

*Der Text erschien in der Pädagogischen Korrespondenz, Heft 39 (Frühjahr 2009), S. 91-105 und bezieht sich auf den Jahresbericht der Bertelsmann-Stiftung von 2007. Die Governance-Prinzipien, die darin zutage treten, haben allerdings an Aktualität nichts eingebüßt. Insofern mag die Lektüre auch heute noch lohnend sein.*

Karl-Heinz Dammer

„Hilf mir, es selbst zu tun“.

Die Bertelsmann-Welt als vorbereitende Lernumgebung des Humankapitals

Die Leser der Satirezeitschrift *Pardon* werden sich noch an die Kolumne „Welt im Spiegel“ (unter Liebhabern kurz „WimS“ genannt) erinnern. Sie war eher ein Zerrspiegel, der mit Absurditäten, kontrolliertem Wahn- und ironisch präntiertem Tiefsinn die Welt als einen Ort erscheinen ließ, den man nicht zwingend mit jenem Ernst bewohnen muss, welchen das Realitätsprinzip fordert. Programmatisch ausgedrückt wurde dieser Anspruch mit dem nur durch das Lateinische in seiner Trivialität geminderten Motto „Pro bono, contra malum“, das mit dem Inhalt von WimS so viel zu tun hatte wie der Katechismus mit Karl Valentin.

Die einprägsame Devise von WimS kann einem wieder in den Sinn kommen, wenn man den *Jahresbericht 2007* der Bertelsmann-Stiftung liest, der uns auf rund hundert Seiten die wesentlichen Problembereiche der Welt, aber auch Möglichkeiten vor Augen führt, wie diese Probleme beherzt angepackt werden können, von der einheimischen Gesellschaft über die EU bis hin zur globalen Politik. Bertelsmann weiß, dass der „entstehende globale Systemwettbewerb“ bei vielen Menschen Ängste schürt, „zu den Verlierern zu gehören und an positiven Veränderungen nicht teilzuhaben“. Deswegen bedarf es umsichtiger und ermutigender Führung „um die Menschen auf dem Weg in die Zukunft mitzunehmen“ und „Brücken für mehr Zuversicht und Sicherheit“ zu bauen (4).<sup>i</sup> Letztlich erscheinen somit als die eigentlichen Übel Ignoranz, Angst, Resignation und Handlungshemmung, denen Bertelsmann mit der Unterstützung all solcher Initiativen begegnet, die sich für die Lösung oder zumindest Verringerung der Probleme engagieren, indem sie Menschen zur Selbsthilfe aktivieren, sich für Verständigung zwischen Generationen und Kulturen einsetzen oder ineffiziente Strukturen reformieren, wo immer diese die zielgerichtete Verbesserung der Welt behindern.

Es kann keinen moralisch berechtigten Zweifel daran geben, dass das soziale Engagement von Unternehmen ein *bonum* ist, zumal dann, wenn der Staat – ob ökonomisch gezwungen oder politisch gewollt, sei hier einmal offen gelassen – seine sozialpolitischen Aufgaben nicht mehr in dem früher gewohnten Ausmaße wahrnimmt. Ebenso unstrittig ist, dass es sich bei den von Bertelsmann aufgegriffenen Problemen in vielen Fällen um solche handelt, für die tatsächlich dringend Lösungsansätze entwickelt werden müssen. Insofern besteht also kein Grund zu einem ironischen Vexierspiel im Sinne von WimS, mag auch der auf knapp hundert Seiten unternommene Parforce-Ritt durch die Gefahren der globalisierten Menschheit einen skeptischen Beobachter zu der Vermutung veranlassen, dass sich hier ein einzelner ziviler Akteur in seiner Problemlösungsfähigkeit möglicherweise überschätzt. Dennoch ist es allemal besser, an einem oder, wenn man die Möglichkeit hat, an mehreren Punkten, mit praktischem Optimismus anzusetzen, statt sich resigniert ins

scheinbar Unabänderliche zu fügen. Was allerdings bei aller Evidenz des Guten und der Diversität des Engagements legitim erscheint, ist die Frage nach dem *cui bono*?

## I

Die Palette der Aktivitäten, die Bertelsmann finanziell unterstützt, reichen von der Stimulierung zivilgesellschaftlichen Engagements von Jugendlichen und Initiativen für die berufliche Integration von Hauptschülern über familienfreundliche Unternehmen, Projekte zur Verbesserung des Zusammenlebens von Jung und Alt und zur gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitswelt bis hin zu Ansätzen, die sich europaweit der Optimierung politischer Prozesse oder weltweit der besseren Steuerung von Immigration und Integration verschrieben haben. Mit anderen Worten: Bertelsmann positioniert sich als ein zivilgesellschaftlicher Akteur ersten Ranges, der „gemeinsam mit Partnern aller gesellschaftlichen Gruppen“ dafür sorgt, „frühzeitig Handlungsbedarf und Probleme unseres Gemeinwesens zu identifizieren und exemplarische Lösungskonzepte und –modelle zu entwickeln. Die Stiftung will ein ‚Motor‘ für Reformen sein“ (86).

