

Privatschulen in der Schweiz – Akkreditierung aus politischer Sicht

VSP Qualitätsseminar, Horgen, Februar 05

(Folie 1 / Titel)

Ich danke für die Gelegenheit, vor Ihnen ein paar Gedanken zu den Themen Qualität und politischem Umfeld für Privatschulen darlegen zu können.

Dabei stellt sich natürlich die Frage der Kompetenz meinerseits. Denn auf der einen Seite spreche ich zu Ihnen als Inhaber und Geschäftsleiter einer Privatschule, auf der andern Seite ja auch als Politiker. Für Schule, Erziehung, Unterricht, für die unternehmerische und/oder pädagogische Führung einer (Privat-)Schule wird – hoffentlich – Kompetenz vorausgesetzt oder erarbeitet, aber es leuchtet allen ein, dass eigentlich nur die Personen in der Schule tätig sein sollen, die das wollen und davon auch etwas verstehen.

In der Politik ist das doch etwas anders. Kompetenz ist dort öfters nicht so enorm wichtig, mindestens hilft sie nicht so sehr, dass man sich unbedingt bemüsstigt fühlen müsste, sie zu erwerben, wenn man dort einsteigt. Das meine ich jetzt nicht nur ironisch, sondern auch ernst. Wenn ich Ihnen etwas sagen soll zum Thema „Privatschulen in der Schweiz – Akkreditierung aus politischer Sicht“, dann beanspruche ich nur in einem kleinen Bereich eine gewisse Kompetenz, und besonders dort, wo ich politische Einschätzungen zum besten gebe, ist das Eis am dünnsten. Die sollten Sie nicht so wörtlich nehmen, bzw. mit Ihrer eigenen Erfahrung vergleichen.

Etwas genauer: meine eigene Betroffenheit mit dem heutigen Thema ist eine doppelte. Ich bin Geschäftsleiter einer Privatschule, einer Mittelschule mit Internat, ca. 160 Schülerinnen und Schüler, davon ca. 120 Interne, ca. 60 Mitarbeiterinnen und -arbeiter. Der Betrieb wurde 1920 von meinem Grossvater gegründet, der ihn 30 Jahre leitete, dann von meinem Vater, 40 Jahre, ich bin die dritte Generation, sie sehen etwa den Zeithorizont, den ich noch vor mir habe. Wir sind eine vollständige Privatschule, die Kosten werden von den Eltern vollständig getragen. Vor drei Jahren habe ich den Betrieb etwas umorganisiert, einen Rektor eingestellt, der die pädagogische Führung der Schule (Schüler und Lehrer) innehat. Ich selbst übernahm die unternehmerischen Aufgaben, die Geschäftsleitung, die Vertretung der Schule nach aussen. Ich unterrichte noch, das ist mir wichtig, und bin ca. 40% im Betrieb präsent, 60% in der Politik. Ich bin seit 1998 in der Politik engagiert, zuerst als KR, dann als NR, ebenfalls als Kant. Parteipräsident.

Ich will nicht beide Bereiche, Schule und Politik, gegeneinander ausspielen, was mich immer interessiert, sind Bereiche, wo gewisse Grenzen überschritten werden, so zum Beispiel in Privatschulen die Bereiche „Schule“ und „Wirtschaft“, indem man neben pädagogischen immer auch unternehmerische Herausforderungen vor sich hat. Und deshalb kann ich auch im folgenden nicht einfach so „Politik“ und „Schule“ voneinander trennen. Verzeihen Sie mir also, wenn ich erstens inkompetent und zweitens methodisch etwas unsauber bin, und im folgenden auch etwas unsystematisch von einem Feld zum andern springe. Ich kann Ihnen keine fertigen Thesen, sondern nur fragmentarische Ansichten geben, die als Diskussionsanstösse gedacht sind.

(Folie 2 / Inhaltsübersicht)

In der folgenden halben Stunde möchte ich Ihnen kurz zu folgenden Themen sprechen:

1. Versuche ich, anhand von zwei drei Episoden aus der jüngeren oder älteren Vergangenheit ein paar Wahrnehmungen mitzuteilen, wie ich das politische und gesellschaftliche Umfeld, in dem Privatschulen sich bewegen, sehe. Das ist sehr subjektiv gefärbt, ich versuche trotzdem, daraus etwas Allgemeines abzuleiten.
2. Widme ich mich der Frage, wie sollen die Privatschulen sich gegenüber ihrem grossen Konkurrenten, dem Staat, verhalten? Sie werden sehen, dass ich da ziemlich geprägt bin von meinen eigenen – guten – Erfahrungen mit dem Staat, das können Sie durchaus dann anders sehen.
3. Damit das Ganze etwas geerdet ist, konkreter, möchte ich Ihnen kurz von meinen Erfahrungen berichten, die ich mit Qualitätsentwicklungen an der eigenen Schule gemacht habe, wo ich teilweise nicht so reüssiert habe, wie ich wollte, aber auch das Scheitern kann fruchtbar sein, wenn man etwas daraus lernt – und es dann besser macht.
4. Neun kurze Thesen sollen dann eine Art Zusammenfassung, evt. eine Diskussionsbasis, darstellen.

