



Merator-Professor 2003 Daniel Goendes A

Universität Duisburg-Essen  
**Mercator-Professur 2003**

Daniel Goeudevert

---

Ex-Topmanager und Autor

**Herausgeber:** Der Rektor der Universität Duisburg-Essen, Prof. Dr. Lothar Zechlin

**Redaktion:** Presse- und Informationsstelle der Universität

**Gestaltung:** Wiedemeier & Martin – Agentur für Wissenschafts- und Fachkommunikation GmbH

**Umschlag:** Prof. Martin Goppelsröder

**Druck:** blömeke druck SRS GmbH, Herne

# Inhalt

Prof. Dr. Lothar Zechlin: <b>Vorwort</b>	5
1. Vorlesung, 22. Oktober 2003 Daniel Goeudevert: <b>Ethik im Wirtschaftsleben</b>	9
2. Vorlesung, 26. November 2003 Daniel Goeudevert: <b>Europa der Kulturen</b>	19
3. Vorlesung, 29. Januar 2004 Daniel Goeudevert: <b>Über Bildung und Elitenbildung</b>	31

Prof. Dr. Lothar Zechlin

Rektor der Universität Duisburg-Essen

# Vorwort

Mit dem ehemaligen Top-Manager und Autor Daniel Goeudevert setzt sich die Reihe prominenter Mercator-Professoren um einen weiteren klangvollen Namen fort. Nach Hans-Dietrich Genscher, Siegfried Lenz, Jan Philipp Reemtsma, Jutta Limbach, Volker Schlöndorff und Ulrich Wickert wurde die Mercator-Professur im Jahr 2003 bereits zum siebten Mal an eine renommierte und öffentlichkeitswirksame Persönlichkeit verliehen. Doch ist Daniel Goeudevert der erste Mercator-Professor der Universität Duisburg-Essen. Da sich die Vortragsreihen im Rahmen dieser Gastprofessur, die von der ehemaligen Gerhard-Mercator-Universität zu Ehren ihres Namenspatrons eingerichtet worden war, als universitäres Forum für eine Auseinandersetzung mit zeitgenössischen kulturellen und gesellschaftspolitischen Themen bewährt haben, möchte die neue vereinte Universität Duisburg-Essen diese Tradition auch in Zukunft fortführen.

Mit Daniel Goeudevert assoziiert man zunächst eine märchenhafte Karriere in der Wirtschaft, aber sein Name steht ebenso für unkonventionelle Ansichten und gesellschaftspolitisches Engagement. Er ist einer der erfolgreichsten Topmanager der europäischen Automobilindustrie und gehört zu den mächtigsten Wirtschaftsmagnaten Europas in den 80er Jahren. Doch zugleich gilt er als Visionär und kreativer Querdenker, der bekannt ist für provokante Thesen.

Der 1942 in Reims, Frankreich, geborene Daniel Goeudevert studierte nach seinem Abitur Literaturwissenschaft an der Pariser Sorbonne. Nach dem Studium arbeitete er zunächst als Lehrer, bevor er dann als Verkäufer in die Automobilbranche wechselte. Dort führte ihn sein vielfach bewunderter Karriereweg in kürzester Zeit bis zum Vorstandsvorsitz der deutschen Niederlassungen von Citroën und Renault. Mit erst 39 Jahren wurde er 1981 Vorstandsvorsitzender

der deutschen Ford-Werke, die er acht Jahre lang erfolgreich leitete. 1989 kam er zum Volkswagen-Konzern, wo er als Mitglied des Vorstands das Ressort Einkauf und Logistik übernahm. Anfang 1993 berief VW-Chef Ferdinand Piëch Daniel Goeudevert zu seinem Stellvertreter. Doch seine scheinbar widersprüchliche Melange aus Umweltphilosophie, Autoverkaufsmarketing und Zivilisationskritik führte zu Unstimmigkeiten mit Piëch und schließlich zur Trennung „in beiderseitigem Einvernehmen“.

Nach dem Ausscheiden aus dem Management widmete Goeudevert sich dem Aufbau einer europäischen Managerschule, einer Art Grande École für Wirtschaft, in Dortmund. Kontinuierlich engagiert sich Goeudevert im Bereich der ökologischen Ökonomie. Bis 1999 war er Vizepräsident der von Michail Gorbatschow gegründeten privaten Stiftung „Green Cross International“. Er war Vize-Präsident von FEDRE, der „Fondation pour l'Économie et le Développement durable des Régions d'Europe“, einer Stiftung für Wirtschaft und nachhaltige Entwicklung Europas. Und darüber hinaus fungiert er bis heute als Berater des Generaldirektors der UNESCO.

In seinen auflagenstarken Büchern beschäftigt Goeudevert sich mit wirtschaftlichen, sozial- und bildungspolitischen sowie ökologischen Fragestellungen der heutigen Wachstumsgesellschaft. Drei Jahre nach dem Ausscheiden aus dem Volkswagen-Konzern erschien 1996 seine Autobiografie mit dem Titel „Wie ein Vogel im Aquarium – Aus dem Leben eines Managers“, die 72 Wochen auf den Bestsellerlisten stand. 1999 folgte sein zweiter Bestseller: In „Mit Träumen beginnt die Realität“ reflektiert Goeudevert Auswege aus einer Gesellschaft geprägt von Arbeitslosigkeit und Phantasielosigkeit. Er fordert darin einen humanen Kapitalismus und eine neue Kultur der Flexibilität im Europa von morgen. Über die Zukunft der Bildung handelt sein 2001 erschienenes Buch „Der Horizont hat Flügel“ (2001), in dem er sich ausführlich mit der Definition und Bedeutung von Bildung, mit der Rolle von Hochschulen und deren Bildungsauftrag sowie mit der Bildungspolitik beschäftigt. Er setzt sich mit den Ursachen der Bildungsmisere auseinander, die für ihn „keine Folge mangelnden Geldes, sondern mangelnden Denkens“ ist, und er zeigt mögliche Auswege aus der Bildungskrise auf. Sein neuestes und erst 2003 erschienenes Buch „Wie Gott in Deutschland – Eine Liebeserklärung“ ist vielleicht sein bislang persönlichstes Buch, in dem der „germanophile Franzose“, der abwechselnd in Frankreich, Deutschland und der Schweiz lebt, sich intensiv mit Deutschland beschäftigt, mit dem Land, das zu seiner zweiten Heimat geworden ist, beruflich wie privat.

Im November 1993 erhielt Daniel Goeudevert den Carlo-Schmid-Preis und 1996 das Große Verdienstkreuz des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland.

Daniel Goeudevert gilt als charismatischer Redner, der kein Blatt vor den Mund nimmt, was er im Rahmen der Mercator-Professur 2003 in seinen drei Vorträgen in Duisburg zu den Themen „Ethik im Wirtschaftsleben“, „Europa der Kulturen“ und „Über Bildung und Elitenbildung“ eindrücklich unter Beweis gestellt hat:

„Wäre Daniel Goeudevert nicht seinen Weg durch die Chefetagen der Wirtschaft gegangen – er hätte sich einen großen Namen als Vortragskünstler machen können.“, schrieb die WAZ (28.11.2003). Als „charmant, beredt und gut aufgelegt“ bezeichnete ihn die NRZ (23.10.2003), und diejenigen, die vielleicht noch eine gewisse Skepsis hegten gegenüber einem Topmanager, der gern als „kreativer Querdenker“ bezeichnet wird, waren – so resümierte die Rheinische Post (23.10.2003) – „spätestens nach dem Vortrag über „Moral und Wirtschaft“ davon überzeugt, dass Daniel Goeudevert wirklich ein Mann mit interessanten Ideen ist“.



Daniel Goeudevert

# Ethik im Wirtschaftsleben

Moral und Ökonomie, so die landläufige Meinung, schließen einander aus. Wer sich dennoch anschickt, über ethische oder moralische Konzeptionen des Wirtschaftens nachzudenken, gilt entweder als naiv oder erntet Unverständnis. Das gängige Vorurteil lautet: Die kapitalistische, das heißt auf Wettbewerb und Marktmechanismen beruhende Form des Wirtschaftens ist unmoralisch. Da jeder nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht sein muss, ist die Wirtschaft eine sozusagen moralfreie Zone. Ist nicht schon in der Bibel zu lesen, dass man nicht gleichzeitig Gott und dem Mammon dienen könne?

Wo diese Überzeugung unerschütterlich fest steht, kann es eigentlich nur eine Konsequenz geben: „Abschaffung des kapitalistischen Wirtschaftssystems!“ notfalls mit Gewalt und Terror. Was dann aber an dessen Stelle treten soll, bleibt zumeist sehr nebulös. Die Antwort, die der Sozialismus zu bieten hatte, ist bekannt: „Zentrale Planwirtschaft“; ebenfalls bekannt ist der Ausgang des Unternehmens. Was hingegen die Terroristen unterschiedlicher Couleur wollen, ist gänzlich unklar. Sie scheinen nur ganz genau zu wissen, was sie nicht wollen und also zu zerstören versuchen. Ihre Devise lautet: Beseitigung des „imperialistisch-kapitalistischen Wirtschafts- und Regierungssystems“. Ihr höchster „Wert“ ist demnach der Hass.

Dass aber die Ökonomie, ob sie nun kapitalistisch oder wie immer organisiert ist, eine nicht-moralische Veranstaltung wäre, ist eine Legende. Wir handeln und urteilen im Wirtschaftsleben wie überall sonst auch nie nur unter dem Gesichtspunkt der sachlichen Richtigkeit oder meinetwegen der Nutzenmaximierung, sondern immer auch auf der Grundlage moralischer, ethischer, sittlicher Vorstellungen. Die sachliche Beurteilung orientiert sich am Erfolg, für die

moralische Beurteilung ist in erster Linie maßgebend, ob ich einen Wert oder Unwert realisiere, ob ich mit meiner Handlung den Lebensbereich einer anderen Person berühre und inwieweit ich deren Absichten und Befindlichkeit fördere oder schädige.

In einzelnen Personen, Gemeinschaften oder Epochen sind solche Vorstellungen in Gestalt von sittlichen Gesetzen, Geboten, Forderungen, Rechten und Pflichten verschiedenen Inhalts geronnen. In der Regel sind diese Wertungen hierarchisch geordnet und wird ein einzelner Wert gemeinhin als das „höchste Gut“ dargestellt, dem sich die anderen Werte unterzuordnen haben. Welcher Wert das ist, kann kulturell unterschiedlich beantwortet werden.

Einen solchen Bestand an Vorstellungen und Wertungen im Bewusstsein eines Menschen, eines Volkes, einer Gesellschaftsklasse, einer Epoche nenne ich hier „Moral“. Und jedes Verhalten, das unter solchen Vorstellungen entsteht, sowie jede Beurteilung dieses Verhaltens nenne ich „moralisch“.

Ein Charakteristikum moralischer Gebote besteht darin, dass sie gleichsam den Anspruch stellen, für unser Handeln „unbedingt“ gültig zu sein, während Forderungen sachlicher Richtigkeit jeweils nur „bedingt“ gelten. Diese Rigorosität moralischer Forderungen lenkt den Blick auf zwei augenfällige Merkmale:

- Der Anspruch auf unbedingte Gültigkeit der moralischen Postulate scheint eine weit verbreitete Eigentümlichkeit sittlichen Empfindens überhaupt zu sein.
- Dennoch ist es offenbar möglich, selbst solche absoluten Forderungen trotz ihres hohen Anspruchs zu ignorieren und das Gegenteil zu tun.

