

Die Deutsche Berufsschule

Herausgegeben vom Deutschen Verein für Berufsschulwesen

Schriftleiter: Prof. Dr. Karl Thomae

35. Jahrgang

Nr. 7

1. Juli 1926

Der 16. Deutsche Berufschultag

wird am 2., 3. und 4. Oktober d. Js. in Kiel stattfinden.

(Das vollständige Tagungsprogramm wird in der nächsten Nummer bekanntgegeben.)

Mehr Betriebswirtschaftslehre? ¹⁾

H. Th. Neumann.

„Mehr Betriebswirtschaftslehre!“ Immer, wenn ich heute dies Wort höre, muß ich an die Zeit denken, da ich selbst mich eifrig bemühte, den Problemen dieser jungen Wissenschaft auf den Grund zu kommen. Es ist ja schon einige Zeit her, daß ich auf die Hochschule zog, und seltsam waren dort zum Teil die ersten Erlebnisse und Eindrücke. Ich hatte vorher Nationalökonomie genossen und war nun begierig auf die Dinge, die meiner harrten. Dieser neuen Wissenschaft, deren Name noch so schwankte und schillerte, wollte man schon Herr werden. Aber die ersten Erfahrungen waren nicht allzu ermutigend. Die Herren Dozenten schienen sich selbst über ihre Wissenschaft nicht einig zu sein. Der eine sprach über „Privatwirtschaftslehre“, ein anderer über „Betriebswirtschaftslehre“, und schließlich fand sich auch noch ein „Schulmeister“ mit einem Lehrauftrag für „Handelsbetriebslehre“. Die ersten beiden sollten wohl dieselbe Sache dozieren, so schien es wenigstens; aber sie redeten in völlig verschiedenen Zungen. Es schien, als käme der eine von der Nationalökonomie her und habe sein Gesichtsfeld nur möglichst verengt, während der andere eine erstaunliche Philosophie predigte, die größtenteils neu, vielfach ein wenig phantastisch klang²⁾. Der dritte aber, von ihm kündete das schwarze Brett, daß er tatsächlich auch vom Handel sprechen würde; denn „Handelsbetriebslehre“ stand dort zu lesen. Ich saß gespannt. Es folgten Darlegungen über irgendwelche Institutionen und Vorgänge beim Handel, meist ein umfassender Wust von Juristerei, was fast nach unlauterem Wettbewerb aussah, wenn man an den Juristen dachte, der sich im Hörsaal nebenan über dieselbe Sache verbreitete. Schließlich bekam man auch noch ein paar Anweisungen, wie man diese oder jene Sache zu machen habe, teils mit Rücksicht auf eben diese verfluchte Juristerei, teils auch mit Rücksicht auf das Examen. Ich entsann mich dunkel etwelcher Büchelchen,

¹⁾ Ich beziehe mich bei den folgenden Ausführungen stets auf die Berufsschule, weil mir bezüglich der Berufsschule die meisten Erfahrungen zur Verfügung stehen, glaube aber, daß sie ebenso zutreffend sind für Handelsschulen und höhere Handelsschulen.

²⁾ Eindrücke des Neulings; keineswegs eine Herabsetzung der bahnbrechenden Arbeit der beiden Gelehrten und Forscher!

die mir früher einmal in die Hände gefallen waren: „Wie werde ich Kaufmann?“ oder gar „Der Weg zum Glück“ usw.; andere, die wohl eine Handelsschule besucht haben mochten, waren keckerisch genug, von „kindischen Verslein“, von „Schulkrum“, den sie sich an den Schuhsohlen abgelaufen hätten,“ zu murmeln. Aber der Student ist ja immer so sehr klug und weiß alles schon, also durfte man nicht viel darauf geben. Aber auch sonst schien man diesem Mann, der die der Handelshochschule doch eigentümlichste Wissenschaft verzapfte, nicht die rechte Wertschätzung zuteil werden zu lassen. Gelegentlich taufte man ihn sogar um, machte ihn zum „Techniker“; denn plötzlich nannte sich seine Weisheit am schwarzen Brett „Handelstechnik“. Überhaupt schien er eine dunkle Existenz zu sein, allenfalls ein Auch-Dozent, nicht mal ein Noch-Wissenschaftler. Seltsam war das! Lag es am Mann? Lag es an der Wissenschaft?

