

Pfeffer, Karl Heinz

Article — Digitized Version

Die Ausbildung qualifizierter Führungsschichten in spät industrialisierten Ländern

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Pfeffer, Karl Heinz (1956) : Die Ausbildung qualifizierter Führungsschichten in spät industrialisierten Ländern, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 36, Iss. 7, pp. 384-392

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/132311>

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.

Die Ausbildung qualifizierter Führungsschichten in spät industrialisierten Ländern

Prof. Dr. Karl Heinz Pfeffer, Hamburg

Wenn in den hochindustrialisierten Ländern des Westens und des Ostens im Zuge der fortschreitenden Technisierung die zwingende Notwendigkeit einer forcierten Heranbildung technischer Führungskräfte zu einer Revision des Ausbildungssystems führt, so dürfen wir uns nicht verhehlen, daß wir Gefahr laufen, unter einer kulturellen Emanzipation neben den technischen den menschlichen Roboter zu stellen. Man darf die Frage nicht bagatellisieren, ob wir das, was wir rational gewinnen, nicht emotional verlieren. In ungleich schärferer Form tritt uns dieses Problem dort entgegen, wo der Zwang zur wirtschaftlichen Entwicklung auf die Traditionsgebundenheit alter Hochkulturen oder auf die Naturverbundenheit primitiver Völkerschaften trifft. In scharfer Pointierung zeigt der Autor die politischen, wirtschaftlichen und seelischen Spannungen, die daraus entstehen und die zu einem eigenständigen Ausbildungssystem in den Entwicklungsländern führen werden, dem die hochindustrialisierten Länder oft mit Unverständnis gegenüberstehen.

DIE HERANBILDUNG DER FUHRUNGSKADER IN DER MODERNEN INDUSTRIEGESELLSCHAFT

Die moderne Industriegesellschaft, die überall eine ältere Agrargesellschaft — gewandelt oder nicht gewandelt — in sich einbezieht und die durch eine vielschichtige Arbeitsteilung der sekundären, tertiären und noch weiter von der Urproduktion entfernten Berufe gekennzeichnet ist, entstand im Zeichen einer doppelten Autorität: der Herrscher und der Kömner.

Die Herrscher bürgten für ihre politisch-gesellschaftliche Sicherheit nach innen und außen. Ihre Autorität wurde sichtbar in Heer und Flotte, Beamten-schaft und Polizei, Voraussetzung zur „industriellen Revolution“ war der moderne, in seiner Ordnung rationale Staat, der vom 14. Jahrhundert an in Westeuropa entstand und am Ende des 18. Jahrhunderts reife Formen entwickelt hatte. Er allein war imstande, die merkantilistischen Maßnahmen durchzuführen, die gegen inneren Widerstand und äußere Konkurrenz aus Ländern alten Gewerbefleißes moderne Industriestaaten machten. Dabei war es nicht so wichtig, von welcher Instanz aus der Staatsapparat gelenkt wurde, ob von einem absoluten Monarchen, einer grundbesitzenden Oligarchie oder den Vertretern des Wirtschaftsbürgertums selbst — ob es sich um die französischen Könige, den britischen Landadel oder die Kaufleute Bostons und New Yorks handelte. Wichtig aber war, daß dem Staatslenker oder den Staatslenkern eine qualifizierte Führungsschicht zur Verfügung stand: Offiziere und Beamte, die hinter sich eine disziplinierte, hierarchisch geordnete Gefolgschaft wußten. Zolleinnehmer und Kriegsschiffskommandanten, Gesetzgeber und Richter, Grenzwächter und Ordnungshüter als Funktionäre des Herrschers mußte es geben, wenn sich in Lancashire oder Namur, in Pennsylvanien oder Lothringen, an der Ruhr oder in Böhmen, in Mailand oder in St. Petersburg eine Industrie entwickeln sollte, die zu ihrer wirtschaftlichen Entfaltung Handelshäuser, Banken und Verkehrsunternehmen brauchte.

Die Kömner kamen aus dem Handwerkerstand der freien Meister oder aus der Facharbeiterschaft der Gesellen, aus den Gruppen der Gröbler und Erfinder, die sich mit den Gesetzen der Mechanik oder dem Wesen organischer Stoffe beschäftigten. Sie verdankten ihre Autorität der traditionellen Erfahrung, der Freude am Experiment, dem Mut zum Versuch, dem konstruktiven Gedanken, dem persönlichen Ehrgeiz, der geschäftlichen Phantasie. Sie erwuchsen in einer Welt, in der Lionardo gezeichnet und Newton gerechnet hatten. In ihrer Welt gab es Werkstätten, Meisterprüfungen, Hochschulen, Bücher, Erfahrungsaustausch, Lehr- und Wanderjahre, Emigrationen und staatliche Förderung.

England, Belgien, Frankreich, Oberitalien wurden Industrieländer, weil sie die sich ergänzenden Führungsschichten besaßen, die dann auch unter Habsburgern, Hohenzollern, Romanows und kleineren Fürsten heranwuchsen wie in der nordamerikanischen Demokratie.

In manchen Ländern des europäisch-nordamerikanischen Staatensystems genügte die Schicht dieser doppelten Autorität zahlenmäßig nicht. Ihr Zurückbleiben hinter dem wirtschaftlichen Fortschritt anderer Staaten lag dann auch an dieser verhältnismäßigen Schwäche der qualifizierten Führungsgruppe (daneben gewiß an Standortbedingungen, politischen Schicksalen, Zufällen usw.). Die Zahl der zur Verwaltung oder technischen Leitung befähigten Kräfte reichte deshalb nicht aus, weil Staat und Gesellschaft ihre überragende Bedeutung nicht einsahen.

Der Mangel an Einsicht war dabei nicht etwa an sogenannte Staatsformen gebunden. Er ergab sich aus der Sozialgeschichte des betreffenden Staates oder eines ganzen Raumes im 18. Jahrhundert und der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Wenn weder ein fürstlicher oder ständischer Merkantilismus noch ein liberaler Bürgerstaat planmäßig das Heranwachsen menschlicher Kräfte für die Industrie förderten, dann fehlten sie eben. Die Förderung unterblieb manchmal aus Torheit, manchmal aus der Inanspruchnahme durch

andere Aufgaben (Aufsiedlung neuer Länder mit Ackerbau und Weidewirtschaft oder politische Grenzschutzpflicht), manchmal aber auch aus falsch verstandener Interessenpolitik. Man glaubte bei manchen Kräften der älteren Bürokratie oder des Großgrundbesitzes, ob er nun gutswirtschaftlich oder grundherrlich bewirtschaftet wurde, daß man sich die Schwierigkeiten der Industrialisierung ersparen könne. So blieb der Herrschaftsraum des russischen Zaren trotz St. Petersburg und Moskau, Lodz und Baku, Riga und Tula ein halb industrialisiertes Gebiet. So begnügte sich die Donaumonarchie mit der böhmischen Industrie, mit ihrem Anteil an Schlesien, mit Budapest, Wiener Neustadt, Wien, Triest, Temeschburg und Lemberg; dazwischen ließ sie die Höfe der Alpenländer und der Karpathen, die Güter des ungarischen Tieflandes, die kleinen Städte Siebenbürgens und Mährens unberührt. Duma und Reichsrat waren weder einsichtig noch stark genug, sich gegen die Magnaten und Hofbeamten, Offiziere und Gutsherren zu moderneren Ansichten durchzuringen. Das galt noch mehr im Osmanenreich und den kleinen Staaten, die sich nach und nach von ihm lösten — freilich auch in Spanien und Irland, im südlichen Italien und in Portugal.