Die sehr ansprechende Präsentation der einzelnen Initiativen folgt meist dem selben Grundmuster: Einem knappen Problemaufriss folgt die Darstellung von geförderten Initiativen und ihrem speziellen Beitrag zur Behandlung des Problems. Was ebenfalls nie fehlt, sind die Nennung der Summe, mit der Bertelsmann die jeweiligen Initiativen unterstützt, sowie Hinweise auf themenbezogene Publikationen der Stiftung. Abgerundet wird der Bericht, dem Genre nach erwartbar, von Angaben zum Personal und zum finanziellen Volumen der Stiftung. Was ein an Evaluation, Benchmarking und Qualitätsmanagement gewohnter Leser dabei allerdings meist vermisst, sind Angaben über die tatsächlichen Erfolge der geförderten Initiativen. Natürlich ist es grundsätzlich zu begrüßen, wenn Engagement für sinnvolle gesellschaftliche und politische Belange gefördert wird, nur wenn man, wie die Bertelsmann-Stiftung, mit massivem Problemlösungsgestus auftritt, wäre es der Überzeugungskraft der Darstellung zuträglich, wenn sie darlegen könnte, inwieweit der beschriebene Mangel durch das Engagement wirklich behoben oder zumindest wirksam bearbeitet wurde. Konkret erfahren wir hier aber nur, dass z. B. der heute 22 jährige Tom nach abgebrochener Hauptschule, Delinquenz und Gefängnisaufenthalt durch den von der Stiftung geförderten „Freizeittreff ‚Coffee Corner‘“ in Essen den Weg zum Engagement in der Jugendarbeit gefunden und sich damit der Erfüllung des *American Dream* ein ganzes Stück näher gebracht hat: „Nach Fachoberschulreife mit Qualifikation schafft er sogar das Abitur“ (13). Nachweislich erfolgreich war auch das von Bertelsmann mit finanzierte Hamburger Hauptschulprojekt, mit dem es gelungen sei „durch eine konzertierte Aktion die Zahl der Hauptschulabsolventen, die einen nicht geförderten, regulären Ausbildungsplatz erhalten, in den vergangenen Jahren nahezu zu verdreifachen“ (17). Dass es sich dabei um eine Steigerung von ca. 6 auf ca. 18% handelt und dass auch andere potente Geldgeber wie z. B. die Private Equity Foundation am Erfolg des Projekts beteiligt sind, mag dabei erwähnenswert sei, mindert aber nicht den moralischen Wert des Bertelsmann-Engagements, weitere klare Erfolgsindikatoren finden sich allerdings in dem Bericht kaum.

Fragen nach der Effizienz des Mitteleinsatzes tauchen hingegen auf, wenn als Ergebnis einer „internationalen Expertentagung“ im mondänen Cadenabbia am Comer See ausgewiesen wird: „Mittelfristig muss ein zukunftsfähiger Föderalismus sowohl das

Problem der Haushaltskonsolidierung lösen als auch reaktionsfähig im globalisierten Kontext sein“ (60). Statt Berge kreißeln zu lassen, wäre das mußevolle Bocciaspiel, mit dem sich Adenauer ebendort von den politischen Amtsgeschäften erholte, die in puncto Kreativität und Innovation vielleicht ertragreichere Alternative gewesen.

Was auch immer die genannten Experten auf ihrer Tagung im Einzelnen herausgefunden haben mögen, insgesamt spielen Fachleute in dem Bericht eine auffallend geringe Rolle. Angesichts der Komplexität der Probleme, denen kaum mit einfachen oder schnellen Lösungen beizukommen ist, wäre zu erwarten gewesen, dass Bertelsmann sich der Expertise der Wissenschaft versichert, zumal, wenn es um den Einsatz nicht unerheblicher Summen geht. Zu Wort kommen indes selten Soziologen, Politologen oder Erziehungswissenschaftler, sondern Prominente, bevorzugt solche aus der eigenen Stiftung. So unterstützt Angela Merkel „aus vollem Herzen“ den Einsatz von Bertelsmann für das zivilgesellschaftliche Engagement von Jugendlichen, denn dann würde „Null Bock“ zum Fremdwort, und Verführungen von links und rechts haben keine Chance mehr“ (10). Dass *bonum* und *malum* sich dort vermischen, wo die extreme Rechte die einzig nennenswerten zivilgesellschaftlichen Angebote stellt, mag eine unerwünschte Irritation der guten pädagogischen Absicht sein, die Frau Merkel Bertelsmann unterstellt. Von der Förderung solcher Initiativen ist natürlich in dem Bericht nicht die Rede und wir dürfen wohl davon ausgehen, dass sie auch nicht stattfindet. Eine gewisse Komplexitätsreduktion wird man bei diesem Lob indes feststellen dürfen, wie auch in den anderen Zitaten, mit denen die gesellschaftliche und politische Relevanz des Bertelsmann-Engagements hervorgehoben wird. So ist Birgit Mohn sich sicher: „Wir müssen die besten Voraussetzungen dafür schaffen, dass sich Kinder gesund entwickeln können“ (8); Liz Mohn definiert uns Kultur: „Wir verstehen Kultur [...] als Gesamtzusammenhang menschlichen Verhaltens einschließlich seiner religiösen Normen, Werte und Lebensweisen“ (75), weiß aber auch Unternehmen etwas Bedenkenswertes ins Stammbuch zu schreiben: „Unternehmen brauchen künftig innovative, leistungsstarke Belegschaften, um sich im globalen Wettbewerb zu behaupten“ (73). Dass Bertelsmann auf der richtigen Seite steht, begründet Reinhard Mohn, indem er auf „ein anthropologisch begründetes Verlangen nach einer funktionstüchtigen und zugleich humanen Gesellschaftsordnung“ verweist (68). Dies impliziert natürlich auch, sich dem Fremden nicht zu verschließen, denn erstens „überwindet Austausch Grenzen“ (68) und zweitens ist oft „das Andersartige, das Neue der Motor für Innovation, Wachstum und Entwicklung“ (69), weswegen dafür zu sorgen ist, dass durch „integrierte Bildungslandschaften [...] die individuellen Lebenschancen“ verbessert werden (19), aber nicht nur dadurch, sondern auch durch „strategische Kooperation“, auf die eine „nachhaltige Familienpolitik“ setzen muss, so Familienministerin von der Leyen (30). Sollten bei all den humanen Unterfangen unversöhnliche Widersprüche auftauchen, so bietet sich immer noch die Juxtaposition von „einerseits“ und „andererseits“ in der Art Walter Kaspars (Kardinal) an: „Die Religionen müssen ihren absoluten Wahrheitsanspruch unbedingt verteidigen, andererseits aber ihre versöhnende Kraft in den Dialog einbringen und die Wertschätzung für andere Religionen fördern“ (71) — eine sicherlich eigenwillige Lesart von Lessings Ringparabel.

