

McKinsey: „Wieder an die Spitze!“

Die Unternehmensberatung McKinsey & Company traut dem deutschen Bildungswesen die Rückkehr in die internationale Spitzenklasse zu – und entwickelt Reformansätze, die vor Systembrüchen nicht Halt machen

Jürgen Kluge und Nelson Killius

Bildung ist weit mehr als Faktenwissen; es geht um ein breites Verständnis von der Welt und um die Fähigkeit, sich in ihr zu bewegen. Im Fokus unseres Interesses stehen die Entwicklung von Persönlichkeiten, die Förderung vieler und vielfältiger Talente sowie das rechtzeitige Erkennen und Verringern individueller Schwächen und Defizite. Dies betrifft nicht nur die Hochschulen, sondern auch die Vorschule und die Schule.

Frühkindliche Bildung wird unterschätzt

Das riesige Potenzial frühkindlicher Förderung für die Entfaltung von Talenten wird in Deutschland systematisch unterschätzt und vernachlässigt. Die Zustände stehen im eklatanten Widerspruch zu den Ergebnissen der Neuropsychologie und Erziehungswissenschaft, die den positiven Einfluss vorschulischer Bildungsangebote auf die späteren schulischen Leistungen und die gesamte Entwicklung eines Kindes belegen. In Deutschland ist der Bedarf an Kindergartenplätzen für Drei- bis Sechseinhalbjährige noch nicht gedeckt. Bei der Krippenerziehung der unter dreijährigen Kinder liegen die Versorgungsgrade mit deutlich unter zehn Prozent noch weit niedriger.

Bedenklich ist auch die Ausgestaltung der vorhandenen Angebote. Starre Öffnungszeiten etwa verwehren vielen Eltern den Zugang. Bei der Ganztagsbetreuung liegt Deutschland weit abgeschlagen hinter Frankreich, Belgien, Spanien oder Schweden. Doch nicht nur die Zahl der Angebote, auch ihre Qualität zählt. So müssen sich manche Kindertagesstätten vom Selbstverständnis einer Aufbewahrungsstätte verabschieden,



deren einziger Zweck es sei, berufstätige Eltern zu entlasten. Kinder haben einen Anspruch auf optimale Förderung. Wir brauchen Qualitätsoffensiven unter verstärkter Einbindung der Eltern und eine bessere Ausbildung sowie – vor allem – eine obligatorische Weiterbildung der Erzieher. Wissenschaftliche Forschungsergebnisse müssen schneller als bisher ihren Weg in den Kindergartenalltag finden. Ebenso wichtig wird es sein, die Bezahlung der Betreuer zu erhöhen und die Gehaltsstruktur stärker zu differenzieren. Das Angebot von Krippen- und Kindergartenplätzen ließe sich am wirkungsvollsten mit der Herstellung von Chancen-

gleichheit unter den Anbietern verwirklichen. Auch kommerzielle Betreiber sollten in den Genuss öffentlicher Zuschüsse kommen – vorausgesetzt, sie erfüllen klar definierte Qualitätskriterien. Gleiche Bedingungen für alle Träger würden ein größeres Angebot hervorbringen. Kommerzielle Träger könnten innovative Geschäftssysteme testen und einführen. Was spricht gegen Kindergärten in einem Franchisesystem?

Die angemessene Förderung von Kindern erfordert finanzielles Engagement. So würde eine Verdoppelung des Versorgungsgrades mit Krippen- und Hortplätzen nach Schätzungen von McKinsey bundesweit jährlich jeweils etwa 0,8 bis eine Milliarde Euro kosten. Eine solche Steigerung staatlicher

Ausgaben um etwa zehn Prozent wäre durchaus moderat. Der Aufwand stünde in keinem Verhältnis zu den positiven Ergebnissen, und seien es auch nur die Effekte auf dem Arbeitsmarkt, wenn aus den Kindern Jugendliche und Erwachsene werden. Die angespannte Lage der öffentlichen Haushalte aber erzwingt die Entwicklung neuer Finanzierungsmodelle – zum Beispiel von Bildungsanleihen. Dahinter steht die Idee einer zweckgebundenen Bildungsfinanzierung.

Deutsche Schüler können weniger

Wie die PISA-Studie und weitere aktuelle Untersuchungen erschöpfend belegen, zeigen deutsche Schüler im Vergleich mit anderen Ländern deutlich unterentwickelte Fähigkeiten.

Ausschlaggebend für die Defizite sind die geringen Ansprüche der Bildungspolitik sowohl an das Schulsystem als auch an die Leistung der Schüler. Schulpolitiker haben über die Jahre das Niveau systematisch herabgesetzt. Die notwendige Diskussion über Chancengleichheit mutierte in eine Debatte über Leistungsgleichheit. Konsequenz: die Unterforderung und Normierung der Schüler auf unteres Mittelmaß.

