

HEINZ-DIETRICH ORTLIEB

## Brauchen wir Wirtschafts- und Angestelltenakademien?

*Zur Gründung von höheren Wirtschaftsfachschulen*

### *Vorbemerkung*

Als im vergangenen Jahre die DAG mit einigem Aplomb die Gründung der Deutschen Angestelltenakademie verkündete, versuchte sie — um der erwünschten propagandistischen Wirkung willen —, diese Gründung als einen Vorstoß in pädagogisches Neuland darzustellen. Hier sollte erstmalig die Lücke in der kaufmännischen Ausbildung geschlossen werden, die im Ausbildungsgang des Nachwuchses für technische Berufe die Ingenieurschulen (die höheren technischen Lehranstalten) ausfüllen. Zwar ist es richtig, daß jene Lücke im kaufmännischen Bereich bisher noch nicht als geschlossen angesehen werden kann; jedoch sollte auf keinen Fall übersehen werden, daß es schon seit geraumer Zeit eine ganze Reihe verschiedenartiger Bildungsstätten in der Bundesrepublik gibt, die sich um eine höhere wirtschaftliche Fachausbildung bemühen, und daß es etwas leichtfertig ist, Neugründungen zu starten, ohne vorher genauestens die Erfahrungen aus diesen Bemühungen auszuwerten.

Allerdings dürfte es nicht ganz einfach sein, eine Bestandsaufnahme solcher Erfahrungen zu machen. Es ist heute nicht allgemein bekannt — und wegen des Fehlens einer verantwortlichen Zentralinstanz auch nur schwer feststellbar —, welche Bildungsstätten in der Bundesrepublik eine höhere wirtschaftliche Fachausbildung vermitteln. Soweit es sich erkennen läßt, erfolgt diese Ausbildung unterschiedlich in Tages-<sup>1)</sup> und Abendkursen<sup>2)</sup> und mit recht verschiedenartigen Lehrplänen. Gerade deshalb sollten aber auch die verschiedenartigen Erfahrungen ergiebig genug sein, um Neugründungen in den Stand zu setzen, mit ihren pädagogischen Experimenten nicht von vorn beginnen zu müssen.

1) So in Hamburg, Köln und Wilhelmshaven.

2) So in Hamburg, Dortmund und Bodium.

Dem folgenden Bericht liegen die Erfahrungen der Akademie für Gemeinwirtschaft Hamburg zugrunde<sup>3)</sup>. Dabei sollen folgende Fragen untersucht werden:

1. Ist damit zu rechnen, daß neu gegründete höhere Wirtschaftsfachschulen von geeigneten Nachwuchskräften in ausreichender Zahl besucht werden?
2. Wie kann dafür gesorgt werden, daß von solchen neuen Bildungseinrichtungen ausreichend Gebrauch gemacht wird?
3. Wie muß der Lehrplan aussehen?
4. Werden diese Fachschulen die Universitäten entlasten?

I.

Selbst wenn man, wie der Verfasser, der Meinung ist, daß es erwünscht wäre, dem wirtschaftlichen Führungsnachwuchs im mittleren Bereich (middle management) eine geeignete mehrjährig und ganztägig gegebene Fachausbildung zu ermöglichen, bleibt es durchaus zweifelhaft, ob junge Angestellte auch in ausreichender Zahl von solchen Möglichkeiten Gebrauch machen würden. Es besteht die Gefahr, daß neu gegründete höhere Wirtschaftsfachschulen nicht den gleichen Zustrom an Studenten — und vor allem an geeigneten Studenten — wie die Ingenieurschulen haben werden. Das liegt an den unterschiedlichen Aufstiegsbedingungen bei den kaufmännischen und den technischen Berufen.

