

Bildungsexpertin mit weltweitem Einfluss

Montagsinterview Die Aargauerin Ursula Renold gilt als Koryphäe im Bereich der Berufsbildung: In über 30 Ländern forscht die ETH-Professorin zu Bildungssystemen. Im Interview ver-rät sie, was sie vom Berufsbildungssystem in der Schweiz hält und warum sie sich als Jugendliche für eine KV-Lehre auf der Bank entschieden hat und diesen Schritt nie bereute. (cm) **Region**

«Berufsbildung ist das Thema des 21. Jahrhunderts»

Die Aargauer Bildungsexpertin Ursula Renold setzt sich mit ihrer Forschungstätigkeit für die erfolgreiche Integration der Jugendlichen in den Arbeitsprozess ein. Im Interview spricht die Bruggerin auch über ihre Teenager-Zeit, als sie null Bock auf Schule hatte.

Interview: Claudia Meier

In über 30 Ländern forscht ETH-Professorin Ursula Renold zu Bildungssystemen. Die AZ unterhält sich mit der 63-jährigen bei einem Kaffee im grossen Bankengebäude in Brugg, wo die ehemalige Direktorin des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie von 1978 bis 1981 eine kaufmännische Lehre absolviert hatte.

Im Moment bereiten sich viele Lernende auf die Berufsabschlussprüfung vor. Auch Sie entschieden sich einst für eine Berufslehre. Warum?

Ursula Renold: Salopp gesagt: Ich hatte null Bock auf Schule. Ich gehörte zu denjenigen Jugendlichen, die den Übergang vom Teenageralter in die Erwachsenenwelt anders sahen als viele Eltern. Ich hatte so viele Interessen und war in der Pfadi. Gleichzeitig wusste ich, dass Geld eine wichtige Rolle spielt in der Gesellschaft. Deshalb wollte ich wissen, wie das mit dem Geld funktioniert, und habe auf der Bank eine Lehre absolvieren. Meine Eltern akzeptierten das. Als ich mich hier bewarb, hiess es, ich müsse noch einen Schreibmaschinenkurs machen.

Haben Sie eine Schnupperlehre absolviert?

Nein, das war damals noch nicht üblich. Ich hatte nur ein Vorstellungsgespräch und wollte möglichst schnell erwachsen und unabhängig werden. So wie sich das viele Jugendliche wünschen. Ich sehe bei der Positionierung der Lehre immer mehr, wie wichtig eine erfolgreiche Bewältigung der Adoleszenzphase ist, in der Kinder zu unabhängigen Erwachsenen heranreifen. Wenn man das erreicht, hat man eine gute Basis fürs Leben.

Was wollten Sie als kleines Mädchen werden?

Schneiderin. Das hat damit zu tun, dass meine Mutter Handarbeitslehrerin war und mir schon früh vieles beibrachte.

Wenn Sie nochmals anfangen könnten, würden Sie sich wieder für eine Berufslehre entscheiden?

Unbedingt. Heute sogar noch bestimmter als früher, weil ich sehe, was im Moment weltweit abläuft. In der Adoleszenz profitierte ich davon, selbstständig zu werden und schon etwas zu verdienen. Die Lehre brachte mir für die ganze Erwerbskarriere sehr viel. An der ETH denke ich manchmal, dass Studierende das Einmaleins der Formalitäten weniger beherrschen als Berufslernende. Ich finde beispielsweise Etiketten in der Korrespondenz noch wichtig.

Welches sind die Stärken unseres dualen Bildungssystems?

Die Schweiz hat nicht nur eine tiefe Jugendarbeitslosigkeit, sondern weltweit das durchlässigste Bildungssystem. Ich war gerade in der slowakischen Hauptstadt Bratislava und in Nepal und habe auch viel mit den Amerikanern zu tun. Dort ist die berufliche Grundbildung nicht attraktiv, weil sie keine weiterführende formale Ausbildung auf der Tertiärstufe haben. Wir bieten mit 600 Titeln in der höheren Berufsbildung unzählige Aufstiegsmöglichkeiten, was für eine KMU-Wirtschaft das A und O ist. Nach bald 13 Jahren an der ETH sehe ich, wie schwierig der Aufbau von solchen Gefässen ist, wenn die Institutionen wie beispielsweise Berufsverbände fehlen.

Sehen Sie Schwächen am Berufsbildungssystem in der Schweiz?

