

Die »unsichtbare Hand« des Marktes in der Schule

ALEXANDER HÄUSLER

Die Beraterfirma Boston Consulting Group (BCG) zählt international zu den Marktführern der Consulting-Branche. »1963 in den USA gegründet, unterhält BCG heute weltweit 60 Büros in 37 Ländern, davon acht in Deutschland und Österreich. Hier erzielte die BCG im Jahr 2002 mit 590 Beratern einen Umsatz von 258 Millionen Euro. BCG berät Unternehmen aus allen Branchen und in allen Unternehmensbereichen«, so die Selbstdarstellung.¹ BCG betreibt auch das Schulprojekt *business@school*. Daran soll verdeutlicht werden, wie neoliberale Ideologie unter inhaltlich fragwürdigen Prämissen Einfluss auf die öffentliche Schule ausübt.

WIRTSCHAFT IN DER SCHULE ODER SCHULE DER WIRTSCHAFT?

1998 initiierte BCG das Projekt *business@school*: »Jedes Jahr erwerben mehr als 1.000 Schüler in Deutschland und Österreich im Rahmen dieser Initiative praxisnah Wirtschaftskenntnisse und Schlüsselqualifikationen. 1998 mit zwei Schulen gestartet, beteiligen sich im Schuljahr 2003/2004 mehr als 60 Gymnasien an dem Schülerwettbewerb.«² Derartige Schulungsprogramme der BCG laufen auch in Italien und Österreich.

»Corporate Citizenship – das Engagement der Wirtschaft für gesellschaftliche Anliegen – ist ein wichtiger Bestandteil des Unterneh-

mensverständnisses der Boston Consulting Group.« Mit dem Aufstieg von Dr. Hans-Paul Bürkner aus dem Frankfurter Büro zum Weltchef der BCG im Jahr 2003 erhält der Standort Deutschland für das international agierende Unternehmen besonderes Gewicht. »In Deutschland engagiert sich BCG im Rahmen von business@school besonders in den Schulen und setzt die Kernkompetenzen seiner Mitarbeiter ein, um messbaren Mehrwert für das Projekt zu erreichen.«

Mehrwert schaffen ohne Gewinnorientierung? Derartige Sinnentstellungen werden verständlicher, wenn die weitere Trägerschaft eines solchen Engagements für den akademischen Nachwuchs taxiert wird: »So haben mehr als 100 BCG-Berater eine Schulpatenschaft übernommen und betreuen die Schüler-Teams über die ganze Projektdauer hinweg. Darüber hinaus engagieren sich in diesem Schuljahr Mitarbeiter anderer namhafter Unternehmen für die Bildungsinitiative – darunter AXA, BMW, Deutsche Post, Ford, Hochtief, Lufthansa, Nestlé, Rewe, RAG Saarberg, Voith und Wacker Chemie.«

Den Konzernen werden die Schultore geöffnet – jedoch nur bestimmte Schultore. Denn es geht hier nicht etwa um Chancengleichheit, um Förderung in Real-, Haupt- oder gar Sonderschulen, sondern um Elitenförderung. Die Gymnasien sollen laut BCG in Wettbewerb zu einander treten, das Lehrpersonal wird von der BCG geschult. Im Sozialkundeunterricht wird affirmative Klassentheorie im Zeitgeist betrieben: »Vor Ort betreut von BCG-Beratern und Mitarbeitern anderer Unternehmen analysieren Schüler der Klassen 11 bis 13 mit ihren Lehrern zunächst Konzerne sowie lokale Wirtschaftsunternehmen. In der dritten Projektphase entwickeln die Jugendlichen im Team eine eigene Geschäftsidee. Bei Regionalsentscheiden und einem Finale werden die besten Ideen vorgestellt und von einer Jury aus namhaften Wirtschaftsvertretern ausgezeichnet.«

