

Gruschka, Andreas  
**Pädagogik und Marketing**

*Pädagogische Korrespondenz* (1991) 9, S. 5-16

urn:nbn:de:0111-opus-58827



in Kooperation mit / in cooperation with:



[http://www.budrich-unipress.de/index.php?cPath=20\\_21](http://www.budrich-unipress.de/index.php?cPath=20_21)

**Nutzungsbedingungen / conditions of use**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.  
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.  
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Kontakt / Contact:**

**peDOCS**  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

## **Das aktuelle Thema**

- 5 *Andreas Gruschka*  
Pädagogik und Marketing

## **Der Reformvorschlag**

- 17 *Rüpel*  
Bildungsurlaub für Ostlandrückkehrer

## **Kältestudie**

- 24 *Helmut Stövesand*  
Wie der Blödigkeit der Schüler begegnet wird

## **Essayistik als Amoklauf oder:**

- 32 *Wolfgang Denecke*  
Die neuen Kleider des Heiner M.

## **Aus den Medien I**

- 47 *Rainer Bremer*  
Die Celler Platte

## **Aus den Medien II**

- 54 *Michael Brinkhoff*  
»Innenansichten«

## **Bericht aus der Fremde I**

- 60 *Karl-Heinz Dammer*  
Du hast keine Chance, aber nutze sie  
Vom Pariser Frühling zum Pariser Herbst

## **Das historische Lehrstück**

- 67 *Isabel Greschat*  
William Hogarth – Ein Moralerzieher zwischen Hoffnung und  
Ratlosigkeit

## **Didaktikum**

- 84 *Michael Tischer*  
Die Konsultation

# INHALT

## **Nachgelesen**

- 96 *Friedrich Paulsen*  
Art. Bildung

## **Forschungsnotizen I**

- 100 Der Fragebogen

## **Forschungsnotizen II**

- 103 Siliciumkarbid

## **Vermischtes**

- 105 Blinddarm am falschen Ort

## **Bericht aus der Fremde II**

- 107 *Gernoth Barth*  
Über den Dächern von Leipzig:  
das Zimmer 601

*Andreas Gruschka*

## Pädagogik und Marketing

### I

Seit den 68er Jahren erhalte ich die Mitteilungsblätter des »Arbeitskreises Schule und Wirtschaft«. Anfangs schien mir die Lektüre sinnvoll zu sein, um die damals ausgemachte Steuerung der Schule durch die »Interessen des Kapitals« an einer Stelle zu studieren, an der diese sich ausdrücklich mitteilen wollten. Der Arbeitskreis, ein lockerer Zusammenschluß von »Wirtschaftsvertretern« und wirtschaftsnahen Pädagogen, insbesondere Lehrern, bietet heute Tagungen, Hilfen für Betriebspraktika u. ä. m. an. Von seinen jüngsten Initiativen wird noch die Rede sein. Verständlicherweise zielt er darauf ab, in der Schule die Lesart zu verbreiten, die die »Wirtschaftsvertreter« von ihrer Tätigkeit haben, halt so wie die umgekehrte der Gewerkschaftspresse entnommen sein will.

In den oberen Klassen des allgemeinbildenden Schulwesens kommt weder die eine Lesart noch die andere sonderlich gut an. Immer noch herrscht dem Thema »Wirtschaft« gegenüber weitgehend Indifferenz oder sogar Abwehr. Das dürfte eine späte Folge der mit dem Neuhumanismus eintretenden Distanz der Bildung gegenüber der Nützlichkeit sein, die buchstäblich Schule gemacht hat und bis heute macht. Während Bildung in der widerstandslosen, weil von gesellschaftlichen Erfahrungen gereinigten Luft der Geisteskultur vor der Verzweckung geschützt werden sollte, überließ die allgemeine Pädagogik die Ausbildung des Nachwuchses für die Wirtschaft den Tarifpartnern. Um sie kümmerte sich lange Zeit die Wirtschaftspädagogik als verlängerter Arm der »Unternehmerinteressen«.

In der jüngsten Zeit konvergieren jedoch die Aktivitäten der Wirtschaft und der Pädagogik an überraschend vielen Stellen. Im falschen Bewußtsein scheint noch alles beim Alten zu sein, aber bei den sozialen Tatsachen tut sich einiges. Zwar gilt für die Hauptströmungen im pädagogischen Feld nach wie vor die Forderung, Schule dürfe sich nicht den Interessen der Wirtschaft unterordnen, die Schulen hätten die nachwachsende Generation durch Bildung vor der Ausbeutung oder auch nur instrumentellen Verfügung durch den Betrieb zu schützen. Aber Ziele wie diese verweisen seit jeher mehr auf die Anstrengungen zur Legitimation der Eigenständigkeit pädagogischer Institutionen (ihrer »relativen Autonomie« – W. Flitner), als daß sie die kritische Disponierung der Jugend für den Zeitpunkt belegten, an dem diese dann doch in die Erwerbsarbeit eintreten muß. Wenig hat die Pädagogik bislang vermocht, daß der »Mensch nicht unter dem Arbeiter untergehe« (Kerschenszteiner).

