

**Zeitschrift:** Schweizer Erziehungs-Rundschau : Organ für das öffentliche und private Bildungswesen der Schweiz = Revue suisse d'éducation : organe de l'enseignement et de l'éducation publics et privés en Suisse

**Herausgeber:** Verband Schweizerischer Privatschulen

**Band:** 66 (1993)

**Heft:** [7]

**Artikel:** Bildungsreform - nicht nur eine ökonomische Angelegenheit

**Autor:** Zwygart, Alfred

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-852230>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

que en matière de formation. Il n'est pas uniquement du devoir de la FSEP de faire une telle politique. Les différents écoles privées elles aussi peuvent être politiquement actives dans leur région.

5. Ne craignons pas de sortir de notre peau!

## Bildungsreform – nicht nur eine ökonomische Angelegenheit

*Alfred Zwygart, AKAD-Schweiz und Vizepräsident VSP*

---

### 1. Die Staatsfinanzierung

---

Die öffentlichen Ausgaben für Bildung und Forschung haben den Betrag von 15 Milliarden Franken weit überschritten, was rund 20% des Ausgabentotalentspricht. Ist es somit erstaunlich, dass auch das Bildungswesen ins Visier gerät, wenn es darum geht, den öffentlichen Finanzhaushalt ins Gleichgewicht zu bringen?

---

### 2. Konsequenzen der Koppelung von Staatsangebot und Staatsfinanzierung<sup>1)</sup>

---

a) Keine Sanktionen für leistungsunfähige Bildungsanbieter. Kein Konkurs; grosszügiger Kündigungsschutz.

<sup>1)</sup> s. Manfred Winz/WWZ-Forum vom 27. Oktober 1993, Basel

- b) Der ressourcenschonenden Pflicht, Kosten zu minimieren, wird nicht nachgekommen. Hohe Budgets werden angestrebt.
- c) Keine Konkurrenz um knappe Ressourcen. Der Wettbewerb findet um knappe öffentliche Mittel statt und nicht über ein wettbewerbsfähiges Bildungsangebot.
- d) Kein Druck für staatlich finanzierte Bildungsinstitutionen, qualitativ hochstehende Bildungsgänge anzubieten.
- e) Monopolistisches staatliches Bildungsangebot entmündigt die Bildungsnachfragenden und beraubt sie ihrer Konsument(-innen)-Souveränität.
- f) Fehlender Druck, Informationen zur Verfügung zu stellen.
- g) Keine effiziente Ressourcenallokation auf der Nachfrageseite durch die Illusion, Bildung stehe kostenlos zur Verfügung.
- h) Politiker(-innen) meinen besser informiert zu sein, um den Bildungsnachfragenden die Entscheidungen abzunehmen.
- i) Ein staatliches Bildungsmonopol widerspricht den demokratischen Grundwerten des Meinungs- und Ideenpluralismus.

---

### 3. Die Konsequenzen für eine CH-Reform

---

Eine ökonomische Analyse<sup>2)</sup> zeigt, dass ein Bildungssystem, das Staats-

<sup>2)</sup> Straubhaar/Winz: Reform im Bildungswesen, Verlag Haupt 1992.

finanzierung und Staatsangebot koppelt, nicht nur ökonomischer Logik widerspricht, sondern *auch soziale Ziele verletzt*.

Weder garantiert ein staatliches Bildungssystem die Chancengleichheit, noch sichert es die Qualität des Bildungswesens. Subventioniert der Staat das Bildungsangebot, greift er unnötigerweise, zum Schaden der wirtschaftlichen Effizienz und der sozialen Gerechtigkeit, in den Bildungsmarkt ein.

Die staatliche Finanzierung bewirkt zwar massive Umverteilungseffekte, die jedoch nicht in die gewünschte, sondern gerade in die entgegengesetzte Richtung zeigen können.

Soziale Gerechtigkeit verlangt Eingriffe bei der Bildungsnachfrage. *Wirtschaftliche Effizienz erfordert ein freies Bildungsangebot*. Zwischen diesen beiden Forderungen besteht weder Widerspruch noch Zielkonflikt.

---

#### 4. Zusätzliche Kosten durch die Erweiterung des staatlichen Bildungsmonopols

---

Die Kosten für die Durchsetzung der künftigen Fachhochschulen, für die Einführung der verschiedenen Berufsmaturitätstypen, aber auch für alle weiteren Reformvorhaben sind zur Zeit kaum abschätzbar – sicher aber ist, dass sie in Milliardenhöhe liegen werden.

Wie soll, müssen wir uns fragen, eine steigende Nachfrage nach Bildung allein mit einem staatlichen Angebots-

monopol gedeckt werden können, wenn eben diesem Staat die Mittel fehlen?