1. Politisches Umfeld

(Folie 3 / Episode 1)

Wie sehe ich das politische Umfeld, in dem wir Privatschulen uns bewegen, mit dem wir rechnen müssen, gerade auch im Hinblick auf die heutige Diskussion zur Qualität?

Drei kleine Episoden möchte ich Ihnen zeigen, eine aus jüngster Vergangenheit, aus der letzten Dezember Session, und eine, die vor ca. 10 Jahren statt fand, und eine letzte, die keine Episode, sondern Dauerthema ist. Aus diesen Episoden lassen sich meiner Meinung nach durchaus Phänomene ableiten, die typisch für die politische Landschaft in der Schweiz sind, was Bildungsfragen angeht.

In der letzten Dezember Session war die Petition für eine freie Schulwahl traktandiert. Die vorberatende Kommission, WBK, beschloss einstimmig, der Petition keine Folge zu geben, auch keinen alternativen, evt. besseren Vorschlag zu erarbeiten, und das Parlament beschloss einstimmig, dieser Empfehlung zu folgen. Tatsächlich fand sich keine einzige Stimme, die für diese Petition Partei ergriff.

Sie können vom Inhalt der Petition halten, was Sie wollen. Wir müssen auch zugeben, das haben die Petitionäre auch selbst getan, dass die Sammlung von Unterschriften für dieses Anliegen nicht einfach war. Aber Sie kommen nicht darum herum, beides, die einhellige Ablehnung und der mangelnde Rückhalt in der Bevölkerung, als Signal zu sehen.

Offenbar ist man in der Schweiz parteiübergreifend der Meinung, man solle die Privatschulen nicht weiter fördern. Und offenbar ist man in der Schweiz der Meinung, dass die Freiheit der Eltern bei der Schulwahl weniger wichtig ist als die – vermeintliche – Chancengleichheit. „Vermeintlich“ deshalb, weil man nicht einmal bereit ist, darüber nachzudenken, wie Freiheit und Chancengleichheit nicht gegeneinander ausgespielt, sondern verbunden werden könnten. Chancengleichheit und Wahlfreiheit werden in der Schweiz als sich ausschliessende Gegensätze beurteilt. Die politische Stellung der Privatschulen ist in der Schweiz immer noch eine prekäre: sie sind weitgehend „geduldet, aber nicht besonders geschätzt.“

Warum ist das so?

Die Gründe sind meistens die gleichen: Privatschulen stehen immer unter einer Art Generalverdacht: erstens weil sie etwas kosten, zweitens weil dadurch sie nicht für alle zugänglich sind, und somit auch – in einem gewissen Sinn – „unsozial“ sind.

Dritter Generalverdacht, und aus meiner Sicht dürfen wir Privatschulen uns nichts vormachen: die Qualität unserer Schülerinnen und Schüler, und damit unserer Schulen, manchmal auch unserer Mitarbeiter, sei geringer als die der staatlichen Schulen: weil bei uns nur Schüler seien, die es „sonst“ nicht schaffen, weil unsere Mitarbeiter öfters weniger verdienen als die staatlichen Mitarbeiter, und aus andern Gründen.

Es geht mir nicht darum, Sie zu überzeugen, dass man das differenzierter sehen muss und kann, sondern darum, Ihnen klar zu machen, dass dies Bedingungen sind, die unser Umfeld bestimmen, und mit denen wir uns auseinander setzen müssen.

Von Seiten der Eltern, aber auch der Schüler, die unsere Schulen besuchen, sieht das dann jeweils durchaus anders aus. Und wir müssen diese Wahrnehmung unserer Kunden als unser Image stark fördern.

Aber wenn wir das politisch – gesellschaftliche Umfeld ansehen, dann ist schweizerischer Konsens, dass man – überspitzt gesagt – die Privatschulen nicht mehr verbieten kann, weil sie halt schon da sind, aber besonders fördern soll man sie nicht.

Eine Beispiel dazu: Sie kennen die Tatsache, dass in den letzten Jahren Internatsmittelschulen ihr Internat schlossen, kurz oder mittelfristig, immer dort, wo die Trägerschaft immer mehr von Privaten an den Staat überging. Wo der Staat eine Internatsschule übernimmt, schliesst er als erstes das Internat, und gleicht auch den Rest der Schule immer mehr einer regionalen Staatsschule an. Die Aussage eines von mir sonst geschätzten Regierungsrats und Bildungsdirektors, er wolle sich mit einem Internat keine Probleme einhandeln, spricht für sich.

