



**Begrüßungsrede von Stadtrat Gerold Lauber
Diplomfeier EMBA / MAS der PHW Hochschule Wirtschaft
26. Juni 2008**

(es gilt das gesprochene Wort)

Sie haben während vielen Monaten intensiv gearbeitet. Mit dieser Weiterbildung haben Sie Ihr betriebswissenschaftliches Wissen vertieft und Ihre Managementkompetenzen trainiert. Sie haben sich intensiv mit Unternehmensführung beschäftigt, mit dem Management der Innovation, der Dienstleistung, des Marketings, des Personals oder der Projekte. Nun wissen Sie, wie Sie Ihr Unternehmen an die Spitze führen! Und Sie können Ihre Kenntnisse gewinnbringend einsetzen.

Aber Sie haben uns noch etwas Wichtigeres gezeigt – nämlich: dass Sie fähig und Willens sind, weiterhin an sich zu arbeiten. Und das, nachdem Sie die bereits Schulbank gedrückt und studiert haben, und nachdem Sie längst im Berufsleben integriert gewesen sind. Ich beglückwünsche Sie zu diesem grossartigen Erfolg! Seien Sie stolz! Und mehr noch: machen Sie weiter so!

Denn Bildung ist keine «statische» Angelegenheit, sondern ein dynamischer Prozess, der Ihr Leben weiterhin prägen wird. Und wenn sich die Welt immer schneller verändert, wird das Lernen, das Umlernen und Weiterlernen immer wichtiger. Das ist einfacher gesagt als getan. Lernen ist – diese Erfahrung haben Sie vielleicht auch schon gemacht – oft schmerzhaft. Wir lernen, gerade in der Praxis, vielfach aus Fehlern. Es ist manchmal wirklich mühsam, das Lernen. Wer löst sich schon gerne von alten, lieb gewonnenen Denkmustern? Der Volksmund sagt: «Besserwissen schützt vor Lernen». Lernen ist immer auch eine Übung in Bescheidenheit. Lernen braucht Motivation und Geduld.

Nun, woher kommt denn die nötige Motivation und die Geduld, sich permanent zu verbessern? Tiger Woods, der phänomenale Golfchampion, wurde einmal gefragt, welches Ziel es eigentlich für ihn noch gibt, nachdem er alles gewonnen hat, was man im Golf gewinnen kann. Er antwortet: „Einfach als Golfer besser werden. Jeder Golfer wird das verstehen. Ich kann noch alles verbessern, arbeite an jedem Detail“.

Liebe Diplomandinnen und Diplomanden: Nehmen Sie es mir nicht übel, wenn ich bei Ihrer Diplomierung schon wieder vom Lernen spreche. Als Mitmensch gönne ich Ihnen jetzt natürlich etwas Ruhe vom Lernen, oder sogar Ferien. Als Stadtrat und Politiker möchte ich Ihnen im Folgenden aber zwei Dinge mitgeben: Ich werde zuerst ein paar Worte zum lebenslangen Lernen an Sie richten. Sie sollen Ihnen Mut machen, weiterhin dran zu bleiben. Zweitens möchte ich Ihnen mit ganz wenigen Assoziationen aufzeigen, welche Rolle Ihre Qualifikationen, die wir heute feiern, in der Führung moderner Schuleinheiten spielen.

Nun also zuerst zur Frage, weshalb wir ein Leben lang lernen sollen. Ich nenne einmal drei Argumente:

Die demografische Entwicklung in den traditionellen Industrieländern Westeuropas ist uns allen bekannt. Der altersmässige Aufbau der Bevölkerung wird sich in den nächsten Jahrzehnten verändern, indem die Zahl der älteren Menschen deutlich zunimmt und die Zahl der jüngeren abnimmt. Die Alterskategorie der 40 bis 64-jährigen wird in der Schweiz in den nächsten zwölf Jahren um rund 200 Tausend Personen zunehmen, die Gruppe der 65 bis 79-jährigen um cirka 300 Tausend. Demgegenüber nimmt die Zahl der 20 bis 39 Jährigen um etwa 150 Tausend Personen ab. Diese Veränderungen beeinflusst den Altersaufbau der Beschäftigten und wirkt sich damit auch nachhaltig auf die Wirtschaft aus. Der Strom an



neuem Wissen, das mit jungen, nach neuesten Erkenntnissen ausgebildeten Absolventen in die Wirtschaft fliesst, wird zukünftig dünner ausfallen. Zunehmend wichtig wird hier also die Weiterbildung für die Alterskategorie der über 40-jährigen. Lebenslanges Lernen ist aber mehr als eine verstärkte Weiterbildung. Die Grenzen zwischen Ausbildung und Weiterbildung dürften sich zunehmend verwischen.

