

## PROTOKOLL

### Begrüßung

#### **Körper**

begrüßt die Gäste, dankt für ihr Erscheinen und führt aus:

Der Bergedorfer Gesprächskreis wurde von mir zusammengerufen aus der Überzeugung, daß Wissenschaftler wie Unternehmer in unserer heutigen Gesellschaft eine eminent wichtige Rolle spielen, die jeweils über die Belange des eigenen Tätigkeitsfeldes hinausgeht. Die Unternehmer - und ich spreche als einer von ihnen - sollten deshalb versuchen, mit der Elite aus allen Wissenschaften und den sonstigen gestaltenden Kräften der Wirtschaft in Gespräche zu kommen mit dem Ziel, die Probleme der industriellen Gesellschaft zu ergründen und Lösungen vorzubereiten. Ich bin dabei der Auffassung, daß gerade die Aufgabe der Unternehmer in dieser industriellen Gesellschaft darin liegt, hierbei Initiativen zu entwickeln und durchzutragen. Wenn wir zu umfassenden Gesprächen kommen wollen, wird es notwendig sein, sowohl wirtschaftliche und technische, als auch soziale und pädagogische Kernprobleme zu erfassen. Aus diesen Überlegungen heraus soll sich der Gesprächskreis auch aus allen beteiligten Sparten zusammensetzen. Des weiteren halte ich es für ebenso wichtig, daß die an diesen Fragen interessierten Praktiker und Wissenschaftler als gleichberechtigte Partner zu Wort kommen, damit die Gespräche offen und selbstkritisch geführt werden können.

Nur in offener und selbstkritischer Zusammenarbeit aller Kräfte kann die freie Welt ihre gesellschafts- und wirtschaftspolitische Ordnung behaupten und sich gegenüber totalitären Herausforderungen bewähren. Wenn die freie Welt diese Herausforderungen nicht bestehen sollte, so bin ich der Überzeugung, daß nicht zuletzt die Unternehmer mit ihren Möglichkeiten zur Initiative und ihren Kontaktverhältnissen zu den ihnen anvertrauten arbeitenden Menschen versagt haben.

Ich wünsche in diesem Sinne dem heutigen Gespräch und den folgenden Tagungen einen erfolgreichen Verlauf und bitte Herrn Prof. Schoberth, mit seinem Referat zu beginnen.

## Schoberth

Referat (Zusammenfassung) "Schwächen der industriellen Gesellschaft" (John F. Kennedy und die Vereinigten Staaten).

Bis heute gibt es keine allgemeinverbindliche Theorie der industriellen Gesellschaft, aus der gesellschaftspolitische oder rein politische Schlußfolgerungen gezogen werden könnten. Wer sie in einer kritischen Zeit zu erarbeiten versucht, wendet sich daher wohl am besten der weitestentwickelten Gesellschaft dieser Art, der amerikanischen, zu. Sie hat den Vorzug, selbstkritisch und daher durchsichtiger zu sein, in der ganzen Ausdehnung dieser intensiven Wirtschaftsgemeinschaft, in ihren politischen, philosophischen, theologischen, literarischen Äußerungen wie in den sozialwissenschaftlichen und wirtschaftskritischen Zustandsanalysen, die z. B. der Econ-Verlag in rascher Folge dem deutschen Leser vorlegt.

In dieser Welt, die wir, die meisten von uns, zuwenig kennen, die sich einer raschen Einsicht entzieht, auch wenn sie unserem Urteil und Vorurteil auf dem Umweg über das breite "einheitliche" Rundfunk- und Fernsehnetz, über Werbung etc. entgegentzukommen scheint (siehe die verallgemeinernden Tendenzen bei White oder Packard), brach der neue Präsident Kennedy ein, dessen Programm eine peinlich genaue Lektüre verdient.

Seit Jahren unterzog er sein Land in allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Äußerungen einer scharfen analysierenden Kritik. Diese Unterlagen liegen uns vor. Mit ihrer Hilfe lassen sich seine Handlungen seit der Amtsübernahme, besonders seit der programmatischen Antrittsrede, deuten und verfolgen.

Er beklagt nicht den Niedergang des politischen Idealismus in seiner utopischen Form, bedauert aber, daß er durch einen Realismus zynischer Art ersetzt wird, der die Sache des realistischen Liberalismus hemmt.

Kennedy spricht eine leidenschaftlichere Sprache als Tocqueville, fühlt aber, wie er die Problematik einer "unermeßlichen Menge von Menschen, alle gleichberechtigt und einander gleich, unablässig bemüht, kleine und unwichtige Vergnügungen zu erleben, mit denen sie ihr Leben anfüllen. Jeder von ihnen lebt von den anderen getrennt und ist dem Schicksal all der anderen fremd ... Er ist ihnen nahe, aber er sieht sie nicht, er berührt sie, aber er fühlt sie nicht, er existiert nur in sich selbst und für sich selbst allein."

Für Kennedy ist eine desinteressierte Haltung undenkbar. Ihm ist es klar, daß die Gesellschaft nicht um sich selbst rotieren darf, sondern den Teufelskreis durchbrechen muß, in den sie sich eingeschlossen hat. Es gibt keine innenpolitischen Argumente mehr, die nicht unmittelbar gleiche außenpolitische Gültigkeit besäßen. Kennedy will die amerikanische Welt öffnen, um ihrer selbst willen und wegen der Gefahren, in die diese Gesellschaft schlittert, weil sie den hedonistischen Impulsen einer Glückszivilisation folgt, sich zu sehr durchnormt, aus der Erfolgsmathematik heraus argumentiert und an einen Selbstreglermechanismus glaubt, der in der heutigen politischen Welt keine Gültigkeit mehr hat.

Kennedy sucht neue Leitbilder, Ideale, die in der gegenwärtigen Gesellschaft verkümmert sind, weil der einzelne zu wenig zu Entscheidungen aufgerufen wird. Man lese seine Thesen zu den "Sieben friedlichen Revolutionen unserer Zeit" und die Appelle an seine Mitbürger: "Wir sind im Begriff, jenen Geist der Initiative und der Unabhängigkeit zu verlieren, der unsere Pilgerväter und Pioniere auszeichnete - jene "altmodische" spartanische Hingabe an "Pflicht, Ehre und Vaterland". Wir meinen, wir brauchen diesen Geist jetzt nicht mehr. Wir haben ja Wagen, in denen wir fahren, Knöpfe, die wir drücken, und Fernsehschirme, auf die wir schauen können, vorgekochte Mahlzeiten in Büchsen und vorgefabrizierte Häuser. Wir bleiben in der Konformität, beim bequemen Leben und beim "Organization Man" ... Wir brauchen keine politischen Gelehrten, deren Bildung so spezialisiert geworden ist, daß sie sie von der Teilnahme an den Tagesereignissen abhält. Was wir brauchen, sind Leute, die weite Gebiete des Wissens überschauen und sich der gegenseitigen Abhängigkeit der zwei Bereiche: der Politik und des akademischen Wissens, klar bewußt sind ... Kein Volk war jemals groß, daß nicht von seinen Führern aufgerufen wurde, groß zu handeln - hat E. R. Murrow bemerkt. Die Anzeichen, daß wir keine Führung haben, daß die Zukunftsvision unseres Volkes nicht mehr gegenwärtig ist, sind nur allzu deutlich und greifbar. Weil man uns nicht mehr aufrief, groß zu sein, weil man uns nicht mehr große Ziele zeigte, nicht die Gefahren, die uns drohen, aufwies, sind wir als Volk verweichlicht - körperlich und geistig - und sind glaubenslos geworden. ... Wir sind in Gefahr, unsere Tradition zu verraten. Wir haben die Wertskala unseres Volkes verändert." Kennedy sucht einen neuen

