ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Schrewe, Ernst

Article — Digitized Version

Die Ausbildung der Führungskräfte für die betriebliche Praxis: Eine kritische Betrachtung der gegenwärtigen Probleme

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Schrewe, Ernst (1954) : Die Ausbildung der Führungskräfte für die betriebliche Praxis: Eine kritische Betrachtung der gegenwärtigen Probleme, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 34, Iss. 8, pp. 440-447

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/131937

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Die Ausbildung der Führungskräfte für die betriebliche Praxis

Eine kritische Betrachtung der gegenwärtigen Probleme

Prof. Dr. Ernst Schrewe, Hamburg

DIE ORGANISATION DER NACHWUCHSKRÄFTE

Seit einigen Jahren wird das Thema der Förderung der Nachwuchskräfte für Führungsaufgaben in der Wirtschaft mit zunehmender Intensität erörtert. Als sich nach 1945 sehr viele Diskussionsklubs bildeten, war daran auch die jüngerer Unternehmerschaft beteiligt. Es entstanden auch sehr bald, z. T. nach amerikanischen Anregungen, selbständige Juniorenkreise. Mit besonderer Aktivität bemüht sich seit Jahren die Arbeitsgemeinschaft der selbständigen Unternehmer, auch jüngere Kräfte für ihre wirtschaftspolitischen Ziele zu gewinnen. Sie führen regelmäßig Versammlungen durch und veranstalten Tagungen und Lehrgänge, besonders Wochenendzusammenkünfte, die als Seminare bezeichnet werden.

Neben der Arbeitsgemeinschaft der selbständigen Unternehmer haben sehr viele Industrie- und Handelskammern den Zusammenschluß der jüngeren Führungskräfte der Wirtschaft gefördert. In den meisten Kammerbezirken Westdeutschlands gibt es heute Juniorenkreise. Viele nennen sich volkswirtschaftliche Arbeitskreise. Zu ihnen gehören auch jüngere Angestellte der größeren Betriebe, junge Juristen, Vertreter der selbständigen Berufe, Lehrer, Mediziner und Theologen. Die Verbindung dieser Kreise mit den Kammern ist unterschiedlich. In einzelnen Kammerbezirken nehmen die Mitglieder der Arbeitskreise an den Arbeitsaufgaben der Kammer teil. Sie werden zu den Beratungen über volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche oder steuerrechtliche Fragen eingeladen. In vielen Kammern ist die jüngere Generation im Plenum oder sogar im Präsidium vertreten. Bei anderen Arbeitskreisen ist die Verbindung zu den Kammern nur eine organisatorische. Daß die Kammern sich der Juniorenarbeit besonders annehmen, erklärt sich daraus, daß in den Kammern die meisten Betriebe der Industrie und des Handels eines Bezirks vertreten sind. Trotzdem ist die Kammer für die Juniorenkreise nur federführend tätig. Die Durchführung der Arbeit wird in der Regel auch von den übrigen Organisationen im Kammerbereich, von der Arbeitsgemeinschaft der selbständigen Unternehmer, von den Arbeitgeberverbänden, den Fachverbänden oder von konfessionell orientierten Zusammenschlüssen gefördert.

Einzelne Verbände haben auch eigene Juniorenkreise. Ihre Entstehung wird durch die Konzentration von Betrieben einer Branche in einem Bezirk begünstigt. Insgesamt wird es heute in Westdeutschland etwa 100 Juniorenkreise geben, deren Mitgliederzahl auf 5000—6000 geschätzt werden kann. Die Zusammenkünfte tragen den Charakter von Arbeitsgemeinschaften. In einzelnen Kreisen wird die Geselligkeit stärker betont als in anderen. Einzelne Kreise sind abgeschlossene Klubs, andere wirken sehr stark in die Öffentlichkeit und führen die unterschiedlichsten Veranstaltungen durch.

Eine Zusammenfassung aller Arbeitskreise gibt es einstweilen nicht. Der Deutsche Industrie- und Handelstag hat sich wiederholt, auf Wunsch der Junioren, um einen Kontakt zwischen den einzelnen Kreisen des Bundesgebietes bemüht. Bei der Unterschiedlichkeit in der Zusammensetzung und der Arbeitsweise und bei der Verschiedenartigkeit der Auffassungen über die Aufgaben und Ziele der Juniorenarbeit wird ein Zusammenschluß kaum erreichbar sein.

In einzelnen Bezirken werden von den Arbeitskreisen gemeinsame Arbeitsbesprechungen durchgeführt. Die Federführung für derartige Zusammenkünfte wechselt. In der regionalen Zusammenarbeit werden auch gemeinsame Veranstaltungen und Lehrgänge, Besichtigungen und Studienfahrten, auch ins Ausland, durchgeführt. Bei den Auslandsreisen trifft man sich mit ausländischen Juniorengruppen. Die gegenseitige Gastfreundschaft wird als vorbildlich bezeichnet. Besonders rege ist die Verbindung zu den französischen Gruppen. Seit 1953 besteht auch eine „Arbeitsgemeinschaft europäischer Juniorenkreise". Sie führte in diesem Jahr in Köln ihre zweite Tagung durch. Auch hier wird ein engerer Zusammenschluß in absehbarer Zeit kaum möglich sein.

Der intensivste überregionale Zusammenhalt besteht bei den Juniorenkreisen der Arbeitsgemeinschaft der selbständigen Unternehmer. Sie geben in Zusammenarbeit mit anderen Gruppen eine Monatszeitschrift „Junge Wirtschaft" heraus. Der Kontakt zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen wird durch die Tagungen oder Lehrgänge gefördert, die von den Kirchen oder wirtschaftspolitischen Gesellschaften durchgeführt werden. Sie wenden sich auch mit besonderen Veranstaltungen an die Nachwuchskräfte der Wirtschaft. Nach den Zielen der Veranstalter weichen die Programme erheblich voneinander ab. Die Kirchen stellen in ihren Akademien und Sozialschulen andere Probleme in den Vordergrund als die volkswirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Gesellschaften in Bayern, in Hamburg und Frankfurt oder die Pressestellen der Kammern und Verbände in Frankfurt und Stuttgart. Diesen geht es um die volkswirtschaftliche Aufklärungsarbeit. Mit der Aufklärungsarbeit sollen soziale Spannungen ausgeglichen werden. Deshalb nehmen die Fragen der betrieblichen und überbetrieblichen Sozialpolitik hier einen sehr breiten Raum ein. Diesem Bestreben dient auch der Kontakt zwischen den jungen Führungskräften der Betriebe und ihren Mitarbeitern, zwischen den Arbeitgeberverbänden und den gewerkschaftlichen Organisationen. Diese Seite wird besonders bei den Juniorenlehrgängen betont, die die Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung in

Heidelberg und das Haus Friedrichsbad bei Schwelm durchführen.

