
Theorie und Praxis von Pädagogik

Jahrgang 4 – Heft 2 – 2012

Inhalt

Belovári, Anita: Erwachsenenbildung für Frauen in der Zwischenkriegszeit im ländlichen Ungarn, am Beispiel vom Komitat Somogy	3
Simándi, Szilvia & Oszlanczi, Tímea: Autonomes Lernen als einen Fall der Durchsetzung des Rechtes auf Bildung. Eine Fallstudie über das autonome Lernen im Kreis der Mitarbeiter des Tourismus	11
Nagymáté, Nóra: Die Situation der verminderten Arbeitsfähigen im internationalen Überblick und in Ungarn	17
Peres, Anna & Németh, János Pál: Der kritische Geselle im Unternehmen	24

Herausgeber:

Árpási, Zoltán, Szent István Universität
Bencéné Fekete, Andrea, Ph.D., Kaposvár Universität
Bikics, Gabriella Ph.D., Universität Miskolc
Karlovitz, János Tibor, Ph.D., Universität Miskolc
Kegyess, Erika, Ph.D., Universität Miskolc
Kormos, József, Ph.D., Pázmány Péter Katolische Universität
Mohácsi, Márta, Ph.D., Nyíregyháza Hochschule
Torgyik, Judit, Ph.D., Kodolányi János Hochschule

Redaktion und Verlag:

Neveléstudományi Egyesület
(Erziehungswissenschaftliches Verein)
Tárogató lejtő 15
1021 Budapest
Ungarn

Verantwortlicher Verleger: Karlovitz, János Tibor, Ph.D.
Verantwortlicher Redakteur: Torgyik, Judit, Ph.D.
Redakteur: Kegyess, Erika, Ph.D.

ISSN 2061-4241 (on-line)
ISSN 2061-425X

Erwachsenenbildung für Frauen in der Zwischenkriegszeit im ländlichen Ungarn, am Beispiel vom Komitat Somogy

© Anita BELOVÁRI

cs.belovari@freemail.hu

(Kaposvár University, Kaposvár, Ungarn)

Im ersten Weltkrieg hat sich die Situation der Frauen auch in Ungarn verändert. Aber diese Veränderung war nicht vom gleichen Ausmaß wie in den westlichen Ländern. Im industrialisierten Westen waren der soziale Status und die Selbstbestimmung der Frauen durch die erhebliche Beschäftigungsquote geprägt worden. Im im Grunde agrarischen Ungarn war diese Veränderung nicht so stark. Auch hier haben die Frauen eine größere Belastung in der Landwirtschaft auf sich genommen, aber dies hat ihre Eigenständigkeit und soziale Wahrnehmung nicht gesteigert. Die Rhetorik der Horthy-Regierung hat den christlich-konservativen Ansatz auf staatliches Niveau erhoben. Die Nachkriegs-Regierung hat die überwiegend konservative Einstellung der ungarischen Gesellschaft weiter gestärkt. Diese Prozesse sind in den strategischen Sektoren, wie Bildung und Volksbildung auch erschienen.

Stichwörter: Erwachsenenbildung, weibliche Volksbildung, Zwischenkriegszeit

Die staatlich kontrollierte Volksbildung hat sich vor allem auf das Land konzentriert. Aber Volksbildung für Frauen war im Land nicht sehr verbreitet. Die traditionellen Erwartungen gegenüber Frauen in ländlichen Gebieten haben noch stärker gelebt. So ist es nicht verwunderlich, dass die Programme der Erwachsenenbildung auch der Verstärkung der traditionellen Frauenrollen gedient haben. Die staatlichen Programme haben die Haushaltsführung und die landwirtschaftlichen Tätigkeiten, die kirchliche Programme die moralisch-religiöse Erziehung in den Vordergrund gestellt. Die weibliche Volksbildung hat sich seit dem 18. Jahrhundert kaum verändert. Die Ziele von den frühen Frauenbildungen von Samuel Tessedik und József Festetich waren mit den Programmen der Zwischenkriegszeit nahezu identisch.

Die Frauenemanzipation ist auf dem Land nur in Spuren erschienen. Als Referentinnen wurden Frauen manchmal aus der Hauptstadt aufs Land geschickt. Das Erscheinen der weiblichen Fachkräfte zeigen Prozesse der städtischen Frauenemanzipation. Zur Vorbereitung meiner Vortrag habe ich Quellen aus Archiven, Pressematerial und Fachliteratur benutzt.

Erwachsenenbildung, weibliche Volksbildung, Zwischenkriegszeit

Der Zeitraum nach dem ersten Weltkrieg ist von dem Standpunkt der ungarischen Frauengeschichte sehr wichtig, weil er viele grundlegende Veränderungen in die früher untergeordnete Rolle der Frauen gebracht hat. Diese Veränderungen wurden durch zwei Prozesse verursacht. Der eine ist die geänderte Situation der Frauen in der gesellschaftlichen Arbeitsteilung. Immer mehr und mehr Frauen haben als Selbst- und Familienerhalter gearbeitet, und damit bewiesen, dass es möglich ist. Dies war nicht nur ein wirtschaftlicher Prozess, sondern auch eine Veränderung in den Köpfen, das konnte man nicht ungeschehen machen. Das war durch die Richtlinien der neuen ungarischen Frauenbewegungen verstärkt.

Die Frauenbewegung – wie viele andere – ist im Anschluss an internationale Beispiele bei uns angekommen, und an ihrer Spitze haben intellektuelle Frauen aus der Mittelklasse gestanden, die das öffentliche Denken stark beeinflusst haben. In den ersten Jahren des 20. Jahrhunderts haben die weiblichen Beamten begonnen, sich in einer Organisation zusammenzutun, und zu diesem Zeitpunkt wurde auch der Feministische Verein gegründet. Sie haben einen Kampf gegen die diskriminierenden Gesetze gestartet. Den Höhepunkt bildete der Kampf für das Frauenwahlrecht.

Nach der liberalen Progression hat auch der konservative, nationale Trend die Möglichkeiten in der Frauenorganisation erkannt, aber sein Ziel war gegenteilig. Die Devise der Konservativen klang folgendermaßen: „Für die Familie, für die Heimat, für die Kirche!“ So – im Gegensatz zu den Feministinnen – wurde ein anderer Teil der Mittelklasse zur Basis des Antifeminismus, die in der Vermittlung von Verhaltensmuster auch sehr einflussreich war. Sie vertraten die Meinung, nach der die Familie eigentlich von der Frau gelenkt wird, deshalb sei der Kampf für die Gleichberechtigung der Frauen falsch, die Frau sei ja sowieso die Machtbesitzer(in) innerhalb der Familie. Der Schauplatz der Machtausübung ist natürlich die Familie, deshalb hätten die Frauenvereine nur ein Ziel vor den Augen: diese Frauenrolle zu erleichtern.

Es hatte für die Zielgruppe der Frauenvolksbildung – für die in erster Linie aus der agrarischen Bevölkerung stammende Frauengesellschaft in der Provinz – nur eine indirekte Bedeutung. Es sollte jedoch nicht vergessen werden, dass die geeignetste Gruppe, die öffentliche Meinung zu beeinflussen, war die aktive Mittelklasse, hauptsächlich die konservative, herrschende politische Ideologie unterstützende Schicht, die den Beistand der aktuellen Regierung genoss. So hat die emanzipatorische Bewegung die Frage von der Position der Frauen aufgeworfen. Die konservative öffentliche Meinung hat eine Position geschaffen, die weit verbreitet wurde, dank der Regierung und ihrer, die soziale Homogenität anstrebenden Gesinnung. Die Wirkung dieser dominanten konservativen Auffassung war auch im Bereich der Volksbildung deutlich sichtbar.

In der auf die Grundschule folgenden Fachausbildung sind die Unterschiede zwischen den Geschlechtern schon erschienen. Natürlich gab es aus fachlicher Sicht weitaus keine Gleichheit, obwohl einige Institutionen den Frauen, die eine Ausbildung erwerben wollten, mit der dann ihr Lebensunterhalt zu sichern war, - geholfen haben. Es gab, zum Beispiel, wirtschaftliche Bildungsinstitutionen für Mädchen, die aber ganz offen in erster Linie für den Familienherd – oder für ähnliche Arbeitskreise – Mädchen ausgebildet haben; mit religiösen und nationalen Programmen, mit Vermittlung von Allgemeinwissen für Wirtschaft, Haushalt und

Handel. Die meisten ähnlichen Schulen haben landwirtschaftliche Ausbildungen angeboten, wie zum Beispiel: Gärtnerin oder Geflügelzüchterin. Weil die Koedukation in der Mittelstufenausbildung zeitlich noch in der nicht absehbaren Zukunft lag, hatten die Mädchen keine Wahl. Die Reduzierung der Ambitionen der Frauen auf diese „Rolle als Haushälterin“ war nicht neu, sie veranschaulicht sogar die 200 Jahre alte Steifheit der ungarischen Volksbildung. Die Anstrengungen aus dem 18. Jahrhundert – die Versuche von Sámuel Tessedik und György Festetich – haben dasgleiche Bild widerspiegelt.

Diese frühe Verteilung der Geschlechterrollen wirkte auch auf die Schulbildung ein. In der Zwischenkriegszeit ist auch in Ungarn das Interesse der Frauen am Abitur gewachsen. So hat der Minister für Kultur Kuno Klebelsberg 1926 die Mittelstufenfrauenbildung reformiert. Die Grundsätze der Reform waren die folgenden: es gab verschiedene Typen von Schulen, jeder soll eine Möglichkeit zum Studium bieten, aber zu gleicher Zeit sollten in der Bildung die weiblichen Merkmale vorherrschen. So wurden zwei Typen von Mädchenschulen geboren: das Gymnasium für Mädchen, dessen Grundlage das Latein, die modernen Sprachen und die Literatur bildeten, ganz wie das humanistische Gymnasium für die Jungen; und das Lyzeum für Mädchen, in der die modernen Sprachen und die Literatur den Vorrang hatten.

Es gab auch eine dritte Art: die hat aber kein Abitur gegeben. Grundsätzlicher Unterschied zwischen diesem und den vorherigen war, dass von hier aus es unmöglich war, an eine Universität zu gehen, es war sozusagen eine Sackgasse. Das Ziel war, den religiösen und nationalen Geist zu stärken, auf die „Berufung“ der Frauen, sich auf ihre Rolle in der Familie und der Gesellschaft zu konzentrieren. Anders als in den ersten beiden wurden hier Hauswirtschaft und Handarbeit erfordert. Der Name des Instituts war: Kollegium für Mädchen, und seine Zielgruppe waren vermögende junge Damen, die nicht die Absicht hatten, zu studieren. Die Idee hatte aber keinen Erfolg, und dieser Schultyp ist bald verschwunden. Aber die Tatsache, dass die Idee geboren wurde zeigt, dass der konservative Ansatz – gegen die gesellschaftlichen Erwartungen und die aktuellen Entwicklungstrends – sich durchzusetzen bemühte. Doch während die Mittelklasse die sozialen Positionen und finanziellen Ressourcen besaß, die ihren Mädchen eine Wahl ermöglichte, hatte frau in den unteren Schichten nur sehr begrenzte Möglichkeiten.