Schließlich bekam man alles hinter sich und trat in die Praxis. Und siehe da, sofort erkannte man seinen guten Freund, den etwas in die Ecke geklemmten „Auch-Betriebslehrer“. Da stand er schwarz auf weiß im Plan, und vergnüglich konnte man sein Kollegheft zücken und den verschüchterten Mann zu Ehren bringen. Und wo man von seiner Weisheit etwas vergessen hatte, da sorgten die an den Rand gedruckten Ziffern im Schulleitfaden dafür, daß man den richtigen Paragraphen des Gesetzbuches fand, um — Betriebswirtschaft zu lehren! Man kannte sich kaum wieder und fragte sich verwundert: wer war denn nun verkehrt aufgezoogen, die Hochschule oder die Berufsschule? Das war ein Problem; aber schließlich hatte man seinen Lehrplan und die entsprechenden methodischen Anweisungen, zudem stand im Büchlein alles so gut, daß man nicht fehlgehen konnte. Man arbeitete brav, wie es seit Jahr und Tag in derselben Weise die Vorgänger getan hatten.

Währenddessen ereignete sich auf anderen Gebieten der Lehrtätigkeit allerhand. Neue Ideen brachen sich Bahn, voran der Arbeitsschulgedanke. Die Werbekraft dieser Idee steigerte sich von Jahr zu Jahr, bis sie selbst eine so konservative Behörde wie das Kultusministerium überwand. Das Werk der Boelkischen Reform der allgemeinbildenden Schulen wurde Tatsache. Die Pläne wurden im Sinne der Arbeitsschule gründlich revidiert. Und wer in den Stoffplan hineinsah, erkannte das Bestreben, die gesamte Unterrichtsmaterie um einen zentralen Stoff zu gruppieren. Ist auch die ministerielle Sanktionierung dieser Bestrebungen erst vor kurzer Zeit erfolgt, so gingen doch Versuche und Kämpfe seit Jahren in endloser Zahl voraus. Auch in der Berufsschule, in den Handelsschulen? Man hat kaum jemals etwas davon gemerkt. Die Handelsschule schien von diesen Dingen nichts zu ahnen. Gewiß ist der Handelslehrer Sachlehrer und die Forderung, er müsse in engster Verbindung mit der Praxis stehen, ist durchaus richtig, trotzdem aber bleibt er letzten Endes doch Lehrer, und sein Interesse muß auch den methodischen Fragen gelten. Sieht man die Berufszeitschriften durch, so findet man höchstens Erörterungen materieller Art, dies oder jenes, der Praxis neu Abgelaufte, dem Stoffplan auch noch einzugliedern. Methodische Fragen und besonders solche von prinzipieller Bedeutung haben in der Presse der Berufsschulen kaum ein Kampffeld gefunden, was nicht an der Presse, sondern an der Einstellung der Lehrerschaft lag.

Die jüngste Zeit scheint einen Umschwung ahnen zu lassen. Es geht so etwas wie ein Gemurmel durch die Reihen der Handelslehrerschaft, das nach Reform klingt. Zwei Stichworte treten besonders hervor: Arbeitsschule, mehr Betriebswirtschaftslehre! Da und dort zeigen sich auch schon die ersten schüchternen Ansätze der Reform. Und wirklich, wenn wir nicht als übermäßig rückständig gelten wollen, wäre es an der Zeit, schleunigst nachzuhinken! Wir brauchen durchaus nicht sklavisch nachzuahmen! Die andern haben genug Rückschläge erlitten, und mancher Tropfen Wasser ist in den ersten berausenden Wein gegossen worden; aber wir sollten bereits Erprobtes nicht weiter übersehen und tun, als wäre die Entwicklung der letzten 20 Jahre für uns nicht vorhanden! Werden nun aber für uns die neuen Pläne gebaut, so gehören beide Forderungen: „Arbeitsschule“ und „mehr Betriebswirtschaftslehre“ untrennbar zusammen.

