

Stellvertretende Schulleitung in Deutschland

16 Wege im nationalen und internationalen Vergleich

An einer internationalen Befragung zur Stellung und zum Leitbild der Stellvertretenden Schulleiter/innen im Sommer 2010 nahmen alle 16 Bundesländer teil. Befragt wurden bis auf zwei Ausnahmen¹ Vorstandsmitglieder einer Schulleitungsorganisation des jeweiligen Bundeslandes. Im Ganzen trifft man in Deutschland auf ganz ähnliche Entwicklungen, wie sie auch im Gesamtbild der etwa 60 weltweiten Berufsbild-Trends erkennbar sind (vgl. Mielke u. A. Stellvertretende Schulleitung – eine Annäherung). Unterzieht man jedoch die 16 deutschen Landesauswertungen einer gemeinsamen Betrachtung, so stellen sich doch einige Besonderheiten heraus, durch die sich die deutschen Bundesländer von der durchschnittlichen internationalen Gesamttendenz unterscheiden.

Das Amt des stellvertretenden Schulleiters/der stellvertretenden Schulleiterin² ist in den Bundesländern etwas deutlicher in allen Schulformen verbreitet als im Vergleich mit der internationalen Studie (75% der Bundesländer haben das Amt des STV in allen Schulformen gegenüber 72% international). Dabei sind nur in Baden-Württemberg die Grundschulen gänzlich ausgeschlossen, in drei anderen Bundesländern sind es Grundschulen mit weniger als 180 Schülerinnen und Schülern. Besondere Erschwernisse oder Aufwand werden teilweise mit weiteren Leitungsstellen bedacht, so bei den Sonderschulen (Lernen) in Berlin bereits ab einer Schülerzahl von 91, bei den weiteren Sonderschulen von 46. In Rheinland-Pfalz richtet sich die Bemessung nach der Zahl der Klassen, wodurch Schulen mit kleinen Klassen tendenziell besser bedacht sind als Schulen mit vollen großen Klassen.

Eine zweite Person für stellvertretende Leitungsaufgaben, teils als „Pädagogische Koordinationsaufgabe, gibt es dort in Integrierten Gesamtschulen, Berufsbildenden Schulen und Gymnasien. In Bayern wird dies ab der Schülerzahl von 540 an Volks- und an Realschulen gewährt sowie an Gymnasien, dort verbunden mit einer Gehaltsstufe mehr. Besondere Bedingungen, wie z.B. mehrere Standorte, Schule im Aufbau, Einrichtung eines besonderen Zweiges wie z.B. eines Montessori-Zweigs spielen für die Ausstattung mit einem Stellvertreter in Deutschland erheblich häufiger eine Rolle als im Ausland. Die weiteren Leitungspersonen für große Schulen, z.B. Lehrer als Organisationsmitarbeiter, gibt es in 67% der Länder, wobei diese zu 75% aus der Leitungspauschale finanziert werden müssen. Entlastung durch Mitarbeiter in leitungsnahen Bereichen schmälert die Leitungszeit der Schulleitung.

¹ Thüringen; Thüringische Schulleiterinnen und Schulleiter sind zurzeit nicht in einem Schulleitungsverband organisiert. Anstelle des Vorstands eines Schulleitungsverbandes wurde dort ein Schulleiter befragt. Desgleichen in Brandenburg.

Die Beantworter/innen des Fragebogens waren in jedem Fall Schulleiterin bzw. Schulleiter, nicht Stellvertreter/in.

² Im Folgenden abgekürzt als 'STV'

