

Dörge, Friedrich-Wilhelm

Article — Digitized Version

## Rentabilität durch Bildungsinvestitionen

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Dörge, Friedrich-Wilhelm (1964) : Rentabilität durch Bildungsinvestitionen, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 11, pp. 451-453

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133428>

**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.*

## Rentabilität durch Bildungsinvestitionen

**E**s vergeht kaum ein Tag, an dem die Presse nicht über Stellungnahmen zum Bildungsnotstand berichtet. Es hat sich auch herumgesprochen, daß das Bildungsniveau der Bevölkerung von großer Bedeutung für das Wirtschaftswachstum ist. Auf der Suche nach fähigen Mitarbeitern spürt jedes Unternehmen, wie sich bei allgemeiner Knappheit an Arbeitskräften der besondere Mangel an qualifizierten Fachkräften hinderlich auf das Betriebsergebnis auszuwirken beginnt. Was kann in dieser Situation geschehen, und wer trägt die Verantwortung dafür, daß etwas geschieht?

Es liegt nahe, vom Staat erhöhte Aktivität zu verlangen — aber von ihm allein? Kann der Staat die Aufgabe durch den Ausbau aller Zweige des Schulwesens überhaupt hinreichend bewältigen? Zweifellos wird die Bildung und Erziehung junger Menschen wie bisher in öffentlichen Schulen beginnen und zu einem nach Neigung und Begabung des Lernenden differenzierten Abschluß gebracht werden. Diese Grundbildung bedarf dann auf Berufs- und Fachschulen sowie auf Hochschulen der Ergänzung. Bei der beruflichen Ausbildung leistet die Privatwirtschaft bereits einen erheblichen Beitrag, dessen Bedeutung vielfach unterschätzt wird. Aber das alles reicht bei weitem nicht aus, um den sich wandelnden beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Selbst wenn der erste und der zweite Bildungsweg unter Verwendung modernster didaktischer Hilfsmittel erheblich verbessert und ein größerer Teil der Abiturienten den Lehrerberuf ergreifen würde, wäre das Problem der beruflichen Weiterbildung damit überhaupt nicht gelöst. Die alte Weisheit, daß man im Leben nie auslerne, bekommt durch die ständige Weiterentwicklung der Fertigungs- und Verwaltungsmethoden besonderes Gewicht. Nach amerikanischen Schätzungen ist ein auf der Hochschule erworbenes Wissen in 10 Jahren zur Hälfte veraltet. Wer nicht ständig hinzulernt, fällt zurück und entwertet sein Leistungsvermögen.

Die in der öffentlichen Diskussion sehr vernachlässigte Frage lautet also: Wie kann die Weiterbildung im Interesse des einzelnen und der Gesamtwirtschaft wirkungsvoll betrieben werden? Denkbar sind vier Wege, die alternativ oder untereinander verbunden beschritten werden können: das Alleinstudium, die Weiterbildung an staatlichen Anstalten, durch Verbände oder durch die Betriebe selbst. Welcher Weg ist erfolgversprechend?

Ein entscheidender Ansatzpunkt wird immer bei der Eigeninitiative der Bildungs- und Aufstiegswilligen liegen. Die Erfahrung zeigt jedoch, daß in einer vollbeschäftigten Wirtschaft die besten Kräfte in den Unternehmungen so eingespannt sind, daß ihnen kaum Zeit zur intensiven Weiterbildung bleibt. Eine Testaktion des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft hat ergeben, daß in den Klein- und Mittelbetrieben der Unternehmer selbst oftmals zu den schwächsten Stellen gehört. Er hat meistens keine Zeit gefunden, um sich z. B. mit modernen, wissenschaftlich analysierten Formen der Unternehmensführung vertraut zu machen. Außerdem genügt es nicht, nur eine ungefähre Vorstellung von den veränderten Problemen zu bekommen. Vielmehr muß die Anwendung neuer Verfahren auf den eigenen Betrieb bedacht und erprobt werden. Das ist im Alleingang nur in Ausnahmefällen zu schaffen. Die Sprache der Wissenschaft ist notgedrungen verhältnismäßig abstrakt. Es fehlt die Übersetzung in das Konkrete, die dem nicht akademisch Vorgebildeten nur selten gelingt.

Wer meint, daß der Staat hier hilfstellend eingreifen soll, möge die Erhöhung öffentlicher Ausgaben und eine eventuell dadurch nötige Steuererhöhung bedenken. Aber selbst wenn man diese Konsequenzen bejaht, zeigt sich bei näherem Zusehen, daß staatliche Stellen kaum jemals in der Lage sein werden, die von Branche zu Branche vielfältig differenzierten und sich ändernden Weiterbildungsaufgaben zu übernehmen. Woher sollte man vor allen Dingen die dafür geeigneten Fachpädagogen nehmen? In England z. B. haben Staat und Wirtschaft jetzt die gemeinsame Finanzierung zweier Business Schools beschlossen, die den Universitäten London und Manchester angegliedert werden. Nach dem Vorbild entsprechender Einrichtungen an der Harvard University sollen je zweihundert akademisch vorgebildete sowie hundert berufserfahrene Volks- und Betriebswirte in Kursen von jeweils zwanzig oder sogar vierzig Wochen die modernen Formen der Unternehmensführung erlernen. Aber obwohl die Finanzierung durch das hohe Spendenaufkommen seitens der Industrie — die Firmen spendeten etwa doppelt soviel wie veranschlagt und dokumentierten damit ihr Interesse — völlig gesichert ist, können die Schulen vorerst nicht eröffnet werden, weil es an den dafür nötigen besonderen Lehrkräften fehlt. Das ist in Deutschland kaum anders. Der Staat hat bei uns schon viel erreicht, wenn er das Fundament der Weiterbildung, die schulische Grundbildung, dem heutigen Stand pädagogischer Erkenntnisse entsprechend verbessert.

