

# Führungspersönlichkeiten sind überlebenswichtig

Ein Interview mit Michael Klett

**Michael Klett ist Verleger des Stuttgarter Ernst Klett Verlags, der den größten Teil seines Umsatzes mit Unterrichtswerken (Lehrer- und Schülerbücher, Arbeitsmaterialien für Lehrer und Schüler, schulbegleitende Software etc.) macht. Was denkt und wie „tickt“ jemand, der die geistige Richtung eines der größten deutschen Schulbuchverlage vorgibt, auch wenn er ihn nicht operativ leitet? Der Klett ThemenDienst fragte nach.**

**Herr Klett, Ihre Schulzeit liegt schon viele Jahre zurück. Würden Sie diese Zeit als positiv, bereichernd und anregend bezeichnen?**

Ja, unbedingt. Meine Schulgeschichte ist eine ganz besondere. Ich bin in der Grundschule eigentlich nicht gewesen, vielleicht noch gerade 1944/45 und das auch mit Unterbrechungen nur ein knappes halbes Jahr. Es gab laufend Bombenangriffe, und auch aus anderen Gründen war die Schule immer wieder geschlossen. 1946 bekam ich die erste Gelbsucht, 1947 die zweite. Ich war also praktisch nicht in der Schule. Weil ich sehr viel krank war, verordnete der Arzt mir Höhenklima. Und so kam ich auf den Birklehof, ein altsprachliches Internat im Schwarzwald. Das war eine ganz wunderbare Schule, die ich vollkommen bejaht habe und die mir unendlich gut getan hat. Sie hat aus mir das gemacht, was ich bin – soweit das eine Schule überhaupt kann.

**Was war an dieser Schule so ungewöhnlich?**

Die Lehrer waren kriegsbedingt, von wenigen Ausnahmen abgesehen, leidenschaftliche Amateure. Der ehemalige Direktor der Münchner Universität im Scholl-Jahr (Hans und Sophie Scholl verteilten an der Ludwig-Maximilian-Universität Flugblätter gegen Hitler, wofür sie 1943 hingerichtet wurden. Anm.d.Red.) z. B. war mein Lateinlehrer. Dann gab es Witwen des 20. Juli (Tag des Attentats auf Hitler. Anm.d.Red.), die Familie Weizsäcker war mit Kindern da, Hartmut von Hentig war dort Lehrer und Georg Picht war der Schulleiter. Es gab einen Mönch, der dem Kloster „entkommen“ war, es gab einen italienischen intellektuellen Spinner und junge linke,



Fotos: H. Wittmann

Michael Klett, Verleger des Ernst Klett Verlags, hat die Geschäfte 1976 von seinem Vater Ernst Klett übernommen. Obwohl er in diesem

Jahr seinen 65. Geburtstag feiern konnte, denkt der Verleger keineswegs daran, die Fäden jetzt schon aus der Hand zu geben.

pazifistische Leute. Sie hatten, Jahrgang 1922, den größten Blutzoll geleistet und nun wirklich genug vom Krieg. Albert Schweitzer hat morgens die Orgel gespielt. Also eine hochinteressante Schule, die sich über all die Jahre so etwas wie ein Armenethos erhalten hat.

**Wenn Sie Schule nach Ihren Vorstellungen gestalten könnten, ohne auf föderale Abstimmungen und politische Mehrheiten Rücksicht nehmen zu müssen, was würden Sie zuerst ändern wollen?**

Ich würde als Erstes nach Wirtschaftsmaßstäben auf Führung setzen, ein Schulleiter-Profil entwi-

ckeln und danach eine Personalentwicklung in Gang setzen. Die Schulleiter-Laufbahn würde ich von der Lehrerlaufbahn trennen.

