

Dieter Lenzen

Was macht einen Unternehmer erfolgreich?

Kapitel	Inhalt	Seite
1	Vorwort	2
2	Was bedingt einen erfolgreichen Unternehmer?	3
3	Familie und individuelle Begabung	4
4	Motivationale, affektive, kognitive und soziale Persönlichkeitsfaktoren	5
5	Unternehmerisch adäquat agieren	7
6	Den Unterricht aus dem Mittelalter holen	8
7	Anforderungen an ein modernes deutsches Bildungssystem	10
8	Bildungsziele und Bildungsinhalte im neuen Licht	12
9	Bildungsqualität verbessern	14
10	Gemeinsam lehren und lernen – auch an den Hochschulen	16

1 Vorwort

Wie viel Erfolg einem Unternehmer beschieden sein mag, dafür scheinen besondere Lebensumstände, individuelle Fähigkeiten und Zufälle die Weichen zu stellen. Tatsache ist jedoch: Die Alltagsbetrachtung der eigenen Lebensgeschichte weicht häufig ab von den tatsächlichen Wirkungsfaktoren für den Verlauf eines Lebens. Was für die Deutung des eigenen Lebenslaufs wichtig und richtig ist und welche Alltagstheorie den Erfolg eines einzelnen Unternehmers erklären mag, muss nicht identisch sein mit dem, was wir objektiv über die Umstände wissen, die einen Menschen zu einem erfolgreichen Unternehmer machen.

Was es aber sein könnte – danach zu fragen, ist die Aufgabe der Wissenschaft. Sie hat mittlerweile nicht nur einige Erkenntnisse über die Bedingungen des Unternehmenserfolgs zusammengetragen, sie kann auch klare Handlungsempfehlungen dazu aussprechen, was das Bildungssystem, insbesondere die Universität, tun kann, um Menschen noch während ihrer Ausbildung zu unternehmerischem Handeln zu qualifizieren.

Diese Empfehlungen haben einen durchaus ernsten Hintergrund: In der Zukunft wird es mehr als je zuvor darauf ankommen, dass Menschen in der Lage sind, ihr eigenes Schicksal und damit auch ihren beruflichen Werdegang selbst in die Hand zu nehmen und nicht auf den Staat zu warten. Denn die Übernahme der gesamten Bevölkerung in den öffentlichen Dienst kann man wohl als gescheitert betrachten.

2 Was bedingt einen erfolgreichen Unternehmer?

Forschungen zu diesem Thema sind vergleichsweise selten. Die öffentliche wie die private Forschungsförderung scheinen dieses Feld noch nicht als ein elementares Zukunftsgebiet entdeckt zu haben. Wir gehen deshalb gegenwärtig von zwei gesicherten Erkenntnissen aus:

1. Der Unternehmenserfolg ist niemals das Resultat eines einzelnen Faktors. Alle bekannten Faktoren stehen vielmehr in sogenannten Hyperfeinwechselwirkungen.
2. Die Gründungsanlässe einer Firma sind wesentlich für den Erfolg. Dabei gilt Folgendes: Wird eine Firma aus der Not gegründet, so ist die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs am höchsten. Diese Tatsache wird darauf zurückgeführt, dass Unternehmer in solchen Situationen sehr selektiv handeln und damit effektiv vorgehen. Unternehmer mit dieser Ausgangslage benötigen allerdings ein wesentliches Persönlichkeitsmerkmal, das wir als „Selbstwirksamkeitserwartung“ bezeichnen. Jemand muss an sich selbst glauben, von seiner Fähigkeit überzeugt sein und nicht nur so tun, als ob dies der Fall sei. Weniger Erfolg versprechend sind Unternehmen, die aus dem Motiv der Selbstverwirklichung gegründet worden sind.

Hier wirken zwar Rollenvorbilder positiv auf das Handeln des jungen Unternehmers oder der jungen Unternehmerin, aber das Selbstverwirklichungsmotiv kann in pure Eitelkeit umschlagen und – wir wissen es – Eitelkeit kommt vor dem Fall. Ein wichtiges Element von Gründungsanlässen ist zudem die Frage des Risikos. Vorsichtige Unternehmer sind erfolgreicher als risikobereite. In Kombination mit dem Gründungsanlass aus Not scheint dieses nach allem, was wir wissen, die aussichtsreichste Anlass-situation für eine Firmengründung zu sein.

Doch für erfolgreiche Unternehmen und erfolgreiche Unternehmer bedarf es natürlich mehr als nur eines Gründungsanlasses. Selbstverständlich erweisen sich objektive Faktoren, wie die Finanzausstattung und die Marktsituation, als ganz wesentlich. Dies wäre das Arbeitsgebiet der Betriebswirte und ist daher nicht Gegenstand dieser Abhandlung. Wir konzentrieren uns an dieser Stelle vielmehr auf die spezifischen Merkmale von Menschen, die aufgrund ihrer Persönlichkeit in der Lage sind, Marktfaktoren zu erkennen, adäquat zu beurteilen und daraus die richtigen Konsequenzen zu ziehen. Wir wollen also wissen, welches die im weitesten Sinne psychologischen Bedingungen sind, die einen Menschen geeignet erscheinen lassen, den Weg des Unternehmers zu gehen.

