

Verpackungen

„Die Zuhörer können einen nur lieb haben, wenn man etwas vom eigenen Leben preisgibt“, las ich kürzlich in der Zeitung. Das leuchtet mir ein und ich habe mir vorgenommen, heute auch über mich zu sprechen – nicht, weil das eine Leidenschaft von mir wäre, sondern ich rede über mich als eine der möglichen Erscheinungsformen von Geschäftsleuten, wie sie dem Universitätsbetrieb begegnen können. Das hilft Ihnen, das von mir Gesagte abzugrenzen gegen das Gesamthema und hilft mir, mich auf vertrautem Gelände zu bewegen.

Also will ich damit beginnen, etwas zu meinem Lebenslauf zu sagen. – Ein Ergebnis davon wird sein, dass Sie Universitätsmenschen erkennen, dass Sie im täglichen, besonders aber im Geschäftsleben manchmal Leuten begegnen, die nicht das Gleiche studiert haben wie Sie selbst – die im schlimmsten Falle gar nicht studiert haben. Ein anderes Ergebnis dieser Fakten aus dem eigenen Leben wird sein, dass wir erkennen, wie anders, wie heute kaum mehr denkbar der Weg in die berufliche Selbstständigkeit früher sein konnte. In diesem Zusammenhang – und natürlich animiert durch meinen Berufsweg und dem vieler anderer mir bekannter Geschäftsleute, frage ich mich, ob die Zugangswege zur Wirtschafts- und Uni-Karriere durch unnötige Formalisierungen heute nicht viel verbauter sind als früher. Auch das Fortkommen (wenn man es schließlich geschafft hat und drin ist) wird von Formalismus gebremst.

Beginnen wir mit meinem kurzen Schulbesuch im äußersten Süden des Landes, am Bodensee. Schule war für mich Gefängnis. In den nicht enden wollenden Schulstunden schaute ich zum Fenster hinaus und wusste, dass diese Menschen da, die auf Fahrrädern vorbei fuhren, draußen standen und schwatzten, wirklich frei waren – sie frei, ich gefangen. Ich sorgte also dafür, dass ich auf schnellstem Wege frei wurde: Acht Jahre Schule, davon drei im Gymnasium. Dann eine kaufmännische Lehre im väterlichen Betrieb, Großhandelskaufmann. Schwere Konflikte mit dem Vater, mit 17 Flucht nach Berlin. Tagsüber im Archiv einer Versicherung, abends ein bisschen Abendschule oder als Kulturfreak unterwegs, ohne Geld, trotzdem immer in Konzerten und im Theater. Schleichwege.

Immerhin befähigten mich meine Kenntnisse der Literatur und des Theaters, mich als Germanistikstudent auszugeben, was 1962 meinen Zuhörern

noch sehr gefiel, sie geradezu rührte und zu Essenseinladungen usw. verleitete. Fünf Jahre später wäre ich in der Rolle des Studenten in Berlin schon eine krasse Fehlbesetzung gewesen, allein das Wort Student war den Berlinern ein rotes Tuch. Beruflich sah ich mich als kommenden Kulturredakteur, Theaterdramaturg oder Zeitungsrgründer.

Aber es kam ganz anders. Nach zweieinhalb Jahren Berlin erhielt ich von meiner Freundin die Nachricht, dass mein erster Sohn im Anmarsch sei. Trotzig wurde geheiratet und ein weichenstellender Vernunftsanfall schüttelte mich: Ich besann mich meiner kaufmännischen Ausbildung und gab 1966 im gefürchteten, weil norddeutschen Hamburg ein Stellengesuch auf – und nun kommt das Verblüffende, das zu heute Gegensätzliche. Die Anzeige im Hamburger Abendblatt lautete wörtlich: „Junger Mann, vielseitig, Französisch- und Englischkenntnisse, sucht Dauerstellung.“ Punkt. – Vierundzwanzig Hamburger Unternehmen bemühten sich darum, meiner Arbeitskraft habhaft zu werden.

Eines der vielen Vorstellungsgespräche endete damit, dass ein Büromaschinenhändler von meiner 21-jährigen Lebensgeschichte entzückt war und mich einlud, bei ihm eine EDV-Abteilung aufzubauen. ‚Computer‘, ‚Programmieren‘, ‚Elektronik‘ usw. waren damals noch ziemlich unbekannte Begriffe – ich war plötzlich und unerwartet mittendrin in dieser geheimnisvollen Welt. Das war 1966. Zu langen Selbstbefragungen hatte ich keine Zeit, doch ich fühlte mich im richtigen Job angekommen, denn in den 50er und 60er Jahren wurde uns in der Schule eine schöne neue Welt versprochen: Roboter, Computer würden die Arbeiten der Menschen verrichten, und wir hätten nicht mehr zu tun, als unser Leben zu genießen und unsere Freizeit einzuteilen. Dass die Leute, denen der Computer die Arbeit dann wirklich abnahm, ‚Arbeitslose‘ heißen und als die Loser der Leistungsgesellschaft gelten würden, hat keiner gewusst. Wenigstens hat es keiner gesagt.