Darauf müsste die Entwicklung der Schule zum Lernort folgen, was bedeutet, dass ihre Autonomie wesentlich weiter gefasst wäre als gelegentlich schon heute. Die Schule müsste Verantwortung für das Budget haben, sich Lehrer selbst aussuchen können und mehr Freiheit vom Lehrplan haben. Damit wäre mehr innere Schulgestaltung möglich.

Ich setze deshalb so sehr auf die Lernort-Idee, weil ich glaube, dass man dadurch auch Eltern ganz anders dafür gewinnen könnte, sich für die Schule zu engagieren. Wenn Schule wirklich etwas leistet im Hinblick darauf, die Kinder für das Lernen zu begeistern, sind Eltern auch bereit, dafür zu bezahlen. Also ein Subsidiaritätsgedanke: die Gestaltung weitgehend da anzusiedeln, wo die Bildung und Entwicklung der Kinder auch passiert.

### **Stimmen Sie dem Deutschlandchef von McKinsey, Jürgen Kluge, zu, der meint, der Staat dürfe nicht die Bildungsinhalte vorschreiben und gleichzeitig Anbieter von Bildung sein?**

So weit kann ich nicht gehen. Dann müssten wir die ganze Verfassung ändern. Ich denke, der Staat muss den Bildungszwang erhalten. Zumindest bis zum Ende des 14. Lebensjahres. Und wenn es eine Schulpflicht gibt, muss er auch das Angebot bereitstellen. Aber man könnte durchaus sagen, das gilt nur bis zum Alter von 14 Jahren und danach gelten andere Regeln.

### **Die Verlage produzieren momentan 16 unterschiedliche Länderausgaben für beinahe sämtliche Schulfächer. Schulbücher könnten deutlich billiger sein, wenn die Bildungspläne für alle Bundesländer einheitlich wären. Welche Konsequenzen hätte ein solches einheitliches System?**

Wenn es ein einheitliches System gäbe, wäre der geschützte Markt, den wir heute haben, weil er so kompliziert ist, weitgehend aufgehoben. Das heißt, wir hätten wahrscheinlich sehr bald ausländische Anbieter oder auch Neueinsteiger, die sich auf ein Fach konzentrierten und mit viel Geld massiv in diesen Markt drängten. Es würde ein mörderischer Wettbewerb einsetzen, und letztlich blieben ein oder zwei Verlage übrig. Das wäre meine Prognose für das Schulbuch bei einem zentralistischen System.

### **Also sollte man möglichst viele differenzierte Ausgaben produzieren, um den Markt zu schützen, egal, was das kostet?**

Als Marktwirtschaftler bin ich nicht dieser Meinung. Ein geschützter Markt hat ja auch große Nachteile. Er ist zwar angenehm, aber die Kräfte werden nicht geweckt. Bei niemandem. Die Unternehmen verbeamten, und man muss sich sehr anstrengen, um wieder Bewegung hinein-zubringen.

### **Momentan werden in vielen Bundesländern neue Bildungspläne für unterschiedliche Fächer entwickelt. Im Klett Verlag werden deutlich höhere Summen in Qualität und Entwicklung der Produkte als in Marketing und Werbung investiert. Andererseits werden momentan kaum noch Schulbücher angeschafft. Muss die finanzielle Situation des Schulbuchbereiches als angespannt bezeichnet werden?**

Auf jeden Fall. Wir sind in diesem Jahr und werden auch im nächsten Jahr in einer Phase höchster Anspannung sein. Die Entwicklungskosten haben wir im Griff, die kennen wir und können entsprechend planen. Was wir nicht kennen, sind die Transformationskosten, die das Unternehmen braucht, um sich noch stärker auf den Markt hin zu orientieren. Der Markt ist für eine kurze Zeit offen, alle Verlage drängen massiv hinein, stecken ihre Claims ab und dann ist für Jahre der Kuchen verteilt. Dieser schnelle Eintritt in den Markt ist mit hohem Aufwand verbunden, der schlecht zu berechnen ist.

