



FÜHRUNGSHANDELN IN ÖSTERREICH ERGEBNISSE AUS DEM SCHULLEITUNGSMONITOR 2022/23

Prof. Dr. Jana Groß Ophoff
2. Innsbrucker Gipfeltreffen
für Führungspersonen
26.-27.02.2024

Gliederung

potenzielle

mut

antworten

3. Was be- und entlastet?

2. Welche Belastungen?

1. Warum und wie?

potenzielle

mut

antworten

3) Was belastet – was entlastet?

2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

194 Postings



DIREKTORENMANGEL

Bildungsforscher: "Führungslose Schulen landen im Chaos"

Stefan Brauckmann-Sajkiewicz über die (Un-)Attraktivität der Schulleitungsrolle, Eltern als Ressource und das veraltete Führungsmodell mit nur einer Person an der Spitze

Interview / Lisa Nimmervoll

13. Februar 2023, 12:00, 194 Postings



<https://www.derstandard.at/story/2000143461018/bildungsforscher-fuehrungslose-schulen-landen-im-chaos>

Österreich

Schulleitungsmonitor
Österreich (SLM-AT)

2022/2023

Online

Gelegenheitsstichprobe



Deutschland

2019-2021: Leadership
in German Schools
(LineS)

2023: Schulleitungs-
monitor Deutschland
(SLM-DE)

Online

Stratifizierte Stichprobe

Schweiz

Schulleitungsmonitor
Schweiz (SLM-CH)

2021
2023

Online

Gelegenheitsstichprobe

 Bundesministerium
Bildung, Wissenschaft
und Forschung



AT Schulleitungsmonitor Österreich

<https://osf.io/2juqr>

- Zeitraum:
Oktober 2022-Februar 2023
- Online-Survey
- N = 2.507
(42% Rücklauf)

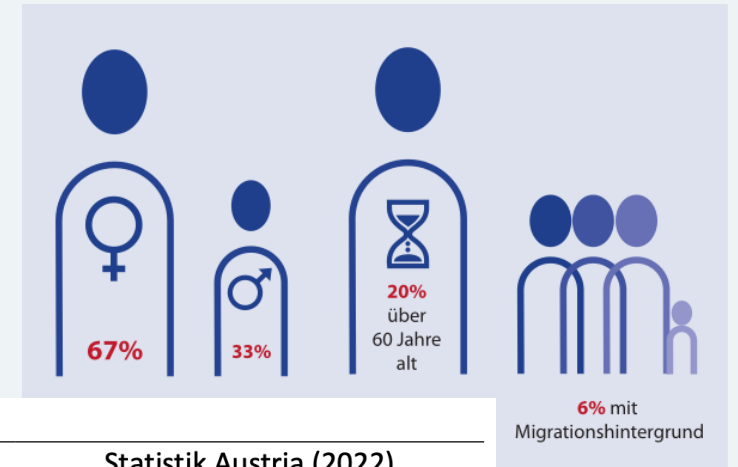


Tabelle 1: Verteilung nach Bundesländern

Bundesland	SLM-AT		Statistik Austria (2022)	
	N	%	N	%
Burgenland	109	4,35	277	4,7%
Kärnten	258	10,29	395	6,6%
Niederösterreich	429	17,11	1282	21,6%
Oberösterreich	515	20,54	1053	17,7%
Salzburg	166	6,62	388	6,5%
Steiermark	387	15,44	871	14,7%
Tirol	217	8,66	655	11,0%
Vorarlberg	155	6,18	305	5,1%
Wien	271	10,81	715	12,0%
gesamt	2507		5941	

potenzielle
mut
antworten

3) Was belastet – was
entlastet?

2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

AT Schulleitungsmonitor Österreich

<https://osf.io/2juqr>

- Zeitraum:
Oktober 2022-Februar 2023
- Online-Survey
- N = 2.507
(42% Rücklauf)

...im Vergleich zu:

