

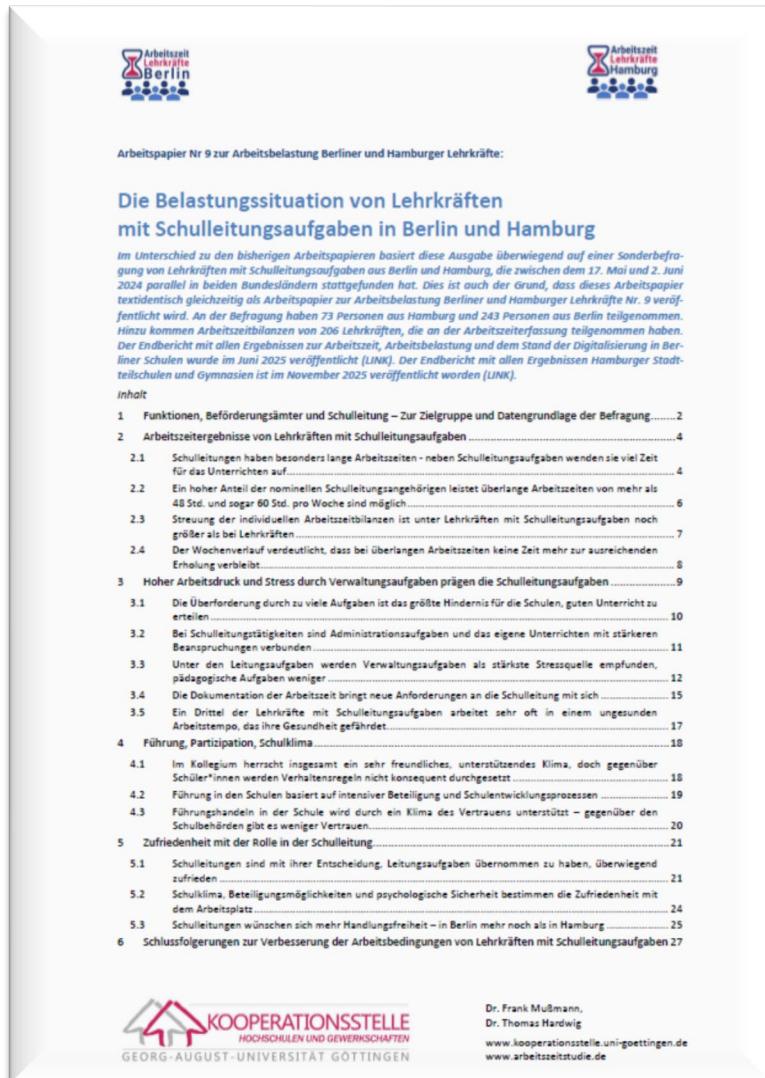
Die Belastungssituation von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben in Berlin und Hamburg

Sonderauswertung zur Arbeitsbelastung
von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben

SPERRFRIST 2. Dezember 2025 10:00 Uhr

Präsentation zur Pressekonferenz, Berlin 2. Dezember 2025

Dr. Frank Mußmann und Dr. Thomas Hardwig
Kooperationsstelle Georg-August-Universität Göttingen



Arbeitspapier Nr 9 zur Arbeitsbelastung Berliner und Hamburger Lehrkräfte:

Die Belastungssituation von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben in Berlin und Hamburg

Im Unterschied zu den bisherigen Arbeitspapiere basiert diese Ausgabe überwiegend auf einer Sonderbefragung von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben aus Berlin und Hamburg, die zwischen dem 17. Mai und 2. Juni 2024 parallel in beiden Bundesländern stattgefunden hat. Dies ist auch der Grund, dass dieses Arbeitspapier textidentisch gleichzeitig als Arbeitspapier zur Arbeitsbelastung Berliner und Hamburger Lehrkräfte Nr. 9 veröffentlicht wird. An der Befragung haben 73 Personen aus Hamburg und 243 Personen aus Berlin teilgenommen. Hinzu kommen Arbeitszeitbilanzen von 206 Lehrkräften, die an der Arbeitserfassung teilgenommen haben. Der Endbericht mit allen Ergebnissen zur Arbeitszeit, Arbeitsbelastung und dem Stand der Digitalisierung in Berliner Schulen wurde im Juni 2025 veröffentlicht (LINK). Der Endbericht mit allen Ergebnissen Hamburger Stadtteilschulen und Gymnasien ist im November 2025 veröffentlicht worden (LINK).

Inhalt

1	Funktionen, Beförderungsämter und Schulleitung – Zur Zielgruppe und Datengrundlage der Befragung.....	2
2	Arbeitszeitergebnisse von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben	4
2.1	Schulleitungen haben besonders lange Arbeitszeiten – neben Schulleitungsaufgaben wenden sie viel Zeit für das Unterrichten auf.....	4
2.2	Ein hoher Anteil der nominalen Schulleitungsberechtigten leistet überlange Arbeitszeiten von mehr als 48 Std. und sogar 80 Std. pro Woche sind möglich.....	6
2.3	Streuung der individuellen Arbeitszeitbilanzen ist unter Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben noch größer als bei Lehrkräften.....	7
2.4	Der Wochenverlauf verdeutlicht, dass bei überlangen Arbeitszeiten keine Zeit mehr zur ausreichenden Erholung verbleibt.....	8
3	Hoher Arbeitsdruck und Stress durch Verwaltungsaufgaben prägen die Schulleitungsaufgaben	9
3.1	Die Überforderung durch zu viele Aufgaben ist das größte Hindernis für die Schulen, guten Unterricht zu erzielen.....	10
3.2	Bei Schulleitungstätigkeiten sind Administrationsaufgaben und das eigene Unterrichten mit stärkeren Beanspruchungen verbunden.....	11
3.3	Unter den Leitungsaufgaben werden Verwaltungsaufgaben als stärkste Stressquelle empfunden, pädagogische Aufgaben weniger.....	12
3.4	Die Dokumentation der Arbeitszeit bringt neue Anforderungen an die Schulleitung mit sich	15
3.5	Ein Drittel der Lehrkräfte mit Schulleitungsaufgaben arbeitet sehr oft in einem ungesunden Arbeitstempo, das ihre Gesundheit gefährdet.....	17
4	Führung, Partizipation, Schulklima	18
4.1	Im Kollegium herrscht insgesamt ein sehr freundliches, unterstützendes Klima, doch gegenüber Schüler*innen werden Verhaltensregeln nicht konsequent durchgesetzt	18
4.2	Führung in den Schulen basiert auf intensiver Beteiligung und Schulentwicklungsprozessen	19
4.3	Führungshandeln in der Schule wird durch ein Klima des Vertrauens unterstützt – gegenüber den Schulehörenden gibt es weniger Vertrauen	20
5	Zufriedenheit mit der Rolle in der Schulleitung	21
5.1	Schulleitungen sind mit ihrer Entscheidung, Leitungsaufgaben übernommen zu haben, überwiegend zufrieden	21
5.2	Schulbildungsmöglichkeiten und psychologische Sicherheit bestimmen die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz	24
5.3	Schulleitungen wünschen sich mehr Handlungsfreiheit – in Berlin mehr noch als in Hamburg	25
6	Schlussfolgerungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben	27

KOOPERATIONSTELLE
HOCHSCHULEN UND GEWERKSCHAFTEN
GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN

Dr. Frank Müßmann,
Dr. Thomas Hardwig
www.kooperationsstelle.uni-goettingen.de
www.arbeitszeitstudie.de

Arbeitspapiere zur Arbeitsbelastung Berliner und Hamburger Lehrkräfte

Nr. 9: Die Belastungssituation von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben in Berlin und Hamburg

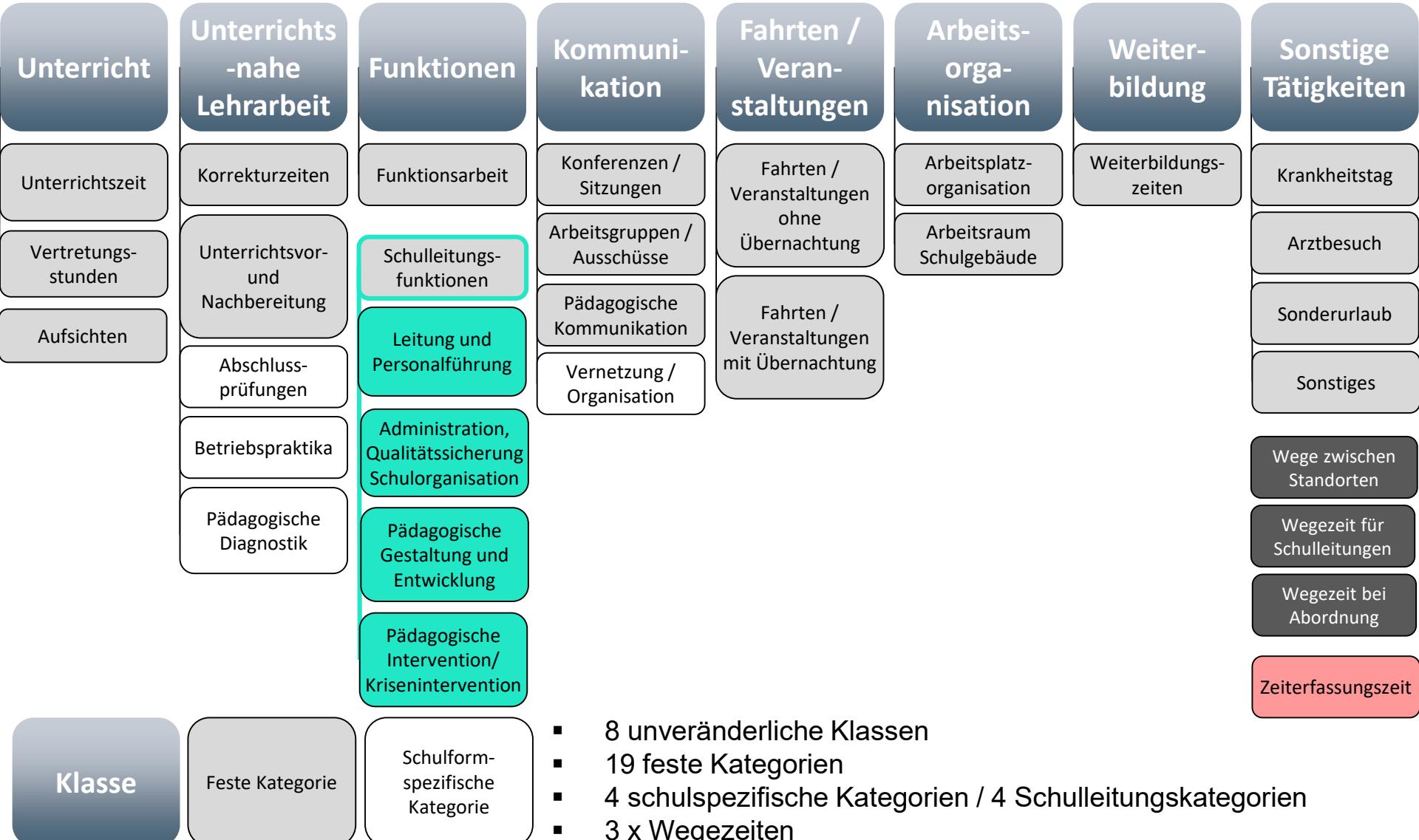
Seit Februar 2024 werden in unregelmäßiger Folge Arbeitspapiere zu den Arbeitsbelastungen, Arbeitsbedingungen und dem Gesundheitsschutz von Lehrkräften in der Digitalisierung veröffentlicht.

