

Die neueste Mode im Management? Big Data

Riesige Datenmengen sollen unser Leben als Kundinnen und Kunden bequem und einfach machen. Das klingt leider besser, als es ist



Katja Rost

Täglich erreichen mich Einladungen zu Vorträgen, zu Studien, zu Diskussionsrunden. Das Thema: Big Data. Absender sind Forschungsinstitute, Beratungsfirmen oder Business Schools. Kaum ein anderes Thema verspricht derzeit mehr Aufmerksamkeit, kaum ein anderes Thema lässt sich auf fast alles und jeden anwenden. Manager, Wissenschaftler und Politiker haben darum das Thema Big Data sofort in ihre Tagesordnungen aufgenommen. Big Data verkörpert alle Merkmale einer Managementmode.

Eine solche Mode ist die vergängliche kollektive Überzeugung, dass eine bestimmte Managementtechnik zu rationalem Fortschritt führen wird. Und Big Data wird von den Beteiligten als neu, progressiv und innovativ wahrgenommen. Ihre Anwendung verspricht objektive Lösungen für als dringend empfundene Probleme. Es geht etwa um individualisierte Modelle für Kunden, Mitarbeiter, Patienten und Bürger beziehungsweise um deren effiziente Steuerung

und Kontrolle. Ein Schlüsselfaktor soll dies leicht möglich machen: der Zugriff auf enorme Mengen vorhandener Daten ohne grossen Aufwand. Sie stammen etwa aus GPS-basierten Ortungsdiensten, tragbaren Sensoren, sozialen Netzwerken oder Internetapplikationen. Im Gegensatz zu traditionellen, aber zeitintensiven Methoden wie Kundenumfragen verspricht Big Data: grosse Erkenntnis in kürzester Zeit zu geringen Kosten. Berater, Wissenschaftler oder Journalisten – kurz: die Trendsetter der neuen Mode – greifen das Konzept auf, beschwören die enormen Potenziale und warnen uns davor, den Anschluss zu verlieren.

Im Nachhinein entpuppen sich die meisten Managementmoden indes als Mythos, weil sie die Erwartungen nicht erfüllen. Dies ist auch bei Big Data zu befürchten.

Erstens entsteht aus Big Data nicht selten ein Datenbrei, der statt neuer Erkenntnisse Scheinzusammenhänge hervorbringt. Etwa, dass Scheidungsraten mit dem Pro-Kopf-Butterverbrauch ansteigen oder Suizide durch den Import ausländischer Autos. Auch Big Data benötigt Hypothesen und Theorien.

Zweitens sind die Daten oft viel weniger detailliert als uns suggeriert wird. Es fehlen Informationen wie Angaben zum Bildungsstand, zum Einkommen oder zu den Motiven. Für viele Zwecke ist Big Data damit nur bedingt geeignet und muss ergänzt werden.

Drittens sind Resultate aus Data-Mining-Algorithmen für Nichtexperten schwer nach-

“

So wird durch Big Data etwa aufgedeckt, dass Skianzüge sich kurz vor Winter-einbruch am besten verkaufen.

vollziehbar. Dies eröffnet Spielraum für subjektive Interpretationen und beschneidet die Unabhängigkeit der Aussage.

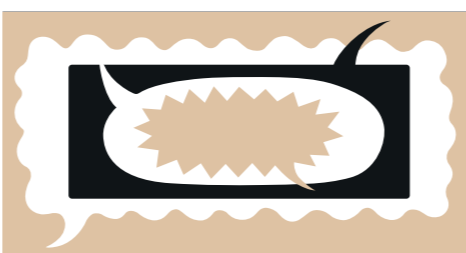
Viertens führt der hohe Aufwand nicht selten zu trivialen Ergebnissen. So wird durch Big Data etwa aufgedeckt, dass Radfahren zu Zeiten der Rush-Hour schneller ist als Autofahren oder dass Skianzüge sich kurz vor Wintereinbruch am besten verkaufen.

