

Ludwig Paul Häußner

Ausbildung und Mitarbeiterentwicklung als unternehmerische Kernaufgaben

Mit diesem Beitrag soll das Lernen im unternehmerischen Kontext aus der Perspektive eines Educational Entrepreneurship in essayistisch-evokatorischer Form behandelt werden.

Allgemein werden Schule, Berufsschule und Hochschule als Orte des systematischen Lernens angesehen. Doch dürfte ein jeder in seinem „Unternehmen Lebenslauf“ vermutlich mehr in unsystematischer Art und Weise lernen als in Schule und Studium.

Gilt als Leitgedanke des herkömmlichen institutionalisierten Lernens der wohl bekannte Spruch, wonach wir nicht für die Schule, sondern für das Leben lernen, so könnte ein Perspektivenwechsel womöglich zu folgender Aussage führen: „Durch das Leben werden wir belehrt!“.

Wie, wo, wann und wodurch das Lernen im menschlichen Leben stattfindet, lässt sich in Anlehnung an Houten¹ in drei unterschiedliche Lerngebiete und Lernwege gliedern:

- das Gebiet der organisierten Lernsituation in Schule und Hochschule,
- das Gebiet des Lebens- oder Erfahrungslernens sowie
- das Gebiet eines inneren, geistigen Entwicklungsweges.

Im Kontrast zu Schule, Berufsschule und Hochschule unterscheiden sich Unternehmen aber wesentlich. Ihre Aufgabe ist es, Waren und Dienstleistungen durch ein Miteinander-Füreinander-Leisten zu erzeugen, kurz: wirtschaftliche Werte zu bilden. Die Aufgabe der Schule ist es in erster Linie, die ihnen anvertrauten Menschen zu bilden und zu erziehen. Die Aufgabe der Berufsschulen wie Hochschulen ist es, die Menschen zu qualifizieren; zumindest formal.

Arbeit und Gespräch gehören für den Reformpädagogen Peter Petersen zu den Urformen des Lernens, neben Spiel und Feier, und dürften im unternehmerischen Kontext die meiste Bedeutung haben, sowohl für den Einzelnen wie auch für das Unternehmen als Ganzem. Dabei stellt sich für Unternehmen die Frage, inwieweit sie mit Lernen zu tun haben. Für Schulen, Berufsschulen und Hochschulen könnte man hingegen die Frage stellen, inwieweit sie Unternehmungen sind.

Durch Senges Forschungsarbeiten zur *Fünften Disziplin*² ist die lernende Organisation sowohl für Unternehmen wie auch Schulen und Hochschulen relevant.

Für die Organisationen *Schule/Berufsschule/Hochschule* wie auch die Organisation *Unternehmen*

dürften prinzipiell die gleichen Gesetzmäßigkeiten gelten, wenn es um die *Lernende Organisation* geht. Im Rahmen dieses Beitrags soll eine prozessuale Perspektive eingenommen werden, die vom Unternehmen ausgeht und auch auf den Bereich Schule/Berufsschule/Hochschule wie den Ausbildungsbereich von Unternehmen übertragen werden soll.

Unternehmen als lebendiger sozialer Organismus

Der Unternehmerprofessor Werner entwickelt verschiedene Perspektiven³, um ein Unternehmen beschreiben zu können. Dabei sieht er Unternehmen als soziale Gebilde an und unterscheidet:

- Die Strukturperspektive mit vier Unternehmensgliedern (Strukturen, Prozesse, Klima und Identität)
- Die Prozessperspektive mit sieben Lebensprozessen
- Die Funktionsperspektive mit zwölf Ämtern oder Aufgabenbereichen

Insbesondere die von WERNER⁴ vorgenommene Gliederung in sieben Lebens- bzw. Vitalprozesse soll Ausgangspunkt und Hintergrundfolie für die weiteren Überlegungen sein.

