

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

### 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.<sup>1)</sup>

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. Andere 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.<sup>2)</sup> 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. 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 sie hat 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“!<sup>3)</sup>

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 und 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.

Management 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“!

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 interessanteren 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.<sup>4)</sup>



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.<sup>5)</sup>

Die Identifikation und Analyse der benötigten Kompetenzen rückt damit ins Zentrum der bildungspolitischen Fachdebatte. Dies erlaubt eine Entrümpelung der Stoffpläne und das Legen eines Fundamentes zum Lösen der Anforderungen von morgen.

#### Die Methode

Unsere Studie beruht auf:

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

### Das „Seminarfach“ - Prototyp für M&O?

In den deutschen Ländern wurde um 2006 in unterschiedlicher Form und Bezeichnung in den Klassen 11-12 ein „Seminarfach“ eingeführt. Die Ziele: Erlernen von interdisziplinärem Denken, Projektarbeit, selbständiger Recherche und besserer Präsentationsmethodik. Hinzu kommt die Unterstützung bei der Berufsfindung.

Damit deckt der Kurs einen Teil der Kompetenzen ab, die wir mit „M&O“ vermitteln wollen.

Aber die Grundidee des Seminarfachs ist ideell verhaftet im bisherigen System: nicht Kompetenz zum Führen ist das Ziel, sondern bessere Wissenserschließung und -präsentation, vor allem zur Vorbereitung eines wissenschaftlichen Studiums.

In unserem Schulmodell wird das Seminarfach überflüssig, da die in dessen Rahmen vermittelten Kompetenzen in unserem Modell in anderen Unterrichtsmodulen abgedeckt werden.

## Analyse

### Führen: Grundkompetenzen und Charaktermerkmale

Kann man Führen lernen? Um diese Frage zu beantworten, müssen wir uns klarmachen, daß jede erfolgreiche Führungskraft einen Satz grundlegender Fertigkeiten benutzt: unabhängig von ihrer Branche oder ihrem Fachgebiet. Dazu gehören insbesondere:

- Persönliche Informationsgewinnung durch gezieltes Fragen, Zuhören und Beobachten<sup>6)</sup>,
- Strukturieren und Analysieren von Informationen,
- Definieren von Zielen und Strategien,
- Entscheiden,
- Planen und Organisieren,
- Sicheres Auftreten,
- Vortragen, Präsentieren und Unterrichten,
- Moderieren und Verhandeln,
- Führen im eigentlichen Sinne.

Diese Fertigkeiten wollen wir als Grundkompetenzen bezeichnen. Als Erfolgsfaktoren eines Managers werden sie ergänzt durch folgende Charaktermerkmale:

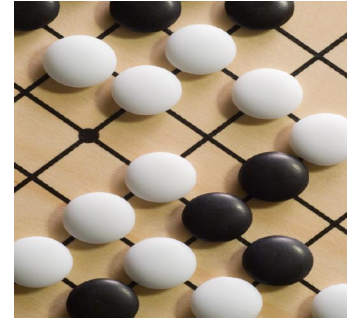
- Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung,
- Initiative,
- Kreativität,
- Sorgfalt,
- Zielstrebigkeit und Beharrlichkeit,
- Durchsetzungsfähigkeit,
- Einfühlungsvermögen („Emotionale Intelligenz“),
- Mut,
- Akzeptanz von Führung durch Dritte,
- Bereitschaft zu Selbstkritik und Fortentwicklung.

Was ist der Unterschied? Die Charaktermerkmale müssen durch einen langanhaltenden und ganzheitlichen Erziehungsprozeß beeinflusst werden: das ist auch bisher schon der Anspruch der Schule und natürlich auch die angestammte Rolle der Eltern und Familien. Die Grundkompetenzen hingegen lassen sich lehren und einüben, in einem „bottom-up-Prozess“, in dem sich aus einfachen Elementarbausteinen immer komplexere Handlungsmuster entwickeln lassen.

### Beispiele

- Wer Informationen braucht, muß diese oft von anderen Personen erfragen. Geschicktes Fragen und sorgfältiges Beobachten ist der Kern jedes Vertriebsstrainings und jeder guten Journalistenausbildung und wird durch Rollenspiele eintrainiert. Auch Schüler können das lernen – wenn der Lehrer es kann!