Zu verschiedenen Zeiten, in unterschiedlichen Gemeinschaften und Kulturkreisen haben sich schon die unterschiedlichsten moralischen Wertgebäude mit dem Anspruch auf unbedingte Gültigkeit ausgeprägt. Und diese Vielfalt gibt es noch heute. Denken wir in diesem Zusammenhang an die christliche, die soziale, die chinesische, die islamische Moral, an die Moral der Humanität, die der Toleranz, die der rigorosen Pflichterfüllung, an die Moral der Herren und die der Sklaven oder an die absurde Negativ-Moral der Terroristen.

Ein Vergleich dieser moralischen Systeme untereinander zeigt, dass sie zum Teil sehr verschiedene Forderungen enthalten, nicht selten solche, die sich gegenseitig widersprechen. Es ist deshalb die Frage nicht nur erlaubt, sondern zu stellen, ob Moral überhaupt einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit stellen kann.

Immer dann, wenn Kulturen verfallen und althergebrachte Strukturen durch neue ersetzt werden, werden auch die moralischen Vorstellungen neu geordnet und zu einem neuen System zusammengefügt. Vorher aber, in der Zeit des

Übergangs und des Umbruchs, entsteht zumeist eine allgemeine Verunsicherung und das diffuse Gefühl von der Relativität aller Werte. Eine solche Phase der Verunsicherung und Neuorientierung durchleben wir zur Zeit, was es nicht gerade leicht macht, einen eigenen festen Standpunkt zu beziehen.

Hier zeigt sich aber auch bereits ein erster Ansatz für die Beantwortung der Frage, ob Moral und Ökonomie im Widerstreit liegen: Wenn Wirtschaften nur als kapitalistisches Gewinnstreben verstanden wird, dann kann es in der Tat keine Vereinbarkeit mit irgendeiner religiösen Moral geben, denn religiöse Gebote fordern von den Gläubigen in aller Regel Verhaltensweisen, die denen in der Wirtschaft entgegengesetzt sind.

Nun hat sich wirtschaftliche Tätigkeit bei näherer Betrachtung aber niemals in der Geschichte auf so simple Kategorien wie Gewinnmaximierung oder Besitzgier reduzieren lassen. Wirtschaftliches Tun ist stets komplexer, das heißt, es ist mehr als nur die Umsetzung von „Fressneid“ oder „Ausbeutungsdrang“ in wirtschaftliches Handeln. Und selbst wenn es nicht so wäre und wir jede wirtschaftliche Tätigkeit auf das Schärfste zu verurteilen hätten, bliebe die Einsicht in die Notwendigkeit unseres frevelhaften Tuns. Am Ende mussten und müssen auch alle Religionen, um zu überleben, einen Kompromiss mit dem Wirtschaften schließen, der manchmal soweit geht, zum Beispiel im Protestantismus, dass Arbeit und wirtschaftlicher Erfolg nachgerade heilig gesprochen werden.

Um nun das weit verbreitete Unbehagen des modernen Menschen an der heutigen arbeitsteiligen, vergeldlichten, entsinnlichten Marktpraxis zu verstehen, ist ein kurzer Blick in die Geschichte hilfreich. Wirtschaften, wie wir es gegenwärtig praktizieren und erleben, gibt es erst seit etwa einem Jahrhundert. Davor war jede wirtschaftliche Tätigkeit, das Beschaffen oder Anbauen von Nahrung, die Herstellung von Kleidung und Werkzeugen, das Bauen von Häusern und Kirchen, aber auch der Tauschhandel in ein unauflösliches Geflecht wertender Beziehungen, also moralischer Imperativ, eingebunden. Diese Einbindung gab den Menschen das sichere Gefühl, in ihrem Tun stets „richtig“ zu handeln, solange sie sich nur an die vorherrschenden Wertkategorien hielten. Der Preis für diese Sicherheit war eine gewissermaßen selbst auferlegte Beschränkung der Freiheit, da ja die gesellschaftlichen Zwänge und Normen vorgegeben waren.

Erst mit der Auflösung dieser traditionellen Werte, vor allem im Zuge der europäischen Aufklärung und der damit einhergehenden „Selbstbemächtigung“ des Menschen, beginnt auch die Verselbständigung des Wirtschaftens und Handelns. War der Mensch früher gleichsam in seine Rechte und Pflichten hineingeboren worden und hatte sich als Teil eines Organismus verstanden, so gewinnt jetzt die Individualität an Bedeutung.

## Haben oder Sein?

Erich Fromm hat in seinem Buch „Haben oder Sein“ exemplarisch dargestellt, welcher grundstürzende Wandel dieser Übergang nach sich zog. Bis in die Neuzeit hinein hat sich der Mensch nicht so sehr danach bewertet, was er „hat“ und „besitzt“, sondern danach, was er „ist“, wie er den moralischen Anforderungen seiner Zeit gerecht wird, wie er sein Leben gestaltet. Mit dem Übergang ins Industriezeitalter gewinnen nun aber der Besitz und die individuelle Leistung eine zunehmende Bedeutung. Das hat zunächst einmal zur Folge, dass die übergeordneten Werte, und das heißt, die einst allgemein anerkannte Moral, erodieren und demgegenüber die „vitalen“ Werte wie Nahrungstrieb, Sicherheitsverlangen, Besitztrieb die Oberhand gewinnen.

Schon früh hatte Hobbes erkannt, dass eine hemmungslose Entfaltung der Besitzwünsche zu Gier und Neid entarten muss. Wo übergeordnete Instanzen und Vorgaben fehlen, neigen die vitalen Werte dazu, in skrupellose Aneignung, in Betrug und Hinterhalt, in Mord und Totschlag umzuschlagen. Der Schwache wird den Schwächeren unterdrücken, und der Starke nimmt sich, was immer er will. Der Mensch wird den Menschen Wolf. Oder, wie es heute zynisch heißt: The winner takes it all.

Aber dem so genannten Liberalismus, wie er beispielsweise von Adam Smith propagiert worden ist, ging es durchaus nicht um das Gesetz des Stärkeren, sondern um die Vermehrung des Allgemeinwohls. Wie passt das zusammen? Nun, bis heute werden die Intentionen der Marktwirtschaft häufig missverstanden. Es ist nicht so, dass der Liberalismus Bösartigkeit, Gewalttätigkeit, Rücksichtslosigkeit und Egoismus als Triebkräfte der Wirtschaft gutheißt. Er geht vielmehr davon aus, dass man mit Gutartigkeit, Altruismus und Wohlwollen besser nicht rechnen sollte und dass deshalb mangels anderer bindender Werte ein funktionierendes Wirtschaftssystem etabliert werden muss, das den Egoismus des Einzelnen zum Wohle aller umleitet.

Liberales Marktwirtschaftssystem, wie sie von Adam Smith vorgelegt wurde, hat also in ihrer ursprünglichen Fassung keine eigene Moral. Sie ist deshalb jedoch keineswegs, wie häufig behauptet wird, „unmoralisch“. Sie nimmt die Menschen lediglich, wie sie sind, gut oder böse, und überlässt sie mit ihrer neu errungenen Freiheit einem moralischen Vakuum allerdings im Rahmen eines funktionierenden und durchaus effektiven Systems.

Aus heutiger Sicht muss allerdings festgestellt werden, dass das marktwirtschaftliche System gerade wegen seiner Effektivität eine entscheidende Schwäche enthält, von der seine Vordenker noch nichts geahnt haben: Die Versachlichung des Warenaustauschs tendiert dazu, auch auf andere Bereiche des menschlichen Zusammenlebens überzugreifen. Der „Kapitalismus“ weist also gerade

wegen seines Erfolges eine gewisse Tendenz zur Ökonomisierung aller übrigen Lebensbereiche auf und birgt damit die Gefahr, dass auch menschliche Eigenschaften und Fähigkeiten wie Zuneigung, Vertrauen, Hilfsbereitschaft zur Ware degradiert werden. In anderen Worten, so haben es Marx und Engels einmal formuliert, und sie hatten keineswegs in allem Unrecht: Der Kapitalismus versachlicht die Seelen.

Aber wer zwingt uns eigentlich, diesen Prozess mitzumachen und gleichsam selbst warenförmig zu werden? Wieso erweisen wir uns als so hartnäckig untalentierte, unser moralisches Handeln ohne die Symbolkraft von Gegenständen und Gegenleistungen auszurichten?

Mir scheint, dass im Erfolgstaumel marktwirtschaftlicher Betätigung das notwendige Unterscheidungsvermögen unterentwickelt geblieben ist. Es besteht ganz offensichtlich nach wie vor Unsicherheit darüber, was man versachlichen kann, darf und muss, sowie Zweifel darüber, welche Gefühlsbereiche und Äußerungen es vor marktwirtschaftlichem Denken abzuschirmen gilt, um als Mensch bestehen zu können.

Marktwirtschaft eröffnet dem Menschen einen emotionalen und damit moralischen Freiraum, den es auszufüllen gilt. Im Bewusstsein dieser Freiheit könnte der Mensch seine gefühlsmäßigen Bindungen nach dem Prinzip von Suchen, Irren und Finden aufbauen. Wenn er hierzu nicht aus sich heraus in der Lage ist, so ist diese Unfähigkeit nicht ausschließlich der sozialen Marktwirtschaft, sondern auch ihm selbst anzulasten. Auch die Gesellschaft darf hier nicht summarisch belastet werden, denn sie ist nur ein Spiegel der vielen einzelnen Menschen.

Ich räume allerdings ein, dass es Entwicklungen gibt, denen sich der Einzelne nur schwer entziehen kann. Je mehr der Marktmechanismus seinen Einfluss ausweitete, desto mehr entpuppte sich die Auffassung als Fiktion, die Menschen handelten aufgrund eines gegebenen Arsenal marktferner Werte.

Werbung, Marketing, sogar die Verpackung zielen darauf ab, die Präferenzen der Menschen zu prägen, statt lediglich auf sie zu reagieren, wie es die Theorie des Laissez-faire behauptet. Und die Menschen, die sich nicht mehr sicher sind, wofür sie stehen und einstehen, sind häufig nur noch imstande, monetär zu urteilen: Was teuer ist, gilt als besser. Was früher ein Beruf war, ist zum bloßen Geschäft geworden. Und wenn Politiker Prinzipien vertreten, die ihre Wahl gefährden könnten, gelten sie nicht etwa als standfest, sondern als unfähige Amateure. Was früher ein Medium des Austauschs war, hat den Platz der grundlegenden Werte eingenommen und die von der Wirtschaftstheorie postulierten Beziehungen umgekehrt. An die Stelle des Glaubens an Prinzipien ist der Kult des Erfolgs getreten. Die Gesellschaft hat ihren Anker verloren. Der

Leistungsdruck von Wettbewerbswirtschaften trägt dazu bei, nicht mehr viel Spielraum für „metaökonomische“ Fragestellungen zu lassen.

Doch es gibt bereits Gegenbewegungen in Form von gut besuchten Meditationskursen für Manager, überfüllte Ethik-Seminare und Versuche von Großunternehmen, eine firmenspezifische Unternehmensphilosophie zu formulieren, die dem Humanum in einer Welt der Produktion und Verwaltung von Sachen wieder Geltung verschafft. Man spricht von „basic beliefs“, „policies“ und ethischen „business practices“.

Mein Einwand gegen die Ausbildung solcher firmenspezifischen Ethiken ist, dass sie häufig eingeführt werden, "um funktional einem Zweck zu dienen, der außerhalb des Ethischen, außerhalb des Sittlichen selbst liegt. Wenn aber eine Ethik nur eingeführt wird, um etwas ganz anderes, nämlich Gewinnsteigerung, zu erreichen, wenn sie nicht auch als in sich selbst gültig und erstrebenswert von allen Mitgliedern eines Unternehmens bis hinauf zu den Leitern und Eigentümern angesehen wird, wird sie keine Überzeugungskraft bei den Mitarbeitern gewinnen." (Koslowski, Peter: Prinzipien der Ethischen Oekonomie, Tübingen 1988, Nachdruck 1994, 42f.)

