

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 186 (2020)

Heft: 6

Artikel: Über informelle Bildung zum Verstand

Autor: Maier, Gunter

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-880792>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 28.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Über informelle Bildung zum Verstand

In der ASMZ 07/2018 warb der Autor im Artikel «Von Leadern und Strategen – Aufbruch zu bewährten Bildungskonzepten» für die Einführung mindset-orientierter Ausbildungskonzepte für Führungskräfte als Ergänzung zur formalen Lehre der letzten Jahrzehnte. Organisationen sollten sich jedoch Klarheit über einige grundsätzliche Zusammenhänge verschaffen, die auf den ersten Blick vielleicht banal erscheinen, in der Konzeptionierung aber leicht vergessen werden können.

Gunter Maier

Beginnt man also mit dem übergeordneten Ziel, durch Verstand gekennzeichnete, fähige Führungskräfte auszubilden, muss man sich zuerst Klarheit verschaffen über die entscheidenden Einflussgrössen, über jene massgeblichen Hauptfaktoren, die während der jahrlangen Bildungs- beziehungsweise Entwicklungsprozesse wirken. Die Schwierigkeit für Verantwortliche liegt dabei in der Dominanz unserer heutigen formal-akademischen Bildungsstrukturen. Informelle Bildung wird kaum beachtet, nicht zuletzt, weil sie schwer greifbar, oft diffus und teilweise auch nicht-intendiert ist. Doch hier gilt es, sich aus eingefahrenen Denkrinnen zu befreien.

Dabei macht es Sinn, intensiv die Biografien herausragender Führungspersönlichkeiten zu studieren, die ihre Kompetenzen auf informellem Wege erlernten, die nie in den Genuss einer formalen (akademischen) Führungskräfteausbildung kamen und dennoch als Leader Grosses erreichten. Winston Churchill ist wohl das bekannteste Beispiel, aber auch etliche Unternehmer aus der Wirtschaft sind bekannt, die ohne akademischen Grad mit Geschick ganze Imperien aufbauten. Diese Biografien können durch Klassiker der Strategie ergänzt werden, da sie in einer Zeit geschrieben wurden, in der es formale Ausbildungen noch nicht gab.

Die drei entscheidenden Faktoren

Beschäftigt man sich intensiv mit diesen Texten, kristallisieren sich drei immer wiederkehrende Faktoren heraus, die für die grundsätzliche Strukturierung mindset-orientierter Bildungsgänge zu übernehmen sind: 1. Emotionale Stabilität, 2. Ereignisse und 3. Mentoren.

1. Emotionale Stabilität

Nicht jeder eignet sich zur Führungskraft. Diese Erkenntnis hat das Militärwesen schon seit Jahrhunderten. Es gibt Anwärter, die kommen in den Genuss einer Führungskräfteausbildung, versagen aber am Ende aufgrund mangelnder persönlicher Voraussetzungen. Entweder sie weisen soziale Defizite auf und kollidieren mit ihrem Umfeld, oder sie werden übermütig und verlieren den Blick für die Realität, oder sie sind ängstlich und scheuen Entscheidungen. Wichtig zu erwähnen ist auch der missbräuchliche Umgang mit der Macht. Nicht selten nutzen Leader ihre Position weniger zum Wohle der Organisation, als vielmehr zum Stillen eines überentwickelten Egos und verursachen so mehr Schaden, als sie Gutes bewirken. Narzisstische Führungskräfte sind keine Seltenheit.

Es gibt viele Gründe dafür, warum eine Führungskraft nach erfolgreich abgeschlossenem Ausbildungsgang doch versagt. Eine Ursache liegt in der emotionalen Stabilität. Sie ist gewissermassen das stabile Fundament, auf dem der Turm der Führung aufgebaut werden kann. Ist das Fundament brüchig oder fehlen Teile der Armierung, bricht das Konstrukt bei ernsthaften Erschütterungen zusammen, eben dann, wenn die raue Realität ansetzt.

