

News

Frank Appel: "Lehrer bekommen viel zu wenig Feedback"

Bonn. Die Deutsche Post ist mit fast einer halben Million Beschäftigten weltweit einer der größten Arbeitgeber. Jedes Jahr sucht der Bonner Logistikkonzern Tausende neue Mitarbeiter und Auszubildende für den Einsatz in vielen Ländern. Über Schulabgänger, deren Qualifikationen und das Schulsystem aus Sicht eines Dax-Konzerns sprachen Bernd Eyer mann, Kai Pfundt und Julian Stech mit Post-Vorstandschef Frank Appel.



Postchef Frank Appel im Interview. Foto: Barbara Frommann

General-Anzeiger: Wenn sich heute bei Ihnen deutsche, chinesische oder amerikanische Schulabgänger bewerben, für wen würden Sie sich entscheiden?

Pisa-Aufgaben

[Info](#) → [Testen Sie sich selbst und lösen Sie die Pisa-Testaufgaben](#)

Frank Appel: Ich würde mich für den Besten entscheiden. Unser Geschäft ist immer nur so gut, wie es auch unsere Mitarbeiter sind. Das ist unabhängig von der Nationalität. Wir haben zwar ein globales Netzwerk,

Logistikdienstleistungen werden aber immer vor Ort erbracht. Wir brauchen deshalb Menschen aus allen Ländern. Hier am Standort Bonn sind allein rund 50 Nationalitäten vertreten. Aber wenn Ihre Frage darauf abzielt, ob deutsche Schulabgänger international wettbewerbsfähig sind, dann kann ich sagen: Das ist ganz klar der Fall. Ich mache mir da keine Sorgen.

GA: Stellen Sie nicht doch Unterschiede fest?

Appel: Es gibt sicher kulturelle Unterschiede. Dennoch werden unsere Grundwerte Respekt und Resultate überall verstanden. Das funktioniert in jedem Land und zeigt, dass auch Menschen aus unterschiedlichen Kulturen mehr gemeinsam haben, als man denkt.

GA: Worauf kommt es Ihnen dabei an?

Appel: Die fachliche Schulbildung ist die eine Seite. Was für uns immer wichtiger wird,

ist aber die emotionale Intelligenz. Mit anderen Menschen umgehen können, anderen Dinge vermitteln können, sich selbst präsentieren können - das entscheidet sehr stark über den Erfolg in einem Unternehmen. Hierzu braucht es Persönlichkeitsbildung. Und dieser Faktor kommt in der deutschen Schulausbildung tatsächlich bisher zu kurz.

GA: Persönlichkeitsbildung braucht vor allem Zeit...

Appel: Ich gehöre nicht zu denjenigen, die das Turboabitur und eine möglichst kurze Studienzeit fordern. Die Wettbewerbsfähigkeit dieses Landes scheitert nicht daran, ob die Menschen mit 18 oder 19 Jahren Abitur machen. Es stimmt nicht, dass man keine Chancen mehr hat, wenn man erst Anfang 30 in den Beruf startet. Die Frage ist doch, was man bis dahin gemacht, was man bis dahin gelernt hat. Ich selbst habe relativ lange gebraucht, bis ich in die Wirtschaft gegangen bin. Wirklich problematisch ist, dass wir immer weniger Kindern eine vernünftige Ausbildung geben. Darunter wird die Wettbewerbsfähigkeit dieses Landes leiden.

GA: Dann sind Sie also kein Freund des beschleunigten G8-Abiturs?

Zur Person

Frank Appel wurde in Hamburg geboren, studierte in München Chemie und promovierte in Zürich im Fach Neurobiologie. 1993 begann er bei der Unternehmensberatung McKinsey, wo er 1999 Mitglied der Geschäftsleitung wurde. Im Jahr darauf wechselte er als Zentralbereichsleiter für die Konzernentwicklung zur Deutschen Post AG. 2002 wurde er zum Vorstandsmitglied bestellt. Nachdem Post-Chef Klaus Zumwinkel im Februar 2008 nach Ermittlungen wegen Steuerhinterziehung zurückgetreten war, wählte ihn der Aufsichtsrat zum Nachfolger. Der 49-Jährige ist verheiratet und Vater von zwei Kindern. Die Familie wohnt in Königswinter.

