

Erschienen in: Buchen, H./Horster, L./Rolff, H.-G. (Hg.): *Mein Stellvertreter – das unbekannte Wesen*. Stuttgart, Berlin: Raabe 2010 (S. 67-82)

Hinweis: Die Seitenzahlen stimmen nicht mit dem Buchabdruck überein!

Konrektor(inn)en/Stellvertreter(innen) an Schulen - eine Berufsgruppe nach wie vor im ‚Schatten‘?!

Vergleich der Ergebnisse zweier Untersuchungen

„Die Leitung einer Schule beeinflusst deren Qualität in entscheidendem Maße“.
„Schulleitung kann an Schulen Vieles bewirken und alles verhindern!“

Diese Erkenntnis findet sich explizit oder implizit in einer Reihe von Publikationen zur Schulleitungsproblematik (vgl. z. B. Buchen/Horster/Rolff 1998, Dubs 2008 oder Bensen 2009). Diese Veröffentlichungen weisen dadurch auf die Wichtigkeit dieser Personengruppe hin. Darüber hinaus zeigt sich dabei ein Wandel im Verständnis von ‚Führung‘ in den Schulen. Auf Grund der zunehmenden Fülle von Aufgaben, zudem 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*.

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 im deutschsprachigen Raum *wenig bearbeitetes Forschungsfeld* vor². Dieser defizitäre Wissensstand sowie das oben genannte, sich ändernde Verständnis von Schulleitung waren die erkenntnisleitenden Interessen, die „Berufsgruppe Stellvertreter“ zu evaluieren. Durch den Vergleich der beiden Untersuchungen von 2002 und 2010 sollen Informationen und neue Erkenntnisse gewonnen werden. Sie sollen insgesamt als Grundlage für eine weiterhin notwendige, positive Veränderung nicht nur der Situation von Schulleiterstellvertretern und Konrektoren, sondern auch die der Schulleitungen insgesamt dienen.

Zu diesem Zweck wurden *im Mai/Juni 2002 per Print-Fragebögen (Studie I) und im Juli 2010 über ein Online-Portal (Studie II) Daten von Schulleiterstellvertretern (StV³) sowie von Konrektoren (KR⁴) erhoben, die an bayerischen Grund-, Haupt-, Mittel- und*

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

² Erfreulich deshalb die neue Veröffentlichung von Schermuly/Schermuly 2010 über eine Untersuchung der Belastung, Beanspruchung und Arbeitszufriedenheit bei rheinland-pfälzischen Konrektoren!

³ ‚Stellvertreter‘ sind in Bayern stellvertretende Schulleiter an Schulen bis 180 Schüler, die keine Extrabesoldung erhalten.

⁴ ‚Konrektoren‘ werden in Bayern stellvertretende Schulleiter genannt, die an Schulen über 180 Schüler Dienst tun und ein besoldetes Amt innehaben. An bayerischen Schulen über 540 Schüler gibt es einen 1. und einen 2. Konrektor.

Förderschulen ihren Dienst tun⁵. 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.

Der Vergleich beider Studien führt zu folgenden Punkten, die weiter unten diskutiert und genauer ausgeführt werden:

