

Erschienen in: HIEBL, Petra/SEITZ, Stefan (Hg.): Schulleitung im Team – Berlin: Cornelsen 2014/S. 201-212.

Standortbestimmung als Konrektor(in) oder Stellvertreter(in)

Von Peter O. Chott

„Schulleitungen von Grund- und Mittelschulen leisten sehr ambitionierte, engagierte und intensive Arbeit in der der Gestaltung von Schule und Bildung für unsere jungen Menschen. An den Grund- und Mittelschulen übernehmen die Schulleitungen sehr intensiv Aufgaben der Personalführung und -entwicklung.“

Diese Verlautbarung aus dem Bayerischen Ministerium für Unterricht und Kultus aus dem Jahr 2013 weist – wie viele Fachartikel (z. B. Münsch 1999 oder Bonsen 2009) – auf die Wichtigkeit der Gruppe der Schulleitungspersonen hin. Darüber hinaus zeigt das Zitat auch einen Wandel im Verständnis von ‚Führung‘ in den Schulen. Auf Grund der zunehmenden Fülle von Aufgaben und wegen der vermehrten Verantwortungsbereiche hat sich das ‚patriarchalisch‘ anmutende Schulleiter- bzw. Schulleiterinnenbild zu Gunsten einer teamorientierten Vorstellung gewandelt. Neuere Führungskonzepte sprechen von „kooperativer Führung“ und umfassen damit – wie ebenfalls aus oben genannter Verlautbarung ersichtlich – die Schulleitungen insgesamt. Deshalb rücken 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) – 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 Schulleiterstellvertretern und Konrektoren, sondern auch die der Schulleitungen insgesamt dienen sollen.

Berufsgruppe der Stellvertreter an Schulen – ein wenig bearbeitetes Forschungsfeld.

Zu diesem Zweck wurden im Auftrag des Bayerischen Schulleitungsverbands 2002 per Print-Fragebögen (Studie I) und im Auftrag der Universität Augsburg 2010 über ein Online-Portal (Studie II) Daten von Schulleiterstellvertretern (StV) sowie von Konrektoren (KR) erhoben. Diese Personengruppe versieht an bayerischen Grund-, Haupt-, Mittel- und

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

Förderschulen ihren Dienst². Dabei konnten von der möglichen Grundgesamtheit der Fragebögen 2002 knapp 28% und 2010 knapp 36% gültig ausgewertet werden. Evaluiert 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.

Reflexionsfrage:

Notieren Sie bitte, welche Gedanken Ihnen zu oben genannten Untersuchungsgebieten für *Ihre eigene schulische Situation* spontan einfallen!

1 Diskussion wichtiger Befunde

Die Zusammenschau der Befragungsergebnisse beider Untersuchungen zu den **Aufgabenfeldern** deutet auf die große Streuung der Tätigkeiten hin, die Konrektoren bzw. Schulleiterstellvertreter 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 Konrektoren bzw. Stellvertretern *erreicht*.

Konrektor(inn)en bewältigen eine zunehmende Fülle unterschiedlicher Tätigkeiten an den Schulen.

Die lange Liste der von den Befragten geäußerten ‚gewünschten Tätigkeiten‘ weist (in beiden Untersuchungen) darauf hin, eine *Umverteilung der Aufgabenfelder* anzustreben. Das heißt beispielsweise konkret, Funktionen von Konrektoren/Stellvertretern 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 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 Konrektoren bzw. Stellvertreter den

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/bildungsoziales/eckdaten_2009.pdf vom 13.11.2010) 3213 Schulen.

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.

Es gilt für die Konrektor(inn)en, mehr Leitungstätigkeiten zu übernehmen.

Einerseits meint das die effiziente, sinnvolle Kooperation zwischen Schulleiter und Konrektor/Stellvertreter 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 Konrektor/Stellvertreter 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 Konrektors/Stellvertreters „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 Konrektoren, den Stellvertretern oder „Nesthockern“³ 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 Konrektors/Stellvertreters 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“⁴ 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

³ 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.