Gleichgewichtszustand, weil er den Zusammenbruch der geistigen, wirtschaftlichen und politischen Kommunikation mit der Welt vermeiden muß. Wenn er seine Leitbilder von Lincoln, Jefferson oder Roosevelt herleitet, bleibt er doch im Spannungsfeld seiner Gesellschaft, wie sie in allgemein zugänglicher Form David Riesman ("Die einsame Masse") umrissen hat.

Riesmans Arbeitsschema beruht auf den Einsichten in die Dynamik der Technologie und in die Bevölkerungsdynamik. (Man sollte - auch bei der Betrachtung anderer Gesellschaften - nicht vergessen, daß in den USA zwischen 1946 und 1958 51 Millionen Kinder geboren wurden - eine Zahl, die größer ist als die Gesamtbevölkerung um 1880). Er unterscheidet bekanntlich drei Typen sozialer Ordnung: 1. die traditionsgeleitete Gesellschaft, in der das Verhalten der einzelnen von überkommenen Werten gelenkt wird, 2. die innengeleitete Gesellschaft, in der das Verhalten der einzelnen von persönlichen Werthaltungen bestimmt wird, und 3. die außergeleitete Gesellschaft. Hier ist der Maßstab, mit dem die einzelnen ihr Tun bewerten, die Anerkennung durch die "anderen".

Nach Riesman und anderen Beobachtern bewegt sich die amerikanische industrielle Gesellschaft innerhalb der dritten Ordnungsphase, innerhalb des Prinzips der Außenleitung, das in der zivilisierten Welt vorherrschend geworden ist. Die Gesellschaft unterliegt angleichbaren Normen der Gegenseitigkeit. Die persönlichen Grundsätze werden mit der Umwelt abgestimmt. Die Gefahren liegen hier in der scheinbaren Widerspruchslosigkeit der Technologie, die in ihren Arbeitsprinzipien in alle Lebensbereiche ausstrahlt. Sicherlich haben die Riesmanschen Thesen nur "ideale" Gültigkeit. Aber die Richtigkeit der Charakterisierung des 3. Typs ist so überprüfbar wie die Genauigkeit der Darstellung von Typ 2, der vor allem die Welt des 19. Jahrhunderts bestimmte. Die Gefahr liegt darin, daß die Imperative, die Riesmans Typ 3 charakterisieren, raschem, kaum kontrollierbarem Wandel unterliegen. Die Gesellschaft verliert ihre Stabilität, weil die verbindlichen Ordnungsfaktoren, besonders der Tradition, des Gefühls individueller Verantwortung und der Entscheidungsfreudigkeit, weggefallen sind. Das Ohr der Gesellschaft ist sensibler geworden und gleichzeitig abgestumpfter.

Wer Kennedy zuhört, erkennt seinen Witterungssinn für die spezifischen Schwächen dieser Art von Gesellschaft. Wer White oder Packard liest (ohne den ausgesuchten Negativismen zu verfallen und dabei zu vergessen, daß sich bei uns ähnlich überzeugende Beispiele finden ließen) oder Galbraith (bei dem man nicht vergessen darf, daß er von einem anderen Staat, also auch von einem anderen Staatsdenken ausgeht), spürt die gleichen gutgemeinten Absichten. Was ist das politische Ideal einer Gesellschaft, die nichts kennen will, als das Glück des Alltags und daher überall die Wahrheiten findet, die ihrer eigenen Existenz entsprechen? Es besteht die Gefahr, daß das Organisationsprinzip einer solchen Gesellschaft sich aus der einzigen Tätigkeit herleitet, die dem Leben unmittelbar dient und von dem Lebensprozeß unmittelbar gefordert wird. Die Tätigkeiten, die der Erhaltung des Lebens dienen, erscheinen nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern bestimmen auch die Züge des öffentlichen Raums. Dies führt zu politischem Ungenügen einer solchen Gesellschaft, weil sie der Gefahr unterliegt, auch in einem höheren als dem nur wirtschaftlichen Sinn "Konsumgesellschaft" zu werden. Hier liegt, wie Kennedy (und Galbraith u. a.) aufweisen, eine chronische Störung des sozialen, wirtschaftlichen und politischen Gleichgewichts nach innen und außen vor. Die Gesellschaft ist "krank", in der alle Impulse in sozialökonomische Chancen umgesetzt werden.

Galbraith erwartet, daß die ambivalente Haltung dem Staat gegenüber sich ändert. Die Gesellschaft muß - zugunsten der Allgemeinheit - dem Wirtschaftsmechanismus neue Seiten abgewinnen, sonst stehen dem Produktionsmythos vernachlässigte öffentliche Dienste gegenüber, von denen die Zukunft abhängt. Wie Walter Lippmann tadelt er seine Gesellschaft dafür, daß sie viel zu lange mit einem schwachen Staate zufrieden gewesen sei. Die Gesellschaft muß zur Verantwortung erzogen werden: die Denunziation der Staatstätigkeit mag historisch verständlich sein, unter heutigen Voraussetzungen ist sie sachlich verhängnisvoll. Ohne Staatstätigkeit - so glaubt er - gelingt es der Überflußgesellschaft nicht, ihre Mittel optimal und sinnvoll zu nutzen. Es handelt sich in dieser Notzeit um die Einstellung zu neuen, wenn auch seit langem erkannten Zielen, die die Gesellschaft sich selbst setzt. Glück und Sicherheit dürfen nicht mit einer bestimmten Kategorie von Gütern und ihrer überfließenden Produktion gleichgesetzt werden. Die großen Entscheidungen, die die Gesellschaft heute auf sich nehmen muß, liegen außerhalb des "Marktgeschehens".

