

# was menschen erfolgreich macht

Schule aus der Sicht eines Beraters von nationalen und internationalen Konzernen im Bereich Personalentwicklung, sowie Personal- und Managementdiagnostik. Alfred Lackner

Grundsätzlich kann die Schule zwei Ziele verfolgen: die Allgemeinbildung und die Berufsausbildung. Diente früher die Schulausbildung fast ausschließlich der Allgemeinbildung, so haben die neuen Paradigmen den Fokus Richtung Berufsausbildung verschoben. Es ist verstärkt die Aufgabe der Schule, junge Menschen für den Beruf und das „Leben“ vorzubereiten. Doch was genau soll vorbereitet werden? Welche Kompetenzen sind in der Berufswelt gefordert? Aus meiner Praxis kann ich folgende Trends beschreiben:

## Die Leistungsanforderungen in der Berufswelt steigen

Die Investoren fordern erträgliche Renditen – sonst ziehen sie weiter. Der Kostendruck auf die Unternehmen bewirkt, dass mit immer weniger Ressourcen (vor allem Personal und Zeit) immer mehr Leistung erbracht werden muss. Durch unsere Informationsgesellschaft sind im Arbeitsprozess größere Informationsmengen eingebunden – diese müssen auch verarbeitet werden, was einen zusätzlichen Aufwand darstellt. Diese hohen Anforderungen können dann erfüllt werden, wenn ein hohes Maß an „intrinsischer Motivation“ aktiviert wird und eine gute „Passung“ zwischen

Anforderungen des Jobs und Kompetenzausstattung einer Person gegeben ist. Bei guter Passung wird das was gerne gemacht wird auch gut gemacht – beruflicher Erfolg ist eine logische Konsequenz.

## Verstärkte Kunden- und Dienstleistungsorientierung

Der Wettbewerb in der Leistungsgesellschaft hat dazu geführt, dass nicht nur die erbrachten Leistungen immer vergleichbarer werden, sondern auch der Umgang mit den Kunden (interne wie externe) immer stärker an Bedeutung gewinnt – und zwar in allen Branchen. Für den erfolgreichen Umgang mit unterschiedlichen Menschen in verschiedensten Situationen braucht es Kontaktfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Kooperationsfähigkeit und auch Durchsetzungsvermögen – also soziale und emotionale Intelligenz.

## Lebenslanges Lernen und „aktive Entwicklung“ im Beruf

Die Berufswelt verändert sich in ihren Ansprüchen immer rascher. Es braucht Menschen, die mit offenen – oder noch besser mit neugierigen – Augen durch das Leben gehen, die proaktiv handeln, die in sich das Vertrauen entwickelt haben, dass sie Probleme zu lösen im Stande sind, die



Veränderungsmöglichkeiten erkennen und nutzen, die aktive Gestalter in ihrer beruflichen Lebenswelt sind.

Unsere Forschungsergebnisse (LACKNER & KABAS, 2005) zeigen, dass der wesentlichste Basisfaktor für die genannten Anforderungen „Selbstvertrauen“ ist. Je öfter Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung die Erfahrung des erfolgreichen Überwindens von „Barrieren“ gemacht haben, desto stabiler ist ihr Selbstvertrauen. Das Bedürfnis nach „Sicherheit“ wird dann durch (Selbst)Vertrauen im Innen gestillt. Kontrollstrategien (wie Dinge und Zustände festhalten oder „alles selbst machen“) im Außen werden weniger notwendig. Unsere begleitenden Studien bei Potenzialanalyseprogrammen in Unternehmen der letzten 15 Jahre haben ergeben, dass nur ca. 2% der Leistungsträger und Schlüsselkräfte in Unternehmen ein stabiles Selbstvertrauen besitzen. Die Mehrzahl nutzt den Beruf und ihre beruflichen Erfolge dafür, eigene persönliche Defizite zu kompensieren. Das macht sie abhängig und manipulierbar und führt im schlimmsten Fall zum Burnout.

## Fachwissen wird zunehmend „on the job“ erworben und erneuert

Die Halbwertszeit von Wissen wird immer kürzer. Im Vergleich zu Anforderungen wie Sozialkompetenz oder Selbstvertrauen ist Fachwissen allerdings mit Abstand am leichtesten lernbar. Die schlechte Nachricht: Schule im herkömmlichen Sinn legt gerade hier – beim Anlernen von Wissen den Schwerpunkt. Weil es für die Lehrer kaum machbar ist, hier am Puls der Zeit zu bleiben, wird zumeist nicht relevantes oder überaltetes Wissen, im besten Fall Ba-

siswissen vermittelt – und das noch dazu ziemlich unökonomisch. Denn das wirklich relevante und aktuelle Fachwissen wird längst nicht mehr in der Schule, sondern im Job oder job-begleitend erworben.

Nimmt man die Paradigmenwechsel und die Trends in der Berufswelt ernst, hat das massive Auswirkungen auf die Ziele und die „Gestaltung“ von Schule:

Die traditionelle und vollkommen unzeitgemäße Fokussierung auf das Fachwissen ist restlos überholt. Persönlichkeits-Entfaltung und Selbstvertrauen stellen die Basis für Erfolg im Beruf dar und müssten daher eigentlich den Kern der pädagogischen Konzepte erfolgreicher Schulen bilden.