Zusammenfassung der Erkenntnisse

- **Konrektoren und auch die Stellvertreter (an kleineren Schulen) stehen** als Berufsgruppe sowohl in der Forschung als auch im Schulalltag **weniger „im Schatten“** (des Schulleiters) als vor acht Jahren. Insgesamt ist eine positive Entwicklung in Richtung Relevanz, Professionalisierung und Wertschätzung zu erkennen. Es gilt aber – nach wie vor – die Stellvertretertätigkeiten weiter zu erforschen sowie die Leistungen der Berufsgruppe besser anzuerkennen, und entsprechend (durch Anrechnungsstunden o.a.) zu honorieren.
- Konrektoren bzw. Stellvertreter sind an ihren Schulen mit **vielfältigen Aufgaben und Tätigkeiten** betraut. Der Umfang stößt dabei bei den Betroffenen neuerdings an deren Grenzen.
- Es besteht immer noch für einen großen Teil der KR/StV (43%) die Aufforderung, ihre Aufgabengebiete gemeinsam mit dem Schulleiter abzusprechen und schriftlich in einem *Geschäftsverteilungsplan* zu fixieren. Eine *Umverteilung der Aufgabenfelder* erscheint zudem angebracht. Dadurch wird nicht nur Klarheit bei den Zuständigkeiten geschaffen, sondern gleichzeitig wird auch die Relevanz als Leitungsaufgaben überprüft. Leitungserne Aufgaben sollten aufgegeben oder mindestens eingeschränkt werden, um die Fülle der Schulleitungstätigkeiten bewältigen zu können. Damit könnte die wünschenswerte und effizientere ‚kooperative Schulleitung‘ vermehrt Realität an den Schulen werden.
- KR/StV **fühlen sich** im Allgemeinen bei ihrer Arbeit und an ihrer Schule **wohl**, wobei die Zufriedenheit nachweislich abnimmt. Es gilt dieses Befinden wieder zu vermehren. Gleichzeitig sollten aber die Stellvertreter der Schulleiter weiter mehr und gezielt in die Führung der Schule eingebunden werden und die personellen Ressourcen passend genutzt werden.
- Die *Rolle* des KR/StV erscheint (im Vergleich der beiden Studien) besser abgegrenzt vom „normalen“ Kollegen. Dennoch muss sie dort exakter beschrieben und verstanden werden, wo sie den Betroffenen noch nicht klar ist und die Führungsaufgabe noch nicht bewusst gemacht werden konnte. Es gilt, die Konrektoren bzw. Stellvertreter dahingehend gezielt fortzubilden.

⁵ 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.

- „Führen“ als KR/StV bedeutet auch, die Vermittlerrolle zwischen Kollegium und Schulleiter („*Prellbockfunktion*“) aufzugeben und ein Klima des Miteinanders und der Offenheit an der Schule gezielt (weiter) zu fördern.
- Die **Kooperation, Kommunikation und Transparenz zwischen dem Schulleiter und dem/den Stellvertreter(n)** muss dort verbessert werden, wo sie nicht funktionieren und die KR/StV kaum oder nicht an schulischen Entscheidungen beteiligt werden.
- Im **außerschulischen Feld** zeigt sich, dass aktuell KR/StV von den Vertretern der Schulaufsicht treffender als früher in ihren Potenzialen eingeschätzt und damit mehr als Führungspersonen geachtet und wertgeschätzt werden. Diese positive Zuwendung ist weiterhin wünschenswert. Darüber hinaus sollte die *Unterstützung der Schulaufsicht* bei der Berufsfindung und bei der Rollenfindung der KR/StV ausgebaut werden.
- Die **Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen** der Konrektoren bzw. (v.a.) der Stellvertreter haben sich vergleichsweise verbessert. In diesem Bestreben, diese Professionalisierung weiter voranzutreiben, sollte aber seitens der (staatlichen) Geldgeber und seitens der Fortbildner nicht nachgelassen werden.

Diskussion ausgewählter Befunde und Ergebnisse

Die Befragungsergebnisse beider Untersuchungen zu den **Tätigkeitsfeldern** deuten auf die große Streuung der Aufgaben hin, die Konrektoren bzw. Schulleiterstellvertretern in ihren Schulen bewältigen (müssen). Dabei bilden die Organisations- und Verwaltungsaufgaben den Hauptanteil der Tätigkeiten. Da auf diese Situation bereits 1994 Joachim Dröge (vgl. Dröge, 1994, S. 19) und Hans-Heinrich Thies (vgl. Thies 1994, 63) hinwiesen, kann man diese Aufgabenfelder als etabliert und ‚stellvertreter-typisch‘ bezeichnen. Dabei 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 äußerst 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 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 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 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 betrifft 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, die 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 Konrektoren, den Stellvertretern 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.