(Folie 4 / Episode 2)

Aber: wie gehen wir Privatschulen mit diesem Umfeld um? Dazu eine zweite Episode, vor ungefähr 15 Jahren, an einer GV des VSP in Murten:

der Vorstand wollte dort bereits die Mitglieder überzeugen, dass man den Schritt wagen sollte, sich akkreditieren, zertifizieren, oder mindestens die eigene Qualität evaluieren zu lassen. Damals wären wir nicht gerade Pioniere, aber immerhin recht weit vorne gewesen. Die staatlichen Schulen waren dieser Diskussion noch nicht so offen, wie sie es jetzt als selbstverständlich darstellen.

Der Bildungsjournalist der NZZ war zugegen, und eigentlich hätte ein solcher Beschluss, wie wir ihn jetzt 2004 in Basel fassten, damals eine tolle Wirkung gehabt. Indes: der Widerstand mancher Mitglieder war äusserst heftig, teils gegen die Kosten, gegen das vorgeschlagene Q-System, gegen den referierenden Professor und sein Q-System, oder gegen die Tatsache, sich Q-Standards zu setzen, sich der Evaluation von aussen zu stellen. Die Wirkung nach aussen dieses Nicht-Entscheids der Privatschulen? Nicht gut. Und genau die Annahmen bestätigend, die ich vorher als Vorurteile genannt habe. Die NZZ konnte es sich denn auch nicht verkneifen, zu sagen, die Privatschulen hätten Angst, sich der Qualitätsdiskussion zu stellen. Genau diesen Eindruck sollten wir als Privatschulen nicht machen, wollen wir uns besser profilieren.

(Folie 5 / Episode 3)

Dritte Episode, oder eben das Dauerthema: wer von unseren Mitgliedschulen die eidgenössische Matura anbietet, nicht die Hausmatura, kann ein Lied davon singen, wie schwierig und teilweise unakzeptabel da staatlicherseits mit den Privatschulen bzw. deren Kandidaten umgegangen wird, seit das neue MAR in Umsetzung ist. Dort nicht von Schikane zu sprechen, ist schwierig, und Wertschätzung ist wenig zu erkennen. Ich bin Vorstandsmitglied der Fachgruppe Maturität im VSP – und wir haben seit Jahren praktisch ausschliesslich dieses Traktandum zu behandeln, bzw. eher zu beklagen.

Eine Aussprache mit BR Couchepin zeigte vor allem eines: dessen völlige Indifferenz gegenüber den Anliegen privater Schulen, nota bene von einem Freisinnigen! Privatschulen sind politisch schlichtweg kein Thema, schon gar keins, mit dem man sich profilieren kann.

Das ist eigentlich interessant, wenn man die Arbeitsplätze, die Wertschöpfung und den Beitrag an Standortqualität sieht, den Privatschulen leisten, und allenfalls mit den politischen Bemühungen vergleicht, die der Bund beispielsweise für die 4% der Bevölkerung betreibt, die in der Landwirtschaft arbeiten.

Natürlich beeilt man sich dann, zu versichern, man wisse um die wirtschaftliche Bedeutung der Privatschulen für den Bildungs- und Tourismusstandort Schweiz, aber auch hier duldet man uns eher, weil wir halt einmal schon da sind, ohne unsere Anliegen wirklich kennen zu wollen. Und der verbalen Anerkennung folgt die faktische Gleichgültigkeit.

Zuletzt, nach dieser politisch eher pessimistischen Einschätzung: noch zwei kleine Korrekturen: Viele Kantone haben eine ganz andere Wertschätzung für die bei ihnen ansässigen Privatschulen, und im Zuge der Diskussionen um Tagesschulen werden private Anbieter durchaus auch von der Bevölkerung sehr geschätzt. Ich stelle öfter fest, dass die Zusammenarbeit mit dem Kanton ausgezeichnet ist, vermutlich, weil man sich besser kennt. Wir nehmen den Kantonen natürlich Schulkosten ab, und die sehen die Vorteile, die gute Privatschulen bieten können, durchaus. Gerade im dynamischen Wirtschaftsraum Zug wirbt man bei ausländischen Unternehmen nicht nur mit tiefen Steuern, sondern auch mit einem differenzierten Bildungssystem, wo die privaten gleich neben den staatlichen Angeboten erwähnt werden.

Ich bin – nicht nur deswegen, sondern generell – ein überzeugter Föderalist. Wir fahren eindeutig besser, wenn die Bildungshoheit bei den Kantonen bleibt, mindestens in der Deutschschweiz. Deshalb ist es wichtig, dass die Privatschulen den Kantonen den Rücken stärken. Der Bund brächte uns nicht so viel Verständnis entgegen.

2. Die Privatschulen und der Staat

(Folie 6: Der Staat ist für die Privatschulen...)

Die Privatschulen sollten sich aus meiner Sicht deshalb eine Strategie im Umgang mit dem Staat zulegen, jede für sich, aber natürlich auch der VSP als Verband.