Vielfach wird man einwenden, das sei doch selbstverständlich, und es bedürfe dafür keines großen Reklamegeschreis mehr. Ich bin aber doch anderer Ansicht und möchte, indem ich für heute von der Arbeitsschulfrage absehe, einige Beobachtungen und Meinungen zur zweiten Forderung äußern. Bisher stehe ich nämlich der Forderung „mehr Betriebswirtschaftslehre, mehr betriebswirtschaftliches Denken“ ziemlich skeptisch gegenüber. Ich halte gewiß nicht jeden, der mir ein Schlagwort ins Gesicht schreit, deswegen gleich für einen ausgemachten Hohlkopf, aber hier sollte man doch etwas vorsichtiger sein! Ich habe den Eindruck, daß es sich hier um ein Schlagwort handelt, dessen Sinn bei einem sehr hohen Prozentjah derer, die es im Munde führen, durchaus nicht eindeutig klar ist.

Ich glaube, es würde zu erstaunlichen Resultaten führen, würde man von einer größeren Anzahl Handelslehrern aus dem Stegreif heraus die Frage beantworten lassen, was sie unter der Forderung: mehr Betriebswirtschaftslehre! verstehen, und wie sie sich die Durchführung denken. Ich habe an dieser Frage bisher keine Freude erlebt. Ich habe aber erfahren, daß selbst außerordentlich tüchtige Lehrer die Dinge völlig auf den Kopf stellten. Gewiß ist die Betriebswirtschaftslehre eine sehr junge Wissenschaft, so jung, daß viele Zeitgenossen — bedeutende und unbedeutende — sie noch gar nicht als Wissenschaft kennen. Dem Außenstehenden wird man das auch nicht übelnehmen; man muß aber erwarten, daß den Jüngern und Vertretern dieses Wissensgebietes der Name Betriebswirtschaftslehre mehr ist als Schall und Rauch, mehr als bloßer Name! Gewiß liegt die Schuld durchaus nicht an den Personen, sondern vielmehr schon an den Hochschulen und ebenso an der lächerlichen Stunden- und Arbeitsüberhäufung des Handelslehrers, die es ihm später völlig unmöglich macht, noch ein Buch zu lesen oder irgendein Problem tiefer zu durchdenken, selbst wenn es für ihn das Problem ist. Liegen die Dinge aber so, dann scheint mir noch sehr viel vorbereitende Arbeit nötig, wenn die Reform nicht nur eine solche dem Worte nach, sondern eine solche im Geiste sein soll.

Sehen wir uns die alten Pläne an! Mein verschüchterter in die Ecke geklemmter Freund von der Hochschule lacht mir entgegen! „Hier ist des Volkes — für ihn und seinesgleichen — wahrer Himmel!“ Hier herrscht er frei und unumstritten. Seine Weisheit ist hier die Handelskunde, die Betriebslehre, die Handelswissenschaft, die Wirtschafts-, die Handelsbetriebslehre

usw., an Namen mangelt's nicht; wenn man es aber besieht, so ist's immer derselbe Wechselbalg. Schließlich ist er ja auch gar nicht mal so häßlich; er ist so vielseitig; leider nur in den Proportionen ein wenig mißraten, zudem scheint ihm die Seele fehlen. Trotzdem, was tut's, ein tüchtiger Lehrer haucht sie ihm schon ein, wie ja überhaupt ein tüchtiger Lehrer bei dem schlechtesten Plan Wunder wirken und ein mäßiger Lehrer bei dem schönsten Plan Unfug treiben kann! Eine Menge Pläne sind in der letzten Zeit durch meine Hände gegangen. Betrachtet man sie aufmerksam, so gewinnt man bald den Eindruck, als seien sie nach folgendem Rezept entstanden: „Man nehme alles, was für den Handlungsbeflissenen irgendwie beruflich von Interesse und Wichtigkeit sein könnte, werfe es auf einen Haufen, gliedere, soweit sich dies Durcheinander gliedern läßt, und verteile es auf drei Jahre!“ Eine zentrale Idee, ein Mittelpunkt, von dem aus jedes einzelne Glied seinen Platz und den seiner Bedeutung entsprechenden Zeitraum zugewiesen erhält, fehlt. Was eben als praktisch und für den Lehrling zu wissen nützlich erscheint, zudem sich zu Unterrichtszwecken eignet, ist hier zusammengetragen. Neue Stoffe, die man später als auch von Bedeutung entdeckt hatte, sind irgendwo hineingesteckt, einige, die in der Praxis besondere Bedeutung zu haben schienen, wuchsen sich zeitlich monströs aus, machten sich geradezu selbständig. Verbindung, System, Ausgewogenheit vermißt man. Eine Anzahl Stoffgebiete, deren innerer Zusammenhang kaum noch erkennbar ist, die ein Eigenleben zu führen scheinen, hat man zusammengestellt; das Ganze kein feingliederter, einheitlicher Organismus, sondern ein seltsames Mosaik, in dem zwar oft zwei oder drei Steinchen eine Beziehung zueinander zu haben scheinen, das Ganze aber keine Einheit ergibt.

Man wende nicht in gewohnter Weise ein, der alte Plan hätte doch viele Jahre lang gute Dienste getan, und die Schüler hätten wirklich etwas gelernt. Das soll auch gar nicht bestritten werden; im Gegenteil, die Schüler wußten etwas, sie hatten ihren Stoff gelernt, sie hatten ihn gegenwärtig; man brauchte nur anzutippen: zumindest die Fleißigen waren sofort mit dem Finger da. Aber das Leben war so anders; wenn der junge Mann wieder auf dem Kontorbock saß oder hinter dem Ladentisch stand, dann schloß er sein Schulgehirnfach schleunigst zu, denn einmal paßte das Rezept, die „Gebrauchsanweisung“, die die Schule gegeben, und natürlich nur immer allgemein geben konnte, gerade für diesen Fall und diese Branche nicht. Und war sie schon zufällig gerade einmal auf ihn zugeschnitten, so wußte es der Chef stets besser. Meist lächelte er nachsichtig; war er weniger guter Laune, dann brummte er etwas von „Schulkram“, „vor hundert Jahren war's so“, oder ähnlich.

Was also tun? Immer aufs engste mit der Praxis mitgehen? Wir wissen doch alle, wie wenig Vollkommenheit dabei zu erzielen ist. Teils liegt das an den Menschen, teils an den Sachen. Teils hinken wir nach, teils sind wir voraus. Allem Bemühen aber spottet das pulsende Leben der Wirklichkeit. Und wenn es schon gelingen wollte, der Entwicklung zu folgen: sie ist so bunt, so mannigfaltig, sie treibt dauernd tausend Blüten, wir aber können nur eine oder die andere jeweils für den Unterricht pflücken. Vergebliches Bemühen, die Praxis restlos zu kopieren, um die neueste „Gebrauchsanweisung“ zu geben! Was aber dann? Es bleibt nichts