Rund um Industrieuropa legte sich ein äußerer Kranz von Ländern, deren geringeres Maß an Industrialisierung an ihrer Sozialstruktur deutlich wurde. Sie wurden wichtigste Ausgangsländer der überseeischen Auswanderung, denn sie hatten doch so stark Anteil an den Maßnahmen des 19. Jahrhunderts, daß ihre Bevölkerungszahl stieg. Die USA erhielten ihren ständigen Nachschub an Neusiedlern und Arbeitskräften aus Sizilien und Portugal, Irland und Litauen, Polen und der Slowakei, Kroatien und Griechenland.

Als dann aus Gründen, die im Zusammenhang mit diesen Tatsachen stehen — ohne daß hier etwas über die Kausalität gesagt werden soll —, in einigen dieser Länder Berufsrevolutionäre die Macht an sich rissen und mit marxistischer Schulung an ihren inneren Umbau gingen, stellten sie sich sehr bald auch die Aufgabe, ein Kader von qualifizierten Führungsschichten heranzuziehen. Die Sowjetunion hat das trotz ihrer blutigen Säuberungswellen und trotz des zweiten Weltkrieges in einer Generation geschafft. Ihr menschlich-fachlicher „Apparat“ steht. Sie hat nicht nur die alte Führungsschicht ersetzt, sondern sie hat zahlenmäßig das Führungskader unendlich verstärkt. Sie nennt die qualifizierte Führungsschicht der neu geschaffenen Industriegesellschaft „werk tätige Intelligenz“, ob es sich dabei um Beamte und Soldaten oder um Ingenieure und Betriebsleiter, Techniker und Buchhalter handelt. Sie hat die doppelte Schicht der Apparatschiki herangezogen: Herrscher und Könner, Funktionäre und Spezialisten. Sie hat darüber hinaus in denjenigen Ländern, die sie nach dem zweiten Weltkrieg ihrem Machtbereich einverleiben konnte, sehr viel schneller die Kaderbildung als wesentliche Aufgabe gestellt. Als Siegerstaat handelt sie in dieser Beziehung rascher, als sie es nach dem ersten

Weltkrieg tun konnte. Die Perspektiven haben sich sozusagen zeitlich verkürzt — man spart in Ungarn und Rumänien, Polen und Bulgarien den größten Teil der Periode des Kriegskommunismus und der NEP und wendet sich schnell den Mehrjahresplänen zu.

Zu diesen Mehrjahresplänen gehört regelmäßig der verstärkte Ausbau der Kadernschulen. Was für Napoleon die Offiziersschule St. Cyr oder die Ecole normale supérieure war, für die jungen USA Westpoint oder das Massachusetts Technical Institute, das sind heute in jedem Staat des sogenannten Ostblocks einerseits die Parteihochschule und die höchste Ausbildungsstätte der Berufsoffiziere, andererseits die Fachhochschulen für Chemie oder Maschinenbau, Forstwesen oder Energiewirtschaft, Handel oder Medizin. (Auch die Fakultäten, die noch formal unter altem Namen zu einer Universität zusammengeschlossen sind, wie es in Moskau, Prag oder Budapest der Fall ist, sind in Wirklichkeit Fachhochschulen.) Man verzichtet offen auf das studium generale, oder man vermittelt ein Mindestmaß dessen, was man für unbedingt nötig hält (Parteigeschichte oder dialektische Schulung z. B.) — damit ist freilich der Unterschied zu den Fachleuten derjenigen Länder, die formal an einer „Universitas“ festhalten, praktisch noch nicht allzu groß. Man macht auch seine Erfahrungen und verbreitert die Grundlagen. Vor allem aber kommt es auf den zahlenmäßig hohen „Ausstoß“ guter Kräfte an. (Es wäre ein Irrtum, ein sehr gefährlicher Irrtum, qualitätsmäßige Minderwertigkeit zu unterstellen.) Mit diesen Kräften baut man dann den modernen Wirtschaftskörper weiter aus, mit dessen Umgestaltung man schon sofort beim Machtantritt durch eine oft schwierige Zusammenspannung alter Spezialisten und neuer Gesinnungsträger begonnen hat. Wenn einmal die „werk tätige Intelligenz“ geschaffen ist, hat sie selbst alles Interesse daran, sich ihre Arbeitsplätze zu erhalten und zu vermehren.

Die älteren Industrieländer merken gelegentlich, mit welchem Schwung diese Ausbildungsaufgabe angepackt wird. Sie stellen sich selbst um, werten Fachschulen auf, gründen neue Hochschulen, lassen sich durch Gäste beraten. Großbritannien z. B. beschäftigt sich mit Überlegungen über Technische Hochschulen, bildet „Planer“ aus, verstärkt sein Verwaltungskader. Bei allem Unterschied in Geist und Tempo, Methode und Ideologie, Weite und Tiefe der Kaderausbildung zwischen den Industriegesellschaften im Machtbereich der Sowjetunion und denjenigen Gesellschaften, die sich im Unterschied dazu „frei“ nennen, erfolgt doch der Aufbau der „technologischen“ Kader aus einer gleichen oder parallelen Grundhaltung heraus. Man glaubt, daß man bei charakterlichen Mindestforderungen das Ubrige nach einem Kanon lehren könne, daß also die Kunst und das Wissen, das die Zugehörigkeit zum Führungskader fordert, lehrbar, ablösbar von seinen Trägern, als „Stoff“ vermittelbar sei. Wenn man eine bestimmte Wissensmenge in die Gehirne pumpt, die sich dazu als aufnahmebereit anbieten, wird man im Enderfolg das gewünschte Kader

stehen haben. Ob ein „Agronom“ in Iowa oder in Kasachstan Bodenkunde und Pflanzenzüchtung lernt, ob ein Ingenieur in Turin oder in Bukarest ausgebildet wird, ein Bergmann in Charleroi oder in Fünfkirchen, ein Maschinenbauer in Essen oder in Pilsen, bleibt sich gleich — so wie auch die Röntgenologie und die Zahnheilkunde, die vergleichende Sprachwissenschaft oder die Verwaltungslehre auf beiden Seiten der ideologischen Grenzlinie einander ähnlich sind. Das bißchen Erkenntnistheorie und Religion stört im „Westen“ so wenig wie im Osten der formelhafte Gebrauch von Vokabeln des dialektischen Materialismus und des sozialgeschichtlichen Wissens oder dessen, was man dafür erklärt. In Pittsburgh und Charkow will man Fachkänner haben. Die Fachkänner sollen, ob sie nun in Birmingham oder in Kattowitz ausgebildet worden sind, auch so entlohnt werden, daß sie ihr Können freudig in ihrem gesellschaftlichen Alltag anwenden.

