

# Mehr Ausbildung in den „Soft-Skills“

## Verbesserungen in der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz sind dringend

Von Jürgen Wiegand\*

Sehr viele Stelleninserate und etliche Artikel im Stellefant blasen immer wieder in das gleiche Horn: Mitarbeitende gesucht, die neben fachlichem Wissen auch folgende Anforderungen erfüllen:

- Stark in der Kommunikation
- Teamfähig
- Fähig zur systematischen Problemlösung
- Leistungsfähig und -bereit

Man spricht bei diesen Wissens- und Fähigkeitsbereichen auch von den „Soft-Skills“ oder den „Schlüsselqualifikationen“. Dazu gehören die Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz.<sup>1</sup>

## Fehlende „Schlüsselqualifikationen“

Im Stellefant vom 18. März 2006 heisst es: „Erfolg hängt ... nur zu 30% von der Fachkompetenz ab.“ Diverse wissenschaftliche Untersuchungen sowie die Planungs- und Beratungspraxis des Autors bestätigen die Stossrichtung dieser Aussage. Sichtbar wird mit aller Deutlichkeit: Wenn bei vielen Bauplanungen und -realisierungen oft unproduktives Chaos herrscht, wenn Neuorganisationen in Wirtschaft und Verwaltung scheitern oder sich Marketingkonzepte als wirkungslos erweisen, dann liegt

\* Dr. Jürgen Wiegand ist Dozent an der ETHZ, den Fachhochschulen Nordwestschweiz und Bern sowie Senior Consultant bei der Planconsult, Basel

---

<sup>1</sup> Nötigenfalls einzufügen: Methodenkompetenz = (Fachwissen geplant und zielgerichtet bei der Lösung von Aufgaben umsetzen)

Sozialkompetenz = (gute soziale Beziehungen bewusst gestalten)

Selbstkompetenz = (die eigene Persönlichkeit gekonnt als Werkzeug einsetzen)

das meist nicht an fehlender Fachkompetenz. Vielmehr bildet in der Regel ein Mangel an Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz die eigentliche Ursache. Ein Beispiel kann das verdeutlichen: Das grosse Ausbildungszentrum eines Berufsverbandes benötigte eine moderne Informatik-Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse (Kurs-, Verpflegungs-, Übernachtungsplanung und –administration). Drei Jahre waren bereits vergangen, ohne dass man sich auf eine neue Soft- und Hardware einigen konnte. Dabei hatte man gute eigene und externe Informatik-Fachleute hinzugezogen. Wie die Analyse eines nach der frustrierenden Erfolglosigkeit hinzugezogenen Beraterteams zeigte, lag das bisherige Scheitern an Mängeln in der Kommunikation zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen, in ausgeklammerten Konflikten und in einem ungeeigneten Vorgehen beim Planen. Das Beraterteam konnte dank seinem Können im Bereich der „Schlüsselqualifikationen“ das Problem in nur drei Monaten lösen und ein Informatik-Konzept vorlegen, die allseits akzeptiert wurde. Je mehr jedoch solche Beispiele Schule machen und nach Wissen in den „Soft-Kills“ gerufen wird, desto mehr wird ein Notstand sichtbar: Es fehlen am Arbeitsmarkt genügend Personen, die sich durch eine profunde Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz auszeichnen. Leider hinkt die Entwicklung der Ausbildungs-Angebote weit hinter der wachsenden Nachfrage hinterher.

## **Fehlende Ausbildungs-Angebote**

Traditionell steht im deutschsprachigen Raum die reine Fachausbildung im Vordergrund. Das gilt für die Allgemeinbildenden Schulen ebenso wie für die Berufsbildenden Schulen. Man vermittelt primär Wissen über Mathematik, Physik, Biologie, Medizin, Ingenieurkonstruktionen etc. Eine professionelle Ausbildung in den „Schlüsselqualifikationen“ wird in den meisten Berufsbildenden Schulen nicht oder nur sehr am Rande vermittelt.

Schwerwiegender wirkt sich noch eine Folgeerscheinung dieses Mangels aus: Erfolgt zunächst ein Fachstudium, so werden die Werte und

Normen des Fachs das spätere Verhalten und auch die Präferenzen sehr stark prägen. Untersuchungen zeigen, dass beispielsweise Ingenieure und Architekten in ihrer Weiterbildung nicht etwa schwerpunktartig Ergänzungen im Bereich der „Schlüsselqualifikationen“ suchen, sondern primär eine Vertiefung in den fachlichen Bereichen der Erst-Ausbildung anstreben. In der Psychologie nennt man dieses Verhalten „Dosisverstärkung“ (D. Dörner).