Diese Zusammenarbeit finden wir auch bei Lehrgängen, die einer speziellen Ausbildung dienen. Fragen der Verkaufstechnik, der Marktanalyse, der Werbung, der Verhandlungstechnik, der Rationalisierung, der Arbeitskunde und Arbeitspsychologie stehen im Mittelpunkt von Lehrgängen für Nachwuchskräfte. Sehr viel Zuspruch finden die Lehrgänge für eine rhetorische Ausbildung, vor allen Dingen dann, wenn damit psychologische Probleme wie Verkaufskunde, Verhandlungstechnik und Mitarbeiterfragen behandelt werden. In der Spezialausbildung haben die Refa-Lehrgänge einen stärkeren Zuspruch gefunden. Das in Hann.-Münden im vergangenen Jahr durchgeführte Seminar, das den modernen Ausbildungsbedürfnissen der jüngeren Generation Rechnung tragen sollte und 8 Wochen dauerte, hat bisher noch keine Fortsetzung gefunden.

In der wirtschaftspolitischen Bildungsarbeit besteht eine enge Verbindung zwischen den Juniorenkreisen und dem Deutschen Industrieinstitut, das in der Aufstellung und Durchführung der Tagungsprogramme, in der Auswahl der Dozenten und der Arbeitsunterlagen beratend mitwirkt.

Als eine Fortführung und Vertiefung der Bildungsarbeit für das ganze Bundesgebiet kann man das im Juni/Juli dieses Jahres vom Bundesverband der Deutschen Industrie im Einvernehmen mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Industrie- und Handelstag mit 24 Teilnehmern durchgeführte Unternehmerseminar bezeichnen. Hier sollte, das ist den Berichten zu entnehmen, Gelegenheit gegeben werden zu Aussprachen mit führenden Männern der deutschen Wirtschaft über Fragen der Betriebsleitung. In wissenschaftlichen Vorträgen wurden außerdem die wesentlichsten gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Fragen der Gegenwart behandelt.

In jüngster Zeit taucht die Frage auf, ob nicht die Hochschulen in einer Zusammenarbeit mit den Organisationen der Wirtschaft besondere Veranstaltungen für die Nachwuchskräfte, die für die Leitung von Betrieben geeignet zu sein scheinen, durchführen können. Den Hochschulen wird der Vorwurf gemacht, daß sie in der betriebswirtschaftlichen, der sozialpolitischen und in der volkswirtschaftlichen Ausbildung die modernen Probleme einer Betriebsleitung, vor allen Dingen die unternehmerischen Aufgaben des Management in der großbetrieblichen Organisation, zu wenig berücksichtigen. Aus der Diskussion beginnt sich eine Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen und der Wirtschaftspraxis zu entwickeln, die auch der Juniorenarbeit und den Bildungsbestrebungen außerhalb der Hochschulen zugute kommen kann.

AUSGANGSPUNKT UND ABSICHTEN

Wie erklärt es sich, daß die jungen Kräfte der Wirtschaft sich organisieren und an der eigenen Weiterbildung so stark interessiert sind? Die unterschiedlichen Motive wirken zusammen. Daraus entstehen aber auch manche Differenzen. Die Jüngeren versuchen oft eigene Wege, sie glauben, gegen die organisatorisch-taktische Routine der Alten opponieren zu müssen. Viele ältere Unternehmer und die erfahrenen Männer aus den Organisationen der Wirtschaft nehmen den jugendlichen Eifer nicht immer ganz ernst. Diese Voreingenommenheit zu überwinden, ist nicht einfach. Wenn die meisten der Jüngeren sich auch noch nicht als Unternehmer bewährt haben, in der Vertretung ihrer individuellen Ansprüche sind sie oft unduldsamer als die Alten. Manche spielen außerhalb der Betriebe um so mehr den Herrn, je weniger sie im Betrieb zu sagen haben. Hinter diesem Geltungsbedürfnis einzelner Vertreter, das in der Öffentlichkeit schnell zu ablehnenden Urteilen führt, darf aber der sehr ernste Wille zur Arbeit nicht unterschätzt werden. Diese Bereitschaft erklärt sich vorwiegend aus unserer gesellschaftspolitischen Situation.

Nach dem Zusammenbruch ist in Deutschland die Stellung des Unternehmers in der Umschichtung der Gesellschaftsordnung viel diskutiert worden. Soziologische Untersuchungen, die sich mit dieser Frage beschäftigen, haben in Deutschland eine besondere Beachtung gefunden. In den wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen ist die Freiheit der Persönlichkeit und ihre Gefährdung zu einem sehr akuten Thema geworden. Es mußte den Menschen mit unternehmerischen Anlagen besonders beschäftigen. Außerdem gilt es nach einer Epoche der staatlichen Reglementierung den Anspruch auf freiheitliche Entfaltung der Kräfte organisatorisch zu sichern. Die strukturelle Umschichtung im Aufbau der Organisation der Betriebe vollzog sich bei uns schneller als in vielen Volkswirtschaften der westlichen Welt.

In die Auseinandersetzungen um diese Fragen wurden auch die jungen Kräfte der Wirtschaft hineingezogen. Sie beteiligten sich zunächst mit zurückhaltender Skepsis. Auch das war situationsbedingt. Die politische Umwälzung brachte es zwangsläufig mit sich, daß die ältere Generation wieder stärker zur Geltung kam. Die Jüngeren waren mehr als die Älteren politisch belastet und durch den militärischen Dienst oft den wirtschaftlichen Aufgaben viele Jahre entzogen gewesen. Im autoritären System ergibt sich in der wirtschaftlichen Tätigkeit ein anderes Verhalten als bei einer Orientierung nach den Chancen des Marktes. Marktwirtschaftlichen Wettbewerb haben die Jüngeren in ihrer Praxis vor dem zweiten Weltkrieg kaum kennen gelernt. Mangelnde Erfahrung und die Lücken in der Ausbildung, die Notwendigkeit der Umstellung und der durch den Zusammenbruch verschärfte Kampf um die materiellen Daseinsbedingungen zwangen zunächst zu einer Konzentration auf den persönlichen Interessenbereich.