Von den 1920er Jahren der weiblichen Volksbildung im Komitat Somogy haben wir nur wenige Daten, diese Zeit ist nicht sehr reich an Ereignissen von der Perspektive der Erwachsenenbildung. In der frühen Horthy-Ära hat sich die Volksbildung auf die Reorganisation konzentriert, so war das Spektrum dieser Tätigkeit ziemlich schmal. Die Dokumente haben nur ein oder zwei Programme erwähnt, aber bedauerlicherweise bedeutete ihre Aktualität eher ihre Erfolglosigkeit. Mehrfachkorrespondenzanalyse zeugt zum Beispiel von einer Debatte um einen kommerziellen Kurs für Frauen im Jahre 1921. Die Debatte lief zwischen der Freien Erziehungskommission (als Träger) und der Kommerziellen Schule (als möglicher infrastruktureller Hintergrund), und die beteiligten Parteien haben auch den Stadtrat herangezogen. Die Kommission hat den Kurs organisiert, mit Bezug darauf, dass die Regierung die einjährige oberkommerzielle Bildung eingestellt hat. Der Sekretär der Kommission hat einen interessanten Grund erwähnt, um die Entscheidung für die Regierung zu rechtfertigen: „...die Kultur-Regierung wird in Zukunft keine Frauenschule – die die Frau zu einer intellektuellen Karriere erziehen will –

unterstützen.“¹ Es ist viel mehr wahrscheinlich, dass die Kultur-Regierung dank der Unsicherheit der frühen 20-er Jahre für die Einstellung der nicht sehr erfolgreichen Bildungsformen entschieden hat. Der Direktor der kommerziellen Schule hat sogar die Verordnung zitiert², die diese Vermutung unterstützt hat. Er hat gleichzeitig die Aufmerksamkeit auf die Tatsache gelenkt, dass wenn eine einjährige Bildung erfolglos war, kann man wohl nicht annehmen, dass die halbjährige Variante einen Erfolg verspricht. Die fruchtlose Debatte um die Benutzung der 8 Schreibmaschinen der Schule hat den Höhepunkt erreicht, und zum Abbruch des Kurses geführt, trotz den gesammelten Unterschriften der 38 Teilnehmer und der Unterstützung der Handels- und Industriekammer.³

Nach diesem Vorfall ist fast 10 Jahre lang kein bemerkenswerter Versuch auf dem Gebiet der Frauenvolksbildung im Komitat Somogy geschehen. Aber 1927 hat ein, die Komitatsgrenzen übertretendes Ereignis stattgefunden. Ende der 20-er Jahre hat die Gesellschaft „Volksbildende Schwestern benannt nach dem König Christus“ mit ihrer Tätigkeit begonnen. Nach Frau Simon Újházi, einer Forscherin des Ordens der Paulaner in Ungarn, ist die nationale Organisation des neuen Ordens gerade in Somogy, in Tab zustande gekommen.⁴ Die übrigen, vereinzelt Quellenwerke sind sich darin einig, dass der Bischof von Veszprém Nándor Rott die Tätigkeit des Ordens 1928 gutgeheißen hat. Der Meinung von Újházi nach haben die Ordensschwestern 1930 ihr Gelübde abgelegt. Nach den Daten von Jenő Gergely kam es 1931 in Eger zur Gründung.⁵ Ihre Tätigkeit ist aber unumstritten: ihr Ziel war in erster Linie die Frauenvolksbildung.

Natürlich war ihr Ausbildungsspektrum hauptsächlich religiös. Der Orden hat auch eine Monatszeitung zwischen 1931 und 1933 herausgegeben, mit dem Titel *Népapostol*. Bischof Nándor Rott hat sie in seinem Willkommensartikel als „...die erste Publikation der außerschulischen Frauenbildung“⁶ gewürdigt. Diese Publikation hat für uns ermöglicht, uns von dieser religiösen, sich auf die Formen des Frauencharakters konzentrierenden Bildung ein wahres Bild zu schaffen.

Es hat sich schon von dem ersten Heft an herausgestellt, dass der Orden mit kleinem Stand die praktischen Aufgaben nicht hat durchführen wollen: sie haben die Dorflehrerinnen (später die Kindergärtnerinnen)⁷ dazu aufgefordert. Von ihnen hat man annehmen können, dass sie als Frauen der Bedeutung der Aufgabe bewusst werden. Da aber sie sowohl in ihrer Arbeit als auch zu Hause überfordert waren, hatten sie weder Möglichkeit noch Zeit, sich zu dieser edlen Aufgabe bereit zu machen. „Unsere Zeitschrift hat nicht nur das Ziel, den Lesern allgemeine grundsätzliche Richtlinien zu geben, sondern jede einzelne Stunde von allen Kenntnissbereichen voll und ganz unterrichtsbereit den Leitern des Kurses zur Verfügung zu stellen.“⁸ Die Methode war für die Dorflehrergesellschaft nicht unbekannt, auch andere Fachzeitschriften haben manchmal Musterpräsentationen

¹ SML Polgármesteri iratok 22648/1921.

² 118221/1921. VI.B. VKM Verordnung. SML Polgármesteri iratok 1628/1921.

³ SML Polgármesteri iratok 22648/1921.

⁴ Újházi Simonné: A Pálos Rend ágának működése a Horthy-rendszerben

<http://www.horthy.hu/tudastar/70-a-palos-rend-noi-aganak-mukoedese-a-horthy-rendszerben> [2010.10.08.]

⁵ Balogh Margit-Gergely Jenő: Egyházak az újkori Magyarországon 1790-1992. Adattár. Budapest 1996. 198.o.; Gergely Jenő: A katolikus egyház története Magyarországon 1919-1945. [H.n.] 1999. 199.o.

⁶ Dr. Rott Nándor: Gondolatok az iskolán kívüli nőneveléshez. *Népapostol* 1. sz. 1931. július. p. 1.

⁷ Katolikus nőnevelési hírek *Népapostol*. 1931. december p. 154.

⁸ A „*Népapostol*” mint vezérfonal és segédeszköz. *Népapostol* 1. sz. 1931. júl. p. 14.

mitgeteilt, aber die spezifische Zielgruppe und das von ihr definierte Thema waren eine Neuigkeit. Sie haben bei der Vorbereitung der Kurse geholfen, indem sie die Arbeit erleichtern wollten. *„Wir organisieren einwöchige Sommerkurse für Dorflehrerinnen, Lehrerfrauen und andere, im Dorf lebenden Damen, wo mehrere ausgezeichnete Vortragende des Staates und des Komitats sich nur mit solchen Fragen beschäftigen, die für das Publikum geeignet sind, es in die Organisation und Führung des Frauenvolksbildungsdienst einzuführen. So enthält das Material dieser Kurse alles, worum es in diesem Jahr geht.“*⁹ So haben die Veranstalter der Frauenvolksbildung die Seiten der Zielgruppe und die der Ausführenden getrennt behandelt.

Die Zielsetzung war eindeutig und klar: *„Aus den Dorfmadchen Familienmütter mit reiner Moral, selbstbewusste, lebensstüchtige Hausfrauen und Mädchen mit Heimatgefühl zu erziehen.“*¹⁰ Die Moral als Rufwort war determinativ, aber sie wurde vom Programm auf soziale Ebene gelenkt. Im Artikel mit dem Titel: *Die Frauenbildung im Dorf und die soziale Frage*¹¹ wird erörtert, dass die tadellose Moral und die Haushaltskenntnisse unverzichtbar für die Beschäftigung sind. Damit wird eindeutig ausgedrückt, dass die Möglichkeit die Anstellung für die Dorffrauen nur in der Rolle des traditionellen Dienstmädchens vorstellbar war.

Die 3 Grundpfeiler der Zielsetzung waren folgende:

- a. *„Einführung der intensiven Selbstbildung, mit der Vertiefung der religiösen Kenntnisse..*
- b. *Theoretische und praktische Materialien der mütterlichen und hausfraulichen Kenntnisse*
- c. *Fachgebiete des Heimatgeistes, das nationale Leben, das der nationalen Kultur zugrunde liegt, d.h. die gesellschaftliche- und gemütliche Bildung.“*¹²

In erster Linie war die Generation der Zukunft, die noch erziehbaren jungen Mädchen die Zielgruppe, aber das Programm hat auch an Frauen gedacht. Für sie gab es auch Möglichkeiten: Vorlesungen zu hören oder an der Missionszusammenkunft teilzunehmen. Wie zum Beispiel die Frauen des Dorfes Kánya: *„...die tüchtigen Frauen von Kánya...für 3 Tage haben ihre heimischen Sachen und Probleme beiseite gelegt...und ihr vom Morgen bis zum Abend eingeteiltes Exerzitium mit einzigartiger Ausdauer durchgeführt ...50-60 Frauen eines kleinen Dorfes mit starkem Geist haben mit der moralischen Reform ihrer Familie das Dorf neugebaut.“*¹³ Für die Frauen müssen nach den Vorstellungen des Ordens Gemeindeorganisationen zustande gebracht werden.¹⁴

Aus dem zitierten Artikel geht hervor, dass der Orden in erster Linie im Komitat Somogy, Tolna und Veszprém gearbeitet hat, aber bezeichnend war er nur in einem oder zwei Dörfern. Wir müssen auch erwähnen, dass die Schwestern das Leben der Frauen auch in anderen Gebieten zu erleichtern strebten. Zum Beispiel haben sie in Tab einen Kindergarten eröffnet.¹⁵

⁹ SML IV. 405. Somogy vármegye alispánjának iratai. b. közigazgatási iratok, 6101/1939. I. csomó. Érkeztetési iktatószám: 6101/1-1939.

¹⁰ A falusi nőnevelés munkaterve. Népapostol 1. sz. 1931. július. p. 4.

¹¹ Falusi nőnevelés és szociális kérdés Népapostol 1. sz. 1931. július. p. 18.

¹² A falusi nőnevelés munkaterve Népapostol 1. sz. 1931. július. p. 4.

¹³ Katolikus nőnevelési hírek. Népapostol 1931. december p.154.

¹⁴ Falusi népművelés a 3. évfolyam után. Népapostol 1931. július p. 20.

¹⁵ Ujházi Simonné: A Pálos Rend női ágának működése a Horthy-rendszerben

<http://www.horthy.hu/tudastar/70-a-palos-rend-noi-aganak-mukoedese-a-horthy-rendszerben>
[2010.10.08.]

1936 hat der Minister für Landwirtschaft mit einem Brief an den Vizegespan des Komitats gewendet.¹⁶ Nach seinen Informationen hat sich die Balatoner Leitungskommission eine Bitte um Frauenhaushaltskurse in den Dörfern am Balatonufer an ihn gerichtet. Die Bitte war kein Zufall. Das Ministerium hatte einen ganzen Programmplan – mit Ausrüstungen und Lehrkräften – für ähnliche Kurse. Der Minister zeigte sich bereit, hinsichtlich des Aspektes des Fremdenverkehrs stelle man gern zwei oder drei Ausrüstungen zur Verfügung. Gleichzeitig hat er auch die möglichen Kurszeitpunkte angegeben. Auf Grund der genauen Daten haben die Kurse etwa 6 Wochen lang gedauert. Man hat auf die Mitwirkung der Volksbildungskommission, der lokalen wirtschaftlichen Fachbildungs- und Aufsichtsinstituten gerechnet.