Fünftens verhalten sich viele Personen strategisch, wenn sie wissen, dass ihre Daten ausgewertet werden. Bereits heute bieten Internetapplikationen und soziale Netzwerke Taktiken an, um den persönlichen Einfluss des Nutzers zu steigern. Big Data misst dann lediglich dessen Gewandtheit, aber nicht seine Einstellungen oder sein Verhalten.

Schliesslich ist auch darauf hinzuweisen, dass viele Big-Data-Anwendungen das Vertrauen in die Unternehmen oder den Staat aufs Spiel setzen. Kein Mitarbeiter, kein Kunde, Patient oder Bürger möchte permanent überwacht werden.

Trotzdem springen wir alle auf den Big-Data-Zug auf. Dies lässt uns modern und zeitgemäss erscheinen. Der Mitläufereffekt dürfte solange anhalten, bis der Rummel um Big Data einer allgemeinen Ernüchterung weichen wird. Und eine neue Managementmode bessere Lösungen verspricht.

Katja Rost ist Soziologieprofessorin an der Universität Zürich.



Showdown

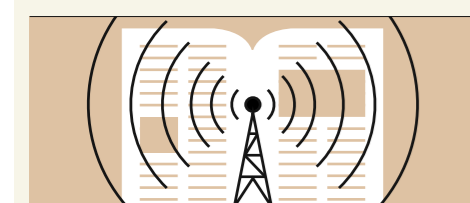
Claudia Mäder

Ibims 1 Nullchecker! Diese krasse Einsicht überkam mich letzte Woche beim Fernschimmeln, mitten im Merkeln auf Beinahe-Jamaika. Das ist natürlich gelogen. Denn damals vor neun Tagen, als ich auf dem Liegebett am Strand einer entlegenen tropischen Insel, die nicht Jamaika war, aber Jamaika hätte sein können, das gepflegte Nichtstun praktizierte, in dieser seligen Zeit also war ich noch gar nicht in der Lage, meine Gedanken in derart komplexen alphanumerisch-anglizierten Kombinationen zu fassen. Geschweige auszudrücken. Völlig vollpanne im Kopf! Null Plan von gar nix hatte ich bis zu dem Moment, da ich, sozialot vor mich hingammelnd, von einem Bruh aus der Ruh gerissen wurde. Bro, hätte ich ja vor dem 17. November noch gesagt, aber jetzt weiss ich es besser, weil der soziallebendige Bruder auf der Nebenliege an dem Tag eine starke Message mit mir teilte, die er Sekunden zuvor vong Langenscheidt her erhalten hatte: Das Jugendwort des Jahres ist da!

Es heisst «Ibims», sagt Langenscheidt, aber das heisst gar nichts. Ich bin – na und? Diese Wahl ist ein epic Fail, das sieht wohl jedes I ein, das bimst, ergo denkt, ergo nicht fully mindfucked ist. Man braucht nur mal locker die Langenscheidt-Longlist durchzuscrollen! Da waren Wörter von ganz anderem Kaliber am Start, unglübar littère – also hippere, für uns Gestrige –, die bei den tinderjährigen Votern auch viel besser reüssierten als das emotionslose Gefüge aus verstümmeltem Pronomen und überfrachtetem Verb. Aber die Likes der Crowd hatten in diesem Game kein Gewicht. Ein Krampfadergeschwader aus 20 Experten machte sie kurzerhand nieder, denn was die jungen Leute von heute beim Quatschen so schätzen, wissen die Silberhämper doch noch immer am besten. Also alles fit: Ibims 1 Nullchecker und i finds 0 Problem.

Medienkritik

Wieso unsere Debatten amerikanisch sind



Katharina Bracher

«Medien interessieren sich nicht für Menschen mit Behinderung», sagte kürzlich einer meiner Interviewpartner. «Da finden sie Transsexuelle interessanter.» Er meinte das nicht zynisch, sondern faktisch. Und er hatte recht, wie ein Blick in die Medien-datenbank zeigt: Im letzten Jahr wurde mehr als doppelt so oft über Transsexuelle berichtet wie über Behinderte. Zum Vergleich: Aktuelle Schätzungen von Medizinern gehen davon aus, dass 0,25 Prozent der Bevölkerung transsexuell sind. Etwa 4 Prozent der Schweizer Einwohner sind schwer körperlich oder geistig behindert.