Politische Enttäuschungen und persönliche Sorgen veranlaßten also zunächst die jüngere Generation zur Zurückhaltung gegenüber den öffentlichen Aufgaben. Auf die Dauer konnte sie sich aber der Auseinandersetzung um die politische und wirtschaftliche Ordnung

nicht entziehen. Je konkreter die Fragestellungen wurden, je mehr sie die betriebliche Praxis berührten, um so mehr wuchs auch die Anteilnahme der jüngeren Kräfte. Innerbetriebliche Ordnungsfragen erhielten in der Diskussion über die Betriebsverfassung und über die Mitbestimmung ihr besonderes Gewicht. Die von den politischen Gruppen und vor allen Dingen von geschulten Gewerkschaftsvertretern vorgebrachten Argumente regten zum kritischen Denken an. Man war gezwungen, die Begründung des eigenen Standortes zu überprüfen, um im Meinungsstreit brauchbare Entgegnungen zu finden. Die Aktivität der Junioren ist also stark durch die wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen angeregt worden.

Die wirtschaftspolitische Aufgabe ist nicht das einzige Anliegen der jüngeren Generation. Das wird auch in der Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern sichtbar. In Norddeutschland, wo die Kammern noch als öffentlich-rechtliche Körperschaften arbeiten, tritt die wirtschaftspolitische Betätigung gegenüber der fachlich orientierten Ausbildung stärker zurück als in Süddeutschland. Dort arbeiten die Kammern nach den Anordnungen der amerikanischen Behörden als freiwillige Zusammenschlüsse. Deshalb ist dort auch die wirtschaftspolitische Aktivität der Kammern selbst größer als in Norddeutschland. Betont wirtschaftspolitisch orientiert ist die Arbeit der Junioren der selbständigen Unternehmer.

Trotz dieser Unterschiedlichkeit ist in allen Juniorenkreisen das Interesse für Fragen der Ausbildung und der Weiterbildung sehr groß. Es wird versucht, das nachzuholen, was in der Ausbildung unter dem Zwang der Verhältnisse versäumt werden mußte. Es tauchen neue Probleme auf. Die Struktur der Wirtschaft verändert sich sehr schnell. Die technische Entwicklung und die Veränderung der Märkte zwingen ständig zu Umstellungen in der betrieblichen Praxis. Mit der Vergrößerung der Betriebe werden die Führungsaufgaben schwieriger und differenzierter.

Viele Ausbildungslücken werden in den nächsten Jahren durch die Hoch- und Fachschulausbildung ausgeglichen werden. Die Zahl der Studenten in den wirtschaftswissenschaftlichen Studiengebieten hat erheblich zugenommen. Mit dieser Verstärkung der fachlich ausgebildeten Kräfte wird allerdings noch nicht den Anforderungen Rechnung getragen, die die Betriebsleitungen an die Kräfte stellen, die Führungsaufgaben übernehmen sollen.

DIE GRENZEN DER UNTERNEHMERAUSBILDUNG

Von der Ausbildung darf nicht zu viel erwartet werden. Wenn auch im Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mehr als bisher die Probleme einer modernen Betriebsführung berücksichtigt werden, wenn hier auch nach den amerikanischen Erfahrungen mit der Hochschulausbildung der Praxis mehr als bisher gedient werden soll, die Eignung für die betriebliche Praxis ist damit noch nicht gesichert. Die Entwicklung des Wirtschaftsablaufs, mit der die unternehmerische Disposition unlösbar verhaftet ist, bleibt immer unberechenbar. Wir können uns gar nicht genug um eine sorgfältige Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Marktchancen bemühen. Wenn sie sich allerdings exakt berechnen ließen, dann gäbe es keine Entfaltungsmöglichkeiten für unternehmerische Naturen mehr. Risiko, Unsicherheit und Wagnis gehören zu den Grundelementen der unternehmerischen Betätigung. Für sie gibt es deshalb auch keine durch Diplome und Zeugnisse begründeten Anwartschaften, über ihre Qualität stellt das Leben sehr unmittelbar das Zeugnis aus. Was die Hochschule für die Führungsaufgaben der Betriebe nicht vermitteln kann, läßt sich aber auch nicht durch kürzere oder längere Lehrgänge erreichen. Die Grenzen, die der Ausbildung hier gesetzt sind, ergeben sich aus dem Wesen der betrieblichen Führungaufgaben.

Viele erfolgreiche Unternehmer verfügen über gute fachliche Kenntnisse, andere wissen im Speziellen viel weniger als ihre fachlich qualifizierten Mitarbeiter, die von ihnen aber zweckmäßig eingesetzt werden. Schon die richtige Auswahl der Mitarbeiter ist wichtig. Auch das wird durch den tatsächlichen Erfolg sichtbar. Es gibt eine Fülle von Kenntnissen und Fähigkeiten, über die ein verantwortlicher Unternehmer verfügen muß, sie werden wirksam in den Verhandlungen, in den Zeitdispositionen, in der Meisterung einer zuverlässigen Verwaltungsorganisation. Die gute Apparatur, das Wissen um sie und ihre geschickte Beherrschung sichern trotzdem nicht den Erfolg. Die Methoden, die für die Führung eines Betriebes, für das Management erforderlich sind, können erlernt werden, die unternehmerische Leistung, das Management selbst nicht. Zwischen den fachlichen Möglichkeiten und der Art ihrer Einordnung in die betrieblichen Gesamtaufgaben ergeben sich immer wieder Spannungen. Wenn sie den Gesamterfolg beeinträchtigen, dann geht das auf die Dauer zu Lasten der verantwortlichen Betriebsleitung, die dem fachlichen Anspruch und seiner Einordnung nicht gewachsen war. Das Gewicht der fachlichen Kräfte ist in den einzelnen Aufgabengebieten sehr unterschiedlich. Das findet in der Struktur der Führung des Betriebes seinen Ausdruck. In einem Ingenieurbüro, in Beratungsfirmen für technische Projekte sieht das Verhältnis zwischen der verantwortlichen Leitung und den Mitarbeitern anders aus als in einer Maschinenfabrik. In einem Krankenhaus wird der ärztliche Leiter mehr bedeuten als der Verwaltungsdirektor. Wer der Entfaltung der fachlichen Aufgaben in der Gesamtkombination aller personellen und materiellen Kräfte der Marktlage gemäß nicht gerecht wird, der ist der typisch unternehmerischen Leistung nicht gewachsen.

In der Erfüllung der Unternehmeraufgabe hat die Frage der Menschenbehandlung heute eine besondere Bedeutung bekommen. Das hat viele Gründe, wesentliche liegen in der Entwicklung der modernen Wirtschaft. In der Steigerung der technischen und organisatorischen Dimensionen ist unser Personsein immer mehr gefährdet. Organisationen, mit denen der Mensch Zukunftshoffnungen verband, betrachtet er heute sehr

skeptisch. Die Erschütterungen, die der Mensch in dieser Entwicklung zu durchstehen hatte, haben sein Persönlichkeitsbewußtsein gesteigert. Aus dieser Situation ergeben sich schwierige betriebliche Aufgaben. Für die individuelle Behandlung der Mitarbeiter sich die persönliche Bewegungsfreiheit in der Apparatur des Wirtschaftsablaufs, der die verantwortlichen Kräfte der Betriebe viel mehr als ihre Mitarbeiter verhaftet sind, zu sichern, das erfordert besondere menschliche Qualitäten, die durch eine Ausbildung nicht vermittelt, sondern lediglich gefördert werden können.

