

# **Talentmanagement in der Berufsbildung**

**Was wir wissen und wissen sollten, um  
die Innovationskraft der Berufsbildung  
voranzutreiben**

Dossier Berufsbildung 12/1

**Prof. Dr. Margrit Stamm**

**Prof. Dr. Margrit Stamm**

Ordinaria für Erziehungswissenschaften  
Universität Fribourg  
Rue Faucigny 2  
CH-1700 Fribourg

Telefon +41 (0) 26 300 75 60

Fax +41 (0) 26 300 97 11

<http://perso.unifr.ch/margrit.stamm/>  
margrit.stamm@unifr.ch

---

# Inhalt

<b>Management Summary.....</b>	<b>9</b>
<b>Schlüsselbotschaften .....</b>	<b>11</b>
<b>Einleitung: Weshalb mehr Augenmass für Talent und Leistungsexzellenz? .....</b>	<b>15</b>
<b>Briefing Paper 1: Was versteht man unter Talent, Begabung und Leistungsexzellenz?.....</b>	<b>19</b>
<b>Briefing Paper 2: (Wie) Wer sind die Leistungsbesten? .....</b>	<b>21</b>
<b>Briefing Paper 3: Gibt es unentdeckte Talentreserven? Das Beispiel der leistungsstarken Migranten .....</b>	<b>25</b>
<b>Briefing Paper 4: Praktische Intelligenz.....</b>	<b>27</b>
<b>Briefing Paper 5: Talentförderung konkret .....</b>	<b>31</b>
<b>Sechs Empfehlungen .....</b>	<b>35</b>



## Vorwort



Fast schleichend hat sich im Verlaufe des Jahres 2011 der Lehrstellenmangel in einen Lehrlingsmangel verwandelt. Im August 2011 war beispielsweise im Kanton Aargau jede zehnte Lehrstelle nicht besetzt.

Hinter dieser Problematik dürften viele Gründe stecken. Neben den geburtenschwachen Jahrgängen, die nun in die Berufsbildung kommen und dem Umstand, dass Ausbildungsbetriebe zunehmend der Ansicht sind, vor allem ‚ungeeignete Bewerbungen‘ zu erhalten, dürfte es auch an der Attraktivität des Gymnasiums, resp. am schlechten Image des Handwerks bei den Jugendlichen liegen, aber auch an den vergleichsweise ausserordentlich hohen Anforderungen an die Lehrstellensuchenden insgesamt. Degradiert dieser Trend die Berufsbildung zu einem System zweiter Klasse?

Ja und nein. Ein eindeutiges Ja gilt im Hinblick auf die Tatsache, dass in den letzten Jahren der Berufsbildung die 10% bis 15% der potentiell besten Auszubildenden an die Gymnasien verloren gegangen sind. Gemäss dem Bundesamt für Statistik ist diese Tendenz steigend. Nein lautet hingegen die Antwort, weil die Wirtschaft erkannt hat, dass die Lehrlingsausbildung eine lohnende Investition und kein blosser Kostenfaktor darstellt und unser Land auf berufspraktisch gut ausgebildete junge Menschen angewiesen ist.

Um diesen Mangel zu bekämpfen gibt es zwei Möglichkeiten: Man kann noch mehr Auszubildende und qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland holen oder man kann das eigene Potenzial besser fördern und Begabungs- und Talentreserven entdecken und nutzen. Als Reserven zu bezeichnen sind keinesfalls nur die potenziellen Gymnasiasten mit «klugen Köpfen», sondern in erster Linie auch Auszubildende mit «goldenen Händen», d.h. mit praktischen Begabungen in technischen und manuellen Bereichen, die aufgrund des Selektionssystems durch die Maschen «der akademischen Intelligenz» gefallen sind. Dazu gehören häufig auch leistungsstarke Migranten. Sie stellen eine der grossen zukünftigen Herausforderungen der beruflichen Grundbil-

dung dar. Will sie sich den Attraktivitätsproblemen und denjenigen des Fachkräftemangels stellen, muss sie sich in einen «Kampf um die Talente» einlassen.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Die berufliche Grundbildung hat in den letzten Jahren mit grossem Aufwand viel unternommen, um leistungsschwächere Jugendliche auf dem Weg in die Sekundarstufe II zu unterstützen. Dies ist richtig und wichtig, sollten doch viele junge Menschen mit guter Bildung in die Arbeitswelt und damit in die Gesellschaft integriert werden. Integration ist dabei das Herzstück der Bemühungen. Deshalb sind alle Massnahmen zum Case Management mit individuellem Coaching sehr zu begrüssen. Die Prioritäten sollten jedoch richtig gesetzt werden.

Was bedeutet dies? Dass der Blick nicht zu sehr auf die Integrationsförderung dieser Gruppe eingeschränkt bleiben darf, sondern verstärkt, und vor allem systematisiert, auch auf die Gruppe der Begabten, Talentierten und Leistungsbesten gelenkt werden muss. Berufsbildung, Wirtschaft und Industrie, und damit unsere Volkswirtschaft, brauchen beides: ein breites, sorgfältiges Bildungsangebot für die Leistungsschwachen, aber auch die systematische und selbstverständliche Förderung jener am «oberen Ende der Skala» - ohne, dass dabei von ‚elitärem Gehabe in der Berufsbildung‘ gesprochen wird. Zwar ist das Verständnis für diesen Bereich in den letzten Jahren deutlich gewachsen, und es sind vereinzelt auch hervorragende Projekte lanciert (beispielsweise «Talent- und Innovationsförderung in der Berufsbildung» mit Schweizer Jugend forscht) und etabliert (beispielsweise «SwissSkills» und «WorldSkills») worden. Aber sie sind lediglich erste gute, leider aber nicht systematisch betriebene Ansätze zur Talentförderung. Sie sind selektiv, weil nicht alle Auszubildenden die gleichen Chancen zur Potenzialentfaltung erhalten. Wenn eine Lehrmeisterin das verborgene goldene Händchen nicht sehen will, dann bleiben Begabungen und Ressourcen unentdeckt und ungenutzt.

Vor diesem Hintergrund stellt die aktuelle Sorge um den Fachkräftemangel und die Konkurrenz mit den Gymnasien eine enorme Herausforde-

rung dar, aber gleichzeitig auch eine grosse Chance. Das Glas nicht als halb leer, sondern als halb voll anzusehen, kommt dem in diesem Dossier postulierten Perspektivenwechsel gleich: nämlich, den Blick auf den wichtigsten Rohstoff unseres Landes – auf die talentierten Auszubildenden und Berufsleute – zu legen und dabei verborgenes Potenzial zu entdecken, zu fördern und herauszufordern.

Wer nun als erstes denkt, dass dies wiederum einen Haufen Geld koste, liegt falsch. Denn es geht um Fundamentaleres: um den Aufbau einer grundsätzlichen Haltung, um den Willen und das Interesse, Talente und Begabungen entdecken, anerkennen und fördern *zu wollen*. Ohne eine solche Haltung und ein Bekenntnis zu Leistungsexzellenz in der Berufsbildung, kann auch das grosszügigste Budget wenig Wirksamkeit erzeugen.

Dieses Dossier möchte einen Beitrag leisten, damit ein solcher Perspektivenwechsel nicht nur Ausdruck berufsbildungspolitischer Nervosität bleibt. Es stellt das verfügbare Wissen zusammen, das für eine angemessene Diskussion der Fragen zur Talentförderung in der Berufsbildung wichtig ist. Damit ermöglicht es auch, eingeleitete oder geplante Aktivitäten mit dem aktuellen Stand der Wissenschaft in Einklang zu bringen. Denn, was Begabung, Talent oder Leistungsexzellenz in der Berufsbildung sind, wie sie sich manifestieren, wie nicht und wie die Ausbildungsverantwortlichen, aber auch Industrie und Wirtschaft, (re)agieren können – das sind Fragen, die manchmal richtig, oft aber auch falsch und sehr oft einseitig beantwortet werden.



Prof. Dr. Margrit Stamm

Fribourg, im Mai 2012

## Wie Sie dieses Dossier verwenden können

Das vorliegende Dossier enthält eine Analyse der aktuell verfügbaren wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Talentförderung und Talentmanagement in der Berufsbildung. Es verfolgt drei Ziele:

- (1) *einen bildungs- und gesellschaftspolitischen Bezug herzustellen:* Vor dem Hintergrund von Begriffen wie «war for talents» oder «Talentimport» - wie sie aktuell diskutiert werden (vgl. Briefing Paper 1) will es die Brisanz der Thematik im Hinblick auf die Stärkung des Wirtschaftsstandortes Schweiz darstellen. Gerade der harte internationale Wettbewerb, in dem die Schweiz steht, erfordert, dass Talentmanagement als grundlegende Aufgabe verstanden wird. Unentdeckte Begabungsreserven dürften dabei eine zentrale Rolle spielen.
- (2) *Forschungswissen weiterzugeben:* Das Dossier möchte Antworten auf die aktuellsten Fragen rund um die Thematik geben und aufzeigen, was wir hierzu aus der Forschung wissen. Beispielsweise, wer die begabten, talentierten und leistungsstarken Auszubildenden sind, welche Merkmale sie kennzeichnen, welche Rolle Ausbildungsbetriebe und Berufsfachschulen und Berufsbildungsverantwortliche spielen und was folgedessen ein gutes Talentmanagement der Berufsbildung ausmacht.
- (3) *den Wissenstransfer in die Praxis anzuregen:* Anhand einiger Empfehlungen will das Dossier aufzeigen, in welche Richtung und anhand welcher Schwerpunkte Talentförderung und Talentmanagement (weiter) entwickelt werden können.

Das Dossier basiert auf folgenden Fragen:

- Weshalb sollte die Berufsbildung Talentmanagement als Schwerpunktaufgabe verstehen?
- Was versteht man unter Talent, Begabung und Leistungsexzellenz?
- Wer sind die leistungsbesten Auszubildenden?
- Gibt es unentdeckte Begabungs- und Talentreserven?
- Was bedeutet dies für die Berufsbildung?

Zunächst werden in einem Management Summary die Erkenntnisse zu den behandelten Fragen kurz erläutert und zu einzelnen Schlüsselbotschaften verdichtet. Anschliessend wird in einem einleitenden Kapitel gefragt, weshalb es überhaupt mehr Augenmass für Talent und Leistungsexzellenz in der Berufsbildung braucht. Solche Fragen werden dann als «Briefing Papers» differenziert beantwortet und mit spezifischen Literaturhinweisen ergänzt. Jedes Briefing Paper kann als einzelnes Handout kopiert werden. Zum Abschluss werden sechs Empfehlungen formuliert:

- Empfehlung 1: Ein Bewusstsein für eine Praktikerelite entwickeln.
- Empfehlung 2: Talentförderung als wichtige Aufgabe der Berufsbildung verstehen.
- Empfehlung 3: Den Fokus stärker auf die Förderung praktischer Talente legen.
- Empfehlung 4: Berufsbildungsverantwortliche als Experten der Förderung von Leistungsexzellenz verstehen.
- Empfehlung 5: Auswahl- und Selektionsprozesse der beruflichen Grundbildung überarbeiten.
- Empfehlung 6: Einen spezifischen Fokus auf leistungsstarke Migranten legen.



# Management Summary

## Weshalb sollte die Berufsbildung Talentmanagement als Schwerpunktaufgabe verstehen?

**An der Schweizer Berufsbildungsfront geschieht Beachtenswertes und Hervorragendes. Die Grundlagen hierzu sind aber nicht systematisiert.**

### Einleitung Seite 15

Obwohl in der Schweizer Berufsbildung Einiges und auch Hervorragendes geschieht, hat sich der Gedanke noch zu wenig durchgesetzt, dass die Berufsbildung neben den Gymnasien eine ebenso bedeutsame Talentschmiede ist, sie dafür aber mehr als bis anhin Sorge tragen muss. Einer der Gründe liegt möglicherweise in den Akteuren der Berufsbildung selbst, die dem Elite-Begriff teilweise skeptisch gegenüberstehen. Praktikerelite meint aber keine Herkunftselite, sondern eine Leistungselite, die sich durch Leistungsexzellenz auszeichnet.

Die berufliche Grundbildung ist der geeignete Ort, damit sich Talente entwickeln können und sich Leistungsexzellenz manifestieren kann. Ein neuer Aufbruch in der Berufsbildung könnte und sollte deshalb einen systematischen Aufbau des Talentmanagements beinhalten. Ihr Herzstück ist die Talentförderung mit einer breiten Palette an Massnahmen. Gelingensgrundlage ist das Commitment aller Berufsbildungsverantwortlichen, d.h. ein bestimmtes Ausmass, in welchem sie sich mit der Aufgabe der Talentförderung und der Exzellenzentwicklung identifizieren.