Bei den Bereichen des **Wohlbefindens, der beruflichen Zielsetzungen und Einstellungen** sorgen die Ergebnisse beider Studien ebenfalls für Diskussionsstoff. Zunächst ist eine Abnahme der Zufriedenheit der Befragten zwischen den beiden Erhebungen 2002 und 2010⁷ zu konstatieren. Dies kann mit der oben genannten Zunahme der Tätigkeiten, aber auch z. B. mit einem *Rollenkonflikt* 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 an Schulen, dass sie weniger Leitungszeit und mehr Lehrzeit kennzeichnet. Ob aber bei der zunehmenden Fülle der Leitungsaufgaben, die auch auf die Konrektoren und Stellvertreter künftig zukommt, der Unterricht in der „eigenen“ Klasse nicht darunter leidet, muss mindestens für die größeren Schulen in Frage gestellt werden. Die minimale Abnahme der Werte⁸ bei der Frage nach dem ‚Wunsch, die Klassenleitung abzugeben‘ zeigt allerdings das aktuell bei vielen KR/StV (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

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 Von 59% (2002) auf 51% (2010)

⁸ Von 37% (2002) auf 35% (2010)

Kollegium zugehörig` zu fühlen⁹, aber das Empfinden „*Prellbock*“ zwischen *Kollegium und Schulleiter* zu sein, stieg vergleichsweise von 18% auf 22,5%. Grundsätzlich ist bei diesem Problemkreis die Frage zu stellen, ob die zwei Fünftel¹⁰ 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 das „Vermitteln“ zwischen Kollegium und Schulleiter eine genuine Aufgabe des Konrektors bzw. Stellvertreters?

Die Abnahme der Angaben zu den Ambitionen, selbst Schulleiter zu werden von 36% (2002) auf 28% (2010) muss darüber hinaus den Verantwortlichen und politischen Entscheidungsträgern ein deutliches Zeichen sein, die Stellung des Schulleiters, aber auch die des Konrektors und Stellvertreters attraktiver zu machen.

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 meisten¹¹ der Befragten angaben, ‚an den Entscheidungen ihrer Schulleiter mitwirken` zu können. Andererseits gaben aber 2010¹² immer noch fast ein Drittel der Probanden bei der Befragung zu erkennen, dass der Schulleiter an ihrer Schule ‚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 KR/StV von ihrem Schulleiter ‚generell wenig` unterstützt fühlen. Auch deutet die Steigerung¹³ bei den Angaben ‚selten eine Lösung bei Meinungsverschiedenheiten zu finden` darauf hin, dass dem *Konfliktpotential* zwischen Schulleiter und KR/StV Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Insgesamt muss man aber auch sehen, dass mehrheitlich die KR/StV ihren Schulleitern (in beiden Untersuchungen) ein hohes Maß an Einzelunterstützung bei den verschiedensten Aufgaben attestieren¹⁴.

Auch im **außerschulischen Umfeld** zeigten sich im Vergleich der beiden Untersuchungen positive Entwicklungen. Die befragten KR/StV 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` Unterstützung¹⁵ oder die eher sinkend wahrgenommene Unterstützung bei der Berufsentscheidung¹⁶ und der

⁹ Von 18% (2002) auf 11% (2010)

¹⁰ 40% (2002) bzw. 43% (2010)

¹¹ Von 64% (2002) auf 71% (2010)

¹² 2002 waren es 33%!

¹³ Von 7% (2002) auf 10% (2010)

¹⁴ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 die Diagramme zu Frage 29!

¹⁵ 2002: 42%, 2010: 38%

Rollenfindung¹⁷ 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 Schulämter¹⁸ oder Ministerialbeauftragter¹⁹.

Besonders defizitär wurde 2002 die **Aus- und Weiterbildung** der KR/StV bei der Befragung empfunden. Die zwei Drittel der Befragten, 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 Akademie für Lehrfortbildung und Personalführung in Dillingen (ALP Dillingen) weiter elaboriert werden und dadurch dieser positive Trend auch auf die Stellvertreter (an kleineren Schulen) übergreift. Diese beteiligten sich bisher an den Fort- und Weiterbildungen noch relativ wenig. So könnten sich die Einschätzungswerte bei den Betroffenen noch weiter positiv entwickeln und einer notwendigen Professionalisierung der Konrektoren- bzw. Stellvertreterausbildung würde damit Rechnung getragen.