DIE AUSBILDUNGSSYSTEME IN DEN ENTWICKLUNGSLÄNDERN
Erstaunt stehen vor dieser Welt, die sich nur im Vordergrund nach „West“ und „Ost“ scheidet, die Menschen anderer Kulturen. Sie sind sich noch nicht klar darüber, in welchem Ausmaß sie eigentlich ihre Länder industrialisieren und damit den Komplikationen der modernen Welt ausliefern wollen. Weder der Westen noch der Osten lassen ihnen Zeit, sich diese Entscheidung zu erarbeiten. Beide setzen voraus, daß die Entscheidung unter allen Umständen zugunsten eines Anschlusses an ihre Errungenschaften ausfallen muß. Sie drängen sich als Ratgeber auf. Beide bieten ihr technisches Können und ihre Ware an, mehr noch ihre Ausbildungsstätten, ja noch mehr die Mithilfe bei der Schulung eigener Kader im dritten Land. Sie wetteifern darum, wer hier die „technische Intelligenz“ nach seinem Bilde formen darf. Daß sie entstehen muß, scheint ihnen beschlossene Sache der Weltgeschichte zu sein. Während noch vor einer Generation manche Kreise die „industrielle Gegenrevolution“ absichtlich verlangsamten wollten, strebt heute jeder danach, wenigstens an ihr beteiligt zu werden. Urteile aus dem bisher ganz anderen Raum, der weder wie England, Nordostamerika, Westdeutschland, Nordfrankreich usw. den älteren, noch wie die sowjetisch beherrschten Industriezonen den jüngeren Industriegesellschaften gehört, werden nicht zur Kenntnis genommen und nicht weitergegeben. Die Frage ist weder „Ob“ noch „Wie“, nur noch „Wer“. Konkurrierend bietet man Ausbildungsmöglichkeiten für Kader an, ohne daß man wie früher zugibt oder gar betont, daß diese Kader dann die inneren Werte des ausbildenden Landes in ihre Heimat einführen sollen. Man erhofft sich von diesen Kadern für später ein Verständnis für die Denkgewohnheiten und Wünsche ihrer Lehrherren, die angewöhnte Verwendung derjenigen Patente und Waren, mit denen sie während ihrer Lehrzeit vertraut geworden sind, persönliche „Beziehungen“ und Freundschaften, künftige Aufträge. Man investiert etwas in ihnen, wobei man durchaus ein Risiko eingeht, denn die Ausbildungs-

tätigkeit selbst macht sich keineswegs unmittelbar bezahlt. Man sagt nicht mehr, daß diese Kader den besonderen „Way of Life“ des ausbildenden Landes dann bei sich zu Hause einführen sollen. Von dem Westafrikaner, der in Oxford oder London studiert, wird nicht mehr erwartet, daß er später ein Apostel britischer Werte ist. Der junge Inder, der Elektrotechnik in Moskau erlernt, wird nicht notwendig als Kommunist in seine Heimat zurückkehren. Der Japaner wird nach New York oder Boston eingeladen, obwohl man nicht damit rechnen kann, daß er unter allen Umständen ein Parteigänger der amerikanischen Politik, der amerikanischen Denkweise, auch nur der amerikanischen Fachmethoden bleiben wird. Die Hilfe bei der Kaderausbildung wird sorgfältig getrennt von der Agentenausbildung und der kulturpolitischen Werbung. Man will zunächst einmal Vertrauen für ihre Uneigennützigkeit gewinnen, daher niemanden durch die unverblühte Äußerung grober Hoffnungen vor den Kopf stoßen.

Wenn man auf Mitwirkung bei der Kaderausbildung verzichtet, muß man fürchten, daß eben ein Konkurrent die gewünschte Dienstleistung vollzieht. Die Industriestaaten sehen gar nicht mehr die Möglichkeit einer Wahl, sondern unterziehen sich selbstverständlich der neuen Pflicht. Mindestens steht ihr Prestige auf dem Spiel.

Theoretisch gibt es verschiedene Möglichkeiten zur Vermittlung des „Know-how“ in Technik und Management, Absatzgeschicklichkeit und Genossenschaftswesen, Medizin und Lehrerausbildung, Stadtplanung und Lagerstättenforschung, Verwaltungspraxis und Förderung folkloristischer Talente. Man kann entweder eine ausgesuchte Gruppe an die Ausbildungsstätten des eigenen Landes einladen: Burmesen nach Prag, Filipinos nach San Franzisko, Nikaraguaner nach Liverpool, Indonesier nach Paris. Oder man kann Ausbildungsstätten eigener Art in den anderen Staaten gründen. So wie heute die Nordamerikaner eine Universität in Beirut und eine in Kairo unterhalten, wie es im Libanon eine französische Universität gibt, so könnten auch die Sowjetunion eine Medizinische Fakultät und die Tschechoslowakei eine Ingenieurhochschule irgendwo im Ausland einrichten. Länder, die heute „Auslandsschulen“ nicht nur für eigene Auslandskolonien, sondern für Landeskinder unterhalten, könnten ebenso gut Auslandshochschulen ins Leben rufen. Die Hochschulen der neuen Türkei sind z. B. in starkem Maße durch Ausländer beeinflusst worden, so wie die Missionsuniversitäten der Methodisten oder Katholiken überall auf der Erde nicht nur eine Religion, sondern auch den Geist desjenigen Heimatlandes verbreiten, aus dem die Mehrzahl ihrer Lehrer stammte. Jesuiten in Bombay, deutsche Protestanten in Tsingtau, amerikanische Methodisten am Jangtse haben Beispiele dafür geliefert.

Es gibt drittens die Möglichkeit, daß man den Einbau der Kaderausbildung in das traditionelle Ausbildungssystem eines Altkulturlandes ohne industrielle Zivi-

lisation versucht. Dieser Versuch ist kaum gemacht worden und noch seltener geglückt. Es ist aber nicht einzusehen, weshalb nicht eine Metamorphose der Erziehungseinrichtungen möglich sein sollte. Spielerisch kann man sich z. B. vorstellen, daß die Initiationszeremonie mancher schriftloser Völker durchaus erhalten bleibt, aber verbunden wird mit dem Nachweis technischen Könnens. Wenn der junge Mann bis jetzt seine Kunst in der Jagd oder im Kampf beweisen mußte, bevor er als mannbar erklärt wurde, kann man sich ebenso gut eine Lage denken, in der er andere Künste vorführen soll.

Schließlich gibt es die Möglichkeit, daß die vor ihrer Industrialisierung stehenden Länder ganz neue Bildungsstätten für ihre Kader ins Leben rufen, deren Geist nicht durch eine Metamorphose der traditionellen Einrichtungen, aber auch nicht durch ein ausländisches Vorbild belastet ist. Eine indische Hochschule wäre dann frei vom Vorbild Oxfords, aber auch vom Vorbild der weisen Gurus, die mit einzelnen Schülern in den „Wald“ gingen. Eine solche Hochschule wäre dann etwas ganz Neues. Was — das können wir nicht sagen.

Während die Entsendung junger Leute ins Ausland und die Schaffung von Anstalten ausländischen Musters bedeutet, daß man sich nach fremdem Muster technisieren will, daß man also grundsätzlich die These der Industrieländer bestätigt, die eine Unvermeidlichkeit der technisch-wirtschaftlichen „Entwicklung“ behauptet, wäre zu diesem zentralen Punkt bei den beiden anderen Möglichkeiten noch nichts gesagt. Das bisher von der modernen Technik und Wirtschaft freigelassene Land behält sich dann immer noch vor, ob und wie es die neuen Kader einbauen will in seine bisherige Gesellschaftsordnung und seinen alten Geist. Es bleibt Herr des Entwicklungstempus und der besonderen Entwicklungsnuancen. Es kann die Herrscher und die Könner seiner nachwachsenden Generation zur Beherrschung der Technik des Lebens und der materiellen Apparatur fähig machen, aber nicht den Geist beeinflussen, mit dem sie dieser Technik, der Rationalität überhaupt, gegenüberreten — damit den Geist seiner Anwendung. Indem sie die Hand auf ihre Söhne und Töchter legen, bestimmen sie den Geist, mit dem ihr Land in der nächsten Generation der Natur und den Mitmenschen, fremden Staaten und wirtschaftlichen Gewinnchancen gegenübertritt.

