

## **Bereit für die Zukunft? Der Beitrag, den Bildungsorganisationen leisten können** **Odette Haefeli, Oktober 2019**

Volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. So werden heute die Rahmenbedingungen von Unternehmen beschrieben in welchen sich das Management, aber auch alle Mitarbeitenden bewegen müssen. Wie können die Menschen auf diese Herausforderungen vorbereitet und dabei unterstützt werden? Reicht es, wenn wir sie erst dann unterstützen, wenn sie sich bereits in diesen Settings bewegen?

Dass zwischen Arbeit, Bildung und Beruf die vielschichtigsten Wechselwirkungen bestehen und sich gegenseitig beeinflussen ist unlängst bekannt. Naheliegend ist daher die Auseinandersetzung damit, welchen Beitrag Bildungsinstitutionen leisten können und wie ein Bildungssystem ausgestaltet sein muss, welches die Menschen schon während ihrer Ausbildungszeit adäquat auf die sich dauernd wandelnde und komplexe Arbeitswelt vorbereitet.

### Bildungswesen als sinnorientiertes System verstehen

Bereits Emile Durkheim (1902/1993, S.108f) prägte die Idee, dass die Schule ein Mikrokosmos der Gesellschaft ist, in dem deren Werte und Normen vermittelt und eingeübt werden. Die Rolle der Schule ist seitdem Gegenstand der Soziologie. Einig ist man sich auch heute, dass das Bildungswesen eine wichtige gesellschaftliche Funktion der Reproduktion und Innovation von Strukturen der Gesellschaft und der Kultur erfüllt. «Jede neue Generation wird über das Bildungswesen an den Stand der Fähigkeiten, des Wissens und der Werte herangeführt, der für das Fortbestehen der Gesellschaft erforderlich ist. In sich rasch wandelnden Gesellschaften wird das Bildungswesen gleichzeitig zu einem Instrument des sozialen Wandels, wenn es darauf ausgerichtet wird, neue Qualifikationen zu vermitteln, um zukünftige Aufgaben bewältigen zu können» (Fend, 2008, S.49).

Bis Luhmann mit seiner systemischen Sicht neue wichtige Impulse setzte, wurde die Schule auf eine struktur-funktionalistische statische Weise betrachtet, welche wenig gestaltungs- und handlungsrelevante Spielräume bot und auch keine Erklärungen über Veränderungsprozesse liefern konnte. Luhmann bezeichnete das Bildungssystem als sinnorientiertes System, in dem soziale Systeme (die Schule) mit psychischen Systemen (jenen der Schülerinnen und Schüler) verbunden sind, welches zur kulturellen Reproduktion der Gesellschaft beiträgt (Luhmann, 2002). Das System Schule ist insofern komplex, als eine mannigfaltige Möglichkeit an System-Umwelt-Verschachtelungen identifizierbar ist. Für die Lehrpersonen zählen die Vorgaben der Politik und der Verwaltung und die Schülerinnen und Schüler zu ihren Umwelten. Für die Schülerinnen und Schüler sind die Lehrpersonen ebenso wie die Eltern und die Mitschülerinnen und Mitschüler konstitutiver Teil ihrer Umwelt (Fend, 2008). Für sie bildet die Schule jene Umwelt, die ihnen strukturierte Angebote für das Lernen und ihre Entwicklungsprozesse zur Verfügung stellt. Die Lernenden als autopoietische Systeme übersetzen selbstreferentiell diese Lernangebote und nutzen sie für ihre Entwicklung. Der Lerninhalt wie auch die Gestaltung der Lernumgebung prägen demnach den Umgang und das zukünftige Lernverhalten der Schülerinnen und Schüler.

Werden der nächsten Generation im heute bestehenden Bildungssystem das aktuelle Wissen und die Kompetenzen der Gegenwart weitergegeben, so dass sie gerüstet ist für die Herausforderungen der Zukunft? Kritisiert wird an unterschiedlichsten Stellen, dass die Menschen bereits in der Schule ihrer Motivation, Neugier und Freude am Lernen durch Leistungsorientierung, materielle Incentives und Benotungssysteme beraubt werden. Die Leistungsorientierung und Bewertung in der Schule erinnert sehr stark an die alten Ordnungen der nicht mehr zukunftsfähigen Managementsysteme. Jüngste einschneidende Umgestaltungen im Bildungswesen, wie zum Beispiel die europaweite Überführung aller Hochschulstudiengänge in Bachelor- Masterabschlüsse bewegen sich sogar