Wenn das Wesen und die Leitbilder der industriellen Gesellschaft in innerpolitischer Selbstverständlichkeit, in der Verwaltung von Sachen, in Entscheidungen des "Apparats", in Risikolosigkeit, im Lebensstandard, in Arbeitsreduktion, in politischem Disengagement u. ä. bestehen, wachsen die Schwierigkeiten in einer Zeit, in der wir uns in riesigen Räumen engagieren müssen. Kennedy fragt also, ob der Westen den Aufgaben gewachsen ist, die ihm gestellt sind, hier in Europa, in Südamerika, in Asien und in Afrika; ob wir im Trend unserer Gesellschaftsordnung das von uns erwartete Neue schaffen können mit allen Risiken, die damit verbunden sind.

**Tolkmitt**

eröffnet die Diskussion.

**Pentzlin**

Professor Schoberth hat wiederholt auf Galbraith ("Gesellschaft im Überfluß", "The Affluence Society") hingewiesen. Dieses Buch enthält neben sehr wichtigen neuen Erkenntnissen, die für das Verstehen unserer heutigen gesellschaftlichen Situation wertvoll sind, auch Irrtümer, die zu Fehlschlüssen führen. Galbraith spricht von der Gesellschaft im Überfluß. Er geht davon aus, daß diese Gesellschaft das Problem der Not und des Mangels gelöst und beseitigt hat. Jedoch ist, wie er betont, eine Diskrepanz bestehen geblieben. Der einzelne lebt im Überfluß, aber es fehlt an Mitteln für die Gemeinschaftsaufgaben, für die öffentlichen Ausgaben. Die Leute haben z.B. Geld für Autos, aber es fehlen die Mittel, um entsprechend die Straßen auszubauen. Kennedy zieht daraus die Folgerung, daß man für den öffentlichen Sektor mehr opfern müsse. Demgegenüber ist festzustellen, daß der öffentliche Sektor schon einen übermäßigen Teil des Sozialproduktes in Anspruch nimmt. Wir haben keine Armut des öffentlichen Sektors, sondern nur einen falschgerichteten öffentlichen Sektor, der Aufgaben übernommen hat, die eigentlich der Initiative der Individualwirtschaft zugehören. Als Folge der falschen Ausrichtung des öffentlichen Sektors fehlen die Mittel für die echten Gemeinschaftsaufgaben. Der Staat nimmt dem einzelnen weit über Gebühr die Vorsorge und damit auch die Verantwortung ab. Gerade diese Tendenz führt dazu, daß das Verantwortungsbewußtsein des einzelnen schwindet, und zwar nicht nur gegenüber der Gesellschaft, sondern auch in seiner Berufsarbeit. Das ist eine Folge davon, daß im privaten Lebens- und Existenzraum die Last der eigenen Verantwortung vom Staat abgenommen wird.

**Arlt**

Zu dem von Dr. Pentzlin in den USA geschilderten Wandel möchte ich bemerken, daß Europa ihn schon am Ende des 19. Jahrhunderts erlebte. Es gilt, wieder die Verantwortung für das Ganze zu wecken. Kennedy mobilisiert heute in der gleichen Art wie Chruschtschow Werte, die das Ganze einer gesellschaftlichen Verantwortung lehren.

**Schoberth**

Die heutige industrielle Gesellschaft wirft durch Kennedy die Frage nach der wohlverstandenen "Intervention des Staates" neu auf. Nachdem die Technik Zeit und Raum überwunden hat, haften wir alle zwangsläufig für jeden Teil.

**Tolkmitt**

Die Frage "industrielle Gesellschaft und Staat" enthält das Problem, wie man eine Fehlsteuerung des Staatseinsatzes beseitigen kann. Könnte nicht der Appell, den Entwicklungsländern durch eine besonders ausgebildete Elite zu helfen, auch als eine Flucht nach draußen verstanden werden?

**Schoberth**

Was könnte in dieser Situation mit "Flucht", gleich welcher Art, gemeint sein? Kennedy appelliert an den Nachbarschaftsgeist der Amerikaner, dem er ein neues Ziel weisen will.

**Voigt**

Es wäre zu sehr vereinfacht, die spezifischen Probleme der modernen Zeit vorwiegend von der Perspektive des Überflusses her analysieren zu wollen. Auch bei einem erheblich tieferen durchschnittlichen Lebensstandard als heute tauchte in früheren Jahrhunderten mehrfach die Problematik auf, die wir heute "Gesellschaft im Überfluß" nennen. Die künftige Entwicklung der Technik könnte durchaus eine weitreichende Vergrößerung der Güterproduktion bringen, ohne daß die unerfreulichen Begleiterscheinungen auftreten müssen, die Galbraith geißelt, dann nämlich, wenn bestimmte ökonomische Voraussetzungen erfüllt werden - z. B. ein gleichgewichtiges Wachstum von Sozialprodukt und Kaufkraft, keine zu krassen Einkommens- und Vermögensdifferenzierungen, eine elastischere Geld- und Kreditstruktur, - und darüber hinaus Leitbilder und Ideale geprägt würden, die die verantwortliche Führungsschicht und selbst einfache Menschen anders ansprechen und mit mehr Verantwortungsbewußtsein in Hinblick auf die zu erwartende Entwicklung erfüllen, als dies heute geschieht. Schon der kommunistische Machtbereich wird, da dort die Steigerung der Industrieproduktion in das Interesse jenes utopischen Ziels der kommunistischen Gesellschaft gestellt

wird, mit manchen Problemen besser fertig als die westliche Welt der Freiheit. Wir müssen deshalb eine Führerschicht heranbilden, die die zu erwartende Entwicklung einmal auf Grund einer vollkommeneren Beherrschung der durch die nationalökonomische Wissenschaft zu erarbeitenden Werkzeuge besser erkennt, zum anderen aber auch die Geisteshaltung und Energie entwickelt, die zur Bewältigung der Fehler und Unzulänglichkeiten der "Gesellschaft" im angeblichen "Überfluß" immer wieder neu erforderlich wird. Leider sind die großen Universitäten mit ihrer viel zu hohen Zahl von Studenten und infolge der zunehmenden Anonymität nicht mehr voll in der Lage, über das bloße Vermitteln von Kenntnissen hinaus die Studenten als künftige Führungsschicht so zu Persönlichkeiten zu formen, wie dies die skizzierte Aufgabe erfordern würde.

### **Gross**

Ich kann die Erfahrungen des Kollegen Voigt nur bestätigen. Auch bei den Kieler Studenten der Nationalökonomie erleben wir genau dasselbe, obwohl das Problem der Überfüllung bei uns nicht so kraß zutage tritt wie an den großen Universitäten (München, Frankfurt, Köln und Hamburg). Diese Tatsache liegt z. T. in den hohen Anforderungen begründet, die das Kieler wirtschaftswissenschaftliche Studium stellt. Dennoch versuchen die Studenten auch hier, ohne Referate und wirkliche Mitarbeit in den Seminaren lediglich mit Klausurarbeiten die erforderlichen Scheine zu erwerben. Außerdem unterliegen sie nach bestandem Diplom häufig der Versuchung, die verlockenden Angebote aus der Wirtschaft anzunehmen und auf eine weitere Ausbildung zu verzichten. So hat sich bisher keiner der Praktikanten, von denen am Institut für Weltwirtschaft etwa zehn ausgebildet werden, für die wissenschaftliche Laufbahn entschlossen.

