

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 68 (1997)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Betriebswirtschaftliches Denken und Pädagogik? : Die schleichende Ökonomisierung der Pädagogik  
**Autor:** Schmid, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812361>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Betriebswirtschaftliches Denken und Pädagogik?

# DIE SCHLEICHENDE ÖKONOMISIERUNG DER PÄDAGOGIK

Von Dr. phil. Peter Schmid

Die allgemeine Ratlosigkeit, die sich heute in vielen Fragen des menschlichen Zusammenlebens breitmacht, müsste eigentlich dazu führen, sich wieder mehr den grundsätzlichen Lebens- und Erziehungsfragen zuzuwenden. Zurzeit ist aber gerade das Gegenteil der Fall. Was in der Politik schon längst überhandgenommen hat, nämlich ein enges betriebswirtschaftliches Denken, beginnt sich nun auch in der Pädagogik zu etablieren. Inzwischen

**„Die Absolutheit, mit der heute ökonomische Kriterien geltend gemacht werden, muss zurückgewiesen werden.“**

wissen wir, was aus einer Politik wird, welche die Magd der Ökonomie geworden ist. Die Phantasie reicht allerdings bei vielen nicht aus, die Folgen dieses engen Denkhorizontes zu erkennen. Die Rezession ist auch nicht dazu angetan, diesen Einsichten und Erfahrungen den nötigen Nachdruck zu verleihen. Was aus einer Pädagogik wird, die sich jetzt ebenfalls des betriebswirtschaftlichen Jargons bedient, und so unmerklich auch den entsprechenden Geist inhaliert, das muss wahrscheinlich erst leidvoll erfahren werden, bis man sich wieder eines Besseren besinnt.

## Betriebsökonomie füllt pädagogisches Vakuum

*Nichts gegen Betriebsökonomie. Und auch nichts gegen das Vorhaben, selbst Altersheime, Vollzugsanstalten und Ausbildungsinstitute einmal nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu durchleuchten. Nur sollte darauf geachtet werden, dass man vor jenen Bereichen haltmacht, die nicht betriebswirtschaftlichen Gesetzen unterliegen und nur verlieren, wenn sie unter solchen Gesichtspunkten beurteilt werden. Die Absolutheit, mit der heute ökonomi-*

sche Kriterien geltend gemacht werden, muss deshalb zurückgewiesen werden. Dabei kann man ihren Exponenten nicht einmal Vorwürfe machen. Sie wollen das, was sie für richtig und wichtig erachten, in eigener Überzeugung verbreiten. Wenn sie dabei auf geistige Hohlräume und pädagogische Vakua stossen, dann haben sie mit der Verkündung ihrer Wahrheiten eben leichtes Spiel. Nicht nur überlassen jene, welche die pädagogischen Positionen zu vertreten hätten, den Ökonomen das Feld, sondern ziehen sich gleich selber eine entsprechende Kappe über und machen sich die betriebswirtschaftlichen Begriffe zu eigen.

## Der Jargon verrät die Mentalität

Mit den Begriffen werden jedoch auch die Inhalte, die Ziele und das Lebensverständnis, die dahinterstehen, übernommen. Schlagwörter und Modesätze werden unkritisch auf Bereiche angewandt, in denen sie eigentlich nichts zu suchen haben. Sie bringen Grundtatsachen zum Verschwinden, denen wir überhaupt so etwas wie Gemeinschaftssinn verdanken. Die menschlichen Qualitäten sind es, die einen Mediziner zum Arzt und einen Juristen zum Anwalt machen, bei aller Respektierung des Fachwissens, das sie beherrschen müssen. *Wer nur betriebsökonomisch denkt, ist darum nicht schon ein guter Betriebsleiter, geschweige denn ein verantwortungsbewusster Pädagoge oder Politiker.*

Ich möchte hier lediglich an einzelnen Stichwörtern aufzeigen, wohin es führt, wenn wir in der Pädagogik bestimmte betriebswirtschaftliche Begriffe ins Zentrum unseres Denkens und Handelns stellen und dabei wesentlichen Bildungsanliegen zuwiderhandeln.

Wenn ein Unternehmen ein Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten hat, dann ist selbstverständlich die berechnete Frage, ob es auch bei der Kundschaft gefragt ist und ankommt. Der Kunde ist König und bestimmt, was die Firma zu liefern hat.

Ob sie mit ihren Angeboten dann richtig liegt, kann anfangs durch Umfragen und hinterher durch Erfolgskon-

trollen ermittelt werden. Diejenigen Anbieter, welche die beste Spürnase für Nachfragen und Modeerscheinungen haben, oder wenigstens das grösste Geschick, weniger Gefragtes der Kundschaft wenigstens schmackhaft zu machen, um es ihnen anzudrehen, können sich guter Qualifikation sicher sein.