Darin liegt eine kaum zu überwindende Schwierigkeit. Denn da ich mir keine Unternehmensphilosophie vorstellen kann, die nicht von der Logik des Marktes ausgeht und die nicht zu ihr hinführt, wird die Ethik im Wirtschaftsleben stets den Anstrich des Bedingten erhalten, als ein Mittel zum Zweck. Wie also lassen sich Moral und Markt zusammenführen?

Die Marktwirtschaft geht von der anthropologischen Skepsis aus, dass in keinem Volk alle Mitglieder gemeinwohl-orientiert sind, sondern dass eine Wirtschaftsordnung so angelegt sein muss, dass Leistung belohnt und Nichtleistung bestraft wird. Die Marktwirtschaft knüpft also am Eigeninteresse an, sie nimmt den Menschen, so wie er ist.

Lässt sie ihn aber so, wie er ist, oder verfestigt sie den eigensüchtigen Besitztrieb, steigert dadurch seine Bindungs- und Verantwortungslosigkeit, zerstört die Sozialbeziehungen, entsolidarisiert, löst übergreifende Sinnzusammenhänge auf? Zwingt das Wettbewerbsprinzip zum Kampf aller gegen alle? Atomisiert die extreme Arbeitsteilung die Gesellschaft? Fördert der Eigennutz die Individualisierung und damit die Sucht nach Haben anstatt dem Hunger nach Sein? Ist der Markt Dienst- oder Letztwert, Moralspender oder Moralzehrer, ethikfreier Mechanismus oder Kunstwerk moralischer Phantasie, zielloser Wachstumsmotor oder sinnstiftende Instanz?

So viele Fragen und kaum Hoffnung auf Antwort. Ich möchte deshalb zum Schluss noch einmal am Anfang ansetzen und einige gute Worte für den Markt einlegen, der stets so gut oder so schlecht ist wie die darin handelnden Akteure.

Obwohl der Ökonomie gegenwärtig eine schon gefährliche Dominanz über alle anderen Lebensbereiche zugestanden wird, bin ich davon überzeugt, dass wirtschaftliches Handeln, wie ich es verstehe, eine zivilisierende, humanisierende Potenz hat. Der Markt war und ist ein Ort des Dialogs, der Verhandlung, der Kompromissbildung. Er kann widerstrebende Interessen ausgleichen, also befriedend wirken, und er setzt die Freiheit und Rechtsgleichheit aller voraus, weshalb er überall dort, wo Unfreiheit herrscht, allenfalls eingeschränkt funktioniert und zugleich einen starken Druck auf freiheitliche Verhältnisse entfaltet.

Auch Firmen beispielsweise, die nicht nur regional begrenzt agieren, müssen ein starkes Interesse daran haben, Vorurteilsstrukturen aufzubrechen und soziale Unterschiede aufzuheben; noch weniger könnten sie den Ausschluss oder autoritäre Beschränkungen von potenziellen Marktteilnehmern und -teilnehmerinnen hinnehmen. Um ihren Absatz zu steigern, sind sie auf verlässliche Sozialstrukturen und auf eine möglichst zunehmende Zahl freier, wohlhabender Konsumenten angewiesen, deren Bedarf und Bedürfnisse sie zu verstehen und zu befriedigen suchen. Ausgangspunkt hierfür mag ein rein ökonomisches, betriebswirtschaftliches Kalkül sein, es wird aber in seiner Umsetzung auch unbeabsichtigte Werte stiften und die Volkswirtschaft insgesamt sowie das gesellschaftliche Miteinander prägen. Man denke hier zum Beispiel an den Daimler-Benz-Konzern, dessen südafrikanische Niederlassung zu Zeiten der Apartheid als erstes Unternehmen schwarze Arbeitnehmer in nennenswertem Umfang eingestellt und ausgebildet und damit das Prinzip der Rassentrennung demonstrativ unterlaufen hatte.

Selbstverständlich wird es ebenso leicht, ja vermutlich viel leichter fallen, gegenteilige Beispiele zu finden und die Verheerungen eines ökonomistisch verkürzten Eigensinns zu beklagen. Der Grat ist schmal, und die Extreme liegen nah beieinander. Es erscheint mir aber wichtig, zu verstehen, dass wirtschaftliches Handeln an sich nicht das Problem darstellt. Die Wirtschaft ist ein Mittel, den Zweck und die bei der Verfolgung dieses Zwecks einzuhaltenden Spielregeln müssen wir schon selbst setzen. Wir dürfen uns hierbei gerade nicht auf die viel beschworene „unsichtbare Hand“ verlassen, an deren segenvolles Wirken die Väter der liberalen Ökonomie einst so fest geglaubt haben und die bis heute von den so genannten Neoliberalen gegen jeden reglementierenden Eingriff in das Wirtschaftsgeschehen in Stellung gebracht wird. Diese „Hand“ ist schlicht deshalb unsichtbar, weil es sie nicht gibt. Da ist nichts.

Die Idee eines sich selbst regulierenden Marktes beruht auf der praxisfernen Vorstellung von der durch keinerlei Abhängigkeiten und Prägungen beeinträchtigten Gleichheit der Menschen. Da in uns allen der immer gleiche „Mensch überhaupt“ stecke, bedürfe es keiner besonderen Regulierung, jeder Eingriff würde nur die gleichsam naturgesetzliche Harmonie stören. Laissez faire, laissez aller! Aber die Geschichte hat einen Haken, wie uns sowohl die

Vergangenheit als auch gegenwärtige Erfahrungen lehren können. Man frage einmal eine Frau, wie sie über die natürliche Gleichheit denkt, oder einen Afrikaner, oder einen Afghanen. Das heißt, die in der Realität unverkennbare Ungleichheit mündet überall dort, wo die Freiheit durch keinerlei Regeln organisiert wird, in neue Unterdrückung: der Schwachen durch die Starken, der Armen durch die Reichen, der Frauen durch die Männer. Nein, die Gleichheit, durch die allein sich auch die Freiheit rechtfertigt, ist nicht Natur, sondern Kultur. Sie ist nicht vorgegeben, sondern gesetzt: ein moralisches Gebot, ein Menschenrecht, um dessen Verwirklichung wir uns permanent bemühen müssen und sei es aus Eigennutz.

Ist nun aber, könnte man einwenden, ausgerechnet der Markt, das business, eine geeignete Agentur, um diesem Recht zur Geltung zu verhelfen? Muss nicht, umgekehrt, das Recht gelten, damit überhaupt so etwas wie ein Markt entstehen kann, dessen Funktionieren vom wechselseitigen Vertrauen aller Marktteilnehmer abhängt, die sich als „Gleiche“ begegnen? Ihre Gleichheit meint nun aber ganz sicher nicht Gleichförmigkeit, wie sie in der Warenproduktion und durch standardisierte Abläufe erzeugt wird. Die Gleichheit, die wir meinen, erweist sich, wie es Jean Cocteau einmal ausgedrückt hat, erst im Aushalten, möglicherweise sogar im Auflösen von Widersprüchen, nicht aber in der Unterdrückung von Differenzen. Sie beruht also auf Toleranz.

Ein schillerndes Wort. Toleranz gehört zweifellos zu den Grundtugenden der Demokratie, ist aber ein seltsam ambivalentes Vermögen, das sozusagen in zwei Ausstattungsversionen vorkommt: in einer Massiv- und einer Dekor-Variante. Tolerant zu sein, den Anderen gelten zu lassen, ihn insgesamt seiner Herkunft und seiner Prägung zu respektieren, ihn anzuerkennen, bedeutet in jedem Fall, darauf zu verzichten, über ihn verfügen oder ihn nach meinen Vorstellungen und zu meinem Vorteil formen zu wollen. Toleranz zu üben, bedarf des Dialogs, dessen Ziel kein einheitlicher Standpunkt ist, sondern der verschiedene Standpunkte vermitteln- und verstehbar macht. Das setzt eine wechselseitige Anerkennung voraus, die zwar aufgekündigt werden kann, die aber zunächst einmal und grundsätzlich jeden Dogmatismus verbietet: Neugier, nicht Konkurrenz ist ihr Prinzip.

Daneben, und das ist die Kehrseite des Begriffs, die Dekor-Variante eben, verpflichtet „tolerant zu sein“ zu nichts, sondern scheint sich wunderbar mit bequemer Gleichgültigkeit zu vertragen, und erlaubt es auch noch, die eigene Passivität mit einer Tugendaura zu umgeben. In dieser zweiten, in der „Light-Version“ die in letzter Konsequenz so tolerant sein kann, dass sie auch ihr Gegenteil, die Intoleranz, gleich mit toleriert, scheint Toleranz zur Zeit Hochkonjunktur zu haben: Selbstverständlich werden in Deutschland alle Ausländer toleriert sofern sie sich anpassen, sprich: anders werden, und die deutsche Kultur als „Leitkultur“ annehmen. Du lieber Himmel! Selbstverständlich sind wir

für die berufliche Gleichstellung der Frauen und würden auch eine Frau als Chefin tolerieren, sofern nur niemand verlangt, dass wir Männer uns ändern oder gar unseren Platz räumen. So erweist sich die aufgeklärte Attitüde oftmals als zynische Indifferenz, als Maske.

Ich halte deshalb eine gehörige Portion Skepsis für angebracht, wenn nun auch von Seiten der Wirtschaft die Toleranz entdeckt und von ihren Meinungsführern lauthals propagiert wird. Es hat ein wahres Toleranz-Marketing eingesetzt: Vielfalt, Offenheit, Internationalität gelten in Zeiten der Globalisierung als Wettbewerbsvorteile, so dass es geradezu zur business correctness gehört, sich als Firma mit dem entsprechenden Flair auszustatten und etwa den Vorstand international zu besetzen. Da auch ich einmal Teil eines solchen Vorstands gewesen bin, könnte ich nun von vielen Vorzügen berichten, vom Erkenntnis- und Ideengewinn, der im Dialog zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft und Prägung entstehen kann. Aber damit würde ich abschweifen. Denn meine Erfahrungen haben mich auch gelehrt, dass Vielfalt an sich noch keinen Wert darstellt, ja, sich sogar ins Gegenteil von Toleranz verkehren kann, wenn sie nicht „gecoacht“ und aufgeklärt wird. Echte Toleranz, ich meine die Massiv-Variante, ist eine Aktivität. Es reicht nicht aus, Menschen aus verschiedenen Kulturen, unterschiedlichen Alters und Geschlechts nur zusammenzubringen, es kommt darauf an, wie diese Menschen dann miteinander und mit anderen etwa ihren Angestellten und ihren Kunden umgehen.

Und über solchen Umgang gilt es, Übereinkünfte zu treffen, keine Vorschriften zu erlassen, sondern Werte zu setzen, an denen wir unser Handeln ausrichten wollen. Jede Sinnfrage kann nicht von der Ökonomie, sondern muss von der Kultur beantwortet werden. Und je klarer sie beantwortet wird, desto besser auch für die Wirtschaft. Vertrauen, Zuverlässigkeit, Liebesfähigkeit, Verantwortung, Solidarität und Toleranz setzen ethische Einstellungen der Wirtschaftenden voraus, die über das Modell bloßer Nutzenmaximierung hinausgehen. Alle diese „Tugenden“ erhöhen aber zugleich die Leistungsfähigkeit des Marktes, und sie reduzieren die Wahrscheinlichkeit von Marktversagen.