3 Familie und individuelle Begabung

Persönlichkeit entsteht unter anderem in der familiären Umgebung. Wir wissen darüber nicht viel, aber immerhin dieses: Erfolgreiche Unternehmer kommen oft aus einer Familie mit einer Geschwisterzahl zwischen 2,3 bis 2,6 Kindern. Bei weniger als 1,9 Geschwistern sinkt die Wahrscheinlichkeit unternehmerischen Erfolgs deutlich. Warum ist das so? Diese empirische Tatsache wird darauf zurückgeführt, dass in größeren Familien die Kommunikationsfähigkeit der Kinder, aber auch die Konfliktfähigkeit sowie die Fähigkeit zum Kompromiss stärker herausgebildet werden.

Darüber hinaus ist bekannt, dass folgende familiäre Bedingungen wesentlich sind: die Vorbildfunktion des Vaters oder eines anderen Familienmitglieds, eine eigene Führungsaufgabe des Kindes im Verein oder anderswo, die Führungstätigkeit von Eltern, eine höhere Anzahl von Hobbys und, was den Erziehungsstil der Eltern angeht, eine überdurchschnittliche Strenge der Eltern, die jedoch gleichzeitig mit Wärme und Unterstützung verbunden sein muss. Die Wirkung einer solchermaßen gestalteten Erziehung wird darauf zurückgeführt, dass die betroffenen Kinder später stärker von der eigenen Begabung überzeugt sind.

Mit dem Stichwort Begabung können wir aber auch schon die biografischen Merkmale der familiären Herkunft verlassen und uns den individuellen Faktoren zuwenden. Ein hartes, durchschlagendes Merkmal ist hier eine überdurchschnittliche Intelligenz und – das mag Jungunternehmer enttäuschen – das höhere Lebensalter. Das Merkmal Lebensalter verhält sich direkt proportional zum jeweiligen Unternehmenserfolg.

Zu den gewissermaßen harten Faktoren unternehmerischen Erfolgs kann man natürlich auch die genetischen Faktoren zählen. In der Tat gibt es in der wissenschaftlichen Literatur Überlegungen zu der Frage, inwieweit es so etwas wie ein Unternehmer-Gen geben könnte. Doch diese Frage ist in der gegebenen Einfachheit unsinnig. Gene wirken niemals direkt auf die Persönlichkeit. Relevant sind dabei Moleküle, deren Aktivität auf die Proteinsynthese der Nervenzellen wirkt. Diese genetische Aktivität beeinflusst erst die Grundlage von Erleben und Verhalten. Deshalb lässt sich sagen, dass Umwelt, Verhalten und neuronale wie genetische Aktivität in einer Art Wechselwirkung zueinander stehen. Über die Aktivierung der für das Nervensystem wesentlichen Gene ist allerdings viel zu wenig bekannt, als dass derzeit die Frage nach einem Unternehmer-Gen ernsthaft und sinnvoll verfolgt werden könnte.

4 Motivationale, affektive, kognitive und soziale Persönlichkeitsfaktoren

Wir müssen uns also mit der Betrachtung der sogenannten weichen Faktoren begnügen. Sie sind im Gegensatz zu den harten Faktoren durch Bildung und Erziehung beeinflussbar. Hier lassen sich im Wesentlichen vier Faktoren unterscheiden:

Motivationale Persönlichkeitsfaktoren

Die Motivation des werdenden Unternehmers, das liegt auf der Hand, ist für seinen Erfolg wesentlich. Wir unterscheiden hier in erster Linie drei Elemente dieser Motivation.

1. Das eine ist das Leistungsmotiv. Nur wer ein hohes Leistungsmotiv besitzt, einen großen Antrieb zur Selbstverwirklichung, ist chancenreich.
2. Ein zweites motivationales Element wurde bereits erwähnt: die sogenannte Selbstwirksamkeitserwartung, alltagssprachlich: Wer sich nichts zutraut, muss sich nicht wundern, wenn auch andere ihm nichts zutrauen.
3. Motivational ist noch ein weiteres Element wichtig: das Unabhängigkeitsstreben. Unter dem Aspekt der Persönlichkeitspsychologie gehört dazu eine beträchtliche Portion Egozentrismus und, das ist entscheidend, die Bereitschaft zur Unkonventionalität. Das bedeutet nicht, dass dieses sich in dem offensiven Bruch von geltenden Gesetzen, etwa im Einsatz von Schmiergeldern äußern muss. Vielmehr bezieht sich die Unkonventionalität auf das Finden von Handlungswegen, die in einer Gesellschaft noch nicht normiert sind.