### **Schwarzkopf**

Ich möchte noch einmal auf das Problem der Staatstätigkeit zurückkommen. Es war offenbar der Vorwurf erhoben, daß der Staat zuviel in die Belange der Bürger - insbesondere der Wirtschaft - eingriffe.

Dazu ist zunächst zu überlegen, warum der Staat überhaupt tätig wird. Im Grunde ist es ja so, daß wir den Staat überall dort mit der Lösung unserer eigenen Aufgaben beauftragen, wo sich dies aus organisatorischen Gründen empfiehlt. Daraus hat sich entwickelt, daß der Staat vielfach weitere Aufgaben zur Lösung in die Hand genommen hat und dies vornehmlich aus zwei Gründen. Einmal hat die Wirtschaft manche Aufgaben, die sie selbst hätte lösen können, nicht angefaßt oder nicht anfassen wollen, und der Staat hat eingegriffen, weil etwas geschehen mußte. Dann kann man ihm keinen Vorwurf machen.

Auf der anderen Seite sei es vielleicht menschlich verständlich, aber im Grunde falsch, daß Staatsorgane leicht vergessen, daß sie als Beauftragte des Bürgers tätig sind und dabei geneigt sind, ihre Kompetenzen zu überschreiten.

Dieses beides muß berücksichtigt werden, wenn man nach besseren Wegen der Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft sucht, um eine möglichst gute Ordnung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenlebens zu erreichen.

### **Rühl**

Die vielen interessanten Gegenüberstellungen zwischen Amerika und Deutschland, die Herr Professor Schoberth in seinem Vortrag gebracht hat, ermutigen mich, ebenfalls einige Vergleiche anzustellen, da ich auf zwei Studienreisen durch Amerika die Gelegenheit hatte, Fragen des unternehmerischen Denkens und Handelns, der Methoden der Betriebsführung und auch der dahinter liegenden Geisteshaltung der industriellen Gesellschaft kennen zu lernen. Ich möchte mir erlauben, aus diesen Erfahrungen einige Vergleiche zu den deutschen Verhältnissen zu ziehen. Dabei erscheint es zweckmäßig, die genannten drei Problemkreise voneinander zu unterscheiden und abzugrenzen.

1. erhebt sich die Frage nach der Zielsetzung und Verantwortung, die sich im Unternehmen und für die unternehmerischen Führungskräfte ergeben. Es erscheint in diesem Zusammenhang als bemerkenswerte Tatsache, daß in USA eine wirksame und allgemein verbreitete "Management Philosophy" besteht, und ein beträchtlicher Teil der Ausbildungszeit dazu verwandt wird, die Studierenden mit diesem Gedankengut vertraut zu machen. Das beginnt schon an der High School, setzt sich an der Universität fort und findet schließlich eine besondere Ausprägung bei der Weiterbildung von Führungskräften.

Zunächst muß jedoch klargestellt werden, daß die treffende Bezeichnung "Management Philosophy", die man in USA oft hören kann, nicht wortwörtlich übersetzt werden kann, weil Philosophy im

Englischen viel weniger anspruchsvoll ist als im Deutschen. Vielleicht gibt "unternehmerisches Denken" den Sinngehalt am besten wieder. Es steht wohl außer Frage, daß eine stärkere Verbreitung dieses Denkens wünschenswert wäre, das - auf wenige Worte komprimiert - Erkennen und Bejahen der dynamischen Marktkräfte, Befolgen der übergeordneten Grundsätze erfolgreicher Geschäftspolitik und die Verantwortung vor der Gesellschaft einschließt.

Bei einem Vergleich mit deutschen Verhältnissen muß leider festgestellt werden, daß kaum Ansätze zu ähnlichen Ausbildungsbemühungen an unseren Schulen und Hochschulen zu bemerken sind. Dabei wäre es sicher nicht schwierig, das innere Verständnis und Vertrauen zur unternehmerisch geführten Wirtschaft noch weiter zu vertiefen und dieses Denken allmählich zum Allgemeingut zu machen.

2. möchte ich das Wort von Herrn Dr. Körber über die Notwendigkeit der Koordinierung der Teilbereiche der Betriebsführung, das er einmal an anderer Stelle geäußert hat, aufgreifen. Sowohl in der Praxis, als auch bei der Ausbildung werden die technische und die wirtschaftliche Betriebsführung häufig zu isoliert voneinander betrieben. Jedoch damit nicht genug, liegen vor allem der Einbezug, die systematische Beachtung und auch die Ausbildung auf dem Gebiet der menschlichen Probleme vielfach im argen. Dabei ermöglicht doch erst die koordinierte Betrachtung aller drei Bereiche das volle Verständnis der Wirklichkeit.

Leider ergibt sich in unserem Lande durch das unglückselige Spannungsverhältnis zwischen Soziologie und Psychologie noch eine weitere Erschwernis. Man sollte daher besser beide Disziplinen gedanklich zusammenschließen und von Sozialwissenschaften sprechen, um wenigstens im Oberbegriff das Zusammengehörige zu vereinen. Vielleicht wird es dadurch auch leichter, die bei vielen Praktikern vorhandenen Vorurteile gegenüber diesen Wissenschaften zu überwinden.

Jedenfalls muß eine erfolgreiche und neuzeitliche Führungskraft die genannten drei Bereiche der Betriebsführung beherrschen und koordiniert anzuwenden verstehen. In USA werden diese Teilgebiete im Studium des Industrial Engineer und bei der Management-Ausbildung koordiniert. Die Bemühungen in Deutschland, wenigstens das technische und das wirtschaftswissenschaftliche Studium zu vereinen, haben bisher keine volle Zustimmung erringen können. So wird z. B. das Studium des "Wirtschaftsingenieurs" im Gutachten des Wissenschaftsrates recht kritisch behandelt und empfohlen, vorläufig von einer Einführung an weiteren Hochschulen abzusehen. Die Mängel bei diesen gegenwärtigen Lösungen scheinen darin zu liegen, daß man versucht hat, zwei verschiedene Disziplinen ineinander oder hintereinander zu schalten, ohne sich um eine echte, neue Konzeption zu bemühen. Eine solche Konzeption könnte jedoch die Rationalisierung sein - wie beim amerikanischen Industrial Engineering - oder auf etwas höherer Ebene die Betriebsführung. Unter solchen Aspekten können nun aus den verschiedenen Disziplinen Kerngebiete ausgewählt und echt koordiniert werden. Es ist selbstverständlich, daß dabei aus den Urdisziplinen gewisse Gebiete gestrichen werden müssen, so z. B. aus den Wirtschaftswissenschaften die historischen Teile, aus den Ingenieurwissenschaften konstruktive Maschinenbauächer und aus den Sozialwissenschaften ebenfalls historische Teile und solche, die nicht mit Mensch und Arbeit zusammenhängen. So ergeben sich ein neuartiges Berufsbild, ein besonderer Gegenstand für Forschung und Lehre und auch neuartige Arbeitsmethoden. Es ist sehr zu begrüßen, daß die Initiative des Herrn Dr. Körber das Feld für eine derartige Entwicklung in Deutschland geöffnet hat.

