

Deutschlands Führungskräfte von morgen lernen am Gymnasium. Aber eins lernen sie dort nicht – oder jedenfalls nicht systematisch und nicht aus absichtsvoller Planung:

Führen.

Die verpönte Elite

Management lernen am Gymnasium?

Klaus Ermecke und Rebecca Ermecke

Leseprobe

Einführung

Die Gymnasien sind die Schulen für die leistungsfähigsten Köpfe unserer jungen Generation. Unsere besten zukünftigen Fachleute werden (zumeist) dort ausgebildet, unsere Wissenschaftler und Ärzte, Journalisten und Rechtsanwälte, die Manager von Unternehmen, unsere Abgeordneten und Minister von morgen. Und unsere zukünftigen Lehrer. Sie alle zusammen bilden - die Elite.¹⁾

Die Frage ist: werden die Schüler eigentlich auf eine solche Elite-rolle vorbereitet? Lernen sie es, ein Team zu leiten und mit dessen Mitgliedern ein einfaches Projekt zu organisieren? Lernen sie, ein komplexes Handlungsproblem systematisch zu untersuchen, Ziele zu definieren und daraus Strategien abzuleiten? Lernen sie, selbstsicher auf ein Podium zu steigen und die Zuhörer durch eine bewegende Rede zu überzeugen?

Die Antwort lautet: „ja, einige schon, teilweise“! Einige üben in der Theatergruppe, gemessenen Schrittes vor ein Publikum zu treten, zu agieren und frei zu sprechen. Einige lernen in der SMV (Schülermitverwaltung, Schülervvertretung), sich zur Wahl zu stellen und um Stimmen zu kämpfen. Einige werden zu Verkäufern: von Anzeigenfläche in ihrer Schülerzeitung. Einige planen ein Schulfest und entwickeln so intuitiv Ansätze des Projektmanagements. Und wieder andere entdecken ein Talent zum Anleiten und Unterrichten und geben jüngeren Schülern Nachhilfestunden.

Schon das derzeitige Gymnasium bietet also engagierten Schülern die Möglichkeit, einzelne Verhaltenskompetenzen zu erlernen, auf die sie später als Führungskräfte ihre Autorität und als Fachleute ihren Einfluß aufbauen werden. Aber die Schule von heute entwickelt dieses Können nicht systematisch, nicht optimiert und nicht für mehr als nur einen kleinen Teil der Schüler. Es gibt für Führung, Management und Organisation weder ein eigenes Fach, noch ausgebildete Lehrer, noch einen integrierenden pädagogischen Gesamtansatz.²⁾ Und bei einigen Bildungspolitikern ist schon der Begriff „Elite“ verpönt, und die gezielte Förderung einer solchen jenseits der eigenen Vorstellungskraft.

Systematik
Standort Deutschland
Bildung
Gymnasium
Führen lernen



„Führen“ bedeutet, eine Rolle anzunehmen - und auch die damit verbundene Verantwortung. Das neue Gymnasium bereitet systematisch darauf vor.

Foto: ©iStockphoto.com/BelleMedia

Inhalt	
Einführung	1
Analyse	4
Fazit	9
Empfehlungen	9
Endnoten	10
Quellen	11
Interviewpartner	11
Über uns	12



Führungskraft – nur eine Gabe der Natur?

Foto:
©iStockphoto.com/
Eclectic Fishbowl

Daraus entsteht für die Wirtschaft ein subtiles und bisher kaum betrachtetes Problem: wenn ein Unternehmen Führungsnachwuchs braucht, z.B. für einen Einsatz als Produkt- oder Projektmanager oder als Betreuer für ein paar Praktikanten, so findet es unter den Studienabsolventen kaum jemanden, der bereits für solche Rollen trainiert worden wäre. Denn auch die Universitäten bieten über die Fachausbildung hinaus selten systematische Vorbereitung für die Praxis von Führung und Organisation.³⁾ Daher werden später Mitarbeiter in Schlüsselrollen gehievt, denen die an sich erforderlichen Verhaltenskompetenzen weitgehend fehlen.

Hier kommt eine andere Beobachtung ins Spiel: sprechen wir mit Angestellten jedweden Unternehmens über deren Erfahrungen, so hören wir hinter vorgehaltener Hand von Pannen, Fehlern und Bosheiten ihrer Vorgesetzten. Und allzu oft zeigen solche „Berichte der Gefrusteten“ einen wahren Kern: die kritisierte Führungskraft hat nicht oder fehlerhaft entschieden und durch falsche Kommunikation Meinungsverschiedenheiten eskaliert statt sie sofort auszuräumen. „84 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland verspüren keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber“ fand Gallup in einer Umfrage schon 2001. Und die Hauptbegründung der Befragten? „Schlechtes Management“!⁴⁾

Besteht hier vielleicht ein systematischer Zusammenhang?