Affektive Merkmale

Sie bilden den zweiten Komplex von Persönlichkeitsfaktoren. Auch hier werden wieder drei Elemente unterschieden:

1. Die Belastbarkeit. Wir bezeichnen diese Fähigkeit auch als Stressresistenz. Sie kann in validierten Tests gemessen werden. Wer sich hinsichtlich dieser Fähigkeit unsicher ist, dem sei vielleicht empfohlen, sich zunächst einem solchen Test zu unterziehen, bevor er das Vermögen des Großonkels in einer unglückseligen Verwechslung von Unternehmertätigkeit mit Monopoly aufs Spiel setzt.
2. Ein wesentliches Element affektiver Persönlichkeitsfaktoren ist sodann die emotionale Stabilität. Sie ist der bedeutsamste Faktor. Man mag ihn auch als seelische Gesundheit, versehen mit einer erheblichen Portion Optimismus bezeichnen. Labile Persönlichkeiten mit depressiven Tendenzen, aber auch beziehungs- und kontaktgestörte Menschen haben es als Unternehmer sehr schwer.
3. Drittes Element affektiver Persönlichkeitsmerkmale ist die Antriebsstärke, die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Wer auf Befehle warten muss, um aktiv zu werden, mag ein guter Soldat werden. Da aber, wie ein altes Sprichwort sagt,

an der Börse zum Ausstieg nicht geklingelt wird, bedarf es einer gewissen Grundspannung in der Persönlichkeit, die jederzeit aktivierbar sein muss.

Kognitive Persönlichkeitsfaktoren

Kognitive Persönlichkeitsfaktoren formen einen dritten Kreis. Auch hier kennen wir drei wichtige Elemente:

1. Risikobereitschaft sollte nur in mittlerer Ausprägung vorliegen. Der erfolgreiche Unternehmer ist zwar mutig, aber nicht kühn und schon gar nicht tollkühn.

2. Sodann gilt eine sogenannte Problemlöseorientierung als wichtiges kognitives Merkmal. Das bedeutet: Erfolg hängt von der Fähigkeit ab, Probleme selbst in die Hand zu nehmen, von der Verantwortungsbereitschaft des Einzelnen und davon, in Konfrontation mit Problemen keine abwartende Haltung einzunehmen.

3. Drittes Element unter den kognitiven Faktoren ist die sogenannte Kreativität. Kreativität im Sinne der Fähigkeit, etwas Neues zu schöpfen, gibt es psychologisch gesehen nicht. Es handelt sich vielmehr darum, eine Toleranz gegenüber der Ungewissheit zu entwickeln, sodass ein Rahmen offen gehalten wird, in dem unkonventionelle Wege gefunden werden können.

Soziale Persönlichkeitsfaktoren

Hier sind im Wesentlichen zwei Elemente zu berücksichtigen:

1. Eine Durchsetzungsbereitschaft mittlerer Ausprägung sowie eine

2. Anpassungsfähigkeit im Sinne von Kommunikationsfähigkeit, also eine Kompromissfähigkeit. Kurz gesagt: Wer mit dem Kopf durch die Wand will, sollte kein Unternehmen gründen, sondern sich in Telekinese üben.

5 Unternehmerisch adäquat agieren

Es sind nun diese Persönlichkeitsmerkmale, diese vier Faktoren, die wir ins Auge fassen müssen, wenn wir im Weiteren über eine Unternehmerqualifikation in Bildung und Ausbildung nachdenken wollen.

Wir erkennen sofort, dass diese Merkmale schon sehr früh – im Grunde im Vorschulbereich – angelegt werden müssen. Wer Verantwortungsfähigkeit erst mit 25 Jahren lernt, hat es schwerer. Wer erst mit 30 Jahren eine gewisse emotionale Stabilität entwickelt, kommt zu spät. Und wer als Kind nicht belastbar ist, wird es auch als Zwanzigjähriger kaum sein.

Mit anderen Worten: Die Fähigkeit zu unternehmerischem Handeln – das bedeutet nicht unbedingt, selbst ein Unternehmen zu gründen, sondern auch innerhalb vorhandener Strukturen unternehmerisch adäquat zu agieren – diese Fähigkeit muss während des gesamten Bildungsprozesses angelegt werden. Aber wie?

Mangelnde Unterrichtsqualität

Wenn wir uns danach fragen, müssen wir einen Augenblick auf ein wichtiges Resultat der Pisa-Studie schauen. Was im Rahmen der Pisa-Diskussion nicht immer deutlich wird, ist ja, dass die Studie als wichtigsten Grund für das schlechte Abschneiden deutscher Schülerinnen und Schüler die Tatsache einer mangelnden Unterrichtsqualität benennt. Dieser Mangel gilt übrigens auch für den Unterricht nach der Sekundarstufe I, deren Schülerinnen und Schüler ja durch Pisa getestet wurden.