## **Ursachen der Lücken in der Ausbildung**

Wie kommt es zu diesem doppelten Effekt fehlender Aus- und Weiterbildung in den Wissensfeldern Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz? In den meisten Prospekten der Berufsbildenden Schulen und v.a. der Hochschulen wird doch das hohe Lied der „Schlüsselqualifikationen“ gesungen? Man spricht in diesen Werbeschriften davon, dass Studierende in der Lage sind, Führungsaufgaben wahrzunehmen, ganzheitlich und disziplinübergreifend zu denken, in Teams zu arbeiten etc. Doch die realen Lehrpläne verkünden eine andere Sprache. Wenn es weit kommt, werden 5% bis 10% der Ausbildungszeit Themen wie „Kommunikation“, „Allgemeine Methoden“ etc. gewidmet. Versuche in Richtung einer Vergrößerung der Anteile auf 15% bis 25% scheitern seit vielen Jahren regelmäßig. Das liegt nach den Erfahrungen des Autors an einer eigentlich sympathischen Form der Führung: Die quasi-demokratischen Entscheidungsfindungen in den Gremien der Berufsbildenden Schulen. Dort dominieren die Fachlehrer und –professoren. Sie argumentieren in der Regel so: Senkungen der Zeit für die Fachausbildung seien nicht zu verantworten, da sonst deren Qualität gefährdet werde. Zudem müsse erst die Grundlage einer soliden Fachausbildung gelegt werden, um sich darauf aufbauend später den Schlüsselqualifikationen zuwenden zu können. Zudem könne man Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz erst dann erfolgreich erwerben, wenn Erfahrungen in der Praxis gewonnen seien. Daher sei die Bildung in den „Schlüsselqua-

lifikationen“ eine Sache der Weiterbildung in der Praxis.

Merkwürdigerweise kann von solchen Lehrern kaum schlüssig die Frage beantwortet werden, warum die Berufsbildung mit der klassischen fachlichen Ausbildung beginnen müsse. Es wäre ja auch genau umgekehrt denkbar: Erst primär Ausbildung in der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz und dann (unter wesentlich verbesserten Lernvoraussetzungen) eine fachliche Ausbildung. Auch die Hypothese, dass erst die Praxiserfahrung die Reife bringe, um sich in den „Schlüsselqualifikationen“ mit Erfolg bilden zu können, wird nicht belegt und ist so auch nicht zutreffend.

## **Es geht auch anders**

Es gibt in der Schweiz ein einzigartiges Ausbildungs-Experiment: Die Vertiefungsrichtung „Prozessmanagement“ an der Berner Fachhochschule, Studiengang Architektur (früher FHA/Windisch). Hier werden die Studierenden in 6 Semestern primär in der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz ausgebildet (ca. 70% Zeitanteil am Lehr- und Trainingsangebot). Und diese Studierenden sind nachweislich in der Lage, bereits während der Studienzeit schwierige Aufgaben der Praxis zu lösen. Das oben geschilderte Problem der neuen Soft- und Hardware für ein grosses Verbands-Ausbildungszentrum wurde von Prozessmanagement-Studierenden als Beraterteam gelöst – und das nachhaltig. Weitere Beispiele gibt es zuhauf.

Positiv ist auch zu beobachten, dass einige Führungsgremien von Berufsbildenden Schulen über ihren Fach-Schatten springen und zumindest teilweise mehr Ausbildung in den „Schlüsselqualifikationen“ wagen. Es kommt auch vermehrt Druck von Studierenden, die mehr entsprechende Ausbildungs-Module wünschen.

In der Praxis erkennt eine wachsende Zahl der Arbeitgeber den Nutzen des Wissens im Bereich der „Soft-Skills“. Sie ermöglichen oder fördern entsprechende Weiterbildungen. Erfolgreiche Stellenbewerber sollten diese zunehmende Offenheit nutzen und Weiterbildungen im Bereich

der „Schlüsselqualifikation“ zum Gegenstand des Arbeitsvertrages machen.

Zudem lässt sich einiges im gezielten Selbststudium erreichen. Man sollte ausgehend von Praxis-Problemen intensive, vorbehaltlose Reflexionen durchführen. Auf dieser Basis empfiehlt sich ein Literatur-Studium (siehe Buchtipps). Anschliessend kann man gewonnene Erkenntnisse bewusst anwenden.

Buchtipps (mit Angaben zu weiterführender Literatur):

Handbuch Planungserfolg, von Jürgen Wiegand, vdf Hochschulverlag AG, Zürich, 665 Seiten, CHF 86.–

Ja, mach nur einen Plan, von Stefan Strohschneider/Rüdiger von der Weth (Hrsg.), Verlag Hans Huber, Bern, CHF 49.80