

Jeder sein eigener Unternehmer

Wege zu einem selbstbestimmten Leben

28. Kapitel

Der Schlüssel für den Markt von Leistung und Gegenleistung: Kompetenz

Wofür es keine Ausbildung gibt

In einem Unternehmen des sogenannten Produzierenden Gewerbes habe ich vor Jahren einen Maschinenführer kennengelernt, der zwei Maschinen gleichzeitig mit hoher Geschwindigkeit und geringer Ausschußquote laufen lassen konnte. Seine Kollegen schafften nur, eine Maschine mit mittlerer Geschwindigkeit und akzeptabler Fehlerrate in Gang zu halten. Sie hatten die erforderliche Ausbildung durchlaufen und entsprechende Zeugnisse, ihr Kollege aus Mazedonien hatte keinerlei Ausbildung. Ein zweites Beispiel hervorragenden Könnens: In einem mittelständischen Bauunternehmen hatte der Chef einen Handlanger eingestellt, den er nach einiger Zeit für alle etwas komplizierteren Arbeiten und zur Koordination der Arbeitsabläufe einsetzte. Der Mann hatte keinerlei Fachausbildung und war schon etwas älter. Er hatte seine Augen überall, erkannte Gefahren früher als alle anderen und wußte so gut wie immer bei Problemen eine Lösung. Er war absolut zuverlässig.

Diese und weitere Beobachtungen in Betrieben haben mich zu der Einsicht gebracht, daß es Qualifikationen gibt, die das Bildungssystem nicht hervorbringt, die auch nicht von Umschulungseinrichtungen oder durch Qualifizierungsoffensiven vermittelt werden. Es sind Fähigkeiten und Eigenschaften, die sich jeder nur selbst im Laufe seines Lebens aneignen und bewahren kann. Am besten von Kindesbeinen an:

- seine fünf Sinne gebrauchen,
- andere Menschen beobachten und nachahmen,
- Zusammenhänge herstellen,
- Erfahrungen sammeln,
- Vorgänge und Abläufe erfassen,
- Zusammenhänge erkennen,
- Varianten erproben,
- Risiken abschätzen,
- Lebensfreude auch bei der Arbeit haben.

Wer, von seinen Eltern und von seinem Umfeld animiert, solche Fähigkeiten und Eigenschaften entwickelt hat, braucht nur von einem Arbeitgeber entdeckt werden oder selber den Schritt zum Unternehmer wagen. Für den Beruf „Unternehmer“ gibt es keine vorgeschriebene Ausbildung mit abschließendem Zeugnis. Neben den „Müttern“, für die es auch keine Ausbildung gibt, sind Unternehmer für den Bestand jeder Gesellschaft konstituierend.

Sein Lesen, Schreiben und Rechnen ständig verbessern!

Unternehmer sind Menschen, die über Grundkompetenzen verfügen, die nicht erlernt werden können, sondern die man nur in sich selbst entdecken, entwickeln und zur Entfaltung bringen kann. Jeder hat, zumindest in Ansätzen, die Anlagen zum Unternehmer in sich. Doch bei den meisten Menschen werden sie schon in der Kindheit durch zu hohe oder zu niedrige Anforderungen, durch Gängelung bis hin zu Freiheitsberaubung oder durch Verwahrlosung, durch falschen Elternehrgeiz oder durch unpassende Erziehungsmaßnahmen staatlich Bediensteter verschüttet oder gar zerstört.

Junge Menschen, insbesondere in den wirtschaftlich entwickelten Ländern, haben nach der Abnabelung von ihrem Elternhaus die Chance, sich auf ihre unternehmerischen Anlagen zu besinnen und sie zu erproben. Die meisten werden wenigstens die eine oder andere Fähigkeit zu selbständigem und eigenverantwortlichem Handeln bei sich entdecken. Das ist die große Gelegenheit, sich zu erheben: Sein Leben in die eigenen Hände nehmen, sein eigener Unternehmer werden.

Die erste unverzichtbare Vorstufe für einen Lebenshorizont über die Nachbarschaft seiner frühen Jahre hinaus ist die Grundschule. Lesen, schreiben und rechnen lernen, sind die Fähigkeiten, ohne die man nicht zu einer Lebenstüchtigkeit gelangt, die einem die Wege in die Welt öffnet. Diese Grundfähigkeiten muß man sein Leben lang pflegen, weiter entwickeln und gekonnt einsetzen. (Für die Verbesserung des Sprachgebrauchs bietet das SINNphOLL-Programm Artikulationsübungen an.)