Spätestens seit dem Entstehen der modernen Bildungsökonomie sind wir darüber aufgeklärt, welche wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Ausbildungs- und Beschäftigungssystem bestehen. Die Pädagogik interpretiert es keineswegs als ihren

Erfolg, wenn sich Brüche und Widersprüche zwischen beiden Bereichen auftun, wenn mehr Bildungsabschlüsse und mehr formale Bildung selbst »abgegeben« werden, als nachgefragt wird. Vielmehr erscheint auch ihr die fehlende Passung als Aufforderung, möglichst bald den Bedingungen der Ökonomie nachzukommen.

Jenseits dieses Abhängigkeitsverhältnisses werden die zum Gemeingut der Schultheorie gewordene Selektions- und die Qualifizierungsfunktion der Schule als etwas betrachtet, was dem Unterricht insofern äußerlich bleibt, als dort der Einfluß wirtschaftlichen Denkens nicht strukturbildend sein soll. In der Schule wird vielleicht über ökonomische Macht und technologische Erfindungen gesprochen, das aber soll unter den Regeln der »Eigenstruktur« von Erziehung und Bildung geschehen. Schule wird gerne definiert als Ort der Muße, der besonderen zeitlichen, sachlichen und sozialen Fixierung von Gegenständen als Aufgaben des Lernens. Beschworen wird die Distanz zu all den Handlungszwängen, wie sie für das Wirtschaften gelten, für die Produktion und die Distribution. Im Berufsschulunterricht wird in der Regel nichts produziert, oft nicht einmal über die Produktion direkt gesprochen. Die Verbeamtung der Lehrer hindert daran, daß sie ihre Lehrtätigkeit als Dienstleistung verstehen. Diese Momente haben zu einem interessanten Selbstmißverständnis geführt.

Die Distanzierung der Pädagogik von der Wirtschaft verliert in einer Gesellschaft immer stärker an ideologischer »Bindungskraft«, je mehr die Gesellschaft von der Konkurrenz um Konsumenten bestimmt wird und die Integration der Menschen von der Expansion des Konsums lebt. Um ein Selbstmißverständnis handelt es sich, da der Boden für die Verquickung des pädagogischen mit dem wirtschaftlichen Denken längst fruchtbar ist.

## II

Trotz aller Rede der »Befreiung des Menschen zu sich selbst« haben Pädagogen es seit jeher mit Produktion in ihren Omnipotenzphantasien zu tun. Ohne den stützenden und richtenden Pfahl würde der junge Baum verwachsen. Ohne Erziehung drohen dem Menschen »Rad und Galgen« (Langeveld). Heute spricht man nüchterner von notwendigen Qualifikationen. Sie gilt als Instrument zur Steigerung des Humankapitals. Pädagogische Institutionen haben die Aufgabe, dieses zu erhalten, zu erweitern, es umzustellen und zu modernisieren. Das Ergebnis wird gemessen, für ausreichend, für zu gering oder gar zu hoch erachtet. Die Qualitätskontrolle führt zur Feststellung einer Ausschußquote. So ungeschminkt reden Pädagogen nicht gerne, wenn es um junge Menschen geht, aber es ist so.

Qualifizierung erfährt heute besonders außerhalb der Schule ihren Wert. Das stellt in jüngster Zeit mancher von der Schule oder Universität in der Wirtschaft fremdgehender Pädagoge überrascht fest, wenn er sieht, wie viel Honorar ihm Schulungsbedürftige dort für seine Arbeit zu geben bereit sind. Pädagogische Arbeit hat einen hohen Dienstleistungswert, und das in Zeiten der anhaltenden innerpädagogischen Depression! Stellt man es geschickt an, kann man an einem Tag das verdienen, was man sich in der Schule mühsam in einem Monat erlernen muß.



Der schnell verdienten Mark in der Wirtschaft stehen die leichtfertig und hartnäckig verdrängten Kosten der öffentlichen Bildung gegenüber. Die »Schulgeldfreiheit« (genauer die Scheinkostenlosigkeit) verschleiern, wie teuer dem Konsumenten die öffentliche Erziehung zu stehen kommt. Die betriebswirtschaftliche Kalkulation zur Verringerung der Kosten der Schule ist den Betreibern der Schule bislang fremd geblieben. Von Pädagogen wird gerne so getan, als gelte es, pädagogische Ziele zu formulieren und sie dann mit den Mitteln der Politik durchzusetzen. Die Krise der öffentlichen Haushalte hat jüngst Finanzfachleute in den Parlamenten dazu veranlaßt, sich aus dem Dauerclinch mit den Pädagogen zu befreien und ihnen die pädagogische Vernebelung der Gestehungskosten im Kultusbudget zukünftig unmöglich zu machen. Nach der Unternehmensberatung für eine Gummifabrik in Bautzen gehen die Rechenkünstler einer großen Agentur daran, in NRW die Optimierung der Personalplanung in den Schulen vorzubereiten. Ein vielversprechender Anfang: Kienbaum und Partner beerben die Bildungsökonominnen und -planer der pädagogischen Institute. Bevor ich diese Symptome zu einer Entwicklungslinie ausspinne, sei näher auf die innere Disposition der Schule für wirtschaftliche Denkweisen eingegangen.