Zweitens: Wir sind eine Wissensgesellschaft. Wissen ist zu einer bedeutenden ökonomischen Ressource geworden. Wissen ist ein zentraler Wettbewerbsvorteil, und zwar für Nationen, Firmen wie auch für Arbeitskräfte. Die Nützlichkeit und der Wert des Wissens ergibt sich heute nicht mehr nur durch seine „Wahrheit“. Er liegt immer mehr auch im Vorsprung, den es gegenüber Wettbewerbern schafft. „Jedes Wissen öffnet neue Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Jedes Wissen macht Nicht-Wissen sichtbar und provoziert einen Lernbedarf“, wie Professor Inderbitzin von der Zürcher Hochschule Winterthur einmal sagte. Ein dritter Grund, ein Leben lang zu lernen, ergibt sich aus dem rasanten Strukturwandel in der Wirtschaft. Dieser wurde in den vergangenen 20 Jahren verschärft durch die Globalisierung. Dieser Strukturwandel bewirkt nicht nur Verlagerung und Umlagerung von Arbeitsplätzen. Vielleicht noch wichtiger ist die damit einhergehende Neubewertung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Insofern bleibt unablässig zu analysieren, welches Wissen und welche Fähigkeiten sich wie schnell in ihrer Bedeutung verändern. Das gilt nicht nur für Wissensanbieter wie die PHW. Das gilt auch für Sie und mich. Die Selektion des relevanten Wissens wird für uns zu einer zentralen Aufgabe.

Die Biochemikerin Verena Steiner hat sich mit Lern-, Denk- und Arbeitsstrategien befasst. Ich komme hier also zur psychologischen Seite des lebenslangen Lernens zu sprechen. Das Erfolgsgeheimnis des lebenslangen Lernens umreisst Verena Steiner wie folgt:

Menschen, die ihr Verständnis für die Dinge und ihr Können permanent weiterentwickeln, nehmen vorübergehende Rückschläge in Kauf. Tiger Woods änderte zum Beispiel einmal grundlegend seine Technik und nahm damit eine Phase in Kauf, in der er nicht mehr gewinnen konnte. Es ist wichtiger, langfristig dazuzulernen, als kurzfristig Spitzenresultate zu erzielen. Und das erfordert Mut. Denn wir alle werden täglich an unseren Resultaten gemessen. Die Prozesse hingegen, die nachhaltig zum Ziel führen, interessieren oftmals zu wenig. Sie, liebe Diplomandinnen und Diplomanden, haben soeben auf Zeit und Geld verzichtet, um an Ihr Ziel zu kommen. Für Ihre künftigen Managementaufgaben wünsche ich Ihnen immer wieder den Mut, **gleichzeitig zwei zu Dinge tun**: fokussieren Sie einerseits das Ziel und die Resultate, aber entwickeln Sie andererseits auch eine Liebe für den Prozess, für die vielen kleinen, alltäglichen Schritte.

Um aus eigenem Antrieb zu lernen und weiter zu lernen, braucht es weit mehr als Talent. Als Beispiel können wir Schachgrossmeister Viktor Kortschnoi nehmen. Auf die Frage, wie er mit 75 Jahren immer noch Schach auf internationalem Niveau spielen könne, meinte er: „Dafür gibt es eine einfache Erklärung: Ich war nie ein Wunderkind. Deshalb musste ich ein Leben lang lernen. Das hatte einen Nachteil: Ich entwickelte mich sehr, sehr langsam. Mein bestes Schach spielte ich erst mit 47. Aber es hatte auch einen Vorteil: Ich entwickelte mich immer weiter. Und ich entwickle mich – hoffe ich wenigstens – auch heute noch weiter.“ Wer Anstrengungen so gut wie möglich vermeidet, das Lernen aufschiebt oder so rasch als möglich hinter sich bringt, dem fehlt also eine wichtige Voraussetzung für das lebenslange Lernen.