Es entsteht insgesamt der Eindruck, dass dem Leser das humane *bonum* mit Trivialitäten, Tautologien und Zauberworten („integrierte Bildungslandschaften“,

„strategische Kooperation“, „nachhaltige Familienpolitik“), angedient werden soll, deren Evidenz bzw. Legitimität man sich kaum verschließen kann. Dieses inhaltliche Vakuum korrespondiert in gewisser Weise mit dem Fehlen von Belegen für tatsächlichen Erfolg, was die Vermutung nährt, dass es hier weder um sachhaltige Entfaltung von Problemen noch um deren substanzielle Bearbeitung gehen könnte, sondern um etwas anderes, das in dem öfter verwendeten Begriff des „Managements“ erste Konturen bekommt. So unterstützt Bertelsmann das „Übergangsmanagement“ für benachteiligte Hauptschüler (16), das „Integrationsmanagement“ (19) von Migranten oder „realistisches Erwartungsmanagement“ (65) in der Politik.

Besonders in letzterem Bereich zeigt sich der formalisierte Charakter der Problembehandlung. In dem Projekt „Optimierung politischer Reformprozesse“ geht es weniger „um inhaltliche Problemlösungen, sondern um Problemlösungskompetenz“, die sich fokussiert in den „drei großen ‚K‘ strategischer Politikgestaltung [...] Kompetenz, Kommunikation und Kalkül“, wobei besonders „Vertrauen stiftende Kommunikationsstrategien“ hervorgehoben werden, die den Bürgern Reformen mit einer „positive[n] Gesamtbotschaft, eine[r] glaubwürdige[n] und inspirierende[n] Sprache und realistische[m] Erwartungsmanagement“ schmackhaft machen (64 f.). Die Notwendigkeit und Begründung von Reformen, die Legitimität überhaupt der Reform als Grundprinzip politischen Handelns steht dabei außer Frage, schon gar in einem Lande, wo man, wie wir in der Einleitung erfahren, dazu neigt, die Konsequenzen des globalen Wettbewerbs zu ignorieren droht (vgl. 4). Dementsprechend werden dann auch das „Kompetenzzentrum Demokratie und Integration“, die transatlantische „Task Force on Integration and Immigration“ oder das Programm „Transformation Thinkers“ unterstützt, die bereits begrifflich Problemlösungsfähigkeit suggerieren.

Wie einfach die Lösung auch von Alltagsproblemen des gesellschaftlichen Zusammenlebens ist, wenn man über ausreichende Management- und Reformkompetenzen verfügt, zeigt die Bearbeitung „der abnehmenden Arbeitsdisziplin und [des] respektlosen Verhalten[s] gegenüber Lehrern“, die zunehmend bei Schülern zu beklagen sei: „Mit Unterstützung der Bertelsmann-Stiftung werden Seminare und Workshops zum Thema Wertevermittlung und zur Verbesserung des Schulklimas angeboten“ (28).

Zu welchen Verhaltensveränderungen der Workshop „Wertevermittlung“ bei der anvisierten Klientel geführt hat, erfahren wir nicht, obwohl gerade der Pädagoge gerne erführe, welchen Erfolg ein Workshop für moralische Fragen zeitigt. Entscheidend scheint hier, wie in den anderen zitierten Beispielen zu sein, dass beherzt gemanagt wird, wo es brennt. Der möglicherweise entstehende Eindruck, hier werde nur allgegenwärtiger Aktionismus entfacht, täuscht jedoch, denn bei genauerer Betrachtung folgen die vielfältigen Initiativen einer einheitlichen Logik.

## II

Erkennbar wird der Zweck von Beginn an bereits in der Art und Weise, wie über Kinder gesprochen wird, dem „kostbarsten Schatz für unsere Zukunft“ (6 ff.), von dem das erste Drittel des Berichts handelt. Liest man die ersten Zeilen, so ist man geneigt, das Wort „Schatz“ als die Liebkosung glücklicher Eltern zu verstehen: „Kinder – das heißt Lachen und Zärtlichkeit, Liebe und Verantwortung, ein Leben lang, heißt die Welt mit neuen Augen sehen, die Zukunft mit anderen Augen sehen“ (8). Unterstützt

wird diese Lesart von der doppelseitigen Nahaufnahme eines jungen Vaters, der mit seinem kleinen Sohn im Arm auf dem Boden liegend glücklich in die Kamera lächelt. Ein Schatz sind Kinder aber nicht nur im affektiven Sinne für die Eltern, sondern auch für die Gesellschaft, in der der Schatz offensichtlich in dem Maße an Wert gewinnt, wie er rar wird, denn Kinder sind „[...] umso kostbarer, je weniger geboren werden“ (ebda.). Dass sinkendes Angebot bei erhöhter Nachfrage die Preise nach oben treibt, kennen wir als Prinzip der Marktwirtschaft, nicht aber als eines der Pädagogik, die in den einleitenden Zeilen sensibel präludiert wird, lehrt diese uns doch seit Rousseau, dass der Wert eines Kindes nur aus diesem selbst in seiner Eigenschaft als Mensch heraus bestimmt werden kann und nicht aus seiner gesellschaftlichen Nützlichkeit. Um diese geht es hier jedoch, verbunden mit der handfesten Frage, wie „wir die richtigen Entscheidungen für unsere Investitionen in die Zukunft treffen“ (ebda.). Investitionen in die Gesundheit der Kinder beispielsweise sind lohnend, denn „wenn wir ihnen ein gesundes Aufwachsen ermöglichen, investieren wir damit in die Zukunft unserer Gesellschaft“ (22). Gleiches gilt für die Familienpolitik, denn diese „soll wirtschaftliches Wachstum schaffen“ (30), weswegen besonders familienfreundliche Unternehmen von Bertelsmann ausgezeichnet werden. Unmittelbar ökonomisch einsichtig schließlich ist der Sinn von „Investitionen in frühkindliche Bildung [...], da kostspielige Sozialleistungen zu einem späteren Zeitpunkt vermieden werden“ (22). Ähnlich argumentierten im 14. Jahrhundert bereits die Stadtväter von Amsterdam und London, als sie die ersten Armenhäuser einrichteten, um Bettler und andere Kostgänger des Gemeinwesens zu nützlichen Arbeitskräften zu erziehen. Dank der Neurowissenschaften bzw. deren politischer Interpretation wissen wir inzwischen, dass mit den Investitionen in die Synapsen des künftigen Humankapitals nicht früh genug begonnen werden kann — und sei es nur, um zu verhindern, dass die Kinder aus „einem ‚bildungsfernen‘ sozialen Umfeld“ (ebda.) zu teuren Sozialfällen werden, weil es ihren Erzeugern an „Elternkompetenz“ mangelte.

