

# CHAOTISCHE ÜBERFLIEGER

Die Kaospiloten sind wahrlich ungewöhnlich. Die Business School bildet – mit teils äußerst unkonventionellen Methoden – verantwortungsvolle Unternehmer aus. Was seit 25 Jahren in Dänemark funktioniert, gibt es seit 2010 auch in der Schweiz. Doch die Schule steht auch vor Herausforderungen.

TEXT: KLAUS FIALA | KLAUS.FIALA@FORBES.AT  
FOTOS: RAHEL KRABICHLER

„I have spoken“, sagt einer der im Kreis sitzenden Studenten im Anschluss an seine Wortmeldung. Die restliche Gruppe lässt ein kollektives „Ho“ ertönen und signalisiert damit dem Sitznachbarn des Sprechers, dass nun er an der Reihe ist, zu sprechen. Es sind ungefähr 25 junge Menschen, die ihren Dienstagmorgen im Rahmen dieses „Check-in“ offiziell beginnen.

Die Wortbeiträge – die teilweise auch mit „These are my words“ abgeschlossen werden – drehen sich um die Lehren, die die Studenten aus dem Vortrag gezogen haben. Das Thema, mit dem sich die als „Kaospiloten“ bezeichnete Gruppe derzeit beschäftigt, lautet „Communicating unfinished business“. Was kann ich bereits in der Entstehungsphase eines Projektes oder Unternehmens tun, um meine Fortschritte effektiv an die Außenwelt zu kommunizieren?

Die Kaospiloten sind eine innovative, ursprünglich aus Dänemark stammende Business School. Die Schule beschreibt sich selbst

als „School for responsible entrepreneurs, creative leaders and change makers“. In Dänemark wurde die Ausbildung vor 25 Jahren von Uffe Elbaek gegründet, der es später bis zum Kulturminister brachte. Mit Erfolg: Bloomberg Businessweek ernannte die Kaospiloten 2007 zu einer der besten Designschulen der Welt, Fast Company reihte sie 2011 in die Top Ten der besten Schulen, um in der Start-up-Szene Fuß zu fassen.

Seit 2010 bietet die Schule ihre unkonventionelle Ausbildung auch innerhalb einer eigenständigen Tochterschule im schweizerischen Bern an. Dabei fokussiert sich die Ausbildung nicht nur auf die unternehmerischen Fähigkeiten und das soziale Gewissen der Studenten, sondern vor allem auch auf ihre persönliche Entwicklung. Die Teilnehmer werden in dem drei Jahre dauernden Lehrgang dazu ermuntert, sich grundlegende Fragen zu stellen: „Wer bin ich?“, „Was will ich?“ oder „Was ist mein Traum?“ Die Antworten auf diese Fragen sollen die Basis für die unternehmerischen Projekte bilden,

die während und nach ihrer Ausbildung von den Studenten umgesetzt werden.

Die für einen Außenstehenden auf den ersten Blick merkwürdig anmutenden Sprachformeln, die im Check-in verwendet werden, gehen auf das Grundverständnis der Business School zurück. So sollen die Kaospiloten lernen, zu gemeinsamen Entschlüssen zu kommen und in der Gruppe zu arbeiten.

Doch was nach einer Bande verpeilter Tagträumer klingt, ist eigentlich ein relativ praxisnaher Lehrgang. Die Studenten arbeiten ständig an konkreten Projekten, oft auch für echte Kunden. Das Curriculum besteht aus vier Kernkompetenzen: Creative Leadership, Creative Project Design (erstes Jahr), Creative Process Design (zweites Jahr) und Creative Business Design (drittes Jahr).

