

Gute Schulen sind gut geführte Schulen. Ein Erfahrungsbericht

(Rede an einem Podium der CVP Muri, zur Frage der Abschaffung der Schulpflege im Kanton Aargau. 29.10.2013)

Ich möchte mich ganz bewusst nicht zur Frage der Abschaffung der Schulpflege äussern, das ist auch nicht der Grund, warum man mich eingeladen hat. Sondern ich möchte Ihnen ein paar Inputs geben zum Thema Führung von Schulen. Genauer: Führung von Privatschulen. Ich würde es dann gerne Ihnen überlassen, das von meinen Ausführungen zu übernehmen, was Ihnen nützlich scheint. Denn egal ob man für oder gegen die Abschaffung der Schulpflege ist. Was uns allen gemeinsam ist, ist der Wille, die Qualität unserer Schule zu erhalten, zu steigern, denn unser Bildungssystem, unsere Schulen, gehören zu den Besten der Welt. Auch zu den teuersten. Aber ich sage zu den Kosten immer: wer glaubt, Bildung sei teuer, weiss nicht wie viel uns Dummheit kostet.

Was aber sind gute Schulen, die ja unser aller Ziel sind? Auch hier eine simple Antwort, die natürlich nicht so simpel richtig ist: Gute Schulen sind für mich primär gut geführte Schulen, mit gutem Unterricht. Hinter dieser pauschalen Antwort stehen zwei Aspekte, der Führungsaspekt, den ich nachher behandle, und die Qualität der Lehrpersonen, auf die ich jetzt nicht näher eingehe, weil das ein Thema für sich ist, aber durchaus auch mit der Führungsqualität zu tun hat.

1. Vorstellung

Vieles, von dem was ich denke und mache, stammt nicht aus Lehrbüchern, sondern aus meiner eigenen unternehmerischen Befindlichkeit und den Notwendigkeiten, Unternehmen so zu führen, dass sie in einem Markt bestehen können, das heisst, dass die Arbeitsplätze gesichert sind, die Nachfrage stimmt, mittel- und langfristige Gewinnperspektiven und Reinvestitionskapital da ist.

Ich bin derzeit an zwei Privatschulen tätig. Ich führte selbst 30 Jahre lang eine dritte, die ich 2012 integrierte in eine andere Privatschule. Die eine ist die Elementa, eine Primar-Tagesschule, die ich vor 6 Jahren aufbaute, vor einem Jahr die Aktienmehrheit an eine Stiftung übergab und jetzt gerade ein neues Schulhaus auf der grünen Wiese in Neuheim im Kanton Zug baute. Sie ist noch klein, aber stetig wachsend, mit Wartelisten für die Jahre 2014 und 2015. Wir haben vor, mit dem pädagogischen Konzept dieser Primarschule die Elementa Group mit weiteren Standorten in der Schweiz und im Ausland aufzubauen. Dort bin ich

Verwaltungsratspräsident. Die zweite ist die Institut Montana Zugerberg AG, eine Schule mit einer bilingualen Primarschule, einem Gymnasium, und einer International School sowie einem Internat auf dem gleichen Campus, mit ca. 300 Schüler/innen aus 40 Nationen. Dort bin ich Mitglied und Delegierter des VR und verantwortlich für die strategischen Projekte. Momentan ad interim auch operativ verantwortlicher Akademischer Direktor, zusammen mit einem CEO.