Im Zusammenhang damit ist es an dieser Stelle angebracht, Senges systemisch-evolutionäre Sichtweise thesenartig aufzuführen. Er geht dabei von fünf Kerndisziplinen aus:

- eine *gemeinsame Vision* entwickeln
- *Mentale Modelle* sind tief verwurzelte Annahmen, Bilder und Symbole
- *Team-Lernen* durch Dialog und gemeinsames Denken
- *Persönliche Meisterschaft* durch Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung
- *Systemdenken* (Metapher: den Wald *und* die Bäume sehen)

Gerade in der systemisch-evolutionären Sichtweise Senges besteht ein Überlappungsbereich zur sozialorganischen Sichtweise Werners. Ein Unternehmen als sozialer Organismus⁵ umfasst die Aspekte Funktion, Gliederung und Ordnung. So betrachtet verdichten sich Prozesse zu Organen – und deren Funktion ergibt sich immer aus der spezifischen Organisation des jeweiligen Organismus. Alle Organe eines natürlichen wie sozialen Organismus müssen grundsätzlich von ihrer Aufgabe für das – unternehmerische – Ganze her verstanden werden.

Der für die weiteren Betrachtungen hervorgehobene Lebensprozess des *Lernens* bzw. *Miteinan-*

der Lernens ist deshalb immer vor dem organisationalen Hintergrund eines Unternehmens zu sehen. Betriebliches Lernen ist demnach nicht Selbstzweck, sondern immer im Zusammenhang des Unternehmenszweckes als ein organisiertes *Miteinander-Füreinander-Leisten*⁶ wahrzunehmen bzw. zu erkennen. Dennoch bietet betriebliches wie berufsorientiertes Lernen Chancen für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.

Der Unternehmer als Person, wie auch das Unternehmen und sein Management, müsste deshalb ein warmes Interesse für systematisches Lernen wie auch Erfahrungslernen innerhalb und außerhalb der Unternehmensgrenzen haben.

Offensichtlich wurde dieser Vitalprozess in deutschen Unternehmen seit Beginn des neuen Jahrtausends nicht befriedigend gestaltet. Wie sonst hätte es zu dem vielerorts und lauthals beklagten Fachkräftemangel in Deutschland kommen können? Das Ausbildungsplatzangebot sank selbst dann noch, als sich ein Facharbeitermangel bereits abzeichnete.⁷

Schrumpfende Unternehmen und Wirtschaftsbranchen werden diesem Vitalprozess eher weniger Aufmerksamkeit widmen als Unternehmen und Wirtschaftsbranchen, die wachsen oder gar boomen. Dabei geht es zwangsläufig auch immer um Mittel für die Investitionen in die innerbetriebliche, überbetriebliche bzw. öffentliche Bildung, Ausbildung und Qualifizierung.

Die sieben Vitalprozesse eines Unternehmens bzw. einer Organisation im Überblick

I Beim Prozess des *Zielens* geht es darum, sich darüber klar zu werden, was das Unternehmen bzw. die Organisation erreichen möchte.

II Die Kernfrage für den Prozess des *Leistens* ist, ob das eigene unternehmerische Vermögen, das eigene Leistungspotenzial ausreicht, um die angepeilten Ziele zu erreichen? Dabei müssen alle Leistungsbereiche wie Qualität, Zuverlässigkeit und Funktionalität betrachtet werden.

III Die praktisch immer vorhandene Kluft zwischen Zielsetzung und aktuellem Leistungsvermögen des Unternehmens bzw. der Organisation wirft die Frage nach dem Prozess des *Lernens* auf, um die dafür erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erwerben.

IV Durch den Prozess des *Formgebens* gibt sich das Unternehmen nach Innen und Außen ein Profil. Nach Außen geschieht dies zum Beispiel durch die Wahl der Rechtsform, durch das Corporate Design, zum Beispiel in Form eines Firmenlogos.

V Durch die strategische wie operative Arbeit gewinnt der Prozess des *Haushaltens*, also der sparsame Umgang mit Mitteln und Ressourcen an Bedeutung. Das betrifft nicht nur die Arbeits-, Betriebs- und Finanzmittel, sondern auch den Umgang mit der Lebenszeit in Form der Arbeitszeit der im Unternehmen bzw. der Organisation mitwirkenden Menschen.

VI Der Prozess des *Hörens* deckt all jene Aktivitäten eines Unternehmens bzw. einer Organisation ab, wie die Resonanz der Unternehmensleistung bei Kunden, Lieferanten, Geldgebern und Mitarbeitern ist.