### **Die Finanzierung der Schulen und Hochschulen gerät in immer größere Bedrängnis.**

#### **Sehen Sie eine Lösung in der Privatisierung?**

Ich sehe eigentlich nur eine Lösung, dass nämlich – bei niedrigen Steuern (!) – jeder sich für Dinge, die nicht absolut notwendig sind, selbst entscheiden und diese dann auch privat finanzieren muss. Schulbücher z. B. werden nur temporär und nicht ein Leben lang gebraucht. Die sollten die Eltern selbst zahlen. Härtefälle kann und sollte man ausgleichen. Bei niedrigen Steuern sollte das möglich sein. Da könnte ein frischer Wind durchs Land gehen, was die Lernmittel-Versorgung angeht.

Wenn man über bezahlten Unterricht nachdenkt, könnte ich mir das bei musischen Fächern vorstellen. Sie sind sehr wichtig und werden immer stärker verdrängt. Warum also nicht diese Fächer privatisieren. Der Staat sucht über eine Ausschreibung einen fähigen, kundi-

gen, privaten Anbieter. Und dieser private Anbieter muss sich etwas wirklich Gutes einfallen lassen, damit die Leute Spaß am Lernen haben und erfolgreich sind.

**Sie persönlich sind das Musterbeispiel eines Menschen, für den das Lernen niemals seinen Reiz verloren hat. Ihre Bildung kommt, einmal abgesehen vom Elternhaus, nicht primär aus dem Studium, sondern Sie haben sie sich selbst angeeignet und tun das nach wie vor, und zwar mit Leidenschaft. Ganz so, wie man sich den idealen Klett-Kunden vorzustellen hat. Was treibt jemanden, der einen übervollen Terminkalender, vielfältige Verpflichtungen und eine große Verantwortung hat, dazu an?**

Es ist eine Ur-Neugier, ein Gottesgeschenk. Ich glaube, viele haben dieses Gottesgeschenk, aber es ist nicht erweckt worden. Zwei Dinge haben bei mir eine große Rolle gespielt: Zum einen die Krankheitsphase, zum anderen die Bücher meines Vaters.

Ich habe keine Grundschule besucht, aber ich habe sehr viel gelesen, denn ich lag, weil wir wenig Platz hatten, in der Bibliothek meines Vaters.

**Ausgelöst durch Schwindel erregende Manager-Gehälter trotz des Börsencrashes, spricht man jetzt wieder verstärkt über Werte und Nachhaltigkeit in der Wirtschaft. Sie stehen einem der größten Verlage Deutschlands vor. Wie sieht Michael Klett sich als Unternehmer?**

Das klingt jetzt vielleicht ein bisschen komisch. Es gibt Unternehmer, so wie mich, denen ist nicht Geld, sondern anderes wichtig. Das hat Vorzüge und Nachteile, weil daraus viele Fehler erwachsen sind, die sowohl mich als auch das Unternehmen teilweise sehr beeinträchtigt haben. Ich bin daran interessiert, Dinge zu machen, die es noch nicht gibt. Dinge also, die nur in meiner Phantasie existieren – egal ob Produkt, Dienstleistung oder Unternehmensform. Ich habe immer diesen Drang, etwas Neues zu machen.

Als mein Vater mir Ende der 1970er-Jahre das Verlagsgeschäft übergab, hatte ich weder die Vorstellung noch den Wunsch, mit dem Unternehmen zu wachsen, eine große Gruppe aus dem Verlag zu machen. Es sollte, im Gegenteil, eine intensive, mittelständische Unternehmung sein, und ich steckte meine Energie in diesen literarischen und Sachbuchverlag Klett-Cotta. Damit konnte ich immer wieder Neues in Form neuer Bücher machen.



Als Verleger bescherte Michael Klett den Deutschen nicht nur Schulbücher, sondern u. a. auch die deutsche Erstausgabe

von J. R. R. Tolkiens Trilogie „Der Herr der Ringe“. Der dreiteilige Weltbestseller erschien in Deutschland erstmals 1969/1970.