Aus meinen Erfahrungen als Dozent und bei psychologischen Eignungsbegutachtungen an der Universität, der Technischen Hochschule und Ingenieurschule kann ich feststellen, wie speziell ausgeprägt und unterschiedlich die Begabungsstruktur z. B. bei Ingenieuren einerseits und Betriebs- und Volkswirten andererseits in der Regel ist - allein, wenn man dem technisch-kombinatorischen das sprachlogische Denken gegenüberstellt - wie selten wirkliche Hochbegabungen sind und wieviel seltener diese dann noch als kombinierte Begabungen auftreten. Daher ist die geplante Auslese sehr notwendig und wird beitragen, auf beiden Seiten Enttäuschungen zu vermeiden.

3. möchte ich schließlich noch kurz auf den dritten Problemkreis, die geistige Haltung der industriellen Gesellschaft, die Wertvorstellungen und die Leitbilder zu sprechen kommen, mit denen sich Herr Professor Schoberth in seinem Vortrag so anregend und aufschlußreich befaßt hat. Dieses Schaffen des geistigen Hintergrundes, der Sinnggebung des eigenen Handelns und auch der Ausbildung von Verhaltensnormen sind wichtige Bestandteile der Harmonisierung und Stabilisierung der Gesellschaft. Darüber hinaus wirken sie aber auch noch als Kraftquellen, quasi als Kulturtriebe (Rohracher). All dieses ist im Vortrag von Herrn Professor Schoberth plastisch hervorgetreten, aber auch, daß die Amerikaner auf diesem Gebiet zur Zeit größere und vor allem bewußtere Anstrengungen machen als wir.

Zur pädagogischen Praxis auf diesem wohl diffizilsten Gebiet der Menschenbildung ist zu bemerken, daß der Weg von der Zeitkritik zur Schaffung überzeugender und begeisternder Leitbilder und von dort zur praktisch gelebten und verwirklichten Haltung und Handlung weit ist. Hier muß deutlich werden, daß das Übermitteln von Erkenntnissen und die Beeinflussung menschlichen Handelns zwei Bemühungen darstellen, die in ganz unterschiedliche Tiefen der Persönlichkeit vordringen und daher auch verschiedene pädagogische Mittel erfordern. Für die letztere und schwierigere der beiden Aufgaben werden das Gemeinschaftsleben der Studierenden, die Wirkung beeindruckender Persönlichkeiten, die als Gäste in diesen Kreis kommen, das charakterbildende Beispiel geeigneter Dozenten, Gruppenarbeit und Gruppenerziehung unter den Studierenden selbst, Fallstudien und Konferenzmethode und schließlich die Methoden der Gruppendynamik hilfreich sein.

### **Tolkmitt**

Die Diskussion hat die Wichtigkeit der Bildungs- und Ausbildungsfragen allgemeiner wie naturwissenschaftlich-technischer Art aufgezeigt, und ich nehme an, daß Sie, Herr Dr. Körber, zu diesem Thema etwas Wesentliches zu sagen haben.

### **Körber**

Bevor ich zum Ausbildungsthema Stellung nehme, erlauben Sie mir, einige typische Beispiele anzuführen, die in der starken USA-Wirtschaft drastisch die Schwächen der amerikanischen Industrie zeigen und auffordern, Initiative für uns zu ergreifen.

Ich möchte mich dabei auf einige Beispiele aus dem öffentlichen Leben beschränken, die jeder USA-Besucher selbst feststellen kann.

Die Taxifahrer fahren bei Schichtbeginn mit einem Wagen der Taxiflotte ihres Unternehmens los. Sie denken nicht daran, ihn auch einmal sauber zu machen, ja, sie dürfen es nicht einmal, denn dieser Job zum Säubern ist nach der Schicht den "Cleanern" zugesprochen. Der Taxifahrer entleert nicht einmal den überfüllten Aschbecher. Nur so ist es zu erklären, daß man zur Zeit in den Staaten wohl die schmutzigsten Taxis innerhalb der westlichen Industrieländer antrifft. Die Arbeitsteilung entbindet ihn von einer Mitverantwortung zum Ganzen und sein egozentrisches Jobdenken wird geradezu gefördert.

Opernwerke, wie z. B. die "Walküre" oder Schauspiele wie "Faust", müssen gekürzt zur Aufführung gebracht werden, wenn die Schichtdauer des Bühnenpersonals überschritten wird. Der Arbeitnehmer in den Staaten hat kaum eine innere Beziehung zu dem Unternehmen, in dem er beschäftigt ist. Er sagt, wenn er von seinem Unternehmen spricht, nicht "wir" produzieren das und das, sondern er sagt: "die" produzieren das und das. Mit dem "die" meint er die für ihn auf Distanz gebrachte Leitung seiner Corporation. Das die Einstellung zur Arbeit und zum Unternehmen trennende "die" ist natürlich noch deutlicher geworden, als Teile der USA-Industrie begannen, sich dem Einfluß der Gewerkschaften zu entziehen und neue Fabrikationsbetriebe einzurichten, die für die organisierten Arbeitnehmer geschlossen sind.

Mit diesen Beispielen wollte ich nur zeigen, wie schwer Kennedy es hat, aus dem in der USA-Industrie vorherrschenden "die" wieder ein "wir" zu machen. Wir müssen in Deutschland dafür Sorge tragen, daß uns in unserer industriellen Gesellschaft das "wir" erhalten bleibt.

Wenn man in den USA in einem Industriebetrieb eine neue Hochleistungsmaschine oder -anlage aufstellt, die mehr leistet als die alte zur Ablösung kommende Maschine, so muß der Mann, der das neue Betriebsmittel bedient, gleich mehr verdienen. Bei Automaten, die enorm viel leisten, spielt der höhere Lohn des Bedienungspersonals für das Unternehmen keine Rolle, auch wenn dieser über den üblichen Rahmen hinausgeht und dem Arbeiter an diesem Automaten das Drei- oder Vierfache gezahlt wird. Das gilt zunächst nur für eine bestimmte Schicht, nämlich die der angelernten Spezialisten. Wenn jedoch einige soviel verdienen, liegt es nahe, daß das Lohnniveau auch der noch nicht rationalisierten oder überhaupt nicht mehr zu rationalisierenden Branchen, wie z. B. des Gaststättengewerbes usw., nachgezogen wird. Damit wird die Lohn- und Preisspirale dynamisch, und es werden die Systeme gerechter Lohnfindung zerrissen. Der Arbeitsmarkt bleibt dabei jedoch nur solange ausgeglichen, wie die Produktion im eigenen Währungsraum ihren Absatz findet und darüber hinaus als freiwillige Spenden außerhalb des Gebietes der eigenen Währungshoheit verschenkt werden kann.