Darstellung ausgewählter Ergebnisse und Befunde

Die Untersuchung des dienstlichen Einsatzes sowie der **Tätigkeiten**, die Schulleitervertreter bzw. Konrektoren an ‚ihren‘ Schulen verrichten, zeigt – genauer betrachtet – in beiden Studien (Studie 1/2002 bzw. Studie 2/2010) ein noch vielschichtigeres Bild.

Vergleicht man die Tätigkeiten, welche die KR/StV *als ihre Schulleitungsaufgaben* selbst (im Freitext²⁰) 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 Thies²¹ 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 angeben²². 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.²³

Konsequenterweise ist im Vergleich der beiden Studien ein leichter Abfall bei den Aufgaben zu verzeichnen, die die Konrektoren (KR) bzw. Stellvertreter (StV) *neben ihren*

¹⁶ 2002: 43%, 2010: 37%

¹⁷ 2002: 15%, 2010: 14%

¹⁸ Siehe z. B. die „Konrektoren-Initiative“ bei den Schulämtern Unterallgäu oder Rosenheim (Stadt, Land)!

¹⁹ Vgl. den Artikel von SCHELS (2008) über das die Aktion „Konrektoren lernen mit- und voneinander“.

²⁰ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.3!

²¹ Vgl. 1994, 63

²² Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 11!

²³ DRÖGE stellte 1994 (vgl. S. 19) lediglich ‚25% inhaltlich-gestalterische Aufgaben‘ bei den wenigen, von ihm befragten Stellvertretern fest.

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 dar²⁴.

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 der Auswahlantwort ‚stimme weniger zu‘ erscheint bemerkenswert (von 26%: 2002 auf 42%: 2010). Andererseits wünschten sich 2010 noch 3 % der Befragten²⁵ ‚mehr Tätigkeiten‘ und 10% der Probanden²⁶ ‚eingeschränkt mehr Aufgaben‘²⁷.

Insgesamt ist vergleichsweise ein Anstieg der Tätigkeiten von Konrektoren bzw. Stellvertretern festzustellen. Auffällig erscheint dabei die Tatsache, dass 2002 nur ein Viertel (25%), während 2010 bei 57% der Befragten die dienstlichen Tätigkeiten in einem *Geschäftsverteilungsplan* festgeschrieben waren²⁸. Dennoch sind es aktuell immer noch 43% der Konrektoren (KR) bzw. Schulleitungsstellvertreter (StV), die ohne eine festgelegte Geschäftsverteilung an Schulen arbeiten.

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

Befunde der Studien 1 und 2 zeigen zunächst unverändert, dass rund drei Viertel der Befragten *an keiner anderen Schule* Konrektor bzw. Schulleiterstellvertreter 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 Stellvertreter bzw. Konrektor (‚Nesthocker‘). Andererseits fanden, laut 1. Studie 44% bzw. (gemäß Studie 2) 42% der Befragten ihre Stellvertreterstelle an einer neuen, anderen Schule (‚Nestflüchter‘)²⁹.

Bemerkenswert ist, dass die *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. Dazu passend fühlen sich 2010 vergleichsweise mehr Konrektoren bzw. Stellvertreter, nämlich 38%, lediglich eingeschränkt wohl, während dies 2002 nur 29% der Befragten ankreuzten³⁰.

Die *Anstöße*, die den Schulleiterstellvertretern bzw. Konrektoren *zur Bewerbung für ihr Amt* gegeben wurden, kamen aus unterschiedlichen Richtungen. 69% der Befragten nannten (bei der Möglichkeit zu Mehrfachantworten) 2002 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

²⁴ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 9!

²⁵ Im Vergleich zu 5% im Jahr 2002

²⁶ Im Vergleich zu 11% im Jahr 2002

²⁷ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 17 B bzw. E!

²⁸ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 23!

²⁹ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 7!

³⁰ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 17 A!

jeweiligen Schulleiter beinhalten³¹. Darüber hinaus offenbart eine Reihe von freien Äußerungen³², dass (wohl meist an ‚kleineren‘ Schulen) sich manche Befragte gar nicht um die Stellvertreterstelle bewarben, sondern vom Schulamt oder von der Bezirksregierung ‚bestellt‘ wurden.