In Deutschland ist die Meinung verbreitet, guter Unterricht hänge vor allem vom Lehrer ab. In dieser Vorstellung der Lehrendominanz ist die Konzeption vorherrschend, dass der Pädagoge – oder in den meisten Fällen ja die Pädagogin – als belehrende Person agiert. In unseren Universitäten ist dieses Bild in noch stärkerem Maße vorzufinden. Dies gilt besonders für die Wissenschaften, die sich auf eine lange Tradition berufen können, denn diese Traditionen reichen zurück bis zu ihren theologischen Wurzeln im Mittelalter.

Wenn wir aber die für das unternehmerische Handeln so wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten herausbilden wollen, müssen wir in unserem Bildungssystem einen Unterrichtstyp durchsetzen, der der Wirklichkeit eines selbst verantworteten Handelns näher kommt. Nicht zuletzt wird ein solches Handeln ja auch jenseits von Privatunternehmen erwartet.

6 Den Unterricht aus dem Mittelalter holen

Die klassische Konzeption von Unterricht geht, wie gesagt, auf die mittelalterlichen Klosterschulen zurück: Der Lehrer als der Inhaber von Wissen, Kompetenz und Wahrheit belehrt den Schüler: Diese Konzeption hat sich im Laufe von vielen hundert Jahren nur wenig geändert. Im günstigsten Fall wurde vom sogenannten didaktischen Dreieck gesprochen. Diese Grundkonstellation war religiös motiviert, weil historisch der (geistliche) Lehrer seine Tätigkeit als Glaubensvermittlung begreifen sollte. Es handelte sich um einen linearen, einseitig vom Lehrer ausgehenden Vorgang.

In dieser Konzeption wird der Lehrer als Vermittler gesehen, der dem Lernenden die Angelegenheit schmackhaft und verdaulich machen muss. Dabei spielte die Frage keine Rolle, ob eine Sache verstanden wurde, sie sollte letztendlich einfach geglaubt werden. Diese Grundkonstellation muss heute als wirklichkeitsfremd gelten und ist vor allen Dingen auch lernpsychologisch überholt.

Der Lehrer wird zum Wissensingenieur

In der Lernpsychologie besteht mittlerweile weitgehende Einigkeit darüber, dass das konventionelle Verständnis von Unterricht abgelöst werden muss. Es deklassiert den Lernenden zu einem passiven Objekt. Tatsächlich ist der Lernende aber der Aktive, der in der Begegnung mit der Wirklichkeit deren Herausforderungen aufnehmen und kognitiv verarbeiten muss. In den Kognitionswissenschaften wird Unterricht heute nicht als eine ausschließliche Aktivität des Lehrers, sondern vor allem als eine Aktivität

des Lernenden begriffen. Der Lernende benötigt eine komplexe, differenzierte Lernumgebung, die ihn zum Lernen herausfordert. Diese komplexe „Irritation“ führt zu einer kognitiven Ausdifferenzierung des Gehirns. Es kommt also darauf an, eine Lernumwelt so zu gestalten, dass sie zum Lernen veranlasst. Dazu muss sich der Lehrer von dem Bild verabschieden, eine Wahrheit zu verwalten und zu vermitteln. Seine Aufgabe hat daher neben der pädagogisch-erzieherischen Komponente durchaus Ähnlichkeit mit der eines (Wissens-)Ingenieurs. Er konstruiert mit seinem Unterricht eine Lernumwelt.

Die optimalen Konstellationen des Lernens

In der neueren Lern- und Kognitionspsychologie besteht also große Einigkeit darüber, dass es im Wesentlichen die folgenden optimalen Konstellationen des Lernens sind, die wir in unserem Bildungssystem durchsetzen müssen:

1. Lernen muss ein aktiver und darf kein passiver Vorgang sein – ein aktiver Vorgang des Lernenden.
2. Lernen muss ein konstruktiver Vorgang sein. Der Lernende muss Gelegenheit haben, seine Wirklichkeit in seinem Kopf zu konstruieren.

3. Lernen muss grundsätzlich einem Ziel folgen. Zielloses Akkumulieren von Wissen ist nicht effektiv.
4. Lernen muss zwei Typen von Wissen ermöglichen: sogenanntes deklaratives und sogenanntes problemlösendes Wissen. Deklaratives Wissen lässt sich abfragen, problemlösendes Wissen dagegen nicht. Dieser Wissenstyp kommt in unserem Bildungssystem zu kurz.
5. Ein Unterricht ist nicht dann gut, wenn er besonders einfach ist, sondern dann, wenn er hinreichend komplex ist. Erst eine hinreichende Komplexität der Anforderungen veranlasst den Lernenden, selbst aktiv zu lernen.
6. Lernen sollte situiertes Lernen sein. Das heißt, dass Lernen von Wissen aus Problemsituationen generiert werden muss, nicht aus einer Bildungsphilosophie, die denjenigen für gebildet hält, der möglichst viel abfragbares Wissen akkumuliert hat oder auf Partys reflexartig auf das Stichwort Barenboim zu erkennen gibt, dass er die B-Dur-Symphonie von Schubert von den Brandenburgischen Konzerten unterscheiden kann.
7. Lernen muss konsequent als selbst organisierter Prozess des Lernenden begriffen werden. Die Aufgabe des Lehrers ist deshalb, nicht zu belehren, sondern eine Lernumwelt zu schaffen, die genügend Lernanlässe enthält.
8. Lernen für eine Zukunft der Selbstverantwortung setzt Kooperation und Teilhabe voraus. Lernen sollte so oft wie möglich gemeinsam mit anderen Lernenden vollzogen werden, die an einem Problem arbeiten.