- Informationen müssen vor einer Nutzung strukturiert und analysiert werden. In Planspielen lernt der Schüler, die für eine anstehende Entscheidung benötigten Informationen zu bestimmen, vorhandenes Material zu sichten, es nach Relevanz und Qualität zu bewerten und ggf. zu entscheiden, ob noch Information nachbeschafft werden muß.
- Wer führen will, muß in Zielen und Strategien denken. Schon bisher haben engagierte Geschichtslehrer ihren Schülern die Planungen verblichener Feldherren und Regierungen erläutert, aber selten konnten die Schüler selbst Strategien entwickeln. In unserem Modell wird das Erarbeiten und Auswählen von Strategien ein Schlüsselthema. Schüler lernen durch Fallstudien und Planspiele in Szenarien aus Wirtschaft und Politik.
- Einer grundlegenden Entscheidung folgen oft Planung und Organisation. Wie zerlegt man eine größere Aufgabe in viele kleine? Wie stellt man die Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitsschritte fest, wie teilt man die Teilaufgaben seinen Mitschülern zu? Wie entwickelt man daraus einen vernünftigen Ablauf- und Zeitplan? An Hand von Projekten im Schulalltag lernen die Schüler viele Organisationsgrundsätze<sup>7)</sup> und üben die Anwendung von Werkzeugen wie Netzplan und Computer.
- Wer Menschen gewinnen will, muß frei reden können - und überzeugend debattieren. Freies Reden wird an britischen Eliteschulen geübt, in ihren „Debating Societies“. In Deutschland sind es die parteinahen Stiftungen, die Jugendliche rhetorisch schulen, aber selten die Schulen selbst. Wir meinen: was die Briten können und die Stiftungen, kann das Gymnasium auch.
- Die Präsentationsleistungen vieler Studenten und selbst vieler Manager sind mangelhaft: manch einer greift am Flipchart zielsicher zum gelben Stift und doziert dann mit dem Rücken zum Publikum, oder hangelt sich am Bildschirm durch Folien vollgestopft mit Text. Am „Neuen Gymnasium“ wird Präsentieren früh geübt und dann in M&O perfektioniert.<sup>8)</sup>
- Eine Führungskraft muß andere Menschen ausbilden können. Wer Präsentieren gelernt hat und sicher genug im Stoff ist, um eine Diskussion mit den Zuhörern zuzulassen, der unterrichtet. Wir wollen die Schüler noch weiter entwickeln und sie praktische Lehraufgaben mit jüngeren Schülern wahrnehmen lassen: Nachhilfe für die Jüngsten und später Co-Trainer-Einsatz in den M&O-Einstiegsklassen (s. Kasten S. 8).
- Schließlich muß eine Führungskraft führen können im eigentlichen Sinne: sie muß durch eine Kombination aus erkennbarem Konzept, Charisma und spürbarer Willensstärke andere Personen dazu bringen, ihrem Willen zu folgen. Zur Übung muß der Lehrer nicht nur Teams von Schülern einteilen, sondern auch deren Leiter, und er muß reihum auch solche Schüler zum Zuge kommen lassen, die sich nicht als die „Alpha-Tiere“ in ihren jeweiligen Cliquen herausgebildet haben.



Konsequent in Strategien zu denken ist in allen Führungsrollen ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Spiele wie das chinesisch-japanische Go sind für viele Schüler der erste Bezugspunkt zu den abstrakten Grundprinzipien der Strategie.<sup>9)</sup>