Nach einem sorgfältigen Studium der Betätigung des Unternehmers, des selbständigen und des Managers, kann über ihre Arbeit sehr viel gesagt werden. Wer darüber mit wissenschaftlicher Exaktheit spricht, der ist deshalb noch nicht in der Lage, die Leitung eines Großbetriebes zu übernehmen, und wer genau weiß, wie man es macht, bei dem ist nicht gesagt, daß er das richtig anzuwenden vermag, was er weiß. Das medizinische Wissen macht noch nicht den tüchtigen Arzt. In der sachkundigen Diagnose und Behandlung kann das Wissen erfolgreich angewandt werden. Auch für die betriebliche Führungspraxis läßt sich viel lernen. In der Ausbildung sind aber bewährte Methoden notwendig, schon weil man sich darüber klar werden muß, was man lernen kann und wo die Grenzen der Ausbildung liegen. Weil sich für die betriebliche Führungspraxis so sehr viel mehr berufen fühlen, als durch den Erfolg im Wettbewerb um die Chancen des Marktes ausgewählt werden, deshalb sollte in der Ausbildung dem Dilletantismus begegnet werden. Mit ihm ist viel Betriebsamkeit und Leerlauf verbunden.

WIE SOLL GEARBEITET WERDEN?

Manche Versuche in der Ausbildung des Nachwuchses, die in den letzten Jahren gemacht worden sind, erklären sich nicht nur aus den veränderten Bedürfnissen und der kritischen Betrachtung der vorhandenen Bildungseinrichtungen, sondern auch aus der Ablehnung der einseitigen Belehrung und Unterrichtung. Nach dem Schulungsbetrieb der hinter uns liegenden Zeit, bei dem die Ausrichtung nach Bildungsplänen und Programmen im Vordergrund stand, wird die Auseinandersetzung gesucht, die die Selbständigkeit des Denkens fördert. Bei der kritischen Auseinandersetzung mit den methodischen Formen der Ausbildung hat man aber oft den Eindruck, daß bewährte Arbeitsweisen zu oberflächlich beurteilt werden. Aus der Abneigung gegen den Vortrag wird die Bedeutung der Diskussion hervorgehoben. Bei vielen Vorträgen, mit denen zu gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Fragen Stellung genommen wird, ist diese Kritik berechtigt.

Die einseitigen Monologe, in denen die Vertretung der eigenen Meinung mit der Herabsetzung anderer Auffassungen verbunden ist, gehören in den Bereich der politischen Propaganda. Es wird sie geben, solange es verschiedene Meinungen gibt. Mit den modernen Mitteln der Massenbeeinflussung können sie zu sehr bedenklichen Entartungen führen. Das wirkungsvollste Mittel gegen sie ist die Förderung selbständigen Denkens. Es ist erfreulich, daß die Menschen der Propaganda gegenüber argwöhnischer und anspruchsvoller geworden sind. In der Bildungsarbeit, in der es um die sachlich begründete Urteilsfähigkeit geht, ist kein Raum für eine propagandistisch zugespitzte Einseitigkeit. Das kritische Fragen, das Abwägen des Für und Wider ist aber auch im Vortrag möglich. Wer sich bildend bemüht, wird bestrebt sein, auch in seinem Vortrag seine Hörer mitdenken zu lassen. Um sich ein Urteil bilden zu können, ist eine umfassende Orientierung über die unterschiedlichen Möglichkeiten der Betrachtung notwendig. Dazu ist es zweckmäßig, das zur Kenntnis zu nehmen, was andere in einem gründlichen Studium sich erarbeitet haben oder nach ihren geistigen Qualitäten besser als wir selbst erfaßten. Erst mit dem Wissen um die sachlichen, oft sehr komplizierten Zusammenhänge ist ein fruchtbares Gespräch möglich.

An den Arbeitsmethoden unserer Hochschulen, vor allen Dingen an dem Vorlesungsbetrieb, wird viel Kritik geübt, auch berechtigte. Man kann aber auf die Vorlesungen nicht verzichten, und in unseren Hochschulen wird nicht nur doziert, sondern in Verbindung mit den Vorlesungen wird in Übungen und Seminaren selbständige wissenschaftliche Arbeit verlangt. In der Seminararbeit werden Arbeitsaufgaben gestellt. Die Auswahl der Aufgaben ist in der Betriebswirtschaft eine andere als in der Volkswirtschaft und in der Soziologie. Wer sich auf seine juristische Ausbildung besinnt, wird wissen, wieviel Kopfschmerzen ihm oft die zu bearbeitenden Fälle machten. Wer sich dann mit ganz speziellen Fragestellungen zu beschäftigen hat, dem kommt dabei oft genug zum Bewußtsein, wieviel er doch in den Vorlesungen versäumte und wie mühsam es ist, durch das Studium von Lehrbüchern und Nachschlagewerken die vorhandenen Lücken so auszufüllen, daß eine brauchbare selbständige Arbeit, die von der Befähigung zur eigenen Urteilsbildung zeugt, zustande kommt. Es ist erfreulich, daß dort, wo außerhalb der Hochschulen ernsthafte Bildungsarbeit betrieben wird, der Vortrag, den die Hörer über sich ergehen lassen müssen, weil sich jemand — um mit Wilhelm Busch zu sprechen — „der Rede Hochgenuß gönnt", auf Ablehnung stößt. Busch spricht von dem Politikus. Sicher gibt es auch andere, die für ihre rednerische Neigung ein geduldiges Publikum suchen. In der Ablehnung des Vortrages sollte aber das Kind nicht mit dem Bade ausgeschüttet werden. Ein nicht durch gründliches Wissen fundiertes Gespräch wird sehr leicht zum Geschwätz.

In einzelnen Arbeitskreisen der Junioren wird seit einiger Zeit nach der „case method" gearbeitet. Handelt es sich bei dieser Arbeitsweise, die nach amerikanischen Vorbildern entwickelt wird, um eine neue Ausbildungsmethode? In arbeitsgemeinschaftlicher Form werden Fälle aus der betrieblichen Praxis besprochen. Das hat viel für sich. Wenn alle Beteiligten zu einer gründlichen Mitarbeit bereit sind, mit einer guten Vorbereitung ihres Falles zu den Besprechungen

erscheinen und wenn eine geschickte Gesprächsleitung vorhanden ist, dann kann eine erfolgreiche Arbeit geleistet werden. In einer systematischen Bildungsarbeit, für die auch die notwendige Zeit zur Verfügung steht, haben gute Pädagogen sich immer bemüht, die Mitglieder der ihnen anvertrauten Gemeinschaft zur Selbsttätigkeit anzuregen. Wer sich in diesen Wochen mit Kerschensteiner beschäftigt hat, über den zu seinem 100. Geburtstag viel geschrieben wurde, der wird sehr viele Anregungen dafür gefunden haben, wie unabhängig von Lehrplänen und Stoffsammlungen in einem lebendigen Arbeitsunterricht das selbständige Denken gefördert werden kann.