## Bildungsgut ist nicht Zahnpasta

Ist nun aber das Bildungsgut ein Produkt, das sich vor allem gut verkaufen soll wie Zahnpasta, Computerausrüstungen und Ferienreisen? Ein Stück weit natürlich schon. Welche Lehrperson wünscht sich nicht, dass das, was sie vermittelt, auf Interesse stösst und Bedürfnisse befriedigt? Der Haken ist nur, dass sich dadurch das Bildungsgut allmählich auf etwas reduziert, was gerade Mode ist und die Angesprochenen lediglich in ihren Wünschen und Ansichten bestätigt. Bilden heisst aber seinem Wesen nach auch und vor allem, an Dinge heranzuführen, welche den Horizont der Menschen erweitern, und die ihm somit nicht von Anfang an schon vertraut sind. Wir sollen gewiss von den Erwartungen der Bildungswilligen ausgehen, aber nicht dabei stehenbleiben. Was aber zunächst noch ungewohnt ist, lässt sich nicht einfach genüsslich

**„Welche Lehrperson wünscht sich nicht, dass das, was sie vermittelt, auf Interesse stösst und Bedürfnisse befriedigt?“**

schlüpfen, sondern ist mit etwelchen Mühsalen verbunden und benötigt vor allem auch Zeit und Geduld. Man muss diese Schritte ins Ungewohnte erst wagen, auch wenn sie vorerst eine Zumutung sind. Sie werden sich im nachhinein lohnen.

*Wo wir den Menschen etwas zutrauen, das nicht gleich auf den ersten Anschein für sie «stimmig» ist, nehmen wir sie in einem höheren Sinne ernst, als wenn wir ihre Wünsche zum alleinigen*

gen Massstab unserer Angebote nehmen. Geraten die Auszubildner in die Lage, ständig unter Zugzwang sich den neuesten Bedürfnissen und Moden ihrer Klientel, der Öffentlichkeit und der Medien anzupassen statt zu zentraleren Fragestellungen vorzudringen, dann erlahmt der Bildungseifer und kehrt auch unter den verlockendsten Anreizen in

„**Wem selbst die innere Orientierung fehlt, der fragt spontan die Kundschaft, was sie gerne hätte.**“

dieser Kraft und Ausdauer nicht wieder. Auch das, was unter betriebswirtschaftlichen Kriterien als positive Leistung gemessen wird, hat seine Quellen in jenen menschlichen Dimensionen, die durch keinerlei Systeme des Belohnens und Bestrafens reichlicher fliessen, sondern sie auf lange Frist eher zum Versiegen bringen.

#### **Ständiger Angebotswechsel ist nicht schon Qualität**

Wem selbst die innere Orientierung fehlt, der fragt spontan die Kundschaft, was sie gerne hätte. Und weil diese Wünsche ändern, ist heute etwas verbindlich, was morgen schon mit einer verächtlichen Handbewegung zum alten Eisen geworfen wird. Was dabei angerichtet wird, ist schnell vergessen, denn Veränderung gilt als das Höchste, und der Wandel wird zelebriert. Bildungsmässig das Spannendste ist jedoch das Bleibende. Ich meine damit nicht das, was um jeden Preis festgehalten wird und konserviert werden möchte, sondern das, was von sich aus alles übersteht und überlebt. Das aber hält sich zumeist im Verborgenen und muss erst ans Licht gehoben werden. Wirkliche Bildung zielt auf dieses Bleibende, auf das Gemeinsame, das durch alle unterschiedlichen Ausgestaltungen hindurch erfahrbar werden muss.

Wenn nun das Bildungsgut wie eine Ware behandelt wird, die es möglichst gut zu verkaufen gilt, dann wird auch hier die Frage, wie sie angepriesen und vermittelt wird, von immer grösserem Gewicht. Methode und didaktisches Geschick sollen dann zu einer optimalen Vermarktung dieses Gutes beitragen. Und so beherrscht auch im Bildungsgeschehen immer mehr der Spektakel, die technische Raffinesse und die mediengerechte Präsentation das Feld.

Alles soll nicht nur vorgekaut, sondern gleich auch schon vorverdaut werden, damit das Ganze nicht zu schwer aufliegt. Stoffverknüpfung ist angesagt, ungeachtet dessen, dass das Bildungsgut etwas ganz Persönliches ist und sich die Bildungsinhalte für Studierende von selbst verknüpfen, wenn sie sich nur ausdauernd und tief genug mit ihnen beschäftigen.