Foto:  
© iStockphoto.com/bluestocking



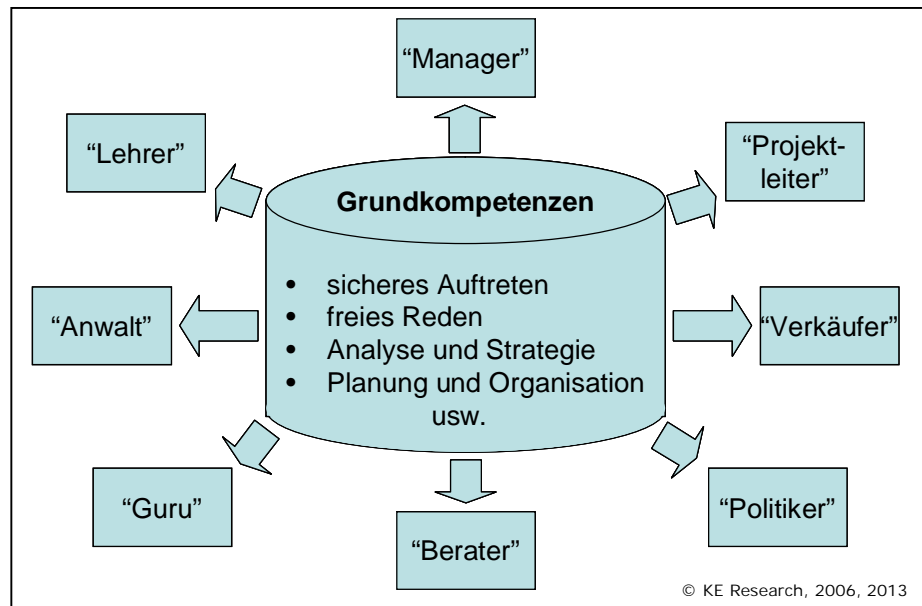


Inhaber nahezu aller Rollen in der Justiz – Richter, Staatsanwälte, Strafverteidiger, Rechtspfleger – stärken in Zukunft ihre Autorität durch Lernerfahrungen aus dem Fach M&O.

Foto: © iStockphoto.com/arturbo

## Rollenprofile

Hat sich der Schüler alle diese Kompetenzen erst einmal umfassend angeeignet, eröffnen sich ihm nach dem Studium große Perspektiven für die Zukunft. Denn dieses Können bildet einen Kern, auf dem alle Rollenprofile von Führungskräften und Einflußträgern im weitesten Sinne aufbauen. Der erfolgreiche Schüler hat daher die Wahl, ob er zukünftig an die Spitze eines Konzerns streben will oder ins Parlament, ob er komplexe Projekte leiten will, anspruchsvolle Industriegüter verkaufen oder auf Kongressen neue wissenschaftliche Erkenntnisse präsentieren (s. Abbildung unten). Während die Schule dem Schüler „bottom up“ die einzelnen Grundkompetenzen vermittelt, soll sie ihm zeitgleich „top-down“ diese Rollenprofile verdeutlichen, indem sie ihn nach und nach in immer neue Rollen hineinversetzt.



Planspiele –  
Neue Herausforderung  
an die Schulbuchverlage

Das Fach M&O zielt auf Verhaltenstraining und nicht auf die Vermittlung kognitiven Wissens. Damit nimmt die Rolle des klassischen Schulbuches ab.

Aber mit der Einführung von M&O entsteht ein neuer Bedarf nach ausgefeilten und flexiblen Fallstudien und Planspielen mit Themen aus Wirtschaft, Geschichte, Justiz und Politik.

Vorausschauende Verlage beginnen früh mit der Konzeption derartiger Planspiele – und dem Entwurf geeigneter Software für die Auswertung.

Basiskompetenzen und Rollenprofile (jeweils Auswahl): Wer früh alle Grundkompetenzen beherrscht, hat später bei der Wahl seiner Rolle freie Bahn

## Hineinwachsen in die Rolle – und in die nächste!

Der Schlüssel zum Erfolg von M&O besteht darin, den Schüler jeweils für eine gewisse Ausbildungsphase in eine Rolle hineinzuversetzen, aus der heraus er typische Aufgaben bewältigen soll. Dabei wiederholt sich das Training der Grundkompetenzen in immer neuem Kontext und mit steigenden Ansprüchen. Beispiele:

- Als „Politiker“ liefert er sich mehrere Wochen lang Rededuelle im „Parlament“ (Auftreten, Rhetorik). Die Debatten plant er mit seiner „Fraktion“ vor (Taktik), parallel dazu muß er einen Wahlkampf planen (Strategie) und einzelne Veranstaltungen vorbereiten (Projektmanagement)
- Als „Produktmanager“ untersucht er mit seinem Team einen Markt (Informationsbeschaffung). Er erdenkt ein Produkt (Kreativität), plant die Markteinführung (Strategie, Projektmanagement), verhandelt mit der „Geschäftsleitung“ und schult zuletzt die „Verkäufer“ (Führen, Präsentieren, Lehren).