Der Brief hatte eine Beilage mit dem Titel *Kurzer Prospekt der ungarischen, königlichen Haushalts(wirtschafts)kurse*¹⁷. Demnach war das Programm gut ausgearbeitet. Es hat theoretische und praktische Fachgebiete unterschieden. Die Teilnehmerinnen haben in der Praxis kochen, waschen, bügeln und nähen gelernt. Theoretische Fachgebiete waren: Haushaltskunde, Hygiene und Kinderpflege, Pädagogik, Gärtnerei, Molkerei, Geflügelzucht und Schweinemast. Aus der Auflistung zeichnet sich deutlich aus, wie sich die meinungsbildende Regierung den Aufgabenkreis und die Bewegungsfreiheit der Dorffrauen vorgestellt hat. Das so ausgebildete und verteilte Frauenbild potenzierte sich dadurch, dass keine alternativen Selbstbildungsmöglichkeiten für diese Gesellschaftsklasse vorhanden waren.

Es gab eins der praktischen Fachgebiete, das zum Ausbruchspunkt hätte werden können: das Nähen. Aber die nähere Untersuchung hat diese Hypothese widerlegt. Nämlich hat das Nähen keine breitgefächerten Kenntnisse zum alternativen Geldverdienen gegeben. Der Zeitraum des Kurses hat nicht ermöglicht, sich tiefere Kenntnisse anzueignen und der folgende Leitsatz hat noch stärker den Spielraum vorbestimmt: „*Das Ziel des Nähkurses ist zu erlernen, wie die Unterwäsche anzufertigen ist.*“ So hat der Kurs ein begrenztes, nur im Familienleben brauchbares Wissen und Können geboten.

Die Kursübersicht empfiehlt den Kurs für Frauen und Mädchen über 15 Jahre. Die Grundschulabgängerinnen wurden zu dem erwarteten Werdegang gelenkt. Der Sekretär für Volksbildung hat ein Jahr später in seinem Bericht von 3 – mit verschiedenen Trägern – Haushalts- und Kochkursen berichtet. Demnach hat das Ministerium für Landwirtschaft 2 Kurse, das Innenministerium 4 Kurse und die Volksbildungskommission 5 Kurse gehalten. Die Kurse waren im Inhalt ähnlich, aber in den Kosten verschieden. Sie waren bis auf die Grundstoffpreise kostenlos. Der Bericht hat als eine gesonderte Kategorie den 4-Wochenkurs „*Schneiden-Nähen, Frauenhandarbeitkurse*“ erwähnt, bei dem die Frauen Möglichkeit hatten, sich „*Vorlesungen in Frauenthemen*“ anzuhören. Aber das Ziel war in diesem Fall auch nicht, sich tiefere Kenntnisse anzueignen. Der Bericht hat betont: „*Das Ziel ist nicht Unterwäschenäherinnen auszubilden, sondern zur Liebe an Arbeit zu erziehen, zur Sparsamkeit anzuhalten, den Weg zum nützlichen Zeitvertreib und zur Selbstversorgung zu zeigen.*“¹⁸

¹⁶ SML IV. 405. Somogy vármegye alispánjának iratai. b. közigazgatási iratok. 6101/1939. I. csomó. Érkeztetési iktatószám: 16503/18/1936.

¹⁷ SML IV. 405. Somogy vármegye alispánjának iratai. b. közigazgatási iratok. 6101/1939. I. csomó. Érkeztetési iktatószám: 16503/18/1936. Melléklet

¹⁸ SML IV. 405. Somogy vármegye alispánjának iratai. b. közigazgatási iratok. 6101/1939. I. csomó. Érkeztetési iktatószám: 16505/1937.

Das Innenministerium hatte Interesse an den Kochkursen. Der Amtshauptarzt hat es begründet: *„Die Nahrung die Dorfbevölkerung ist kalorienmäßig nicht befriedigend, zu wenig abwechslungsreich, und im Dorf kann man die Lebensmittel nicht gut zubereiten.“*¹⁹ Die Kurse haben unter Mitwirkung des Komitats und des Ministeriums begonnen. Das Ausmaß des Erfolgs war veränderlich. Die Kurse haben oft nicht stattgefunden, und das hatte drei Hauptgründe. Der Haupthardesvogt von Lengyeltóti hat es so formuliert: *„...die Anzahl der Kandidaten war wegen des Beginns der Landwirtschafts- und Gartenarbeiten nicht erforderlich.“*²⁰ Obwohl dies der Hauptgrund war, gab es auch andere Hindernisse. Es gab Dörfer, wo kein Platz für den Kurs vorhanden war. Das Dorf Kötöcse zum Beispiel hatte nicht genug Geld einen Saal zu mieten.²¹ Wahrscheinlich haben sich die Infrastrukturprobleme nicht nur auf die konkrete Abwicklung der Kurse bezogen, weil ein Vorschlag von Lengyeltóti so geklungen hat: *„...zur Leitung des Kurses sollte man möglicherweise solche Damen herschicken, die an die schlammigen Dorfstraßen und vielleicht die Zimmer mit Lehm Boden gewöhnt sind.“*²²

Alles in allem hatte die lokale Volksbildungskommission die Kurse als erfolgreich eingeschätzt. Nach der Behauptung des Sekretärs hatte die Initiative solchen Ertrag, der sogar die ursprüngliche Absicht übertroffen hat. *„Solche Kurse ergeben vielerorts den Zusammenschluss der Frauen.“* – hat er zum Beispiel im Juni 1939 gemeldet. Dann hat er mit überraschender Folgerung und weitblickender Begeisterung fortgesetzt: *„Es wäre sehr richtig, wenn die Frauenvolksbildung eine eigene nationale Organisation hätte. Die vielen Frauenvereine und Ämter zersplittern nur die Kräfte.“*²³

Diese Meldung aus 1939 hat das Schneiden-Nähen und die Handarbeitkurse als selbstständiges Gebiet der Volksbildung geschätzt. Bei dem Unterricht der Technik ist es auch zu theoretischen Vorlesungen gekommen, aus der Thematik der Hygiene, des geistlichen Lebens, der Literatur, sogar der Geschichte. *„So waren diese Kurse nicht bloß Hausindustrie- oder Handarbeitkurse, sondern auch Erziehungskurse – Geist bildende, Geschmack und Sparsamkeit fördernde Kurse, in gewissem Maße wie ein Brotberuf.“*²⁴ So hat die wohl klingende Formulierung die Ziele, schon mit dem Anspruch des Wissensvermittels, das zum Geldverdienen geeignet ist. Diese waren aber schon „andere“ Zeiten. Der Krieg hat auch die Volksbildung geändert. Das verrät das Protokoll der Volksbildungshauptversammlung im Dezember 1939. *„Unser Arbeitsplan vor 3 Jahren entspricht den heutigen Möglichkeiten und Bedürfnissen nur teilweise, weil heutzutage der größere Teil unserer Kollegen ihren Verpflichtungen in Uniform nachkommen soll, deshalb haben wir in größerem Maße Arbeitssektoren vorgenommen, an denen in erster Linie unsere Kolleginnen teilnehmen –. Diese sind die Frauenkurse.“*²⁵ So hat der Krieg paradoxerweise die

¹⁹ SML IV. 405. Somogy vármegye alispánjának iratai. b. közigazgatási iratok. 6101/1939. I. csomó. Érkeztetési iktatószám: 16505/1937

²⁰ SML IV. 405. Somogy vármegye alispánjának iratai. b. közigazgatási iratok. 6101/1939. I. csomó. Érkeztetési iktatószám: 16513/11/1938.

²¹ SML IV. 405. Somogy vármegye alispánjának iratai. b. közigazgatási iratok. 6101/1939. I. csomó. Érkeztetési iktatószám: 16503/26/1937

²² SML IV. 405. Somogy vármegye alispánjának iratai. b. közigazgatási iratok. 6101/1939. I. csomó. Érkeztetési iktatószám: 16513/11/1938.

²³ SML IV. 405. Somogy vármegye alispánjának iratai. b. közigazgatási iratok. 6101/1939. I. csomó. Érkeztetési iktatószám: 6101/8/1938.

²⁴ SML IV. 405. Somogy vármegye alispánjának iratai. b. közigazgatási iratok. 6101/1939. I. csomó. Érkeztetési iktatószám: 6101/8/1938.

²⁵ SML IV. 405. Somogy vármegye alispánjának iratai. b. közigazgatási iratok. 6101/1939. I. csomó. Érkeztetési iktatószám: 6101/1 – 1939.

Stärkung die Frauenvolksbildung befördert. Die Entwicklungspläne für die Zukunft haben sich schon abgezeichnet, sowohl als Organisierung von Frauenkursen als auch als Vergrößerung der finanziellen Rahmen...

Autonomes Lernen als einen Fall der Durchsetzung des Rechtes auf Bildung. Eine Fallstudie über das autonome Lernen im Kreis der Mitarbeiter des Tourismus

© Szilvia SIMÁNDI & © Tímea OSZLÁNCZI

simandiszilvia@ektf.hu & oszlanczitimea@ektf.hu
(Eszterházy Károly Hochschule, Eger, Ungarn)

Die Forschung der verschiedenen Formen des Lernens im Erwachsenenalter ist ein immer aktueller Forschungsbereich, es ist dem schnellen Wechsel der Informationstechnologie, der Aufwertung des aktuellen Wissens und der erweiternden Kompetenzen zu verdanken. Heutzutage befindet sich einer der größten Arbeitsmärkte der Weltwirtschaft in dem Tourismus. Die Statistik zeigt das, dass ungefähr jeder 12. Mensch auf dem Gebiet des Tourismus arbeitet, es bedeutet rund 232 Millionen registrierte Arbeitsplätze (Jandala, 2009). Der Tourismus bietet vorwiegend Dienstleistungen, deshalb benötigt er viele Arbeitskräfte. Auch das zeigt, dass es gar nicht egal ist, wie die Arbeitskraft gebildet, tagfertig ist. Wir suchen also die Antwort auf die folgenden Fragen: Wie erscheint das autonome Lernen bei den Bieter der touristischen Dienstleistungen? Wie erweitern die Mitarbeiter ihre Kenntnisse? Was alles beeinflusst ihren Wissensdrang?

Schlüsselwörter: Lebenslanges Lernen, Autonomes Lernen, Tourismus

Das Recht auf Bildung gehört zu der zweiten Generation der Menschenrechten, zu dem Kreis der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Rechten (Szigeti 1998). Auch in dem neuen ungarischen Staatsgrundgesetz wird das Recht auf Bildung „für den Erwerb des höchstmöglichen Wissens“ garantiert (X. Paragraph 1. Punkt), und es umfasst den freien Zugang zur Bildung und die Chancengleichheit durch Bildung.