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%. Drei 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 Konrektoren 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 anstreben³³. 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. Dieselbe Personengruppe versteht Schulleitung auch sehr stark als kooperative Aufgabe. Insgesamt trachteten 26% der Probanden im Jahre 2002 und 27% der Befragten im Jahre 2010 danach, ihre Klassenleitung abzugeben, um ihrem Ziel, einer kooperativen Schulleitung näher zu kommen und selbst Schulleiter werden zu können³⁴. Andererseits wollen dies insgesamt 37% (2002) bzw. 35% (2010) der Probanden nicht und beharrten auf der Führung einer eigenen Klasse neben ihren Schulleitungsaufgaben³⁵.

Mit dem dritten Itemkomplex sollte in der Untersuchung das **Verhältnis und die Kooperation zwischen** den Schulleiterstellvertretern bzw. den **Konrektoren und** den jeweils zuständigen **Schulleitern** und Schulleiterinnen durchleuchtet werden.

So zeigen 64% der Antworten aus dem Jahre 2002, dass die Stellvertreter bzw. Konrektoren *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.³⁶ Andererseits drückten 2002 33% (bzw. 2010 noch 30%) der Befragten aus, vom Schulleiter nicht an den schulrelevanten Entscheidungen beteiligt zu werden.³⁷ 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 KR/StV durch sachliche Problemlösung behoben. Bei 7% bzw. knapp 10% führten sie allerdings ‚selten zu Lösungen‘, was im Vergleich zwischen 2002 und 2010 auf ein steigendes Konfliktpotenzial hinweist.

³¹ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 8!

³² Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.3!

³³ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 17 A bis II

³⁴ Vgl. die Korrelationstabellen in der Konrektoren-Studie II bei 7.4!

³⁵ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2. das Diagramm zu Frage 17 G!

³⁶ Dabei muss allerdings (wiederum) berücksichtigt werden, dass 2002 3% der Befragten keine Angaben machten, während dies bei der Online-Untersuchung 2010 nicht möglich war.

³⁷ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 19!

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 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 verweigern³⁸. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse beider Erhebungen, dass die meisten Stellvertreter und Konrektoren 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 Schulleiter unterstützt. Diese Wertung zeigte sich in der 2. Studie 2010 bei 12% der Befragten³⁹. In den freien Äußerungen⁴⁰ zeigte sich zudem, dass die KR/StV 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.

In der Kategorie des **kollegialen und außerschulischen Umfeldes** 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% bzw. 8% der Befragten (2002 bzw. 2010) wussten sich zu dieser Frage nicht zu äußern⁴¹.

Die Untersuchung der *Stellung* der Schulleiterstellvertreter bzw. Konrektoren *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 gehörig‘ ein, während 17% sich eher ‚dem Kollegium zugehörig‘ fühlen. 18% der befragten Stellvertreter bzw. Konrektoren 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 damit ein ebenso *bemerkenswerter 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) fiel⁴².

Für die Schulen mit Schülerzahlen über 540, an denen zwei Konrektoren arbeiten, wurde die Zusatzfrage nach der *Kooperation der beiden Stellvertreter* gestellt. In der 2002er-Untersuchung enthielten lediglich rund 14% aller ausgewerteten Fragebögen dazu ein Votum. Davon trafen rund 10,6% auf das Item ‚einwandfreie‘ Zusammenarbeit, während diese bei 2,5% der Befragten 2002 kaum bestand. Bei der 2. Befragung 2010 erklärten 69% der Betroffenen ihr Verhältnis zueinander für ‚einwandfrei‘, rund 18% für ‚teilweise problembeladen‘ und über 13% meinten, eine Kooperation bestehe kaum⁴³. Ebenso ein *bemerkenswerter Befund*.

³⁸ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 22!

³⁹ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 29!

⁴⁰ Siehe im Anhang der Studien 1 und 2 jeweils bei 7.3!

⁴¹ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 31!

⁴² Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 32!

⁴³ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 37!