Emotionale Stabilität ist daher eine zwingend notwendige Grundvoraus-

setzung und etwas, das der Anwärter selbst in den Bildungsprozess mit einbringen muss. Emotionale Stabilität entwickelt sich entscheidend während des Kindes- und Jugendalters durch die aktive Teilnahme an der sozialen Welt, unterstützt



Winston Churchill, Beispiel einer Erfolgsbiografie ohne formale Strategieausbildung.

von stabilen Bezugspersonen. Kurz gesagt, erlernen Kinder idealerweise in dieser Zeitspanne den konstruktiven Umgang mit den eigenen Emotionen. Sie entwickeln Regulierungsmechanismen, um negativen Emotionen Einhalt zu gebieten, oder lernen, positive Emotionen als Motoren des Antriebs einzusetzen. Zudem legen sie sich

emotionale Bewertungshilfen im Unbewussten an, die fortan helfen, Menschen und Situationen intuitiv besser einschätzen zu können.

Dabei ist es unerheblich, ob diese soziale Welt sich überwiegend positiv oder negativ gestaltet. Die Beeinflussung der Rahmenbedingungen ist ohnehin schwer möglich. Entscheidend für den Heranwachsenden sind die Möglichkeit zur erfolgreichen Bewältigung stetig wachsender Herausforderungen und das Vermeiden von Überforderung.

2. Ereignisse

Es gibt Personalmanager, wenn auch vermutlich wenige, welche gezielt nach Brüchen in ihrer Biografie fragen. Solche Personaler wollen ergründen, ob der Bewerber Negatives, oder Leidvolles erfahren hat und daran gewachsen ist. Dies ist konträr zu unserem heutigen Verständnis einer kontinuierlich nach oben zeigenden Karrieregeraden.

Es sind aber genau diese Ereignisse, die Menschen zur Reflexion und auch zu Verhaltensänderungen bringen. Um zur Biografie von Churchill zurückzukehren: Die verlorene Seeschlacht von Gallipoli im Ersten Weltkrieg, welche einen Schock für die Entente-Mächte darstellte und Churchill zum Rücktritt als Marineminister zwang, veranlasste ihn mit Sicherheit zur intensiven Reflexion, wonach er

sich komplett neu aufstellte. Er lernte daraus – gewzungenemassen.

Nun sind, um auf heutige Anwärter zurückzukommen, solch drastische Ereignisse den angehenden Führungskräften fremd. Nichtsdestotrotz haben durchlebte Ereignisse negativer Art einen entscheidenden Anteil an der Entwicklung, vor allem, da man die Gefahren und Folgen erkennt, die durch die eigene Fehlentscheidung verursacht werden können. Ereignisse fallen in die Kategorie des emotionalen Lernens und ziehen nachhaltige neurologische Veränderungen nach sich. Ereignisse sind entscheidend für den Reifeprozess des menschlichen Geistes. Sie vermitteln Wissen und Erfahrung zugleich. Und so kann auch ein junger Mensch im Gegensatz zu einem Alten eine grössere Reife aufweisen. Entscheidend für die Entwicklung sind daher die Anzahl und die Intensität der erlebten Ereignisse, weniger das Lebensalter.

3. Mentoren

Ereignisse können sich positiv auswirken. Doch verstärkt wird dieser Effekt, wenn Mentoren ins Spiel kommen. Kluge Mentoren (im klassischen Sinn) erkennen das günstige Zeitfenster, das sich öffnet, wenn die Person ein Ereignis durchlebt hat, und reflektieren gemeinsam. Dabei lassen sie weiteres Wissen einfließen. Sie fungieren dann als Informationsverbinder, eine Rolle im Lernprozess, die heutzutage völlig vergessen ist, und fördern die Generalisierbarkeit, also die Übertragung des persönlich Gelernten auf andere (zukünftige) Kontexte.

Damit dies funktioniert, sind gewisse Voraussetzungen an den Mentor gestellt. Die wichtigste: Er sollte gleich oder zumindest ähnlich sozialisiert sein wie sein Schüler, also die gleichen Erfahrungsgrundlagen besitzen, um somit die gleichen Wahrnehmungsbilder erzeugen zu können. Hier muss eine klare Abgrenzung zum modernen Coaching vorgenommen werden. Obwohl sich Coaching zum beliebten Instrument entwickelt hat, ist der Erfolg stets kritisch zu hinterfragen. Coaches kommen in der Regel als Externe. Deshalb fällt es ihnen nicht leicht, die kontextuellen Hintergründe in ihre Situationsbeurteilung einfließen zu lassen. Coaches, die eine andere Sozialisation aufweisen, müs-

sen das Geschehen komplett über das (rationale) Bewusstsein aufnehmen. Die intuitive und damit umfassende Aufnahme aller Sachverhalte ist bei unterschiedlicher Sozialisation nicht gegeben.

