

# Kleinteiliger Aktionismus statt Weitsicht

## Was schief läuft im Schweizer Bildungswesen



Förderung an die Bildungspolitik: Kurshalten in stürmischen Zeiten.

Quelle: Shutterstock

**Lehrplan 21, HarmoS und neue Wege in der Studienfinanzierung: Eine Analyse der Schweizer Bildungspolitik aus Sicht der Wirtschaft.**

**Rudolf Minsch\***

Die persönliche Flexibilität der ausgebildeten Menschen ist eines der wichtigsten Ziele von Bildung überhaupt. Denn die Fähigkeit, sich in einem ständig verändernden Umfeld erfolgreich weiterzuentwickeln, wird niemandem in die Wiege gelegt – sie muss genau wie Mathematik oder eine Fremdsprache erlernt werden.

Der Förderung von Kreativität, Unternehmertum und Eigeninitiative kommt deshalb auf allen Schulstufen grosse Bedeutung zu: von der Projektwoche in der Primarschule bis zur Start-up-Förderung an der ETH. Mit ihrem dualen Ausbildungssystem ist die Schweiz grundsätzlich in einer guten Position, denn es lässt sehr individuelle Ausbildungskarrieren zu. Jedem Lernenden stehen viele Möglichkeiten offen; auch verschlungene Pfade führen zum Ziel.

Wie agil aber sollen unsere Schulen selbst sein? In Zeiten, in denen der Begriff der «Reformmüdigkeit» nicht nur unter Lehrkräften die Runde macht, gibt es auf diese Frage keine naheliegende Antwort. Einerseits ist es unbestritten, dass sich alle Ausbildungs-

institutionen gesellschaftlichen Veränderungen anpassen müssen, weil sie sonst Gefahr laufen, Fähigkeiten zu vermitteln, die den Anforderungen der Aussenwelt nicht mehr entsprechen. Andererseits dient es niemandem, wenn Volksschulen, Gymnasien und Universitäten ihre Lehrgänge und Strukturen ständig umkrepeln. Es ist keineswegs sinnvoll, jeden schnelllebigen Trend zum Anlass für tiefgreifende Veränderungen im Bildungssystem zu nehmen. Viele aktuelle Entwicklungen können auch von den Fachleuten vor Ort – Lehrern, Lehrmeistern oder Professoren – aufgenommen werden. Man muss ihnen einfach die dazu nötigen Freiräume gewähren. Das System als Ganzes hingegen muss sich an den langfristigen Entwicklungen ausrichten.

Um diese zu antizipieren, braucht es nicht die Wendigkeit eines Schnellboots. Es wäre schon viel erreicht, wenn das Schweizer Bildungssystem die Manövrierfähigkeit eines Supertankers hätte. Tatsache ist jedoch, dass es insgesamt zur Bewahrung des Status quo neigt, was leider auch die Erhaltung ineffizienter Strukturen zur Folge hat. Die Gründe dafür sind vor allem politischer Art. Bis Konsens über einen Reformbedarf besteht und eine entsprechende Vorlage beschlossen und umgesetzt wird, vergehen normalerweise etliche Jahre.

### Schädlicher Numerus clausus

Ein besonders augenfälliges Beispiel ist die Zulassungsbeschränkung zum Medizinstudium. Diese Steuerung hat sich längst als ineffizient erwiesen: Der Numerus clausus verhindert die Weiterentwicklung der Medizinausbildung in Richtung einer Medical School. Und er führt dazu, dass die Schweiz vom Zuzug ausländischer Ärzte abhängig ist. Trotzdem hält man eisern daran fest.

Auch die Tatsache, dass das Bildungswesen zu grossen Teilen in der Obhut der Kantone ist, verbessert seine Agilität nicht wirklich. Grundsätzlich wäre eine solche Konstellation geeignet, einen Wettbewerb um die besten Lösungen in Gang zu setzen. Was in Kanton A gut funktioniert, könnte ja – in angepasster Form – auch für den Kanton B einen Gewinn bedeuten. Doch das Prinzip der «best practice» kommt kaum zur Geltung. Die aktuelle Finanzlage oder die persönlichen Neigungen eines Erziehungsdirektors haben oft grösseren Einfluss auf eine Reform als die Erkenntnisgewinne aus insgesamt 26 kantonalen Versuchslabors.

Mit dem HarmoS-Konkordat wurde zwar erstmals ein Schritt in diese Richtung getan, doch der gute Ansatz musste später wieder aufgeweicht werden. Ein ähnliches Schicksal droht nun dem Lehrplan 21. Dabei funktioniert dieser genau nach dem eingangs beschriebenen Prinzip: Er trägt langfristigen Entwicklungen Rechnung, lässt aber allen Akteuren genügend Spielraum.