Das Projekt business@school wird seit 1999 als gemeinnütziger Verein betrieben und unterhält seine Geschäftsstelle im Stadttor der NRW-Landeshauptstadt Düsseldorf, wo auch die Landesregierung residiert. »business@school fördert den Dialog zwischen Schule und Wirtschaft«, heißt es im Werbetext. Das Projekt sei Teil des Engagements der BCG »für gemeinnützige Zwecke«. Die geistige Inbetriebnahme der Schulen und des öffentlichen Sektors hat jedoch für die BSG weitere, eigennützige Zwecke: »Boston Consulting verlor neun

Prozent seines Umsatzes«.³ »Deshalb setzen die Managementberater auf einen anderen Hoffnungsträger: ›Anträge der öffentlichen Hand beleben den Markt in den USA und Großbritannien‹, sagt Roland Steffen, Betreiber des Internetportals Consultingstar.«⁴

BCG-Projekte wie *business@school* und *Strategy School* für Studierende⁵ werden neben Marketing-Effekten wohl auch als ideologisches Transformationslaboratorium und im Interesse der firmeninternen Nachwuchssuche betrieben: »Weil viele Beratungsunternehmen wieder einstellen, wird der Markt eng. [...] Die neuen Mitarbeiter werden dringend gebraucht – denn die Geschäfte werden wieder besser laufen.«⁶ Die gezielte Suche nach Arbeitskräften aus dem Kreis schulischer und akademischer Eliten ist sicherlich ein legitimes Anliegen der BCG. Ob die Ideologie des Unternehmens etwas auf den Lehrplänen von Gymnasien zu suchen hat und den Richtlinien eines demokratisch orientierten und auf Breitenförderung ausgerichteten Bildungssystems entspricht, steht jedoch auf einem anderen Blatt.

Die Rheinische Post berichtete anlässlich einer exklusiven BCG-Schulung im Düsseldorfer Stadttor für Schüler aus dem Sozialwissenschaftskurs des Mettmanner Heinrich-Heine-Gymnasiums im Rahmen des *business@school*-Projekts: »›Konkurrenz belebt das Geschäft‹, sagt David K. am Konferenztisch im 18. Stock des Düsseldorfer Stadttors. Die anderen um ihn herum nicken ernst. Sie sind keine Manager, sie sind Schüler und 17 Jahre alt.«⁷ Das nennt sich Reform der Schulpolitik. Von der BCG geschult spielen die Gymnasiasten im Stadttor Consulting und plappern die neoliberalen Parolen vom *Survival of the Fittest* nach – so scheint sich die BCG ihren Nachwuchs zu wünschen.

»STRATEGIE DENKEN« MIT CLAUSEWITZ

Um die ideologische Matrix der BCG fassen zu können, hilft ein Blick in die strategischen Leitlinien des Unternehmens. »Clausewitz. Strategie denken«, so der Titel einer Veröffentlichung aus dem Think-Tank der BCG, dem »Strategieinstitut der Boston Consulting Group«. Neben dem Gründer von BCG in Deutschland und Direktor des Instituts, Dr. Bolko von Oetinger, wirkt bezeichnenderweise auch ein ehe-

maliger Artillerieoffizier der US-Armee und heutiger Professor für Strategie am National War College in Washington als Mitherausgeber der BCG-Strategiebibel.

Ein preußischer Kriegsstrategie als Vorbild der BCG? »Clausewitz' Philosophie [...] begründet einen Strategiebegriff für revolutionäre Zeiten«⁸, heißt es. Nun ist die Bezugnahme auf Clausewitz als strategische Anregung für wirtschafts- wie außenpolitische Entscheidungen keine Entdeckung der BCG. Schon Deutschlands berühmtester Politiker machte sich die militärstrategischen Anregungen und Kriegsphilosophien des preußischen Generals für seine Vision vom Zusammenhang zwischen Wirtschaft, Politik und Krieg zueigen. Clausewitz habe »in unvergleichlicher Weise« und »für alle Zeiten« erkannt, »daß der Schandfleck einer feigen Unterwerfung nie zu verwischen ist, (daß) selbst der Untergang dieser Freiheit nach einem blutigen und ehrenvollen Kampf die Wiedergeburt des Volkes sichert und der Kern des Lebens ist, aus dem einst ein neuer Baum die sichere Wurzel schlägt.«⁹