Es gibt natürlich Aufgaben, bei denen eine Entscheidung nach dem gesunden Menschenverstand möglich ist. Der gesunde Menschenverstand ist sehr unterschiedlich. Gerade die sehr gut ausgestatteten Kräfte besuchen keine Arbeitskreise, um Binsenweisheiten von sich zu geben oder zur Kenntnis zu nehmen. Sie wollen auch in der eigenen Mitarbeit lernen. Wenn die Arbeitskreise dazu keine Gelegenheit geben, dann laufen sie sehr schnell wieder, sofern sie der Fortbildung dienen wollten, auseinander. Und was sind Einzelfälle, mit denen man sich in der Betriebsleitung zu beschäftigen hat? Die Frage nach der Auswirkung einer Diskontsenkung veranlaßt den Leiter eines Betriebes wahrscheinlich viel mehr zu eigenen Überlegungen als eine arbeitsgerichtliche Auseinandersetzung um die Höhe einer Gehaltsnachzahlung. Schon die Auswahl der Fälle erfordert pädagogische Befähigung, weil die einzelnen Arbeitsaufgaben doch Teile der Disposition einer umfassenden Bildungsaufgabe sein sollen. Wenn das eigene Urteil gut begründet sein soll, dann ist das persönliche Studium im Abwägen des Für und Wider dafür die beste Voraussetzung. Arbeitsgemeinschaften, die in der Begeisterung für eine Aufgabe gebildet werden, verführen sehr leicht dazu, daß der eine sich auf den anderen verläßt, wenn nicht unter einer zielbewußten pädagogischen Leitung eine Arbeitsteilung gesichert wird, in der jeder Mitarbeiter sein Pensum zu erfüllen hat. Die Möglichkeit einer derartigen Bildungsarbeit in den örtlichen Zusammenkünften der Junioren ist nur sehr bescheiden. Das ist nicht verwunderlich. Die jungen Unternehmer, die neben ihrer täglichen Arbeit noch systematisch wissenschaftlichen Neigungen nachgehen können und wollen, sind sehr selten.

In den örtlichen Zusammenkünften wird ohne die Heranziehung von sachkundigen Referenten zu Vorträgen und Aussprachen kaum auszukommen sein. Oft stehen aber unter den Mitgliedern Fachleute zur Verfügung, die etwas zu sagen haben, was alle anregt. In den meisten Fällen sind es Mitglieder, die eine Hochschul- oder Fachschulausbildung hinter sich haben.

Wenn aus den Arbeitskreisen selbst Referate entwickelt werden, dann sind sie am wirkungsvollsten, wenn die einzelnen Teilnehmer aus ihrem Tätigkeitsbereich berichten oder ein Thema wählen, dem sie besonders verbunden sind.

Die eigene Meinungsbildung kann sehr durch Diskussionsveranstaltungen gefördert werden, bei denen Vertreter anderer Auffassungen zu Worte kommen. Die Stichhaltigkeit der eigenen Meinung in der Diskussion zu erproben und die eigene Auffassung anderen überzeugend vorzutragen, das ist eine sehr gute Übung. Auch unter diesem Gesichtswinkel sollte das Gespräch mit den Mitarbeitern in der betrieblichen Praxis gesehen werden.

Wer sich um die Förderung der Juniorenarbeit bemüht, übersieht im eigenen Arbeitseifer leicht, daß es sich bei den Teilnehmern um eine Mitarbeit handelt, die die freie Zeit in Anspruch nimmt. Es empfiehlt sich, langsam angehen zu lassen, sich nicht zuviel vorzunehmen, um nicht enttäuscht zu werden.

Ein junger Mensch will auch den Neigungen seines Alters leben. Dazu gehören nicht nur die fachlichen und wirtschaftspolitischen Aufgaben. Dafür haben viele Vertreter der älteren Generation auch nicht immer das erforderliche Verständnis, wenn sie mit ermahnenden Worten auf den Ernst der Frage hinweisen und die Jugend zur Mitarbeit auffordern, ohne ihr sagen zu können, was sie ganz konkret tun soll. Die allgemeinen Parolen von dem bedrohten Unternehmertum haben sich längst abgenutzt. Mit politischen Programmen allein — sie werden auch benötigt — kann man keine ernsthafte Bildungsarbeit betreiben. Weil vom politischen, auch vom wirtschaftspolitischen Interesse her sehr viel gesagt werden kann, reden hier sehr viele mit. Das verführt zur Oberflächlichkeit und zur einseitigen Interessenvertretung. Sie ist eine Einengung der Bildungsarbeit. Dieser Gefahr ist die unternehmerische Persönlichkeit in besonderer Weise ausgesetzt, weil der unternehmerische Erfolg Einseitigkeit verlangt. Der Unternehmer will Ergebnisse seiner Arbeit sehen. In seinen Überlegungen spielt die Ertragsrechnung eine sehr große Rolle. Die Bildungsarbeit braucht sehr viel Zeit, sie erfordert viel Geduld. Vieles reift langsam und kann in seinen Wirkungen schwer abgeschätzt werden.

PRAKTIKER UND WISSENSCHAFTLER IN DER BILDUNGSARBEIT

Entscheidend bleibt immer die Frage, ob für die Förderung der Bildungsarbeit in Zusammenkünften, in Kursen und Lehrgängen Menschen zur Verfügung stehen, die etwas zu sagen haben und mit dem, was sie wissen, andere zu bilden vermögen. Das ist für die privaten Bildungseinrichtungen noch viel bedeutsamer für eine erfolgreiche Arbeit als für unsere Hoch- und Fachschulen. Die Teilnehmer wollen ja kein Examen machen und keine Berechtigungsscheine erwerben. Sie hören sich einen Referenten nicht an, weil er sie prüft, sondern das Bemühen um eine Begründung der eigenen Meinung ist maßgebend für die Anteilnahme.

Wer soll in dieser Bildungsarbeit mitwirken? Den Hochschullehrern und Fachschullehrern begegnen viele Vertreter aus der wirtschaftlichen Praxis, auch wenn es sich um erfahrene Pädagogen handelt, mit Mißtrauen. Sie wollen keine Wissenschaft, sondern Praxis.

