

DIE BEDEUTUNG VON SCHLÜSSELKOMPETENZEN
IN DER HOCHSCHULAUSBILDUNG
EIN THESENPAPIER DES „DR. MEYER-CAMBERG“ INSTITUTS

Der Wissenschaftsjournalist und Fernsehmoderator Ranga Yogeshwar antwortete der FAZ auf die Frage, was ihn auf die Palme bringe: „Wenn in Deutschland nur über Bildung gesprochen, aber kaum etwas getan wird.“

Drei Thesen zur maßgeblichen Ursache der großen Zahl der

- a) Schulversager**
- b) Studienabbrecher**
- c) demotivierter Arbeitnehmer**

und das Meyer-Camberg-Konzept zur Verbesserung dieses Zustandes

Vorweg: Der Fall Mireille

Mireille ist Französin, 40 Jahre alt. Sie hat in Deutschland BWL studiert und war dann in deutschen Betrieben in mittlerer Führungsposition tätig. Diese Tätigkeit hat sie nun nach 15 Jahren aufgegeben. Die fehlende soziale Kompetenz der Geschäftsleitung, das bloße Leistungsdenken und das schlechte Betriebsklima in den Unternehmen machten sie krank. Für ihre Bemühungen, hier etwas zu ändern, fand sie keine Akzeptanz. So hat sie sich entschlossen, ihren Beruf zu wechseln und hat vor kurzem das Heilpraktiker-Examen abgelegt, um in einem Beruf tätig zu werden, wo gute Kommunikation und positiver menschlicher Kontakt gefragt sind.

So wird es verständlich, dass auch der Bund der Psychologen den starken Anstieg der psychischen Erkrankungen verursacht durch schlechtes Betriebsklima beklagt und das Gallup-Institut in seinen jährlichen Erhebungen immer wieder zu der Feststellung kommt, dass nur 13% der Arbeitnehmer zufriedene Mitarbeiter sind.

Der Umstand, dass unsere Ausbildung überwiegend auf das Fachliche und zu wenig darauf ausgerichtet ist, wie wir erfolgreich miteinander umgehen, führt in vielen Bereichen zu Problemen. Nicht zuletzt ist auch die große Zahl der Schulversager und Studienabbrecher auf dieses Defizit in der Ausbildung zurückzuführen. Bei diesem Defizit darf es nicht bleiben.

Dieses Thesenpapier zeigt einen Weg, wie sich dieser Zustand zügig verbessern lässt.

These I

Die eingangs genannten Probleme beruhen zu einem erheblichen Teil darauf, dass unsere Schul- und Hochschullehrer und unsere Führungskräfte an den Hochschulen zwar eine gute Fachbildung erhalten, aber nicht ausreichend im Umgang mit Menschen geschult werden.

So werden die künftigen **Schullehrer** nicht ausreichend in Didaktik und in den Fähig- und Fertigkeiten ausgebildet, wie man den Unterricht so gestaltet, dass die Schüler ihn gerne besuchen, bis zum Schulende dabei bleiben und letztlich gute berufsqualifizierende Abschlüsse erreichen.

Gleiches gilt auch für die Ausbildung der künftigen **Hochschullehrer**, die während ihres Studiums nicht ausreichend lernen, wie wichtig es ist, nicht nur Wissen vorzutragen sondern Vorlesungen, Seminare und Übungen interessant und verständlich zu gestalten.

Auch die künftigen **Führungskräfte** werden an den Hochschulen nicht ausreichend dahingehend ausgebildet, wie man Arbeitnehmer zu motivierten Mitarbeitern macht und wie man deren Potentiale entdeckt und entwickelt.

These 2

Unsere Hochschulen müssen neben dem Fachwissen auch verstärkt Schlüsselkompetenzen vermitteln, sind aber in ihrer derzeitigen Verfassung dazu meist nicht in der Lage. Es fehlt u. a. an geeignetem Personal und an Finanzmitteln. Hinzu kommt, dass den Studierenden die Wichtigkeit und der Nutzen der Schlüsselqualifikationen nicht ausreichend bewusst gemacht werden und die Studenten auch nicht ausreichend motiviert werden, Schlüsselkompetenzen zu erwerben.

