

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 2./3. JULI 2005. AUFLAGE 439'316. INSERATE: TELEFON 044/248 10 10, FAX 044/248 41 91

Persönlichkeitslernen

Als Persönlichkeit wachsen

Die Entwicklung der persönlichen und sozialen Kompetenzen ist alles andere als ein Kinderspiel. Nicht von Inhalten und Konzepten, sondern von der Persönlichkeit der Auszubildenden hängt es ab, ob sie Erfolg hat.

von Dr. Richard Egger (*)

Die Räder drehn sich immer schneller, das Geschäft wird hektischer, Tempo heisst die Devise. Das gilt nicht nur für den Lebenszyklus der Produkte, die Kadenz der Rechnungsabschlüsse und den Rhythmus der Umstrukturierungen, sondern ebenso für die berufliche Karriere vieler Arbeitenden.

Standfestigkeit statt Tempo Teufel

Wie soll sich da wappnen, wer beruflich weiterkommen will? Wie konzipieren Personalverantwortliche Weiterbildungen, um ihre Leute für die Zukunft tempotauglich zu machen? Manche meinen: indem man immer schneller immer mehr Sachwissen vermittelt. Doch die Antwort auf Tempo heisst nicht Tempo, sondern Gelassenheit und Umsicht. Nachhaltige Weiterbildung verschreibt

sich nicht dem kognitiven Wissenserwerb, sondern setzt auf die persönlichen und sozialen Fähigkeiten, auf die Schlüsselkompetenzen.

In der beschleunigten Wirtschaftswelt besteht nur, wer sich vom Tempo nicht mitreissen lässt, sondern über Standfestigkeit verfügt. Die gewinnt der Mensch nur, wenn sich seine sozialen Fähigkeiten erweitern, wenn seine Persönlichkeit wächst. Sicherlich, sachliches Wissen und fachliches Können bleiben unverzichtbar. Aber sie lassen sich in aller Regel leichter lernen und entscheiden weit seltener über Erfolg oder Misserfolg als die Persönlichkeit.

Überall, wo Menschen zusammenarbeiten, kommt es zwar auch auf die fachlichen Kompetenzen der Beteiligten an, mindestens eben so sehr aber auf die menschlichen. Das alles pfeifen die Spatzen schon lange von den Dächern. Nur heisst dies keineswegs, dass man sich in der Praxis auch daran hält. Ein grosser Teil der Aus- und Weiterbildungsangebote auf dem Markt und in den Unternehmen konzentriert sich auf fachliches und sachliches Wissen und Können. Verständlich, denn die Entwicklung der per-

sönlichen und vor allem der sozialen Kompetenzen ist alles andere als ein Kinderspiel. Die Frage stellt sich zu Recht: Können diese Kompetenzen überhaupt nachhaltig geschult werden?

Persönlichkeit lernen

Es lohnt sich, den Spiess zuerst einmal umzudrehen und nicht nach dem Lehren, sondern nach dem Lernen zu fragen. Wer weiss, wie er selber als Persönlichkeit dazulernt, kann auch beurteilen, was dazu nötig ist. Er kennt die Voraussetzungen, unter denen er menschlich weiterkommt. Die wichtigsten Bedingungen lauten:

1. Ganzheitlichkeit: Persönliche und soziale Kompetenz kann nicht über den Kopf allein gewonnen werden. Sachwissen lässt sich rational erwerben. Wo es aber darum geht, menschliche Souveränität zu zeigen und damit andere Menschen zu gewinnen, sind Gefühle im Spiel. Wirkungsvolle Sozialkompetenz ist zwar immer auch bewusst und



Richard Egger

nie ganz ohne Verstand, ihr Kern aber sitzt tiefer und schliesst (altmodisch gesagt) das Herz ein, verlangt (neumodisch gesagt) emotionale Intelligenz. Im zwischenmenschlichen Bereich überzeugt nur, wer als Persönlichkeit überzeugt, als ganzer Mensch.

2. Langfristigkeit: Die persönliche Weiterentwicklung lässt sich bekanntlich nicht übers Knie brechen. Wenn einer auf sein eigenes Leben zurückschaut, wird er zugestehen: Die Persönlichkeit, die er geworden ist, wurde nicht von einem Tag auf den andern geboren. Wohl mag er sich in intensiven Lebensphasen rasanter verändert haben. Die erwachsene Identität aber ist Produkt der gesamten Biografie.

