

## Aktuell - Empirische Seite

# Welche Rolle spielt die „Nummer 2“ in der Schule?

## Konrektoren-Studien im Vergleich

Neuere Führungskonzepte sprechen von „kooperativer Führung“ und umfassen damit *alle* an der Schulleitung beteiligten Personen. Trotz dieses sich ändernden Verständnisses von Schulleitung ist der Wissensstand über „die Nummer 2 der Schule“ eher gering. Aus diesem Grund wurde die „Berufsgruppe Stellvertreter an Schulen“ evaluiert.

Die folgenden Ausführungen stellen die Befunde der Untersuchungen stark komprimiert dar. Sie sollen das *Interesse für die Lektüre der Gesamtstudie* (vgl. Chott/Bodensteiner 2011) wecken, die kostenlos bei der Hanns-Seidel-Stiftung zu bestellen ist.

### Erhebung der Daten

Überprüft wurden jeweils in zwei Erhebungen (2002 und 2010) Schulleiterstellvertreter(innen). (StV) sowie Konrektor(inn)en (KR). StV sind an kleinen, KR an bayerischen Grund-, Haupt-, Mittel- und Förderschulen (mit über 180 Schülern) tätig. Mit nahezu denselben Fragen wurden Daten erhoben 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.

### Wichtige Ergebnisse und Befunde

Konrektoren/Stellvertreter sind an ihren Schulen mit immer mehr werden, *vielfältigen Aufgaben und Tätigkeiten* betraut. Der Umfang stößt bei den Betroffenen neuerdings aber an deren Grenzen. Eine Umverteilung beziehungsweise ein Delegieren der Aufgabenfelder 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 Aufforderung, ihre Aufgabengebiete gemeinsam mit dem Schulleiter präzise festzulegen und – professionell – in einem *Geschäftsverteilungsplan* zu fixieren.

Die *Rolle* des Konrektors/Stellvertreters 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 Konrektoren/Stellvertreter (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 Konrektoren/Stellvertreter sich nicht vom Schulleiter unterstützt fühlen oder ‚kaum‘ beziehungsweise ‚gar nicht‘ an schulischen Entscheidungen beteiligt werden.

Im Allgemeinen *fühlen sich* Konrektoren/Stellvertreter bei ihrer Arbeit und an ihrer Schule *wohl*. Andererseits ist eine Abnahme der beruflichen Zufriedenheit feststellbar und die Ambitionen der Stellvertreter/Konrektoren, 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 Konrektoren/Stellvertreter aktuell von den Vertretern der *Schulaufsicht* treffender als früher in ihren Potenzialen eingeschätzt und damit mehr

als Führungspersonen beachtet sowie geschätzt werden. (Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass die Untersuchungsteilnehmer aus den Förderschulen die betreffenden Fragen nur unzureichend beantworten konnten, weil die Schulumtsebene für Förderschulen in der Zwischenzeit aufgelöst wurde.) 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 Konrektoren- bzw. Stellvertreterstellen „passend“ zu besetzen.

Eine starke Verbesserung ist bei der *Aus- und Weiterbildung* der Konrektoren bzw. Stellvertreter zu verzeichnen. Dabei haben die Programme der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen noch nicht alle Konrektoren, 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 orientieren. Das Bestreben, die Professionalisierung der Konrektoren/Stellvertreter weiter voranzutreiben sollte seitens der (staatlichen) Geldgeber und seitens der Fortbildner nicht nachlassen.

### Diskussion der Befunde

Die Zusammenschau der Befragungsergebnisse beider Untersuchungen zu den *Aufgabefeldern* 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*.

Die lange Liste der von den Befragten geäußerten ‚gewünschten Tätigkeiten‘ weist (in beiden Untersuchungen) darauf hin, eine *Umverteilung der Aufgabengebiete* 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 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 hausinterner 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 Konrektor/Stellvertreter** innerhalb oben genannter 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 Führungsaufgabenarbeit 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“ abzubauen. 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. 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, 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“ messen lassen, die sich aber – vergleicht man die Befunde von 2002 und 2010 – eher verringert hat. ‚*Nestflüchter*‘ bezeichnen KR/StV, die ihr Amt an einer ‚neuen‘, anderen Schule antraten. 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, forbildungswilliger 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 2010 (von 59% in 2002 auf 51% in 2010) 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 Konrektoren/Stellvertreter 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 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‘ (von 37% in 2002 auf 35% in 2010) zeigt das aktuelle, bei vielen Konrektoren/Stellvertreter (immer noch) vorhandene „Verhaften in der Klassenleiterrolle“.

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 fühlen (von 18% in 2002 auf 11% in 2010), 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 Fünftel (40% in 2002 bzw. 43% 2010) 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 Konrektors bzw. Stellvertreters?

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 Abstandswahrung zwischen den Stufen weiter hinausgeschoben wird. Auch die immer wieder geforderte Erhöhung der Leitungszeit – selbstverständlich auch die der Konrektoren/Stellvertreter – 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 meisten (von 64% (2002) auf 71% (2010)) der Befragten angaben, „an den Entscheidungen ihrer Schulleiter mitwirken“ zu können. Andererseits gaben aber 2010 (2002 waren es 33%) 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.

Aussagekräftig ist auch, dass sich 15% bzw. 12% der antwortgebenden Konrektoren/Stellvertreter von ihrem Schulleiter „generell wenig“ unterstützt fühlen. Auch deutet die Steigerung (von 7% (2002) auf 10% (2010)) 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.

Auch im *außerschulischen Umfeld* zeigten sich im Vergleich der beiden Untersuchungen positive Entwicklungen. Die befragten KR/StV fühlten sich in ihren Potenzialen von der Schulaufsicht 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%. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass, wegen der bereits oben erwähnten Abschaffung der Schulumtsebene im Bereich der Förderschulen, diese Teilnehmer diesbezügliche Fragen nur unzureichend beantworten konnten.

Die relativ häufige Nennung 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 Schulämter (siehe z. B. die „Konrektoren-Initiative“ bei den Schulämtern Unterallgäu oder Rosenheim (Stadt, Land) oder Ministerialbeauftragter an Realschulen (vgl. Schels in: Schulverwaltung BY, 31 (2008) 9, S. 248 f.). 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.

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 teilwei-

se 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.

## Fazit

Als *Gesamtergebnis* kann man festhalten, dass in den acht Jahren zwischen den beiden Untersuchungen auf vielen untersuchten Gebieten eine positive Entwicklung angestoßen wurde. Konrektoren/Stellvertreter agieren demnach als „die offizielle Nummer 2“ der Schule zusehends mehr auf „Augenhöhe“ mit dem Schulleiter bzw. mit der Schulleiterin. Andererseits zeigen die neuen Befunde auch eine Reihe dringend verbesserungswürdiger Zustände und Situationen, um Schulleitungen effizienter und zufriedener zu machen.

## Literatur

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

*Die ganze Literaturliste kann bei der ausführlichen Version dieses Aufsatzes unter [www.schulverwaltung-online.de](http://www.schulverwaltung-online.de) eingesehen werden.*

**Prof. Dr. Peter O. Chott M.A.,**

**Rektor der  
'Eisbethenschule Memmingen' (GS),  
apl. Prof. an der Universität Augsburg,  
Lehrstuhl Schulpädagogik**