Gerade wegen der weiter wachsenden wechselseitigen Abhängigkeit der Menschen untereinander in allen Bereichen des wirtschaftlichen Lebens, sind ethische Prinzipien und ist moralisches Handeln unerlässlich. Diese Einsicht beginnt sich auch bei den im Wirtschaftsleben Verantwortlichen zunehmend durchzusetzen, was es mir ermöglicht, mit einer positiven Perspektive zu schließen.



Daniel Goeudevert

# Europa der Kulturen

Auch wenn Sie alle, oder zumindest einige von Ihnen, hierher gekommen sind, um zu hören, was ich zu sagen habe, das hoffe ich jedenfalls, möchte ich mit einer Bemerkung beginnen, die nicht von mir ist (dazu ist sie viel zu klug); sie stammt von dem Aphoristiker Sigmund Graff. Ich zitiere:

*„Der Fortschritt sagt, wozu der Mensch fähig, die Kultur, was seiner würdig ist. Die Kultur ist das Gewissen des Fortschritts. Die Kultur schleift die Spitzen ab, auf die der Fortschritt die Dinge zu treiben pflegt. Kultur ist innerer Fortschritt.“*

In diesem Sinne möchte ich mich heute einmal mit dem „Gewissen“ der europäischen Entwicklung, mit der „Seele“ Europas beschäftigen und einen Blick in das Innere unseres Kontinents werfen: Wie ist eigentlich das Fundament beschaffen, auf dem wir das seit Jahren beschworene „gemeinsame Haus Europa“ zu bauen versuchen und hierbei, so will es mir scheinen, zwar große äußere, aber noch zu wenig innere Fortschritte gemacht haben. In anderen Worten: Während über den Rohbau und die Außenfassade dieses gemeinsamen Hauses überwiegend Einigkeit besteht, sind die Anzahl der Zimmer, die Innenausstattung und die Hausordnung nach wie vor umstritten. Das wäre auch gar nicht weiter schlimm und kann wohl auch nicht anders sein, bei all der herrschenden Vielfalt. Sobald in solchen Disputen aber das Trennende das Verbindende überlagert, besteht Anlass zur Sorge.

Wenn man beispielsweise die zum Teil heftigen Debatten der jüngeren Vergangenheit zum Gradmesser nimmt, von der europäischen Zerstrittenheit angesichts der amerikanischen Irak-Politik über das von Jürgen Habermas und ande-

ren westeuropäischen Intellektuellen ins Gespräch gebrachte „Kerneuropa“ bis hin zum Streit über die von den deutschen Bundestagsabgeordneten Erika Steinbach (CDU) und Peter Glotz (SPD) ins Leben gerufene Initiative zur Gründung eines „Zentrums gegen Vertreibung“, wenn man diese Debatten verfolgt hat, dann kann man den Eindruck gewinnen, als hätten wir inzwischen das Wesentliche aus dem Blick verloren: Das Geschenk der überwundenen Teilung Europas und die Chancen, die uns daraus unverhofft zugewachsen sind.

Dieses Epochenereignis liegt noch gar nicht so lange zurück, und die starken Emotionen und Hoffnungen, die es in mir ausgelöst hat, sind bis heute lebendig. Ich werde nie vergessen, als ich 1990, nur wenige Monate nach Öffnung des Eisernen Vorhangs, im Gewandhaus das Eröffnungskonzert zur Leipziger Frühjahrsmesse besuchte. Während dieses Konzerts empfand ich mich vielleicht erstmals nicht mehr nur als Westeuropäer, sondern als Europäer. Ich hörte Tschaikowsky, dirigiert von Kurt Masur, die Pianistin war eine Russin, neben mir saßen ein Sachse, ein Niederländer, ein ungarischer Diplomat und ein Politiker aus Nordrhein-Westfalen, und ich verspürte ein tiefes Gefühl der Gemeinsamkeit. Eine Gemeinsamkeit in der Kultur, die wir vor lauter vermeintlichen Differenzen viel zu selten betonen, und eine Gemeinsamkeit in der Hoffnung, nein, Zuversicht auf ein zusammenwachsendes Europa, in dem sich alle Bürger aus ehemals Ost und West gleichberechtigt, friedlich und ohne Angst begegnen können.

Zugegeben: Wir dürfen auch nicht vergessen, dass dieses erste Glück zunächst von kurzer Dauer war und das Jahrzehntelang Udenkbare geschah. Als hätte die neue Freiheit auch längst Vergessengeglaubtes reanimiert, kam es im ehemaligen Jugoslawien zu nationalistisch und ethnisch motivierter Gewalt, zu Vertreibungen und Massentötungen, und bis heute ist das dabei Tausenden zugefügte Leid noch längst nicht verwunden. Gerade dieser Krieg sollte uns eindringlich ermahnen, was geschehen könnte, wenn es nicht gelingt, den Prozess der europäischen Vereinigung entschlossen voranzutreiben.

## Einheit in Vielfalt

Bis in die jüngste Vergangenheit war „Europa“ eine Metapher der Zerrissenheit, die geographische Bezeichnung für den historisch wohl blutigsten aller Kriegsschauplätze: Gewalt und Vertreibung, die Unterdrückung und Ermordung ethnischer und religiöser Minderheiten, Nationalismen, Grenzstreitigkeiten und Blockkonfrontation haben die gemeinsamen Wurzeln und Interessen der Europäer tief verschüttet und das Gesicht des Kontinents zerfurcht. Erst heute, knapp 15 Jahre nach dem friedlichen Ende der im Anschluss an den Zweiten Weltkrieg besiegelten Teilung Europas, sind wir in der historisch einmaligen Situation, eine gesamteuropäische Ordnung nicht nur in den Blick zu nehmen,

sondern sie aktiv zu gestalten. Es gibt keine bessere Antwort auf das mörderische 20. Jahrhundert als die europäische Vereinigung.

Die ersten Schritte sind getan, die vor uns liegende Wegstrecke ist jedoch noch kaum überschaubar. Im Gegenteil, mit der in wenigen Monaten vollzogenen Erweiterung der Europäischen Union um zehn neue Mitgliedsstaaten strebt Europa keineswegs, wie dies aus offiziellen Kreisen zuweilen zu vernehmen ist, seiner Vollendung zu, sondern steht vor seiner vielleicht größten Herausforderung. Ab Mai 2004, soviel ist sicher, wird das größere Europa auch ein anderes Europa sein nicht zuletzt deshalb, weil es die Aufgabe zu bewältigen hat, auch die jüngste, von ganz anderen politischen und persönlichen Erfahrungen geprägte Vergangenheit seiner neuen Mitglieder zu integrieren.

Und eine zweite Herausforderung kommt hinzu: Je weiter die gegenseitige Annäherung voranschreitet, desto dringlicher stellt sich die Frage nach dem anzustrebenden Ziel des ganzen Unternehmens, das ja in inhaltlicher Hinsicht nach wie vor seltsam undefiniert ist. Zwar könnte man sagen, dass das mit der im Jahre 1957 erfolgten Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) angestrebte „friedliche Markteuropa“ inzwischen Realität geworden ist. Aber was nun? Irgendwie und irgendwann scheint uns im Vollzug der Einigung sowie im Dickicht komplexer Beitrittsverhandlungen die „europäische Idee“ abhanden gekommen zu sein. Nachdem über viele Jahre ein dichtes Netz gemeinsamer administrativer, ökonomischer, rechtsstaatlicher und politischer Strukturen geknüpft worden ist, das demnächst auch die neuen EU-Mitglieder umspannen wird, nachdem europaweit geltende Richtlinien und Produktnormen alles Erdenkliche und Unausdenkliche, vom Krümmungsgrad der Banane bis zur Lautstärke von Rasenmähern, regeln, fragen sich plötzlich viele von uns: Wozu das alles? Und diese Frage ist überaus berechtigt.

All die bislang getroffenen Maßnahmen mögen für einen erfolgreichen europäischen Integrationsprozess notwendig sein, sie sind aber längst nicht hinreichend. Zu fragen ist auch, wie es, in den Worten des eingangs zitierten Sigmund Graff, mit dem Gewissen dieses Fortschritts bestellt ist. Denn nicht der Euro und der Markt, nicht die Aufhebung von Zollschranken und Beschäftigungsbeschränkungen sind die entscheidenden Elemente einer lebendigen europäischen Gemeinschaft, sondern das Sprechen und Zuhören, das Fragen und Erklären, das Interesse aneinander sowie der Respekt vor den Eigenheiten der jeweils individuellen und kollektiven Geschichten.

Und an solcher Lebendigkeit herrscht ein akuter Mangel. So belegen etwa die aktuellen Ergebnisse eines gerade abgeschlossenen länderübergreifenden EU-Forschungsprojekts „Jugend und europäische Identität“, dass die Jugendlichen inzwischen zwar kontinentweit ein durchweg positives Europa-Bild haben, weil sie sich von der neuen Freizügigkeit verbesserte Arbeits- und Lebenschan-

cen versprechen; das ist erfreulich. Zugleich zeigt sich aber, dass Europa im Bewusstsein dieser Jugendlichen eigentümlich abstrakt und inhaltsleer bleibt: Kenntnisse über das politische, soziale und kulturelle Gefüge der nahen wie der fernerer Nachbargesellschaften sind allenfalls rudimentär; die deutschen Jugendlichen wissen sowenig über Ungarn oder Polen wie die ungarischen und polnischen Jugendlichen über Deutschland. Und auf einer ermittelten Interessen-Skala rangiert die europäische Integration überall weit abgeschlagen im unteren Drittel; selbst der Tierschutz erscheint den jungen Leuten wichtiger.

## Mit Träumen beginnt die Realität

Nun ja, wird mancher gleich einräumen, das ist doch auch nicht anders zu erwarten. Seitdem Marx mit einem klugen Schachzug den alten Hegel vom Kopf auf die Füße gestellt hat, wissen wir doch, dass das Sein das Bewusstsein bestimmt, nicht umgekehrt. Und eben dies lässt sich auch im Falle Europas beobachten, wobei sich das Bewusstsein in unseren rasanten Zeiten zudem immer schwerer tut, mit der äußeren Seinsentwicklung Schritt zu halten. Das braucht eben seine Zeit, so oder ähnlich abgeklärt jedenfalls dürften die Erkenntnisse aus der erwähnten Studie von all jenen gedeutet werden, die der Tat gegenüber dem Gedanken den Vorzug zu geben pflegen, und das heißt wohl: von der Mehrheit.

Die europäische Währungsunion kann man verordnen, die Liebe unter den Völkern nicht. Die Konzerne können sich gegen die amerikanische und japanische Konkurrenz verbünden, aber in den Stadien legen die Europäer wieder Kriegsbemalung auf. O ja, sie gleichen sich, sie haben ganz ähnliche Gefühle und empfinden alle einen hochsteigenden Schauer beim Torschrei; aber die einen singen „God save the Queen“, die anderen „Einigkeit und Recht und Freiheit“, die dritten baden im blutgeladenen Pathos der „Marseillaise“. Sie schwingen ihre Fahnen und stehen sich feindlich gegenüber. Natürlich kann man die Wände im europäischen Haus einreißen, aber wenn sich die Völker nicht mögen, werden sie Zelte bauen und Wachen davor aufstellen und sich von Neuem absondern.

Mit solch abgeklärter Einschätzung, an der ja etwas dran ist, ist man allerdings bei mir, der ich zum Träumen neige und davon überzeugt bleibe, dass die Realität mit Träumen beginnt, an den Falschen geraten. Ich möchte deshalb entschieden widersprechen: Erst politische Vision und Passion, der Traum von einem friedlichen Miteinander, haben die europäische Einigung einst in Gang gesetzt, und nur unser Bewusstsein kann diesen Prozess vollenden. Das Denken muss das Tun wieder einholen und möglichst überholen.