2. Ökonomie versus(?) Bildung

Wir haben ein anerkannt sehr gutes staatliches Bildungssystem, das die Chancengerechtigkeit so weit als möglich gewährleistet, sich bewährt, und auf hohe Akzeptanz in der Bevölkerung zählen darf. Die privaten Bildungsanbieter sind in der Schweiz die Minderheit. Sie besetzen Nischen, die der Staat nicht besetzen kann oder will. Das ist gut so. Vielleicht mag Sie das irritieren, dass ich hier keine konfrontativere Haltung einnehme. In der Schweiz ist es nicht üblich, wirtschaftliche Denkweisen und Ideen mit Bildung zu verbinden. Es gilt manchmal sogar fast etwas als unanständig, mit Bildung Geld verdienen zu wollen. Aber gerade deshalb kann ich mir vorstellen, dass man manchmal auch unternehmerische Aspekte in die Bildungsdiskussion einfließen lassen müsste. Für mich als Besitzer und Verwaltungsrat von Privatschulen ist es täglich Brot, die Bereiche Bildung und Wirtschaft miteinander zu verbinden.

Ich bin überhaupt nicht der Meinung, dass wir in der Schweiz Bildung privatisieren müssen. Aber ich bin ebenso dezidiert der Meinung, dass sich auch Bildung gewissen Fragen und Kriterienkatalogen wirtschaftlicher Art stellen muss und Antworten darauf finden muss. Schulen – auch staatliche – könnten aus meiner Sicht sehr vieles von Unternehmen lernen, könnten viel unternehmerischer strukturiert werden, zum Nutzen aller Beteiligten.

Aber, und das ist die Kehrseite, sowie eine erste These, die wir nachher diskutieren können: Man müsste den Schulen auch wirklich Freiheit geben, Freiheit insbesondere von politischen Vorgaben. Die Budgets der Schulhäuser müssten wirklich in der Verantwortung der Schulleitung sein, und der Staat müsste sich auf die Kontrolle der Qualität und der Chancengerechtigkeit fokussieren. So weit sind wir bei weitem nicht, weil die Gesellschaft das nicht will, und auch weil viele Akteure im Bildungssystem diese Freiheit und eben auch Verantwortung nicht wollen. Nicht weil sie es nicht könnten, sondern weil sich eben schlicht und einfach das bisherige

System bewährt hat, und man mehrheitlich der Meinung ist, die bewährte Art und Weise werde uns auch befähigen, die Zukunft der Bildung Schweiz auch genauso erfolgreich wie bisher gestalten zu können. Und hier gestatte ich mir angesichts der internationalen Entwicklungen, angesichts der knappen finanziellen Ressourcen und angesichts einer veränderten Anspruchshaltung der Steuerzahlenden gegenüber der Schule, leise Zweifel.

Kurz: Dem Zitat von Böttcher stimme ich voll und ganz zu: „Wer glaubt, von einem pädagogischen Standpunkt aus den Dialog mit ökonomisch inspirierten Ideen verweigern zu können, könnte sich getäuscht sehen.“

3. Der Schweizer Bildungsmarkt

Wie sieht der Markt für Privatschulen aus? Lange Zeit waren Privatschulen in der Schweiz zwar geduldet, aber wenig geachtet. Das hat sich geändert. Die Ursache liegt darin dass in gewissen Bevölkerungskreisen das selbstverständliche Vertrauen in die selbstverständliche Qualität der Staatsschulen etwas schwindet, es macht sich eine gewisse Unzufriedenheit breit, die aus meiner Sicht nicht unbedingt begründet ist, sondern nur in Einzelfällen zutrifft. Es hat aber Gründe, warum private Tagesschulen insbesondere in wirtschaftlich starken Regionen stark boomen. Eltern haben den Eindruck, die Volksschule schaffe es nicht mehr, ihren Kindern die bestmöglichen Chancen für ein erfolgreiches Leben zu bieten. Das gilt vor allem für die Primarstufe, aber auch für die obligatorische Schulzeit. Die privaten Schulen sehen hier derzeit grosse Chancen auf Wachstum.