Wir müssen anerkennen, dass es als sinnvoll betrachtet und von einer grossen Mehrheit gewünscht wird, wenn der Staat darüber wacht, dass die Chancengleichheit gewahrt bleibt. Politisch sollten die Privatschulen anerkennen, dass wir ein anderes Umfeld haben als in angelsächsischen Ländern. Wir haben eine Bevölkerung, die nach wie vor gewillt ist, zu Recht, enorme Summen in ein gutes Ausbildungswesen zu investieren, hohe Lehrerlöhne zu bezahlen, und – mindestens im Kanton Zug – ungeheuer prachtvolle Schulgebäude mit dem letzten technischen Schliff zu bauen.

Die Bildungsausgaben (in Gemeinden, Kantonen, Bund zusammen) betragen 2001 24Mia, von 99 bis 01 stiegen sie um 4,9%. Und es ist unbestrittener Konsens, die Bildungsausgaben als einzige von Reduktionen und Sparübungen zu verschonen, sie steigen jährlich um ca. 5% gemäss diversen Budgets.

Dabei werden aber – selbstverständlich – immer mehr Fragen aufgeworfen, wie weit eine anerkannt hohe Qualität der staatlichen Schulbildung eine Frage des Geldes sein kann oder muss, PISA fokussierte diese Diskussion, auch wenn man von Pauschalisierungen Abstand nehmen sollte. Der Staat gerät also ebenso in einen enormen Legitimationsdruck, die hohen Ausgaben auch qualitativ zu untermauern.

Das könnte ich noch etwas ausführen, aber für unsere heutige Thematik möchte ich es kurz zusammenfassen: Wir haben es als Privatschulen in der Schweiz mit einem staatlichen Bildungswesen zu tun, das mit hohen Ausgaben, politisch breit abgestützt, eine qualitativ gute bis sehr gute Bildung für alle Schichten garantiert.

Und verstehen Sie mich recht: ich kann dazu stehen und betrachte es als Aufgabe der Privatschulen, sich auf diese Situation einzurichten.

Trotzdem, auch in der Politik sei es manchmal gewagt, Alternativen zu denken: so schrieb Beat Kappeler letztes Jahr in der NZZ am Sonntag, Bildung müsse nicht unbedingt mehr eine Staatsdomäne sein. Und er verwies gerade auch europäische Länder, wie ausgerechnet das sozialdemokratische Schweden, wo der „gewaltigste Umkehrschub eingesetzt hat zwischen öffentlichem und privatem Bildungswesen“ stattgefunden hat. „Dort haben Eltern die freie Schulwahl erhalten – sie können die Kinder in öffentliche oder private Schulen senden. Die Finanzierung folgt den Kindern auf dem Fusse: die privaten Schulen erhalten von den Gemeinden die Kosten pro Schüler genau wie die öffentlichen Schulen zugewiesen und dürfen keine anderen Schulgebühren erheben.

Innert kürzester Zeit sind über 300 private Schulen aus dem Boden geschossen. Manche Gemeinden verloren 20% der Kinder an diese neuen Schulen, weil sich die Eltern endlich wehren können. Damit ist Wettbewerb eingezogen, die öffentlichen wie die privaten Schulen werben mit ihren Modellen.“

So weit, so gut, ich habe Ihnen nur dieses Beispiel erwähnt, um zu zeigen, dass in der Schweiz diesbezüglich politisch ein ganz ganz weiter Weg sein wird, bis die Gesellschaft die Privatschulen als Mitbewerber wirklich zulässt. Bei uns gelten die Bedingungen, die sie hier auf der Folie sehen. Und ich glaube, sie gelten mehr oder weniger noch lange. Darauf haben wir uns einzurichten. Und darauf haben wir eine Antwort zu geben, und die Antwort kann für uns nur heissen: Qualität.

Und damit sind wir bei des Pudels Kern, nämlich der Frage: wie können wir qualitativ bestehen gegenüber den staatlichen Schulen? Warum soll jemand, der von einem ausgezeichneten staatlichen Angebot praktisch kostenlos Gebrauch machen kann, in eine teure Privatschule wechseln? Wie definieren wir Qualität?

Darauf müssen die Experten heute Nachmittag sicher eine fundiertere Antwort geben, als ich sie habe. Ich möchte Ihnen zu diesem Thema zwei Aspekte beleuchten: erstens die Qualitätsproblematik eher generell, gesellschaftlich, und im Verhältnis Staat – Privatschulen, und zweitens die Qualitätsherausforderung, wie ich sie an der eigenen Schule versucht habe, praktisch anzugehen, und, ich muss es gestehen, durchaus nicht nur Erfolg hatte.

Zuerst zur generellen Qualitätsfrage: ich behaupte, für die Privatschulen muss die Qualitätsfrage noch wichtiger sein als für die staatlichen Schulen, auch wenn wir aufgrund ökonomischer Zwänge manchmal ungleiche Spiesse in diesem Wettbewerb haben.