Es wäre sicherlich vermessen, aufgrund beiderseitiger Verehrungen für Clausewitz Übereinstimmung zwischen der Weltsicht von Adolf Hitler und der BCG zu folgern. Dem Zusammenhang zwischen Kriegspolitik und wirtschaftlichem Profitstreben jedoch ist hingegen nicht zu widersprechen. Das Interesse führender Wirtschaftseliten der Weimarer Zeit an der mörderischen Expansionspolitik der Nazis ist historisch belegt. Die Verschränkung von Imperialismus, Krieg und wirtschaftlichem Expansionsstreben einflussreicher Konzerne ist eine historische wie aktuelle Tatsache. Der berühmte Satz aus dem von Clausewitz 1832 erstellten Hauptwerk »Vom Kriege« lautete: »Der Krieg ist die Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln.« Diesem Diktum folgten in Deutschland sowohl der preußische Obrigkeitsstaat wie die NSDAP. Eine zentrale Ursache für die Urkatastrophe des 20. Jahrhunderts, die Entfesselung zweier Weltkriege, war die Symbiose aus Militarismus, Nationalismus und Imperialismus im »Bündnis der Eliten«.¹⁰ Krieg und »Geschäft« wurden dort als Einheit, als legitimes Mittel zur Durchsetzung von Zielen verstanden. Neben einer Fanatisierung der Massen bedurfte es hierzu zugleich der »willigen Helfer«, die ihre Funktion im Getriebe der Macht erfüllen.

An Clausewitz schätzen die Strategen der BCG seinen kühlen

Funktionalismus. Er sei »in erster Linie einer jener brillanten Untergebenen, die ihrem Vorgesetzten helfen, sich selbst, seine Ziele und die Hindernisse auf dem Weg zu ihrer Verwirklichung besser zu verstehen«.¹¹ Die geistigen Strategen der BCG propagieren eine solche Haltung als Leitbild für wirtschaftliches Management. Sollte dies auch ein Leitbild sein für den Sozialkundeunterricht in Gymnasien? Wirtschaftlich strategisches Denken will die BCG in den Gymnasien als »Methodenwissen« via Schulprojekt vermitteln. Wie sieht es aus, dieses Methodenwissen? »Während die am Wettkampf beteiligten Gegner handeln, müssen sie unter den ständig wechselnden Bedingungen ihrer Umgebung (seien es das Terrain oder die Wetterbedingungen im Krieg oder die Konjunkturlage und die Einstellungen der Verbraucher in der Wirtschaft) immer wieder die potenziellen Vorteile abschätzen, die sie erlangen können, wenn ihre Wahrnehmungen zwischen einer Vielzahl gegensätzlicher Optionen hin- und herwechseln. Insofern ähnelt ihr Denken der Bahn eines unregelmäßig ausschlagenden Pendels, das auf mehr als einer Ebene schwingt.«¹² Wirtschaft ist wie Krieg, so die Botschaft, und nur die Stärksten und Härtesten werden überleben, so das sozialdarwinistische Gesellschaftsbild. »Lehrer und Schüler erleben neue Formen des Lernens und des Unterrichts«, heißt es zum Schulprojekt der BCG. »Clausewitz' ständiges Beharren darauf, dass Strategie die intelligente Verknüpfung einzelner Schlachten zur Gestaltung eines nachhaltig erfolgreichen Feldzuges ist, passt bemerkenswert gut zum unternehmerischen Befund, dass Spiele im Markt weder durch Zeit noch Raum begrenzt sind. [...] Wir müssen lernen, uns die Auseinandersetzung auf dem Markt als einen niemals endenden Feldzug vorzustellen.«¹³