Was ist „Führen“?

Führen bedeutet, Menschen bewußt dazu zu veranlassen, bestimmte gewünschte Standpunkte zu übernehmen und/oder bestimmte Handlungen zu vollziehen.

Führung in diesem weiteren Sinne üben also beispielsweise aus:

- Geschäftsführer, Abteilungs- oder Teamleiter in Unternehmen, aber auch Projektleiter oder Produktmanager (also Manager ohne hierarchische Überordnung und disziplinarischen Durchgriff)
- ein Lehrer gegenüber seinen Schülern
- ein Politiker gegenüber seiner Parteibasis oder seinen Wählern
- ein Arzt gegenüber seinen Patienten
- ein anerkannter Fachexperte („Guru“) gegenüber jedem seiner Zuhörer
- ein erfolgreicher Verkäufer gegenüber seinen Kunden
- und nicht zuletzt jeder Elternteil gegenüber seinen Kindern

Führen lernen am Gymnasium

Kann man Führen erlernen? Und ist das Gymnasium der richtige Platz dafür, eventuell im Rahmen eines eigenen neuen Faches?

Wie wir zeigen werden, läßt sich „Führen“ zergliedern in eine übersichtliche Zahl von Teilaufgaben. Diese lassen sich erläutern und einüben, zunächst sehr einfach, dann mit zunehmendem Alter der Schüler immer anspruchsvoller.

Schlechtes Management hat seinen Preis

Gallup schätzte 2001 den Verlust der deutschen Wirtschaft durch Auswirkungen der Mitarbeiterunzufriedenheit auf 223-226 Mrd. Euro pro Jahr.

Und der subjektive Hauptgrund der Unzufriedenheit (lt. Gallup-Umfrage):

„Schlechtes Management“!
(4)

Als Organisationsrahmen für diesen neuen Ausbildungsbestandteil empfehlen wir die Einrichtung eines Faches „Management und Organisation“ („M&O“). Dessen Aufgabe ist die Vermittlung einer umfassenden Problemlösungskompetenz, die der Absolvent dann allen konventionell ausgebildeten Schülern voraus haben wird.

Unterstellen wir eine erfolgreiche Umsetzung durch die Politik, dann erwarten wir daraus vielfältige und weitreichende Nutzen:

- Spätere Karrierevorteile für den Schüler:
 - präzisere Ausrichtung seines Studiums aufgrund des klareren Verständnisses der zu erwartenden beruflichen Anforderungen
 - Zugang zu besseren Praktika aufgrund bereits trainierter Problemlösungsfähigkeit
 - Verbesserte Chance auf einen erfolgreichen Berufseinstieg
 - frühere Übernahme verantwortlicher Aufgaben im Beruf.
- Gesamtwirtschaftliche Wirkungen
 - Erhöhte Attraktivität Deutschlands als Managementstandort ...
 - ... und als Standort für die Produktion: Bessere Führung reduziert die Unzufriedenheit der Beschäftigten, die Produktivität steigt.
 - Förderung einer Gründerkultur: mehr künftige Akademiker erlernen die Verhaltensgrundlagen für eine spätere Selbständigkeit.
- Durchlässigkeit und Chancengleichheit der Gesellschaft
 - organisiertes und systematisches Führungstraining aller Gymnasiasten unabhängig von ihrer Herkunft und ihrer eventuellen Förderung im Elternhaus
 - planmäßige Entwicklung der Aufstiegschancen junger Frauen.
- Stärkung der Demokratie
 - Verbreiterung des Reservoirs an guten politischen Köpfen: Menschen mit breitem Kompetenzspektrum sowie der Fähigkeit, Ziele und Strategien zu formen und diese den Wählern auch überzeugend vorzutragen.⁵⁾



Ein Jugendoffizier präsentiert im Kreise von Schülern.

Führungskräfte der Bundeswehr werden in diversen Managementdisziplinen einschließlich Unterrichtsmethodik und Didaktik systematisch trainiert, diese Ausbildung läuft zum Aufbau ihres fachlichen Wissens parallel und verzahnt.