entgegen den oben beschriebenen Bedarfen. Durch die standardisierte Quantifizierung und Akkumulierung von Studienleistungen werden Hochschulstudiengänge zwar vergleichbar und transparent, führen aber dazu, dass die Studierenden ihre Vorlesungen und Seminare nicht aus Interesse und Motivation, sondern gesteuert durch extrinsische Anreize und der Vorgaben der meist verschulten Studiengänge belegen. Welche Auswirkungen hat dieses System auf die berufliche Sozialisation und die berufliche Erwartungshaltung der Studierenden und später Arbeitnehmenden? Könnte es sein, dass die Ansprüche und Einstellungen zur Arbeit, welche man der Generation Y nachsagt, von ihrer schulischen Sozialisation geprägt sind?

### Ressourcenorientierung als Grundwert in Bildungsorganisationen

Managementsysteme entwickeln sich weiter, wenn sie aufgrund veränderter Umweltbedingungen ihren Erfolg verlieren. Dem entsprechend waren während des Industrialisierungs- und dann des Konsumzeitalters andere Managementsysteme erfolgreich als im heutigen Change-Zeitalter (Krizanits, 2017). Die Bildungssysteme sind träge und weniger unter Druck, sich den gesellschaftlichen Entwicklungen anzupassen, und doch wäre dies als sinnorientierte Systeme ihre Aufgabe. Da Bildungssysteme und Managementsysteme insofern in einer Wechselwirkung zueinanderstehen, dass die Schülerinnen und Schüler in ihrem Mikrokosmos Schule das Verhalten bereits einüben, welches sie später in der Arbeitswelt benötigen bietet es sich an zu prüfen, ob Modelle der Arbeitswelt reziprok übertragbar auf Bildungssysteme sind.

Vielversprechend ist der Ansatz der Positiven Psychologie, welcher die Grundlage ist für zahlreiche zeitgemässe Führungskonzepte, wie Positive Leadership (Seliger, 2014). Seligman (2015) beschreibt mit seinem dynamischen Konzept von Wohlbefinden die Elemente, die zu einem aufblühenden Leben führen sollen. Positive Emotionen, Engagement, positive Beziehungen, Sinn und Errungenschaften repräsentieren seiner Ansicht nach das, was die Menschen um ihrer selbst willen verfolgen. Seligman hat schon in seinen früheren Werken gezeigt, dass positive Emotionen eine Reihe an positiven Effekten auf die Arbeitsleistung und die Gesundheit haben (Seligman, 2005).

Positive Leadership vertritt ein Menschenbild, welches zentrale Elemente einer Grundhaltung eines jeden Ausbildners beschreibt: Der Mensch ist ein kreatives, aktives, sinnsuchendes und lern- und entwicklungsfähiges Wesen und intrinsisch motiviert zu lernen. Der Umgang mit den Lernenden muss verbindend, ausgewogen und auf Erfolg und Entwicklung ausgerichtet sein.

Sinn, Zuversicht und Einfluss werden als die Prinzipien beschrieben, welche für die «Mobilisierung und den Fluss von produktiver Energie wichtig sind» (Seliger, 2014, S.78).

Energie entsteht da, wo die eigenen Tätigkeiten als sinnvoll erachtet werden. Während einer beruflichen Grundausbildung zum Beispiel, müssen Lernende zu Beginn ihrer Ausbildung in der Rolle als Anfänger einfache Tätigkeiten absolvieren, bei denen es wichtig ist, dass ihre Ausbildner ihnen den Gesamtzusammenhang und den Sinn erklären. Gerade in der Ausbildung und in der Rolle als Anfängerinnen benötigen die Lernenden die Unterstützung und die Bestärkung, dass sie Zuversicht verspüren können. Lernende sind aufgrund ihrer Ausbildungssituation vielen Regeln und Vorgaben unterworfen, die sie befolgen müssen. Zumindest auf ihren eigenen Lernprozess müssen sie jedoch Einfluss nehmen und eingeladen werden, diesen aktiv mitzugestalten.

Das Ausbilden nach den drei Prinzipien Sinn, Zuversicht und Einfluss in Kombination mit einer positiven Beziehungsgestaltung und dem Unterstützen der Lernenden, Erfolgserlebnisse zu erzielen und zu feiern, ergeben das Paket einer Grundhaltung und Basis für Aktivitäten welche es erlauben, die Menschen stärken- und ressourcenorientiert auf die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten.