WIRTSCHAFTSPREIS FÜR BUSINESS@SCHOOL

Im Jahre 2002 überreichte der damalige Bundespräsident Johannes Rau in Berlin die Auszeichnung der deutschen Wirtschaft, den Preis »Freiheit und Verantwortung«, an die BCG für ihr Schulprojekt. Der ehemalige Bundespräsident wirkte zudem als Schirmherr der gleichnamigen »Initiative Freiheit und Verantwortung«. Der alljährlich verliehene Preis wird vergeben von der »Initiative Freiheit und Ver-

antwortung«. Sie setzt sich zusammen aus dem Bundesverband der Deutschen Industrie, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag, dem Zentralverband des Deutschen Handwerks und der Zeitschrift WirtschaftsWoche.

Als Zweck wird die Einflussnahme auf das gesellschaftliche Klima benannt: »Mit diesem Engagement tragen die Unternehmen zu einem gesellschaftlichen Klima bei, das unternehmerische Initiative und Risikobereitschaft unterstützt. Die Initiatoren sind schließlich davon überzeugt, dass dem bürgerlichen Engagement von Unternehmen eine immer größer werdende Bedeutung für ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zukommt.«¹⁴ Die Laudatio für die BCG als Preisträger 2002 hielt Michael Rogowski vom Bundesverband der Deutschen Industrie. Der Verbandschef erschien prädestiniert für diese Aufgabe, da er augenscheinlich mit dem strategischen Elitekonzept der BCG konform geht und sich mit diesen Vorstellungen auch aktiv in Diskussionen um die inhaltliche Gestaltung der Lehrpläne in den Schulen einmischt. Im Juni 2004 erläuterte er auf dem Wirtschaftstag der CDU seine Vorstellungen von einer Bildungspolitik zum Wohle der Wirtschaft: »Kinder lernen schon in der Schule, was Wirtschaft heißt und wie man Geld verdient«, so seine Vision der Schule von morgen.¹⁵

Der BDI-Chef bekennt sich offen zu der lobbyistischen Inanspruchnahme gesellschaftlicher Handlungsfelder durch das Kapital: »Es muss klar werden, auf welchen Feldern und unter welchen Voraussetzungen Corporate Citizenship bessere Lösungen bietet als zum Beispiel staatliches Handeln.«¹⁶ Als ein konkretes Beispiel hierzu führt Rogowski den medialen Angriff der Kapital-Lobby gegen den Streik der IG Metall in Ostdeutschland im Jahre 2003 an: »Deshalb betrachte ich auch den erfolgreichen Widerstand der Unternehmen in der Metallindustrie der neuen Bundesländer als Corporate Citizenship, denn es nutzt der Gesamtgesellschaft mindestens genau so viel wie den Unternehmen. Wir müssen lernen, in Gesamtzusammenhängen von Wirtschaft und Gesellschaft zu denken.«¹⁷

Das Bild von der kapitalistischen Konkurrenzgesellschaft als einem unabänderlichen Naturzustand gesellschaftlichen Zusammenlebens gilt es zu institutionalisieren mittels gesellschaftlicher Ein-

flussnahme und Lobbypolitik im öffentlichen Sektor. »Deswegen ist Corporate Citizenship gerade im Blick auf wirtschaftliche Bildung an den allgemeinbildenden Schulen von so großer Bedeutung.«¹⁸ In der Eigendarstellung der »Initiative Freiheit und Verantwortung« heißt es: »Die soziale Marktwirtschaft ist ein unverzichtbarer Bestandteil für Wirtschaft und Gesellschaft in der Bundesrepublik Deutschland. Sie wird geprägt durch unternehmerische Freiheit und soziale Verantwortung. Die deutsche Wirtschaft versteht sich in einer solchen Ordnung als tragendes Element einer aktiven Bürgergesellschaft.« Sehr interessant: die Wirtschaft als »tragendes Element« der Gesellschaft, das müssen sich die Gymnasiastinnen und Gymnasiasten merken.