Kaum je sagen die Vertreter der 1955 in Bandung versammelten Staaten deutlich, daß sie diese Möglichkeit erkannt haben. Wohl aber deuten das dann und wann Besucher aus ihnen an. Es ist nicht bekannt, wie weit man diese Andeutungen in der Sowjetunion, den von ihr abhängig gewordenen Staaten Osteuropas oder in der Chinesischen Volksrepublik versteht. Wohl aber läßt sich prüfen, ob und wie weit man sie in der sogenannten „Westlichen Welt“ zur Kenntnis nimmt.

DIE STELLUNG DER WESTLICHEN WELT ZUM AUSBILDUNGSSYSTEM IN DEN ENTWICKLUNGSLÄNDERN

Diese Prüfung kann z. B. an Hand einer Berichtsfolge vor sich gehen, die 1955 (7. 2. — 4. 4.) von Ronald W. Avery in der Londoner kolonialpolitischen Zeitschrift „New Commonwealth“ über die Frage veröffentlicht wurde, auf welche Weise man Unternehmens- oder Betriebsleiter („Managers“) für „Entwicklungsgebiete“ (Developing Lands), d. h. Länder im Zug der Modernisierung und des industriellen Ausbaus, ausbilden könne. Einleitend wird gesagt, daß der „Manager“ für sein Land und für seine Firma sowohl politisch als auch wirtschaftlich von zentraler Bedeutung sei. Als Voraussetzung zur Ausbildung der eigentlichen „Manager“-Qualitäten wird der Erwerb des nötigen technischen und geschäftlichen Könnens betrachtet. Der Manager habe später die Aufgabe, die Tätigkeit der Träger dieses Könnens zu koordinieren. Gleich zu Anfang wird betont, daß bei der Kaderausbildung das Gewicht je nach den örtlichen und beruflichen Notwendigkeiten auf einen verschiedenen Punkt (Personalverwaltung, Produktion, Absatz, Finanzierung, Transportfragen usw.) gelegt werden müsse. Man dürfe keineswegs die gleiche Dosierung wie bei der Kaderausbildung für Großbritannien anwenden, außerdem sei die Anwärterschaft schon sehr viel schärfer als in der britischen Wirtschaft nach den später für sie vorgesehenen Funktionen zu spezialisieren. Grundsätzlich wird zwar festgestellt, daß die Fähigkeit zur Betriebsführung eine besondere Gabe, ein „Charisma“, sei, daß man aber in jedem Fall durch systematische Ausbildung die im Führungskader benötigten Eigenschaften steigern und festigen könne. Als Muster wird das Ausbildungssystem hingestellt, das die britische Wirtschaft ihrerseits für ihre leitenden Auslands- (Kolonial-)kräfte entwickelt hat, einerseits durch die Einladung besonderer Ausbilder in die Firmen (Training Within Industry: „TWI“), andererseits durch den Aufbau besonderer Ausbildungsstätten (Executive Development Programme im British Institute of Management oder Administrative Staff College, Henley). Besonders werden die acht- bis zehntägigen Kurse für kleinere Firmen in Burton Manor/Cheshire, Ashorne Hill bei Leamington oder Ashridge College/Hertfordshire hervorgehoben. Überall, auch gerade bei der Vorarbeiterausbildung, wird erhöhter Wert auf die soziale (nicht nur sozialpolitische) Eignung der Kaderanwärter gelegt (die British Association for Commercial and Industrial Education hat z. B. ein Communication Training Centre zur Pflege der „Kommunikationsfähigkeit“ eingerichtet). Soweit klingt die Schilderung des Modells durchaus anziehend. Dann aber wird warnend darauf hingewiesen, daß der für die Wirtschaft zugängliche Unterricht in überseeischer Auslandswissenschaft (Sprache, Landeskunde, Völkerkunde in der zur Universität London gehörenden „School of Oriental and African Studies“) viel zu wenig Zuspruch finde. Das Kolonialministerium, der Christliche Verein Junger Männer (YMCA), das Imperial Institute, der Cadbury

Trust und andere Einrichtungen haben sich zusammengeschlossen, um in der Form eines „Oversea Service“ zusätzliche Auslandskenntnisse an Männer der britischen Wirtschaft in Kurzkursen von einer Woche zu vermitteln. Großfirmen suchen Kaderanwärter sorgfältig zusammen mit den Ausbildern aus und stellen sie dann verhältnismäßig langfristig nur für die Ausbildung frei.

Der Verfasser der Aufsatzreihe ging von der These aus, daß die hier in ihrer britischen Ausprägung geschilderte Methode auch richtig für die Kaderausbildung in den künftigen Industrieländern sei. Auch für eine britische Firma in einem nichteuropäischen Lande sei es auf lange Sicht erfolgversprechender und billiger, einheimische Führungskader einzusetzen und nicht mehr für jede Funktion Personen aus Großbritannien zu importieren, selbst wenn das politisch möglich sei. Der einheimische Manager bedarf eines großen Teils des Ausbildungsstoffs nicht, der ohnedies nur mit Widerstreben durch die britischen Firmen aufgenommen wird. Man kann sich bei ihm die Ausbildung in Sprache und Sitten seiner Heimat sparen. In Süd- und Südostasien sind seit 1951 bis zum 30. 11. 1954 durch den Council for Technical Co-operation 1 653 Ausbildungsplätze geschaffen worden, an denen die Ausbildung für das wirtschaftliche Führungskader nicht nur ein Mindestmaß an Allgemeinbildung, sondern schon erhebliches Fachwissen voraussetzt. Indien hat z. B. neue Möglichkeiten zur Ausbildung von „Managern“ im Indian Institute of Technology, Kharagpur, oder im Bhavsenhji Polytechnic Institute in Bhavnagar geschaffen und plant nach Aussage Averys ein Indian Administrative Staff College, das der britischen Anstalt in Henley entsprechen soll. Dabei wird Indien die Erfahrungen privater Firmen, z. B. die seit 1930 in Gang befindliche Kaderausbildung der Burmah-Shell Ltd., mit dem britischen Muster kombinieren. Die Reserve Bank of India hat 1955 ein besonderes „Banker's Training College“ in Betrieb genommen, an dem Kurse von dreimonatiger Dauer abgehalten werden. Eine britische Bank hat den Leiter und Ausbilder zur Verfügung gestellt. Lever Brothers (India) Ltd. läßt sich durch die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der indischen Universitäten junge Leute zuweisen, die dann innerhalb der Firma eine Sonderausbildung für die Spitzenkader erhalten. Diese Großfirma gibt aus ihren Kaderanwärtern nach der Ausbildung auch Kandidaten an andere Unternehmungen ab, bei ihr werden sogar künftige Staatsbeamte mit Regierungsstipendien ausgebildet. In diesen und ähnlichen Fällen erfolgt ein Auslandsaufenthalt also nicht auf Kosten der mühsam sparenden Familie oder des Staates, sondern er ist in die landeseigene Ausbildung eingeordnet und stellt den jungen Mann im Verband seiner Firma an eine feste Arbeitsstelle, ohne ihn der Heimatlosigkeit des Auslandsstudenten zu überlassen. Ceylon hat 1950—55 die Zahl seiner Landeskinder in den wirtschaftlichen Führungskadern (Plantagendirektoren usw.) um 20 % erhöhen können. Führende Beamte haben ein

Institute of Public Administration zunächst noch außerhalb der Landesuniversität aus eigener Initiative gegründet. Die Goldküste, Nigerien und Uganda bemühen sich ebenfalls, die einseitig akademisch-literarische Ausrichtung ihrer aufstiegswilligen Begabungen in die Wirtschaft umzulenken.