Ziel der heutigen Pressekonferenz ist es, die Herausforderungen zu Arbeitszeit und Arbeitsbelastung aus Sicht der Lehrkräfte mit Schulleitungsaufgaben und Handlungsoptionen zur Verbesserung der Attraktivität von Schulleitungspositionen aufzuzeigen

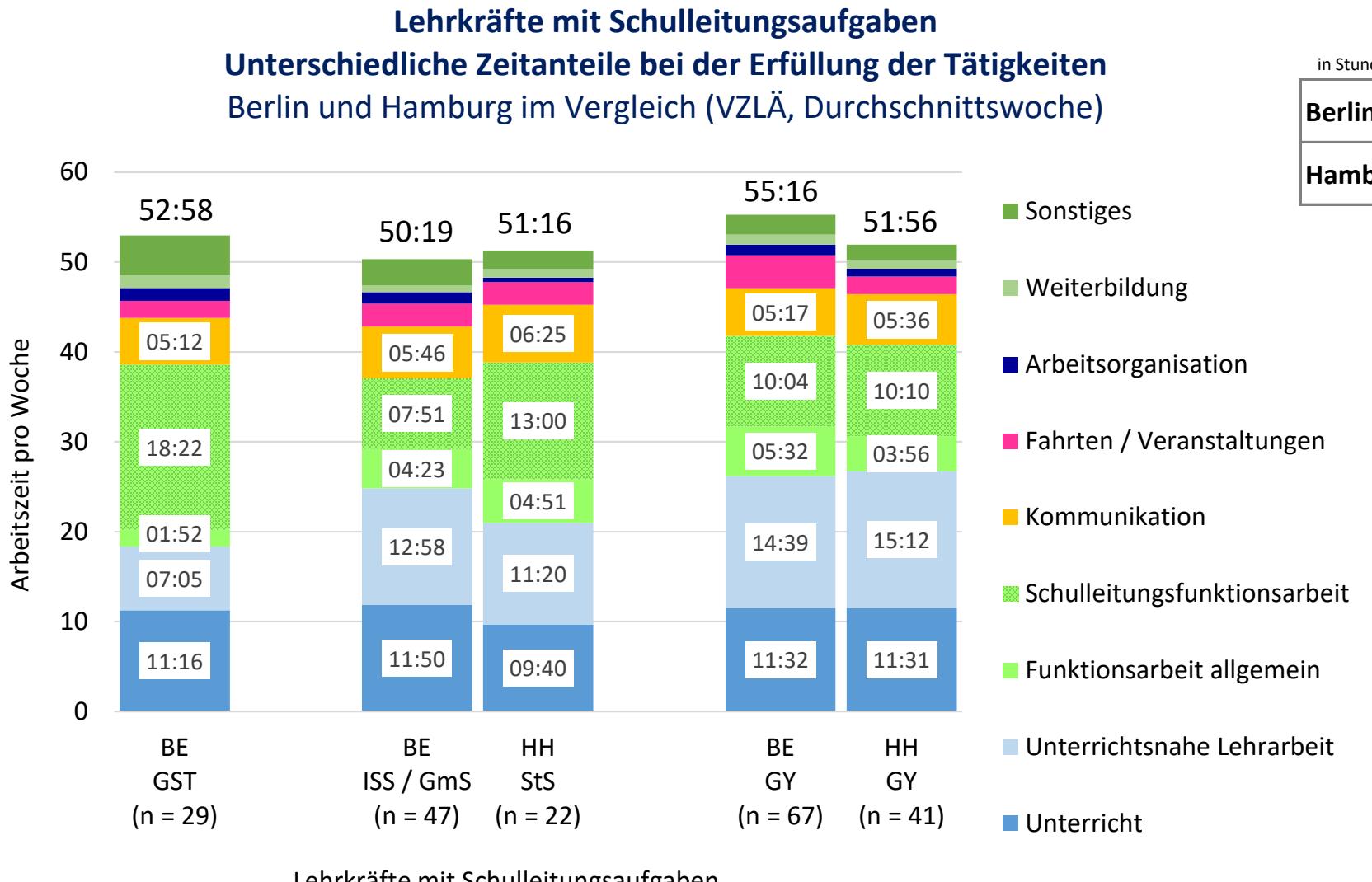
- 1. Zielgruppe und Datengrundlage der Befragung**
- 2. Arbeitszeitergebnisse von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben**
- 3. Herausforderungen und Arbeitsbedingungen**
- 4. Führung, Partizipation und Schulklima**
- 5. Zufriedenheit mit der Rolle in der Schulleitung**
- 6. Schule im Wandel**
- 7. Schlussfolgerungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen**

- **Lehrkräfte mit Schulleitungsaufgaben i.w.S. aus Berlin und Hamburg** – Daten aus zwei Studien zusammengeführt
- **Nominelle Schulleitungen, Funktionen und Beförderungssämter** – exploratives Erhebungsdesign
- **316 Teilnehmende an der Sonderbefragung zur Belastungssituation in der Schulleitung** – Mai / Juni 2024
 - **243 Personen aus 158 Berliner Schulen** (53 Personen aus der Grundschule / Grundstufe; 72 aus dem Sekundarbereich von Gemeinschaftsschulen und Integrierten Sekundarschulen; 86 aus Gymnasien und 32 aus Beruflichen Schulen)
 - **73 Personen aus 47 Hamburger Schulen** (31 Personen aus der Stadtteilschule / 42 Personen aus dem Gymnasium)
- **206 Teilnehmende an Arbeitszeiterfassung** – digitale Vollerfassung inkl. vier spezieller Schulleitungstätigkeiten
 - **143 aus Berliner Schulen** (Erhebungszeitraum: das gesamte Schuljahr 2023/2024)
 - **63 aus Hamburger Schulen** (Erhebungszeitraum: zweites Schulhalbjahr 2023/2024)
- **Ergebnisse nicht repräsentativ, aber aussagekräftig und belastbar** – Keine Aussagen zur Repräsentativität möglich, da Zusammensetzung der Grundgesamtheit von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben unbekannt
 - Vergleiche zu anderen Schulleitungsbefragungen (wo möglich) zeigen konsistente Ergebnisse

1. Generisches Göttinger Tätigkeitenmodell – Klassen und Kategorien



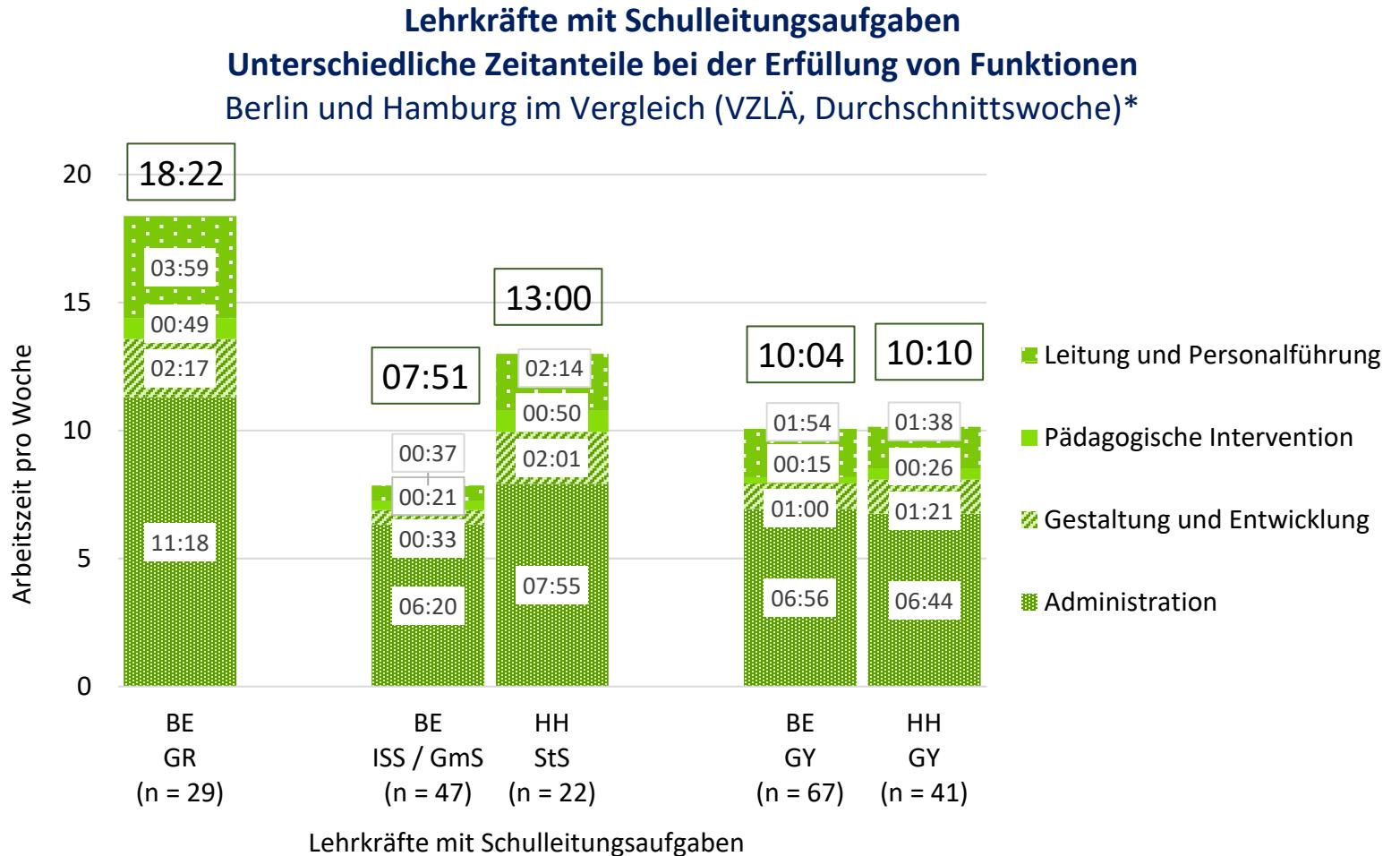
2. Arbeitszeitergebnisse von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben



	Normwoche SOLL	Lehrkräfte IST	Schulleitung i.w.S. IST
in Stunden:Minuten			
Berlin	47:15	49:59	53:10
Hamburg	46:34	48:48	51:41

- Bei den absoluten Arbeitszeiten der Schulformen müssen die unterschiedlichen SOLL-Zeiten in Berlin (47:15) und Hamburg (46:34) berücksichtigt werden
- Für Schulleitungs- und weitere Funktionsaufgaben (Grün) bleibt nicht viel Zeit übrig
 - In Berliner *Grundstufen* verteilt auf wenige Personen 20 Stunden
 - In Berliner *ISS/GmS* können nur 12 Stunden eingesetzt werden, hingegen in Hamburger *Stadtteilschulen* 18 Stunden
 - Näher beieinander setzen *Gymnasien* 14 bzw. 15 Stunden ein, aber weitere Funktionsaufgaben werden in Hamburg bei 4 Stunden breiter verteilt als in Berlin mit 5½ Stunden

2. Arbeitszeitergebnisse von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben



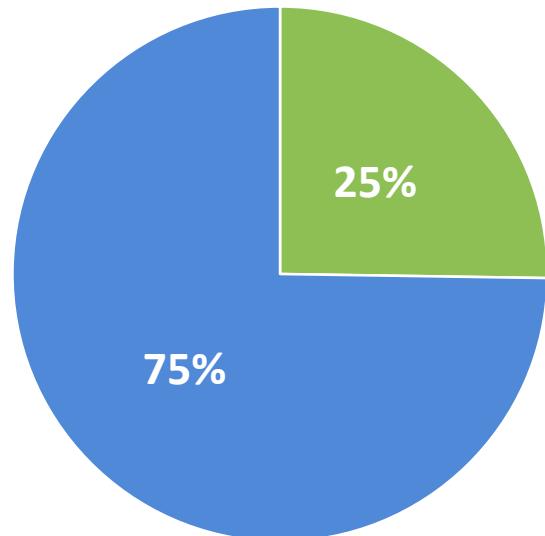
Originäre Schulleitungsaufgaben wurden in vier exklusiven Kategorien erfasst

- Der Anteil für *Administration, Qualitätssicherung und Schulorganisation* ist mit zwei Dritteln am größten, in den ISS/GmS dominieren diese Tätigkeiten sogar mit 80%
- Für alle anderen Aufgaben wie *Leitung, Personalführung* und *Pädagogische Gestaltung* verbleiben nur wenige zeitliche Ressourcen (*Ausnahme:* Grundstufe aufgrund der Konzentration auf wenige Personen)
- In Gymnasien werden in beiden Ländern je 10 Stunden für originäre Schulleitungsaufgaben eingesetzt

2. Arbeitszeitergebnisse von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben

Mit und ohne Mehrarbeit - Lehrkräfte mit / ohne Schulleitungsaufgaben Berlin (inkl. GR/GST) und Hamburg im Vergleich (VZLÄ, Durchschnittswoche - kalkulierte Normgrenze, 46:34 Stunden in 2023/2024)