Die Arbeit mit Kunden ist auch im Sitzkreis Thema: Eine dänische Studentin erzählt, dass sie wohl gut kommuniziert hat: Gestern Abend hat sie einen Projektauftrag an Land



gezogen – inklusive Bezahlung. „I have spoken.“ – „Ho.“ Ungefähr in der Mitte des Kreises kommt Matthias Straub – genannt Matti – an die Reihe. Auf den ersten Blick würde man nicht vermuten, dass nun der Direktor und Leiter der Schule am Wort ist.

Das kommt nicht von ungefähr – Straub ist selbst diplomierter Kaospilot. Er besuchte die Schule im dänischen Aarhus. Nach der Rückkehr in die Schweiz und Gründung seiner eigenen Beratungsagentur „changels“ spielte er einige Jahre mit der Idee, bevor er 2010 schließlich Nägel mit Köpfen machte und mit seinem Team die Kaospilots Switzerland gründete.

„Uns wurde bewusst, dass wir etwas Großes starten müssen“, sagt Matti Straub. Akkreditierungen und Zertifizierungen waren für den Headmaster zu diesem Zeitpunkt nicht so wichtig wie die Qualität: „Wir wollten einfach eine gute Ausbildung starten.“

Heute sind zwei Lehrgänge – Team 1 und Team 2 – diplomiert, insgesamt 21 Kaospiloten wurden somit von der Schweizer Schule in die Welt geschickt. Die derzeit in Ausbildung befindlichen Teams 3, 4 und 5 umfassen zusätzlich 32 Studenten.

Der vom dänischen Kommunikationsdesigner und externen Lektor Jørgen Smidstrup geleitete Kommunikationsworkshop geht nach dem Check-in übrigens weiter. Die Studenten müssen in Gruppen die Projekte von Teammitgliedern präsentieren, die sich in ihrem letzten Jahr befinden. Dabei geht es laut dem dänischen Kommunikationsdesigner weniger um den Inhalt der Präsentation als um die Fähigkeit, in kurzer Zeit und in der Gruppe eine Präsentation zu erstellen. „Die Situation soll der Praxis ähneln – ein Kunde erteilt kurzfristig einen Auftrag und die Studenten müssen liefern.“

In der Mittagspause plaudern die Studenten, kochen in der in den Räumlichkeiten vorhandenen Küche oder gehen auswärts essen. Die Atmosphäre der Schule erinnert phasenweise mehr an eine große WG als an eine Universität. Auch der Umgang der Studenten untereinander ist sehr vertraut.

Räumlichkeiten, externe Lehrbeauftragte, kleine Klassengrößen, intensive Betreuung, im zweiten Jahr ein zweimonatiger Aufenthalt in Südafrika – all das ist natürlich nicht gratis. Ganz im Gegenteil: Es ist eine stattliche Summe nötig, um Kaospilot werden zu können. 100.000 CHF (93.000 €) kostet die dreijährige Ausbildung. Die Studenten müssen davon die Hälfte (48.000 CHF, 44.700 €) aufstellen. Zum Vergleich:

### DIE ATMOSPHERE IN DER SCHULE ERINNERT PHASENWEISE MEHR AN EINE GROSSE WG ALS AN EINE UNIVERSITÄT.

An der international renommierten ETH Zürich kosten drei Studienjahre rund 3.500 CHF (3.200 €), in Großbritannien zahlen Studenten für das Bachelorstudium umgerechnet rund 35.000 CHF (32.500 €) – auch an den Eliteuniversitäten Oxford und Cambridge.

Straub sieht die Kosten „etwa im Mittel von Ausbildungen dieser Art. Wir sind nicht wahnsinnig teuer – nur, wenn öffentlich subventioniert wird, sieht der Unterschied natürlich groß aus.“ Die zweite Hälfte der Kosten wird nämlich durch die Schule privat finanziert – und zwar zu gleichen Teilen aus Dienstleistungen und Services (etwa Beratungsprojekte) sowie Sponsoring bzw. Fundraising. Nicht zuletzt deswegen bereitet die Eigenfinanzierung der Schule derzeit die größten Sorgen. Straub: „In