Nein. Auch wenn in unserem Land immer wieder Konflikte ausgetragen werden. International betrachtet muss ich sagen, wir haben in der Schweiz ein hervorragendes System. Die Berufsberatung und die Volksschule sind harmonisiert, was Zeit brauchte. Auf der Sekundarstufe 2 haben wir den permanenten Druck, dass die Gymnasien ausgeweitet werden sollen. Bei diesem Thema könnte man die Verantwortung der Bildungspolitik hinterfragen. Wir tun gut daran, wenn wir das duale Berufsbildungssystem in der Grundbildung und auf der Tertiärstufe pflegen. Denn unsere KMU-Wirtschaft braucht genau diese Leute.

Als Sie die Banklehre absolvierten, gab es noch keine Berufsmatur. Sie haben die Erwachsenenmatur in einem vierjährigen Fernstudium nachgeholt und einen akademi-

schen Weg eingeschlagen. Wie haben Sie Ihre weiterführende Bildung finanziert?

Selbst. Ich habe daneben immer gearbeitet. Die Studiengebühren waren günstig.

In einem Radiointerview sagten Sie, dass Sie dank Bundesrat Johann Schneider-Ammann später Ihren Traumjob an der ETH gefunden haben. Wie lief das?

Ja, das war eine interessante Entwicklung. Ich sage auch meinen Teammitgliedern immer, dass es Entscheide gibt, die enttäuschen. Als Direktorin des Bundesamts für Berufsbildung bewarb ich mich bei einer Zusammenlegung auf eine Staatssekretärsstelle, bekam den Posten aber nicht. Wenn ich zurückblicke, war es das Beste, das mir passieren konnte. Denn mein Herz schlug schon damals für die Forschung. Ich will Probleme lösen und konnte an der ETH diesen Bereich mit den Bildungssystemen aufbauen. Wir können international aufzeigen, dass es bessere Wege gibt, um Jüngeren eine Karriere zu ermöglichen. Es ist mein Traum, andere Länder zu unterstützen und Lösungen aufzuzeigen.

In welchen der 30 Länder, die Sie begleiten, verzeichnen Sie die grössten Erfolge?

Das ist eine gute Frage. Ich mache Systemengineering. Was heisst: Ich versuche, ein ganzes Land zu erfassen, was eine sehr langfristige Angelegenheit ist. Es braucht eine Generation, bis sich die Entwicklung in Zahlen niederschlägt. Der Erfolg hängt nicht von der Volkswirtschaft ab, sondern von Führungspersönlichkeiten im jeweiligen Land, die über einen längeren Zeitraum mitarbeiten wollen.

Haben Sie ein konkretes Beispiel?

In Nepal habe ich im Moment die grösste Hoffnung. Erstens haben wir dort ausserordentlich gute Strategen und zweitens hat das Land eine Verfassungsänderung von einem Zentralstaat zu einem Föderalstaat beschlossen. Das ist ein Vehikel, bei dem die Reform dazugehört. Ich konnte dort das Design für das Bildungssystem machen. Wir unterstützen den Prozess mit Forschung und Studien. Inzwischen sind wir bei 33 Studien und haben Evidenz, was funktioniert und was weniger. Im Nachbarland Indien ist es viel komplexer, aufgrund der Grösse und der zentralen Steuerung. Aus meiner Sicht machen die Inder den Fehler, dass sie zu stark auf Kurzzeitkurs setzen. Es ist schwierig zu erklären, dass man für das erfolgreiche Ansiedeln von Firmen auf zwei- bis dreijährige Lehren setzen sollte und die Pilotphase fünf Jahre dauert.



Ursula Renold steht im Brugger Stadtgarten. Gleich daneben im Bankengebäude hatte sie ihre KV-Lehre absolviert.
Bild: Raphaël Dupain

Schnelllebigkeit behindert Bildungsreformen?

Es braucht eine Strategie. Man muss wissen, wo man 2050 stehen möchte. Das haben wir in Chile und Südafrika gemacht und sind gerade daran, mit der Slowakei eine Strategie zu entwickeln. Danach kommt die Implementierung. Wir müssen schauen, was funktioniert.

Bei der Wahl von Joe Biden 2020 zum US-Präsidenten sagten Sie Bezug nehmend zu einem früheren Treffen: «Ich bin sehr glücklich, dass die neue US-First-Lady Jill Biden ein grosses Interesse daran hat, das US-amerikanische Bildungssystem zu verbessern.» Etwa zehn Bundesstaaten beteiligten sich am Bildungssystem-Reformlabor der ETH Zürich. Was ist

daraus geworden? Haben Sie Jill Biden nochmals getroffen?