Der *Blick nach außen* richtet sich vor allem auf die Vertreter der zuständigen Schulaufsicht. Auf die Frage, in wie weit sich die Schulleiterstellvertreter bzw. Konrektoren durch Vertreter des zuständigen *Schulamts* (sowie der zuständigen *Bezirksregierung*) in ihren *Potenzialen* richtig eingeschätzt fühlen, zeigten sich *äußerst bemerkenswerte Ergebnisse*. Waren es 2002 rund 55% der Befragten, die angaben, dass ihr Potenzial durch das Schulamt 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%⁴⁴.

Auch bei der Frage nach der *Unterstützung durch das Schulamt* zeigten die Ergebnisse ein heterogenes Bild. So 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. Auch bei der Berufsentscheidung zum Konrektor bzw. zum Schulleitungsstellvertreter erfuhren 2002 (43% der Mehrfachnennungen) und 2010 (37% der Mehrfachnennungen) seitens der zuständigen Schulämter positive Unterstützung⁴⁵. Auf der anderen Seite fielen 42% der Mehrfachantworten 2002 und 38% 2010 auf die Wahlmöglichkeit ‚generell wenig Unterstützung durch das Schulamt‘. Diese Befunde stellen einen Auftrag für die zuständigen Vertreter der Schulaufsicht dar.

Die letzte Kategorie der Untersuchung umfasst die Gebiete **Aus- und Weiterbildung**. Dabei zeigen die Auswertungen der beiden Untersuchungen aufgrund struktureller Änderungen und aufgrund der Forcierung durch die ALP Dillingen *mehrere Veränderungen*.

Gaben 2002 noch 50% der Befragten noch an, ‚keine spezielle Aus- und Fortbildung‘ für das Amt des KR/StV erhalten zu haben, so waren es 2010 noch 37% der Probanden⁴⁶. Fast zwei Drittel (65%) der Stellvertreter bzw. Konrektoren – so die Angaben aus dem Jahre 2002 – mussten sich damals die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten selbst aneignen, während diese Angaben 2010 auf 53% der sanken⁴⁷. 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.

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‘ ankreuzten⁴⁸.

⁴⁴ 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.

⁴⁵ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 35!

⁴⁶ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 38!

⁴⁷ Siehe im Anhang der Konrektoren-Studie II bei 7.2 das Diagramm zu Frage 40!

⁴⁸ Dabei muss allerdings (wiederum) berücksichtigt werden, dass 2002 12% der Befragten keine Angaben machten, während dies bei der Online-Untersuchung 2010 nicht möglich war.

Weitere **differenzierte Befunde** lassen sich – wie oben angedeutet - **aus den Splitting-Analysen** herauslesen, die in der Gesamtfassung der Studie (vgl. Chott/Bodensteiner 2011) ausführlich dargestellt werden. Diese Analysen differenzieren die Untersuchungsergebnisse nach den Kriterien männlich/weiblich, Konrektoren⁴⁹/Stellvertreter⁵⁰ und ‚Nesthocker‘/‘Nestflüchter‘⁵¹.

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.
- 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

Autor

Prof. Dr. Peter O. Chott M.A.,
Rektor der ‚Elsbethenschule Memmingen‘ (GS),
apl. Prof. an der Universität Augsburg,
Lehrstuhl Schulpädagogik

Grubstraße 2
87766 Memmingerberg
E-mail: pchott@t-online.de
Internet: www.schulpaed.de



⁴⁹ ‚Konrektoren‘ werden in Bayern stellvertretende Schulleiter an Schulen mit bis zu 180 Schülern im Schulleiterdienst tun und ein besoldetes Amt innehaben. An bayerischen Schulen über 180 Schüler gibt es einen 1. und einen 2. Konrektor.

⁵⁰ ‚Stellvertreter‘ sind in Bayern stellvertretende Schulleiter an Schulen bis 180 Schüler, die keine Extrabesoldung erhalten.

⁵¹ ‚Nesthocker‘ sind KR/StV, die stellvertretende Schulleiter an der Schule sind, an der sie vorher „normale“ Lehrkräfte waren. ‚Nestflüchter‘ werden die KR/StV genannt, die an einer anderen Schule ihr Amt als stellvertretender Schulleiter antraten.

Fotos: