

„Geld ist nicht das zentrale Motiv“

Lehrer als Führungskräfte: Stephan Brauckmann hat Schulleiter nach ihren Schwierigkeiten im Job befragt

Herr Brauckmann, Sie haben eine Studie verfasst zu den Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen von Schulleitern. In sechs Bundesländern haben Sie rund 200 Interviews geführt, mit Direktoren von Grundschulen und Gymnasien. Warum diese Beschränkung?

Weil das die beiden einzigen Schulformen sind, die man, nach den Strukturreformen und Ausdifferenzierungen der vergangenen Jahre, länderübergreifend untersuchen kann.

Wissen Sie, wie viele Schulleiterstellen in Deutschland momentan unbesetzt sind?

Ich weiß, dass Bildungsgewerkschaften und Verbände in einzelnen Ländern Vakanzen beklagen. Eine länderübergreifende Statistik existiert aber meines Wissens nach nicht.

Nach Ihren Erhebungen: Warum sind Schulleiter geworden, was sie sind, und nicht einfach Lehrer geblieben? Ging es um Geld oder um Gestaltungsmacht?

Wir haben keine Anhaltspunkte dafür gefunden, dass das Geld, der höhere Verdienst, das zentrale Motiv bei der Bewerbung um einen Leitungsposten war. Stattdessen steht die Vision von einer guten Schule im Vordergrund. Zum Teil hat das auch Wurzeln in der eigenen Biographie, in eigenen Erfahrungen.

Welche Erfahrungen sind das?
Zum Beispiel hat ein Lehrer seine Schulleitung kritisch gesehen und will die Chance ergreifen, es selbst besser zu machen. Immer wieder wurde auch genannt, als Direktor soziale Verantwortung übernehmen zu wollen.

Welche Schwierigkeiten ihres Berufsalltags schildern Schulleiter?
Vor allem den zunehmenden Verwaltungsaufwand. Sie empfinden das so, als würden zunehmend Aufgaben an sie delegiert, für die sie nicht hinreichend qualifiziert sind.

Würden Sie also sagen, dass Probleme, die einer in seinem Job als Schulleiter hat, strukturell bedingt sind und nicht in der Persönlichkeit des Einzelnen begründet?
Sie sind oft auch in den Bedingungen vor Ort begründet, zum Beispiel in der Frage, ob Verantwortung abgegeben werden kann: Hat man zum Beispiel so etwas wie ein mittleres Management, an das man gegebenenfalls Tätigkeiten delegieren kann? Man muss aber vor allem sehen, dass das, was Kultusverwaltungen heute immer stärker einfordern, auch eine Quelle von Belastung sein kann. Zum Beispiel die Planung von Schul- und Personalentwicklung, die bisweilen mit konfliktbehafteten internen Restrukturierungen einhergeht...

Leiden Direktoren darunter, dass sie mehr Manager als Pädagogen sind?

Das kann ich so nicht beantworten. Aber während eines Workshops sagte mir einmal eine Schulleiterin, dass sie sich beim Unterrichten von ihrem Leitungsjob richtig erhole.



Fragen gestellt, übereinstimmende Antworten gefunden: Brauckmann in der Bibliothek für Bildungsgeschichtliche Forschung in Berlin

Foto Andreas Pein

Müssen Schulleiter vom Unterrichten freigestellt werden, damit sie mehr Kapazität für andere Aufgaben haben?

Das hat in dieser Untersuchung niemand gefordert. Es ist aber so, dass die Schulleiter den Eindruck haben, dass sie allgemein zu wenig Zeit für ihre Aufgaben haben.

Die Studie, die Person

„Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten“ heißt das Projekt, das der promovierter Bildungsforscher Stephan Brauckmann am Deutschen Institut für internationale pädagogische Forschung (Dipf) in Frankfurt leitet. Er hat dafür zuletzt mit einem Team Direktoren von Grundschulen und Gymnasien in sechs Bundesländern zu ihren Aufga-

ben und den Belastungen in ihrem Beruf befragt. Die Studie wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Brauckmann ist 40 Jahre alt und arbeitet seit zehn Jahren für das Frankfurter Institut, in der Abteilung Struktur und Steuerung des Bildungswesens; er hat etliche Forschungsvorhaben auch im Ausland verantwortet. jv.

Das gibt es auch in anderen Berufen...
Natürlich. Aber der Alltag eines Schulleiters ist komplex und manchmal extrem zerhackt: Unterricht, Elterngespräche, Anrufe, Gespräche mit Kollegen, Verwaltungsarbeit, Ansprechpartner für Schüler sein und vieles mehr. Wenn Sie mit einem Schulleiter ein Interview führen wollen, so wie für diese Studie, haben Sie manchmal das Gefühl, Sie sitzen in einem Taubenschlag.

Lehrerverbände und Gewerkschaften fordern seit langem die Einrichtung besonderer Verwaltungsstellen zur Entlastung von Schulleitern. Wie oft ist Ihnen bei Ihren Befragungen diese Forderung begegnet?

Entlastet werden zu wollen ist öfters angesprochen worden, mit unterschiedlichen Nennungen dazu, wie das geschehen könnte. Schulverwaltungsassistenten wurden genannt, aber ein Schulleiter hat zum Beispiel auch darauf hingewiesen, dass er einen sehr guten Stellvertreter habe, der ihm vieles abnehme. Wenn man die richtigen Leute hat, kann man vieles machen. Aber das ist dann eben die Situation in nur einer Schule.

Manche Schulen haben Tausende Schüler, große Kollegien, so eine Einbein zu führen ist sicher anspruchsvoll. Empfinden Schulleiter ihre Arbeit als gesellschaftlich gewürdigt? Anders gefragt: Haben sie Schwierigkeiten mit ihrem Image als Lehrer, oder ändert Chefs sein das?

Es ist tatsächlich so, dass viele gesagt haben: Man sieht nicht wirklich, was wir leisten. Vor allem das Organisatorische ist schwierig nach außen zu vermitteln.

So wie bei Pfarrern, die in der Öffentlichkeit vor allem als Seelsorger gesehen werden und nicht als Führungskräfte, die sie in der einzelnen Gemeinde ja de facto sind? Zumindest wird die Komplexität des Schulleitungshandelns nur durchschnittlich wahrgenommen.

Wünschen die von Ihnen befragten Schulleiter, sie wären im Studium besser auf die Anforderungen einer leitenden Tätigkeit vorbereitet worden?

Ich kann nur so viel sagen: In den Interviews hat sich das Bild ergeben, dass Gymnasialleiter sich auf ihre Aufgaben der Organisationsentwicklung und Verwaltung besser vorbereitet fühlen als Grundschulleiter.

Sie sind empirischer Bildungsforscher, tragen Fakten zusammen.

Gab es in dieser Studie Ergebnisse, die Sie persönlich überrascht haben?

Meine Studie war offen angelegt. Ich hatte also keine Annahmen, bevor ich angefangen habe.

Gut, also dann: Was ist Ihnen aufgefallen?

Wie wichtig das Vorhandensein ausdifferenzierter Strukturen an einer Schule ist und wie wichtig das für die Entscheidung ist, Leitungsaufgaben übernehmen zu wollen. Einzelkämpfer will heute niemand mehr sein. Das Ideal ist ein System, bei dem die Aufgaben auf mehreren Schultern ruhen.

Müsste man Schulen helfen, solche Strukturen aufzubauen?
Man müsste ihnen helfen zu überlegen, wie das in der einzelnen Einrichtung umgesetzt werden kann. Generell muss in Zukunft wohl eher über den Begriff Schulleitung nachgedacht werden als über den des Schulleiters.

Die Fragen stellte Jacqueline Vögt.

LEUTE DER WOCHE

Frider Gebhardt, Sprinter, musste einen Verfolger abschütteln, der ihn nur ganz knapp als Erster ins Ziel laufen ließ: Mit 50,2 Prozent der Stimmen entschied der SPD-Politiker und Bürgermeister der Stadt Langen am vergangenen Sonntag die Stichwahl für sich und kann im Amt bleiben. Sein Herausforderer, der parteilose Jan Werner, lag nur 49 Wählerstimmen zurück und erreichte 49,8 Prozent.



Christiane Augsburg, Sympathieträgerin, hat, ebenfalls am vergangenen Sonntag, die Bürgermeisterwahl in Schwalbach souverän für sich entschieden und geht mit 66,2 Prozent in die zweite Amtszeit. Die CDU hatte Axel Fink aufgestellt, erzielte 33,8 Prozent. Die SPD-Politikerin Augsburg gilt als volksnah und Freundin der Vereine, das zählt sich offenbar aus: 2008 war sie mit 58,1 Prozent gewählt worden.



Sarah Sorge, Bauherrin, kann 150 Millionen Euro ausgeben, um Schulen zu bauen und zu sanieren. Die Grünen-Bildungsdezernentin hat ihre Kollegen im Frankfurter Magistrat überzeugt, dass das eine zukunftsfruchtige Investition ist. Weil mit Krediten finanziert, kann man darin auch eine Hypothek sehen. Bleibt zu hoffen, dass die Schüler brav lernen, später gut verdienen und mit ihren Steuern helfen, die Schulden abzutragen.



Josef Buchmann, Gönner, hat die Spenderhose angezogen und der Frankfurter Universität zu ihrem 100. Geburtstag ein Konzert geschenkt. Mit Zubin Mehta und dem Sinfonieorchester der Buchmann-Mehta School of Music in Tel Aviv hatte der Stifter hervorragende Musiker zur Hand. Buchmann, der als KZ-Überlebender nie Chancen auf eine gute Schulbildung hatte, eröffnet nun jungen Leuten Bildungsmöglichkeiten.



Rose-Lore Scholz, Versorgerin, will den Direktor des geplanten Wiesbadener Stadtmuseums nicht in einer öffentlichen Ausschreibung suchen lassen, sondern verwalterintern bestimmen. So erhöht die CDU-Kulturdezernentin die Chancen ihres Parteifreundes Bernd Blich. Dass sie es ihrem Wunschkandidaten offenbar nicht zutraut, ein echtes Auswahlverfahren für sich zu entscheiden, gibt zu denken.



Texte: jv (3), trau., rich., jhr. Fotos: Pilar, Sick, Cunitz, Bergmann, Kretzer

NACHRICHTEN

Am Frankfurter Flughafen hat sich gestern die tags zuvor chaotische Lage weitgehend entspannt. Ein Warnstreik der privaten Sicherheitsleute hatte am Freitag Deutschlands größten Flughafen nahezu lahmgelegt. Mitarbeiter der Bereiche Personenkontrolle, Frachtkontrolle, Flughafensicherheit und Services waren aufgerufen, die Arbeit für 21 Stunden niederzulegen. Nach Angaben der Gewerkschaft Verdi beteiligten sich mehr als 800 Mitarbeiter am Streik. In den Terminals drängten sich zeitweise Tausende Menschen. Nach Angaben des Flughafen-Betreibers Fraport konnten etwa 37 000 von knapp 150 000 am Freitag nicht abheben. Lufthansa und der Bundesverband der Sicherheitswirtschaft nannten den Streik überzogen und inakzeptabel, Verdi sagte, dass Fraport die Situation falsch eingeschätzt habe. Die Gewerkschaft fordert für die Sicherheitsleute einen einheitlichen Stundenlohn von 16 Euro. Bis zur nächsten Tarifrunde am 5. März seien keine weiteren Aktionen geplant. *lbe.*

Rheingau-Taunus-Kreis. Die zehn Passagiere konnten unverletzt aussteigen, wie die Polizei mitteilte. Einige von ihnen hatten Rauch bemerkt, der aus dem Motorraum im Heck des Busses quoll. Der Fahrer hielt daraufhin sofort an. Die Feuerwehr löschte den Brand. Der Schaden wird auf 20 000 Euro geschätzt. *lbe.*

Eine notgelandete Cessna ist gestern bei Weiterstadt mit einem Hubschrauber aus einem Feld geborgen und zum Flugplatz Egelsbach gebracht worden. Für die Aktion mussten die an das Feld angrenzenden Land- und Kreisstraßen und die A 5 für etwa 20 Minuten gesperrt werden. Eine Spezialfirma aus Baden-Württemberg habe die Cessna geborgen, berichtete die Polizei. Ehe das gestrandete Flugzeug in die Luft gehen konnte, ließ die Feuerwehr den Angaben zufolge den restlichen Kraftstoff aus den Tanks ab. Der Flug habe dann nur etwa sechs bis zehn Minuten gedauert. Begleitet wurde er von einem Polizeihubschrauber. Die einmotorige Cessna war am Freitag auf einem Spargelfeld notgelandet und über eine Straße in ein anderes gerollt. Der 45 Jahre alte Pilot erlitt einen Schock. *lbe.*

Feuer gefangen hat gestern ein Linienbus auf der Fahrt von Wiesbaden nach Bad Schwalbach im

Israel-Reise für F.A.Z.-Leser

FRANKFURT. An einem deutsch-israelischen Forschungsprojekt können sich Leser dieser Zeitung vom 6. bis 17. Juli in Jaffa beteiligen, einer historischen Hafenstadt, die heute zu Tel Aviv gehört. Die Reise bietet die F.A.Z. in Kooperation mit dem Frankfurter Bibelmuseum und dem Jaffa Cultural Heritage Project an, in dessen Rahmen Ausgrabungen stattfinden. Teilnehmer der Reise bekommen Gelegenheit, mit Archäologen zusammenzuarbeiten, Vorkenntnisse sind dazu nicht nötig. Im Zentrum der Forschungsarbeiten dieses Sommers stehen die Beziehung der ägyptischen Besatzer, die es von zirka 1500 bis 1200 vor Christus in Jaffa gab, zur einheimischen Bevölkerung. Die Reise kostet 389 Euro mit Linienflug, Übernachtung und Frühstück im Dan Panorama, einem Fünfsternhotel in Tel Aviv. Grabungs- und Verpflegungspauschale sind inklusive, für das Abendessen müssen die Teilnehmer selbst sorgen. Die Reisenden werden von einem Mitarbeiter der Universität Mainz betreut. Anmeldungen bis zum 3. März an die Mail-Adresse forum@faz.de. Die Größe der Reisegruppe ist auf fünf Personen beschränkt. *lr.*



Die Leiden der Politiker

VON RALF EULER

Mit einer Philippika gegen das „Politiker-Bashing“ hat Ministerpräsident Volker Bouffier (CDU) am Dienstag den langjährigen Fraktionsvorsitzenden **Christean Wagner** und neun weitere Landtagsabgeordnete der Union in den Ruhestand verabschiedet. „167 Jahre Parlamentserfahrung scheidet aus“, hatte Bouffier errechnet; allein für 36 davon steht der frühere Finanzminister **Karlheinz Weimar**, der 1978 zum ersten Mal ins Parlament einzog, als es den heutigen Koalitionspartner, die Grünen, noch nicht einmal gab. Besonders populär waren Politiker schon damals nicht. Tatsächlich sei Politik ein undankbares Geschäft, befand Bouffier. Die Arbeit eines Volks-

vertreters rangiere im öffentlichen Ansehen „knapp vor der Mafia“. Dabei seien Parlamentarier „das Salz der Demokratie“. Er bedauere jene, die für seinesgleichen nur Hämme, Hohn und Verachtung übrig hätten, sagte der Ministerpräsident. Zwar gelte gemeinhin als tugendhaft, wer Politikern extrem kritisch gegenüberstehe; doch was bedeute das schon? „Das ist auch schön, aber es bringt keine einzige Lösung.“

Für diese Erkenntnis gab es Beifall der alten und neuen CDU-Abgeordneten. Wagner indes, Ex-Kultusminister, Ex-Justizminister und Ex-Fraktionschef, wollte in das Klageleid nicht einstimmen. Er könne sich trotz der zeitlichen Belastung, des Ärgers und des Risikos, nach der nächsten Wahl wieder ein Niemand zu sein, kaum einen schöneren Beruf als den des Politikers vorstellen. Wo sonst bietet sich die Chance, so viel Einfluss auf die Gestaltung der Gesellschaft zu nehmen und dabei noch so viele interessante Menschen zu treffen?

Ganz nebenbei gab Regierungschef Bouffier bei Wagners Abschiedempfang das Geheimnis preis, dass ausgerechnet der als erzkonservativ geltende Wagner ein

Wegbereiter für das schwarz-grüne Regierungsbündnis in Hessen gewesen sei, nicht zuletzt durch auflockernde Wortbeiträge bei kritischen Themen in der Sondierung- und Verhandlungsphase. So habe der heutige Wirtschafts-, Verkehrs- und Energieminister **Tarek Al-Wazir** (Die Grünen) bei den Sondierungsgesprächen mit der Union darauf hingewiesen, dass er noch aufs Gymnasium gegangen sei, als Wagner von 1987 bis 1991 schon das Kultusministerium geleitet habe. Da könne man mal sehen, habe der CDU-Mann gekontert, welch ungeahnte Erfolge seine Bildungspolitik gezeitigt habe.

Clemens Reif gehört dank seines gesunden Selbstbewusstseins zweifellos nicht zu jenen Abgeordneten, die unter dem schlechten Ruf der Politiker leiden. Als Chef des Wirtschaftsausschusses im Landtag pflegt der Unionspolitiker gemeinhin einen eher burschikosen Umgang mit seinen Parlamentskollegen. Wer zu lange und seiner Ansicht nach zu inhaltslos redet, bekommt schnell einen Anpfiff des Vorsitzenden, und gemeinhin führt Reifs rigoroses Management tatsächlich dazu, dass selbst umfangreiche Tagesordnungen zu-

gig abgewickelt werden. Am SPD-Abgeordneten **Timon Gremmels**, in dieser Legislaturperiode neu in den Wirtschaftsausschuss eingezogen, biss sich der CDU-Mann in dieser Woche allerdings die Zähne aus. Als Reif den Sozialdemokraten mahnte, er solle gefälliger nicht auf Zwischenrufe aus den Reihen der Regierungsfaktionen reagieren, sondern zur Sache kommen, widersprach Gremmels. Er lasse sich den Mund nicht verbieten, und außerdem gehörten spontane Wortgefechte zum Parlamentarismus wie taktische Fouls zum Fußball. Reif war sprachlos und ließ den SPD-Abgeordneten gewähren.

Auch Wirtschaftsminister **Al-Wazir**, der das Wortgefecht staunend verfolgt hatte, fehlten die Worte, allerdings nicht vor Verblüffung, sondern wegen der Spätfolgen einer Bronchitis. In diesem Fall ging der Ausschussvorsitzende einfühlsamer vor. Reif bestellte bei der Landtagsverwaltung ein Brönchikum und verordnete dem Minister die sofortige Einnahme mittels eines „unbenutzten Kaffeelöffels“. Der reibungslose Fortgang der Sitzung war gesichert.