1969 machte ich mich bereits selbstständig und agierte als Freelancer, programmierte Software für alle möglichen Branchen: Schmuck- Fisch- und Holzhandel, Ofenhersteller, Betriebe der Mineralölindustrie und viele andere gehörten zu meinen Kunden. Nach einigen Versuchen mit Partnern gründete ich mit einem Freund 1983 die heutige Firma Implico, die damals noch anders hieß und das Wort Rechenzentrum im Namen führte – schon bald ein Wort, das nicht mehr unbedingt ‚State of the Art‘-Technologie signalisierte.

Kurz und gut: Die Firma wuchs und wuchs. Ich wechselte nur sehr zögernd die Seite vom Sozialutopisten zum Arbeitgeber, habe aber schließlich be-

griffen, dass beides seinen Platz und seinen Sinn hat. Es war ein Lernprozess, den ich nicht missen möchte. Ich lernte, dass man nicht unbedingt ein Arbeitgebermonster sein muss, wie es Gewerkschafter, ausgebeutete Arbeiter und Angestellte, belästigte Frauen und vernachlässigte Familien in die Öffentlichkeit tragen. Wir kommen später noch zu dem Faktor ‚Vertrauen‘, der einem selbst die Möglichkeit gibt, sich im Rahmen humaner Verhaltensmuster zu bewegen und den Lohnabhängigen ihre tägliche Fron zumindest nicht zur Geißel werden lässt.

Gleichzeitig galt es damals, unternehmerisches Denken zu lernen, Zukunft zu planen, Verantwortung zu übernehmen, Menschen, Märkte und Finanzen gleichermaßen im Auge zu behalten, richtig zu bewerten, die richtigen Entscheidungen zu treffen. – Wenigstens diese Kriterien gelten heute noch, womit wir uns der Gegenwart und der Zukunft zuwenden können.

Verpackungen sind heute mein Thema. Ein weites Feld, weil wir uns daran gewöhnt haben, alles zu verpacken. Hier hat sich tatsächlich im Vergleich zu früheren Zeiten Entscheidendes verändert. Unternehmensberater, deren Sprache ein guter Seismograph für gesellschaftliche Tendenzen ist, sprechen – unter vielem anderen – vom Douglas-Effekt. Sie meinen damit jene Parfümerie-Kette, die 7-Euro-Produkte so einpackt, dass sie wie 30-Euro-Geschenke aussehen. Und so wird heute alles eingepackt, die Menschen, die Produkte, die Politik und die abstrakten Dinge des Lebens.

Mitte der 1960er und in den 1970er Jahren, als die Verpackungskünste noch nicht perfektioniert waren, konnte man sicher sein, dass ein junger Mann mit Bart, Brille und langen Haaren Soziologie-, Germanistik- Kunst- oder Politik-Student war; einer mit Anzug und Krawatte war Kaufmann; der mit großem Auto war wohlhabend, der mit ganz kleinem Auto wollte bewusst nicht wohlhabend sein. Der Pfarrer lief wie ein Pfarrer herum und der Tennislehrer wie ein Tennislehrer. Heute – ich nehme mal die krassen Erscheinungen – ist ein Mann mit Kindergesicht und dem arglosesten Lächeln der reichste Mann der Welt, Bill Gates. Er läuft herum wie der ewige Student, hat aber nicht nur unermesslich viel Geld, sondern mehr Macht als gut sein kann und ist einer der wichtigsten Software-Lieferanten der amerikanischen Rüstungsindustrie.

Der andere Pol ist vielleicht ein Autor wie der Franzose Houellebecq, der umhergeht wie ein altbackener Buchhalter, der die Ärmelschoner vergessen hat. In Wahrheit trägt er in seinem Kopf die abstrusesten Obsessionen herum und beschreibt sie auch. Kunst der Verpackung.

Auch im Kleinen. Unser Unternehmen erreichen täglich Bewerbungen, in denen sich in perfekter Form perfekte Menschen präsentieren. Die Tipps von Verpackungsberatern sind hervorragend umgesetzt. Als Leser dieser perfekt uniformierten Broschüren freut man sich über jeden Widerhaken.

In Unternehmenszeugnissen sind Widerhaken ebenfalls selten geworden, die guten alten Geheimzeichen, pfiffigen Umschreibungen und Weglassungen funktionieren nicht mehr, weil hier die Anwälte als Verpackungsberater tätig sind: Wenn wir uns heute von einem Mitarbeiter trennen, kommt sein Anwalt und bietet für ein Top-Zeugnis einen Abfindungsnachlass an. Damit werden die Zeugnisse wertlos und der arme Mitarbeiter gerät unter Druck, weil das Zeugnis dem neuen Arbeitgeber gar nicht ihn, sondern einen Supermann oder eine Superfrau ankündigt.