VII Der siebte und gleichzeitig alle anderen Prozesse harmonisierende und verbindende Prozess ist das *Koordinieren*. Dadurch werden alle anderen Prozesse dynamisch gestaltet und verbessert.

Entlang dieser sieben – kurz erläuterten – Vitalprozesse sollen die folgenden Überlegungen zum Thema weitergeführt werden.

Lernen/Miteinander lernen – Antizipation und Lernbereitschaft

Der Vitalprozess *Lernen* lässt sich nicht auf Unternehmensebene allein gestalten, sondern braucht auch seine gesellschaftliche Entsprechung in Form eines leistungsfähigen Bildungssystems. Das Bildungswesen ist ein äußerst komplexes Subsystem unserer Gesellschaft. Ein wesentliches Kennzeichen ist derzeit immer noch, dass es nicht nur staatlich geplant, sondern darüber hinaus monopolartig vom Staat bewirtschaftet wird und damit an die Grenzen seiner Wirksamkeit stößt.

Ganz gleich ob schrumpfen oder wachsen, es gibt stets eine Diskrepanz zwischen den Vitalprozessen des Zielens und des Leistens. Die sich daraus ergebende Differenz schafft mehr oder weniger Raum bzw. Bedarf für den Vitalprozess des Lernens.

Das Gestalten dieses Vitalprozesses hat daher antizipativ bzw. antizyklisch zu erfolgen und nicht prozyklisch wie es derzeit allenthalben gefordert wird. Diejenigen Industriemechaniker, Informationskaufleute, Ingenieure und Informatiker, mit deren Ausbildung nicht schon vor drei oder fünf Jahren begonnen wurde, fehlen heute und hemmen die Entwicklungsdynamik in eine hoffentlich ökologisch nachhaltige Wirtschaftsweise.

Die wirtschaftliche Dynamik, durch Innovationen auf der Produzentenseite, durch Änderung des Konsumverhaltens auf der Konsumentenseite sowie durch die Globalisierung der arbeitsteiligen

Wirtschaftsweise erfordert neue Rahmenbedingungen institutioneller Art, der Finanzierung, wie auch die Möglichkeit zur Flexibilisierung und Modularisierung für Unternehmen, Organisationen (Schule, Berufsschule, Hochschule) sowie für den einzelnen Menschen.

So gesehen sind Schulen, Berufsschulen und Hochschulen als Unternehmungen zu betrachten, deren Lehrangebote wie Forschungsergebnisse auf eine produktive Empfänglichkeit ihrer Schülerinnen und Schüler bzw. ihrer Studierenden ausgerichtet sein sollten. Verläuft das überwiegend schulische Lernen in Kindheit und Jugend eher systematisch, wird es bereits im Jugendalter – je nach formalem Abschluss – zunehmend diskontinuierlich. Die Konsequenz ist, dass von da an Phasen organisierten Lernens sich mit Phasen des Erfahrungslernens abwechseln sollten.

Formen/Formgeben – soziale Formkraft und klare Profilbildung

Dafür benötigen Unternehmen wie Bildungseinrichtungen ordnungspolitische Rahmenbedingungen. Hierfür ist der Vitalprozess des *Formens bzw. Formgebens* erforderlich – auf Unternehmensebene, auf staatlicher Ebene und auf EU-Ebene.

Das bedeutet, dass Bildungs- und Berufsabschlüsse nicht nur innerhalb eines Landes vergleichbar sein sollten, sondern auch innerhalb der EU als Ganzer. Der Wandel von der Industrie zur Informations- und Wissensgesellschaft veranlasste die EU, umfangreiche bildungspolitische Aktivitäten zu entfalten. So zielt die Lissabon-Strategie u. a. auf die Herstellung eines europäischen Bildungs- und Beschäftigungsraumes im Zeichen des lebenslangen Lernens. Zu den Instrumenten zur Verwirklichung dieser Zielvorstellung gehören insbesondere der Europäische Qualifikationsrahmen (EQF) und das Leistungspunktesystem für die berufliche Bildung analog zum Hochschulbereich. Angestrebt ist damit eine erhöhte Durchlässigkeit der unterschiedlichen Bildungssysteme in Europa, die eine Neustrukturierung der Aus- und Weiterbildungsgänge in den Mitgliedstaaten voraussetzt.⁸

Diese Formvorgaben beeinflussen nicht nur Schule und Hochschule, sondern auch den Bereich der beruflichen Bildung und damit auch die vitalen Prozesse eines jeden Unternehmens. Das Wechselspiel zwischen Innen und Außen eines Unternehmens gewinnt an Bedeutung.

Leisten//Miteinander-Füreinander-Leisten – Taskraft und individuelles Können

Damit sind auch Fragen des Vitalprozesses *Leisten* aufgeworfen. Was kann ein einzelnes Unternehmen dazu beitragen und was ist im Aufgaben- und Kompetenzbereich von Schulen, Berufsschulen und Hochschulen zu tun? Was kann unser derzeitiges System der beruflichen Bildung leisten? Diese Frage betrifft die Unternehmen unmittelbar. Die vorhandenen Strukturen in Deutschland dürften den Anforderungen eines EU-weiten Qualifikationsrahmens nicht mehr entsprechen und werden in anderen Beiträgen dieser Publikation tiefschürfend erforscht. Eine Folge davon könnte sein, dass berufliche Vollzeitschulen zunehmen werden. Eine weitere dürfte sein, dass durch Erfahrungen und deren Reflexion gemachte Lernprozesse als Qualifikationen gewichtet und gewertet werden müssen.

Haushalten / soziales Haushalten – Vertrauenswürdigkeit

Was ist unternehmerisch und gesellschaftlich zu leisten? Und können und wollen sich Unternehmen und Gesellschaft die erforderlichen Investitionen in Bildung und Ausbildung finanziell auch leisten? Der Vitalprozess *Haushalten* ist je nach Beantwortung dieser Frage entsprechend mit hinreichenden Mitteln zu fundieren. Vieles deutet darauf hin, dass veraltete Strukturen im Bereich der beruflichen Bildung nicht nur ausgabenintensiv waren, sondern auch wenig effizient. Dadurch stellt sich die Frage, ob es nicht auch Innovationen bedarf, um Schule, Berufsschule und Hochschule adäquat zu finanzieren. Gerade das lebenslang alternierende Lernen braucht eine finanzielle Fundierung, die am einzelnen Menschen ansetzt, also subjektorientiert ist, um damit organisiertes Lernen wie auch Erfahrungslernen zu ermöglichen. Dies könnte z. B. in Form von staatlich finanzierten Bildungsgutscheinen⁹ geschehen. Ein bedingungsloses Grundeinkommen würde das lebenslange Lernen ganz allgemein finanziell fundieren.

Zielen/Zielfindung – Zielbewusstsein und Aufgabenparenz

Mit praktisch immer begrenzten Mitteln gilt es dem Vitalprozess des *Zielens* möglichst effizient zu entsprechen. Stehen zu bestimmten Zeitpunkten genügend befähigte und ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung, um das Unternehmen innovativ und wettbewerbsfähig zu halten? Diese Frage gilt auch für das Bil-

dungswesen als Ganzem. Weshalb gibt es eine solch große Kluft zwischen den Anforderungen des Wirtschaftsbereichs und den Absolventen aus dem Bildungsbereich? Die immer noch zunehmende Arbeitsteilung fordert nicht nur unterschiedlichste – ausgebildete – Spezialfähigkeiten, sondern genauso die Basisfähigkeit sich im Laufe seines (Berufs-)Lebens alternierend immer wieder aufs Neue zu spezialisieren. Aktuell dürften wir z. B. viel zu viele Friseurinnen haben. Ein Anzeichen dafür sind die niedrigen Löhne. Die Frage sollte erlaubt sein, weshalb wir nicht mehr junge Frauen für das Qualifikationsziel „Berufe in der Informations- und Wissensgesellschaft“ begeistern, gewinnen und auch ausbilden? Das gleiche gilt für junge Frauen und Männer für den Bereich der Kinder- und Altenpflege. Doch auch Menschen, die bereits ehrenamtlich in diesen Bereichen gearbeitet und ihre Erfahrungen gemacht haben, sollte die Chance gegeben werden ihre Erfahrungen im Rahmen einer beruflichen Weiterqualifizierung anerkannt zu bekommen.

Hören/soziales Hören – Reflexion und Sozialverantwortung

Kein Vitalprozess des Zielens ohne den Vitalprozess des (*sozialen*) *Hörens*! Hier geht es um die Kernfrage: In welcher Gesellschaft wollen wir leben? Wie gestalten wir die Transformation in eine nachindustrielle¹⁰ Dienstleistungs-, Informations- und Wissensgesellschaft? Wie wird *Lernarbeit*¹¹ ermöglicht? Wie finanzieren wir unser Bildungssystem? Ist eine Subjektfinanzierung möglich? Welche institutionellen Innovationen¹² sind erforderlich? Inwieweit wäre eine Entstaatlichung des Bildungswesens mit Hilfe privatrechtlich organisierter Schulen, Berufsschulen und Hochschulen – durch staatlich finanzierte Bildungs- und Studiengutscheine – einfach effizienter, wenn es um individuelle Lern- und Bildungsprozesse geht? Welche neue Strukturen, Formen und Abschlüsse benötigt eine nachindustrielle Gesellschaft? Inwieweit entspricht eine noch in feudalen Zeiten wurzelnde so genannte dreigliedrige Schulstruktur den gesellschaftlichen Gegebenheiten wie Erfordernissen des Wirtschaftslebens? Wie können Unternehmen an Innovationen, gerade in der beruflichen Bildung, mitwirken?

Koordinieren und Harmonisieren – Verantwortungswille und Lebenszeugniskraft

All diese Fragen, die dem Vitalprozess des (*sozialen*) *Hörens* zuzuordnen sind, sowie all die anderen Vitalprozesse gilt es durch den Vitalprozess des *Koordinierens und Harmonisierens* so zu

beantworten und auszugestalten, dass der eigentliche Zweck des Unternehmens, nämlich seine – dreifache – Wert schöpfende Funktion gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Geldgebern bzw. Sparern erfüllt wird.

Nur von einem funktionierenden Bildungssystem, das Phasen des organisierten Lernens wie auch Phasen des Erfahrungslernens ermöglicht und wertschätzt, können der Wirtschaft bzw. den Unternehmen immer wieder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuströmen, die mit neuen Fähigkeiten ausgebildet sind.

Lernen und Lernprozesse sind so gesehen nicht nur immer wieder aufs Neue zu unternehmen, sondern die Institutionen des organisierten Lernens, also Schule, berufliche Schule, Hochschule, wie auch die betriebliche Aus- und Weiterbildung sind als pädagogisch zu unternehmende Entwicklungsaufgaben – für Mensch, Organisation und Gesellschaft – zu erkennen und zu ergreifen.

Kritische Anmerkungen bezüglich einer verfehlten Berufsbildungspolitik

Ein unternehmerisches Vorgehen kann – in vier Schritten bzw. Phasen – wie folgt skizziert werden: das Gewordene hinterfragen, umdenken, das Neue kreieren und in das Bestehende integrieren. Werner¹³ beschreibt dies als ein stetiges Aufgreifen und Verwandeln.

Für das deutsche Berufsbildungssystem gilt es im Hinblick auf die EU-Konzeption für die Berufsausbildung umzudenken. Und genau dieses Umdenken fällt gerade in Deutschland schwer, weil die industrielle wie nachindustrielle Berufsbildung im *Zunftwesen* wurzelt und implizit noch immer nach dem *Meisterprinzip* verfahren wird, mit der Zuständigkeit des einzelnen Handwerksbetriebs bzw. des einzelnen Unternehmens. Das geschaffene *duale System* in der Berufsbildung mag zwar immer noch einzigartig in der Welt sein im Hinblick auf handwerkliche oder produktionstechnische Erfordernisse. Für die moderne nachindustrielle, hocharbeitsteilige, komplexe Wirtschaftsweise, mit durchaus weiterhin handwerklichen wie industriellen Kernbereichen, ist das *Meisterprinzip* mehr oder weniger überholt. Was tun? ist die Frage. In einem rohstoffarmen wie auch leider bald einem an Kindern armen Land gilt es die vorhandenen Potenziale der Kinder und Jugendlichen so auszubilden, dass sie in erster Linie *lebenstauglich* – für ihr jeweiliges individuelles Unternehmen „*Lebenslauf*“ – und auch *berufstauglich* werden. Berufstauglich heißt in diesem Kontext vor allem die *Metakompetenz*,

sich immer wieder aufs Neue beruflich neu spezialisieren zu können. Dabei hängt die Berufstauglichkeit vor allem von der Lebenstauglichkeit ab, wenn man bedenkt, dass die Berufsarbeit nur die „halbe Miete“ ist. Soll heißen: Bei einer derzeit durchschnittlichen Lebenserwartung von ca. 80 Jahren können wir von rund 40 Berufsjahren ausgehen über alle Berufe mit ihren unterschiedlichen, körperlichen, seelischen und mentalen Anforderungen und Belastungen. Opaschowski¹⁴ stellt deshalb folgende Frage: „Wie kann sich der abhängig Beschäftigte auf einmal zum Selbsttätig-Werdenden entwickeln, zum selbstbewussten Do-it-yourselfer und eigenständigen Unternehmer?“ Opaschowski¹⁵ wie Werner¹⁶ plädieren deshalb für die soziale Basisinnovation eines *bedingungslosen Grundeinkommens*, das u. a. als eine die Initiative weckende Rahmenbedingung für selbständiges Arbeiten und Lernen gedeutet werden könne.

Vor der Berufstauglichkeit bedarf es der Lebenstauglichkeit mit dem allgemeinen Lernziel: Handeln können – selbstbestimmt und sozial verantwortlich. Die Erfordernisse der nachindustriellen Gesellschaft lassen sich mit veralteten Bildungswie Ausbildungsstrukturen nicht bewältigen oder gar meistern. Wenn *Lernarbeit* schon über den gesamten Lebenslauf anfällt, muss auch die Ausgangsbasis verbreitert werden. Die längere Lebenserwartung führt dazu, dass wir den menschlichen Lebenslauf inzwischen in fünf Hauptphasen gliedern können: Kindheit und Jugend 0 – 20, frühes Erwachsenenalter 21 – 40, mittleres Erwachsenenalter 41 – 60, hohes Erwachsenenalter 61 – 80 und darüber hinaus das „Greisenalter“.

Das bedeutet, dass wir für Kindheit und Jugend eine für alle zwölfjährige Schulzeit vorsehen, die allgemeinbildende, Profil bildende und berufsbildende Inhalte einschließen würde. Die bisherigen Strukturen sind den Anforderungen einer nachindustriellen Gesellschaft anzupassen, d. h. Phasen organisierten Lernens wechseln sich ab mit Phasen des Erfahrungslernens.

Leider werden die einzelnen Schulen von dem jeweiligen Kultusministerium eines Bundeslandes zentral bewirtschaftet – hierarchisch pyramidal. Die einzelne Schule ist unterste Behörde, und die Lehrkräfte sind letztlich Unterrichtsbeamte. Vor lauter Lehrplänen bleibt für eine am Kind orientierte Freiheit der Lehrer nicht viel übrig. Es erstaunt, dass in Wirtschaft und Gesellschaft die institutionelle Frage nach einer innovativen Schule überhaupt nicht gestellt wird. Deshalb ist zu plädieren für Educational Entrepreneurship und Schule als pädagogisch-unternehmerische Auf-

gabe in der Gestalt einer autonomen, frei-öffentlichen Schule mit konsequenter Subjektförderung – durch staatlich finanzierte Studiengutscheine – und einem subsidiären Aufbau des Schul- wie Hochschulwesens.¹⁷

Leider gehören die Schulen und Hochschulen noch immer zu den letzten zentral verwalteten „volkseigenen Betrieben“. Was nicht nur Not tut, sondern die Bildungsnot beseitigen kann, ist Educational Entrepreneurship. Berufsbildende (Vollzeit-)Schulen könnten z. B. in gemeinnützige GmbHs umgewandelt werden, und die Lehrerkollegien könnten sich für deren Betriebe einen „Charter“ – also eine Urkunde, in der Freiheiten gewährt werden, in diesem Falle eine Schule nach Recht und (Grund-)Gesetz zu betreiben – vom jeweiligen Bundesland einholen. Die Lehrkräfte wären dorthin im dienstlichen Interesse beurlaubbar. Länder und Landkreise würden ihre Zahlungen nicht mehr an das Objekt Schule leisten, sondern zur Subjektförderung übergehen – mittels staatlich finanzierter Bildungsgutscheine. Die Unternehmen könnten zusätzlich an die gemeinnützigen Schulen – Steuer mindernd – spenden. Praktisch wäre dies ein „Azubi-Outsourcing“.¹⁸ So schickt z. B. die Postbank ihre Azubis an eine privatrechtlich organisierte Business-School. Diesem Bericht zufolge werden viele Unternehmen selbst zu Bildungsdienstleistern, um das Ausbildungsmanagement zu professionalisieren und größere Einheiten zu schaffen. Das wäre eine innovative Weiterentwicklung vom dualen zum trigonalen Ausbildungssystem – Staat, Wirtschaft und frei-öffentliche berufliche (Vollzeit-)Schulen – mit der Möglichkeit zum Schulunternehmertum. Ausgestattet mit staatlich finanzierten Bildungsgutscheinen und Verträgen für die im Rahmen der Ausbildung erforderlichen Praxisphasen müsste es keine Jugendarbeitslosigkeit mehr geben. Das ist weniger illusionär als vielmehr Realtraum. Voraussetzung ist, dass die verantwortlichen Entscheidungsträger in Wirtschaft, Politik und Schulwesen dies auch wirklich wollen, statt die Jugendarbeitslosigkeit lediglich zu verwalten bzw. zu kaschieren.

Lernen unternehmen bedeutet Initiative entfalten und Investitionen in die Mitarbeiterentwicklung tätigen

Werden der Vitalprozess des *Lernens* nicht entsprechend kultiviert, Ausbildung als Kosten und nicht als Investition verstanden, dann leiden – zeitversetzt – unwillkürlich die anderen Vitalprozesse darunter. Nicht rechtzeitig ausgebildete und damit fehlende Mitarbeiter werden auf einmal zur

Wachstums- und Entwicklungsbremse. Tanjev Schultz geht in seinem Kommentar „Investition statt Taschengeld“¹⁹ in der Süddeutschen Zeitung der Frage nach, „warum es sich für Firmen lohnt, Geld in die Ausbildung zu stecken“. Es scheint gerade so, als ob dies die deutschen Unternehmen und Unternehmer in den letzten 25 Jahren vergessen hätten. Insofern gilt für den modernen Betriebswirt die gleiche Erkenntnis wie für den Landwirt, dass es keine reiche Ernte geben kann, wenn nicht zuvor der Acker für das Säen vorbereitet wird und die hoffentlich aufgehende Saat

auch entsprechend gehegt und gepflegt wird. Unternehmensgestaltung wie auch der Vitalprozess des *Lernens* sind – so betrachtet – in erster Linie eine Kulturleistung. Der Kultur- und Bildungsbereich dient auf gesellschaftlicher Ebene der Regeneration wie auch die Personalentwicklung und Ausbildung im Unternehmen der Reproduktion der eigenen Leistungsfähigkeit dient. Deshalb kann es kein lernendes Unternehmen geben, wenn nicht auch der Vitalprozess des *Lernens* bewusst unternommen wird.