Die Aufgabe bleibt weitgehend den Verbänden und Kammern sowie den Betrieben selbst überlassen. Jedes Unternehmen muß sorgfältig überlegen, wie eine solche Bildungsarbeit auf allen Stufen der betrieblichen Hierarchie durchzuführen ist, und wird prüfen, ob sich Bildungsinvestitionen lohnen. Die Rentabilität ist der Maßstab betrieblicher Entscheidungen und muß es auch in dieser Frage sein. Arbeitskräfte stellen Kostenfaktoren dar. Der Markt für qualifizierte Kräfte wird immer enger, der Wettbewerb um die Fähigen rücksichtsloser und ihr Preis höher. Man könnte dabei der Meinung sein, daß der konsequente Verzicht auf Ausgaben für Weiterbildung wie eine indirekte Ersparnis wirkt, die das Abwerben besser ausgebildeter Kräfte von anderen Betrieben rechtfertigt. Dem muß entgegengehalten werden, daß der „teuer eingekaufte“ neue Mann eine Lohn-Lohn-Spirale im Betrieb auslösen kann, wenn sich herumspricht, wie hoch er eingestuft wurde. Außerdem drängt er solche Mitarbeiter zur Abwanderung, deren Aufstiegschancen durch erfolgreiche „Umsteiger“ verbaut werden. Eingearbeitete Kräfte, die kein Weiterkommen sehen, wandern zu solchen Firmen, die mit einer gezielten Weiterbildung Aufstiegswege öffnen. Soziologische Untersuchungen haben ergeben, daß das mangelhafte Bemühen um fähige Nachwuchskräfte die Fluktuation qualifizierter Mitarbeiter beträchtlich erhöht hat. Eine hohe Fluktuation ist sehr kostspielig und mindert die Rentabilität. Die betriebliche Förderung des human capital durch Bildungsinvestitionen wirkt sich dagegen nach den Erfahrungen der in der Weiterbildung führenden Unternehmen förderlich auf die Produktivität des Faktors Arbeit und damit auf die Rentabilität aus, und zwar um so mehr, je günstiger das Verhältnis von Bildungskapital zu Sachkapital ist.

Um im Bildungswettbewerb bestehen zu können, werden in Industrieunternehmen Ausgaben in Höhe von 1 % des Jahresumsatzes als notwendig angesehen. Eines der größten deutschen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 5 Milliarden DM hält den bisherigen jährlichen Aufwand von rund 50 Millionen DM schon für zu gering! Wenn diese Zahlen genannt werden, so darf das nicht zu der Annahme verführen, als sei die Weiterbildung nur in Großunternehmen der Industrie möglich. Durch Gemeinschaftsaktionen der Kammern und Verbände läßt sich im Prinzip jeder Betrieb erfassen.

Die eigentlichen Durchführungsprobleme liegen woanders. Sie sind eine Frage der Aktivierung und Förderung vorhandener Talente, ein Problem der fachlichen, aber vor allem pädagogischen Eignung der Lehrenden und, eng damit zusammenhängend, ein Suchen nach geeigneten Ausbildungsmethoden. Für mittlere Führungskräfte kann der Schwerpunkt der Weiterbildung innerhalb der Unternehmung liegen, wenn die „pädagogische Kapazität“ der Unternehmung ausreicht, d. h. wenn es sich lohnt, pädagogisch talentierte Fachkräfte dafür anzusetzen. Dabei ist zu beachten, daß nicht selten beruflich weniger qualifizierte Kräfte sich zu solchen Lehraufgaben drängen und manchmal auch Firmen den fachlich kaum brauchbaren Mitarbeiter für Bildungsaufgaben immer noch für geeignet halten. Statt dessen muß der berufliche Erfolg eine unabdingbare Voraussetzung für die Auswahl der Lehrkräfte bilden. Es genügt aber nicht, gelegentlich den einen oder anderen leitenden Angestellten für Vorträge und Aussprachen abzustellen. Man wird ganz ähnlich

wie bei der Lehrlingsausbildung Fachkräfte der Weiterbildung aus dem eigenen Personal heranziehen müssen, die sich als Berufsandragogen, wie der dafür geprägte Fachausdruck lautet, um eine systematische Talentsuche bemühen sowie die Anpassungswilligkeit und -fähigkeit aller Mitarbeiter an veränderte Berufsaufgaben fördern. Die Tätigkeit als Andragoge sollte im Betrieb zum erstrebenswerten zweiten Beruf der besten Fachkräfte gemacht werden. Sie müssen neben die Wissensvermittlung die eigenständige Verarbeitung neuer Einsichten durch Gruppengespräche und Arbeitsgemeinschaften stellen. Dabei werden das Rollenspiel, die Fall- und Projektmethode vorherrschen. Der Lernende soll Mut bekommen, über den Rahmen seiner speziellen Tätigkeit hinaus in größeren Zusammenhängen mitzudenken. Selbst die Spezialausbildung muß sich heute immer mehr am gesamtbetrieblichen Geschehen orientieren und auch die Einbettung des Betriebes in den marktwirtschaftlichen Prozeß beachten.