Dazu das Beispiel „Schulräume“: eine grosszügige Infrastruktur, wie sie der Staat bietet, hat nicht nur, aber dennoch auch etwas mit Qualität zu tun. Da haben es Privatschulen schwerer. Wir müssen erst erwirtschaften, was wir investieren. Und wir haben ähnliche Strukturprobleme, wie sie das schweizerische Hotelgewerbe hat: Investitionsstau, hohe Fixkosten. Beides führt dazu, dass das knappe Überleben schon schwierig ist, und dringend nötige Ausbauten nur verzögert ausgeführt werden können, was wiederum die Attraktivität sinken lässt.

Natürlich können wir es uns leicht machen und sagen, die Qualität einer Privatschule merkt man vor allem an ihrer Schülerzahl, an der Zufriedenheit der Kunden, Schüler und Eltern, und eine schlechte Privatschule verschwindet bald vom Markt. Frage: ist es wirklich so? Dann könnten wir uns zurücklehnen und sagen, der Markt besorgt die qualitative Selektion, und als VSP sind wir da nicht verantwortlich. Sicher ist der Wettbewerb im Markt draussen ein Kriterium, das uns von staatlichen Schulen unterscheiden kann.

Andererseits ist die bloße Anzahl der Schüler kein ausreichendes Kriterium, im Gegenteil: es kann auch ein Qualitätsmerkmal einer Schule sein, auswählen zu können, wen sie aufnimmt und wen nicht – und ich muss Ihnen nicht erzählen, dass wir als Privatschulen genau in diesem Spagat leben.

Ich jedenfalls muss gestehen, dass mir diese Dilemma-Situation manchmal zu schaffen macht, einerseits Löhne zu zahlen zu können, andererseits Selektionskriterien durchziehen zu müssen.

Zudem ist bei der Qualitätsdiskussion in schulischen Dingen immer auch zu fragen: sind zufriedene Kunden wirklich immer ein Qualitätsmerkmal? Und wann sind die Kunden denn zufrieden? Wenn ihr Kind einen Abschluss hat, der über seinen Fähigkeiten liegt? Gehört es nicht eher zur Qualität einer Schule, auch Kunden, v.a. Eltern, von übertriebenen Erwartungen an ihre Zöglinge zu bewahren? Manchmal ist es schulische Qualität, sich von Schülern zu trennen.

Natürlich muss man daraus auch ein Qualitätsmerkmal machen, das uns von staatlichen Schulen unterscheidet: es ist ein eminenter Vorteil, dass wir durch direktes Feedback von Eltern und Schülern eine permanente externe Evaluation haben: wer als Privatschule die Kritik von Eltern und Schülern nicht ernst nimmt, hat längerfristig ein ernstes Problem. Der Staat kann sich da länger immunisieren, er verliert keine Kunden, wenn er in der Kritik steht, oder nicht in dem Ausmass.

Eine weitere Besonderheit für Privatschulen, mindestens für staatlich anerkannte: der Staat bestimmt die Qualitätskriterien, unter denen die private Schule arbeiten darf, und ist zugleich der grösste Mitbewerber, der die Marktbedingungen diktiert. Wie sollten wir – aus meiner Sicht – politisch damit umgehen? Nicht, indem wir behaupten, wir seien so anders – implizit besser – als der Staat, dass der gar nicht in der Lage sei, uns adäquat zu beurteilen. Abkehr vom staatlichen Leistungsprofil ist aus meiner Sicht nicht der richtige Weg. Sondern wir müssen versuchen, die staatlichen Qualitätskriterien zu erreichen, und, in gewissen Bereichen, übertreffen: solche Bereiche können vor allem im Betreuungsangebot, im Engagement der Mitarbeiter, im Klimatischen, im Persönlichen, Überschaubaren usw. liegen, sodass die Kunden, wenn sie denn schon viel bezahlen, auch einen realen Mehrwert bekommen. Die staatliche Anerkennung der Abschlüsse einer Privatschule ist nach wie vor die zentrale Voraussetzung für deren Erfolg, aber die Privatschule sollte sich nicht damit zufrieden geben, die staatliche Anerkennung als endgültiges und höchstes Qualitätsziel zu haben.

Konkret auf die Diskussion der Akkreditierung/Zertifizierung: ich persönlich hielt es einerseits immer für wichtiger, die staatliche Anerkennung, z.B. in der gerade erneuerten Anerkennung der neuen Maturität zu erhalten oder behalten, als ein Q-Zertifikat zu haben. Die Kunden sehen das auch so. Aber die Q-Diskussion ist eben auch eine politische, vielleicht sogar vor allem eine politische, die über die Anerkennungsfrage hinaus gehen soll, und wir sollten auch da die richtige Antwort darauf finden.