Das Ergebnis fällt so aus, wie sich erwarten ließ: Eine britische Zeitschrift mit besonderem Übersee-Interesse und tiefgehenden Kenntnissen von Überseeländern stellt sich überhaupt nicht die Frage, ob die überseeischen Partner einer künftigen Weltwirtschaft „Entwicklung“ im europäischen Sinne (in dem eben „West“ und „Ost“ kaum Unterschiede zeigen) überhaupt wollen oder nicht. Sie fragt auch nicht, ob hier Sonderwünsche über das Tempo und die Prioritäten bei der Entwicklung vorliegen. Sie setzt vielmehr den Entwicklungswunsch der „Entwicklungsgebiete“ voraus. Das ist kein Sonderfall, sondern die Regel. Sie würde bei der Prüfung französischer, sowjetischer, chinesischer, amerikanischer Darstellungen bestätigt. Sie wird auch bestätigt durch Schilderungen aus niederländischer, schwedischer oder deutscher Feder. Die bisher nicht voll industrialisierten „Entwicklungsländer“ wissen, daß die Fragestellung wohl zu kompliziert für das Verständnis der Industrie- und Exportbarbaren ist. Sie lassen sie daher meist auf sich beruhen und gehen unbeirrt ihren Weg durch das Gestrüpp der fremden Angebote, wie sie auch die romantischen Schilderungen ihres angeblich paradiesischen Zustandes vor der Eröffnung industrieller Möglichkeiten beiseiteschieben.

Die britische Darstellung ist nicht nur in diesem zentralen Punkt typisch. Ihre Methode entspricht auch sonst der Mentorenhaltung, die sich in allen industriell entwickelten Ländern festgesetzt hat, ob das Kanada oder China sein mag. Zuerst wird gefragt: Wie machen wir das in unserer eigenen Wirtschaft und Gesellschaft? Dann kommt als zweite Frage die Überlegung, ob man eine zusätzliche Sonderausbildung für diejenigen Kräfte vermitteln könne, die einmal in Übersee zum Einsatz kommen sollen. Diese Fragen gehen den eigenen Wirtschaftskörper an.

Dann ist man sich darüber klar, daß man von der eigenen Wirtschaft her heute keinen gültigen Zugang zu den Entwicklungsländern findet. Man gibt also zu, daß man sich Mühe dadurch erspart, daß man landeseigene Kräfte auszubilden hilft. Dabei betont man, wie wichtig das im eigenen Land entwickelte Vorbild bei diesem Unternehmen ist. Man stellt dem Staat oder den Firmen Ausbildungskräfte zur Verfügung. Man zollt dem potentiell mächtigen Indien Respekt für seine Bemühungen, man mißt an seinem Vorbild die Maßnahmen der weniger kräftigen Staaten Asiens. In Afrika aber erwartet man eine langsamere und bescheidenere Entwicklung, die sich enger an die früher herrschenden Kolonialmächte anschließt.

Damit, daß diese Darstellung als typisch bezeichnet wird, läßt sie sich nicht als falsch oder abwegig abtun. Nur reicht sie nicht aus. Wenn man schon das schwierigste aller Probleme nicht anschneiden will oder

kann und die Frage auf sich beruhen läßt, ob die Angleichung der äußeren Lebenstechnik überhaupt notwendig und erwünscht ist, ob Kultur einerseits, Technik, Wirtschaft, Hygiene usw. andererseits voneinander getrennt werden können, so daß man den äußeren Lebensablauf ändern kann, ohne das innere Wesen zu zerbrechen — wenn man all das auf sich beruhen läßt, dann erhebt sich doch gerade für die konkurrierenden Industrieländer bei der Begegnung mit Entwicklungsgesellschaften stets das unausweichliche Problem, welche besonderen Schwierigkeiten dem Aufbau moderner Führungskader nun gerade im einzelnen Partnerland entgegenstehen.

Diese Frage kann sicher nur von Fall zu Fall einzeln beantwortet werden. Sie hat aber (nicht in der Antwort) gewisse typische Züge, die dazu verpflichten, sie regelmäßig und allgemein zu stellen, so verschieden die Antworten auch ausfallen mögen. Es gibt einen typischen Schwierigkeitenkatalog bei der Kaderausbildung in Entwicklungsländern.

Leo Silberman von der University of Chicago behandelt in der Mai-Nummer 1956 der „Annals of the American Academy of Political Science“ das hier zur Diskussion stehende Problem: „The Evolution of Entrepreneurship in the Process of Economic Development“ (S. 32—44). Er referiert den Pessimismus Frederic Benhams in „The National Income of Jamaica“ (1947), der bei der einheimischen Bevölkerung der Tropen aus klimatischen Gründen keine Möglichkeit zur Entstehung eines wirtschaftlichen Führungskaders sah und den fremden Bürokraten den Mangel an Unternehmungsgeist sozusagen als Berufskrankheit zugutehielt. Gegen Benham hat sich der Westindier W. Arthur Lewis gewandt, der von seiner Professur in Manchester aus 1953 einen Bericht über die Industrialisierungsmöglichkeiten der Goldküste mit einem starken Akzent auf der Bedeutung des Führungskaders veröffentlichte. Silberman weist darauf hin, daß die Kolonialbeamten und die antikononialistischen, „idealistischen“ Sozialreformer nicht nur gegen das kolonialistische Unternehmertum (fremde Bergwerksgesellschaften usw.), sondern auch gegen das vielfältig schillernde, von „Krieg, Raub und Piraterie“ nicht immer zu unterscheidende Händlerertum der außereuropäischen Altkulturen mißtrauisch waren, so daß fast ein Jahrhundert lang der Unternehmungsgeist immer kürzer gehalten wurde. Seit dem zweiten Weltkrieg sei da ein Wandel eingetreten: einerseits fühle man allgemein die Verpflichtung, den weniger entwickelten Ländern zu helfen, andererseits habe man in den Industrieländern kaum überschüssige Kräfte verfügbar, die zudem auf den erwachten Nationalismus der Außereuropäer stoßen würden. Benhams These von der angeblichen Ungeeignetheit ganzer Völker zur Ausbildung eines technisch qualifizierten Führungskaders widerlegt Silberman mit dem einleuchtenden Beispiel des Einrückens südafrikanischer Buren in technische und unternehmerische Funktionen und zweitens des Aufstiegs der sogenannten Kap-Mischlinge in Südafrika. Warnend zitiert er die Einwände der „Neuen Laissez-Faire-Schule“ (z. B. des Johannesburgers S. H. Frankel) gegen die „UNO-Schule der Entwicklungs-Enthusiasten“, die zu stark auf eine internationale Planungsbürokratie hinarbeite (wobei vorläufige Erfolge z. B. in Portoriko nicht zu bestreiten seien). Silberman sieht bei der schillernden Kaufmannsbevölkerung von Lagos mehr Chancen zur Ausbildung eines Führungskaders, als sie je für die Beamten in dem gescheiterten Erdnußprojekt Tanganjikas bestanden.

DAS AUSLESEPRINZIP

Die erste Frage dem zeitlichen Ablauf, vielleicht nicht einmal der Bedeutung, nach ist die Frage nach dem Auslesegrundsatz für die Anwärter auf Kaderstellen-

gen. Westeuropa hat seine Kader dadurch ergänzt, daß es den Söhnen der durch Besitz und Bildung im ersten Gang erfolgreichen Familien das Tor zur Zukunft weit öffnete, daneben Seitenpfortchen (Werkstudententum, Stipendien usw.) für überdurchschnittlich Begabte ohne den Familienhintergrund von Besitz und Bildung offenhielt. Dieser Auslesegrundsatz ist durch die Verarmung der Mittelklassen, die Inflationen, Vermögensumschichtungen, Kriege usw. noch fragwürdiger geworden, als er es stets war. Aber mindestens theoretisch wird noch immer an ihm festgehalten. Osteuropa dagegen hat zunächst die begabten Kinder der politisch zuverlässigen Familien, die es oft ganz irreführend als „Arbeiter- und Bauernkinder“ bezeichnete, besonders gefördert, allmählich ein objektives Auslesesystem nach persönlicher Eignung und Bewährung entwickelt, das im Endeffekt nicht allzu verschieden von der amerikanischen Abwandlung des westeuropäischen Ausgangsschemas ist.