anderes übrig, als sich mehr der formalen Seite der Jugendbildnerie zuzuwenden. Nicht das ist unser Ziel, daß wir dem Schüler den lückenlosen Stoff einer Kunstlehre geben, und sei sie noch so gerissen der neuesten Gegenwart abgelauscht; denn stetig und unaufhaltsam ist der Fluß der Entwicklung, und was heute letzte Errungenschaft ist, wird vielleicht morgen schon belächelt und zum alten Eisen geworfen. Das Stoffliche, Materielle, kann also niemals Dauer und Allgemeingültigkeit beanspruchen. Was wir dem Schüler geben wollen, weil er es braucht, ist mehr. Er muß dem Wechsel der Mannigfaltigkeit der Erscheinungen und Anforderungen gewachsen sein. Schulung der Geisteskräfte, so daß er neuen Anforderungen nicht ratlos gegenübersteht, sondern sie selbständig zu meistern vermag; dann wird er die Gegenwartspraxis vollkommen beherrschen und wird weiterdenkend in die Zukunft hineinwachsen. An welchen Stoffen wir die Schulung vornehmen, ist Frage zweiten Grades, obwohl man selbstverständlich sich bemühen wird, Gegenwartspädagoge zu sein. Es ist ja auch das Gegebene, da in diesem Fall die Schüler schon die nötigen Apperzeptionsstützen mitbringen. Nicht das Wie an sich oder gar das Sein sollen ist unsere Lehraufgabe, sondern immer das Forschenlassen nach dem Warum, dem Warum so! Und wenn wir die Erkenntnis des „Warum so“ möglichst an der modernsten kaufmännischen Praxis üben, so tun wir es darum, weil sie zweifellos die rationellste Form darstellt, weil der Kaufmann von heute in seiner Organisation zweifellos dem ökonomischen Prinzip um einige Grade mehr Geltung verschafft haben wird, als der Kaufmann von gestern. Somit ist die fortschrittlichste Gegenwart der beste Übungstoff, seine Wahl eine reine Zweckmäßigsfrage. Damit ist ein Vorwurf abgetan, dem ich mehrfach begegnet bin: die frühere Fortbildungsschule habe wenigstens allgemeine Bildung vermittelt, die jetzige Berufsschule erschöpfe sich mehr und mehr in einer sklavischen Nachahmung der Praxis. Diese Leute sind blind; genau umgekehrt liegen die Dinge! Allgemeine intensivste Entwicklung der Geisteskräfte ist heute unser Ziel. Das Medium aber stellt aus Zweckmäßigkeitsgründen nicht sogenannter allgemeinbildender Stoff dar, sondern möglichst die Berufswirklichkeit. Am Beruf schulen wir das Denken für den Beruf, wir nennen uns nicht umsonst Berufsschule!

Welches Denken aber soll in der Berufsschule entwickelt werden? Wir wissen, daß jede Wissenschaft, fast könnte man sagen, jeder Beruf, eine bestimmte Art zu denken gezüchtet hat. Der Kaufmann muß betriebswirtschaftlich denken. Und er kann es meist auch; wir sehen das an seinem Handeln und schließlich an seinen Erfolgen, an der Rentabilität seiner Unternehmung. Die Schule dagegen kann es oft nicht. Dort denkt man überhaupt möglichst wenig, oder aber man versucht es mit einigen Paragraphen, d. h. man bemüht sich, juristisch zu denken. Mancher kommt uns mehr oder weniger auch volkswirtschaftlich. Wenn schließlich die Kompromißidee auftaucht, dieselbe Unterrichtseinheit 1. betriebswirtschaftlich, 2. juristisch, 3. volkswirtschaftlich zu durchdenken, so ist das ein gut gemeinter Mittelweg; aber einmal ist er praktisch schwer gangbar und umständlich, und zum andern stellt er entschieden eine falsche Wertung dar. Welche Denkart an sich die höherwertigere ist, das steht hier nicht zur Debatte. Aber wir sind Berufsschule, d. h. wir schulen junge Menschen für den modernen Betrieb. Das betriebswirtschaftliche Denken ist also für uns die Denkform; die