Mit dieser Einstellung wird das Ergebnis der Bildungsarbeit oft nach ihrem Wert für die speziellen fachlichen Interessen beurteilt. Diese Blickverengung ist eine bedenkliche. Jede Ausbildung soll selbstverständlich lebensnahe sein. Wann sie das ist, darüber gehen die Meinungen der Praxis sehr auseinander. Wer als Pädagoge in seinem Bildungsbemühen von der Reichweite der Hörer ausgeht, die er zum Mitdenken bringen will, ist sich selbstverständlich darüber klar, daß er sich mit einer Versammlung von erfahrenen Direktoren und Abteilungsleitern anders unterhalten könnte als mit solchen, die es gern werden möchten. Manchmal ist der Wissenschaftler den Herren der Praxis zu unwissenschaftlich und manchmal zu theoretisch. Natürlich gibt es in dieser Richtung auch berechtigte Kritik. Das Wort von der „grauen Theorie" ist aber doch mit vielen Mißverständnissen belastet. Theoretische Darstellungen sollen ein Abbild der Wirklichkeit sein. Die ganze Wirklichkeit kann in ihnen nicht nachgezeichnet werden. Es handelt sich immer nur um einzelne Linien und um Abbilder der Wirklichkeit, die aus einer bestimmten Sicht gewonnen werden. Wer Gesamtzusammenhänge darstellen und verdeutlichen will, wer mit seinen Aussagen, auch wenn es sich nur um einen kleinen Ausschnitt aus der wirtschaftlichen Praxis handelt, Allgemeingültigkeit anstrebt, der muß so viel Abstand zu gewinnen suchen, daß er den Untersuchungsbereich möglichst objektiv betrachten kann.

Hat der Mann der Praxis für diese wissenschaftliche Aufgabe die erforderliche Zeit? Er muß ja in der Verfolgung seiner wirtschaftlichen Ziele einseitig sein, auch wenn er sich dieser Einseitigkeit bewußt ist. Das ist leider nicht immer der Fall, auch in der wissenschaftlichen Arbeit nicht. Selbstverständlich ist auch in der wissenschaftlichen Arbeit eine Konzentration auf die zu lösende Aufgabe notwendig. Es handelt sich hier aber um eine andere Art der Arbeit als bei der des Unternehmers. Die Leitung eines Unternehmens ist keine wissenschaftliche Aufgabe, obwohl dabei sehr viele wissenschaftliche Erkenntnisse Berücksichtigung finden. Bedenklich wird es, wenn die Einseitigkeit in der Betrachtung der Wirklichkeit zu der Meinung führt, daß die sehr subjektive eigene Vorstellung die ganze Wirklichkeit sei. Dann ist die Praxis, so gegenwartsnahe sie zu sein glaubt, doch wirklichkeitsfremd.

Blickverengung ist die Gefahr jeder Spezialisierung. Wir können auf die Spezialisierung nicht verzichten. Je größer und umfassender die Aufgabe ist, um so mehr muß die spezielle Betrachtung überwunden werden. Dazu sind Spezialisten oft nicht fähig oder auch nicht bereit. Die Männer der Praxis können es sich sehr oft nicht einmal leisten, darüber nachzudenken. Schon die gedankliche Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Möglichkeiten des Handelns kann den Entschluß zur Tat erheblich belasten. Alle Zusammenhänge kennen, um die Schwierigkeiten wissen und doch für das sich entscheiden können, was notwendig ist, das ist das, was in der Zusammenarbeit zwischen der Wissenschaft und der Praxis gefördert werden soll. Wir werden es allerdings schwer haben, immer auf dem Wege zu diesem Ziel zu bleiben. In dem Bemühen um dieses Ziel sollte die Bildungsarbeit nicht durch die Einseitigkeit der Praxis zu sehr belastet werden. Die Nachwuchskräfte werden nach ihrer Ausbildung viel zu schnell einseitig. Wer seine Ausbildung nicht nur als eine Aneignung von Fertigkeiten für die Praxis betrachtete, sondern bemüht war, in der selbständigen Urteilsbildung zu wachsen, der sträubt sich immer wieder gegen die Einseitigkeit seiner praktischen Betätigung und begreift und sichert damit die Einordnung seiner speziellen Leistungen in das größere Ganze des Betriebes, der Volkswirtschaft und der menschlichen Gesellschaft. Wer sich so in seiner Arbeit als Teil eines größeren Ganzen bemüht, der bewahrt als Spezialist doch seine menschlichen Weite. Die maßgebenden Repräsentanten des Unternehmertums, die sich mit der Ausbildung und der Förderung von Nachwuchskräften für ihre Aufgaben beschäftigen, werden diesen Auffassungen zustimmen. Damit werden aber auch die Grenzen ihrer eigenen Mitwirkung in der Ausbildung der jüngeren Kräfte sichtbar. Der erfolgreiche Unternehmer kann nicht zuerst wissenschaftlich begründete Bildungsarbeit betreiben, und der Hochschullehrer gibt seine Aufgabe auf, wenn er die Leitung eines Unternehmens übernimmt. Auch zur pädagogischen Arbeit gehören Kenntnisse, die man haben muß, auch diese Arbeit bedarf der Erfahrung und der Übung, auch hier sind Anlagen notwendig.

Trotzdem kann der erfolgreiche Unternehmer bei der Ausbildung der Nachwuchskräfte, nicht nur in der Sicherung der organisatorischen Voraussetzungen, sondern auch als Pädagoge mitwirken. Seine besondere Qualifikation ist seine unternehmerische Leistung. Wenn er von ihr spricht, aus seinen Erfahrungen berichtet, die Probleme seines Arbeitsbereiches erörtert und von diesem Aspekt aus die gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Fragen würdigt, die in seinem Wirkungsbereich zu einer Stellungnahme Veranlassung geben, dann ist das eine sehr wesentliche Ergänzung zu der systematischen wissenschaftlich fundierten Bildungsarbeit.