## Was versteht man unter Talent, Begabung und Leistungsexzellenz?

**Im Alltag verwendet man diese Begriffe spontan. Ihre Bedeutung ist aber eine sehr unterschiedliche. Je nachdem, welches Verständnis dem Talentmanagement zu Grunde gelegt wird, werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Dies kann zu Gunsten oder zu Ungunsten gewisser Lernender sein.**

### Briefing Paper 1 Seite 19

Kann Talentförderung mit der viel gelobten «Ausschöpfung der Begabungsreserven», der

«Exzellenzförderung» oder der «Herausbildung von Experten» gleichgesetzt werden? Ja und nein. Ja, weil es bei allen drei Begriffen um Ressourcen geht, welche den Blick nicht auf die Mängel, sondern auf die Potenziale richten. Nein, weil die Begriffe Unterschiedliches meinen und dabei in besonderer Weise auf die Aufgaben der Ausbildungsbetriebe und Berufsschulen verweisen, wenn sie Begabungen, Talente und Leistungsexzellenz fördern wollen – und gemäss dem Berufsbildungsgesetz auch fördern *sollen*.

Sprechen wir von ‚Begabung‘, dann meinen wir Auszubildende, welche über grundlegende, oft angeborene Fähigkeiten (wie etwa Intelligenz) verfügen, die jedoch nicht als Leistung sichtbar sein müssen. Talentierte Auszubildende hingegen sind solche, die in bestimmten Bereichen nicht nur Potenzial, sondern ein überdurchschnittliches Leistungsvermögen zeigen und dieses so steigern können, dass daraus Leistungsexzellenz wird.

## Wer sind die leistungsbesten Auszubildenden?

**Die Forschung zeigt durchgängig, dass in der beruflichen Bildung nicht die Begabung (im Sinne eines hohen intellektuellen Potenzials) die zentrale Rolle spielt, sondern die Expertise (im Sinne eines intensiven und anspruchsvollen Übens und Trainierens).**

### Briefing Paper 2 Seite 21

Die Leistungsbesten in der beruflichen Grundbildung – d.h. diejenigen Jugendlichen, welche die Lehrabschlussprüfung (LAP) als Beste ihres Jahrgangs bestanden haben – zeichnen sich durch besondere Profile aus. Häufig verfügen sie nicht über eine Schullaufbahn, welche durch Klassenwiederholung oder einen Realschulabschluss gekennzeichnet ist – Merkmale also, die üblicherweise eher mit Misserfolg als mit Erfolg konnotiert werden. Andererseits verfügen sie über Persönlichkeitsmerkmale, welche traditionell mit Erfolg gleichgesetzt werden: Motivation, gute Leistungen zu erbringen, mit Stress umgehen oder Fleiss und Arbeitsidentifikation an den Tag legen zu kön-

nen. Genauso wichtig ist allerdings das betriebliche Umfeld: Berufsbildungsverantwortliche, welche eine Mentorenfunktion übernehmen, ein gutes Betriebsklima sowie ein Betrieb, der Anregung, Herausforderung und Anerkennung bietet.

### **Gibt es unentdeckte Talentreserven?**

**Ja, die gibt es. Die Berufsbildung hat nicht nur viele Talente und solche, welche diese in Leistungsexzellenz weiterentwickeln können, sondern sie hat auch unentdeckte Begabungsreserven. Das sind dies in erster Linie die leistungsstarken Migranten.**

#### **Briefing Paper 3 Seite 25**

Leistungsstarke Migranten sind in der Berufsbildung nur deshalb bisher kaum in den Blick geraten, weil dieser vorwiegend defizitorientiert war und auch heute über weite Strecken noch ist. Unsere Studien zeigen jedoch, dass es viele leistungsstarke Migranten in der Berufsbildung gibt und dass sie besondere Profile aufweisen, auf die wir hellhöriger reagieren sollten. In erster Linie sind es die Familien von leistungsstarken Migranten, welche eine zentrale Rolle beim Ausbildungserfolg ihrer Söhne und Töchter spielen. Ferner haben diese Absolventen im Vergleich zu leistungsstarken Schweizern mehr Selbstvertrauen, können sich besser organisieren und sind insgesamt der beruflichen Ausbildung gegenüber etwas positiver eingestellt. Die Berufsbildungsverantwortlichen spielen bei der Förderung leistungsstarker Migranten eine herausragende Rolle.

### **Was bedeutet dies für die Berufsbildung?**

**Das Fazit aus diesen Erkenntnissen lautet, dass die Berufsbildung stärker auf die Praktische Intelligenz (PI) setzen und sie ins Zentrum des Talentmanagements stellen sollte.**

#### **Briefing Paper 4 und 5 Seite 27 und 31**

Das Gewicht mehr auf die Praktische Intelligenz zu legen, meint jedoch keinesfalls, einfach die Praxis wieder stärker zu gewichten. Vielmehr geht es um den Aufbau einer Könnerschaft, die durch hartes, hochstehendes und angeleitetes Training entsteht und deren zentrales Merkmal die professionelle Intuition darstellt.

Talentmanagement ist nichts Anderes als der systematische Aufbau von Könnerschaft. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen internationalen Entwicklungen zeigt sich seine enorme Bedeutung. Leistungsexzellenz ist in unserem rohstoffarmen Land das Kennzeichen für den ‚war of talents‘ geworden. Talentmanagement sollte deshalb systematisiert werden und auf allen Systemebenen ansetzen. Nur so können die vielerorts bereits regional hervorragend aufgebauten Einzelinitiativen gebündelt werden.

Talentförderung als Herzstück des Talentmanagements umfasst eine breite Palette von Massnahmen der inneren und äusseren Differenzierung, der Zusatzangebote zur Kompetenzerweiterung sowie der Prämierung bereits gezeigter

## Schlüsselbotschaften

### Weshalb sollte die Berufsbildung Talentmanagement als Schwerpunktaufgabe verstehen?

- Die Berufsbildung ist neben den Gymnasien eine ebenso bedeutsame Talentschmiede.
- Die Schweiz hat viele junge Menschen aus allen sozialen Schichten und Kulturen, die das Zeug zur Praktikerelite haben.
- Ein systematisches Talentmanagement muss im Bewusstsein sozialer Verpflichtung aufgebaut werden, die das Streben nach Chancengerechtigkeit einschliesst.
- Es braucht einen systematischen und expliziten Fokus auf die berufliche Grundbildung, im Weiteren jedoch auch auf das Talentmanagement während der gesamten beruflichen Laufbahn. Will sich die Schweiz den Attraktivitätsproblemen und denjenigen des Fachkräftemangels stellen, muss sie sich in einen «Kampf um die Talente» einlassen.

### Was versteht man unter Talent, Begabung und Leistungsexzellenz?

- Talentförderung hat etwas zu tun mit der «Ausschöpfung der Begabungsreserven», mit «Exzellenzförderung» und der «Herausbildung von Experten».
- Von ‚Begabung‘ spricht man dann, wenn Auszubildende über grundlegende, oft angeborene Fähigkeiten (wie etwa Intelligenz) verfügen, die jedoch nicht als Leistung sichtbar sein müssen.
- Talentierte Auszubildende sind solche, die in bestimmten Bereichen nicht nur Potenzial, sondern ein überdurchschnittliches Leistungsvermögen zeigen und dieses so steigern können, dass daraus Leistungsexzellenz wird.

### Wer sind die leistungsbesten Auszubildenden?

- Die Leistungsbesten zeichnen sich durch ein Profil aus, dass nicht primär von überdurchschnittlicher Intelligenz oder durch erfolgreiche Schullaufbahnen gekennzeichnet ist.

- Häufig verfügen sie über folgende Persönlichkeitsmerkmale: Motivation, gute Leistungen zu erbringen, mit Stress umgehen oder Fleiss und Arbeitsidentifikation an den Tag legen zu können.
- Ihr betriebliches Umfeld zeichnet sich meist durch ein sehr gutes Betriebsklima sowie durch Berufsbildungsverantwortliche aus, welche ihnen Anregung, Herausforderung und Anerkennung entgegenbringen.

### Gibt es unentdeckte Talentreserven?

- Berufsbildung hat nicht nur viele Talente, sondern auch unentdeckte Begabungsreserven. Es sind dies in erster Linie die leistungsstarken Migranten.
- Leistungsstarke Migranten sind eine bisher weitgehend unbemerkte Population in der Berufsbildung.
- Gegenüber leistungsstarken Schweizern verfügen sie über mehr Selbstvertrauen, eine bessere Selbstorganisationsfähigkeit und eine insgesamt etwas positivere Einstellung der Berufsbildung gegenüber. Die Berufsbildungsverantwortlichen spielen dabei eine herausragende Rolle.

### Was bedeutet dies für die Berufsbildung?

- Insgesamt sollte die Berufsbildung stärker auf die Praktische Intelligenz (PI) setzen und sie ins Zentrum des Talentmanagements stellen.
- Gerade weil die Ursachen von Expertise nicht in genetischen Anlagen vermutet, sondern als erlern- und trainierbar erachtet werden, bekommt Talentförderung eine neue Perspektive.
- Der Aufbau von Expertise resp. Könnerschaft geschieht durch bestimmte Kernelemente, welche Leistungsexzellenz auszeichnen: erstens harte, hochstehende und angeleitete Trainings- und Übungsprozesse, sowie ein gesundes Mass an Intuition; zweitens Berufsbildungsverantwortliche, welche solche Prozesse gekonnt steuern.

- Konkrete Talentförderung ist das Herzstück des Talentmanagements. Sie umfasst eine breite Palette von Massnahmen der inneren und äusseren Differenzierung, Zusatzangebote zur Kompetenzerweiterung sowie Prämierung bereits gezeigter Leistungen.

# Talentmanagement in der Berufsbildung

Was wir wissen und wissen sollten, um ihre Innovationskraft voranzutreiben

Dossier Berufsbildung 12/1

Jedes Briefing Paper kann als einzelnes Handout kopiert werden.



## Einleitung: Weshalb mehr Augenmass für Talent und Leistungsexzellenz?

Mit grosser Regelmässigkeit kann sich die Schweiz der Qualität ihrer Berufsbildung versichern. Sowohl an den Berufsweltmeister- als auch den Europameisterschaften ist es Tradition geworden, dass sie eine Spitzenposition einnimmt. 6 Gold-, 5 Silber- und 6 Bronzemedailien waren es im Herbst 2011 an den WorldSkills in London gewesen, was in der Nationenwertung hinter Korea und Japan den 3. Gesamtplatz bedeutete. Ähnliche Ergebnisse erzielte die Schweiz 2007 in Japan und 2009 in Calgary. An den Berufsweltmeisterschaften 2003 in St. Gallen und 2005 in Helsinki hatte die Schweiz sogar den ersten Gesamtplatz belegt. Dies sind schöne Beweise dafür, dass an der Berufsfront nicht nur Beachtenswertes, sondern Hervorragendes geschieht.

### Berufliche Begabung und Talent hat in der Forschung immer noch blinde Flecken

Trotzdem erstaunen zwei Aspekte: erstens, dass die Berufsweltmeisterschaften generell – und die neuesten Ergebnisse der Schweizer Delegation im Herbst 2011 im Speziellen – in der Presse in keiner Art und Weise die Würdigung erhalten hat, die solchen Ausnahmeleistungen eigentlich angemessen wäre; Es erstaunt deshalb zweitens kaum, dass die Gymnasien weiterhin und sehr selbstverständlich als *die* Talentschmieden angesehen werden, während die Berufsbildung im öffentlichen Bewusstsein kaum als solche anerkannt werden. Und dies trotz der verschiedenen Projekte zur Begabten- und Talentförderung, welche in letzter Zeit an Berufsschulen und in Ausbildungsbetrieben initiiert worden sind. Exemplarisch genannt seien die Firma Bühler in Uzwil, welche ihre Lernenden ins Ausland schickt und so die Mobilität fördert oder die Fritz Gerber Stiftung, welche junge Menschen *auch* im Handwerk fördert. Zu nennen ist auch das Gemeinschaftsprojekt der Stiftung Schweizer Jugend forscht (SJf) und des Dachverbandes Berufsbildung Schweiz (BCH) «Talent- und Innovationsförderung in der Berufsbildung», das auf nationaler Ebene einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Projekt- und Abschlussarbeiten in allen Berufen leistet.

Insgesamt hat die Begabungsforschung immer noch einen grossen blinden Fleck: die begabten Auszubildenden in der beruflichen Grundbildung. Im Gegensatz zu den Gymnasiasten, aber auch zu sportlichen, musischen oder künstlerisch begabten Jugendlichen, geniessen sie vergleichsweise wenig gesellschaftliche Beachtung. Möglicherweise liegt dies unter anderem an den PISA-Studien, mit Sicherheit aber auch zu einem grossen Teil an der Defizitorientierung der Berufsbildungsforschung. Sie hat unseren Blick in erster Linie für die so genannten Risikojugendlichen geschärft, welche eine mangelnde Ausbildungsreife an den Tag legen, zu Ausbildungsabbrüchen tendieren und damit auch zu fehlenden Berufsabschlüssen. Dass in solchen Gruppen Jugendliche mit Migrationshintergrund überrepräsentiert sind, ist hinlänglich bekannt. Zu den Ursachen dieser Situation liegen lange Listen von Erkenntnissen vor. Sie kennzeichnen damit den vorherrschenden defizitären Blick auf Kinder und Jugendliche, der sich inzwischen in allen Ausbildungsbereichen verfestigt hat.