---

#### 5. Reformansätze für «Mehr Markt im Bildungswesen»

---

- a) Staat und staatliche Bildungsinstitutionen *akzeptieren Privatschulen* als Kooperationspartner und/oder als Mitarbeiter auf dem Bildungsmarkt.
- b) Im Rahmen ihrer bildungspolitischen Aufgabe setzt die staatliche Instanz *Bildungsziele* und legt das Prüfungsniveau fest. Der Weg zu diesen Zielen lässt er offen (Methodenfreiheit), kontrolliert aber die Zielerreichung konsequent (Prüfungsaufsicht).
- c) Der Staat schafft Wettbewerb durch *neue Finanzierungsformen* (Bildungsgutschein, Bildungsdarlehen, Stipendien). Die heutige Form der Subventionierung von Bildungsinstitutionen ohne Erwerbszweck erkennt der Staat als ökonomisch unlogisch und sozial ungerecht.
- d) Der Staat kann Bildungsleistungen bei Privaten *einkaufen* oder einen privaten Anbieter beauftragen, bestimmte Bildungsleistungen gegen entsprechende Entschädigung anzubieten.
- e) Der Staat kann dem privaten Bildungsanbieter ein staatliches Angebot *gegenüberstellen*. Bei diesem Nebeneinander von staatlichen und privaten Angeboten, achtet er auf Fairness im Marktauf-

tritt (s. lit c, Finanzierungsformen für Nachfrager).

- f) Der Staat kann mit staatlichen Auflagen und/oder Mitteln Angebote von privaten Bildungsinstitutionen *erstellen lassen*. Erst wenn diese Variante ausgeschöpft ist, muss der Staat selber für ein entsprechendes Bildungsangebot sorgen.

---

## 6. Voraussetzungen für realistische Reformen

---

- a) Ein neues Rollenverständnis  
z. B. Kooperation und Erfahrungsaustausch statt: Bildung als «staatliches Monopolgut» zu betrachten.
- b) Ein praktisches Kosten/Nutzen-Verständnis  
z. B. Bildungskosten transparent machen statt: Illusion pflegen, Bildung stehe kostenlos zur Verfügung.
- c) Ein Wettbewerbsverständnis  
z. B. Kooperation schafft Synergien und Qualität statt: nur der Staat kann Qualität garantieren
- d) Ein neues Führungsverständnis  
z. B. Dezentralisierung und Delegation statt: Ballung der «Staatsmacht»

---

## 7. Schulmanagement und neues Führungsverständnis (PS: gilt für private und staatliche Bildungsinstitutionen!)

---

- a) «Horizontenerweiterung» der Schulmanager

- Sensibilisierung im bildungspolitischen Bereich:
  - Blick aus der eigenen Schultube
  - Sich an der aktuellen Diskussion beteiligen
  - Wissen, worum es geht – z. B. beim Fachhochschulgesetz, bei der Berufsmaturität, bei der BIGA-Anerkennung von Berufen der MAV usw.
- Markttendenzen feststellen
  - Internationalisierung von Abschlüssen
  - Staatliche Kooperationssignale (!)
  - Lebensdauer-Analyse von Bildungs«produkten»
- Qualitätsentwicklung betreiben
  - Zielvereinbarung, dezentrierte Führung
  - Lehrerförderung
  - Offene Informationspolitik/Rollenverständnis
- Betriebswirtschaftliches Engagement
  - Kosten/Nutzen-Verständnis
  - Professionelle Budgetierung und Investitionsplanung
  - Schonungslose Ergebnisanalysen; Fragen nach Ursachen beantworten

b) *Führungsinstrumente schaffen*<sup>3)</sup>

- Organisationsentwicklung (Management «Software»)
  - Leitbild/Unternehmungspolitik
  - Führungsrichtlinien (auch für Lehrkörper!)
  - Merkmale der «Schulkultur»

<sup>3)</sup> s. auch Dr. I. Rickenbacher, Leuenbergtagung vom 19. 10. 1993

- CJ/Identifikationskriterien
- Motivation/Schul(betriebs)klima
- Entwicklung der Führungsfähigkeit
  - Schulung des Schulmanagers
  - Horizontale, vertikale und «querbeet»-Schulung aller Mitarbeiter(innen) und des Lehrkörpers
  - Entscheidungsanalysen
  - Persönlichkeitsprofile schaffen
  - Konsens über die «letzten» Ziele der Schule bei Führer und Geführten
  - Bewusster Kommunizieren
- Professionalität anstreben
  - P. in der Haltung und Einstellung
  - P. auch im scheinbar Bedeutungslosen
  - P. nicht als Bedrohung empfinden, sondern als Kompetenzerweiterung für neue, anspruchsvollere Aufgaben

rechtfertigten Titelschutz nicht unterlaufen.

- *Überleben werden Institutionen, die sich ihre Mittel und Reserven erarbeiten, nicht vom Staat budgetieren und auszahlen lassen.*
- *Private Schulen* haben wachsende Bedürfnisse nach Individualität angesichts der Uniformierung weiterer Lebensbereiche erkannt.
- *Private Schulen* können das Gefühl des «Chez soi» entstehen lassen.
- *Private Schulen* stehen mentalitätsmäßig den Managementanforderungen (s. Ziffer 7!) näher.

Privatschulen beinhalten vor allem auch im gegenwärtigen Bildungssystem *Chancen, wenn sie die Sicherung der Zukunft in der «Multiplikation ihrer eigenen Stärken» suchen – dann braucht sie auch der Staat – dringender denn je.*

---

## 8. Private Bildung – die Chance

---

Die besonderen Chancen<sup>3)</sup> in der Führung einer privaten Bildungsinstitution liegen in den Zukunftsperspektiven des Bildungswesens:

- Die Zeit der staatlichen Bildungsmonopole ist vorbei.
- Chancen erhalten Institutionen, die gewohnt sind, ihre Angebote auf die (sich rascher wandelnde) Nachfrage auszurichten.
- Chancen erhalten Institutionen, die das (staatlich) geforderte Bildungsniveau halten können und den ge-