DE SLM Deutschland 2019-2021: N = 405

CH SLM Schweiz 2022: N = 2.011

potenzielle

mut

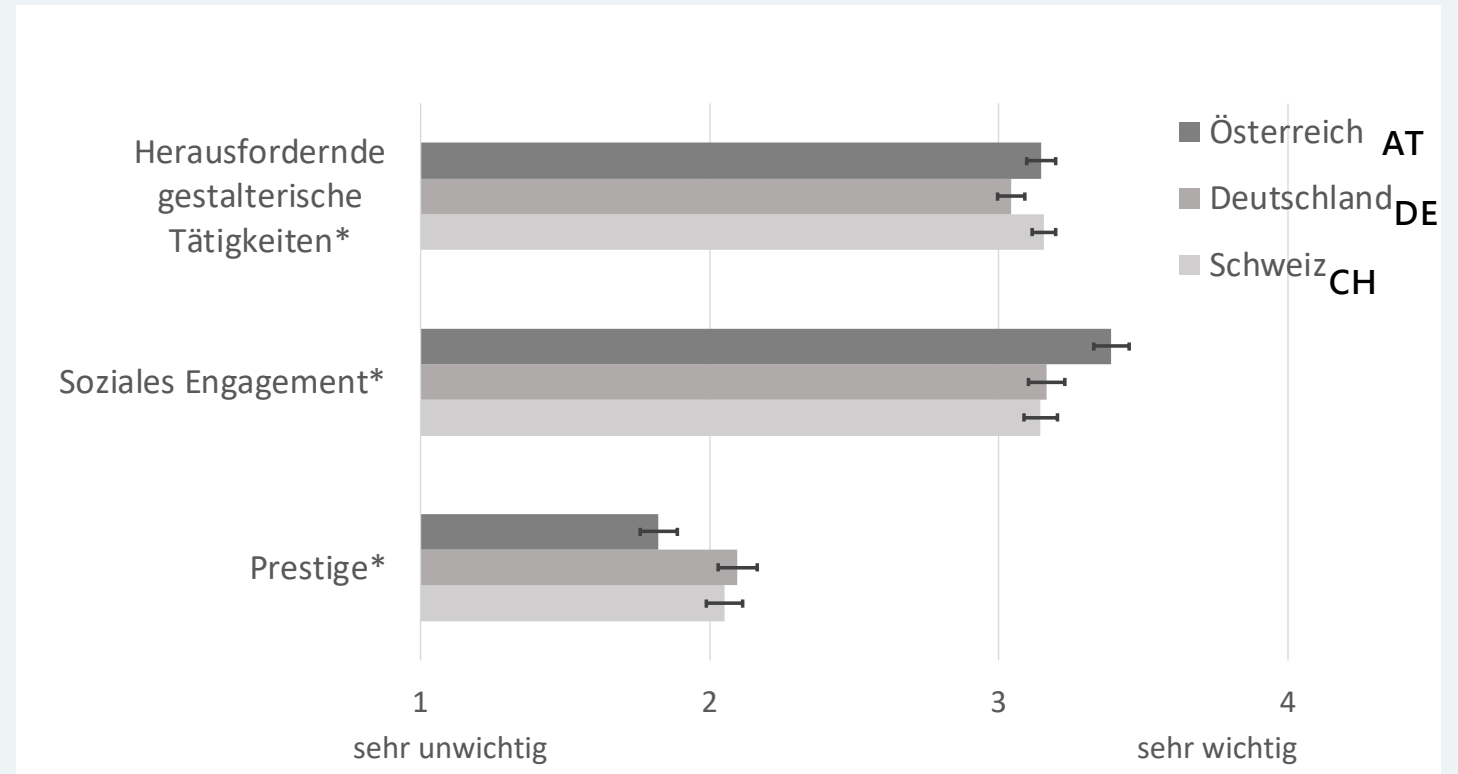
antworten

3) Was belastet – was
entlastet?

2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

Karrieremotive



potenzielle

mit

antworten

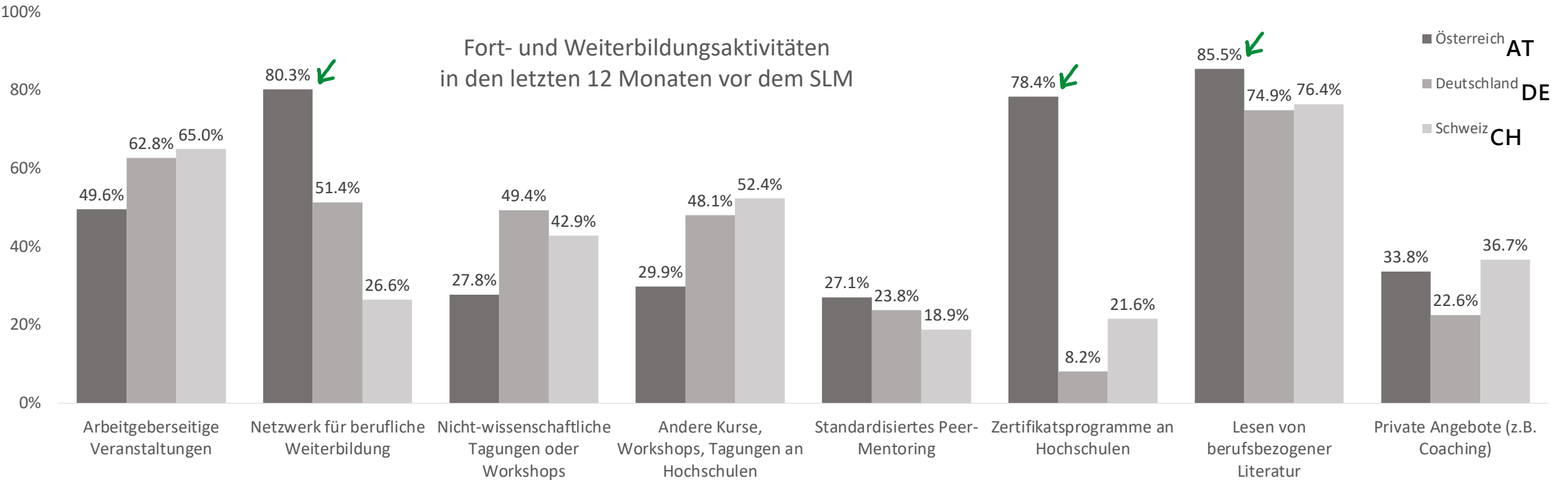
3) Was belastet – was entlastet?

2) Welche Belastung?