3 / 3

Lernen heisst in erster Linie, sich mit Neuem und Unbekanntem auseinanderzusetzen. Kleinere und grössere Frustrationen gehören genauso zum Prozess wie Fortschritte und Aha-Erlebnisse. Lernen erschöpft sich nicht im Besuchen von Ausbildungsgängen und Kursen. Lassen Sie es nicht einfach beim Weiterbildungsangebot ihrer Firma bewenden! Behalten Sie hier weiterhin die Initiative!

Die Notwendigkeit, ein Leben lang zu lernen, gilt nicht nur für uns Einzelne. Sie gilt ebenso sehr für Organisationen und Institutionen. Zum Beispiel gilt sie auch für die Volksschule.

Eine Schuleinheit der Stadt Zürich ist ein Betrieb, der aus 20 bis 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besteht. Zu einem rechten Teil sind das Teilzeitbeschäftigte. Hier arbeiten Lehrpersonen, Betreuungspersonen, der Hausdienst sowie durchschnittlich 250 Schülerinnen und Schüler. Schulleiterinnen und Schulleiter sind für die administrative, personelle und finanzielle Führung der Schuleinheit sowie für die pädagogische Führung und Entwicklung derselben verantwortlich. Alle Management- und Supportprozesse sind auf den Kernprozess «Lernen» ausgerichtet.

Die wichtigsten Kennzeichen, die die Führung des Lehrkörpers betreffen, sind die Folgenden: es handelt sich um hoch qualifiziertes Personal, von welchem ein hohes Mass an Eigenständigkeit im Unterrichten erwartet wird. Vielleicht deshalb lässt es sich auch nicht sehr gern und nicht sehr einfach führen. Eine weitere Führungsaufgaben der Schulleitungen ist die lokale Ausgestaltung strategischer und konzeptioneller Ziele im Rahmen gesamtstädtischer Vorgaben. Von zentraler Führungsrelevanz sind natürlich auch die unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Neben der Verwaltung, den Behörden, dem Personal, den Schülerinnen und Schülern und der Öffentlichkeit sind das für die Schulleitungen vor allem die Eltern! Denn der Beitrag der Eltern zum Lernerfolg der Kinder kann auf einen Drittel beziffert werden.

Die Arbeitsweise ist heute mit jener aus der Privatwirtschaft vergleichbar, zum Beispiel, was Projekt- und Prozessführung oder Informations-Technologien betrifft. Die Volksschule hat gelernt, dass sie Leitungsstrukturen braucht. Deshalb sind flächendeckend Schulleitungen eingeführt worden. Die Ausbildung dieser Persönlichkeiten betraf im Grossen und Ganzen: Finanzmanagement, Personalmanagement, Qualitätsmanagement und einige fachspezifische Fragen wie zum Beispiel Unterrichtsentwicklung.

Sie sehen: es gibt thematisch keine prinzipiellen Unterschiede zu herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Ausbildungen. Es ist schon klar: Einiges in der Schule - zumindest der Volksschule - funktioniert anders als Privatwirtschaft. Trotzdem haben wir inzwischen einen Grossteil der betriebswirtschaftlichen Ansätze aus Management und Führung übernommen. Die Führung einer Schule ist heute auch eine unternehmerische Aufgabe. Das zeigt sich nur schon an der ausgeprägten Organisationsautonomie. Im Zentrum der Aufgabenfelder stehen Strategien, Strukturen und Kulturen. Wenn Sie, liebe Diplomandinnen und Diplomanden, sich von meinen Ausführungen über die modernen Schulleitungen angesprochen fühlen und ein Lehrdiplom besitzen, können sie sich jederzeit bei mir melden. Ich bin davon überzeugt, dass Sie an der PHW die wesentlichen Kompetenzen dafür gelernt haben.

Ich gratuliere Ihnen, aber auch Ihren Lehrerinnen und Lehrern sowie Ihren Angehörigen also nochmals herzlich, und ich wünsche Ihnen weiterhin alles Gute!