In unseren Tagen wird erfahren, dass die Konkurrenzfähigkeit der Wissensgesellschaften und die Qualität des Wissenreichtums immer wichtiger werden, damit erweitern sich auch die Standpunkte der Wissensorte. Der Großteil des Lernens findet nicht nur unter den Wänden der Schule statt, sondern das nonformale bzw. informale Lernen bekommen eine immer größere Rolle. Harangi erklärt das lebenslange Lernen wie einen solchen von der frühen Kindheit bis das späten Alter dauernden kognitiven Vorgang, der den formalen, d.h. den schulischen Unterricht ebenso, wie das nonformale und das informale Lernen“ (Harangi 2003, 225). Óhidy Andrea (2009) untersucht die Kontaktpunkte des lebenslangen Lernens und der Erwachsenenbildung in ihrer Arbeit. Ihre Feststellung, dass das lebenslange Lernen zum Grundpfeiler der Entwicklung des menschlichen Kapitals wurde, einerseits zur Entwicklung und Vervollständigung der Persönlichkeit, andererseits dient zum Mittel der Verwirklichung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ziele. „Unter den Umständen der Marktwirtschaft wird die Humanressource entsprechender Qualität zur Schaffung der vollen gesellschaftlichen Beschäftigung benötigt.(...) Die Qualität der Arbeitskraft muss immer beurteilt werden und den Erfordernissen der Wirtschaft gemäß entwickeln“ (Zahár 2005,1-2)

Wir sind auf dem Weg zu den lernenden Wissensgesellschaften. Es ist nicht einfach, eine einheitliche Definition zu LLL zu finden, deshalb benutzen wir in unserer Schrift den Begriff des Memorandum über das Lebenslange Lernen (2000): „...alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt.“

Die Theorien von „Lifelong learning - lebenslang dauerndes Lernen“ greifen sich bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts zurück, als erziehungswissenschaftliche Spezialisten in den USA (wie zum Beispiel Dewey, Smith etc.) erklärten den Inhalt der Erwachsenenbildung, Erwachsenenbildung und zwar so, dass er auch auf die Zeit der Grundbildung erweitert damit organisch verbunden wurde (Németh 2001, 41). Wir können feststellen, dass man sich modernes und konkurrenzfähiges Wissen und verschiedene Schlüsselkompetenzen nicht nur durch formales Lernen, sondern auch durch nonformales, bzw. informales Lernen aneignen kann. Wir benutzen in unserer Forschung die Begriffsbestimmung der Europäischen Kommission, um die Definitionen voneinander trennen zu können: *„Formales Lernen findet in Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen statt und führt zu anerkannten Abschlüssen und Qualifikationen. Nicht-formales Lernen findet außerhalb der Hauptsysteme der allgemeinen und beruflichen Bildung statt und führt nicht unbedingt zum Erwerb eines formalen Abschlusses. Nicht-formales Lernen kann am Arbeitsplatz und im Rahmen von Aktivitäten der Organisationen und Gruppierungen der Zivilgesellschaft (wie Jugendorganisationen, Gewerkschaften und politischen Parteien) stattfinden. Auch Organisationen oder Dienste, die zur Ergänzung der formalen Systeme eingerichtet wurden, können als Ort nichtformalen Lernens fungieren (z. B. Kunst-, Musik- und Sportkurse oder private Betreuung durch Tutoren zur Prüfungsvorbereitung). Informelles Lernen ist eine natürliche Begleiterscheinung des täglichen Lebens. Anders als beim formalen und nicht-formalen Lernen handelt es sich beim informellen Lernen nicht notwendigerweise um ein intentionales Lernen, weshalb es auch von den Lernenden selbst unter Umständen gar nicht als Erweiterung ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten wahrgenommen wird.“* (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2000, 9).

Wir heben aus unserem Aspekt die Wichtigkeit des selbstgesteuerten Lernens aus. Das selbstgesteuerte Lernen kann man als eine Lernform schauen, *„bei der der Lernende abhängig von der Art der Lernmotivation selbstbestimmt Steuerungsmaßnahmen (meta-)kognitiver, volitionaler oder verhaltensmäßiger Art ergreift und den Fortgang des Lernprozesses selbst (metakognitiv) überwacht, reguliert und bewertet“* (Konrad und Traub 1999, 13). In unserer Forschung haben wir die Definition des autonomen Lernens von Forray und Juhász (2008) benutzt, die in ihrer OTKA Forschung folgendermaßen definiert wird: *„Das Lernen regt das Individuum an (...), es geht der Sachen nach (...), kontrolliert seine vorhandenen Kenntnisse, und frischt sein Wissen aus eigenem Wollen auf.“* Also möchten wir in unserer Forschung den Anspruch auf das Lernen kennen lernen. Heinz (2001, 8) formuliert so, dass sich der persönliche Wunsch nach Kompetenzentwicklung auf biographisch motivierte Interessen gründet, weist über das angeleitete Lernen in den Lebensphasen Kindheit und Jugend hinaus und zielt auf etwas Selbstverständliches. Heutzutage gewinnt das non-formale und das informale Lernen immer größere Bedeutung, man kann auch sein Wissen auf einen non-formalen oder informalen Weg vervollständigen (vö. Forray und Juhász 2008).

In unseren Tagen befindet sich einer der größten Arbeitsmärkte der Weltwirtschaft im *Tourismus*. Die Statistik zeigt das, dass ungefähr jeder 12. Mensch direkt oder indirekt im Tourismus arbeitet, es bedeutet rund 232 Millionen registrierte Arbeitsplätze (Jandala 2009). Die Tourismuswirtschaft zählt aufgrund ihrer positiven Einkommens-, Arbeitsplatz- und Deviseneffekte in vielen Regionen und Ländern zu den wichtigsten Wirtschaftszweigen (Frieztzsche 2012).

Der Tourismus oder Fremdenverkehr ist nach der Definition von Kaspar (1991, 18): „*die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen, die sich aus der Reise und dem Aufenthalt von Personen ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlich und dauernder Wohn- noch Arbeitsort ist*“. Michalkó (2004, 21) beschreibt die Erscheinung des Tourismus als eine Suche nach Erlebnisse. In diesem Zusammenhang wird auf Schulzes Werk „*Erlebnisgesellschaft*“ hingewiesen, wo die Erlebnisse eine wichtige Rolle in dem Leben der Gesellschaft spielen, also unsere Gesellschaft erlebnisorientiert ist. Mit den Worten von Schulze: „*Innenorientierung ist Erlebnisorientierung. Das Projekt des schönen Lebens ist das Projekt, etwas zu erleben.*“ (Schulze 1992, 38) „*Erlebnisse entstehen in einem singulären inneren Universum. Was auch immer im Hier und Jetzt geschieht (...) das Ereignis wird erst durch seine Integration in einem schon vorhandenen subjektiven Kontext zum Erlebnis.*“ (Schulze 1992, 44).

Der Tourismus bietet vorwiegend *Dienstleistungen*, deshalb benötigt er viele Arbeitskräfte (Formádi 2009). Auch das zeigt uns, dass es gar nicht egal ist, wie die touristische Arbeitskraft gebildet ist, wie tagfertig, gegenwartsnah ist. Es gibt mehrere Möglichkeiten für die Bildung, zum Beispiel die online erreichbaren Informationen sind auch in Deutschland sehr beliebt: „*Wer in der Reisebranche arbeitet, muss sich ständig weiterbilden. Gerade Produktinformationen und Länderwissen müssen immer auf dem neuesten Stand sein. Das neue Weiterbildungsportal bündelt nicht nur die E-Learnings der FVW Mediengruppe, sondern gibt auch einen Überblick über andere aktuelle Online-Schulungen im Markt und informiert über Neuigkeiten und Veranstaltungen in der touristischen Weiterbildung.*“ (Webseite: [www.fvw Akademie.de](http://www.fvw-Akademie.de))

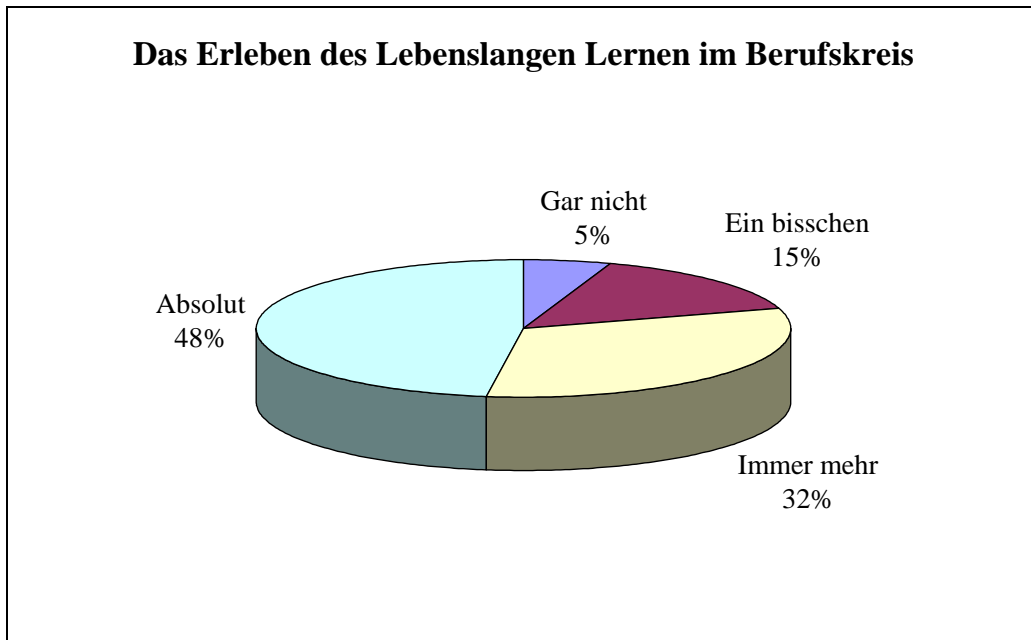
Wir suchen also auf die folgenden Fragen die Antwort: Wie erscheint das autonome Lernen bei den touristischen Dienstleistungsanbieter? Wie erweitern die Mitarbeiter ihre Kenntnisse, was alles beeinflusst den Wissensdrang?

Über die Forschung: Wir haben eine Forschung im Kreis touristischer Mitarbeiter in der nordungarischen Region gemacht, mit Hilfe von on-line erreichbaren Fragebögen (cirka 400 Befragte). Bei der Forschung hat unsere Arbeit „Der Verein für den Tourismus Eger“ geholfen.

Einige Ergebnisse: Wir haben unsere Forschung vorwiegend im Kreis der Mitarbeiter der Hotellerie und Reisebüros im Frühling 2012 gemacht. Die Mehrheit der Befragten arbeitet seit 10-15 Jahre im Bereich des Tourismus.

