

# „DEUTSCHLAND SOLLTE EIN FAIRES LAND BLEIBEN“

Der Unternehmer *Christian Boehringer* ist leidenschaftlicher Verfechter einer besseren Schule. Ein Gespräch über die Mängel seiner eigenen Schulzeit, die Werkwohnungen seines Großvaters – und darüber, warum sich das Engagement für die Bildung lohnt.

Interview: Kilian Kirchgeßner

**Herr Boehringer, Hand aufs Herz: Wenn Sie wieder in eine Schule kommen – werden da schöne oder schmerzhaft Erinnerungen an Ihre eigene Schulzeit wach?**

Ich war in der Schule nirgendwo besonders gut und nirgendwo besonders schlecht, deswegen war am Ende meiner Schulzeit noch nicht klar, wie ich meinen weiteren beruflichen Weg planen wollte. Im Rückblick denke ich gern an meine Schulzeit.

**Waren Sie auf einer privaten Schule?**

Nein, ich war von der Grundschule bis zum Abitur auf staatlichen Schulen in Wies-

baden. Ich glaube, dass meine Eltern damals überhaupt keine Notwendigkeit gesehen haben, über private Schulen nachzudenken, weil sie das Gefühl hatten, dass ich in einem normalen Umfeld aufwachsen sollte – und dass die staatlichen Schulen sehr gut sind.

**Sehen Sie das rückblickend genauso?**

Wenn ich mir ansehe, wie führende Schulen heute unterrichten, denke ich oft: Das hätte mir damals auch gefallen!

**Was hat Ihnen denn gefehlt? Sie haben in anderen Firmen Karriere gemacht, bevor Sie in Ihr Familienunternehmen zurückgekehrt sind, Sie**

**waren lange im Ausland – es sieht ganz so aus, als sei das Rüstzeug aus der Schule gut gewesen.**

Die Schüler von heute sind besser darauf vorbereitet, sich die richtigen Leute und die richtigen Informationen zu suchen, wenn sie ein Problem lösen müssen. Das finde ich ganz entscheidend, ich selbst habe mir diese Fähigkeit erst im Beruf angeeignet. Bei meinen Stationen im Ausland habe ich übrigens auch gesehen, dass es nicht nur den deutschen Weg gibt, um Probleme oder Aufgaben zu lösen. Das sollte Schule heute ebenfalls vermitteln, finde ich. Damit kann man ganz ein-

fach beim Lehrkörper anfangen: Wir brauchen mehr Ausländer in den Lehrerzimmern. Schüler sollen schon früh Lehrer aus verschiedenen Nationen in ihrer Unterschiedlichkeit erleben.

**Wann haben Sie als Pharmaunternehmer angefangen, sich für das Thema Bildung zu interessieren?**

Als mein Sohn vor zehn Jahren auf die Frankfurt International School kam, wurde ich ins Board gewählt und habe mich das erste Mal damit befasst, was eine gute Schule ausmacht. Damals haben wir das Prinzip der „Lernenden Schule“ entwickelt. Das heißt: Die Schule schreibt ihre Vision >



**„WENN ICH MIR FÜHRENDE SCHULEN  
ANSCHAU, DENKE ICH OFT: DAS HÄTTE  
MIR DAMALS AUCH GEFALLEN!“**

Christian Boehringer





**CHRISTIAN BOEHRINGER (48)** ist Vorsitzender des Gesellschafterausschusses von Boehringer Ingelheim, einem der weltweit führenden Pharmakonzerne. Er ist Urenkel des Firmengründers Albert Boehringer. Seit vielen Jahren engagiert er sich für bessere Schulen. Eines seiner Lieblingsprojekte sind die privaten Phorms-Schulen: In ihnen werden die Schüler von Anfang an zweisprachig ausgebildet; ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem differenzierten Lernen, bei dem jeder Schüler individuell gefördert wird.



Beim Stifterverband ist Christian Boehringer Mitglied des Vorstandes und Themenbotschafter für das Handlungsfeld Lehrer-Bildung.

fest. Sie legt nieder, was sie den Schülern vermitteln, wo sie Schwerpunkte setzen und wie sie deren Umsetzung messen will. Anhand der Zielerreichung können Sie sehr gut feststellen, wo die Schwachpunkte des Unterrichts liegen – und an denen dann zusammen mit dem Lehrerkollegium arbeiten. So eine gezielte Messung der Erfolge und eine konsequente Verbesserung wird heute an wenigen Schulen praktiziert.