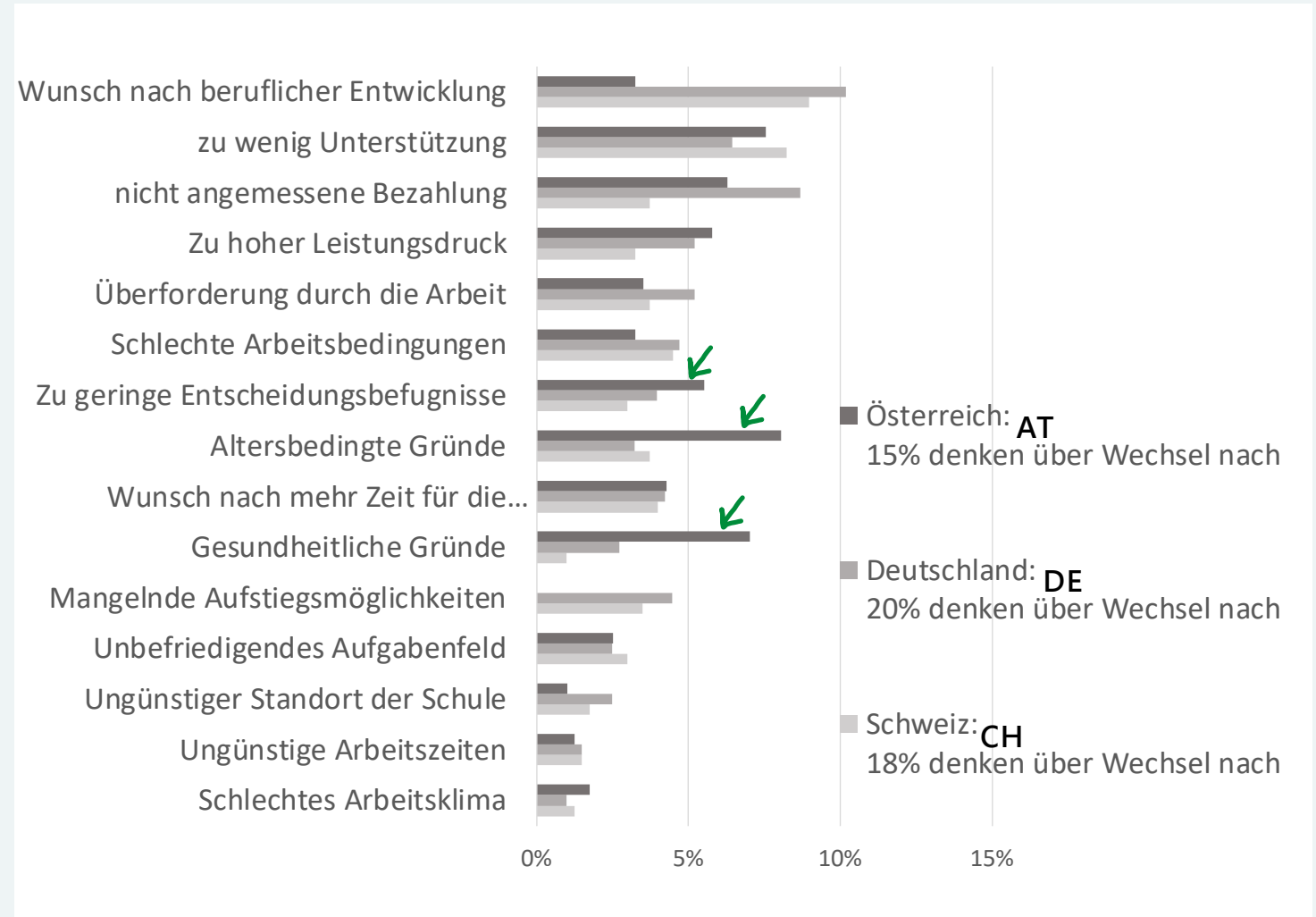
1) Warum und wie?

Fort- und Weiterbildung

Fort- und Weiterbildungsaktivitäten
in den letzten 12 Monaten vor dem SLM



Wechselmotive und -Gründe



potenzielle

mut

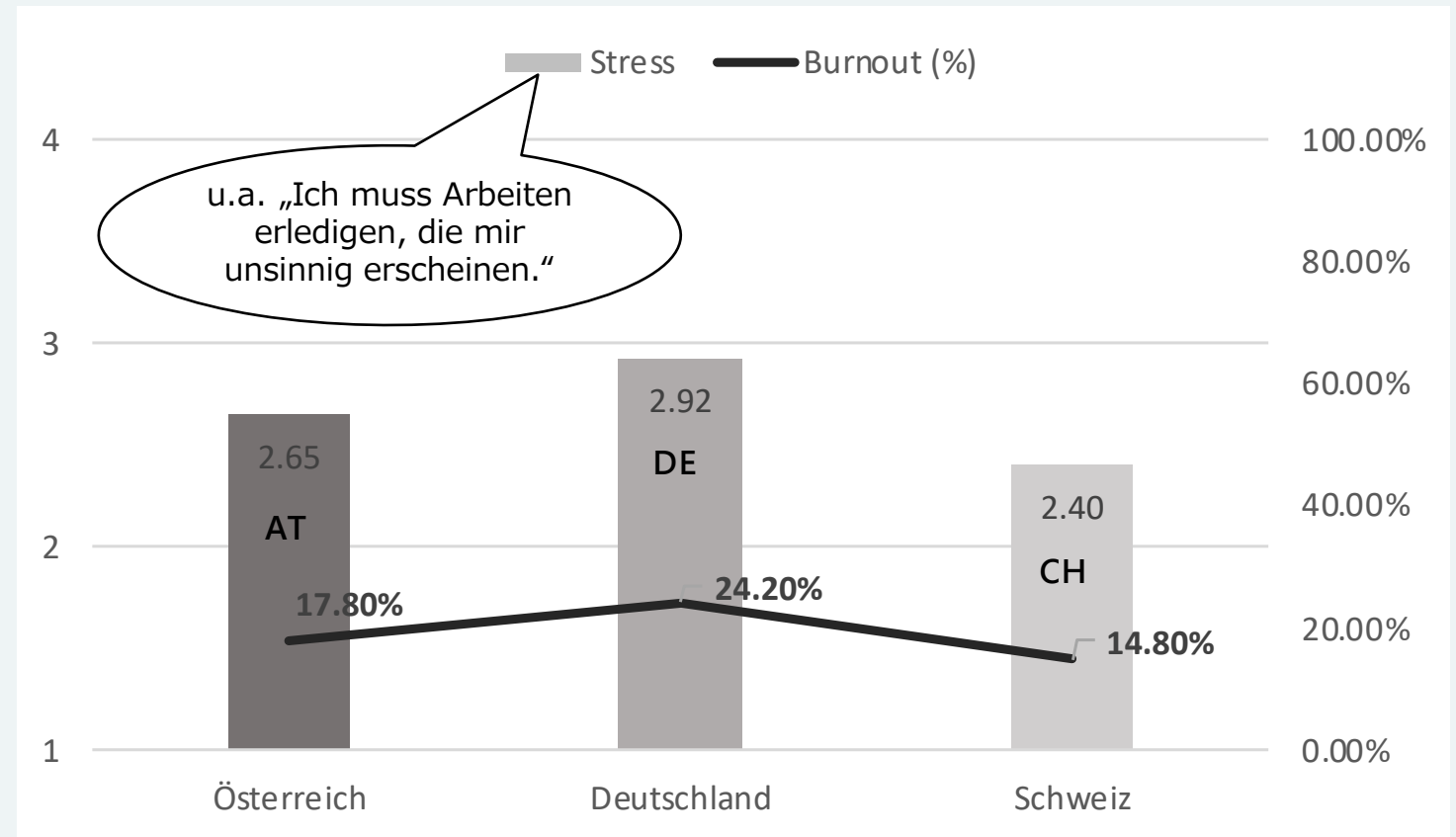
antworten

3) Was belastet – was entlastet?

