



**Rede zur Verabschiedung von  
Herrn Prof. Dr. Günther Holzapfel**

**„Über einen möglichen Einsatz humanistisch- pädagogischer Methoden in der freien Wirtschaft“**

Sebastian Wachs, (cand. päd.), studiert im 9. Fachsemester Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung/  
Weiterbildung an der Universität Bremen.

## Einleitung

Das Thema dieses Beitrags ist der mögliche Einsatz humanistisch-pädagogischer Methoden in der freien Wirtschaft.

Einleitend möchte ich erklären, wieso ich dieses Thema für die Verabschiedungsfeier gewählt habe und wieso ich denke, dass dieses Thema auch ein Stück weit die Arbeit von Prof. Dr. Holzapfel widerspiegelt.

Als angehende/r Erziehungswissenschaftler/in im Jahre 2006 haben sich für uns eine Fülle neuer Möglichkeiten und berufliche Perspektiven aufgetan.

Viele Kommilitonen können sich heute Beschäftigungsverhältnisse in Bereichen der Wirtschaft, wie etwa im Bildungscontrolling, der Personalentwicklung oder Personalauswahl vorstellen, ohne dabei das Gefühl zu empfinden, sich an die Wirtschaft verkauft zu haben und pädagogische Ideen aufgeben zu müssen.

Dies kann daran liegen, dass wirtschaftliches Denken und Handeln auch in klassischen Weiterbildungseinrichtungen

immer notwendiger wird und von daher von angehenden Pädagogen in der Praxis gar nicht mehr ausgeschlossen werden kann. Die Zertifizierung nach DIN ISO 9001 f. ist beispielsweise schon heute in vielen Bereichen Voraussetzung für die Bezuschussung von Weiterbildungsangeboten durch den Staat und zwingt hierdurch zu enormen Umstrukturierungen mittels Qualitätsmanagementsystemen.

Aber nicht nur die Ökonomie dringt in den Bildungsbereich ein, sondern auch die Pädagogik verteilt sporenartig Ideen ihrer Wissenschaft in ökonomischen Bereichen. So gibt es viele Unternehmer die immer stärker nach lern- und lehrförderlichen Arbeitsbedingungen rufen. Nur so können die Unternehmen ganz spezifisch auf die wechselnden Anforderungen einer globalisierten Wirtschaft reagieren.

Dass zukünftig Erziehungswissenschaftler/innen nicht ohne Methoden dastehen und genauere Vorstellungen von diesem neu erschlossenen Arbeitsfeldern haben, verdanken wir u. a. Herrn Prof. Dr. Holzapfel, der durch seine Forschung und durch die sehr lebhaft gestalteten Seminare den Horizont der

Studierenden spürbar erweiterte, ja sogar Mut machte, sich in fremde Gefilde hineinzubewegen und vorhandene, bekannte Methoden in neuen Kontexten zu erproben.

Unter humanistisch pädagogischen Methoden versteht man ganz allgemein Methoden, die dem Individuum innewohnende Fähigkeiten bewusst machen oder verstärken, um rationale Entscheidungen zu treffen und ein Maximum an Potenzial zu entwickeln.

Der aktuelle Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft, der Wechsel von einer Industriegesellschaft zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, stellt hohe Anforderungen an die Individuen heutiger Zeit. Die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen ist Voraussetzung für heutige wie kommende Generation und verlangt, dass man die innewohnenden Fähigkeiten der Individuen auf Dauer für sie selbst nutzbar macht und nach Außen kehrt.

Die Notwendigkeit des Einsatzes humanistischer pädagogischer Methoden in Bereichen der Personalentwicklung liegt darin begründet, dass die aktuellen

Herausforderungen der Unternehmen nur noch durch individuelles Wachstum gelöst werden können. Denn heute gilt es als wesentlicher Wettbewerbsvorteil, flexibel auf dem Markt agieren zu können und sich an das rasante Tempo ökonomischer Innovationen erfolgreich anpassen zu können. Dies erreicht man in erster Linie durch flexible, zufriedene und motivierte Mitarbeiter, die sich ihrer Fähigkeiten bewusst sind. Theaterkurse, Rollenspiele usw. können hier einen großen Dienst leisten.

