

## **SÜDWESTRUNDFUNK SWR2 AULA – Manuskriptdienst**

### **Im Dienste der Kunden**

#### **Warum sich Arbeitnehmer und Manager neu orientieren müssen**

*(Alternativtitel: Warum das Schulsystem nicht für die Praxis ausbildet)*

Autor und Sprecher: Dr. Thilo Baum \*

Redaktion: Ralf Caspary

Sendung: Sonntag, 7. Juli 2013, 8.30 Uhr, SWR 2

---

#### **Bitte beachten Sie:**

*Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.*

*Mitschnitte auf CD von allen Sendungen der Redaktion SWR2 Wissen/Aula (Montag bis Sonntag 8.30 bis 9.00 Uhr) sind beim SWR Mitschnittdienst in Baden-Baden für 12,50 € erhältlich.*

*Bestellmöglichkeiten: 07221/929-26030*

#### **Kennen Sie schon das neue Serviceangebot des Kulturradios SWR2?**

*Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen. Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert. Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder [swr2.de](http://swr2.de)*

*SWR2 Wissen/Aula können Sie auch als Live-Stream hören im SWR2 Webradio unter [www.swr2.de](http://www.swr2.de) oder als Podcast nachhören: <http://www1.swr.de/podcast/xml/swr2/wissen.xml>*

#### **Manuskripte für E-Book-Reader**

*E-Books, digitale Bücher, sind derzeit voll im Trend. Ab sofort gibt es auch die Manuskripte von SWR2 Wissen/Aula als E-Books für mobile Endgeräte im sogenannten EPUB-Format. Sie benötigen ein geeignetes Endgerät und eine entsprechende "App" oder Software zum Lesen der Dokumente. Für das iPhone oder das iPad gibt es z.B. die kostenlose App "iBooks", für die Android-Plattform den in der Basisversion kostenlosen Moon-Reader. Für Webbrowser wie z.B. Firefox gibt es auch Addons oder Plugins zum Betrachten von E-Books.*

*<http://www1.swr.de/epub/swr2/wissen.xml>*

---

**Ansage:**

Mit dem Thema: „Im Dienste der Kunden – Warum das Schulsystem nicht für die Praxis ausbildet“.

Wer heute das Abi erfolgreich bestanden hat und dann ein Unternehmen aufbauen will oder in einem Unternehmen Gewinn erwirtschaften will, der muss nicht wissen, welchen Sinn der Zitronensäurezyklus hat oder wie die 12-Tonmusik von Schönberg strukturiert ist. Er muss wissen, wie die Ökonomie funktioniert, wie man ein Produkt gut platziert, wie man die Bedürfnisse der Kunden befriedigt. Und hier gibt es ein Problem: Das Schulsystem in Deutschland setzt auf Vermittlung abstrakten Fachwissens und erzieht konsequent an den Bedürfnissen moderner Unternehmen vorbei, es bildet junge Menschen nicht für den Arbeitsmarkt aus. Warum das so ist, erläutert der Unternehmensberater Thilo Baum:

**Thilo Baum:**

Wer heute das Bildungssystem durchläuft, für den steht der Begriff der Qualifikation an oberster Stelle. Wir müssen uns qualifizieren, heißt es. Denn bei der Jobsuche geht es um Qualifikation. Je höher wir qualifiziert sind, desto besser soll das sein. So hat man uns erzogen.

Eine Qualifikation ist ein Etikett: Da ist ein Mensch plötzlich dazu qualifiziert, in die nächsthöhere Klasse aufzusteigen, ins Gymnasium zu gehen oder dafür, dass man ihn zum Abitur zulässt. Die einen sind dazu qualifiziert, eine Lehre zu beginnen, die anderen sind qualifiziert für ein Studium. Später sind manche Menschen dazu qualifiziert, den anderen die Zähne aufzubohren oder Recht zu sprechen. Ohne das entsprechende Zertifikat dazu gibt es keine Chance auf die entsprechende Position in unserer Gesellschaft. Wir sind eine Gesellschaft der Qualifikationen. Und hin und wieder kommt es vor, dass jemand einen Job sucht, der dazu auch durchaus geeignet wäre – aber eine Absage bekommt mit dem Hinweis: „Sie sind überqualifiziert.“

Es geht los mit den Zeugnissen in der Grundschule. Die ersten Noten qualifizieren uns. Das lateinische Wort „qualis“ – wie beschaffen – ist die Grundlage: Noten sollen darstellen, wie gut wir sind. Wer seine ganze Bildungslaufbahn hindurch Einsen hat, ist höchst qualifiziert und hat die besten Chancen. Wir orientieren uns die ganze Zeit an Noten. Die Noten sind ein Maßstab, der uns eine Qualität zuweist.

