Schulen sind als Tendenzaussagen zu verstehen. Die Adressierung der Schulleitungen erfolgte basierend auf den öffentlich zugänglichen Schullisten der Statistischen Landesämter per E-Mail. In Baden-Württemberg, Bayern und Nieder-

sachsen wurde der Fragebogen auf Basis öffentlich zugänglicher E-Mail-Adressen verbreitet. Für die persönlichen Gespräche wurden 24 Schulleitungen aus allen Bundesländern, verschiedener Schulformen – erstmalig auch beruflicher Schulen – und bildungspolitischer Kontexte ausgewählt. Hier lag der Fokus darauf, möglichst viele verschiedene Sichtweisen zu hören und qualitativ in der Auswertung zu berücksichtigen.

Die Gesamtstudie des FiBS inklusive weiterer Details zur Methodik kann durch Scannen oder Klicken des nebenstehenden QR-Codes in voller Länge aufgerufen werden.



Die Gesamtstudie des FiBS kann durch Scannen oder Klicken des nebenstehenden QR-Codes in voller Länge aufgerufen werden.



**Urheber**

Cornelsen Verlag GmbH  
Mecklenburgische Straße 53  
14197 Berlin  
Telefon: (030) 897 85-0  
Telefax: (030) 897 85-578  
E-Mail: presse@cornelsen.de

**Herausgeber**

Cornelsen Verlag GmbH

**Verantwortlich im Sinne des Presserechts**

Meeuwis van Arkel  
Christine Hauck  
Martina Fidrich  
Silvia Jakob  
Mark van Mierle (Vorsitz)  
Georg Müller-Loeffelholz

**Projektleitung und Redaktion**

Cornelsen Verlag GmbH, Berlin  
Sozialforschung: FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie  
www.fibs.eu

Diese Kurzfassung basiert auf der Studie „Zwischen Vision und Rebellion“, die das FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie im Auftrag des Cornelsen Verlags durchgeführt hat.

**Autorinnen und Autoren**

Dr. Sarah Fichtner, Matthias Sandau, Hannah Glinka, Philipp Zosel, Sophia Falter, Prof. Dr. Klaus Hurrelmann, Dr. Dieter Dohmen  
Projektleitung: Dr. Sarah Fichtner

**Layout/Design**

komm.passion GmbH

**Druck**

CVK Bielefeld

**Bildquellen**

Foto Prof. Dr. Klaus Hurrelmann: Hertie School Berlin  
Alle Grafiken von Cornelsen Verlag GmbH / Rosendahl Berlin - Agentur für Markendesign

**Copyright**

© 2025 Cornelsen Verlag GmbH  
Aktuelle Informationen über die Cornelsen Verlag GmbH sind im Internet unter cornelsen.de abrufbar.

**Rechtlicher Hinweis**

Veröffentlichungen – ganz oder teilweise – sind nur unter Angabe der Quelle und des Copyrights gestattet. Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Jegliche Vervielfältigung ist ausdrücklich untersagt, sofern nicht eine ausdrückliche schriftliche Einwilligung seitens der Cornelsen Verlag GmbH vorliegt. Ausgenommen davon ist die Vervielfältigung für den ausschließlichen privaten und sonstigen eigenen Gebrauch.



**Cornelsen**

Potenziale entfalten