### III

Wer die didaktischen Mittel des Schulunterrichts nüchtern beurteilt, dem drängt sich der Eindruck auf, daß der Erfolg eines Lehrers wesentlich davon abhängt, wie gut es ihm gelingt, den Schülern durch seinen Unterricht etwas schmackhaft zu machen. Nicht nur im metaphorischen Sinne ist ihnen »etwas zu verkaufen«. Die Lehrer bieten den Schülern nur einen vagen Gebrauchswert für das vermittelte Wissen an. Sie versprechen ihnen, daß sich ihre Anstrengungen später lohnen werden, da die Abschlüsse gesellschaftlich einen bedeutenden Tauschwert besäßen! Vieles wird nicht mühsam gelernt, weil es konkret als nützlich erfahren wird oder den eigenen Horizont deutlich erweitert und insofern interessiert, sondern weil es für den Abschluß und auf dem Weg dorthin für einen Schein verlangt wird.

Nun läßt sich erfahrungsgemäß allein mit dem Hinweis auf den Abschluß nicht die für das Lernen notwendige längerfristige Motivation aufbauen. In jeder Unterrichtsstunde muß der Lehrer sich darum bemühen, den Stoff den Schülern als lohnenswert vorzustellen, es sei denn, er setzt auf Drill und Zwang. Der gute Lehrer sucht wie der geschickte Verkäufer die Anknüpfungspunkte beim Schülerinteresse. Gelingt es ihm nicht, das Ergebnis seiner Suche »überzubringen« – und wie oft scheitert er dabei! –, fühlen sich die Schüler am Ende der Veranstaltung vom Lehrer manipuliert (vgl. Stövesand in diesem Heft). Aus ihnen werden dann keine zufriedenen Kunden. Der Unterricht hält nicht, was der Lehrer mit der Anpreisung seiner Ware versprochen hat. Viele Schüler reagieren darauf mit Scheinkonsum. Sie würden den Laden boykottieren, die Bezugsquelle wechseln, wenn ihnen erlaubt würde, nicht mehr hinzugehen bzw. zur Konkurrenz zu wechseln.

Ein Marketing-Manager hat es da schwerer als ein Lehrer. Er kann die Kunden nicht zwingen, sich mit dem Produkt auseinanderzusetzen. Ist die von ihm entworfene Werbung zu aufdringlich, kann der Umworbene einfach abschalten. Weghören

bleibt dagegen auch in einer langweiligen Unterrichtsstunde für den Schüler riskant. Angesichts der Werbung um Schülermitarbeit ist der Affekt, den viele Lehrer gegen die heimlichen Verführer in der Werbung besitzen, verdächtig. Das gilt gleichermaßen für die Lehrer, die glauben, es nicht nötig zu haben, für ihren Stoff zu werben, als auch für die, die sich darum bemühen. Im Gesellschaftslehre-Unterricht oder Deutschunterricht wird die Abwehr gegen das Verkaufen oft handgreiflich: durch die kritische Aufklärung über die manipulative Wirkung der Werbung. Die Analyse des Aufbaus »falscher Bedürfnisse« und der Schönfärberei durch die Werbung mißrät leicht zu einer Pflichtübung, die viele ältere Schüler zu Recht beargwöhnen, werden sie doch in dem Anspruch und der Form, wie sie aufgeklärt werden sollen, für blöd genommen: Als wenn sie bei allem Vergnügen an der witzigen Filmwerbung nicht schon genügend Distanz zu den Lügen und Übertreibungen der Werbung besäßen.

So manchen pädagogischen Aufklärern erlaubt sogar ein wenig durchschlagender Unterricht, sich über die soziale Tatsache hinwegzutäuschen, daß ihre Arbeit selbst auf der Manipulation von Angeboten (Lehrplänen und Curricula) und Nachfrage und Bedürfnissen (Interessen der Schüler) aufbaut. Das Geschäft läuft irgendwie, auch bei geringer Nachfrage im Unterricht. Die Institution liefert den Lehrern immer noch viel Macht. Daraus folgt aber nicht die Sicherheit, auf ihr privates Marketing vor der Klasse verzichten zu können. Erst wenn der Lehrer nichts mehr zu verkaufen hat, wird das vielen Schülern bewußt, z. B. später beim Klassentreffen, wenn der »alte Pauker« zum Menschen geschrumpft oder gewachsen ist.

Die Didaktik-Methodik des Unterrichtens soll dem Ziel folgen, den Kindern möglichst schnell, angenehm und umfassend das Lernen zu ermöglichen, d. h. ihnen das Lernen zu erleichtern. Zuweilen mag dies auch gelingen. Stutzig machen müßte aber, wie stark sich oft die Methodik gegenüber den Inhalten verselbständigt. Die Lehrer investieren viel methodisches Geschick in ihren Unterricht, weil sie glauben, nur so mit den Schülern »im Geschäft zu bleiben«: Z. B. zeigt der Lehrer nicht unbedingt einen Film, weil er diesen für besonders lehrreich hält, sondern weil die Schüler durch ihn dafür gewonnen werden sollen, sich mit einem Text zu beschäftigen. Der Film ist eventuell aber eine schlechte Verpackung für den Text, der ansonsten als unverdaulich und unattraktiv gilt. So muß der Lehrer den Schülern durch gezielte Präparation der Ware den Eindruck vermitteln, der Text sei nun schmackhaft, leicht bekömmlich, mundgerecht serviert. Die Praxis, Probeportionen statt der Ware zu präsentieren, lebt davon, ebenso die Gebrauchsanleitungen für Texte (siehe »Freud für Schüler« in Heft 4 oder zum Klausurenunwesen Heft 6). Sie sind so abgefaßt, daß der falsche Eindruck entsteht, sie seien leicht anzueignen.