Bei der Frage nach rechtlichen Vorgaben für Stellvertreter differieren die deutschen Ergebnisse von den internationalen erheblich ab (65% international, in Deutschland nur 44%). Dies wirft die interessante Frage auf, ob dies auf weniger Steuerung hinweist oder ob es eher ein Ausdruck der vom Gesetzgeber zum Ausdruck gebrachten geringeren Bedeutung der STV ist. Innerhalb Deutschlands fällt auf, dass die klarste differenzierteste Definition die Geschäftsverteilung zwischen SL und STV für die Berliner Schulen formuliert ist. Ähnliches gibt es nur für den Teilbereich der Gesamtschulen in Nordrhein-Westfalen. Rechtliche Vorgaben für die Aufgaben der STV gibt es außer diesen beiden nur noch in Rheinland-Pfalz, Schleswig-Holstein und Bayern. Die Situation in Berlin ist einzigartig. Hier gilt der o.a. ausführliche Katalog der Zuständigkeiten für STV, dies aber nur, wenn die Gesamtkonferenz der Schule keinen Geschäftsverteilungsplan verabschiedet oder eine erweiterte Schulleitung gewählt hat. Ist eine erweiterte Schulleitung gewählt, werden die Aufgaben verteilt. Die Gesamtkonferenz entscheidet also, ob es eine erweiterte Schulleitung gibt, und wählt die Personen aus dem Kreis der Lehrerinnen und Lehrer. Dies kann auch gegen den Willen des Schulleiters geschehen. Das heißt, dass zwar die Position der Schule in Richtung mehr Selbstständigkeit gestärkt wird - allerdings um den Preis der Schwächung der Leitungsposition des Schulleiters/der Schulleiterin bei deren unveränderter Gesamtverantwortung. Das Konfliktpotential bleibt somit strukturell gegeben durch das Dilemma der letztendlich nicht eindeutigen Kompetenzverteilungen zwischen Kollegium und Leitung.

Aus der Untersuchung wird die Arbeitsbelastung der STV deutlich. Zu einer mehrheitlich (80%) angegebenen Wochenarbeitszeit von 25-30 Stunden für Leitungsaufgaben kommen Unterrichtsverpflichtungen im Umfang von 10-15 Stunden hinzu (bei 50% der STV), 15-20 Unterrichtsstunden (bei 33%, z.B. in Berlin und Hessen) und von mehr als 20 Stunden Unterricht in Schleswig-Holstein.

Die Gratifikation der Leitungsaufgaben fällt eher geringfügig aus. In der Regel beträgt der Unterschied zwischen SL und STV eine Gehaltsstufe. Eine Ausnahme bilden Brandenburg mit einer halben Gehaltsstufe und einem nach Schulformen sehr differenzierten System und Mecklenburg-Vorpommern mit Unterschieden bis zu ca. 400 €. Es ist festzustellen, dass analog zur Gehaltsstruktur in den Laufbahnen sich auch die Unterschiede in den Leitungsämtern widerspiegeln. Verstärkt tritt nach der Wiedervereinigung auch der Unterschied zwischen Angestellten- und Beamtenbesoldungen hervor, so z.B. in Sachsen.

Da STV häufig auch für längere Zeit SL ersetzen müssen, wünschen sich SL aller Bundesländer deren Einarbeitung in alle Bereiche der Schulleitung und der Leitungsrolle als adäquate Vorbereitung und Ausbildung. Vom Verständnis der Schulleitung her ist bei der Frage, welche Kompetenzen STV benötigen, eine klare Ausrichtung auf gleichgerichtete Qualitäten festzustellen. Die Forderung ist, dass die Vorbereitung und Ausbildung überwiegend als professionelle Qualifizierung durch z.B. Landesinstitute, Schulaufsicht u.a. geschieht oder wenigstens pragmatisch als Ausbildung durch den eigenen Schulleiter, dies allerdings eher als Notfall. Ein interessanter Vorschlag kommt aus Schleswig-Holstein, wonach die Bewerber um das Amt des STV die Möglichkeit haben sollten, bei einem erfahrenen Stellvertreter zu hospitieren.

Ansonsten werden Loyalität, Kooperation, Verantwortungsbewusstsein und Vertrauen für die Zusammenarbeit hervorgehoben.

Hinsichtlich des Binnenverhältnisses zwischen SL und STV wurde gefragt, wie derzeit das Arbeitsverhältnis realisiert wird: nach dem Delegationsprinzip mit genau definierten (und kontrollierten) Aufgaben einerseits oder nach dem Distributionsprinzip, das dem STV allgemein und offen formulierte Aufgaben zuweist ohne kleinschrittige Überprüfung bezüglich Prozess und Ergebnis. Absolut identisch mit den Daten der internationalen Untersuchung wird dies für Deutschland so beantwortet, dass nach dem Distributionsprinzip gearbeitet wird (70%: 30 %).