Diskriminierung von und Gewalt gegen Transmenschen ist eine traurige Realität, die mediale Beachtung verdient. Aber wieso bleiben Behindertenrechte ein derart marginales Thema, obwohl die gesellschaftliche Relevanz auf der Hand liegt? Wie kann es passieren, dass das Anliegen einer so kleinen Gruppe in eine Grundsatzdebatte über Geschlechtsidentität mündet?

Was immer über die Präsenz eines Themas in den Medien bestimmt: Die Zahl der potenziell Betroffenen ist es nicht. Im vorliegenden Fall liegt der Grund für die

“

Was immer über die Präsenz eines Themas in den Medien bestimmt: Die Zahl der potenziell Betroffenen ist es nicht.

Missrepräsentation vielmehr in der Amerikanisierung der Debatte. Welche Diskurse Medien aufgriffen und welche sie links liegen liessen, sei von Machtstrukturen bestimmt, sagt der Intellektuelle Noam Chomsky. Er unterteilt Medien in Elitemedien und Mainstreammedien. Ersterer sind in den USA etwa der Sender «CBS» und die «New York Times». Die Mainstreammedien sind die anderen, die nach der Pfeife der Elitemedien tanzen. Die ganz grossen gesellschaftlichen Debatten des Westens, sagt Chomsky, würden von diesen Elitemedien angestossen. Genauer: von den amerikanischen Elitemedien. Die kulturelle Hegemonie der USA gehe so weit, dass sie gesellschaftliche Diskurse in Europa und damit die politischen Traktanden mitbestimmen. Und so führte die sogenannte WC-Frage, die ihren Anfang in den USA nahm, zu einer Debatte in Europa. Beispiele für diesen Effekt gibt es viele. Um nur eines zu nennen: Das Gebaren von Männern wie Harvey Weinstein war in feministischen Medien schon längst Thema. Doch erst als die «New York Times» den Fall aufgriff, kam die Debatte in Fahrt und wurde in Europa aufgenommen.

Der Amerikanisierung der Debatten könne sich niemand entziehen, sagt Chomsky. Womit er unrecht hat. Redaktionen, die ihre Recherchen nicht nur von etablierten Institutionen und von Debatten in den Sozialen Netzwerken anstossen lassen, sondern von Menschen und ihrer Lebenswelt ausserhalb der Medienblase, bleiben eigenständig in ihrer Themensetzung.

Grenzerfahrung

Männer an die Leine!



Barbara Hofmann

Am 25. November ist der Internationale Tag der Gewalt gegen Frauen. Nachdem die Kolumnistin tags zuvor noch die Statistik der Gewalt gegen Frauen und Kinder gelesen hatte, fiel sie in einen albraumbelasteten Schlaf. Im Traum schritt sie den Grabsteinen der 28 Frauen und 14 Kinder entlang, die laut verschiedenen Statistiken im Durchschnitt jedes Jahr in der Schweiz im Zusammenhang mit häuslicher Gewalt umgebracht werden.

Vergewaltigungen, versuchte Tötungen und Mordfälle – häusliche Gewalt ist laut dem Europarat die Hauptursache für Todesfälle oder Gesundheitsschädigungen bei Frauen zwischen 16 und 44 Jahren. Häufiger als Verkehrsunfälle und Krebs zusammen genommen. Im Tessin muss die Kantons-polizei mindestens alle zwei Tage wegen Gewaltverbrechen gegen Frauen oder Kinder ausrücken. Tendenz steigend. Bildung, sozialer Status, Alter oder Religionszugehörigkeit spielen dabei keine Rolle.