## Stärken- und Ressourcennorientierung statt Kompetenzorientierung

Die Berufsbildung, welche in der Schweiz gesellschaftlich, aber auch wirtschaftlich einen hohen Stellenwert hat, ist zurzeit Gegenstand von Diskussionen bezüglich Ausrichtung und Anpassung an die anstehenden Herausforderungen. In diesem Kontext wurde unter der Leitung des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI, 2017) das Leitbild Berufsbildung 2030 gemeinsam mit den Verbundpartnern erarbeitet. Abgeleitet von den für die Berufsbildung relevanten Megatrends der Zukunft (Digitalisierung, Upskilling – steigende Anforderungen, Dienstleistungsgesellschaft, Steigende Mobilität und Flexibilität in den Arbeitsbeziehungen, Globalisierung, Demographischer Wandel, Migration, Effizienter Ressourceneinsatz, Generationenunterschiede) wurden Thesen für die Arbeitswelt entwickelt und daraus strategische Leitlinien für die Berufsbildung definiert. Nicht überraschend, wird neben dem Vermitteln des Fachwissens, vermehrt aus den Megatrends abgeleiteten berufsübergreifenden Kompetenzen in den Fokus gerückt und in Anbetracht der kurzen Halbwertszeit von Wissen die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft betont.

In Anbetracht des rasanten Wandels der heutigen Zeit stellt sich die Frage, ob es tatsächlich zielführend ist auf der Kompetenzebene zu agieren. Erst recht, wenn die identifizierten Kompetenzen bis ins weit entfernte 2030 Gültigkeit haben sollen. Die Wahrscheinlichkeit, dass alles anders kommt als vorausgesagt, dass neue Megatrends entstehen und neue Kompetenzen in den Vordergrund gerückt werden müssten, ist bestimmt nicht klein. Vielmehr sollte ständig auf aktuelle Anforderungen reagiert und die entsprechenden Kompetenzen im Alltag vermittelt werden. Diese in ein Curriculum oder Lehrplan einzubetten ist insofern nicht zielführend, als die Reaktionszeit zu lange ist: bis die Anpassungen verabschiedet sind, müssten die neu eingeführten Kompetenzen bereits wieder durch andere ersetzt werden. Zielführender und grundlegender für den Lernerfolg scheint die Fokussierung auf die Ressourcen und Stärken der Lernenden, diese zu fördern und die Lernenden in der Weiterentwicklung ihrer vorhandenen Ressourcen und Stärken zu ermutigen. Diese bilden die Basis für die Fähigkeit, mit den sich stets wandelnden Anforderungen der Zukunft umzugehen und die Bereitschaft für lebenslanges Lernen. In der praktischen Umsetzung kann dies mit einer achtsamen und lösungsorientierten Grundhaltung täglich in Gesprächs-, Anleitungs- und Reflexionssituationen umgesetzt werden.

## Literatur

DURKHEIM, E. (1972): Erziehung und Soziologie.  
Pädagogischer Verlag Schwann: Düsseldorf.

LUHMANN, N.(2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft.  
Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

FEND, H.: (2008): Neue Theorie der Schule. Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen.  
Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

HAEFELI, O.; DEHNPOSTEL, P. (2017): Lerninseln im Gesundheits- und Pflegebereich – Konzeption und Entwicklung am Universitätsspital Basel.  
In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis: Bonn.

KRIZANIS, J.; EISSING, M.; STETTLER, K. (2017): Reinventing Leadership Development.  
Führungstheorien – Leitkonzepte – radikal neue Praxis.  
Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

SELIGER, R. (2014): Positive Leadership. Die Revolution in der Führung.  
Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

SELIGMAN, M.: (2005): Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben.  
Lübbe Verlag: Köln.

SELIGMAN, M. (2015): Wie wir aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens. Wilhelm  
Goldmann Verlag: München.

STAATSEKRETARIAT FÜR BILDUNG, FORSCHUNG UND INNOVATION SBFI, HRSG. (2017):  
Berufsbildung 2030. Vision und strategische Leitlinien. Hintergrundbericht zum Leitbild.  
[https://edudoc.ch/record/129042/files/rapport\\_d.pdf](https://edudoc.ch/record/129042/files/rapport_d.pdf)