Nach der Regelschulzeit werden die Jugendlichen mit biographischer Notwendigkeit selbst zu Adressaten des bertelsmannschen Aktivierungsprogramms, wenn es heißt: „Schule und dann?“ (15 ff.), eine Frage, die besonders Hauptschulabsolventen bedrängt, weil selbst bei erfolgreichem Abschluss 40% von ihnen „Starthilfe beim Einstieg in die Arbeitswelt“ brauchen (ebda.). Diesem Einstieg widmet sich das „Übergangsmanagement“, auf dass es den Hauptschulabsolventen so ergehen möge, wie der jungen Frau mit dem cleveren Gesichtsausdruck, die auf einem halbseitigen Farbbild sich mit einem Bleistift an die Schläfe tippend dem Leser optimistisch entgegenblickt. Im Hintergrund erkennt man vage einen Büroraum mit einem Computerbildschirm (15), also nicht eben jenen Typ von Arbeitsplatz, an dem man Hauptschulabsolventen, die dutzende vergeblicher Bewerbungen geschrieben haben, am ehesten vermutet. Das non-verbale Versprechen ist unverkennbar: Wer „frühzeitig berufliche Pläne schmiedet“ (16) und seinen Übergang von Bertelsmann gefördert managen lässt, der kann eine *success-story* hinlegen, ähnlich wie der oben bereits zitierte Tom aus Essen.

Unterstützung ist aber nicht nur bei der beruflichen Integration Benachteiligter vonnöten, sondern bei der gesamten Schülerschaft, die unter einem zentralen Manko der deutschen Schule zu leiden hat: „Erziehung zu unternehmerischen Fähigkeiten und Tugenden spielt im deutschen Schulsystem keine Rolle“, obwohl „die junge Generation durch unternehmerische Bildung einen besseren Anschluss an die

Entwicklungen in der Berufs- und Arbeitswelt gewinnen“ könnte und obwohl die „Jugendlichen in Deutschland durchaus ein positives Unternehmerbild [haben]“ (20). Man bräuchte die Schüler also nur dort abzuholen, wo sie stehen. Dass hier keine Unterscheidung mehr zwischen Bildung und Erziehung getroffen wird, ist aus dem Duktus der Argumentation heraus konsequent, denn die beiden Begriffe konvergieren in der Heteronomie. Dennoch verwundert die Erwartung, die Schule habe unternehmerische Fähigkeiten zu fördern, was zumindest traditionell nicht zu ihrem Bildungsauftrag gehört, mögen andere Nationen in dieser Hinsicht auch schon weiter sein, wie Bertelsmann, allerdings ohne Nennung der Länder und deren unternehmerischer Bildungskonzepte, behauptet (vgl. ebda.). Um dem Manko beizukommen, unterstützt Bertelsmann zusammen mit der *Financial Times* den Gründerwettbewerb „enable2start“ und verteilt Gutscheine zur Teilnahme an einem „Executive Training“, bei dem die „start-ups“ sich mit internationalen Experten über „Corporate Communications“ und „Strategic Management“ austauschen können und so *by the way* schon einmal in die Koiné der *global achievers* eingeführt werden.

Offensichtlich wendet sich diese Initiative an diejenigen, die, dem unternehmerfeindlichen Curriculum zum Trotz, nach der Schule den Schritt in die wirtschaftliche Selbständigkeit wagen. Die allgemeine Klage über den zu geringen Stellenwert unternehmerischer Kompetenzen im Unterricht ist indes nur dann sinnvoll, wenn man den Unternehmer hier nicht nur als einen marktwirtschaftlichen Akteur im engeren Sinne versteht, sondern als ein Ziel allgemeiner Menschenbildung, für die die Schule zuständig ist und deren Umrisse in politischen Verlautbarungen wie denen der „Kommission für Zukunftsfragen Bayern – Sachsen“ zutage treten: „Das Leitbild der Zukunft ist das Individuum als Unternehmer seiner Arbeitskraft und Daseinsvorsorge. [...] Eigeninitiative und Selbstverantwortung, also das Unternehmerische in der Gesellschaft, müssen stärker entfaltet werden“, ansonsten droht der „im internationalen Vergleich fast einzigartige materielle Wohlstand gepaart mit sozialem Frieden [...] wie ein Kartenhaus zusammen[zufallen“ (zitiert nach: Bröckling 2007, 7 f.).

Das in permanenter Eigenverantwortung sich motivierende und modellierende „unternehmerische Selbst“, das weder auf einen Arbeitgeber im herkömmlichen Sinne noch und geschweige denn auf ein soziales Sicherungssystem angewiesen ist, um seine Existenz zu kapitalisieren, erscheint als das normative *basso continuo* der bertelsmannschen Aktivitäten, so dass nun vollkommen klar wird, worauf auch die Frühförderung der sozial Deprivierten und das Übergangsmanagement zum *american dream* letztlich zielen.