Am meisten gefährdet sind Frauen und Kinder in der eigenen Wohnung. Dort, wo man eigentlich Schutz, Geborgenheit und Unterstützung erfahren sollte. Die Tessiner Pflegekinderorganisationen suchen immer

wieder händeringend nach Notaufnahmestellen für Kinder, die sofort aus dem häuslichen Umfeld herausgenommen werden müssen. Ohne fachliche Hilfe und ohne Frauenhausplatz, der leider allzu oft fehlt, schaffen es gewaltbetroffene Frauen und Männer nicht, aus der Gewaltspirale auszusteigen.

Die Kolumnistin träumte weiter. Sie las die Statistik der durch Hunde verursachten Unfälle in der Schweiz. Es handelt sich um einen minimalen Bruchteil dessen, was Männer anrichten. Sie sah die rasche Reaktion des Staates auf Hundeanfälle, die im Bereich häuslicher Gewalt dagegen stets ausbleibt. Und dann sah sie die Lösung vor sich: Männerhalteprüfungen für Frauen vor der Ehe mit Männern, Selbstverteidigungskurse in begriffen. Obligatorische Erziehungskurse für die Aufzucht von Söhnen, Leinen- und allenfalls Maulkorbpflicht für Männer, die sich im öffentlichen Umfeld bewegen und Frauen gefährlich werden könnten. Listenpflicht für Männer, die aggressive oder übergriffige Tendenzen zeigen könnten – alles das schwebte im Traum als rasche gesetzliche Lösung und dringend notwendige staatliche Massnahme an ihr vorbei.

Dann wachte sie auf. Ging zum Bäcker und bekam ihr Brot in einem Papiersack, auf dem stand: «Für viele Frauen ist Gewalt das tägliche Brot. Ich sage Nein!» Ein Dank an die Tessiner Bäcker, die das verdrängte Thema damit in den normalen Alltag holen!

Barbara Hofmann ist Korrespondentin für deutschsprachige Medien im Tessin.

NZZ am Sonntag

Bankgeheimnis

Diese Schlacht ist geschlagen

Im Aufbau von Drohkulissen sind amerikanische Ankläger besser als im Gerichtssaal. Auf diesen Nenner kann man den Freispruch für den Schweizer Banker Stefan Buck durch ein New Yorker Geschworenengericht bringen. Dieses hat Buck vom Vorwurf freigesprochen, amerikanischen Kunden bei der Hinterziehung von Steuergeldern geholfen zu haben. Schon zum zweiten Mal nach dem Prozess gegen Raoul Weil haben die US-Staatsanwälte damit einen Fall verloren, bei dem es um das Schweizer Bankgeheimnis ging. Ist damit bewiesen, dass die Schweiz im Steuerstreit mit den USA hätte härter bleiben sollen? Hätten die Behörden den Schweizer Finanzinstituten besser nicht raten sollen, am amerikanischen Programm zur Beilegung des Streits teilzunehmen? Die Fragen sind berechtigt, aber mit vor-schnellen Urteilen sollte man aufpassen. Einige haben klar einen innenpolitischen Unterton. Auch nach ihrem Rücktritt arbeiten sich gewisse Kreise immer noch an der damals zuständigen Bundesrätin Widmer-Schlumpf ab. Doch diese Schlacht ist ebenso geschlagen wie diejenige mit den USA um das Bankgeheimnis. Dennoch sollte man die Freisprüche zum Anlass nehmen, sich unabhängig vom politischen Hickhack zu fragen, ob man im Streit mit den USA die nötige Cleverness gezeigt hat. Zweifel daran sind angebracht. (Izb.)