Dänemark werden 70 bis 80 Prozent des Budgets der Schule staatlich finanziert. In der Schweiz erhalten wir solche Unterstützungen nicht. Auch die Suche nach Sponsoren gestaltete sich in den letzten Jahren schwierig.“ Bei klassischen Universitäten würde eine solche Finanzierungsstruktur Kritiker auf den Plan rufen. Vor einigen Jahren wurde beispielsweise der hohe Fremdfinanzierungsgrad der Hochschule St. Gallen (über Beratungsprojekte, Gutachten etc. für Unternehmen) scharf kritisiert, der laut einigen Beobachtern die Unabhängigkeit der Lehre gefährdet. Die Hochschule selbst stritt das ab.

Auch die Kaospiloten müssen sich mit der Frage von Interessenkonflikten auseinandersetzen. Etwa, wenn Studenten aus zwei Projektangebo-

ten das weniger nachhaltige Projekt wählen, weil es der Schule mehr Geld bringt. Laut Straub stellt sich die Frage jedoch gar nicht erst: „Unsere Studenten wählen aus unserem Projektpool eigentlich immer die spannendsten und nicht die lukrativsten Projekte aus.“

Zusätzlich ist die Exklusivität der Schule angesichts der hohen Studiengebühren klarerweise ein Thema. Dagegen geht die Schule aktiv vor. „Wir haben bisher niemanden weggeschickt, weil er beim Zeitpunkt der Anmeldung die nötige Finanzierung noch nicht hatte. Lernen, wie man sich Ressourcen organisiert, gehört ja gerade als Kaospiloten zum Kern unserer Ausbildung.“ Die Schule organisiert auch Darlehen für Studenten.

Zudem vergeben die Kaospiloten auf eigene Kosten Stipendien an



Personen aus dem – wie Straub sagt – „Weltsüden“. Ein Viertel der Studenten stammt derzeit aus der Schweiz, doch es gibt auch Teilnehmer aus Dänemark, Schweden, Norwegen, Kosovo, Brasilien, Japan, Ecuador – und eben auch Kenia und Südafrika. Einer der Stipendiaten ist der Südafrikaner Melilizwe Gqobo. „Die Schule hat mich dazu gebracht, alles, was ich in den ersten drei Jahrzehnten meines Lebens gelernt habe, zu hinterfragen. Und mich intensiv damit zu beschäftigen, wie ich mich zu einem verantwortungsvollen Unternehmer entwickeln kann.“

Meli, so der Spitzname des Stipendiaten, ist sich über sein konkretes Projekt zwar noch nicht im Klaren, doch das Feld steht fest: Impact-Investing. So könnte laut ihm auch das größte Problem der Schule, die schon angesprochene Finanzierung, gelöst werden. „Man könnte Investoren an Bord holen, denen das Wohlergehen der Schule am Herzen liegt und die so auch Impact erzielen können.“

Das Thema Impact ist aber auch in einer anderen Hinsicht für die Kaospiloten relevant. Denn ein Kritikpunkt, der in der Vergangenheit an der Schule geäußert wurde, ist, dass die Veränderung der Welt durch die Kaospiloten noch auf sich warten lässt. Die Alumni der dänischen Schule sind zu 40 Prozent in eigenen Unternehmen tätig, zu 50 Prozent in größeren Organisationen und Unternehmen. Die selbstständigen Absolventen arbeiten jedoch oft in Ein-Personen- oder Kleinunternehmen. Die restlichen zehn Prozent sind anderweitig beschäftigt (etwa in Weiterbildungen).