Geht man nun davon aus, dass sich Methoden der Humanistischen Pädagogik nicht ohne weiteres auf Bereiche der privaten Wirtschaft übertragen lassen, so liegt man gar nicht so verkehrt, denn es gilt hierbei einiges zu beachten.

Dies möchte ich versuchen mithilfe drei kritischer Momente aufzuzeigen.

## Hauptteil

Das erste kritische Moment bezieht sich auf die praktische Umsetzung solcher Methoden in der freien Wirtschaft.

Hier stellen der Zeit-, Leistungs- und Effizienzdruck, eine problematische Lern-Lehrsituationen dar, mit möglichen negativen Auswirkungen auf Ergebnisse.

Holzappel beschreibt dies in seinem Werk „Leib, Einbildungskraft, Bildung“ als diametrale Gegensätze und betont die unterschiedlichen Tempi zwischen Wirtschaft und Erwachsenenbildung/Weiterbildung als besondere Schwierigkeit bei der Gestaltung angemessener Lern- und Lehrbedingungen.

Außerdem gilt zu beachten, dass die Methoden in einem non-profit Bereich entstanden sind, in dem ökonomische Forderungen, den humanen Bedürfnissen untergeordnet sind und so können konzeptionelle Gründe (wie z. B. die Zeitplanung) den Transfer erschweren.

In der Wirtschaft heißt es, „Zeit ist Geld“ und in der Humanistischen Pädagogik gilt die Prämisse, sich Zeit zu

nehmen und sich Zeit zu lassen –die jeder einzelne für sich braucht- als hohes Gebot.

Das zweite kritische Moment liegt bei der Verlagerung der Zielsetzung von klassischen humanistisch-pädagogischen Zielen, wie etwa das Bewusstmachen von Emotionen und Phantasien im Dienste der Aufklärung des Menschen, hin zu neuen Zielen, wie z. B. die Vermittlung von beruflichen Schlüsselkompetenzen wie Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Integrität etc., die wiederum auf das eigentliche Ziel, die Employability ausgelegt sind.

Und so darf auch nicht vergessen werden, dass es nicht um ein moralisch- motivierte Humanisierung der Arbeitswelt geht, sonder um Produktivität, Rentabilität, Fluktuationsraten, physische un psychische An- und Abwesenheit am Arbeitsplatz, Qualität un Quantität der Leistung. Es geht letztendlich zumindest au unternehmerischer Sicht um Profit.

Die Grenzen humanistisch- pädagogischer Methoden in der privaten Wirtschaft sind ganz klar da erreicht, wo sie die Unternehmensziele bedrohen. D. h. kaum ein Unternehmen wird sich zum Ziel setzen, lern- und lehrförderliche Arbeitsbedingungen ihrer selbst wegen zu schaffen, diese aus unserer Sicht positiven Arbeitsbedingungen sind nur Mittel zum Zweck.

So sind die Grenzen der Einsetzbarkeit solcher Methoden aus wirtschaftlicher Sicht deutlich, aber wo liegen die Grenzen der Einsetzbarkeit aus Sicht der Humanistischen Pädagogik?

Das dritte kritische Moment besteht darin, dass die Teilnahme an humanistisch pädagogischen Maßnahmen in der Wirtschaft nicht unbedingt auf Freiwilligkeit und Selbstbestimmung beruhen muss, sondern auch durch Zwang und Fremdbestimmung auferlegt werden kann. Der Erfolg humanistisch- pädagogischer Intervention scheint jedoch stark abhängig von dem Willen (freiwillige Zustimmung) des Individuums zu sein.

