

SCHUB

Das Online-Magazin für
Schulen im Brennpunkt

Porträt einer Schulleiterin

„Das System lässt uns genug Freiraum. Man muss nur den Mut haben, ihn zu nutzen“

Wie bewegt man sich als Führungskraft in einem Korsett aus Vorschriften und widersprüchlichen Interessen? Eine Frage der Haltung.

Autor: Mischa Täubner, brand eins | Datum: 23.02.2026

Die Chefin hat bunte Strähnen im grauen Haar und blau lackierte Zehennägel. Die Birkenstock-Sandalen hat sie ausgezogen, ihre grellgrüne Sonnenbrille abgesetzt. Sie kniet auf einem Tatami, einer japanischen Matte aus Reisstroh, vor ihrem Computer.

Ist das auf Dauer nicht unbequem?

„Es sorgt dafür, dass man nicht lange in einer Position verharret, sondern immer in Bewegung bleibt. Und wenn ein Schüler reinkommt, der von seinem Lehrer zu mir geschickt wurde, weil er den Unterricht gestört hat, dann steht er vor der Schulleiterin, die kniend zu ihm aufschaut. Das macht was mit ihm.“

Was macht es mit ihm?

„Es holt ihn aus der Rolle des Untergebenen. Ungewöhnliches stört Automatismen und schafft gute Voraussetzungen für ein offenes Gespräch.“

Bianca Thies, 50, leitet die [Stadtteilschule Helmuth Hübener](#) in Hamburg. Stadtteilschulen sind die Alternative zum Gymnasium, sie haben vor 15 Jahren die Haupt-, Real- und Gesamtschulen der Hansestadt ersetzt und bieten alle Abschlüsse bis zum Abitur an. Thies' Schule im einstigen Arbeiterviertel Barmbek ist mit gut 1.300 Schülerinnen und Schülern eine der größten – und die beharrlich kniende Leiterin die Chefin von rund 130 Lehrkräften.

Das scheint kein sonderlich beliebter Job zu sein, denn an [1.300 Schulen](#) in Deutschland ist die Position unbesetzt. Die Gründe erfährt man in einer [Umfrage unter Schulleitungen](#): zu viele administrative Aufgaben und zu viele bürokratische Hürden, die einer besseren Pädagogik im Wege stehen.

Thies schmunzelt, als sie das hört. „Das System lässt uns genug Freiraum. Man muss ihn nur erkennen und den Mut haben, ihn zu nutzen.“

Ob sie erfolgreich ist, lässt sich schwer sagen. Sie ist erst seit zwei Jahren im Amt und hat in dieser Zeit nichts bewegt, was sich in Kennzahlen niederschlagen könnte. Auffällig ist aber, mit welcher Leidenschaft sie über ihre Arbeit spricht – und welche Freiheiten sie sich herausnimmt. Das war schon so, als sie noch keine ganze Schule leitete, sondern nur eine Abteilung: die Oberstufe der Stadtteilschule am Hafen auf St. Pauli, in den Jahren 2010 bis 2023. Viele Lehrkräfte, die in dieser Zeit unter ihr arbeiteten, haben erstaunliche Anekdoten über Bianca Thies parat.

Da war zum Beispiel der Schüler, der einen Suizidversuch hinter sich hatte und ein halbes Jahr nicht am Unterricht teilnehmen konnte. Vorschriftsgemäß hätte er das Schuljahr wiederholen müssen. Es gibt nun mal eine Anwesenheitspflicht. Thies argumentierte vor dem Kollegium: Er war ja entschuldigt krank, also eigentlich da. Dann legte sie zwei Wochen fest, in denen der Schüler in allen Fächern geprüft werden sollte. Ein riesiger Aufwand, der sich für ihn aber gelohnt hat: Er bestand und wurde versetzt.

Oder das albanische Mädchen, das mit 16 allein aus der Heimat geflüchtet war, weil es dort zwangsverheiratet werden sollte. An der Stadtteilschule am Hafen belegte sie einen Deutschkurs, sie wollte binnen anderthalb Jahren den Mittleren Schulabschluss bestehen und dann eine Lehre beginnen. Als es so weit war und sie sogar die Zusage für eine Stelle hatte, stellte sich die Ausländerbehörde quer. Das Mädchen hatte keinen gesicherten Aufenthaltsstatus und drohte abgeschoben zu werden, was gerade in der Phase zwischen Schule und Ausbildung oft passiert. Perspektivlos verließ das Mädchen kaum noch ihre Unterkunft – bis Thies ihr anbot, sie sofort in die Oberstufe aufzunehmen. Es war mitten im Schuljahr, viele Klausuren waren schon geschrieben. Da lässt man eigentlich niemanden mehr zu. Thies aber entschied: Die ist so begabt, der geben wir eine Chance. Die albanische Schülerin hat dann eines der besten Abis des Jahrgangs gemacht.