Hierzu bedarf es Einrichtungen, die ausschließlich auf die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen ausgerichtet sind, über eine interessante Angebotspalette und eine hohe Überzeugungs- und Motivationsfähigkeit verfügen, damit das Angebot von den Studenten auch angenommen wird.

These 3

Um bald zu Erfolgen zu kommen, ist es deshalb zweckmäßig, an den Hochschulen eigenständige Einrichtungen zu schaffen, deren ausschließliche Aufgabe es ist, die Studierenden über die Wichtigkeit und den Nutzen der Schlüsselqualifikationen zu informieren und die erforderlichen Seminare und Workshops zu deren Erwerb zu organisieren und durchzuführen.

Diese Einrichtungen – nennen wir sie Soft-Skill-Center – müssen frei von den typischen Zwängen und Einengungen großer Verwaltungen sein. Sie sind offensiv und erfolgsorientiert zu führen und müssen Motivation erzeugen.

BEGRÜNDUNG UND ERLÄUTERUNG **DER VORSTEHENDEN THESEN**

Um welche Schlüsselkompetenzen handelt es sich und warum sind sie für den Bildungsbereich so wichtig?

Zu den Schlüsselkompetenzen kann man alle Fähig- und Fertigkeiten zählen, welche hilfreich sind, persönlich und beruflich erfolgreich zu sein, Ziele zu erreichen und gut zu kommunizieren. Im engeren Sinn sind es die Fähig- und Fertigkeiten, die für eine gute zwischenmenschliche Beziehung wichtig sind. Dazu zählen insbesondere soziale Kompetenz, aber auch gute Rhetorik und Präsentations-, Moderations-, Argumentations-, Team-, Führungs-, Kontakt-, Kritikfähigkeit, angemessene Umgangsformen usw.

Zu den Defiziten an Schlüsselkompetenzen im Schul- und Hochschulunterricht

Der Unterricht an Schulen und Hochschulen leidet daran, dass das Lehrpersonal nicht ausreichend ausgebildet ist, Unterricht und Vorlesungen interessant und auf die Schüler und Studenten ausgerichtet zu gestalten. Es fehlt vielen Lehrenden an guter Rhetorik, Präsentation, Kommunikation, Moderation und sozialer Kompetenz.

Die wenig mitreißende Methode der Wissensvermittlung an Hochschulen durch bloßen Vortrag des Lehrinhaltes befähigt die Studierenden nicht ausreichend, später als Lehrer den Unterricht auch in Problemklassen so zu gestalten, dass die Lernziele von allen Schülern oder zumindest von einem hohen Prozentsatz erreicht werden. An solch erfolgreichem Unterricht fehlt es leider häufig an unseren Hauptschulen. Dies zeigen die erschreckenden Zahlen der Schulversager. 2008 lag der Anteil der Jugendlichen, die nach der Hauptschule nicht ausbildungsfähig sind und vor Eintritt in die Berufsausbildung erst einen Grundbildungskurs zur Erlangung der Ausbildungsreife absolvieren mussten bei 47,3 % wobei der Anteil der Altbewerber 52,4% beträgt (FAZ 04. März 2010 S. 1 u. 2). Nach einer neuen Studie der Bertelsmann-Stiftung und des Wissenschaftszentrums Berlin sind in der Bundesrepublik derzeit 1,5 Millionen junge Menschen ohne Berufsausbildung (FAZ 07.09.2010 S. 13).

Damit sich hier etwas bessert, ist es erforderlich, dass unsere Lehrkräfte verstärkt dahin ausgebildet werden, nicht nur Fachwissen zu vermitteln, sondern Interesse am Unterricht und an einem Schulabschluss und an der Aufnahme einer beruflichen Tätigkeit zu wecken.

Ehemalige Teilnehmer der „Dr. Meyer-Camberg“-Seminare, welche inzwischen als Lehrer tätig sind, bestätigen uns, welchen großen Nutzen sie aus Seminaren zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen für Ihre Lehrtätigkeit gezogen haben und wie sehr ihnen dies in der schulischen Praxis hilfreich ist. In den praxisnahen Rollenspielen und Gruppenübungen konnten sie lernen, wie sie ihren Unterricht so gestalten können, dass die Schüler bei der Sache bleiben, Interesse gewinnen und letztlich gerne in die Schule gehen. Diese Ausbildung muss Allgemeingut in der Lehrausbildung werden.