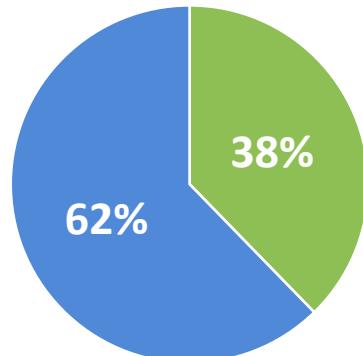
Lehrkräfte mit SL-Aufgaben
Berlin und Hamburg (n = 206)



Mehrarbeit SL Berlin: **05:55 Std.**
Mehrarbeit SL Hamburg: **05:07 Std.**

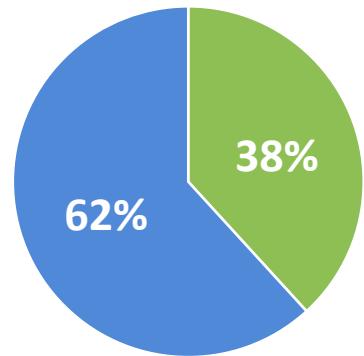
- ohne Mehrarbeit
- mit Mehrarbeit

Lehrkräfte ohne SL-Aufgaben
in Berlin (n = 1.034)



Mehrarbeit LK ohne SL Berlin: **02:44 Std.**
Mehrarbeit LK ohne SL Hamburg: **02:14 Std.**

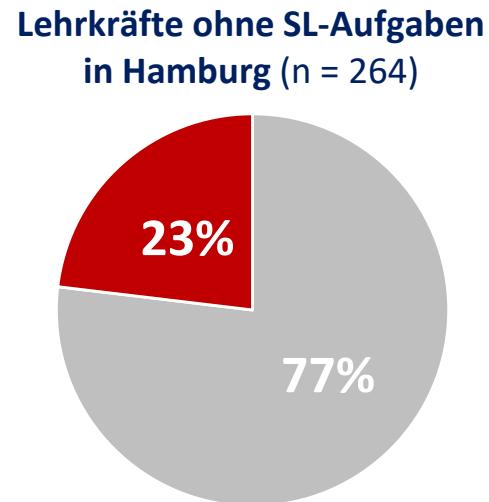
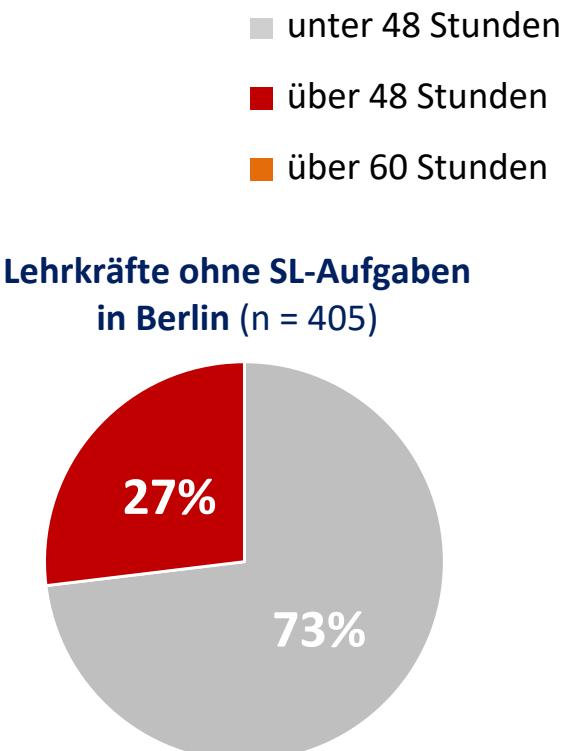
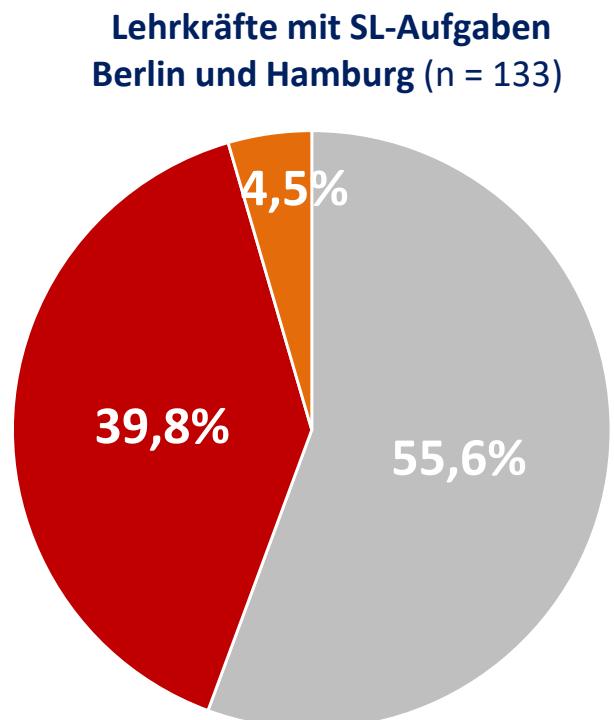
Lehrkräfte ohne SL-Aufgaben
in Hamburg (n = 662)



2. Arbeitszeitergebnisse von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben

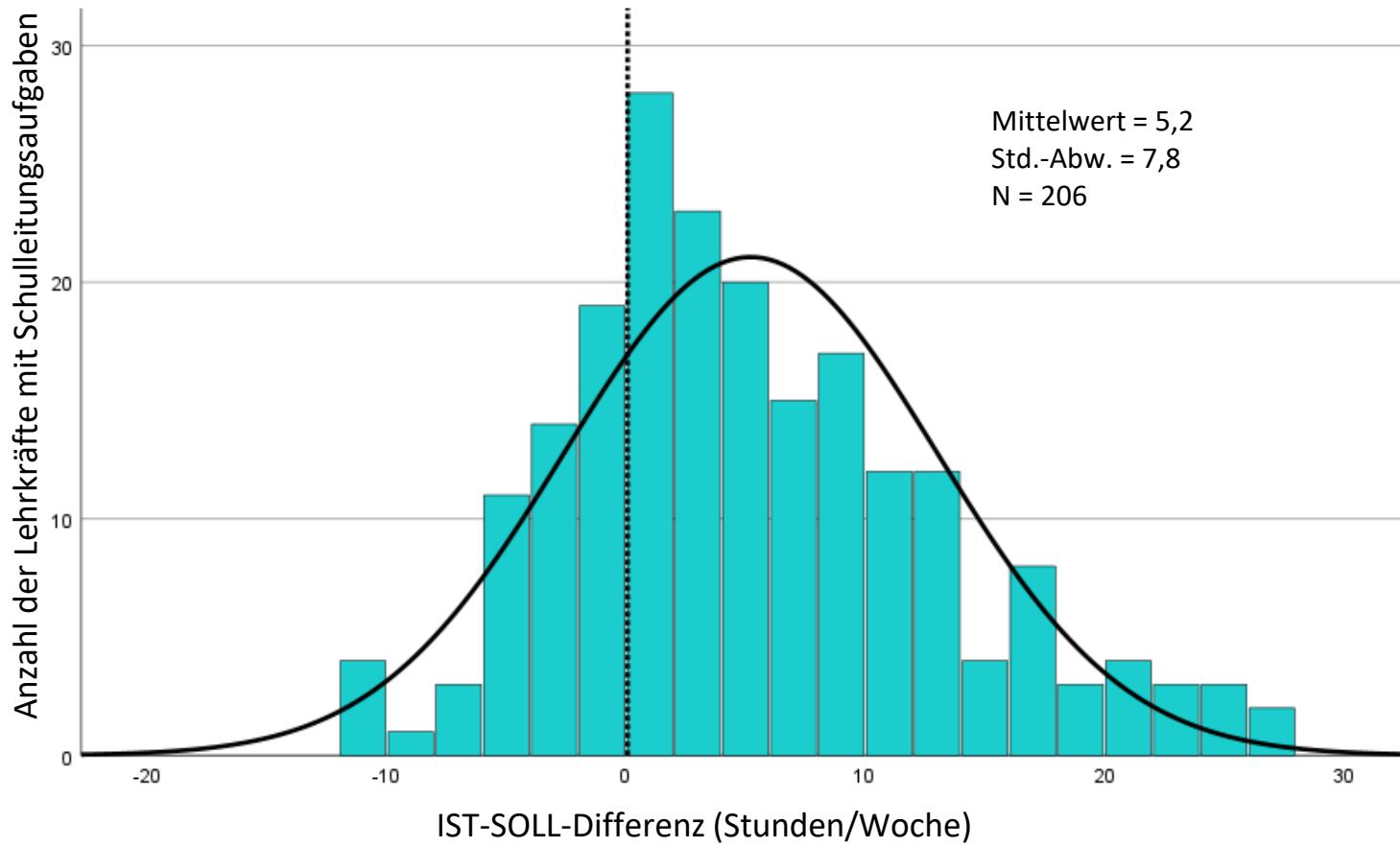
Unter / über 48 Stunden pro Woche - Lehrkräfte mit / ohne Schulleitungsaufgaben Berlin (inkl. GR/GST) und Hamburg im Vergleich

(VZLÄ, Vollzeitlehrkräfte, Schulzeitwoche - Arbeitsschutznorm 48:00 Stunden pro Woche)



2. Arbeitszeitergebnisse von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben

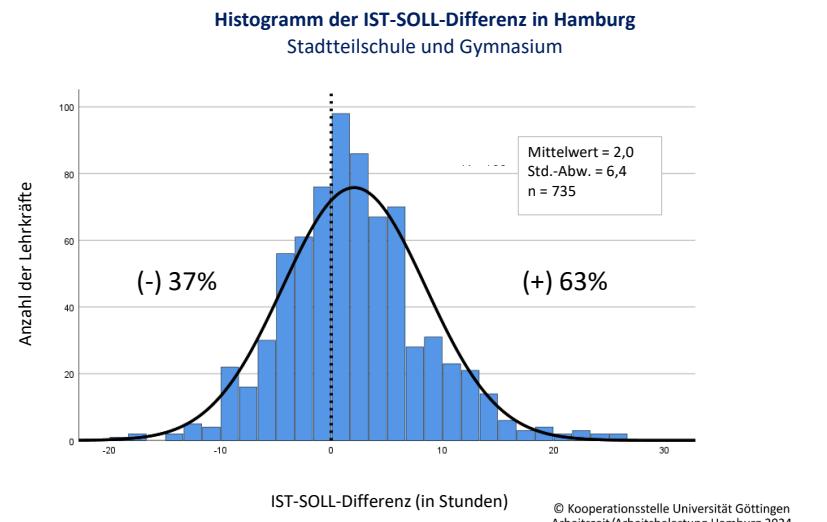
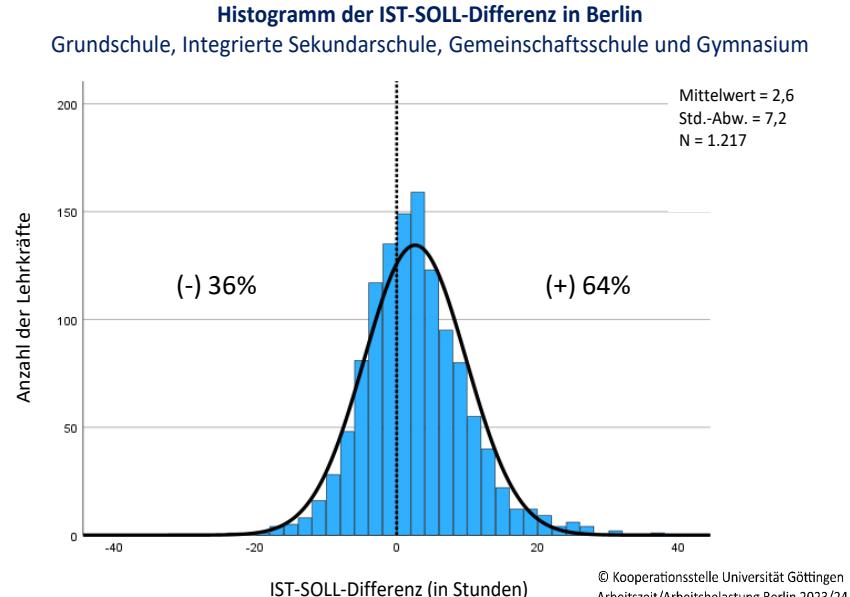
Histogramm der IST-SOLL-Differenz in Hamburg und Berlin
Lehrkräfte mit Schulleitungsaufgaben