Die Qualität des Schulsystems und das Leistungsniveau der Schüler müssen deutlich steigen. Der Optimierungsprozess hängt vor allem von vier, teilweise bereits eingeleiteten Entwicklungen ab.

- ◆ Verbesserung der Vergleichbarkeit schulischer Leistungen. Instrumente der Leistungsmessung, wie PISA sie einsetzt, lassen endlich keine Ausreden mehr zu. Das schulische Angebot muss wesentlich transparenter werden – PISA kann nur der erste Schritt dahin sein.
- ◆ Mehr Autonomie der einzelnen Schulen bei einheitlich hohen Standards. So kann die Durchsetzung dringender benötigter Veränderungen bei der Gestaltung von Unterrichtsinhalten und Lehrmethoden gelingen. Der Ausbau von Fremdsprachenunterricht in der Grundschule, bei dem Deutschland hinter allen Ländern hinterherhinkt, ist ein Beispiel für solche Veränderungen. Einige Bundesländer, wie jüngst Baden-Württemberg, sind in der Frage des Fremdsprachenunterrichtes für Grundschüler auf dem richtigen Weg, sie sollten die überfälligen Reformen jedoch zügig und konsequent angehen.
- ◆ Früherer Beginn, Herabsetzung des Einschulungsalters und eine deutliche Verkürzung der Schulzeit –, etwa durch die flächendeckende Einführung des Abiturs nach zwölf Schuljahren.
- ◆ Grundlegende Reformen der Aus- und Weiterbildung für Lehrer. Es kommt darauf an, das Fachstudium an der Universität und die Ausbildung im Referendariat stärker miteinander zu verknüpfen. Weitere Ansatzpunkte sind die Förderung des Erfahrungsaustauschs zwischen den Lehrern durch wechselseitige, verbindliche Unterrichtsbesuche, eine Verpflichtung zur Beteiligung an Weiterbildungsangeboten und verbesserte Anreizsysteme, etwa durch breiter gestaffelte Gehälter.

Daneben gilt es, die überholte Unterrichtsmethode des fragezentrierten sokratischen Dialogs endgültig aus den Klassenzimmern zu verbannen. Notwendig ist eine Hinwendung zu variablen Lernformen sowie mehr schüler- und gruppenzentriertem Unterricht. Zudem bedarf es des Aufbaus von mehr Ganztagschulen. Dies würde nicht nur den Reformprozess des deutschen Schulsystems unterstützen, sondern auch Müttern die Teilnahme am Berufsleben erleichtern.

Den Systembruch wagen

Mit Korrekturen hier und dort wird es nicht getan sein. All diese Reformansätze, wie McKinsey sie fordert und wie sie in der Diskussion seit dem PISA-Schock in großen Teilen konsensfähig geworden sind, führen in ihrer Konsequenz zu einem Systembruch in der Schule. Der gelingt, wenn der Erfolg rasch sichtbar wird. In den USA zeigten Veränderungen, die nach schlechten Beurteilungen von Schulen eingeleitet wurden, innerhalb kürzester Zeit erste Wirkung.

Zum Nulltarif ist der Systembruch nicht zu haben. Wie bei der frühkindlichen Bildung liegen die erforderlichen Mehr-



ausgaben jedoch nicht so hoch, wie zunächst angenommen. Gäbe es für jeden fünften Schüler einen Platz in der Ganztagschule, kämen auf den Staat zusätzliche Kosten von etwa 1,7 Milliarden Euro jährlich zu. Dem gegenüber stehen positive volkswirtschaftliche Effekte wie eine erhöhte Erwerbstätigkeit von qualifizierten Frauen und – ganz gewiss nicht an letzter Stelle – eine weitaus bessere Bildung der zukünftigen Generationen.

Die Hochschule ganz unten

Mindestens ebenso dramatisch wie in der Vorschul- und in der Schulbildung ist die Situation an den chronisch überlasteten deutschen Hochschulen. Jahrzehntelange Kämpfe um die „richtige Reform“ – zumeist aus ideologischen Gräben geführt – haben den schleichenden Qualitätsverlust nicht aufhalten können. Auch deutsche Universitäten liegen im internationalen Vergleich deutlich zurück. Kennzeichnend für die Misere sind – darüber herrscht bei den Experten inzwischen Einigkeit – besonders die zu langen Studienzeiten, die praxisferne Ausbildung und mangelnde Internationalität.