Dass die Möglichkeit besteht in der **Schul- und der folgenden Lehrausbildung** eine wesentliche Verbesserung zu erreichen, wenn man es nur richtig anpackt, zeigt das BWK Bildungswerk in Kreuzberg. Der Gründer Nihat Sorgoc beweist mit seiner erfolgreichen Einrichtung, dass man auch schwerst vermittelbare Jugendliche mit Migrationshintergrund mit der richtigen Methode dazu bringen kann, Schule und Lehre erfolgreich abzuschließen, einen Beruf zu ergreifen und dem Schicksal zu entgehen, ohne Schulabschluss und ohne Lehre, von den staatlichen Beratungsstellen in die Warteschleife geschickt und früh ein Hartz IV-Empfänger zu werden.

Eine gezielte universitäre Aus-/Fortbildung der künftigen Lehrer in sozialer Kompetenz würde die Lehrer befähigen, das zunehmende **Mobbing** der Schüler untereinander zu unterbinden. Nach einer aktuellen wissenschaftlichen Studie der Freien Universität Berlin haben an den deutschen Schulen 10 bis 12% der Schüler unter Mobbing zu leiden (s. FAZ v. 14.06.2012), was den Schulbesuch für die betroffenen Schüler oft zur Tortur macht und bis hin zum Schulabbruch führt.

Was die **Studienabbrüche an den Hochschulen** betrifft, von je nach Abschluss- und Hochschulart bis zu 28%¹ der begonnenen Studien, so zieht sich die Kritik an den einschläfernden „Vorlesungen“ der Hochschulprofessoren, an dem ungenügenden Kontakt zwischen Studierenden und Professoren und deren geringen Interesse an den Studenten wie ein roter Faden durch die Beiträge der Studierenden in dem vom „Dr. Meyer-Camberg“ Institut 2008 veranstalteten Ideenwettbewerb zur Verbesserung des Hochschulstudiums.

Hinzuweisen ist auch auf eine **Erhebung der WISO/Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg** (www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/49617/) zum Thema Studienabbruch. Etwa die Hälfte der Studienabbrecher geben nach dieser Untersuchung als Ursache für

¹ Ulrich Heublein et al. (2012): Die Entwicklung der Schwund- und Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen, http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201203.pdf

den Studienabbruch die Studienverhältnisse, die Praxisferne, die mangelhafte Qualität der Lehre und ihrer Anbieter an.

Daraus ergibt sich, dass für viele Studienabbrüche Umstände ursächlich sind, die im Bereich des Lehrpersonals liegen. Würde man die kommunikativen Fähig- und Fertigkeiten des Lehrpersonals verbessern, spricht viel dafür, dass sich der Prozentsatz der Studienabbrecher verringert. Schließlich brauchen auch Studierende und Schüler die persönliche Ansprache und Zuwendung durch das Lehrpersonal, um motiviert zu werden Schule und Hochschule erfolgreich abzuschließen.

Die von Dietmar Chur in seinem Aufsatz „(Aus-) Bildungsqualität verbessern“ (DUZ 3/02)“: erhobene Forderung, dass neben den wissenschaftlich-fachlichen Kernkompetenzen vor allem auch der Erwerb personenbezogener Schlüsselkompetenzen als integraler Bestandteil einer zeitgemäßen Bildung unabdingbar sei, findet in der Schul- und Hochschulwirklichkeit bisher leider noch zu wenig Echo.

Der Erwerb von Schlüsselqualifikationen im Studium führt auch zu besseren Führungskräften

Das renommierte Gallup-Institut stellt bei seinen jährlichen Untersuchungen der Arbeitnehmerzufriedenheit in Deutschland immer wieder fest, dass es den deutschen Führungskräften vielfach am Kernbereich des Führungs-Know-How, nämlich an den Schlüsselkompetenzen und insbesondere an sozialer Kompetenz fehlt.