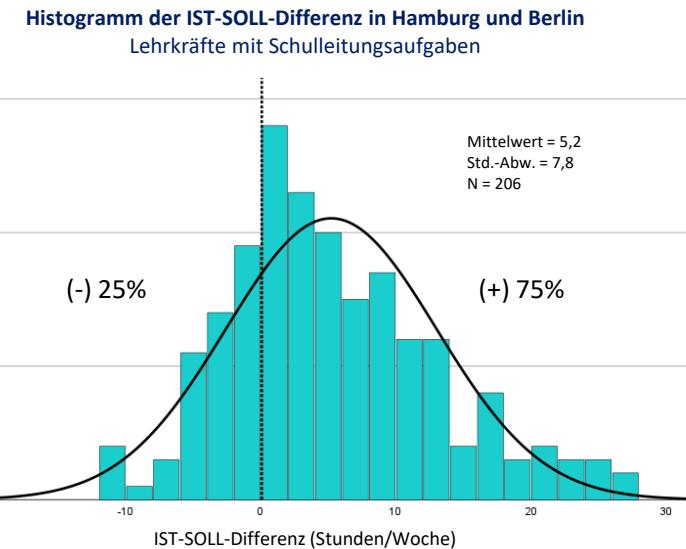
Auch die Streuung der individuellen Arbeitszeitbilanzen ist unter Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben noch größer als bei anderen Lehrkräften

- Die IST-SOLL-Differenzen (pro Kopf) streuen um den Mittelwert von +5,2 Stunden, bei Standardabweichung von +/- 7,8 Stunden
- In Berlin ist die Streuung mit 8,1 eine Stunde größer als in Hamburg mit 7,0 Stunden

2. Arbeitszeitergebnisse – Verteilung der IST-SOLL-Differenzen (mit/ohne Mehrarbeit)



Auch die Streuung der individuellen Arbeitszeitbilanzen ist unter Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben noch größer als bei anderen Lehrkräften



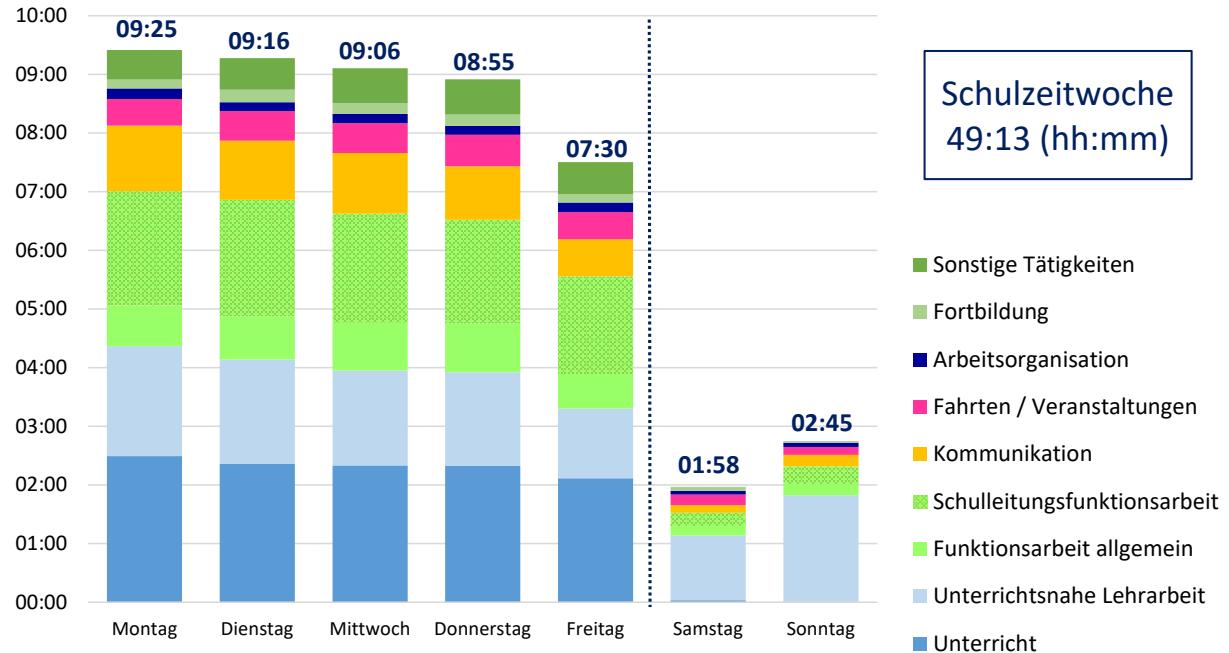
- Streuung: Bei allen Lehrkräften in Berlin nur 7,2 und in Hamburg 6,4 Stunden, also weniger Streuung bei geringeren Gesamtarbeitszeiten

2. Arbeitszeitergebnisse von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben

Tätigkeitsverteilung in einer durchschnittlichen Schulwoche in Berlin

Lehrkräfte mit Schulleitungsaufgaben - GR, GmS / ISS, GY

(*Göttinger Modell* in Stunden:Minuten, VZLÄ, n = 143)*

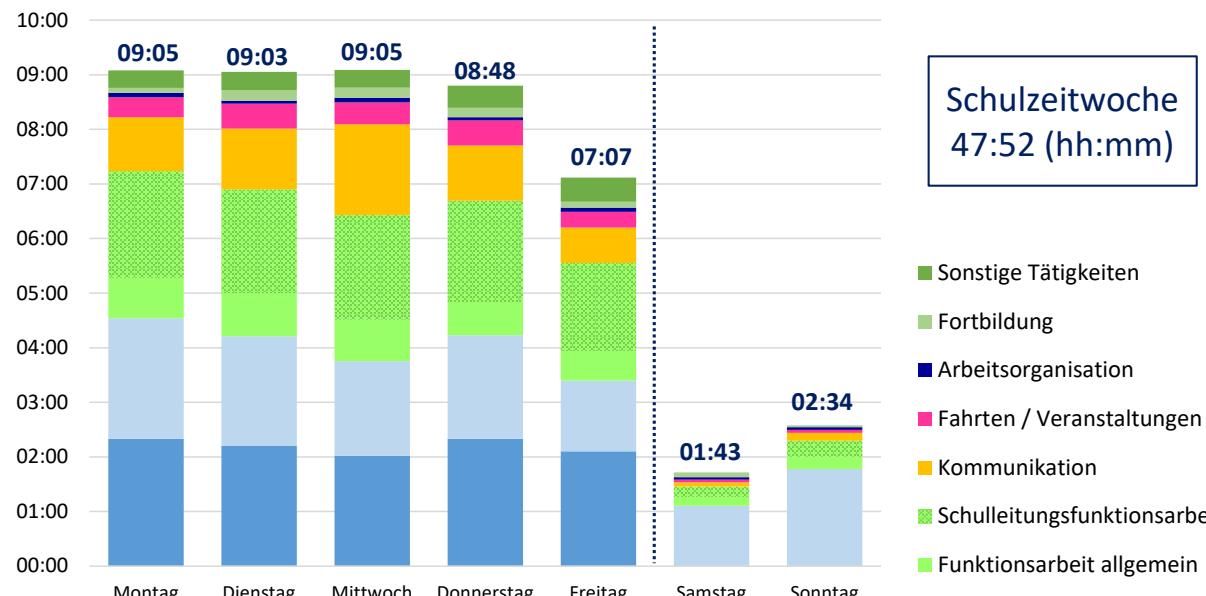


* Rundungsbedingte Differenzen in den Summen möglich

Tätigkeitsverteilung in einer durchschnittlichen Schulwoche in Hamburg

Lehrkräfte mit Schulleitungsaufgaben - StS und GY

(*Göttinger Modell** in Stunden:Minuten, VZLÄ, n = 63)**



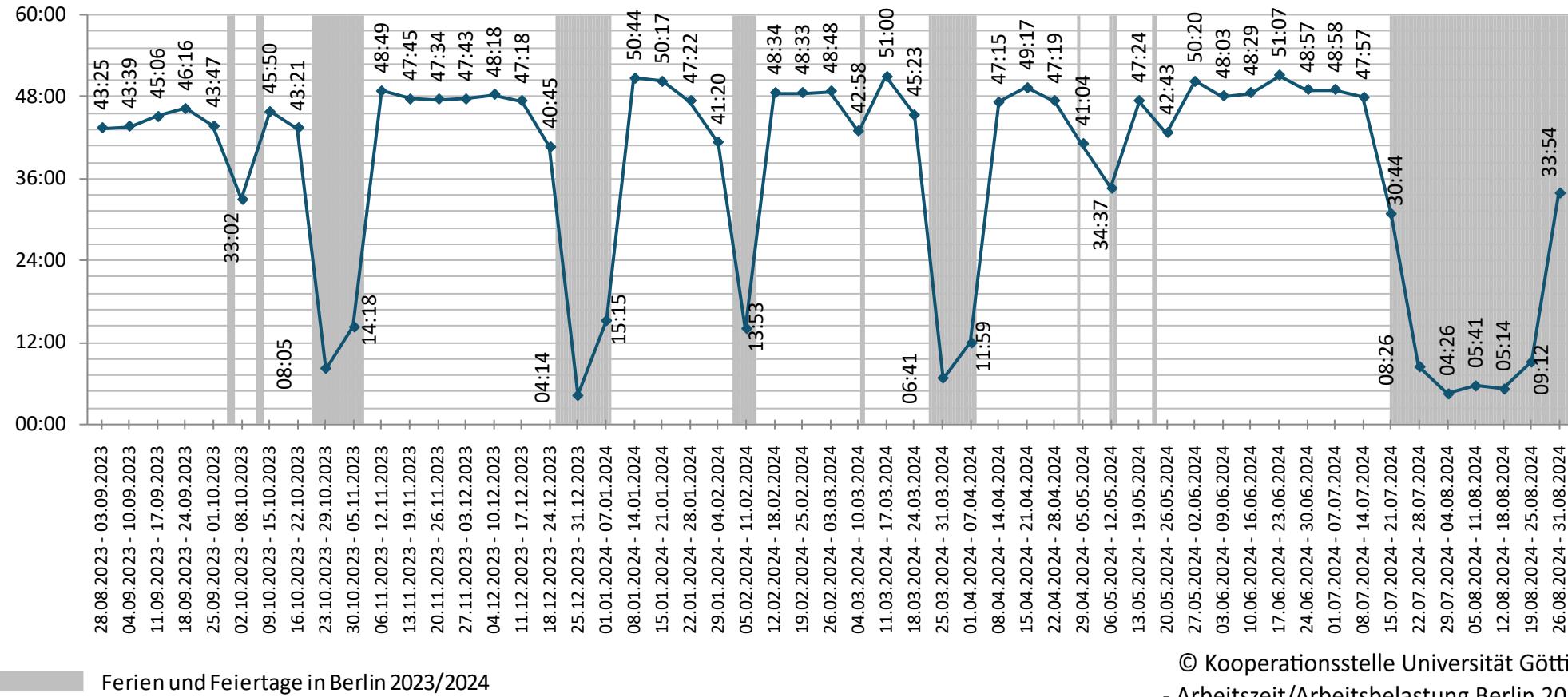
* Ohne die in den Berliner Arbeitszeitergebnissen erfassten Zeiten für pd. Diagnostik, Betriebspraktika und Vernetzung/Organisation.