Grundstruktur eines mindset-orientierten Ausbildungssystems

Will man aus der Vergangenheit lernen und die Erfahrungswerte unserer Vorväter nutzen, sollte man ein Ausbildungskonzept an den drei genannten Faktoren ausrichten:

1. Emotionale Stabilität ist eine Angelegenheit der Analyse. Die Psychologie hält verschiedene Instrumente bereit, um solche Voraussetzungen verlässlich zu ergründen. Wobei die beste Möglichkeit immer noch darin besteht, einen Menschen zu kennen, also über einen längeren Zeitraum begleitet zu haben, um zu erkennen, ob er die Voraussetzungen mitbringt. Dadurch werden die potentiellen Beurteilungsfehler, die Momentaufnahmen mit sich bringen, vermieden.

2. Ereignisse sind die Mittel im Lernprozess und können nicht durch theoretische Methoden ersetzt werden. Simulationen stossen auch an Grenzen. Dabei müssen Ereignisse nicht dem Zufall überlassen werden, sie können auch gezielt herbeigeführt werden, und zwar durch den Mentor. Ein guter Mentor erkennt, wenn es Zeit für bestimmte Erfahrungen ist und wirft seinen Schüler sprichwörtlich immer wieder ins kalte Wasser. Ereignisse vermitteln also Lerninhalte, hinter denen sich eigene Lernziele verbergen.

3. Die Klarheit darüber behält der Mentor, er hütet das Wissen und lässt an den entscheidenden Punkten den passenden Lerninhalt einfließen. Somit begleitet er nicht nur den Entwicklungsprozess, er steuert ihn auch. Mentoring, im klassischen Sinne, ist daher eines der wertvollsten Personalentwicklungsinstrumente.

Auch wenn es sich nicht um formale Ausbildung handelt, kann dennoch ein Curriculum für die informelle Bildung als Grundlage entwickelt und verfolgt werden. Und das ist zu empfehlen, denn nur so kann der Mentor sicherstellen, dass kein Lernpaket verloren geht. Und woraus besteht nun solch ein Curriculum? Es sind die strategischen Prinzipien, welche die Klassiker der Strategie über die Jahrtausende in ihren jeweiligen Schriften sammelten und im Handbuch der stra-



Diktator Idi Amin Dada als Beispiel emotionaler Instabilität.

tegischen Prinzipien in einem holistischen System vereinten: die zeit- und kultur-unabhängigen Gesetzmässigkeiten der sozialen Welt sowie die kluge Handhabung derselben. Strategische Prinzipien sind menschliche Universalien, und die Kenntnis darüber ist elementarer Bestandteil im Handwerkszeug einer Führungskraft.

Ein zentrales Charakteristikum informeller Bildung liegt in der Richtung. Formale Bildungsprozesse sind in der westlichen Welt, bedingt durch unsere Bildungssysteme, linear konzipiert: Man besucht erst die Schule, dann absolviert man gegebenenfalls eine Ausbildung, dann die Hochschule usw. Informelle Bildungsprozesse verlaufen in Zirkeln. Der Lernende kehrt immer wieder an schon bekannte Punkte zurück und verbesserte sich dort jeweils, bedingt durch steigende Erfahrung und zusätzliches Wissen.

Es soll übrigens nicht der Eindruck entstehen, die informelle Bildung müsse die formale ersetzen. Vielmehr sollten sich beide ergänzen.

Eine vergessene Grösse

Setzt man sich intensiv mit informeller Bildung auseinander, stösst man zwangsläufig auf eine weitere Grösse im Prozess: den Verstand. Es gibt viele unterschiedliche Ansichten dazu, doch bildungswissenschaftlich gesehen, ist Verstand ein Ziel, genauer gesagt ein Kompetenzziel. Es ist das Entwicklungsziel am Ende des Prozesses. Wenn die vielen einzelnen Lernziele erreicht wurden, verbindet der Geist sie zu einem Gesamten. Verstand ist daher die Fähigkeit zur optimalen Nutzung eines entwickelten und an Erfahrung reichen menschlichen Geistes.

