

Stehen Konrektor(inn)en immer noch ‚im Schatten‘?

Von Peter O. Chott

„Erfolgreiches Schulleitungshandeln kann nur gelingen, wenn es gelingt auf der innerschulischen Ebene kooperativ zu agieren!“

Dieser Satz der Erziehungswissenschaftlerin Elke Münch drückt explizit aus, was implizit in einer Reihe von Publikationen (vgl. z. B. Buchen/Horster/Rolff 1998, Dubs 2008 oder Bonsen 2009) zur Schulleitungsproblematik offenkundig wird: Kooperation in der Schulleitung ist Trumpf! Die Veröffentlichungen weisen zudem mit ihrer Auseinandersetzung mit dem Thema auf die Wichtigkeit der Gruppe der Schulleitungspersonen hin. Darüber hinaus zeigt sich ein Wandel im Verständnis von ‚Führung‘ in den Schulen. Auf Grund der zunehmenden Fülle von Aufgaben und wegen der vermehrten Verantwortungsbereiche erscheint es nämlich zunehmend notwendig und professionell, das ‚patriarchalisch‘ anmutende Schulleiter- bzw. Schulleiterinnenbild zu Gunsten einer teamorientierten Vorstellung zu verändern. Neuere Führungskonzepte sprechen von „kooperativer Führung“ und umfassen damit alle an der Schulleitung beteiligten Personen. So rücken aber nicht nur der Schulleiter bzw. die Schulleiterin¹, sondern auch die Personen, welche in der ‚erweiterten Schulleitung‘ tätig sind, vor allem aber die fest ernannten *Stellvertreter ins Zentrum des Interesses* (vgl. auch: Schermuly/Schermuly 2010).

Sieht man sich jedoch in den Wissensbeständen zur Berufstheorie von pädagogisch tätigen Personen um, so findet man zu der ins Blickfeld gerückten Berufsgruppe der Schulleiterstellvertreter (Konrektoren bzw. **Stellvertreter** genannt; KR/StV) – nach wie vor – ein *wenig bearbeitetes Forschungsfeld* vor. Dieser defizitäre Wissensstand sowie das oben genannte, sich ändernde Verständnis von Schulleitung waren die erkenntnisleitenden Interessen, die „Berufsgruppe Stellvertreter“ zu evaluieren. Durch den Vergleich zweier Untersuchungen sollen Informationen und neue Erkenntnisse gewonnen werden, die als Grundlage für eine weiterhin notwendige, positive Veränderung nicht nur der Situation von StV und KR,

sondern auch die der Schulleitungen insgesamt dienen sollen.

Zu diesem Zweck wurden im Auftrag des BSV im Mai/Juni 2002 per Print-Fragebögen (Studie I) und im Auftrag der Universität Augsburg im Juli 2010 über ein Online-Portal (Studie II) Daten von StV sowie von KR erhoben. Diese Personengruppe versieht an bayerischen Grund-, Haupt-, Mittel- und Förderschulen ihren Dienst². Dabei konnten von der möglichen Grundgesamtheit der Fragebögen 2002 knapp 28 % und 2010 knapp 36 % gültig ausgewertet werden.

Evaluert wurden jeweils in beiden Erhebungen (mit nahezu denselben Fragen) Daten zum

- dienstlichen Einsatz und zu den dienstlichen Tätigkeiten der KR/StV
- Wohlbefinden, zu den persönlichen Berufszielen und zu den persönlichen Einstellungen der KR/StV im Zusammenhang mit „ihrer“ Schule
- Verhältnis der KR/StV zu „ihrem“ Schulleiter und zur Kooperation
- kollegialen, schulischen und außerschulischen Umfeld
- Feld der Aus- und Weiterbildung der KR/StV.

Die folgenden Ausführungen stellen die Befunde der Untersuchungen stark zusammengefasst dar. Sie sollen das Interesse für die Lektüre der Gesamtstudie³ wecken.

1 Zusammenfassung ausgewählter Ergebnisse und Befunde

Als Gesamtergebnis kann man festhalten, dass in den acht Jahren zwischen den beiden Untersuchungen auf vielen Gebieten eine positive Entwicklung zu verzeichnen ist. KR/StV stehen weniger „im Schatten“ des Schulleiters als vorher. Andererseits zeigen die neuen Befunde auch verbesserungswürdige Zustände und Situationen in den Schulleitungen auf.

² Das waren (laut CD des Bayerischen Statistischen Landesamts im Jahre 2002) 3227 Schulen und (laut des Abrufs von http://www.statistik.bayern.de/medien/statistik/bildungs_oziales/eckdaten_2009.pdf vom 13.11.2010) 3213 Schulen.

³ Siehe: Chott/Bodensteiner Konrektoren-Studie II, 2011!

¹ Diese Publikation verwendet aus Gründen der Lesbarkeit vorwiegend die männliche Sprachform. Bei allen männlichen Funktionsbezeichnungen sind selbstverständlich stets auch Frauen gemeint.

Schulleitung

- KR/StV sind an ihren Schulen mit immer mehr werdenden, *vielfältigen Aufgaben und Tätigkeiten* betraut. Der Umfang stößt bei den Betroffenen neuerdings aber an deren Grenzen. Eine Umverteilung beziehungsweise ein Delegieren der Aufgabefelder erscheint deshalb angebracht. Die Leitungstätigkeiten werden zwar mittlerweile bei über der Hälfte (im Vergleich zu früheren 25 %) der Teilnehmer festgeschrieben. Dennoch besteht immer noch für über 40 % der Untersuchten die Anforderung, ihre Aufgabengebiete gemeinsam mit dem Schulleiter präzise festzulegen und – professionell – in einem *Geschäftsverteilungsplan* zu fixieren.
- Die *Rolle* des KR/StV erscheint besser abgegrenzt vom „normalen“ Lehrerkollegen als früher. Dennoch muss diese dort – beispielsweise durch Fortbildungen – bewusst erfassbar gemacht werden, wo sie den Betroffenen noch nicht klar ist. Beispielsweise erscheint es für ein gemeinsames schulisches Führen äußerst problematisch, wenn KR/StV (zunehmend) als „Prellbock“ zwischen Kollegium und Schulleiter fungieren.
- Die *Kooperation, Kommunikation und Transparenz zwischen dem Schulleiter und dem/den Stellvertreter(n)* hat sich insgesamt positiv entwickelt. Es zeigt sich aber dort dringender Verbesserungsbedarf, wo die KR/StV sich nicht vom Schulleiter unterstützt fühlen oder ‚kaum‘ beziehungsweise ‚gar nicht‘ an schulischen Entscheidungen beteiligt werden.
- Im Allgemeinen *fühlen sich* KR/StV bei ihrer Arbeit und an ihrer Schule *wohl*. Andererseits ist eine *Abnahme der beruflichen Zufriedenheit* feststellbar und die *Ambitionen* der KR/StV, selbst Schulleiter zu werden, sind eher gesunken. Daraus ist die Forderung abzuleiten, die Schulleitungsstellen für potentielle Bewerber und für Stelleninhaber attraktiver zu machen.
- Im *außerschulischen Feld* zeigt sich, dass KR/StV⁴ aktuell von den Vertretern der *Schulaufsicht* treffender als früher in

ihren Potenzialen eingeschätzt und damit mehr als Führungspersonen beachtet sowie geschätzt werden. Dennoch sollte die Unterstützung der Mitglieder der Schulaufsicht bei der Berufsfindung und bei der Rollenfindung der Konrektoren oder Stellvertreter weiter ausgebaut werden. Zudem sollten Vertreter des Schulamts und Schulleiter kooperieren, um die KR/StV-stellen „passend“ zu besetzen.

- Eine starke Verbesserung ist bei der *Aus- und Weiterbildung* der KR/StV zu verzeichnen. Dabei haben die Programme der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen noch nicht alle KR, vor allem aber noch häufig nicht die Gruppe der Stellvertreter erfasst. Inhaltlich gilt es, sich weiter an den Befunden der nationalen und internationalen Schulleitungsforschung zu orientieren⁵. Das Bestreben, die Professionalisierung der KR/StV weiter voranzutreiben sollte seitens der (staatlichen) Geldgeber und seitens der Fortbildner nicht nachgelassen.