Schon in der Fibel des Wirtschaftsliberalismus, »Untersuchungen über die Natur und Ursachen des Wohlstands der Nationen« aus dem Jahre 1776, entwarf Adam Smith das Bild von der »unsichtbaren Hand« des Marktes, die eine selbstregulierende Wirkung auf die Beteiligten ausübe: Der kapitalistische Markt gestalte auf natürliche Weise die Gesellschaft rational und für das Allgemeinwohl.¹⁹ Dieses Bestreben der Naturalisierung des kapitalistischen Marktes ist zentrales Ideologem des Wirtschaftsliberalismus bis in die heutige Zeit. Diese Sichtweise von der unabänderlichen Natur der Konkurrenz- und Warengesellschaft wird auch in der Strategiefibel der BCG gepredigt: »Wir haben kein Recht, über die (unsichtbare) Hand zu klagen, die uns ernährt.«²⁰

KONKURRENZ UND EIGENNUTZ – LEITBILD FÜR SCHULEN?

Auf der Internetseite der »Initiative Freiheit und Verantwortung« betont auch WirtschaftsWoche-Autor Christian Ramthun den »gesunden Eigennutz der Wirtschaft« beim Spiel mit Corporate Citizenship: »Uns geht es darum, dass Unternehmen Vorteile, nicht Nachteile durch gesellschaftliches Engagement erfahren.«²¹ Der Vordenker der neoliberalen Schule, Friedrich August von Hayek, erklärte in der Zeitschrift schon vor Jahrzehnten unter dem wegweisenden Titel »Ungleichheit ist nötig«: »Der Begriff der sozialen Gerechtigkeit [ist] in einer marktwirtschaftlichen Ordnung völlig sinnlos.«²² Für die Ideologen des Neoliberalismus ist soziale und materielle Ungleichheit ein

ebenso natürlicher wie notwendiger Bestandteil der Gesellschaftsordnung. Hayek: »Für die Wissenschaft der Anthropologie mögen alle Kulturen der Welt gleich gut sein, aber zur Aufrechterhaltung unserer Gesellschaftsordnung müssen wir die anderen als weniger gut ansehen.«²³

Über die blutige Diktatur Pinochets in Chile äußerte sich Hayek 1981: »Eine freie Gesellschaft benötigt eine bestimmte Moral, die sich letztlich auf die Erhaltung des Lebens beschränkt: nicht auf die Erhaltung allen Lebens, denn es könnte notwendig werden, das eine oder andere individuelle Leben zu opfern zugunsten der Rettung einer größeren Anzahl anderen Lebens. Die einzig gültigen Maßstäbe für die ›Kalkulation des Lebens‹ können daher nur sein: das Privateigentum und der Vertrag.«²⁴

Ob die WirtschaftsWoche als mitwirkender Teil der »Initiative Freiheit und Verantwortung« diese politischen Empfehlungen Hayeks auch als Maßgabe für gesellschaftliches Engagement propagiert, ist den Werbedarstellungen der Initiative nicht zu entnehmen. Deutlich wird aus den Texten der Initiative wie auch aus denen des BCG-Strategieinstituts, dass die gesellschaftspolitischen Vorstellungen eines Hayek wie die militärstrategischen Vorstellungen eines Clausewitz in diesen Kreisen offener Zustimmung erfahren und als Maßgaben für wirtschaftspolitisches Handeln begriffen werden.

Eine derartige Einflussnahme auf die öffentliche Bildungspolitik lässt daher einiges befürchten, denn die Umsetzung des Konzepts Corporate Citizenship im Sinne wirtschaftlichen Eigennutzes ist seit längerer Zeit Praxis vieler Konzerne und fällt im Rahmen neoliberaler Regulationsverhältnisse auf gesellschaftlich fruchtbaren Boden. Ein solcher Wettbewerbskorporatismus erstreckt sich auf alle Bereiche der Gesellschaft und sieht im öffentlichen Bildungswesen einen zentralen Anknüpfungspunkt.