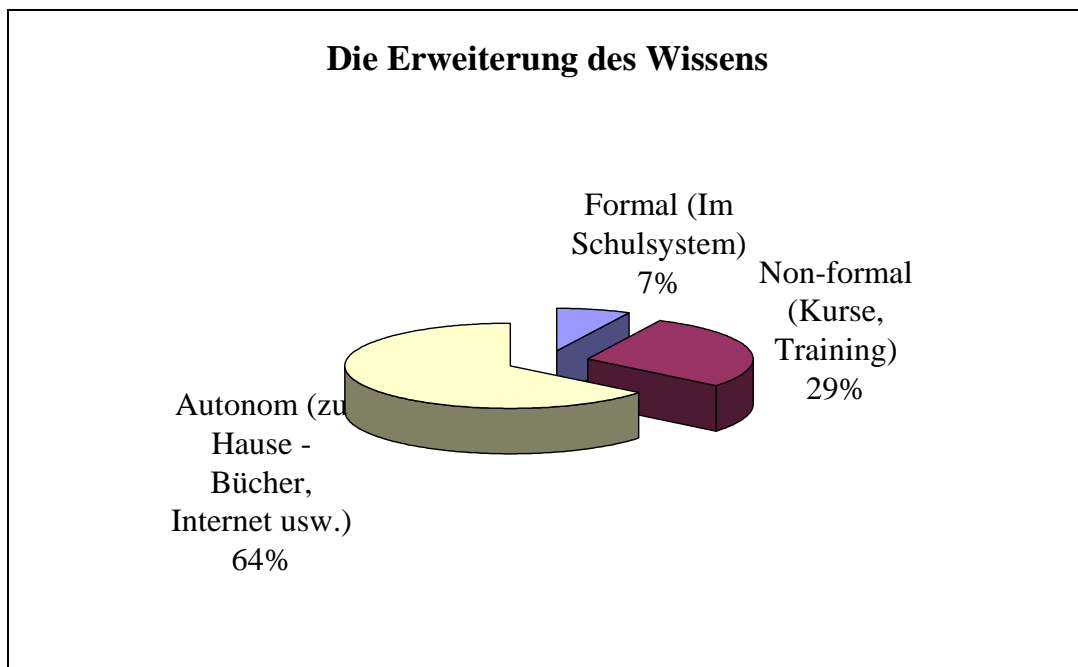
Wir waren einerseits darauf neugierig, wie die Befragten das Lernen und das LLL in dem Berufskreis erleben. Die Antworten haben das Alter, der Schulabschluss und die Position beeinflusst. Im Allgemeinen kann man feststellen: Je älter, gebildeter der Befragte war, desto mehr hat das permanente Lernen erfahren. (Diagramm 1).

Diagramm 1.



Unsere Forschung unterstützt auch die Tendenz, die die Aufwertung des non-formalen und informalen Lernen betrifft. Die Mehrheit der Befragten weitet seine Kenntnisse zu Hause aus, mit Hilfe von Fachzeitschriften, Internet usw. Die organisierten (formalen und non-formalen) Bildungen sind weniger gesucht und die Bildungen auf dem Arbeitsort sind weniger typisch.

Diagramm 2.



Wir waren auch darauf neugierig, was alles autonom beherrscht wird. Die bekommenen Antworten waren gar nicht erstaunlich: Vorwiegend Fremdsprachen (Englisch, Deutsch, Polnisch – Eger ist durch die polnischen Touristen sehr beliebt), Marketing, IT (Informationsgesellschaft), Branchenkenntnisse, Auslegung von

Rechtssätzen, Informationen über die neuen Trends usw. Also, fast alles, was man zu seiner Arbeit im Tourismus braucht. Aber wir haben auch das erfahren, dass man die Tendenz „Lernen gebärt neues Lernen“ auch in dieser Forschung für gültig erklären kann.

Anhand der bekommenen Ergebnissen ist unser weiterer Plan, diese Forschung weiter zu führen, um ein umfassendes Bild über das LLL im Kreis der touristischen Mitarbeiter zu bekommen.

Literatur

- BACHLEITNER, Rolf (1998): Erlebniswelten: Faszinationskraft, gesellschaftliche Bedingungen und mögliche Effekte. In Rieder, Max/Ders./Kagelmann H. Jürgen (Hrsg.): ErlebnisWelten. Zur Kommerzialisierung der Emotionen in touristischen Räumen und Landschaften.
- FORMÁDI Katalin (2009): Professzionalizáció új iránya a turizmus szektorban. Ph.D. értekezés Kézirat. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem.
- FORRAY R. Katalin & JUHÁSZ Erika (2008): Az autonóm tanulás és az oktatás rendszere. *Új Pedagógiai Szemle*, 58. évf. 3. sz. 62-68. p.
- FRIETZSCHE, Ursula (2012): Tourismus.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54205/tourismus-v8.html> (12.05.2012.)
- HEINZ, Walter R. (2001): Lebenslanges Lernen: Lerninteresse und Kompetenzentwicklung im Lebenslauf. www.blk-III.de/III/LIT/Lerninteresse_Heinz_kreuth.rtf (06.06.2012.)
- JANDALA Csilla (2009): Képzési helyzetkép, a felsőfokú képzés aktuális helyzete és a jelenlegi adottságok felhasználási lehetőségei a vállalkozások mindennapjaiban. www.tpk.org.hu/resource.aspx?ResourceID=apb_doku_turizmus (07.05.2012.)
- KASPAR, Claude (1991): Tourismuslehre im Grundriß. Bern-Stuttgart, Paul Haupt Verlag.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000): Memorandum über Lebenslanges Lernen. http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/memo_de.pdf
- KONRAD, Klaus – TRAUB, Silke (1999): Selbstgesteuertes Lernen in Theorie und Praxis. München. Oldenbourg.
- MICHALKÓ Gábor (2004): A turizmuselmélet alapjai. Székesfehérvár, KJF.
- MÜLLER, Wolfgang (2002) Eventmarketing. Grundlagen, Rahmenbedingungen, Konzepte, Zielgruppe, Zukunft. Saarbrücken, Vdm Verlag Dr. Müller.
- NÉMETH Balázs (2001): A lifelong learning koncepció történeti gyökerei. *Tudásmenedzsment*. 1. sz. 41-45. p.
- ÓHIDY, Andrea (2009): Lebenslanges Lernen und die europäische Bildungspolitik. Adaptation des Lifelong Learning-Konzepts der Europäischen Union in Deutschland und Ungarn. Verlag für Sozialwissenschaften.

- SCHÄFER Margit (2001): Tourismuspädagogik – der Beitrag der Erziehungswissenschaft zur Tourismuswissenschaft: Selbstverständnis, Aufgaben, Zielgruppen. Innsbruck Univ. Dissertation.
- SCHULZE, Gerhard (1992): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Campus Fachbuch.
- SZIGETI Péter (1998): Az emberi jogok természetének megalapozása: egységesség – világnézettípusok és politikum, 1998/40. Budapest, Eszmélet Alapítvány, 10-22. p. <http://eszmelet.freeweb.hu/40/szigeti40.html> (03.04.2012.)
- ZACHÁR László (2005): Az egész életen át tartó tanulás kulcspontjai az emberi erőforrás fejlesztésében. <http://www.ofakt.hu/muh/p/nyomtt/p217.html> (10.02.2012.)

Die Situation der verminderten Arbeitsfähigen im internationalen Überblick und in Ungarn

© Nóra NAGYMÁTÉ

nagymate@agr.unideb.hu
(Universität Debrecen, Debrecen, Ungarn)

Mein Forschungsgebiet ist „Beschäftigungsmanagement der Behinderten“. Es ist ein aktuelles Thema europaweit. Ich beschäftige mich mit der komplexen makroökonomischen Lage der Behinderten in Nordost - Ungarn. Im 2010 baute ich meine Datenbasis zu meiner Doktorarbeit auf. Ich führte unter den Behinderten, und den speziellen Firmen, die diese Arbeiter beschäftigen, den sog. „Rehabilitationsfirmen“ eine Befragung durch. Meine Forschung fokussiert in erster Linie auf die wirtschaftliche Seite des Fragenkreises. Während meiner Untersuchung habe ich auch nach den Fragen der Bildung je zwei Seite (die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer) gefragt. Diese Studie zeigt die Ergebnisse dieser Analyse. Die Begriffe „Behinderung“ und „Invalidität“ begleiten die Geschichte der Menschheit. In den verschiedenen Zeitalter und Kulturen wurde auf diesen Fragenkreis unterschiedlich reagiert, erst seit dem 19. Jahrhundert werden die Behinderten durch gesetzliche Regelungen geschützt. Heutzutage setzen sich zwei Hauptrichtlinien durch: diese Gesellschaftsgruppe wird entweder als Teil der Antidiskriminierungspolitik oder als Teil der Beschäftigungspolitik behandelt. Paradoxerweise nimmt der Anteil der Behinderten und Invaliden sogar in den industrialisierten Staaten (in denen die wirtschaftliche, gesundheitliche und soziale Dienstleistungen von hohem Niveau sind) zu. Man unterscheidet verschiedene Graden der Fähigkeitsschädigungen. Es gibt Behinderten, die wegen ihrer Fähigkeiten arbeitsunfähig sind, aber anderen können ihren Kräften angemessen Arbeit leisten, so können sie aktive Mitglieder des Arbeitsmarkts bleiben. Es hat sogar positive wirtschaftliche Wirkungen, indem die Staatsausgaben für soziale Versorgung sinken. Solche Ausgaben machten in Ungarn im Jahr 2008 11,6 % der GDP aus. Ab 2010 müssen die ungarische Unternehmen als Rehabilitationsbeitrag fünfmal so viel, 954 500 HUF pro Jahr bezahlen. Diese Maßnahme hat auch das Ziel, sowohl die integrierte, als auch die soziale Beschäftigung der behinderte, bzw. invalide Arbeiter zu fördern. Ungarn und Europa verfolgt dieses Ziel auf die Länge. Ich präsentiere einige internationale Daten auch, die auch die Möglichkeit des Vergleichs sichern.

Schlüsselwort: verminderten Arbeitsfähigen, Ungarn, Arbeitsmarkt, Rehabilitation, Kosten

Seit September 2009 bin ich Doktorand an der Universität Debrecen. Der Titel meines Forschungsthemas ist: Beschäftigungsmanagement behinderter Menschen in Nordost-Ungarn. Meine grundsätzliche Zielsetzung ist, eine komplexe Untersuchung über die Situation der behinderten Menschen auf dem Arbeitsmarkt durchzuführen. Es ist ein aktuelles Thema europaweit. Ich beschäftige mich mit der komplexen makroökonomischen Lage der Behinderten in Nordost - Ungarn. Ich führe unter den Behinderten, und den speziellen Firmen, die diese Arbeiter beschäftigen, den sog. „Rehabilitationsfirmen“ eine Befragung durch. Da ich an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften arbeite, meine Forschung fokussiert in erster Linie auf die wirtschaftliche Seite des Fragenkreises. In meiner Forschung werde ich auch ein Modell machen. Es wird die komplex makroökonomische Lage der Behinderten

präsentieren. Am Endeffekt meiner Doktorarbeit möchte ich eine Strategie aufbauen, warum es für die Gesellschaft nützlich ist, den Behinderten arbeiten lassen, anstatt Sozialhilfe zu geben. Ich benutze bei meiner Befragung Fragebögen und mache Interviews mit den Betroffenen.