## „Management und Organisation“: ein eigenes Fach?

Bei Gesprächen, die wir bisher über unsere Ideen führten, schieden sich an dieser Frage die Geister. Es sei richtig, so ein Standpunkt, stärker auf Kompetenz der Schüler zur Problemlösung hinzuwirken, dies aber bitte im Kontext der bestehenden Fächer.

Aber die Nutzung vorhandener Fächer als Plattform für eine neu zu schaffende Managementausbildung führt nicht weiter. Zum einen sind die meisten Lehrer mental keine Managementtrainer und methodisch nicht als solche ausgebildet. Zum anderen würden die in dieser Studie skizzierten Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Basiskompetenzen und den aus deren Beherrschung ableitbaren Rollen verlorengehen, wenn man die beschriebenen Aufgaben auf eine Vielzahl von Lehrkräften zersplitterte.

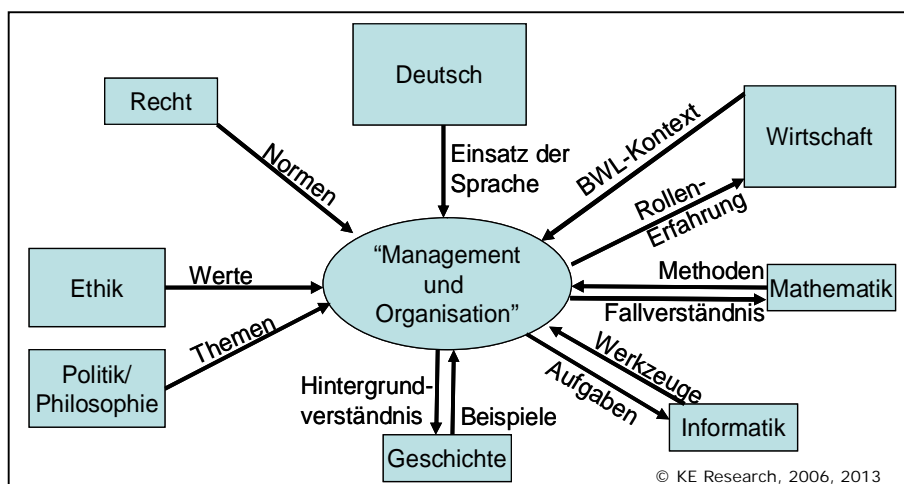
Wir schlagen daher vor, ein neues Fach „Management und Organisation“ („M&O“) einzuführen und in diesem die hier zusammengetragenen Verhaltenskompetenzen zu lehren und zu trainieren.

### M&O – das neue Schlüsselfach in der höheren Bildung

Das Ziel von M&O besteht darin, dem Schüler zumindest grundlegend alle die praktischen Kompetenzen zu vermitteln, die er später braucht, um in einer verantwortlichen Rolle gemeinsam mit Anderen komplexe Aufgaben zu bewältigen.

Das Fach M&O wird vernetzt mit anderen Fächern des Gymnasiums: insbesondere mit Deutsch und Wirtschaft aber auch mit Recht, Ethik, Politik, Geschichte, Mathematik und Informatik (s. Schaubild unten).<sup>10)</sup>

Damit wird M&O zu dem neuen Schlüsselfach des Gymnasiums: aus diesem heraus greifen die Schüler zur Lösung ihrer Aufgaben auf all das zu, was sie in den anderen Fächern gelernt haben. In M&O kulminiert also genau das, was den eigentlichen Zweck dieser Schulform ausmacht: Der Aufbau der Elite von morgen.



Lernen interdisziplinär und vernetzt: in vier Jahrgangsstufen (9-12) ergeben sich zahlreiche Wechselwirkungen mit dem Lernfortschritt in anderen Fächern.

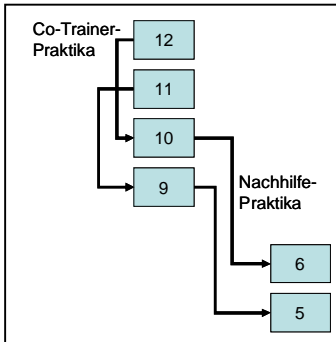


### Karate als Vorbild?

Asiatische Kampfkünste wie z.B. Karate vermitteln Techniken des Nahkampfs, mit denen Menschen verletzt und möglicherweise auch getötet werden können. Aber zugleich erziehen sie zu Zurückhaltung, zum Vermeiden von Konflikten und zum Abbau und Aufarbeiten aggressiver Emotionen.