** Rundungsbedingte Differenzen in den Summen möglich

2. Arbeitszeitergebnisse von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben – Berlin

Jahresarbeitszeitverlauf von Berliner Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben der Grundschule, Integrierte Sekundarschule, Gemeinschaftsschule und Gymnasium

(n = 143, VZLÄ = 131,94, Ø VZLÄ = 0,92, WochenarbeitszeitSOLL = 47:15, WochenarbeitszeitIST = 53:10)

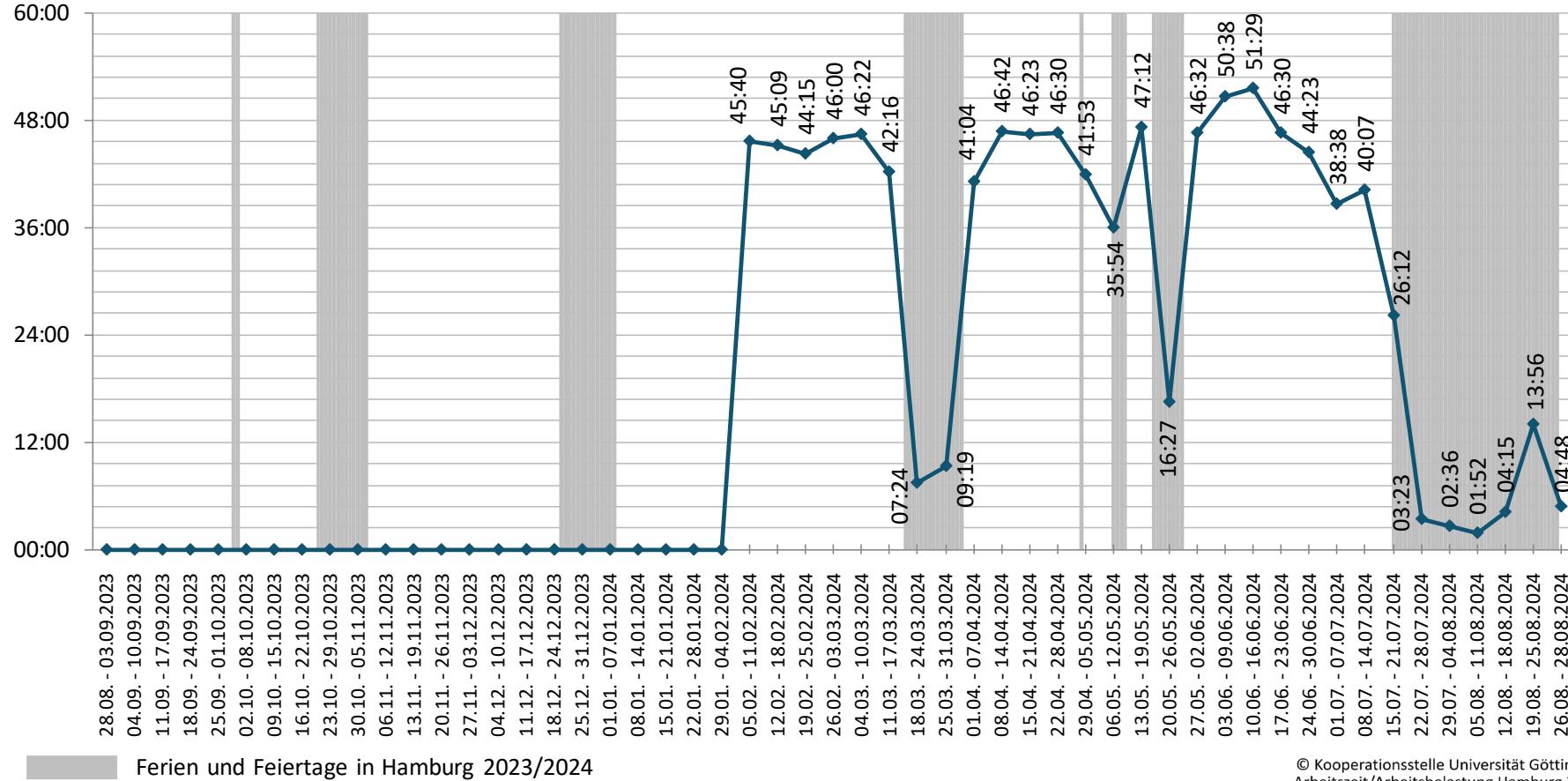


© Kooperationsstelle Universität Göttingen
- Arbeitszeit/Arbeitsbelastung Berlin 2023/24 -

2. Arbeitszeitergebnisse von Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben – Hamburg

Wochenweiser Arbeitszeitverlauf von Hamburger Lehrkräften - zweites Schulhalbjahr 2023/2024 Stadtteilschule und Gymnasium - Lehrkräfte mit Schulleitungsaufgaben

(n = 63, VZLÄ = 57,32, Ø VZLÄ = 0,91, WochenarbeitszeitSOLL = 46:34, WochenarbeitszeitIST = 51:41)



Ferien und Feiertage in Hamburg 2023/2024

© Kooperationsstelle Universität Göttingen
- Arbeitszeit/Arbeitsbelastung Hamburg 2024 -

3. Herausforderungen die gutes Unterrichten erschweren

1. Überlastung – mit großem Abstand das Hauptproblem

- Außerunterrichtliche Aufgaben 98%
- Zu wenig Zeit / überlastetes Kollegium 91%
- Kaum Zeit für pädagogische Führung 87%

2. Personalmangel

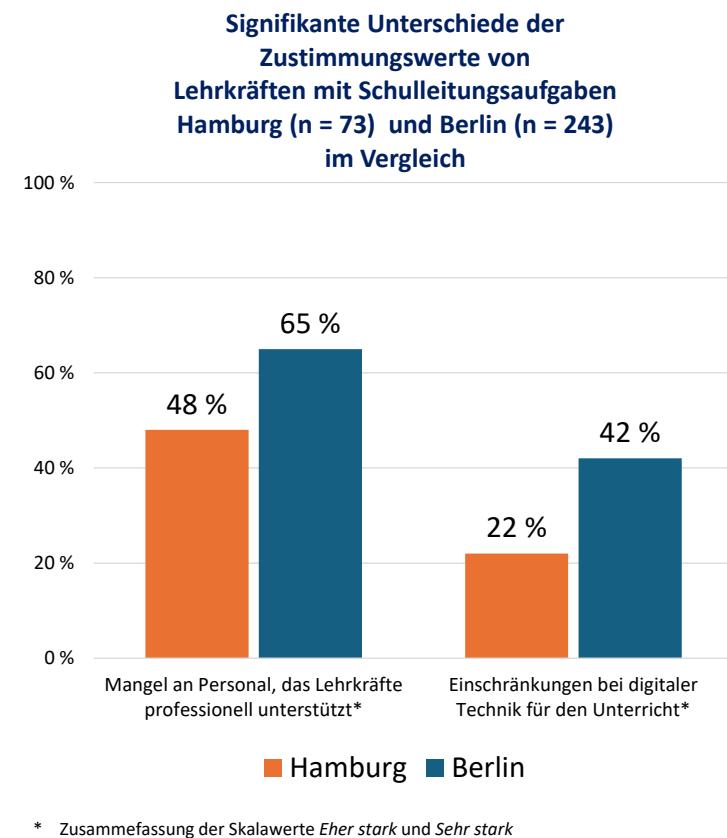
- Fehlende Unterstützung durch andere Professionen 61%
- Zu wenig Inklusions-Fachkräfte 61%
- Mangel an Lehrkräften 42%

3. Infrastruktur- & Ressourcenmangel

- Fehlende finanzielle Mittel 53%
- Ungeeignete Räume 50%
- Schwächen bei digitaler Technik 38%

Herausforderungen in Berlin größer als in Hamburg:

- Fehlende professionelle Unterstützung (65% vs. 48%)
- Schwächen bei digitaler Technik (42% vs. 22%)



3. Herausforderung durch verbindliche Arbeitszeitdokumentation?

Arbeitszeitdokumentation – Thema im Frühjahr 2024 noch nicht wirklich aktuell

Hoffnungen:

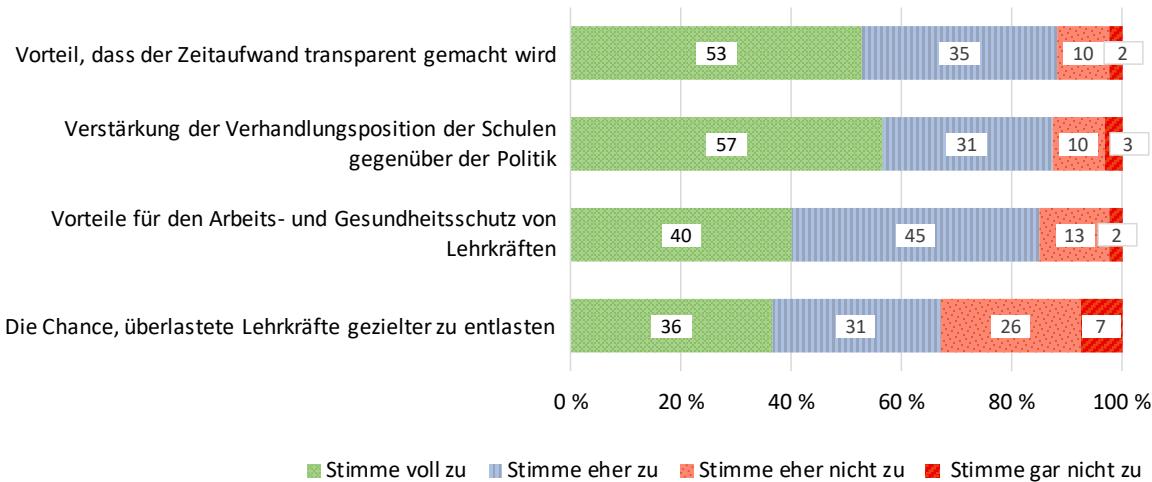
- Transparenz 88%
- Stärkere Verhandlungsposition gegenüber der Politik 88%
- Arbeits- und Gesundheitsschutz 85%

Befürchtungen:

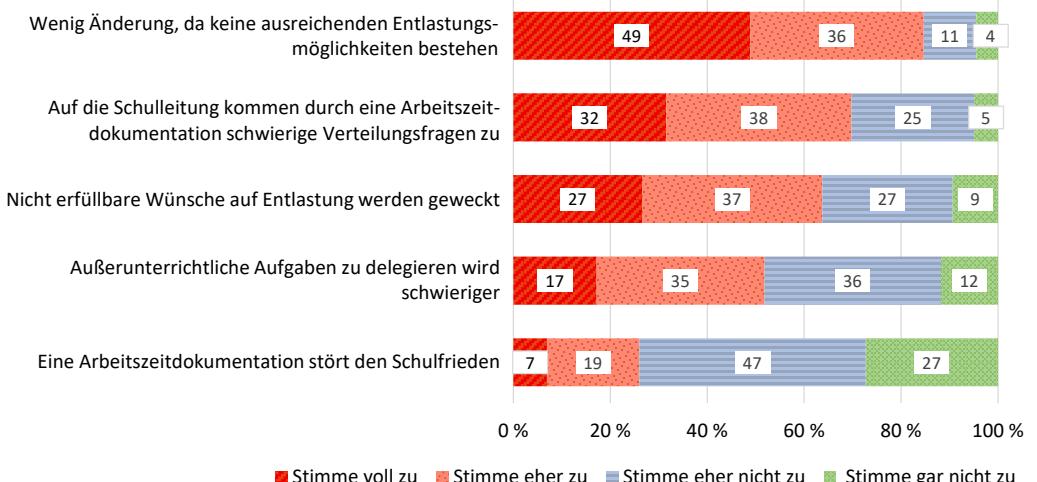
- erwarten keine Verbesserung 85%
- schwierige Verteilungsfragen 70%
- unerfüllbare Wünsche 64%

ABER stört den Schulfrieden eher nicht (26% Befürchtung)

Arbeitszeitdokumentation: Hoffnungen von Schulleitungen
in Prozent (n = 314 bis 315)



Arbeitszeitdokumentation: Befürchtungen von Schulleitungen
in Hamburg und Berlin, in Prozent (n = 297 bis 313)



