

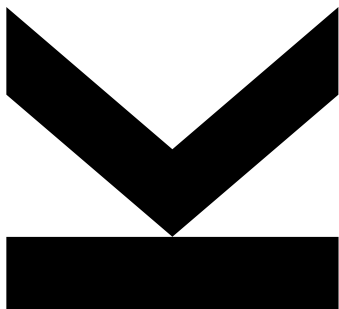
Univ.-Prof. Dr. Stephan  
Gerhard Huber

Chair of Excellence

Abteilung für  
Bildungsforschung

T +43 (0)732 2468 7254  
stephan.huber@jku.at

# **AKTUELLE BEFUNDE DES SCHULLEITUNGS- BAROMETERS AUSTRIA 2024**



Präsentation und Diskussion aktueller Befunde der Studie  
am 15. Februar 2024, Hörsaal 15, JKU

***Schulleitungen an Schulen sind wichtig für die  
Qualität und Entwicklung von Schule und Bildung  
– alle sind stark gefordert, ein großer Anteil ist  
überfordert und am Limit***

## Inhaltsverzeichnis

1. Die Rolle von Schulleitung für die Sicherung und Entwicklung der Qualität von Schule und Bildung .....	2
2. Aktuelle Befunde zeigen: Schulleitungen in Österreich sind aktuell stark gefordert, manche sind überfordert und am Limit! .....	2
3. Personalmanagel an den Schulen in Österreich .....	4
4. Ausgewählte Ergebnisse zum Schulsystem .....	5
5. Weitere Befunde zu Dienstrecht, Qualität der Lehrerbildung, zum Mentoring von Junglehrer*innen etc. ....	5
6. Kurzinformationen zum Schulleitungs-Barometer .....	6
7. Präsentation und Diskussion aktueller Befunde, Workshop zum Entwickeln von Empfehlungen an der JKU .....	7
8. Kontakte, Interviewanfragen .....	9
9. Standpunkt: Umgang mit hoher Belastung und Lösungsmöglichkeiten .....	9

### 1. Die Rolle von Schulleitung für die Sicherung und Entwicklung der Qualität von Schule und Bildung

Die große Bedeutung der Schulleitung als Schlüsselfaktor für die Qualität und Wirksamkeit von Schulen ist in den letzten Jahrzehnten von den Ergebnissen der internationalen und nationalen Schulforschung überzeugend untermauert worden. Auch der Erfolg von Qualitätsmanagement und der Umgang mit Innovation hängen in hohem Maße von der Leistung der Schulleitung ab.

Gerade wenn Schulen so stark gefordert sind wie in den letzten Jahren - durch die Bewältigung von gesellschaftlichen Herausforderungen wie Umwelt, Digitalität, Krisenmanagement, Integration von Flüchtlingskindern - und sich dann noch Personalmangel in den Schulen zeigt, wird von den Schulleitungen als Manager\*innen und Führungskräfte vor Ort in den Schulen viel gefordert.

### 2. Aktuelle Befunde zeigen: Schulleitungen in Österreich sind aktuell stark gefordert, manche sind überfordert und am Limit!

**Studie der JKU 2024 zu Herausforderungen in Bildung, Schule und Schulleitung erfasst Meinungen, Erfahrungen und Perspektiven aus der Schulleitungs-Praxis und entwickelt Empfehlungen für Politik und Verwaltung/Aufsicht**

Fast jede zweite Schulleitung in Österreich hat am Schulleitungs-Barometer Austria 2024 teilgenommen.

**Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit.** Es wurde die Sicht der Schulleitungen u.a. zur Regelung der Unterrichtsverpflichtung, zur durchschnittlichen Wochenarbeitszeit, zu Überstunden und

ihren Gründen, zu Stresserleben, dem Empfinden gegenüber bestimmten Tätigkeiten, zu beruflicher Belastung und Arbeitszufriedenheit erfragt.

