

## Ausgelernt

Die Privatschulkette Phorms muss zwei Schulen schließen. Ein Gespräch über die Schwierigkeit, mit Bildung Geld zu verdienen.

VON Jeannette Otto | 11. März 2010 - 07:00 Uhr

**DIE ZEIT:** Herr Lechner, als Phorms vor fünf Jahren antrat, um die deutsche Schullandschaft aufzumischen, galt die Aktiengesellschaft als Gipfelstürmer unter den Privatschulen. An Phorms sollte niemand mehr vorbeikommen, hieß es damals. Jetzt verkünden Sie die Schließung zweier Schulen. Woran sind Sie gescheitert?

**Klaus Lechner:** Wir haben die föderalen Besonderheiten und deren unterschiedliche Auslegungen an den Standorten Hannover und Köln unterschätzt. In Niedersachsen bekommen wir beispielsweise nur 175 Euro pro Schüler und Monat vom Staat. So können wir unser anspruchsvolles pädagogisches Konzept nicht umsetzen.

**ZEIT:** Konnten Sie das nicht vorher wissen, in welchem geringem Umfang Niedersachsen Privatschulen unterstützt?

**Lechner:** Vieles konnten wir im Vorfeld auch mangels Referenzbeispielen, Phorms betrat in vielerlei Hinsicht Neuland, nicht richtig einschätzen. Dafür können wir uns auch nur entschuldigen. Man nahm an: Wenn Phorms im Berliner Wedding funktioniert, dann funktioniert es überall. Wenn wir aber in ein neues Bundesland gehen, ist das so, als würden wir eine Niederlassung im Ausland gründen, jedenfalls fühlt sich Niedersachsen im Vergleich zu Berlin so an.

**ZEIT:** Dass die Schule in Köln vor dem Aus steht, liegt weniger am Geld, sondern an der fehlenden Anerkennung ihrer Lehrer. Auch das hätte man vorher in Erfahrung bringen müssen.

**LECHNER:** In Köln ist es sehr schwierig, die internationalen Lehrkräfte zu rekrutieren, die wir für unser bilinguales Schulkonzept benötigen. Nordrhein-Westfalen akzeptiert am liebsten nur Lehrer, die ihr zweites Staatsexamen im eigenen Land absolviert haben. Wir aber suchen Muttersprachler in England, Kanada und Neuseeland. Die können Abschlüsse vorweisen, die in Bayern, Hessen und Berlin mit Kusshand genommen werden, nur nicht in NRW. Wie aber sollen wir bilingual unterrichten, wenn wir keine englischen Muttersprachler im Unterricht einsetzen können?

**ZEIT:** Was passiert nun mit den Schülern in Köln und Hannover?

**LECHNER:** In Hannover lernen derzeit 120 Grundschüler und 40 Kindergartenkinder; in Köln 120. Alle Grundschüler können bis zum Ende ihrer Grundschulzeit bei Phorms

bleiben, das ist unser Angebot. Wir werden aber keine ersten Klassen mehr eröffnen, sodass die Kindergartenkinder nicht in eine Phorms-Schule gehen können.

**ZEIT:** Wie viel kostet es eigentlich, eine Schule zu gründen?

**LECHNER:** Je nach Schulgröße und Rahmenbedingungen benötigt man für eine Schule eine Anschubfinanzierung von drei bis fünf Millionen Euro. Die unterschiedlichen Anlaufkosten ergeben sich aus den unterschiedlichen Förderbedingungen in den einzelnen Bundesländern. Nordrhein-Westfalen fördert vom ersten Tag an, Berlin erst nach einer Wartefrist von fünf Jahren, Hamburg nach drei Jahren. Wenn die Fördergelder dann fließen, kommen die Schulen in einen ausgeglicheneren Bereich. Sie verdienen zwar noch kein Geld, können dann aber die Anlaufkosten, die als Darlehen in den Trägergesellschaften liegen, langsam zurückzahlen.

**ZEIT:** Der Phorms-Gründer Alexander Olek war der Erste in Deutschland, der es wagte, mit Schulbildung Geld verdienen zu wollen. Die angepeilten Renditen lagen zwischen sechs und acht Prozent. Sind all diese Träume geplatzt?