Obwohl Noten durchaus ihre Widersprüche haben: Versteht ein Schüler zu Beginn des Halbjahres die Prozentrechnung nicht und bekommt er in der Klassenarbeit eine Sechs, dann gilt diese Sechs bis zum Ende des Halbjahres und fließt damit in die Note des Schuljahres ein. Und das tut die Sechs selbst dann, wenn der Schüler die Prozentrechnung am Ende des Halbjahres begriffen hat und keine Sechs mehr schreiben würde, sondern beispielsweise eine Zwei.

Aber das Prinzip der Noten ist unumstößlich. Es ist das Maß der Qualifikation. Wobei sich die Qualität dabei auf das beschränkt, was sich durch Noten messen lässt. Was

sich nicht messen lässt, fließt nicht in die Note ein. Das „Gut sein“ bezieht sich also im Sinne der Qualifikation und der Noten nur aufs Messbare, und so ist unser Begriff des Guten und der hohen Qualität eingeschränkt. Was nicht messbar ist und daher keine Rolle spielt, ist beispielsweise die Fähigkeit, im entscheidenden Moment richtig zu reagieren, ergebnisorientierte Entscheidungen zu treffen oder Prioritäten richtig zu setzen. Es geht darum, ob jemand eine gute Intuition hat oder über gesunden Menschenverstand verfügt, oder ob er die Bedeutung dessen erkennt, was geschieht. All diese Fähigkeiten spiegeln sich in den Noten des Bildungssystems nicht wider. Obwohl sie ziemlich wichtig sind.

Gut sind wir im Sinne unseres Bildungssystems dann, wenn unsere Noten gut sind. Und die Folgen dieser Logik sind oft skurril. Stellen wir uns beispielsweise einen hoch qualifizierten Orthopäden vor. Der Patient kommt mit Rückenschmerzen in die Sprechstunde. Der Orthopäde verschreibt allerlei Gängiges für Knochen und Muskulatur. Doch die Rückenschmerzen bleiben. Als der Patient einen weiteren Arzt konsultiert, diagnostiziert dieser eine kranke Niere.

Natürlich ist der Orthopäde qualifiziert. Aber eben als Orthopäde. Er versteht sich auf sein Fach, und er kann in seiner gesamten Laufbahn als Student, Arzt und vielleicht Forscher stets Einsen abgeahnt haben. Er ist ganz sicher qualifiziert. Aber es mangelt ihm am Wesentlichen: an Eignung und Kompetenz. Ihm fehlt die Fähigkeit, über seinen Qualifikationshorizont hinauszudenken. Nichts, was das auf Spezialisierungen bedachte Bildungssystem vermitteln würde.

Oder nehmen wir einen cholischen Behördenchef. Ein Top-Jurist, nie eine Note schlechter als Eins geschrieben, seit jeher in sich gekehrt mit einem nahezu autistischen Paragrafenblick auf die Wirklichkeit. Und dann übernimmt er plötzlich Führungsaufgaben und scheitert menschlich. Hier ist die Diagnose die gleiche: Er ist fachlich top-qualifiziert, aber inkompetent. Ihm fehlen für seine Aufgabe die nötige menschliche Eignung, die Kommunikationsfähigkeit und das Vermögen, seine eigenen Affekte und Gefühle zu kontrollieren. In Deutschland ist so jemand dennoch im Amt, weil es kaum darum geht, wie geeignet jemand ist.

Und auch in der Wirtschaft geben zahlreiche Top-Leute mit zwei linken Händen den Ton an. Jede Menge Theoretiker, die fachlich hoch qualifiziert sind, spiegeln das Ergebnis des Bildungssystems gegenüber Kunden wider. Da sind Hotelfachleute für den Job im Hotel fachlich qualifiziert, haben aber noch nie das Hotel aus Sicht eines Gastes erlebt, weil sie sich nicht dafür interessieren.

Kürzlich habe ich in Vorarlberg eine Hotelmitarbeiterin erlebt, die gar nicht wusste, dass auf den Zimmertelefonen keine Nummer für die Rezeption verzeichnet war – und in der Zimmermappe auch nicht. Die international übliche „Neun“ funktionierte nicht. Die Dame war völlig unempathisch – sie war eine ausgebildete Hotelfachfrau, aber eine Nieme im Mitdenken. Sie erkannte nur schwer, dass der Gast keine Telefonnummern erraten will und kann. Sie nahm nicht die Perspektive des Gastes ein.

Auch wenn wir bei TK- und IT-Unternehmen etwas reklamieren, reden wir an der Hotline gegen Wände. Und oft genug sind unsere Ansprechpartner hoch qualifizierte

IT-Leute. Doch sie sind in der Regel aufs Denken in Abläufen konditioniert, und da lassen sich manche Reklamationen eben nicht einordnen. Gut sein, bedeutet hier, den Kunden nicht einer Routine zu unterwerfen, die sein Problem vielleicht gar nicht abdeckt, sondern auf den Kunden einzugehen. Leider nur zählt diese Fähigkeit nicht, wenn es um Qualifikation geht.