Nein, sie habe keine Freude am Regelbruch, sagt die Schulleiterin. Inzwischen sitzt sie auf einem Stuhl am Tisch und erklärt lebhaft ihre Sicht auf Schule: „Regeln sind superwichtig, um Lernen in Gemeinschaft überhaupt zu ermöglichen. Aber sie bilden nur den Rahmen.“

Entscheidend sei die Haltung, mit der man die Gesetze lese. „Meine Haltung ist: Unsere Gesellschaft braucht alle **Potenziale**, die sie kriegen kann. Und darum ist es meine Aufgabe, alles dafür zu tun, dass jeder Schüler und jede Schülerin ihre **Begabung** ausspielen kann.“ Um nichts anderes gehe es. Und wenn man die Gesetze mit dieser Haltung lese, erkenne man Freiheiten. „Dann klammert man sich nicht an die Anwesenheitspflicht, sondern entdeckt, dass der Passus zum Nachteilsausgleich oder der zum Umgang mit besonders begabten Schülern Möglichkeiten bietet, vom Standard abzuweichen.“

Hatte sie noch nie Probleme mit der Schulaufsicht?

„Nein, aber ich frage vor meinen Entscheidungen auch nicht um Erlaubnis.“

Ist der Spielraum an den Stadtteilschulen größer als an Gymnasien?

„Nein, aber wenn man die **Haltung** hat, dass es Abgrenzung braucht, um den Besten zu geben, was sie verdienen, handelt man anders, als wenn man denkt, dass es auf alle ankommt. In den **Gymnasien werden Kinder abgeschult**, wenn sie nicht gut genug sind. Ich halte das für ein Verbrechen, denn ausgeschlossen zu werden ist für uns Menschen das Schlimmste.“

Bianca Thies ist Arbeiterkind, ihr Vater war Hausmeister, ihre Mutter technische Zeichnerin. Sie wuchs auf dem Land in Hessen auf, fuhr täglich 30 Kilometer nach Limburg, um dort ein katholisches Mädchengymnasium zu besuchen. Sie selbst hatte das entschieden, sie wünschte sich, möglichst ähnlich zu leben wie ihre Vorbilder Hanni und Nanni.

Vielleicht ist ihre Herkunft der Grund dafür, dass sie Bildung für ein großes Geschenk hält und sagt: „Lernen ist wie Schokolade.“ Und vielleicht ist sie deswegen seit 15 Jahren Führungskraft an Schulen mit benachteiligtem Klientel. In den Familien ihrer Schülerschaft gibt es durchschnittlich **wenig Geld, viele Arbeitslose und kaum Bücher.**

Thies, selbst Deutsch- und Kunstlehrerin, legt großen Wert auf angstfreies, **selbstbestimmtes Lernen.** Doch das Konfliktpotenzial an Schulen ist groß und der Einfluss von Schul- oder Oberstufenleitungen schon dadurch begrenzt, dass sie die Lehrkräfte an ihrer Schule weder aussuchen noch entlassen können. Wie setzt sie da ihre Vorstellungen durch?

Ein Lehrer, der sie jahrelang als Vorgesetzte hatte, sagt: „Die Leitungspersonen prägen den an einer Schule herrschenden Geist. Leider gibt es unter ihnen immer häufiger den Typus Verwaltungsfachangestellter, ein Vollstrecker der Behörde, ohne pädagogische Ziele. Wenn man den fragt, ob man in der nächsten Woche mit den Schülern ein **tolles Projekt** machen könne, das zwei Stunden mehr Zeit benötige, sagt er dir, wer das alles genehmigen muss, und drückt dir einen Haufen Formulare in die Hand. So etwas führt zu einer Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität. Bianca Thies ist das Gegenteil. Sie sagt: Super, mach!“

In allem, was sie tut, werde sichtbar, wie ernst sie die Schülerinnen und Schüler nehme, sagt eine Lehrerin und erzählt von einem eindrücklichen Beispiel. Es ereignete sich, als Thies ein Dreivierteljahr nach Amtsantritt als Schulleiterin bestätigt wurde. In Hamburg ist das so üblich. Dort stimmen das Lehrerkollegium und die Schulkonferenz, in der Schüler, Eltern und Lehrkräfte vertreten sind, über die Chefin des Hauses ab – meist ein formaler Akt, vor dem Thies sich den Fragen beider Gremien stellte.

Als ein Schüler wissen wollte, wie sich **die Schule zum Nahostkonflikt positioniert** und ob sie, die Leiterin, das Geschehen als Genozid bezeichnen würde, wusste Thies nicht so recht, was sie sagen sollte. Sie eierte herum, brach dann ab und lud den Schüler ein, später zu ihr zu kommen, um zu überlegen, wie man sich einer Antwort nähern könnte.

Zusammen gelangten sie schließlich zu der Erkenntnis, dass bei solch heiklen, schmerzhaften Themen oft Sprachlosigkeit herrsche. Sie entschieden, genau dazu ein Projekt ins Leben zu rufen: ein Theaterstück, das Schülerinnen und Schüler des Jahrgangs 13 mit Unterstützung von zwei Lehrerinnen monatelang erarbeiteten und dann vor der gesamten Schule aufführten.

War das nicht sehr viel Aufwand für das Anliegen eines einzigen Schülers? Was sagt Bianca Thies selbst zu ihrem Führungsstil?

„Man kann Spannungen nicht einfach wegdrücken. Das ist wie bei körperlichem Schmerz. Ignoriert man ihn, zahlt man dafür irgendwann einen Preis.“

Dieser Artikel wurde zuerst in brand eins im Oktober 2025 veröffentlicht (27. Jahrgang, Heft 10, Oktober 2025).