**Hat das funktioniert?**  
In Frankfurt hat es geklappt, da hat die Schule ihr akademisches Ergebnis kontinuierlich verbessert und wurde von einer sehr guten Schule zu einer Spitzenschule. Das fand ich so spannend, dass ich danach dachte: Das Prinzip müsste sich auf andere Schulen übertragen lassen, etwa die Phorms-Schulen.  
**Das sind private Schulen, von denen es inzwischen**

**sechs in Deutschland gibt. Ab der ersten Klasse lernen die Kinder Englisch.**

Genau. Mein Bruder und ich unterstützen das Phorms-Konzept. Denn private Schulen kosten in den ersten Jahren immer mehr, als sie erwirtschaften: Man baut ein Gebäude, hat aber noch keine vollen Schülerzahlen. Wir haben der Phorms-Holding Eigenkapital gegeben, das sie dann unter anderem als Kredit an die Schule weiterreicht. Wenn die Schule das Geld zurückzahlt, kann die Holding damit die nächste Schule aufbauen. So können wir im Laufe unseres Lebens mit dem gleichen Betrag mehrere Schulen gründen. Auch bei Phorms arbeiten wir übrigens an dem Prinzip „Lernende Schule“ – und wir sehen tatsächlich eine ähnliche Entwicklung: Die Zufriedenheit von Eltern, Kindern und Lehrern steigt, auch die Unterrichtsqualität verbessert sich stetig weiter.  
**Warum ist Ihnen diese Entwicklung so wichtig, dass Sie dafür so viel Geld und Zeit investieren?**

Machen Sie doch mal ein Experiment: Sprechen Sie abends mal unter Ihren Freunden das Thema Schule an. Sie werden sehen: Alle sind sich einig, dass wir auf diesem Gebiet ein Problem haben. Wenn Deutschland in Forschung und Wirtschaft weltweit zu den führenden Ländern gehören will, dann brauchen wir auch genügend junge Leute, die gut ausgebildet sind. Die Zeit, in der wir einen Nobelpreisträger nach dem anderen gestellt haben und eine Spitzenstellung in der Wissenschaft innehatten, die ist schon längst vorbei. Damit hängt das Thema Schule unmittelbar zusammen. Ich finde, Deutschland sollte ein faires Land bleiben,

in dem mehr Kinder eine gute Chance erhalten – und dazu gehört eine gute Schulbildung.  
**Moment: Sie fordern ein faires Land und fördern Privatschulen – liegt darin nicht ein Widerspruch?**

Ich appelliere immer dafür, die Feindschaft zwischen privaten und öffentlichen Schulen endlich zu beenden. Und dafür tun wir auch etwas: Unseren Ansatz von der „Lernenden Schule“ wollen wir hier in Hessen jetzt zum ersten Mal mit ein paar Schulen im Verbund testen, mit staatlichen und privaten gleichermaßen. Die Kernfrage dabei ist, wie man trotz der unterschiedlichen Voraussetzungen etwas verbessern kann. Viele Politiker erklären zwar, dass man nur mit mehr Geld etwas bewegen könne – ich als Unternehmer bin aber daran gewöhnt, mit den vorhandenen Mitteln zu arbeiten und das Beste daraus zu machen.

**Wenn Sie Ihre Unternehmerrolle ansprechen: Merken Sie in Ihrer Firma an den Bewerbern, was in der Schulpolitik im Argen liegt?**

Ja, natürlich. Wir bekommen erstens spürbar weniger Bewerbungen als früher – und zweitens fehlt den Absolventen häufig etwas. Zum Beispiel das Selbstbewusstsein: Sie trauen sich selbst oft schlicht nichts zu. Das kann man mit ganz simplen Methoden verändern: Wenn sie in der Schule oder in der Ausbildung bei Theateraufführungen mitspielen, erleben sie, dass sie etwas können, dass sie wahrgenommen werden, dass es auf sie ankommt. So etwas sind Grundprinzipien, die jede Haupt- oder Realschule vermitteln könnte. Das ist keine Frage des Geldes.  
**Es ist erstaunlich, dass Sie als Unternehmer nicht die** >

### Defizite in den naturwissenschaftlichen Fächern oder in Mathematik kritisieren.

Natürlich habe ich ein Interesse daran, ambitionierte Naturwissenschaftler zu gewinnen! Aber alles fängt beim Umgang miteinander und dem eigenen Selbstwertgefühl an: In der PISA-Studie etwa schneiden die Länder besser ab, in denen die Schulen zuerst an der Sozialkompetenz arbeiten und danach die Schraube beim Lernen anziehen. Wir versuchen, erste Ideen zu entwickeln, wie man das bei uns umsetzen kann.