Noch deutlicher zeigt sich diese Ausprägung zugunsten des Distributionsprinzips bei der Fragestellung, wie nach Meinung der SL STV am liebsten arbeiten würden. International glauben nur 21% , dass STV eher die Delegation präferieren, 79% hingegen die Distribution. Dies ist in Deutschland noch stärker ausgeprägt (im Verhältnis von 14% zu 86 %).

Dabei sind es eher dienstältere STV, die lieber weiterhin nach dem Delegationsprinzip arbeiten wollen – verständlicherweise, wenn man berücksichtigt, dass sich ein deutlicher Generationswechsel abzeichnet hin zu mehr Eigenständigkeit, Gestaltung und Verantwortungsübernahme als positive und angenommene Grundlage der Funktion Stellvertretung in der Schulleitung.

Der größte Unterschied zwischen den internationalen und nationalen Ergebnissen ist bei der Frage festzustellen, ob das Amt der STV als eine Zwischenstation auf dem Weg zum Amt Schulleiterin/Schulleiter gesehen wird. Während international 76% diese Frage bejahen, sind es in der Bundesrepublik nur 25%, die Stellvertretung als Zwischenstation betrachten. Dies korrespondiert mit den Angaben darüber, ob die Funktion Stellvertretung auch das ganz bewusst gewählte Amt ist: dem stimmen 82% in Deutschland zu, international dem gegenüber nur 42%. Daran zeigen sich eine hohe Zustimmung zu dem gewählten Aufgabenbereich seitens der Amtsinhaber und eine vergleichsweise geringe Bereitschaft, Schulleiterin oder Schulleiter zu werden. In der gesamten Untersuchung wird deutlich, dass die hohe Verantwortung und Arbeitsbelastung, gekoppelt mit inadäquater Vergütung nicht motivierend ist, um die Schulleiter-Funktion anzustreben, obwohl die für beide Ämter notwendigen Kompetenzen oft ähnlich definiert und in vielen Fällen auch vorhanden sind. Ohne eine grundlegende Neugestaltung der Besoldungs- und Arbeitszeitstrukturen und der Leitbilder Schulleitung wie auch Stellvertretung wird es immer schwieriger , Leitungsstellen nachzubeseetzen, geschweige denn ein neues Verständnis der Institution Schule zu entwickeln, wie es den gesellschaftlichen Herausforderungen entspricht.

Am treffendsten zusammengefasst wird diese Problematik in der folgenden Feststellung aus einem Bundesland: „Die gegenwärtige Personalpolitik im öffentlichen Dienst und insbesondere im Schulbereich würde jede Firma auf dem freien Markt in den Konkurs treiben“.

Ähnlich wie international, entscheiden sich die deutschen SL aus dem Spektrum möglicher Führungsmodelle im Wesentlichen für drei kooperative Bilder : das Tandem,

Pilot und Kopilot oder die rechte Hand. In der Zuordnung zu diesen drei Bildern gibt es allerdings Unterschiede insofern, als sich in Deutschland 50% für das Tandem, 32% international, 43%: für das Pilot-/Kopilotmodell, international 45% und für den „Rechte-Hand-Ansatz“ 7% gegenüber 20% international entscheiden. Das Kooperationsmodell findet demnach in Deutschland mit der Hälfte der SL den größten Zuspruch. Dazu passt auch, dass – gleichsam im Gegenzug – 94% der Schulleiterinnen und Schulleiter Einfluss auf die Besetzung der Stellvertreterstelle nehmen wollen (international sind es sogar 98 %). Dem entspricht weiter, dass 72% sich wünschen, in den für Leitung erforderlichen Kompetenzbereichen einen komplementären Partner zu finden, der in der Lage ist, im Sinne der gemeinsamen Leitphilosophie einer selbständigen Schule, auch eigenständig und verantwortlich zu agieren.

Schulleiterinnen und Schulleiter und ihre Stellvertreter/-innen kommen nicht umhin das jeweils bestehende und auch Veränderungen unterliegende Arbeitsverhältnis untereinander von Zeit zu Zeit wieder neu zu klären, zu definieren und zu vereinbaren. Nur so kann es gelingen Leitlinien zu entwickeln und zu verfolgen, die die beiderseitigen Kompetenzen einzubringen erlauben und aus der Zusammenfügung aller Energien und Ideen eine gemeinsam vertretene und mit Leben erfüllte Vision zu entfalten.