Dies führt lt. Gallup-Institut dazu, dass nur 15% der deutschen Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen haben und bereit sind, sich freiwillig für ihren Arbeitgeber und dessen Ziele einzusetzen. 61 % der Arbeitnehmer leisten nur Dienst nach Vorschrift. 24% weisen keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen auf und verhalten sich an ihrem Arbeitsplatz destruktiv, d. h. sie zeigen unerwünschtes Verhalten, das zu Lasten der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens geht².

Den **Schaden** welcher der deutschen Wirtschaft durch die Folgen der Führungsdefizite entsteht, schätzt das Gallup-Institut auf jährlich **112 bis 138 Milliarden** Euro (vgl. ebd). Hierbei sind die nachteiligen Wirkungen der hohen Arbeitnehmer-Frustration auf die Familien der unzufriedenen Arbeitnehmer insbesondere deren Kinder und die Krankheitskosten der psychisch Erkrankten noch gar nicht berücksichtigt.

Ursache dieses unbefriedigenden Zustandes sind lt. Gallup-Institut die Vernachlässigung elementarer Bedürfnisse der Mitarbeiter, mangelnder Respekt und mangelnde Anerkennung durch die Vorgesetzten, mangelndes Gehör für Meinungen, Vorschläge und Wünsche der Arbeitnehmer bzw. deren Nichtbeachtung, Zurücksetzung und Zurückweisung sowie ein fehlendes stabiles Vertrauensverhältnis (Gallup Pressemitteilung vom 14. Januar 2009 und FAZ 14. Januar 2009).

Wie der Berufsverband der Deutschen Psychologen in seiner Pressemitteilung vom 22. April 2008 mitteilt, führt das defizitäre Führungsverhalten bei den Arbeitnehmern auch zunehmend zu psychischen Krankheitsstörungen bei Arbeitern und Angestellten, wie der oben angeführte Fall Mireille etwa exemplarisch zeigt.

Sind die Führungskräfte sozial kompetent, sieht das Bild ganz anders aus. So haben lt. Christian Lebrecht (FAZ v. 31.12.2007 S. 22) Untersuchungen ergeben, dass die Leistungen der Mitarbeiter, die Bereitschaft, sich im Unternehmen zu engagieren und Veränderungen mitzutragen, steigen und der Krankenstand und die Fluktuation sinken, wenn die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern fair, d. h. sozialkompetent, umgehen. Mitarbeiter müssen von den Führungskräften Ansprache und Zuwendung erfahren, um motiviert zu sein und zu bleiben, wie Georg Giersberg schreibt (FAZ vom 30.11.2009).

Wenn Führungskräfte über Schlüsselqualifikationen bzw. Soft-Skills und damit über soziale Kompetenz verfügen, dann stimmt das Betriebsklima, dann werden Reibungsverluste vermieden und Arbeitnehmer zu „Mit“-Arbeitern. Dann steigt nicht nur das Ansehen der Führungskräfte bei den Arbeitnehmern, sondern

² Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2012 (6.3.2013), <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160901/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2012.aspx>

es verbessert sich auch das Betriebsklima und das Ansehen von Unternehmern und Managern bei der Bevölkerung. Die Unternehmer und Führungskräfte werden dann nicht mehr im mittleren oder unteren Bereich der Wertschätzungsskala rangieren, sondern da, wo sie wegen ihrer Bedeutung für das Gesamtwohl der Gesellschaft hingehören, weit oben.

Motivierte Mitarbeiter werden zu Hause die Firma, den Chef und die Führungskräfte nicht kritisieren, sondern, weil sie sich als Teil des Unternehmens verstehen, zu Hause ein positives Klima für Leistung und Lernbereitschaft ihrer Kinder und für deren Zukunft erzeugen.

Motivierte Mitarbeiter wirken außerdem der von Karl Marx ins Feld geführten Entfremdung des Arbeiters von seiner Arbeit und dem Unternehmen und einer daraus folgenden Radikalisierung entgegen.

So muss also eine gute Ausbildung von Führungskräften mit Sozialkompetenz im gesellschaftlichen Interesse und auch im Fokus der Politik liegen, denn gute Führungskräfte verringern die Chancen von radikalen Parteien und sind damit ein wesentlicher Faktor auch für den sozialen Frieden unserer Gesellschaft.