Die ersten Ergebnisse des Schulleitungs-Barometers Austria 2024 zeigen eine eher hohe Arbeitszufriedenheit der Schulleitenden. Allerdings ist die Gruppe der Schulleitungen, die ein hohes Stresserleben haben, eine hohe berufliche Belastung empfinden und eine niedrig ausgeprägte Arbeitszufriedenheit aufweisen, mit 41% Prozent ausgesprochen hoch. So gibt auch rund ein Drittel der Befragten an, in ihrem Beruf ständig überfordert zu sein. Rund die Hälfte gibt an, selten das Gefühl zu haben, einmal richtig abschalten zu können. Eine der Ursachen für diese empfundene Belastung könnte darin liegen, dass der Aufgabenbereich von Schulleitenden nach eigenen Angaben in den letzten fünf Jahren eher größer (20%) bzw. viel größer (71%) geworden ist. Auch Unterstützungsmaßnahmen und Ressourcen vor Ort sowie kontinuierliche Qualifizierungsmaßnahmen spielen eine Rolle.

Abhilfe könnte hier sein, Entlastungsstrukturen zu etablieren durch Schulsekretariate, Stellvertretungen von Schulleitungen und weitere Personen, die in Schulleitungs- und Schulentwicklungsaufgaben eingebunden werden. Auch die Professionalisierung von Schulleitungen als Manager und professionelles Qualitätsmanagement an den Schulen bekommen zukünftig eine stärkere Bedeutung: So sprechen sich auch knapp 87% der Schulleiter\*innen für eine fixe Stellvertretung von Schulleitungen aus, die auch Teilbereiche der momentan bei der Schulleitung angesiedelten Leitungsaufgaben übernehmen kann.

**Belastung durch hohen Unterrichtsaufwand.** Aktuell haben Schulleitungen in Österreich neben ihrer Schulleitungstätigkeit einen ausgesprochen hohen zeitlichen Anteil, selbst zu unterrichten. Im Sinne einer angemesseneren Ausübung ihrer Managementfunktion wäre eine Reduktion der Stundenzahl bzw. der wöchentlichen Unterrichtsverpflichtung nötig, die aber dem aktuellen Personalmangel entgegensteht. Dieses Dilemma spiegelt sich auch in dem Befund, dass nach Meinung der Schulleiter\*innen die Regelung zur Unterrichtsverpflichtung von Schulleitungen an Volks-, Sonder- und Mittelschulen den Arbeitsaufwand der Schulleitungen nicht korrekt abbildet.

Schulleitung in Österreich ist noch nicht auf dem internationalen Stand einer Schulmanagementfunktion angekommen.

**Belastung durch Mehrarbeit und Überstunden.** Rund ein Drittel der Schulleitungen gibt an, im vergangenen Schuljahr nicht kompensierte Überstunden bzw. erhebliche zusätzliche Mehrarbeit geleistet zu haben. Vom Umfang her sind das zwischen 100 und mehr als 400 Stunden Mehrarbeit im Jahr (100-200 Stunden: 14%; 200-400 Stunden: 11%; 400 und mehr Stunden: 6%. 300 Stunden nicht kompensierter Überzeit entsprechen etwa 15 Stunden pro Woche). Dabei ist die Anzahl dieser Überstunden bzw. zusätzlichen Mehrarbeit in den letzten Jahren für rund die Hälfte der Schulleitungen gestiegen. Als Gründe werden u.a. außerordentliche Projekte der Unterrichtsentwicklung, pädagogischer Zusatzaufwand in Erziehungsfragen, Disziplinarprobleme, Inklusions-, Integrations- und Migrationsthematiken, Konflikte mit Eltern, Personalausfall, Personalführungsaufgaben, Konflikte mit dem und innerhalb des Kollegiums, die Einführung neuer Vorgaben durch die Schulbehörde und vor allem aufwändige Verwaltungs- und Administrationsaufgaben angegeben. Bei letzterem wäre eine Entlastung durch entsprechend qualifiziertes Sekretariatspersonal möglich.

In der Analyse zeigt sich: Je mehr Administrationsaufgaben von Schulleitungen zu bewältigen sind, desto kleiner ist der zeitliche Umfang, in dem andere Aufgaben bis hin zu pädagogischen Tätigkeiten an der Schule wahrgenommen werden können.