Schulen und Universitäten sind in diesem Umfeld Hoffnungsträger: Ihre Noten und Beurteilungen werden immer noch als realistische Einschätzungen der Absolventen genommen. Das hilft den Unternehmen und den Absolventen – ein Rest von Realität sollte im Interesse beider erhalten bleiben. Bleiben wir noch bei den Verpackungskünsten. Der Trend im sprachlichen Verpackungsmaterial geht schon seit langem dahin, große Begriffe zu missbrauchen. Je weniger dahinter steckt, desto größer das Wort. Philosophie ist so ein Begriff. Schon wenn ein Betrieb die Kostenstellenstruktur umstellt, wird dieser Vorgang als Wechsel der Philosophie bezeichnet. Oder es gehört zur Philosophie des Unternehmens, den Mitarbeitern das Mineralwasser umsonst zu bieten. Von Philosophie sprechen auch die Dame oder der Herr aus der Werbeagentur, und sie meinen eigentlich die trivialpsychologischen Hintergründe ihrer Vorstellung von Corporate Identity.

Im Computerbereich protzt man mit Portalen, Navigationssystemen und Ikonen! Eine Datenbank kann wirklich ziemlich komplizierte Datenstrukturen aufnehmen – muss sie deswegen gleich „Orakel“ (Oracle) heißen? Oder wer hat das Dümpeln durchs Internet „Surfen“ genannt? Dieser schnelle, riskante, krafraubende Sport hat mit dem, was sich in den Wohnzimmern der allermeisten Internetnutzer abspielt nichts, aber auch überhaupt nichts gemein.

Gerade rechtzeitig zur Ringvorlesung, nämlich am letzten Freitag, hat einer der deutschen Intellektuellen von Weltformat, Ivan Nagel, eine weitere Folge seines „Falschwörterbuchs“ (Nagel 2004) veröffentlicht. Es geht ihm darin um wirtschaftliche Themen und er, eigentlich profunder Theater-Musik- und Malereikenner, wendet auf die Sprache, die ihm in der Wirtschaft begegnet, den an seinen Hauptthemen geschulten Verstand an. Ob-

wohl er – wie ich nun wieder als Mittelständler finde – die Macht der konzernmächtigen Lobbyisten nicht genügend berücksichtigt und auch sonst ein paar Nebenerscheinungen der Arbeitswelt vergisst, bringt er doch ein paar Beispiele für Sprachverpackungen, die mein Thema bestens treffen. Ivan Nagel schreibt (und er fängt ganz weit vorne an):

„Arbeitgeber’ und ‚Arbeitnehmer’: Es empfiehlt sich, die beiden Ur-Falschwörter der deutschen Wirtschaftslehre näher zu betrachten. Wer seine Arbeit hergibt, heißt bei uns Arbeitnehmer, wer sie nimmt, Arbeitgeber.“ Und weiter: Natürlich hat er Recht, wenn er beispielsweise Formulierungen wie „Strukturelle Arbeitslosigkeit“, „Abbau der Bürokratie“, „Belebung des Wachstums“ und die „Besserverdienenden“ (hier vermisst er den Gegenbegriff „Schlechterdienende“) als ziemlich garstiges Verpackungsmaterial entlarvt.

Ivan Nagel wurde drei Tage später von einem Wirtschaftsredakteur in der Süddeutschen Zeitung in vielen Punkten widersprochen – und auch der Wirtschaftsredakteur hat recht. Wirtschaft, Soziales, Politisches können nicht allein mit Sprachanalyse demaskiert werden – obwohl: Spaß macht es schon.

Aber auch Wissenschaftler aus der soziologischen Ecke verstehen die Kunst des Verpackens. Ein soeben erschienenes Buch von Dirk Baecker und Alexander Kluge trägt den Titel „Vom Nutzen ungelöster Probleme“ (Baecker/Kluge 2003). Dass auf der Umschlagsrückseite ausgerechnet das Wort „Wahrnehmung“ mit einem Druckfehler wiedergegeben ist, kann kein Zufall sein. Und der überraschende Antagonismus im Titel suggeriert dem Leser, dass schon der Titel einen lange gefühlten Schleier in seinem Kopf herunterreißt. Erst bei intensiverem Hindenken spürt er, dass es sich nur um einen Impuls handelt, nicht um eine Erkenntnis.