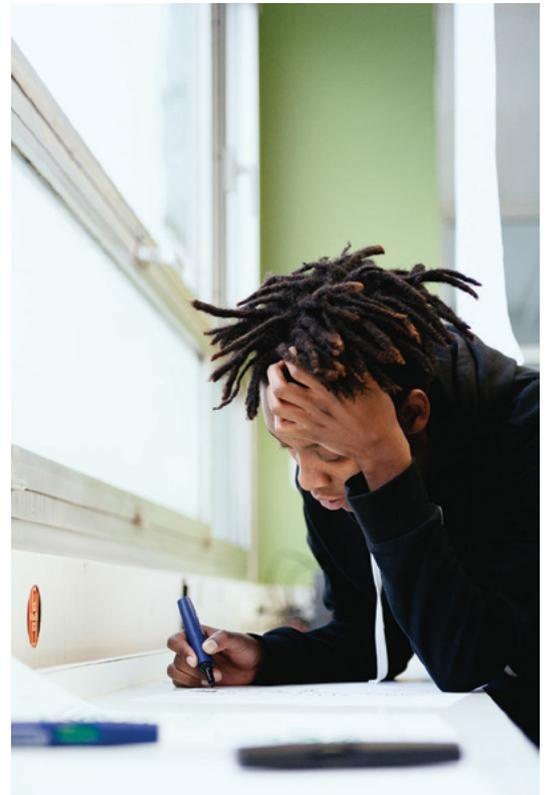
Bei den Schweizer Absolventen sind hingegen 75 Prozent selbstständig. Doch Matti Straub will sich mit einem Resümee noch Zeit lassen: „Wir haben erst 21 Personen, die hier in Bern abgeschlossen haben, wir stehen noch ganz am Anfang. Den echten Impact möchte ich in fünf oder zehn Jahren messen.“

Über die Schweiz hat der südafrikanische Stipendiat Melilizwe Gqobo

übrigens nur Gutes zu erzählen – fast. „Ich lerne das Land gerade erst so richtig kennen, die Schokolade und den Käse mag ich jedenfalls sehr. Das Land ist schön und funktioniert wie eine gut geölte Maschine. Aber manchmal ist es mir hier einfach ein bisschen zu sauber. Die Schweiz könnte ruhig noch ein bisschen ‚Flavour‘ vertragen.“

Hätte der junge Südafrikaner metaphorisch gesprochen, er hätte wohl keine bessere Beschreibung für die Rolle der Kaospiloten in der Schweizer Bildungslandschaft finden können. Das Institut wirkt in der oft eintönigen Bildungslandschaft wie ein Paradiesvogel. Es ist bezeichnend, dass die Schule in Dänemark von der Regierung großzügig unterstützt wird, in der Schweiz aber um ihr finanzielles Überleben kämpfen muss.

Denn das Bildungssystem des Landes ist seit Jahrzehnten darauf ausgerichtet, „qualifizierte Berufsleute“ auszubilden, wie Philipp Sarasin, Ordinarius für Neuere Geschichte an der Universität Zürich, in einem



Gespräch mit „NZZ Campus“ sagt. Das heißt: Für Ärzte, Juristen, Ingenieure, Wissenschaftler ist an renommierten Universitäten wie der ETH oder der Universität Zürich viel Platz – für experimentelle Ansätze jedoch nicht. Die Kaospiloten sind also die Ausnahme von der Regel.

Doch Probleme im Hochschulsystem finden sich nicht nur für die Schweiz, sondern in ganz Europa. Die

durch die Bologna-Reform angestoßene zunehmende Verschulung des Systems macht die Studienpläne starr und immer einheitlicher. Dass neben dem Studium, das mit guten Noten abgeschlossen werden soll, auch Praktika, freiwillige Tätigkeiten und Auslandsaufenthalte mittlerweile als verpflichtend angesehen werden, erhöht zudem den Leistungsdruck für die Studenten. Für Selbstfindung und

Reflexion bleibt wenig Zeit – Innehalten und Nachdenken ist im Hamster Rad unmöglich. In Bern jedoch ist genau für solche Tätigkeiten Raum und Zeit. Doch auch hier ist eine überraschend klare Tagesstruktur vorhanden. Mit Ausnahme des freien Freitagnachmittags sind die Studenten von 8.45 bis 16 Uhr an der Schule. „Diese Struktur – und auch die physische Anwesenheit – braucht es bis zu einem gewissen Grad einfach“, so Cedric Zaugg, der als Klassenlehrer gemeinsam mit seinem Kollegen Sam Nüesch für die Studenten des ersten Jahrgangs verantwortlich ist.