⁴ ‚Nestflüchter‘ bezeichnen KR/StV, die ihr Amt an einer ‚neuen‘, anderen Schule antraten.

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“.

Reflexionsfragen:

Welche Tätigkeiten *verrichte* ich als Konrektor(in) in meiner Schule neben meiner Unterrichtsverpflichtung?

Welche Tätigkeiten als Konrektor(in) könnte ich *abgeben*?

Welche Tätigkeiten *wünsche* ich mir als Konrektor(in)

Haben wir an unserer Schule einen festen *Geschäftsverteilungsplan*?

Ja Nein

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 2010⁵ 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.

Abnahme der Berufszufriedenheit

Einerseits sind Konrektoren/Stellvertreter Lehrpersonen, andererseits auch Führungskräfte. Dabei liegt es in der Natur der Stellvertreterrolle, dass ihr weniger Leitungszeit und mehr Lehrzeit zukommt. Ob aber bei der zunehmenden Fülle der Leitungsaufgaben, die auch auf die Konrektoren und Stellvertreter 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‘⁶ zeigt das aktuelle, bei vielen Konrektoren/Stellvertretern (immer noch) vorhandene „Verhaften in der Klassenleiterrolle“.

Rolle des vermittelnden ‚Prellbocks‘

⁵ Von 59% (2002) auf 51% (2010)

⁶ Von 37% (2002) auf 35% (2010)

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 fühlen⁷, aber das Empfinden „Prellbock“ zwischen Kollegium und Schulleiter zu sein, stieg – wie oben angedeutet – von 18% auf 22,5%. Sie sitzen quasi „zwischen den Stühlen“. Grundsätzlich ist bei diesem Problemkreis die Frage zu stellen, ob die zwei Fünftel⁸ 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 forcierendes Kooperationsdenken zu hinterfragen. Wozu ist ein „Vermittler“ nötig? Können sich Schulleiter und Kollegen nicht offen, „un-vermittelt“ austauschen? Ist „Vermitteln“ Aufgabe des Konrektoren bzw. Stellvertreters?

Weniger (Konrektor(inn)en wollen Schulleiter(innen) werden.

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 Konrektoren oder die Abstandswahrung zwischen den Stufen weiter hinausgeschoben wird. Auch eine Erhöhung der Leitungszeit – selbstverständlich auch die der Konrektoren/Stellvertreter – wäre Unterstützung und gleichzeitig Motivation für fähige Interessenten, diese Ämter zu übernehmen.

Reflexionsfragen:

Wie zufrieden bin ich mit meinem Beruf als Lehrkraft und Schulleitungsperson? Möchte ich Schulleiter(in) werden?

Welche Problematik sehe ich in der Rolle als vermittelnder ‚Prellbock‘?

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 meisten⁹ der Befragten angaben, ‚an den

⁷ Von 18% (2002) auf 11% (2010)

⁸ 40% (2002) bzw. 43% (2010)

⁹ Von 64% (2002) auf 71% (2010)

Entscheidungen ihrer Schulleiter mitwirken' zu können. Andererseits gaben aber 2010¹⁰ 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 man (zumindest in Bayern) die ‚kooperativen Führung‘ noch nicht überall das bestimmende Führungsmodell ist.

Konfliktpotential in der Kooperation

In wie weit sich die Konrektoren bzw. Stellvertreter *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 sich der Wert in der 2. Befragung auf 92% steigerte. Andererseits erscheint aussagekräftig, dass sich 15% bzw. 12% der antwortgebenden Konrektoren/Stellvertreter von ihrem Schulleiter ‚generell wenig‘ unterstützt fühlen. Auch deutet die Steigerung¹¹ bei den Angaben ‚selten eine Lösung bei Meinungsverschiedenheiten zu finden‘ darauf hin, dass dem *Konfliktpotential* zwischen Schulleiter und Konrektoren/Stellvertreter Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. In den freien Äußerungen zeigte sich zudem, dass diese Berufsgruppe manche Leitungstätigkeiten, vor allem die der *Personalführung 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 Konrektoren/Stellvertreter ihren Schulleitern (in beiden Untersuchungen) ein hohes Maß an Einzelunterstützung bei den verschiedensten Aufgaben attestieren.