Diese Überschriften verleiten dazu zu glauben, man habe bereits begriffen, bevor man gelesen hat. Der Vorgang des Kaufens schließlich bestätigt, dass man ‚ES’ hat. Es gibt berühmte Sätze, Titel, die nur Verpackungsmaterial, trotzdem nützlich sind. „Das Ganze ist das Unwahre“, „Die Gesellschaft des Verschwindens“, „Das Prinzip Hoffnung“, „Es gibt kein richtiges Leben im falschen“, „Emanzipatorische Sinnlichkeit“, „Vom Ermatten der Avantgarde zur Vernetzung der Künste“, „Führung und Magie“ usw.

Bleiben wir beim neuartigen Gebrauch von Wörtern. Völlig seine Bedeutung verändert hat das Wort ‚Risiko’. Das Risiko als Wort ist, wie man heute sagt, verbrannt. Es ist das Schreckenswort schlechthin. Wenn das Wort Risiko auch nur andeutungsweise in den Augen eines Controllers auftaucht,

ist das Projekt tot. Taucht es gar im *Mund* des Controllers oder eines geschätzten Mitarbeiters auf, kann es nur die Warnung vor einer tödlichen Gefahr sein. Risiko gefährdet den Deckungsbeitrag, die Vierteljahresbilanz, die Karriere. Wer ein Risiko eingeht, hält sich den Rücken nicht frei, macht sich angreifbar für die in jedem Betrieb mit dem Dolch im Gewande umhergehenden Ehrgeizlinge.

Dass ‚unternehmen‘ immer auch ‚riskieren‘ heißt, wird zunehmend vergessen. Toolgestützte Methoden sollen helfen, das Risiko verschwinden zu lassen. Dabei ist das unternehmerische Risiko eines der wenigen Ereignisse, die sich nicht per Mausklick eingrenzen, präzise voraussagen oder abschaffen lassen. Wer aber bei einer Bewerbung für einen delikaten Managerjob am besten suggeriert, das Risiko im Griff zu haben, der kriegt den Job.

40.000 Insolvenzen im Jahre 2002, fehlgeschlagene Sanierungen, gescheiterte Fusionen und zahlreiche Managerwechsel zeigen die Wirklichkeit. (Die Manager, die heute Konzerne verwalten, dürfen nicht mit wirklichen Unternehmern verwechselt werden. Es gehört ihnen nichts. Ihr Risiko ist ein Golden Handshake. Wer zwei bis drei Mal am goldenen Fallschirm von den Höhen seines Topjobs heruntergesegelt ist, hat ausgesorgt. Uns hier würde wahrscheinlich schon einmal reichen.)

Das Topmanagement einer Universität, der Präsident und seine Mitarbeiter aber, sollten und müssen sogar ein besonderes, positives Verhältnis zum Risiko haben: sie sollten es, das Risiko, suchen – denn sie haben das Privileg, keine Markterfolge auf vierteljährlichen Bilanz-Pressekonferenzen vorweisen zu müssen. Pessimisten würden jetzt anfügen: noch nicht!

Aber das verkümmerte Risikomanagement ist ein gutes Beispiel für synchrone Entwicklungen in Wirtschaft und Universitäten. Bloß nicht mehr scheitern, oder wenn, dann nicht grandios, sondern so unscheinbar wie möglich! Dabei ist der beste Finanzer, den sich heute ein Unternehmen leisten kann, der, der schon drei Insolvenzen durchlitten hat!

Ich bin mir nicht ganz sicher, ob es hier passt, aber im Gespräch mit Alexander Kluge zitiert der Soziologe Dirk Baecker Tom Peters mit dem Satz „Mach mehr Fehler und mach sie schneller, denn woraus sonst willst du etwas lernen?“

Zwischen Glanz und Elend, zwischen Erfolg und Absturz stehen Wirtschaftsmanager unter gewaltigem Druck und können sich Weitblick in den wenigsten Fällen leisten. Ihr Zwang zur Profilierung und zum raschen Erfolg lässt sie permanent Ausschau halten nach Geldquellen. Sprudeln sie

nicht aus eigener Kraft, geht man auf Einkaufstour und kauft potentielle Cash-Kühe.

Fusionen waren und sind in Mode. Elefantenhochzeiten, die häufig intern scheitern, weil die Integration der Menschen und der Geschäftsbereiche nicht funktioniert. Nach außen gelten sie trotzdem als erfolgreich, auch wenn nach zwei, drei Jahren das Management die Geschäftsbereiche wieder trennt. Natürlich nur intern! Konkret zum so genannten Dohnanyi-Papier: Man geht dort ganz selbstverständlich davon aus, dass Fusionen von Hochschulen und Fachbereichen die ganz großen Synergien und Erfolge garantieren. Fast alle Studien und Empfehlungen dieser Art werden in die Welt gesetzt, als wären es nicht Menschen, die sie fusionieren, verschieben, entlassen oder in neue Lebenszusammenhänge stoßen.