Träume, Utopien haben von Beginn an die Geschichte gelenkt, auch die Geschichte Europas. Zum Beispiel die Träumereien meines Landsmannes Saint-

Simon, der im amerikanischen Unabhängigkeitskrieg mitgekämpft und dabei die Grundlagen für ein neues Europa entdeckt zu haben glaubte. In seiner Denkschrift „Über die Reorganisation der europäischen Gesellschaft“ schrieb Saint-Simon daraufhin im Jahre 1814:

*„Europa hätte die bestmögliche Organisation, wenn alle ihm angehörenden Nationen von Parlamenten regiert würden und wenn diese ein übergeordnetes gemeinsames Parlament anerkennen würden, das die Macht hätte, Meinungsverschiedenheiten beizulegen.“*

Heute, fast 190 Jahre später, befinden wir uns auf gutem Wege, aus Saint-Simons Traum Realität werden zu lassen. Doch je näher das Ziel rückt, desto weniger scheinen wir es uns zu eigen zu machen, auch weil wir nicht mehr recht erkennen, worauf wir da zusteuern. An vielen französischen Bahnübergängen steht auf einem Hinweisschild, was man in diesem Zusammenhang fast schon als philosophische Mahnung deuten könnte: „un train peut en cacher un autre“, ein Zug kann einen anderen verbergen. Das heißt, positiv formuliert: Eine Veränderung kommt nie allein; die Oberfläche formaler Neuerungen, etwa der Euro oder eine einheitliche Gesetzgebung, darf nicht davon ablenken, die dadurch im „Hintergrund“ erforderlichen Umstellungen und Anpassungen wahrzunehmen. Und dieser „Hintergrund“ ist in Wahrheit das Wesentliche.

Der Fortschritt der europäischen Einigung braucht ein Gewissen. Und dieses Gewissen kann sich nur kulturell ausbilden. Europa muss in den Herzen und Köpfen der Menschen entstehen, oder es entsteht nicht. Damit dies geschehen kann, ist wechselseitige Verständigung nötig, bedarf es der Reflexion und des Dialogs. Wem es also mit der „Erneuerung“ Europas ernst ist, der wird an der Arbeit des wechselseitigen Verstehens und Erklärens nicht vorbeikommen.

Glücklicherweise setzt sich diese Erkenntnis allmählich durch. Die zukünftige Verfassung verpflichtet das Vereinte Europa auf seine Grundwerte. „Schöpfend aus den kulturellen, religiösen und humanistischen Überlieferungen Europas“, heißt es in der Präambel des Vertragsentwurfs, sollen die Grundsätze von „Gleichheit der Menschen, Freiheit und Vernunft“ verwirklicht werden. Und in Artikel 3, Absatz 3, des Verfassungsentwurfs heißt es: „Die Union wahrt den Reichtum ihrer kulturellen und sprachlichen Vielfalt und sorgt für den Schutz und die Entwicklung des kulturellen Erbes Europas.“ Damit diese schöne Absichtserklärung, die immerhin 400 Millionen Menschen in 25 Staaten eine gemeinsame Grundrechte-Charta gibt, kein Papiertiger bleibt, müssen wir ihr Leben einhauchen. Und dazu brauchen wir die Kultur. Sie erst kann eine gemeinsame europäische Identität entstehen lassen.

Ein halbes Jahrhundert Nachkriegsgeschichte hat aber gerade in der Mitte Europas eine terra incognita entstehen lassen. Unterschiedliche Lebensweisen, Spra-

chenvielfalt, ungleiche Leid- und Glückserfahrungen sowie teils konträre utopische Visionen haben die Menschen in Mitteleuropa einander fremd gemacht. Diese Fremdheit der Europäer untereinander, die oft genug zu Befremden führt, wird nicht dadurch geringer, dass man ein einseitig gesetztes Klassenziel steckt (etwa eine einheitliche Gesetzgebung oder einheitliche Haushaltsvorgaben) und Noten verteilt; auch nicht dadurch dass man sich ob solcher Benotung beleidigt in den Schmollwinkel verzieht, trotzig auf seinen Eigenheiten beharrt und leidenschaftslos den Katalog der Beitrittsverhandlungen abarbeitet. Nein, die Fremdheit kann nur produktiv gemacht werden, indem man sich ihr aussetzt und über die je unterschiedlichen Erfahrungen und Haltungen, über die kulturellen Varianzen, in einen streitbaren Dialog tritt, in dessen Verlauf sich verschiedene Standpunkte vielleicht zu neuen Gemeinsamkeiten modulieren lassen. Wohlgemerkt: Nicht Homogenität wäre anzustreben, sondern eine Einheit in Vielfalt, ein Europa der Kulturen, das der Sehnsucht nach einer durch keinerlei (Staats-)Grenzen eingeschränkten Freiheit ebenso Rechnung trägt wie der Sehnsucht jedes Einzelnen nach Verwurzelung.

## Zukunft braucht Herkunft

Die Voraussetzungen hierfür sind durchaus gegeben. Denn wir haben allen Unterschieden zum Trotz Gemeinsames, Verbindendes: die Geschichte Europas, auch wenn sie im europäischen Gedächtnis im Laufe der Jahrhunderte in ein nationales Gegeneinander zersplittert ist und als gemeinsame Geschichte erst noch wiederentdeckt werden muss.

Dabei sind die Spuren dieser Geschichte für jeden, der hinzuschauen und zuzuhören bereit ist, unverkennbar. Ob in Ungarn, Polen, Tschechien, der Slowakei, den baltischen Ländern oder der Ukraine, überall lassen sich architektonische, künstlerische, wissenschaftliche und soziale Zeugnisse eines untergegangenen Kulturraums entdecken, den trotz aller lokaler Eigenheiten weit mehr Verbindendes als Trennendes auszeichnete.

Bei der Wiederentdeckung dieses einst in Gewalt und Totalitarismen versunkenen Kulturraums kann und soll es nun ganz sicher nicht darum gehen, ihn zu restaurieren, sondern sich seiner zu vergewissern. Denn Zukunft braucht Herkunft, oder in den Worten des ungarischen Schriftstellers György Konrád „Zukunft braucht Erinnerung“, die uns erst „an das Leben bindet“ und allein tauglich erscheint, uns aus den „Denkgefangenschaften der Vergangenheit“ zu befreien, um bei aller vorherrschenden Vielfalt zu einer gemeinsamen „Mitte“, nennen wir sie ruhig „Identität“, zu finden.

Dieser „Mitte“, für die es nach der Teilung des Kontinents in Ost und West für nahezu fünf Jahrzehnte keinen Platz mehr gab, gilt es, sich wieder verstärkt

zuzuwenden. Denn das „gemeinsame Haus Europa“, so hat es der tschechische Soziologe und Theologe Tomas Halik kürzlich beschrieben, „errichten wir nicht auf Brachland. Wir bauen es auf einem Boden, in dessen Schichten vergessene Schätze und verbrannte Trümmer lagern, wo Götter, Helden und Verbrecher begraben sind, verrostete Gedanken und nicht explodierte Bomben liegen. Wir müssen unserem Europa keine Seele einhauchen, doch wir müssen uns von Zeit zu Zeit aufmachen und in seine Tiefen blicken.“

In anderen Worten: Wir müssen den „inneren Kontinent“ erkunden, uns all die Geschichten erzählen, über die lange Zeit nicht offen gesprochen werden durfte, uns an erlittenes wie zugefügtes Leid, an Opfer- und Täterschaft erinnern, unsere Ängste und Hoffnungen, Nöte und Wünsche dem jeweils anderen zu Gehör bringen und über die je unterschiedlichen Erfahrungen und Haltungen in einen Dialog treten. Denn noch einmal: Ohne solche Arbeit an der wechselseitigen Verständigung, ohne gegenseitiges Ringen um die Werte und Normen, die einer „europäischen Identität“ Substanz geben könnten, bliebe Europa eine aus Erlassen, Verordnungen, Gesetzen konstruierte Form, die in Wahrheit nichts umhüllte: ein leb- und seelenloses Regelwerk. Ein Fortschritt ohne Gewissen.

Keine Sorge, Schwarzmalerei liegt mir fern. So weit wird es nicht kommen, mögen auch viele Euroskeptiker derlei Optimismus mit einem müden Lächeln quittieren. Es gibt im Gegenteil jede Menge Anzeichen dafür, dass Europa im Aufbruch ist, dass die bürokratische Hülle nach und nach gefüllt wird, wenn auch vorerst lediglich noch von einer engagierten Minderheit. Um solche „Füllung“, Verlebendigung, man könnte sie pointiert als „Osterweiterung des europäischen Bewusstseins“ bezeichnen, bemühen sich, teilweise schon seit vielen Jahren, zahlreiche Initiativen, internationale wie nationale Stiftungen und Institutionen, deren Beharrlichkeit auch längst Früchte trägt.

Es gibt diverse EU-Förderprogramme, Städte-, Schul- und Kirchenpartnerschaften, einen reger werdenden Schüler- und Studentenaustausch; es gibt Übersetzungsförderungen, Medienkooperationen, mehrsprachige Wissenschaftskollegien, bilaterale Bildungsportale, europäische Musik-, Theater, Buch- und Kulturfestivals.

Und es gibt Zeitschriften-Projekte, die der europäischen Idee als Denkwerkstatt zu dienen und ihr eine Plattform und ein Forum zu geben versuchen. Dass solche Initiativen vor allem im Bildungs- und Kulturbereich ansetzen, halte ich für die richtige Strategie.

## Von der Wirtschaft lernen

Was in meiner kleinen Aufzählung all der Initiativen zur „Verlebendigung“ Europas, zur Entstehung eines „Europa der Kulturen“, noch völlig fehlt, ist die Rolle der Wirtschaft in diesem Prozess. Und diese Rolle kann meines Erachtens, auch wenn ich mit dieser Auffassung spontanen Widerspruch ernten mag, gar nicht überschätzt werden.

Wirtschaftliches Handeln ist von vornherein darauf angelegt, Barrieren zu überwinden. Und wenn man sich unter dieser Perspektive die Menschen in Europa ansieht, dann stellt man fest, dass es weit mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede gibt. Der deutsche Kleinbürger ist genauso geldgierig wie der französische Kleinbürger und der deutsche Bauer genauso auf Subventionen versessen wie der französische Bauer. Diese Gemeinsamkeiten, so unsympathisch sie in meinen Beispielen erscheinen, lassen sich nutzen.

Obwohl der Ökonomie gegenwärtig und nicht zu Unrecht eine schon gefährliche Dominanz über alle anderen Lebensbereiche nachgesagt wird, bin ich davon überzeugt, dass wirtschaftliches Handeln, wie ich es verstehe, eine zivilisierende, humanisierende Potenz hat. Der Markt war und ist ein Ort des Dialogs, der Verhandlung, der Kompromissbildung. Er kann widerstrebende Interessen ausgleichen, also befriedend wirken, und er setzt die Freiheit und Rechtsgleichheit aller voraus, weshalb er überall dort, wo Unfreiheit und Intoleranz herrscht, allenfalls eingeschränkt funktioniert und zugleich einen starken Druck auf freiheitliche Verhältnisse entfaltet.

