

# EXZELLENT!

## Auf der Suche nach Exzellenz in Bildungseinrichtungen



*„Im Rahmen der Bestrebungen, brachliegende, ungenügend und mangelhaft ausgeschöpfte Begabungspotenziale der Schweiz zu orten und als Bildungsressourcen zu mobilisieren, ist der Förderung von Exzellenz besondere Aufmerksamkeit zu schenken.“*

Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2013–2016

Das Wort „Exzellenz“ war im deutschsprachigen Raum interessanterweise bis Mitte der 80er Jahre nur als erwürdige Anrede bekannt. Einer der Gründe, warum es mehr und mehr Einzug im Wirtschafts- und Bildungsbereich hielt ist wohl der amerikanische Millionen-Seller „In search of excellence“ (damals noch übersetzt mit: „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“).

In diesem Buch befassten sich die Autoren mit den acht wichtigsten Kernmerkmalen, in denen sich das Management der seinerzeit erfolgreichsten Unternehmen der Erde systematisch vom Management durchschnittlich erfolgreicher Unternehmen unterschieden. Von diesen Kernmerkmalen sind viele eng verbunden mit den Selbst- und Sozialkompetenzen der Leitenden und Mitarbeiter. In diesem Artikel soll beleuchtet werden inwieweit Lernende in Bildungseinrichtungen heute auf diese notwendigen Kompetenzen vorbereitet werden.

## Situation

Schon seit vielen Jahren kann man nun schon die Bücher und Artikel über die Notwendigkeit von Selbst- und Sozialkompetenzen für die zukünftige private und berufliche Bildung verfolgen. Autoren wie Helmut Fend, Gerald Hüther, Ken Robinson, Remo Largo und andere befassen sich in der einen oder anderen Weise mit unserem Bildungssystem, der Erziehung und der Entwicklung von Kompetenzen. Diverse Mahnreden schienen zu verhallen. Sir Ken Robinson, 2003 für seine Verdienste in der Forschung im Bildungsbereich von der Queen zum Ritter geschlagen, fordert gar eine Revolution im Bildungsbereich.

Auch Stimmen aus der Wirtschaft waren schon seit längerem zu hören:

*„Aus der Sicht der Wirtschaft ist es wünschenswert, wenn sich in der Schule Möglichkeiten finden und entwickeln lassen, die die Förderung der genannten Schlüsselqualifikationen ermöglichen.“*

A. Boehme/A. Edzard: Vortrag auf der Abschlussstagung des Modellversuchs BINGO am 15. und 16. Dezember 1999 in Bremen

**Schlüsselkompetenzen sind überfachliche Qualifikationen, die zum Handeln befähigen sollen. Sie sind daher kein Fachwissen, sondern ermöglichen den kompetenten Umgang mit fachlichem Wissen.**

„Key Competencies for a Successful Life and Well- Functioning Society“, Rychen & Salganik, 2003



Heute melden sich nun auch vermehrt Führungskräfte aus grossen Unternehmen zu diesem Thema zu Wort:

*„Ich bin davon überzeugt, dass die Weiterbildung eine wichtige Grundlage darstellt – ein wenig wie das Pflichtprogramm im Eiskunstlauf. Die Kür umfasst jedoch die persönliche Ausdrucksweise, den Auftritt inklusive Kinderstube und die soziale Kompetenz.“*

Piergiorgio Cecco, Geschäftsführer Maserati (Schweiz) AG

*„Das Ziel des Bildungssystems muss sein, neben fachlichem Wissen auch wichtige persönliche Kompetenzen zu fördern. Dazu gehören sowohl die Unterstützung des selbstgesteuerten Lernens (Kompetenzmanagement) und der Selbsteinschätzung – welche Kompetenzen habe ich und welche brauche ich in der Zukunft? – wie auch die Förderung der Eigenverantwortung und Eigeninitiative.“*

Carsten Schloter, ehemaliger CEO Swisscom

Diese Stimmen nur einmal stellvertretend für viele andere, welche aber scheinbar nur selten auf einen „fruchtbaren Acker“ fallen. Fazit all dieser Unternehmensführer: Wir brauchen sozial kompetentere Mitarbeiter. Mitarbeiter, die wissen was sie wollen, wie sie es umsetzen und wie sie erfolgreich in Teams arbeiten.