Was passiert in diesem Tumult mit mittelständischen, oder auch kleinen Unternehmen?

Haben die mittelständischen Unternehmen – wie zum Beispiel das von meinem Partner und mir gegründete Unternehmen, heute um die 100 Mitarbeiter – mit Konzernen zu tun, dann schrumpft durch die Fusionen permanent die Zahl ihrer Kunden. Der Umsatz schrumpft ebenfalls, nach fusionsbedingter Anfangshaussse. Oder der Kunde ist ganz weg, weil sich der Fusionspartner, der nicht unser Kunde war, mit seinen Lösungen durchgesetzt hat.

Die Verträge mit Konzernen werden für den kleinen Betrieb immer gnadenloser. Grundsätzlich sind die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, AGB's, der Konzerne zu akzeptieren. Die Haftungsparagrafen sind mörderisch. Das Projekt selbst soll möglichst mit einer Vertragserfüllungsbürgschaft, die Anzahlungen mit einer Anzahlungsbürgschaft, die dann folgende, auch immer länger werdende, Gewährleistungsfrist mit einer Gewährleistungsbürgschaft abgesichert werden. Die Bürgschaften laufen bei der Hausbank gegen den Kreditrahmen und so muss ein mittelständisches Unternehmen schon extrem gesund sein, um die Geschäftsbeziehungen zu einem Konzern überhaupt zu überleben.

Wo sind in diesem Spektakel die Universitäten? Was lernen die jungen Leute dort? Lernen sie, mit Risiken umzugehen oder lernen sie Mutlosigkeit? Haben sie eigentlich Lust zu dem, was sie hier lernen?

Die These, dass, wer beruflich mit Geld umgeht auch viel Geld verdient, ist auf niedrigem Niveau wahr. Die Lust, mit kaufmännischen Zahlen umzugehen, Bilanzen zu lesen, Controllinginstrumente aufzubauen, Transparenz zu erzeugen, mit Bankern zu verhandeln, Geschäftsführern oder Vorstän-

den die Situation ihres Unternehmens anhand objektiven Zahlenmaterials darzustellen, den Cashflow zu steuern – das sind schon reizvolle Tätigkeiten, die besonders dann befriedigend sind, wenn Erfolgszahlen ermittelt werden können.

Oder, im Medienbereich, die Mischung aus Erwerbssinn und Kreativität zu lernen, die für die Firmen reiz-, für einen selbst lustvoll ist. Ein Produkt so zu präsentieren, dass es die Klugheit und Kompetenz des Herstellers zweifelsfrei dokumentiert und dabei noch einen Kaufimpuls erregt, ist eine nicht gering zu schätzende Kunst.

Eine der größten Herausforderungen ist es, nach dem Studium die erworbene Kompetenz buchstäblich ‚auf den Markt zu tragen‘ und an andere weiterzugeben. Die gesellschaftliche Relevanz des Lehrerberufs liegt auf der Hand und die Ausbildung der Lehrer muss zu den größten Aufgaben der Universität gehören. Sogar die beliebte Effizienz-Frage kann bei gut ausgebildeten, hoch motivierten Lehrern leicht und rentabel beantwortet werden.

Egal, in welche Richtung die Ausbildung geht – Inhalte und Abläufe der Ausbildung müssen ständig hinterfragt werden. Und wenn sich in der Universität das zeigt, was Dirk Baecker die „Nichtirritierbarkeit der Organisation“ nennt, dann muss natürlich gehandelt werden. Sie ist für jede Unternehmung ein tödliches Symptom.

Kunst ist auch, ein Unternehmen immer wieder den Umarmungsversuchen der Insolvenz zu entziehen – dies ist, wie gesagt, 2002 immerhin ca. 40.000 mal nicht gelungen. Weiterhin ist es Kunst – und nicht nur ein Kunststück – Mitarbeitern ein Gefühl der Sicherheit, sogar eine Art Heimatgefühl zu geben und sie gleichzeitig zu Bestleistungen zu motivieren. Es ist sinnvoll, diese Dinge – auch in abgewandelten Formen – zu lernen, wenigstens zu verstehen. Das hilft dem Kindergärtner, dem Lehrer, dem Professor. Weil es den Horizont öffnet.

Wo wir gerade bei Kunst waren: Ich habe mit Universitätsleuten zusammen gegessen, die schon beim Anblick des Geschäftsmannes mit Krawatte ein leiser Widerwille packte, in stärkeren Ausprägungen ging es bis zum mühsam unterdrückten Ekel. Wenn dann dieser Krawattenmann von Geld, vom Geschäft, vom „Was-bringt-es-uns-denn“ spricht, dann ist oft die Körpersprache des universitären Gegenübers eindeutig.