Für das berufliche Belastungserleben gibt es verschiedene Gründe, die zusammenkommen: zum einen die eigene Unterrichtsverpflichtung und zum anderen die Überstunden, die sich durch verschiedene Aufgaben ergeben, z.B. im Hinblick auf Konflikte mit Eltern, die schlechte Planbarkeit von Aufgaben, aufwändige administrative Aufgaben und Arbeiten für das Bundesministerium.

**Unterstützungspersonal und weitere Ressourcen.** Hier wurde im Schulleitungs-Barometer der IST- und der SOLL-Stand des Unterstützungspersonals (bspw. Sekretär\*innen, Schulassistent\*innen) an den Schulen erhoben. Zudem schätzten die Befragten die Entwicklung ihres Aufgabenbereichs und die prozentuale Verteilung bestimmter Tätigkeiten auf ihre Arbeitszeit ein. Es wurden Einschätzungen zu Stellvertretungen und deren mögliche Arbeitsbereiche, zu Mitarbeitendengesprächen sowie zur Unterstützung bei administrativen Tätigkeiten eingeholt. Diese Verwaltungsaufgaben könnten bei Schulsekretariaten angesiedelt oder durch freigestellte Lehrkräfte bzw. Hilfskräfte übernommen werden, um einen reibungslosen Ablauf des Schulbetriebs zu sichern.

**Bereichernde und belastende Aufgaben.** Bereichernd empfinden Schulleitungen die Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums sowie die eigene Weiterbildung und den eigenen Unterricht. Allerdings bildet nach Meinung der Schulleiterinnen und Schulleiter die Regelung zur Unterrichtsverpflichtung von Schulleitungen an Volks-, Sonder- und Mittelschulen den Arbeitsaufwand der Schulleitungen nicht korrekt ab. Organisation und Verwaltung sowie Qualitätssicherung/Evaluation hingegen werden als belastend wahrgenommen.

### 3. Personalmangel an den Schulen in Österreich

Im Schulleitungs-Barometer wird das Ausmaß des Lehrkräftemangel aus Sicht der Schulleitung erfasst und nach den Auswirkungen, den Bereichen und den Konsequenzen des Lehrkräftemangels gefragt. Die Schulleitungen schätzen außerdem die Wirkung möglicher Maßnahmen gegen den Lehrkräftemangel ein.

Erste Analysen zeigen: Rund 45% der Schulleitungen geben an, dass es derzeit einen Mangel an Lehrkräften an ihrer Schule gibt, der tendenziell größere Auswirkungen hat und problematisch ist. Dieser Mangel zeigt sich besonders stark in den folgenden Bereichen: in der Sonderpädagogik, im Ganztagsunterricht, bei Volksschullehrkräften sowie in den Fächern Physik, Chemie, Sport und Musik. Der Lehrkräftemangel führt teilweise zu Unterrichtsausfall oder der Zusammenlegung von Klassen. Besonders häufig führt der Mangel jedoch dazu, dass teil- und vollzeitbeschäftigte Lehrkräfte Überstunden leisten müssen sowie nicht ausgebildete oder fachfremde Lehrkräfte unterrichten.

Als wirksame Maßnahmen gegen den Lehrkräftemangel sehen die befragten Schulleitungen u.a. die Anhebung der Gehälter, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, die Einstellung von zusätzlichem administrativem Personal und die Verkürzung der Ausbildung.

## 4. Ausgewählte Ergebnisse zum Schulsystem

**Kooperation mit der Schulaufsicht.** Im Hinblick auf die Kooperation mit der Schulaufsicht empfinden 94 Prozent der Schulleitungen ihre Einbindung in Entscheidungsprozesse des Ministeriums als zu wenig. Sie befürworten daher eine gesetzliche Verpflichtung des Ministeriums und der Bildungsdirektionen, sie als Schulleitungen in Entscheidungsprozesse einzubinden.

Zudem bräuchten Schulen und Schulleitungen mehr Unterstützung durch die Schulaufsicht, also das Ministerium und die Bildungsdirektionen – je nach Schulform, wird diese Unterstützung nach Angaben der befragten Schulleitungen vor allem in Konfliktsituationen mit Eltern, Schüler\*innen und dem Personal benötigt. Häufig genannt werden außerdem die Hilfestellung bei (schul)rechtlichen Fragen und teilweise zur Personalplanung.

