Manager
Volker Masuhr leitet seine Grundschule als „modernen Familienbetrieb“

FOTO: CHRISTIAN O. BRUCH FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

TITEL
Die Bildungsmanager

SCHULSYSTEM

Die deutsche Bildungspolitik dreht sich oft nur um kleinere Klassen, iPads für alle oder G8 statt G9. Dabei braucht die Wirtschaftsnation vor allem bessere Schulleiter. Warum man die wichtigsten Chefs des Landes richtig ausbilden – und vor allem gut bezahlen muss.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

In den nächsten 30 Minuten wird Volker Masuhr ein Werk bestaunen, an dem er jahrelang getüftelt hat. Gerade noch wirbeln einige Kinder um den Leiter der Waldschule in Flensburg herum; dann nimmt, pünktlich um 7.45 Uhr, die Lehrerin der jahrgangsübergreifenden Klasse 1 und 2d eine Glocke in die Hand und bimmelt. Von einem Moment zum nächsten verstummt der Kinderjubel. Ab jetzt herrscht Stille „Und ab jetzt übernehmen die Schüler“, flüstert Masuhr, erwartungsvoll und stolz.

Auftritt Luna. Das Mädchen steht an der Tafel und blinzelt einen Schüler nach dem nächsten an. Für die anderen ist es das Signal, von ihren Plätzen aufzustehen und nach vorne zu kommen – bis sie alle auf den Bänken vor der Tafel beisammen sitzen. „Das ist unser Morgenkreis“, wispert Masuhr. Und Luna führt Regie. Welchen Tag haben wir heute? Wer fehlt? Welche Fächer stehen auf dem Plan? Luna stellt die Fragen. Ihre Mitschüler antworten.

Morgenkreis, das klingt niedlich, esoterisch. Aber in Wahrheit handelt es sich um ein ausgefeiltes Moderations- und Konzentrationstraining – um moderne Pädagogik made in Flensburg. „Wir wollen Kinder mit Haltung hervorbringen“, sagt Schulleiter Masuhr. Bereits die Sechs- und Siebenjährigen sollen lernen, aufeinander zu achten, sich selbst zu führen – die Schule nicht als Lehranstalt erfahren, in der Erwachsene den Ton angeben, sondern als wertvollen Lern- und Lebensraum, exklusiv für sie: die Kinder.

Luna stockt immer mal wieder, sie ist eine Schülerin mit besonderem Förderbedarf – kein Problem, dann hilft ihr eben eine Klassenkameradin weiter. „Inklusion funktioniert“, sagt Masuhr. Er ist seit elf Jahren Direktor der Waldschule. Und schon lange davon überzeugt, dass Kinder mit und ohne Einschränkungen problemlos zusammen lernen können.

An der Waldschule hat er dafür den Beweis angetreten. Sie war 2006 nicht gerade gut beleumundet in Flensburg, zählte nur 220 Schüler. Heute sind es 370. Und Masuhr hat für seine Arbeit so ziemlich jeden Bildungspreis gewonnen, den man in Deutschland gewinnen kann, den Jakob Muth-Preis für inklusive Schulen etwa und den Deutschen Schulpreis. Er versteht seine Schule nicht als verlängerten Arm der Kultusbehörde, sondern als „modernen Familienbetrieb“. Und verkörpert nicht bloß einen gewissenhaften Studienrat, sondern auch einen Manager mit Lust auf Eigeninitiative und pädagogische Exzellenz, an der Spitze einer großen und komplexen Organisation, die nach dem Willen der Politik lauter helle, wache Köpfe produzieren soll: die Arbeitskräfte, Vordenker, Entwickler und Tüftler von morgen.

Gute Rektoren, gute Schulen

Das Problem ist, dass ein Selbstverständnis wie das von Volker Masuhr in Deutschland immer noch unerhört ist. Nähme die „Bildungsrepublik“ (Kanzlerin Angela Merkel) ihren Anspruch wirklich ernst, wären nicht knapp 1800 Schulleiterstellen derzeit unbesetzt (siehe Grafik Seite 28). Dann stünden im Mittelpunkt der Debatten nicht nur Internetanschlüsse und iPads, nicht Klassengrößen, Zentralabitur, G8-Reformen und Ländervergleiche – sondern vor allem die Fähigkeiten der rund 25 000 Schulleiter. Von deren Engagement, Befähigung und Motivation hängen die Karriere- und Bildungserfolge der jungen Deutschen so maßgeblich ab wie von keinem anderen Personenkreis. „Alle internationalen Befunde zeigen, dass in der Führungsqualität der Schulleitung der entscheidende Hebel für Innovationsprozesse, für eine entwicklungsförderliche Schulkultur, für Unterrichtsklima, Schülerleistungen und damit auch für die Qualität von Schulen zu finden ist“, hat die Robert Bosch Stiftung schon vor gut zehn Jahren in einer groß angelegten Studie befunden. Doch eine Debatte über die Ausbildung der Schulleiter und ihre Bezahlung, über ihre Bedeutung als Produktivfaktor einer Wirtschaftsnation und Wohlstandsmultiplikator einer Wissensgesellschaft findet bis heute nicht statt. Obwohl es an Reformideen nicht fehlt. Und schon gar nicht an motivierten Fachkräften mangelt.

Volker Masuhr zum Beispiel. Der gelernte Sonderpädagoge wollte das unbedingt: eine Regelschule leiten. Er hörte von der freien Rektorstelle, ergriff die Initiative, erhielt den Zuschlag – und als er an die Waldschule kam, zogen zehn Familien aus Protest ihre Kinder ab. Ein Sonderpädagoge an der Spitze einer Grundschule? Lieber nicht. Das hat Masuhr frustriert – und angespornt: „Wir brauchten erst den Systemwechsel, dann den Imagewechsel.“

„Meine Freunde in der freien Wirtschaft sagen: Thilo, du hast nicht alle Tassen im Schrank“

Thilo Engelhardt, Rektor der Waldparkschule Heidelberg

Analyst *Thilo Engelhardt suchte nach dem Alleinstellungsmerkmal für seine Schule*

FOTO: OLIVER RÜTHER FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

Masuhr, 62, bereitete sich akribisch vor und besorgte sich Marketing-Fachliteratur. Wieder und wieder fragte er sich: „Wie überzeuge ich die Eltern davon, dass unser Schulkonzept gut ist?“ Masuhr entschied sich für einen ungewöhnlichen Schritt. Kurz nach Amtsantritt holte er einen Zirkus mit all seinen Jongleuren, Clowns und Akrobaten an die Schule, die gemeinsam mit Lehrern und Schülern ein Programm einstudierten. Das Problem: Das Projekt kostete 15 000 Euro. Kein Problem: Masuhr fand Sponsoren. Das Ergebnis: Alle drei Vorstellungen waren ausverkauft. Am Ende stand ein finanzielles Plus. Und die Waldschule war auf einen Schlag stadtbekannt als Institution mit kreativen Lehrmethoden.

Erschöpfende Debatten

Was hingegen geschieht, wenn Schulpolitik sich in Struktur- und Grundsatzdebatten erschöpft, lässt sich in Baden-Württemberg beobachten. Dort haben sich, einer Studie des IQB-Bildungstrends zufolge, die Leistungen der Grundschüler verschlechtert. Im Fach Deutsch belegt Baden-Württemberg demnach nur noch Platz 13 (2011: Platz fünf). Im Fach Mathematik ist es noch stärker abgeschmiert: Nur 62 Prozent der Schüler erreichten den Mindeststandard oder übertrafen ihn – ein Minus von zehn Punkten. Die Folge: Viele Unternehmen klagen über schlecht qualifizierte Schulabsolventen, die auf ihre Ausbildung eigens vorbereitet werden müssen.

Umso erstaunlicher, worüber sich Union, FDP und Grüne derzeit in ihren Sondierungsgesprächen in Berlin die Köpfe zerbrechen. Thema eins: Kann, soll und darf der Bund künftig Schulen mit Geld aus Berlin unterstützen? Grüne und FDP meinen ja, die Union ist skeptisch. Insbesondere die bayrische CSU fürchtet, dass sich Berlin künftig in die Lehrpläne einmischen könnte. Thema zwei: die Digitalisierung der Bildungslandschaft. Die Möchtegernregierenden wollen WLAN in Schulgebäude und iPads in die Klassenzimmer bringen. Machte ein solches Programm die Schüler schlauer? Oder nur die Kommunen arm – und einen Medienkonzern wie Bertelsmann glücklich, der massiv in Bildungsangebote investiert? Einer Studie der Bertelsmann-Stiftung zufolge bräuchten die deutschen Schulen etwa 2,8 Milliarden Euro pro Jahr, um für das digitale Zeitalter gerüstet zu sein. Pro Grundschüler wären das etwa 260 Euro, für ältere Schüler fielen sogar 400 Euro an.

Allein um die Schulleiter, die das Geld und die technische Ausstattung in sinnvollen, klugen Unterricht übersetzen müssten, geht es ausdrücklich nicht. Immerhin: Erste Anzeichen eines Erkenntniszuwachses unter Bildungspolitikern sind zu verzeichnen. „Schulleiter sind zugleich Pädagogen und Führungskraft im besten Sinne“, meint die baden-württembergische Schulministerin und derzeitige Präsidentin der Kultusministerkonferenz, Susanne Eisenmann (CDU): „Sie sind entscheidend für die Motivation der Lehrkräfte, für die Qualitätsentwicklung an der Schule und damit auch für den Erfolg einer Schule und der Schülerinnen und Schüler.“

Gibt es eine Chance, dass die neue Bundesregierung solchen Befunden Gehör schenkt? Die Jamaika-Verhandlerin und FDP-Generalsekretärin Nicola Beer war 2012 bis 2014 Kultusministerin in Hessen. Sollte Jamaika zustande kommen – Beers Chancen auf das Bildungsministerium stünden gut. In Wiesbaden hatte Beer immer wieder Vorschläge der Verwaltung zur Besetzung von Schulleiterposten auf ihrem Tisch. Es war meistens keine erbauliche Lektüre. „Ziemlich häufig waren das entweder die besten Pädagogen “, sagt sie, oder aber „die dienstältesten Kollegen“. Das sei in beiden Fällen „nicht gerade optimal“.

Spürbar mehr Geld ins Bildungssystem zu pumpen war ein erklärtes FDP-Wahlziel. Aber damit wäre es aus Beers Sicht nicht getan. Bei den Rektoren leiste sich Deutschlands Verwaltung „systematische Unprofessionalität“. Was sie damit genau meint? „Es gibt keinerlei verlässliche Zusatzausbildung, die auf die Aufgabe vorbereitet. Die Übernahme dieses Jobs ist finanziell kaum attraktiv.“ Und die Möglichkeiten der Gestaltung für einen Schulleiter seien auch nur sehr begrenzt. All das müsse sich dringend ändern. Schulen, sagt Beer, seien „die wichtigsten mittelständischen Betriebe, die dieses Land hat, denn sie legen die Grundlage für die Zukunft junger Menschen. Behandeln und fördern wir sie endlich entsprechend!“

Das ist recht hübsch gesagt. Nur warum sieht die Praxis auch in FDP-regierten Bundesländern nicht längst besser aus als anderswo? Warum ist der Job des Schulleiters so wenig attraktiv? Eine Abfrage der WirtschaftsWoche unter allen 16 Schul- und Kultusministerien der Bundesländer zeigt: Am gravierendsten sind die Probleme in Nordrhein-Westfalen – ausgerechnet. War es nicht die abgewählte Landesmutter Hannelore Kraft (SPD), die „kein Kind zurücklassen“ wollte? Fakt ist: Von 5106 Schulleiterstellen sind in NRW derzeit 784 nicht besetzt. Das entspricht einer Quote von 15 Prozent. Und je nach Schulform ist die Situation sogar noch dramatischer. So haben derzeit nur 194 der 311 Hauptschulen in NRW einen Schulleiter – macht 38 Prozent Vakanz. Die Hauptschule als Stigma, Restschule und Ausputzer einer scheiternden Integrationspolitik – im fehlenden Engagement von Spitzenlehrern findet die Misere ihren sprechendsten Ausdruck.

Aber nicht nur in Nordrhein-Westfalen gibt es verwaiste Schulleiterstellen. In Sachsen ist fast jede zehnte Stelle nicht besetzt, in Sachsen-Anhalt jede elfte. Besser läuft es in Bayern und Hamburg. Hier ist jeweils nur etwas mehr als ein Prozent der Schulen ohne Leitung. Für ein Land, dessen Wohlstand

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

von der (Aus-)Bildung seiner Menschen abhängt, ist das ein fataler Befund. An der entscheidenden Stelle des Systems leistet sich Deutschland eine Mischung aus Desinteresse, Weiterbildungswüste und Sparzwang. Ein Konzept? Gibt es nicht. Eine Exzellenzinitiative für Schulen und ihre Rektoren? Fehlanzeige. Spitzenschulleiter sind nach wie vor die Ausnahme von der Regel.

Wahnsinn und Glück

Thilo Engelhardt etwa, der erst einmal wirklich nicht wie ein typischer Manager aussieht. Das kantige Gesicht, der rasierte Schädel, die kräftigen Arme, der noch kräftigere Händedruck – würde sich Engelhardt als Chef eines Boxcamps für Schwererziehbare vorstellen, man würde es ihm abnehmen. Der Leiter einer Heidelberger Gemeinschaftsschule trägt Sweatshirt statt Sakko, erklimmt mit federnden Schritten das Treppenhaus und redet ohne akademische Allüren.

Die Schüler? Nennt er liebevoll seine Wahnsinnigen. Die Schule? Habe vor seiner Zeit als verheerender Laden gegolten. Engelhardt lächelt. Sein Gehalt? „Wenn ich mit meinen Freunden in der freien Wirtschaft darüber spreche, dann sagen die: Thilo, du hast nicht alle Tassen im Schrank." Und doch macht Thilo Engelhardt den Eindruck, als wolle er nirgendwo lieber sein als hier: an seiner Waldparkschule Heidelberg, hoch am Hang gelegen, über der Stadt, dort, wohin sich kein Tourist jemals verirren würde, trotz des rotgold rauschenden Forsts, der den rechtwinkligen Backsteinbau einrahmt. Dass es diese Schule überhaupt noch gibt, ist nicht zuletzt sein Verdienst, seine Leistung – sein Glück.

2008 hat Engelhardt hier als Schulleiter angefangen, da war er Mitte 30. Schon kurze Zeit später sollte die damalige Werkrealschule geschlossen werden, weil die Schülerzahlen sanken. Es war eine Abstimmung mit den Füßen. Die Schließung konnte durch Bürgerproteste verhindert werden, doch Engelhardt wusste: „Wenn wir die Dinge weiter einfach nur so ähnlich machen wie andere, dann gibt es bald keinen Grund mehr, hierherzukommen."

Er hatte fünf Monate Zeit, um mit einer Handvoll überzeugter Kollegen das Reformkonzept für eine Gemeinschaftsschule zu schreiben: fünf Monate für seine Geschäftsidee. Engelhardt machte eine klassische Marktanalyse: Was boten andere Schulen an Schwerpunkten an? Welche Stärken hatte sein Kollegium? Am Ende war klar: Die Kunst muss es sein. Weil Kunst in einer Schule, die Haupt- bis Gymnasialschüler in einer Klasse vereint, wunderbar Reibung, Spannung und Bindung erzeugen kann.

Firmenchefin *Heike Elz wacht über 100 Mitarbeiter und 200 Schüler, darunter Schulsprecher Malte Oellerking*

FOTO: ANNA MUTTER FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

Besoldung von Schulleitern am Beispiel Baden-Württemberg

Stand: November 2017

Schulart	Schülerzahl	Besoldungsgruppe	Erste Stufe	Höchste Stufe
Grundschule	80 bis 180 (ab 180 plus Amtszulage*)	A 13	4 136,91	**5 109,33**
	mehr als 360	A 14	4 396,19	**5 657,20**
Hauptschule, Werkrealschule, Grund- und Hauptschule, Grund- und Werkrealschule	bis 360 (plus Amtszulage)	A 13	4 136,91	**5 109,33**
	mehr als 360	A 14	4 396,19	**5 657,20**
Realschule, Gemeinschaftsschule	bis 180 (ab 180 plus Amtszulage)	A 14	4 396,19	**5 657,20**
	mehr als 360	A 15	5 087,73	**6 387,49**
Gymnasium	bis 360 (plus Amtszulage)	A 15	5 087,73	**6 387,49**
	mehr als 360	A 16	5 612,22	**7 115,46**
Berufliche Schule	bis 80 (mehr als 80 plus Amtszulage)	A 15	5 087,73	**6 387,49**
	mehr als 360	A 16	5 612,22	**7 115,46**

* die meisten Amtszulagen liegen zwischen 136 und 345 Euro

Und so zieren Collagen, Bilder, Zeichnungen und Skulpturen bis heute jeden freien Flecken der Schule. In der zentralen Halle laufen den ganzen Tag Fotos der Schüler in Dauerschleife über einen eigens dafür aufgestellten Fernseher. „Die Kinder wollen gesehen werden. Wenn das gelingt, ist sehr viel gewonnen", sagt der Schulleiter. „Auch die größten Chaoten werden sehr charmant, wenn man sie wertschätzt."

Der Unterricht beginnt erst gegen halb neun, und bis zur achten Klasse gibt es keine Noten in Engelhardts Schule, und die Schüler bestimmen ihr Lernpensum individuell, in Absprache mit den Lehrern. Das funktioniert ausgezeichnet: Die Waldparkschule streicht Preise ein, Stipendien von Stiftungen und zahlreiche Fördermittel. Als die Schule geschlossen werden sollte, hatte sie weniger als 200 Schüler. Heute sind es mehr als 450. Wäre Engelhardt kein Pädagoge, sondern Betriebswirt, man würde sagen: Er hat den Turnaround geschafft.

Aber was macht ihn und Volker Masuhr aus Flensburg so erfolgreich? Mit dieser Frage beschäftigt sich Hans Anand Pant, der das Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB) an der Humboldt-Universität zu Berlin leitet. Pant ist Geschäftsführer der Deutschen Schulakademie, eine Ausgründung der Robert Bosch Stiftung, die seit mehr als zehn Jahren die besten Schulen des Landes prämiert.

Aus seiner Sicht zeichnen sich erfolgreiche Schulleiter vor allem durch zwei Eigenschaften aus: durch eine überzeugende Persönlichkeit und durch ein hohes Maß an Professionalität. „Diese Leute müssen überdurchschnittlich durchsetzungsstark und sozial kompetent sein", sagt der Erziehungswissenschaftler. Schulentwicklungsprozesse wie in Heidelberg oder Flensburg dauern lang, fünf bis zehn Jahre, das heißt: „Ein Schulleiter braucht eine Vision und Ausdauer. Er muss mit Kindern ebenso gut umgehen können wie mit Lehrern, Eltern und der Politik." Denn nicht nur die Nutznießer, also Kinder und Eltern, wollen und müssen überzeugt werden. Auch Schulaufsichtsbehörden und Ministerien.

Nur eines, meint Pant, unterscheide Schulmanager von Firmenmanagern: CEOs, die nur für Schuhe oder Computer verantwortlich sind, können nach Belieben optimieren. Das Grundmaterial einer Schule hingegen seien die Kinder. „Wenn die dabei nicht mitmachen, liefern Schulleiter schlechte Produkte ab", sagt Pant. Mit anderen Worten: Ein Schulmanager hat den deutlich anspruchsvolleren Job.

Immer mit der Ruhe

So ruhig ist es selten in ihrem Büro, scherzt Gisela Grimme. Ausnahmsweise sind keine Schüler oder Lehrer da, die ihr Zimmer benötigen. Auf drei Standorte ist die Elisabeth-Selbert-Schule in Hameln nun schon verteilt. Kein Wunder: Rund 140 Lehrer unterrichten hier etwa 2000 Schüler. Und manchmal wird eben auch das Büro der Rektorin gebraucht. „Dann schnappe ich mir den Laptop und arbeite halt woanders weiter", sagt Grimme.

Schülerinnen und Schüler aus 34 Nationen besuchen die berufsbildende Schule, die alle Bildungsabschlüsse ermöglicht. Gisela Grimme arbeitet schon seit 22 Jahren hier; im Mai nahm sie von der Bundeskanzlerin den Preis für die beste Schule des Landes entgegen. Wie managt man eine so große, heterogene Schule? „Man braucht viel Geduld", sagte Gisela Grimme und lacht. Und das richtige Konzept – die Idee zum Beispiel, dass die Schüler den Unterricht am besten selbst gestalten können. Vor fünf Jahren führte Grimme das Konzept der amerikanischen Reformpädagogin Helen Parkhurst zum selbstständigen Lernen ein. Immer montags, dienstags, donnerstags und freitags in der fünften und sechsten Stunde, entscheiden die Schüler, an welchen Themen und Aufgaben sie arbeiten wollen. Allein oder in der Gruppe? Mit welchem Lehrer und in welchem Raum? Ganz nach Belieben! Doch was nach programmiertem Chaos klingt, ist lange erprobt und funktioniert. Dalton-Stunden heißen die Projektarbeitszeiten. In jeder Klasse gibt es einen Beauftragten aus den Reihen der Schüler, der mit zwei Lehrkräften das Konzept dauernd weiterentwickelt. Pädagogen, Lehrer und Schulleiter aus dem In- und Ausland kommen mittlerweile nach Hameln, um das Konzept kennenzulernen.

Gisela Grimme, 62, arbeitet nun auf den Tag hin, an dem sie die Schule verlässt. Seit einigen Jahren gibt sie Seminare für angehende Schulleiter, um ihr Wissen weiterzugeben. Erst kürzlich hat sie wieder fünf Tage mit Rektorenaspiranten verbracht. Allerdings: „Neue Schulleiter brauchen viel mehr Training." Die Crashkurse, wie sie in vielen Bundesländern derzeit angeboten werden, reichten nicht aus.

Das meint auch Erziehungswissenschaftler Hans Anand Pant. „Uns fehlt eine gute und systematische Ausbildung für Schulleiter", sagt der Forscher. „Wir brauchen dafür erste Module schon im Lehrerstudium und eine spezielle Förderung und Weiterqualifikation, wenn jemand als Schulleiter berufen wird." Pant schwebt eine Art Führungsakademie vor, wie es sie etwa bei der Polizei gibt. Jeder Polizist, der in den höheren Dienst und entsprechende Leitungsfunktionen aufsteigen will, muss die Akademie durchlaufen. „Das", sagt Pant, „brauchen wir auch für Schulleiter."