2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

Stress und Burnout-Indikation



orf.at/stories/3322794/

news ORF.at

Lehrermangel: Gewerkschaft fordert Maßnahmen

Online seit heute, 10.41 Uhr

Teilen

Die Pflichtschullehrergewerkschaft hat eine Resolution verabschiedet, in der Maßnahmen gegen den Lehrermangel – und die damit einhergehenden Belastungen der Beschäftigten – gefordert werden.

Das teilte die Gewerkschaft heute via Aussendung mit. Verlangt werden „wirksame und nachhaltige Maßnahmen gegen fehlendes pädagogisches Fachpersonal“. Auch ein Streik wird nicht ausgeschlossen.

Gefordert wird nun etwa, die „Flut an praxisuntauglichen Reformen und nicht evaluierten pädagogischen Innovationen“ zu stoppen. Für alle Pflichtschulen soll es zudem professionelles Unterstützungspersonal geben. Gewünscht werden hier nicht nur pädagogisch ausgebildete Kräfte, sondern auch Unterstützer aus den Bereichen Administration, Sozialarbeit und Gesundheit. Ausdrücklich wird auch eine bessere Bezahlung von Lehrerinnen und Lehrern gefordert.

Weiters soll die Verwaltung und die Bürokratie auf das „unbedingt Notwendige“ reduziert werden. Die Bildungsbehörden sollten zu Serviceeinrichtungen für die Schulen umgebaut werden, befindet man.

red, ORF.at/Agenturen

<https://orf.at/stories/3322794/>

AT Schulleitungsmonitor Österreich

<https://osf.io/2juqr>



Zwischenfazit:

- Das Hauptmotiv Schulleiter:in zu werden ist soziales Engagement.
- Fort- und Weiterbildung ist in Österreich „anders“.
- Schulleitungen sind gerne im Amt.
- Das Stresserleben liegt im „mittleren“ Bereich, Burnout-Indikation ist höher als in der Schweiz.

- Was sind „unsinnige Aufgaben“ oder, mit anderen Worten, Belastungen?

<https://www.menti.com>

7858 4246

AT Schulleitungsmonitor Österreich

<https://osf.io/2juqr>

- Zeitraum:
Oktober 2022-Februar 2023
- Online-Survey
- N = 2.507

Vertiefungsstudie:

- Zeitraum:
Mai–Juni 2023
- 32 Interviews
 - VS: 5 (1 städtisch)
 - MS: 10 (4)
 - AHS: 8 (3)
 - BHS/BMS: 7 (4)
 - PTS: 1 (0)
 - SPZ: 1 (1)

potenzielle

mut

antworten

3) Was belastet – was
entlastet?

2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

AT Schulleitungsmonitor Österreich

- Aufbau bzw. Struktur der Bildungsdirektionen
- Sokrates und andere Verwaltungsprogramme
- Zunehmende Bürokratisierung, keine/kaum administrative Unterstützung
- „Schein-“ bzw. „Mangel“-Autonomie durch zunehmende „Top-down“-Prozesse
- Unsicherheit in Personal- und Finanzplanung
- Schulspezifische Belastungen
- Zunahme psychosoziale Belastung
- Innovationsfeindlichkeit bzw. -hemmung

potenzielle

mit

antworten

3) Was belastet – was entlastet?

2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

AT Schulleitungsmonitor Österreich

- **Aufbau bzw. Struktur der Bildungsdirektionen**

- Informationsflut
- Wegbrechen des Peer-Unterstützungsnetzes
- Fehlende (fachliche) Ansprechpartner:innen
- fehlende gemeinsame, schulartenspezifische Weiterentwicklung
- Jeder entwickelt selbst

„Für mich hat es sich deutlich verschlechtert. Die Ansprechpersonen fehlen, die Zuständigkeiten sind mehr geworden durch die Auflösung der Inspektionskanzleien, wo doch auch ein Sekretariatsbetrieb mit erfahrenen Leuten Großteils war, wo auch immer eine Nachfragemöglichkeit war, wo man eine Unterstützung hatte ... Und das wurde uns alles abgewälzt. Wir haben zahlreiche Aufgaben übernehmen müssen bzw. zugewiesen bekommen, die früher in diesem Mittelbau sozusagen getätigt worden sind.“

Interview 14 , Min. 11:30

AT Schulleitungsmonitor Österreich

„Ineffizienz und Unsinnigkeiten bestehen hauptsächlich durch die vielen Abfragen die seitens der Bildungsdirektion gemacht werden – von Daten, die eigentlich schon eingegeben und vorliegend sind. Wir geben ja alle Daten in Sokrates ein. Jetzt hat aber offenbar die Bildungsdirektionsebene keinen Zugriff auf die Daten – anders kann ich mir das nicht erklären... dass genau dasselbe, was dort drinnen ist – wieder abgefragt wird... Wir machen Doppel- und Dreifachmeldungen... was im System ja schon digitalisiert vorhanden ist. Da geht es nur um Zugriffsberechtigungen... Beispiel: Meldung der Schülerzahlen...“

Interview 12, Min. 12:35

„Für die .../Schulleitung ist die Benutzung dieser Programme eine Herausforderung. Weil die Programme sehr komplex sind. Ich als Schulleiter:in sehe nicht meine Aufgabe, mich den ganzen Tag mit diesen Systemprogrammen ‚herumzuhauen‘ – eigentlich wäre meine Aufgabe mich um die Lehrer und Schüler:innen zu kümmern. Wenn man da keine sehr erfahrene Person hat... ist das echt ein relevantes Problem.“

Interview 23, Min. 27:40

- Sokrates und andere Verwaltungsprogramme

„Da hat man ein schweineteures Programm entwickelt, das komplex und nicht benutzerfreundlich ist, dass man das ganze Jahr Unterstützung braucht und Leute anrufen muss ... Es hängt immer wieder, spinnt, läuft nicht... und dann muss man auch noch die Unterstützung zahlen... Allein wäre ich ‚erschossen‘... es muss in der heutigen Zeit nicht sein, dass es so was Kompliziertes gibt.“