Und dann erfahren wir, dass der Software-Konzern SAP vermehrt Autisten einstellen will. Bis zum Jahr 2020 soll der Anteil der Autisten in der Belegschaft ein Prozent betragen. Der geübte Software-Anwender fragt sich: Ist der Anteil von Autisten in der IT-Industrie nicht schon hoch genug? Hoch qualifizierte Tekkies, die sich nicht um die Performance ihrer Produkte in der konkreten Anwendung beim Kunden kümmern? Und: Sollte sich die IT-Industrie nicht eher Weit-Denker ins Haus holen als Eng-Denker?

Ein Problem mit der fachlichen Qualifikation haben die Hotellerie und die IT-Industrie ganz gewiss nicht. Die Unternehmen verstehen es in weiten Teilen nur nicht, die Anwendersicht einzunehmen und sinnorientiert zu handeln statt nur ablauforientiert. Und dabei geht es wieder nicht um Qualifikation, sondern um Kompetenz und Eignung.

Ich bin überzeugt, dass wir in der Wirtschaftswelt und auch im Verhalten von Behörden erleben, welche Folgen der Fokus auf die klassische Qualifikation im Bildungssystem seit Jahrzehnten hat. Wir erleben großflächig die Abwesenheit dessen, worauf es wirklich ankommt: Weitsicht, Mitdenken, Empathie, Sinnorientierung. Allesamt Dinge, die sich nicht so leicht quantifizieren lassen. Und die deshalb in unserer bürokratischen Welt der Zeugnisse und Dokumente, Zertifikate und Bescheinigungen keine Rolle spielen. Wir lernen diese Dinge nicht, weil sie sich nicht abhaken lassen. Und so erleben wir eben eine Unternehmenswelt, in der sehr viele Menschen nur sehr kurzfristig denken und handeln.

Aber ist diese Art zu denken und zu arbeiten sinnvoll? Werden Menschen damit erfolgreich? Werden Unternehmen damit erfolgreich? Und genau das glaube ich nicht. Ich denke, dass Unternehmen zunehmend auf nicht messbare Faktoren achten, über die nichts in unseren Zeugnissen steht. Und ich denke auch, dass Existenzgründer nicht dann erfolgreich sind, wenn hoch qualifiziert sind, sondern wenn sie wissen, wie man klug handelt.

Das Wesentliche, was Menschen aus Sicht des Bildungssystems brauchen, ist ausschließlich die Qualifikation. Das ist so, weil die Inhalte fast nur aus Ministerien kommen, und dort herrscht nun einmal der öffentliche Dienst. Der Orthopäde, der bei Rückenschmerzen nicht an die Niere denkt, ist im Sinne des Bildungssystems ein guter Fachmann. In der Praxis ist er ein Versager.

Doch wenn jemand das Bildungssystem verlässt und berufstätig wird, zählen plötzlich noch weitere Elemente, die entscheidend fürs Arbeitsleben sind. Dabei geistern zwei ziemlich komplizierte Begriffe durch die Landschaft.

Und zwar wünschen sich Arbeitgeber Mitarbeiter, die über so genannte „Employability“ verfügen. „Employability“ bezeichnet die Eigenschaften, die man

braucht, um ein guter Arbeitnehmer zu sein – „employé“, der Angestellte. Und wenn sich jemand selbstständig macht, stößt er in der Literatur schnell auf das Wortmonster „Entrepreneurship“. Der französisch-englische Mischbegriff mit dem französischen Wort „entrepreneur“ für „Unternehmer“ bezeichnet im Kern den Gedanken „Unternehmertum“.

Employability – das ist die Fähigkeit, ein guter Arbeitnehmer zu sein. Jemand ist fähig, sich anstellen zu lassen, erfüllt also die Erwartungen eines Unternehmens. Employability ist die Fähigkeit, als Arbeitnehmer zum Erfolg des Unternehmens beizutragen und eine gute Figur zu machen.

Entrepreneurship – das ist die Fähigkeit, ein guter Unternehmer zu sein. Hier geht es um Geschäftssinn und darum, klug und kundenorientiert zu handeln. Es geht um die Fähigkeit, aus eigenem Antrieb und mit eigenen Ressourcen eine Geschäftsidee zu entwickeln und voranzutreiben.

Beide Begriffe scheinen einander zu widersprechen – haben doch Unternehmer eine ganz andere Rolle in der Gesellschaft als Arbeitnehmer, und erscheint das Unternehmertum doch als klarer Gegensatz zum Arbeitnehmerein. Und doch sind Employability und Entrepreneurship einander näher, als viele Menschen denken. Der Schlüssel zu diesem Gedanken liegt in der Situation, zu der das Bildungssystem am Ende führt, zur Frage, inwieweit Qualifikation wirklich zählt. Der Schlüssel liegt in der Frage, inwieweit die gewohnte Qualifikation wirklich entscheidend ist, oder inwieweit nicht eher Eignung und Kompetenz die relevanten Faktoren für das Fortkommen unserer Gesellschaft sind, und wie sich diese Faktoren in der Realität konkret darstellen.