Ein Recht auf Förderung

Wenn Heike Elz erzählt, wie ihre Schule funktioniert, spricht sie von einem System, dem „System Marienau". Die 62-Jährige leitet das Internatsgymnasium, das eine knappe halbe Stunde von Lüneburg entfernt liegt, seit knapp zehn Jahren. Sie steht an der Spitze einer Institution, die nur etwa zehn Mitbewerber in Deutschland kennt. 200 Kinder und Jugendliche

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

besuchen die Schule in Marienau, rund 140 davon leben im Internat, das idyllisch in einem ehemaligen Gutshof untergebracht ist. „Niemand kann sich hier das Abitur kaufen“, sagt Elz. Ihr Internat, das 1923 gegründet wurde, sei schließlich kein Freifahrtschein. „Worauf die Eltern und Schüler aber ein Anrecht haben, ist eine gezielte Förderung. Die bekommen sie bei uns.“ Auch Kontakte zu Unternehmen für Praktika oder Sonderunterricht, um es an eine gute Uni zu schaffen, gehören zum Leistungsspektrum. Eltern müssen dafür rund 35 000 Euro pro Jahr aufwenden – „viel Geld“, meint auch Heike Elz.

Für die Rektorin ist in Marienau Berufliches und Privates längst verschmolzen, schließlich lebt Elz selbst auf dem großzügigen Anwesen im Wald. Morgens, wenn sie mit dem Hund draußen ist, trifft sie ihre Schüler. Im Unterricht, beim Essen, beim Sport sowieso. „Wenn ich einem Schüler vormittags eine Fünf in Englisch geben muss, freue ich mich, wenn er mich nachmittags beim Tennis schlägt“, sagt Elz. „Wir leben hier gemeinsam, im Guten wie im Schlechten.“

Heike Elz ist Chefin von rund 100 Angestellten, 50 davon arbeiten als Lehrer oder Pädagogen. Die hervorragenden Bedingungen in Marienau möchte sie nicht mehr missen: „Ich könnte niemals in den Staatsdienst zurückgehen.“ Auch finanziell würde ihr das schwerfallen. Wie viel sie verdient, möchte sie nicht sagen. Nur so viel: „Ich werde außertariflich bezahlt und verdiene gut.“ Die Bezahlung sei „für eine Managerin in meiner Position und mit der Verantwortung, die ich trage, angemessen“, findet Elz.

„Ein Internat ist kein Freifahrtschein. Niemand kann sich hier das Abitur kaufen“

Heike Elz, Leiterin der Schule und des Internats Marienau

Für das Gros der beamteten Schulleiter schaut das anders aus (siehe Tabelle Seite 26). Hier können die Kollegen von Elz ihr Gehalt nicht verhandeln. Vielmehr wird die Besoldung von den Ländern festgelegt, abhängig von der Schulart und der Größe der Schule. In Schleswig-Holstein, wo Volker Masuhr tätig ist, fallen die meisten Grundschulleiter in die Besoldungsgruppe A 13, das heißt: Sie verdienen, je nach Erfahrung, zwischen 3800 und 4900 Euro brutto im Monat. Ist die Grundschule besonders groß, können es auch schon mal 5500 Euro sein. Ist das angemessen? Eine Frage der Perspektive meint Masuhr. Seine Antwort klingt wie die seines Heidelberger Kollegen Engelhardt, nur etwas diplomatischer: „Wenn ich es mit Jobs in der Wirtschaft vergleiche, ist es eher wenig.“

Und im Vergleich zu den Kollegen ist es das erst recht. Ein normaler Grundschullehrer wird in der Regel eine Besoldungsgruppe unter dem Schulleiter einsortiert. Im Fall von Schleswig-Holstein bedeutet das 3400 bis 4400 Euro. Es dürfte nicht wenige Lehrer geben, die damit nicht nur gut leben können. Sondern auch nicht mehr wollen.