Aber urteilen wir nicht zu früh: Zu jedem Einerseits gibt es, wie wir bereits oben am Beispiel der Religionen sahen, ein Andererseits. Auch wenn das Spannungsverhältnis zwischen den in agonaler Vereinzelung handelnden unternehmerischen Monaden und gesellschaftlicher Integration nicht ausdrücklich reflektiert wird, so ist es bei Bertelsmann doch in der Juxtaposition der Kapitel erkennbar, denn den Ausführungen zur Förderung des kommenden Humankapitals folgt unter der Überschrift „Miteinander leben“ ein Abschnitt über die Frage, „wie sich das gesellschaftliche Zusammenleben verbessern lässt“ (34 ff.). Hier müssen nicht nur die Unternehmen in die Pflicht genommen werden mit einem „ausbalancierten Zusammenspiel von Unternehmensstrategie und –kultur, Unternehmensstruktur und –kommunikation“, sondern insgesamt ist es wichtig, „die verschiedenen Akteure aus Wirtschaft, Politik

und Zivilgesellschaft miteinander ins Gespräch zu bringen und Vorschläge zu machen, wie Verantwortung künftig in der Gesellschaft gestaltet werden soll“ (35). Die richtungsweisende Devise dabei lautet „Teilhaben können: Partizipation als Chance“ (36), wobei zu klären bleibt, wer hier woran teilhat und welche Chancen sich ihm dadurch eröffnen.

Bertelsmanns Interesse fokussiert sich hier auf ältere Mitbürger und Migranten. Erstere sollen selbstverständlicher und intensiver mit Jüngeren zusammen und im Austausch leben können, letztere sich in einem gesellschaftlichen Klima bewegen können, das „kulturelle Vielfalt als Chance“ versteht und für „friedliches Zusammenleben“ sorgt (48). Dementsprechend fördert Bertelsmann das Projekt „Neues Altern in der Stadt“ (40) und setzt sich mit der „Task Force on Integration and Immigration“ für eine „innovative Migrations- und Integrationspolitik“ ein (48). Unabhängig davon bleiben allerdings beide Gruppen nicht vom Ernst des globalisierten Lebens verschont, denn „insbesondere ältere Arbeitnehmer brauchen mehr Weiterbildung. Im globalen Wettbewerb, in dem das Wissen eine immer kürzere Halbwertszeit hat, ist lebenslanges Lernen ein wesentlicher Erfolgsfaktor“ (42). Und auch die kulturelle Offenheit hat ihren Preis: Die von Liz Mohn beschworenen Chancen der Vielfalt gelten „in besonderem Maße für unterschiedliche Kulturen, die großes kreatives Potenzial bergen. Dieses durch Angebote zur Teilhabe und unternehmerischem Handeln zu fördern, [ist] elementarer Bestandteil einer stakeholder-orientierten Unternehmenskultur“ (45). Aus dieser Lesart von gesellschaftlicher Integration wird ein bemerkenswerter Schluss gezogen: „Der Altersdurchschnitt in Deutschland steigt, Weiterbildung und lebenslanges Lernen werden dadurch immer wichtiger. Zuwanderer verstärken soziale und kulturelle Heterogenität. Deshalb muss sich unsere Gesellschaft mit oberster Priorität dafür einsetzen, Chancengleichheit in der Bildung zu gewährleisten. ‚Wir vergeuden unser Humankapital – eine unentschuld bare Ungerechtigkeit‘, kommentiert Bundespräsident Dr. Horst Köhler die Mängel im deutschen Bildungssystem“ (42).

Bemerkenswert an diesem Statement ist, dass sozio-ökonomische Setzungen als logische bzw. sachliche Selbstverständlichkeiten ausgegeben werden. Dass Weiterbildung und lebenslanges Lernen immer wichtiger werden, folgt keineswegs unmittelbar („dadurch“) aus dem steigenden Altersdurchschnitt, denn warum sollten Menschen, nur weil sie statistisch ein längeres Leben vor sich haben, dieses ausgerechnet mit Weiterbildung füllen oder sich dem lebenslangen Lernen verschreiben. „Lebenslang“ bezeichnet die Dauer des irdischen Daseins unabhängig von der Zahl der Jahre; aus der Zunahme der Dauer folgt nicht zwingend, dass die längere Spanne – augenscheinlich anders als früher – mit permanentem Lernen zu füllen ist. Dies gilt nur, wenn wir die hier einmal mehr bemühte Phrase von der „sinkenden Halbwertszeit“ des Wissens als allgemein gültig akzeptieren und daraus die Folgerung ableiten, wir müssten uns zu dem Esel machen, der unablässig hinter der selbstgemachten Möhre (denn was wäre Wissen anderes als unser eigenes Produkt?) herläuft. Die Notwendigkeit ergibt sich aber erst, wenn wir Wissen auf technisch-strategisches Verfügungswissen als Produktivkraft reduzieren und dies zu einer allgemeinen Norm erheben, sie resultiert also aus einer im weitesten Sinne gesellschaftlichen Entscheidung und nicht aus der anthropologischen Gegebenheit der Lebensspanne. Die Anthropologisierung dient hier folglich einem Zweck, dem sie

häufig zu dienen pflegt, nämlich der Naturalisierung sozialer Verhältnisse, die damit der Kritik entzogen werden.

Angesichts dieser Implikationen erscheint es angebracht, daran zu erinnern, dass „Lebenslanges Lernen“ ursprünglich ein subjekt- und emanzipationsorientierter Begriff war. Condorcet sah in seinem Bildungsplan für die junge Französische Republik 1792 ausdrücklich lebensbegleitende politische Weiterbildung für diejenigen vor, die aufgrund ökonomischer Erfordernisse nur wenig schulische Grundbildung mitbekommen würden, und es ist noch gar nicht so lange her, dass der UNESCO-Report 1972 lebenslanges Lernen als Befreiung aus der Unmündigkeit und damit als die Fähigkeit des Menschen definierte, sich selbst und die gesellschaftlichen Prozesse vernünftig zu beherrschen, wobei vernünftig nicht allein instrumentell zu verstehen war (vgl. Tuschling 2004, 154). Erst mit Durchsetzung des Neoliberalismus' wurde der Begriff reduziert auf die flexible Anpassung an sich ökonomisch wandelnde Lernnotwendigkeiten und diese wiederum als Chance verkauft, wie die EU-Kommission zu verstehen gibt: „Alle in Europa lebenden Menschen – ohne Ausnahme – sollen die Chance haben, sich an den gesellschaftlichen Wandel anzupassen“ (zitiert nach: Pongratz 2006, 162).