Firmen beispielsweise, die nicht nur regional begrenzt agieren, müssen ein starkes Interesse daran haben, Vorurteilsstrukturen aufzubrechen und soziale Unterschiede aufzuheben; noch weniger könnten sie den Ausschluss oder autoritäre Beschränkungen von potenziellen Marktteilnehmern und -teilnehmerinnen hinnehmen. Um ihren Absatz zu steigern, sind sie auf verlässliche Sozialstrukturen und auf eine möglichst zunehmende Zahl freier, wohlhabender Konsumenten angewiesen, deren Werte und Verhaltensweisen sie darüber hinaus verstehen müssen, um ihre Produkte passend platzieren zu können. Ausgangspunkt hierfür mag ein rein ökonomisches, betriebswirtschaftliches Kalkül sein, es wird aber in seiner Umsetzung auch unbeabsichtigte Werte stiften und die Volkswirtschaft insgesamt sowie das gesellschaftliche Miteinander prägen. Man denke hier zum Beispiel, wie bereits erwähnt, an den Daimler-Benz-Konzern, dessen südafrikanische Niederlassung zu Zeiten der Apartheid als erstes Unternehmen schwarze Arbeitnehmer in nennenswertem Umfang eingestellt und ausgebildet und damit das Prinzip der Rassentrennung demonstrativ unterlaufen hatte.

Ich selbst kann aus meiner Zeit als Manager in der Automobilbranche bezeugen, wie sich die Haftung international agierender Unternehmen in den letzten Jahrzehnten, in Zeiten der so genannten Globalisierung, gewandelt hat.

Jeder nationale und regionale Markt ist ja nicht nur durch statistische Größen (wie Einkommensverhältnisse, Altersverteilung, Kaufkraft etc.) zu kennzeichnen, er ist vor allem und in erster Linie ein Lebensraum. Ohne Kenntnis der dort vorherrschenden Lebensgewohnheiten, ohne Respekt vor den jeweiligen kulturellen Eigenheiten, werde ich als Verkäufer von Waren oder Dienstleistungen grandios scheitern.

Und hinter dieser Einsicht steht nicht mehr nur Opportunismus und Kalkül; das natürlich auch. Auch die Wirtschaft erkennt, wenngleich langsam, dass sie Teil der Bürgergesellschaft ist und ein starkes Interesse an deren Funktionieren haben muss. Das heißt, immer mehr Firmen und Unternehmen haben damit begonnen, ihrer gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung gerecht zu werden.

Der Begriff „Verantwortung“ wird nicht mehr nur für die unternehmerische Öffentlichkeitsarbeit missbraucht (das kommt natürlich immer noch vor), sondern in seinen wertschöpfenden Qualitäten erkannt. Hier steht ein Wandel bevor. Zwar ist es erfreulich, dass jährlich mehrere hundert Millionen Euro an Sponsorenmitteln aus deutschen Unternehmen kulturellen, sozialen und karitativen Zwecken zufließen. Aber wenn dieser Betrag mit der gleichen Professionalität investiert würde wie im Kerngeschäft üblich, ließe sich dessen gesellschaftlicher Nutzen vermutlich vervielfachen.

In anderen Worten: Angesichts der ordnungspolitischen Herausforderungen eines zusammenwachsenden Europas, einer globalisierten Weltwirtschaft, einer vernetzten Kommunikationsgesellschaft und immer kürzeren Innovationszyklen müssen die ordnungspolitischen Potenzen der Bürgergesellschaft gestärkt werden. Und in diesem Zusammenhang kommt den Unternehmen eine zentrale Rolle zu.

Sowohl auf dem Weg nach Europa wie auch in der Bewältigung vieler anstehender Aufgaben ist die Wirtschaft im Übrigen schon sehr viel weiter als die Politik, die sich bis heute allzu oft im nationalstaatlichen Kleinklein verzettelt.

Gerade in der Arbeitswelt lässt sich sehr schön kenntlich machen, dass die Politik vielfach auf geradezu antiquierten Prämissen beruht und dass die Menschen, Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, die Zeichen der Zeit längst erkannt haben und entsprechend handeln, während die Politik gerade erst einen Handlungsbedarf auszumachen beginnt.

## Begierde zum anderen

Lassen Sie mich zum Ende noch einmal auf den Anfang zurückkommen: auf die Kultur, verstanden als „innerer Fortschritt“. Unsere intellektuellen und sozialen Fähigkeiten wie unsere kulturellen Leistungen können sich überhaupt erst im Blick der anderen und im Austausch mit ihnen entfalten. Ja, das Denken, so hat es der französische Philosoph Gabriel Marcel einmal beschrieben, ist stets dem anderen zugewandt, „es ist Begierde zum anderen“.

Solches Begehren gilt es deshalb zu wecken und zu unterstützen. Denn wo wir auch hinblicken, tun sich die Menschen schwer, dem ihnen Fremden, sei es eine andere Kultur oder Religion, sei es das jeweils andere Geschlecht, in freundlicher und selbstbewusster Distanz zu begegnen. Die neugierige Bezo-genheit auf andere, die einen Dialog und gemeinsames Handeln erst möglich macht und dem Denken sein Material liefert, droht ständig von einer manchmal ängstlichen, manchmal aggressiven Selbstbezogenheit verdrängt zu werden. Das heißt, die entscheidenden und am wenigsten durchlässigen Hinder-nisse auf dem Weg zu einem Europa, das seine Identität ganz wesentlich aus seiner Vielfalt schöpft, befinden sich nach wie vor in unseren Köpfen. Hier, im Denken, Urteilen, Bewerten, Gestalten, bei unseren „Weltbildern“ hätte der europäische Einigungsprozess deshalb vor allem anzusetzen, um mit Leben und Zukunftswillen gefüllt zu werden.

Das hat übrigens schon Jean Monnet, neben Robert Schuman, Konrad Ade-nauer und Alcide De Gasperi einer der Gründungsväter Europas, so gemeint, als er kurz vor seinem Tode offen einräumte: „Wenn ich das Ganze noch ein-mal zu machen hätte, würde ich bei der Kultur beginnen.“





Daniel Goeudevert

# Über Bildung und Elitenbildung

Es war einmal eine Zeit, lange ist es her, da stand die Bildung in Deutschland in höchstem Ruf. Das deutsche Bildungswesen und an dessen Spitze die Humboldtsche Universität galten als vorbildlich. Dem hier Erreichten wurde international nachgestrebt; deutsche Denker, Forscher, Erfinder gelangten zu Welt-ruhm und legten ein weithin sichtbares Zeugnis dafür ab, dass die bestmögliche Qualität von Bildung zugleich die bestmögliche und, so würde man heute sagen, auch die renditestärkste Investition in die Zukunft ist. (Wohlgermerkt von „Bildung“, die nicht mit „Ausbildung“ verwechselt werden darf. Ich werde immer wieder auf diesen Unterschied zurückkommen, den deutlich zu machen, mir heute wichtiger denn je erscheint.)

Bildung „made in Germany“ als ein Gütesiegel erster Ordnung: Das war einmal. Und es klingt inzwischen fast ein wenig märchenhaft, unwirklich. Tempi passati. Wer heute von der Bildung in Deutschland spricht, tut dies mit sorgenvoller Miene und in elegischem Ton, nicht selten sogar in Form eines Katastrophenberichts. Und es gibt derzeit bekanntlich viele, die von der Bildung sprechen, die über die Bildung klagen oder für die Bildung auf die Straße gehen. Die Bilder dürften allen noch ganz gegenwärtig sein: Arm in Arm sind Studierende und Hochschullehrer während der vergangenen Monate durch viele deutsche Städte marschiert, haben Kreuzungen, Parteibüros und Kaufhäuser besetzt. Manche Demonstranten sind sogar in Eiseskälte genauso „baden“ gegangen wie die gute alte Bildung, um gegen die miserablen Studienbedingungen und gegen einen drohenden, weiteren Bildungsabbau zu protestieren.

Das ist gut so, und die Kreativität vieler Aktionen hat viele Menschen für das Thema eingenommen und nachhaltig sensibilisiert. Im Grunde sind wohl

inzwischen alle, jedenfalls im Großen und Ganzen, mit den erhobenen Forderungen einverstanden; die Studenten mussten sogar verstört zur Kenntnis nehmen, dass sich selbst diejenigen, gegen die ihr Protest gerichtet war, die Politiker, leichthin mit ihnen solidarisierten. „Mehr Bildung!“ Selbstverständlich, wer könnte dagegen etwas einzuwenden haben. Geht nur leider im Moment nicht.

Auch ich will hier natürlich keinerlei Einwände vorbringen. Wie könnte ich? Und dennoch reizt es mich, ein wenig Öl ins Feuer zu gießen, weil mir viele einzelne Forderungen zu wohlfeil vorkommen und weil mir der studentische Protest häufig zu kurz greift und beispielsweise die eigene Rolle zu wenig reflektiert. In anderen Worten: Mehr Geld, mehr Lehrer, eine bessere Ausstattung wären natürlich wunderbar. All dies wird aber das Kernproblem nur dann lösen, wenn es zugleich gelingt, eine Kultur des Lernens zu etablieren, für deren Ausgestaltung wir alle verantwortlich sind. Nicht nur Bürokraten und Kultusbehörden, auch die Studenten sind Teil des beklagten Systems und täten gut daran, hin und wieder auch die eigenen Verhaltensweisen, Gewohnheiten, Versorgungsansprüche in Frage zu stellen. Dass beispielsweise gut ein Drittel der deutschen und bis zu zwei Drittel der ausländischen Studenten die Uni ohne Abschluss verlassen, dass es in vielen Studiengängen schon weit mehr Studienabbrecher als Absolventen gibt, ist nicht allein den ominösen Strukturen, sondern auch den darin handelnden Akteuren anzulasten.

Nun gut, weiter will ich mich nicht hinauslehnen. Es ist aber auffällig, dass sich in deutschen Debatten stets lauter Opfer zu Wort melden, so auch in diesem Fall: Die Politiker sind Opfer leerer Kassen, Lehrer und Hochschullehrer sind Opfer verkrusteter Strukturen, Schüler und Studenten sind Opfer einer verfehlten und zukunftsblinden Politik. Man streitet sich im Besonderen, kann sich jedoch am Ende im Allgemeinen durchaus solidarisieren. In der „Sache“ ist man sich ja einig, aber was soll man machen? Niemand führt Böses im Schilde, doch das Gute will sich partout nicht einstellen.

Das eigentliche Opfer bei dieser ganzen Angelegenheit ist die Bildung, die im Dickicht verschiedenster Interessen zu verschwinden droht. Immerhin ist ihr siecher Zustand mittlerweile öffentlich sichtbar geworden und das wiederum birgt, bei allem Schrecken, gewisse Chancen: Internationale Vergleichsstudien stellen der deutschen Jugend in puncto Allgemeinbildung ein schlechtes Zeugnis aus; Germanistenverbände und Personalberater zeigen sich über eine zunehmende Lese- und Rechtschreibschwäche alarmiert (oftmals reichen die Kenntnisse nicht einmal mehr aus, um Stellenangebote zu lesen und Bewerbungen zu schreiben); Lehrer werfen den Eltern Erziehungsverweigerung vor (und diese jenen dasselbe); Politiker wollen einen allgemeinen Werteverfall beobachten und liefern nicht selten die konkretesten Belege durch eigenes Handeln gleich mit; Unternehmer und Berufsverbände sind um den Arbeitskräfte-nachwuchs besorgt, weil Schul- und Universitätsabgänger sich den rasant wan-

delnden beruflichen Anforderungen immer weniger gewachsen zeigen; die deutschen Hochschulen bieten im internationalen Vergleich gerade noch Mittelmaß. Kurz, nahezu im gesamten Bildungs- und Ausbildungsbereich herrscht, den verschiedenen Diagnostikern zufolge, geradezu eine Art Notstand.