Im postobligatorischen Bereich sah es länger etwas anders aus. In die privaten Mittelschulen ging man hauptsächlich, wenn familiäre, schulische oder persönliche Bedürfnisse oder Probleme an einer grossen Kantonsschule nicht gelöst werden konnten, wenn individuellere Betreuung und Strukturen nötig waren. Zudem begann bei den staatlichen Schulen der Kampf um Schüler angesichts rückläufiger demografischer Zahlen, zwischen Berufsbildung und gymnasialer Bildung. Die Kantonsschulen reagieren darauf, indem sie das Niveau nach unten anpassen, und das wiederum hat Folgen für die privaten Mittelschulen mit Schweizer Matura, für sie wird der Markt kleiner. Dafür boomen International Schools und Internate mit internationaler Schülerschaft enorm, besonders aus Asien und den Golfstaaten kommen sehr viele Leute. Dazu kommt, dass Schweizer Privatschulen zunehmend attraktive Investitionsobjekte für meistens ausländische Investitionsgesellschaften

oder Private Equity Gesellschaften werden. Wenn man sieht, dass z.B. China jährlich 1000 neue 4 oder 5 Stern Hotels eröffnet, sehen Sie das riesige Potential für Schweizer Hotelfachschulen.

Sie können jetzt sagen, worüber redet der, das hat nichts mit uns zu tun, wenn Bildung zum rentablen Geschäft für Investoren wird. Das Problem ist, dass die staatlichen Organe, Bund oder Kanton sich um diese internationalen privaten Schulen nicht kümmern, dass hier ein Paralleluniversum privater Art in der Bildung entsteht, die denjenigen, die genügend Geld haben, auch Schweizern, vom ersten bis letzten Schuljahr hervorragende Bildungsangebote, internationale Austauschprogramme usw anbieten, die dem staatlichen Angebot überlegen sind, bessere globale Chancen anbieten, als es der staatliche Weg kann. Dieses Globalisierungsphänomen könnte in der Schweiz die Zweiklassengesellschaft in der Bildung viel mehr fördern als man denkt. Für Private Schulen mit internationaler Ausrichtung entstehen Märkte, die dem Staat verloren gehen, weil er die Entwicklung bislang völlig unterschätzt. Also These 3: Private Schulen konkurrieren den Staat zusehends auch in qualitativer Sicht.

4. Die Führung und Positionierung von Schulen

Wenn Sie Schulen führen, müssen Sie sich die gleiche Fragen stellen, wie bei jedem Unternehmen. Fragen wie z.B.: was macht eigentlich unsere Schule aus? Wo sind unsere Stärken, und wie bauen wir die aus? Wo sind unsere Schwächen, und wie bauen wir diese ab? Warum entscheiden sich Mitarbeiter für unsere Schule? Warum sollen Eltern ausgerechnet uns wählen, und nicht ein andere Schule? Wie leben wir das, was wir behaupten? Welche Erwartungen haben Eltern und Schüler, und erfüllen wir diese, oder wollen wir gewisse Erwartungen gar nicht erfüllen, welche?

Das sind Fragen einer konzeptionellen marktorientierten Unternehmensführung, die die eigenen Aktivitäten immer an den Unternehmenszielen und den Bedürfnissen der Kunden ausrichtet, und zwischen diesen beiden vermittelt. Wie wäre es, wenn die staatlichen Schulen sich solchen Fragen stellen würden? Tun sie es nicht bereits, vor allem die Schulen, die gut sind? Gibt es nicht auch einen Wettbewerb um die Kinder, gibt es nicht auch schon Eltern, die ihr Wohnquartier dort wählen, wo sie die beste Schule für ihre Kinder vermuten? Haben hier staatliche Schulen nicht auch wettbewerbsähnliche Situationen wie die privaten?

Denn in Zeiten der rückläufigen Schülerzahlen oder auch generell werden auch staatliche Schulen auf ihre Existenzberechtigung stärker hinterfragt, insbesondere auch von der Politik, wenn die Verteilungskämpfe um die Finanzen härter werden. Da schadet es auch staatlichen Schulen überhaupt nicht, sich zu überlegen, warum eigentlich gerade sie unverzichtbar sind, warum es gerade diese Schule und dieses Angebot braucht. Weniger natürlich, um etwas zu verkaufen, aber sicher, um eine stärkere politische Legimitation aufzubauen. Auch die staatlichen Schulen bewegen sich in einem Markt, nur kennt der andere Gesetze als der Markt der Privatschulen. Aber auch in Ihrem Markt schaden Marketingüberlegungen nicht.