Nein, ich habe sie nicht mehr getroffen. Die USA sind ein schwieriges Land für eine Reform, weil das Bildungswesen bei den Bundesstaaten angesiedelt ist. Innerhalb dieser haben die Distrikte sehr viel Macht und können eigene Programme verabschieden. Das heisst, niemand weiss genau, was wo gilt. Zudem haben sie ein geteiltes System. Der englische Begriff «Apprenticeship» für die Berufslehre ist in den USA ein Arbeitsmarktintegrationsprogramm. Ein solcher Abschluss hat keinen Wert im Bildungssystem, weil es keine Anschlusslösungen gibt. Um das zu ändern, werden nun im Bundesstaat Indiana Berufsverbände aufgebaut und der High-School-Abschluss revidiert. Hier hilft beispielsweise die Schweizerische Bankiervereinigung mit. Kürz-



lich ist eine Delegation in die Schweiz gekommen, mit der ich auch Betriebe im Aargau besuchte. Das sind gute Leute, die vorwärtsmachen.

Die Berufsbildung hat in den USA ein schlechteres Sozialprestige als in der Schweiz. Nimmt dieses Prestige bei uns, wo die Maturitätsquote steigen soll, nicht auch ab? Die Rhetorik spielt eine wichtige Rolle. Eltern haben teilweise falsche Vorstellungen. Ich halte viele Vorträge und zeige Zahlen. Am besten vor Arbeitslosigkeit geschützt sind Menschen mit einer höheren Berufsbildung. Wir müssen mehr Leute aufklären, wie die Fakten wirklich sind. Meine Behauptung ist, die Berufsbildung ist das Thema des 21. Jahrhunderts und zwar wegen der Digitalisierung. Die digitale Transformation führt zu schnellen Veränderun-

Zur Person

Ursula Renold wurde 1961 in Brugg geboren und absolvierte eine KV-Lehre auf der Bank. Später studierte sie Geschichte, Volkswirtschaft und Soziologie und promovierte 1998 in Geschichte. Sie leitete die Handelsschule AKAD in Zürich. 1995 übernahm sie die Leitung des Bereichs Human Resources bei der Frey Akademie Zürich, wo sie massgeblich an der Projektführung der Reform der kaufmännischen Grundausbildung beteiligt war. Ab 2000 war Ursula Renold im Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) tätig, zunächst als Direktorin des Schweizerischen Instituts für Berufspädagogik und ab 2005 als BBT-Direktorin. 2013 wechselte sie an die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, um den Bereich «Bildungssystemforschung» aufzubauen, wo sie eine Professur innehat. (cm)

gen auf dem Arbeitsmarkt. Da können Bildungsinstitutionen mit der Reform ihres Curriculums nicht gut mithalten. Wenn Sie mehr als die Hälfte der Zeit im Arbeitsleben stehen, lernen Sie automatisch die Anwendung der neuesten Technologie.

Digitalisierung und künstliche Intelligenz verändern die Arbeitswelt rasant. Welche Kompetenzen sind besonders wichtig?

Wir sehen in den Daten des Stellenmarktmonitorings der Universität Zürich, dass zwei Nachfragewerte exponentiell nach oben zeigen. Das eine sind Arbeitserfahrungen und das zweite Soft Skills. Letzteres sind transferierbare Kompetenzen.

Was meinen Sie damit?

Wenn Sie eine Teamplayerin sind, wenn Sie Probleme lösen können oder man Sie als resilient beurteilt, dann gilt das für Ihr ganzes Erwerbsleben. Solche Leute sind im schnelllebigen Arbeitsmarkt gefragt. Die schlechte Botschaft für Schulen ist: Soft Skills lernt man am besten am Arbeitsplatz und nicht in der Schule. Es ist kausal bestätigt, dass Hochschulabsolventen mit Arbeitserfahrung bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Dabei spielt auch das soziale Netz eine Rolle. Diese Erkenntnis ist international der Haupttreiber für die duale Berufsbildung. In der Schweiz haben wir eine dynamische Berufsbildungslandschaft, indem wir Berufe aufgeben und neue schaffen. Wir müssen mit den Firmen direkt am Puls sein. Wir sind stolz auf unsere Berufsverbände. Ohne diese würde die Berufsbildung nicht funktionieren. Mir ist es ein Anliegen, dass man vor allem der höheren Berufsbildung mehr Prestige gibt.

Der Aargau ist der Hauptstandort der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Ende 2024 gaben Sie Ihr Amt als Präsidentin des Fachhochschulrats nach zwölf Jahren ab. Was nehmen Sie aus jener Zeit mit?