Selbst das reichste Land, wie die USA, kann nicht unendlich mit erlösfreien Exportlieferungen, wie sie die vorbildlichen Spenden und großzügigen Entwicklungshilfen Amerikas darstellen, das eigene Produktionsvermögen in Gang halten, und zwar dann nicht mehr, wenn die Deckung der eigenen

Währung, die Goldreserven, im Abwandern begriffen ist. Der zu hohe materielle Lebensstandard, der in den Selbstkosten der Produktion seinen Niederschlag findet, ist meiner Ansicht nach die Ursache, weshalb sich große Teile insbesondere der amerikanischen Konsumgüterindustrie wegen zu hoher Selbstkosten ihrer Erzeugnisse vom Wettbewerb im echten Export selbst ausgeschlossen haben und nunmehr in der Kalamität eines Arbeitslosenheeres von über 5 Millionen Menschen stehen. So stark können wir unsere D-Mark gar nicht aufwerten, um hiermit einen für die Vereinigten Staaten spürbaren Beitrag zu leisten, der die Konsumgüterindustrie der USA auf dem Weltmarkt wieder wettbewerbsfähig machen kann. Ich glaube, der Osten mit seiner Wirtschaftsordnung ohne Streikrecht seiner Werk tätigen wartet nur darauf, daß die Sozialpartner in den anderen westlichen Industrieländern sich in eine ähnliche Situation hineinmanövrieren, wie sie zur Zeit in den USA besteht. Damit hätte der Osten in Zukunft auf dem Weltmarkt, dessen größte Absatzgebiete die heutigen Entwicklungsländer darstellen werden, freies Spiel. Hierin sollte man die Motive suchen, die Chruschtschow zu einer Koexistenzbereitschaft veranlaßten. Nur so ist seine Prophezeiung zu verstehen, "der Westen habe nicht die russischen Raketen, sondern vielmehr nur die östliche Wirtschaftskraft zu fürchten."

Kennedy hat gesagt: "Wer es bequem haben will, darf mich nicht wählen", und dennoch wurde er Präsident. Das zeigt, die Menschen sind gewillt, auch unbequemen Maßnahmen zuzustimmen, wenn man ihnen die Einsichten zu solchen Notwendigkeiten vermittelt.

Was sagen uns nun diese Beispiele? Sie sagen uns, daß die Industrie eine neue Konzeption der Führung entwickeln muß. Wir müssen daher den arbeitenden Menschen in der Industrie, also im täglichen Leben, Führungskräfte an die Hand geben, die in der Lage sind, im Verantwortungsbewußtsein gegenüber der Gesamtheit die Koordinierung der großen "3 M" in der Industrie, nämlich Man, Material, Money, vornehmen zu können. Diese Menschen müssen selbstverständlich über eine Personality verfügen, damit sie auch Loyalität und Autorität auf sich vereinigen können. Derartige Koordinationsingenieure als Führungskräfte finden wir heutzutage in der Industrie nur durch Zufall. Ich glaube, hier müssen wir den Hebel ansetzen. Neue Ausbildungsstätten müssen geschaffen werden, die schon bei der Aufnahme der Studierenden ein Testverfahren durchführen, um die menschlichen Werte, die man nicht erlernen kann, nämlich die Personality, zu ermitteln. Darüber hinaus muß das Lehrprogramm, selbst auf Kosten allzu besonderen Fachwissens, weitaus mehr Bildungswissen vorsehen. Wir haben von der Kurt A. Körber-Stiftung aus an Hand langjähriger Untersuchungen in der Industrie und an Ausbildungsstätten des In- und Auslandes ein Lehrprogramm-Schema und einen Stundenverteilungsplan ermittelt, den ich Ihnen hiermit vorlegen möchte. Ich bin Optimist genug, zu glauben, daß dieses Lehrprogramm nicht nur für unsere hier in Hamburg-Bergedorf zu errichtende Ausbildungsstätte Anwendung finden wird, sondern daß darüber hinaus noch weitere Institutionen mit gleichen Zielen nachfolgen werden. Wir wollen keine neue Hochschule und keine neue Universität schaffen, sondern wir wollen Hochschulen, Universitäten und Fachschulen entlasten mit einem Institut, das zwischen Fachschule und Hochschule liegt, und das, meine Herren, ist eine meiner Initiativen, die ich Ihnen hiermit zur Diskussion vorlege.

### **Brenken**

Aus der Sicht der Ingenieurschulen möchte ich folgendes sagen: Die augenblickliche Schwierigkeit der Ausbildung an unseren Ingenieurschulen ist es, in sechs Semestern die Fülle des notwendigen Lehrstoffes zu bewältigen. Das Oskar-von-Miller-Polytechnikum in München bietet die Möglichkeit, nach drei Semestern Maschinenbau-Studium weitere drei Semester Wirtschaftswissenschaften zu belegen. Es hat sich aber herausgestellt, daß man hierbei nicht immer den gewünschten Erfolg erzielt hat, weil auf eine halbe Maschinenbauausbildung ein halbes wirtschaftswissenschaftliches Studium folgt. Dieser Ausbildungsweg ist daher etwas umstritten.

Vielleicht liegt in dem vorliegenden Lehrplan der neuen Hamburger Schule eine ähnliche Gefahr. Es erscheint mir viel günstiger, wenn man die beiden auf die normale sechssemestrige Ingenieurausbildung folgenden Aufbausemester noch wesentlich stärker auf die Ausbildung eines "Koordinierungs-ingenieurs" abstellen würde. Man sollte auch die Möglichkeit offen lassen, daß ein Ingenieur, der mehr als ein Jahr nach seinem normalen Studiengang in der Praxis tätig gewesen ist, sich in der Industrie bewährt hat und die charakterlichen sowie fachlichen Voraussetzungen für eine Führungstätigkeit mitbringt, zu einem solchen auf Koordinierungsaufgaben ausgerichteten Aufbaustudium zugelassen wird.

### **Rühl**

Ich habe auch Bedenken, wie beim Oskar-von-Miller-Technikum das Ingenieurstudium mit dem Wirtschaftsstudium zu koppeln. Es kommt darauf an, neue Konzeptionen zu finden. Die hier zur Diskussion stehende Lösung scheint mir recht glücklich zu sein. Man muß sich nur entschließen, aus



den Ingenieurgebieten etwas zu streichen, ebenso wie von den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Es ist nicht richtig, in der alten Konzeption der Ingenieurausbildung zu verharren. Ich kann nur begrüßen, daß der Plan der neuen Akademie diese Konzeption schon voll berücksichtigt.