beiden anderen sind nicht mehr als Aushenkformen, die wir bei passender Gelegenheit zu Vervollständigung und Abrundung heranziehen können. Mehr Bedeutung steht ihnen nicht zu. Was betriebswirtschaftliches Denken heißt, ergibt sich, wenn man die Begriffe Betrieb und Unternehmung klar nach Inhalt und Umfang sieht. Wenn zum Betrieb gehören: der Mensch mit dem Arbeitsmittel an seinem Arbeitsplatz, dann stellt die Unternehmung nur eine Erweiterung dieses Begriffes in der Weise dar, daß sie ihn hineinverlegt in die Erwerbswirtschaft, d. h. dem Betrieb den Unternehmer gibt, ihm die Zweckgerichtetheit hinzufügt. Dann aber umfaßt unsere Wissenschaft, die Betriebswirtschaftslehre, alle Betriebe mit Erwerbszweck, ganz gleichgültig, ob sie der Industrie, dem Kleingewerbe, der Landwirtschaft, dem Verkehrsgewerbe oder schließlich dem Handel angehören. Man sollte sich die Weite dieses Gedankens mehr vor Augen halten. Viel zu oft stößt man noch auf die Meinung, die Grenzpfähle des Handels seien auch diejenigen der Betriebswirtschaftslehre. Das ist verkehrt. Die allgemeine Betriebswirtschaftslehre umfaßt auch die anderen, eben genannten Erwerbszweige. Die Betriebslehren der Industrie, des Kleingewerbes (erst im Entstehen), der Landwirtschaft, des Handels usw. würden dann nur die einzelnen speziellen Betriebslehren darstellen. Unsere Aufgabe ist es, die Gedanken der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, weil wir zufällig Kaufleute sind, an dem Handelsbetriebe zu manifestieren oder anders ausgedrückt: aus den Erscheinungen und Funktionen des Handelsbetriebes die allgemeinen betriebswirtschaftlichen Gesetze herauszufinden.

Dieses Ziel wird aus dem Auge verloren, wenn sich die einzelnen Stoffe und Stoffgebiete im Unterricht verselbständigen. Immer muß der Blick auf die Gesamtheit, die Totalität, gerichtet sein, das ist für uns der Betrieb. Und ob wir auch weitgehendst gliedern und die einzelnen Glieder des Organismus betrachten, niemals darf darüber der Zusammenhang verlorengehen: wie sind all diese Glieder, Mensch und Sache, in größter Zweckgerichtetheit zusammengefaßt zu einem wirtschaftlichem Organismus. Diese Zweckgerichtetheit aber ist immer der Gedanke der Rentabilität. Dabei denken wir selbstverständlich nicht an den sogenannten „Profit“ des Geschäftsherrn; wir sehen die Unternehmung als eine Arbeitsgemeinschaft, deren Glieder je nach Kenntnissen und Fähigkeiten alle bewußt einem Ziele zustreben: in gemeinsamem wohlverstandenen Interesse die Unternehmung rentabel zu gestalten. (Wenn daraus das Problem der leistungsanteiligen Verteilung des Ertrags resultieren sollte, und die Schüler einen schroffen Gegensatz zwischen Sein und Sollen finden, so braucht das durchaus nicht gefürchtet zu werden.)

Eine große Aufgabe: die Schüler sollen nicht Stoff bewältigen, sondern denken lernen, um den wechselnden Anforderungen des Lebens denkend begegnen zu können! Sie sollen betriebswirtschaftlich denken lernen, nie eine Tätigkeit isoliert sehen, auch im kleinsten immer das letzte Ziel im Auge haben: die Rentabilität der Unternehmung. Auch seine bescheidenste Leistung muß er im Rahmen des Betriebsganzen sehen und sich bewußt sein, daß sie genau wie die jedes anderen im Geschäft Tätigen dem ökonomischen Prinzip unterworfen ist. Er muß fühlen, daß er Glied eines Organismus ist, der leben will, aber nur leben kann, wenn alle Glieder im Sinne des Lebens-

zwecks des Organismus tätig sind. Krankt ein Glied, sei es durch Gleichgültigkeit, Faulheit, unökonomisches Handeln, weil das betriebswirtschaftliche Denken fehlt, so muß allmählich der ganze Organismus leiden. Dann stößt er entweder das kranke Glied ab oder geht selbst zugrunde, so daß auch in diesem Falle die Folgen sich letzten Endes wieder gegen den Urheber selbst richten! Diese Zusammenhänge die Schüler immer wieder sehen zu lassen, ist durchaus nicht so schwer, als es zunächst scheinen mag. Welche Bedeutung es aber hat, wenn der kaufmännische Angestellte nicht nur stumpfsinnig mechanische, angedrillte Arbeit leistet, ohne Interesse für das Gedeihen des Ganzen, sondern betriebswirtschaftlich denkt, jede Aufgabe, jeden Auftrag sofort im Rahmen des Gesamtzwecks sieht und ihn daher mit Verständnis ausführt, wie es der Chef nicht besser tun könnte, ist jedem klar.