### Sorgenkinder und Hoffnungskinder

Obwohl die Beschäftigung mit leistungsschwachen Jugendlichen nicht nur legitim, sondern ausserordentlich wichtig ist, müssen wir uns doch fragen: Warum beschäftigen wir uns fast ausschliesslich mit den Sorgenkindern unserer Gesellschaft, kaum jedoch mit den Hoffnungskindern? Warum bereitet es unserer Gesellschaft tiefgründige Probleme, Kopf und Hand miteinander zu verbinden und das Streben nach handwerklichem Können anzuerkennen und zu fördern? So etwa, wie dies Richard Sennett in seinem Buch «Handwerk» (2008) aufgenommen hat?

Die Wurzeln dieses Problems liegen in der idealistischen Idee des allseitig gebildeten Menschen des 19. Jahrhunderts. Unter ihrem Einfluss wurde das Gymnasium zum Inbegriff von Bildung schlechthin. Daran konnten später auch die klassischen Berufsbildungstheorien eines Georg Kerschensteiners, Eduard Sprangers oder eines Theodor Litts offenbar nichts ändern. Heute, zu Beginn des 21. Jahrhunderts, gibt es noch immer

keine systematische Verbindung zwischen Begabung resp. Talent und Beruf. Noch immer wird Begabung mit dem erfolgreichen Besuch des Gymnasiums konnotiert und Begabten- oder Talentförderung deshalb den akademisch-intellektuellen Bildungsgängen zugewiesen.

### Schulmüde als grosses Potenzial

Fatal für derartige Alltagstheorien ist, dass sie zu Überzeugungen führen, wonach Begabungen kaum in anforderungsniedrigeren Ausbildungsgängen und in der Berufslehre vermutet werden. Deshalb trifft uns die aktuelle Entwicklung relativ unvorbereitet: Sowohl der Fachkräftemangel, die Konkurrenzsituation zu den Gymnasien, aber auch das Berufsbildungsgesetz, das die Förderung leistungsstarker Lernender gesetzlich verankert hat, verlangen nun entsprechende Innovationen. Für Berufsbildungsverantwortliche ist es somit zukünftig eine Pflicht, sich *auch* um begabte und talentierte Auszubildende zu kümmern. Hierfür spricht auch die bislang wenig berücksichtigte Tatsache: dass nämlich nicht nur – wie einleitend dargelegt – das Gymnasium zunehmend weniger gut qualifizierte Jugendliche aufnehmen muss, sondern ebenfalls das Umgekehrte: dass es zunehmend schulmüde Jugendliche gibt, welche sich trotz ihres Potenzials gegen den akademischen Bildungsweg und gezielt für die Realität der Berufslehre entscheiden. Dafür nehmen sie freiwillig sowohl die Strapazen und Unwägbarkeiten der Lehrstellensuche auf sich als auch die Bereitschaft, neue anstrengende und vielleicht auch physisch belastende Tätigkeiten erbringen zu müssen. Dies ist angesichts der sehr unterschiedlichen Zugangswege eigentlich erstaunlich. Denn diese sind im Vergleich zu denjenigen zum Gymnasium – die lediglich einen bestimmten Notendurchschnitt erfordern – sehr anspruchsvoll, zu wenig attraktiv und aus entwicklungspsychologischer Perspektive auch überfordernd.

Trotz des hohen Potenzials gehören schulmüde Jugendliche jedoch häufig nicht ausschliesslich zu den sehr guten, sondern erstaunlich oft zu den mittelmässigen oder schlechten Schülerinnen und Schülern, zu den ‚Underachievern‘. Das sind Jugendliche, welche signifikant schlechtere Schulleistungen erbringen als man dies von ihnen aufgrund ihres intellektuellen Potenzials erwarten würde. Auch solche Jugendliche sollte

die Berufsbildung gezielt ansprechen und fördern.

Was kann die Schweiz *konkret* für die Förderung beruflicher Begabung vor diesem Hintergrund tun? Eine wenig treffende Antwort wäre mit Sicherheit die, dass unser dreigliedriges Schulsystem ausreichende Möglichkeiten zur Förderung von Begabungen und Talenten biete, die Berufsmatura analog zur gymnasialen Matura *die* geeignete Fördermassnahme darstelle und die Schweizer Erfolge an den Berufsweltmeisterschaften weitere Bemühungen erübrigen würden. Denn solche Argumentationen lassen ausser Acht, dass erstens die Formalität einer Berufsmaturität noch lange nicht begabungsfördernde Wirkung garantiert und dass zweitens berufspraktisch interessierte Jugendliche häufig von einem akademisierten Ausbildungsweg, ungeachtet ihres ausreichenden intellektuellen Potenzials, Abstand nehmen.

Vor dem aktuellen Hintergrund des Fachkräftemangels ist das vielleicht wichtigste, und in diesem Zusammenhang bisher nur unzureichend gewürdigte bildungspolitische Argument von Bedeutung: Im Zuge der internationalen Ausrichtung der Berufsbildung bekommt die Qualifizierung der Fachkräfte eine besondere Bedeutung und zwar nicht mehr nur als Zubringerin für die Fachhochschulen, sondern vor allem auch als Garantin der Entdeckung beruflich-praktischer Reserven und der Förderung der beruflichen Qualität des Fachkräftenachwuchses. Dies sind die Gründe, warum Begabung und Leistungsexzellenz neu zu denken sind und warum der Einbezug der Umsetzung des Berufsbildungsgesetzes zwingend ist.

### Berufsbildung als zweite Chance

Die im Berufsbildungsgesetz festgehaltene Pflicht zur Förderung leistungsstarker Berufslernender weist der Ausbildung des Nachwuchses eine ganz spezifische Bedeutung zu. Berufliche Begabten- und Talentförderung wird damit zu einer wichtigen berufspädagogischen Aufgabe. Die Qualität der beruflichen Ausbildung, die Sicherung von Leistungsexzellenz im Berufshandwerk, ist heute wichtiger denn je. Wenn der Zugang zu den Gymnasien ungebrochen stark ist, dann muss die Berufsbildung alles daran setzen, dass sie nicht nur Zubringerin für die Fachhochschulen, sondern ebenso Garantin der Entdeckung beruflich-praktischer Reserven und der

Förderung der beruflichen Qualität des Fachkräftenachwuchses bleibt.

In den letzten Jahren ist ob der starken Konzentration auf Berufsmaturität und Fachhochschulen fast ein wenig vergessen gegangen, dass es eine ganze Reihe junger Menschen gibt, die ohne akademische Höherqualifikation als Mitarbeitende in Klein-, Mittel- oder Grossbetrieben erfolgreich sind und das Rückgrat des Betriebs in handwerklich-technischer Sicht bilden. Angesichts der aktuellen Entwicklung ist anzunehmen, dass Wirtschaft und Industrie zukünftig mehr denn je auf die Möglichkeit angewiesen sind, fachlich begabte Mitarbeitende rekrutieren zu können, die das handwerkliche Metier beherrschen und die berufliche Ausbildung nicht lediglich als Durchgangsstadium zur Fachhochschule nutzen. Ob sie Abgänger von Real- oder Sekundarschulen sind, spielt dabei eine unbedeutende Rolle. Das belegen auch unsere Forschungserkenntnisse (Briefing Paper 2 und 3). Wesentlich ist ihre Leistungsexzellenz, die sie in der beruflichen Ausbildung haben entwickeln und unter Beweis stellen können. Die Berufsausbildung wird nämlich – und auch dies ist eine stark unterschätzte Tatsache – häufig zur ‚zweiten Chance‘ von Jugendlichen: einer wenig erfolgreichen obligatorischen Schulzeit kann eine sehr erfolgreiche Berufsausbildung folgen!

### Talentmanagement für die gesamte Berufsbildung

Die aktuellen internationalen Entwicklungen lassen auch die Schweiz nicht unberührt. Sie betreffen zum einen Fragen der demographischen Entwicklung, zum anderen die mit dem Fachkräftemangel verbundenen Probleme. In demographischer Hinsicht steht die Schweiz vor grossen Herausforderungen. Neben Globalisierung, Technisierung und Informationsüberflutung ist es vor allem der demographische Wandel. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, altern die Gesellschaften weltweit. Dies gilt auch für die Schweiz. Die demographischen Prognosen gehen davon aus, dass im Jahr 2030 jede dritte Person über 60 Jahre alt sein wird. Die geistige Leistungsfähigkeit älterer Menschen ist heute jedoch besser als je zuvor. Neue und genügend qualifizierte Mitarbeiter zu finden, wird deshalb zu

einer grossen zukünftigen Herausforderung, die zunehmend des Talentmanagements auch älterer Mitarbeitender bedarf.

Talentimport ist zusammen mit dem Talentexport zu einem weltweiten Thema geworden. Man ist sich einig, dass der internationale Wettbewerb um Talente intensiver und der ‚war for talents‘ Realität werden. Aktuell beklagen sich besonders KMUs darüber. Gerade in Konkurrenz zu den Grosskonzernen können sie selten die gleichen attraktiven Arbeitsbedingungen bieten und somit nicht von den ‚high potentials‘ auf dem Markt profitieren.

Mehr Augenmass für die Talentförderung in der Berufsbildung heisst demzufolge sowohl ein systematischer und expliziter Fokus auf die berufliche Grundbildung, im Weiteren jedoch auch auf das Talentmanagement während der gesamten beruflichen Laufbahn. Die Schweizer Berufsbildung lebt nicht nur vom Nachwuchs, sondern ebenso sehr von den vielen Berufspersönlichkeiten mit ausserordentlichen Fähigkeiten, die nicht an Universitäten geformt worden sind und die im «Land der Hirten, Bauern, Banker und der KMU» – so ein Zitat aus Der ZEIT – Unternehmen gross machen, denen es gelingt, aus einem Artikel einen Markenartikel von Weltruhm zu lancieren und aus dem Nichts heraus tausend Arbeitsplätze zu schaffen. Talentmanagement in diesem Sinne verweist auf Platons Aussage, wonach gesellschaftliche Herausforderungen nur bewältigt werden können, wenn sich Menschen mit ausserordentlichen Fähigkeiten für das Land einsetzen.

 **Empfehlung 5:** Den Auswahl- und Selektionsprozess der beruflichen Grundbildung überarbeiten.

### Weiterführende Literatur

Sennett, R. (2008). *Handwerk*. Berlin: Berlin Verlag.

Staatssekretariat für Bildung und Wissenschaft. (2011). *Internationale Strategien für den Talentimport*. SBF NEWS SER, 07.

Stamm, M. (2011). *Kanti-Boom und Lehrlingsmangel*. Aargauer Zeitung, 30. 07., 2.



# Briefing Paper 1: Was versteht man unter Talent, Begabung und Leistungsexzellenz?

Verfolgt man in Wirtschaft und Industrie die Entwicklung von so genannten ‚Trendbegriffen‘, d.h. solchen Begriffen, die im Kommen sind, von denen aber die wenigsten wissen, was genau darunter zu verstehen ist, dann gehören neben der «Qualität» auch insbesondere der Begriff «Exzellenz» dazu. Von operativer Exzellenz, von Business Exzellenz, die erreicht werden soll, ist die Rede. Doch werden sich die wenigsten genauer überlegen, was mit ihm gemeint ist. Ist er identisch mit Expertise, mit Begabung oder gar mit Talent?

Ja und nein. Ja, weil es bei allen drei Begriffen um Ressourcen geht, welche den Blick nicht auf die Mängel, sondern auf die Potenziale richten. Nein, weil die drei Begriffe Unterschiedliches meinen und dabei in besonderer Weise auf die Aufgaben der Ausbildungsbetriebe und Berufsschulen verweisen, wenn sie Begabungen, Talente und Leistungsexzellenz fördern wollen – und gemäss dem Berufsbildungsgesetz auch fördern *sollen*.

## Begriffe

### *Begabung*

‚Begabung‘ ist kein präzise gebrauchter Begriff. Häufig spricht man von ‚besonderer Begabung‘, ‚überdurchschnittlicher Begabung‘, ‚Hochintelligenz‘, ‚Spitzenbegabung‘ oder ‚besonderer Befähigung‘, manchmal auch von ‚Hochbegabung‘. Aktuell geht der Trend, zumindest in Österreich und der Schweiz, in die Richtung ‚besondere Begabung‘. Dies vermutlich aus bildungspolitischen Gründen, um das offenbar elitär tönende ‚Hoch‘ zu vermeiden und der ganzen Thematik dadurch den konservativen Beigeschmack der Elitebildung zu nehmen. Allgemein dürfte jedoch Konsens bestehen, dass der Begriff ‚Begabung‘ das gesamte Leistungspotenzial eines Menschen in verschiedenen (auch nicht-kognitiven und nicht-schulischen resp. nicht betrieblichen) Leistungsbereichen umfasst, das in einem aktiven Lern- und Entwicklungsprozess in Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt entwickelt werden kann. Die klassische Begabungsforschung spricht bei einem IQ von 120

oder 130 Punkten von ‚überdurchschnittlicher Begabung‘.

### *Talent*

Talent wird definiert als gezeigte Leistung in einer spezifischen Domäne, wobei bereits ein bestimmtes Niveau erreicht worden sein muss. Solche Domänen liegen auch ausserhalb des kognitiven Bereichs und umfassen Musik, Kunst, Sport – und alle Berufskategorien (bspw. Baugewerbe / Malerei, Gastgewerbe / Hauswirtschaft, Heilbehandlung / Sozialberufe, Organisation/Verwaltung, technische Berufe etc.).