Die Folge des starken Fokus auf die Qualifikation ist spannend: Da viele wesentliche Eigenschaften keine Bewertung finden, lehrt das Bildungssystem sie auch nicht. Wenn Intuition sich nicht messen lässt – wie sollte das starr auf Noten fixierte Bildungssystem sie lehren? Also fallen viele wesentliche Dinge weg. Nur so erklärt es sich, dass zahlreiche Berufstätige an ihrem Arbeitsplatz rein nach Entsprechungen handeln, statt auf die Menschen einzugehen.

Wer im Arbeitsleben tätig ist, stellt bald fest, dass viele Noten gar keine große Bedeutung mehr haben. Jetzt kommt es darauf, dass wir gut sind. Dass wir das Richtige tun. Dass man sich auf uns verlassen kann und dass wir verbindlich sind. Dass wir professionell handeln. Worauf es ankommt, sind Dinge, die Noten oft nur schwer abbilden. Und die deswegen auch nicht zum klassischen Spektrum der Qualifikationen gehören, wie wir sie kennen. In unserer Gesellschaft gilt ein Jurist nicht als gut, wenn er kluge Entscheidungen trifft, sondern wenn er mit „Summa cum laude“ promoviert hat. Und das hat mit der Realität des Lebens außerhalb der Uni-Mauern eben oft nicht viel zu tun.

Insofern stellt sich zunächst einmal die Frage: Sind Menschen, die qualifiziert sind, für das, was sie tun, auch dafür geeignet? Und sind sie gar kompetent?

Nehmen wir die Love-Parade-Katastrophe in Duisburg. In den umfangreichen Akten findet sich nirgendwo eine Stimme, die sagt, dass es bereits der gesunde

Menschenverstand verbietet, hunderttausende Menschen durch einen engen Tunnel zu lotsen, der Ein- und Ausgang zugleich ist. Was jedem Menschen sofort klar ist, der ein wenig in Kontexten und Bedeutungen denkt, hat bei den Planern der Love Parade keinerlei Skepsis hervorgerufen – oder es war ihnen egal. Die Verantwortlichen waren sicher allesamt qualifiziert in ihren Berufen, aber sie waren offenbar nicht geeignet, eine solche Veranstaltung zu planen. Der gesunde Menschenverstand war schlicht abwesend. Was aber keine Folgen hat – schließlich lehrt das Bildungssystem keinen gesunden Menschenverstand, und insofern ist er auch nicht zu erwarten. Daran krankt unser Land in vielerlei Hinsicht.

Die Love Parade in Duisburg mag ein Extrembeispiel sein, und doch steht sie für den Unterschied zwischen einem Denken in Abläufen und einem Denken in Kategorien des Sinns. Und deshalb möchte ich einen Perspektivenwechsel vollziehen: Ich möchte danach fragen, wie die Berufstätigen von heute insgesamt wirken. Ich will fragen, was das Ergebnis dessen ist, was sie tun. Und dann möchte ich darauf hinaus, welche die wesentlichen Eigenschaften sind, die wir im Berufsleben brauchen, und inwiefern sich hier Arbeitnehmer von Selbstständigen und Unternehmern unterscheiden.

Wer gestern das Bildungssystem durchlaufen hat, ist heute meist in der Wirtschaft tätig. Die Menschen arbeiten bei Mittelständlern, an Konzernarbeitsplätzen, einige als Selbstständige und Unternehmer. Andere wiederum arbeiten nicht in der Wirtschaft, sondern im öffentlichen Dienst. Worauf kommt es jeweils an?

Am einfachsten zu erklären ist der öffentliche Dienst. Letztlich ist er Ausführungsorgan. Die oberen Dienststellen sind Behörden. Das heißt: Selbst der kreativste Lehrer ist letzten Endes einem Paragraphenwerk unterworfen. Es gilt das Recht. Das Recht ist viel wert im Rechtsstaat, aber es ist eben auch ziemlich komplex und schließt einige Dinge aus. Oft genug beispielsweise den gesunden Menschenverstand. Manch kreativer Lehrer, der im Sinne der Sache oder im Sinne seiner Schüler handelt, riskiert Ärger, weil sein Handeln irgendeiner Vorschrift widerspricht. Obwohl die Vorschrift vielleicht im Sinne der Sache oder im Sinne der Schüler irrelevant oder sogar kontraproduktiv ist. Doch im öffentlichen Dienst gehört es zur Qualifikation, regelkonform zu handeln. Das heißt: Es ist im Bildungswesen strukturell angelegt, dass geeignete und kompetente Pädagogen immer wieder mit dem Regelwerk in Konflikt kommen. Denn das Regelwerk ist ausschließlich auf Qualifikation ausgerichtet und so gut wie nicht auf Klugheit und Sinn.