Verstand muss man von Intelligenz abgrenzen. Diese kann durch die akademischen Bildungsprozesse entwickelt werden (obwohl auch hier persönliche Voraussetzungen vorliegen müssen). Ihr mangelt es aber an der emotional unterlegten Erfahrung und so können intelligente Menschen Fehlentscheidungen treffen, die Menschen mit Verstand nie treffen würden. Um es mit einem geläufigen Bild aus-

zudrücken: Intelligenz benötigt man um eine Atombombe zu bauen, Verstand benötigt man um sie nicht einzusetzen.

Wahrer Verstand ist daher auch ideologiefrei und basiert auf den Erkenntnissen zu den Regeln der sozialen Welt. Verstand ist notwendig um objektive Realitäten zu erfassen und er kann sich am besten auf informellem Bildungsweg, wie oben beschreiben, entwickeln. Verstand ist daher auch höher zu bewerten als Intelligenz



Für René Descartes (1596–1650) stellte der Verstand die zentrale Grösse im Bildungsprozess dar.

Bilder: wikipedia

und essentiell für eine funktionierende Gesellschaft in turbulenten Zeiten.

Eine Vorstellung davon, wie man ihn schult oder erzeugt, haben allerdings nur noch wenige. Bedingt durch die Dominanz der formalen Bildung ist diese Grösse schlichtweg unter den Tisch gefallen. Das kann damit zusammenhängen, dass man dem Irrglauben unterliegt, der Verstand entwickle sich von alleine, und schliesslich denken auch viele, sie hätten ihn bereits inne. René Descartes brachte diesen Umstand schon vor Jahrhunderten zum Ausdruck:

«Nichts auf der Welt ist so gerecht verteilt wie der Verstand. Denn jedermann ist überzeugt, dass er genug davon habe.»

Dieses Dilemma lässt sich mittels mind-set-orientierter Führungskräfteausbildung

gen auflösen. Der Schlüssel dazu ist die Bescheidenheit, die ein eigenes Lernziel darstellt. Verstand muss wieder als oberstes Bildungsziel verstanden werden und die drei genannten Faktoren dienen dazu, dieses Ziel zu erreichen, fernab der Klassenzimmer und Seminarräume.

Eine Schwierigkeit gibt es heutzutage allerdings: die Sozialisation der jungen Führungskräfteanwärter. Die westliche Welt war in den letzten Jahrzehnten gekennzeichnet durch Ordnung, Stabilität und Wohlstand. Dementsprechend ist die Personengruppe auch sozialisiert. Sie haben die Annehmlichkeiten der Wohlstandsgesellschaft verinnerlicht, kennen aber nicht mehr die Mühen, die ihre Vorgänger auf sich nahmen, um diese Stabilität zu erzeugen. Auch kennen sie nicht die Gefahren, die eine Welt ohne Stabilität birgt und wie die eigene Fehlentscheidung die Instabilität herbeiführen kann, indem man die Gesetzmässigkeiten der sozialen Welt missachtet.

Diese Generation ist also in einem geschützten Rahmen aufgewachsen, ohne erfahren zu haben, wie sich die Dinge ausserhalb des Rahmens gestalten. Dadurch fehlen wichtige Erfahrungswerte, was sich ungewollt negativ auf ihr Entscheidungsverhalten als spätere Führungskraft auswirken kann. An dieser Stelle gilt es nochmals zu verdeutlichen: Es geht um Erfahrungen, nicht um Wissen. Denn Wissen über unruhige

Zeiten kann man sich anlesen, historische Literatur gibt es zur Genüge. Dem gegenüber stehen die Erfahrungen, was es persönlich bedeutet, in instabilen Zeiten zu leben und wie man in solchen Zeiten entscheidet und handelt, ohne den Kopf zu verlieren. Mangelnde Erfahrung, das ist also das Manko in diesen Tagen und dies stellt eine besondere Herausforderung an die Mentoren dar. ■



Gunter Maier
Wissenschaftlicher Autor/
Lehrbuchautor Leadership
Development
D-66299 Bildstock