Die Investition in die Ausbildung der späteren Führungskräfte ist somit auch eine Investition in die Zukunft Deutschlands.

Die bisherigen Versuche einer besseren Hochschulausbildung auf dem Gebiet der Schlüsselqualifikationen

Durch die Bologna-Beschlüsse sind unsere Hochschulen nun verpflichtet worden, im Rahmen der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge neben dem Fachwissen auch Schlüsselkompetenzen zu vermitteln.

Um dazu beizutragen, dass unsere Hochschulen Programme zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen erarbeiten, hat 2005 der Stifterverband der deutschen Wissenschaft gemeinsam mit der Stiftung Mercator mit dem Ziel der Identifizierung, Auszeichnung und Förderung von „Best-Practice-Modellen“ für Studienangebote zur Vermittlung von überfachlichen Qualifikationen an Hochschulen den hochdotierten Wettbewerb „Schlüsselqualifikationen plus“ ausgeschrieben (<http://www.pm.ruhr-uni-bochum.de/pm2006/msg00090.htm>). 93 Hochschulen haben daraufhin ihre Modelle zur Vermittlung überfachlicher Kompetenzen vorgestellt.

In der praktischen Umsetzung ihres Auftrages zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen tun sich unsere Hochschulen aber schwer. So bietet die Universität Bochum (Erster Preisträger im Wettbewerb „Schlüsselqualifikationen plus“) im Jahr 2008 180 Veranstaltungen zur Vermittlung überfachlicher Schlüsselqualifikationen an, doch nur 36 Veranstaltungen lassen sich dem eigentlichen Bereich Schlüsselkompetenzen zurechnen. Die weit überwiegende Anzahl der Kurse war fachspezifisch oder zählte eher zum Bereich Studium generale.

Außerdem waren die meisten Kurse für mehr als 12 Teilnehmer vorgesehen. Diese Teilnehmerzahl ist zu hoch, um Schlüsselkompetenzen zu erwerben. So hat sich erwiesen, dass die Teilnehmerzahl in Seminaren, in denen Schlüsselkompetenzen vermittelt werden, nicht mehr als 12 betragen soll, weil um gute und nachhaltige Erfolge zu erzielen, Workshops mit vielen praktischen Übungen und Rollenspielen erforderlich sind. Bei größeren Teilnehmergruppen ist dies nur beschränkt möglich. Seminare mit einer Teilnehmerzahl von 20 bis 25 Personen entsprechen nicht den Anforderungen, die an Veranstaltungen mit hohem Lernwert zu stellen sind.

Hinzu kommt, dass die vorhandenen Seminar- oder Workshopplätze trotz der zu hohen vorgesehenen Teilnehmerzahlen nur für einen geringen Teil der Studenten (in Bochum etwa nur für 2,33 % der Studenten) reichen.

Die überschlägige Auswertung der Programme der anderen Universitäten ergibt ein ähnliches Ergebnis. Der gestellten Aufgabe, ihre Studenten praxistauglich zu machen, werden die Universitäten damit nicht ausreichend gerecht. Die deutschen Massenuniversitäten sind personell und finanziell auch gar nicht in der Lage, ausreichend geeignetes und geschultes Personal einzusetzen, um genug kleine Seminargruppen zur Vermittlung von Schlüsselkompetenzen zu bilden.

Den deutschen Hochschulen, die in erster Linie auf die Vermittlung von Fachwissen ausgerichtet sind, gelingt es auch nicht, ihre Studenten für den Erwerb von Schlüsselkompetenzen zu begeistern. Zudem entsteht der Eindruck, dass sie hier nur ein Pflichtpensum abarbeiten, das ihnen durch die Bologna-Beschlüsse aufgezwungen wurde.