Wenn ein gelernter Arbeiter oder ein Handwerker im technischen Bereich beruflich aufsteigen will, d. h., wenn er Angestellter oder sogar leitender Angestellter werden will, so ist ihm das kaum möglich, ohne daß er vorher ein mehrjähriges Studium an einer Ingenieurschule absolviert hat. Ihm fehlen bestimmte Elementar- und Fachkenntnisse, die er nur durch ein solches Studium erwerben kann. Anders ist die Situation beim kaufmännischen Angestellten. Dieser braucht erstens nicht erst Angestellter zu werden, er ist es schon. Auch kann er sich eine ganze Reihe Spezialkenntnisse, die er, je nachdem wo er tätig ist, in seinem Beruf braucht, in Kurz- oder Abendlehrgängen aneignen. Dadurch ist es für den jungen kaufmännischen Angestellten sehr wohl möglich, wenn er intelligent ist und seine Worte zu setzen weiß, wenigstens in dem unteren Bereich der Berufshierarchie aufzusteigen. Hat er das einmal begriffen und sieht er noch einige weitere Stufen vor sich, die bei einigem Glück zu erklimmen sind, so wird er es sich dreimal überlegen, ob er für mehrere Jahre wieder auf die Schulbank zurückkehrt, um dann unter Umständen auf einem neuen Arbeitsplatz noch einmal von vorn anfangen zu müssen.

Dies ist nicht nur eine Vermutung, sondern eine Erfahrung, die bei 13 Auswahllehrgängen an der Akademie für Gemeinwirtschaft im Laufe der letzten 12 Jahre gemacht worden ist. In den letzten fünf Jahren hat sich die Zahl der Bewerber um die Zulassung zum Akademiestudium etwa verdoppelt, während die Zahl derjenigen, die die Aufnahmeprüfung bestehen konnten, nur um etwa 50 vH angewachsen ist. Wie ist es zu erklären, daß die Zahl der qualifizierten Bewerber nicht mit der Gesamtzahl Schritt hielt?

Diese Frage kann nicht damit beantwortet werden, daß die Akademie für Gemeinwirtschaft mit ihren 150 Studenten, von denen allerdings etwa zwei Drittel nicht aus Hamburg stammen, bereits in der Lage wäre, den qualifizierten Nachwuchs der Bundes-

3) Die Akademie für Gemeinwirtschaft ist auf Initiative des DGB und der Konsumgenossenschaften 1948 von der Freien und Hansestadt Hamburg gegründet worden. Ihr Ausbildungsziel ist: durch ein zweijähriges hochschulmäßiges Studium der Fächer Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Soziologie »die Vermittlung einer wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Allgemeinbildung und solider Fachkenntnisse zur Förderung des weiteren Aufstiegs begabter und leistungsfähiger Menschen in allen Bereichen der Wirtschaft und Verwaltung«. Voraussetzung für die Zulassung zum Studium ist keine bestimmte Schulbildung. Vielmehr muß der Bewerber eine mehrjährige Berufspraxis nachweisen und eine Aufnahmeprüfung bestehen. Nach bestandener staatlicher Abschlußprüfung erhält der Absolvent eine Urkunde und ein Zeugnis. Bei guten Noten kann er die Fakultätsreife erwerben und sein Studium an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät und an der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hamburg fortsetzen. Die Lehrkräfte der Akademie sind: 1. hauptamtliche habilitierte Lehrkräfte: Professoren und Dozenten; 2. Lehrbeauftragte: Professoren und Dozenten der Universität Hamburg sowie Praktiker aus Wirtschaft und Verwaltung; 3. hauptamtliche wissenschaftliche Assistenten.

## WIRTSCHAFTS- UND ANGESTELLTENAKADEMIEN!

republik auszuschöpfen. Der Grund muß also anderswo gesucht werden. Aus vielfältigen Unterhaltungen mit Studenten der Akademie und Betriebsleitern aller Art hat sich folgende Erklärung ergeben:

Der tüchtige junge Angestellte, der auf autodidaktischem Wege seine Berufskennnisse erweitert hat, kontaktfähig ist und sich in seinem Betriebe unentbehrlich zu machen versteht, kann im „Zeitalter der Vollbeschäftigung“ rasch mit Gehaltsaufbesserung und einem gewissen Aufstieg bis zum Leiter einer kleineren Abteilung rechnen. Er hat zwar das Gefühl, daß ihm allerlei Kenntnisse fehlen, die über seinen beruflichen Spezialbereich hinausgehen und vielleicht einmal wichtig werden könnten, wenn er beruflich noch weiter aufstiege, doch hat er demgegenüber entscheidende Hemmungen, seinen Betrieb zu verlassen:

1. rechnet er vielleicht mit einer Beförderung in ein oder zwei Jahren, die ihm verlorengehen würde, wenn er seine berufliche Tätigkeit mit einem mehrjährigen Studium unterbrechen würde;

2. hat er sich häufig an einen gehobenen Lebensstandard gewöhnt, den er ungern gegen die Askese eines Studentendaseins eintauschen möchte;

3. hat er u. U. schon früh geheiratet oder möchte es bald tun. Ein Plan, der sich ebenfalls nicht mit Studienabsichten verträgt;

4. möchte er den Kontakt mit seinem Betrieb nicht verlieren und fürchtet, daß dieses während einer mehrjährigen Abwesenheit geschehen könnte.

Ganz anders reagiert der weniger qualifizierte Angestellte, der an seiner Arbeitsstelle nicht recht weiterkommt. Da er meist nicht in der Lage ist, seine eigenen geistigen und charakterlichen Mängel zu erkennen, führt er seine geringen Berufserfolge auf seine ungenügende Schulbildung zurück. Für ihn entfallen auch zumeist die erwähnten Hemmungen des tüchtigen jungen Angestellten. Er ist daher sehr viel eher bereit, den Umweg über eine theoretische Ausbildung zu gehen, ist er doch davon überzeugt, daß ihm ein solches Studium das Rezept und Berechtigungspapier für den künftigen Lebenserfolg liefern wird.

Was ergibt sich aus diesen Überlegungen? Es ergibt sich daraus: Für künftige Wirtschaftsfachschulen besteht die Gefahr, daß sich dort gerade die Unbegabteren und Untüchtigeren des kaufmännischen Nachwuchses einstellen werden und daß man es schwerhaben wird, gerade diejenigen Nachwuchskräfte für diese Ausbildung zu gewinnen, für die sie eigentlich gedacht sind. Wie kann es gelingen, dieses Dilemma zu vermeiden?

## II.

Zunächst wird es sich darum handeln müssen, aus ländlichen und kleinstädtischen Bereichen begabte junge Menschen für ein Studium an höheren Wirtschaftsfachschulen zu gewinnen. Für eine geeignete Vorauswahl werden z. B. Berufsschulen, Volkshochschulen und die gewerkschaftlichen Schulen eingesetzt werden können. Da in diesen Bereichen infolge des räumlich beschränkten Arbeitsmarktes und des Fehlens von Großbetrieben der berufliche Aufstieg wesentlich beschränkter ist, wird es hier sehr viel leichter sein, ausbildungswillige junge Menschen zu finden. Es wird in der Regel genügen, die Chancen, die eine höhere Fachschulausbildung bietet, bekanntzumachen und evtl. Kurse durchzuführen, die den jungen Leuten Gelegenheit geben, sich für das Studium an einer höheren Fachschule vorzubereiten.

In größeren städtischen und industriellen Bereichen werden qualifizierte Nachwuchskräfte für die höheren Wirtschaftsfachschulen aber nur in enger Zusammenarbeit mit den Betrieben zu beschaffen sein, am besten in der Form, daß Unternehmungen tüchtige Nachwuchskräfte an die Schulen delegieren unter Weiterzahlung eines Teiles des Gehalts, auf jeden Fall aber mit der Zusicherung, später mindestens in gleicher Position wieder in die Unternehmung aufgenommen zu werden. Man muß sich aber darüber klar sein, daß

es nicht einfach sein wird, ein solches Verfahren selbst mit großen Unternehmungen erfolgreich zu organisieren. Wenn auch nicht bestritten werden soll, daß die Unternehmungen und ihre Verbände die Lösung dieser Fragen schon allein deshalb sehr ernst nehmen müssen, weil in Zukunft die qualifizierte Arbeitskraft der hinderlichste Engpaß in der Wirtschaft sein wird.

Die oberste Schicht der Unternehmungsleiter, die Generaldirektoren, pflegen gern zu erklären, daß ihnen für ihren Führungsnachwuchs am liebsten eine humanistische Gymnasialbildung wäre, verbunden mit einem akademischen Studium, das nicht unbedingt mit Wirtschaft und Technik, also mit dem künftigen Beruf, zu tun habe. (Dabei wird gelegentlich dann auch darauf angespielt, daß beim höheren Verwaltungsdienst in England auch eine akademische Vorbildung nicht fachlich begrenzt zu sein braucht.) Die Personalchefs der Unternehmungen pflegen im Gegensatz dazu fachlich vorgebildeten akademischen oder nichtakademischen Nachwuchs zu bevorzugen. Sie entschließen sich aber sehr schwer, tüchtige junge Kräfte für eine theoretische Ausbildung freizugeben. Wenn sie dazu jedoch bereit sind, ergibt sich als neues Dilemma, solche Nachwuchskräfte innerhalb der Unternehmung richtig auszuwählen. Personalchefs sind dabei gewöhnlich auf die Mitarbeit der Abteilungs- und Unterabteilungsleiter angewiesen, die allein in der Lage sind zu beurteilen, wer von den jüngsten Mitarbeitern qualifiziert genug ist, um einer Ausbildungsdelegation würdig zu sein. Bei einer solchen Entscheidung wird jedoch den Abteilungsleitern zuviel zugemutet. Sie sollen bereit sein, sich gerade von ihren tüchtigsten Mitarbeitern für längere Zeit, wahrscheinlich für immer, zu trennen. Aus vielen Einzelfällen wissen wir, daß dann nicht der Beste oder der Zweitbeste, sondern häufig genug der Dritt- oder Viertbeste zur Disposition gestellt wird. Solche Schwierigkeiten bestehen selbst in denjenigen Unternehmungen, die ein eigenes Trainingssystem für ihren Nachwuchs entwickelt haben. Auch wenn die meisten Unternehmungen sich, bereit finden sollten, **bei der** Bereitstellung geeigneter Nachwuchskräfte für die Wirtschaftsfachschulen mitzuwirken, muß man also damit rechnen, daß sie ihre Zusagen nicht vollständig einhalten können<sup>4</sup>).

Es darf weiterhin kein Zweifel darüber bestehen, daß die höheren Wirtschaftsfachschulen mit einem Prozentsatz von Stipendiaten rechnen müssen, der sehr viel höher liegen wird als bei den Universitäten. Ähnlich wie bei den Universitätsstudenten kann man auch von diesen 20- bis 25 jährigen jungen Leuten nicht ohne weiteres erwarten, daß sie so viel Geld erspart haben, um ein mehrjähriges Studium vollständig finanzieren zu können. Vor allem wird man aber seltener als bei Universitätsstudenten mit einer finanziellen Hilfe der Eltern rechnen können, die davon ausgehen, daß sie bereits eine Berufsausbildung finanziert haben.

### III.

Ein weiterer heikler Punkt ist der Lehrplan der höheren Wirtschaftsfachschulen. Es kann keineswegs die Aufgabe dieser Schulen sein, Berufsspezialisten im engsten Sinn des Wortes auszubilden. Alles, was an Berufsspezialitäten in Abendkursen und Kurzlehrgängen vermittelt werden kann, sollte solchen Veranstaltungen auch weiterhin vorbehalten bleiben. Ein Textilkaufmann kann z. B. die Spezialitäten seiner Branche nicht auf einer höheren Wirtschaftsfachschule erlernen wollen. Sollte für die Vermittlung solcher Kenntnisse eine längere Zeit erforderlich sein, so müßte sie zusätzlichen Kursen einer Textilfachschule überlassen bleiben, die sich auf diese Spezialitäten konzentrieren könnte, wenn ihre Schüler vorher eine höhere Wirtschaftsfachschule besucht haben.

4) Man wird solchen pessimistischen Schlüssen vielleicht mit dem Hinweis begegnen, daß die bisher bestehenden Bildungseinrichtungen dieser Art eine mehr als ausreichende Zahl von Bewerbern haben. Das gilt auch für die Akademie für Gemeinwirtschaft Hamburg. Es fragt sich nur, wie die Lage sein wird, wenn die Zahl der Höherer? Wirtschaftsfachschulen verdoppelt oder verdreifacht werden sollte; und es fragt sich weiter, ob es sinnvoll ist, unter Umständen den falschen Nachwuchs auf diesen Schulen auszubilden.