Aus dem gleichen Grund wie das lebenslange wird auch die kulturelle Differenz gepriesen. Hier geht es nicht um der Vielfalt der Weltbilder und -deutungen, sondern darum, dass „das Andersartige, das Neue der Motor für Innovation, Wachstum und Entwicklung sein kann (69).“<sup>ii</sup> Deswegen ist „interkulturelle Kompetenz“ eine „Voraussetzung dafür, dass Menschen im Dialog mit anderen Kulturen angemessen und effektiv handeln können“, insbesondere „angehende deutsche Führungskräfte“ (73).

Unter dieser Voraussetzung erklärt sich die diskursive Verschiebung bei der Idee der Chancengleichheit, die in Köhlers Bemerkung festzustellen war. Seit der Restauration Anfang des 19. Jahrhunderts, als Süverns Reformentwurf für das Schulwesen an Beckedorffs Einwand scheiterte, Chancengleichheit widerspreche der natürlichen Verfasstheit der Ständegesellschaft und sei dazu angetan, schädliche Bildungsaspirationen zu nähren, die gesellschaftlich nicht erfüllt werden könnten oder sollten, galt Chancengleichheit als ein politisch links besetzter Begriff, der bis nach der Bildungsreform eine polarisierende Rolle spielte, inzwischen aber offensichtlich zu einem Konsensbegriff geworden ist. Spätestens nach dem wenig überraschenden Befund der PISA-Studie über die Chancenungleichheit im deutschen Bildungssystem mag kaum mehr jemand öffentlich die Notwendigkeit von Chancengleichheit und die diesbezügliche Aufgabe des Bildungssystems bestreiten.

Der Sinneswandel ist wird erklärbar, wenn man Köhlers Worte genau liest: „Wir vergeuden Humankapital – eine unentschuld bare Ungerechtigkeit“ — ungerecht wem oder was gegenüber? Gegenüber den in ihrer Entfaltung beschnittenen Subjekten oder gegenüber dem wirtschaftlichem System, dem man die kreativen, innovativen etc. Potenziale vorenthält, die ihm gebühren? Köhlers hegelianische Pointe lässt erkennen, dass diese Frage falsch gestellt ist, denn sie hebt These und Antithese in der höheren Einheit des Humankapitals auf. Wenn der Einzelne sich als Humankapital begreift, ist das, was dem Wirtschaftswachstum nützt, auch nützlich für ihn und umgekehrt. Und wenn das unternehmerische Selbst dazu aufgerufen ist, sich als ökonomische Ressource permanent zu optimieren, dann müssen alle um der Optimierung des Systems willen die gleichen Chancen auf einen Platz im Hamsterrad haben.

In diesem Rahmen bekommt auch die Unterstützung zivilgesellschaftlichen Engagements eine zwiespältige Note. Wohl mit Bedacht verwendet der Bericht häufiger den Begriff „Zivilgesellschaft“, ist er doch die konzeptionell noch diffuse, mehr oder minder utopische Projektionsfläche für Alternativen zum Leviathan Staat oder zum Moloch Markt und somit geeignet, die Basis für einen breiten Konsens über das Engagement der Stiftung zu schaffen. Wenn zum Beispiel für eine Flexibilisierung der Erwerbsbiographie geworben wird, in der Erwerbsarbeit, Versorgungsarbeit, Gemeinschaftsarbeit und Eigenarbeit sich abwechseln, so deswegen, weil dies eine „Werte schaffende Beschäftigung – ein Leben lang!“ ist (36). Durch den Begriff „Zivilgesellschaft“ eingestimmt, ist man geneigt, diese Formulierung moralisch im Sinne konkret gelebter Gemeinschaftswerte zu verstehen, wozu allerdings das Verb „schaffen“ nicht ganz passt. Natürlich sind auch moralische Werte ein historisches Produkt und in diesem übergreifenden Sinne gesellschaftlich geschaffen, von den Gemeinschaften, die u. a. auf der produktiven Verknüpfung verschiedener Arbeitsformen beruhen, werden diese Werte aber vorgefunden und dann mit sozialem Leben erfüllt, das sie, so die kommunitaristische These, im gesellschaftlichen System nicht haben. Wenn hier also von „Werte schaffen“ die Rede ist, so könnte dies im argumentativen Gesamtzusammenhang des Berichts auch ökonomisch dahingehend zu verstehen sein, dass Versorgungs- und Gemeinschaftsarbeit als zwar unentgeltliche, prinzipiell aber bezifferbare Dienstleistungen in die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung eingehen.