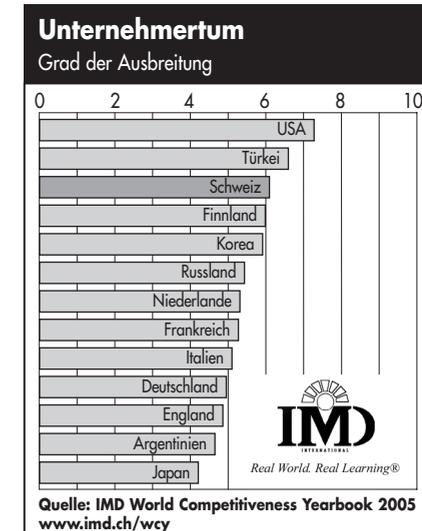
3. Soziales Lernen: Soziales Lernen geschieht nur im sozialen Verbund. Wer einen konstruktiven Umgang mit Menschen erwerben will, bedarf dazu eines Sparringpartners. Und dieser bietet ihm um so mehr Lernmöglichkeiten, je besser die beiden einander verstehen. Mit Menschen, die uns vertraut sind, bei denen wir also möglichst angstfrei neue Verhaltensweisen ausprobieren können, lernen wir am meisten.

4. Verbindliche Partnerschaft: Als Person kommen wir dort kaum weiter, wo uns einer irgendwelches Wissen um die Ohren schlägt, sondern nur da, wo er sich uns als Mensch stellt. Darum bringt auch Buchwissen selten voran. Vielmehr bedürfen wir eines Partners, der uns auf Augenhöhe begegnet, zu dem wir eine Beziehung eingehen, der uns als Mensch gegenübertritt.

5. Ermutigung: Dieser Punkt ist vielleicht am schwierigsten zu realisieren – weil wir ungeeignet sozialisiert sind. Gewohnt, an uns selber zuerst und vorwiegend die Schwächen zu sehen, fällt es vielen von uns schwer, wirklich an unsere Stärken zu glauben. Dabei gewinnen wir am meisten Selbstvertrauen, wenn ein Mensch uns zeigt, dass er unsere Stärken erkennt – dass er an uns glaubt. Das weiss die Lernpsychologie seit Langem. Und genau das meinen die Amerikaner, wenn Sie einem Coach raten: «Catch them at being good.»

6. Freiwilligkeit: Aus all dem leuchtet ein: Nur wer sich bewusst dafür entscheidet, sich

(Fortsetzung auf Seite 3)



(Fortsetzung von Seite 1)

in seinen persönlichen und sozialen Fähigkeiten weiterzuentwickeln, wird auch tatsächlich weiterkommen. Ein solches Unterfangen setzt zwingend Freiwilligkeit voraus. Es geht ja nicht darum, Regeln und Tools für ein sozial gewinnendes Verhalten auswendig zu lernen, sondern sie in der eigenen Persönlichkeit zu verankern.

Format statt Schaumschlägerei

Was heisst das für die Schulung in persönlichen und sozialen Kompetenzen? Die Antwort lautet banal: Alles hängt von den Ausbildenden ab. Zuerst also aufgeräumt mit den falschen Vorstellungen: E-Learning ist angesagt, auf Konzepte kommt es an, Erfolg dank Blended Learning – alle diese einfachen Rezepte sind, mit Verlaub, Schaumschlägerei. Ein guter Ausbilder kennt die didaktischen Werkzeuge und setzt sie ein, wo sie Sinn machen. Erfolgsfaktor sind hingegen die Persönlichkeiten, die neben didaktischer Kompetenz auch das Format mitbringen, das für eine menschlich verbindliche, partnerschaftliche, kontinuierliche und ermutigende Weiterbildung in den sozialen Kompetenzen unabdingbar ist. Nur Persönlichkeiten können Persönlichkeitslernen ermöglichen.

Das ist natürlich auch nicht neu, sondern für jeden selbstverständlich, der schon einmal die Schulbank gedrückt hat. Auch die wissenschaftliche Didaktik hat es untermauert. Da der Weiterbildungsmarkt diese Tatsache aber fast durchs Band gering achtet, muss daran erinnert werden: Nicht von Bildungskonzepten, Lehr- und Lernformen hängt die Nachhaltigkeit der Persönlichkeitsentwicklung ab, sondern in überwiegendem Mass von der Persönlichkeit der Ausbildenden.

() Richard Egger ist Unternehmensberater mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Ausbildung und Beratung von Führungskräften. Er leitet das Ergänzungsstudium «Führungskompetenz» am Institut für Finanzdienstleistungen: www.ifz.ch.*

(www.richardegger.ch, egger@datazug.ch)