7 Anforderungen an ein modernes deutsches Bildungssystem

Um die oben genannten Veränderungen in unserer Auffassung vom richtigen Lernen auch tatsächlich umsetzen zu können, müssen wir das deutsche Bildungssystem gründlich reformieren.

Neue Medien und die Weiterbildung der Lehrer

Zunächst ist es dringend notwendig, die Bildungsinhalte in allen Altersstufen an den neuesten Stand von Wissenschaft und Technik anzugleichen. Diese Modernisierung und Adaption aktueller Unterrichtsinhalte trifft selbstverständlich auch auf die Methoden zu, mit denen wir heute Wissen vermitteln. Folglich müssen sich die künftigen Lernmethoden

ihrerseits an einem gesicherten empirischen Wissen über Lehr- und Lernprozesse orientieren. Das heißt: Wir müssen uns endlich von den mittelalterlichen Grundlagen des heutigen Unterrichtsschemas und der gängigen didaktischen Praxis verabschieden! Und damit natürlich auch von veralteten Unterrichtsmaterialien, denn wir brauchen die selbstverständliche Integration neuer Lernmedien auf breiter Basis. Sie dürfen nicht mehr selektiv und nebenbei oder auch nicht in nur zufällig besonders gut ausgestatteten Schulen eingesetzt und in den alltäglichen Unterricht integriert werden. Und damit der Umgang mit neuen Lernmedien selbstverständlicher Bestandteil des Schulalltags wird, müssen wir den Einsatz von virtuellem Lernen und Multimedia entsprechend finanziell fördern und nachhaltig umsetzen.

Keine Frage, ein solcher Schritt erfordert auch, dass unsere Lehrer sich weiterbilden und die Möglichkeit zur Weiterbildung erhalten. Und zwar nicht nur mit dem einmaligen Besuch eines Lehrgangs, sondern auf dauerhafter Basis. Genau dieser Schritt unseres neuen Lernverhaltens gilt übrigens, das sei hier nur am Rande erwähnt, nicht nur für die Lehrer, sondern für alle Erwachsenen. Einmal im Berufsleben angekommen, geht das Lernen weiter. Jeder erfolgreiche Unternehmer weiß, dass er nicht stehen bleiben darf, dass Stillstand Rückschritt bedeutet. Damit ist heute auch und vor allem der Stillstand im Weiterlernen gemeint, in der Offenheit gegenüber einer sich stetig verändernden Welt.

Das Bildungssystem und seine Bildungsinhalte der Welt öffnen

Um sich auf internationalem Parkett bewegen zu können, muss man zunächst Fremdsprachen beherrschen. Je früher wir andere Sprachen lernen, desto leichter tun wir uns damit, sie in unser Denken zu integrieren. Es öffnet sich automatisch eine Welt jenseits hierzulande bislang bestehender Bildungsgrenzen.

Wer verschiedene Sprachen spricht, wird auch in seinem Denken flexibel und offen in seiner Wahrnehmung – für Unternehmer ein Muss, um Erfolge erzielen zu können. Deshalb wird es höchste Zeit, den Fremdsprachenunterricht im allgemeinbildenden Schulsystem zu intensivieren, und zwar für alle Altersgruppen. Idealerweise etablieren wir bilinguale Schulen und zweisprachige Studiengänge. Um den internationalen Kontakt weiterhin zu fördern und zu verstärken, sollte auch der Anteil ausländischer Studierender und internationaler Lehrer wie Ausbilder erhöht werden.

Bei all diesen Anstrengungen muss deutlich sein, dass Internationalisierung keine Einbahnstraße sein kann. So wie wir unsere Kinder auf andere Sprachen und Kulturen vorbereiten und sie möglichst häufig ins Ausland schicken, müssen auch Kinder mit Migrationshintergrund die Möglichkeit haben, hierzulande ihre Talente zu entfalten. Entsprechend muss eine Reform des deutschen Bildungssystems auch auf die Anforderungen einer erfolgreichen Integration ausgerichtet sein.