Reflexionsfrage:

Wo und wie könnten wir die Kooperation innerhalb unserer Schulleitung verbessern?

In der Kategorie des *kollegialen und außerschulischen Umfelds* ging es zunächst um die Einschätzung der *Akzeptanz* der Stellvertreter bzw. Konrektoren *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 Auch im *außerschulisch* zeigten sich im Vergleich der beiden Untersuchungen positive Entwicklungen. Die befragten KR/StV¹³ 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%.

¹⁰ 2002 waren es 33%!

¹¹ Von 7% (2002) auf 10% (2010)

¹² 12% bzw. 8% der Befragten (2002 bzw. 2010) wussten sich zu dieser Frage nicht zu äußern.

¹³ 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.

Die *Anstöße*, die den Konrektoren *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.

Unterstützung durch die Schulaufsicht verbessern

Die relativ noch hohe Einschätzung einer ‚generellen geringen‘ Unterstützung oder die eher sinkend wahrgenommene Unterstützung bei der Berufsentscheidung 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 Schulämter¹⁴ oder Ministerialbeauftragter¹⁵. Darüber hinaus sollten die Vertreter des Schulamts und der betreffende Schulleiter bei der Besetzung der Konrektoren/Stellvertreter-Stellen kooperieren. Damit könnte das oben angesprochene Konfliktpotential von vornherein vermindert und die Schulleitungszusammenarbeit mit wenig(er) „Reibungsverlusten“ gestaltet werden.

Reflexionsfrage:

Wie könnte ich zur Verbesserung der Kooperation mit der Schulaufsicht beitragen?

Besonders verbesserungswürdig wurde 2002 für Bayern 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 Konrektoren/Stellvertreter 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 Konrektoren- bzw. Stellvertreterausbildung würde damit Rechnung getragen.

Aus- und Weiterbildung haben sich verbessert. Die Fortschritte müssen weitergehen.

Reflexionsfrage:

Welche Aus- und Fortbildungsbereiche müsste/könnte ich für mich intensivieren?

¹⁴ Siehe z. B. die „Konrektoren-Initiative“ bei den Schulämtern Unterallgäu oder Rosenheim (Stadt, Land)!

¹⁵ Vgl. den Artikel von SHEL (2008) über das die Aktion „Konrektoren lernen mit- und voneinander“.

2 Differenzierte Befunde

Aus den so genannten Splitting-Analysen der Erhebungsdaten wurden weitere Befunde gewonnen, deren Reflexion die eigene schulische Situation zusätzlich beleuchten kann. Die Untersuchungsdaten wurden dafür nach den *Kategorien männlich/weiblich, Konrektoren/Stellvertreter und ‚Nesthocker‘/‚Nestflüchter‘* separat ausgewertet. (Die im Folgenden aufgeführten, wenigen ausgewählten Befunde sind in der Gesamtstudie¹⁶ wesentlich umfangreicher dargestellt.)

Konrektorinnen fühlen sich weniger überfordert

Grundsätzlich beteiligten sich 2010 mehr **Konrektorinnen/Stellvertreterinnen** an der Befragung, während 2002 mehr männliche Teilnehmer die Fragen beantworteten¹⁷. Zudem fühlen sich Schulleiter-Stellvertreterinnen – darin stimmen beide Untersuchungsbefunde überein – im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen weniger überfordert. Sie hätten, so die Aussagen, mehr Zeit für Innovationen und wünschen sich – relativ gesehen – auch eher mehr schulische Aufgaben als ihre männlichen Kollegen.

Konrektoren geben lieber die Klassenführung ab.

Auf der anderen Seite zeigten – wie schon erwähnt – sowohl bei der Erhebung 2002 als auch bei derjenigen aus dem Jahr 2010 **Konrektoren/Stellvertreter** häufiger Interesse daran, selbst Schulleiter (auch an einer größeren Schule) oder Konrektoren/Stellvertreter 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 Konrektoren/Stellvertreter – übrigens auch bei Innovationen – eher „eingebremst“ werden.