2 Diskussion der Befunde

Die Zusammenschau der Befragungsergebnisse beider Untersuchungen zu den **Aufgabefeldern** deutet auf die große Streuung der Tätigkeiten hin, die KR bzw. StV in ihren Schulen bewältigen (müssen). Dabei bilden die Organisations- und Verwaltungsaufgaben den Hauptanteil der amtsbedingten Aktivitäten. Es ist festzustellen, dass insgesamt die Tätigkeiten im Vergleich zur Untersuchung 2002 im Jahre 2010 zahlenmäßig mehr geworden sind. Dementsprechend haben sich zwar die nicht spezifischen Leitungstätigkeiten wie z. B. die der Beratungslehrkräfte oder der EDV-Betreuer vermindert, aber es scheint eine *Belastungsgrenze* bei vielen KR bzw. StV *erreicht*.

Die lange Liste der von den Befragten geäußerten ‚gewünschten Tätigkeiten‘ weist (in beiden Untersuchungen) darauf hin, eine *Umverteilung der Aufgabefelder* anzustreben. Das heißt beispielsweise konkret, Funktionen von KR/StV als Lehr- und Unterrichtsmittelverwalter, als Sicherheitsbeauftragte, Fachberater oder auch als (Qualifizierte) Beratungslehrer abzubauen und diese Aufgaben eventuell vollständig an Lehrkräfte abzugeben. Solche Tätigkeitsbereiche stellen nämlich

⁴ Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass die Untersuchungsteilnehmer aus den Förderschulen die betreffenden Fragen nur unzureichend beantworten konnten, weil die Schulamtsebene für Förderschulen in der Zwischenzeit aufgelöst wurde.

⁵ Vgl. z. B. Buchen/Rolff 2009 oder Huber 2010!

Schulleitung

Aufgabenfelder dar, die mit Führungstätigkeiten weniger zu tun haben und letztlich von der Leitungszeit Kraft- und Zeitressourcen wegnehmen. Angesichts des sich ändernden (oben angesprochenen) Führungsdenkens erscheint es aber wichtiger, dass KR bzw. StV den Schulleiter in seinen vielfältigen und schwieriger werdenden Leitungsaufgaben unterstützen und mit diesem effizient kooperieren. Dazu gehören zweifellos organisatorische Aufgaben wie die Leitung des ‚Qualifizierenden Abschlusses‘ oder die Gestaltung des Stundenplans. Vor allem geht es aber um Tätigkeitsfelder, die richtungsweisend für die schulische Personal- und Unterrichtsentwicklung sind. Gemeint sind Führungsaufgaben wie beispielsweise die Evaluation verschiedenster schulischer Vorgänge, die Initiierung zielgenauer hauseigener Fortbildungen, das Leiten von Arbeitsgruppen oder die Mitarbeiterunterstützung. Solche „innovativen Aufgaben“ sind aber durchaus möglich, wenn man die Steigerung der Einschätzung von 45 % (2002) auf 50 % (2010) so interpretieren möchte.

Einerseits meint das die effiziente, sinnvolle Kooperation zwischen Schulleiter und KR/StV innerhalb dieser Felder, die sich zwischen 2002 und 2010 verbessert hat. Andererseits geht es – wegen der Fülle der Schulleitungsaufgaben – aber auch darum, dass Schulleiter und KR/StV Aufgaben alleine erfüllen. Diese Tätigkeitsfelder gilt es jedoch im Sinne einer Professionalisierung klar zu definieren. Zwar gaben 2010 bereits über die Hälfte der Untersuchungsteilnehmer an, einen *Geschäftsverteilungsplan* an ihrer Schule zu haben, (während es 2002 nur ein Viertel waren), aber ein solcher (gemeinsam) festgelegter Geschäftsverteilungsplan besteht aktuell immer noch bei 43 % der Befragten nicht. Damit fehlt eine klare Aufgabenverteilung, was unter Umständen innerschulische Störungen fördern kann. Wenn nämlich der Schulleiter beispielsweise – mangels solcher eindeutiger Zuständigkeitsfestlegung – immer wieder in die Verantwortungsbereiche des KR/StV „hineinregiert“ und nicht „loslassen“ kann, wird sich das auf die notwendige, effiziente Führungsarbeit wenig positiv auswirken.

Diese zu fordernden Änderungen zielen aber nicht darauf ab, die Position des Schulleiters zu schwächen, sondern die *Schulleitung* insgesamt zu *stärken*. Es geht darum, die personellen Ressourcen (z. B. das Engagement der weniger ausgelasteten KR/StV) effizienter zu nutzen und etwa die festgestellten Defizite bei den weiblichen bzw. männlichen KR, den StV oder „Nesthockern“⁶ abzubauen. Es gilt, Überlastungssituationen und damit Fehler

des einzelnen Schulleiters zu vermeiden, die Ressourcen der Stellvertreter sinnvoll und „passend“ einzusetzen und so – aus einem Teamdenken heraus – das Leitungshandeln zu professionalisieren. Dabei wird die letzte Verantwortlichkeit des Schulleiters nicht in Frage gestellt.

Ferner gilt es, wie später nochmals aufgegriffen, die *Rolle* des KR/StV innerhalb der Führung weiter zu *überdenken*. Wahrscheinlich heißt das, ein neues Bewusstsein zu schaffen. Diese Änderung könnte sich vielleicht an einer künftig größeren Anzahl von „Nestflüchtern“⁷ messen lassen, die sich aber – vergleicht man die Befunde von 2002 und 2010 – eher verringert hat. Bei den „Nesthockern“ kann man zwar aus den Ergebnissen als Befund eine gewisse Konstanz und „Bodenhaftung“ interpretieren. „Nestflüchter“ zeigten sich aber (in beiden Studien) als ehrgeiziger, fortbildungswilliger und kritischer in der Beurteilung des Kollegiums. Zudem fühlt sich diese Gruppe der KR/StV weniger überfordert. „Nestflüchter“ geben demnach ihrer neuen Schule eher „frischen Wind“, der sich auf die Weiterentwicklung der Schule vermutlich positiver auswirken wird, als die eher „Besitzstand wahrende“ Sicht der so genannten „Nesthocker“.

Für die ***Bereiche des Wohlbefindens, der beruflichen Zielsetzungen und Einstellungen*** zeigen beiden Studien ebenfalls Diskussionsstoff. Zunächst ist eine Abnahme der beruflichen Zufriedenheit der Befragten zwischen den beiden Erhebungen 2002 und 2010⁸ festzustellen. Dies kann mit der oben genannten Zunahme der Tätigkeiten, aber auch z. B. mit einem Rollenkonflikt („Prellbock“!) zusammenhängen. Diesen gilt es zum Zweck der Professionalisierung aufzulösen.

Einerseits sind KR/StV Lehrpersonen, andererseits auch Führungskräfte. Dabei liegt es in der Natur der Stellvertreterrolle, dass ihr weniger Leitungszeit und mehr Lehrzeit zueigen ist. Ob aber bei der zunehmenden Fülle der Leitungsaufgaben, die auch auf die KR und StV künftig „abfärbt“, der Unterricht in der „eigenen“ Klasse nicht darunter leidet, muss mindestens für die größeren Schulen in Frage gestellt werden. Die minimale Abnahme der Werte bei der Frage nach dem ‚Wunsch, die Klassenleitung abzugeben‘⁹ zeigt das aktuelle, bei vielen KR/StV (immer noch) vorhandene „Verhafteten in der Klassenleiterrolle“.

⁶ Als ‚Nesthocker‘ werden diejenigen KR/StV bezeichnet, die an derselben Schule als KR/StV tätig sind, an der sie vorher als „normale“ Lehrkräfte aktiv waren.

⁷ ‚Nestflüchter‘ bezeichnen KR/StV, die ihr Amt an einer neuen, anderen Schule antraten.