Wie aber das Ziel erreichen? Darüber zu sprechen, ist hier nicht mehr der Raum. Ich verweise auf die Arbeitsschule. Alle Erkenntnis, alle Denkfähigkeit liegt brach, wenn nicht als starker Motor dahintersteht: das Wollen! Die Arbeitsschule löst vom Gängelband, um das eigene Wollen des Schülers sich entwickeln zu lassen. Erst einmal selbst Probleme sehen, dann sie aus eigener Kraft zu lösen versuchen, die Freude am Erfolg der Eigen-tätigkeit wiederum zum starken Antrieb zu weiterer Arbeit werden lassen, das muß erstrebt werden. Was in den Köpfen der Schüler lebt, ist nicht so abgeklärt, wie der Vortrag des Lehrers, und die Mannigfaltigkeit dessen, was die Schüler zusammentragen, bringt die Gefahr mit sich, ins Uferlose zu geraten. Die schwierigste Kunst des Lehrers ist dann, trotz allem eine Grenze einhalten zu lassen, ein Ziel zu erreichen. Mehr Zeit aber wird immer gebraucht, d. h. manche Stoffe der alten Pläne müssen fallen. Ob es ein Schaden ist? Ich glaube kaum; denn vieles, das uns die alten Pläne aufbürdeten, wurde eben nur „gelernt“, aber nicht selbst erarbeitet, nicht erlebt und darum niemals inneres Eigentum.

Damit wären wir wieder bei der Planfrage. Die Planfrage zu besprechen, ist nicht ganz leicht. Oft stellt sie nur einen Streit mit Worten dar. Betrachtet man die eine Gruppe der Pläne, so erkennt man unschwer, daß sie rein handelstechnisch gesehen sind; prüft man neuere Pläne, so scheint der betriebswirtschaftliche Gedanke ihnen schon leise den Stempel aufgedrückt zu haben. Meist pendeln sie zwar noch ein wenig zwischen den beiden Gedankenkreisen hin und her; aber das Bestreben ist doch erkennbar. Ein heftiger Streit darum, welcher Plan nun brauchbar und welcher weniger brauchbar ist, erscheint mir müßig. Dem handelstechnisch gesehenen Plan kann man betriebswirtschaftlichen Geist einhauchen, und trotz eines betriebswirtschaftlich gebauten Planes kann man jederzeit nach Bedarf das rein Technische zu Worte kommen lassen. Trotzdem wird man sagen können: haben wir tatsächlich eine Betriebswissenschaft, dann gebührt ihr auch die führende Rolle, und es wäre wünschenswert, daß man schon dem Plane ansähe, welcher Geist dem Unterricht innewohnen soll. Daß die Betriebswirtschaftslehre bei uns im Mittelpunkt steht, ist selbstverständlich; ich halte es aber nicht für eine Lebensfrage, ob nun restlos alle anderen Fächer ihre Selbständigkeit verlieren, oder wenigstens Rechnen und Buchführung eine Ausnahme machen sollen; beide Ansichten haben ein begründetes Für und Wider. Ebenso selbstverständlich ist, daß wir nur einen Rahmenplan