Ich wiederhole die drei kritischen Momente:

1. praktische Umsetzung (Pragmatismus)
2. Zielverfremdung
3. Freiwilligkeit und Selbstbestimmung

Dass humanistisch- pädagogische Methoden in der freien Wirtschaft jedoch auch erfolgreich angewendet werden können, soll an einem Beispiel aus der Praxis verdeutlicht werden. Dieses Beispiel macht ganz klar, dass manche Unternehmen nicht nur einzelne humanistisch pädagogische Methoden einsetzen, sondern humanistisch pädagogische Prinzipien fest in der Unternehmensstruktur integriert sind.

Ein gutes Beispiel stellt hier die Drogeriekette dm gegründet durch Herrn Götz Werner dar.

Werner wendet ein betont unautoritäres Führungskonzept an, das er „*Dialogische Führung*“ nennt. Dieser Führungsstil ist nur in Unternehmen mit flacher Hierarchie möglich. Es beruht auf den Grundwerten von Verständnis und Respekt: anstelle der Anweisung setzt man bei dm auf den Dialog.

Eine andere Besonderheit liegt in der firmen- politischen Offenheit für Neues. Im durchschnittlichen Betriebsalltag ist dagegen Offenheit völlig unerwünscht und wird denn auch meist als negativ empfunden.

Es wird auch nicht von dem negativ belegten Wort Personalkosten gesprochen, sondern von Kreativposten oder Mitarbeiterereinkommen.

Hervorzuheben ist auch, dass alle Auszubildende- von Werner Lernlinge genannt- während ihrer Ausbildung zwei Mal ein achttägiges Theaterprojekt absolvieren. Mit Unterstützung von Profis sollen sie dadurch „Team- und Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen, zielgerichtetes wie situationsangemessenes und flexibles Handeln“ einüben aber auch an Selbstbewußtsein gewinnen. Denn dieses sind die Voraussetzungen, um durch offenen Umgang mit anderen beim Treffen von Entscheidungen partizipieren zu können und somit seinen eigenen Arbeitsplatz bei dm zu gestalten.

Ganz bewusst ist die Unternehmensphilosophie nach Prinzipien der Persönlichkeitsentwicklung, des Vertrauens und der Kreativität ausgelegt.

Seinen Mitarbeitern bietet Werner Fortbildungskurse an, die während der bezahlten Arbeitszeit stattfinden; beim Seminar Kreativität und Entwicklung dürfen Filialleiter malen und fotografieren. In dm-Logistikzentren stellen Künstlergruppen, die sich aus Lagerarbeitern zusammensetzen, Skulpturen und Gemälde aus.

Dieses Beispiel macht deutlich, dass humanistisch pädagogische Maßnahmen sich in der freien Wirtschaft nicht nur anwenden lassen, sondern sogar in die Unternehmenskultur implementieren lassen und einem wirtschaftlichen Erfolg nicht im Wege stehen. Das Erfolgsrezept der Personalentwicklung des Drogeriemarkts liegt wahrscheinlich in der Realisierung eines Gesamtkonzepts und nicht in der bloßen Auswahl einzelner, zurechtkommender humanistisch- pädagogischer Methoden.

## **Schluss**

Zur Verabschiedung von Herrn Prof. Dr. Holzapfel möchte ich ihm stellvertretend für die Studentenschaft des Fachbereichs 12 der Universität Bremen alles Gute und weiterhin viel Erfolg wünschen und wenn der Abschied auch schwer fällt, so möchte ich an die Worte Herman Hesses aus seinem Gedicht „Stufen“ erinnern:

## **Stufen**

**Wie jede Blüte welkt und jede Jugend dem  
Alter weicht**

**blüht jede Lebensstufe,**

**Blüht jede Weisheit auch und jede Tugend zu  
ihrer Zeit und darf nicht ewig dauern.**

**Es muß das Herz bei jedem Lebensrufe**

**Bereit zum Abschied sein und Neubeginne,**

**Um sich in Tapferkeit und ohne Trauern**

**In andre, neue Bindungen zu geben.**

**Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne,**