**Struktur des Bildungswesens und Bildungsreform.** In der Wahrnehmung der Schulleiterinnen und Schulleiter hat die Bildungsreform nach ersten Analysen eher zu keinen Verbesserungen an den Schulen geführt. Vereinzelt wird auf eine gestiegene Schulautonomie verwiesen und die Einführung des Qualitätsmanagementsystems für Schulen (QMS) als Verbesserung benannt. So wird die schulartenspezifische Fachkompetenz der Schulqualitätsmanager von knapp drei Vierteln der Schulleitungen mindestens als angemessen beurteilt. 27% beurteilen diese sogar als sehr hoch. Hingegen sind knapp 70% der Schulleitungen der Meinung, dass sich die Einführung der Bildungsregionen bislang eher nicht (40%) bzw. gar nicht (30%) bewährt hat.

Im Schulleitungs-Barometer geben die Schulleitungen an, was sich an ihren Schulen seit der Bildungsreform 2017 an ihren Schulen verbessert bzw. verschlechtert hat. Sie schätzten ein, ob sich die Einführung von Bildungsregionen bewährt hat. Daneben gaben sie eine Einschätzung ab zur schulartenspezifischen Fachkompetenz ihrer Schulqualitätsmanager\*innen, zur Einbindung von Schulleitungen in Entscheidungen des Ministeriums, zum Austausch des Ministeriums und der Bildungsdirektionen mit Vertretungen von Schulleitungen sowie zu Dienstbesprechungen in der Bildungsregion. Die Schulleitungen machten Angaben, in welchen Situationen sie von der Schulaufsicht Unterstützung benötigen.

## 5. Weitere Befunde zu Dienstrecht, Qualität der Lehrerbildung, zum Mentoring von Junglehrer\*innen etc.

**Dienstrecht Pädagogischer Dienst**, u.a. erlebte Veränderungen durch die Einführung des neuen Dienstrechtes, wie z.B. die Erhöhung der Unterrichtsverpflichtung um nicht unterrichtliche Tätigkeiten (Einsatz, Belastung) und die Abschaffung der Wertigkeit von Unterrichtsstunden

**Qualität der Lehrer\*innen-Ausbildung**, u.a. Einschätzungen zur Verlängerung der Ausbildungsdauer, zum Kürzungspotenzial im Curriculum und zu praxisrelevanten Kompetenzen

**Mentoring Junglehrer\*innen**, u.a. Einschätzung der Veränderungen durch die Ausbildungsreform wie die Einführung der Induktionsphase in Pflichtschulen und die Ausbildung von Mentor\*innen sowie die Durchführung von Hospitationen

**Vorsitz bei der Reifeprüfung (nur bei AHS und BHS)**, u.a. Wahrnehmungen zum Prüfungsvorsitz und zu den Rechten von Prüfungsvorsitzenden, zur Leistungsbeurteilung der mündlichen Reifeprüfung.

## 6. Kurzinformationen zum Schulleitungs-Barometer

Das [Schulleitungs-Barometer](#) hat aktuell Schulleiterinnen und Schulleiter in ganz Österreich aus allen Bundesländern und aus allen Schulformen zu ihren Meinungen, Erfahrungen und Perspektiven der Praxis befragt. Fast jede zweite Schulleitung in Österreich hat inzwischen an der Befragung teilgenommen.

Folgende Themen wurden abgefragt:

- Fragen zum Arbeitskontext
- Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit
- Personal / Lehrkräftemangel
- Struktur des Bildungswesens und Bildungsreform
- Unterstützungspersonal und weitere Ressourcen
- Dienstrecht Pädagogischer Dienst
- Mentoring Junglehrer\*innen
- Qualität der Lehrer\*innen-Ausbildung
- Vorsitz bei der Reifepfung (nur bei AHS und BHS)



Das Schulleitungs-Barometer ist eine Vertiefungsstudie des [Schul-Barometers](#) und widmet sich aktuellen bildungspolitischen und berufspraktischen Themen von Bildung, Schule und Schulleitung. Das Schul-Barometer behandelt regelmäßig aktuelle Herausforderungen, wie z.B. 2020 die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf Schule und Bildung ([www.Schul-Barometer.net](http://www.Schul-Barometer.net)), die Integration von geflüchteten Kindern und Jugendlichen ([www.Schul-Barometer.net/kriegfrieden](http://www.Schul-Barometer.net/kriegfrieden)) oder aktuell den Umgang mit schulischem Personalmangel ([www.Schul-Barometer.net/Personalmangel](http://www.Schul-Barometer.net/Personalmangel)).