⁸ Von 59 % (2002) auf 51 % (2010)

⁹ Von 37 % (2002) auf 35 % (2010)

Schulleitung

Auch auf Grund der Analysen des „kollegialen Umfeldes“ wird deutlich, dass das Rollenverständnis von Schulleiterstellvertretern bzw. Konrektoren – nach wie vor – indifferent ist und deshalb einer Klärung bedarf. Zwar fiel im Vergleich der Untersuchungen von 2002 und 2010 die Einschätzung der Empfindung sich ‚eher zum Kollegium zugehörig‘ zu fühlen¹⁰, aber das Empfinden „Prellbock“ zwischen Kollegium und Schulleiter zu sein, stieg – wie oben angedeutet – von 18 % auf 22,5 %. Grundsätzlich ist bei diesem Problembereich die Frage zu stellen, ob die zwei Fünftel¹¹ der Befragten, die sich der „Schulfamilie“ zugehörig fühlen, eine Polarisierung zwischen Kollegium und Schulleitung an ihrer Schule nicht erleben oder ob in ihrer „Schulfamilie“ die Rollen nicht klar getrennt werden. Falls die Polarisierung zwischen Schulleitung und Kollegenschaft wahrgenommen wird, ist weiter zu fragen, ob diese Gegenüberstellung einem Handeln im Sinne eines Teamdenkens zuträglich ist. Vor allem aber gilt es, die Rolle des vermittelnden „Prellbocks“ zwischen dem Schulleiter und dem Kollegium im Hinblick auf ein weiter zu forciertes Kooperationsdenken zu hinterfragen. Wozu ist ein „Vermittler“ nötig? Können sich Schulleiter und Kollegen nicht offen, „un-vermittelt“ austauschen? Ist „Vermitteln“ Aufgabe des KR bzw. StV?

Die Abnahme der Angaben zu den Ambitionen, selbst Schulleiter zu werden von 36 % (2002) auf 28 % (2010) muss den Verantwortlichen und politischen Entscheidungsträgern ein deutliches Zeichen sein, die Stellung des Schulleiters attraktiver zu machen. Es macht wenig Sinn, wenn in Bayern, nach der längst fälligen Dienstrechtsreform, die Schulleiter lange in der gleichen Gehaltsstufe bleiben wie KR oder die Abstandswahrung zwischen den Stufen weiter hinausgeschoben wird. Auch eine Erhöhung der Leitungszeit – selbstverständlich auch die der KR/StV – wäre Unterstützung und gleichzeitig Motivation für fähige Interessenten, diese Ämter zu übernehmen.

In wie weit zu einer Professionalisierung von Schulleitung die **Kooperation zwischen dem Schulleiter und seinem/seinen Stellvertreter(n)** verbessert werden muss, mag vor allem ein Blick auf die Minderheiten zeigen. Zwar erkennt man im Vergleich der beiden Untersuchungen, dass die meisten¹² der Befragten angaben, ‚an den Entscheidungen ihrer Schulleiter mitwirken‘ zu können. Andererseits gaben aber 2010¹³ immer noch fast ein Drittel der Probanden bei der Befragung zu erkennen, dass der Schulleiter an ihrer Schule (mehr oder weniger) ‚allein

entscheidet‘. Dieser Befund zeigt, dass (zumindest in Bayern) die ‚kooperative Führung‘ noch nicht überall das bestimmende Führungsmodell ist.

Aussagekräftig ist auch, dass sich 15 % bzw. 12 % der Antwort gebenden KR/StV von ihrem Schulleiter ‚generell wenig‘ unterstützt fühlen. Auch deutet die Steigerung¹⁴ bei den Angaben ‚selten eine Lösung bei Meinungsverschiedenheiten zu finden‘ darauf hin, dass dem *Konfliktpotential* zwischen Schulleiter und KR/StV Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. In den freien Äußerungen zeigte sich zudem, dass diese Berufsgruppe manche Leitungstätigkeiten, vor allem die der *Persönalführung anders* als ihr jetziger Schulleiter gestalten würden. Sie würden an Stelle des Schulleiters mehr Kontakte zu den Kollegen suchen, konsequenter und transparenter in ihrem Führungsverhalten sein sowie die Kollegen häufiger in ihre Entscheidungen einbeziehen.

Insgesamt muss man aber sehen, dass mehrheitlich die KR/StV ihren Schulleitern (in beiden Untersuchungen) ein hohes Maß an Einzelunterstützung bei den verschiedensten Aufgaben attestieren.

Auch im **außerschulischen Umfeld** zeigten sich im Vergleich der beiden Untersuchungen positive Entwicklungen. Die befragten KR/StV¹⁵ fühlten sich in ihren Potenzialen vergleichsweise erheblich besser eingeschätzt. Waren es 2002 noch 55 % der Befragten, die angaben, dass sie ihr Potenzial durch Vertreter der Schulaufsicht richtig eingeschätzt fühlten, so stieg dieser Wert 2010 auf 88 %.

Die relativ noch hohe Einschätzung einer ‚generellen geringen‘ Unterstützung oder die eher sinkend wahrgenommene Unterstützung bei der Berufentscheidung und der Rollenfindung deuten aber auch darauf hin, dass hier seitens der Vertreter der Schulämter noch Einiges verbessert werden kann. Ansätze dazu sind gemacht, denkt man an die positiven Aktivitäten diverser Schulämter¹⁶ oder Ministerialbeauftragter¹⁷. Darüber hinaus sollten die Vertreter des Schulamts und der betreffende Schulleiter bei der Besetzung der KR/StV-Stellen kooperieren. Damit könnte das oben angesprochene Konfliktpotential von vornherein

¹⁴ Von 7 % (2002) auf 10 % (2010)

¹⁵ Dabei muss berücksichtigt werden, dass die 14 % der Untersuchungsteilnehmer aus den Förderschulen diesbezügliche Fragen nur unzureichend beantworten konnten, da in der Zwischenzeit in Bayern im Förderschulbereich die Schulumtsebene aufgelöst wurde.

¹⁶ Siehe z. B. die „Konrektoren-Initiative“ bei den Schulämtern Unterallgäu oder Rosenheim (Stadt, Land)!

¹⁷ Vgl. den Artikel von SCHELS (2008) über das die Aktion „Konrektoren lernen mit- und voneinander“.

¹⁰ Von 18 % (2002) auf 11 % (2010)

¹¹ 40 % (2002) bzw. 43 % (2010)

¹² Von 64 % (2002) auf 71 % (2010)

¹³ 2002 waren es 33 %!

Schulleitung

vermindert und die Schulleitungszusammenarbeit mit wenig(er) „Reibungsverlusten“ gestaltet werden.

Besonders verbesserungswürdig wurde 2002 die **Aus- und Weiterbildung** der KR/StV bei der Befragung empfunden. Die zwei Drittel der Untersuchungsteilnehmer, die sich die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten für die Stellvertreterfunktion selbst aneignen mussten, hielten ihre Aus- und Weiterbildung damals für nicht angemessen. Bei der Erhebung 2010 sanken diese Werte erheblich, so dass mehr Zufriedenheit mit der Aus- und Weiterbildung und damit eine Verbesserung festzustellen ist. Es bleibt zu hoffen, dass die neueren Angebote und teilweise verpflichtenden Veranstaltungen für bayerische KR/StV an der ALP Dillingen weiter mit Orientierung an nationalen und internationalen Forschungsergebnissen elaboriert werden. Dadurch könnte der positive Trend auch auf die Stellvertreter (an kleineren Schulen) übergreifen, die sich bisher an den Fort- und Weiterbildungen noch relativ wenig beteiligten. Einer notwendigen Professionalisierung der KR- bzw. StV-ausbildung würde damit Rechnung getragen.

Im Folgenden werden *nur einige Ergebnisse und Befunde* dargestellt. Sie werden umfassend und damit in weiteren Details interessant in der Gesamtstudie¹⁸ ausgeführt.

3 Darstellung ausgewählter Ergebnisse

Die Untersuchung des dienstlichen Einsatzes sowie der **Tätigkeiten**, die StV bzw. KR an ‚ihren‘ Schulen verrichten, zeigt in beiden Studien ein vielschichtiges Bild.

Vergleicht man die Tätigkeiten, welche die KR/StV als ihre *Schulleitungsaufgaben* selbst nannten, so zeigt die Erhebung von 2010 schon rein zahlenmäßig ein vielfältigeres Bild als 2002. Dabei erfüllen die Befragten – nach wie vor – überwiegend die ‚klassischen‘ *Stellvertreteraufgaben*, wie sie bereits 1994 Hans-Heinrich Thies¹⁹ beschrieb. Die Regelung der Vertretungsstunden übernehmen über die Hälfte (2002: 56 % bzw. 2010: 66 %), die Stundenplangestaltung über ein Drittel (jeweils 34 %) der KR/StV alleine, während 73 % (2002) bzw. 80 % (2010) in Kooperation mit dem Schulleiter

mit dem Elternbeirat zusammenarbeiten sowie 65 % bzw. 77 % der Befragten das Mitgestalten von Lehrerkonferenzen als eine ihrer Tätigkeiten angeben. Unter die personalbezogenen Aufgaben fällt (teilweise) das Beraten von Kollegen (z. B. von Lehramtsanwärtern), das 2002 von 57 % bzw. 2010 von 69 % der Befragten angegeben wurde.²⁰

Konsequenterweise ist im Vergleich der beiden Studien ein leichter Abfall bei den Aufgaben zu verzeichnen, die die KR bzw. StV *neben* ihren eigentlichen Leitungstätigkeiten ausüben (2002: 51,7 %; 2010: 46 %). Die Befragten gaben an, zusätzlich noch als ‚Qualifizierte Beratungslehrer‘ (7 % bzw. 6 %) oder als nicht vertieft ausgebildete Beratungslehrkräfte (12 % bzw. 7 %) tätig zu sein. In beiden Untersuchungen stellten sich zudem 32 % der Befragten als alleinige EDV-Betreuer oder EDV-Co-Betreuer dar.