Reflexionsfrage:

Treffen die genannten Unterscheidungen zwischen männlich und weiblich auch für meine schulische Situation zu? Finde ich Beispiele?

Unterschiede zwischen kleinen und großen Schulen

Die Erhebungsdaten der *Schulleitungsstellvertreter(innen) (StV)* an ‚kleineren‘ Schulen sowie der *2. Konrektor(inn)en*¹⁸ an ‚großen‘ Schulen zeigen bei differenzierter Betrachtung ebenso Auffälligkeiten.

¹⁶ Siehe: Chott/Bodensteiner Konrektoren-Studie II 2011!

¹⁷ 2002: 58% männliche und 42% weibliche Befragte; 2010; 37% männliche und 63% weibliche Probanden

¹⁸ Siehe im Anhang bei Studie 1 und 2 jeweils bei 7.5 in den Splitting-Tabellen!

Der Vergleich der Untersuchungsergebnisse aus den Jahren 2002 und 2010 offenbart bei den **Stellvertretern** an kleinen Schulen 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 Gesamtgruppe¹⁹ 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 (ersten) Konrektoren wünschen. Auch würde diese Gruppe ihre Klassenführung eher abgeben als die 1. Konrektoren und die „normalen“ Konrektoren. Schließlich dürfte interessant sein, dass der Antrieb der 2. Konrektoren, das Amt des Stellvertreters ‚gemäß eigener Ziele‘ einzunehmen, im Vergleich zur ersten Erhebung erheblich nachließ.

Reflexionsfrage:

Woran könnte es liegen, dass die Stellvertreter an kleinen Schulen mehr bei Konferenzen mitgestalten und weshalb sind die 2. Konrektoren weniger intrinsisch motiviert, ihr Amt einnehmen?

Bei der Unterscheidung der Befunde zwischen ‚Nestflüchtern‘ und ‚Nesthockern‘²⁰ zeigen sich ebenso unterschiedliche Tendenzen²¹.

‚Nestflüchter‘ fühlen sich weniger überfordert

‚**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 Konrektoren/Stellvertreter 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.

‚Nesthocker‘ kommen mit dem Schulleiter besser aus.

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‘.

Reflexionsfrage:

Bin ich ein ‚Nestflüchter‘ oder ein ‚Nesthocker‘? Warum bin ich das?

¹⁹ Bei der Auswertung der Aussagen aller Befragten waren es 72% (2002) bzw. 43% (2010)!

²⁰ ‚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.

²¹ Siehe im Anhang bei Studie 1 und 2 jeweils bei 7.5 in der Splitting-Tabelle 2!

3 Handlungsvorschläge

Nach der Aufnahme und Reflexion oben genannter Untersuchungsbefunde erscheint es angebracht, einige Anregungen zum konkreten Handeln an der eigenen Schule zu geben. Diese sind weder „oberlehrerhaft“ noch zwingend gemeint, sondern geben lediglich wider, was in den mündlichen Diskussionen der Untersuchungsbefunde häufig von Betroffenen angesprochen wurde.

- 1. Führen Sie mit Ihrem Schulleiter/Ihrer Schulleiterin ein ‚Meta-Gespräch‘ über Ihre gewonnenen Erkenntnisse.**
- 2. Versuchen Sie mit anderen Konrektor(inn)en zu einem professionellen Austausch (‚kollegiale Supervision‘) zu kommen!**
- 3. Versuchen Sie gezielt, Ihre persönlichen professionellen Stärken in Ihre schulische Führungsarbeit einzubringen!**

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

*Prof. Dr. Peter O. Chott M.A.,
Rektor der 'Elsbethenschule Memmingen' (GS),
apl. Prof. an der Universität Augsburg, Lehrstuhl Schulpädagogik
E-mail: pchott@t-online.de
Internet: www.schulpaed.de*