Da für den Besuch von Seminaren Kredit-Points vergeben werden und die Studenten für das Examen den Erwerb solcher Punkte nachweisen müssen, gibt es zwar viele Anmeldungen zu den dürftigen Angeboten, da aber als Schlüsselkompetenzen auch eine ganze Reihe von Vorlesungen ähnlich Studium Generale angeboten werden, die weniger persönlichen Einsatz der Studenten erfordern als die Workshops mit den Kern-Themen „Team und Führung“, „Kommunikation“, „Präsentation“, „Rhetorik“, „Moderation“, „Argumentieren-Diskutieren“ wählen die Studenten lieber Vorlesungs-Themen wie „Religions-Philosophie“, „Kulturanthropologie“, „Academic Writing“, „Networking“ etc., wo man sich nicht vorne vor einer Gruppe präsentieren, eine Rede halten oder sich in einem Rollenspiel mit einem Gegenüber auseinandersetzen muss.

Es stellt sich die Frage, wie sich die Schlüsselqualifikationen wirksam in die Schul- und Hochschulausbildungslehre einbringen lassen.

Der Ideenwettbewerb des „Dr. Meyer-Camberg“ Instituts zur Verbesserung der Hochschulausbildung auf dem Gebiet der Schlüsselkompetenzen und das daraus abgeleitete Durchführungskonzept

Die MC „Dr. Meyer-Camberg“ Institut gGmbH München, eine private gemeinnützige Gesellschaft, welche seit 1993 Studenten-Seminare zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen veranstaltet, führte 2007/2008 in Kooperation mit dem Karrierenetzwerk e-fellows.net unter der Schirmherrschaft von Prof. Dr. Michael Frenkel, Rektor der WHU Otto Beisheim School of Management, einen bundesweiten Ideen-Wettbewerb durch. Ziel des Wettbewerbs war es, das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Schlüsselqualifikationen im Studium und im beruflichen Leben unter den Studierenden zu verbessern und Anregungen zu erhalten, wie man deren Vermittlung an den Hochschulen verbessern kann. Studierende aus ganz Deutschland wurden aufgefordert, praxistaugliche Vorschläge einzureichen.

An diesem Ideenwettbewerb haben sich 96 Hochschulgruppen von 64 deutschen Hochschulen beteiligt und Vorschläge eingereicht.

Folgende Empfehlungen bzw. Kritiken ziehen sich wie ein roter Faden durch die gemachten Vorschläge:

- Schlüsselkompetenzen sind wichtig und müssen als Arbeitstechniken in das Studium integriert werden. Sie werden an den Hochschulen kaum professionell gelehrt und eingeübt. Den Hochschulen fehlt hier der Praxisbezug.
- Bestehende Angebote sind nur auf bestimmte Fach- und Studienrichtungen beschränkt.
- In den Vorlesungen wird die Wichtigkeit von sozialer Kompetenz stiefmütterlich behandelt. Persönlichkeitsentwicklung wird nicht als originäre Aufgaben der Hochschulen betrachtet.
- Es fehlt eine zentrale, täglich verfügbare Anlaufstelle für engagierte Studierende, die das Interesse für Schlüsselkompetenzen weckt und hochhält.
- Einführungs- und Informationsveranstaltungen zur Bedeutung der Schlüsselkompetenzen fehlen weitgehend.
- Bei bestehenden Angeboten ist die Relevanz der Kurse zu gering. So wird den Studierenden der spezifische Nutzen nicht hinreichend bekannt.

- Die primäre Abhängigkeit von den Noten im Fachwissen überdeckt das Engagement für zusätzliche Aktivitäten
- Keine Anreize für derartige Aktivitäten, weil Bonuspunkte, Aufwandsentschädigungen, Stellen als Hilfskraft (Tutoren) oder anrechenbare Teilnahme­scheine an Seminaren noch fehlten.
- An 16 von 64 Hochschulen gab es gar keine Modelle bzw. Einrichtungen, die das Thema Schlüsselkompetenzen ansprechen.

Auf Grund der Ergebnisse des Wettbewerbs und der eigenen Erfahrung aus seiner über 20-jährigen Seminar­tätigkeit hat das „Dr. Meyer-Camberg“ Institut ein Konzept entwickelt, um schnell und wirksam Erfolge bei der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen und in der Persönlichkeitsentwicklung an Hochschulen zu erzielen.

Dieses Konzept geht von der Überlegung aus, dass die deutschen Hochschulen bisher ungenügende Erfolge in der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen im Rahmen des Hochschulstudiums erzielen.