#### **Die Nachfrage bedenken, aber nicht allein auf sie abstellen**

Und wenn schon die Studierenden bestimmen, was im Zentrum steht, warum sollen nicht auch sie gleich selbst den Unterricht bestreiten? Man nennt das im modernen Jargon das *«Zurückgreifen auf die Ressourcen»*. Bildung heisst aber meines Erachtens nicht nur immer die bestehenden Vorräte anzapfen, sondern diese gelegentlich auf sich beruhen lassen und neue Quellen erschliessen, auf ungewohntes Neuland vordringen, das Alte in neuem Licht sehen lernen. Dazu müssen die eingefahrenen Geleise bei allem Respekt verlassen und der alte Standort als vermeintliche Mitte der Welt aufgegeben werden. Altes soll nicht über Bord geworfen werden, weil es alt ist, sondern nur, wenn das Neue der Wahrheit näher liegt, unabhängig davon, was sich gerade besser verkauft. Wer immer nur auf das Vorhandene abstellt, dreht sich im Kreise. Wer immer nur auf die Moden hereinfällt, beschäftigt sich mit Sicherheit mit den marginalen Dingen, die so rasch verschwinden wie sie aufgetaucht sind. Wandel und Veränderung sind nicht an sich Qualität. Sie sind nur sinnvoll auf der Suche nach dem Bleibenden oder jeweils Dauerhafteren.

#### **Innere Evaluation statt äusseres «Controlling»**

Daraus ergibt sich folgerichtig auch der *Adressat, der massgeblich darüber befindet, was künftig noch besser gestaltet, berücksichtigt und neu eingeführt werden soll*: diejenigen, die sich mit der Sache selbst auseinandersetzen (sofern sie etwas zu sagen haben), nicht einfach die Klienten und Bildungsempfänger. Natürlich sollen sie mitreden. Aber wer immer solche Umfragen im Anschluss an die Programme durchführt, weiss, wie zufällig und kontrovers die Ansichten darüber sind. Sie heben sich in der Regel gegenseitig auf. Sie sind nur insofern von Bedeutung, als sie bestimmte Erkenntnisse, die dem Moderator von der Sache her selbst als für eine Veränderung zwingend angesehen werden, bestätigen. Und hier stossen

wir denn auch an die Grenzen von Qualifikationssystemen, bei denen die Qualifikatoren ausserhalb des Bildungsgechehens ausgesucht werden. Worauf sollen sie denn abstellen, wenn nicht auf quantifizierbare Grössen? Jede Betriebsamkeit, jeder Aktivismus in Papierproduktion, jede fulminante Medienschau kommt da natürlich besser weg als die unspektakuläre Arbeit an einem Text oder das echte Gespräch, an dessen Ende jeder vom individuellen Ausgangsort sich wegbewegt hat und ein anderer geworden ist.

#### **Bildung ist nicht ökonomisch fassbar**

Pädagogik und Heilpädagogik mussten sich in vergangenen Zeiten immer wieder gegen Anmassungen der Medizin, der Psychologie, der Soziologie, von denen sie vereinnahmt werden wollten, rechtfertigen. *Neuestens machen sich auch die Wirtschaftswissenschaftler anheischig, über Dinge zu befinden, die sie nicht verstehen*. Die vordergründige Stosskraft verdanken diese Disziplinen dem Umstand, dass sie die Sinnfrage aus ihrem Forschungskonzept aus-

„**Pädagogik und Heilpädagogik werden jedoch immer interdisziplinäre Wissenschaften sein.**“

schliessen können. Pädagogik und Heilpädagogik werden jedoch immer interdisziplinäre Wissenschaften sein, die sich nicht auf einen einzigen Denkan-satz disziplinieren lassen. *Doch auch Mediziner, Psychologen, Soziologen und Ökonomen können ihre Arbeit nur von den zentralen Sinnfragen her legitimieren*. Die wahrhaft grossen Mediziner, Psychiater, Biologen, Psychologen, Soziologen und Nationalökonomten waren zugleich Geisteswissenschaftler und Philosophen. Die pädagogischen Fragen und Aufgaben waren ihnen nie fremd. Sie waren sich zudem der Grenzen des Planbaren und Machbaren bewusst und erachteten als positiv, was die Hiesigen glauben, in den Griff bekommen zu müssen: den Geist, der eben weht wo er will.

#### **Adresse des Autors:**

Dr. phil. Peter Schmid  
Kawazen 13, 8536 Hüttwilen TG