## Ein neuer Lehrplan

Spannend wird es mit dem noch argwöhnisch begutachteten Lehrplan 21, der sich zum hehren Ziel gemacht hat einen kompetenzorientierten Unterricht zu etablieren. So kann man zu Beginn eines Infoschreibens zur Erklärung der neu ausgerichteten Lehr-Marschrichtung lesen:

*„Schulische Bildung befand sich schon immer im Spannungsfeld zwischen Persönlichkeitsentwicklung und gesellschaftlicher Nützlichkeit. Die beiden Pole lassen sich bis in die Antike zurückverfolgen.“*

(Informationsschreiben PH Zürich: Kompetenzorientierung im Lehrplan 21: Funktionalität statt Persönlichkeitsbildung?)

Stellt die Persönlichkeitsentwicklung wirklich den Gegenpol zur gesellschaftlichen Nützlichkeit dar? Diese Darstellung scheint etwas irreführend. Denn es ist doch vielmehr Fakt, dass eine günstig verlaufende und begleitete Persönlichkeitsentwicklung der Katalysator ist für ein besseres Einbringen in die Gesellschaft.

**„Dass eine selbstbewusste Persönlichkeit nicht nur einen Nutzen für die Person selber, sondern eben auch für die gesamte Gesellschaft und den Arbeitgeber generiert liegt doch auf der Hand“**

Dass eine selbstbewusste Persönlichkeit nicht nur einen Nutzen für die Person selber, sondern eben auch für die Gesellschaft und den Arbeitgeber generiert liegt doch auf der Hand. Grössere Firmen haben das längst erkannt und investieren in externe Organisationsentwicklungen, Teamtrainings und Coachings. Aber warum passiert diese Art von Ausbildung erst so spät?

Zusätzlich scheint die Aussage von Sir Ken Robinson berechtigt, wie man sich eigentlich an Kompetenzen orientieren kann, die noch nicht erkannt wurden:

*Persönliche Ressourcen sind wie natürliche Ressourcen, die oft tief vergraben sind. Man muss auf die Suche nach ihnen gehen, sie liegen nicht einfach nur an der Oberfläche herum.“*

Sir Ken Robinson, Autor und Berater

Das heisst:

- Um zu wissen wo ich hin will muss ich erst einmal wissen wo ich her komme. Was mich geprägt hat. Was mich hindert. Was mir wichtig ist.
- Um selbstmotivierter zu arbeiten, muss ich erst einmal wissen, was ich gerne tue und zwar nicht nur im Bezug auf gut benotete Schulfächer.
- Um mich ausdauernder zu engagieren muss ich wissen was mich antreibt.
- Um konfliktfähiger zu sein, muss ich über die Unterschiedlichkeiten der Menschen bescheid wissen.

Diese Erkenntnisse müssen also zunächst gefördert werden, bevor wir anfangen, uns an vermeintlich offensichtlichen Kompetenzen zu orientieren.

Geht es bei diesem Lehrplan nur um die Bemühung, akademisches Wissen noch besser und individueller weiterzugeben? Bleibt es dabei aber nicht nach wie vor eine Vermittlung von akademischem Wissen? Einfach noch „kompetenzorientierter“ eben?

Nicht falsch verstehen: Die effektive Vermittlung von akademischen Wissen ist sehr wichtig und die Grundlage unseres Bildungssystems. Aber doch verfehlt man den Ruf aus der Politik und

Wirtschaft nach dem Schritt zur Exzellenz<sup>1</sup>. Wie schon Herr Cerro in seinem oben erwähnten Zitat weiss: Weiterbildung im Fachwissen ist Grundlage der Anforderungen, die andere Hälfte jedoch führt zur Exzellenz der schweizer Wissensgesellschaft: *„die persönliche Ausdrucksweise, der Auftritt inklusive Kinderstube und die soziale Kompetenz.“*

Ja, es gibt die Thematik „überfachliche Kompetenzen“ im neuen Lehrplan<sup>21</sup>. Jedoch wird auch hier kein Schwerpunkt auf die aktive Vermittlung gelegt. Es wird dem



**„Es gehört zwar laut Lehrplan21 zum zukünftigen Aufgabenfeld des Lehrers, überfachliche Kompetenzen zu fördern jedoch seien gewisse Bedenken geäussert, inwieweit Lehrpersonen diese noch weiter fördern können, zusätzlich zu ihrem Bildungsauftrag in akademischem Wissen.“**

Zusammenleben überlassen und es werden „Gelegenheiten geboten“.