Ich möchte ihm dann, ganz ohne Ironie, zurufen: Das ist falsch, falsch! Die Kunst des Umgangs miteinander muss erlernt werden. Diese Männer mit den feinen Aktentaschen, den Anzügen und den braven Frisuren (oder Glatzen), die morgens um 6 Uhr 10 das erste Flugzeug besteigen – sie sind

es, die einen wesentlichen Anteil Bruttosozialprodukt schaffen. Öffne dich, Universität! Öffne dich dem anderen, dem Zielstrebigen, dem Ergebnis-orientierten. Passe dich ihm nicht an, nutze seine guten Gaben für die eigene Produktivität. Sei mit ihm erfolgreich.

Und du, Businessman, öffne dich dem beharrlichen Wissenschaftler, der konsequent darauf achtet, dass Wissenschaft drin ist, wo sie drauf steht. Universität und Wirtschaft gleich zu machen, kann nicht das Ziel sein. Die akzeptierte, gewollte, hoch geschätzte Unterschiedlichkeit ist die gemeinsame Chance!

Dabei sind natürlich Regeln zu beachten, das ist aus der Kooperation zu lernen: Die Universität darf keinesfalls aus einem bürokratischen Sparimpuls heraus ihren Kooperationen mit Wirtschaftsbetrieben den personellen Boden entziehen. Wenn einer funktionierenden Zusammenarbeit die tragende Person entzogen wird, ist das gesamte Projekt dem Tode geweiht. Dem Wirtschaftsunternehmen geht die Planungssicherheit verloren, im Unternehmen Universität macht sich Resignation breit. Denn eines darf nicht vergessen werden: Immer sind es Menschen, die sich für einen Plan begeistern und aus dem Fenster lehnen. Dass sich Personen zusammensetzen und engagiert das Gelingen eines Projekts oder einer Kooperation für ein gemeinsames Ziel zu ihrer ureigenen Sache machen, nur das garantiert den Erfolg. Bloß intern zu experimentieren kann nicht der Sinn innovativen Handelns sein. Oder neumodisch ausgedrückt: Ohne Beziehung zum Anwender ist das einleuchtendste Ergebnis verloren.

Jede Maßnahme muss in diesem Sinne auf ihre Wirkung hin geprüft werden. Fehler müssen und können vermieden werden, wenn es eine klare Strategie gibt, die nicht wegen jeder Delle im Haushalt über Bord geworfen wird. In einem Wirtschaftsunternehmen führen solche Fehler zum Verlust der Mitarbeitermotivation, schließlich zum Verlust von Kunden und damit in die Katastrophe. In öffentlich-rechtlichen Anstalten auch, aber die Katastrophe wird nach außen entweder gar nicht oder erst viel später sichtbar.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Ich kann mir nicht vorstellen, dass jemand – außer vielleicht ausgesuchte Unternehmensberater – daran denkt, die Universität 100% marktfähig zu machen. Aber sie muss Brücken schlagen können zu marktnahen Unternehmen, zu innovativen Bereichen, in denen nicht nur immerzu nach der Verkäuflichkeit der Ergebnisse gefragt wird. Aber es würde nicht schaden, wenn wenigstens mittelbar Ausgebildete und ihre Arbeiten den Markt im Auge hätten und von diesem auch ins Auge gefasst würden. Mittelbar!

Es geht hier um Vorurteile auf beiden Seiten, die nach meiner Beobachtung überhaupt noch nicht abgebaut werden konnten. Ein Geschäftsmann, der sich auf einen Termin in der Uni vorbereitet, denkt garantiert an den weltfremden, wahrscheinlich rasend gebildeten universitären Gesprächspartner („dem werd ich zeigen, wie man zupackt!“).

Andererseits denkt der Universitätsvertreter vor dem Termin an den ausgekochten eiskalten Businessstyp, der ihn über den Tisch ziehen will („das wird ihm aber nicht gelingen“).

Gleichzeitig gibt es aber auch einen gegenseitigen Respekt. Für den einen umgibt den jeweils anderen eine nicht recht zu erfüllende Aura, die vielleicht mit ‚wahnsinnig schlau‘, ‚tatkräftig‘, ‚psychisch überlegen‘ usw. beschrieben werden kann. Vielleicht wagt in jedem der beiden eine kleine Sehnsucht nach dem Job des andern.

Wie stellen sich Manager und Uni-Mann die Begegnung vor, welche Vorurteile umgeben sie?

Lösungsvorschlag für die Entspannung: So wie die Manager (zumal von Aktiengesellschaften) mehr in die persönliche Verantwortung genommen werden müssen, sollte den Universitätsmanagern etwas von der Last genommen werden, stets korrekte Beamte sein zu müssen. Ihre Bremsen heißen Haushaltsrecht, Besoldungsrecht usw. usf., womit natürlich auch der erforderliche Mut zum Handeln von Staats wegen ausgebremst wird.