Anfang der 1980er-Jahre musste ich feststellen, dass andere Verlage wie Holtzbrinck, Bertelsmann oder Springer versuchten, zusammenzukaufen, was sie bekommen konnten. Ich habe dasselbe in Frankreich, Italien, England und Schweden gesehen und mir gedacht: „Wenn das hier so weitergeht, ist das Unternehmen gefährdet.“ Damit war ich gezwungen, neue Geschäftsfelder anzugehen. Wir versuchten, mit neuen Unternehmen ständig Neues zu erfinden, also jedes Mal etwas anderes zu schaffen, als es bereits gab.

Das Gute ist: In diesem Unternehmen ist ein Wille vorhanden, etwas selbst zu entwickeln. Man sitzt nicht nur da und erwirtschaftet Erträge, mit denen man gleich wieder etwas kauft. Was hat man davon? Es gibt Unternehmertypen, denen geht es nur darum, Geld zu verdienen, eine Yacht zu haben und das Geld auszugeben. Das finde ich furchtbar.

**Im Gegensatz zu Ihnen, der Sie Unternehmer sind und das unternehmerische Risiko tragen, geht es Ihren Vorständen oder Geschäftsführern vermutlich ähnlich wie denjenigen anderer großer Unternehmen: Sie sind Angestellte. Welches Risiko tragen sie überhaupt, wenn sie scheitern?**

Das ist eine wichtige Frage. Was ist das Haftungsrisiko eines Menschen, der große unternehmerische Freiheiten hat? Das Risiko, das er eingeht, wenn er scheitert und das Scheitern nicht mehr verborgen werden kann, ist, dass er am Arbeitsmarkt keine großen Chancen mehr hat. Unerheblich ist das natürlich auch nicht.

**Was heißt es für Sie, Vorbild zu sein? Was für ein Vorbild ist Michael Klett für seine Mitarbeiter?**

Es ist wirklich schwer, Vorbild zu sein. Ich muss sozusagen mein eigenes Vorbild vor mir her tragen und muss damit leben, Vorbild zu sein. Man glaubt ständig, nicht zu genügen.

Und natürlich hat Vorbild zu sein etwas mit der Unternehmenskultur zu tun. Ich wünsche

mir, dass man versucht, bescheiden zu sein, sich lieber zurückzunehmen, auch deshalb, weil es Menschen gibt, die nicht so auf der Sonnenseite stehen. Ganz wichtig ist mir, dass Menschen sich und andere nicht verwöhnen. Es gibt nichts Schlimmeres. Man macht sich oder auch seine Kinder oder Mitarbeiter letzten Endes unglücklich. Menschen sollen ein selbstbestimmtes Leben führen können. Bescheidenheit, Zuverlässigkeit, Offenheit, Streit auszutragen oder Verletzungen wieder gutzumachen – das alles ist mir unendlich wichtig.

Das gilt auch für so kleine Stilfragen wie, dass man seine alten Jacken auftragen und sein Stück Land oder Natur selbst pflegen sollte. Und wenn man ein größeres Stück hat, lieber dieses zu pflegen, bevor man auf den Golfplatz geht. Geselligkeit, das Arbeiten in der Natur und die Familie finde ich wichtiger und erfüllender als ein dekadentes Leisure-Leben.

*Die Fragen stellte Hannelore Ohle-Nieschmidt.*

**Ansprechpartnerin:**

<b>Hannelore Ohle-Nieschmidt</b>	Telefon:
Ernst Klett Verlag	07 11-66 72-16 73
Leitung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Fax:
Rotebühlstraße 77	07 11-66 72-20 10
70178 Stuttgart	Mail:
	h.ohle-nieschmidt@ klett-mail.de
	Internet:
	www.klett-verlag.de