Studierende in Deutschland verbringen im Schnitt mehr als sechs Jahre an der Universität. Kommilitonen in den meisten anderen Ländern schließen ihr Studium dagegen ein bis drei Jahre früher ab. Dies liegt zum Teil sicher am vergleichsweise hohen Qualifikationsniveau des ersten Hochschulabschlusses in Deutschland. Ausschlaggebend sind jedoch auch der Mangel an Anreizen für einen früheren Abschluss sowie komplizierte, überfrachtete Studien- und Prüfungsordnungen. Hinzu kommen schlechtes Coaching der Studierenden sowie deren zeitliche Zusatzbelastung durch Gelderwerb.

Weit abgeschlagen liegen die deutschen Hochschulen zudem bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen. Dazu gehören vor allem Teamfähigkeit, Problemlösungskompetenz und Selbstmanagement. Auch der aktive Austausch von Wissen und Personal zwischen Wissenschaft und Wirtschaft lässt zu wünschen übrig. Immerhin werden die Vorteile der praxisnahen Fachhochschulausbildung zunehmend anerkannt. Die mangelnde internationale Ausrichtung deutscher Universitäten ist bekannt.

Impulse in *bildung!*

bildung! begrüßt die wachsende Bereitschaft vieler gesellschaftlicher Gruppen, Verantwortung für bessere Bildung zu übernehmen. Zu lange blieben die Bildungsinstitutionen sich selbst überlassen – mit Problemen, die eher die Gesellschaft und Politik als sie selbst zu verantworten haben. Bildung in einer Demokratie geht aber alle etwas an. Dringend benötigen Schulen, Universitäten und andere Institutionen der Bildung Unterstützung von außen. Mit „Impulse“ begründen wir ein Forum für mutige, gerne auch quer gedachte, vor allem aber konstruktive neue Ideen und Konzepte in der Bildungsdiskussion. Zum Auftakt veröffentlichen wir einen Beitrag der Unternehmensberatung McKinsey & Company.

Mit ihrer Initiative *McKinsey bildet* gehen die Berater einer brisanten Frage nach: „Wie müsste das deutsche Bildungssystem ausgestaltet sein, damit es das Prädikat ‚hervorragend‘ verdient?“ Das Projekt soll aktuelle Probleme und Ansatzpunkte für Reformen aufzeigen sowie – aus Sicht der Wirtschaft – die tieferen Ursachen für Versäumnisse der Bildungspolitik ermitteln. In sechs „Werkstattgesprächen“ mit Wissenschaftlern, Studierenden sowie Gästen aus Politik, Wirtschaft und Kultur hat McKinsey nach neuen Ansätzen in der Bildungsdebatte gesucht. Diese Diskussionsreihe, die im Juni 2001 begann, ging am 19. Februar zu Ende; weiterlaufende Praxisprojekte vertiefen das Engagement. Unter www.mckinsey-bildet.de informiert die Initiative über ihre Ergebnisse; ein Kongress am 5. und 6. September in Berlin soll die Anregungen zusammenführen.

Und schließlich krankt Deutschland noch an einem weiteren Defizit: Der Anteil der Hochschulabsolventen an der Gesamtbevölkerung liegt deutlich niedriger als in anderen Ländern. Kein Wunder also, wenn hierzulande in vielen Branchen Fachkräfte rar werden.

Gerade im Bereich der Hochschulbildung fehlt es nicht an Reformansätzen. Ihre Umsetzung scheitert aber allzu oft an mangelndem politischem Willen. Dabei könnte ein Bündel von Initiativen durchaus zu kürzeren Studienzeiten und mehr Internationalität an den Hochschulen führen. Ganz oben



Der promovierte Physiker Jürgen Kluge (links) leitet das Deutschlandbüro der internationalen Unternehmensberatung McKinsey & Company, der Berater Nelson Killius befasst sich bei McKinsey intensiv mit Bildungsfragen

stehen der Ausbau der Bachelor-Studiengänge, die Verlagerung von manchen universitären Studiengängen an die Fachhochschulen und deren Ausbau sowie die Verkürzung der Promotionszeiten und die Abschaffung der Habilitation. Für ebenso wichtig halten wir die behutsame Einführung von Wettbewerb unter den Hochschulen sowie ihre Steuerung durch den Markt.

Viele Modelle sind denkbar, um Studium und Praxis einander näher zu bringen. Möglich wären Joint Ventures zwischen Hochschulen und Unternehmen sowie Teilzeitprofessuren für Führungskräfte aus der Wirtschaft. Auch die Universitätsprofessur aufgrund von Berufserfahrung sollte möglich sein. Ebenfalls positiv auswirken würde sich die straffere Führung der Universitäten mit eigener Budgetverantwortung.