Im letzten Teil des Berichts wird die Perspektive von der deutschen Gesellschaft auf Europa und die von „Reformen bewegte“ Welt und damit auch die von der Stiftung verfolgte Strategie um einen wesentlichen Aspekt erweitert, der im nationalen Kontext zumindest explizit noch keine Rolle spielte: der Konkurrenz. Hier geht es vor allem darum, politische Strategien und Wissen bzw. Daten für ein effizientes Monitoring bereitzustellen, das den Leistungsvergleich von Systemen ermöglicht. So soll mit der Initiative „Bessere Rechtssetzung in Europa [...] ein erster Schritt in Richtung auf eine moderne, effiziente Regulierung getan“ werden (59), denn „in Europa sind Bürokratiekosten ein Standortfaktor“ und da besteht in Deutschland erheblicher Optimierungsbedarf (ebda.). Wenn „Reformpolitik [...] an der Tagesordnung ist“, stellt natürlich Bürokratie nur einen Verbesserungsbereich dar; weswegen es des umfassenden „Internationalen Standort-Rankings“ (62) der Bertelsmann-Stiftung bedarf, das den Blick des im roten Bereich angesiedelten Deutschlands (vergleiche die Farbgebung in der entsprechenden Graphik S. 63) auf die besser positionierten Beispiel lenkt, von denen sich allerdings nur drei im grünen Bereich bewegen, unter ihnen die für ihre Managementkompetenz in Sachen globales Finanzsystem bekannten USA. In ähnlicher Weise hilfreich ist der „Bertelsmann Reform Index“, der in 10.000 Einzelbewertungen von 30 OECD-Ländern nicht nur deren „Reformbedarf in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft“ anzeigt, sondern zugleich den nationalen Regierungen bei der Entwicklung von Lösungsstrategien für die identifizierten Probleme hilft und ihnen die permanente Möglichkeit bietet, sich „einen raschen Überblick darüber, wie die OECD-Staaten im Verhältnis zueinander positioniert sind“ (89) zu verschaffen. Damit schließlich auch die Entwicklungs- und Schwellenländer nicht von der Reform des Globus ausgeschlossen bleiben, hilft ihnen der „Bertelsmann Transformationsindex“ mit „Länderberichten und Rankings von 119 Staaten rund um

den Globus“ festzustellen, wie weit sie jeweils mit dem „friedlichen Wandel zu mehr Teilhabe und sozialer Marktwirtschaft“ (68) im Vergleich zu anderen gekommen sind. Die Indices und Rankings zeigen, dass Bertelsmann an der Spitze des Fortschritts nicht nur innergesellschaftlicher, sondern globaler Disziplinierung steht: Hatte der Disziplinierungszweck in Benthams Panopticum noch eine sinnlich fassbare architektonische Gestalt, so wird er im allumfassenden Monitoring zugleich anonymisiert und globalisiert. Dem mahnenden Blick der Leistungstabelle soll niemand – kein Mensch, keine Institution, kein Staat - entkommen und ihr zugleich den stummen Appell entnehmen, dass es allein in seiner Verantwortung liegt, sich weiter zu blamieren und dafür vom Markt mit seiner inzwischen auch sozialen und politischen Gestaltungshegemonie abgestraft zu werden oder eben in eine Poleposition aufzurücken und dafür in einem der nächsten Bertelsmann-Berichte lobend erwähnt zu werden. Zur Hermetik dieser Disziplinierungsstrategie trägt ihre Objektivierung in Daten bei, die jedweden Erfolg als quantitativ messbar und damit seinen Aussagewert als unanfechtbar erscheinen lassen. Das Beweismittel des Zahlenrankings ist zwingend in dem doppelten Sinne seiner klar ablesbaren Bezifferung von Erfolg und Misserfolg und seiner normativen Kraft, alle Ressourcen für eine Leistungssteigerung zu mobilisieren: Wer vom dritten auf den zweiten Platz vorrückt, hat immer noch verloren, denn der Erste zeigt ihm, dass und wie er besser sein könnte — eine im Prinzip grenzenlos steigerbare Spirale, die im Gewande des *Empowerment* die systematische Produktion von Verlierern nach sich zieht, deren Ressourcen unter dem durch Rankings künstlich aufrechterhaltenen Reformdruck zwangsläufig früher oder später erschöpft sind.

In der von Bertelsmann vertretenen und massiv geförderten Idee der Reform manifestiert sich der fundamentale Wandel dieses Begriffs, der etymologisch betrachtet konservativ und fortschrittlich zugleich war. Er bezeichnete die normativ begründete Veränderung eines Status quo unter Rückbesinnung auf den ursprünglichen Sinn dessen, was historisch vom rechten Weg abgekommen war. So verstanden war die Reformation die Wiederbelebung eines wohlverstandenen Christentums oder die Reformpädagogik eine Wiederbelebung dessen, was Pädagogik ihrem aufklärerischen Anspruch nach ursprünglich sein sollte (vgl. Liessmann 2006, 236). Politisch war „Reform“ zwar ein Gegenbegriff zur Restauration des Vergangenen, aber ebenfalls positiv besetzt mit der Hoffnung auf Verbesserung sozialer und politischer Verhältnisse. Der neue Reformbegriff ist der Sache nach so leer wie die oben dargestellten formalisierten Managementstrategien zu Problemlösungen, die in seinem Namen durchgesetzt werden. Er ist, wie Liessmann anmerkt, „der Erbe aller Ideologien, hat sich an ihre Stelle gesetzt, ihre Inhalte und Programme aufgehoben und damit den Begriff der Ideologie selbst seiner Wahrheit überführt: reiner Gestus, blendender Schein, eine einzige gigantische Worthülse“ (a.a.O., 237). Mehr als alle inhaltlich begründeten Reformen zuvor entfaltet aber gerade diese Leere eine universelle normative Kraft, die auf den schlichten Manichäismus „roter Bereich“ – „grüner Bereich“, „reformfähig“ – „reformunfähig“, „Gewinner“ – „Verlierer“ hinausläuft, zugleich aber sich jeglicher Legitimationsfragen entzieht, weil es keine Kriterien zur Rechtfertigung von Leere gibt, einer freilich ausgesprochen dynamischen Leere, die einen unendlichen Bedarf an sich selbst produziert.