Interview 3, Min. 4:30

AT Schulleitungsmonitor Österreich

„Wäre prinzipiell kein Problem, wenn ich eine Sekretärin hätte. ... vom Klopapier bis zur Kreide muss ich alles selbst bestellen ... jedes Telefonat kommt direkt zur mir - Anruf von Buchverlagen, Leute, die irgendetwas verkaufen wollen, Krankmeldungen der Kinder ... egal was, es kommt alles 1:1 zu mir. Es gibt keine Sekretär:in, keine administrative Unterstützung Seitens der Gemeinde, da sie Schulerhalter ist ... erschwert das Direktionsleben sehr und BElastet (Betonung im Interview) auch sehr!“

Interview 11 , Min. 01:01

- Zunehmende Bürokratisierung, keine/kaum administrative Unterstützung

Administrative & Verwaltungsarbeiten:

70-80 %

**„Kerngeschäft“
Direktor:in:**

20-30%

AT Schulleitungsmonitor Österreich

„Dieses absolute Top-Down nur mehr, gar nichts mehr bottom-up – diese Gießkanne – über alle gleich. Nichts Spezielles darf mehr hochkommen. ... Sie haben den Boden verloren.[...] Sie wissen nicht mehr, was unten gebraucht wird.“

Interview 15, Min. 10:20

- „Schein-“ bzw. „Mangel“-Autonomie durch zunehmende „Top-down“-Prozesse

„Ich hatte vorher glaube ned weniger Autonomie gehabt, denn es sind ja die Einschränkungen durch die vorhandenen Ressourcen so gegeben, dass ich meine Autonomie nicht wirklich ausleben kann. Ich darf mir meine Lehrer nicht selbst aussuchen, denn vorher müssen alle anderen Schulen bestückt sein. ... Für mich ist es eine Scheinautonomie, die man in die Welt hinausposaunt, aber umsetzen können wir sie nicht wirklich.“

Interview 9, Min. 18:00

„Ich kann gerne jemanden eine Autonomie geben, wenn sie mir vorher das Korsett von der Sissi anlegen. Sie machen ein Korsett und dann sagen sie, du bist autonom. ... kontrollierte Autonomie ist das schon wieder. ... Schule ist ja etwas experimentelles ... ÖNORM ist gut, dass jedes Gewinde eine richtige Schraube hat ... aber eine Schule zu normieren von Vorarlberg bis Burgenland?“

Interview 4, Min. 21:00

AT Schulleitungsmonitor Österreich

„Generell kommt der Gedanke auf, dass Direktoren nicht mehr sehr gewollt werden, dass sie eher Clusterleiter wollen. Als Clusterleiter habe ich einen völlig anderen Beruf. Da bin ich ja Manager ... i bin da auch Manager, aber da bin ich viel mehr in Beziehung ... ja so entwickelt sichs ...,dass es nur mehr darum geht – zu verwalten ... - genau (nicht mehr zu gestalten) ... und nicht beim Menschen zu sein - Buch zu führen – Buch zu führen- auch über Leistung ... nicht mehr den ganzen Menschen sehen. ... Wir würden uns als Staat viel ersparen, viel an Gewalt, viel an Psychologen.“

Interview 15, ab Min. 39:15

- Innovationsfeindlichkeit bzw. - hemmung

AT Schulleitungsmonitor Österreich

→ Problemzentrierte Interviews

Zwischenfazit:

- Es werden v.a. strukturell-organisatorische Belastungen genannt.
- Das Problem ist ein „systemisches“.

potenzielle

mit

Antworten

3) Was belastet – was entlastet?

2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

Job Demands-Resources-Model

(Granziera et al., 2021, S. 232)

