

Koch, Bernd

**Article — Digitized Version**

## Den Entwicklungsländern fehlen ausgebildete Führungskräfte

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Koch, Bernd (1968) : Den Entwicklungsländern fehlen ausgebildete Führungskräfte, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 48, Iss. 11, pp. 632-635

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133905>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

sche Kalkulationen, womit sie sich der in der westlichen Entwicklungshilfe schon seit jeher geübten Methode annähert. Auch wird in vermehrtem Maße der Effektivität und Implementation der Entwicklungspläne Bedeutung beigemessen. Die Sowjetunion hat dafür eigens Spezialisten ausgebildet, die in engem Kontakt mit den Planungsbehörden der Empfängerländer stehen. In gewisser Hinsicht zeichnet sich während der jüngsten Phase der östlichen Entwicklungspolitik ein spürbares Abrücken von der Bevorzugung der in erster Linie propagandistisch attraktiven und dem Prestigebedürfnis verschiedener Empfängerländer entgegenkommenden spektakulären Großprojekte ab. Es ist kaum anzunehmen, daß sich die Sowjetunion auch in Zukunft bei Projekten wie z. B. dem Assuan-Damm in Ägypten oder dem Bhilai-Stahlwerk in Indien engagieren wird.

#### MULTILATERALE ENTWICKLUNGSSTRATEGIE

In dem Maße, wie die Tendenz zur Betonung rationaler Plan- und Implementationsanalysen sozioökonomischer Prozesse anhält, ergibt sich zumindest die

Chance, im Rahmen einer multilateralen globalen Entwicklungsstrategie, wie sie in Umrissen bereits von seiten der Entwicklungsländer ausgearbeitet wurde, abseits von Propagandaeffekten neue Konzepte der internationalen Zusammenarbeit zu entwickeln.

Die Zukunft des internationalen Systems, seine politischen und wirtschaftlichen Entwicklungschancen hängen aufs engste mit der Frage zusammen, ob es uns rechtzeitig gelingen wird, aus dem neuen Verhältnis von Wissenschaft und Praxis im Spannungsfeld von traditionellen Gesellschaftsformen und neuen Technologien neue, sowohl den Kapitalismus als auch den heutigen Kommunismus transzendierende Modelle künftiger gesellschaftlicher Existenzformen in gemeinsamer Arbeit zu entwerfen und im Rahmen eines weltweiten Systems indikativer Planung Formen der nichtkriegereichen Konfliktaustragung zu realisieren. Der Atomsperrvertrag, die bevorstehenden Verhandlungen über den Abbau des Raketenabwehrsystems sind ebenso wie die Suche nach einer weltweiten Entwicklungsstrategie wichtige Elemente einer solchen auf dauernde Friedenssicherung gerichteten „Welt-Innenpolitik“.

## Den Entwicklungsländern fehlen ausgebildete Führungskräfte

Bernd Koch, z. Zt. Maseru/Lesotho

Die Analyse<sup>1)</sup> eines in Nigeria gelegenen Versuchsbereiches ergab, daß die klassischen Produktionsfaktoren — Arbeit, Kapital, Boden — mit gewissen quantitativen und qualitativen Einschränkungen vorhanden sind. Überdies bestehen ein aufnahmebereiter Markt und eine günstige Infrastruktur. Trotzdem sind keinerlei Anzeichen einer gewerblich-industriellen Entwicklung festzustellen. Die Situation kann als typisch für viele Gebiete der Entwicklungswelt angesehen werden.

#### VORHANDENE PRODUKTIONSFAKTOREN

Vereinfachend läßt sich über die einzelnen Produktionsfaktoren folgendes aussagen:

□ Der Produktionsfaktor **Boden** steht den gewerblichen Betrieben als Stoffträger und als Standort meist

1) Vgl. die Studie des Forschungsinstituts für Handwerkswirtschaft an der Universität Frankfurt am Main: B. Koch, Das Handwerk in ausgewählten Bezirken West-Nigerias, Frankfurt/M. 1968.

unter günstigeren Voraussetzungen zur Verfügung als in den Industrieländern. Lediglich der Erwerb sicherer Rechtstitel bereitet Schwierigkeiten. Für einheimische Unternehmer ist dies aber weniger von Bedeutung.