Das Schulleitungs-Barometer wird vom Lehrstuhl Leadership, Quality Management and Innovation der Linz School of Education der Johannes Kepler Universität Linz (Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber) durchgeführt.

Das Schulleitungs-Barometer ist Teil der [World School Leadership Study](#) und in Zusammenarbeit mit der Vereinigung pädagogischer Führungskräfte Austria (VPFA) entwickelt worden. Auch Vertretungen der Direktorenvereine von AHS und BMHS haben sich eingebracht.

## 7. Präsentation und Diskussion aktueller Befunde, Workshop zum Entwickeln von Empfehlungen an der JKU

### Tagungsprogramm 15. Februar 2024

Präsentation und Diskussion aktueller Befunde des Schulleitungs-Barometers für Österreich, Workshop zum Entwickeln von Empfehlungen	
15.00 – 19.00 Uhr	<b>Johannes Kepler Universität Linz</b> Managementzentrum, Hörsaal 15, Raum-Nr. MZ 001A
15.00 Uhr	<p><b>Begrüßung</b> Univ.-Prof. Dr. Stefan Koch Rektor der Johannes Kepler Universität Linz</p> <p><b>Einführung in das Thema</b> Univ.-Prof. Dr. Christoph Helm Leiter der Linz School of Education und Leiter der Abteilung für Bildungsforschung, JKU</p>
15.15 Uhr	<p><b>Aktuelle Befunde des Schulleitungs-Barometers</b> Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber Exzellenz-Lehrstuhl Leadership, Quality Management and Innovation der Linz School of Education, JKU</p>
16.00 Uhr	<p><b>Podiumsdiskussion zu aktuellen Fragen der Schulleitung in Österreich</b> mit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mag. Margareta Scheuringer (Sektionschefin BMBWF)</li> <li>• Christine Obermayr, M.Ed, BEd (Schulleiterin, Obfrau des VPFA)</li> <li>• Heidi Rohrauer, BEd (Schulleiterin, Schriftführerin des VPFA)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR Mag. Isabella Zins (Schulleiterin, Vorsitzende des Österreichischen Direktorenvereins (AHS))</li> <li>• HR Dipl.-Ing. Wolfgang Bodei (Direktor HTL, Sprecher der BHS-Dir. Österreichs)</li> <li>• Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber (Leiter der Studie, JKU)</li> </ul> <p>und mit Fragen und Beiträgen aus dem Auditorium</p>
16.45 Uhr	<b>Pause</b>
17.00 Uhr	<p><b>Workshop: Empfehlungen für die Bildungspolitik und Schulverwaltung/Schulaufsicht</b></p> <p>Die Teilnehmenden bringen ihre Erfahrungen und Perspektiven ein und entwickeln Empfehlungen für die Bildungspolitik und Verwaltung/Aufsicht.</p> <p>Differenziert nach Schulformen und Themen werden Workshop-Gruppen gebildet.</p>
17.45 Uhr	<p><b>Abschluss</b></p> <p>Aus allen Workshop-Gruppen werden kurz die wichtigsten Ergebnisse vorgestellt.</p> <p>Der Studienleiter, Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, und die Obfrau Dir. Christine Obermayr geben einen Ausblick.</p>
18.00 Uhr	<p><b>Drinks &amp; Networking</b></p> <p>Geselliges Beisammensein zum Ausklang mit Getränk</p>



## 8. Kontakte, Interviewanfragen

Der Studienleiter, Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, steht für Interviews und Mediengespräche zum Schulleitungs-Barometer nach Absprache jederzeit zur Verfügung. Darüber hinaus sind Medien- oder Hintergrundgespräche auch zu anderen Themen möglich. Kontakt- und Interviewanfragen bitte an:

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber  
Exzellenz-Lehrstuhl Leadership, Quality Management and Innovation  
Johannes Kepler Universität Linz  
Mobil + 41 78 639 33 25  
Stephan.Huber@jku.at oder Stephan.Huber@Bildungsmanagement.net

Auch Kontakte zu den entsprechenden Personen aus dem Ministerium oder der Bildungsdirektion, insbesondere zu den Personen, die am Nachmittag bei der Ergebnispräsentation anwesend sind und im Podium mitdiskutieren, können vermittelt werden.