Schließlich zeigte die Auszählung der Fragebögen, dass aktuell nur noch 12 % (im Vergleich zu 17 % im Jahr 2002) der Rektoren die notwendigen Repräsentationsaufgaben der Schule bei Feiern, Empfängen, Gemeindefestungen etc. alleine und ohne den KR bzw. StV wahrnehmen. Die meisten dieser Aufgaben werden *in Kooperation* erledigt. Dabei ist interessant, dass weniger Befragte 2010 als 2002 der Aussage ‚Schulleitung verstehe ich als kooperative Aufgabe‘ voll ihre Zustimmung gaben.

Insgesamt ist – wie schon erwähnt – vergleichsweise ein Anstieg der Tätigkeiten von KR bzw. StV festzustellen.

Einen Wandel zeigen beide Studien deshalb auch in der Einschätzung der *Überforderung*. Während sich 2002 63 % der Probanden mit ihren Tätigkeiten nicht überfordert fühlten, waren dies 2010 nur noch 51 %. Vor allem die Steigerung der Werte bei (von 26 %: 2002 auf 42 %: 2010) der Auswahlantwort ‚stimme weniger zu‘ erscheint bemerkenswert. Andererseits wünschten sich 2010 noch 3 % der Befragten²¹ ‚mehr Tätigkeiten‘ und 10 % der Probanden²² ‚eingeschränkt mehr Aufgaben‘.

In der Kategorie **‚Wohlbefinden, berufliche Zielsetzung und Einstellungen‘** offenbarten sich vergleichsweise ebenso unterschiedliche Tendenzen.

²⁰ DRÖGE stellte 1994 (vgl. S. 19) lediglich ‚25 % inhaltlich-gestalterische Aufgaben‘ bei den wenigen, von ihm befragten Stellvertretern fest.

²¹ Im Vergleich zu 5 % im Jahr 2002

²² Im Vergleich zu 11 % im Jahr 2002

¹⁸ Siehe: Chott/Bodensteiner Konrektoren-Studie II 2011!

¹⁹ Vgl. 1994, 63

Schulleitung

Aufgabenfelder dar, die mit Führungstätigkeiten weniger zu tun haben und letztlich von der Leitungszeit Kraft- und Zeitressourcen wegnehmen. Angesichts des sich ändernden (oben angesprochenen) Führungsdenkens erscheint es aber wichtiger, dass KR bzw. StV den Schulleiter in seinen vielfältigen und schwieriger werdenden Leitungsaufgaben unterstützen und mit diesem effizient kooperieren. Dazu gehören zweifellos organisatorische Aufgaben wie die Leitung des ‚Qualifizierenden Abschlusses‘ oder die Gestaltung des Stundenplans. Vor allem geht es aber um Tätigkeitsfelder, die richtungsweisend für die schulische Personal- und Unterrichtsentwicklung sind. Gemeint sind Führungsaufgaben wie beispielsweise die Evaluation verschiedenster schulischer Vorgänge, die Initiierung zielgenauer hauseigener Fortbildungen, das Leiten von Arbeitsgruppen oder die Mitarbeiterunterstützung. Solche „innovativen Aufgaben“ sind aber durchaus möglich, wenn man die Steigerung der Einschätzung von 45 % (2002) auf 50 % (2010) so interpretieren möchte.

Einerseits meint das die effiziente, sinnvolle Kooperation zwischen Schulleiter und KR/StV innerhalb dieser Felder, die sich zwischen 2002 und 2010 verbessert hat. Andererseits geht es – wegen der Fülle der Schulleitungsaufgaben – aber auch darum, dass Schulleiter und KR/StV Aufgaben alleine erfüllen. Diese Tätigkeitsfelder gilt es jedoch im Sinne einer Professionalisierung klar zu definieren. Zwar gaben 2010 bereits über die Hälfte der Untersuchungsteilnehmer an, einen *Geschäftsverteilungsplan* an ihrer Schule zu haben, (während es 2002 nur ein Viertel waren), aber ein solcher (gemeinsam) festgelegter Geschäftsverteilungsplan besteht aktuell immer noch bei 43 % der Befragten nicht. Damit fehlt eine klare Aufgabenverteilung, was unter Umständen innerschulische Störungen fördern kann. Wenn nämlich der Schulleiter beispielsweise – mangels solcher eindeutiger Zuständigkeitsfestlegung – immer wieder in die Verantwortungsbereiche des KR/StV „hineinregiert“ und nicht „loslassen“ kann, wird sich das auf die notwendige, effiziente Führungsarbeit wenig positiv auswirken.

Diese zu fordernden Änderungen zielen aber nicht darauf ab, die Position des Schulleiters zu schwächen, sondern die *Schulleitung* insgesamt zu *stärken*. Es geht darum, die personellen Ressourcen (z. B. das Engagement der weniger ausgelasteten KR/StV) effizienter zu nutzen und etwa die festgestellten Defizite bei den weiblichen bzw. männlichen KR, den StV oder „Nesthockern“⁶ abzubauen. Es gilt, Überlastungssituationen und damit Fehler

des einzelnen Schulleiters zu vermeiden, die Ressourcen der Stellvertreter sinnvoll und „passend“ einzusetzen und so – aus einem Teamdenken heraus – das Leitungshandeln zu professionalisieren. Dabei wird die letzte Verantwortlichkeit des Schulleiters nicht in Frage gestellt.

Ferner gilt es, wie später nochmals aufgegriffen, die *Rolle* des KR/StV innerhalb der Führung weiter zu *überdenken*. Wahrscheinlich heißt das, ein neues Bewusstsein zu schaffen. Diese Änderung könnte sich vielleicht an einer künftig größeren Anzahl von „Nestflüchtern“⁷ messen lassen, die sich aber – vergleicht man die Befunde von 2002 und 2010 – eher verringert hat. Bei den „Nesthockern“ kann man zwar aus den Ergebnissen als Befund eine gewisse Konstanz und „Bodenhaftung“ interpretieren. „Nestflüchter“ zeigten sich aber (in beiden Studien) als ehrgeiziger, fortbildungswilliger und kritischer in der Beurteilung des Kollegiums. Zudem fühlt sich diese Gruppe der KR/StV weniger überfordert. „Nestflüchter“ geben demnach ihrer neuen Schule eher „frischen Wind“, der sich auf die Weiterentwicklung der Schule vermutlich positiver auswirken wird, als die eher „Besitzstand wahrende“ Sicht der so genannten „Nesthocker“.

Für die ***Bereiche des Wohlbefindens, der beruflichen Zielsetzungen und Einstellungen*** zeigen beiden Studien ebenfalls Diskussionsstoff. Zunächst ist eine Abnahme der beruflichen Zufriedenheit der Befragten zwischen den beiden Erhebungen 2002 und 2010⁸ festzustellen. Dies kann mit der oben genannten Zunahme der Tätigkeiten, aber auch z. B. mit einem Rollenkonflikt („Prellbock“!) zusammenhängen. Diesen gilt es zum Zweck der Professionalisierung aufzulösen.

Einerseits sind KR/StV Lehrpersonen, andererseits auch Führungskräfte. Dabei liegt es in der Natur der Stellvertreterrolle, dass ihr weniger Leitungszeit und mehr Lehrzeit zueigen ist. Ob aber bei der zunehmenden Fülle der Leitungsaufgaben, die auch auf die KR und StV künftig „abfärbt“, der Unterricht in der „eigenen“ Klasse nicht darunter leidet, muss mindestens für die größeren Schulen in Frage gestellt werden. Die minimale Abnahme der Werte bei der Frage nach dem ‚Wunsch, die Klassenleitung abzugeben‘⁹ zeigt das aktuelle, bei vielen KR/StV (immer noch) vorhandene „Verhafteten in der Klassenleiterrolle“.