Wer in einem Milieu aufwächst, in dem kein Buch zu finden ist, in dem Zeitungen nur mit Balkenüberschriften und Illustrierte mit Großfotos von Stars herumliegen, in dem der Fernseher auch an ist, selbst wenn keiner hinsieht, der kann durch die Grundschule – immerhin, wenn auch mit Handicaps – Tritt fassen auf dem Weg zur Entwicklung dessen, was in ihm steckt. Erwachsene, die Kinder daran hindern, die Grundfähigkeiten für ein selbstbestimmtes Leben zu erwerben, versündigen sich. Das beginnt bereits durch ein schlechtes Beispiel. Kinderkrippen und Kindertagesstätten können die Defizite in der Entwicklung von Kindern nicht ausgleichen, die entstehen, wenn Eltern tagsüber an ihrer Arbeitsstätte sind und an ihren Feierabenden ihrer Erholung und ihren Hobbies den Vorzug geben, die außer Wohnen, Ernähren und Kleiden für ihre Kinder keine Verantwortung übernehmen, nach dem Motto „Wofür sind denn die staatlichen Einrichtungen da?“. Wenn sich dann auch noch die Eltern trennen, bahnt sich für die Kinder eine Katastrophe an.

Schulen stehen und standen immer in der Kritik. Was müssen Kinder und Jugendliche für ihr Leben lernen? Das ist die Frage,

zu der es nie eine einhellige Antwort geben wird. Eine Reform folgt der anderen. Ein alle zufrieden stellendes Schulsystem gibt es nicht. Aus meiner Erfahrung: Mit zu den schönsten Jahren meines Lebens zählen die Vorschuljahre – ohne Kinderkrippe und Kindergarten. Die Einschulung in die Volksschule habe ich als Freiheitsberaubung empfunden. Meine Eltern und meine ältere Schwester waren die Menschen, die für mich da waren, die mich forderten, Vorbild waren, mir Halt und Orientierung gaben. Die Kriegs- und Nachkriegsjahre führten dazu, daß die ersten Schuljahre nur mit vielen Unterrichtsausfällen stattfanden.

Schulerfahrungen

Meine Schulzeit auf dem Gymnasium gehört zu den bedrückendsten Zeiten meines Lebens. Ich hatte das Gefühl, nicht das zu lernen, was ich für mein Leben brauchte. Also habe ich meine Hauptaktivitäten auf die Nachmittage und Abende gelegt. Das war vor allem Sport. Dann wollte ich auch noch ein Motorrad haben – das war 1952 – und Reisen machen. Da habe ich als Schüler gejobbt. In der Schule hat es gerade für die jeweilige Versetzung gereicht. Aber welche Ängste mußte ich ausstehen! Denn mein Vater hatte mir unmißverständlich klar gemacht, daß er mich von der Schule nehmen werde, wenn ich nicht versetzt würde. Immer wieder gab es alles entscheidende Klassenarbeiten.

Erst viele Jahre später ist mir zu Bewußtsein gekommen, was meine Eltern in meinen Jugendjahren für mich getan haben. Vor allen Dingen haben sie mir Freiheit gegeben. Meine Mutter hat mich nie ihre Ängste spüren lassen, die sie – wie ich heute weiß – hatte, wenn ich davonzog. Manchmal gab sie mir eine von ihr schon vorgeschriebene Postkarte mit: Sie wolle wenigstens wissen, daß ich an meinem Ziel wohlbehalten angekommen sei. Mein Vater unterstützte meine Unternehmungen, beispielsweise indem er mir eine günstige Mitfahrgelegenheit besorgte. Ich war zwölf Jahre alt, als ich das erste Mal allein von Aachen zu meinem Onkel in den Odenwald fuhr und bald darauf zu einem Jungen in den Schwarzwald, den ich im Ort meines Onkels kennengelernt hatte. 1954 war ich mit einer Volkstanzgruppe in Schweden.