Diese Sichtweise verändert automatisch auch den Blick auf die Anforderungen, die aus anderen Ecken dieser Welt auf uns zukommen. Die Wirtschaft setzt sich schon länger mit den veränderten Koordinaten einer globalisierten Welt auseinander. Um hier auch die nachwachsende Unternehmergegeneration auf solide Füße zu stellen, müssen die künftigen Unternehmer möglichst früh den Umgang mit fremden Sprachen und Kulturen erlernen, um sie auf diesem Wege zu einem selbstverständlichen Bestandteil ihrer Begegnungs- und Kommunikationskultur zu machen. Und um das zu erreichen, müssen wir das deutsche Bildungssystem konsequent internationalisieren.

8 Bildungsziele und Bildungsinhalte im neuen Licht

Bedeutsame Merkmale zukünftiger Erfolgsbiografien werden Risiko, Unsicherheit und rascher Wandel der Lebensbedingungen sein. Unter diesen Umständen ist der Einzelne wie die Gesellschaft darauf angewiesen, Kompetenzen, Wissen und Schlüsselqualifikationen zu erwerben, die eine flexible Reaktion auf Veränderungen – sowohl individuelle wie gesellschaftliche – erlauben. Im Gegensatz zur bislang gängigen Praxis muss ein erneuertes Bildungssystem bei Schülern und Studierenden deshalb ein pro-aktives, positives Persönlichkeitsbild verfolgen und vermitteln. Ziele und Inhalte auch des allgemeinbildenden Systems sollten sich dabei an der Tradition, am Wissen und an den Werten der europäischen Kultur orientieren.

Primärer Bildungsbereich

Zu den wichtigsten Aufgaben des primären Bildungsbereichs zählt deshalb die Vermittlung von Basiskompetenzen. Diese müssen so früh wie möglich erworben werden, sie stellen eine elementare Lebens- und Handlungsfähigkeit unter allen Bedingungen sicher. Die körperliche Voraussetzung für diese Kompetenzen ist eine motorische Koordinationsfähigkeit. Als Basiskompetenzen verstehen wir das Beherrschen der Verkehrssprache, eine mathematische Modellierungsfähigkeit, fremdsprachliche Kompetenz, IT-Kompetenz und die Fähigkeit zur Selbstregulation des Wissenserwerbs, also die Kompetenz, die eigenen Lernprozesse selbst zu organisieren.

Sekundärer Bildungsbereich

Die Aufgabe des sekundären Bildungsbereichs liegt vornehmlich in der Vermittlung von Weltwissen in den Bereichen von Natur und Technik, Kunst und Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft.

Ein elementares, standardisiertes Weltwissen verschafft grundlegende Orientierungsmöglichkeiten im privaten wie im beruflichen Blick auf eine globalisierte Welt. Dieses Wissen resultiert aus den Bereichen Natur und Technik (natürliche Prozessfunktionen, Aufbau und Arbeitsweise von Instrumenten der technisierten Welt), Kunst und Kultur (Grundlinien und Beispiele kultureller Produkte der Gegenwart und der Geschichte) sowie aus Wirtschaft und Gesellschaft (Gesetzmäßigkeiten ökonomischer Prozesse und modifizierte Standards gesellschaftlichen Zusammenlebens).

Personale Schlüsselqualifikationen

Zentrale Aufgabe für alle Bildungsbereiche ist es auch, personale Schlüsselqualifikationen zu vermitteln und ihre Entwicklung zu unterstützen. Auch wenn sie nicht so einfach zu vermitteln sind wie die Steuerung eines Kraftfahrzeugs, deuten die meisten Schlüsselqualifikationen doch Erwartungen an, die an die Ausübung eines Berufs gerichtet werden.

In der Qualifikationsforschung sind bis zu 500 verschiedene Schlüsselqualifikationen identifiziert worden. Diese lassen sich einzelnen Berei-

chen zuordnen: sozialen, emotionalen, affektiven und kognitiven Kompetenzen. Daneben werden Motivation und Engagement genannt, interkulturelle Kompetenzen, gegebenenfalls Führungsqualifikationen, Arbeitstechniken und – von immer größerer Bedeutung in einer auf Initiative angewiesenen Welt – unternehmerische Kompetenzen.

Die Schlüsselqualifikationen unterscheiden sich je nachdem, auf welches Lebensalter und welche beruflichen Funktionen sie sich beziehen:

1. Soziale Kompetenzen: Durchhaltevermögen, Zielstrebigkeit, Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft, Durchsetzungsbereitschaft und -fähigkeit, soziale Wahrnehmung, Konfliktfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Networking, Urteilsvermögen, soziales Gedächtnis, soziales Wissen, die Fähigkeit zuzuhören, Delegationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Feedback-Fähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Zielsetzungsfähigkeit, Aufgeschlossenheit für andere Kulturen, Toleranz und Respekt, Ambiguitätstoleranz, Fähigkeit zum (auch kulturellen) Perspektivenwechsel oder zur Perspektivenübernahme.
2. Emotionale Schlüsselqualifikationen: Selbstverwirklichungsmotiv, Leistungsmotiv, Selbstwirksamkeitserwartung, Unabhängigkeitsstreben, Sorgfalt, Interesse, Neugier.
3. Affektive Schlüsselqualifikationen: unter anderem Stressresistenz, Ungewissheitstoleranz, emotionale Stabilität, Optimismus und Zielstrebigkeit.
4. Kognitive Schlüsselqualifikationen: Auffassungsgabe, Unkonventionalität/Kreativität, Konzentrationsfähigkeit, Problemlöseorientierung, Risikobereitschaft, räumliches Vorstellungsvermögen, Selbstorganisationsfähigkeit, systematisch-analytisches Denken, tech-