Eine Führungsausbildung vermittelt dem Schüler Techniken der Macht - und damit auch im Falle des Mißbrauchs Wege zur Manipulation anderer Menschen. In einem richtig geplanten Schulkonzept geht daher die Entwicklung einer verantwortungsvollen Gesamtpersönlichkeit mit der Führungsausbildung Hand in Hand.

Foto: ©iStockphoto.com/pflorendo



Lernen durch Lehren („LdL“): ältere M&O-Schüler werden konsequent in die Betreuung der jüngeren eingebunden.

Schüler der Klassen 9 - 10 erteilen Nachhilfe für schwächere Fünft- und Sechstklässler - und werden durch die nötige Zusammenarbeit zu Partnern von deren Lehrern und Eltern. Der Nebeneffekt: erfolgreiche Schüler verdienen später gutes Taschengeld! Schüler der Klassen 11 und 12 wirken als Co-Trainer mit bei Rollenspielen und Projekten der jüngeren M&O-Schüler und vertiefen so das eigene Können.

Bild: © KE Research, 2006, 2013

„Wer dich nur einen Tag lang unterrichtet, der ist das ganze Leben lang dein Vater“

(chinesisches Sprichwort)

## Beitrag zur Berufsfindung

Viele Gymnasiasten tun sich schwer mit der Berufsfindung, da ihnen Einblicke in die Erwachsenenwelt und Erfahrungen mit den unterschiedlichen Rollenprofilen fehlen. Das Fach M&O jedoch stellt eine Reihe solcher Rollen exemplarisch vor. Es erlaubt dem Schüler, sich im Rahmen von Fallstudien und praktischen Übungen in diese hineinzusetzen. Und es vermittelt dem Schüler ein wesentlich gestärktes Selbstvertrauen, solche hervorgehobenen Positionen auch anzustreben und fleißig dafür zu arbeiten.

## Überlegungen zur Umsetzung

Das von uns angedachte Fach „Management und Organisation“ wird in den Jahrgangsstufen 9 bis 12 im für alle Schüler verpflichtenden „Kernbereich“ mit jeweils 2 Wochenstunden vermittelt, d.h. es müssen 8 Jahreswochenstunden aus dem konventionellen Stoffplan freigesetzt werden.

Da fast alle Inhalte des Faches sich auf die Bereiche Kommunikation und Einsatz der Sprache beziehen, erscheint es uns vertretbar, einen Teil der benötigten Stunden aus dem Fach Deutsch umzuschichten. Da die deutsche Sprachlehre und die Befähigung zum Anfertigen der verschiedenartigen Aufsatzformen zwingend benötigt werden, gehen die Kürzungen zu Lasten der Lyrik und der Lektüren. Die Schulen sollten dies durch das Angebot von Wahlkursen Literatur für die wirklich interessierten Schüler ausgleichen. Das Seminarfach entfällt.

Die benötigten Fachlehrer lassen sich zum Teil durch die Weiterbildung vorhandener Pädagogen gewinnen. Auf folgende persönliche Voraussetzungen sollte strikt geachtet werden:

- Selbstbewußte und extrovertierte Persönlichkeit
- bei Schülern beliebt und anerkannt
- Akzeptanz von und Erfahrung mit LdL-Methoden (Lernen durch Lehren)
- Erstklassige und überzeugende Rhetorik
- Gutes Wirtschafts- und Organisationsverständnis

Die Drehscheibenfunktion von M&O (s. Abb. S.7) führt zu einem hohen Koordinationsaufwand für den Fachlehrer. Dies wirft die Frage auf nach leistungsgerechter Vergütung.<sup>11)</sup> Wer nicht gut ist, der sollte von dem Fach wieder abgezogen werden.

Das Fach M&O bietet die Gelegenheit, geeignete Führungskräfte aus der Wirtschaft, pensionierte Juristen sowie Eltern und Schüler höherer Jahrgangsstufen (im Rahmen von deren eigener M&O-Ausbildung, s. Kasten links) phasenweise in den Unterricht mit einzubinden. Ortsansässige Unternehmen könnten für einzelne Klassen M&O-Patenschaften zu übernehmen: sie können beim Aufbau realistischer Fallstudien mitwirken, Projekte betreuen und Schüler zu Praktika einladen.