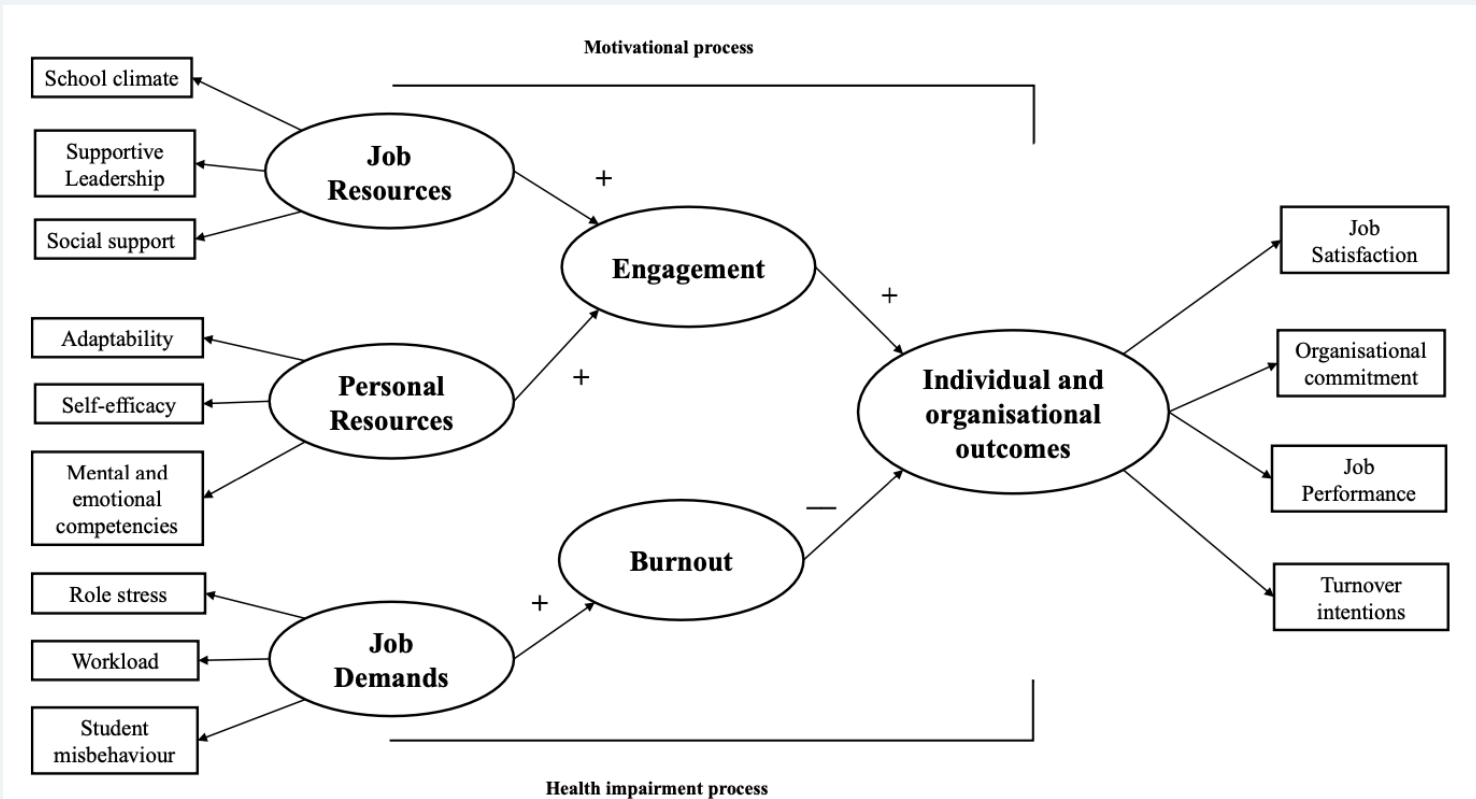


Fig. 14.1 The job demands-resources model, annotated to include a range of the key demands, resources, and outcomes previously examined in teachers. Adapted from Bakker and Demerouti (2017)

potenziale

mut

antworten

3) Was belastet – was entlastet?

2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

Job Demands-Resources-Model

(Granziera et al., 2021, S. 232)

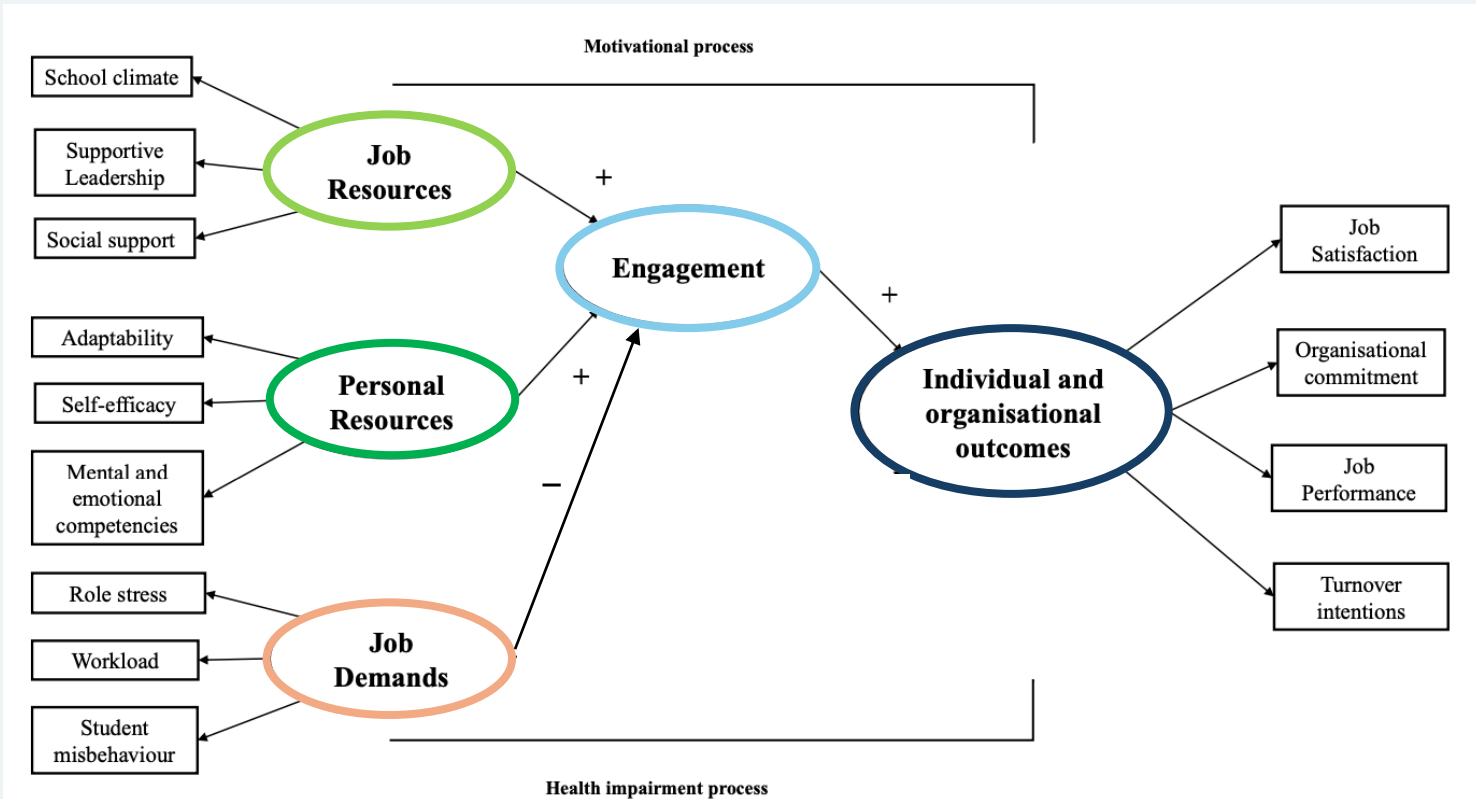


Fig. 14.1 The job demands-resources model, annotated to include a range of the key demands, resources, and outcomes previously examined in teachers. Adapted from Bakker and Demerouti (2017)

potenziale

mut

antworten

3) Was belastet – was entlastet?

2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

potenzielle

mit

antworten

3) Was belastet – was entlastet?