### *Akademische Intelligenz*

Intelligenz bezeichnet die kognitive Leistungsfähigkeit des Menschen. Sie umfasst die Fähigkeit zu verstehen, zu abstrahieren, Probleme zu lösen, Wissen anzuwenden und Sprache zu verwenden. Gemessen wird sie mit Intelligenztests. Die Intelligenzforschung hat in diesem Zusammenhang mit zwei grossen Problemen zu kämpfen: Erstens kann sie den späteren Berufserfolg nur unbefriedigend voraussagen. Zweitens ist es ihr bis heute nicht gelungen, alltagsnahe Kompetenzen in traditionellen Tests angemessen abzubilden. Aufgrund dieser unbefriedigenden Situation sind in den letzten Jahren viele alternative Intelligenzkonzepte vorgeschlagen worden. Dazu gehören das Konzept der Multiplen Intelligenzen (MI) von Gardner, die Emotionale Intelligenz (EI) und die Soziale Intelligenz (SI) von Goleman und die Praktische Intelligenz (PI, vgl. zusammenfassend Süess, 2007).

### *Praktische Intelligenz*

Allgemein kann man als Praktische Intelligenz (PI) die Fähigkeit verstehen, komplexe Probleme im Alltag zu bewältigen und gute Lösungen für sie zu finden. Dabei spielt das stille oder implizite Wissen eine zentrale Rolle. Dieses Wissen wird ausserhalb jeder systematischen Instruktion durch Nachahmung und Erfahrung nonverbal erworben und akkumuliert.

### *Expertise*

Menschen mit hohem Fachwissen sind noch keine Experten. Wir wissen alle, dass zwar enormes Fachwissen vorhanden sein, dieses jedoch nur unzureichend angewendet werden

kann. Nur wer über die Fähigkeit verfügt, hohes Fachwissen auch anwenden zu können, wird als Experte bezeichnet. Das Kernstück von Expertise ist das stille Wissen und dieses wiederum dasjenige der praktischen Intelligenz.

#### *Leistungsexzellenz*

Aus Talent wird dann Leistungsexzellenz, wenn es zu Höchstleistungen in der bestimmten Domäne gesteigert werden kann. Ausgezeichnete Beispiele sind die Medaillengewinner der WorldSkills in London 2011.

### Begabung, Wissen und Können

Was steckt hinter einer überdurchschnittlichen Leistung eines Auszubildenden, einer Schreinerin, eines Malermeisters oder – ganz einfach – hinter den oben erwähnten Medaillengewinnern? Diese Frage ist eine, welche meines Wissens in der Berufsbildung bisher nur am Rande gestellt worden ist. Dabei ist sie eine ganz zentrale, kann man doch argumentieren, dass unsere Gesellschaft die zukünftigen Herausforderungen nur bewältigen kann, wenn Wirtschaft und Industrie – und damit die Berufsbildung – stark bleiben. Es ist deshalb von prioritärem Interesse zu wissen, welche Faktoren beim Zustandekommen ausserordentlicher Leistungen bedeutsam sind. Ist es vor allem eine profunde Wissensbasis, ist es das Können oder sind es eher die angeborenen Begabungen?

### Begabung oder Expertise? Zwei unterschiedliche Perspektiven

Nehmen wir zur Beschreibung herausragender Leistungen nachfolgend aufgeführtes Beispiel. Es bildet die Grundlage, um aufzuzeigen, dass Begabungs- und Expertiseforschung zur Erklärung dieser Leistung unterschiedliche Perspektive verfolgen:

*Eine Gruppe von Bergsteigern versucht, einen Gipfel des Schwierigkeitsgrades V zu besteigen. Dieser Schwierigkeitsgrad zeichnet sich durch folgende Details aus: Es braucht eine zunehmende Anzahl an Zwischensicherungen, und die Anforderungen an körperliche Voraussetzungen, Klettertechnik und Erfahrung sind erhöht. Routen des Schwierigkeitsgrads V sind hochalpin und zählen bereits zu den ganz schwierigen.*

*Die Frage ist: Welche Merkmale zeichnen solche Bergsteiger aus?*

Die Begabungsforschung interessiert sich für die Merkmale oder Prädiktoren, über welche diese Bergsteiger verfügen müssen, um mit

grosser Wahrscheinlichkeit den Gipfel erfolgreich zu erreichen. Sie legt diese Prädiktoren somit bereits im Vorfeld fest. Ganz anders die Expertiseforschung. Sie fokussiert diejenigen Bergsteiger, welche den Gipfel erfolgreich bestiegen haben und fragt – somit retrospektiv – welche Merkmale diese ‚Experten‘ im Gegensatz zu den nicht erfolgreichen Bergsteigern auszeichnen. Daraus folgt logischerweise, dass Begabungs- und Expertiseforschung je andere Fähigkeiten als grundlegend erachten: die Begabungsforschung betont basale Fähigkeiten (in diesem Fall körperliche Fitness, intelligentes Verhalten etc.), die häufig angeboren oder dann durch die Umwelt in ihrer Entwicklung angeregt worden sind. Die Expertiseforschung hingegen untersucht vor allem, wie diese herausragende Leistung zustande gekommen ist, welches Training die Experten absolviert und wie sie Lern- und Übungsprozesse gestaltet haben.

### Merkmale von Berufskompetenz

Für die Berufsbildung besonders wichtig ist die Erkenntnis der Expertiseforschung, wonach das praktische Erfahrungswissen das zentrale Merkmal von Berufskompetenz darstellt, d.h. die Fähigkeit, mit realen Problemen erfolgreich umzugehen. Viel Fachwissen oder ein hoher Intelligenzquotient, aber auch ausgeprägtes Üben, garantieren noch keine berufliche Expertise. Wir alle kennen Leute, die in wissenschaftlich hochstehender Weise über ein Problem reden, zu dessen Lösung aber wenig beitragen können. Umgekehrt beobachten wir immer wieder, dass auch viel Übungsarbeit noch keine Experten hervorbringt. Diese Tatsache wird in der Expertiseforschung nicht auf mangelnde Begabung, sondern auf die mangelnde Qualität von Übungsprozessen zurückgeführt. Gerade deshalb spielen Lehrkräfte, Trainer oder Berufsbildungsverantwortliche eine wichtige Rolle. Neben dem Fachwissen braucht es somit auch spezifische Lernerfahrungen, einen gesunden Menschenverstand und auch eine Portion Intuition.

 **Empfehlung 1:** Ein Bewusstsein für eine Praktikerelite entwickeln

### Weiterführende Literatur

Süess, M. (2007). Eine Intelligenz – viele Intelligenzen? *news&science*, 27-34.

## Briefing Paper 2: (Wie) Wer sind die Leistungsbesten?

Damit in der beruflichen Grundbildung Begabungen überhaupt entdeckt, Talente gefördert und zu Leistungsexzellenz entwickelt werden können, muss zuerst die grundsätzliche Frage geklärt sein, welches denn überhaupt die Merkmale der Leistungsbesten sind. Genau dieser Frage ist eine unserer Studien nachgegangen. Unter dem Titel «Begabung und Leistungsexzellenz in der beruflichen Grundbildung» hat sie (a) diejenigen Auszubildenden während ihrer Lehre untersucht, welche über die besten Begabungsprofile verfügten («Talentpool») und sie dabei mit denjenigen mit lediglich durchschnittlichen oder unterdurchschnittlichen Profilen verglichen («Vergleichsgruppe»). Darüber hinaus hat sie (b) gefragt, welches denn die leistungsbesten Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger bei Ausbildungsabschluss waren und über welche Merkmale sie verfügten.

Die Ergebnisse mögen zwar erstaunen, im Wesentlichen bestätigen sie jedoch die Erkenntnisse der Expertiseforschung weit eindeutiger als diejenigen der Begabungsforschung.

### Überdurchschnittlich begabte Berufslernende sind eine soziale Tatsache

In die berufliche Grundbildung sind im Verlaufe unserer Studie pro Jahr ca. 8% Auszubildende eingetreten, die gemäss der allgemeinen Begabungsforschung als «überdurchschnittlich begabt» bezeichnet werden können. Sie verteilten sich auf alle Berufsfelder und keineswegs lediglich auf solche, die traditionell in die Berufsmatura einmünden (wie etwa Organisation und Verwaltung oder Information und Kommunikation). Demzufolge sind begabte Auszubildende auch in traditionellen Handwerksberufen zu finden. Viele stammen zudem aus Arbeiter- und Angestelltenmilieus und aus relativ grossen Familien, in denen Bildung keinen besonders hohen Stellenwert hat.

### Überdurchschnittlich begabte Auszubildende kommen auch aus Realschulen

Gemäss unserer Studie ist davon auszugehen, dass etwa 30% der begabten Auszubildenden über einen Realschulabschluss, etwa 35% über

einen progymnasialen Abschluss und der Rest über einen Sekundarschulabschluss verfügt. Damit wird klar, dass es unter den Begabten sowohl akademisch als auch praktisch Begabte und akademisch als auch praktisch Interessierte gibt. Nicht erstaunlich ist deshalb, dass lange nicht alle dieser Auszubildenden eine Berufsmatura anstrebten. 64% wollten dies nicht oder konnten dies nicht (aufgrund schulischer Leistungen).

### Früher Minderleister – heute in der Berufsbildung erfolgreich

20% der begabten Auszubildenden sind mit einem Profil in die berufliche Grundbildung eingetreten, das sie als «Minderleister» etikettieren lässt: Trotz überdurchschnittlicher Werte im Intelligenztest hatten sie in der obligatorischen Schule, häufig in einem progymnasialen Zug, in Deutsch und Mathematik nur knapp genügende Noten erzielt und überzufällig häufig Klassen repetiert. In den beiden ersten Lehrjahren konnten sie jedoch ihre Leistungen sowohl im Ausbildungsbetrieb als auch in der Berufsschule markant steigern. Damit ist die Berufsausbildung für sie zu einem Neuanfang oder gar zu einer ‚zweiten Chance‘ geworden.

### Begabung hält nicht, was sie verspricht

Welche Wirkung hat die zunehmende berufliche (Ausbildungs-)Praxis auf die Entwicklung des Talentpools? Seine Leistungsentwicklung ist *das* unerwartete Ergebnis unserer Untersuchung. Die in Abbildung 1 dargestellten Ergebnisse basieren auf der Einschätzung der Schlüsselkompetenzen der Auszubildenden durch ihre Berufsbildungsverantwortlichen. Wichtig ist dabei, dass diese keine Kenntnis hatten, ob die von ihnen beurteilte Person dem Talentpool oder der Vergleichsgruppe angehörte.

Abbildung 1 verdeutlicht, dass der Talentpool zwar über die ganze Ausbildungszeit hinweg konstante, sogar sich ganz leicht steigernde Leistungen erbrachte. Doch war es vor allem die Vergleichsgruppe, welche bis zum dritten Lehrjahr den Talentpool einholte, überflügelte und bei Ausbildungsabschluss dann identische Leis-

tungen erzielte. Fazit: Offenbar konnte der Talentpool sein Potenzial, das ihm bei Ausbildungsbeginn zur Verfügung stand, nicht voll aus-

nutzen und es in entsprechende – und von der Vergleichsgruppe unterschiedliche – Leistung überführen.

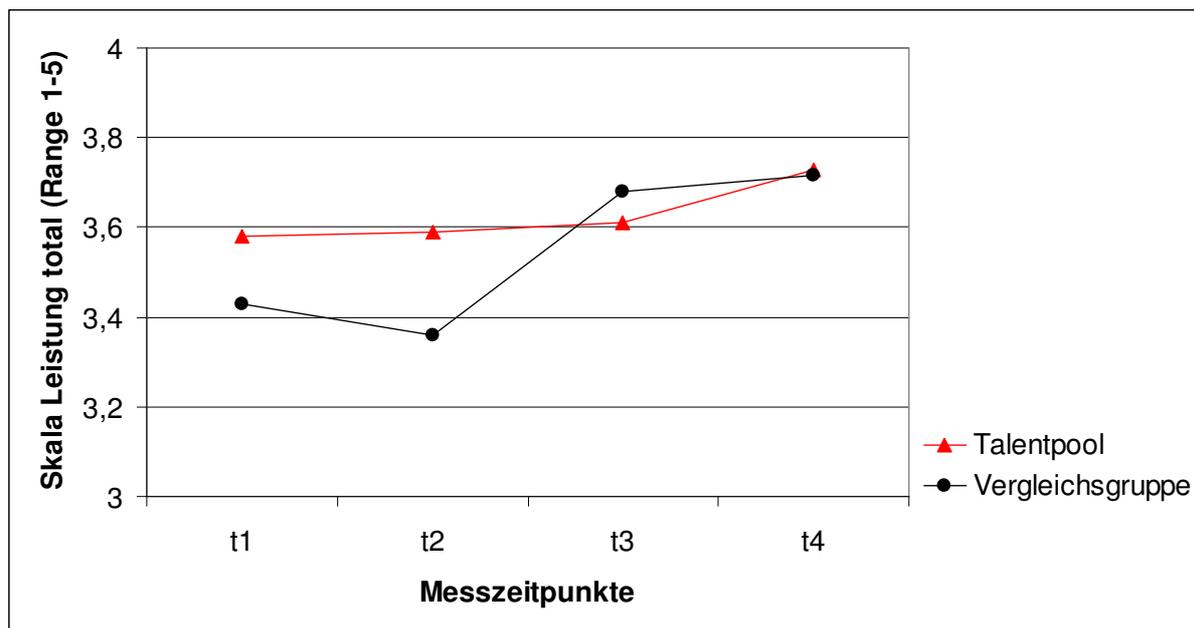


Abbildung 1: Die Leistungsentwicklung des Talentpools im Vergleich zur Vergleichsgruppe

### Wer sind die Leistungsbesten?

Somit ist von herausragendem Interesse, welches die Auszubildenden sind, welche ihre Ausbildung mit Bestnoten abgeschlossen hatten. Denn dies sind ja die *eigentlichen* Talente. Sicher ist zunächst, dass herausragende Leistungen offenbar nicht zwingend überdurchschnittliche Begabungen voraussetzen. Werden diese Leistungsbesten im Hinblick auf ihre personalen Merkmale sowie die Merkmale ihrer Ausbildungsbetriebe untersucht, so ergibt sich folgendes Bild:

- Die Leistungsbesten hatten während der obligatorischen Schulzeit stark mit Schulverdrossenheit und Schuldistanz zu kämpfen gehabt. Jeder Fünfte von ihnen hatte zudem einmal (oder sogar zweimal) eine Klasse wiederholt.
- Persönlichkeitsmerkmale, insbesondere die Motivation, gute Leistungen zu erbringen sowie die Wahrnehmung von belastendem Stress und die Bewältigung desselben bilden die beiden wichtigsten Faktoren für die Erklärung des Ausbildungserfolgs der Leistungsbesten
- Weitere wichtige Faktoren sind Umweltmerkmale wie ein gutes Betriebsklima und ein Förderumfeld, das Unterstützung, Anregung, Herausforderung und Anerkennung

bietet. Die Anerkennung durch den Lehrmeister oder die Lehrmeisterin ist dabei besonders wesentlich.