Es wäre unrealistisch, wollte man verkennen, daß Großbetriebe bei dieser Art betrieblicher Weiterbildung bessere, aber keineswegs bisher voll ausgeschöpfte Möglichkeiten als Klein- und Mittelbetriebe haben. Diese sind um so mehr auf die Mithilfe der Kammern und Verbände angewiesen. Die Veranstalter tragen eine große Verantwortung dafür, daß entsprechende Tagungen und Kurse in ihren Anforderungen genau auf den Zuhörer- und Mitarbeiterkreis abgestellt sind. Die Skepsis vieler Unternehmer gegenüber betriebsfremden Veranstaltungen ist berechtigt. Allzuoft werden von den Verbänden „Wanderprediger“ herungereicht, die unverbindlich nach dem Munde reden und nicht durch fundierte Fachkenntnisse ausgezeichnet sind. Es hat sich in den letzten 10 Jahren eine „Begegnungsindustrie“ mit kostspieligen Tagungsstätten entwickelt, die nach der Parole „Seid nett zueinander“ gründliche Betrachtungen und harte Diskussionen bewußt vermeidet, weil sie meint, daß dadurch ihre Existenz gefährdet werden könnte. Kurse dieser Art werden von den Teilnehmern als zusätzliche Betriebsferien empfunden und stellen, gemessen an dem erstrebten Ziel der Weiterbildung, glatte Fehlinvestitionen dar. Um so fruchtbarer wirken sich wenige, ernsthaft arbeitende Institute aus. Hier gilt es, die Markttransparenz zu erhöhen, damit die Grenzbetriebe im Bildungsgeschäft ausgemerzt werden. Dann werden die leitenden Angestellten und Unternehmer um so eher bereit sein, sich auch wieder auf die Schulbank zu setzen. Häufig aber sind Management-Tagungen und -Kurse mit Themen überladen, weil man in einem heterogenen Kreis möglichst jedem etwas bieten möchte und dabei so gut wie nichts erreicht. Man muß den Teilnehmern im kleinen Kreis Zeit und Gelegenheit geben, nicht nur die dargestellten Sachverhalte zu verstehen, sondern auf die eigene Situation zu übertragen. Gerade junge Unternehmer und leitende Angestellte bringen eine große Bereitschaft mit, offen über die sie im eigenen Betrieb bedrängenden Probleme zu diskutieren, wenn der Referent seine Fachautorität unter Beweis gestellt hat.

Eine wesentliche Funktion in der außerbetrieblichen Weiterbildung haben die Gewerkschaften. Sie wirken als Indikatoren der Bildung, wenn sie im Kreise ihrer Mitglieder über die wirtschaftlichen und sozialen Probleme der Einzelbetriebe und der gesamten Volkswirtschaft diskutieren. Es ist zu beachten, daß das berufliche Fortbildungswerk der Gewerkschaften viele Arbeitnehmer zu ersten tastenden Schritten beruflicher Weiterbildung ermutigt. Die Erwachsenenbildner müssen in einer pluralistischen Gesellschaft viele Wege nutzen, um brachliegenden Fähigkeiten zur Entfaltung zu verhelfen.

Die an den Hochschulen betriebene wirtschaftspädagogische Forschung kann bei dieser Aufgabe im ständigen Kontakt mit den Andragogen in den Betrieben Erfahrungen sammeln und wissenschaftlich fundierte Anregungen geben. Hier ist ein neues Feld der beruflichen Bildung wissenschaftlich zu erschließen. Der Schwerpunkt der praktischen Weiterbildungsarbeit wird aber in den Händen der Privatwirtschaft liegen. Es ist nicht damit zu rechnen, daß der Engpaß an qualifizierten Mitarbeitern in absehbarer Zeit beseitigt wird, deshalb werden betriebliche Bildungsinvestitionen zur langfristigen Sicherung der Rentabilität in Zukunft wachsende Bedeutung erlangen. Wenn die Initiative unternehmerischer Tätigkeit bisher mit technischen Fortschritten die Produktivität des Faktors Kapital in ungeahnter Weise gesteigert hat, so besteht hier ein neues Feld, auf dem dynamische Unternehmer durch Steigerung der Produktivität des Faktors Arbeit im eigenen und zugleich gesamtwirtschaftlichen Interesse Pionierleistungen auf dem Wege zur Bildungsgesellschaft erbringen können.

*Friedrich-Wilhelm Dörge*