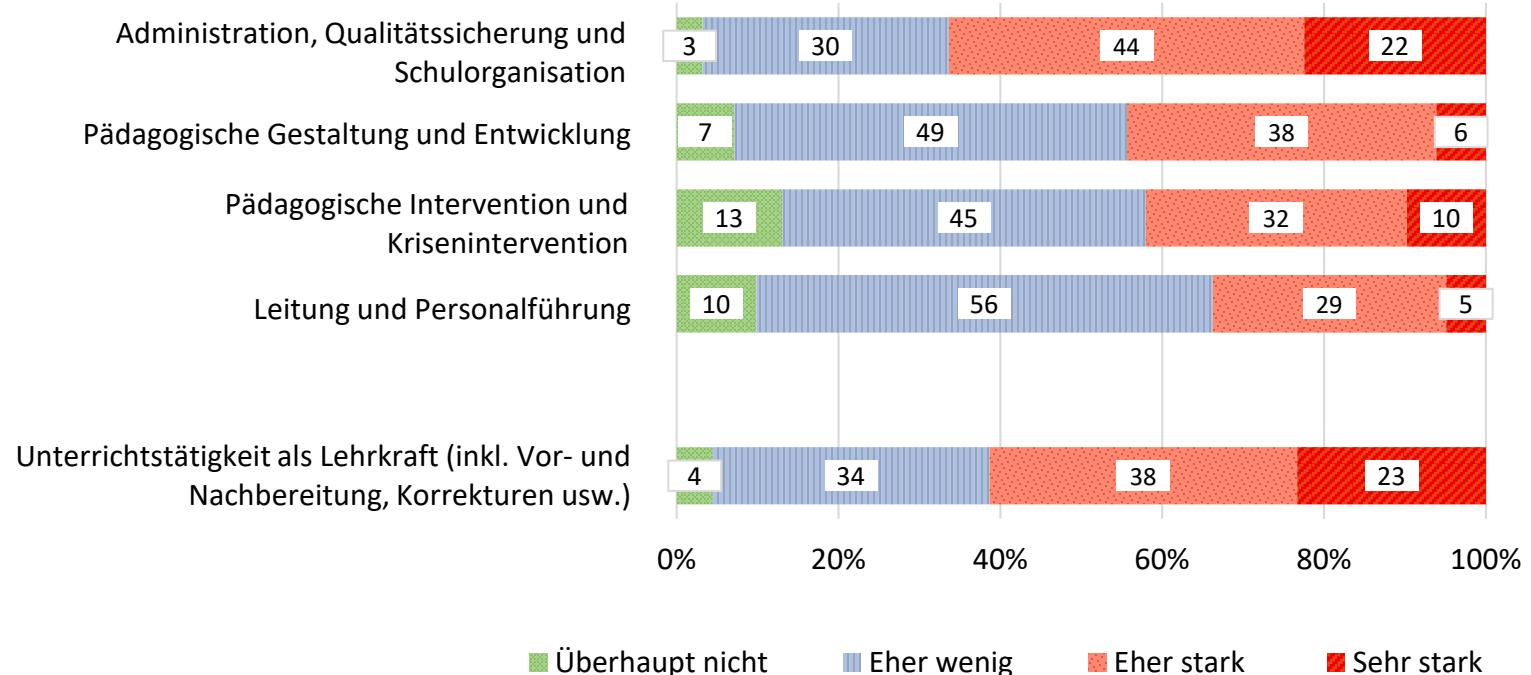
3. Belastungen durch originäre Schulleitungstätigkeiten

Belastungen = Intensität x Dauer!

Belastung durch Tätigkeiten in der Schulleitung

Schulleitungen in BE und HH

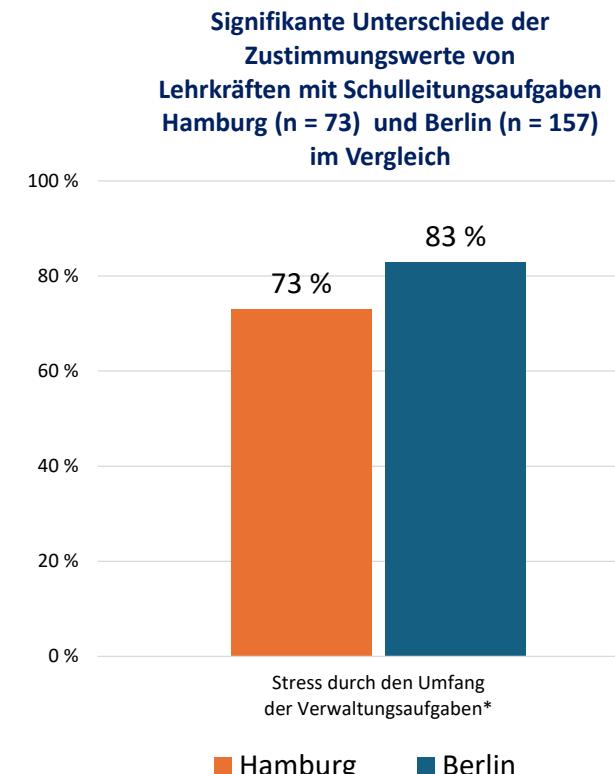
in Prozent (n = 305 bis 313)



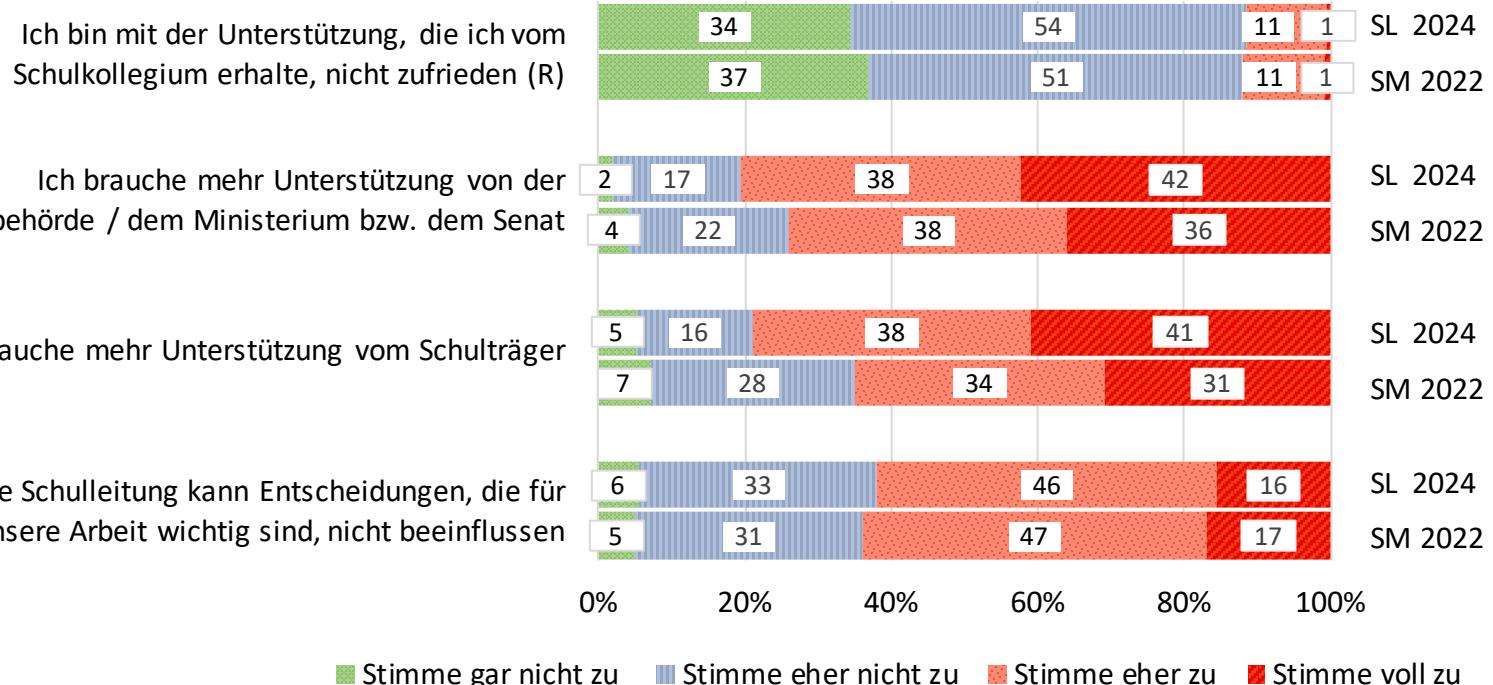
- 66% empfinden Verwaltungstätigkeit/Schulorganisation als (eher) stark belastend (**Intensität**)
- Sie dominiert zudem quantitativ in den Arbeitszeitbilanzen! (**Dauer**)
- Die anderen Schulleitungsfunktionen belasten deutlich weniger (Intensität) bei geringerer Dauer
- 61% sagen, Unterrichtstätigkeit belastet (eher) stark – sie nimmt einen großen Teil des Arbeitstages ein (**Dauer**)
 - Berlin stärkere Belastung

3. Stress durch originäre Schulleitungsaufgaben

- Stress durch Verwaltungstätigkeit/ Schulorganisation
 - Umfang der Verwaltungsaufgaben 80%
 - Anpassung an wechselnde Anforderungen der Schulverwaltung 65%
 - Schulentwicklungsprozesse anstoßen und durchführen 58%
- Stress durch Personalverantwortung
 - Extra-Aufwand durch fehlendes Personal 52%
 - Lösung suchen für hochbelastete Lehrkräfte 46%
 - Integration von Quer- und Seiteneinsteigenden 43%
- Anforderungen durch Schüler*innen und Erziehungsberechtigte werden als weniger große Stressquelle gesehen
 - Ausnahme: Integration von Schüler*innen mit besonderen Bedürfnissen 52%
- Stresserleben in Berlin größer als in Hamburg:
 - Verwaltungsaufgaben (83% vs. 73%)
 - Auf dem Laufenden bleiben (70% vs. 47%)
 - Integration von Quer- und Seiteneinsteigenden (45% vs. 22%)
 - Besonders belastend: Baumanagement an Berliner Grundschulen (36% vs. 18% bei Sekundarschulen) und Inklusion (57% vs. 37% bei Sek.)



Zufriedenheit mit der Unterstützung der Schulleitung Schulleitungen BE,HH im Vergleich mit Schulleitungsmonitor 2022, in Prozent (SL 2024 n = 315 und SM 2022 n = 1.007)



**Hauptgrund für Unzufriedenheit:
unzureichende Unterstützung durch
Schulbehörden**

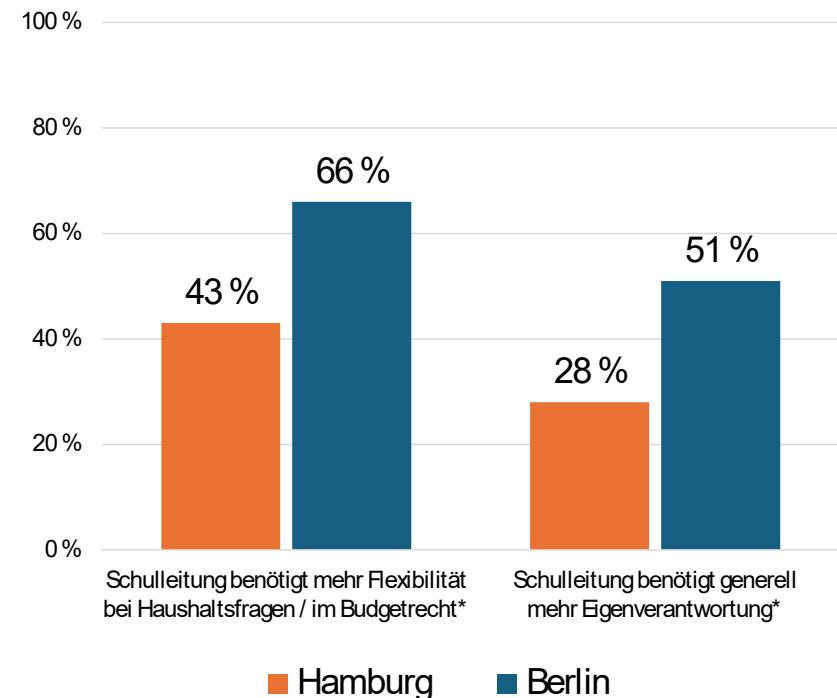
- Unterstützung durch Kollegium:
Überwiegend Zufriedenheit (88 %)
– nur 12 % unzufrieden
- Externe Unterstützung – hohe
Unzufriedenheit (in Berlin stärker)
 - 80 % wünschen mehr Unterstützung
durch Schulbehörden
 - 79 % wünschen mehr Unterstützung
durch Schulträger
 - 62 % fühlen sich in wichtigen
Entscheidungen nicht einbezogen

➤ Ähnliche Ergebnisse wie im
Schulleitungsmonitor 2022

Lehrkräfte mit SL-Aufgaben wünschen sich mehr Handlungsfreiheit – in Berlin stärker als in Hamburg