⁶ Als ‚Nesthocker‘ werden diejenigen KR/StV bezeichnet, die an derselben Schule als KR/StV tätig sind, an der sie vorher als „normale“ Lehrkräfte aktiv waren.

⁷ ‚Nestflüchter‘ bezeichnen KR/StV, die ihr Amt an einer neuen, anderen Schule antraten.

⁸ Von 59 % (2002) auf 51 % (2010)

⁹ Von 37 % (2002) auf 35 % (2010)

Schulleitung

Auch auf Grund der Analysen des „kollegialen Umfeldes“ wird deutlich, dass das Rollenverständnis von Schulleiterstellvertretern bzw. Konrektoren – nach wie vor – indifferent ist und deshalb einer Klärung bedarf. Zwar fiel im Vergleich der Untersuchungen von 2002 und 2010 die Einschätzung der Empfindung sich ‚eher zum Kollegium zugehörig‘ zu fühlen¹⁰, aber das Empfinden „Prellbock“ zwischen Kollegium und Schulleiter zu sein, stieg – wie oben angedeutet – von 18 % auf 22,5 %. Grundsätzlich ist bei diesem Problembereich die Frage zu stellen, ob die zwei Fünftel¹¹ der Befragten, die sich der „Schulfamilie“ zugehörig fühlen, eine Polarisierung zwischen Kollegium und Schulleitung an ihrer Schule nicht erleben oder ob in ihrer „Schulfamilie“ die Rollen nicht klar getrennt werden. Falls die Polarisierung zwischen Schulleitung und Kollegenschaft wahrgenommen wird, ist weiter zu fragen, ob diese Gegenüberstellung einem Handeln im Sinne eines Teamdenkens zuträglich ist. Vor allem aber gilt es, die Rolle des vermittelnden „Prellbocks“ zwischen dem Schulleiter und dem Kollegium im Hinblick auf ein weiter zu forciertes Kooperationsdenken zu hinterfragen. Wozu ist ein „Vermittler“ nötig? Können sich Schulleiter und Kollegen nicht offen, „un-vermittelt“ austauschen? Ist „Vermitteln“ Aufgabe des KR bzw. StV?

Die Abnahme der Angaben zu den Ambitionen, selbst Schulleiter zu werden von 36 % (2002) auf 28 % (2010) muss den Verantwortlichen und politischen Entscheidungsträgern ein deutliches Zeichen sein, die Stellung des Schulleiters attraktiver zu machen. Es macht wenig Sinn, wenn in Bayern, nach der längst fälligen Dienstrechtsreform, die Schulleiter lange in der gleichen Gehaltsstufe bleiben wie KR oder die Abstandswahrung zwischen den Stufen weiter hinausgeschoben wird. Auch eine Erhöhung der Leitungszeit – selbstverständlich auch die der KR/StV – wäre Unterstützung und gleichzeitig Motivation für fähige Interessenten, diese Ämter zu übernehmen.

In wie weit zu einer Professionalisierung von Schulleitung die **Kooperation zwischen dem Schulleiter und seinem/seinen Stellvertreter(n)** verbessert werden muss, mag vor allem ein Blick auf die Minderheiten zeigen. Zwar erkennt man im Vergleich der beiden Untersuchungen, dass die meisten¹² der Befragten angaben, ‚an den Entscheidungen ihrer Schulleiter mitwirken‘ zu können. Andererseits gaben aber 2010¹³ immer noch fast ein Drittel der Probanden bei der Befragung zu erkennen, dass der Schulleiter an ihrer Schule (mehr oder weniger) ‚allein

entscheidet‘. Dieser Befund zeigt, dass (zumindest in Bayern) die ‚kooperative Führung‘ noch nicht überall das bestimmende Führungsmodell ist.

Aussagekräftig ist auch, dass sich 15 % bzw. 12 % der Antwort gebenden KR/StV von ihrem Schulleiter ‚generell wenig‘ unterstützt fühlen. Auch deutet die Steigerung¹⁴ bei den Angaben ‚selten eine Lösung bei Meinungsverschiedenheiten zu finden‘ darauf hin, dass dem *Konfliktpotential* zwischen Schulleiter und KR/StV Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. In den freien Äußerungen zeigte sich zudem, dass diese Berufsgruppe manche Leitungstätigkeiten, vor allem die der *Persönalführung anders* als ihr jetziger Schulleiter gestalten würden. Sie würden an Stelle des Schulleiters mehr Kontakte zu den Kollegen suchen, konsequenter und transparenter in ihrem Führungsverhalten sein sowie die Kollegen häufiger in ihre Entscheidungen einbeziehen.

Insgesamt muss man aber sehen, dass mehrheitlich die KR/StV ihren Schulleitern (in beiden Untersuchungen) ein hohes Maß an Einzelunterstützung bei den verschiedensten Aufgaben attestieren.

Auch im **außerschulischen Umfeld** zeigten sich im Vergleich der beiden Untersuchungen positive Entwicklungen. Die befragten KR/StV¹⁵ fühlten sich in ihren Potenzialen vergleichsweise erheblich besser eingeschätzt. Waren es 2002 noch 55 % der Befragten, die angaben, dass sie ihr Potenzial durch Vertreter der Schulaufsicht richtig eingeschätzt fühlten, so stieg dieser Wert 2010 auf 88 %.

Die relativ noch hohe Einschätzung einer ‚generellen geringen‘ Unterstützung oder die eher sinkend wahrgenommene Unterstützung bei der Berufsausübung und der Rollenfindung deuten aber auch darauf hin, dass hier seitens der Vertreter der Schulämter noch Einiges verbessert werden kann. Ansätze dazu sind gemacht, denkt man an die positiven Aktivitäten diverser Schulämter¹⁶ oder Ministerialbeauftragter¹⁷. Darüber hinaus sollten die Vertreter des Schulamts und der betreffende Schulleiter bei der Besetzung der KR/StV-Stellen kooperieren. Damit könnte das oben angesprochene Konfliktpotential von vornherein

¹⁴ Von 7 % (2002) auf 10 % (2010)

¹⁵ Dabei muss berücksichtigt werden, dass die 14 % der Untersuchungsteilnehmer aus den Förderschulen diesbezügliche Fragen nur unzureichend beantworten konnten, da in der Zwischenzeit in Bayern im Förderschulbereich die Schulumtsebene aufgelöst wurde.

¹⁶ Siehe z. B. die „Konrektoren-Initiative“ bei den Schulämtern Unterallgäu oder Rosenheim (Stadt, Land)!

¹⁷ Vgl. den Artikel von SCHELS (2008) über das die Aktion „Konrektoren lernen mit- und voneinander“.

¹⁰ Von 18 % (2002) auf 11 % (2010)

¹¹ 40 % (2002) bzw. 43 % (2010)

¹² Von 64 % (2002) auf 71 % (2010)

¹³ 2002 waren es 33 %!

Schulleitung

vermindert und die Schulleitungszusammenarbeit mit wenig(er) „Reibungsverlusten“ gestaltet werden.

Besonders verbesserungswürdig wurde 2002 die **Aus- und Weiterbildung** der KR/StV bei der Befragung empfunden. Die zwei Drittel der Untersuchungsteilnehmer, die sich die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten für die Stellvertreterfunktion selbst aneignen mussten, hielten ihre Aus- und Weiterbildung damals für nicht angemessen. Bei der Erhebung 2010 sanken diese Werte erheblich, so dass mehr Zufriedenheit mit der Aus- und Weiterbildung und damit eine Verbesserung festzustellen ist. Es bleibt zu hoffen, dass die neueren Angebote und teilweise verpflichtenden Veranstaltungen für bayerische KR/StV an der ALP Dillingen weiter mit Orientierung an nationalen und internationalen Forschungsergebnissen elaboriert werden. Dadurch könnte der positive Trend auch auf die Stellvertreter (an kleineren Schulen) übergreifen, die sich bisher an den Fort- und Weiterbildungen noch relativ wenig beteiligten. Einer notwendigen Professionalisierung der KR- bzw. StV-ausbildung würde damit Rechnung getragen.

Im Folgenden werden *nur einige Ergebnisse und Befunde* dargestellt. Sie werden umfassend und damit in weiteren Details interessant in der Gesamtstudie¹⁸ ausgeführt.

