

Kurzreferat am 31.01.2007 in Regensburg

„Der Schulleiter als Unternehmer“

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
sehr geehrte Damen und Herren,

an den Nymphenburger Schulen ist der Schulleiter natürlich nicht wirklich ein Unternehmer sondern er ist ein ganz normaler Beamter, der zur Leitung von zwei privaten Schulen gemäß § 44 BaySchFG beurlaubt ist.

Was alles passieren kann, wenn sie einen staatlichen Oberstudiendirektor in Urlaub schicken, das erleben Sie heute hier, man traut ihm sogar eine unternehmerische Seite zu.

In Wirklichkeit ist der Chef der Nymphenburger Schulen leitender Angestellter eines mittelständischen Unternehmens, das ich Ihnen jetzt kurz vorstellen möchte:

Folien: 1-11 (Maibaum)

Die zu recht als unternehmerische Komponente meiner Tätigkeit bezeichneten Teile ergeben sich v.a. aus der Tatsache, dass der Trägerverein unserer Schulen, der Schulverein Ernst Adam München e.V., von einem ehrenamtlichen Vorstand geführt wird, der in der Regel fünfmal im Jahr tagt und aus Sicht der Schulen eher die Rolle eines Aufsichtsrats einnimmt.

Alle Bereiche des operativen Geschäfts, sämtliche Finanzangelegenheiten aber auch alle mittel- und langfristigen Strategien werden daher in der Schulleitung entwickelt und umgesetzt.

Was muss der Schulleiter und was kann er im Hinblick auf eine unternehmerische Seite leisten?

**Schülerinnen und Schüler:**

Er muss sicherstellen, dass so viele Schüler an den Schulen sind, dass die Finanzkalkulation aufgeht (Grundlage der Kalkulation: 900 Schüler).

Er kann die Schülerinnen und Schüler, wenn er genug Nachfrage hat, auswählen.

**Personal:**

Er muss dafür sorgen, dass insbesondere bei Lehrkräften und Sozialpädagogen eine qualitativ und quantitativ ausreichende Versorgung gewährleistet ist ohne dass die finanziellen Rahmen gesprengt werden.

Er kann je nach Angebot selbst einstellen, weiterentwickeln, befördern, notfalls entlassen (natürlich unter Wahrung z.B. aller arbeitsrechtlichen Kriterien).

Er kann die Mitglieder der Schulleitung und einer mittleren Führungsebene aussuchen und in ihre Kompetenzen „hineinentwickeln“.

**Schulentwicklung:**

Er muss eine Strategie entwickeln und umsetzen, die seine Schulen so marktgerecht macht und so interessant, dass immer mehr Eltern in der Lage und bereit sind, das Schulgeld zu bezahlen, als die Schulen zur Auslastung Schüler brauchen.

Er muss Trends frühzeitig erkennen und die richtigen Konsequenzen ziehen. (Schwerpunkte: Ganztagschule, RS 6, G 8, ästhetische Bildung, Integrieren und Fördern; Umbau nach Auslauf des G 9).

Er kann die Schwerpunkte mit Kollegium, Schülern und Eltern selbst definieren und ausgestalten (Schulprofil). Auch Ausbildung und Weiterbildung können selbst definiert werden (z.B. Wildbad Kreuth)

**Finanzen:**

Er muss dafür sorgen, dass die Jahresfinanzplanung unter Berücksichtigung der Liquidität aufgeht (Erstellung des Haushaltsplanes; Einschätzung der Einnahmenseite unter Berücksichtigung der staatlichen Zuschüsse mit allen Unsicherheiten;

Er muss die Ausgabenseite möglichst genau einschätzen, z.B. Umstellung auf TVÖD, Entwicklung von Lohnnebenkosten)

Mittelfristig muss er dafür sorgen, dass die Elterngenerationen gleichmäßig belastet werden (Ansparen versus Schulden) und die mittel- und langfristige Finanzplanung solide und transparent ist.