Warum es gut ist, Latein und Griechisch zu lernen, habe ich erst begriffen, als ich während des Studiums und späterer Jahre immer wieder auf die Wurzeln meiner westeuropäischen Herkunft gestoßen bin. Eine meiner ersten Reisen als Student ging nach Athen. Wie auch immer: Jeder muß als Jugendlicher mit der Schule klar kommen. Manche schaffen das ja auch ganz locker. Es kommt darauf an, die Bildungschancen der jeweiligen Schule zu nutzen und außerhalb der Schule sich unternehmerisch die Welt zu erschließen. Von seinen Eltern muß man sich abnabeln. So kommt man auf die Rampe, von der man als junger Erwachsener den Sprung ins Leben wagen kann.

Sachkompetenz allein genügt nicht!

Nach der allgemein bildenden Schulzeit kommt die berufsbezogene Ausbildung: Wir eignen uns Wissen und Erfahrung in einem Fachbereich an. Man sollte sich darüber im Klaren sein, daß man in der Welt von heute ohne Sachkompetenz nicht bestehen kann, daß Sachkompetenz allein aber nicht ausreicht, um ein selbstbestimmtes Leben führen zu können. Wer sich auf seinen Fachbereich beschränkt, ist nur im Rahmen des Einkommens frei, das er aufgrund seiner Sachkenntnisse und Berufserfahrungen gemäß entsprechender Arbeitsmarktverhältnisse zu erzielen vermag.

Sein Leben nur auf Sachkompetenz zu gründen, ist riskant,

- weil Wissen und Erfahrungen heute immer schneller durch neue Entwicklungen überholt werden;
- weil immer mehr Menschen in der Welt in immer mehr Fachbereichen sich qualifizieren und damit zu Konkurrenten bei der Vergabe von Arbeitsplätzen werden;
- weil zunehmend Vorgänge, die nicht situativ variiert werden müssen und keine Kreativität erfordern, mehr und mehr von Robotern erledigt werden.

Um diese Risiken zu mindern, ist neben der beruflichen Praxis in der Beschäftigung mit einem Fachbereich auch das Beherrschen der zugehörigen Theorie erforderlich. Denn die Theorie hilft einem,

- den Überblick zu behalten,
- die maßgeblichen Entwicklungen zu verfolgen,
- die Bewertungen anderer zu erfahren,
- die Verknüpfungen zu den Nachbarbereichen zu erkennen,
- sich selbst eine Meinung bilden zu können und
- sich beruflich auf Neuerungen rechtzeitig einzustellen.

Wer Veränderungen erst wahrnimmt, wenn sie in der Praxis seines Berufsfelds auftauchen, hat kaum eine Chance, selbstbestimmt darauf zu reagieren. Er muß mit dem vorlieb nehmen, was ihm angeboten wird beziehungsweise für ihn übrig bleibt. Früher einmal erworbene Fachqualifikationen zählen dann kaum noch.

Die permanente Beschäftigung mit seinem Fachgebiet in Theorie und Praxis läßt sich nutzen, um seine Lernfähigkeit unablässig zu verbessern. Es gibt nichts, was sich nicht besser organisieren, zeitsparender gestalten, in seinen Zusammenhängen differenzierter erkennen, umfassender durchdenken, mit mehr Systematik beherrschen und immer wieder mit neuen Ideen weiter entwickeln ließe. Nicht nur in seinem ursprünglichen Fachgebiet kann man sich so konkurrenzfähig halten, sondern man kann sich auch andere Fachgebiete zumindest in der theoretischen Übersicht

erschließen. Das ist so wie beim Lernen von Sprachen: Hat man erst einmal eine oder zwei Fremdsprachen erlernt, fällt einem das Erlernen jeder weiteren leichter.

Sich auf seinen Märkten auskennen!

Unser Leben organisiert sich durch Geben und Nehmen. Leistung gegen Leistung. Wer im Wohlstand leben will, muß viel nachgefragte, aber möglichst knappe Güter und Dienstleistungen anzubieten haben. Der Leistungstausch vollzieht sich auf Märkten. Die bilden Preise heraus, so daß jeder weiß, wieviel er in Geld ausgedrückt geben muß, um sich das leisten zu können, was er sich leisten möchte. Unsere berufliche Leistung schlägt sich aufgrund der Bewertung durch die Nachfrage anderer in unserem Einkommen nieder. Die Höhe unseres Einkommens hängt ab von unserer beruflichen Qualifikation. Akademiker verdienen mehr als Hauptschulabgänger. Da die Bewertung dessen, was wir zu geben vermögen, über Märkte seitens der Nachfrage stattfindet, sollte man sich auf den Märkten auskennen, auf denen man Teilnehmer ist:

- Wer sind die anderen Anbieter?
- Welche Standards werden angeboten?
- Wer sind die Nachfrager?
- Welche aktuellen Trends gibt es?

Und viele andere Fragen mehr.

Als Kunden kennen wir uns auf den Märkten aus, auf denen wir als Nachfrager auftreten. Uns auskennen sollten wir aber auch auf den Märkten, auf denen wir als Anbieter dabei sind. Nicht nur Produzent seiner Leistung sein, sondern auch Vermarkter. Sonst liefert man sich Vermittlern aus, die mit der Vermarktung unserer Arbeitsleistung Handel treiben. Zum selbstbestimmten Leben gehört, daß man nicht nur sachkompetent, sondern auch bei dem marktkompetent ist, was man anzubieten hat. Als eigenständiger Mensch muß man produzierender und vermarktender Unternehmer in eigener Sache sein. Alles andere ist ein Stück Selbstaufgabe, die Markthäie rücksichtslos ausbeuten und die auf Vormundschaft geile Politiker und Gewerkschaftler sich zunutze machen. Wer weder den einen noch den anderen zum Opfer fallen will, kommt nicht umhin, sowohl in seiner Sache als auch auf seinem Markt dauerhaft als sein eigener Unternehmer zu agieren. Das gelingt nur durch ständige Selbstentfaltung und Selbstverbesserung, durch kompetentes Handeln und überzeugende „Performance“. Sein Licht nicht unter den Scheffel stellen!

Sein Sozialverhalten beobachten und verbessern!

Weil niemand auf Dauer für sich allein leben und arbeiten kann, sondern immer andere in das Geschehen des Gebens und Nehmens einbezogen sind, braucht jeder außer der Fähigkeit, Leistungen zu erbringen und sie zu vermarkten, auch die

Fähigkeit, mit anderen zusammen zu arbeiten. Die dazu notwendigen Einstellungen und Verhaltensweisen können in Seminaren bewußt gemacht und in Trainingsveranstaltungen geübt werden. Dazu wurden die SINNphOLL-Seminare und –workshops entwickelt. Die Fähigkeit zum Miteinander bleibt zurück oder wird entfaltet, wird gestört oder gefördert in Kindheit und Jugend.

Als ich achtjährig nach einem Umzug meiner Familie von gleichaltrigen Jungen der neuen Nachbarschaft herausgefordert wurde, konnte ich mich zunächst nicht behaupten. Erst nach einigen Wochen konnte ich mich aus der Rolle des „Schwächlings“ und des „Feiglings“ befreien. Daß ich in diese Rolle hinein geriet, lag daran, daß ich die Jahre vorher auf dem Land lebte und kaum Kontakt zu Gleichaltrigen hatte. Ich durchstreifte allein den Wald rund um unser kleines Blockhaus, ging in der Natur auf. Ich lernte nicht, Konflikte anzunehmen und auszutragen, ich konnte mich nicht wehren, wenn ich angegriffen wurde. Das mußte ich nachholen. Die Rangordnung in der Gang wurde durch tägliche Ringkämpfe und Mutproben bestätigt oder neu festgelegt.

Jeder baut in seinem sozialen Verhalten auf dem auf, was sich bei ihm in Kindheit und Jugend aufgrund seiner Veranlagungen und aufgrund der Einflüsse von Eltern, Geschwistern, Nachbarschaft, Erzieherinnen und Lehrern herausgebildet hat. Die meisten Menschen spiegeln als Erwachsene die Sozialisierungsprozesse ihrer frühen Jahre unverhohlen wider. Sie nehmen ihre Entwicklung als vorgegeben an, reflektieren sie nicht und beobachten sich auch nicht darauf hin, wie andere sie vermutlich wahrnehmen, wie sie auf andere wirken. Manche gefallen sich so, wie sie sind, sollen die anderen doch sehen, wie sie mit ihnen zurecht kommen. Andere treten auf mit scheuem Blick, kraftlosem Handschlag, verzagter Stimme und anderen Kennzeichen eines schwachen Selbstbewußtseins. Die Vermutung liegt nahe, daß sie sich als Unterlegene fühlen und sich mit der Rolle des Mitläufers abgefunden haben.