*„Zum einen werden überfachliche Kompetenzen im alltäglichen schulischen Zusammenleben gefördert und erweitert. Zum anderen bietet der Unterricht durch die vertiefte Auseinandersetzung mit Fachinhalten Gelegenheit, an überfachlichen Kompetenzen zu arbeiten.“*

Vorlage Lehrplan 21, überfachliche Kompetenzen;  
<http://vorlage.lehrplan.ch/index.php>

Was es jedoch braucht ist eine aktive Begleitung hin zu den Erkenntnissen über die eigenen persönlichen Voraussetzungen. Nur auf dieser Grundlage kann heute zielbewusst entschieden und selektiert werden in einer so globalen und ausdifferenzierten Welt.

Es gehört zwar laut Lehrplan21 zum zukünftigen Aufgabenfeld des Lehrers, überfachliche Kompetenzen zu fördern jedoch seien gewisse Bedenken zumindest geäussert, inwieweit Lehrpersonen diese noch weiter fördern können,

zusätzlich zu ihrem Bildungsauftrag in akademischem Wissen. Was wir ihnen da noch auflasten ist eigentlich Aufgabe von Eltern, Sozialpädagogen und Coaches. Auch das wurde von grossen Firmen bereits erkannt, welche heutzutage in mehrtätige und begleitende Coachings investiert.

Anscheinend wird diese Aufgabe schlicht unterschätzt:

Denn es geht hier nicht darum ein paar Methoden zu lernen, um sich smarter zu bewerben oder netter zu Anderen zu sein. Es geht um das professionelle Bewusst machen der eigenen Voraussetzungen, Stärken, Werte und Hindernisse im Leben. Es geht um unterschiedliche Kommunikationsformen und Konfliktverhalten. All das ist nicht in einem Blockseminar oder einer Klassenstunde vermittelt und erfahren. Diese zusätzliche Arbeit also den Lehrpersonen

<sup>1</sup>„Im Rahmen der Bestrebungen, brachliegende, ungenügend und mangelhaft ausgeschöpfte Begabungspotenziale der Schweiz zu orten und als Bildungsressourcen zu mobilisieren, ist der Förderung von Exzellenz besondere Aufmerksamkeit zu schenken.“ Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2013–2016

aufzuladen könnte ein Boomerang werden, wenn man die bereits heute hohen Burn-out- und Frühpensioniertenrate im Lehrerberuf im Blick hat.

Legen wir die Fakten also auf den Tisch:

1. Nach wie vor wird in unserem Bildungssystem stark zugunsten des Fachwissens ausgebildet. Viele wissenschaftliche Arbeiten und Anfragen aus der Wirtschaft diesbezüglich scheinen keine oder nur geringe Wirkungen zu erzielen.
2. Das weltweite Wissen verdoppelt sich alle 4 Jahre momentan. Wie können wir dem gerecht werden? Wir können Lernenden nicht immer mehr in der gleichen Zeit weitergeben, ohne das die Qualität der Bildung darunter leidet.
3. Überfachliche Kompetenzen werden noch immer nicht aktiv vermittelt. Sie werden als wichtig erkannt vom Lehrplan21, aber es ist keine Strategie ersichtlich diese aktiv zu fördern.
4. Lehrende bekommen hier eine Aufgabe zugeschoben, für die sie nicht ausgebildet sind, die vom Umfang scheinbar unterschätzt wird und die die Belastung auf das Lehrpersonal weiter erhöht.

Und so drängen sich die Fragen auf:

- Wie vermitteln wir diese überfachlichen Kompetenzen realitätsnah, konkret und aktiv?
- Was braucht es, um den Bildungsinstituten solche Bildung zu ermöglichen? Wie können die Lehrpläne der Einrichtungen aussehen, damit diese Inhalte Platz haben und der Lehrberuf nicht noch unattraktiver wird als er bereits ist?
- Wie kann die Schweiz als Wissensgesellschaft ihre gute Position halten und verbessern?<sup>2</sup>

## Lösungsansätze

Es müssen Möglichkeiten geschaffen werden zur Befähigung der Lernenden, den heutigen Anforderungen des Berufsumfeldes gewachsen zu sein. Selbst- und Sozialkompetenzen wie

**„Der eigentliche Zweck des Lernens ist nicht das Wissen, sondern das Handeln.“**

Herbert Spencer (1820-1903), engl. Philosoph u. Sozialwissenschaftler

Zielbewusstsein, Selbstbewusstsein über die eigenen Fähigkeiten, selbstmotiviertes Lernen und professionelle Konfliktbewältigung sind da nur einige Schlagworte.

Es geht um eine realitätsorientierte Ausbildung. Denn entlassen wird man nur selten wegen fehlendem Wissen. Entlassen werden Menschen zumeist aufgrund ihrer mangelnden sozialen Kompetenzen.