□ **Kapital** ist in den Entwicklungsländern oft nur beschränkt vorhanden. Aber in Anbetracht des durchschnittlichen Einkommens und Lebensstandards ist das verfügbare Kapital größer, als allgemein angenommen wird. Schwierigkeiten ergeben sich zwar, wenn die relativ hohen Ausgaben für traditionelle Bräuche, Prestigekonsum, religiöse Bauten und „consume education“ (im Gegensatz zur wirtschaftlich nutzbaren „investment education“) zum Zweck der Kapitalbildung reduziert werden müssen. Aufgrund der großen sozialen Gegensätze verfügen aber einzelne Bevölkerungsgruppen über gehortetes und anlagesuchendes Kapital, das zumindest für erste Ansätze einer gewerblich-industriellen Entwicklung ausreichen würde.

□ Über den Produktionsfaktor **Arbeit** — und insbesondere die Arbeitsbereitschaft — herrschen in den

Industrieländern weitgehend falsche Vorstellungen. Besonders in der Bundesrepublik glaubt man immer noch, daß die Menschen der Entwicklungsländer im Schatten der Palmen ein zwar dürftiges, aber müßig-beschauliches Leben führen oder daß wegen der Klima-verhältnisse oder der „white collar ambition“ nur mäßig körperlich gearbeitet wird. Daß diese Auffassung nicht stimmt, wird jeder bestätigen, der einen chinesischen Kuli, einen indischen Lastenträger oder einen afrikanischen Bergmann gesehen hat. Forscher glauben sogar feststellen zu können, daß die Arbeitsbereitschaft in den Entwicklungsländern höher ist als in den Industrieländern.<sup>2)</sup> Natürlich kann eine allgemeine Aussage den verschiedenartigen Gegebenheiten nicht gerecht werden.

Auch die Qualität der angebotenen Arbeit wird nicht immer richtig eingeschätzt. Zweifellos sind moderne Fertigkeiten (Schweißen, Drehen, Fräsen, Furnieren, Galvanisieren, Montieren usw.) in der Regel nur dort bekannt, wo sie an technischen Schulen — leider viel zu theoretisch — gelehrt werden. Tempel, Paläste und kunstgewerbliche Artikel zeugen aber von einer weitverbreiteten Beherrschung manueller handwerklicher Techniken. Schon mit den traditionellen Arbeitsmethoden könnte der derzeitige Lebensstandard beachtlich verbessert werden.

#### FEHLENDE FUHRUNGSKRÄFTE

Der eigentliche Hemmschuh der wirtschaftlichen Entwicklung in der neuen Welt ist also weder Kapital noch Boden noch ausführende Arbeit. Es fehlen vielmehr Unternehmer und technisch-wirtschaftliche Führungskräfte, die die gegebenen Möglichkeiten und das latent vorhandene Produktionspotential aktivieren.

Trotzdem sind in den Entwicklungsländern hochmoderne Großstädte mit neuzeitlichen Produktions- und Dienstleistungsbetrieben entstanden, und die gewerbliche Wirtschaft entwickelt sich somit sehr schnell, wenn nur die entsprechenden Voraussetzungen gegeben sind. Zur Klärung dieses scheinbaren Widerspruchs sei an die „dual structure“ der Wirtschaft in den Entwicklungsländern erinnert. Es besteht ein krasser Gegensatz zwischen dem, was sich in den Ländern organisch entwickelte, und dem, was von den Industrieländern beziehungslos in das gewachsene System übertragen wurde. Jene Unternehmer und technisch-wirtschaftlichen Führungskräfte, die in der Entwicklungswelt neue Industrien aufbauen und leiten, gehören mit wenigen Ausnahmen zum übertragenen Element. Entweder sind es „expatriates“, d. h. vor allem „weiße“ Führungskräfte, oder es sind einheimische Kräfte, die im Ausland oder zumindest nach