In den Entwicklungsgebieten kommen die drei Auslesegesichtspunkte der älteren Industrieländer: Besitz und Bildung (Bildung auf Grund von Besitz), politische Konformität sowie Eignung und Bewährung, auch ins Spiel. Der wohlhabende Patriarch aus weidwirtschaftlichen Gesellschaften, der Erbfürst mit großen Grundrenten, der erfolgreiche Händler schickt seinen Sohn zur Ausbildung. Diejenige politische Partei, die dem Lande die Freiheit erkämpft hat, fördert die Kinder ihrer führenden Männer und ihrer treuen Mitarbeiter. Mit Hilfe ausländischer Fachleute sucht man sich Begabungen zusammen, man läßt Leute hochkommen, die sich in kleineren Posten überdurchschnittlich bewähren. Das ist so an der Goldküste und in Kambodscha, in Haiti sowie im Irak.

Die Kader werden also mit Nachwuchs aufgefüllt, der aus den bisher führenden Familien kommt, der den Reichtum der Väter in eigenen Leistungs- und Bildungswillen umsetzt, der politische Konnexionen nutzt, dem es glückt, durch überdurchschnittliche Bewährung eine überdurchschnittliche Begabung nachzuweisen. Es liegt eine Gefahr darin, wenn man den Entwicklungsländern Nepotismus und Korruption zur Last legen will. Sie tun genau das, was in einer Gesellschaft ohne klare Ausleseprinzipien für ihre Führungskader vor sich geht. Jede Stelle ist eine wirtschaftliche Existenz, nicht die Gelegenheit zum Dienst, die sich einem sonst freien Manne zusätzlich bietet. Die Konfusion des Ausleseprinzips wird aus Europa übernommen, sie beweist nicht die mangelnde Eignung der Neuländer.

Man kann von der Indischen Union so wenig wie von Kenya die Anwendung eines sachlichen Auslesesystems menschlicher Gerechtigkeit und sozialer Verantwortung erwarten, wo diese Länder ebenso in einer Auflösung alter Ordnungen stehen, wie das Europa seit über hundert Jahren tut. Man kann nicht ein gesundes Ausleseprinzip für die Führungskader als Anfang einer gesellschaftlichen Gesundung fordern. Es kann allenfalls Ergebnis oder Symptom einer solchen Gesundung sein.

So ist damit zu rechnen, daß in die Kaderausbildung neuer Industriegesellschaften die Söhne wuchernder Basarhändler, ausbeuterischer Grundherren, die Töchter von Steuerpächtern, die Kinder hungernder Kleinbauern, über alle Erwartungen begabte Fanatiker aus dem Elendsproletariat, europäisch gebildete Abkommen von Akademikern, Fürstensöhne, begabte Junglehrer und Missionsschüler, politische Agitatoren, Günstlinge einflußreicher Männer hineindrängen. Ein übergeordnetes Ausleseprinzip wird sich nicht finden lassen. Die neue Entwicklung eröffnet für die alten Übervölkerungsländer ein „Goldsucherzeitalter“, in dem man rücksichtslos die Ellenbogen gebraucht, in dem aber auch manch fähiger Mann nur dadurch endlich seine Chance erhält, daß der Schutt alter Vorurteile beseitigt wird. Es ist Gründerzeit, wo Häuptlinge und Bettler, Ehrenmänner und Lumpen ihre Kinder aufsteigen oder absinken sehen. Da hilft der erhobene Zeigefinger der alten Industriegesellschaften, den sie lieber nach außen als nach innen zeigen, wenig. Es ist nun einmal so.

DIE AUSBILDUNGSMETHODE

Die bunt zusammengewürfelte Anwärterenschaft steht also vor den Toren der Kaderausbildung, ohne daß Klarheit darüber besteht, in welcher Form diese am besten durchzuführen ist. Fast jedes Altkulturland kennt einerseits die Erscheinung des Lehrmeisters, der eine kleine Jüngerschar um sich sammelt und sie in persönlicher Sorgfalt unterrichtet, viel von jedem einzelnen verlangt, aber andererseits auch die riesigen Tempelschulen oder Jünglingshäuser, Priesterkollegien oder Kriegerschulen, in denen ganze Jahrgänge für den Nachwuchs der bisher tragenden Schichten herangezogen werden. Die Industriegesellschaft kennt die Fachhochschule und die werkseigene Ausbildung, den Anspruch der Schuljuristen und den der Verwaltungspraxis, sie kennt das französische und das britische System, das dialektische Gespräch und das College der Massen. Alte und neue Gesellschaften kennen die öffentlich unterhaltene Institution und den bedürfnislosen Lehrer, dessen Wesen an Heiligkeit grenzt. Weder in Amerika noch in Zentralafrika, weder in Europa noch in Ostasien ist eindeutig eine Entscheidung darüber gefallen, ob nur die eine oder nur die andere Ausbildungsform für den Nachwuchs der Industriegesellschaft besser ist.

Dann ist die Frage offen, ob man „akademisch“ ein Ideal der Ausbildungsmöglichkeiten schaffen oder ob man sich an die konkreten, kurzfristigen Bedürfnisse des einzelnen Landes halten soll. Ist es eine Schande, wenn eine Ausbildungsstätte als „Klippschule“ bezeichnet wird? Ist nicht gerade die Klippschule vielleicht nötiger als eine Akademie der Wissenschaften? Soll man wirklich eine universale Vollkommenheit im Corpus der Wissenschaften anstreben, nicht mit demjenigen zufrieden sein, was sich zufällig bietet? (Die Unzufriedenheit wird ohnedies nicht in der Lage sein, die Lücken auszufüllen!) Als ob die bloße Nennung einer Fülle von gelehrten Gegenständen im aka-

demischen Katalog schon etwas darüber aussagte, ob hier wirklich gebildete Menschen erzogen werden! Vielleicht findet der forstwirtschaftliche Fachmann auch ohne Bruchstücke buchphilosophischer Redewendungen den Weg zur Ausbildung als vollverantwortlicher Mensch.

Es ist z. B. noch nicht ausgemacht, daß die Kaderausbildung durch eine Sonderschule oder durch den künftigen Arbeitgeber (Staat oder Firma) immer Aufgaben zu übernehmen hat, die in einer einigermaßen gesunden Gesellschaft besser der Familie, Sippe, Nachbarschaft, religiösen Glaubensgemeinschaft überlassen bleiben. Vielleicht soll sie gar nicht danach streben, den Charakter erziehen zu wollen, der durch andere Instanzen besser erzogen wird. Vielleicht soll sie sich auf die Vermittlung von Fachwissen und Fachkönnen beschränken. Vielleicht ist es möglich, daß außerhalb der alten Industriegesellschaften Schule und Arbeitgeber besser mit den persönlichen Instanzen zusammenarbeiten als dort, wo nach riesigen Binnenwanderungen ein junger Mensch vereinzelt und führungslos in einen Apparat geworfen wird, so daß ihm der Lehrherr oder der Lehrer erst beibringen müssen, was er von seiner Mutter hätte lernen sollen.