Beide kümmern sich neben dem Curriculum auch um das Council Guide Training, das einen wesentlichen Teil der Ausbildung ausmacht. Nüesch: „Wir investieren wirklich viel Zeit in die Persönlichkeitsentwicklung. Es gibt einige Menschen da draußen, die das gut gebrauchen könnten – und das auch wollen. Für



sie wären die Kaospiloten genau der richtige Ort.“ Im über den gesamten Ausbildungszyklus stattfindenden Council Guide Training schlägt sich wiederum auch das Stammesdenken nieder. Zaugg: „Wir haben keine Pyramidenstruktur, die Studenten müssen sich also selber organisieren und gemeinsam zu Entscheidungen kommen.“ Und so tragen die morgendlichen Check-ins und intensiven Gruppenarbeiten zur Ausbildung der Kaospiloten bei. „Fünf unserer sieben Prüfungen in den drei Jahren sind Gruppenarbeiten. Die Studenten müssen einfach lernen, wie sie sich im Team verhalten, wie sie mit anderen umgehen. Teamfähigkeit steht heutzutage in jeder Stellenausschreibung, wird den Studenten aber nirgendwo beigebracht“, so Matti Straub.

Und so beraten sich die Kaospiloten auch am Dienstagnachmittag zu viert oder fünft über den Austausch von Folien und den

Präsentationsinhalt. Jørgen Smidstrup wandert von Gruppe zu Gruppe, gibt Tipps, ermutigt, übt Kritik, wo nötig. Er ist schon lange mit den Kaospiloten verbunden, hat die Schule in Dänemark begleitet und unterrichtet sein Fachgebiet Kommunikationsdesign nun auch in der Schweiz.

Smidstrup: „Die Schule ist auf dem richtigen Weg. Das Einzige, was jetzt noch fehlt, sind größere Klassen. Damit könnte man die bereits vorhandene Vielfalt an Charakteren noch verstärken – was für alle Beteiligten positiv wäre.“ Denn Vielfalt ist jedenfalls vorhanden. Da gibt es junge, naive, aber hoch motivierte Studenten, die gerade die Schule abgeschlossen haben. Doch auch der 45-jährige Mario Grossenbacher wurde nach seinem Ausstieg aus einem gut dotierten Managementposten beim Pharmakonzern Novartis Kaospilot. Oder Kawira Nyaga, die wie Meli über ein Stipendium in der Schweiz studiert und

zuvor als Brand Strategist in Kenia tätig war. Wie Smidstrup sehen auch Sam Nüesch und Matti Straub eine höhere Teilnehmerzahl als essenzielle Bedingung für eine positive Zukunft der Schule. In gewisser Weise haben die Kaospiloten als Organisation und Schule also eine ähnliche Aufgabe zu erledigen wie die Studenten an diesem Dienstag: nämlich ihr „Unfinished Business“ – ihre Schule – effektiv nach außen zu kommunizieren. Denn es ist durchaus vorstellbar, dass es einige Leute gibt, die davon profitieren würden, sich zu fragen, wer sie sind und was sie eigentlich wollen.

Dass die Schule in der Schweizer Bildungslandschaft mit ihren Methoden völlig deplatziert wirkt, trägt vermutlich zum Charme des ganzen Projektes bei. Denn trotz vieler Fragezeichen, die die Schule derzeit beantworten muss, kann man eines nicht verleugnen: Die Kaospiloten bringen „Flavour“ in die Schweiz. 