Sie schaffen zwar zunehmend eigene Soft-Skill-Center. Da aber die Vermittlung von Fachwissen weiterhin und auch verständlich im Vordergrund steht, kommt die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen im Rahmen der Fachvorlesungen und Fachseminare, insbesondere auch wegen der hohen Studentenzahlen an unseren Massenuniversitäten, zu kurz.

Das Angebot von ausreichenden speziellen Seminaren zur Vermittlung von Schlüsselkompetenz, bleibt wegen der Personalknappheit und ungenügender Finanzmittel meist in den Schuhen stecken.

Hinzu kommt, dass auch die Studenten über Bedeutung und Nutzen der Schlüsselkompetenzen an unseren Hochschulen nicht ausreichend informiert werden, weshalb entsprechende Seminarangebote als zusätzliche Belastung empfunden und nicht ausreichend angenommen werden.

Ändern lässt sich dies durch Einrichtungen für Schlüsselkompetenzen – nennen wir sie Soft-Skill-Center – als selbständige Einrichtungen, die nicht durch den Mangel an Personal und Finanzmitteln der Hochschulen behindert werden, sondern unternehmerisch und zielorientiert arbeiten können.

Diese Soft-Skill-Center wären an den Hochschulorten einzurichten. Sie sollten mit den Wirtschaftsunternehmen der Region zusammenarbeiten, hier personelle, materielle und finanzielle Unterstützung einholen und sich durch Zuschüsse der Hochschule, Seminargebühren der Studierenden und zunehmend aus dem Ertrag der eigenen Finanzanlagen finanzieren.

Ein hierzu erforderliches Eigenkapital sollte aus Zuwendungen des Stiftungsbereichs aufgebaut werden. Hier besteht u. E. ein enormes Potential in Form von 750 auf Bildung ausgerichteten Stiftungen, deren Mittel aber, bisher mit wenig Ausnahmen, auf die Unterstützung von Hilfsbedürftigen, aber nicht auf die Bekämpfung des Entstehens von Hilfsbedürftigkeit ausgerichtet sind.

Durch Information, kreative Werbung und entsprechende Erfolgsnachweise lässt sich aus diesem Stiftungsbereich eine erhebliche Finanzquelle erschließen.

Durch eine Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen erwarten wir uns wertvolle Unterstützung.

Die Wirtschaft ist an gut ausgebildetem Nachwuchs interessiert. Durch die Kooperation mit den Soft-Skill-Centern bietet sich eine gute Gelegenheit, frühzeitig Kontakt zu geeignetem Nachwuchs aufzunehmen, welcher neben dem von den Hochschulen vermittelten Fachwissen zusätzlich auch über die immer wichtiger werdenden Schlüsselkompetenzen aufweist.

Durch die Einrichtung der selbständigen hochschulunabhängigen Soft-Skill-Center wird an den Hochschulen auch das Problem der Vermischung von Studium Generale und der Workshops für Schlüsselkompetenzen gelöst. Themen des Studiums Generale bleiben im Verantwortungsbereich der Hochschulen, während die Schlüsselkompetenzen im engeren Sinn in den Verantwortungsbereich der Soft-Skill-Center übergehen.

Die Einrichtung selbständiger, leistungsorientiert und unternehmerisch arbeitender Soft-Skill-Center würde auch von positiver Wirkung auf die Hochschulen selbst sein. Die Studenten würden nämlich Vergleiche zwischen der Arbeitsweise beider Einrichtungen ziehen und eine entsprechend motivierte Arbeitsweise wie die der Soft-Skill-Center nun auch von den Hochschulen erwarten. Sie werden die kommunikativen

Fertigkeiten, die sie in den Seminaren der Soft-Skill-Center auf den Gebieten Präsentation, Rhetorik, Moderation usw. kennen und schätzen lernen, auch bei dem Lehrpersonal der Hochschulen einfordern.

Pilot-Projekt

Mit unserem Vorschlag auf Einrichtung von hochschulunabhängigen Soft-Skill-Centern an Hochschulorten betreten wir Neuland. Man wird diesem Vorschlag deshalb sicher allerhand Bedenken entgegenhalten.