Die BCG wirbt öffentlich mit ihrem vom damaligen Bundespräsidenten Rau überreichten Preis der »Initiative Freiheit und Verantwortung« für ihr Schulprojekt *business@school*. Ob die strategischen Optionen der BCG einen positiven Synergieeffekt für die hiesige Schulpolitik haben sowie den laut Vereinsstatut gemeinnützigen Zwecken entsprechen, steht auf einem anderen Blatt: »Die US-amerikanische Unternehmensberatung The Boston Consulting Group rät Indus-

trieunternehmen zu mehr Offshore-Aktivitäten«, berichtete die Zeitschrift Computerwoche über neue strategische Empfehlungen der BCG. »Trotz einiger Hürden dürfe es nicht mehr um die Frage gehen, ob überhaupt ausgelagert wird, schreiben die Consultants in einem aktuellen Bericht. Vielmehr sollten Firmen nun darüber entscheiden, wie viel und wie schnell sie Aktivitäten in Niedriglohnländer transferieren können, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Zwischen 30 bis 40 Prozent aller Service-Arbeitsplätze außerhalb des Produktionsbereichs eigneten sich grundsätzlich für eine Verlagerung in Regionen mit geringeren Arbeitskosten.«²⁵

ANMERKUNGEN

- 1 http://www.forum.de/consulting_days/profile/bcg.html
- 2 <http://www.business-at-school.de/dyn/18222.asp>; daraus auch die folgenden Zitate.
- 3 Financial Times Deutschland 19.6.2004
- 4 Ebd.
- 5 <http://www.bcg.de/strategyschool/>
- 6 Financial Times Deutschland, ebd.
- 7 Rheinische Post, zitiert nach Düsseldorfer Stadtzeitung Terz 5/2004, S. 15
- 8 Bolko v. Oetinger/Tiha v. Ghyczy/Christopher Bassford (Hg.): Clausewitz. Strategie denken. Das Strategiejnstitut der Boston Consulting Group, München 2004, S. 5
- 9 Adolf Hitler: Mein Kampf, Bd. 2, München 1934, S. 759f.
- 10 Vgl. Fritz Fischer: Bündnis der Eliten. Zur Kontinuität der Machtstrukturen in Deutschland 1871-1945, Düsseldorf 1985
- 11 Strategiejnstitut der BCG: Clausewitz, a.a.O., S. 15
- 12 Ebd., S. 31
- 13 Ebd., S. 44
- 14 <http://www.wiwo.de/www/fuv/hintergrund.htm>
- 15 Zitiert nach: Stefan Wirner: Vor dem Sturm, Jungle World 7.7. 2004
- 16 <http://www.freiheit-und-verantwortung.de/download/WebRogowski.pdf>
- 17 Ebd.

- 18 Ebd.
- 19 Adam Smith: Der Wohlstand der Nationen, München 1978, S. 16
- 20 Strategiejnstitut der BCG, a.a.O., S. 41
- 21 http://www.freiheit-und-verantwortung.de/2_1.htm
- 22 Friedrich August von Hayek: Ungleichheit ist nötig, Interview mit Stefan Baron, in: Wirtschaftswoche, Nr. 11/1981
- 23 Ders.: Recht, Gesetzgebung und Freiheit, Bd. 3: Die Verfassung einer Gesellschaft freier Menschen, München 1980, S. 232
- 24 Ders., in: El Mercurio (Santiago de Chile) 19.4.1981; zitiert nach: Dieter Plehwe/Bernhard Walpen: Wissenschaftliche und wissenschaftspolitische Produktionsweisen im Neoliberalismus. Beiträge der Mont Pelerin Society und marktradikaler Think Tanks zur Hegemoniegewinnung und -erhaltung, in: PROKLA 115, 1999, S. 230f.
- 25 Boston Consulting Group empfiehlt Offshore-Projekte, in: Computerwoche online, <http://www.computerwoche.de> vom 5.7. 2004