Methodologie

Meine Studie in Ungarn hatte 2 Phasen, eigentlich zwei Befragungen. Von den speziellen Rehabilitationsfirmen (die spezialisieren sich auf Beschäftigung verminderten Arbeitsfähigen) habe ich 109 Antworten (ausgefüllte Fragebögen) bekommen. Das bedeutet circa 30 Prozent der Gesamtzahl dieser Firmen.

Ich habe auch die Dienstnehmer/Innen mit Hilfe eines speziellen Fragebogens eine Untersuchung durchgeführt. 1030 Dienstnehmer/Innen haben diese Fragebögen ausgefüllt.

Die statistische Auswertung verläuft jetzt. Modelle und Definitionen von Behinderung sind geprägt von der Haltung der Gesellschaft gegenüber Menschen mit Behinderungen. So wie sich gesellschaftlicher Wandel vollzieht, so wandeln sich auch die Begrifflichkeiten.

„Behinderung“, „behinderte Menschen“ oder „Menschen mit Behinderungen“, diese Begriffe finden sich im österreichischen Recht noch nicht allzu lange. Erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts findet man erstmals den Begriff „Behinderung“ in österreichischen Gesetzen.

Frühere Gesetzesbestimmungen sprechen beispielsweise von „Bresthaften“. Im Bereich des Wahlrechts wurden darunter Personen verstanden, „die gelähmt oder des Gebrauches der Hände unfähig oder von solcher körperlicher Verfassung sind, dass ihnen die Ausfüllung des amtlichen Stimmzettels ohne fremde Hilfe nicht zugemutet werden kann“ (Nationalrats-Wahlordnung, BGBl. Nr. 71/1959) (BMAK, 2009).

Im Jahre 2011 hatte ich die Möglichkeit, im Rahmen eines österreichischen Forschungsstipendiums „best practices“ im Ausland analysieren, eine komparative Arbeit machen mit Österreich, also ein Muster aus Österreich untersuchen und mit der ungarischen Ergebnisse vergleichen. Zwei Monaten lang habe in der Steiermark, in Graz mit dieser Ziel eine Untersuchung gemacht. Ich habe Organisationen in Graz und in der Umgebung besucht und Interviews gemacht. Die folgenden Forschungstätigkeiten habe ich gemacht: speziellen Rehabilitationsfirmen besucht, Analyse; allgemeine Firmen besucht, Analyse; Untersuchung der ökonomischen Effektivität, ökonomische Analyse der Faktoren, usw. In den Folgenden möchte ich einige Ergebnisse dazu bekannt machen.

Ergebnisse und Diskussion

In Gleisdorf, in der Nähe von Graz und der ungarisch - österreichischer Grenze gibt es eine sehr spezielle Organisation, das heisst „Chance B“. Der Verein „Chance B“ ist Eigentümer der Gesellschaften der Chance B und Interessenvertretung von Personen mit Behinderung und Angehörigen. Für seine operative und wirtschaftliche Tätigkeit hat er gemeinnützige GmbHs aufgebaut. Das Ziel des Vereins Chance B ist, daran mitzuarbeiten, dass alte, kranke und behinderte Menschen in ihrer Region leben können, mit allem, was zu einem erfüllten Leben gehört.

Der Verein Chance B ist der Träger der Gesellschaften der Chance B. Der Verein hat die Chance B gegründet und aufgebaut. Um die betrieblichen Aufgaben gut und sicher erfüllen zu können, wurden im Lauf der Zeit Gesellschaften gegründet, wo zum Teil auch die Gemeinden der Umgebung als Gesellschafter Verantwortung übernommen haben.

Das Ziel des Vereines ist, dafür zu sorgen, dass alte, kranke und behinderte Menschen in der Oststeiermark leben können und alles bekommen, was sie zu einem glücklichen und erfüllten Leben brauchen. So können viele Menschen der Region in ihrer gewohnten Umgebung bleiben und sind nicht auf Heime angewiesen. Das spart auch Steuergeld.

Zur Umsetzung dieser Ziele hat der Verein eine Geschäftsführerin und einen Geschäftsführer eingesetzt. Sie führen die Chance B mit ihren derzeit 240 MitarbeiterInnen und sorgen z.B. in Verhandlungen mit dem Land Steiermark, dem Arbeitsmarktservice und anderen Institutionen dafür, dass die Arbeit der Chance B auch bezahlt wird. Zusammen mit der hohen Fachkompetenz der MitarbeiterInnen der Chance B schaffen sie so die Voraussetzungen für die hochwertige und sichere Versorgung der Region Steiermark. In den letzten Zeiten hat sich der Verein folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Mehr Barrierefreiheit in Gleisdorf in allen Bereichen
- Spezielle Unterstützung für Menschen mit Behinderung im Alter
- Förderung der Peerberatung für Menschen mit Lernschwierigkeiten (11).

Eine der Tätigkeiten der Chance B ist Integration von Menschen mit Behinderung in den ersten Arbeitsmarkt. Ich glaube das ist ein sehr spezielles und für Ungarn beispielgebendes System. Das möchte ich in den Folgenden kurz charakterisieren.

Es hat mehrere verschiedene Dienstleistungen, unter anderen: Tagesbetreuung; Job Allianz; Clearing, Berufsausbildungsassistenz; Arbeitsassistenz für Jugendliche und für Erwachsene; Job Coaching, Arbeitsberatung; Berufliche Eingliederung (Arbeitstraining und Basisqualifizierung); Sozialökonomische Betriebe; Beschäftigung in Werkstätten und Tagesförderstätten.

Durch Tagesbetreuung sie bieten im Alltag individuelle Förderung zur höchstmöglichen Selbständigkeit im Alltag; umfassende Unterstützung in der Basisversorgung: Hilfestellung bei Essen und Trinken; Hilfestellung bei Hygiene und Körperpflege; Projektarbeit und Kreatives Gestalten; Teilnahme am gesellschaftlichen Leben: Spaziergänge, Ausflüge; Gestaltung von Festen nach den Jahreszeiten; Einkäufe, Kaffeehaus- und Gasthausbesuche. Sie arbeiten mit Personen, die Anspruch auf die Leistung „Beschäftigung in Tageseinrichtung mit Tagesstruktur“ haben (12). Direkt mit der Arbeit und Beschäftigung verbundene Dienstleistungen sind:

- ⇒ Berufsausbildungsassistenz
- ⇒ Arbeitsassistenz für Jugendliche und für Erwachsene
- ⇒ Job Coaching
- ⇒ Jugendcoaching
- ⇒ JobAllianz
- ⇒ Berufliche Eingliederung (Arbeitstraining und Basisqualifizierung)
- ⇒ Sozialökonomische Betriebe
- ⇒ Beschäftigung in Werkstätten und Tagesförderstätten

Berufsausbildungsassistenz

Berufsausbildungsassistenz bedeutet Begleitung von Jugendlichen und Unterstützung der Firmen während der integrativen Berufsausbildung – mit Lehre zu neuen Chancen.

Die Berufsausbildungsassistenz (BAS) begleitet Jugendliche, die eine integrative Berufsausbildung (IBA) machen - dabei ist die BAS als Drehscheibe zwischen allen Beteiligten dieser Lehrformen zu verstehen. Es gibt zwei Möglichkeiten für den Betroffenen:

- ✓ Verlängerbare Lehre: Die Lehrzeit kann im Bedarfsfall jederzeit verlängert werden.
- ✓ Teilqualifizierungslehre (TQL): Reduzierung des Berufsbildes und des Lehrstoffes in der Berufsschule, wenn ein Schulbesuch vorgesehen ist.

Die verlängerbare Lehre endet mit einer Lehrabschlussprüfung, die TQL mit einer individuellen Abschlussprüfung. Private Lernbegleitung und „Stützstunden“ in der Schule sind in beiden Fällen wesentliche Bestandteile dieser Ausbildung. Neben dem Direkteinstieg ist auch ein Umstieg von einer regulären Lehre in die Modelle der IBA möglich. Als Voraussetzung muss ein „Clearingverfahren“ absolviert worden sein bzw. werden. Die Berufsausbildungsassistenz der Chance B ist in der Oststeiermark tätig (I3).

Arbeitsassistenz

Arbeitsassistenz bedeutet Unterstützung bei der Suche und Erhaltung eines geeigneten Arbeitsplatzes. Die Arbeitsassistenz für Erwachsene und für Jugendliche unterstützt Menschen mit Behinderung sowie Jugendliche mit Lernschwächen und sozialen oder emotionalen Beeinträchtigungen bei der Suche bzw. der Erhaltung eines geeigneten Arbeitsplatzes. Dies geschieht zum einen durch Abklärung der beruflichen Möglichkeiten, Stellensuche, Bewerbungen, Praktika und zum anderen durch Beratung von DienstgeberInnen und KollegInnen. Die Arbeitsassistenz arbeitet mit Behörden, Einrichtungen und Institutionen, die bei der Erhaltung bzw. Erlangung von Arbeitsplätzen kompetente Hilfestellung leisten können, und stellt damit das Bindeglied zwischen Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Einrichtungen und Behörden (Bundessozialamt, Bezirkshauptmannschaften, AMS Bezirksstellen, usw.) dar. Die Arbeitsassistenz der Chance B ist in den Bezirken Weiz, Hartberg, Fürstenfeld und Feldbach tätig (I4).

Job Coaching

Jobcoaching ist ein *zeitlich begrenztes Arbeitstraining* – mit dem Ziel, Menschen mit Beeinträchtigung am Arbeits- oder Praktikumsplatz zur selbstständigen Bewältigung des Arbeitsalltages zu befähigen. Job Coaching ist Training am Arbeits- oder Praktikumsplatz für Menschen mit Beeinträchtigung.

Da sie in Kooperation mit der Arbeitsassistenz, Arbeitsberatung und der Berufsausbildungsassistenz der Chance B tätig sind, kommen die Kundinnen und Kunden zum Großteil von diesen Diensten zu ihnen. Sie bieten Firmen, die Interesse

daran haben, einen Menschen mit Beeinträchtigung anzustellen bzw. in ein Praktikum aufzunehmen:

- ❖ Betreuung und Einschulung am Arbeitsplatz - bei komplexen Betreuungsfällen bis zu einem halben Jahr.
- ❖ Entlastung des Firmenpersonals während der Einschulungsphase.
- ❖ Soziale Integration des/der neuen MitarbeiterIn im Betrieb.
- ❖ Sensibilisierung und Beratung der Kollegenschaft in Bezug auf den/die neue/n MitarbeiterIn.
- ❖ Begleitung in Krisensituationen - auch zu einem späteren Zeitpunkt.

Weiters bieten sie auch Dienste an, die zu einer Arbeitsplatzergänzung oder –erhaltung beitragen können: zum Beispiel die Begleitung beim Umgang mit öffentlichen Verkehrsmitteln, Organisieren des Weges zu und von der Arbeitsstelle (15).

Jugendcoaching

Dieses Programm hat auch der Untertitel: (Clearing - Start?Klar!). Sie erarbeiten mit Jugendlichen bereits in den letzten Schuljahren Perspektiven in Bezug auf ihr künftiges Berufsleben. Jugendliche zwischen 13 und 24 Jahren mit sonderpädagogischem Förderbedarf und/oder Jugendliche, die Unterstützung brauchen, können Jugendcoaching in Anspruch nehmen.