Wir konnten viel gestalten und erreichen. Angefangen von den vier Neubauten in Brugg-Windisch, Olten, Basel Dreispitz und Muttentz über Projekte und den Umbau von Studiengängen. Dann verloren wir etwas Schwung mit der Zahl der Studierenden, konnten diesen aber wieder zurückholen. Neu haben wir eine Hochschule für Informatik. Ich habe gelernt, dass die FHNW eine wichtige Institution ist. Sie ist zentral für die Stärkung der Berufslehre. Die notwendige Basis dafür wurde in den 1990er-Jahren mit der Berufsmatur und der Fachhochschule gelegt. Seit 2012 zählen wir mehr Fachhochschulabschlüsse. Eine vierkantonale Fachhochschule zu führen,

war sehr schön, aber auch anspruchsvoll, weil man finanzstarke und -schwache Kantone auf einen Nenner bringen muss.

Ihre im Verhältnis zu anderen Hochschulen hohe Entschädigung von total 100'000 Franken pro Jahr für das FHNW-Nebenamt sorgte 2022 für Schlagzeilen. Wie haben Sie das erlebt?

Das hat mich wenig berührt, weil diese Entschädigung schon vor meiner Zeit so von den vier Regierungen der Trägerkantone festgelegt worden war. In einer solchen Position muss man das einfach aushalten. Das Thema zeigte auch, dass niemand genau überlegt, wer den Betrag bestimmt. Ich musste mich rechtfertigen und aufzeigen, dass man in einem solchen Amt 55 Managementprozesse im Griff haben muss. Es war sehr viel Arbeit. Das merke ich jetzt, wo ich keinen Sonntag und keine Abende mehr dafür investieren muss.

Was raten Sie Jugendlichen in der Oberstufe und deren Eltern, wenn es um die Berufs- oder Studienwahl geht?

Ich habe einen klaren Tipp: im Zweifelsfall in die Berufsbildung. Die Adoleszenz ist eine schwierige Phase im Leben eines Menschen. Mit einer Lehre gewinnt man an Selbstvertrauen und lernt vieles, was für den späteren Weg wichtig ist. Ein solcher Erfolg ist besser, als es knapp ans Gymnasium zu schaffen und dort nur mit grosser Anstrengung bleiben zu können. Absolute «Bücherwürmer» und solche, die an der Schule gefordert werden wollen, sollten direkt ans Gymnasium. Die Berufslehre ist der Königsweg und ein gutes Sprungbrett. Die Jugend hat keinen einfachen Stand, wenn man sieht, wie viele psychische Probleme haben. Lernende bekommen im überschaubaren Arbeitsumfeld Unterstützung, die Lehrpersonen an einer Mittelschule nicht im gleichen Ausmass leisten können.

Sie werden dieses Jahr 64. Wie lange werden Sie noch an der ETH arbeiten?

Im Januar 2027 werde ich bei Semesterende pensioniert. Vermutlich gründen wir eine neue Firma, denn die Länder wollen weiterhin mit uns zusammenarbeiten. Wir sind am Evaluieren. Ich würde die strategische Leitung übernehmen, aber es braucht auch noch jüngere Leute.

Welche Projekte möchten Sie sonst noch realisieren?

Musik. Ich bin eine passionierte Saxofonspielerin und will dafür wieder mehr Zeit investieren.

Früher engagierten Sie sich für die Grünen im Brugger Einwohnerrat. Heute fliegen Sie für Ihre Forschung regelmässig um die halbe Welt. Wie können Sie das mit Ihrem ökologischen Gewissen vereinbaren?

Privat fliege ich nicht. Meine Ferien verbringe ich meistens in der Schweiz und in meinem Garten in Brugg. Das Fliegen ist ein Teil meines Berufs. Ich wüsste nicht, wie ich sonst nach Nepal oder in die USA käme. Um deren Kultur zu verstehen und die Leute kennenzulernen, muss man vor Ort sein, gerade in Entwicklungsländern. In Nepal habe ich etwa 40 Sitzungen in einer Woche. Auch der informelle Kontakt ist wichtig.

Werden Sie als AHV-Rentnerin dem Aargau und ihrem Rosengarten in Brugg treu bleiben?

Ja, auf jeden Fall. Inzwischen habe ich neben Rosen noch 30 Zitronenbäumchen am sonnenexponierten Hang. Letztes Jahr konnte ich etwa 100 Zitronen ernten.