Natürlich ist es aber weit schwieriger, in einer Kooperation zwischen Uni und Wirtschaft die Forschungs- und Wissenschaftsanteile zu erhalten als den Gedanken ans Geldverdienen. Aber beiden Interessen verleiht es eine ungeheure Qualität, wenn sie es schaffen, sich gegenseitig mit Leben zu erfüllen, sich nach außen attraktiv darzustellen.

Vertrauen

Sicher ist es keine vertrauensbildende Maßnahme, eine Kommission aus einer namhaften Unternehmensberatung in die Uni zu schicken und die Strukturmängel analysieren zu lassen. Dadurch entsteht in jedem Betrieb Misstrauen und Unruhe, denn man weiß: Um sein Geld wert zu sein, muss im Ergebnis von hohen Spar- und Rationalisierungspotentialen die Rede sein. Meist werden bei solchen Gelegenheiten die Chancen zur Vertrauensbildung hoffnungslos verspielt.

Die Maßnahme wird meist an den Betroffenen vorbei in Szene gesetzt. Nach Abschluss der Arbeiten erhalten die Betroffenen ein Papier in die Hand, das in hoch verdichteter Sprache klar macht: Ihr seid überflüssig,

ineffizient, zu teuer, falsch ausgebildet, nicht wettbewerbsfähig, auf dem falschen Weg mit dem falschen Ziel. Empörung und Fassungslosigkeit auf der einen Seite sind die Folgen – aber, und das kann als Trost verstanden werden, die Auftraggeber der Studie sehen wahrscheinlich genau so entsetzt die Aufgabe auf sich zukommen, die Ideen umzusetzen.

Ich könnte ein Spiel vorschlagen: Der Fachbereich Erziehungswissenschaft bildet eine Arbeitsgruppe, die die Firma Implico auf ihre Bildungsqualität untersucht. Das wäre eine Retourkutsche – lassen wir's lieber sein, schnell wird blutiger Ernst daraus. Außerdem würde die Sache so herum großes Befremden auslösen – anders herum gilt der Vorgang als normal.

Vertrauen zu schaffen im nichtprivaten Bereich ist eine ziemlich komplizierte Angelegenheit.

Das Vertrauen unseren Angehörigen gegenüber ist ein anderes als gegenüber den Geschäftspartnern. Ein kluger Geschäftsmann hat auf die Frage „Lieben sie ihren Beruf“ kategorisch geantwortet: „Ich liebe meine Frau!“

Die Psychologen sagen, das Ur-Vertrauen ist der Eckstein der gesunden Persönlichkeit, eine auf die frühesten Phasen unseres Lebens zurückgehende Einstellung zu sich selbst und zur Welt. Ur-Vertrauen ist das Gefühl des Sich-Verlassen-Dürfens in Bezug auf die Glaubwürdigkeit anderer wie auf die Zuverlässigkeit seiner selbst.

Das Vertrauen im Berufsleben ist nur zum Teil emotional, es ist vor allem auch zweckrational. Deshalb braucht es definierte Parameter, Kontrolle. Dazu gibt es Verträge, die das Verhältnis Vertrauen – Kontrolle widerspiegeln, verpacken kann man diesen Umstand in das widersprüchliche Wort „Vertrauensverträge“. Die Verträge enthalten – explizit (d.h. ausdrücklich, deutlich und differenziert) Regeln, Normen, Paragraphen – implizit (d.h. eingeschlossen, unausgesprochen integriert) ein Vertrauensband, das die Positionen aller Beteiligten zusammenhält.

Wenn also geklärt ist, dass die entstandene Situation im Prinzip gewollt und Erfolg versprechend ist, dann müssen die Verträge nach Punkten durchforstet werden, die das Vertrauensverhältnis destabilisieren können. Alle offenen Fragen aus früheren Verträgen und Absprachen müssen geklärt werden. Alle Vereinbarungen, auch die mündlichen, müssen darauf abgeklopft werden, ob sie den Intentionen entsprechen, gleichberechtigt und vertrauensvoll das Vorhaben zu betreiben. Wo das nicht so ist, muss etwas geändert werden.

Eine große Gefahr für die Vertrauensbildung geht von hierarchischen Strukturen aus. Meistens entstehen definierte und heimliche Hierarchien. Unter

Gleichberechtigten darf es aber nur unterschiedliche Aufgaben geben, deren Verteilung sich an der Stärke des Einzelnen orientiert. Viele Verantwortliche, viele Stärken, heißt die positive Formel. Heimliche Hierarchien lösen heimliche Frustrationen aus. ‚Heimlich‘ darf es sowieso nicht geben.

Wissen ist Macht. Das heißt: Da alle wollen, dass die Macht geteilt wird, muss das Wissen über die Vorgänge in der Firma oder der Institution möglichst transparent gemacht und verteilt werden.