Spannend wird es nun, wenn wir uns die Wirtschaft anschauen. Worauf kommt es da an? Letzten Endes kommt es darauf an, Geschäfte zu machen. Das klingt für Menschen, die im Bildungswesen den Ton angeben oder an Uni-Instituten arbeiten, mitunter provokativ ökonomisch, aber am Ende geht es ums Geschäft. Das Geld, das Unternehmen erwirtschaften, bezahlt die Mitarbeiter, und die Steuern, die Unternehmen und Mitarbeiter abführen, bezahlen den öffentlichen Dienst. Diese Überlegung hat nichts damit zu tun, ob wir besonders wirtschaftsfreundlich sind oder nicht, sondern Konjunktur ist die Basis fürs Gemeinwesen. Auch der dm-Gründer und Verfechter des bedingungslosen Grundeinkommens Götz Werner sagt glasklar, Gewinn sei nicht das Ziel eines Unternehmens, sondern seine Voraussetzung. Denn ohne Gewinn hat es keinen Sinn, weiter zu produzieren. Ohne Gewinn keine

Arbeitsplätze, ohne Gewinn keine Steuern. Und wenn wir fragen, unter welchen Bedingungen Gewinn entsteht, ist auch die Antwort klar: Gewinn entsteht nur, wenn wir anderen etwas bringen. Wenn die Menschen unsere Produkte kaufen. Weil sie sie entweder wollen oder brauchen.

Diese Erkenntnis ist entscheidend und für Selbstständige und Unternehmen existenziell. Sie ist der Kern der Entrepreneurship. Und jetzt überlegen wir, welche Bedeutung Regeln und Abläufe in der Wirtschaftswelt haben. Sicher gelten auch in der Wirtschaft Regeln. Und auch in der Wirtschaft bestimmen Abläufe das Handeln. Aber diese Regeln und Abläufe treten oft hinter dem Sinn zurück. Und zwar genau dann, wenn Wirtschaft klug und sinnvoll ist. Regeln und Abläufe sind dem Sinn unterworfen. Regeln haben nur dann eine Relevanz, wenn sie letztlich dem Sinn des Unternehmens dienen. In einem solchen klugen Unternehmen hätte unser kreativer Lehrer die Chance auf Gehör. Man würde ihm sogar nicht nur zuhören, sondern auch überlegen, inwieweit sein Ansatz ein kluger Ansatz für die gesamte Struktur wäre. Wenn er Regeln bricht, würde ein kluges Unternehmen erkennen, dass die Regeln dem Sinn widersprechen, und sie ändern.

Entrepreneurship bedeutet, etwas zu unternehmen. Es heißt Initiative. Dabei spielen Schemata zunächst keine Rolle, sondern oft bedeutet es, Schemata zu hinterfragen oder neu zu definieren. Als Steve Jobs iTunes erfunden hat, hat er das Schema des bisherigen Musikverkaufs hinterfragt und neu definiert, und er hat sich nicht an die bisherigen Regeln im Musikgeschäft gehalten. Sondern er hat sie neu festgelegt. Etwas zu unternehmen heißt also, nicht nur Abläufe zu befolgen, die einem jemand aufgetragen hat. Sondern es heißt, etwas anzupacken, was anderen etwas bringt und dadurch auch uns selbst. Damit widerspricht Entrepreneurship ziemlich deutlich dem gedanklichen Setting des vom öffentlichen Dienst geprägten Bildungssystems.

Und es ergibt sich auch, dass Entrepreneurship nicht primär egoistisch ist. iTunes hat den Menschen etwas gegeben, was sie gut brauchen konnten: Sie konnten von nun an Musiktitel einzeln kaufen, und zwar vom Sofa aus. Insofern zeigt sich: Das Unternehmertum entspringt nicht unbedingt dem Eigennutz, sondern vor allem dem Gedanken des Gebens. Was kann jemand den anderen geben? Wo haben die anderen einen Bedarf? Wer ihnen gibt, was sie brauchen oder wollen, wird genau deswegen erfolgreich. Nicht weil er nur an sich selbst denkt.

Leider fragen erschreckend viele Menschen bei allem, was sie tun, nur danach, was sie selbst davon haben. Eine Einstellung, mit der man als Selbstständiger schnell baden geht. Ich kenne Unternehmen, die nur von sich selbst sprechen und zeigen: So toll sind wir, das ist unser tolles Sortiment – doch welchen Nutzen die Produkte für den Kunden haben und wozu man kaufen sollte, verrät die Webseite nicht. Und auch für Arbeitnehmer ist der Egoismus, nur an den eigenen Nutzen zu denken, auf Dauer schädlich und bewirkt wirtschaftlichen Misserfolg.