Black Friday

So shoppen wir uns fröhlich Richtung Monopol

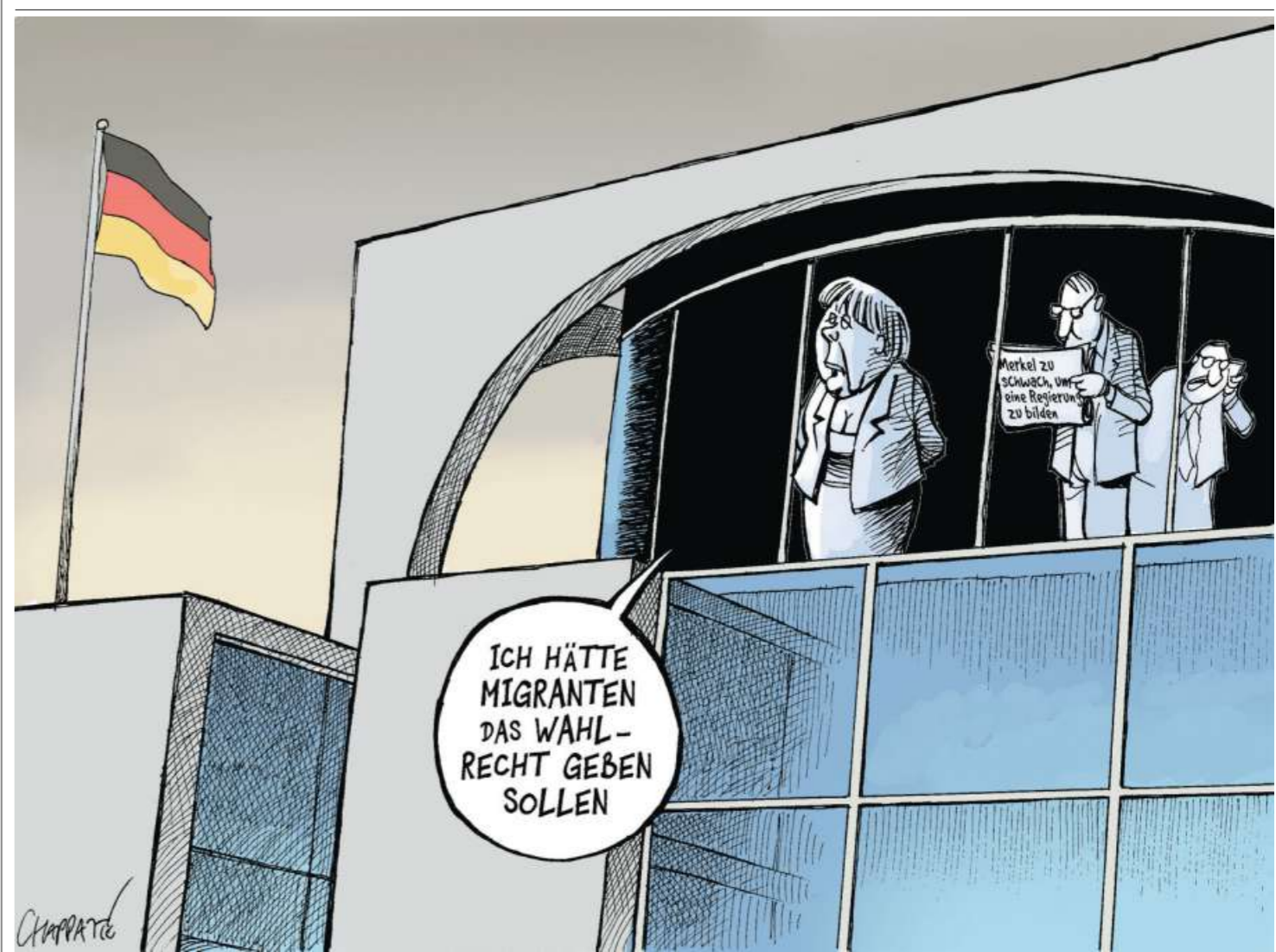
Einkaufen macht glücklich, jedenfalls für kurze Zeit. Shoppen aktiviert die Belohnungszentren unseres Gehirns im gleichen Ausmass wie einst die erfolgreiche Nahrungssuche jenes unserer sammelnden und jagenden Vorfahren. Und nichts bringt den Einkaufstrieb effizienter auf Touren als die Aussicht auf üppige Rabatte. Deshalb sassen jüngst viele zu nächtlicher Stunde vor den Bildschirmen ihrer Netzgeräte, um zum Start von Black Friday die Order für das Schnäppchen einzutippen. Weltweit steigt die Zahl der Konsumenten, die von dieser Gelegenheit profitieren wollen, von Jahr zu Jahr an. Der Kaufrausch ist inzwischen ein globales Massenphänomen. Die Gewinner des gewaltigen Marketingrummels sind vor allem die bereits riesigen Verkaufsplattformen im Internet: Amazon, Alibaba und Co. Denn der Handel profitiert nur dann vom margenreduzierten Umsatz, wenn die nachgefragten Volumen massiv steigen. Im Online-Vertrieb, in dem raffiniertes Marketing und clevere Analyse der Kundendaten bald wichtiger sind als das Warenangebot, haben die kleineren und mittleren Anbieter tendenziell schlechtere Karten. So shoppen wir uns fröhlich Richtung Monopol, von einem Schnäppchen zum nächsten. (vob.)