Wie sollen sich Schulen positionieren? Auch dazu ein paar Überlegungen. Alles sehr handgestrickt, unwissenschaftlich und banal. Dafür entschuldige ich mich. Aber wenn ich mir überlege, was ich täglich als Unternehmer in Sachen Bildung zu tun habe, warum ich es tun soll, und für wen, dann kommt das eben so heraus. Auch Schulen müssen positioniert werden, und dazu brauchen sie eine Strategie. Wie man Strategien entwickelt und umsetzt, ist ein zu ausführlicheres Thema für heute Abend. Deshalb eine Fokussierung auf das, was mir bei Strategieentwicklungsprozessen am wichtigsten scheint: die Unternehmensleitung, die Schulleitungen, müssen auch ihrer Intuition vertrauen, ihrem Gespür, auch Ihrer Erfahrung, denn sie sind die Fachleute, die den Markt, die Bedürfnisse, die Chancen und Risiken am besten kennen, und nicht die Politiker. Aber haben sie müssen auch den Mut haben, ihre Intuition und ihre Ansicht mit externem Know-how abzugleichen. Unter externem Know-how verstehe ich zum Beispiel das, wozu ich nachher noch komme, nämlich Marktbeobachtung, Marktpositionierung, Marketing usw.

Für mich etwas vom wichtigsten ist, dass ich, bevor ich die Lösung, das Produkt, die Strategie etc, kenne und mich entscheide, zuerst einmal das Problem, die Herausforderung, das Bedürfnis kennen muss. Hier muss man sich sehr viel Zeit lassen, schauen, dass alles möglichst in allen Facetten, möglichst kontrovers, auf den Tisch kommt. Und das muss Aufgabe der Schulleitung sein, mit der Beteiligung aller Stakeholders, aber weniger als bisher mit der Beteiligung der Politik.

Denken Sie nicht zu schnell an die Ziele, an die Strategie, bevor Sie nicht die Analyse und Problemdiskussion möglichst breit und kontrovers gemacht haben, mit allen Mitarbeitenden, wenn nötig. Der richtige Entscheid, die Strategie, das kugelt dann automatisch aus solchen Diskussionen heraus. Dann aber, wenn entschieden ist, wenn die Ziele klar sind, dann sollte man dran nicht mehr zweifeln.

Selbstverständlich müssen sie die Milestones festlegen, wo sie entscheiden, ob sie abbrechen, oder weiter machen. Hier habe ich viel aus Begegnungen und Erfahrungen mit Unternehmern aus der Privatwirtschaft gelernt, aber auch von Personen, die in Verwaltungen oder staatlichen Behörden Führungserfahrung hatten. Marketingüberlegungen sind nicht alles, aber ein sehr nützliches Instrument bei der Umsetzung von Projekten. Und ich glaube, auch staatliche Schulen könnten mehr Strategieprozesse machen.

5. Corporate Identity – leben statt schreiben

Ich möchte anhand eines Beispiels der Corporate Identity etwas erklären, wie man betriebswirtschaftliches Denken in die Schulen integriert. Das Konzept der Unternehmensidentität ist nämlich meines Erachtens auch in Schulen sehr brauchbar. Es zwingt die Verantwortlichen, immer die zwei Fragen zu beantworten: erstens, wie präsentiert sich unsere Schule gegenüber der Aussenwelt? Zweitens: wie präsentieren wir uns nach innen, gegenüber unsern Mitarbeitern, unsern Schülern?

Sie kennen die Teilaspekte der Corporate Identity: a) Corporate Communication, b) Corporate Design, c) Corporate Behaviour.