3 Darstellung ausgewählter Ergebnisse

Die Untersuchung des dienstlichen Einsatzes sowie der **Tätigkeiten**, die StV bzw. KR an ‚ihren‘ Schulen verrichten, zeigt in beiden Studien ein vielschichtiges Bild.

Vergleicht man die Tätigkeiten, welche die KR/StV als ihre *Schulleitungsaufgaben* selbst nannten, so zeigt die Erhebung von 2010 schon rein zahlenmäßig ein vielfältigeres Bild als 2002. Dabei erfüllen die Befragten – nach wie vor – überwiegend die ‚klassischen‘ *Stellvertreteraufgaben*, wie sie bereits 1994 Hans-Heinrich Thies¹⁹ beschrieb. Die Regelung der Vertretungsstunden übernehmen über die Hälfte (2002: 56 % bzw. 2010: 66 %), die Stundenplangestaltung über ein Drittel (jeweils 34 %) der KR/StV alleine, während 73 % (2002) bzw. 80 % (2010) in Kooperation mit dem Schulleiter

mit dem Elternbeirat zusammenarbeiten sowie 65 % bzw. 77 % der Befragten das Mitgestalten von Lehrerkonferenzen als eine ihrer Tätigkeiten angeben. Unter die personalbezogenen Aufgaben fällt (teilweise) das Beraten von Kollegen (z. B. von Lehramtsanwärtern), das 2002 von 57 % bzw. 2010 von 69 % der Befragten angegeben wurde.²⁰

Konsequenterweise ist im Vergleich der beiden Studien ein leichter Abfall bei den Aufgaben zu verzeichnen, die die KR bzw. StV *neben* ihren eigentlichen Leitungstätigkeiten ausüben (2002: 51,7 %; 2010: 46 %). Die Befragten gaben an, zusätzlich noch als ‚Qualifizierte Beratungslehrer‘ (7 % bzw. 6 %) oder als nicht vertieft ausgebildete Beratungslehrkräfte (12 % bzw. 7 %) tätig zu sein. In beiden Untersuchungen stellten sich zudem 32 % der Befragten als alleinige EDV-Betreuer oder EDV-Co-Betreuer dar.

Schließlich zeigte die Auszählung der Fragebögen, dass aktuell nur noch 12 % (im Vergleich zu 17 % im Jahr 2002) der Rektoren die notwendigen Repräsentationsaufgaben der Schule bei Feiern, Empfängen, Gemeindefestungen etc. alleine und ohne den KR bzw. StV wahrnehmen. Die meisten dieser Aufgaben werden *in Kooperation* erledigt. Dabei ist interessant, dass weniger Befragte 2010 als 2002 der Aussage ‚Schulleitung verstehe ich als kooperative Aufgabe‘ voll ihre Zustimmung gaben.

Insgesamt ist – wie schon erwähnt – vergleichsweise ein Anstieg der Tätigkeiten von KR bzw. StV festzustellen.

Einen Wandel zeigen beide Studien deshalb auch in der Einschätzung der *Überforderung*. Während sich 2002 63 % der Probanden mit ihren Tätigkeiten nicht überfordert fühlten, waren dies 2010 nur noch 51 %. Vor allem die Steigerung der Werte bei (von 26 %: 2002 auf 42 %: 2010) der Auswahlantwort ‚stimme weniger zu‘ erscheint bemerkenswert. Andererseits wünschten sich 2010 noch 3 % der Befragten²¹ ‚mehr Tätigkeiten‘ und 10 % der Probanden²² ‚eingeschränkt mehr Aufgaben‘.

In der Kategorie **‚Wohlbefinden, berufliche Zielsetzung und Einstellungen‘** offenbarten sich vergleichsweise ebenso unterschiedliche Tendenzen.

²⁰ DRÖGE stellte 1994 (vgl. S. 19) lediglich ‚25 % inhaltlich-gestalterische Aufgaben‘ bei den wenigen, von ihm befragten Stellvertretern fest.

²¹ Im Vergleich zu 5 % im Jahr 2002

²² Im Vergleich zu 11 % im Jahr 2002

¹⁸ Siehe: Chott/Bodensteiner Konrektoren-Studie II 2011!

¹⁹ Vgl. 1994, 63

Schulleitung

Befunde der Studien 1 und 2 zeigen zunächst unverändert, dass rund drei Viertel der Befragten *an keiner anderen Schule* als an der jetzigen KR bzw. StV sein möchte. Auf diese Beständigkeit deutet auch noch ein anderer Befund hin. 52 % der Befragten avancierten laut der Befragung 2002, 54 % gemäß der Erhebung im Jahre 2010 an ihrer ‚alten‘ Schule zum StV bzw. KR (*„Nesthocker“*). Andererseits fanden, laut 1. Studie, 44 % (bzw. 42 % gemäß Studie 2) der Befragten ihre Stellvertreterstelle an einer neuen, anderen Schule (*„Nestflüchter“*).

Bemerkenswert ist, dass die berufliche *Zufriedenheit* der Probanden an ihren Schulen eher *gesunken* ist. Bei der Untersuchung 2002 fühlten sich noch 59 % der Befragten uneingeschränkt an ihrer Schule wohl, während dies 2010 nur noch 51 % der Teilnehmer angaben. Auf der anderen Seite fühlen sich 2010 vergleichsweise mehr KR bzw. StV, nämlich 38 %, lediglich eingeschränkt wohl, während dies 2002 nur 29 % der Befragten ankreuzten.

Die *Anstöße*, die den StV bzw. KR zur *Bewerbung für ihr Amt* gegeben wurden, kamen aus unterschiedlichen Richtungen. 69 % der Befragten nannten 2002 (bei der Möglichkeit zu Mehrfachantworten) ihre eigenen Ziele als ausschlaggebend, während 2010 diese Möglichkeit von 57 % angegeben wurde. 46 % (2002) bzw. 41 % (2010) wurden durch den zuständigen Schulrat ermuntert. Eine wesentliche Steigerung, nämlich von 34 % auf knapp 59 %, erlangte die Anzahl der Nennungen, die eine Ermunterung zur Bewerbung für das Stellvertreteramt durch den jeweiligen Schulleiter beinhalten.

Auch bei den *Berufszielen* zeigen sich im Vergleich der beiden Erhebungen von 2002 und 2010 Veränderungen. In der 1. Studie gaben 36 % der Befragten an, gerne selbst Schulleiter werden zu wollen, während dies in der 2. Studie nur noch 28 % ankreuzten. Bei der bedingten Zustimmung zu diesem Berufswunsch stiegen von 2002 bis 2010 die Werte von 14 % auf knapp 18 %. Zwei Drittel der Befragten wünschen sich – in beiden Studien unverändert – an der jetzigen Schule als KV bzw. StV zu verbleiben.

Im Jahr 2002 votierten 12 % der KR mit Schulleiterambitionen, dass sie gerne eine größere Schule leiten würden, als die Schule, an der sie zurzeit tätig sind. 2010 wollten dieses Ziel noch 8 % der Befragten anstreben. Dabei rechnen sich diejenigen, deren Ziel es ist, selbst Schulleiter zu werden, gute Chancen für eine Bewerbung aus und

wünschen sich an ihrer jetzigen Schule mehr Aufgaben.

Mit dem dritten Fragenkomplex sollte in der Untersuchung das **Verhältnis und die Kooperation zwischen** den StV bzw. den **KR und** den jeweils zuständigen **Schulleitern** und Schulleiterinnen durchleuchtet werden.

So zeigen 64 % der Antworten aus dem Jahre 2002, dass die StV bzw. KR *an den Entscheidungen* ihrer Schulleiter *mitwirken* können. Dieselbe Frage beantworteten die Befragten in der 2. Studie (2010) 71 % positiv, so dass im Bereich der Mitwirkung eine Steigerung zu verzeichnen ist.²³ Andererseits drückten 2002 33 % (bzw. 2010 noch 30 %) der Befragten aus, vom Schulleiter nicht an den schulrelevanten Entscheidungen beteiligt zu werden. Schließlich ist eine 3-prozentige Abnahme – von 9 % auf 6 % – bei den Schulleitern zu verzeichnen, die ihre Entscheidungen alleine treffen und diese dem KR/StV erst mit dem Kollegium mitteilen.