Zürich

Die SP ist hochmütig geworden

In der Stadt Zürich sind die Sozialdemokraten schon lange die stärkste politische Kraft. Die Wahlerfolge haben die Partei hochmütig werden lassen. Ihre Kandidaten für die Exekutive werden stets so gut wie unbesehen gewählt – und weil der Zürcher Stadtrat mit neun Mandaten viel zu gross ist, kommen viele Sozialdemokraten ins hohe Amt. Im Fall von Claudia Nielsen hat die SP auf eine Frau gesetzt, die für die Exekutive der grössten Schweizer Stadt nicht geeignet ist. Nielsens Führungsdefizite und ihre planerischen Schwächen wiegen zu schwer. Würde die SP verantwortungsvoll und im Interesse Zürichs handeln, liesse sie Nielsen nicht noch einmal in den Wahlen 2018 antreten. Der Partei geht es aber einzig darum, die eigene Macht zu zementieren. (be.)

Chappatte



Der externe Standpunkt

Unsere Lehrerinnen und Lehrer brauchen mehr Freiheit

Eigentlich führen ja viele pädagogische Wege zum Ziel, doch in den Schulen wird immer enger normiert. Das zermürbt alle Akteure und schadet der Unterrichtsqualität, meint Carl Bossard

Freiheit sei für Bildung die erste Bedingung, schrieb Wilhelm von Humboldt. Doch diese erstreckt heute zunehmend in engen Lehr- und Lernparadigmen und einer Fülle von Vorschriften. Ein dichtes Regelwerk mit einer Flut von Konferenzen und Absprachen bringt viele an Grenzen und degradiert den Unterricht oft zur Nebenbei-Tätigkeit. «Das System engt mich ein», klagt ein begabter Junglehrer. Er unterrichte gerne, aber er hetze vorschriftsgetreu von Inhalt zu Inhalt: ein unzusammenhängendes Sammelsurium, ohne innere Kohärenz, ohne Zeit zum Vertiefen und Üben, ohne Chance zum Erlebnis. Und dauernd müsse er beurteilen. Die vielen Vorgaben schnürten ein. Von Freiheit keine Spur. Er wird weiterstudieren und geht der Schule verloren. Ähnliches erzählt eine engagierte Sekundarlehrerin. Sie eile von Prüfung zu Prüfung. «Was ich machen muss, ist Stoff durchnehmen mit dem alleinigen Ziel, ihn nachher zu testen und eine Note zu haben.» 20 Examina allein in Französisch, über 60 Prüfungsnoten pro Semester, dazu Zwischenzeugnisse mit Zahlen und ellenlangen Rastern. «Ich muss die Kinder mit Kreuzchen in Kästchen drücken.» Doch «ich werde ihnen damit nie gerecht», fügt sie hinzu. Jedes Aufgabenvergehen, jedes Zu-spät-Kommen muss vermerkt werden; nach Gründen fragt niemand. Notiert gilt als erledigt, basta: Reduktion auf Kreuzchen und Noten. «Wie wollen Kinder da noch Freude an der Schule behalten?» Das Gleiche gilt wohl auch für die Lehrerin.