nisches Verständnis und – spezifisch auf unternehmerische Kompetenzen bezogen – Kundenorientierung, marktorientiertes und kaufmännisches Denken, Verhandlungsgeschick, visionäres und strategisches Denken und Handeln, Selbstverwirklichungsmotiv, internale Kontrollüberzeugungen, Unabhängigkeitsstreben, Antriebsstärke und Anpassungsfähigkeit. Auch elementare Arbeitstechniken können diesem Bereich zugeordnet werden wie Informationsmanagement, Moderationstechniken, Präsentationstechniken, Projektmanagement/-planung oder Zeitmanagement.

All diese Schlüsselqualifikationen überlagern einander teilweise und bedingen sich gegenseitig. Und sie bezeichnen allesamt Eigenschaften, die man gemeinhin mit der Definition eines Unternehmer-Gens in Zusammenhang bringen könnte.

9 Bildungsqualität verbessern

Abgesehen von Inhalten und Methoden steht auch das Niveau der Bildungsqualität zur Debatte. Wollen wir wirtschaftliche, also unternehmerische Erfolge, müssen wir unsere Maßstäbe in Sachen Bildungsqualität wesentlich höher anlegen. Um hier Erfolge zu erzielen, müssen Schüler wie Erwachsene zum einen wesentlich mehr und zum anderen auf einem höheren Leistungsniveau lernen.

Wir brauchen erfolgreiche Unternehmer und die wiederum brauchen Mitarbeiter, die den Weg zum Erfolg ebnen helfen. Deshalb müssen wir den Anteil des höher qualifizierten Personals an der Bevölkerung dringend steigern – und zwar nicht durch die Ausgabe hochwertigerer Zertifikate, sondern über eine Aneignung komplexeren Wissens.

Ein heikles, aber nicht zu vernachlässigendes Kapitel in der Verbesserung deutscher Bildungsqualität beinhaltet die regelmäßige Qualitätsüberprüfung des Lehrpersonals, der Lehrpläne sowie der angewandten Methoden und Medien. Um hier tatsächlich Fortschritte zu erzielen, wird auf eine staatliche Überprüfung wohl nicht verzichtet werden können. Sie ist notwendig, um die neuen Qualitätsanforderungen auf allen Ebenen bundesweit durchzusetzen. Genauso sollte auch die Qualität von Bildungseinrichtungen in regelmäßigen Abständen öffentlich dokumentiert werden, damit Schüler respektive ihre Eltern sowie Studierende sich daran orientieren und ihre Entscheidung für eine Bildungseinrichtung treffen können.

Neue Regeln für einen neuen Unterricht

Erfolgreiches Lernen ist möglich durch interaktive, multimediale Lernprozesse, durch persönliches Eigentum an Lernmitteln, durch Stressreduktion, durch einen möglichst weitgehenden Erhalt der sensorischen Fähigkeiten im Alter sowie mittels konsequenten Übens. Eine Verbesserung der Unterrichtsqualität ist demnach dringend geboten und erfordert die folgenden Regeln:

1. Qualitätsorientiertes Lernen hält die Balance zwischen deklarativem und prozessuellem Lernen.
2. Deklaratives Lernen führt zum Erwerb wiedergebbaren Wissens und eignet sich für Wissensbestände, die reproduziert werden können, zum Beispiel für empirische und historische Tatsachen.
3. Prozeduales Wissen befähigt den Lernenden, konkrete Handlungsprozesse erfolgreich zu vollziehen. Deswegen ist seine Vermittlung an Situationen gebunden, die authentisch und problemlösungsorientiert konzipiert sind und somit selbstregulierte wie kooperative Prozesse ermöglichen.

Ein modernes Bildungssystem muss sich darauf konzentrieren, die zieldefinierten Schülerleistungen zu steigern und hat dabei einen effizienteren Einsatz von Mitteln durchzusetzen. Es muss aber auch Reformmaßnahmen systematisch empirisch evaluieren und Veränderungen durch geeignete Anreize stimulieren.