### **Arlt**

An Ingenieurschulen wurde die Allgemeinbildung bisher nicht berücksichtigt. Nur wenige Ingenieure verfügen über Fremdsprachenkenntnisse. Der Absolvent einer deutschen Schule muß eine Fremdsprache beherrschen; hier liegt ein Mangel vor. Solche Möglichkeiten müssen wenigstens angeboten werden. Der vorliegende Plan ist sehr gut und eine zwangsläufige Folge der Ausbildungsbedürfnisse, die der Ingenieur heute im modernen Betrieb hat. Die Fächer wie Ausdruckstechnik, Betriebspsychologie und Betriebspädagogik sind sehr zu begrüßen. Wir müssen heute durch Aufklärung führen, d. h. durch eine andere Art des Ansprechens im Betrieb. Dies alles ist in dem Lehrplan der neuen Schule berücksichtigt.

### **Voigt**

Der vorgelegte Plan ist gut und wohlgedacht. Die nationalökonomischen Grundfragen, deren Beherrschung den Ingenieur in die Lage versetzen soll, wirtschaftliche Prozesse zu erkennen und die von ihm selbst durch seine Erfindungen, Investitionen oder sozialpolitischen Maßnahmen ausgelösten Folgeerscheinungen für die Entwicklungsfähigkeit der Gesamtheit zu beurteilen, scheinen mir allerdings im Ausbildungsplan etwas zu kurz gekommen zu sein. Dennoch rate ich, das Gesamtprogramm der Unterrichtsstunden nicht wesentlich zu erhöhen, sondern eher auf Streichungen bedacht zu sein, um nicht die Grenzen der Aufnahmefähigkeit der jungen Menschen zu stark zu beanspruchen. Legen Sie mehr Wert auf die Formung von Persönlichkeiten, auf die Erziehung zur Selbstverantwortung, auf das eigene verantwortungsbewußte Erarbeiten des Stoffes durch den Studenten selbst!

Ich bedauere oft, daß die Ingenieurschulen in ihrer derzeitigen Verfassung zwar ausgezeichnete Fachleute in strenger schulmäßiger Zucht ausbilden, aber zu wenig Wert auf die Formung von Persönlichkeiten legen. Das Übermitteln von möglichst viel Wissen ist im Hinblick auf unsere heutige gesellschaftspolitische Situation im Spannungsfeld zwischen Ost und West bei weitem nicht so wichtig wie die Bildung einer Führungsschicht nicht nur an der Spitze von Staat und Wirtschaft, sondern tief gegliedert auch im einzelnen Betrieb, die fähig ist, wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse zu begreifen und in ihrem Bereich zu bewältigen.

### **Brenken**

Grundsätzlich möchte ich betonen, daß es noch zu wenig Ingenieurschulen im Bundesgebiet gibt. Die allgemeinbildenden Fächer kommen auch in den Lehrplänen häufig zu kurz. In verschiedenen Ausbildungsausschüssen und auch im Schulausschuß der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder wurde bereits mehrfach beraten, wie hier Abhilfe geschaffen werden kann. In diesem Zusammenhang muß auch erwähnt werden, daß leider nur an drei Ingenieurschulen der Englisch-Unterricht obligatorisch ist, und zwar an den drei West-Berliner Ingenieurschulen. Ich stehe auf dem Standpunkt, daß ein Ingenieur heute mindestens eine Fremdsprache in ihren Grundlagen beherrschen muß, weil die Internationalität der Technik eine Tatsache ist.

### **Determann**

Ziel der Ingenieurschule muß es sein, dem Studierenden nicht nur Fachkenntnisse beizubringen, sondern den ganzen Menschen zu formen. Vergleicht man den jungen Menschen, wie er ins erste Semester geht, mit dem, der nach sechs Semestern das Abschlußexamen bestanden hat, so erkennt man, daß die Ingenieurschule erheblich mehr als nur Fachkenntnisse vermittelt hat. Sicher ist hier das Optimum noch nicht erreicht. Ich warne aber vor einer Überschätzung der Bedeutung der sogenannten allgemeinbildenden Fächer. Die Formung des jungen Menschen muß in jeder Stunde erfolgen. Naturwissenschaften und Technik sind hierfür gleich gut geeignet. Es kann nicht Aufgabe der Ingenieurschule sein, eine möglichst ähnliche Bildung wie auf den Gymnasien zu vermitteln. Es kommt weniger darauf an, was gelehrt wird, als vielmehr auf den Geist, der in der Schule herrscht. Es ist also weniger eine Frage des Lehrplans als eine Frage der Dozentenauswahl. Das Hauptproblem der Ingenieurschule ist das der Gewinnung und Erhaltung geeigneter Dozenten. Dies gilt in erhöhtem Maße für die Planung, über die wir hier sprechen.

### **Schwarzkopf**

Aus der Praxis kann ich nur berichten, daß wir von der Leistung junger Ingenieure sehr häufig enttäuscht worden sind, obwohl wir bei der persönlichen Auswahl immer sehr sorgfältig verfahren sind. Was unserer Meinung nach den jungen Ingenieuren fehlt, ist die Fähigkeit, in größeren Zusammenhängen zu denken. Sie sind in der Lage, kleine Teilaufgaben zu lösen, machen sich aber bei den Lösungsvorschlägen gar keine Gedanken über die Vorstufen und das, was anschließend geschieht. Dadurch sind die erarbeiteten Lösungen so oft unbrauchbar oder nur halb brauchbar. Dieses "Bedenken-Müssen" des gesamten technischen Ablaufes eines Arbeitsvorganges und möglichst auch der wirtschaftlichen Auswirkungen sollte in der Ausbildung mehr gepflegt werden. Das "Sich-auch-dafür-verantwortlich-Fühlen" müßte geweckt werden. Vielleicht kann man dieses Ziel besser erreichen, wenn man statt zuvielen Drills auf Zwischen-Examina die Tätigkeit in Arbeitsgemeinschaften pflegt. Möglicherweise kann man überhaupt die Studenten schon während ihres Studiums mehr in industrielle Tätigkeit direkt Einblick nehmen lassen. Man sollte auch einmal überlegen, ob die Methode, immer mehr Zwischenprüfungen in den Lauf des Studiums einzuschalten, richtig ist. Sie ist sicher ein Zwang, der manchen Studenten vom Verbummeln einiger Semester abhält. Auf der anderen Seite hatte das Studium ohne die vielen Zwischenprüfungen meines Erachtens auch seine großen Vorteile in der Auslese. Es erreichten sicherlich nicht so viele Kandidaten das gesteckte Ziel; möglicherweise war es aber um diese Kandidaten nicht schade, und man wußte besser, wer aus eigener Verantwortung zu arbeiten in der Lage ist und nicht nur unter dem Druck bevorstehender Zwischenprüfungen.