### Das klingt noch sehr vorsichtig.

Das Problem ist, dass man akademische Kompetenz recht leicht messen kann, die soziale Kompetenz hingegen kaum. Wir bräuchten ein Werkzeug, um genau zu analysieren, wo ein Kind steht. Dann kann man den Lehrplan so anpassen, dass die schwachen Schüler genauso gefördert werden wie die starken. In den Ballungsräumen haben wir es zudem noch mit Kindern aus vielen Nationen zu tun. Die große Herausforderung ist, sie kulturell abzuholen und gut in den Unterricht einzubinden.

### Das sind gleich mehrere große Baustellen. Ist das nicht ein bisschen viel auf einmal?

Deshalb ist es der Ansatz des Stifterverbandes, an einer einzigen, aber eben einer entscheidenden Stelle anzusetzen: bei den Lehrern. Viele von ihnen wären bereit, viel mehr zur Lösung der Probleme beizutragen – wenn man ihnen nur helfen würde, ihre Ideen richtig umzusetzen. Derzeit passiert das nicht: Ein Drittel der Lehrer in Deutschland ist frustriert – diese Quote ist höher als in vielen anderen europäischen Ländern. Glücklicherweise lässt sich dieser Zustand ändern. Einen Schlüssel



**„WIR SUCHEN BESONDERS GELUNGENE METHODEN. DENN ERFOLGSREZEPTE LASSEN SICH GUT REPRODUZIEREN.“**

Christian Boehringer

dazu bieten die Lehrerbildung an Universitäten und die Lehrerweiterbildung.

### Und woher wissen Sie, welche Ideen dort wirklich gefragt sind?

Beim Stifterverband suchen wir uns einige Hochschulen aus, die sich bei der Lehrerbildung besonders engagieren, und studieren dort, wie sie es schaffen, die Lehrer zu motivieren. Diese Methoden zeichnen wir aus, denn die Erfolgsrezepte lassen sich gut reproduzieren. Das ist der Gedanke bei der Bildungsinitiative des Stifterverbandes.

### Engagieren Sie sich eigentlich, weil Sie als Bürger Ihr Land

### verbessern wollen – oder als Unternehmer, der auf gute Absolventen angewiesen ist?

Als mein Großvater Werkswohnungen gebaut hat – war der nur sozial oder war der auch ein guter Unternehmer? Vermutlich hat er ganz einfach gedacht: Wer ein Dach über dem Kopf hat und einmal am Tag ein warmes Essen bekommt, der wird auch anständig arbeiten. Er war weder nur sozial noch nur kalkulierender Unternehmer, es ist eine Mischung aus beidem. Auch ich sehe in beiden Ansätzen keinen Widerspruch.

### Ist es aber nicht eigentlich die Aufgabe des Staates, für gute Bildung zu sorgen?

Einige Leute denken so, ich weiß; aber zu denen gehöre ich nicht. Die Familienunternehmen in Deutschland haben immer einen Teil ihrer Mittel für die Ausbildung gegeben. Das war sogar schon gleich nach dem Krieg so, als niemand etwas hatte und alle jeden Pfennig umdrehen mussten – da haben die Unternehmer schon angefangen, den Stifterverband aufzubauen, damit wieder Bildung stattfinden kann.

### Trotzdem: Sie haben die gewaltige Bandbreite der Probleme ja selbst genannt – ist so eine Sisyphusaufgabe nicht ungemein frustrierend?

Sie wäre es, wenn man erwartete, alles bis morgen komplett zu lösen. Wir nehmen uns deshalb beim Schulthema immer einen Teilaspekt nach dem anderen vor. Mein Urgroßvater wusste ja auch nicht, dass Boehringer irgendwann einmal ein Weltunternehmen sein würde, er wollte einfach eine chemische Substanz produzieren. So ist das auch bei mir: Ich bilde mir nicht ein, das Schulsystem im Alleingang umzukrempeln. Aber ich kann einen Beitrag dazu leisten, damit die Entwicklung ein bisschen schneller geht. Und schauen Sie, wie viel man selbst als Einzelperson verändern kann: Wie viele Schüler gehen in zehn Jahren durch die Frankfurt International School, an der wir etwas verbessert haben? Wie viele besuchen die Phorms-Schulen und wie viele die anderen Schulen, die wir jetzt noch in den Kreis mit aufnehmen? Ich muss nicht immer die ganze Welt verändern. Wenn es für ein paar Tausend Schüler ist, ist es doch auch nicht schlecht. Oder?