gebrauchen können, der nur die großen Linien angibt; innerhalb dieser Linien muß vollkommene Bewegungsfreiheit herrschen, sonst wird Arbeitsschule Unsinn. Daß diese Freiheit den Lehrer nicht nur nicht hindert, sondern geradezu verpflichtet, sich in einem sehr genauen Spezialplan darüber Rechenschaft abzulegen, wie er glaubt, den Forderungen des Rahmenplanes gerecht zu werden, sei ausdrücklich betont. Wenn dann die Wirklichkeit — wie es stets der Fall ist — andere Wege geht und die schönsten Pläne über den Haufen wirft, so gibt die Differenz zwischen Spezialplan und Lehrbericht Auskunft, wohin die Reise ging. Wenn dazu — wie in anderen Anstalten bereits eingeführt — am Jahresende ein eingehender Jahresbericht kommen würde, der das Fazit der Jahresarbeit enthält und gleich die Fingerzeige gibt für die Arbeit im neuen Schuljahr, dann dürften auch die Wünsche eines mißtrauischen Revisors erfüllt sein. Welches Gesicht nun der Rahmenplan äußerlich zeigen soll, das zu sagen ist schwer. Jeder, der einen solchen Plan zu bauen hat, muß sich schon selbst in die Materie knien, und es ist schließlich ein weiter, mühevoller Weg, bis von der Fülle dessen, das sich ihm darbietet, schließlich noch ein unscheinbarer Kerngedanke übrigbleibt. Vielleicht bietet sich mir an anderer Stelle Gelegenheit, den Versuch eines neuen Planes zu geben; hier mag nur noch eine Anregung folgen. Wir sehen in dem Betriebe ja immer einen lebendigen Organismus. Es ist gut, bei diesem Bilde zu verweilen. Fast von selbst drängt sich dann die Möglichkeit auf, zu gliedern in eine Anatomie, Physiologie und Biologie der Unternehmung. Die Anatomie der Unternehmung wären Sachen und Menschen, die äußere Organisation des Betriebes. Die einzelnen Organe des Betriebes, Menschen und Sachen, ihr äußerer Aufbau und allenfalls ihre Tätigkeit, das ist es, was dem Berufsschüler zunächst in der Firma entgegentritt — für ihn Substanz- und Aktionsstudium —; diese Apperzeptionsstützen bringt er mit. Das wäre der Unterbau für das erste Jahr. Allmählich wächst der Schüler in den Betrieb hinein und beginnt Zusammenhänge zu sehen, Beginn des Relationsstadiums, für die Schule die Zeit, die Physiologie der Unternehmung besonders zu betonen. Die Funktion der einzelnen Organe, ihr Verhältnis zu anderen Organen, die großen inneren Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten stärker in den Vordergrund treten zu lassen. Die Biologie der Unternehmung würde die Beziehungen und wechselseitige Beeinflussung und Bedingtheit einerseits der Glieder, andererseits der einzelnen Gesamtorganismen, der Betriebe, untereinander zeigen. Man stoße sich nicht an dem Vergleich; er mag wie alle Vergleiche hinken; man wird aber ohne weiteres sehen, daß die Absicht ist, von der Entwicklung des Schülers ausgehend, die günstigsten unterrichtlichen Bedingungen zu schaffen.

Wenn ich nun am Schlusse noch einmal zurückblicke, dann klingt mir mahnend das Wort eines meiner tüchtigsten nebenamtlichen Herren, der viele Jahre schon vorbildlich gearbeitet hat, in den Ohren: „Ich möchte am liebsten den ganzen Krempel hinwerfen; ich kenne mich nicht mehr aus! Wenn man wenigstens ein Buch hätte, an dem man auch nur annähernd einen Halt hätte!“ Er war mit anderen zu einem Kursus gewesen, wo von führender Stelle über die neuen Ideen gesprochen worden war. Dieser Ausspruch war das Ergebnis! Hoffnungsvoll klingt er nicht, ob aber nicht viele ähnlich denken? Man wende nicht ein, es handle sich „nur“ um

einen nebenamtlichen Herrn, und da sei es verständlich. Ich glaube, auch in anderen Köpfen, die sich gewiß für zünftig halten, schaut es nicht anders aus. Ich verweise auf die Literatur. In Potsdam sind zwei Heftchen von Diplom-Handelslehrern erschienen; ebenso hat in jüngster Zeit ein Münchener Professor ein Buch herausgegeben. Die Titel lauten fast alle sehr anspruchsvoll: „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre?“ Die Bücher mögen vieles durchaus Anerkennenswerte enthalten; aber man erwarte keinesfalls das zu finden, was der Titel verspricht. Das Buch müßte darum erst noch geschrieben werden, das man Ratsuchenden zuverlässig in die Hand drücken könnte. — „Mehr Betriebswirtschaftslehre?“ Ja! aber man schaffe die Voraussetzungen dafür!