Das Schweizer Bildungssystem steht im Spannungsfeld zwischen Agilität und Konstanz, neigt aber stark dazu, sich am Status quo festzuklammern. Das zeigt sich auch bei der Frage der Studienfinanzierung: Trotz hoher Kosten denken erst jetzt die ersten Hochschulen darüber nach, höhere Studiengebühren zu verlangen. Dabei würde eine Verschiebung hin zu einer privaten Finanzierung der Studiengänge die Abhängigkeit von der Politik verringern und damit auch die Agilität erhöhen. Noch augenfälliger ist die Trägheit des Systems beim Fachkräftemangel im Bereich Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT). Obwohl die Wirtschaft seit langer Zeit auf dieses Problem hinweist und viele Initiativen ergriffen hat, sind Jahre ins Land gezogen, bis die Bildungspolitik Handlungsbedarf gesehen hat.

Deshalb gilt: Konstanz im Bildungswesen ist wichtig und wertvoll. Aber unser Bildungssystem muss manövrierfähig bleiben. Denn das eigentliche Ziel der (Aus-)Bildung darf nie aus den Augen verloren werden: Die Absolventinnen und Absolventen unserer Bildungseinrichtungen sollen in der Lage sein, ihr Leben initiativ, selbstständig, kreativ und unternehmerisch zu gestalten.

\*Rudolf Minsch ist Chefökonom und Mitglied der Geschäftsleitung von economieuisse.

# Das Ende der Planung

## Wie aus Fehlern Grosses entsteht

**Flexibilität und agiles Management gelten als neue Wunderwaffen im Umgang mit einer unsicheren Zukunft. Das funktioniert aber nur, wenn Fehler als Teil des Fortschritts verstanden werden.**

**Stephan Sigrist\***

Langfristiges Denken und Handeln gilt heute als Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg. In Zeiten des schnellen digitalen Wandels blickt die Weltöffentlichkeit mehr denn je gebannt auf die Visionäre unserer Zeit, die – mehrheitlich aus dem Silicon Valley – die Zukunft von Mobilität, der Medien und der Medizin neu gestalten.

Allerdings ergeben sich beim langfristigen Denken und Planen zwei grundlegende Schwierigkeiten: Erstens lässt sich die Zukunft in der Regel nicht eindeutig prognostizieren. Und zweitens liegt es nicht in der Natur des Menschen, weiter zu planen als es der Blick in die unmittelbare Zukunft erlaubt. Je komplexer die Einflüsse werden, die auf die unbekannte Zukunft einwirken, desto gegenwartsbezogener werden wir.

Gefragt sind deshalb neue Wege, der Realität gerecht zu werden. Diese basieren auf flexiblen Planungsmodellen, mit denen sich Strategien oder Produktentwicklungen schnell den veränderten Umständen anpassen können. Als Vorbild gelten dabei oft Start-up-Unternehmen, die mit ihren schlanken Strukturen besser auf die Rahmenbedingungen der Zukunft vorbereitet zu sein scheinen als dies etablierte KMU oder gar Konzerne mit ihren starren Strukturen sind.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass sich viele Führungskräfte grösserer Unternehmen derzeit Gedanken machen, wie sie sich auf Flexibilität trimmen können. Oftmals geht es dabei darum, innerhalb grösserer Unternehmen Arbeitsumgebungen und «Keimzellen» zu schaffen, die es den Mitarbeitern erlauben, im Rahmen ihrer Kompetenzen eigenverantwortlich und schnell Entscheide zu treffen; die Rede ist von einer Art Garagenkultur oder dem sogenannten «Intrapreneurship».

Mit dem Aufbrechen von Hierarchien finden Kreativität und echtes Unternehmertum zurück in die traditionellen Unternehmen. Das ist der Stoff, aus dem die Erfolgsgeschichten des nächsten Jahrzehnts gesponnen werden; so viel scheint heute klar. Doch lassen sich die Rezepte aus dem Silicon Valley direkt auf etablierte Grossunternehmen übertragen und wenn ja, ist das überhaupt wünschbar?

Die Bereitschaft, in Veränderungen Chancen zu sehen, ist mit Sicherheit positiv. Die daraus resultierende Vielfalt ist die einzige und echte Grundlage für Innovation. Allerdings würde eine radikale Erneuerungskultur, die Wandel als Selbstzweck versteht, zunehmend negative Effekte zeitigen; sie würde die Mitarbeiter verunsichern und für die Kunden kaum Mehrwerte schaffen.