Die Entwicklung des Schulgeldes muss für die Eltern berechenbar und transparent gestaltet werden.

Er muss im Rahmen der jährlichen Bilanzprüfung Rechenschaft ablegen, obwohl hier eigentlich der Vorstand die Verantwortung trägt. Gleiches gilt für Überprüfungen durch das Finanzamt oder den Rechnungshof.

Er muss dafür sorgen, dass die Gebäude im Wert erhalten und stets auf veränderte Bedürfnisse angepasst werden.

Er kann im Rahmen der variablen Mittel Schwerpunkte setzen (Toilettensanierung versus Computer im Lehrerzimmer).

### **Werbestrategie**

Er muss seine Schulen so am Markt platzieren, dass die Alleinstellungsmerkmale allen klar sind.

### **Wer unterstützt den Schulleiter? (Folie 12)**

Der Schulleiter kann auf ein hochengagiertes Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertrauen: Jeder weiß, dass er über seine eigentliche Aufgabe hinaus auch für das „Gesamtkunstwerk“ tätig sein muss.

Professionelle Hilfe z.B. bei den Themen „Arbeitsrecht“, „Finanzen“ oder „Bau“ wird von außen zugekauft in Form z.B. von Anwaltskapazitäten (Umstellung auf TVÖD/ Jahresbilanz etc.)

Zusammenfassend könnte man daher feststellen, dass die Rolle des Schulleiters dann doch unternehmerische Züge bekommt, von seiner Innovationsfähigkeit, seinem Gespür für Entwicklungen im Bildungssektor, von seiner Führungskompetenz, seiner Fähigkeit an die richtigen Menschen Aufgaben zu delegieren, seinem diplomatischen Geschick hängt die Qualität der Schulen ab und damit unmittelbar die Sicherheit der z.Zt. 136 Arbeitsplätze.

Der ständige Stellvertreter des Schulleiters (Gymnasiallehrer mit Wirtschaft und Recht) ist das „alter ego“.

### **Was freut mich am meisten?**

Wenn ich in zwei Wochen mein zehnjähriges Jubiläum als Leiter der Nymphenburger Schulen haben werde, freue ich mich, dass wir in dieser Zeit mehr als 100 Schülerinnen und Schüler zusätzlich pro Jahr aufnehmen können, damit auch mehr als 10 zusätzliche sichere Arbeitsplätze schaffen konnten, dass wir über 12 Millionen Euro in Neubau- und Renovierungsarbeiten investieren konnten, dass wir in München und Umgebung als Dienstleister im Bildungsbereich bei Eltern und Schulaufsicht hohes Ansehen genießen, dass wir bundesweit als Ganztagschule mit innovativer Kraft angesehen werden und dass wir daher unseren Schülerinnen und Schülern zu einer international

konkurrenzfähige Ausbildung verhelfen können, die von einer ganzheitlichen Bildungsidee getragen wird.

### **Was ärgert mich am meisten?**

Die Nymphenburger Schulen haben die Chance verpasst, 1998/99 durch einen Standortwechsel einen großen „Befreiungsschlag“ hinsichtlich der Gebäudesituation zu landen. Wir hätten damals unseren teuren und von Bauträgern hochbegehrten Standort im Stadtteil Gern-Nymphenburg gegen ein verkehrstechnisch viel günstigeres und größeres Gelände an der Bahntrasse Hauptbahnhof-Pasing eintauschen können und einen ganztagsgerechten Neubau dort mit dem Grundstücksgewinn erstellen können. Unser Vorstand ist damals leider nicht auf diese Idee gekommen und der Beamte war damals noch nicht lange genug in Urlaub, um solche kühnen Pläne zu entwickeln. Als wir im Jahr 2004 diese Idee in der Schulleitung erstmals verfolgten, war die Achse Hauptbahnhof Pasing leider inzwischen so teuer, dass wir den Umzug nicht mehr realisieren können.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.