Zwei Impressionen, zwei subjektive Sichten, vielleicht nur bedingt repräsentativ. Wer allerdings den schulischen Alltag näher betrachtet, erkennt schnell: Die Volksschule hat viele neue Aufgaben übernommen. Die Stofffülle nimmt zu, die Freiheit ab. Darum wird das Korsett enger und der Vorschriftenkatalog rigider. Doch das Aushalten von Polaritäten gehörte schon immer zum Unterrichten. Die Lehrerin arbeitet im wider-

sprüchlichen Feld von Freiheit und Vorgaben; das Wirken des Lehrers bewegt sich zwischen Sozialisieren und Individualisieren, zwischen kultureller Integration und Einüben von Können – und natürlich zwischen den Momenten des Gelingens und des Scheiterns.

Diese Dilemmas lassen sich nicht auflösen. Lehrpersonen müssen sie aushalten und daraus die pädagogische Spannkraft fürs Mögliche und Alltägliche gewinnen. Das ist nicht immer leicht, der Idealfall nie Realität, aber er bleibt als Aufgabe. Belebt hat diese anspruchsvolle Aufgabe einst die didaktische Freiheit. Sie steckte in jeder LehrerdNA und war so etwas wie ein konstitutives Berufselement. Sie machte die Profession attraktiv. Für viele war es darum der Traum-beruf; ein Leben lang blieben sie ihm treu. Die Unterrichtsziele waren gegeben, die Wege frei. Den *methodos*, den Weg zum Ziel, konnten die Pädagogen selber bestimmen – situativ und nach eigenem Entscheid.

Carl Bossard



Carl Bossard, 68, ist Gründungsrektor der Pädagogischen Hochschule Zug. Davor war er als Rektor der kantonalen Mittelschule Nidwalden und als Direktor der Kantonsschule Luzern tätig. Heute berät er Schulen und leitet Weiterbildungskurse. Er beschäftigt sich mit schulgeschichtlichen und bildungspolitischen Fragen.

Die Methode stand in direkter Korrelation zu den Kindern und ihren Bedürfnissen – und natürlich auch zum Unterrichts Inhalt und zu den Präferenzen der einzelnen Lehrperson.

Heute wird dieser Weg standardisiert. Die Bildungsinhalte sind kompetenztheoretisch gefasst und messbar. Damit verbunden ist oft das eigenverantwortliche Arbeiten, das selbstregulierte Lernen. Es dominiert und diktiert die Methode; sie wird zum Direktiv von oben: Lernende sollen selber alles aktiv hervorbringen. Der Lehrer wird zum Begleiter. «Ja nicht zu viel Interaktion der Lehrpersonen», berichtigt die Sekundarlehrerin. Dies suggeriere man ihr. Und angehende Junglehrer sehen sich mit dem Vorwurf konfrontiert, sie seien in der Lektion «zu präsent gewesen». Dabei verhalten sie sich genau so, wie es die moderne Hirnforschung postuliert: vital präsent sein, verstehende Zuwendung zeigen, ermutigen – die Pädagogin als menschliches Gegenüber, der Lehrer als erste Stimmgabel, der Resonanzen erzeugt und im jungen Menschen etwas zum Klingen bringt.

Eine wirksame Bildungspolitik müsste darum zwingend mehr an den Menschen glauben und weniger an Systeme und Strukturen. Gute Lehrerinnen, gute Lehrer mit Einfühlungsvermögen und fachlicher Leidenschaft sind das A und O der Schule. Sie brauchen aber Freiheiten – nicht vor allem Vorschriften. Sie brauchen Vertrauen – und keinen Druck durch Dekrete. Humane Energie kommt aus Freiheit, nicht aus lehrmethodischen Direktiven und operativ engen Vorgaben, wie sie eine aktuelle Bildungspolitik verordnet. Der engagierte Junglehrer würde der Schule wohl treu bleiben, und die Sekundarlehrerin könnte mit ihrer Klasse wieder Exkursionen planen.

Freiheit ist und bleibt der Kern des pädagogischen Wirkens. Für gute Schulen ist und bleibt Wilhelm von Humboldt noch heute Vorbild. Amerikanische Elituniversitäten haben sein Bildungsideal immer hochgehalten.