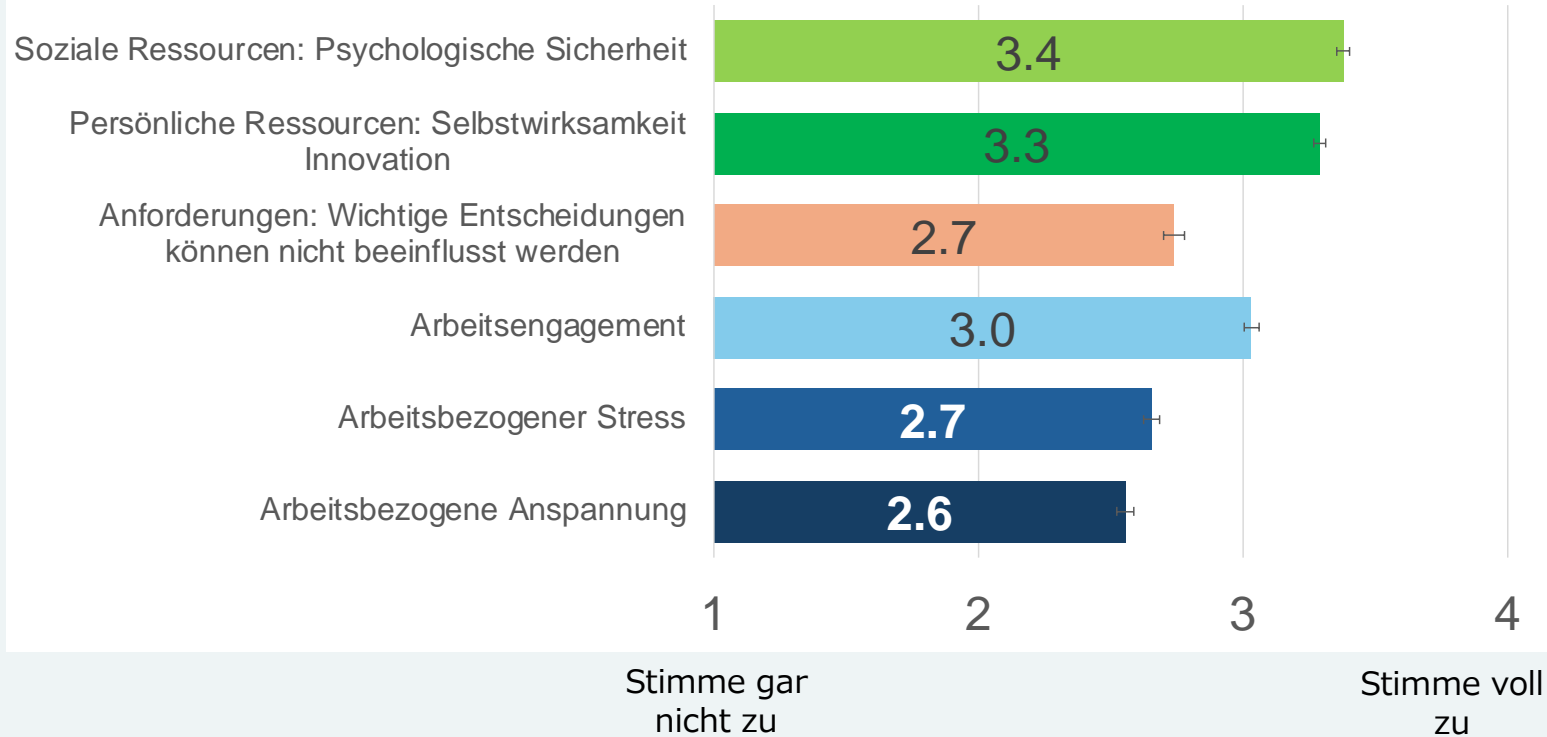
2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

Konstrukt	Quelle	Beispiel	Reliabilität
Soziale Ressourcen Psychologische Sicherheit	Fischer & Hüttermann (2020)	„An meiner Schule kann ich auch Probleme und schwierige Themen offen ansprechen.“ (4 Items)	$\alpha = .63$
Persönliche Ressourcen Selbstwirksamkeit Innovation	Cramer, Groß Ophoff, Pietsch, & Tulowitzki (2020)	„Ich traue mir zu, die Lehrkräfte meiner Schule für neue Projekte zu begeistern.“ (4 Items)	$\alpha = .79$
Anforderungen	Ebd.	„Ich kann Entscheidungen, die für meine Arbeit wichtig sind, nicht beeinflussen.“ (Single Item)	—
Arbeitsengagement	Schaufeli & Bakker (2004)	„Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.“ (3 Items)	$\alpha = .75$
Arbeitsbezogener Stress	Schulz, Schlotz, & Becker (2004)	„Ich habe zu wenig Zeit, um meine täglichen Aufgaben zu erfüllen.“ (3 Items)	$\alpha = .63$
Arbeitsbezogene Anspannung	Müller, Rigotti, Aycan, Rigotti, & Tschan (2006)	„Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, fühle ich mich leicht reizbar.“ (3 Items)	$\alpha = .68$

AT Schulleitungsmonitor Österreich

Schulleitungsmonitor 2022/23, Österreich: Skalenmittelwerte (95%-Konfidenzintervall)



potenzielle

mut

antworten

3) Was belastet – was entlastet?