Unklar ist auch, ob die Ausbildungsstätten in den neuen Ländern am praktischen Beispiel oder nach akademischer Methode in abstrakter Überlegung schulen sollen. Das gilt für Medizin und Technik, aber auch für Rechts- und Wirtschaftswissenschaft. In dieser Hinsicht bieten die alten Länder eine Fülle einander widersprechender Möglichkeiten als Beispiel an. Kein Land soll sich einbilden, daß seine, oft sehr zufällig durch die Gewalt der Umstände erzwungene, Lösung die ideale überhaupt sei, geschweige denn daß sie auf die neuen Länder übertragbar sei. Von Hochschulreform ist in Italien und Frankreich, Deutschland und England, neuerdings in den USA und der Sowjetunion, gründlich die Rede. Diese Länder selbst spüren die Fragwürdigkeit ihrer Ausbildungssysteme. Es wäre zu bedauern, wenn eines der fragwürdigen Systeme oder gar eine Mischung verschiedener Fragwürdigkeiten als Muster für den Aufbau von Ausbildungsstätten der Führungskader neuer Länder genommen würde.

DIE SOZIALE STELLUNG DER AUSGEBILDETEN

Die Fragen der Auslese und der Ausbildungsmethode sind aber nur Präliminarien für die ernstesten Probleme, die dann entstehen, wenn nun der in seinem Fach ausgebildete junge Mensch einen sozialen Platz in der Wirtschaft seines Heimatlandes sucht. Er trifft auf die oft mißgünstige Konkurrenz der anderen, der alten Zauberer und ihrer Zöglinge, der Fremden, die ihre Vorzugsplätze behaupten wollen, der Landsleute, die sich mit hohem Aufwand eine Ausbildung in der Fremde geholt haben und jetzt nicht hinter jemandem zurückstehen wollen, der „nur“ im eigenen Lande ausgebildet worden ist. Objektiv herrscht Mangel an qualifizierten Kräften. Subjektiv aber fehlt zunächst das Vertrauen zu den Zöglingen der eigenen Ausbil-

dingsstätten. Man verschreibt sich lieber einen Ratgeber von weither, oder man wendet sich lieber umgekehrt an den vertrauten Gesundheitsbetreuer, der wenigstens nichts schaden kann, als daß man es mit Landeskindern versucht, die im Lande selbst technisches Wissen erworben haben. Die erste Generation der neu ausgebildeten einheimischen Intelligenz muß sich in schweren Kämpfen durchsetzen.

Wenn sie tatsächlich Stellen erringt, die an sich nach Kräften riefen, dann muß sie in diesen Stellen mühselig um das Recht des gleichen Lohns für gleiche Leistung kämpfen. Der an einer einheimischen Ausbildungsstätte erzogene Fachingenieur sieht nicht ein, weshalb sein Gehalt (vom Wegfall großzügig berechneter Aufwandsentschädigungen abgesehen) so viel niedriger sein soll als das eines ausländischen Gastingenieurs. Er wünscht, daß man auf den Gast lieber verzichten als ihn überzahlen solle, selbst wenn dadurch zunächst wirtschaftliche Schädigungen eintreten. Wenn eine Regierung diesen Wunsch strikt ablehnt, setzt sie sich gerade bei der neuen Elite, die sie für sich selbst hat ausbilden lassen, einem Widerstand aus, der keineswegs aus einem ideologischen „Nationalismus“ herrührt, sondern aus verständlichem Eigeninteresse. Die neu qualifizierten Fachleute wissen ja genau, daß ihre ausländischen Kollegen ihrerseits nicht zu den für sie reservierten Stellen drängen würden, wenn sie nicht von ihrer heimischen Lage aus Anlaß dazu hätten. Sie sehen also nicht ein, weshalb man sie mehr lockt, als es nötig ist. Weiter wissen sie, daß ihre Landsleute an fernen fremden Hochschulen oft viel weniger lerneifrig waren, als sie selbst es unter der ständigen Aufsicht der Familie und der Landesautoritäten an den neuen Ausbildungsstätten im Lande sein mußten. Sie fordern Bezahlung nach Leistung, nicht nach Prestige.

Ungelöst ist in den Staaten mit neuen Kadern wie in alten Industrieländern die Frage, wer die unangenehmen Posten besetzen soll. In jedem Sozialgebilde ist die Frage der „schmutzigen Arbeiten“ schon seit jeher ein Problem gewesen, über das sich die klassischen Utopien auszulassen pflegen. Soll man nun diese den Angehörigen des neuen Kaderns bereithalten, die besseren Posten aber den Gästen reservieren? Oder soll man umgekehrt den Gästen einen Idealismus zumuten, den die eigenen Landeskinder nicht aufbringen?

Besonders dann ist dieses Problem kritisch, wenn nicht schon die Kaderausbildung nach Schlüsselpersonen und Hilfskräften scheidet. In diesem Punkt hat sich vor allem in Westeuropa die Sitte verbreitet, jede berufliche Leistung aufzuwerten, die Examensnachweisforderung immer weiter zu verbreitern. Für Personen, die nur einen Handgriff ausführen sollen, wird ein schwieriges Diplom gefordert, das gleichzeitig auch die Qualifikation für sehr viel verantwortlichere Leistungen bescheinigt. Nur zu oft wird das „Unteroffizierkorps“ der Wirtschaft bei der Ausbildung vergessen, während der genannte britische Bericht ausdrücklich auf die Bedeutung der Vorarbei-

terschaft hinweist. Es gibt Länder, in denen es von voll ausgebildeten Juristen wimmelt, wo aber kaum eine schreibmaschinenkundige Sekretärin aufzutreiben ist. Wenn man die nach ihrer Examenshöhe übermäßig zahlreichen Spitzengruppen in die Hilfsstellungen verdrängt, wird Ressentiment das Ergebnis sein. Umgekehrt sollte aber die angelernte Stellung neben dem eigentlichen Fachmann eine Aufstiegsstellung bedeuten und ihrem Inhaber Befriedigung geben. Ein Muster ist die planmäßige Ausbildung von Heilgehilfen in der Sowjetunion, die nicht den Anspruch erheben können und sollen, daß sie vollqualifizierte Ärzte sind. Entsprechende Lösungen sind für die technischen und kaufmännischen Kader denkbar.

Angehörige der neuen Kader werden besonders auf dem flachen Lande benötigt. Neue Kraftwerke werden im Gebirge gebaut, die Dörfer brauchen Ärzte, in kleinen Provinzorten ist der Absatz zu organisieren. Gerade in den Entwicklungsgebieten aber pflegte alles in die Hauptstadt zu drängen. Man wollte die größeren Annehmlichkeiten des äußeren Lebens genießen, die hier schon aus Prestige Gründen und vom Eigennutz der Herrscher her geboten wurden. Man wollte bei der Verteilung von Stellen und Einfluß dabei sein. Die Familie wollte endlich für die Mühen belohnt werden, die sie sich um der Ausbildung ihres Sohnes willen auferlegt hatte. Er sollte es in der großen Stadt einmal besser haben als der kleinbäuerliche Vater. Wenn er als Kaufmann, Werksleiter oder Verwaltungsbeamter in eine abgelegene Provinz kommt, darf er dort nicht mit dem ihm anvertrauten Geld der Kasse seinen eigenen Lebensstandard erheblich über den seiner Mitbewohner, gar über den der traditionellen Honoratioren, hinausheben. (Es gibt z. B. in Griechenland oder Süditalien Landärzte, die unter den gleichen äußeren Bedingungen wie ihre Patienten leben. Tut das ein Sudanese, der als Arzt nach Hause zurückkommt, auch?) Wer das nicht will oder kann, drängt in die Städte. Gerade dort ist er unter Umständen überzählig. Wenn schon die Sowjetunion ihre neue technische Intelligenz mahnen muß, nicht nach Moskau zu kommen, sondern ins Neuland Kasachstans oder Sibiriens zu gehen, lassen sich die Schwierigkeiten in denjenigen Gesellschaften denken, die weniger streng geführt werden.