- Mehr Freiheit bei der Verwaltung (wichtiger)
 - Haushaltsfragen / Budgetrecht 58%
(BE 66% vs. HH 43%)
 - Räumlichkeiten und Infrastruktur 54%
 - Digitale Medien und Technik 44%
 - Pädagogische Konzepte 31%
 - Generell mehr Eigenverantwortung 43%
(BE 51% vs. HH 28%)
- Mehr Personalverantwortung
 - Steuerung der Aufgaben 55% (BE 64% vs. HH 36%)
 - Einstellung von Personal 40% (BE 47% vs. HH 29%)
 - Qualifizierung von Personal 34%
 - Beförderung von Personal 29%

Signifikante Unterschiede
der Zustimmungswerte von
Lehrkräften mit Schulleitungsaufgaben
Hamburg (n = 53 bis 68) und Berlin (n = 231 bis 262)
im Vergleich

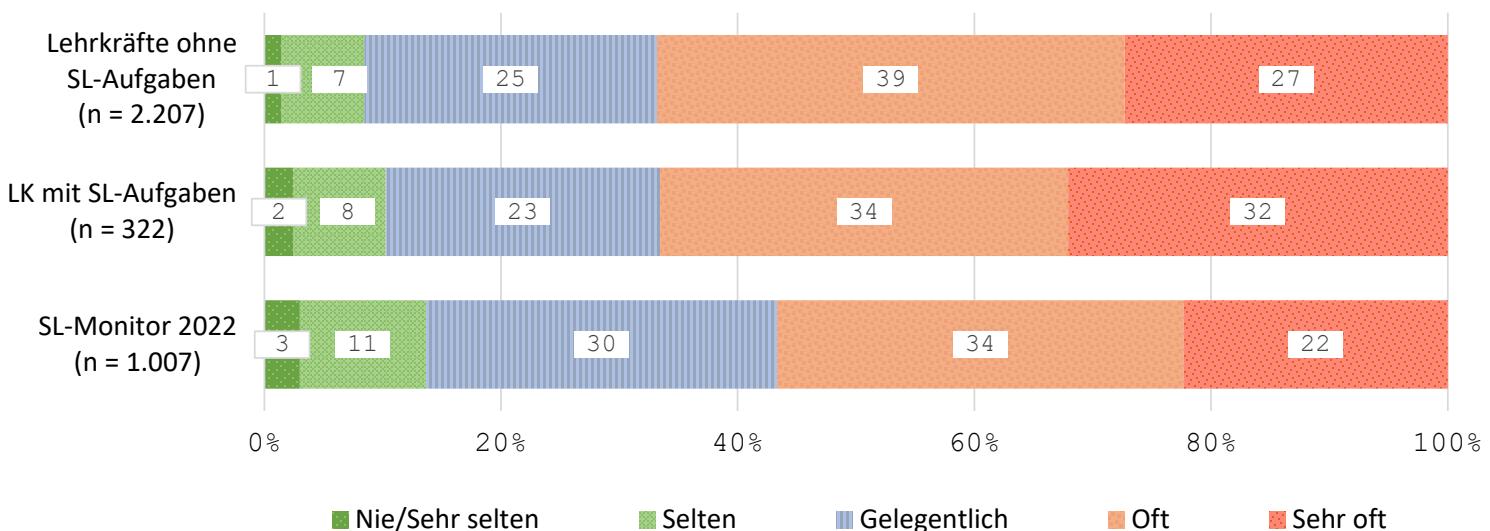


* Skalawerte von Stimme voll zu

4. Führung, Partizipation und Schulklima – Ungesundes Arbeitstempo

Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie in einem ungesunden Arbeitstempo gearbeitet haben, das Sie langfristig nicht durchhalten können? (3 Variablen)

in Prozent



Vor dem Hintergrund der überlangen Arbeitszeiten und hohen qualitativen Belastung nicht überraschend:

- 66% der SL arbeiten oft in einem ungesunden Arbeitstempo
- Wer so arbeitet weist einen höheren Burnout-Wert / ein geringeres Wohlbefinden auf!

Vergleiche :

- Unterschiede nur in der Spitzengruppe gegenüber Lehrkräften ohne SL-Aufgaben
- Schulleitungsmonitor 2022 (bundesweit) weist ähnliche Ergebnisse auf

4. Führung, Partizipation und Schulklima – Einschätzung des Schulklima

Einschätzung des Schulklimas an der eigenen Schule in Prozent (n = 314 bis 315)

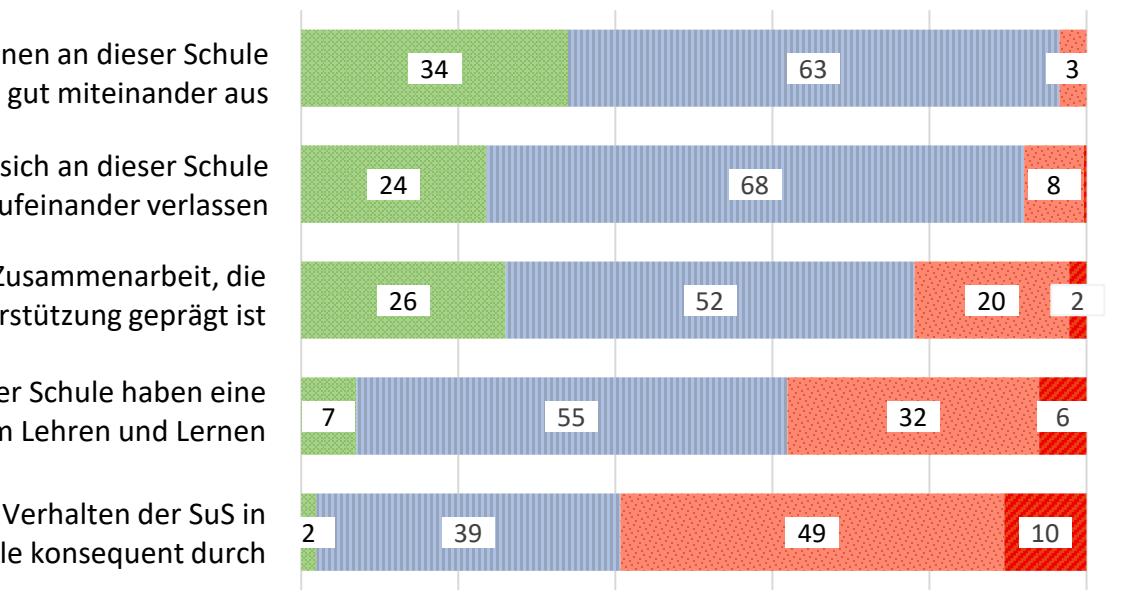
Lehrkräfte u. Schüler*innen an dieser Schule kommen in der Regel gut miteinander aus

Lehrkräfte können sich an dieser Schule aufeinander verlassen

Hier gibt es eine Kultur der Zusammenarbeit, die durch wechselseitige Unterstützung geprägt ist

Lehrkräfte an dieser Schule haben eine gemeinsame Vorstellung vom Lehren und Lernen

Sie setzen die Regeln für das Verhalten der SuS in der gesamten Schule konsequent durch



■ Stimme voll zu ■ Stimme eher zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Stimme gar nicht zu

- Lehrer*innen und Schüler*innen kommen gut miteinander aus (97%)
- Im Kollegium herrscht insgesamt ein sehr freundliches, unterstützendes Klima (Verlass aufeinander 92% und Kultur der Zusammenarbeit 78%)

Doch:

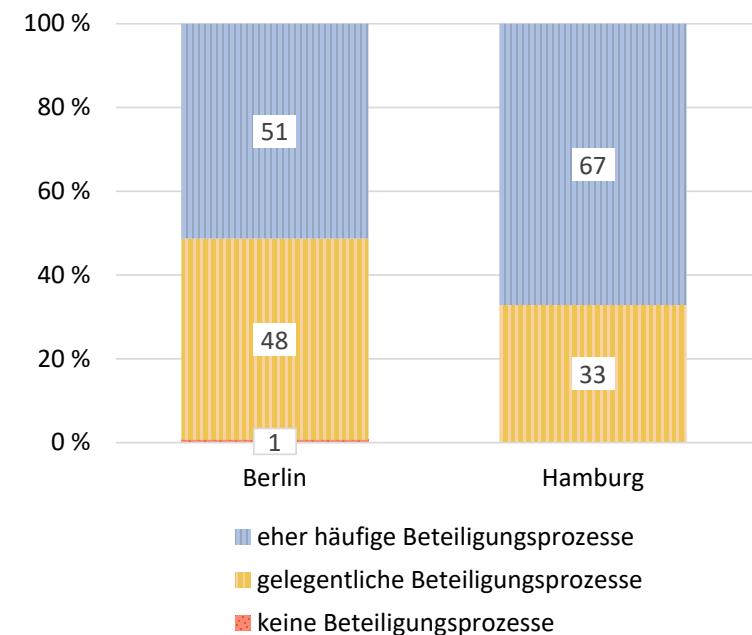
- Gegenüber Schüler*innen werden Verhaltensregeln nicht konsequent durchgesetzt (DE 59%)
(TALIS: in Europa nur zu 31%)
- Wunsch nach besserer Abstimmung (38%)

4. Führung, Partizipation und Schulklima – Beteiligungsprozesse

- Aus Sicht der Schulleitung ist die Beteiligung an den Schulen sehr ausgeprägt
 - Aktive Möglichkeiten der Beteiligung an Schulentscheidungen:
 - Lehrkräfte 89%
 - Schüler*innen 81%
 - Eltern 79%
 - Mitarbeitende werden zu Innovationen ermutigt 78%
 - Kultur geteilter Verantwortung 64%
- Wenn die Schulentwicklung vernachlässigt wird, werden Themen wie Digitalisierung, Inklusion usw. nicht als strategische Themen behandelt, sondern die Anpassungslasten den individuellen Lehrkräfte überlassen
- Schulentwicklung: Findet signifikant öfter in Hamburg (67 %) als in Berlin (51 %) statt

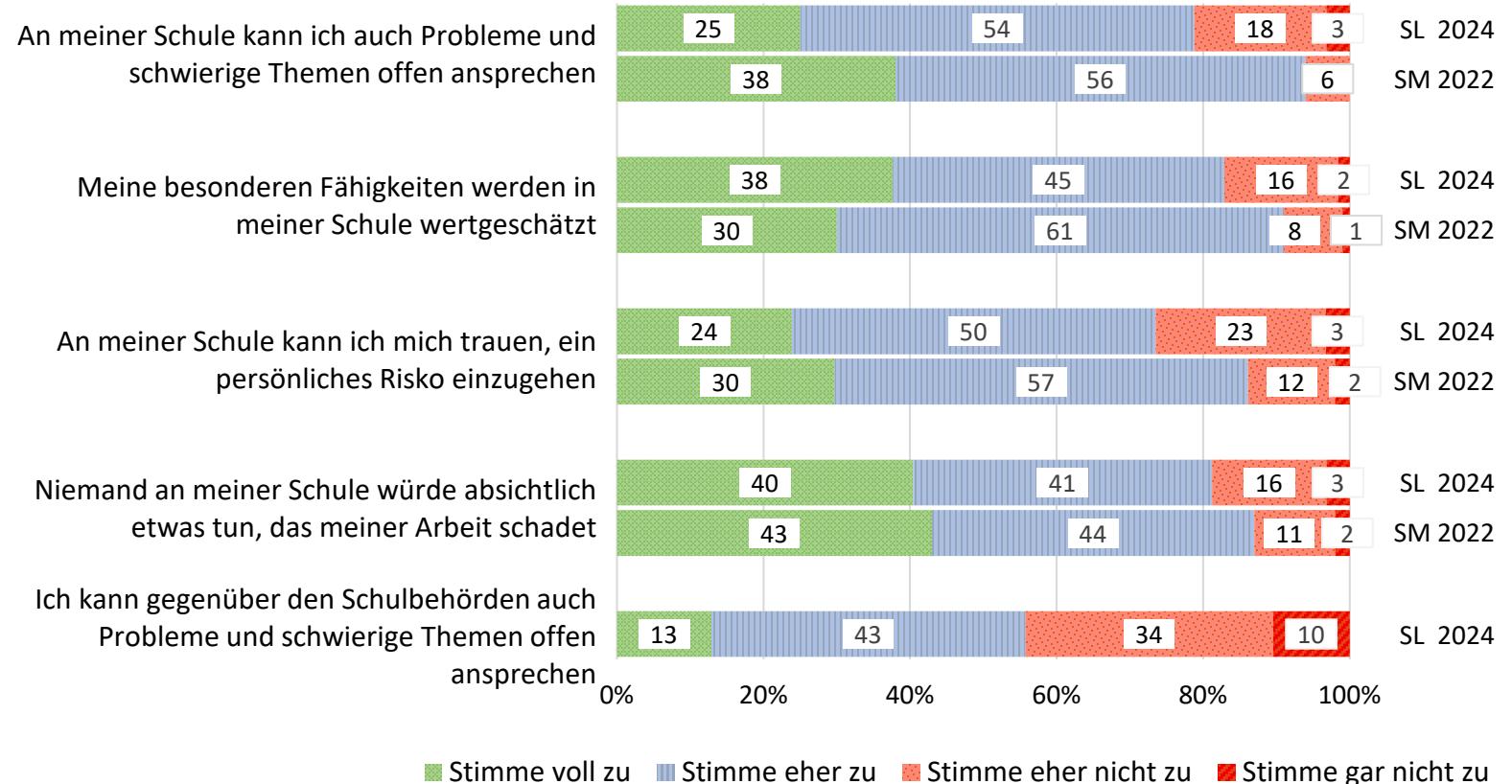
An der eigenen Schule gibt es organisierte Beteiligungsprozesse zur Veränderung schulischer Praxis (Schulentwicklung)*