Sie wissen es: auch die staatlichen Schulen stehen in einem gewissen Wettbewerb untereinander. Aber sie dürfen diesen Wettbewerb nicht transparent machen. Man befürchtet sonst, dass z.B. in einer Stadt Zürich die Familien dorthin ziehen, wo die „bessere“ Schule ist. Es gibt eine Studie der HSG, die zeigt, welche Kantonsschule ihren Absolventen eine grössere Wahrscheinlichkeit für den Hochschulerfolg auf den Weg gibt. Die privaten, eidgenössisch anerkannten Maturitätsschulen waren auch miteinbezogen. Das Ergebnis im Detail durfte nicht veröffentlicht werden: die These der garantierten Chancengleichheit durch das staatliche Bildungssystem wäre nicht mehr unerschütterter. Es stellte sich heraus, dass es kantonale Unterschiede gibt, das ist mittlerweile Allgemeingut. Es gab aber auch das interessante Ergebnis, dass z.B. Schüler mit guten Mathematik-Noten an der HSG eher besser abschneiden, solche mit guten Deutsch-Noten aber ihr Wirtschaftsstudium eher in Zürich erfolgreich abschliessen können. Die Details aber, welche Kantonsschule in welchem Kanton sozusagen die beste Vorbereitung auf den Hochschulerfolg liefert, das durfte nicht publiziert werden.

Kleine Nebenbemerkung: die privaten Maturitätsschulen verteilten sich wie die staatlichen auf die vordersten, mittleren und hinteren Ränge, waren also in ihrer Gesamtheit nicht besser, aber auch nicht schlechter. Und auch die staatlichen Schulen müssen sich die Frage der sozialen Gerechtigkeit gefallen lassen: die Genfer Gymnasien sind vermutlich nicht qualitativ dreimal besser als die Kanti in Altdorf, obwohl dreimal mehr Genfer die Matura machen als Urner.

Wie sollen sich nun Privatschulen positionieren bezüglich der Q-Frage? Einerseits sollten die staatlichen Qualitätsanforderungen selbstverständlich sein, oder als benchmark gelten. Andererseits haben wir auch in diesem Bereich eine Chance, mehr zu bieten und schneller zu sein als der Staat.

Wir sollten als Privatschulen selbstkritischer, können aber auch selbstbewusster³ auftreten. Wir müssen anerkennen, dass das gesellschaftlich-politische Umfeld auf mittelfristige Sicht keine wesentliche Änderungen wünscht, wenn es um die Konkurrenz oder Koexistenz von staatlichen und privaten Schulen geht.

Die Vorstellung, dass Bildung nichts kosten darf, und damit die einhergehende Vorstellung von sozialer Gerechtigkeit, scheint mir bis auf weiteres in der Schweiz nicht veränderbar, bzw. Veränderungsversuche nur im Kleinen evt. mehrheitsfähig. Ich bin mit einem Vorstoss zur Einführung von Studiengebühren, mit sozialer Abfederung, schon im bürgerlichen Lager ziemlich gestrandet. In Deutschland ist man da weiter, wenn Sie sich das Urteil des Verfassungsgerichts von letzter Woche vor Augen halten. Mit diesem schweizerischen Grundkonsens ist weiterhin zu rechnen.

Wie sollten wir uns als Privatschulen also politisch verhalten? Ganz kurz ein paar Thesen dazu:

- Wir sollten dem Staat gegenüber als vertrauenswürdiger Partner auftreten, nicht primär als Konkurrenten, obwohl wir es natürlich sind.
- Das bedingt, dass wir die Qualitätsansprüche, die der Staat bei den eigenen Schulen stellt, übernehmen. Auch der Staat kocht mit Wasser, wir sollten aber dafür sorgen, dass wir das mindestens auch tun.
- Das bedingt, dass wir uns eigene Qualitätsansprüche stellen, die höher sind als die des Staates, vor allem da, wo der Staat nicht kann oder nicht will. Das können sein: Betreuung, Erziehung, Individualität, Schüler/Eltern nicht als Bittsteller sondern als Kunden, innovative Angebote, weltanschauliche Wertevermittlung, kleinere Klassen und grösseres Angebot, Flexibilität usw.
- Und in der Konsequenz: wenn der VSP beschlossen hat, nur noch Schulen als Mitglieder zu haben, die ein zertifiziertes Qualitätssystem einrichten, dann ist das aus meiner Sicht politisch einer der besten Schritte, den man tun kann. Ob wir – und mit welchen Systemen – im Endeffekt auch wirklich nachhaltige Qualitätssteigerungen in den Bereichen erreichen, die für die Schulen zentral sind, das ist ja Gegenstand der heutigen Tagung. Aber dass die Mitgliedschulen einen erkennbaren deutlichen Akzent in der Qualitätsfrage setzen, ist ein starkes Zeichen.