Hinter der Mobilisierung der didaktischen Technik steckt nicht zuletzt die Befürchtung, die Schüler würden ohne die Verpackung das Unterrichtsangebot ablehnen, sie wären nicht an ihm interessiert. Die Möglichkeiten der Institution Schule, Arbeitspflichten zu inszenieren, überdeckt nur unzureichend die soziale Angst, die jeden Handlungsreisenden und Salesmanager bestimmt: Er hat nichts selbst Hergestelltes zu tauschen bzw. anzubieten, er fürchtet das Desinteresse. Wie allen Tätigkeiten der Zirkulationssphäre haftet seinen Verkaufsleistungen etwas Suspektes an (Adorno). Er »vertritt« die Ware, steht nicht für sie. Der Anpreisende



schmeichelt dem Konsumenten, er ist zugleich damit verdächtig. Es soll etwas verkauft werden, wofür es zunächst keine Nachfrage gibt. Der Kunde kommt nicht zur Ware, er soll zu ihr gebracht werden. Damit der Kunde Interesse findet, muß Verpackung her. Für den Kunden einer Parfümerie zählt die Verpackung zur Ware, je opulenter desto besser. Das läßt sich nicht auf die Schule übertragen. Der Schüler wird bei zu viel »Medienzauber« mißtrauisch, die Ware verschwindet fast hinter der Methodik und taucht erst als Anforderung ggf. in einer Klausur wieder auf. Dann ist es oft zu spät, klare Verhältnisse und Beziehungen herzustellen. Der Schüler zahlt den Verkäufern mit gleicher Münze heim. Von ihnen hat er gelernt, daß es auf die Verpackung ankommt, mit der er darüber hinwegtäuscht, daß er den Inhalt ungenießbar findet. Mit der Note zahlt am Ende der Schüler für eine Mogelpackung, eine Reklamation ist nicht mehr durchzusetzen.

Der methoden- und medienbewußte Unterricht ist gar nicht so weit entfernt von der als Konditionierung des Publikums kritisierten Zigarettenwerbung. Während aber jeder Bewunderer des Kuhhirten weiß, daß es letztlich um den Konsum einer bestimmten Zigarette geht, weiß der Schüler oft nicht, was er denn lernen soll. Die Werbung ist insofern ehrlicher und wohl auch deswegen erfolgreicher als die Anpreisungen des Lehrers. Der Konditionierungseffekt der Schule ist entsprechend kontraproduktiv: Interessant am erlebten Unterricht ist für viele Schüler ggf. nur noch die entspannende und ablenkende Wirkung des Medienzaubers. Sie sind verführt, das dabei Kennengelernte mit den zu lernenden Inhalten zu verwechseln; diese selbst sind als medial simulierte und doch für echt empfundene nur schwer zu verstehen. Das rächt sich später und wird doch nur selten kritisch auf den Unterricht bezogen. Für die Reputation des Unternehmens vielleicht fatal ist der Ausweg aus dem Problem des Verschwindens der Inhalte: Oft wird nur noch der Konsum der Verpackung geprüft, nicht mehr die Wirkung der Ware (die ausbleibende Bildung). Auch so kann man die Produktion von »Halbbildung« verstehen.

Der Werbung wird vorgeworfen, sie schaffe künstliche Bedürfnisse. An dieser Stelle scheint die Schule erfolgreicher als die kommerzielle Werbung zu sein: Aus der Neugier auf die Inhalte wird übers Jahr das Interesse an der guten Note. In Wahrheit bleibt die Werbung näher »dran« an den Bedürfnissen der Käufer als die Schule. Den meisten Unterrichtsveranstaltungen würde von Marketingexperten eine schlechte »Kommunikation« bescheinigt, was in ihrem Deutsch die »produktiven und wirkungsvollen Austauschprozesse zwischen Anbieter und potentiellern Kunden« oder schlichter: Werbung meint.

Wer sich genauer die Marketingstrategien der Unternehmen anschaut, stellt fest, daß es nicht nur um Absatzstrategie geht. Ein Autohersteller z.B. unternimmt allerhand, um seine Produkte so zu entwickeln, daß sie die manifesten und latenten Bedürfnisse des Kunden treffen. Sie bekommen die PS-Zahl und das Tieferlegen oder den Hochsitz, ganz wie sie wollen. Jedes größere Unternehmen würde schnell in die Krise treiben, wenn es sich so wenig um die Bedürfnisse und Interessen der Kunden kümmern würde, wie es die Schule tut. Daß das in der Schule anders werden muß, dümmert immer mehr Anbietern (s.u.).