## Fazit

- „Das „Handwerkszeug“ jeder Führungskraft besteht aus einer überschaubaren Menge von Verhaltenskompetenzen, diese sind von Position, Branche oder Funktion unabhängig.
- Wer alle diese Verhaltenskompetenzen erlernt, dem eröffnet sich später eine Vielzahl verschiedener Führungsberufe.
- Ein Gymnasiast kann sowohl die einzelnen Verhaltenskompetenzen erlernen („bottom-up“) als auch die Rollenprofile dieser Führungsberufe verstehen und in Grundzügen einüben („top-down“-Ansatz).
- Im Gymnasium von heute werden diese Verhaltenskompetenzen nicht gezielt und nicht bei allen Schülern gefördert. Die Masse der Schüler verläßt das Gymnasium, ohne auf eine Rolle als Führungspersönlichkeit vorbereitet worden zu sein.
- Will das Gymnasium als Eliteschule effektiver werden, so muß es sein Erziehungsideal verändern: weg vom Abiturienten als bildungsbeladenem Wissensträger hin zum umfassend trainierten und selbstbewußten Problemlöser.
- Als Rahmen für die Vermittlung der hier geforderten Kompetenzen wird ein neues Schulfach benötigt: „Management und Organisation“ („M&O“). Eine Zersplitterung der Ziele auf verschiedene Einzelfächer ist dagegen nicht erfolgversprechend.
- Das „Seminarfach“ entfällt, ein Teil der Kompetenzen wird im wesentlich ambitionierteren Konzept M&O entwickelt.
- Die gesamte Schule wirkt an der Ausbildung der notwendigen charakterlichen Ausprägungen der Schüler mit, diese bilden für die Führungskompetenzen die komplementäre Ergänzung.

## Empfehlungen

### Wirtschaft und Verbände

- Fordern Sie von der Politik Abiturienten mit klarer Handlungskompetenz und mit dem Willen und der trainierten Fähigkeit, Probleme anzupacken und zu lösen – allein und im Team!

### Politik – Länder

- Etablieren Sie „Führungskompetenz für Alle“ als Bildungsziel für die höhere Schulbildung; als Beitrag zum Standort Deutschland wie auch als emanzipatorisches Leitbild für eine durchlässige Gesellschaft.
- Schaffen Sie ein neues Fach „Management und Organisation“ und führen Sie es als Pflichtfach in den Klassen 9-12 schrittweise ein.
- Erstellen Sie schnellstmöglich ein vorläufiges Curriculum und testen Sie es breitbandig in Schulversuchen. Verbessern Sie das Curriculum später iterativ, anstatt zuvor auf den großen Wurf zu warten. Beteiligen Sie umfassend Fachleute aus der Wirtschaft und von privaten Lehrinstituten.

#### Bitte um Unterstützung

Unsere Arbeit können wir nur mit Unterstützung der Bürger leisten, zu deren Nutzen wir sie letztendlich erbringen. Fördern Sie unsere Projekte:

Klaus Ermecke GmbH  
Kto-Nr.: 88 561 71  
BLZ: 700 700 24  
Deutsche Bank, München

Stichwort „Schule“



Zu jung? Die Ausbildung in M&O beginnt in der Klasse 9, also etwa im Alter von 15 Jahren. Zur schrittweisen Verfeinerung des Gelernten und zum wirklichen Verstehen aller Rollenprofile bleiben dann 4 Jahre Zeit.

Foto: ©iStockphoto.com/EEI\_Tony

## Endnoten

1) Zur Vermeidung eines politischen Mißverständnisses: wir plädieren für ein durchlässigeres Schulsystem und einen leistungsfähigen „Zweiten Bildungsweg“ und werden in Folgestudien hierzu konkrete Maßnahmen vorschlagen.

2) Dieser pädagogische Gesamtansatz ist schon deshalb sehr wichtig, weil man den Schülern erklären muß, was man eigentlich von ihnen will, also was sie demnächst können sollen. Und die Eltern und alle traditionell ausgebildeten Lehrer müssen es natürlich auch wissen, damit sie das Lernen unterstützen können.

3) [www.wiwi-treff.de/home/index.php?mainkaid=1&ukaid=1&sid=9&artikelid=464&pagenr=0](http://www.wiwi-treff.de/home/index.php?mainkaid=1&ukaid=1&sid=9&artikelid=464&pagenr=0)

Gallup schätzte damals den volkswirtschaftlichen Verlust aus der Unzufriedenheit auf ca. 223 - 226 Mrd. Euro pro Jahr!