Alle drei sind wichtig. Am wichtigsten halte ich aber die dritte. Natürlich ist es sinnvoll, dass Sie eine klare Kommunikationspolitik definieren, die Abläufe festlegen, die Botschaft definieren und diese möglichst repetitiv anbringen. Natürlich ist es sinnvoll, dies auch in einem einheitlichen Layout, von der Typographie bis zum Logo tun. Tragen Sie durchaus Sorge, dass alles in einem einheitlichen Gestaltungsprinzip daherkommt. Und wenn sie es auch noch schaffen, ihre Räume so zu gestalten, dass eine einheitliche Schulkultur erkennbar ist, umso besser. Entscheidend aber ist, wie die Personen sich verhalten, Corporate Behavior.

Wenn Sie es hinkriegen, dass Ihre Mitarbeiter, alle, mit ihrer täglichen Arbeit zeigen, dass Sie zum Unternehmen stehen, sich mit ihm identifizieren, gegenüber den Schülern zum Beispiel Regeln durchsetzen, weil sie Regeln der Schule sind, und nicht Regeln des Rektors, wenn Schule gelebt wird, dann erreichen Sie eine schlüssige, wirksame und eindeutige, unverwechselbare Marktpräsenz, ein klar erkennbares Profil. Ich bin deshalb darauf bedacht, wie die Mitarbeiter sich kleiden. Natürlich nicht uniformistisch, aber gewisse optisch allzu herausfordernde Kleidungsstücke werden unter vier Augen mit den Personen besprochen.

Aber hier sehe ich auch den Hauptunterschied zwischen privaten und staatlichen Schulen: gut geführte private Schulen wenden sehr viel dafür auf, eine gelebte Corporate Identity zu realisieren. In meinen Schulen zum Beispiel ist klar geregelt, dass Lehrer nicht mit Eltern Kontakt haben, ohne dass die Rektorate das wissen, initiieren oder dabei sind. Nicht weil ich den Mitarbeitern das nicht zutraue, aber wir müssen gegenüber den Eltern immer als Einheit auftreten, uns nicht auseinanderdividieren lassen, einheitlich kommunizieren. Es ist tödlich, wenn Sie Mitarbeiter haben, die vor Eltern Probleme mit Unstimmigkeiten innerhalb der Schule begründen. Natürlich sind Mitarbeiter an Privatschulen immer etwas sensibilisierter auf die Wünsche und die Kritik der Eltern, ohne dass sie sich von ihnen drein reden lassen.

Aber es braucht einfach eine erkennbare gemeinsame Haltung, wie man mit Kunden umgeht. Das Gleiche gilt für die Schülerschaft, im Verhalten nach innen, aber auch nach aussen. Hier versuchen wir, die Schüler daran zu erinnern, dass sie auch eine bestimmte Schule repräsentieren, im Guten wie Schlechten, und dass das auch auf das Image unserer Schule zurück fällt, mit wechselnden Erfolgen natürlich. Solche Regeln der ci können Sie aber in staatlichen Schulen nur dann durchsetzen, wenn Sie auch die Kompetenzen haben, und da sind aus meiner Sicht die staatlichen Schulen zu wenig autonom, zu wenig frei, und zu wenig selbstverantwortlich.

6. Freiheit für die Schulen

Gute Schulen sind gut geführte Schulen. Damit sie gut geführt sind, müssen die Führungsverantwortlichen einerseits Kompetenzen haben, andererseits aber auch Verantwortung. Das Konzept der teilautonomen Schulen geht in die richtige Richtung, aber für mich noch zu wenig weit. Staatliche Schulhäuser und ihre Führungskräfte müssten mehr Freiheiten zugesprochen erhalten, welche Schulkultur, welche Corporate Identity sie haben wollen. Der Staat sollte sich darauf beschränken, die Einhaltung der Chancengerechtigkeit und die Qualität zu kontrollieren, und die finanziellen Mittel zuverlässig sichern. Aber wie die Ziele erreicht werden, könnte man den einzelnen Schulen stärker überantworten. Das würde eben auch eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter und der Schüler mit „ihrer“ Schule fördern, glaube ich. Das würde aber auch bedingen, dass die Schulleitungen über etwas vom wichtigsten die Kompetenz erhielten: über das Budget, inklusive die Löhne, inklusive die Anstellungsmodalitäten. Damit eine Schule