Zu häufigen *Meinungsverschiedenheiten* mit dem Schulleiter kommt es – nach den Angaben der Befragten – bei 11 % (2002) bzw. bei 10 % (2010). Die Differenzen werden bei 65 % (2002) bzw. 83 % (2010) der betroffenen KR/StV durch sachliche Problemlösung behoben. Bei 7 % bzw. knapp 10 % führten sie allerdings ‚selten zu Lösungen‘. Im Hinblick auf eine Minimierung dieses Konfliktpotentials ist – wie oben angesprochen – die Praxis der Stellenbesetzung von KR/StV zu überdenken.

In wie weit sich die KR bzw. StV *in ihren Potenzialen* von ihren zuständigen Schulleitern *richtig eingeschätzt* fühlen, sollte ein weiteres differenziertes Item abfragen. 71 % der Probanden fühlten sich 2002 von ihrem Rektor richtig eingeschätzt, während 16 % angaben, keine Antwort auf diese Frage geben zu können. In der 2. Befragung steigerte sich dieser Wert auf knapp 92 %, wobei die Teilnehmer online keine Möglichkeit hatten, eine Angabe zu verweigern. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse beider Erhebungen, dass die meisten StV und KR von ihren zuständigen Schulleitern ein hohes Maß an Einzelunterstützung z. B. in Verwaltungs-, Organisations-, aber auch Personalangelegenheiten erfahren. 15 % der Befragten sahen sich 2002 allerdings ‚generell gering‘ von ihrem

²³ Dabei muss allerdings (wiederum) berücksichtigt werden, dass 2002 3 % der Befragten keine Angaben machten, während dies bei der Online-Untersuchung 2010 nicht möglich war.

Schulleitung

Schulleiter unterstützt. Diese Wertung zeigte sich in der 2. Studie 2010 bei 12 % der Befragten.

In der Kategorie des **kollegialen und außerschulischen Umfelds** ging es zunächst um die Einschätzung der *Akzeptanz* der StV bzw. KR *an ihrer Schule*. Die Befragung ergab, dass in der 2002er Untersuchung 84 % und in der Studie von 2010 91% der Probanden glauben, bei ihren Kolleginnen und Kollegen eine hohe Akzeptanz zu genießen. 12 % bzw. 8 % der Befragten (2002 bzw. 2010) wussten sich zu dieser Frage nicht zu äußern.

Die Untersuchung der *Stellung* der StV bzw. KR *innerhalb des Kollegiums* zeigte 2002 ein ebenso differenziertes Bild. 40 % der Befragten fühlen sich der gesamten ‚Schulfamilie‘ zugehörig. 19 % dagegen schätzen sich ‚eher zum Schulleiter gehöri‘g ein, während 17 % sich eher ‚dem Kollegium zugehörig‘ fühlen. 18 % der befragten StV bzw. KR wiederum sehen sich als ‚Prellbock‘ zwischen der Gruppe der Lehrerschaft und dem Schulleiter; sie nehmen damit eine eigene Rolle ein. Die ‚*Prellbock-Funktion*‘ steigerte sich im Jahre 2010 um knapp 4,5 % auf 22,40 % und ist der schon diskutierte, bemerkenswerte Befund. Auch die Einschätzung ‚Mitglied der Schulfamilie‘ und ‚eher dem Schulleiter zugehörig‘ steigerte sich in der 2. Studie auf 43 % und 25 %, während die Empfindung ‚eher dem Kollegium zugehörig‘ zu sein von 18 % (2002) auf 11 % (2010) fiel.

Für die Schulen mit über 540 Schülern, an denen zwei Konrektoren arbeiten, wurde die Zusatzfrage nach der *Kooperation der beiden Stellvertreter* gestellt. In der 2002-er-Untersuchung enthielten rund 15 % aller ausgewerteten Fragebögen dazu ein Votum. Davon trafen rund 11 % auf das Item ‚einwandfreie‘ Zusammenarbeit, während diese bei 3 % der Befragten 2002 kaum bestand. Bei der 2. Befragung 2010 erklärten 69 % (von 14 %) der Betroffenen ihr Verhältnis zueinander für ‚einwandfrei‘, rund 18 % davon für ‚teilweise problembeladen‘ und über 13 % meinten, eine Kooperation bestehe kaum. Ebenso ein *bemerkenswerter Befund*.

Der **Blick nach außen** richtet sich zunächst auf das zuständige Schulamt und anschließend auf den Sachaufwandsträger. Auf die Frage, in wie weit sich die StV bzw. KR durch Vertreter des zuständigen *Schulamts* (sowie der zuständigen *Bezirksregierung*) in ihren *Potenzialen* richtig eingeschätzt fühlen, zeigten sich ebenfalls *bemerkenswerte Ergebnisse*. Waren es 2002 rund 55 % der Befrag-

ten, die angaben, dass ihr Potenzial durch das Schulamt²⁴ richtig eingeschätzt wurde, stieg dieser Wert 2010 auf 88 %. Ebenso stieg der Prozentwert bei der Bezirksregierung im Vergleich der Untersuchungen von 2002 und 2010 von 14 % auf 76 %²⁵.

Bei der Frage nach der Unterstützung durch das Schulamt zeigten die Ergebnisse ein heterogenes Bild. 42 % der Mehrfachantworten fielen 2002 auf die Wahlmöglichkeit ‚generell wenig‘. In der Untersuchung 2010 sank dieser Wert auf 38 %. Auf der anderen Seite fühlten sich 4 % der befragten Stellvertreter bzw. Konrektoren (nach Aussage beider Studien) bei Konflikten und 15 % (2002) bzw. 14 % bei ihrer Rollenfindung als Schulleiterstellvertreter positiv unterstützt. Bei der Unterstützung zur Berufsentscheidung zum KR/StV durch die Vertreter der Schulämter sanken die Werte allerdings von 43 % (2002) auf 37 % (2010).

Die letzte Kategorie der Untersuchung umfasst die Gebiete **Aus- und Weiterbildung**. Dabei zeigt die Auswertungen der beiden Untersuchungen aufgrund struktureller Änderungen und aufgrund der Forcierung durch die Akademie für Lehrerfortbildung und Führung in Dillingen (ALP Dillingen) *mehrere Veränderungen*.

Gaben 2002 noch 50 % der Befragten an, ‚keine spezielle Aus- und Fortbildung‘ für das Amt des KR/StV erhalten zu haben, so waren es 2010 noch 37 % der Probanden. Fast zwei Drittel (65 %) der StV bzw. KR – so die Angaben aus dem Jahre 2002 – mussten sich damals die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten selbst aneignen, während diese Angaben 2010 auf 53 % der sanken. In der 2. Untersuchung konnten die Probanden u. a. die in der Zwischenzeit neu geschaffenen und von ihnen absolvierten Teile der Fortbildungsmodule benennen. Darunter zeigten die *Angebote der ALP Dillingen* zum Thema ‚Kommunikation und Konfliktmanagement‘ (mit 24 %) die größte, beim Thema ‚Selbstmanagement‘ (mit 6 %) die geringste Häufigkeit.

²⁴ Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Untersuchungsteilnehmer aus den Förderschulen die betreffenden Fragen nur unzureichend beantworten konnten, da es inzwischen im Förderschulbereich die Schulamtsebene nicht mehr gibt.

²⁵ Allerdings konnten in der Untersuchung von 2002 34 % der Befragten (auf das Schulamt bezogen) und 74 % der Probanden (die Bezirksregierung betreffend) die Frage nicht beantworten, was bei der Befragung 2010 durch die Online-Führung nicht möglich war.

Schulleitung

Eine weitere Steigerung zeigen die Vergleiche bezüglich der *Zufriedenheit* mit den Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Fühlten sich bei der 1. Untersuchung 2002 5 % der Befragten für ihr Stellvertreter- oder Konrektorenamt ‚angemessen‘ und 18 % ‚teilweise angemessen‘ vorbereitet, so waren dies bei der Erhebung 2010 16 % der Probanden, welche die Kategorie ‚angemessen‘ und 31 %, die ‚teilweise angemessen‘ ankreuzten²⁶.

Weitere differenzierte Befunde lassen sich – wie oben angedeutet – aus den Splitting-Analysen gewinnen. Das bedeutet, dass die Untersuchungsdaten getrennt nach den Kategorien männlich/weiblich, KR/StV und ‚Nesthocker‘/‚Nestflüchter‘ ausgewertet wurden. Die im Folgenden aufgeführten, wenigen ausgewählten Befunde sind in der Gesamtstudie²⁷ wesentlich umfangreicher dargestellt.