## WIRTSCHAFTS- UND ANGESTELLTENAKADEMIEN?

Vielfältige Berufsspezialitäten können auf einer höheren Wirtschaftsfachschule schon deshalb nicht gelehrt werden, weil sie zu einer Stoffhuberei führen müßten, die auf Kosten der allgemeinen Fachausbildung gehen würde. Zu einer solchen Fachausbildung gehören sicherlich die grundlegenden Fächer, die für jede kaufmännische Tätigkeit wichtig sind, wie z. B. kaufmännisches Rechnen, Buchführung, Betriebswirtschaftslehre, Geographie, Deutsch und Fremdsprachen. Dabei kann es sich allerdings bei einer *höheren* Wirtschaftsfachschule nur um eine Weiterführung auf diesen Gebieten handeln. Bestimmte Elementarkenntnisse müssen bereits bei Beginn des Studiums vorausgesetzt werden können. Auf jeden Fall muß genügend Raum für die allgemeinbildenden Fächer übrigbleiben. Dabei geht es nicht so sehr um die konventionellen Stoffgebiete der höheren Schule, wie Mathematik, Naturwissenschaft, Deutsche Literatur und den üblichen Geschichtsunterricht, als vielmehr um eine Einführung in die sozialökonomischen Zusammenhänge unserer Welt und eine Schulung der politischen Urteilsbildung aus diesen Zusammenhängen heraus<sup>5)</sup>, also um Dinge, die in unserem Bildungssystem bisher noch zu kurz kommen. Gerade bei der Ausbildung eines wirtschaftlichen Führungsnachwuchses sollte es doch wohl darauf ankommen, den sozialen und ökonomischen Horizont der Auszubildenden über den ihnen bekannten Bereich ihres Betriebes hinaus auszudehnen.

Auch hier läßt sich einiges aus den Erfahrungen der Akademie für Gememwirtschaft berichten. Die meisten unserer Studienbewerber suchten die betriebswirtschaftliche Ausbildung bei uns, allenfalls die juristische, und waren zunächst wenig am volkswirtschaftlichen und soziologischen Lehrstoff interessiert, einmal, weil sie noch keinerlei Vorstellungen von diesen Bereichen hatten, zum anderen, weil sie hauptsächlich angetrieben waren von der Überlegung: Wie können wir das Erlernte nachher im Beruf verkaufen? Die gleiche Einstellung hatten gelegentlich — wenn auch keineswegs immer — die Leitungen der Unternehmungen, aus denen die Studenten kamen. Es kann kein Zweifel bestehen, daß solchen einseitigen Ausbildungswünschen mit Rücksicht auf das höhere Ausbildungsziel auf keinen Fall entsprochen werden darf. Meist hat sich auch gezeigt, daß die jungen Menschen, die sich zunächst einseitig „fachbanausisch“ benahmen, doch leicht für politisch relevante Zusammenhänge und eine sachliche Urteilsbildung über sie zu gewinnen waren.

Die Hauptschwierigkeit wird für die Einführung einer politischen Allgemeinbildung auch weniger bei den Studierenden als bei den Lehrkräften liegen, da für solche Aufgaben geeignete Lehrkräfte im Augenblick schwer zu beschaffen sind. Weder der Studienrat der konventionellen Fachrichtungen noch der Handelslehrer eignen sich für einen politischen Unterricht, der eine Einführung in die sozialen und ökonomischen Zusammenhänge umfaßt. Am leichtesten ließen sich die erforderlichen Fachkräfte noch unter Anlehnung an eine Universität oder Wirtschaftshochschule beschaffen, da sich meist im Kreise der Hochschulassistenten und -dozenten dauernde oder vorübergehende Lehrkräfte finden lassen.

### IV.

Gelegentlich ist der Hoffnung Ausdruck gegeben worden, daß die Gründung von höheren Wirtschaftsfachschulen die Überfüllung unserer Universitäten im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich beseitigen könnte. Wer eine solche Ansicht vertritt, hat die Lage, in der sich unsere akademische Ausbildung heute befindet, überhaupt nicht erfaßt.