Sicher gibt es jede Menge gute und auch engagierte Arbeitnehmer, die den Sinn ihres Handelns sehen – zu ihnen komme ich gleich. Doch einige Arbeitnehmer, in meiner Wahrnehmung die Mehrheit, gehen eben nur deswegen arbeiten, weil sie sonst kein Einkommen hätten. Sie gehen arbeiten, weil Montag ist und weil sie arbeiten gehen müssen. Sie verbinden mit ihrem Arbeitsplatz keinerlei Wert, sie

sehen nicht den tieferen Sinn, sie erfüllen nicht bewusst eine wertvolle Aufgabe. Der Sinn ihres Lebens sind Feierabend, Wochenende, Urlaub und Ruhestand. Diese Haltung ist das Gegenteil von Entrepreneurship. Unter Selbstständigen kursiert ja auch das böse Bonmot, es gebe nun einmal Unternehmer, und es gebe Unterlasser. Wem die anderen egal sind, der wird keine Geschäftsidee entwickeln und damit die Menschheit bereichern. Solche Leute machen ihren Job, weil sie müssen, oft ohne jede Hingabe.

Viele Arbeitnehmer bekommen ihr Geld monatlich aufs Konto und vergessen darüber oft, dass auch dieses Geld irgendwie erwirtschaftet wurde. Manche gehen sogar zur Arbeit und leisten dort überhaupt nichts, was irgendwie zum Erfolg des Unternehmens beitragen würde. Doch auch unter diesen Arbeitnehmern würde niemand arbeiten gehen, bekäme er dafür kein Geld. Der Primat des wirtschaftlichen Handelns, eben nicht kostenfrei bis zum Ruin zu arbeiten, sondern Geld für Leistung zu nehmen, gilt im Leben außerhalb der Schul- und Uni-Mauern. Dieses Prinzip ist nicht beliebt in der Bildungsszene, in der die meisten Menschen eben ein Festgehalt bekommen, selbst wenn sie Fehler machen oder auch versagen. Und vermutlich findet das Prinzip deshalb im Bildungswesen auch nicht statt. Was zur Folge hat, dass Absolventen aus allen Wolken fallen, wenn sie merken, was im Arbeitsleben wirklich wichtig ist.

Neben den vielen Dienst-nach-Vorschrift-Mitarbeitern sind zugleich jede Menge Arbeitnehmer gut, hoch motiviert und von Sinn beseelt. Und diese guten Arbeitnehmer stehen im Fokus der Recruiting-Bemühungen der Unternehmen. Wenn es um die Eigenschaften geht, die einen Menschen zum begehrten Arbeitnehmer machen, steht die Sinnorientierung ganz oben. Ein Mitarbeiter, der den Sinn des Unternehmens sieht und ihm hilft, seine Ziele zu erreichen, ist der ideale Mitarbeiter.

Und hier schließt sich der Bogen: Der ideale Mitarbeiter ist weitaus mehr als nur qualifiziert, und er ist weitaus mehr als nur ein schlecht motivierter Arbeitnehmer, der Dienst nach Vorschrift schiebt. Der ideale Mitarbeiter ist darüber hinaus geeignet, ist also wirklich für den Job der Richtige. Er ist darüber hinaus kompetent, das heißt, er versteht sich auf alles, was er tut. Er ist engagiert und denkt im Sinne des Unternehmens.

Und das bedeutet: Wenn er im Sinne des Unternehmens denkt und das Unternehmen klug ist, denkt der ideale Mitarbeiter eben auch im Sinne des Kunden. Der ideale Mitarbeiter denkt unternehmerisch. Und das wiederum bedeutet: Der ideale Mitarbeiter unterwirft Regeln und Abläufe dem Sinn des Unternehmens, der darin besteht, den Menschen etwas zu bringen. Ihnen etwas zu geben, was sie brauchen oder wollen. Was wiederum heißt: Im Kern ist ein Mitarbeiter dann gut, wenn er über seine Qualifikation hinaus unternehmerisch denkt und im Sinne des Unternehmens handelt. Employability, also die Fähigkeit, einen guten Job als Arbeitnehmer zu machen, läuft also im Kern auf das Gleiche hinaus wie Entrepreneurship.

Wer „employable“ ist, hat auch das Zeug zum Entrepreneur – und wer ein guter Entrepreneur ist, trägt auch als Arbeitnehmer zum Erfolg eines Unternehmens bei. Der Kern beider Eigenschaften ist der Blick auf den Kunden. Dieser Blick ist für



mittelständische Unternehmer meist selbstverständlich, schließlich spüren sie Erfolg und Misserfolg gleich am eigenen Geldbeutel. In Konzernen ist es um die Kundensicht schon ein wenig schlechter bestellt – denn Manager sind ja letztlich auch Angestellte, wenngleich höhere, die mit fremdem Geld jonglieren. Wie auch immer sich ein junger Mensch zu positionieren gedenkt, ob selbstständig oder abhängig beschäftigt: Der Kern von Employability und Entrepreneurship, das ergebnisorientierte Denken im Sinne des Kunden, ist heute unabdingbar. Denn auch Arbeitgeber fordern zunehmend unternehmerisches Denken.