## 9. Standpunkt: Umgang mit hoher Belastung und Lösungsmöglichkeiten

Hohe Belastungsgrade, dazu Unbestimmtheit und Ambiguität – wie gehen Akteure in Schule und Bildung mit diesen Herausforderungen um? Gibt es Wege aus diesen Belastungssituationen? Brauchen wir einen Paradigmenwandel – weg vom Pessimismus, hin zu einer von Optimismus geprägten Aufbruchstimmung – ohne in Blauäugigkeit zu verfallen? Wie gelingt es, Resilienz zu stärken? Ist die Entrümpelung des Arbeitsalltags, das Weglassen aufwändiger und wenig zielführender Aufgaben, ein gangbarer Weg? Helfen zusätzliche Ressourcen als Weg aus der Belastung allein aus?

**Klar ist: Um die Fülle an Herausforderungen zu bewältigen, braucht es Strategie(n), systemische Antworten, eine konzertierte Aktion, bei der alle Akteure, auch die Politik und die Schulaufsicht, Verantwortung tragen.**

Ganz zentral wird das Thema Personalmangel stark spürbar - und dies nicht nur im Bildungskontext, sondern auch in anderen Branchen. Was ist zu tun? Müssen Schule und Schulsystem von den Wurzeln aus erneuert werden? Was steht im Zentrum aller Bemühungen? Die Antwort ist klar: eine ganzheitliche Bildung! Sie entwickelt Persönlichkeit, fachliche und überfachliche Kompetenzen – also Schlüsselkompetenzen wie Kreativität, Kommunikationsfähigkeiten, Kooperationstechniken bis hin zu kritischem Denken, Mündigkeit, Wertebewusstsein und Fähigkeiten, das Lernen zu lernen sowie Selbstregulation.

### **Eine Schule, die Herausforderungen zu lösen vermag und in die alle gerne hingehen**

Schule muss vor diesem Hintergrund umgestaltet werden. Es gibt bereits Schulen, die z.B. die Klassenräume abschaffen, die Lernateliers gestalten – mit klassischen, traditionellen Klassen- und Fachlehrer\*innen und deren Unterricht hat das nichts mehr zu tun. Einerseits wissen diese Schulen so mit all den Anforderungen und mangelnden Ressourcen und Problemlagen umzugehen, andererseits können sie so die Anforderungen an moderne Bildungsprozesse, die ganzheitlich angelegt sind, gut realisieren.

Ziel ist eine Schule, die als Lebensraum eines „Voneinander“, „Miteinander“ und „Füreinander“ so umgestaltet ist, dass wirklich alle gerne hingehen – Schüler\*innen und Mitarbeitende. Eine solche Schule könnte den Herausforderungen z.B. eines Personalmangels ganz anders begegnen, ihr gelänge es, das Problem an der Wurzel zu packen und nicht nur Symptome zu kurieren.

### **Schule radikal umgestalten – ein radikaler Schritt?**

Nichts daran ist radikal. Man denke nur an die vielen Beispiele der sogenannten „Musterbrecherschulen“, die diese Wege schon seit Jahrzehnten sehr erfolgreich gehen. Die Frage ist deshalb nicht die nach einem Wissensdefizit, sondern nach einem Umsetzungsdefizit, d.h. wir haben vielmehr ein Skalierungsproblem. Die vielen guten Beispiele, die wir sehen – im Unterricht, im Schulleben, in der Bildungsregion, in der Bildungslandschaft müssten einfach neu skaliert, also neu gewichtet und gewertet werden. Und dazu braucht es eine konzertierte Aktion von allen an Schule Beteiligten. Da ist die Politik gefragt, die Schulaufsicht, das Unterstützungssystem, die Schulleitungen, die Mitarbeitenden. Es braucht einen Doppel-, besser noch einen Dreifach-Wumms!