Appel: Die Frage, ob das Abitur nach acht oder neun Jahren kommt, halte ich nicht für entscheidend. In Deutschland wird seit Jahren über die Struktur des Bildungssystems diskutiert. Das ist zwar spannend, aber nicht ausreichend. Für viel wichtiger halte ich es, die Prozesse zu verbessern.

GA: Was heißt das konkret?

Appel: Lehrer bekommen viel zu wenig Feedback für ihre Arbeit. Ich halte das für ein fundamentales Problem. Wer lobt sie denn, wer übt konstruktive Kritik? Die Schüler? Die Eltern? Der Rektor? Unter Umständen arbeiten sie bis zu ihrer Pensionierung fast ohne Feedback. Für die Lehrer eine extrem schwierige Situation, weil sie sich ständig selbst motivieren, die Energie aus sich selbst herausziehen müssen.

GA: Wie könnte man das ändern?

Appel: Der Schulrektor könnte sich stärker um die Führung der Lehrer kümmern, statt selbst zu unterrichten. Oder es gibt einmal jährlich eine Beurteilung durch die Schüler.

Das sind Prozesse, wie sie in vielen Unternehmen praktiziert werden, auch bei uns. Ein anderer Weg wäre, wenn Schulen zum Beispiel besser aufzeigten, was aus ihren ehemaligen Schülern geworden ist. Daraus käme den Lehrern weitere Anerkennung zu.

GA: Viele Unternehmen klagen darüber, dass Schulabgänger nicht genügend für eine Ausbildung qualifiziert sind. Stellen Sie das auch fest?

Appel: Wir haben bisher wenige Probleme damit, qualifizierte Auszubildende zu finden. Aber es stimmt natürlich schon, dass inzwischen viele junge Menschen aus verschiedenen Gründen Schwierigkeiten haben, einen Schulabschluss zu machen. Sie bekommen zu wenig Förderung vom Elternhaus, sprechen nicht richtig Deutsch oder haben andere Probleme.

GA: Und was ziehen Sie daraus für Schlussfolgerungen?

Appel: Am unteren Ende des Bildungssystems muss dringend investiert werden. Denn hier können wir auch den größten Nutzen erzielen. Jeder potenzielle Schulabbrecher, der doch noch einen Abschluss schafft, erspart der Gesellschaft hohe Folgekosten.

GA: Wo soll das Geld herkommen?

Appel: Dieses Land hat genug Geld für Bildung. Wir müssen es nur wollen. Vor allem in die Grundschule und in die Hauptschule muss mehr investiert werden. Von der Bildung der zukünftigen Generationen hängt auch der wirtschaftliche Erfolg dieses Landes ab.

GA: Soll sich das Land dafür höher verschulden?

Appel: Es gibt bestimmt genug Hebel, um an anderer Stelle zu sparen.

GA: Was halten Sie denn von der Einführung der Gemeinschaftsschule in Nordrhein-Westfalen?

Appel: Es gibt sicher Positives, was man über die Gemeinschaftsschule sagen kann. Mit der Einführung neuer Schulformen alleine werden wir unsere Probleme aber nicht in den Griff bekommen. Deutschland hat über 100 Jahre ein sehr erfolgreiches Bildungssystem geschaffen, mit dem wir lange gut gefahren sind. Wir haben es zuletzt aber versäumt, auf neue Anforderungen zu reagieren. Hier gibt es im bestehenden System noch viele Hebel. Wir müssen darüber reden, wie sichergestellt werden kann, dass die Kinder unabhängig von ihren Ausgangsvoraussetzungen einen Schulabschluss bekommen, der sie nicht stigmatisiert.