Und unternehmerisches Denken bedeutet, die Grundzüge von Wirtschaft zu verstehen und danach zu handeln. Das meine ich jetzt nicht detailliert wissenschaftlich, sondern nötig ist die Kenntnis, dass Wirtschaft aus Geben und Nehmen besteht. Aus Austausch.

Eine Binsenweisheit? Glaube ich nicht. Wie viele Arbeitnehmer bitten um eine Gehaltserhöhung mit der Begründung, sie bräuchten mehr Geld? Diese Menschen haben nicht begriffen, dass es ums Geben und Nehmen geht. Der Arbeitnehmer ist ein Lieferant – das ist die zentrale Erkenntnis von Employability. Der Arbeitnehmer verkauft seine Leistung, seine Arbeit, dem Unternehmen. Und er selbst ist ja auch in vielerlei Hinsicht Kunde, und er würde niemals einem Lieferanten mehr Geld geben, nur weil dieser mehr Geld braucht. Stellen Sie sich das vor: Ein Handwerker kommt zu Ihnen nach Hause, repariert die Dachrinne und sagt, er würde Ihnen dafür gerne mehr berechnen als üblich, weil er mehr Geld braucht. Wie würde ein durchschnittlicher Arbeitnehmer reagieren, der in dieser Situation schlicht Kunde ist?

Ja, Geld regiert die Welt. Das ist zunächst einmal nicht gut oder schlecht, sondern das ist nun einmal unsere Wirtschaftsform, wir haben uns einmal dafür entschieden. Bevor wir diesen Umstand bewerten, sollten wir ihn erst einmal benennen. Und Geld ist letzten Endes nur ein Tauschmedium, das komplexe Waren- und Dienstleistungsflüsse ermöglicht. Arbeitnehmer sind hier ganz klar Lieferanten. Obwohl sie meistens darauf konditioniert sind, sich wie Bittsteller zu benehmen: Sie bewerben sich, sie beantragen Gehaltserhöhungen. All das lässt sie vergessen, dass sie erst einmal nicht nehmen, sondern liefern. Und ihr Kunde, der Arbeitgeber, wird ebenfalls nicht ohne Grund mehr Geld für die gleiche Leistung bezahlen wie dieselben Arbeitgeber als Kunden gegenüber einem Lieferanten etwa in Gestalt eines Handwerkers.

Unternehmer wissen das. Unternehmer arbeiten an Produkten, mit denen sie anderen etwas geben, damit das Unternehmen überhaupt Umsatz macht. Ein Wesenskern von Entrepreneurship ist es, selbst zu entscheiden, was richtig ist. Steht beispielsweise eine Messe an oder ein Kongress, steht die Überlegung im Raum, ob man hingetht oder nicht. Wenn ja – mit wem? Präsentieren wir einen eigenen Stand? Diese Überlegungen unterliegen einem Zweck: Wozu wäre der Aufwand gut? Würden wir dort unsere Zielgruppe treffen? Allesamt unternehmerische Überlegungen.

Und wenn ich sage, dass Employability am Ende auf dasselbe hinausläuft wie Entrepreneurship, dann meine ich damit im Grunde nur: Unternehmen wünschen sich zunehmend Mitarbeiter, denen solche Dinge überhaupt erst mal schon in den

Kopf kommen. Der ideale Mitarbeiter macht nicht mehr Dienst nach Vorschrift, sondern er denkt mit. Ihm fällt auf, dass ein Kongress naht. Er überlegt, ob es sinnvoll ist, dort teilzunehmen. Er denkt insgesamt im Sinne des Unternehmens mit und ist bestrebt, letzten Endes ein Produkt zu verkaufen, das den Menschen draußen etwas bringt, ob im Privatkundengeschäft oder business to business.

Am Ende laufen diese Überlegungen allerdings auf eine ziemlich schwierige Balance hinaus. Die Frage ist nämlich: Bleiben unternehmerisch denkende Mitarbeiter einem Unternehmen denn lange erhalten? Genau deswegen haben manche Unternehmen Angst vor unternehmerisch denkenden Mitarbeitern und wollen vielleicht gar keine. Manche Unternehmen setzen weiter auf das alte Bild des Erfüllungsgehilfen mit der Folge, dass Mitarbeiter oft für den Papierkorb arbeiten, jede Menge Reibungsverluste erzeugen und Ressourcen verschwenden. Doch in unserer sich wandelnden Arbeitswelt wird sich die Entwicklung kaum aufhalten lassen: Wenn Unternehmen wirklich qualitativ herausstechen wollen, geht es um Einzigartigkeit in der Kundenorientierung. Dienst nach Vorschrift ist in vielen Bereichen kein Erfolgskriterium mehr. Und es ist zudem sehr spannend, mit unternehmerisch denkenden Leuten zusammenzuarbeiten.