Die Selbst- und Sozialkompetenzen werden die Fachkompetenzen sinnvoll ergänzen und ermöglichen eine zielstrebige und professionelle Ausbildung. Diese Kompetenzen können dabei aber nicht in Blockveranstaltungen oder Projektwochen eingetrichtert werden. Wie es so schön heisst: „Gewohnheit geht über Erkenntnis“: Neue Erkenntnisse müssen verfestigt, Erfolge verdeutlicht und der Umgang trainiert werden. So entstehen neue Gewohnheiten. Gewohnheiten, die dem Individuum den Weg ebnen für Selbsterkenntnis, Zielbewusstsein und

<sup>2</sup>Die BFI-Förderpolitik gründet auf der Erkenntnis, dass die Schweiz ihre heutige, sehr gute Wettbewerbsfähigkeit nur als Wissensgesellschaft, die sich international an der Spitze behauptet, erhalten und weiter stärken kann. Dabei sind Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft aufeinander angewiesen und befruchten sich gegenseitig. Für die soziale Wohlfahrt, den gesellschaftlichen Zusammenhalt, eine nachhaltige Entwicklung und die Standortattraktivität der Schweiz ist die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation essenziell.  
<http://www.sbf.admin.ch/org/01645/index.html?lang=de>

soziale Verhaltensweisen, die in unserer vielschichtigen Gesellschaft so dringend benötigt werden.

Wie können wir in den Bildungseinrichtungen also die Motivation und Leidenschaft der Lernenden wieder neu entfachen? Wohl vor allem indem wir ihnen wieder einen Blick auf ihre Möglichkeiten geben, oder wie Antoine de Saint-Exupery es ausdrückt:

*„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“* Antoine de Saint-Exupery

Das heisst: Wir brauchen eine Anpassung an die neue Situation. Wie die Wissensvermittlung in den 2 Bereichen Fach- und Sozialkompetenzen gewichtet wird, ist ein entscheidender Faktor für die zukünftige Innovationskraft unseres Landes.

2 Möglichkeiten bestehen dazu:

1. Wir bilden unsere Lehrpersonen und Dozenten stärker im dem Bereich Persönlichkeitsentwicklung aus und balancieren die Anzahl der Lektionen und Kurse für Fachwissen zu Gunsten der Vermittlung von überfachlichen Kompetenzen aus.
2. Wir integrieren - ähnlich wie erfolgreiche Firmen heutzutage – Programme in den Lehrplan der Einrichtung, die regelmässig und somit nachhaltig die Vermittlung von überfachlichen Kompetenzen proaktiv und professionell gestalten. Das könnten Schulsozialarbeiter, Jugendarbeiter oder andere Anbieter in diesem Bereich sein. So wird eine Überlastung der Lehrpersonen vermieden mit einer Thematik, in der sie nicht ausgebildet sind und für die sie auch keinen Auftrag haben.

## Fazit

Nur wenn wir die Einheit der 3 Bereiche Wissen, Wollen und Können in unseren Bildungsinstituten wieder ausreichend ausbalancieren, werden wir es der heutigen jungen Generation ermöglichen, den nächsten wichtigen Schritt zu gehen, um eine Exzellenz durch Ausgewogenheit in der Ausbildung zu erreichen.

**„Die Leidenschaft einer Person sollte ihr Antrieb sein, nicht die Angst vor schlechter Bewertung.“**

Die Ausbildung im Bereich Wollen und Können kann dabei nicht punktuell vermittelt werden, da es kein Wissen ist das man auswendig lernen kann. Es muss eine Verhaltensweise erlernt und eine Sicht auf die eigenen Voraussetzungen anvisiert werden. Das benötigt eine begleitende und professionelle Ausbildung in diesem Bereich, die den sekundären und tertiären Bildungsbereich durchzieht, um wirkliche Nachhaltigkeit zu erreichen.

Die Leidenschaft einer Person sollte deren Antrieb sein, nicht ihre Angst vor schlechter Bewertung. Wenn wir der nächsten Generation proaktiv helfen zu erkennen, was sie wirklich können und wollen, wie sie Ziele erreichen können, wie sie sich in ihrem Umfeld so bewegen, dass sie sich und andere weiterbringen und - wie sie in all das ihr Fachwissen zielgerichtet einbringen können, haben wir ein Alleinstellungsmerkmal erreicht, das uns einen Vorsprung geben wird vor anderen Wissensgesellschaften.



**Tim Seefeld**

Geschäftsführer Leben macht Schule  
Trainer und Coach  
Sport- und Ethiklehrer