Anteile ISS, GmS, StS, GY in Prozent (n = 231)



* Unterschied signifikant

Psychologische Sicherheit in der Schulleitung Schulleitungen BE und HH im Vergleich mit Schulleitungsmonitor 2022 in Prozent (SL 2024 n = 287 bis 316 und SM 2022 n = 1.007)



In einem Schulklima in dem man (ohne Angst vor negativen Konsequenzen) seine Meinung offen sagen kann, ist die Teamleistung höher – auch ist so ein Klima förderlich für die Gesundheit

- *Psychologische Sicherheit* wird an deutschen Schulen im Mittel eher günstig eingeschätzt
- Erweiterte Zielgruppe (inkl. Funktionen, Beförderungssämter) erklärt die geringen Unterschiede zum Schulleitungsmonitor
- Bei der Zusammenarbeit mit Schulbehörden haben Schulleitungen i.w.S. eher weniger Vertrauen

5. Zufriedenheit mit der Rolle in der Schulleitung

Allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit in der Schulleitung in Berlin und Hamburg im Vergleich mit dem Schulleitungsmonitor 2022

in Prozent (SL 2024 n = 314 und SM 2022 n = 1.007)

Ich bin ausgesprochen froh, dass ich gerade an dieser Schule arbeite



Ich habe mit meiner derzeitigen Arbeit viele wertvolle Dinge erreicht.



0% 20% 40% 60% 80% 100%

■ Stimme voll zu ■ Stimme eher zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Stimme gar nicht zu

- Hohe Zufriedenheit mit der eigenen Schule (86 %) und wertvolle Ergebnisse werden durch die eigene Arbeit erreicht (90%)
- Vergleich mit Schulleitungsmonitor zeigt, Lehrkräfte mit SL-Aufgaben unterscheiden sich wenig von Schulleitungen i.e.S.
- Darüber hinaus: Schulleitungen sind mit ihrer Entscheidung, Leitungsaufgaben übernommen zu haben, überwiegend zufrieden
 - 90% bedauern es nicht, Schulleitungsaufgaben übernommen zu haben
 - 85% würden erneut SL-Aufgaben übernehmen
 - 85% empfehlen ihre Schule als Arbeitsplatz weiter
 - 79% sehen in der SL-Rolle mehr Vor- als Nachteile

Ziel:

➤ Moderne, pädagogisch ausgerichtete Schulleitung

- **Gestaltende** statt verwaltende Führung
- **Verteilte Führung** mit starker Beteiligung von Lehrkräften, Eltern und Schüler*innen
- **Schulentwicklung** als gemeinsame Zukunftsgestaltung
- Mehr **Handlungsfreiheit** bei Personal, Budget, Infrastruktur
- **Gesunde Arbeitsbedingungen** statt Überlastung
- Schulleitung als **attraktive berufliche Position**

Situation heute:

➤ Überlastung, Bürokratie und fehlende Ressourcen

- **Überlange Arbeitszeiten**, hoher Zeitdruck, viel Unterricht
- **Zwei Drittel** der originären Schulleitungstätigkeit für **Verwaltung & Organisation** statt für pädagogische Führung
- **Personalmangel** in vielen Berufsgruppen (in Berlin stärker)
- **Mangelhafte Infrastruktur** – Gebäude & digitale Ausstattung (in Berlin stärker)
- **Hohe Gesundheitsrisiken**: Tempo & psychosozialer Stress
- Befunde **decken sich mit anderen Studien** (z.B. COPSOQ, Schulleitungsmonitor, Schulbarometer, TALIS)

1. Stärkung der Schulleitungsfunktionen, mehr Personal & Ressourcen

- Kaum eine Schule kann mit den heutigen Schulleitungskapazitäten eine moderne Schulleitung realisieren
- Deshalb in der Grundstufe eine breitere Beteiligung an der Schulleitung
- Deshalb in großen Schulsystemen professionelle Verwaltungsleitungen

2. Bürokratieabbau & professionelle Verwaltungsunterstützung

- Entlastung bei Verwaltungsaufgaben – durch bessere Strukturen, mehr Unterstützung und Assistenz

3. Mehr Handlungsfreiheit

- Lehrkräfte mit Schulleitungsfunktion wünschen sich mehr Einfluss auf Personaleinstellungen, Budget und Infrastruktur – besonders in Berlin

4. Systematische Schulentwicklung mit Ressourcen

- Keine neuen Belastungen! Schulentwicklungsprozesse müssen mit Ressourcen unterlegt werden, zum Beispiel durch Freistellungszeiten für die digitale Schulentwicklung

5. Arbeitszeitdokumentation: Chance oder Risiko?

- 85 % der Schulleitungen sehen darin Chancen zur Transparenz – aber nur, solange Ressourcen zur Verfügung stehen, um Lehrkräfte individuell zu entlasten. Ohne zusätzliche Mittel bleibt sie nur Fassade.

Die gute Nachricht: Trotz enormer Belastungen sind die personellen Voraussetzungen gut

- 85% der Befragten würden sich erneut für die Schulleitungstätigkeit entscheiden
- 85% empfehlen ihre eigene Schule als guten Arbeitsplatz
- 88% sind mit der Unterstützung durch ihr Kollegium zufrieden
- 97% erleben ein positives, unterstützendes Schulklima
- 90% haben durch ihre Arbeit wertvolle Dinge erreicht – finden also Erfüllung

Dies zeigt:

Das pädagogische Potenzial und das Engagement sind groß. Aber es besteht die akute Gefahr der Überforderung:

- Erschöpfung und Burnout – aufgrund dauerhafter überlanger Arbeitszeiten
- Verlust von Engagement – wenn bei all dem Stress der Erfolg ausbleibt
- Besetzungsprobleme bei Schulleitungen – wenn die Arbeitsbedingungen nicht verbessert werden

Mit einer Stärkung der Schulleitungen und angemessener Mittelausstattung ist eine moderne, inklusive Schule erreichbar, bei der auch die Potenziale des digital unterstützten Lehrens und Lernens realisiert werden können

- Eingeschränkt repräsentative Ergebnisse für Berliner Lehrkräfte in den Schulformen
 - **Grundschule (GR) / Grundstufe (GST, inkl. Orientierungsstufe)**
 - **Gemeinschaftsschule (GmS)**
 - **Integrierte Sekundarschule (ISS)**
 - **Gymnasium (GY)**
- inkl. **Sonderpädagog*innen** (SoPäd) und Lehrkräfte mit **Seiten- oder Quereinstieg**
- inkl. **Schulleitungen** im weiteren Sinne (inkl. Beförderungämter u. Funktionsstellen)
(Sonderauswertung für Berlin und Hamburg als Arbeitspapier 9)



Eckpunkte

- **Arbeitszeiterfassung** eines kompletten pädagogischen Jahres
- **Arbeitsbelastung** 2 Online-Befragungen je 30 Minuten (2023 + 2024)
- **Feldphase** 28. August 2023 bis 01. September 2024
- **Feldzugang** über Schul-Multiplikator*innen, freiwillige Teilnahme
- **Plattform** eigenes Zeiterfassungstool (TimeTracker) / indiv. Accounts
- **Kommunikationsforum** zum Austausch unter Multiplikator*innen

Arbeitszeit und Arbeitsbelastung Hamburger Lehrkräfte

- Eingeschränkt repräsentative Ergebnisse (Hochrechnung auf Jahreswerte)
- Lehrkräfte allgemeinbildender Schulen Sek I/II in öffentlicher Trägerschaft inkl. **Schulleitungen** i.w.S. (inkl. Beförderungsämter u. Funktionsstellen)
 - **Stadtteilschule** (StS)
 - **Gymnasium** (GY)

Ziele:

- Tatsächliche Arbeitszeiten (IST) identifizieren und Abgleich mit individuellen SOLL-Vorgaben nach Jahresarbeitszeitmodell
- Mismatch identifizieren (nur aggregiert möglich)
- Vergleich mit anderen Bundesländern



Eckpunkte

- **Arbeitszeiterfassung** im zweiten Schulhalbjahr 2023/2024
- **Arbeitsbelastung** zwei Online-Befragungen je ca. 30 Minuten
- **Feldphase** Start 1. Februar 2024 bis 28. August 2024
- **Feldzugang** über Schul-Multiplikator*innen, freiwillige Teilnahme
- **Plattform** eigenes Zeiterfassungstool (TimeTracker) / indiv. Accounts
- **Kommunikationsforum** zum Austausch unter Multiplikator*innen

Arbeitszeitstudie 2015/2016 an Niedersächsischen Schulen	(2016)
Arbeitsbelastungsstudie 2016 an Niedersächsischen Schulen	(2017)
Zeiterfassungsstudien zur Arbeitszeit von Lehrkräften in Deutschland – MTS-Expertise	(2018)
Arbeitszeit und Arbeitsbelastung von Lehrkräften an Frankfurter Schulen 2020	(2020)
Digitalisierung im Schulsystem 2021 (Deutschland, alle Bundesländer)	(2021)
Arbeitszeit und Arbeitsbelastung von Lehrkräften an Schulen in Sachsen 2022	(2023)
Arbeitszeit und Arbeitsbelastung von Lehrkräften an Schulen in Berlin 2023/2024	(2025)
Arbeitszeit und Arbeitsbelastung von Lehrkräften an Schulen in Hamburg 2023/2024	(2025)

Studie 1
Niedersachsen

Studie 2
Niedersachsen

Studie 3
MTS-Expertise

Studie 4
Frankfurt/Main

Studie 5
Deutschland

Studie 6
Sachsen

Studie 7
Berlin

Studie 8
Hamburg

Alles abrufbar unter www.arbeitszeitstudie.de / www.digitalisierung-studie.de



KOOPERATIONSSTELLE
HOCHSCHULEN UND GEWERKSCHAFTEN
GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN



GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT
GÖTTINGEN
IN PUBLICA COMMODA
SEIT 1737

uzbonn
Richtig fragen.



Arbeitszeit und Arbeitsbelastung Berliner Lehrkräfte 2023/2024 und Hamburger Lehrkräfte 2024 Empirische Studien

Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften der Georg-August-Universität Göttingen:

Dr. Frank Mußmann (Sozialwissenschaftler, Leitung)
Dr. Thomas Hardwig, (Soziologe, Wissenschaftlicher Mitarbeiter)
Dr. Martin Riethmüller (Diplom-Psychologe, Wissenschaftlicher Mitarbeiter)
Vanessa Fladung (Soziologin M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin)

Unter Mitwirkung des studentischen Teams der Kooperationsstelle

Webreferenz: www.Arbeitszeitstudie.de

Mail: arbeitszeitstudie@uni-goettingen.de / URL: www.kooperationsstelle.uni-goettingen.de