gut geführt werden kann, müssen die Schulleitungen ihre Mitarbeitenden selbst einstellen, oder eben auch wieder sich von ihnen trennen können, wenn sie nicht ins Team passen, die Qualität nicht bringen, oder andere Auffassungen haben und leben, die dem Leitbild widersprechen.

Damit Schulleitungen das aber auch können, müssten sie dazu umfassender ausgebildet werden, auch in Unternehmensführung. Erst dann wären sie in der Lage, auch Führungsverantwortung im umfassenden Sinn wahrzunehmen. Seitens der politischen Behörden, die dann eine Art Verwaltungsrat wären, wären diese Schulleitenden die CEOs. Davon sind wir natürlich weit entfernt in der heutigen Diskussion.

Die Frage, ob Schulpflege ja oder nein, und in welcher Form, ist dann für mich abgeleitet aus den wichtigeren Antworten auf die, auf die Frage, was sind unsere Unternehmensziele, für wen sind sie, und wie erreichen und leben wir diese Ziel glaubwürdig? Je besser uns das gelingt, umso erkennbarer werden wir auf dem Markt, umso profilierter und glaubwürdiger treten wir auf. Und da haben private wie staatliche Bildungsanbieter ähnliche Herausforderungen.

Ich komme zum Schluss. Ich weiss nicht, ob ich den Auftrag erfüllt habe. Er war auch nicht so klar definiert, aber das musste er ja auch nicht sein. Ich wollte Ihnen einfach aus meiner persönlichen Befindlichkeit und meinem Alltag heraus berichten, wie ich diese beiden Welten Ökonomie und Bildung miteinander zu verbinden versuche, gerade weil das in der Schweiz nicht das gängige Modell ist. Ich teile die Theorieverachtung gewisser Unternehmer überhaupt nicht. Ich finde, es gibt in der pädagogischen und ökonomischen Wissenschaft und Praxis sehr viele interessante Ideen, Erfahrung, Know-how. Marketinginstrumente und -ideen sind dabei mitgemeint. Für mich sind sie nützlich, wenn ich meine intuitiven Ideen, aber auch meine Überzeugungen, mit der Realität vergleichen, validieren, allenfalls korrigieren, letztendlich aber auch umsetzen will. Marketingüberlegungen, zum Beispiel zur Corporate Identity dienen dazu, das eigene Tun zu hinterfragen, aber auch dazu, Unternehmen zu führen, Mitarbeiter zu motivieren, und das, was wir begeistert machen, auch richtig zu machen, und davon die Aussenwelt zu überzeugen.

Selbstverständlich bin ich bereit, über alles zu diskutieren, auch zurückzunehmen, oder zu korrigieren, was ich jetzt sagte. Vielleicht können wir in der Diskussion auch noch Themen ansprechen, die jetzt zu kurz kamen, oder gar nicht erwähnt wurden. Zum Beispiel habe ich sehr wenig über die finanziellen Zwänge und Bedingungen gesprochen, die private Schulen eben auch zu Unternehmen machen, und die Risiken beinhalten, oder die den guten Ideen, die man selbst hat, immer auch Grenzen setzen, was ja nicht schlecht sein muss. Aber das französische Sprichwort hat insofern Recht, als die Qualität, die Positionierung, die Corporate Identity wichtiger sind, als die Höhe der finanziellen Mittel, die man aufwendet. Marketing muss nicht teuer sein, aber glaubwürdig.

Gerhard Pfister, Nationalrat CVP ZG