### Fazit

Unsere Studie belegt, dass überdurchschnittliche Begabungen in der beruflichen Grundbildung eine soziale Tatsache darstellen und dass solche Begabungen in allen Domänen vertreten sind. Diese Tatsache zeigt aber auch, dass kluge Köpfe noch keinen Erfolg in der beruflichen Grundbildung garantieren, aber auch goldene Hände allein für den Erfolg nicht ausreichen.

Somit setzen überdurchschnittliche Leistungen nicht zwingend überdurchschnittliche Begabungen und Talente voraus. Kognitive Fähigkeiten sind eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung, um besonders Ausbildungserfolgreich zu sein. Zum Leistungsbesten wird man, wenn man sowohl über eine Kombination von personalen und betrieblichen Merkmalen verfügt, aber auch, wenn man in den Genuss von betrieblicher Unterstützung, Förderung und Anregung kommt. Dazu gehört auch ein hohes Engagement der Ausbildungsverantwortlichen selbst.

**Empfehlung 2:** Talentförderung als wichtige Aufgabe der Berufsbildung verstehen.

**Weiterführende Literatur**

Stamm, M., Niederhauser, M. & Müller, R. (2009). Begabung und Leistungsexzellenz in der Berufsbildung. Eine empirische Studie zu den Ausbildungsverläufen besonders befähigter Jugendlicher im Schweizer Berufsbildungssystem.

Fribourg: Departement Erziehungswissenschaften der Universität.

Stamm, M. (2010). Merkmale der Leistungsbesten in der beruflichen Ausbildung. *Unterrichtswissenschaft*, 4, 354-365.



## Briefing Paper 3: Gibt es unentdeckte Talentreserven? Das Beispiel der leistungsstarken Migranten

Die Berufsbildung hat nicht nur viele Talente und solche, welche diese in Leistungsexzellenz weiterentwickeln können, sondern auch unentdeckte Begabungsreserven. Es sind dies in erster Linie die leistungsstarken Migranten.

### Leistungsstarke Migranten als Motor für die Internationalisierung der Märkte

Leistungsstarke Migranten sind in der Berufsbildung deshalb bis anhin kaum in den Blick geraten, weil dieser in unserem Bildungssystem bis anhin vorwiegend defizitorientiert war. Diese Feststellung gilt auch in internationaler Perspektive und für alle Bereiche der Bildungslaufbahn, insbesondere aber auch für die berufliche Grundbildung.

Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen geraten leistungsstarke Migranten allerdings verstärkt in den Blick. Zum einen zwingt der ungebrochene Zugang zu den Gymnasien die Berufsbildung zum Nachdenken, inwiefern sie dadurch ihre leistungsbesten Auszubildenden zu verlieren droht. Zum anderen erfordert der Nachwuchsmangel in vielen Berufen neue Strategien, leistungsstarke, gut ausgebildete und motivierte Fachleute zu finden. Im Zuge der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen und der Internationalisierung der Märkte sind neue integrationspolitische Akzente erforderlich, weg von einem sozialpolitischen Fokus hin zu einer strukturell verankerten, auf interkulturelle Kompetenzen und Fähigkeiten zur Mehrsprachigkeit ausgerichteten Standort-, Fachkräfte- und Bildungspolitik (wie dies beispielsweise die Firma Bühler in Uzwil mit ihren Auslandeinsätzen tut). Dadurch geraten leistungsstarke Migranten verstärkt in den Blick.

### Deutschland als Vorreiter

Zur Thematik leistungsstarker Migranten existieren in Deutschland bereits einige Forschungsarbeiten (vgl. Stamm, 2010) sowie Projekte. Dazu gehören beispielsweise das Projekt «Neue Wege in den Beruf», das von der Landes-Gewerbe-

Förderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH) und dem westdeutschen Handwerkskammertag ins Leben gerufen worden ist oder das integrationspolitische Vorhaben «Berlin braucht dich», in dem das Berufliche Qualifizierungsnetzwerk für Migrantinnen und Migranten (BQN) Berlin als Intermediär im Auftrag des Berliner Integrations- und Migrationsbeauftragten übernommen hat.

### Leistungsstarke Migranten als Black Box

Wie sieht die Situation in der Schweiz aus? Wir wissen, dass Migranten an den Berufsweltmeisterschaften regelmässig zu den Siegern gehören. So wurde beispielsweise der Autolackierer José João Gonçalves 2003 Weltmeister in der Kategorie Autolackieren. Gonçalves ist ein junger Mann, der damals erst fünf Jahre in der Schweiz lebte, nachdem er bei seinen Grosseltern in Portugal aufgewachsen und dann in die Schweiz zu den Eltern kam. Hier lernte er zunächst intensiv Deutsch, besuchte während eineinhalb Jahren die Sekundarschule und begann dann eine Lehre als Autolackierer.

Trotz solcher ermutigender Beispiele nehmen wir hierzulande kaum wahr, dass Migranten auch Bildungsaufsteiger werden können und dass die berufliche Grundbildung hierfür eine ausgezeichnete Plattform bietet. Auch die hiesige Forschung hat sich kaum mit dieser Black-Box auseinandergesetzt.

### Die Längsschnittstudie MIRAGE

Diesem Phänomen nimmt sich die von der Berufsbildungsforschung des BBT geförderte Längsschnittstudie «Migranten als gesellschaftliche Aufsteiger: Der Berufserfolg der besten Lehrgänger mit Migrationshintergrund im Schweizer Berufsbildungssystem» (MIRAGE) an. MIRAGE untersucht die Faktoren des Ausbildungserfolgs von leistungsstarken Migranten, ihren Berufseinstieg und ihren weiteren beruflichen Werdegang. Dabei differenziert die Studie zwischen denjenigen mit Migrationshintergrund («Migran-

ten») und denjenigen, deren Eltern beide in der Schweiz geboren sind («Einheimische»). Grundlage bilden fast 800 repräsentativ ausgewählte Personen, welche im Jahr 2009 die besten Noten in der Lehrabschlussprüfung (LAP) erzielten.

Die nachfolgend erstmals im Gesamtüberblick dargestellten Ergebnisse werfen einen neuen Blick auf eine bisher einseitig bearbeitete Thematik. Neben der fast trivialen empirischen Tatsache, dass es in der beruflichen Grundbildung nicht nur leistungsschwache, sondern auch sehr leistungserfolgreiche Migranten gibt, können zum jetzigen Zeitpunkt vier Hauptkenntnisse formuliert werden:

### 1. Die Migranten gibt es nicht

„Migranten“ sind keine homogene Gruppe. Sie haben überzufällig oft Väter mit akademischer, noch ausgeprägter jedoch solche mit minimal(st)er Schulbildung oder gar einer IV-Rente. Bleibeabsichten der Familie sind zudem stark mit dem Leistungserfolg verknüpft.

### 2. Das Herzstück des Erfolges ist die Familie

Zentral für den beruflichen Ausbildungserfolg leistungsstarker Migranten sind die „Bildungsleistungen“ ihrer Familien, in erster Linie die familiären Normen, welche als wichtigste Ressourcen in Form von ausgeprägten Bildungs-, Solidaritäts- und Konformitätserwartungen aufscheinen und in der Bereitschaft der Migranten erwidert werden, die erwarteten Leistungen auch tatsächlich zu erbringen. Unsere Ergebnisse belegen, dass die erfolgreichen Ausbildungslaufbahnen der untersuchten Migranten in vielerlei Hinsicht das Ergebnis der familiären Sozialerfahrungen und Ansprüche darstellen und in Migrationszielen wie Normen und Verpflichtungen zum Ausdruck kommen. Dieser enge Zusammenhalt sichert, dass die für den Ausbildungserfolg wichtigen Normen stärker befolgt werden als in einheimischen Familien. Darüber hinaus tragen häufig Unterstützungsleistungen durch ältere Geschwister sowie zusätzliche finanzielle Nachhilfeunterstützung dazu bei, die fehlenden Möglichkeiten der Eltern so zu kompensieren, dass ein herausragender beruflicher Erfolg möglich wurde.

### 3. Trotz Klassenwiederholungen und Real-schulabschluss erfolgreich

Erfolgreiche Migranten verzeichnen häufig weder gradlinige Ausbildungswege noch verfügen sie über Schulabschlüsse anforderungshoher Niveaus. Diese Erkenntnis steht bisherigen Forschungsbefunden diametral entgegen. Unsere Ergebnisse belegen vielmehr, dass die berufliche Grundbildung zur Talentschmiede von Migranten wird, deren bisherige Bildungslaufbahnen eher durch Schulversagen gekennzeichnet waren. Klassenwiederholungen können offenbar den Leistungserfolg auch dann nicht bremsen, wenn eine umfassende familiäre Unterstützung, personale Merkmale wie ein solides Selbstvertrauen, eine gute Selbstorganisation (als Ausdruck eines Bewältigungsverhaltens, in unterschiedlichen sozialen Systemen funktionieren zu können) sowie eine gute emotionale Anbindung an Berufsschule und Ausbildungsplatz vorhanden sind.

### 4. Berufsbildungsverantwortliche als bedeutsame Mentoren und Vorbilder

Ausbildungsbetriebe, welche in den letzten Jahren Migranten zu einem hervorragenden Abschluss geführt haben, erfüllen ihre Aufgabe zur vollen Zufriedenheit derselben. Berufsbildungsverantwortliche dienen häufig nicht nur als Mentoren, sondern sogar als berufliche Vorbilder und als Gatekeeper. In diesem Sinne beeinflussen sie durch ihre vorgelebten Werdegänge und Wirkweisen die jungen Migranten und öffnen ihnen das Tor zu einem beruflichen Netzwerk. Anzunehmen ist dabei, dass personale Merkmale der Migranten – wie besondere Leistungsmotivation und Anstrengungsbereitschaft sowie Freundlichkeit, Fleiss und Offenheit – dazu beitragen, dass die Gatekeeper selbst besonders motiviert sind, solche jungen Nachwuchshoffnungen zu fördern. Sie leisten damit zusätzlich zu den familieninternen Erwartungshaltungen einen Beitrag zum Ausgleich ihres fehlenden Netzwerkes.

 **Empfehlung 3:** Einen spezifischen Fokus auf leistungsstarke Migranten legen.

### Weiterführende Literatur

Stamm, M. (2010). Genutzte Potenziale. Leistungsstarke Migranten in der Berufsbildung. Die berufsbildende Schule, 63, 10, 289-294.

## Briefing Paper 4: Praktische Intelligenz

In den Briefing Papers 1 bis 3 sind drei Sachverhalte deutlich geworden:

- erstens, dass es Begabungen und Talente gibt, welche die Berufsbildung teilweise bereits fördert, teilweise aber noch zu wenig wahrnimmt und deshalb weit stärker als bis anhin fördern sollte;
- zweitens, dass Ausbildungserfolg sehr wohl auch mit instabilen Schullaufbahnen (Klassenwiederholungen) und Realschulabschlüssen möglich ist und dass sowohl Berufsfachschulen als auch Ausbildungsbetriebe sehr vielen Jugendlichen als zweite Chance auf dem Weg zum Berufserfolg dienen;
- drittens, dass Leistungsexzellenz in der Berufsbildung damit weit weniger als bisher angenommen von akademischer Intelligenz und Schulwissen abhängig ist.