Die Integrationsassistenz des Projektes Jugendcoaching hat das Ziel, Jugendlichen Perspektiven in Bezug auf ihr künftiges Berufsleben aufzuzeigen und Entscheidungsgrundlagen für ein realistisches weiteres Vorgehen bereitzustellen. Die IntegrationsassistentInnen entwickeln gemeinsam mit den Jugendlichen, den Eltern und den LehrerInnen einen individuellen Integrationsplan, der die Wünsche und Eignungen des/der Jugendlichen berücksichtigt. Die IntegrationsassistentInnen unterstützen und begleiten die Jugendlichen bei der gemeinsamen beruflichen und schulischen Perspektivenplanung. Bei Bedarf werden im Einzelfall von der Integrationsassistenz ÄrztInnen und PsychologInnen zugezogen (16).

Das muss man aber mit Kritik betrachten. Laut Fasching und Koenig (2010) insbesondere da das Clearing die einzige Maßnahme ist, in der ehemalige S-Schüler/innen anteilmäßig angemessen vertreten sind, kommt dem Clearing in besonderem Maße eine Gatekeeperfunktion zu, da nahezu drei Viertel der Abgänger/innen des Clearings nicht in weiterführende Maßnahmen Richtung berufliche Integration vermittelt werden. Natürlich kann dieses Problem nicht ausschließlich an der Clearing-Maßnahme und ihren Mitarbeiter/innen festgemacht werden. Als Schaltstelle zwischen den weiterführenden Maßnahmen ist deren Vermittlungsfähigkeit, insbesondere bei Personen mit einer höheren Beeinträchtigung, von der Aufnahmebereitschaft weiterführender Maßnahmen abhängig.

JobAllianz

Die JobAllianz ist eine steiermarkweite Informations- und Wissensplattform zum Handlungsfeld Arbeit und Behinderung, die eine nachhaltige Verbesserung der beruflichen Integration von Menschen (I%)n mit Behinderung erreichen will. Diese

Organisation gibt Informationen für Betriebe, VernetzungspartnerInnen, Betroffene und deren Angehörige in der Oststeiermark über Beschäftigungsmöglichkeiten, Förderungen und rechtliche Rahmenbedingungen von Menschen mit Behinderungen.

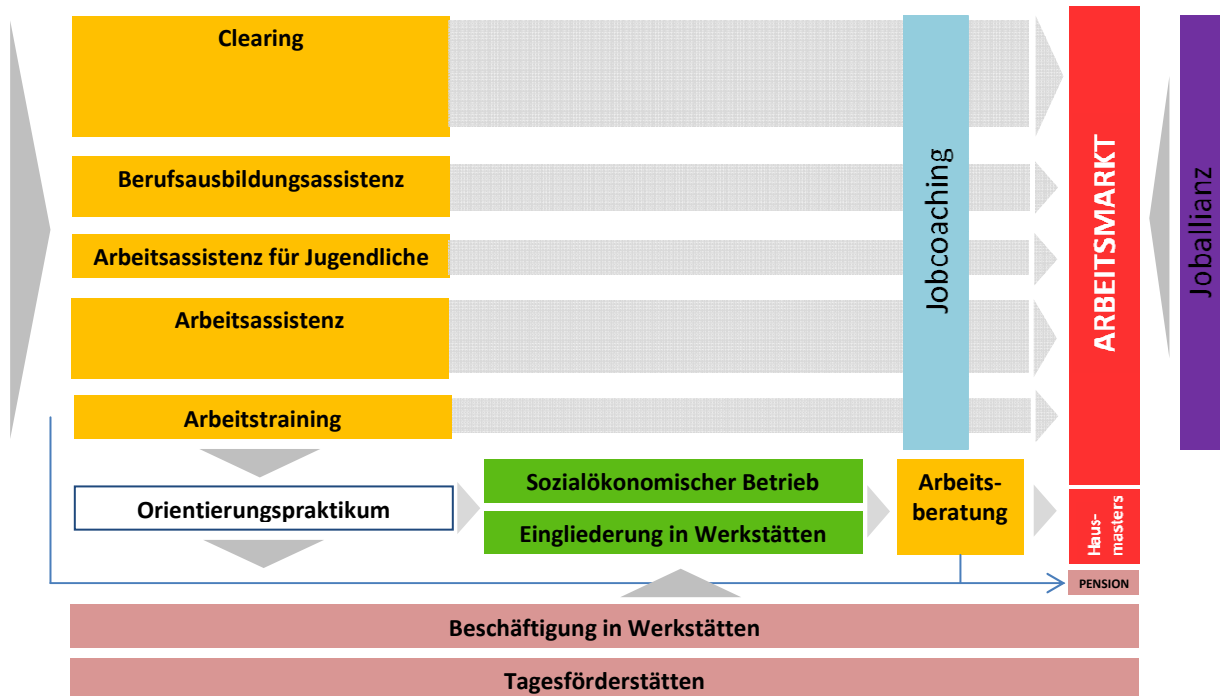
Sie geben Informationen zu Förderungen und Beihilfen; rechtliche Aspekte der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung (zB. Kündigungsschutz, Krisenintervention); Unterstützungs- und Serviceangebot für DienstgeberInnen (zB. Arbeitsassistentz etc.); Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Behinderteneinrichtungen und integrativen Betrieben.

Die Joballianz organisiert und koordiniert regionale Vernetzungsaktivitäten in Form von Veranstaltungen. Sie präsentiert erfolgreiche Beispiele für Integration von Menschen mit Behinderung und zeichnet die besten mit dem Steirischen Integrationspreis aus (17).

Sie haben auch einige andere Dienstleistungen, wie zum Beispiel: Geschäfte, Trainings; Betriebe und andere Dienstleistungen. Der LEBI-Laden bietet Lebensmittel zu sehr günstigen Preisen.

Die Arbeitsberatung vermittelt MitarbeiterInnen der Schulungsbetriebe der Chance B auf passende Arbeitsplätze in der Wirtschaft. Sie bieten auch berufliche Eingliederung - Arbeitstraining; Berufliche Eingliederung in Werkstätten - Basisqualifizierung. Die sozialökonomische Betriebe funktionieren als Vorbereitung für den (Wieder-)Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt. Mögliche Arbeitsfelder: Küche/Restaurant oder Produktions- und Dienstleistungsbetrieb mit Gartenpflege, Näherei und Reinigung (18). Im 1. Abbildung können wir sehen, wie das System in der Steiermark funktioniert.

1. Abbildung: Zugang zur Arbeit für Menschen mit Behinderung in der Oststeiermark



Quelle: Skergeth-Lopič und Wolfmayr, 2011.

Literatur

1. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009): „Behindertenbericht 2008“ *Bericht der Bundesregierung über die Lage von Menschen mit Behinderungen in Österreich*
2. Fasching, H., Koenig, O. (2010): Arbeitsmarktpolitische Unterstützungsmaßnahmen in Österreich; *Institut für Bildungswissenschaft, Universität Wien, Wien*
3. Skergeth-Lopič, E., Wolfmayr, F. (2011): Integration von Menschen mit Behinderung in den ersten Arbeitsmarkt
4. <http://www.chanceb.at/index.php?seitenId=13> (I1)
5. <http://www.chanceb.at/index.php?seitenId=8&leistungenId=15> (I2)
6. <http://www.chanceb.at/index.php?seitenId=14&einrichtungenId=40> (I3)
7. <http://www.chanceb.at/index.php?seitenId=14&einrichtungenId=12> (I4)
8. <http://www.chanceb.at/index.php?seitenId=14&einrichtungenId=13> (I5)
9. <http://www.chanceb.at/index.php?seitenId=14&einrichtungenId=10> (I6)
10. <http://www.chanceb.at/index.php?seitenId=14&einrichtungenId=14> (I7)
11. <http://www.chanceb.at/index.php?seitenId=8&leistungskategorienId=5> (I8)

Der kritische Geselle im Unternehmen

© Anna PERES & © János Pál NÉMETH

annadrperes@gmail.com

(Edutus-Hochschule, Budapest, Ungarn)

Übersicht

Jenseits der theoretischen Welt herrscht die Forderung *Zeig mir das Geld!* in ihrer praktischen Dringlichkeit über alles kristallklar vor. Die permanente Forderung nach Geld läuft heutzutage parallel mit einem wachsenden Anspruch auf ein richtungsweisendes Engagement ab, das vor allem auf Profit ausgerichtet ist.

In zahlreichen Unternehmen sind jedoch unglücklicherweise nicht alle Mitglieder oder Beteiligten des Managements an einer zeitgemäßen und lebensfähigen Betriebsentwicklung persönlich interessiert. Auf eine zwar intelligente und scheinbar konstruktive Art wird von daher der Prozess, Ziele zu bestimmen, gehindert. Die Rolle des *Chief's Devil's Advocate* als Verteter des Geschäftsinteresses auf dem Gipfel der Managementstruktur der Firma ist aus formalem und institutionellem Aspekt mit der eines „Kettenhundes“ identisch. Um der Gefahr vorzubeugen, seine Person de facto als Generaldirektor zu definieren oder anderenfalls um seine wirkliche Kraft zu kommen, sollte er / sie einem Ombudsman für Geschäftsinteressen ähnlich auf einer nicht erneuerbaren, zeitlich fixierten Basis seine Funktion erfüllen.

Im unten aufgezeichneten organisatorischen Managementsvorschlag wird auf ein verstärktes Vertrauen und auf eine anwachsende Verantwortungsnahme, sowie gleichzeitig auf die Reduzierung der Chance für Befangenheit und Strafe innerhalb einer Firma abgezielt. Darüber hinaus wird hier die Möglichkeit aufgezeigt, den Mittelweg zwischen Kontrolle und undurchpolitisierten Entscheidungen neu zu entdecken.

Organisatorische Aufgaben

In multinationaler Geschäftsumgebung, für die (insbesondere auf örtlicher Ebene) eine komplexe Geschäftsführung [1] und die Einwirkung verschiedenster Interessen charakteristisch ist, ist es in Zeiten der Rezession oder zurückhaltenden Anstiegs äußerst erforderlich, managementmäßig gerecht zu handeln, sowie den gerechten Ausführungsprozess managerialer Entscheidungen zu sichern, um daher das Unternehmen auf der richtigen Spur zu halten [2].

Das Hauptanliegen sollte dabei auf ein notwendiges, aufrichtiges und konstruktives Feedback abzielen. Je höhere Position der Manager in der Firmenstruktur einnimmt, desto komplizierter ist es aber, diese Aufgabe konfliktfrei zu absolvieren. Hiermit werden jedoch die drei miteinander eng zusammenhängenden Kernpunkte für fehlerhaftes Funktionieren bei Unternehmen zugleich begründet.