Grundsätzlich beteiligten sich 2010 mehr **weibliche** als männliche **KR/StV** an der Befragung, während dies 2002 umgekehrt war²⁸. Weiter zeigten sich – in beiden Studien unverändert – Konrektorinnen bzw. Stellvertreterinnen eher als ‚Nesthocker‘²⁹ im Vergleich zu den männlichen Schulleiter-Stellvertretern und rück(t)en demnach relativ häufig an den Schulen in ihr neues Amt, an denen sie bereits vorher Lehrerinnen waren. Die Schulleiter-Stellvertreterinnen fühlen sich – darin stimmen ebenso beide Untersuchungsbefunde überein – im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen weniger überfordert, haben mehr Zeit für Innovationen und wünschen sich – relativ gesehen – auch eher mehr schulische Aufgaben als ihre männlichen Kollegen.

Auf der anderen Seite zeigen sowohl bei der Erhebung 2002 als auch bei der 2010 **männliche KR/StV** häufiger Interesse daran, selbst Schulleiter (auch an einer größeren Schule) oder KR/StV an einer anderen Schule zu werden. Auch würden männliche Betroffene – nach wie vor – lieber ihre Klassenführung abgeben als die weiblichen. Männer werden zudem von ihren Schulleitern eher über alle wichtigen schulischen Dinge informiert,

während weibliche KR/StV – übrigens auch bei Innovationen – eher „eingebremst“ werden.

Die Erhebungsdaten der an ‚kleineren‘ Schulen sowie der 2. *Konrektoren*³⁰ an ‚großen‘ Schulen zeigen bei differenzierter Betrachtung ebenso Auffälligkeiten.

Im Vergleich der Untersuchungen aus den Jahren 2002 und 2010 zeigt sich bei den **Stellvertretern** eine erhebliche *Zunahme* bei der Mitgestaltung der Konferenzen. Auf der anderen Seite hat ein erheblich größerer Anteil, nämlich 84 % (2002) bzw. 73 % (2010) der befragten Stellvertreter, im Vergleich zur Gesamtgruppe³¹ der Probanden, *keinen* festgelegten Geschäftsverteilungsplan der Aufgaben.

Gemäß der Aussagen aus beiden Untersuchungen wollen die **2. Konrektoren** eher mehr Aufgaben und eher an einer größeren Schule arbeiten als dies die Konrektoren wünschen. Auch würde diese Gruppe ihre Klassenführung eher abgeben als die 1. Konrektoren und die „normalen“ Konrektoren. Schließlich ist beispielsweise interessant, dass der Antrieb der 2. Konrektoren, das Amt des Stellvertreters ‚gemäß eigener Ziele‘ einzunehmen, im Vergleich zur ersten Erhebung erheblich nachließ.

Bei der Unterscheidung der Befunde zwischen ‚Nestflüchtern‘ und ‚Nesthockern‘³² zeigen sich ebenso unterschiedliche Tendenzen³³.

‚**Nestflüchter**‘ fühlen sich (laut beider Studien) weniger überfordert als ‚Nesthocker‘ und wollen – relativ gesehen – eher Schulleiter (auch an einer größeren Schule) werden. Sie sind auch eher bereit an eine andere Schule als KR/StV zu wechseln. Zudem nahmen ‚Nestflüchter‘ (im Vergleich der beiden Erhebungen 2002 und 2010) in neuerer Zeit mehr die Rolle des „Prellbocks“ (zwischen Kollegium und Schulleiter) ein.

Auf der anderen Seite haben ‚**Nesthocker**‘ (aufgrund der Befunde beider Studien) weniger Meinungsverschiedenheiten mit dem Schulleiter als ‚Nestflüchter‘. Sie werden auch (aufgrund der Aussagen zu Studie 2) mehr an allen ‚wesentlichen Entscheidungen‘ beteiligt als ‚Nestflüchter‘.

²⁶ Dabei muss allerdings (wiederum) berücksichtigt werden, dass 2002 12 % der Befragten keine Angaben machten, während dies bei der Online-Untersuchung 2010 nicht möglich war.

²⁷ Siehe: Chott/Bodensteiner Konrektoren-Studie II 2011!

²⁸ 2002: 58 % männliche und 42 % weibliche Befragte; 2010; 37 % männliche und 63 % weibliche Probanden

²⁹ ‚Nesthocker‘ sind KR/StV, die ihr Amt an ihrer ‚alten‘ Schule antraten bzw. die an ihre ‚alte‘ Schule zurückkehrten.

³⁰ Siehe im Anhang bei Studie 1 und 2 jeweils bei 7.5 in den Splitting-Tabellen!

³¹ Bei der Auswertung der Aussagen aller Befragten waren es 72 % (2002) bzw. 43 % (2010)!

³² ‚Nesthocker‘ sind KR/StV, die ihr Amt an ihrer ‚alten‘ Schule antraten bzw. die an ihre ‚alte‘ Schule zurückkehrten. ‚Nestflüchter‘ bezeichnen KR/StV, die ihr Amt an einer ‚neuen‘, anderen Schule antraten.

³³ Siehe im Anhang bei Studie 1 und 2 jeweils bei 7.5 in der Splitting-Tabelle 2!

Schulleitung

Literatur

BONSEN, Martin: Wirksame Schulleitung. Forschungsergebnisse; aus: Buchen/Rolff 2009, S. 193-228

BUCHEN, Herbert/HORSTER, Leonhard/ROLFF, Hans-Günter.: Schulleitung und Schulentwicklung. – Berlin 1998

BUCHEN, Herbert/ ROLFF, Hans-Günter (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim u. a.: Beltz 2009

CHOTT, Peter O./SCHMIRBER, Gisela (Hg.): Konrektoren-Studie – Ergebnisse der Befragung von Konrektor(inn)en und Stellvertreter(innen) an Grund-, Haupt- und Förderschulen in Bayern im Jahr 2002. – München: Hanns-Seidel-Stiftung 2003

CHOTT, Peter O./Bodensteiner, Paula (Hg.): Konrektoren-Studie II – Vergleich der Ergebnisse der Befragungen 2002 und 2010 von Konrektor(inn)en und Stellvertreter(innen) an Grund-, Haupt-, Mittel- und Förderschulen in Bayern. – München: Hanns-Seidel-Stiftung 2011

DRÖGE, Joachim/PFEFFER, Peter/THIES, Hans-Dietrich: Aufgaben und Rollen des stellvertretenden Schulleiters. – Schulleiter-Handbuch Nr. 71 Braunschweig 1994 (98 Seiten)

DRÖGE, Joachim: Stellvertreter in der Schule: Situation und Probleme; aus: DRÖGE/PFEFFER/THIES 1994, S. 8-32

DUBS, Rolf: Schulleitung in der Verantwortung für die Unterrichtsqualität; in: Schulverwaltung Spezial 2008/H3 S. 4-6

HUBER, Stephan Gerhard (Hg.): School Leadership. International Perspectives – (Studies in Educational Leadership), Dordrecht: Springer 2010.

MÜNCH, Elke: Neue Führungsperspektiven in der Schulleitung. Kooperation zwischen Schulleiter und Stellvertreter. Diss. 1997, Neuwied 1999

PFEFFER, Peter: Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Stellvertreter; aus: DRÖGE/PFEFFER/THIES 1994, S. 89-98

ROLFF, Hans-Günter: Elemente einer zielführenden Aus- und Fortbildung von Schulführungskräften. Ein Überblick; in: Pädagogische Führung, 18 (2007) 4, S. 164-166.

SCHELS, Anton: Regionale Schulleitungsberatung an Realschulen der Oberpfalz. Konrektoren lernen mit- und voneinander; in: Schulverwaltung BY, 31 (2008) 9, S. 248-249

SCHERMULY, René A./SCHERMULY, Carsten C.: „Ich kann nicht mehr!“ – Belastung, Beanspruchung und Arbeitszufriedenheit bei rheinland-pfälzischen Konrektoren; in: Rheinland-pfälzische Schule H 7-8/2010/S. 189-191

THIES; Hans-Heinrich: Das Arbeitsfeld der Konrektoren; aus: DRÖGE/PFEFFER/THIES 1994, S. 33-62

E-mail: pchott@t-online.de
Internet: www.schulpaed.de

Zitat

„Das differenzierte bayerische Bildungswesen ist herausragend leistungsstark und bietet allen Schülern einen besonderen Chancenreichtum.“

Dr. Marcel Huber, Staatssekretär