**LECHNER:** Unsere Investoren haben einen extrem langfristigen Blick. Sie verstehen sich als Social Entrepreneurs, die keine Profitmaximierung um jeden Preis anstreben und auch keine exorbitanten Renditen erwarten. Aber ihr Ziel ist schon, dass sich die Schulen irgendwann selbst tragen, sie wollen sie nicht dauerhaft subventionieren.

**ZEIT:** Was wird aus Ihren Plänen, bis 2016 40 Phorms-Schulen in Deutschland zu betreiben?

**LECHNER:** Wir konzentrieren uns derzeit auf die verbleibenden sechs Schulen an unseren vier Standorten Berlin, München, Frankfurt und Hamburg, das sind vier Grundschulen und zwei Gymnasien. Dort liegt unser Wachstum allein durch die Aufnahme neuer Schüler bei 15 bis 25 Prozent.

**ZEIT:** Alexander Olek wollte mit Phorms nicht nur ins Ausland, sondern mit den neuen pädagogischen Konzepten auch die staatlichen Schulen überrollen und mit Lehrerfortbildungen und dem Management öffentlicher Schulen zusätzliche Geldquellen erschließen. Nun aber ist der vielleicht kreativste und kühnste Kopf der Phorms AG ausgestiegen. Wollte er zu viel?

**LECHNER:** Ohne Alexander Olek hätte es Phorms nicht gegeben. Aber es gab unterschiedliche Auffassungen über die strategische Ausrichtung. Insbesondere über die Frage der Internationalisierung. Ein starkes Wachstum und der Aufbau von Phorms-Schulen im Ausland sind im Moment nicht umzusetzen. Die Wirtschaftskrise hat ihre Spuren hinterlassen. Finanzierungen für Schulgründungen sind schwieriger geworden. Dass man da erst mal einige Ideen anhält und wartet, bis es neue Möglichkeiten gibt, ist ganz natürlich.

**ZEIT:** Werden Sie an einen Punkt kommen, da Sie die einkommensabhängigen Elternbeiträge nicht mehr halten können und mehr verlangen müssen?

**LECHNER:** Das werden wir nicht tun, weil die soziale Mischung einer unserer wichtigsten pädagogischen Grundsätze ist. Wir wollen keine Schule für Kinder reicher Eltern sein. Ein Schulplatz kostet real zwischen 1000 und 1200 Euro. Manche Eltern zahlen 160 Euro, andere über 1000. Allen Besserverdienenden sagen wir, dass sie mit ihrem Schulgeld den Platz eines anderen Kindes mitfinanzieren. Dieses Solidaritätsprinzip müssen Eltern wollen, wenn sie ihr Kind bei uns anmelden.

**ZEIT:** In Hamburg dürfen Sie nicht mehr als 200 Euro verlangen und versuchen nun, die fehlenden Mittel über einen freiwilligen Elternförderverein einzutreiben. Stimmt es, dass Sie Eltern, die dort nicht eintreten, »Sozialschmarotzer« genannt haben?

**LECHNER:** Das wurde falsch zitiert. Ich habe gesagt, dass ich mich als Elternteil, das Mitglied im Förderverein ist, über alle Trittbrettfahrer ärgern würde, die nicht ihren Beitrag leisten, obwohl sie finanziell dazu in der Lage wären.

**ZEIT:** Sie sind zunehmend auf zahlungskräftige Eltern angewiesen. Wie sozial durchmischt sind Ihre Schulen denn wirklich?

**LECHNER:** In Berlin verfügen 40 Prozent unserer Eltern über weniger als 30.000 Euro Bruttofamilieneinkommen. Unter den Schülern dort sind auch Kinder, deren Eltern auf Hartz-IV-Niveau leben. Für uns ist es wichtig, Kinder aus bildungsaffinen Elternhäusern zu gewinnen, die ein starkes Interesse an unserem bilingualen Konzept haben.

Interview: **Jeannette Otto**

**COPYRIGHT:** DIE ZEIT, 11.03.2010 Nr. 11

**ADRESSE:** <http://www.zeit.de/2010/11/C-Interview-Phorms>