Die Aufwendungen der Industrie für die Marktforschung sind ein wichtiger Indikator für den Respekt vor dem Kunden. Die größten Institute geben für 1988

Einnahmen in der Höhe von 600 Millionen DM an. Man stelle sich vor, nur ein Zehntel dieser Summe würde in Schülerbedürfnisstudien gesteckt! Die Schulverwaltung müßte sich gegenüber der Unternehmensleitung (Politik) rechtfertigen, warum gravierende Mißstände nicht überwunden worden sind! Es ist nicht so, wie viele denken, die sich als kritische Konsumenten gegen die Verführung durch die Industrie wehren. Es wird nicht ein Produkt entwickelt, und anschließend muß die Werbeagentur eine Kampagne vorschlagen, wie das Überflüssige an den Mann und die Frau gebracht werden könnte. Im Gegenteil wird teils mit großem Aufwand zunächst das geplante neue Produkt auf die erforschten Konsumentenbedürfnissen abgestimmt. Es saßen gleichsam bereits tausende Fahrer in den Automobilen, bevor diese tatsächlich gebaut werden. Das wird für den Beobachter erst auffällig, wenn die Marktstrategie nicht aufgeht. Als z.B. die ersten dschungeltüchtigen Abenteuerautos auf den Markt kamen, zogen einige Firmen nicht mit. Ihre Marktforscher wollten herausgefunden haben, das Produkt sei nicht abzusetzen, weil es in der BRD noch an Urwald oder Wüste fehle. Nun, nachdem einige Marken mit den »Troopers« etc. viel Geld verdienen, bekommen die vordem skeptischen Marktforscher aus der Chefetage herbe Kritik zu hören. Sie haben die Bedürfnisse der Käufer falsch eingeschätzt.

Ein Automobilunternehmen steht anders als ein Gymnasium täglich unter dem Zwang, sich mit seinen Produkten gegenüber den Abnehmern zu legitimieren, andernfalls bleiben diese aus. Wenn dagegen die Bedürfnisse der Schüler und Lehrer in der Schule nicht befriedigt werden, bleibt dies bis zu einer nur selten eintretenden Schmerzgrenze (das Ausbleiben von Schülernachfrage) für die Schule folgenlos. In einem Automobilunternehmen wirkt sich eine verfehlte Modellpolitik oder der Dilettantismus von Werkstätten, wenn er sich publizistisch herumspricht, sehr schnell milliardenschwer in der Bilanz aus. Die Manager im Unternehmen müssen also alles tun, um dem Kunden den Eindruck zu vermitteln, er wäre der König. Mit präventivem Marketing muß kompensiert werden, was dem Kunden in der Wirklichkeit zugemutet und angetan wird. Der einzelne Lehrer dagegen kann sich eine schlechte Kampagne leisten. Bei fehlerhafter »Kommunikation« bleibt immer noch das Fragen-entwickelnde Unterrichtsgespräch als Mittel, zum Konsum zu zwingen.

Ein kritischer werdendes Publikum zwingt indes die Schulen zur Verbesserung ihres Marketings. Dabei können sie viel vom avancierten Produktmanagement lernen.

#### IV

In der dritten Nummer dieser Zeitschrift hat uns ein Manager der Automobilindustrie »Aus der Fremde« dargelegt, wie ein Unternehmen es anstellen muß, wenn es anderen etwas beibringen will. Er schrieb über die Produktion des Zeitgeistes mit Hilfe des Marketing und erläuterte das am Beispiel der damals außerordentlich erfolgreichen Kampagne zur Einführung des neuen Omega von Opel. Inzwischen hat die Firma beim Vectra ihren damaligen Erfolg noch übertroffen. Die Aufgabe lautete: Wie muß das neue Modell und sein Image aufgebaut werden, damit die

traditionellen Opelfahrer bei ihrer Marke bleiben und die bisherigen Opel-Verächter zu Käufern werden. Um die damit verbundene Spannung produktiv aufzulösen, mußte in das Auto ein differenziertes Wissen um die Bedürfnisse des Kunden gleichsam eingebaut werden. Diese konstruktive Leistung mußte den potentiellen Kunden so vermittelt werden, daß sie ihre Bedürfnisse im Produkt wiederfanden. In der Pädagogik lautet das entsprechende Problem: Integration und Differenzierung. Produktmanagement heißt es dort, Bildungspolitik hier. Warum mißlingt der Pädagogik, was das Marketing vormacht? Das instrumentelle Know how und auch die dabei wesentliche Perspektive einer Orientierung am Kunden bieten einen interessanten Vergleichsmaßstab, wenn man nur akzeptiert, daß, systematisch und intentional betrachtet, der Vectra als Projekt gar nicht so sehr verschieden ist vom integrierten Deutschunterricht in der Gesamtschule. Ohne Instrumente bleibt der Vernunft nur das verblasene Pathos der Ansprüche. Instrumentelle Vernunft findet sich in der Wirtschaft und in der Pädagogik. Die Kritik an ihr ist kein Privileg der Geisteswissenschaftler: Den Wahnsinn des Individualverkehrs sehen inzwischen viele Produktmanager und halten ihn nicht erst à la longue für kontraproduktiv. In der pädagogischen Literatur und in der schulischen Praxis findet sich verdächtig selten der »Widerspruch gegen die zugemutete Intentionalität«. Es gibt keinen Grund, überheblich zu sein.

Die als »geheime Verführer« apostrophierten Produktmanager sind vielleicht viel weniger geheim und Verführer als die Erzieher, denen es am Bewußtsein von der »bewußtseinumgehenden Manipulation« mangelt, weil sie sich mit ihren guten Absichten über ihre objektive Wirkung hinwegtäuschen. Wir Kritiker der Werbung sollten uns bewußt halten: Die liberalistische Konsumordnung bietet mehr Freiheitsgrade als die Zwangsinstitution Schule. Wer wirbt, zeigt seinen Respekt vor der Entscheidung der umworbenen Kunden. Wo dagegen nur zum Schein geworben wird (wie in der Schule), gibt es letztlich nichts mehr zu entscheiden. Horkheimer hat in diesem relativen Sinne von der residualen Freiheit des mit Werbung umworbenen Konsumenten gesprochen. Sogar der Konsument mit dünnem Portemonnaie kann auf dem Markt mehr wählen als ein Schüler mit schlechten Noten. Konsumverzicht im »Einkaufsparadies« wird weniger hart bestraft als die Weigerung, das zu lernen, was sich nicht mit den »subjektiven Bildungsinteressen« verträgt.