3. Die Qualitätsfrage an der eigenen Schule

Brecht sagte einmal: „die Qualität des Puddings merkt man beim Essen.“ Darum möchte ich Ihnen – nach den eher generellen Bemerkungen – doch auch kurz noch konkret schildern, welche beruflichen Erfahrungen ich mit der Qualitätsfrage machte, quasi, wie der hauseigene Pudding schmeckte, als die Mitarbeiter ihn assen.

Ich habe 1994 die Führung der Schule übernommen und – voller Tatendrang – den Eindruck gehabt, an meiner Schule seien Qualitätsfragen zu wenig ein Thema. Für mich ist die Qualität einer Schule vor allem da wichtig, wo das zentrale Handwerk geleistet wird: im Unterricht. Und deshalb versuchte ich dort anzusetzen. In Einführungsseminaren wurden wir mit FQS bekannt gemacht, wo es – kurz gesagt – darum geht, dass sich Q-Teams bilden, die Lehrpersonen in diesen Teams Ziele setzen, und sich gegenseitig evaluieren. Seitens einer Steuergruppe werden ebenfalls Inputs in die Q-Gruppen gegeben.

Ich stiess auf grosse Skepsis innerhalb der Lehrerschaft, und ich schaffte es nicht, eine kontinuierliche Arbeit an Qualitätsthemen zu einer Selbstverständlichkeit zu machen. Nach anfänglichen Bemühungen ist das Ganze nach etwa 5 Jahren etwas eingerostet, und vieles ist Pflicht- oder Alibiübung geworden. Die Bilanz fällt also durchaus durchgezogen aus. Das hängt sicher mit der inhärenten Reformscheu zusammen, die dem Lehrerberuf eigen zu sein scheint, am Gymnasium ausgeprägter als an andern Schulstufen. Andererseits sind Lehrer nicht ausgeprägte Teamplayer, was eine selbstkritische Sicht, oder eine externe Evaluation meistens nicht erleichtert. Aber ich gebe gerne zu, dass ich selbst es auch anders anpacken hätte müssen.

Zusätzlich muss man beachten, dass Qualitätsdiskussionen nicht dazu führen, dass man eine Scheinanpassung, ein „tun als ob“, anstatt echte Verhaltensänderungen erreicht. Wirkliche Qualität muss sich im Schulzimmer bewähren, im konkreten Unterricht, nicht an administrativen Äusserlichkeiten.

Nach 5 Jahren versuchte ich, über die Arbeit an einem Leitbild, die ein Jahr in Anspruch nahm, wieder einen Grundkonsens herbeizuführen, dass wir den Qualitätsfragen zentrale Beachtung schenken sollten. Das gelang recht gut, und inzwischen haben die Q-Teams durchaus wieder mehr Schwung.

Nachdem ich aber die Schulleitung abgegeben habe, war das auch die Gelegenheit für den neuen Rektor, eigene Vorstellungen einzubringen, und wir stehen jetzt wieder an einem Scheideweg, mit welchen Ansätzen wir die Qualitätspflege weiter entwickeln wollen. Worüber ich selbst schon sehr zufrieden bin, ist die Folge, dass Sie mit den Fragen nach Qualität diese selbst zum permanenten Thema machen konnten, und Ängste der Lehrer, die eher Einzelkämpfer sind, abbauen konnten. Aber wie gesagt, das ist ja dann das Thema anschliessend.

Ich wollte nur kurz darauf hinweisen, dass ich nicht nur politisch, sondern auch beruflich absolut überzeugt bin, dass die Einführung und vor allem die konstante Pflege von Qualitätsfeldern für die Privatschulen eine der Strategien sein muss, die ihnen ihre Position im schweizerischen Bildungswesen nicht garantieren, aber sichern kann.

Das Zertifikat am Ende sollte aus meiner Sicht nicht das Hauptziel sein, sondern nur ein vorläufiger wichtiger Zwischenschritt. Der Prozess der Qualitätsentwicklung und -pflege muss permanent sein. „Der Weg ist das Ziel“, eine abgedroschene Binsenwahrheit, die hier aber, so glaube ich, sehr zutreffend zeigt, worum es eigentlich geht: um Veränderung von Prozessen, Einstellungen, Verhalten zum Besseren hin.

Eigentlich möchte ich aber doch noch zum Ausdruck bringen, was ich für eine Selbstverständlichkeit halte: die Diskussion um Qualität und die Anstrengungen, Qualität laufend zu verbessern, sollte eigentlich in allen Schulen, staatlich oder privat, eine Selbstverständlichkeit sein. Da wo sie es nicht ist, können Q-Systeme helfen indem sie das Problembewusstsein überhaupt schaffen. Da wo die Qualitätsverbesserung eine Selbstverständlichkeit ist, kann ein Q-System diese noch verbessern, systematisieren und nach aussen transparent machen. Niemand hat etwas zu verlieren, die meisten gewinnen etwas dabei. Nur wer Angst vor dieser Diskussion hat, hat schon verloren, bevor er begonnen hat.