Zivilisten dagegen gelangen meist ohne vorausgegangene systematische Managementausbildung in Führungspositionen: sie wurschteln sich dann durch, besuchen hier und da einen Kurs, und werden eventuell mit der Zeit besser. Viele aber scheitern, und belasten zuvor die Effektivität ihrer Organisation.

Foto: Bundeswehr

Das neue Gymnasium entsteht aus einer neuen Sicht seiner Rolle!

Bisher befand sich die Entwicklung einer Eliterolle im Sinne des Zieles „Führen und organisieren können“ nicht auf dem Radarschirm der Bildungspolitik. Statt dessen zielte diese auf „Allgemeinbildung“. Aber was ist das? Gemeint ist anscheinend die Abarbeitung eines historisch gewachsenen Wissenskanons, mit dem Ziel der Abfragbarkeit dieses Wissens.

Wir aber wollen die Rolle des Gymnasiums weiterentwickeln. Wir sehen diese darin, intelligente junge Menschen gezielt und systematisch mit Kompetenzen auszustatten, mit denen sie später Aufgabenstellungen aller Art lösen können: sowohl als Individuen als auch als Führer oder Motor einer Gemeinschaft. Das kognitive Wissen wird damit zum unterstützenden Element dieser Kompetenzen, es verliert seine Rolle als Selbstzweck.

Die Identifikation und Analyse der benötigten Kompetenzen rückt damit ins Zentrum der bildungspolitischen Fachdebatte. Dies erlaubt eine Entrümpelung der Stoffpläne und das Legen eines neuen Fundamentes für die Anforderungen von morgen.⁶⁾

Die Methode

Unsere Studie beruht auf:

- Desk Research
- Interviews mit Experten und Betroffenen
- Eigener Lern- und Ausbildererfahrung

Die Autoren



Klaus Ermecke, Gründer von „KE Research“: Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg, ergänzende Studien in Internationaler Politik und Informatik. Verantwortliche berufliche Stationen bei PCS Computer Systeme, ParcPlace Systems, Giga Information Group und Forrester Research.



Rebecca Ermecke studiert BWL an der LMU sowie Technologiemanagement am CDTM in München

Herausgeber

Klaus Ermecke GmbH
Geschäftsfeld KE Research
Sommerfeld 37
82041 Oberhaching

Tel: +49-89-6134276
Fax: +49-89-6252130
info@ke-research.de
www.ke-research.de

KE Research – „Nachdenken für den Standort Deutschland“

KE Research unterstützt

- Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft
- bei der Beurteilung und Entscheidung von Zukunftsfragen
- mit weitreichender Bedeutung
- für den Wirtschaftsstandort Deutschland

Das heißt:

- Wir betrachten Fragen unter dem Blickwinkel der Wirtschaft - wir berücksichtigen andere politische Betrachtungsebenen angemessen, aber nicht mit ideologischem Vorrang
- Wir beschäftigen uns mit „Schlüsselthemen“ - mit potentiellen Wirkungen im Milliardenbereich
- Wir schreiben leicht verständlich für Generalisten – und mit innovativen Anstößen für Experten

Die Umsetzung

KE Research

- identifiziert die Schlüsselthemen für die Stärkung unseres Landes als Wirtschaftsstandort
- sichtet die Diskussion und extrahiert die wirklich relevanten Fakten und Zusammenhänge
- führt Interviews mit Experten und Betroffenen
- verwirft Irrwege und Utopien und erarbeitet eigene innovative Lösungen
- formuliert daraus Empfehlungen an Politik, Verbände und beteiligte Unternehmen
- liefert schlagkräftige Argumente für alle, die das Thema wirkungsvoll vorantreiben wollen

„Die verpönte Elite – Management lernen am Gymnasium?“

Vernetzung zu weiteren Studien von KE Research

- Das „Neue Gymnasium“ – Bildungsziele und Strukturmodell
- Fremdsprachenausbildung am Gymnasium – Fehlende Strategie, starre Strukturen, verpaßte Chancen

Rechtliche Hinweise

Der Zugriff auf dieses Dokument und seine Benutzung erfolgen im Rahmen eines Lizenzvertrages. Jede Vervielfältigung und jede Weitergabe an Dritte ist untersagt, sofern sie nicht in dem Lizenzvertrag ausdrücklich vorgesehen waren.

„KE Research“, „KE Research – die Andersdenker“ und das KE-Research-Logo sind Warenzeichen der Klaus Ermecke GmbH. Alle anderen benannten Warenzeichen gehören den jeweiligen Rechteinhabern.