<sup>2)</sup> Vgl. Peter Kilby, African Labour Productivity Reconsidered, in: The Economic Journal, LXXI, o. O., 1961.

westlichen Methoden ausgebildet wurden und „Fremdkörper“ in ihrem eigenen Land darstellen.

Eine organisch aufbauende Ausbildung breiter Gruppen einheimischer „Unternehmer“ und damit ein Übergang zwischen den beiden unterschiedlichen Strukturformen kann fast nirgendwo festgestellt werden. Dies wäre aber notwendig, um das vorhandene Entwicklungspotential auch außerhalb der Großstädte zu nutzen und den Lebensstandard in den Entwicklungsländern insgesamt anzuheben. Es fehlt also in den Entwicklungsländern an einheimischen Führungskräften, die auf der untersten Ebene ansetzen. Solche Kräfte können kaum durch Universitäten oder Hochschulen herangebildet werden, sondern vor allem durch die kleinen Werkstätten und Märkte der Entwicklungsländer: „Führungskräfte und Unternehmer werden nur dort entdeckt, wo ihnen die Möglichkeit zur praktischen Entwicklung ihrer Fähigkeiten gegeben ist; es gibt somit keinen besseren Weg zur Heranbildung der benötigten Kräfte als die Unterstützung privater, kleingewerblicher Unternehmen, in denen potentielle Unternehmer ihre Begabung verwirklichen können.“<sup>3)</sup>

#### MANGEL DER ENTWICKLUNGSHILFE

Es ist erstaunlich, daß diese Gegebenheiten in den Hilfsprogrammen der Geberländer so wenig berücksichtigt werden. Die Bundesrepublik weist zwar gern auf ihre technischen Fachschulen hin, in denen praktische handwerkliche Fähigkeiten in vorzüglicher Weise vermittelt werden. Doch wird anscheinend übersehen, daß unternehmerische Führungskräfte und nicht Facharbeiter oder Techniker den Entwicklungsengpaß bilden. In den Entwicklungsländern kommt es nicht so sehr auf das Können, sondern auf die Anwendung und den Einsatz erlernter Fähigkeiten an. Besonders deutlich geht dies aus den Zeilen eines deutschen Entwicklungshelfers hervor, der aus Südamerika schreibt: „Für mich ist es unerklärlich, wie ein Mechaniker acht Jahre lang Türen und Fenster mit einem Schraubenzieher öffnen kann, nur weil sie klemmen und die Griffe fehlen.“<sup>4)</sup> Wohlgermerkt, es handelt sich um die Fenster und Türen einer Schule, an der qualifizierte Facharbeiter ausgebildet werden.

Modellpläne für die Heranbildung einheimischer Unternehmer und Führungskräfte in ländlichen Kleinstädten wurden verschiedentlich entwickelt.<sup>5)</sup> Aber die Lösungsversuche stehen noch ganz am Anfang. Es wird vieler Anstrengungen bedürfen, um in den Entwicklungsländern selbständig wirtschaftende und rationell handelnde Kräfte auszubilden.

<sup>3)</sup> International Labour Office (Hrsg.), The Development of Small Enterprises in Africa, MAN/DEV/Africa/11, Genf 1966, S. 9.

<sup>4)</sup> H. Fehren, Hier und draußen, in: Rundbrief IV/65 des Instituts für Entwicklungshelfer, Köln-Deutz 1965, S. 17.

<sup>5)</sup> Vgl. z. B. B. Koch, Das Handwerk in ausgewählten Bezirken West-Nigerias, a. a. O.