Vom Fachwissen einmal abgesehen kann man im Erwachsenenalter nicht mehr allzu viel ändern. Die Persönlichkeitseigenschaften sind dann kaum mehr gezielt veränderbar. Wie sehr sich das Anforderungsprofil gewandelt hat, sieht man an einem unserer Kunden. Dieser große internationale Finanzdienstleistungskonzern hat in seinem aktuellen Kompetenzmodell die Anforderung „Integrität“ an erster Stelle stehen. (Darunter versteht man, wie weit jemand in unterschiedlichen Situationen mit verschiedensten Menschen in seinem Verhalten immer derselbe ist.) Also keine Kenntnisse, keine „harten“ Führungskriterien, sondern – persönliche Stabilität, Charakterstärke.

Unter dem Slogan „Entfaltung zur Eigenart“ geht es in einer zeitgemäßen Schule nicht darum – pointiert formuliert – „billige Massenware“ zu produzieren, sondern einen Rahmen zu bieten in dem junge Menschen die Chance haben ihre Eigenart zu entdecken und diese in ihrem Rhythmus und ihrer Geschwindigkeit auszuformen.

Das Ergebnis ist ein breites und solides persönliches Fundament auf dem dann je nach weiterem beruflichen Werdegang hohe und stabile Gebäude (= Fachkompetenzen) errichtet werden können. Durch die aktivierte „intrinsische Motivation“ wird sichergestellt, dass persönliche Energien erfolgreich für den Beruf verwendet werden.

## Soziale und emotionale Intelligenz ist eine Basiskompetenz für fast alle Berufe

Wie kann diese in der Schule erlangt werden? Es ist die Frage wie Schule organisiert ist und was welche Priorität hat. Mir fällt dazu ein Vergleich aus der Medizin ein. Auf den Geburtsabteilungen wurden die Prozesse so organisiert, dass die Ärzte möglichst gut arbeiten konnten. Das hat dazu geführt, dass Frauen bei der Geburt ihrer Kinder die liegende Position aufgezungen wurde – eine vollkommen unnatürliche Haltung, die den Geburtsablauf erschwert und nicht erleichtert – außer für die Ärzte.

Ähnliches ist im Zuge der Zeit mit der Schule passiert. Die Lehrer und Lehrerinnen, sowie der zu vermittelnde „Stoff“ stehen im Zentrum und alles andere – wie Kinder und Jugendliche mit ihren individuellen Anlagen und Talenten oder die Anforderungen der Berufswelt – sind zweitrangig. Soziale und emotionale Intelligenz wird gelernt, wenn die sozialen und persönlichen Prozesse – zumindest zeitweise – im Mittelpunkt stehen und Raum haben. Dazu gehören Auseinandersetzung, Konflikte und Krisen. Das ist weniger plan- und machbar und braucht von den Erwachsenen die Bereitschaft und Fähigkeit sich einzulassen. Hier stellt sich

Die traditionelle und vollkommen unzeitgemäße Fokussierung auf das Fachwissen ist restlos überholt. Persönlichkeits-Entfaltung und Selbstvertrauen stellen die Basis für Erfolg im Beruf dar und müssten daher eigentlich den Kern der pädagogischen Konzepte erfolgreicher Schulen bilden.

auch die Frage nach neuen Anforderungskriterien an die Lehrer.

Der Vergleich des bestehenden mit dem geforderten Schulsystem fällt ernüchternd aus. Für Menschen, die den oben beschriebenen Anforderungen gerecht werden gilt, dass sie es geschafft haben, obwohl sie – und nicht weil sie – dieses System durchlaufen haben. Ich bin davon überzeugt, dass für einen guten Start (und späteren Erfolg) im Beruf oberflächliche Korrekturen im Schulwesen nicht reichen. Sie schaden mehr, da sie versuchen die wahren Gegebenheiten zu verschleiern. Die großen gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahrzehnte fordern auch im Schulwesen eine Antwort und die kann nur ein Paradigmenwechsel sein. Weg vom mechanistischen Weltbild des „Machbaren“ hin zu einem biologisch-evolutionären Weltbild und zur „Arbeit mit und am Lebendigen“. In diesem Sinne sind die alternativen Schulen die Paradigmenpioniere. ★



## Alfred Lackner

42, ist seit 1991 als Organisationspsychologe selbstständig und entwickelte zahlreiche Analysemodelle. Er ist Geschäftsführer von Lackner & Kabas, einem führenden Wiener Beratungsunternehmen zur Personal- und Managementdiagnostik. Kunden sind unter anderen: Microsoft, ÖAMTC, Raiffeisen Capital Management, Bank Austria. Alfred Lackner ist verheiratet und lebt in Neulengbach. Seine drei Kinder besuchen die Lernwerkstatt Pottenbrunn.

**LACKNER • KABAS**  
Organisations-Psychologie & Coaching

Coaching • Karriereberatung • Potenzialanalyse  
Moderation • Supervision • Teamentwicklung  
Personalentwicklung • Organisationsentwicklung

Alfred Lackner 0664/ 15 22 164 www.lackner.kabas.at office@lackner.kabas.at