-
- ¹ Vgl. Houten, Coenraad van (1996) *Erwachsenenbildung als Willenserweckung*, Stuttgart, S. 37–46
- ² Senge, Peter (2003) *Die Fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, Stuttgart, 9. Auflage
- ³ 4. Vorlesung 04.05.2005, „Der Unternehmensorganismus und seine vier Glieder“; 5., 6. und 7. Vorlesung 25.05.06, 01.06.05, 08.06.05 „Die sieben Lebensprozesse des Unternehmens“; 12. Vorlesung 06.07.2005, „Die zwölf Ämter in der Unternehmensführung“ unter: <http://www.iep.uni-karlsruhe.de/260.php>
- ⁴ Götz W. Werner ist der Gründer des Drogeriemarkt-Filialunternehmens dm mit Sitz in Karlsruhe und seit dem WS 2003/2004 Leiter des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship der Universität Karlsruhe (TH)
- ⁵ Hiefür sind Vogels methodisch- begriffliche Überlegungen hilfreich. „Das Intentionale (Wesen) manifestiert sich ohne Rest im Formalen (Erscheinung). Funktion und Ordnung erweisen sich als identisch. [...] Die Ordnung rhythmisiert und harmonisiert die Polkräfte in einem Organismus und bewirkt damit eine Gliederung des Ganzen. Ordnung (zum Begriff des Intentionalen gehörend) und Gliederung (zum Begriff des Formalen gehörend) sind wie die Innen- und Außenseite derselben Sache. [...] Mit dem System der Durchgängigkeit der rhythmischen Ordnung wurde zugleich das dritte wesentliche Merkmal des Organischen gekennzeichnet: die *Interdependenz der Ordnung* bzw. der Ordnungen, deutlicher, der in der Gesamtordnung aufeinander bezogenen und sich gegenseitig bedingenden Funktionssysteme oder Funktionseinheiten. Das Tal ist eine *Funktion* des Berges und umgekehrt.“
Zitiert aus: Vogel, Heinz Hartmut (1963) *Jenseits von Macht und Anarchie*: Köln und Opladen, S. 124f.
- ⁶ Vgl. Werner, G. W. (2004) *Wirtschaft – das Füreinander-Leisten*, Karlsruhe
- ⁷ Vgl. Rösner, Ernst: *Hauptschule am Ende*. Ein Nachruf. Münster 2007, S. 165
- ⁸ http://de.wikipedia.org/wiki/Europ%C3%A4ische_Union#Bildungspolitik_und_Forschungsf.C3.B6rderng Abruf: 2008_02_25
- ⁹ Vgl. Behrens, E. (1995) *Bildungsgutschein – Die Finanzierung des Bildungswesens wird auf Autonomie und Wettbewerb ausgerichtet* Quelle: <http://ebehrens.de/pdf/1995-06-03%20Bildungsgutschein%20-%20PRO-BIG-956-2.pdf> Abruf: 2008_04_02
- ¹⁰ Daniel Bell: *Die nachindustrielle Gesellschaft*, Reinbek bei Hamburg 1979
- ¹¹ Vgl. Opaschowski, H. W. (2004) *Deutschland 2020*. Er gliedert die neue Leistungsgesellschaft in vier große Arbeitsfelder: *Erwerbsarbeit, Gemeinschaftsarbeit, Lernaarbeit und Eigenarbeit*, Wiesbaden, S. 416
- ¹² Häußner, L. P. (2007) *Vision: Selbständige Schule* in „Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung“ Jg. 25 (2), Dortmund 2007
- ¹³ Werner, G. W. (2004) *Wirtschaft – das Füreinander-Leisten*, Karlsruhe
- ¹⁴ Opaschowski, H.W. (2004), S. 405
- ¹⁵ Opaschowski, H. W. (2007) *Minimex – Das Zukunftsmodell einer sozialen Gesellschaft*, Gütersloh
- ¹⁶ Werner, G. W. (2007) *Einkommen für alle*, Köln
- ¹⁷ Maibauer, N. (2006) *Educational Entrepreneurship – Bd. 14 der Schriftenreihe des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship der Universität Karlsruhe (TH)*
- ¹⁸ Vgl. Linzer, U. u. Götsch, A. (2008) *Azubi-Outsourcing*. In *Financial Times Deutschland*, 26.03.2008, im Internet unter: http://www.ftd.de/forschung_bildung/bildung/Azubis%20Outsourcing/335073.html Abruf: 2008_04_08
- ¹⁹ Vgl. Schultz, T. (2008) *Investition statt Taschengeld* in *Süddeutsche Zeitung* v. 03.04.2008; im Internet unter: <http://jetzt.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/427200> Abruf: 2008_04_08