HOCHSCHULBILDUNG — UNTERNEHMERAKADEMIE

Es ist gut, wenn bei allen Bildungsabsichten über die vorhandenen Möglichkeiten und über die erreichbaren Ziele Klarheit besteht. Dazu kann durch Zusammenarbeit zwischen der Wissenschaft und der Praxis viel beigetragen werden. Mit gutgemeinten Absichten, aber unrealistischen Vorstellungen können sehr viele Kräfte unnötig gelähmt werden. Diese kritischen Bemerkungen haben auch gegenüber den Erörterungen Berechtigung, die in den letzten Jahren über eine „Unternehmerakademie" geführt worden sind. Nach den Wünschen und Vorschlägen besonders der jüngeren Generation wird in einer derartigen Einrichtung die zentrale Instanz für die Ausbildung des Unternehmernachwuchses gesehen. In den Diskussionen stehen oft die organisatorischen Formen

und die Wahl eines passenden Gebäudes mehr im Vordergrund als die inhaltliche Gestaltung der Arbeit. Dieser Aufgabe gegenüber sind das Gebäude und die Finanzierung der gesamten Organisation der kleinere, wenn auch sehr gewichtige Teil. Es sind in den letzten Jahren in Deutschland sehr viele und räumlich sehr ansehnliche Bildungsstätten entstanden. Das, was in ihnen geboten wird, steht manchmal in einem umgekehrten Verhältnis zu der äußeren Aufmachung. Ist hier nicht die Frage berechtigt, ob Aufwand und Ertrag in einem richtigen Verhältnis zueinander stehen? In unseren älteren Bildungseinrichtungen findet man demgegenüber oft räumliche und auch finanzielle Bedingungen, die schlecht zu den Errungenschaften des 20. Jahrhunderts passen.

Solange darunter nicht die Qualität der wissenschaftlichen Arbeit leidet, ist das nicht weiter tragisch. Es ist aber leider nicht schwer, belastende Unzulänglichkeiten festzustellen. Man sollte sich viele Universitätsinstitute einmal ansehen! Sollte man nicht bei den Akademieplänen zunächst fragen, was aus dem zu machen ist, was vorhanden ist? Dann ist die Frage zu stellen, was in den Ausbildungsmöglichkeiten für die betrieblichen Führungskräfte fehlt. Kann das in Verbindung mit dem Hochschulstudium vermittelt werden? Handelt es sich lediglich um die Weiterbildung und ergänzende Ausbildung von Kräften, die eine erfolgreiche fachliche Ausbildung, auch eine Hochschulausbildung, und eine längere praktische Erfahrung hinter sich haben? Es müßten dann die besonderen, für den Unternehmer typischen Aufgaben und die Probleme, mit denen sich die leitenden Kräfte der Betriebe beschäftigen, zu einer Angelegenheit der Ausbildung gemacht werden. In Amerika wird eine solche Ausbildung durch die Universitäten bzw. in Verbindung mit ihnen betrieben.

Diese Bildungsarbeit erfordert, wenn sie mit systematischer Gründlichkeit betrieben werden soll und auch nur ein halbes Jahr dauert, doch einen sehr großen wissenschaftlichen Einsatz, personell und organisatorisch. Sie könnte durch Gespräche mit markanten Vertretern der Wirtschaft, der Politik, der Verwaltung, der Kultur und der Wissenschaft ergänzt werden. Hier wäre eine Möglichkeit vorhanden, sich über geeignete Nachwuchskräfte für die unterschiedlichsten Bereiche der Praxis zu orientieren. Es ist nicht schwer, für eine solche Bildungsstätte eine Arbeitskonzeption zu entwickeln. Sie zu verwirklichen, ist nicht sehr einfach. Das ist von sehr vielen menschlichen, fachlichen, organisatorischen und wirtschaftlichen Bedingungen abhängig, die sich nur schwer miteinander vereinen lassen. Hier müßte es sich um eine Gemeinschaftsleistung der Unternehmer und ihrer Verbände und Organisationen handeln, bei der die Frage der organisatorischen Zuständigkeit keine Rolle spielen dürfte. Nur bei sehr überzeugenden Leistungen bestände die Aussicht, ein Werk von längerer Lebensdauer zu schaffen. Bei der Schwierigkeit, das zu sichern, wird man sich um die Weiterentwicklung der vorhandenen Einrichtungen, um eine Zusammenarbeit mit den Hochschulen und um eine Förderung von geeigneten Lehrgängen zu bemühen haben. Es gibt heute in Deutschland viele Ansätze für die Ausbildung von Führungskräften. So anregend die Vielgestaltigkeit ist, eine gewisse Tuchfühlung zwischen den vorhandenen Initiatoren und Trägern der Arbeit wäre doch zu begrüßen.

LEHRE UND LEBEN

Über eine Tatsache sollte man sich in allen Bemühungen klar sein, zu Ideallösungen für die Praxis kommt man durch die beste Ausbildung nicht. Wer viel gelernt hat, bei dem besteht noch nicht die Gewähr, daß er mit seinem Wissen auch zum Zuge kommt und daß er es, wenn er dazu Gelegenheit findet, auch erfolgreich anzuwenden vermag. Wie man sich in der Praxis zu bewegen hat, darüber kann viel gesagt werden. Auch derjenige, der alle Verhaltensweisen gründlich studiert hat und überzeugend darzustellen vermag, kann keine Garantien für die Bewährung in der Praxis übernehmen. Wer die Wechsellagen der wirtschaftlichen Entwicklung nach ihren Ursachen und ihrem Ablauf hervorragend zu analysieren vermag, kann trotzdem einen Betrieb nicht vor dem Konkurs bewahren und die Flaute in einer Branche nicht aufhalten. Wer uns klarzumachen versteht, weshalb und wie ein Auto läuft, ist damit noch nicht ein guter Autofahrer. Wenn man ein guter Autofahrer ist, kann man trotzdem einen Unfall haben. Diese Probleme bestehen trotz der besten Ausbildung und bei der intensivsten Zusammenarbeit zwischen der Wissenschaft und der Praxis. Die entscheidendsten Antriebskräfte für unser menschliches Verhalten entziehen sich der exakten Erfassung und können nicht nach Anweisungen und Rezepten dirigiert werden, solange es im Zusammenleben der Menschen menschlich zugehen soll. Weil das die entscheidendste Frage für die Entwicklung der Gesellschaftsordnung ist, muß sie auch im Mittelpunkt aller Bildungsarbeit stehen, also die Frage nach den Motiven und dem Zweck der wirtschaftlichen Betätigung.

Wir jagen dem wirtschaftlichen Erfolg nach. Was soll als Erfolg bezeichnet werden? Welche Maßstäbe haben in der Bewertung Gültigkeit? Wer setzt die Wertungen? Sind sie aus der Wirtschaft selbst zu entwickeln? So wichtig die erfolgreiche wirtschaftliche Betätigung ist, in ihr erschöpft sich doch nicht der Sinn des menschlichen Daseins. Woher nimmt der Mensch überhaupt die Maßstäbe für sein Verhalten? Er bewegt sich innerhalb einer ihm in ihren letzten Zusammenhängen doch nicht zugänglichen Ordnung des Seins. Innerhalb dieser Grenzen vollzieht sich auch unsere wirtschaftliche Tätigkeit. Einsichten und Erkenntnisse, in den Erschütterungen der Zeit gefestigte Überzeugungen über sinnvolles menschliches Verhalten können gelehrt werden. Ob ihnen gemäß auch gelebt wird, das ist damit noch nicht gesichert. Diese Frage, wie ein Verhalten auch durch unsere Bildungsarbeit stärker wirksam werden kann, mit dem das Zusammenleben der Menschen in den betrieblichen und überbetrieblichen Ordnungen einigermaßen erträglich wird,

ist vordringlich. Die Erörterungen über die Bildungsaufgaben der Gegenwart sollten von diesem Anliegen her geführt werden. Wir stoßen dann in unseren Hochschulen und in allen staatlichen und privaten Bildungseinrichtungen weniger auf Unzulänglichkeiten in der fachlichen Ausbildung, sondern auf das Problem der menschlichen Bildung schlechthin.