GA: Sie sprechen von den Hauptschulen...

Appel: ...die Hauptschulen sind heruntergewirtschaftet worden. Ich habe selbst Kinder, und kann mich erinnern, wie sie erzählt haben, dass Mitschüler geweint haben, als sie erfuhren, dass sie eine Empfehlung für die Hauptschule bekommen hatten. Hauptschule ist heute leider ein Stigma. Das ist das Kernproblem. Schuld daran ist aber nicht die Einrichtung der Hauptschule an sich.

GA: Gibt es denn Perspektiven für Hauptschüler?

Appel: Lineare Algebra, Differentialgleichung - das brauchen Sie alles nicht, um erfolgreicher Manager zu werden. Sie müssen Unternehmergeist haben, Leistungswillen zeigen, die Ärmel hochkrempeln - das können sie auf der Hauptschule grundsätzlich genauso lernen wie im Gymnasium. Wir müssen nur mehr Ressourcen in die Hauptschule stecken.

GA: Es gibt einen Run auf Privatschulen. Was machen die anders?

Appel: Die Privatschulen setzen nicht bei den Lehrinhalten an. Und die Lehrer sind dort auch nicht besser ausgebildet, aber sie arbeiten in einer ausgeprägten Kultur des Feedbacks und des Dialogs zwischen Schülern, Eltern und Lehrern. Da ist ein viel größerer Hebel. Ich denke genauso: Seit zwei Jahren haben wir unseren Konzern nicht mehr reorganisiert, sondern das, was wir haben, verbessern wir permanent. Wir müssen kundenorientiert denken - und wenn Sie so wollen - das müssen Schulen auch.

GA: Die Post engagiert sich mit dem Programm Teach First weltweit an Schulen. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Appel: Die Teach First Fellows erzählen mir immer wieder das Gleiche: Bei schlechten Schülern entsteht häufig ein Teufelskreis aus Misserfolgen und mangelndem Ansporn durch Eltern und Lehrer. Wenn es gelingt, diesen Teufelskreis zu durchbrechen, entwickeln sich diese Schüler plötzlich überraschend gut. Diese Erfahrung kommt den Absolventen auch als zukünftige Führungskräfte zu Gute. Deshalb finanzieren wir weltweit Hochschulabsolventen, die für zwei Jahre als Hilfslehrer an Schulen, auch in schwierigem Umfeld, arbeiten. Für die jungen Akademiker ist das eine Erfahrung, die ihre soziale Kompetenz schult, also genau das, worauf es uns ankommt.

GA: Finden Sie in der Wirtschaft genug Mitstreiter, die ähnlich denken?

Appel: Es gibt immer mehr Unternehmen, die erkennen, wie wichtig die soziale Kompetenz ist. Die jungen Menschen erlernen vieles, was sie als Manager brauchen.

GA: Einige Wirtschaftsverbände fordern ein Schulfach Wirtschaft...

Appel: Wirtschaft ist keine Geheimwissenschaft. Ich sehe hier kein wirkliches Problem bei der Vermittlung.

GA: Träumen Sie noch davon, drei Hauptschulen zu leiten?

Appel: Schulen brauchen für die pädagogische Leitung einen Rektor. Für Managementaufgaben wie Personalarbeit oder Einwerbung von Drittmitteln brauchen sie aber einen kaufmännischen Geschäftsführer. Gute Elemente der unternehmerischen Führung könnten so auf die Schule übertragen werden. Es gibt sicher viele pensionierte Manager, die Spaß daran hätten, so etwas ehrenamtlich zu machen.

GA: Sie auch?

Appel: Vielleicht, wenn ich pensioniert bin.

Artikel vom 08.12.2010

Artikel bookmarken bei...



General-Anzeiger Abo-Bestellung