Was damit als kritische Rückfrage an die pädagogische Freiheit der Schule und der Schüler formuliert worden ist, gilt selbstverständlich auch für den Betrieb, in dem gelernt werden muß.

## V

In den großen Unternehmen saniert sich im doppelten Sinn gegenwärtig vielleicht eine Disziplin und Praxis, die auf ihrem einheimischen Gebiet anhaltend von ihrem Unvermögen eingeholt wird.

Pädagogisch gerichtete Einsichten und Orientierungen bestimmen nicht nur das Produktmarketing. Mit der Weiterbildung ist ein sich modernisierendes Unternehmen zur pädagogischen Werkstatt geworden. Für den Außenstehenden ist es überraschend zu sehen, wie viel Pädagogik inzwischen eingesetzt wird, wenn es

darum geht, z.B. den neuen Vectra auf den Markt zu bringen. Tausende von Mechanikern werden geschult, Seminare für das Produktmanagement angeboten usw. Den Erfolg der Maßnahmen untersucht die Marktforschung. Je komplizierter die Optimierung der Produktion und die Technik des Autos wird und je härter die Konkurrenz auf dem Markt, desto stärker wird in den Unternehmen die Bereitschaft, in Schulungen zu investieren. Dabei ist besonders aufschlußreich, daß sie damit experimentieren, vom Frontalunterricht abzugehen. Wer den avancierten Unternehmen mit den alten, liebgewordenen Vorurteilen begegnet, wird sich bei einem Betriebsbesuch die Augen reiben. Denn er kann dort das ernste, wenn auch nicht schon unbedingt erfolgreiche Bemühen registrieren, auf allen Ebenen des Unternehmens die neuen Qualifikationen durchzusetzen: Es soll selbständig geplant und kooperativ gearbeitet werden. Problemlösungen sollen nicht hierarchisch bestimmt und dann angeordnet werden, wo und soweit es das oberste Ziel des Unternehmens fördert. Die leitenden Manager der Automobilindustrie sprechen vom Ende der allein mit technologischen Mitteln zu betreibenden Rationalisierungsmöglichkeiten. Sie setzen auf die »Optimierung« des vorhandenen Humankapitals sowie auf dessen längerfristige Bindung an den Betrieb, d.h. dessen Sicherung gegenüber der Konkurrenz. Es spricht einiges dafür, daß ein Arbeitsteam, das das didaktische Programm der neuen Arbeitsorganisation konsequent verfolgt, in einem Unternehmen eher Unterstützung erfährt als ein Schülerteam, das sich über die moderne Didaktik sachkundig gemacht hat und sich vom Lehrer entfernt. Manche Manager wagen sich inzwischen in gruppensdynamische Minenfelder vor. So hat kürzlich der Personalchef von Opel in Rüsselsheim über die Presse seine Bereitschaft bekräftigt, zukünftig die Kritik von unten nach oben zu fördern. Er hat erkannt, daß die Mitarbeiter nur dann Kritik von oben akzeptieren und sie als Lernanstoß begreifen, wenn sie auch ermuntert werden, ihre Kritik nach oben weiterzugeben, und der Vorgesetzte sich mit ihr ernsthaft auseinandersetzt. Wie ernst es dieses Unternehmen damit meint, wird daran deutlich, daß sich alle leitenden Manager mit der entsprechenden neuen »Unternehmensphilosophie« in den USA auseinandersetzen mußten. Sie wurden solange zu Schulungen geschickt, bis sich ihr Habitus zumindest in ihrem Sprachverhalten in Kooperationsbereitschaft verwandelt hatte.

Manche dieser Schulungen haben mit Schule wenig gemein. Um fossilisiertes Verhalten aufzubrechen, wird akzeptiert, daß die zu Schulenden wirklich überzeugt werden müssen. Die Pädagogik, die das kompetent unterstützt, wird zum zentralen Mittel bei der Weiterentwicklung der »Unternehmenskultur« und damit der Arbeitsprozesse im Unternehmen.

Man kann solche Versuche als wenig erfolgversprechend beargwöhnen – und viele aufgeklärte Manager in den Unternehmen urteilen so. Sie bleiben Mittel zum nicht zur Disposition gestellten Zweck und werden aus den Arbeitsprozessen des kapitalistisch durchstrukturierten Unternehmens keinen großen Workshop machen. Pädagogik soll den Druck des Erfolgswangs abfedern und ihn zugleich so verfeinern, daß er produktiv wird. Der »Prozeß der Zivilisation« macht auch vor den oberen Etagen der Konzerne nicht halt. Die pädagogischen Programme werden die drückende Erfahrung der Machthierarchien und der eigenen Nichtigkeit im

großen Apparat nicht überwinden können. Beeindruckend ist aber die Radikalität, mit der sich die Unternehmensleitungen für Bildungsprozesse öffnen und zugleich deren Verbindlichkeit durch pädagogische Programme in Szene setzen. Manager reden über die Reibungsverluste, die die von ihnen produzierten Strukturen mit sich bringen, heute zum Teil aufgeklärter als so manche Schulleiter.