4) Laut einer Umfrage im November 2006 sind 51% der deutschen Bevölkerung nicht mehr mit dem Funktionieren der Demokratie zufrieden.

[www.tagesschau.de/inland/deutschlandtrend/meldung91230.html](http://www.tagesschau.de/inland/deutschlandtrend/meldung91230.html). Auch viele andere Umfragen belegen ein schlechtes Ansehen der Politiker im Volk.

5) KE Research arbeitet unter dem Titel „das Neue Gymnasium“ an einem radikalen Neuentwurf dieses Schultyps. Die Grundidee ist, bei der Planung die Kompetenzen zu ermitteln, die jeder Schüler als Grundlage der eigenen Mündigkeit, zum Verständnis der Welt und zum erfolgreichen Einstieg in ein Studium unbedingt braucht. Zwingend erforderlich sind z.B. das Beherrschen der Sprachen Deutsch und Englisch und der Differentialrechnung sowie das Verständnis von Plattentektonik, Evolution und Marktwirtschaft. Nicht zwingend sind z.B. weitere Fremdsprachen, Gesang und das Pauken von Gedichten. In der Studentafel des „Neuen Gymnasiums“ findet sich daher ab der Klasse 7 ein vergleichsweise schmaler verpflichtender Kernbereich (inclusive „M&O“), um den herum umfassende Wahlangebote aufgebaut werden. In unserem inzwischen verfügbaren Fremdsprachereport (2007) werden Teilaspekte des Strukturmodells vorab vorgestellt:

[www.ke-research.de/downloads/Fremdsprachen.pdf](http://www.ke-research.de/downloads/Fremdsprachen.pdf) .

6) Die Recherche von Information in Bibliotheken, Archiven oder dem Internet haben wir hier nicht aufgelistet, da sie bereits als Teil des klassischen Aufbaus von Allgemeinbildung verstanden und traditionell im Gymnasium vermittelt wird.

7) Neben dem Projektmanagement ist das Denken in Prozessen heute eine zwingende Kernkompetenz in der Wirtschaft. Eine Einführung in das Thema BPM („Business Process Management“) sollte im Fach Wirtschaft verankert werden.

8) Richtiges Präsentieren ist bereits im Blickfeld der Schulbehörden und wird z.B. in Bayern deutlich forciert, schon ab Klasse 6 und 7.

9) Die Schulpioniere Hans-Georg und Gerlinde Mehlhorn lassen an ihren mittlerweile 23 privaten Kindertagesstätten und Schulen die Kinder bereits im Grundschulalter Schach spielen, um sie an strategisches Denken heranzuführen.

[www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/0,1518,445883,00.html](http://www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/0,1518,445883,00.html). Für die Vermittlung von abstrakten Grundprinzipien der Strategie halten wir allerdings das Go-Spiel für wesentlich besser geeignet als Schach. Die Gymnasien sollten allen Schülern in ein paar Stunden die

„M&O an der Uni - nicht am Gymnasium!“

Dies war einer der Haupteinwände, der uns vorgehalten wurde. Unsere Antwort:

1. Die Entwicklung einer Führungspersönlichkeit erfordert Zeit und Kontinuität. An der Schule ist diese Zeit vorhanden, und alle Schüler sind jede Woche verfügbar. An der Universität ist solche Kontinuität in der Regel nicht erzielbar.

2. Die Schüler sind mit 15 Jahren alt genug, breitbandig M&O-Kompetenzen zu erlernen, und sie sind charakterlich noch genügend formbar, um sich auf ein positives Ausfüllen herausgehobener Positionen vorzubereiten.

Grundlagen von Go beibringen und dann durch Wettkämpfe auf Klassen- und Schulebene dessen Verbreitung fördern. Örtliche Unternehmen könnten solche Turniere z.B. durch Stiften von Preisen unterstützen.

10) Weitere Beispiele für die anzustrebende Vernetzung:

- Das Fach Wirtschaft lehrt, wie ein Unternehmen aufgebaut ist und wie es wirtschaftet. M&O benutzt die gewonnenen Kenntnisse als Kontext für einfache Fallstudien.
- Ethik oder Politik bereiten aktuelle politische Streitfragen inhaltlich auf. In M&O erfolgt Umsetzung in politische Rede und parlamentarische Debatten.
- Liefert die Mathematik z.B. eine Einführung in die Spieltheorie zu, kann M&O diese in Planspielen zur Entscheidungsfindung hinzuziehen.