Sicher: Die Balance, einen unternehmerisch denkenden Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, ist anspruchsvoll. Aber sie lohnt sich eben auch. Heute wollen Unternehmen Fachkräfte binden, und ein weiterer Begriff geistert durch die Führungsetagen: Employer Branding. Der Arbeitgeber als Marke. Der Arbeitgeber, der sich attraktiv macht für seine Traum-Arbeitnehmer. Denn die Unternehmen wissen genau: Die wirklich guten Leute wollen nicht in Unternehmen arbeiten, die sich nach außen hin daneben benehmen. Gute Leute wissen, welches Image mancher Konzern bei Kunden hat, und sagen lieber dankend ab. Das heißt: Wenn ein Unternehmen umdenkt und nicht mehr nur in fachlichen Abläufen denkt, sondern im Sinne des Kunden, wird es auch für die begehrten Fachleute als Arbeitgeber attraktiv. Und wenn die Fachleute nun auch noch im Sinne des Unternehmens handeln und helfen, Kunden zu erreichen und zu bedienen, bilden Employability und Entrepreneurship die ideale Schnittmenge.

Bis unsere Gesellschaft aber so weit ist, ist es noch ein weiter Weg. Wir lernen in Schule und Uni, wie wir fachlich gut werden, aber wir lernen ja eben nicht die Eignung. Wenn wir dann als Bewerber auf Personalchefs treffen, erwarten die Employability – ohne dass man uns jemals gesagt hätte, was das bedeutet. Und wenn wir als Gründer unsere Geschäftsidee entwickeln, spielt Entrepreneurship eine Rolle – ohne dass man uns darauf vorbereitet hätte, dass dieser Gedanke jemals wichtig wird. In der Diskussion finden beide Begriffe bisher unabhängig voneinander statt, auch weil die beteiligten Fachleute selbst wiederum einen Qualifikationshintergrund haben, zu dem es gehört, in Fächern zu denken und kaum darüber hinaus.

Wenn wir Menschen auf die komplexer werdende Arbeitswelt vorbereiten wollen, sollten wir meiner Meinung nach berücksichtigen, dass Employability auf dasselbe hinausläuft wie Entrepreneurship. Wir sollten akzeptieren, dass die reine wissenschaftliche Qualifikation auch für jede Menge arbeitslose Akademiker sorgt, die eben nie die Bauernschläue entwickelt haben, durch die sie erfolgreich an einem

Top-Arbeitsplatz landen würden. Ob jemand über Dinge wie Eignung und Kompetenz verfügt, ist in unserer Gesellschaft nach wie vor den Umständen überlassen – dem Elternhaus und der Frage, welchen guten Leuten wir im Leben begegnen, die uns inspirieren und bereichern. Wir erlangen Eignung und Kompetenz oft, wenn wir die Lehrbücher weglegen und unsere Augen öffnen. Der gesunde Menschenverstand, das normale Denken, auf das es im Beruf konkret ankommt, ist uns allen gegeben. Wir sollten es uns nur nicht verschütten lassen.

Unser Bildungssystem dürfte aber auch in den nächsten Jahren auf die rein fachliche Qualifikation fokussiert bleiben – dass Wirtschaft in den Köpfen der Lehrplanautoren eine Nebenrolle spielt, ist wirklich schade. Kürzlich habe ich mit einer angehenden Kunsthistorikerin gesprochen. Ich dachte sofort: Wenn ich Kunstgeschichte studieren würde, würde ich mich auf den Kunstmarkt konzentrieren, auf Auktionen, Preisentwicklungen und Sammler. Sie sagte, das sei alles nicht Gegenstand im Studium. Und wenn Wirtschaft eine Rolle spielt, dann fehlt es an den Grundzügen, am Grundverständnis – und wir gehen gleich in die betriebswirtschaftlichen Details, Tabellen und Zahlen. Das Ergebnis sind natürlich Manager, die nur von Quartal zu Quartal denken, aber den Sinn des Ganzen übersehen: den Kunden. Uns. Die Menschen.

Vielleicht wäre es klug, die Gedanken Employability und Entrepreneurship einmal zusammenzufassen und in der Schule gebündelt zu unterrichten.

\*\*\*\*\*

**\* Zum Autor:**

**Thilo Baum**, geb. 1970, studierte Theaterwissenschaft und Publizistik in Berlin und arbeitete mehrere Jahre als Journalist bei einer Berliner Zeitung. 2004 wechselte Thilo Baum in die Selbständigkeit und schult Journalisten und PR-Leute, er hilft Unternehmen in Seminaren und Workshops, besser zu kommunizieren. Er unterrichtete an der „Klara“-Journalistenschule und ist Autor mehrerer Bücher.

**Bücher (Auswahl):**

- Denk mit! Erfolg durch Perspektivenwechsel. Stark Verlagsgesellschaft. 2012.
- Die Bildungslücke, Survival-Guide für Berufseinsteiger, books4success, 2012
- Komm zum Punkt! Das Rhetorik-Buch mit der Anti-Laber-Formel. Eichborn. 2009.
- 30 Minuten für gutes Schreiben, Global, 2004.

**Internet:**

[www.thilo-baum.de](http://www.thilo-baum.de)