Vertrauen ist Geld wert: Man spart die Zeit für Diskussionen, die im Grunde nur darum gehen a) dem Gesprächspartner zu zeigen, dass man ihm in dieser Sache nicht richtig traut, und b) vom andern zu erfahren, dass er vielleicht doch das Richtige denkt.

Schluss

Meine nur ungenügend sortierten Gedanken zu einem gelungenen Schlussbild zusammenzuschieben, will ich nicht unternehmen. Um zusammenhängende Weltbilder begründen zu können, genügt nicht allein Lebenserfahrung, man muss auch unglaublich viel lesen. Dazu fehlt die Zeit, besonders seit es den zeitraubenden, täglichen Gebrauch von Computern gibt. Deshalb habe ich auch etwas über den Verlauf meines Lebens erzählt, denn den Luxus des Denkens, also auch den des umfangreichen Lesens und privaten Forschens, muss man sich leisten können. Diesen Luxus darzustellen als eminent wichtigen Beitrag in unserer komplexen Gesellschaft, das ist eine Aufgabe der Universität. Dort müssen eigentlich die unangefochtenen Elfenbeintürme stehen, aus denen das Gewusel der Privat- und Arbeitswelt beliefert wird mit Gestaltungsentwürfen, Lösungsansätzen und Denkanstößen. Dass gleichzeitig die Verwaltung dieser Elfenbeintürme sich auf hohem Niveau mit Sinn, Zweck und Organisationsform ihres Wirkens beschäftigen müsste, ist sicherlich viel verlangt.

Zurück zum Wechselrahmen, in dem mein absolut mittelständisch geprägtes Weltbild permanent wechselt.

Das pessimistische Bild ist natürlich unschön: Das Primat der Wirtschaft, gepaart mit christlichem Fundamentalismus, setzt sich kreuzritterbrutal gegen alles durch, was sich ihm nicht unterwirft. Dafür hat man die Globalisierung erfunden. Das Ende wird furchtbar: Es wird nur noch große, reiche Konzerne geben (vielleicht irgendwann nur noch einen einzigen), der Mittelstand hat sich in die Reihen der Mittellosen eingereiht, die letzten Nischen, in denen er sich eingerichtet hatte, sind ausgetrocknet oder aufgekauft, das Denken wird den „Think Tanks“ überlassen, die ausschließlich an

Macht, Effizienz und globalen Lösungen interessiert sind. Unweigerlich wird die Reduzierung zum Zusammenbruch dieses Systems führen, was bedeuten kann, dass die zum Zug kommen, die bisher abgezockt, bombardiert und mit den falschen Waren beliefert wurden. Unsere Kinder und Kindeskindern werden nichts zu lachen haben.

An optimistischen Tagen glaube ich an das Funktionieren des Kreislaufs: Es wird wieder eine Sehnsucht nach einem Leben ohne Primat geben. Irgend-einer nächsten, hoffentlich nicht zu fernen Generation wird das, was ihr geboten wird, auf die Nerven gehen, sie wird aufbegehren und, schließlich selbst in den Machtzentralen sitzend, nicht mehr nur den schnellen Euro erzwingen und die globalisierte Welt vorantreiben wollen. Das Leben wird wieder privater, Existenzängste weichen der Aufbruchstimmung, die Gegensätze zu dem, was heute ist und noch eine Zeitlang sein wird, setzen sich durch. Der Kreislauf bleibt in Gang; gegen die herrschenden Zustände wird es – wie immer – Autonomiebestrebungen geben. Die Bildung eines neuen Mittelstandes beginnt, vielleicht nicht so konservativ wie der untergegangene. Kinder werden wieder als Segen und nicht als Karrieregefährdung gesehen; neue Politiker, vielleicht schon die heute Zweijährigen, werden das Umfeld dafür bereiten. Aufatmen. Wohl dem, der's erlebt.

Ob ich gerade die optimistische oder pessimistische Sicht lebe, ist von vielem abhängig, zum Beispiel vom Wetter, von der gesundheitlichen Verfassung, von der politischen Lage, vom Kontostand, vom Gesprächspartner, vom Auftragseingang in der Firma und vom letzten Gespräch mit Freunden. Insofern wechselt hier die Verpackung unentwegt; was drin ist, bleibt sich ähnlich oder verändert sich mittelmäßig schnell. Vor Verpackungen braucht man sich nicht zu fürchten, meistens muss man ihnen auch keinen Respekt zollen.

Mit dem Inhalt wird sich auch die Verpackung ändern. Im Wechsel liegt der Lernprozess, und wer lernt, hofft.

Literatur

- Baecker, Dirk/Kluge, Alexander. 2003. Vom Nutzen ungelöster Probleme. Berlin.
- Nagel, Ivan. 2004. Falschwörterbuch. Berlin.