Geld ist nicht alles

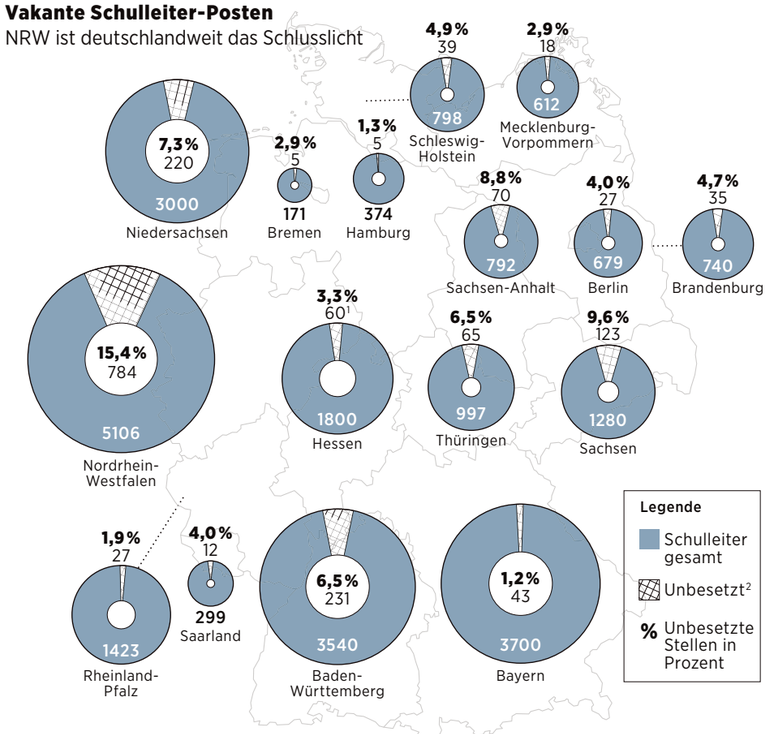
Hans Anand Pant von der Deutschen Schulakademie kann sich daher gut vorstellen, dass Schulleiter in Deutschland mehr verdienen sollten: Der Abstand zwischen Lehrer ohne und mit Leitungsfunktion sei zu gering. Das gelte auch für Gymnasialrektoren, die in einigen Ländern immerhin auf mehr als 7000 Euro kommen – allerdings nur, so Pant, „wenn wir eine Ausbildung haben, die auf anspruchsvollen Standards beruht“.

Aber mehr Geld wäre nur der Anfang, ganz sicher nicht alles. Was es vor allem bräuchte, wäre doppelter Mut: erstens für eine stärkere Zentralisierung der bundesweiten Standards und zweitens für mehr Freiheit für die Schulen, diese Standards dann auf ihrem ganz eigenen Weg zu erreichen. Wer Autonomie ermöglicht und Schulleiter dazu befähigt, diese Verantwortung mit ihren eigenen Ideen zu nutzen, der hätte bildungs- und standortpolitisch eine Menge erreicht.

Volker Masuhr von der Waldschule in Flensburg hat darauf nie gewartet, nie warten wollen. Er arbeitet bereits seit 30 Jahren in Führungspositionen, Landespolitik hin, Bundespolitik her. Hat er gegen Ende seiner Karriere Motivationsprobleme? „Ach was“, sagt der 62-Jährige. Die eigentliche Basisarbeit in der Bildung, sagt er listig, müsse einfach getan werden – und die „passiert nun mal bei uns an den Grundschulen“. Es ist das Glück des erfolgreichen Schulleiters, sich dieses Selbstbewusstsein leisten zu können. ■

marc.etzold@wiwo.de, max haerder

Vakante Schulleiter-Posten
NRW ist deutschlandweit das Schlusslicht



[1] geschätzt; [2] oder kommissarisch besetzt; **Quelle:** Schul- und Kultusministerien der 16 Bundesländer

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.