2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

AT Schulleitungsmonitor Österreich

→ Latente Pfadanalysen

potenzielle

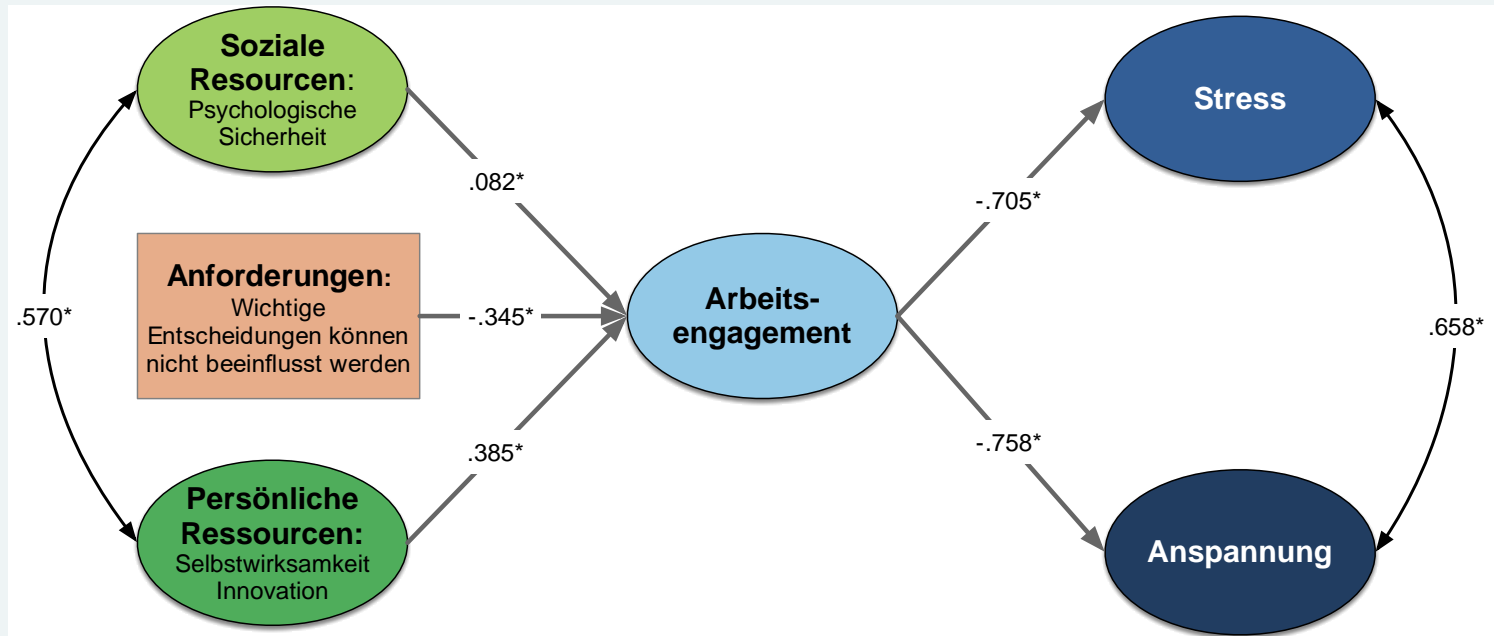
mut

antworten

3) Was belastet – was entlastet?

2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?



Anmerkung: CFI = .940; RMSEA = .050. Für die Regressionskoeffizienten sind vollständig standardisierte Werte angegeben. Nur signifikante Koeffizienten ($p < .05$; zweiseitige Testung) werden dargestellt.

AT Schulleitungsmonitor Österreich

<https://osf.io/2juqr>

potenzielle

mit

antworten

3) Was belastet – was entlastet?

2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

Zwischenfazit:

- Österreichische Schulleitungen berichten von sozialen und persönlichen Ressourcen und zeigen sich als sehr engagiert:
→ Selbstwirksamkeitsüberzeugungen!!!

- Wahrnehmung eingeschränkter Entscheidungsfreiheit hat abträglichen Effekt auf Engagement/Freude an der Arbeit.

Groß Ophoff, J. , Brauckmann-Sajkiewicz, S., Tulowitzki, P., Pietsch, M. & Cramer, C. (submitted)

potenzielle

mit

antworten

3) Was belastet – was entlastet?

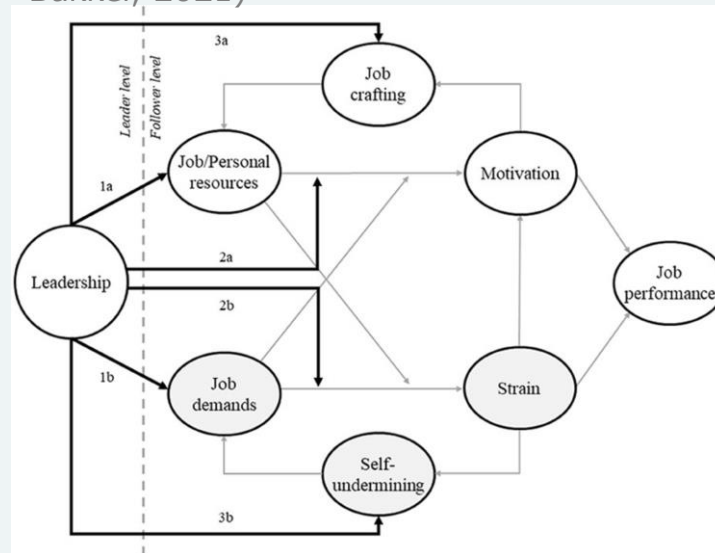
2) Welche Belastung?

1) Warum und wie?

Fazit

- **Resilienz** = individuelle Mobilisierung und organisationale Bereitstellung von Ressourcen
- **Verbesserung** der Arbeitsprozesse durch
 - Autonome Entscheidungen? Ambidextrie!
 - Selbstwirksamkeit und Adaptivität
 - Leadership

(Groß Ophoff, Helm, Reintjes & Bremm, 2023; Granziera, Collie & Martin, 2021; Pietsch, Tulowitzki & Cramer, 2020; Röhl, Pietsch & Cramer, 2022; Tummers & Bakker, 2021)



(Tummers & Bakker, 2021)

A photograph of a mountain valley seen through a cave opening at sunset. The scene is framed by the dark, jagged edges of the cave. In the center of the sky, a full moon is visible. The mountains are bathed in the warm, orange and red light of the setting sun, with some peaks appearing in silhouette against the lighter sky. The foreground shows the rugged, rocky terrain of the valley floor.

Wo sehen Sie Ihre #potenziale?

A photograph taken from inside a dark cave, looking out through a jagged opening. The view shows a vast mountain valley with rugged, rocky terrain. The sky is a mix of light blue and pinkish-orange, suggesting dawn or dusk. A full moon is visible in the upper center of the frame. The foreground is dominated by the dark, shadowed interior of the cave.

jana.grossophoff@ph-vorarlberg.ac.at