Die Unfähigkeit in Schulen, Teams zu bilden, wird nicht in vergleichbarem Umfang zum Anlaß genommen, Verhaltensänderung durch Lernprozesse zu ermöglichen. Was der Staat an äquivalenter Stelle in seinen Landesinstituten zur Lehrerfortbildung anbietet, verblaßt verglichen mit den Anstrengungen der Industrie zur Bedeutungslosigkeit. Schwer vorstellbar ist, daß die Schulleiter vom Arbeitgeber dazu gezwungen werden könnten, mehrwöchige Intensivseminare zur Überwindung der überkommenen Führungsstile zu besuchen.

Pädagogische Fachkräfte haben in den Unternehmen große Chancen, wenn sie halten, was sich die Personalabteilungen von ihnen versprechen: »kommunikative Kompetenz als Kooperationsfähigkeit«, »Flexibilität im Umgang mit Problemen«, »die Bereitschaft und Fähigkeit, Anforderungen an die Mitarbeiter als Aufforderung zu Lernprozessen zu begreifen und sie entsprechend zu strukturieren« (so eine Werbebroschüre eines Beratungsunternehmens). Lehrer, die nicht in den Schulen beschäftigt wurden, organisieren z. B. die betriebsinternen Schulungen, sie treiben Marktforschung und sind am Produktmanagement beteiligt. Enttäuschungen bleiben nicht aus, aber diese werden überraschend wenig grundsätzlich kritisch auf die Problemlösungskapazität der Pädagogik bezogen. Nun erreicht auch das Management der Wirtschaft die Illusion, die Zukunftsaufgaben könnten nur noch mit Pädagogik gelöst werden.

## VI

Während in den Industrieunternehmen im großen Stil auf die pädagogische Durchstrukturierung der Innovationsprozesse gesetzt wird, läßt sich in Schulunternehmen eine wachsende Empfänglichkeit für Methoden des modernen Marketing beobachten. In größeren Schulen hat sich der Direktor von seinem Monopol für die Außenkontakte gelöst und einen A 15-Mann für die Öffentlichkeitsarbeit abgestellt. Der sorgt nun für »Kommunikation«. Jede triviale Aktivität wird so aufbereitet, daß sie ihren »Niederschlag« auf der Lokalseite der Zeitung findet. Die »Öffnung der Schule« ist im Sinne der Public Relations längst vollzogen worden. Um die latente Angst vor der schlechten Presse zu bekämpfen, wird versucht, eine gute zu produzieren. Professionelle PR überschreitet bereits die traditionellen Aufgaben der Schule. Eine berufliche Schule profiliert sich z. B. mit Tagungen als Weiterbildungs- und Innovationszentrum für die regionale Wirtschaft.

Besonders deutlich läßt sich diese Tendenz an der Übertragung des Konzepts der »Unternehmensphilosophie« auf die Schule illustrieren. Wo kein Philosophieunterricht mehr angeboten wird, soll die »corporate identity« (CI) die Lücke in zeitgemäßer Form schließen. CI ist eines der Modeworte des vergangenen Jahres. Wer in pädagogischen Institutionen auf der Höhe der Zeit sein will, äußert sich hierzu programmatisch. Z. B. wird der Misere der Hochschulen mit CI begegnet. Die neue

Rektorin der heimischen Universität hat mit CI ihre Absichten verdeutlichen wollen. Wo die Wissenschaftler unter sich keine korporative Identität mehr glaubwürdig machen und sich statt dessen beim Kampf um den Anteil an den nur noch spärlich fließenden Geldquellen aufzehren, soll mit CI ihnen wieder Hoffnung gemacht werden.

Manche in den Marketingseminaren geschulte Neulinge im Geschäft sehen wohl ganz zu Recht vor allem in öffentlichen Institutionen wie den Krankenhäusern, den Kirchen oder den pädagogischen Einrichtungen einen eklatanten Handlungsbedarf für ein offensives Marketing. Je schlechter das Image, desto dringlicher wird CI. Die besonders Fixen bieten augenscheinlich mit Erfolg den Lehrern Seminare an. So berichtet der eingangs zitierte »Arbeitskreis Schule und Wirtschaft« von einer ersten Fortbildungsmaßnahme im Januar 91. Die Nachfrage ist größer als das Angebot:

»27 Teilnehmer aus NRW hörten zunächst einen Vortrag von Herrn (sic!) Funcke-Auffermann (AKZO Wuppertal) über die Entwicklung eines Corporate Identity-Konzeptes dieser Firma. CI wurde hier verstanden als die strategische Selbstdarstellung und harmonische Verbindung aller Aktivitäten eines Unternehmens nach innen und außen. CI ist immer mehr als nur eine intensive Öffentlichkeitsarbeit...! Im Schulmarketing überschneiden sich traditionell unterschiedliche Handlungsfelder von Schule und Wirtschaft.« Das Seminar wollte die Schnittmenge feststellen. »CI hat als übergreifendes Konzept Auswirkungen auf schulische Veranstaltungen, auf die Gestaltung des Schullebens, des Schulklimas sowie der Schulleitung und auf alle Maßnahmen nach außen. ... Die Zeit war viel zu kurz, ... dem Wunsch nach weiteren Seminaren wird entsprochen.«