Der erste ist der Einfluss einander widersprechenden Interessen bei Entscheidungen. Die Folge ist ein erschwerter Ablauf von ansonsten automatisch funktionierenden Prozessen [3]. Die einzelnen Mitglieder des Managements,

insbesondere auf subregionaler, beziehungsweise regionaler Ebene, wirtschaften oft in die eigene Tasche und haben nichts dafür übrig, wenn demzufolge die Firma eine zweit- oder drittklässige Relevanz bekommt (geschweige denn sollen sie dabei auf Ihre Kumpel und ihre ihnen untergesetzten Verbündeten ebenfalls Rücksicht nehmen). Das gleiche Schema zeichnet die Verhältnisse zwischen verschiedenen Betrieben oder Funktionen des Unternehmens aus.

Der zweite Kernpunkt besteht im Falle verwirrter Entscheidungen darin, wenn sie ausgeführt werden, als wären sie die letzte Chance für die Rechtfertigung verborgener Partei-Interessen, indem die aktuelle Entscheidung entweder negligiert oder aber als die einzig richtige im höheren Sinne vorgetäuscht wird.

Der dritte Punkt ist der verfehlt oder mangelnde Feedbackprozess [4]. Die Fehler des Feedbackprozesses lassen sich aus den oben geschilderten Gründen ableiten. Der einzige Weg, über Entscheidungen, die aus persönlichem Interesse beeinflusst oder manipuliert worden sind, klar- und hinwegzukommen, ist die Verfeinerung des Feedbackprozesses.

Manager, Topmanager mit hundert e-mails pro Tag essen alles bis über alle Grenzen auf, was ihnen eben aufgetischt wird. Dies begründet, warum Feedback bei der Transparenz und dem erfolgreichen Funktionieren des Unternehmens eine grundlegende Schlüsselfunktion besitzt.

Problemstellung

Topmanager sind oft einsam. Obwohl der Sinn für Teamarbeit in der multinationalen Unternehmenswelt betont hervorgehoben und trainiert wird, steht die Gesellschaftlichkeit in den wahren persönlichen Ambitionen, Zielsetzungen und Absichten nicht mal versteckt im Vordergrund. Die Manager sind oft einfach nicht fähig, ihren Zweifel und Ängste mit den Kollegen in der Firma zu teilen. Von den Untergesetzten kann dies leicht als Schwäche verstanden werden, entweder verlieren sie so das Vertrauen ihrem Manager gegenüber, oder sie versuchen, ihn einfach kleinzukriegen. Mitteilungslust kann andererseits aber dazu beitragen, dass die Untergeordneten das Gefühl bekommen, *er wäre einer von uns*, was leicht zu Motivierungsschwierigkeiten der Kollegen führen könnte. Zwischen gleichrangigen Partnern kommt es meistens zur Rivalisierung, die Mitteilung von Ängsten, Zweifeln, Schwächen oder ähnlichen Gefühlen ist in diesem Fall verständlicherweise keine Option. Die Vorgesetzten in höheren Positionen führen regelmäßig Mitarbeiterbewertungen durch; in diesem Punkt ist es jedoch ebenfalls eine heikle Frage, Ängste, Zweifel und wirkliche Schwächen dem eigenen Vorgesetzten anzuvertrauen. Somit wird das Bedürfnis nach der institutionellen Funktion eines HR-Managers begründet, der das Recht hat, objektiv und unvoreingenommen Mitteilungen dieser Art vorzunehmen.

Unternehmen werden oft personifiziert. Sieht man sie in diesem Sinne als „Personen“, so kommt man zum Ergebnis, dass sie tatsächlich einsam sind.

Näher untersucht kommt es deutlich zu Tage, dass die Unternehmensführung von den verschiedenen, entgegengesetzten Interessen erheblich beeinflusst wird, sowie die Leiter der Firma statt der Interessen des Unternehmens oft vielmehr die von sich selbst bevorzugen. Die Leistungsfähigkeit der Manager insbesondere auf der Ebene unter dem Generaldirektor wird durch die Innenpolitik dieser Art gemindert. Die Chance, dass sie sich für die Interessen des Unternehmens engagieren würden, ist demzufolge gering. In den USA genießen die Whistleblowers großes Ansehen und

sie werden als die Retter des Landes gefeiert. Dieses Phänomen verdeutlicht eben das Bedürfnis nach dem Schutz von Unternehmensinteressen. Ausgehend von der Annahme, dass die Anzahl der missfunktionierenden und ambivalenten Vorkommnisse innerhalb eines Unternehmens ebenso groß wie überall sonst im Leben ist, wird dann die Schwierigkeit, sich über Firmenproblemen zu offenbaren, auch von der relativ geringen Zahl der Whistleblowers eindeutig unterstützt.

Lösungsvorschlag

Die Einführung einer neuen Topmanagerfunktion, nämlich die des *Chief's Devil's Advocate* könnte die oben beschriebenen Probleme verwalten. Diese Position sollte zeitlich fixiert sein und hauptsächlich das Ziel verfolgen, die höchstmöglich erzielbare Transparenz bei Managemententscheidungen zu sichern, sowie deren Ausführungen auf die Unternehmensprozesse und Arbeitsverfahrensweisen abzustimmen. Die Funktion des *Chief's Devil's Advocate* umfasst alle Ebenen der Firma und streckt sich auf alle internen Unternehmenstätigkeiten aus. Es soll dabei aber klar gestellt werden, dass diese Art unbegrenzter Verantwortung einen nicht berechtigt, Entscheidungen zu treffen oder die Führungsautorität auf sich zu nehmen. Der Auftrag erstreckt sich auf das Recht, die Probleme zu benennen und sie der Aufsichtskommission des Unternehmens mitzuteilen.

Zwei Fragen sind bei diesem Konzept zu berücksichtigen. Einerseits, was alles die Bezeichnung *Devil / Teufel* bei dem Namen impliziert und andererseits inwieweit die Zeitgrenze Teil der Lösung ist.

Teufel heißt bei weitem nicht, dass alles Böse innerhalb des Unternehmens von dieser Person ausgeht; ganz im Gegenteil. Der *Chief Devil's Advocate* besitzt die delikate Position, über alles informiert sein zu dürfen, was die Entscheidungen, die Ausführung oder eben das Feedback beeinflussen könnte. Dem *Devil's Advocate* ähnlich gehört zum wesentlichstem Charakterzug dieser Position per definitionem die Bezweiflung an und für sich und das Aufzeigen der Kehrseite eines Arguments. Man sollte dabei im Auge behalten, dass der Manager die Rolle des *Devil's Advocate* im Interesse des Unternehmens spielt.

Die begrenzte Zeitfrist bei einer Position ist keine neue Erfindung, das Amt der Konsulen aus der antiken Römerzeit ist bereits das erste Beispiel dafür. Die Geschichte kennt Konsulen, die ihr Leben für die Republik opferten, aber wiederum auch welche, die ihre politische Position in erster Linie als eine Möglichkeit für persönlichen Reichtum wahrgenommen haben. Die gesetzte Zeitfrist ist demnach keine Garantie für die ethische Reinheit des *Chief's Devil's Advocate*. Das Intervall vermag bloß die Wahrscheinlichkeit der Durchsetzung persönlichen Interesses zu mindern. Das Ziel liegt vor allem darin, letzten Endes eine starke Institution zu erhalten und nicht darin, noch eine starke Position innerhalb der Firma zu kreieren.

Wirkungen in der Praxis

Vertrauen wächst im Unternehmen. Die Effizienz verstärkt sich. Es gibt weniger versteckte Absichten, unnötige Projekte und Tätigkeiten.

Praktische Anwendung

Die erste Aufgabe besteht darin, den *Chief Devil's Advocate* vor der Übernahme der informalen Generaldirektorenfunktion und vor einer verantwortungslosen Bemächtigung innerhalb des Unternehmens zu schützen. Die zweite ist, Kandidaten zu finden, die diese Aufgabe für 2-3 Jahre zu erfüllen willig sind. Wir sind davon überzeugt, dass die Funktion des *Chief's Devil's Advocate* eine gute Möglichkeit für Manager in höheren Positionen sein kann, in ihrem Team Schritte nach vorne vorzunehmen, oder aber regional bzw. sogar international für eine Zeitspanne Fortschritte zu machen. Es könnte also einen interessanten Karriereweg in dem speziellen, vorübergehenden Bereich des professionellen Interim-Managements darstellen. Im Optimalfall sollte die Person in der Position des *Chief's Devil's Advocate* keine operative Funktion mindestens ein Jahr nach ihrem Mandat in der gegebenen Firma übernehmen. Der Grund für die Fernhaltung des *Chief's Devil's Advocate* von operativen Funktionen nach seinem Mandatenablauf liegt vor allem darin, unausgeglichenen Machtverhältnissen auszuweichen, sowie die unbegrenzte Kraft der Position während der Verwaltungszeit für die Vorbereitung eines nächsten Karriereschrittes und einer höheren Position nutzen zu vermögen. Die dritte große Aufgabe heißt, Vertrauen dem *Chief Devil's Advocate* gegenüber innerhalb der Firma auszubauen. Einerseits ist darunter Vertrauen zwischen dem *Chief Devil's Advocate* und zwischen Managern in höheren Positionen zu verstehen, um dadurch zu sichern, dass letztere in der Person des *Chief's Devil's Advocate* ein nützliches Teammitglied schätzen können. Andererseits ist damit Vertrauen zwischen dem *Chief's Devil's Advocate* und den Angestellten gemeint. Die Personal soll sich darüber im Klaren sein, dass der *Chief Devil's Advocate* für sie einen festen Zufluchtsort verkörpert. Im Unternehmen soll betont und nachdrücklich hervorgehoben werden, dass der *Chief Devil's Advocate* unparteiisch und nach seinem besten Wissen im Interesse des ganzen Unternehmens handelt, beziehungsweise seine hohe Position aus der Absicht abzuleiten ist, der Funktion das nötige Gewicht im Unternehmen zu geben.

Die ersten Schritte

Da die Einführung der Funktion des *Chief's Devil's Advocate* einen grundlegenden Wechsel im Leben des Unternehmens voraussetzt, wird managerial ein tiefgehender Wandel erfordert. Als erster Schritt scheint uns die Anwendung eines Pilotprojektes logisch, um die konkreten Aufgaben auf die Bedürfnisse des gegebenen Unternehmens abchecken und sie den Anforderungen der Funktion anpassen zu können.

Literatur

- [1] U. Steger, W. Amman, M. Maznevski: Managing Complexity in Global Organizations, John Wiley and Sons Ltd., 2007
- [2] P. Thomas: The Recontextualization of Management: A Discourse-based Approach to Analysing the Development of Management Thinking, Journal of Management Studies, June 2003, S. 775-801.
- [3] A. C. Amason: Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams, The Academy of Management Journal, 1996. Vol. 39., Nr. 1. S. 123-148.
- [4] A. Jacobs: Creating the Missing Feedback Loop, IDS Bulletin, November 2010, S. 56-64.
- [5] F. J. Reh: Is Management for Me? : The Downside of Being a Manager, http://management.about.com/cs/yourself/a/ManagementForMe_2.htm
- [6] G. Davies¹, R. Chun¹, R. V. da Silva¹ and S. Rope: The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation, Corporate Reputation Review, 2001 Nr. 4. S. 113-127.