### **Sperner**

Als Mathematiker bin ich in diesem Kreise wohl nur Außenseiter, möchte mir aber doch den Hinweis auf einen Vergleich erlauben, der sich mir zwischen der neu zu gründenden Schule und den Verhältnissen im Universitätsstudium des Faches Mathematik aufdrängt. Alljährlich beginnen an der Universität Hamburg ca. 200-300 Studierende in den Anfängervorlesungen für Mathematik, die meisten von ihnen auf der Grundlage einer guten oder gar sehr guten Zensur in diesem Fach im Schulabgangszeugnis. Trotzdem zeigt sich regelmäßig, daß nur ganz wenige von ihnen zu wirklich guten Leistungen fähig sind und andererseits ein großer Teil (meistens mehr als die Hälfte) versagt und früher oder später auf der Strecke bleibt. Der Grund dafür ist natürlich, daß erst bei den hohen Anforderungen des Universitätsstudiums erkennbar wird, ob die besondere Veranlagung, die das Fach Mathematik nun einmal erfordert, tatsächlich vorhanden ist oder nicht. Der Vergleich, auf den ich hinaus will, bezieht sich nun auf zwei Gesichtspunkte, nämlich auf die Voraussetzung einer ganz besonderen Begabung einerseits, und auf den sich daraus ergebenden Zwang zur richtigen Auslese andererseits. Diese beiden Umstände könnten, wie mir scheint, auch für die neue Ausbildungsstätte von großer Wichtigkeit sein.

In diesem Fall würden sich hieraus für den Aufbau der Schule und ihren Unterrichtsplan einige Folgerungen ergeben, von denen ich drei hervorheben möchte. Erstens sollte man aus der Fülle des sich anbietenden Wissensstoffes vor allem solche Fächer auswählen, die sich als Prüfsteine für die gerade hier erforderliche Begabung besonders eignen. Zweitens sollte man der Aufnahmeprüfung und den vorhergegangenen Zeugnissen kein allzu großes Gewicht beilegen, vielmehr von vornherein damit rechnen, daß man einen nicht unbeträchtlichen Teil der Schüler später auf andere Schulen umleiten muß. Drittens sollte bei der Zusammensetzung des Lehrkörpers auch dessen Eignung für die richtige Lenkung der Schülersauslese, wie sie den Zielen dieser Schule entspricht, sorgfältig bedacht werden.

### **Körper**

Genau das bezweckt unser Test nach dem 3. Semester. Der Studierende kann ohne jeden Zeitverlust auf die normale Fachschule überwechseln. Auf diese Weise wird also eine Elite zurückbleiben.

### **Rühl**

Ich selbst habe die Erfahrung gemacht, daß es stark ausgeprägte spezielle Begabungen und ebenso kombinierte Begabungen gibt. Ich finde deshalb, daß man bei der geplanten Auslese dem Menschen gerechter werden kann, da auf beiden Seiten keine Enttäuschungen entstehen.

### **Kochalski**

Wenn die Industrie junge Ingenieure in Betriebsabteilungen schicken will, müssen diese als Informanten alle Betriebsabteilungen durchlaufen, damit sie in der Praxis das nachholen, was heute nicht an Ingenieurschulen gelehrt wird, nämlich das, was wir mit dem Aufbaustudium beabsichtigen. Ein junger Ingenieur kann sich noch keine eigenen Gedanken über betriebliche Probleme machen,

weil er sie nicht umzusetzen vermag. Das gibt innerbetrieblich immer wieder zu großen Störungen Anlaß.

### **Böhme**

Um den Konflikten der industriellen Arbeitswelt gewachsen zu sein, müssen die gegenwärtigen Ausbildungsinstitutionen einen Ingenieurtyp heranbilden, der einen den industrie-gesellschaftlichen Bedingungen entsprechenden Habitus besitzt. Er müßte eine gewisse soziologische Verstehenstechnik beherrschen, die der Welt der Wirtschaft und der Technik, aber auch der der gesellschaftlichen Prozesse gerecht wird. Das Problem: gesellschaftliche Bildung - technische Ausbildung muß aus der industriellen Arbeitswelt gesehen und eben in dieser gelöst werden. Die Chance der Industrie liegt heute in der ganzheitlichen Ausbildung ihrer kommenden Führungs- und Nachwuchskräfte. Die westliche Industriegesellschaft leidet im Gegensatz zum Osten unter einem ausgesprochenen Mangel an leistungsfähigen Führungskräften, die in der Lage sind, über die fachlichen Gesichtspunkte hinaus betriebssoziologische, gesellschaftspolitische Probleme durchsichtig zu machen, in ihren verschiedenen Motivbedingtheiten zu erkennen und innerbetrieblich umzusetzen, d. h. sie "an den Mann zu bringen". Diese Ausbildungsprobleme stellen aber heute unter den gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen eine menschliche wie soziologische Fragestellung erster Ordnung dar, die zur Beantwortung an alle tragenden Industriegesellschaften übergeben ist.

### **Kühnau**

Wenn Dr. Böhme von einem neuen Habitus spricht, so darf dabei nicht vergessen werden, daß der Mensch heute nicht nur viel größeren Anforderungen ausgesetzt ist als vor 60 oder 80 Jahren, sondern sich seit dieser Zeit auch körperlich weitgehend verändert hat. Der Reifeprozeß beginnt wesentlich früher: das bringt andere Aufnahmefähigkeiten, besonders auch für seelische Probleme, mit sich. Der junge Mensch neigt zu Disharmonien, geistiger Unreife, Übererregbarkeit, zum Urbanisationstrauma usw. Diese völlige Veränderung macht sich auch auf dem geistigen Sektor bemerkbar. All das muß bei diesem Ausbildungsprogramm ebenfalls starke Berücksichtigung finden, sonst ergeben sich daraus pädagogische Probleme (Neurosen, Alkoholismus usw.).

### **Müller-Schwefe**

Die einseitige Ausbildung an den heutigen Universitäten berücksichtigt nicht mehr das Problem, das als die Frage nach der Besinnung des Menschen bezeichnet werden kann. Aber gerade darin liegt die Aufgabe für die Zukunft unserer Gesellschaft.

### **Körber**

Die körperliche Arbeit ist heute durch die Automatisierung immer mehr im Schwinden. Dabei ist festzustellen, daß es schwerer ist, acht Stunden hinter einem Schaltpult zu sitzen und mit angestrenzter Konzentration auf die Armaturen zu achten, als 10 bis 12 Stunden körperlich schwere Arbeit zu verrichten. Es wäre daher viel angebrachter, man verlegte die 40-Stunden-Woche auf 6 Tage mit verkürzter Arbeitszeit täglich und gewährte einen wesentlich längeren zusammenhängenden Urlaub. Dieses Problem ist sehr wichtig und kann nur aus der Praxis heraus gelöst werden.

Man muß den arbeitenden Menschen heute wieder den Raum zur Besinnung auf das eigentlich Menschliche eröffnen.