Infolgedessen gilt es sich einmal grundsätzlich zu überlegen, was Praktische Intelligenz (PI) überhaupt ist und wie sie für die Berufsbildung (aber auch im Hinblick auf die Akademisierungs- und Professionalisierungsdebatte) nutzbar gemacht werden kann. Fördermassnahmen – so wie sie in Briefing Paper 5 vorgestellt werden – müssen auf solchen Erkenntnissen aufbauen.

### Kluge Köpfe haben nicht immer goldene Hände

Wir alle kennen junge Menschen mit goldenen Händen und solche mit klugen Köpfen, aber nicht sehr viele, die in beiden Bereichen stark sind. Zwei Beispiele:

*Da ist der Auszubildende A, der ein Händchen für alle Teile hat, sofort durchblickt, was wann zu tun ist, wie etwas zusammengehört und es richtig und zuverlässig einbaut. Deshalb kann ihn der Chef an die Hebebühne stellen, ihm eine komplizierte Aufgabe geben und sich auf ihn verlassen. Leider ist für ihn die Berufsschule eine Qual. Er hat Mühe mit den theoretischen Anforderungen und schleppt sich mühsam durch, so dass seine Lehrabschlussprüfung gefährdet ist. Ganz anders die Auszubildende B. Sie weiss nicht nur alles, sondern man kann sich auch mit ihr über alles unterhalten. Im Betrieb hat sie den Durchblick und in der Berufsschule nur Bestnoten – aber sie hat zwei linke Hände und ist überfordert, wenn es etwas anzufassen und zu hantieren gibt.*

Wer von den beiden ist nun «besser»? Der Auszubildende A, den man als «praktisch begabt» etikettieren kann oder die Auszubildende B, die als «akademisch begabt» gilt?

Würde man die Beantwortung dieser Frage ausschliesslich von dem abhängig machen, was wir aus der traditionellen Forschung wissen, dann fiel sie eindeutig zugunsten der akademischen Begabung resp. Intelligenz aus. Hierzu liegt viel Wissen vor, währenddem dieses zur Praktischen Intelligenz marginal ist.

### Alltagsnahe Kompetenzen werden zu wenig gewichtet

Seitens der Berufsbildung wird der aktuelle Trend zur akademischen Bildung Berufstätiger verstärkt kritisiert und damit auch ihre ‚Professionalisierung‘. Sie schiesse über das Ziel hinaus und trage dazu bei, dass alltagsnahe Kompetenzen zu wenig gewichtet würden (Strahm, 2010). Diese Kritik bekommt in neuester Zeit auch im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel Auftrieb.

Diese Kritik ist nicht unberechtigt. In der Tat können wir oft beobachten, dass es Menschen gibt, die in wissenschaftlich hochstehender Weise über ein Problem reden können, zu dessen Lösung aber wenig beizutragen sie in der Lage sind. Andererseits zeigt sich immer wieder, dass auch Menschen mit einer grossen Praxiserfahrung nicht als ‚Profis‘ gelten. Somit genügt auch der Ruf nach verstärktem praktischem Handlungswissen allein noch nicht. Daraus lässt sich schliessen, dass Expertise nur zusammen mit der Fähigkeit entsteht, es auch anwenden zu können.

### Das Konzept der Praktischen Intelligenz (PI)

Was ist Praktische Intelligenz (PI)? Es handelt sich um die Fähigkeit, komplexe Probleme im Alltag zu bewältigen und gute Lösungen für sie zu finden. PI entspricht dem Können von Experten, welchen es gelingt, ihr Wissen aufgrund ihrer Erfahrung in beruflichen Alltagssituationen anzuwenden. Diese Fähigkeit wird als implizites Wissen, als stilles Wissen oder auch als Intuition bezeichnet. Sie gilt als wichtigstes Element beruflichen Erfolges und als eine Form der Entwicklung von Expertise.

Das Konzept der PI wird als wichtige Ergänzung und Erweiterung der bewährten klassischen Intelligenzmodelle verstanden. Trotzdem liegt für

die PI bis heute keine solide empirische Basis vor. Wir wissen somit nicht, wie die beiden Konzepte – das der Wissenschaft (als der akademischen Intelligenz) und das der Könnerschaft (als der praktischen Intelligenz) – zusammenzubringen sind. Solche Unsicherheiten schmälern jedoch nicht die Tatsache, dass es eine PI gibt und dass diese weit stärker als bis anhin beachtet werden muss.

Zur Messung der PI werden oft Verfahren eingesetzt, welche einzelne Facetten praktischen Handelns erfassen können. Eine reine Messung der PI ist bisher jedoch eine ungelöste Aufgabe. Als geeignete Verfahren gelten (vgl. Rost, 2010):

- der L-P-S (Leistungs-Prüfungs-System) von Horn
- der PTS (Test zur Untersuchung des praktisch-technischen Verständnisses) von Amt-hauer
- der AZUBI-TH (Arbeitsprobe zur berufsbezo-genen Intelligenz) von Görlich und Schuler

### Stilles Wissen (tacit knowledge) als Herzstück

Stilles Wissen oder tacit knowledge lässt sich durch drei Merkmale kennzeichnen. Es ist

- handlungsbezogenes, prozedurales Wissen, das sich auf das ‚Wie‘ bezieht, d.h. wie man in bestimmten Situationen verfahren soll;
- nützliches Wissen zur Erfüllung persönlicher Bedürfnisse;
- Wissen, das weitgehend ohne direkte Hilfe Dritter während den alltäglichen Arbeits-handlungen und -leistungen erworben wird, durch Reflexion eigener Erfahrungen, aber auch durch Intuition;
- Wissen, das im routinierten Umgang mit Neuem eingesetzt wird, das häufig gar nicht expliziert oder artikuliert werden kann.

Stilles Wissen ist aber weder mit Knowhow, Routine resp. automatisiertem Verhalten, Berufswissen oder Nachahmung gleichzusetzen. Im Mittelpunkt des stillen Wissens stehen immer Könnerschaft und Kennerblick – und damit auch das intuitive Handeln.

### Professionelle Intuition

Nach Gigerenzer (2008) gibt es eine professionelle Intuition (oder ein professioneller Instinkt als Intelligenz des Unbewussten), die über ver-

mittelbares Wissen hinaus an der Erzeugung von Expertisewissen beteiligt ist. Von ‚professionell‘ ist deshalb zu sprechen, weil Intuition regelgeleitet und ausserhalb der bewussten Wahrnehmung angewendet wird. Der Begriff Intuition verweist somit auf eine stille resp. träge Komponente. Denn oft ist dem Individuum – und auch möglicherweise dem Betrachter – das, was getan oder gewusst wird, nicht, nicht vollständig oder nicht angemessen bewusst. Dies führt dazu, dass Experten, auch wenn sie versuchen dieses Wissen und Können zu reflektieren, es schwierig finden zu artikulieren, was sie wissen.

Diese professionelle Intuition gilt deshalb als wichtige Dimension der PI. Konventionelle Intelligenztests können sie aufgrund ihrer akademisch-abstrakten Ausrichtung nicht angemessen erfassen.

### Was steckt hinter Experten?

Praktische Intelligenz wird ausserhalb jeder systematischen Instruktion durch Nachahmung und Erfahrung nonverbal erworben und akkumuliert. Individuen, welche über derartiges Wissen verfügen und dieses aufgrund ihrer Erfahrung in beruflichen Alltagssituationen anwenden und in einem bestimmten Bereich erfolgreich sein können, werden allgemein als Experten bezeichnet. Da die Ursachen von Expertise nicht in genetischen Anlagen vermutet werden, gilt sie als erlern- und trainierbar und vor allem durch lernintensive, hochstehende und gut organisierte Übungsprozesse erklärbar. Expertise ist immer auf ein Spezialgebiet begrenzt. Um in einem Gebiet Expertise zu erlangen, wird mit einer Investition von 10 000 Lernstunden gerechnet. Man nennt dies auch «deliberate practice». Diese Investition gilt genauso für Genies, z.B. für einen Schachweltmeister wie Bobby Fischer, für einen Komponisten wie Wolfgang Amadeus Mozart oder auch für einen Weltklassesportler wie Roger Federer. Sie alle haben schon im Vorschulalter mit dem Üben auf ihrem Spezialgebiet angefangen und bei ihren ersten Erfolgen bereits mindestens 10 000 intensive Lernstunden absolviert.

Wenn nun Experten das Wissen und das Können besitzen, welches sie zum erfolgreichen Handeln einzusetzen in der Lage sind, dann fragt sich, wodurch sie sich auszeichnen und welche

Merkmale somit «berufliche Handlungskompetenz» ausmachen. Es sind drei Merkmale:

- Experten können schnell Information aufnehmen, sich diese kurzzeitig einprägen und langfristig (und fast fehlerfrei) merken.
- Sie verfügen über besondere Problemlösefähigkeiten. Die Verknüpfung von Gedächtnis, Wissen, Problemlösen und Entscheiden ist für sie selbstverständlich.
- Sie verfügen über Handlungsroutinen. Diese ermöglichen ihnen Freiräume für ihre Verarbeitungsprozesse. Der Grund liegt darin, dass sie mit zunehmender Expertise ohne grossen Aufwand Probleme durch die Anwendung von Routine lösen können.

Fazit: Expertise als berufliche Handlungskompetenz lässt sich nicht (nur) als Anwendung von Wissen und als anspruchsvolles Üben verstehen. Sie geht auch mit Elementen intuitiver, erfahrungsbezogener Praxis einher und erfordert hohe Flexibilität, um Wissen und Können situationsabhängig richtig anwenden zu können.

### Berufsbildungsverantwortliche als Herzstück

Aus den vorhergehenden Ausführungen folgt, dass das Üben allein noch keinen Experten ausmacht. Dies gilt nicht nur, weil Üben im Sinne der deliberate practice häufig als wenig lustvoll empfunden wird, sondern vor allem auch deshalb, weil es dabei um ein hoch konzentriertes Überwachen geht, dass auf die Verbesserung des Könnens ausgerichtet ist. Im Hinblick auf die berufliche Grundbildung spielen deshalb Berufsbildungsverantwortliche als Trainer und Mentoren eine zentrale Rolle. Sie initiieren und überprüfen die deliberate practice nicht nur, sondern haben sie auch sicherzustellen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass talentierte Auszubildende nicht nur über die notwendigen personalen Eigenschaften (Fleiss, Leistungsmotivation, Anstrengungsbereitschaft, Ehrgeiz, Begabung) verfügen müssen, sondern auch Berufsbildungsverantwortliche als Trainer und Mentoren. Diese müssen sowohl in der Lage sind, sich so extensiv um die Förderung eines talentierten Auszubildenden zu kümmern als auch die Fähigkeit haben, Übungsprozesse auf hohem Niveau, herausfordernd, aber gleichwohl angemessen, zu gestalten.

Die Leistungsbesten in der beruflichen Grundbildung – so lässt sich zumindest annehmen – können ihr Potenzial nur dann realisieren, wenn sie von Berufsbildungsverantwortlichen unterstützt werden, die in der Lage sind, Übungsprozesse auf hohem Niveau zu initiieren.

### Was bedeutet dies für die Berufsbildung?

Die Erkenntnisse zum Konzept der PI stellen eine bedeutsame Herausforderung für die Berufsbildung, die Grund- als auch die Weiterbildung dar. Weshalb? Weil sie dazu anhalten, sich zu den fundamentalen Hauptmerkmalen von Expertise – Übung, Anleitung und Überwachung, Motivation und Intuition – Gedanken zu machen. Was braucht es somit, um in einem Bereich Exzellenz zu entwickeln? Wie lässt sich Expertise didaktisch anbahnen?

Diese Frage wird im Briefing Paper 5 neben den Ausführungen zur Talentförderung konkret behandelt.

 **Empfehlung 4:** Den Fokus stärker auf die Förderung praktischer Talente legen.

### Weiterführende Literatur

Rost, D. H. (2010). Soziale Intelligenz, Emotionale Intelligenz, Praktische Intelligenz: Alternativen zum IQ? In D. H. Rost (Hrsg.), Intelligenz, Hochbegabung, Vorschulerziehung, Bildungsbenachteiligung (S. 37-82). Münster: Waxmann.

Stamm, M. (2012, in Druck). Praktische Intelligenz und Expertise. In A. Ziegler & E. Zwick (Hrsg.), Theoretische Perspektiven der modernen Pädagogik. Berlin: Lit.

Strahm, R. (2010). Kampfzone Schulpolitik. Tagesanzeiger, 6. 12., 15.

Gigerenzer, G. (2008). Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Goldmann.



## Briefing Paper 5: Talentförderung konkret

Was kann man auf die Frage antworten, was die Schweiz *konkret* für die Förderung beruflicher Begabung tut? Beispielsweise lässt sich argumentieren, dass unser dreigliedriges Schulsystem ausreichende Möglichkeiten zur Förderung von Begabungen biete oder die Berufsmatura analog zur gymnasialen Matura *die* geeignete Fördermassnahme darstelle. Solche Argumentationen lassen jedoch Folgendes ausser Acht:

- Eine Berufsmaturität allein garantiert noch lange nicht begabungsfördernde Wirkung.
- Berufspraktisch interessierte Jugendliche müssen sich häufig aufgrund ihrer nicht ausreichenden Leistungen von einer Berufsmatura distanzieren.
- Begabte Jugendliche wollen oft keine akademisch ausgerichtete Ausbildung in Angriff nehmen, weil sie die Schule satt haben und praktisch tätig werden wollen.