Bei der Vielstimmigkeit der Klage kann einem schnell der Kopf schwirren. Wo liegt nun eigentlich was im Argen? Wo kann man ansetzen, welche konkreten Maßnahmen lassen sich ergreifen? Das Problem scheint so umfassend, dass sich schnell Ratlosigkeit breit macht. Und diese Ratlosigkeit verrät bereits einen akuten Bildungsmangel, den man natürlich gern kaschiert, indem man Verantwortlichkeiten hin und her schiebt: zwischen Bund und Ländern, Regierung und Opposition, Eltern und Lehrern, Wirtschaft und Politik, Schulen und Hochschulen und so weiter und sofort. Zwar besteht weithin Einigkeit darüber, dass „Wissen Zukunft schafft“ und dass wir angesichts der demographischen Entwicklung in den „Post-Industrieländern“ und wegen der steigenden Anforderungen an die Qualität von Bildung unser gesamtes Bildungswesen zu reformieren haben. Aber wo und wie beginnen? Einschulung ab vier Jahren? Ganztagschulen? Bundesweit einheitliche Zielvorgaben? Mehr Eigenverantwortung für die Schulen? Fortbildungszwang für Lehrer? Abitur nach zwölf Jahren? Beschleunigte Studiengänge? Die Einführung von Studiengebühren? Die Gründung von Eliteuniversitäten?

An Vorschlägen herrscht kein Mangel. Nahezu wöchentlich werden neue Absichten bekundet, von denen ich übrigens viele (etwa die gerade erwähnten) ganz ausgezeichnet finde. Dennoch kann ich mich des seltsamen Eindrucks nicht erwehren, dass die meisten der bislang im Reformwettbewerb vorgetragenen Maßnahmen, so sinnvoll sie im Einzelnen sein mögen, zwar stets die „Bildung“ sozusagen im Schilde führen, in Wahrheit aber gar nicht „Bildung“, sondern Ausbildung und Qualifikation zum Ziel haben. Das ist ja soweit auch in Ordnung; es ist aber ein durchaus wichtiger Unterschied, den offenbar nur noch der Gebildete kennt und der also in Vergessenheit zu geraten droht. Wenn wir aber zwischen Bildung und Ausbildung nicht mehr zu unterscheiden wissen, dann werden wir all dem Lehren und Lernen auch keinen festen Sinn mehr zuweisen können, sondern nur noch wechselnde Zwecke; der Wert der ganzen Veranstaltung ließe sich nur noch an ihrem Preis bemessen.

Nun sieht es leider so aus, als wären wir auf dem besten Wege dorthin. Wer sich einmal die Debatten der letzten Monate vergegenwärtigt, der wird unweigerlich feststellen, dass hierbei stets primär um Haushaltsarithmetik, um Etats und Investitionen gerungen wird, nicht aber um Inhalte. Dabei müsste es meines Erachtens andersherum sein: Erst wenn ich weiß, was ich brauche oder haben will, stellt sich die Frage, was das kosten wird und wie viel davon seriös zu finanzieren ist. Das kann dann durchaus einschränkende Auswirkungen auf die Inhalte haben, stellte aber schon für sich einen Bildungsprozess dar.

Damit ich nun nicht im Abstrakten verbleibe, nehmen wir ein aktuelles Beispiel. Wer, wie die SPD auf ihrer jüngsten Klausurtagung, „Bildung, Forschung und Innovation“ auf seine Fahnen schreibt (und das ist gut so!), hierbei aber im gleichen Atemzug die Gründung von Elite-Universitäten vorschlägt, legt damit meines Erachtens eigene Bildungsmängel offen. Pointiert formuliert möchte die SPD die Bildung von den Füßen auf den Kopf stellen und ans Ziel gelangen, ohne einen Weg zurücklegen zu müssen. Das klingt verlockend kommod; es zeugt aber entweder von (ungebildeter) Realitätsverdrängung oder von einem rein opportunistischem Kalkül, indem es an den Sehnsüchten rührt, doch endlich wieder „spitze“ zu sein.

### Elite oder „Where have all the flowers gone?“

Gerade am Thema „Elite“ lässt sich sehr schön kenntlich machen, was eigentlich „Bildung“ ist, weshalb ich die SPD-Vorlage hier gern aufnehme. Dass die Sehnsucht nach Erfolg und Anerkennung, die einem eben manchmal den Blick trübt, aktuell besonders bedrängend ist, kann sicher leicht nachvollzogen werden. Die allgemeine Situation ist ja nun wirklich zum Erbarmen: Außer Mahnungen, Warnungen und vielstimmigen Klageliedern steht derzeit kaum etwas in guter Konjunktur. Ob politisch, wirtschaftlich, sozial oder kulturell: Wo immer man auch hinschaut oder hinhört, überall vermeint man die untrüglichen Zeichen eines gar nicht mehr schleichenden, womöglich unaufhaltsamen Niedergangs zu entdecken, sogar das Wetter oder der Fußball werden immer schlechter und sorgen allenthalben für miese Nachrichten. Konflikte, Krisen, Katastrophen und Skandale scheinen sich mit einer derartigen Geschwindigkeit abzulösen, dass sie nur noch benannt, aber nicht mehr gebannt werden können.

Von wem auch? Gerade diejenigen, nach denen in Krisenzeiten beständig der Ruf ertönt, weil wir von ihnen erwarten können sollten, dass sie verantwortlich, fähig und entschlossen genug seien, um uns aus schwierigen Situationen herauszuführen, sind häufig Teil des Problems, das zu lösen sie sich deshalb außer Stande zeigen. Der inzwischen vielfach beklagte Befund klingt niederschmetternd: Das Vertrauen in die Glaubwürdigkeit, Seriosität und strategische Kompetenz von Politik ist aufgezehrt, selbst die Politiker untereinander begegnen sich inzwischen in „Lügen-Untersuchungsausschüssen“; gegen Gewerkschaftsfunktionäre, Bankenlenker, Medienunternehmer und Sportstars ermitteln Staatsanwaltschaften; und auch die Spitzen der Wirtschaft geben, von einigen Ausnahmen abgesehen, alles in allem keine gute Figur ab: „Zugewinne“ lassen sich vor allem in den Konkurszahlen, den Verlustrechnungen, im Abbau von Arbeitsplätzen oder bei den Manager-Gehältern verzeichnen.

Wir befinden uns also zweifellos inmitten einer Führungskrise; unter anderem natürlich. Aber handelt es sich bei dieser Malaise tatsächlich im Kern um eine Krise der Eliten, die gewissermaßen in einem Formtief stecken, aus dem sie die SPD durch Nachwuchsförderung nun möglichst rasch wieder herausführen möchte? Ich behaupte: Nein, nicht im Kern. Die Angelegenheit ist weitaus ernster. Viele der beklagten Phänomene sind meiner Einschätzung nach „lediglich“ Auswirkungen, die Symptome einer tiefer liegenden Misere, deren unheilvoller Einfluss bereits einsetzt, noch bevor jemand in Führungspositionen aufsteigt. Das Kernproblem besteht für mich in der Elitenbildung und zwar in der schillernden Doppelbedeutung des Begriffs: Wie setzt sich eine Führungsschicht zusammen? Und welche Rolle spielt hierbei die Bildung?

Bevor ich eine Antwort zu geben versuche, möchte ich mich als Franzose noch rasch zu meinem „Elitedenken“ bekennen und zumindest insoweit der SPD zustimmend an die Seite springen, ein Denken, das in Deutschland häufig allergische Reaktionen hervorruft und geradezu revolutionäre Energien freizusetzen imstande ist: „Elite“. Horribile dictu! Wer hier zu Lande einer Elite das Wort redet, muss immer noch damit rechnen, sogleich über deren Versagen im „Dritten Reich“ belehrt zu werden, und er gerät schnell selbst in den Verdacht, dunkle Machtkartelle gründen, soziale Ungleichheit fördern und einem selbstgerechten Elitismus frönen zu wollen.

Ich erinnere mich noch gut daran, als wir einmal in den frühen 1980er Jahren von Seiten der Wirtschaft, übrigens gemeinsam mit dem Wissenschaftsrat, eine Diskussion über die Leistungselite vom Zaum brachen und uns für eine stark zu verbessernde Eliteförderung aussprachen, wie sie etwa an den Grandes Écoles in Frankreich oder den berühmten Public Schools und Eliteuniversitäten in England längst praktiziert wurde. Es brach ein Sturm der Entrüstung los. Selbst der von mir hochgeschätzte und mir freundschaftlich zugetane Willy Brandt befand damals, dies sei „eine Diskussion gegen das Volk“, woraufhin sich auch der DGB nicht lumpen ließ und apodiktisch verkündete: „Eliten behindern humane Zukunft.“

Nun, das Gegenteil ist selbstverständlich richtig, und diese Erkenntnis setzt sich ja, wie nicht zuletzt der SPD-Vorschlag zeigt, langsam auch in Deutschland durch, weshalb eine Elitediskussion heute keine vergleichbar hohen Wellen mehr schlägt. Und das ist gut so, weil derlei Aufgeregtheit den Blick auf das Wesentliche lange eingetrübt hat. Denn seinem Wesen nach ist der Begriff der Elite demokratischen Ursprungs. Er steht also mitnichten in Konkurrenz zum prinzipiellen Gleichheitsgebot einer demokratisch verfassten Gesellschaft, das ja nur deshalb sinnvoll und wichtig ist, weil die Menschen eben nicht gleich sind, sondern über unterschiedliche Talente und Fähigkeiten verfügen, deren Ausbildung aber niemandem zum Nachteil, sondern möglichst allen zum Vorteil gereichen soll.

Das Wort „Elite“ entstand im nachrevolutionären, merkantilistischen Frankreich, es bedeutet Auswahl, Auslese und bezeichnete einen Gegenentwurf zu den überkommenen Herrschaftsstrukturen. Im Unterschied etwa zu der zwar nicht demokratisch zu nennenden, aber recht schönen Idee von Platon, wonach „der Weise führen und herrschen und der Unwissende ihm folgen“ soll, ein Gedanke, der sich bekanntlich nicht durchgesetzt hat, begründete sich ja jede Herrschaft bis weit in die Neuzeit hinein entweder aus dem Gottesgnadentum oder aus der Abstammung und dem Besitz. Dagegen begehrte das Bürgertum unter Berufung auf Tugend, Leistung und eben Chancengleichheit auf: Die Zugehörigkeit zur Elite sollte in freier und offener Konkurrenz erworben werden und nicht länger angeboren oder von vornherein zugeschrieben sein. Jeder und jede sollte kraft eigener Leistung und in friedlichem Wettbewerb in jedwede Führungsposition aufsteigen können.

Diese Forderung unterstellt selbstverständlich schon, dass sich eine Gesellschaft in Führende und Geführte ausdifferenziert, ein Befund, der von den so genannten Klassikern der Eliteforschung, von Gaetano Mosca, Vilfredo Pareto und Robert Michels, später eindrücklich bestätigt worden ist: „In allen Gesellschaften“, so Gaetano im Jahre 1895, „von den primitivsten im Aufgang der Zivilisation bis zu den fortgeschrittensten und mächtigsten gibt es zwei Klassen, eine, die herrscht, und eine, die beherrscht wird. Die erste ist immer die weniger zahlreiche“ und ihre „Leitung ist mehr oder weniger gesetzlich, mehr oder weniger willkürlich oder gewaltsam“.