Zunächst: Die höheren Wirtschaftsfachschulen sind ja, wie die Ingenieurschulen, für Nichtabiturienten gedacht. Sie werden daher auch fast ausschließlich von Nichtabiturienten besucht. Aber selbst wenn es möglich sein sollte, höhere Wirtschaftsfachschulen aufzubauen, die eine für die Berufspraxis geeignetere Fachausbildung zu vermitteln vermögen, als die Universitäten es in ihrem heutigen Massenbetrieb können, wird sich kaum ein Abiturient finden, der sein Universitätsstudium mit dem Unterricht an einer höheren

5) Vgl. darüber den Beitrag des Verfassers „Vom Bildungswert sozialökonomischer Ordnungsprobleme“ in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschaft- und Gesellschaftspolitik, 5. Jahr (1960).

## HEINZ-DIETRICH ORTLIEB

Wirtschaftsfachschule vertauscht; es sei denn, es würde im Wirtschaftsleben üblich, den erfolgreichen Absolventen einer höheren Wirtschaftsfachschule einem Diplomkaufmann oder Diplomvolkswirt gleichzusetzen oder sogar vorzuziehen. Das ist aber bei den heute herrschenden bildungshierarchischen Vorstellungen nicht zu erwarten. Dagegen kann damit gerechnet werden, daß die meisten Studierenden der höheren Wirtschaftsfachschulen die Zulassung zum Universitätsstudium erstreben werden. Wahrscheinlich wird diese Tendenz hier stärker sein als an den Ingenieurschulen<sup>6)</sup>.

Wenn auch kein Zweifel darüber statthaft ist, daß die Aufgabe der höheren Fachschulen in der Ausbildung für die Wirtschaftspraxis liegen muß, so werden diese Schulen für wissenschaftliche Begabungen doch auch den Übergang zum Hochschulstudium ermöglichen müssen. Ohne die Chance, die Hochschulreife in irgendeiner Form erwerben zu können, wird der Anreiz, an den höheren Wirtschaftsfachschulen zu studieren, sonst auch für Nichtabiturienten zu gering sein, jedenfalls so lange, als die Absolvierung einer höheren Wirtschaftsfachschule von unserer Wirtschaft noch nicht ausreichend honoriert wird. Und das ist für eine lange Übergangszeit zu erwarten.

Gerade wenn man also den Auf- und Ausbau von Ausbildungsstätten für den mittleren Führungsnachwuchs der Wirtschaft für dringend notwendig zur Beseitigung echter Mängel hält, sollte man alle Schritte dazu vorher sorgsam prüfen und die gesamten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Versuch vorher bedenken und ihr Vorhandensein sicherstellen. Sonst kann den höheren Wirtschaftsfachschulen leicht das gleiche widerfahren, was den Wirtschaftsoberschulen und Wirtschaftsgymnasien bisher geschehen ist. Die Schwierigkeiten, mit denen diese höheren Schulen neuer Art zu kämpfen haben, sind u. E. nicht darauf zurückzuführen, daß diese Schulen der Idee nach falsch sind, sondern darauf, daß die Bedingungen, unter denen sie entstanden sind, ihnen nicht wohlwollten und daß ihre Lehrpläne vermeidbare Mängel enthalten. Es wäre bedauerlich, wenn sich dies bei den höheren Wirtschaftsfachschulen wiederholen sollte; denn es wird Zeit, daß solche neuen Ausbildungsstätten durch Erfolge den Bildungswert wirtschafts- und sozialkundlicher Stoffgebiete unserer Öffentlichkeit vor Augen führen, damit sie daraus für unser gesamtes Bildungssystem lernen kann.

6) Die meisten Studenten an der Akademie für Gemeinwirtschaft erhoffen, die Fakultätsreife zu erwerben und ihr Studium an der Universität Hamburg fortsetzen zu können. Ohne diese Hoffnung hätten viele gar nicht erst ihr Studium begonnen. Allerdings machen nur zwei Drittel von den 30 vH, die dieses Ziel erreichen, von ihrer Fachschulreife durch eine Fortführung des Studiums Gebrauch.