Auch die Schweizer Erfolge an den Berufsweltmeisterschaften erübrigen weitere Bemühungen nicht. «SwissSkills» und «WorldSkills» sind zwar gute, aber keinesfalls systematisch betriebene Ansätze zur Förderung von Talenten. Sie setzen zu spät ein und sind selektiv, weil nicht alle begabten Auszubildenden die gleichen Chancen zur Teilnahme erhalten.

### Talentförderung als Garant in der Entdeckung beruflich-praktischer Reserven

Das vielleicht wichtigste, jedoch häufig ausser Acht gelassene, bildungspolitische Argument ist das Folgende: Im Zuge der Neuformierung der Hochschullandschaft Schweiz und ihrer Integration in den europäischen Hochschulraum bekommt die Qualifizierung der Berufsbildung eine besondere Bedeutung und zwar nicht nur als Zubringerin für die Fachhochschulen, sondern ebenso als Garant in der Entdeckung beruflich-praktischer Reserven und der Förderung der beruflichen Qualität des Fachkräftenachwuchses. Dies sind die Gründe, warum Talent und Leistungsexzellenz neu zu denken sind. Dies kann analog zum Leitmotiv der Gleichwertigkeit aber Andersartigkeit für Fachhochschulen und Universitäten erfolgen. Die Grundlagen für das Prinzip der Gleichwertigkeit sind bereits weitgehend

– aber nicht in allen Teilen<sup>1</sup> – erfüllt. Sie ist auf die akademisch-intellektuelle, auf Hochschulniveau angesiedelte Förderung leistungsbereiter Berufsmaturandinnen und Berufsmaturanden und ihr Zugang zu Fachhochschulen und Universitäten ausgerichtet. Dieses Prinzip sollte noch einen insgesamt höheren Goodwill seitens der Betriebe erfahren. Das *andersartige* Prinzip, das vollständig auf eine berufspraktische Förderung ausgerichtet ist, muss noch (stärker) entwickelt werden. Die Schweiz braucht auch eine Praktikerelite.

### Begabungen und Talente erkennen und entwickeln

Wie soll eine derartige berufliche Talentförderung konkret aussehen? In Mittelpunkt stehen zwei Problemkreise:

- Fragen nach der Identifikation beruflich begabter Auszubildender oder: Woran lässt sich ein berufliches Talent erkennen?
- Fragen zur Art und Weise von Fördermassnahmen und ob neue didaktische Konzepte notwendig sind.

Zunächst ist nochmals in Erinnerung zu rufen, dass die uns zur Verfügung stehenden Forschungserkenntnisse die beiden Fragen folgendermassen beantworten: Berufliche Begabung ist nur schwer mit der allgemeinen Begabungsforschung zu vereinbaren, weil diese von der akademischen Intelligenz als zentralem Element ausgeht und Begabung und Leistung meist gleich setzt. Dass aber Begabungspotenziale auch *ohne* realisierte Leistung vorhanden sein können, sich Talente ohne überdurchschnittliche akademische Intelligenz artikulieren können und Berufslernende während der obligatorischen Schule häufig alles andere als gute Schülerinnen oder Schüler gewesen sind und oft sogar lediglich über einen Realschulabschluss verfügen, gerät leicht in Vergessenheit. Als herausragende Komponenten zur Erklärung beruflicher Begabung oder zur Entwicklung beruflicher Leistungsexzellenz gelten demzufolge Leistungsmotivation, Bereitschaft zu intensivem Üben, arbeitsbezogene

<sup>1</sup> Man denke beispielsweise an die Tatsache, dass Berufsmaturanden nur unter bestimmten Voraussetzungen prüfungsfrei an einer Pädagogischen Hochschule studieren können.

Interessen, persönliches Engagement im Beruf und soziale Kompetenz, insbesondere auch die Fähigkeit zur Teamarbeit. Intellektuellen Fähigkeiten sind zwar ebenfalls auf durchschnittlichem Niveau wesentlich, doch weniger im abstrakt-intellektuellen als im anschaulichen Bereich, d.h. im Umgang mit konkreten Gegenständen.

### Berufliche Begabtenförderung konkret

Berufliche Begabungen zu erkennen, herauszufordern und systematisch zu fördern ist eine gemeinsame Aufgabe von Betrieben und Berufsschulen. Ihre Verwirklichung umfasst ein breites Spektrum spezifischer, auf die Berufsausbildung ausgerichteter Förderkonzepte. Man kann sie grob in vier Kategorien einteilen:

- in die äussere Differenzierung im rechtlich-organisatorischen Bereich
- in die unterrichtsorganisatorische innere Differenzierung des Berufsschulunterrichts
- in kompetenzerweiternde Zusatzangebote und
- in finanzielle Belohnungssysteme und Förderprogramme.

Die *äussere Differenzierung* umfasst beispielsweise Angebote für Wahlunterricht oder die Bildung von Leistungskursen, welche auf dem Kriterium der Leistungsfähigkeit aufbauen. Wird auf die erhöhte Lerngeschwindigkeit und Geschicklichkeit Rücksicht genommen, so bieten sich Varianten an wie die Befreiung vom Unterricht bei nachgewiesenen Kompetenzen in bestimmten Fächern, die Verkürzung der Ausbildungszeit sowie Angebote von doppelqualifizierenden Bildungsgängen (Kellner und Koch, Coiffeuse und Kosmetikerin).

*Innere Differenzierungsmaßnahmen* beinhalten im Wesentlichen methodische Massnahmen zur Lernförderung des einzelnen Auszubildenden als auch organisatorische Massnahmen zur Erweiterung des Lernangebots der Berufsfachschulen (schüleraktivierende und individualisierte Unterrichtsmethoden, fächerübergreifender Unterricht). In Ausbildungsbetrieben sind es etwa die Förderung durch Verantwortungsübertragung (z.B. durch die Erlaubnis, anspruchsvolle Kundengespräche zu führen), die Förderung durch die Übertragung von Sonderaufgaben in anderen Abteilungen oder in anderen Zweigwerken der Firma oder die Förderung durch die Übernahme

einer Mentorenfunktion für andere Personen (z.B. andere Auszubildende), welche allenfalls mit Leitungsaufgaben verbunden werden.

*Zusatzangebote zur Kompetenzerweiterung* wiederum können als Arbeitsgemeinschaften, Sommercamps für Jahrgangsbeste oder als Schüler-Austauschprogrammen im Rahmen von Schul- oder Betriebspartnerschaften durchgeführt werden. Darüber hinaus kommen externe Förderkurse in Frage (z.B. Computer- oder Sprachkurse an den Berufsbildungsschulen). Gerade solche Angebote werden aktuell noch wenig genutzt, da viele Berufsbildungsverantwortliche nur ungenügend darüber informiert sind.

Eine der einfachsten Möglichkeiten, Begabungen und Talente zu fördern, ist es, *gezeigte Leistungen zu prämiieren*. Finanzielle Belohnungssysteme umfassen spezifische Stipendien, Anerkennungspreise oder ‚Weiterbildungsgutscheine‘ sowie die finanzielle Unterstützung zur Teilnahme an internationalen Berufswettbewerben. Allerdings ist ein Weltmeistertitel in einer Berufsolympiade, genauso wie ein Ferienseminar für die Leistungsbesten, eine Belohnung für geleistete Arbeit, aber kein Ausweis für die Förderung von Talent.

### Talentförderung ist auch Commitment

Talentförderung kann jedoch nicht nur mittels zusätzlichem Lernstoff, schnelleren Lernprozessen oder finanziellen Anreizen erfolgen. Sie beinhaltet zu weiten Teilen auch ein Commitment, d.h. ein bestimmtes Ausmass an Identifikation mit der Aufgabe und den Lernenden – und umgekehrt. Erfolgreiche Förderung bedingt die Bereitschaft einer Person, sich auf eine andere Person einzulassen, Zeit und manchmal auch Geld in diese zu investieren und keine Mühe und Aufwand zu scheuen, daran zu arbeiten, dass sich diese Person optimal im Arbeitsprozess einbringen und verwirklichen kann. Ein solches Commitment äussert sich in bestimmten Verhaltensweisen von Auszubildenden und Vorgesetzten sowie in der Gestaltung des Arbeits- und Betriebsklimas. Auf dieser Basis sollten Berufsbildungsverantwortliche

- hoch konzentrierte, auf die Verbesserung des Könnens in bestimmten Bereichen ausgerichtete Übungs- und Trainingsprozesse einrichten;

- sich um gute Beziehungen zu den Auszubildenden bemühen;
- den Auszubildenden etwas zutrauen und sie herausfordern;
- den Auszubildenden Vertrauen entgegenbringen, sie respektieren und wertschätzen. Dies fördert ihre Leistungsmotivation und äussert sich in besseren Leistungen;
- den Auszubildenden bei Versagensängsten und (privaten) Belastungssituationen Verständnis entgegen bringen;
- eine offene Fehlerkultur pflegen;
- falls wenig oder keine finanziellen Mittel zur Talentförderung vorhanden sind, ihre Auszubildenden trotzdem überbetrieblichen (Förder-)Kursen zuweisen, welche beispielsweise von Berufsfachschulen angeboten werden.

Für eine erfolgreiche Talentförderung braucht es jedoch auch das Commitment der Auszubildenden. Diese sollten

- sich für die Arbeit interessieren und motiviert sein, ausserordentliche Leistungen zu erbringen. Um diese Motivation konstant hochzuhalten, braucht es überlegt formulierte und individuell erreichbare, aber etwas über dem aktuellen Leistungsniveau angelegte Ziele;
- an einem guten Verhältnis zu den Berufsbildungsverantwortlichen und den Mitarbeitenden interessiert sein und Teamfähigkeit zeigen;
- bereit sein, ihre Selbstkompetenzen (wie Selbstständigkeit, Flexibilität, Verantwortungsbereitschaft) kontinuierlich zu steigern versuchen;
- konstant versuchen, sich leistungsmässig zu verbessern und Förderangebote optimal zu nutzen.

Schliesslich gehört zum Commitment von Berufsbildungsverantwortlichen und Auszubildenden auch eine geeignete Gestaltung des betrieblichen und schulischen Umfeldes. Arbeitsplätze und Arbeitszeitregelungen sowie die Bedingungen in der Berufsfachschule sollten

- die Konzentration der Auszubildenden fördern (z.B. durch Lärmvermeidung);
- die Selbstbestimmung der Auszubildenden, z.B. durch Gleitzeiten und autonome Pausenregelungen oder durch selbstverantwortliches Lernen, erhöhen;
- im Hinblick auf Bewertungs- und Entgeltungssysteme flexibel gestaltet sein (z.B. durch Leistungslohn oder Entscheidungs-

möglichkeiten bezüglich der Vergütung der Arbeit durch Geld oder Freizeit).

### Praktische Intelligenz und goldene Hände

Was ist nun für ein Talentmanagement vor dem Hintergrund der Erkenntnisse zur Praktischen Intelligenz wichtig, so wie sie im Briefing Paper 4 dargestellt worden sind? Erstens, dass professionelles Können immer auf einer breiten Wissensbasis beruht, die in einer formalen Ausbildung erworben worden ist, aber auch auf persönlicher Erfahrung. Daraus folgt zweitens, dass professionelles Können nicht (nur) als Anwendung von Wissen mittels hochstehender Übungs- und Trainingsprozesse («deliberative Praxis») verstanden werden kann, sondern auch mit Elementen intuitiver Praxis einhergeht und hohe Flexibilität erfordert. Als dritter Punkt ergibt sich daraus möglicherweise ein Dilemma: dass man zwar professionell handeln kann, aber nicht zwingend in der Lage ist, das, was man weiss, verbalisieren zu können. Diese drei Erkenntnisse bilden somit eine bedeutsame Herausforderung für die Talentförderung. Welche didaktischen Konsequenzen sind damit für Berufsbildungsverantwortliche verbunden?

- (1) Übung und Anleitung sollten weit stärker als bis anhin berücksichtigt werden.

*Begründung: Weil Wissen und Können nicht nur auf Fachwissen und auf systematischem Vorgehen beruhen, sondern auch auf übungsbezogenen und intuitiven Elementen.*

- (2) Dem Erwerb professioneller Intuition ist mehr Beachtung als bisher zu schenken.

*Begründung: Weil nicht alle Prozesse vermittelt, plan- und messbar sind, aber auch nicht als blosse Automatismen oder Routinen aufgefasst werden dürfen.*

- (3) Die Bemühungen zum Aufbau von Wissen und Können müssen wegkommen von der Konzentration auf unterrichtsähnliche Prozesse und stärker auf folgende Elemente gelenkt werden:

- auf das Lernen in Expertenkulturen
- auf das Lernen am Arbeitsplatz
- auf die generelle Bedeutung des Erfahrungswissens älterer Arbeitskräfte
- auf das Modell-Lernen im Sinne der ‚Meisterlehre‘ (cognitive apprenticeship) mit dem Experten als Modell.