In anderen Worten: Dass eine Minderheit die Geschicke der Mehrheit bestimmt, war praktisch immer so und wird vermutlich immer so bleiben. Nun ließe sich diese Minderheit noch genauer unter die Lupe nehmen und nach „Macht-“, „Funktions-“, „Werte-“ oder „Leistungselite“ ausdifferenzieren. Doch solche Unterscheidungen sind für mich hier nachgeordnet. Die entscheidende Frage ist vielmehr, und damit kehre ich an meinen Ausgangspunkt zurück, wodurch diese Minderheit legitimiert ist, und worauf sich die hervorgehobene Stellung ihrer Mitglieder gründet. Anders gefragt: Wie bildet sich eine Elite, und wie viel Bildung zeichnet sie aus?

Hier, in der Elitenbildung, liegt sozusagen der Hase im Pfeffer: Zum einen funktioniert das Auswahlverfahren, wonach sich am Ende eines „friedlichen, freien und fairen Wettbewerbs“ nur die Besten durchsetzen, eben nur prinzipiell. In Wahrheit stellen die beliebten Erfolgsgeschichten, die immer wieder als Belege für diese Offenheit ins Feld geführt werden, etwa die Karrieren von Napoleon oder Henry Ford, auch von Bill Gates, und im Grunde könnte ich sogar meine Wenigkeit hier dazu zählen, recht seltene Ausnahmen dar. Da eine existierende Elite kein besonders ausgeprägtes Interesse daran haben dürfte, von Nachrückenden verdrängt zu werden, wird sie immer Mechanismen ausbilden, um solchen Austauschprozess zu behindern und die eigene Position so lange wie

möglich zu halten. So entpuppt sich das beispielsweise von der Wirtschaft so hartnäckig propagierte Leistungskriterium, das allein für den Aufstieg und Erfolg eines Menschen oder Unternehmens ausschlaggebend sei, bei genauerer Überprüfung als nur bedingt auslesetüchtig. Wie sonst wäre es zu erklären, dass von den Vorstandsvorsitzenden der 100 größten deutschen Unternehmen, das haben jüngere Untersuchungen ergeben, mehr als 80 Prozent aus dem gehobenen Bürgertum stammen? Zwar wäre es denkbar, dass es sich hierbei zufällig auch um die tatsächlich fähigsten und bestgeeigneten Kräfte handelt; sehr wahrscheinlich ist dies allerdings nicht. Was aber tun?

Anzunehmen, die Flexibilität und Offenheit des Systems durch eine Eliteförderung, etwa nach dem Vorbild Frankreichs oder Englands, schon kurzfristig zu verbessern, wäre wohl naiv. Da solche Ausbildungen teuer sind, hätten, nein, haben sie zweifellos eine durchaus ähnlich gelagerte soziale Engführung des Rekrutierungsprozesses zu Gunsten des Nachwuchses des gehobenen Bürgertums zur Folge. Und dennoch würden sich durch solche Einrichtungen sowohl die Transparenz als auch die Durchlässigkeit der Elitenbildung erhöhen, weil allein ihre Existenz eine offene und öffentliche Auseinandersetzung darüber erzwingt, wodurch sich Elite und Führung auszuzeichnen hätten.

Insofern bin ich sehr für eine Eliteförderung wie sie inzwischen ja auch zunehmend, etwa an den mit öffentlichen Mitteln unterstützten „Schools of Governance“ in Berlin und Frankfurt/Oder betrieben wird. Wenn dies allerdings mit dem planan Argument forciert wird, in Deutschland müsse wieder Spitzenleistung gefördert werden, dann wäre dem entgegenzuhalten: Wer diesen Standpunkt vertritt, und ich gehöre dazu, der hätte zunächst ganz andere Aufgaben zu bewältigen, als beispielsweise Elite-Universitäten zu gründen. Er hätte sich zuerst und in erster Linie der Bildung zu widmen.

## **Bildung oder der Weg ist das Ziel**

Um deutlich zu machen, was ich damit meine, können wir gern noch beim Thema „Elite“ verweilen, indem wir noch einmal die Frage aufwerfen, was eine Elite eigentlich zur Elite macht. Mit dieser Frage spiele ich den eben von der Politik angenommenen Ball wieder ins Feld zurück. Denn die meines Erachtens einzig mögliche, wenngleich hier nur sehr allgemein zu formulierende Antwort darauf lautet: ihre Bildung! Und damit meine ich nicht in erster Linie Wissen, Kenntnisse oder Qualifikationen, wie sie zum Beispiel an einer Elite-Uni erworben werden könnten. Ich meine vielmehr etwas, dessen dramatisches Abschmelzen von internationalen Bildungsuntersuchungen, so etwa PISA, inzwischen besorgt registriert worden ist, und das man „kulturelle“ und „soziale Literalität“ nennen könnte. Bildung ist nicht auf Lernen und Belehren zu reduzieren, sondern ist ein aktiver und unabschließbarer Prozess, in dessen

glückenden Verlauf eine selbstständige und selbsttätige, problemlösungsfähige und lebensstüchtige und, ja, auch wert- und tugendhafte Persönlichkeit entstehen kann. Diese Person mag dann vielleicht auch jede Frage im Wissens-Quiz beantworten können, wird aber eben dadurch nicht ihre Bildung unter Beweis gestellt haben, sondern allenfalls ein respektables Speichervermögen für abrufbare Daten. Bildung ist etwas anderes und ist mehr als Wissen; sie formt nicht zuletzt moralische Kompetenzen, die Verantwortung für andere, sie gibt dem Wissenden ein „Gewissen“: Die „gebildete Bestie“ wäre ein Widerspruch in sich; Bildung ohne ethische Maßstäbe ist keine.

„Gebildet“ in diesem Sinne ist also nicht notwendig der Gelehrte, Belesene oder derjenige, der die beste Universität mit Prädikatsexamen abgeschlossen hat; einen unwiderlegbaren Beweis für seine Bildung erbringt auch der noch nicht, der nacheinander ein Rilke-Gedicht, die thermodynamischen Hauptsätze und die exakten Lebensdaten William Shakespeares aufsagen kann, wenngleich jeder Gebildete natürlich schon einmal von Rilke, Boltzmann oder Shakespeare gehört haben sollte.

Noch einmal, Bildung darf nicht mit Wissen oder Können gleichgesetzt oder verwechselt werden. Die Bildung hat dem Wissen und Können stets etwas beizugeben, ist etwas anderes als Gelehrtheit und Kompetenz. Und wer mir nicht glauben mag, der glaubt vielleicht dem Philosophen Max Scheler, der einmal einen fiktiven weisen Mann hat sagen lassen, gebildet sei jemand, dem man nicht anmerke, dass er auf der Universität gewesen sei, falls er auf der Universität gewesen sei. Dem man aber auch nicht anmerke, dass er keine Hochschule besucht habe, wenn er keine Hochschule besucht habe. Und ein nicht minder bekannter Philosoph, der deutsche Meisterdenker schlechthin, Georg Wilhelm Friedrich Hegel, wusste auch noch recht genau, was heute zunehmend in Vergessenheit zu geraten droht: „Lernen heißt eben nicht nur, mit dem Gedächtnis die Worte auswendig lernen. Die Gedanken können nur durch das Denken aufgefasst werden, und dieses Nachdenken ist Lernen.“

Um mich nun nicht im Philosophischen zu verlieren, nehme ich ein harmloses Beispiel: Jeder, der im Berufsleben steht, wird bestätigen können, dass eine erstklassige Ausbildung zwar wichtig, aber letztlich nicht entscheidend ist. Ich habe in meiner Zeit als Manager so einige Einser-Absolventen der besten Fakultäten an die Seite gestellt bekommen, die mir allesamt fachlich weit überlegen waren. Sie bewegten sich in puncto Qualifikation in eisigen Höhen und waren häufig der Arbeitspraxis, trotz aller Sachkenntnis, schlicht nicht gewachsen. Bestens eingeweiht in alle Geheimnisse und Finessen etwa der elektronischen Warenwirtschaft, hatte sie offenbar niemand darauf vorbereitet, dass es eminent wichtig sein würde, Kollegen zu überzeugen, Mitarbeiter zu motivieren, für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen und mit Niederlagen fertig zu werden. Keine Schule, keine Universität, auch keine Eliteeinrichtung hatte ihnen ver-

mittelt, dass jedes Unternehmen (jede Partei, jede Behörde) eine eigene Kultur ausbildet, in der auch andere als fachliche Kompetenzen gefordert sind und die ein soziales Beziehungsgefüge entstehen lässt, das die professionelle Hierarchie in vielfältiger Hinsicht überlagert.

Und hierin besteht die anfangs erwähnte Misere: Wenn bestens ausgebildete Menschen, die Führungspositionen anstreben oder sie bereits innehaben, nicht oder nur unzureichend in der Lage sind, ihre brillanten Fertigkeiten sinnvoll und effektiv anzuwenden, dann liegt dies auch und nicht zuletzt an einem Mangel an Bildung. Wer deshalb auch eine mögliche Eliteausbildung an primär wirtschaftlichen oder technokratischen Opportunitäten orientiert und sie dadurch auf Verwertbarkeit reduziert, der wird dem Fundament jeder Gesellschaft und damit übrigens auch dem Fundament der Wirtschaft (von der Kultur ganz zu schweigen) irreversiblen Schaden zufügen.

Wir brauchen die Elite dringender denn je, und die besten Talente bedürfen unserer Förderung, nicht damit sie Karriere machen und Macht ausüben, sondern damit sie Verantwortung übernehmen können. Selbstverständlich sind die hierfür erforderlichen „Kompetenzen“ nicht so einfach zu erlernen und schon gar nicht zu lehren wie ein beliebiger Wissensstoff. Bildung lässt sich nicht ausschließlich technokratisch organisieren; sie lässt sich weder verordnen, noch kaufen, noch „vermitteln“, sondern kann sich nur ereignen, wenn und wo die Bedingungen für solch ein „Ereignis“ günstig sind. (Wie ich mir dieses Umfeld, wie ich mir eine in diesem Sinne förderliche Lernkultur vorstelle und wünsche, die wir gemeinsam schaffen müssen, um die Bildung wieder in jenen Rang zu setzen, den sie bei der Bewältigung unserer Zukunft einnehmen wird, habe ich bereits einmal ausführlich zu beschreiben versucht. Erlauben Sie mir deshalb hier zum Schluss ein kleines Credo:

Je stärker zu Bewusstsein kommt, worin der Mangel besteht, desto größer unsere Chance auf Klugheit und eine wieder gebildete Elite. Denn eines immerhin sollten wir aus der gegenwärtigen Situation, aus dem anfangs skizzierten Krisenkarussell mittlerweile gelernt haben: Da sich die Gesellschaft in Zukunft stets schneller ändern wird, als die eingespielten Bildungsprozesse es je könnten, da niemand mehr präzise vorhersagen kann, welche speziellen Fertigkeiten etwa in zehn Jahren benötigt werden, sollte sich die Bildung immer eine gewisse Nützlichkeitsferne erhalten.

Denn wenn ich auch den Qualifikationsbedarf nicht prognostizieren kann, so kenne ich doch einen Bedarf ganz genau. Eine Fähigkeit wird auch morgen und übermorgen und in zehn Jahren ganz gewiss benötigt: das verantwortliche Denken von dem ich Ihnen am Beispiel der Wirtschaft in meinem ersten Vortrag einen Eindruck zu vermitteln versucht habe. Damit schließt sich gewissermaßen der Kreis meiner Ausführungen. Der Schlüssel für einen verantwort-

lichen Umgang miteinander, sowohl im Wirtschaftsleben als auch im Verhältnis zu unseren nahen und fernen Nachbarn in Europa und anderswo, ist die Bildung. Oder, um einen berühmten Satz von Ludwig Erhard, einem der Väter des deutschen Wirtschaftswunders, zu variieren: Bildung ist nicht alles. Aber ohne Bildung ist alles nichts.

UNIVERSITÄT  
**DUISBURG**  
**ESSEN**