So kommt die Reform in Fahrt

Inzwischen wendet sich in manchen Bildungsbereichen einiges zum Besseren. Dennoch muss ein Land, das unterdurchschnittlich wenig seines Bruttoinlandprodukts für Bildungssysteme ausgibt, deutlich mehr für das Zukunftsthema Bildung aufwenden. Mehr Geld wäre jedoch nur eines von vielen Elementen einer echten Reform. Die lässt sich nur auf den Weg bringen, wenn dafür weitere Voraussetzungen geschaffen werden:

- ♦ Kooperation statt Konfrontation: Die Kommunikation zwischen Wissenschaft, Bildungseinrichtungen, Wirtschaft und Bildungspolitik ist stark verbesserungswürdig. Alle Beteiligten müssen aus ihren Gräben klettern und in weit engeren Kontakt miteinander treten als bisher.
- ♦ Qualitätsmessung und -sicherung: In allen Bildungsbereichen herrscht eine erstaunliche Weigerung, über den eigenen Tellerrand zu schauen und sich an Vorbildern, seien sie nun national oder international, an *best practices* zu orientieren. Dies geht einher mit der weit verbreiteten Weigerung, die Qualitätsmerkmale von Bildungseinrichtungen objektiv zu erfassen. Doch daran führt kein Weg vorbei. Erst wenn wir Qualität durchgängig messen, können wir Bildung vergleichen, verbessern und schließlich sichern.
- ♦ Erhöhtes Innovationstempo: In vielen Bildungsbereichen scheint bereits Konsens über die Ursachen der Probleme erreicht zu sein. Auch bei möglichen Lösungsansätzen gibt es erstaunliche Übereinstimmungen. Jetzt kommt es darauf an, die Umsetzung von Lösungen zu beschleunigen. Bei Bildungsreformen können wir uns kein Schnecken-tempo mehr leisten.
- ♦ Fantasie: Jeder Versuch einer Reform wird zu schnell mit dem Verweis auf die knappen Kassen abgebremst. So berauben wir uns der Möglichkeit, eine Reihe von Veränderungen, die wenig kosten, sofort umzusetzen. Kaum etwas spräche etwa dagegen, Deutschlands zahlreiche Kulturinstitute zu

Musik für junge Gehirne

Musikalische Früherziehung im Kindergarten auf hohem Niveau kann auch ohne staatliche Finanzierung gelingen. Die Studentin Julia Maria Sperling errang in der Frankfurter städtischen Kindertagesstätte 121 einen Sieg über leere öffentliche Kassen und die „Es-geht-nicht-Mentalität“. Seit dem Januar besuchen Geiger, Pianisten, Sänger und andere Berufsmusiker im Wochenrhythmus drei Gruppen von je zehn Kindern im Stadtteil Niederrad. Durch Zuhören und eigenes Experimentieren mit Orffschen Instrumenten finden die Drei- bis Sechsjährigen jetzt spielerisch Zugang zur Musik.

Viele von ihnen, so Sperling, stammen aus sozial schwachen Familien und würden niemals die Chance erhalten, eine Musikschule zu besuchen. Die Musiker, teils noch aktiv, teils im Ruhestand, arbeiten ehrenamtlich. Ein ausgewiesener Fachwissenschaftler, Gunter Kreuz vom Frankfurter Institut für Musikpädagogik, betreut das Projekt didaktisch; auch er engagiert sich ohne Bezahlung. Für den Kauf der Orffschen Instrumente kam die Terminbörse Eurex auf. Der Flügelhersteller Steinway/Atzert Bell stellt für das Projekt Übungsräume und weitere Instrumente zur Verfügung.

Die 23 Jahre junge Medizinstudentin Sperling initiierte das Projekt, leitet es und fand auch die ehrenamtlichen Mitarbeiter sowie die Sponsoren. Der Dirigentin der Initiative geht es um mehr als Begeisterung für Musik. „Das heranwachsende Gehirn weist eine unglaublich große Plastizität auf“, begründet die Doktorandin des Neurophysiologen Wolf Singer das Konzept. Die frühzeitige Auseinandersetzung mit Musik könne die Entwicklung der Hirnstrukturen nachhaltig fördern.

Sperling engagiert sich im Rahmen der Initiative *McKinsey bildet*; das Kindertagesstätten-Projekt gehört zu deren Praxisprojekten. Zum Klingen gebracht hat es Sperling zwar weitestgehend aus eigener Kraft. „Ganz alleine aber“, so die Studentin, „hätte ich es wohl nicht geschafft.“

W. S.

einer gezielten Förderung der ästhetischen Erziehung in Kindergarten und Schule zu nutzen. Auch die vielfältigen Möglichkeiten der Kooperation des Bildungssystems mit Wirtschaftsunternehmen sind bei weitem nicht ausgeschöpft.

Notwendig sind mutige und radikale Schritte. Es gilt, aus den Fehlern der Vergangenheit zu lernen und in der Bildung wieder Spitzenklasse zu werden. Das ist nicht nur notwendig, es ist auch möglich. 