DAS VERHÄLTNISS VON BERUFLICHER QUALIFIKATION ZU POLITISCHER FUHRUNGSFUNKTION

Die technische Intelligenz in einem kommunistischen Staat umfaßt zwar statistisch auch die politischen Funktionäre. Damit ist aber nicht gesagt, daß ihre fachlichen Qualifikationen alle statistisch gezählten Angehörigen auch zu politischem Einfluß berechtigen. Zunächst gilt jeder nur als „Spezialist“. Die Politik wird nicht mehr den Führern der Revolution, die sich aus allen Kreisen rekrutieren, anvertraut, aber auch nicht einer sozialen Gruppe als solcher, sondern dem besonders für den Posten eines politischen Apparatschik ausgebildeten Fachmann, dessen Zuverlässigkeit immer wieder überprüft worden ist. Beamte und

Parteifunktionäre, Verbandsgeschäftsführer und politische Kommissare, Interessenvertreter und Träger der Lokalverwaltung sind jeweils nur für ihren Posten ausgebildet worden.

Andererseits haben lose zusammengefügte Gesellschaften im Übergang zum Industriezeitalter oft gerade den beruflich Qualifizierten politische Schlüsselstellungen mit Vorliebe anvertraut. Wo die Macht der alten Sippenchefs und Grundherren, Stammeshäuptlinge und religiösen Führer, Krieger und Beamten erlahmte, übernahm an ihrer Stelle der Advokat, der Arzt, der Lehrer, der Leiter einer Bankfiliale, der Buchhalter einer Großfirma die Leitung des öffentlichen Lebens.

Diese soziale Tatsache gilt unabhängig von dem, was man landläufig Staatsform nennt. Diktatoren suchten Halt an den modernen Kadern, alte Fürsten suchten ihre Unterstützung, in Parlamente sind sie gewählt worden, Bürokraten lassen sich von ihnen beraten. Wenn nun aber das Kader der für die fachlichen Leistungen der Industriegesellschaft qualifizierten Berufe verstärkt wird, erhebt sich die Frage, ob dann die Zugehörigkeit zu ihm noch immer die gleichzeitige Einreihung in die Honoratioren und politischen Führungskräfte bedeutet oder ob die Ausbildung wie in der Sowjetunion nur ein fachlich-ökonomisches Ziel hat. Wird die zusätzliche Bildung nicht automatisch zu zusätzlichen politischen Führungsansprüchen überleiten? Werden sich die bisher herrschenden Gruppen damit abfinden? Wird man nicht umgekehrt von den neuen Fachkadern auch eine politische Leistung in der Freizeit erwarten, die sie vielleicht gar nicht erbringen wollen? Wird man sie nicht durch derartige Forderungen auch in Opposition treiben oder gar den Zulauf zu ihnen bremsen?

Mit anderen Worten: die Einordnung des Fachkaders einer neuen Industriegesellschaft in die Hierarchie der politischen Willensbildung stellt in jedem Falle eine Aufgabe, die nur unter dem Risiko scharfer politisch-sozialer Spannungen verfehlt werden darf.

*

Die Probleme der Entwicklungsländer sind grundsätzlich die gleichen wie auch in älteren Industrieländern. Die Schwierigkeit liegt für die Mehrzahl der Entwicklungsländer aber zusätzlich darin, daß die Kaderausbildung zur Notwendigkeit im Vollzug der Begegnung mit einer fremden Kultur wird. (Lateinamerikanische Länder mögen in dieser Beziehung anders stehen, weil sie sich als Glieder der „Westlichen Welt“ betrachtet haben.) Die Empfehlung zur Übernahme eines bestimmten Systems der Kaderausbildung wird nicht als neutrale, sachliche Auskunft betrachtet, sondern als Aufforderung zur Parteinahme für den gesamten kulturellen (damit auch politischen, wirtschaftlichen und sozialen) Zusammenhang, in dem die empfohlene Methode der Kaderausbildung entwickelt worden ist. So können psychologische Hemmungen auftreten, die von der „Sache“ selbst aus nicht einzusehen sind.

Ganz einfache Fragen wie die richtige Relation der verschiedenen Fachkräfte zur Gesamteinwohnerzahl oder zur territorialen Größe eines Staates oder zur wirtschaftlichen Eigenart oder zur Investitionsrate usw. sind noch ungeklärt. Ungeklärt ist auch, ob tatsächlich stets höchste Qualität benötigt wird, ob nicht eine dem Lande in seinem derzeitigen Zustand angemessenere Qualität besser verwertbar wäre.

Auf jeden Fall sollte man nicht rücksichtslos in die einmal ausgebrochene Konkurrenz eintreten, sondern auch im eigenen Interesse zunächst darüber nachdenken, wie der zu laufende Kurs überhaupt aussieht.

Summary: Training for Qualified Leadership in Developing Countries. The article explains the recruitment of leaders in the modern industrial society: the rulers and the experts, or in a totalitarian terminology the functionaries and the specialists, and then goes on to analyze the possibilities available to the now developing countries in repeating this process. The author discusses the intentions of the industrialized countries in regard to these possibilities, saying that while they may be aware here and there of the differences in conditions they invariably think of simply exporting their own pattern of training, and he emphasizes the need for unprejudiced consideration of the different goals which the developing countries must set themselves in this respect. In this sense, he then attempts a description of the selection principles and training methods, of the problem of social status of the trained, and finally of the relationship between occupational qualification and political leadership in these areas.

Résumé: La formation des élites dans les jeunes pays industriels. L'article analyse les modes de formation des élites dans les domaines économique, technique et politique des pays industriels modernes. Il y a les élites des pays démocratiques et celles, qualifiées de fonctionnaires et de spécialistes, des pays totalitaires. L'article fait ensuite le bilan des possibilités offertes aux autres pays, i. e. à ceux dont l'industrialisation est encore à ses premiers étapes. L'article fait passer un examen critique aux propositions d'aide et d'assistance faites par les pays industriels, en faisant valoir qu'ils se bornent généralement à appliquer leurs propres méthodes et formes d'instruction à un canevas de données fort différentes. L'article recommande comme indispensable une analyse sans préjugés des buts économiques et sociaux définis par les pays sous-développés eux-mêmes et qu'ils aspirent à réaliser. C'est en prenant en considération les facteurs individuels des jeunes pays que l'article réexamine le problème complexe de la formation des élites, de leur situation sociale et du rapport entre la qualification professionnelle et la capacité de remplir des fonctions politiques et sociales.

Resumen: La educación de jefes calificados en países con una industrialización retardada. El artículo describe el nacimiento de las clases dirigentes en las modernas sociedades industriales: de los tipos dominadores y los peritos, en la terminología totalitaria, de los funcionarios y los especialistas, y analiza las posibilidades que a este respecto se ofrecen a los países cuya industria solamente ahora experimenta un período de desarrollo. Expone las intenciones de los países ya industrializados que, aunque respetando los diferentes problemas, siempre piensan en una transferencia de sus propios formas de educación, y invita a un examen independiente de los diferentes objetivos, que tienen que ponerse a este respecto los países de desarrollo retardado. En este sentido el autor intenta dar una descripción de los principios y métodos de selección, del problema de la posición social de los educados, así como de la relación de la calificación profesional a las funciones dirigentes políticos a este respecto.