Veränderungen fordern uns

Das gesamte deutsche Bildungssystem kann es sich nicht leisten, hinter diesen globalen Forderungen zurückzubleiben. Insbesondere in Deutschland vor dem Hintergrund der historischen Erfahrung des 20. Jahrhunderts ist ein solches Umsteuern allerdings nicht ganz einfach. Von vielen Akteuren im Bildungssystem wird nämlich weiterhin der Gedanke verfolgt, es sei die Aufgabe von Schulen und Hochschulen, mithilfe von akademischer Ausbildung und wissenschaftlicher Forschung gesellschaftspolitische Veränderungen herbeizuführen, um auf diese Weise unerwünschten allgemeinpolitischen Entwicklungen entgegenzuwirken.

Wir müssen feststellen, dass entsprechende Bemühungen der zurückliegenden 40 Jahre als gescheitert betrachtet werden müssen. Weder konnten mithilfe des Bildungssystems schwerwiegende Fehlentwicklungen in Deutschland wie Ausländerfeindlichkeit, Rechtsradikalismus oder unrealistische Gesellschaftsvorstellungen verhindert werden, noch erfüllte das Bildungssystem, wie die Ergebnisse von TIMMS und PISA schonungslos zeigen, seine Leistungsverpflichtungen – mit langfristigen gravierenden Folgen für unzureichend ausgebildete nachwachsende Generationen sowie für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft.

10 Gemeinsam lehren und lernen – auch an den Hochschulen

Die Wirklichkeit unseres Bildungssystems zeigt deutlich, dass die oben genannten optimalen Konstellationen des Lernens keineswegs immer gegeben sind. Und zwar nicht nur im primären und sekundären Bildungsbereich, sondern auch und vor allem in unseren Hochschulen. Die spezifische Geschichte des deutschen Hochschulwesens, die sehr stark auf die Persönlichkeit des Gelehrten ausgerichtet war, wirkt immer noch fort.

Vergleicht man akademischen Unterricht in einer Spitzenuniversität außerhalb Deutschlands, zum Beispiel in Cambridge oder Stanford, mit alltäglicher akademischer Ausbildung hierzulande, dann wird man nicht selten feststellen, dass die manchmal auch durchaus pragmatische Orientierung an der Lösung von Problemen – übrigens nicht nur in den Naturwissenschaften – in den dortigen Universitäten ein Lernklima erzeugt, welches durch Kooperativität aller Lernenden, durch Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft und durch das Streben nach der Lösung von Problemen gekennzeichnet ist. Es herrscht eine Atmosphäre, die von Gemeinsamkeiten zwischen Lernenden und Lehrenden geprägt ist.

Genau das war übrigens die Ausgangsphilosophie des klassischen deutschen Bildungswesens Anfang des 19. Jahrhunderts: Gemeinsamkeit und Freiheit. Die beiden Eckpunkte des deutschen Universitätsdenkens waren durchaus begleitet von der Vorstellung einer Gemeinsamkeit von Lehrenden und Lernenden, die in der Einheit von Lehre und Forschung ihre Erfüllung fand. Es war allerdings nicht selten so, dass diese Eckpfeiler sich nicht an eine Entwicklung anpassen konnten, die durch Wissensexplosion, notwendige Spezialisierung, Handlungsdruck

und Ressourcenknappheit sowie soziale Verwerfungen gekennzeichnet war und bis heute ist. Zudem gibt es eine auffällige Differenz zwischen Bildungsbürgertum und dem Rest der Gesellschaft, sodass sich das Sprichwort, demzufolge die Welt vornehm zugrunde gehe, bewahrheiten könnte.

Was wir heute benötigen, ist eine universitäre Ausbildung, welche die Herausforderungen des zu erwartenden Alltags der nachwachsenden Generation so aufnimmt, dass ihre Akademiker gerüstet sein werden für ein beruflich erfolgreiches, privat erfülltes, aber eben selbst verantwortetes und engagiertes Leben in Freiheit. Es wird deshalb auch die Aufgabe von Universitäten sein, neben der vorzüglichen fachwissenschaftlichen Bildung überfachliche Kompetenzen zu vermitteln.

Das bedeutet auf keinen Fall, dass die Universität zu einer Art Unternehmerschmiede werden könnte. Unser empirisches Wissen zeigt, dass so etwas gar nicht möglich wäre. Wohl aber dürfen wir uns selbst als akademische Institutionen dazu ermutigen, an die ganz persönliche Zukunft unserer künftigen Absolventen zu denken. Die jüngste Absolventenuntersuchung deutscher Hochschulabgänger gibt Anlass zur Hoffnung: Sie belegt, dass der Anteil von selbstständigen Unternehmern, die aus der Freien Universität Berlin hervorgegangen sind, doppelt so groß ist wie im Bundesdurchschnitt. Das zeigt, dass erstklassige fachwissenschaftliche Ausbildung mit der Vermittlung der zu Unrecht als weich bezeichneten „soft skills“ in keinem Widerspruch steht. In diesem Sinne soll die vorliegende Dokumentation nicht mit einem Dichterwort enden, sondern mit einem im heutigen Kontext sicher angemessenen Werbeslogan: „Es gibt viel zu tun. Packen wir es an.“