## Fazit

Unbestreitbar ist, dass die Förderung der Humanressourcen in der Berufsbildung eine allgemeine Einstellungsänderung gegenüber Potenzialfaltung und Leistungseliten erfordert. Notwendig ist die Heranbildung von Fachkräften mit ‚klugen Köpfen *und* goldenen Händen‘, aber ebenso solche mit vor allem ‚goldenen Händen‘. Sie sind es, welche einen guten Nährboden für die Sicherung der beruflichen Qualität im internationalen Vergleich bilden und damit zu einem wichtigen Entwicklungsfaktor im ‚war of talents‘ werden. Erstes Ziel muss allerdings nicht nur die Steigerung der Leistungsexzellenz sein, sondern ebenso die Unterstützung der Potenzialfaltung und die Entfaltung der Sozialkompetenz.

Gerade das Konzept der Praktischen Intelligenz erinnert uns daran, wie sehr das Paradigma der akademischen, psychometrisch orientierten Intelligenz ein einseitiges Wissenschaftsverständnis befördert und den Blick auf andere Aspekte eintrüben kann. Die PI fordert die Berufsbildung aber auch die Wissenschaft auf, unsere tradierten Überzeugungen kritisch zu hinterfragen und in einem zukunftsorientierten Talentmanagement zum Zuge kommen zu lassen.

👉 **Empfehlung 5:** Berufsbildungsverantwortliche als Experten der Förderung von Leistungsexzellenz verstehen.

## Weiterführende Literatur

Stamm, M. (2007). Kluge Köpfe – goldene Hände. Chur/Zürich: Rüegger.

## Sechs Empfehlungen

Auf der Basis der Einleitung und der fünf Briefing Papers werden nachfolgend sechs Empfehlungen formuliert. Sie liefern Hinweise, wie ein Talentmanagement in der Berufsbildung aufgebaut werden kann und welche Aspekte dazu berücksichtigt werden sollten. Die Empfehlungen sind die folgenden:

- Empfehlung 1: Ein Bewusstsein für eine Praktikerelite entwickeln.
- Empfehlung 2: Talentförderung als wichtige Aufgabe der Berufsbildung verstehen.
- Empfehlung 3: Den Fokus stärker auf die Förderung praktischer Talente legen.
- Empfehlung 4: Berufsbildungsverantwortliche als Experten der Förderung von Leistungsexzellenz verstehen.
- Empfehlung 5: Auswahl- und Selektionsprozesse der beruflichen Grundbildung überarbeiten.
- Empfehlung 6: Einen spezifischen Fokus auf leistungsstarke Migranten legen.

### Empfehlung 1 Ein Bewusstsein für eine Praktikerelite entwickeln

Obwohl in der Schweizer Berufsbildung Einiges und auch Hervorragendes geschieht, hat sich der Gedanke noch zu wenig durchgesetzt, dass die Berufsbildung neben den Gymnasien eine ebenso bedeutsame Talentschmiede ist, dass sie jedoch aktiver als bisher dazu Sorge tragen muss. Einer der Gründe liegt möglicherweise in den Akteuren der Berufsbildung selbst, die dem Elite-Begriff teilweise skeptisch gegenüberstehen. Mit dem Begriff Praktikerelite ist aber keine Herkunftselite oder Stellungselite gemeint, die sich durch ihren Geburtsstatus oder ihre Spitzenpositionen in Politik und Wirtschaft auszeichnet, sondern eine Leistungselite, die sich durch Leistungsexzellenz auszeichnet.

Explizit in solche Überlegungen einzubeziehen ist das Talentmanagement für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dies nicht nur deshalb, weil die Schweiz in demographischer Hinsicht vor grossen Herausforderungen steht und auch unsere Gesellschaft markant altert. Sondern in erster Linie auch aufgrund der Leistungsfähigkeit älterer Menschen, die heute besser ist als je zuvor. Ältere qualifizierte Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen, wird deshalb zu einer der grossen zukünftigen Herausforderung.

Talentimport ist zusammen mit dem Talentexport zu einem weltweiten Thema geworden. Man ist sich einig, dass der internationale Wettbewerb um Talente intensiver und der ‚war for talents‘ Realität werden. Aktuell klagen auch KMUs besonders darüber. Gerade in Konkurrenz zu den Grosskonzernen können sie selten die gleichen attraktiven Arbeitsbedingungen bieten und somit nicht von den so genannten ‚high potentials‘ auf dem Markt profitieren.

Mehr Augenmass für die Talentförderung in der Berufsbildung heisst demzufolge sowohl ein systematischer als auch expliziter Fokus auf die berufliche Grundbildung zu legen, im Weiteren jedoch auch auf das Talentmanagement während der gesamten beruflichen Laufbahn. Die Schweizer Berufsbildung lebt nicht nur vom Nachwuchs, sondern ebenso von den vielen Berufspersönlichkeiten mit ausserordentlichen Fähigkeiten, die nicht an Universitäten geformt worden sind und die im «Land der Hirten, Bauern, Banker und der KMU» – so ein Zitat aus Der ZEIT – Unternehmen gross machen, denen es gelingt, aus einem Artikel einen Markenartikel von Weltruhm zu lancieren und aus dem Nichts heraus tausend Arbeitsplätze zu schaffen. Talentmanagement in diesem Sinne verweist auf Platons Aussage, wonach gesellschaftliche Herausforderungen nur bewältigt werden können, wenn sich Menschen mit ausserordentlichen Fähigkeiten für das Land einsetzen.

Die berufliche Grundbildung ist der geeignete Ort, damit sich Talente entwickeln können und sich Leistungsexzellenz manifestieren kann. Es gibt in der Schweiz viele junge Menschen aus allen sozialen Schichten und Kulturen, die das Zeug zur Praktikerelite haben. Eine Praktikerelite muss im Bewusstsein sozialer Verpflichtung aufgebaut werden, für die die Suche nach Spitzenleistungen das Streben nach Chancengerechtigkeit einschliesst. Elite muss für alle möglich sein, auch für leistungsstarke Migranten – diese Hausaufgabe steht uns noch bevor.

### **Empfehlung 2 Talentförderung als wichtige Aufgabe der Berufsbildung verstehen**

Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen internationalen Entwicklungen zeigt sich die enorme Bedeutung von Spitzenleistungen in der Berufsbildung. Nur so kann ein rohstoffarmes Land wie die Schweiz gegen die internationale Konkurrenz bestehen. Angesichts drastisch gesunkener Geburtenraten und der Konkurrenz zu den Gymnasien fehlt es aber immer mehr an vorzüglich ausgebildeten Fachkräften. Ein neuer Aufbruch in der Berufsbildung könnte und sollte bei einem systematischen Aufbau des Talentmanagements ansetzen, das die vielerorts bereits regional hervorragend aufgebauten Einzelinitiativen bündelt.

Der Aufbau eines Talentmanagements muss auf allen Ebenen erfolgen: auf der Makroebene des Bundes, auf der Mesoebene der Kantone und auf der Mikroebene der Einzelbetriebe und Berufsfachschulen. Grundlage jeden Talentmanagements ist der Aufbau eines Commitments. Damit gemeint ist die Bereitschaft aller Beteiligten, sich auf die Entdeckung von Talenten in allen schulischen und betrieblichen Anforderungsbereichen einzulassen, Zeit und Geld dafür zu investieren und die Entwicklung von Leistungsexzellenz systematisch voranzutreiben.

Talentförderung als Herzstück des Talentmanagements umfasst eine breite Palette von Massnahmen der inneren und äusseren Differenzierung, der Zusatzangebote zur Kompetenzerweiterung sowie der Prämierung bereits gezeigter Leistungen.

### **Empfehlung 3 Den Fokus stärker auf die Förderung praktischer Talente legen**

Weil sich in unseren Forschungsprojekten immer wieder gezeigt hat, dass eine Berufslehre zur zweiten Chance werden kann und viele trotz Klassenwiederholung und Realschullaufbahn ausserordentlich erfolgreiche Lehrabschlüsse an den Tag legen, sollte die Berufsbildung weit stärker als bisher auf die Praktische Intelligenz setzen und diese systematisch trainieren. Dies gilt insbesondere auch deshalb, weil die Berufsbildung in den letzten Jahren sehr erfolgreich die Professionalisierung in Richtung akademischen

Laufbahnen (Berufsmatura, Fachhochschulen) gefördert hat.

Das Gewicht mehr auf die Praktische Intelligenz und die Expertise zu legen, meint jedoch keinesfalls, lediglich die Praxis wieder stärker zu betonen. Vielmehr geht es um den Aufbau einer Könnerschaft, die durch hartes, hochstehendes und angeleitetes Training entsteht und deren zentrales Merkmal die professionelle Intuition darstellt. Der Erwerb einer solchen Intuition erfolgt im Meister-Lehrling-Verhältnis während den alltäglichen Arbeitshandlungen und -leistungen durch Nachahmung. Berufsbildungsverantwortliche bekommen deshalb eine besondere Rolle.

### **Empfehlung 4 Berufsbildungsverantwortliche als Experten der Förderung von Leistungsexzellenz verstehen**

Im Mittelpunkt des Aufbaus eines Talentmanagements in der Berufsbildung stehen zwei Personenkreise: die Berufsbildungsverantwortlichen und die Auszubildenden. Gerade die Erkenntnisse zur Praktischen Intelligenz machen deutlich, wie wichtig die Berufsbildungsverantwortlichen sind. Sie sind es, welche Begabungen entdecken und sie so fördern können, dass daraus Leistungsexzellenz entsteht. Zwar sind dabei personale Eigenschaften seitens der Auszubildenden wichtig (Fleiss, Leistungsmotivation, Anstrengungsbereitschaft, Ehrgeiz, Begabung), doch genauso bedeutsam sind die Fähigkeiten der Berufsbildungsverantwortlichen, Potenzialentwicklung zu ermöglichen. Ein wichtiger Pfeiler des Aufbaus eines Talentmanagements ist deshalb die Aus- und Weiterbildung der Berufsbildungsverantwortlichen. Ziel solcher Bemühungen sollte der Erwerb von Wissen und Können sein, wie man extensive, anspruchsvolle und kontinuierliche Übungsprozesse gestaltet und diese überwacht, wie man Auszubildende motiviert, am Ball zu bleiben, wie man Expertise didaktisch anbahnt und wie man Intuition entstehen lässt und einübt.

### **Empfehlung 5 Auswahl- und Selektionsprozesse Auszubildender überdenken**

Im Zuge des Aufbaus eines Talentmanagements sollten die Zugangswege in die berufliche Grundbildung aus zwei Gründen überdacht werden: (a) weil die Gymnasien zur grossen Konkurrenz geworden sind, wenn es um leistungsstarke Jugendliche geht; (b) weil die leistungsbesten Lehrabgängerinnen und Lehrabgängern häufig schlechte Schülerinnen und Schüler mit Realschulabschluss waren. Im ersten Fall sind die Zugangswege im Vergleich zu denjenigen ins Gymnasium sehr anspruchsvoll, wenig attraktiv und aus entwicklungspsychologischer Perspektive auch überfordernd. Denn sich bereits im zarten Alter von etwa 13 Jahren für eine Schnupperlehre bewerben zu müssen und danach bald einmal um eine Lehrstelle, stellt eine enorme Herausforderung dar, welche Jugendliche ohne Unterstützung des Elternhauses oder engagierter Lehrkräfte gar nicht autonom zu leisten imstande sind.

Im zweiten Fall sind die Selektionsprozesse zu überdenken, weil sie häufig stark auf schulisches Wissen, insbesondere auf sprachliche Kompetenzen, setzen. Gerade Realschüler oder solche aus anderen Kulturen resp. mit Migrationshintergrund, sind bereits allein aus solchen Gründen benachteiligt. Da die Forschung ebenfalls immer wieder zeigt, dass gerade in Realschulen etliche junge Menschen sitzen, welche über bereichsspezifische – meistens mathematische – Hochbegabungen bei gleichzeitiger Sprachschwäche verfügen, sollten die Selektionswege anders gestaltet werden und weit mehr auf personale Merkmale setzen.

### **Empfehlung 6 Einen spezifischen Fokus auf leistungsstarke Migranten legen**

Im Hinblick auf die Ausschöpfung von Begabungs- und Talentreserven sind es vor allem die leistungsstarken Migranten, die bisher stark vernachlässigt worden sind. Gerade im Hinblick auf den drohenden Nachwuchsmangel und im Zuge der Internationalisierung der Märkte dürften sie zukünftig zu begehrten Auszubildenden – nicht zuletzt auch aufgrund ihrer interkulturellen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Mehrsprachigkeit.

Baut die Berufsbildung ein Talentmanagement auf und fokussiert sie dabei explizit auch auf leistungsstarke Migranten, so kann sie damit nicht nur den Fachkräftemangel tatkräftig angehen, sondern zugleich den überfälligen Perspektivenwechsel in die Tat umsetzen. Berufsbildungsverantwortliche bilden auch hier das Herzstück der Bemühungen. Vier Fragen sind dabei zentral:

- Wie erkenne und fördere ich jugendliche Auszubildende mit unterschiedlichem Migrationshintergrund?
- Wie erkenne ich verborgenes Potenzial?
- Berücksichtige ich in angemessenem Ausmass personale Merkmale (Fleiss, Entwicklung von Fähigkeiten zur Selbstorganisation)?
- Bin ich mir meiner Mentorenrolle bewusst, und werde ich ihr auch gerecht?