Was in dieser Bildungsaufgabe getan werden kann, ist abhängig von den Persönlichkeiten, die in ihr tätig sind. Sie wirken durch das, was sie als Menschen in der Erfüllung ihrer fachlichen Aufgaben sind. Dazu bedarf es in der Bildungsarbeit des persönlichen Kontaktes zwischen dem Lehrer und dem Schüler, zwischen dem Unternehmer und seinen Mitarbeitern. Dafür bietet die betriebliche Praxis besondere Möglichkeiten. In unseren Hochschulen beeinträchtigt heute der Massenbetrieb die Bildung kleiner Gemeinschaften, in denen sich eine Förderung der Persönlichkeit besser erreichen läßt als in überfüllten Vorlesungen und Übungen. In der Sicherung des persönlichen Kontaktes ist die betriebliche Praxis auch den überbetrieblichen Lehrgängen und Kursen überlegen. Im Betrieb ist die Bildungsarbeit außerdem eng mit dem Alltag verbunden. Die Art, wie der junge Mensch mit seinen Aufgaben fertig wird, kann für die verantwortlichen Kräfte eine ständige Veranlassung zu bildender Anteilnahme sein. Werden diese idealen Bedingungen in der Ausbildung der Nachwuchskräfte, nicht nur der Spitzenkräfte für die Führungsaufgaben, seitens der Betriebsleitungen genügend genutzt? Hier können sich verantwortungsbewußte Unternehmer ein Aufgabengebiet erschließen, das den Zeitaufwand sehr viel mehr lohnt als viele Tagungen und Konferenzen. Menschen suchen, charakterlich und fachlich qualifizierte Kräfte finden, ihnen in der Entwicklung ihrer Anlagen helfen, sie auf den rechten Platz bringen, das ist die schwierigste, aber auch die schönste Aufgabe, die es im menschlichen Zusammenleben gibt.

Durch die organisatorische Betriebsamkeit unserer Zeit wird diese Aufgabe sehr erschwert. Die Uniformierung aller Lebensbereiche erstickt die Individualität und bedroht die für ihre Entfaltung bedeutsamen Ordnungen. Der Betrieb kann eine Ordnung sein, in der die Persönlichkeitsbildung hervorragend gefördert werden kann. Hier können aber auch bedrückende Abhängigkeiten entstehen. Die betriebliche Ausbildung allein genügt nicht. Die betriebliche Praxis führt in der Ausbildung leicht zur Einseitigkeit. Jede Einseitigkeit hat ihre Gefahren. Die Hochschulausbildung ist der Gefahr der Weltfremdheit ausgesetzt, und die Lehrgänge und Kurse der Junioren, der Verbände und Organisationen der Wirtschaft können nicht so gründlich arbeiten, wie es erforderlich ist. In einer engen Zusammenarbeit vermögen alle beteiligten Kräfte sich gegenseitig zu fördern und anzuregen. Ein gesunder Wettbewerb kann die Arbeit beleben. Sie ist aber nicht Selbstzweck. „Nicht für die Schule, sondern für das Leben lernen wir", und alles Lernen und Wissen formt den Menschen erst in Verbindung mit den Aufgaben, die der Alltag stellt.

Summary: Training for Industrial Management. After describing the organization of young managers who in juniors' clubs, working communities etc. cooperate with the various professional and other assocations, and after analysing the sociological situation which makes the young managers of our time so openminded for the problems of their own education, the author gives a critical review of the present system of training for industrial management. He discusses the various possibilities in training for managerial tasks in industry, the problem of selecting suitable training staffs, the methods adopted in the various events for managerial training, and above all the cooperation between scientists and practical economists as well as the role of the universities in preparing young people for managerial tasks. The author welcomes the variety of method prevailing in managerial training but at the same time he demands closer cooperation between the existing initiators and training staffs.

Résumé: Formation des jeunes pour les fonctions de chef d'entreprise. L'auteur trace un tableau de l'organisation des jeunes entrepreneurs et des jeunes aspirants pour les postes de commande dans le domaine de l'économie et de l'entreprise. Il y a des "cercles d'études des jeunes", des "cours de perfectionnement" etc. qui entretiennent des relations étroites avec les organisations et associations professionnelles. Ayant esquissé la situation sociologique caractérisée par le vif intérêt des jeunes entrepreneurs pour leur développement ultérieur, l'auteur fait passer un examen critique au système actuel de la formation resp. du perfectionnement des jeunes industriels et entrepreneurs. Il discute la valeur des moyens et méthodes actuellement offerts à titre de préparation aux chefs futurs ainsi que le problème du choix d'instructeurs et les mérites des institutions déjà créées. L'auteur recommande une coopération étroite entre les théoriciens et les praticiens, i. e. entre les institutions de l'enseignement supérieur et les entreprises. Ayant approuvé toutes les formes d'élan et d'initiative déployées dans le cadre de la formation de la jeune génération industrielle, l'auteur parle des méthodes de perfectionnement encore possibles.

Resumen: El perfeccionamiento de las potencias gobernadores para la práctica en las empresas. Habiendo representado la organización de los renuevos de emprendedores industriales, la que colabora en círculos de hijos de jefe, comunidades de trabajo etc. con las diferentes asociaciones y representaciones profesionales, habiendo además apreciado la situación sociológica, a vista de la cual los jovenes empresarios son hoy tan diligentes para los problemas de su propio desarrollo ulterior, el autor ofrece una consideración crítica respecto al sistema actual para la cultura de renuevos industriales. Examina el valor de las diferentes posibilidades de instrucción para la preparación a la práctica en las empresas, el problema de la elección de profesores calificados para la instrucción, los métodos de trabajo de las diferentes organizaciones para el perfeccionamiento del emprendedor, además, y principalmente, la colaboración de hombres de ciencia con tales de práctica, y el valor de las academias para la preparación a las actividades prácticas del emprendedor. El autor cumplimienta la variedad de las formas predominando en la instrucción de los renuevos de empresario, sin embargo exige simultaneamente contacto más estrecho entre los existentes iniciadores y los que llevan ese trabajo.