Wird es dann allein darum gehen, wie man die Schule freundlicher bemalt (siehe Greschat in diesem Heft), welche Feste gefeiert werden, ob die Schulkleidung wieder eingeführt werden soll: das alte Wappen als Sticker oder als gesticktes Emblem auf der Schuljacke oder den Trainingsanzügen usf? Je positiver die Schulgemeinde nach außen auftritt, offensiv und gemeinsam, je stärker also CI wird, desto besser steht eine Schule gegenüber der weniger aktiven Konkurrenz dar. Aber wenn das Boot leck ist, dann helfen wohl auch die fröhlich Wasser Schöpfenden nicht mehr dabei, andere zur Mitfahrt zu bewegen. Die Schulmarketingfachleute müssen sich genau überlegen, wie sie mit der Schule »ins Geschäft kommen« wollen. Wenn es mit den schlecht honorierten Seminaren für die Lehrer nicht sein Bewenden haben soll und die Pädagogen nicht den Eindruck gewinnen sollen, hier würde nur alter Wein in neue Schläuche gefüllt, dann müssen die Anbieter gleichsam tiefer in ihre Handbücher für Marketing greifen.

## VII

Wer als sozialwissenschaftlich ausgebildeter Pädagoge den »Klassiker Meffert« studiert oder das Bruhnsche Handbuch von 1989 konsultiert, der fühlt sich in die Seminare der frühen 70er zurückversetzt. Da wird alles versammelt, was die Pädagogik sich in der Phase der Bildungsreform zu assimilieren anschickte, dann aber doch im Bücherregal der Verstaubung als Zeichen der Vergeblichkeit überließ: Expertensysteme, Evaluationsstrategien, Implementation, Organisationsentwicklung usf.

Es sei dafür ein Beispiel abschließend vorgestellt. Das Bruhnsche Handbuch wird programmatisch eingeleitet mit einem Artikel über »Frühaufklärungssysteme (FAS) im Marketing«. FAS gilt als das anspruchsvollste Konzept für ein strategisches Marketing. Ein Unternehmen, das FAS betreibt, setzt sich einer Fülle von äußerst unangenehmen Informationen über sich selbst und seine Umwelt aus, die anderen Anbieter, die Region, den Zeitgeist, die Politik etc. Dabei geht es nicht nur darum, die aktuell diskutierten Probleme zu untersuchen, auch die latenten werden als wichtig angesehen. Denn es kann nicht beruhigen, daß zugleich die Konkurrenz von ihnen geschlagen ist. Diagnostiziert das FAS etwa zu wenig »Anreiz- und Sanktionssysteme«, so gilt das als Aufforderung an die Leitung, diesen Mangel abzustellen. Die Konkurrenz hilft der Trägheit auf die Sprünge.

Anfang der 70er haben bereits einzelne pädagogische Einrichtungen die damals in Mode stehende Unternehmensberatung von Prof. Ehmcke in die Anstalt gelassen. Oft hat man sie schnell wieder herauskomplimentiert, weil sie mit ihren Entwicklungsplänen zu viel Unruhe in den alten Strukturen produziert hatten. Daraus scheinen die Marketing-Leute gelernt zu haben. Nun geht es um die Synthese von harter FAS und Förderung des Verkaufs. Wohin »die Reise gehen kann«, zeigt der Probelauf mit dem bundesdeutschen Ranking für die Hochschulen. Wenn das Schule machen sollte, wird auch die Schule selbst transparenter werden, die Schüler bekommen die Chance, wenn schon nicht König dann doch wenigstens wirklich Kunde zu werden. Die Schulen können nicht mehr bleiben, was sie sind, wenn einige Anbieter sich trauen, besser zu sein als die anderen. Kosmetik wird nicht mehr ausreichen. Dafür werden die kritischen Konsumlobbyisten sorgen. Gegen Asbest kommt die Institution heute schon nicht mehr an. Die Verbraucherzentrale wird es danach auch mit den zu großen Klassen, ausgebrannten Lehrern, mit Langeweile und Leerlauf aufnehmen wollen. Und damit sie dabei nicht zu viel Erfolg hat, müßte die FAS-Abteilung beim Schulamt Präventionspolitik betreiben.

Sollte die Entwicklung in diese Richtung gehen – wer weiß? –, dann wird die »Schnittmenge« zwischen Schule und Marketing recht groß werden. Die bislang bereits latent vorhandene Verbindung zwischen beiden Bereichen würde rational aufgeklärt, törichte Voreingenommenheiten würden abgebaut, die Schule würde ganz vom Marketing gesteuert, und das Marketing würde sich mit Pädagogik ausstatten, um erfolgreich sein zu können.

Wer müde geworden ist vom herrschenden Immobilismus in der Pädagogik und der damit einhergehenden Abstumpfung gegen das Ungenügen der pädagogischen Institutionen, den sollte »die neue Sichtweise« nicht allzu sehr schrecken, folgte ihr wirklich das Skizzierte. Vermutlich bleibt es aber bei »Unternehmensphilosophie«. Dann wäre die alltägliche Idiotie des Betriebs vielleicht vollends, weil hermetisch, gegen Kritik abgedichtet.