(Folie 9 / Thesen 1 und 2)

Ich möchte kurz noch in ein paar Sätzen das Hin- und Herspringen von einem Thema zum andern wieder etwas ordnen.

Im politisch-gesellschaftlichen Umfeld komme ich zu folgenden Schlüssen:

1. Privatschulen sind mehr geduldet als geschätzt. Sie haben sich darauf einzurichten.

Das ist keine Resignation, sondern Wahrnehmung des Umfelds, in dem ich arbeite. Es gehört zu unserer Verantwortung als Unternehmer, den eigenen Markt zu analysieren und zu kennen. Es liegt also auch an uns, uns auf diesen Markt auszurichten.

2. Privatschulen stehen unter Qualitätsverdacht. Sie haben ihn durch Qualität zu widerlegen.

Ich erwähnte es. Wir müssen immer beweisen, immer wieder, dass wir mindestens so gut zu sein wie die staatlichen Schulen. Als es an einer privaten Schule zu Übergriffen einer Lehrperson kam, konnte der Bildungsdirektor dieses Kantons unwidersprochen sagen, solche Sachen kämen an staatlichen Schulen nicht vor. Zwei Jahre später erwog derselbe Bildungsdirektor, schwierige Schüler an privaten Schulen auf Staatskosten zu schicken.

Wir können nur durch gute Arbeit derartige Vorurteile widerlegen.

(Folie 10 / Thesen 3 und 4)

3. Kunden von Privatschulen sehen diese differenzierter. Diese Wahrnehmung bestimmt unser Image.

Wir müssen uns immer bewusst sein, dass unsere besten Imageträger unsere zufriedenen Kunden sind. Wir haben hier ein Reservoir an positiven Imagträgern, das der Staat nie zur Verfügung hat. An meiner Schule ist etwa 70% der Neueintritte durch Mund zu Mund Propaganda erfolgt. Entsprechend gravierend sind Vorfälle, die am Image negativ etwas ändern. Davon sich zu erholen, dauert zwei bis drei Jahre.

4. Durch vertrauensbildende Massnahmen – z.B. die Akkreditierung – ist das gesellschaftliche Umfeld veränderbar.

Wir können die Bedingungen, innerhalb derer wir arbeiten, verbessern. Politisch ist nicht so viel möglich, dafür fehlt es an starken Lobbys. Aber über gute Öffentlichkeitsarbeit, und dazu zähle ich zum Beispiel die Akkreditierung, ist es möglich, dass die Wahrnehmung der Privatschulen durch die Öffentlichkeit verbessert wird. Und wir werden als Partner des Staates wichtiger und ernster genommen.

(Folie 11 / Thesen 5 u 6)

In der Frage, wie sich die Privatschulen zum Staat stellen sollen, erlaube ich mir folgende Thesen:

5. Der Staat ist der grösste Anbieter und Konkurrent, der den Privatschulen seine Bedingungen diktiert.

6. Diese Bedingungen sind durch die Privatschulen nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen.

Zu diesen Thesen ist eigentlich kein weiterer Kommentar nötig, ausser dass man sie natürlich auch bestreiten kann. Und These 6 ist natürlich ein Anspruch, von dem ich selbst weiss, dass er schwer einzulösen ist. Aber unser bench-mark sollte dort liegen.

(Folie 12 / Thesen 7 und 8)**7. Privatschulen müssen einen Mehrwert bieten. Eine Akkreditierung kann ein Mehrwert sein.**

Selbstverständlich kann sich eine Privatschule auch in andern Feldern gegenüber den staatlichen Schulen, auch gegenüber den privaten Mitkonkurrenten, profilieren. Aber grundsätzlich besteht unsere schwierige Aufgabe, Kunden zu gewinnen, die ein ähnliches Angebot andernorts fast kostenlos bekommen. Wir schaffen das nur, wenn unser Angebot einen Mehrwert darstellt.

8. Permanente Qualitätsüberprüfung und -entwicklung muss eine Selbstverständlichkeit werden.

Das tönt jetzt etwas grossspuriger, als es gemeint ist. Und ich glaube, Ihnen muss ich das auch nicht sagen. Aber den Mitarbeitern im eigenen Betrieb ist das – so glaube ich – manchmal zu wenig klar, und es ist die Aufgabe der Chefs, das klar zu machen. Wir sind – aus meiner Sicht – sowohl in staatlichen wie in privaten Schulen noch nicht so weit, dass wir von einem selbstverständlichen Qualitätsanspruch ausgehen können.

(Folie 13, Fr. Sprichwort)

Zum Schluss:

„Le prix s’oublie, la qualité reste.“

Dem ist nichts beizufügen. Ich danke für die Aufmerksamkeit und stehe selbstverständlich für Kritik zur Verfügung.

Gerhard Pfister, Präsident CVP Kanton Zug, Nationalrat