### Mut zur Imperfektion

Das Ziel liegt entsprechend weniger darin, die Agilität von Start-up-Unternehmen zu kopieren, als vielmehr darin, einen evolutionären Ansatz zu finden. Die Grundlage dafür wäre allerdings eine Eigenschaft, die im Kontext der etablierten Planungsmodelle kaum gewürdigt oder viel mehr vermieden wird: die Imperfektion.

Wer langfristig wettbewerbsfähig bleiben will, muss auf Prozesse setzen, nicht nur auf Lösungen; auf Misserfolg, nicht nur auf Erfolg. Länder und Institutionen, die nachhaltig Innovation fördern wollen, brauchen deshalb eine neue Fehlerkultur, die Imperfektion und Fehler als unabdingbaren Teil des Weges zum Fortschritt wertschätzen. Dabei geht es nicht darum, die handelnden Personen zu einem generellen Fehlverhalten zu animieren, sondern dieses im Kleinen zu tolerieren, um damit Grossgefahren abzuwenden.

### Beispiel Luftfahrt

In Branchen mit hohen Sicherheitsrisiken und hierarchischen Strukturen hat sich gezeigt, dass die Anonymisierung von Fehlermeldungen zu einer signifikanten Steigerung der Qualität beitragen kann. Führende Fluggesellschaften richteten flache Hierarchien im Cockpit und anonyme Meldesysteme für Beinahepannen ein. Dies ermöglicht es Mitarbeitern, Fehler einzugestehen, ohne dass sie dafür bestraft werden. Die Organisation kann so massiv zur Prävention von Abstürzen beitragen. Solche Fehlermeldesysteme könnten auch auf andere Branchen – von der Medizin über die Finanzwirtschaft bis in die Politik – übertragen werden.

In der Medikamentenentwicklung könnte die konsequente Offenlegung negativer Ergebnisse von klinischen Studien, die heute noch vielfach unter Verschluss gehalten werden, die Patientensicherheit wesentlich verbessern. Informationen über Nebenwirkungen wären so zugänglich, und auch die Unternehmen selbst würden profitieren, da Studien mit vergleichbaren Substanzen nicht mehrfach durchgeführt werden müssten.



1968 arbeitete das Unternehmen 3M an einem neuen Klebstoff. Er genügte den Ansprüchen allerdings nicht. Die Entwicklung wurde eingestellt. Bis sich sechs Jahre später ein 3M-Angestellter im Kirchenchor darüber ärgerte, dass die Lesezeichen aus seinem Gesangsbuch ständig zu Boden flatterten. Er erinnerte sich an den Kleber, stieg ins Firmenarchiv, bestrich ein paar Zettelchen damit und erfand so die Post-its, die die US-Zeitschrift «Fortune» zu einer der wichtigsten Erfindungen des 20. Jahrhunderts erklärte – zusammen mit dem Kühlschrank und der Compact Disc.

Quelle: © W.I.R.E./Adam Hamcher

Unternehmen sollten sich der Zukunft iterativ annähern. Es geht darum, Raum für Innovationen zu schaffen, die den Menschen ins Zentrum stellen, nicht selbstreferenziell ausgerichtet sind und dem Realitäts-Check standhalten. Dies ist ein langwieriger und oftmals schwieriger Prozess, der ohne Rückschläge, Misserfolge, Fehler und gescheiterte Projekte nicht auskommt.

Generell lassen sich drei Voraussetzungen für eine funktionierende Fehlerkultur festhalten: Erstens eine ganzheitliche Sicht auf die Welt, die anerkennt, dass diese zu komplex ist, als dass ihr mit linearen Denkmustern beizukommen wäre. Zweitens Transparenz. Das Lernen aus Fehlern erfordert Anreizsysteme, die Individuen, Unternehmen und die Politik dazu bewegen, die Resultate ihrer Arbeit offenzu-

legen. Nur solche «Open Access»-Konzepte erlauben es, zu lernen und bestehende Modelle auf Basis von Erfolgen und Misserfolgen anzupassen. Und drittens: der Mut und der Enthusiasmus für Neues. Um möglichst viele Zeitgenossen zum Neudenken anzuregen, braucht es vor allem Vorbilder, die entsprechende Werte in Unternehmen, der Politik und in der Familie vorleben.

Innovation erfordert neben Voraussicht vor allem auch Mut für Experimente, eine Kultur, die mit Scheitern umgehen kann – und eine Portion Ungehorsam. Deshalb: Scheitern Sie mal wieder! Nicht im Grossen, aber im Kleinen.

\*Stephan Sigrist ist Leiter des interdisziplinären Think Tank W.I.R.E., der sich mit globalen Entwicklungen in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft befasst.