Auch wir müssen zugeben, dass ein Risiko besteht, ob sich das Konzept in der Praxis durchsetzt.

Wir sind jedoch optimistisch und wir haben Grund für diesen Optimismus, denn die Wirtschaft ist an Mitarbeitern, welche über Schlüsselkompetenzen verfügen, äußerst interessiert und die Wirtschaftsunternehmen werden erkennen, dass stiftungsbasierte Soft-Skill-Center eine ideale Möglichkeit bieten, solche Mitarbeiter zu finden.

Wir können hierzu auch ein Beispiel benennen. So haben verschiedene deutsche Großunternehmen eine Einrichtung gegründet, über welche sie zu 10.000 Abiturienten und Studenten als Stipendiaten und zu 40.000 als Member schon während der Schul- und Studienzeit Kontakt halten können.

Obwohl wir also glauben, dass sich unser Konzept für stiftungsbasierte Soft-Skill-Center an allen größeren Hochschulorten erfolgreich durchsetzen lässt, ist es zweckmäßig, das Konzept erst einmal an einem Hochschulort in Form eines Pilotprojekts zu erproben.

Dieses **Pilotprojekt** stellen wir uns wie folgt vor:

Rechtsform	Stiftung des Privatrechts
Satzungszweck	Ausbildung von Studenten auf dem Gebiet der Schlüsselkompetenzen während des Hochschulstudiums
Stiftungskapital	€ 50.000,00
Sitz der Stiftung	München
Anfangs Rücklage	€ 250.000,00
Stifter	Wirtschaftsunternehmen und private Stifter
Vorstand	wird von den Stiftern bestellt
Geschäftsführer	kreative Persönlichkeit mit Ausstrahlung
Finanzierung	durch Stiftungs- und Sponsorengelder, Seminargebühren, Erträge des angesammelten Kapitals
Maßnahmen	Information, Durchführung von Seminaren, Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen, Hochschulen und anderen Stiftungen

Wir gehen davon aus, dass das Soft-Skill-Center mit einem Geschäftsführer (Monatsgehalt € 4.500,00), einer Sekretärin (Monatsgehalt € 2.500,00) und einem kleinen Büro (Monatsmiete € 1.000,00) beginnt. Die Personal- und Bürokosten werden zunächst über die Rücklage finanziert. In der Folge (etwa nach 6 Monaten) sollen aber alle Kosten über eingeworbene Zuschüsse, Spenden und Leistungsvergütungen gedeckt werden.

Das MC „Dr. Meyer-Camberg“ Institut, welches seit 1993 Studenten-Seminare aus dem Themen-Bereich Schlüsselkompetenzen durchführt und auf diesem Gebiet reiche Erfahrung gesammelt hat, hat kostenlose Beratung zugesichert.

Wenn wir für die Soft-Skill-Center auf Unterstützung aus dem Stiftungsbereich hoffen, so liegt dieser Erwartung folgende Überlegung zu Grunde: Von den derzeit etwa 10.000 privaten deutschen Stiftungen sind etwa 2.400 im Bereich Bildung tätig, hiervon aber nur 6 Stiftungen im Bereich Persönlichkeitsbildung an Hochschulen. Durch die Öffentlichkeitsarbeit der Soft-Skill-Center werden nun erstmals die Wichtigkeit und der Nutzen der Schlüsselkompetenzen in größerem Umfang der Allgemeinheit bekannt gemacht.

Damit werden das Interesse und die Bereitschaft steigen, auch solche Einrichtungen zu unterstützen, welche sich für eine bessere Hochschulausbildung einsetzen. Es ist zu erwarten, dass es ihnen gelingt, Stiftungsgelder einzuwerben.

München, Juli 2014

MC „Dr. Meyer-Camberg“ Institut
Dr. Dieter Scheidemandel

Kontakt:
MC „Dr. Meyer-Camberg“ Institut gGmbH
Türkenstraße 28, 80333 München
Telefon: 089/68 08 86 30
Telefax: 089/68 08 86 32
E-Mail: institut@meyer-camberg.org
Internet: www.meyer-camberg.org
Postanschrift:
Postfach 34 02 09
80099 München