11) Laut einer neuen Übersicht der OECD fällt das deutsche Bildungssystem im internationalen Vergleich durch eine mangelnde Flexibilität des Besoldungssystems auf: Zulagen für besondere Aufgaben oder Leistungen der Lehrer gibt es kaum.

[www.oecd.org/dataoecd/51/24/37392789.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/51/24/37392789.pdf), S. 15 f.

## Quellen

[www.ldl.de](http://www.ldl.de)

Fenja Mens: Kreativschulen: Spielerisch zur Höchstleistung;

[www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/kreativschulen-spielerisch-zur-hoechstleistung-a-445883.html](http://www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/kreativschulen-spielerisch-zur-hoechstleistung-a-445883.html)

OECD: Bildung auf einen Blick 2006;

[www.oecd.org/dataoecd/51/24/37392789.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/51/24/37392789.pdf)

## Interviews

Wir danken folgenden Interviewpartnern für ihre eingebrachte Zeit sowie ihre wichtigen Informationen, Hinweise, Kritik und Erläuterungen:

- Dr. Hermann Fußstetter, Stiftung Bildungspakt Bayern e.V., Burghausen
- Oberstleutnant Hanspeter Leberkern, Offiziersschule des Heeres, Dresden
- Gerhard Nitschke, Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin
- Dr. Rainer Pippig, Schulleiter Gymnasium Oberhaching
- Dr. Ludwig Reichart, BMW Group, München
- Günter Reinhart, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, Stuttgart
- Andrea Schwermer, Sekretariat der KMK, Bonn
- Dr. Christof Zelazny, Hessisches Kultusministerium, Wiesbaden

## Besser managen – Führungstips aus der M&O-Stunde

### 1. Straffe Meetings

Ausufernde Besprechungen sind Effizienzkiller Nummer 1 in jeder Organisation. M&O-Schüler lernen die durchdachte Vorbereitung, straffe Moderation und die präzise Protokollierung einer Besprechung ebenso wie deren Förderung durch auf den Punkt gebrachte eigene Beiträge.

### 2. Das offene Wort – in Würde und Stil

Motivationskiller Nummer 1 ist der Verlust an Vertrauen durch verletzend oder unangebrachte Kritik. Der M&O-Schüler wird angehalten, mit anderen statt über andere zu reden, und er lernt, Kritik nett und sachlich anzubringen anstatt verallgemeinernd und herabwürdigend.

### 3. „Hardball“ oder „win-win“? Gut verhandeln

Schlechtes Verhandeln kostet Geld, Zeit und Einfluß. M&O-Schüler beschaffen Informationen vorher, spielen Strategien durch und führen anschließend die Verhandlungen: umgänglich und konziliant – oder knallhart.

### 4. Kennen Sie die „Flirtfalle“?

Er tritt an den Schreibtisch – und lächelt. Und sie lächelt zurück! Ab diesem Augenblick wird die junge Teamleiterin sich schwer tun, ihren Mitarbeiter wegen eines versäumten Termins zu kritisieren oder die komplexen Aufgaben für den nächsten Tag zu erläutern. Für die Karriere einer jungen Frau ist es wichtig, diese „Flirtfalle“ zu kennen und auf ihr männliches Umfeld bewußt neutral zu reagieren. Die Unterrichtsstunde wird bestimmt lustig – und für alle Schüler ein bleibendes Erlebnis!

## 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](mailto:info@ke-research.de)  
[www.ke-research.de](http://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 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?“

Weitere Reports zum Thema:

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

## Rechtliche Hinweise

Diese Analyse stellen wir der interessierten Öffentlichkeit kostenfrei zur Verfügung. Die unveränderte elektronische Weitergabe per Link auf unsere Website ([www.ke-research.de/downloads/VerpoenteElite.pdf](http://www.ke-research.de/downloads/VerpoenteElite.pdf)) ist gestattet, der Nachdruck („print“) oder die Bereitstellung auf einem fremden Download-Server bedürfen unserer vorherigen schriftlichen Genehmigung.

„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.