Der Selbstgefällige wie der Leisetreter und all die Varianten zwischen diesen beiden Typen denken im Traum nicht daran, sich selbst zu ändern; ändern sollen sich die anderen. Sie finden nicht zu der Einsicht, daß sich jeder als Person entwickeln sollte, daß niemand der bleiben muß, der er ist, sondern sich jederzeit verbessern kann. Doch die Mehrzahl der erwachsenen Menschen läßt sich lieber manipulieren, als sich um Einsichten und Methoden zu bemühen, mit denen man zu einer eigenständigen Persönlichkeit wird.

Manipulieren – das ist das teuflische Handwerk derer, die uns zu etwas verführen oder gar zu etwas zwingen wollen. Dem kann man sich nur entziehen, indem man sowohl in den Sachbereichen seines Berufs wie auch auf den Märkten von Leistung und Gegenleistung zuhause ist und sich außerdem verantwortlich seinen Mitmenschen gegenüber verhält. Das hat

viel mit Selbstbewußtsein zu tun, dem Thema des ersten Kapitels dieses Buches.

Lebenskompetenz jenseits von Angebot und Nachfrage

Sach-, Markt- und Sozialkompetenz werden von den meisten Menschen ungleichgewichtig entwickelt. Viele versuchen ihr Leben ganz auf Sachkompetenz zu bauen, andere sind bestrebt, ihre Schwächen in der Sachkompetenz durch Sozialkompetenz zu kaschieren, wieder andere sind geradezu Verkaufsgenie in der Vermarktung der eigenen Person, ohne daß eine adäquate Leistung in der Sache oder im Sozialverhalten dem entsprechen. Fachidioten, Angeber, Schönredner, Windbeutel, Scharlatane, Mauerblümchen – wer kennt sie nicht! Worauf es ankommt: Sich in allen drei Kompetenzbereichen gleichmäßig und kontinuierlich zu verbessern. Die Kompetenzen müssen sich ergänzen, nicht einander ersetzen oder überlagern.

Welche Position einer in der Gesellschaft einnimmt, hängt von seinen Lebensvorstellungen und Lebenszielen in Verbindung mit den von ihm entwickelten Eigenschaften und Fähigkeiten ab. Der Maschinenführer und der Bauarbeiter, die eingangs dieses Kapitels erwähnt wurden, haben aus dem, was sie in Kindheit und Jugend sich zu eigen gemacht und in ihr Erwachsenenleben mitgenommen haben, hervorragende Fähigkeiten entwickelt. Aber in den komplexen Gesellschaften der wirtschaftlich entwickelten Länder haben sie keine Aufstiegschance. Ihnen fehlen die dazu notwendigen Bildungsgänge mit ihren Abschlüssen. Die Zeit der Selfmademen – vom Tellerwäscher zum Großunternehmer – ist vorbei.

Nur wer die Bildungsangebote der Gesellschaft zielstrebig genutzt hat und zu der Einsicht gefunden hat, daß seine Kompetenzen im Geben und Nehmen darüber entscheiden, aus welcher Position heraus er sein Leben gestalten kann, ist in der Lage, sich im Wettbewerb der sich unaufhaltsam globalisierenden Welt zu behaupten. Sobald eine neue Maschinengeneration den erwähnten Maschinenführer überflüssig macht und der Bauarbeiter seinen jetzigen Arbeitgeber verliert, stehen beide als ungelernete Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt. Was sie können, ist durch keinerlei Zeugnis belegt. Beide sind sich ihres Beschäftigungsrisikos bewußt. Als Ingenieur beziehungsweise Architekt hätten sie bessere Chancen. Ihren Kindern versuchen sie, aufgrund von Bildung und Ausbildung bessere Startpositionen zu eröffnen, als sie sie hatten.

Beide Männer sind in ihren Familien, Zuwandererfamilien, die geachteten und fürsorgenden Oberhäupter. Auf mich machten sie einen zufriedenen und glücklichen Eindruck, den ihre Chefs nicht auf mich gemacht haben. Ich habe meine Auffassung bestätigt gefunden: Es gibt eine Welt jenseits von Angebot und

Nachfrage. Zufriedenheit und Lebensglück lassen sich weder auf Märkten kaufen noch vermag der Staat, sie zuzuteilen. Wenn unsere Lebenskompetenz nicht in einer Lebenstüchtigkeit stecken bleibt, die sich in Wohlstand und Lebensgenuß erschöpft, dann können wir zu diesem Glück jenseits der Märkte finden. Darüber mehr im nächsten Kapitel.

Erschienen im Februar 2008