### III

Der Durchgang durch die hier nur exemplarisch ausgewählten Projekte der Bertelsmann-Stiftung hat gezeigt, dass deren Patchwork von dem einheitlichen Prinzip neoliberalen *Empowerments* regiert wird, welches man als ein Erziehungsprogramm globalen Ausmaßes interpretieren kann. Der mit der Bildungsgeschichte Vertraute wird sich unschwer daran erinnern, wie *Empowerment* vor gut zweihundert Jahren genannte wurde, nämlich „Industriosität“ bzw. „Indüstrië“, die Sextro als Hauptvertreter der Industrieschulidee wie folgt charakterisierte:

Die Indüstrië [...] weiß sich in vielen Bedürfnisangelegenheiten selbst zu helfen, benutzt und freuet sich oft, der langsamen Hülfe anderer entbehren zu können, sucht und findet Erholung nicht in untätiger Ruhe, sondern in angenehmer Abwechslung der Beschäftigungen. [...]. Die Indüstrië [...] blickt aber umher, ob sie nicht auf einem kürzeren, richtigeren Wege zum Ziel gelangen und dabey gewinnen könne, raffiniert selbst auf Verbesserung der Manier [...]. Die Indüstrië verrichtet das nehmliche Werk von gleicher Güte durch schnellere Kraftanwendung in ungleich kürzerer Zeit, [...] weiß in jedem Fall die Zeit zum Genuß und Schlaf nach den Umständen zu kürzen, [...] freuet sich jeder Zeitersparung zum neuen Geschäfte. [...]. Die Indüstrië nicht zufrieden mit der Nothdurft, hört nicht auf, wenn diese befriediget ist, sondern sucht immer weiter zu kommen, etwas übrig zu haben auf kommende Unglücksfälle oder auf andere unerwartete Eräugnisse [...]. Indüstrië also sucht hervor, breitet aus, bildet, schafft, regelt, veredelt, will immer vorwärts. [...] (Sextro 1968, 35 ff.).

Koneffke hat darauf hingewiesen, dass, wie Sextros Definition zeigt, „Indüstrië“ damals noch ein sozialpädagogischer Begriff war, der auf die Aneignung von Verhaltensweisen zielte, die notwendige Voraussetzung für die Entfaltung dessen waren, was später ökonomisch mit „Indüstrië“ gemeint war (vgl. Koneffke in der Einführung zu: Sextro 1968, X-XI). „Indüstrië“ meinte Hilfe zur Selbsthilfe für diejenigen, die in der protoindustriellen Umbruchphase auf der Strecke zu bleiben drohten, nämlich die nach den Agrarreformen und Hungerkrisen materiell, aber auch qualifikatorisch deprivierte Landbevölkerung, die in kürzester Zeit bürgerliche Arbeitstugenden und bestimmte Techniken erlernen mussten, um als Zulieferer für Manufakturen überleben zu können. Der Unterschied zwischen „Indüstrië“ und *Empowerment* besteht darin, dass durch letzteres ohne soziale Ausnahme alle Menschen diesem Imperativ mit der Suggestion unterworfen werden, nur diese Haltung ermögliche ihnen ein Überleben in globalen Konkurrenzverhältnissen.

Die zweite, im Titel angedeutete Assoziation zu Montessori liegt insofern nahe, als es auch hier um die Schaffung einer vorbereitenden Lernumgebung geht, die nun jeden, unabhängig vom Alter, in die Lage versetzen und nötigen soll, durch lebenslanges Lernen an der Optimierung seines Humankapitals zu arbeiten, um aus sich heraus den *uomo normale* nun in Gestalt des *imprenditore normale* hervorzubringen. Wie bei Montessori erscheint auch bei Bertelsmann die humane Absicht zu offensichtlich, um Argwohn zu erwecken, denn was kann humaner sein, als dem Menschen die Möglichkeit zu geben, seine Potenziale optimal auszuschöpfen? Der Unterschied zu der Reformpädagogin besteht allerdings darin, dass diese noch die sofortige und strenge Intervention erzieherischer Autorität forderte, sobald die zu Erziehenden zweckentfremdend mit den Angeboten der Lernumgebung umgingen; was im

pädagogischen Universum der Entrepreneur\*innen nicht mehr notwendig ist — weniger, weil es sich um Erwachsene handelt, als vielmehr deswegen, weil die durch Monitoring geschürte Konkurrenz genug disziplinierende Kraft entfaltet im Sinne von Foucaults Neufassung des Kategorischen Imperativs: „Handeln wir so, dass die Institutionen eine solche Form annehmen, dass die Gesetze des Marktes, und sie allein, das Prinzip der allgemeinen wirtschaftlichen Regulation darstellen und folglich das Prinzip der gesellschaftlichen Regulation“ (zitiert nach: Bröckling 2007, 83).

Wie die kantische bleibt auch diese Pflichtethik formal, hat aber keinen transzendentalen Charakter mehr, sondern manifestiert sich gesellschaftlich konkret in einem allgemeingültigem normativem Handlungstyp, mit dem das Leben als Ganzes zum Managementprojekt erklärt wird und der als einzige Orientierung einen Ausweg aus der paradoxen Situation verspricht, einerseits voll verantwortlich für die „selbstverschuldete Unproduktivität“ (a.a.O., 123) und ihre Folgen, andererseits aber den Zufällen des Marktes ausgeliefert zu sein. Nur wer den richtigen Strategien des Selbstmanagements folgt und unablässig seine Verwertbarkeit optimiert, so die implizite Botschaft, der kann sich erlösen.

Mit ihren Investitionen in diese Strategien ist die Bertelsmann-Stiftung auf der Höhe zeitgenössischer Governance und profiliert sich als einer ihrer richtungsweisenden Akteure. Bei allen rhetorischen und finanziellen Anstrengungen, die neoliberale Norm als alternativlos erscheinen zu lassen, sollte man indes nicht übersehen, dass es sich dabei bis auf Weiteres um einen, wenn auch mit starken Machtmitteln ausgestatteten Anspruch handelt, um eine angestrebte Wirklichkeit, aber nicht um diese selbst. Die „Furcht vor der Freiheit“, in der Erich Fromm den psychologischen Ursprung der Bereitschaft sah, sich gesellschaftlichem Druck zu unterwerfen, ist, so scheint es, in dem Bertelsmann-Mobilisierungsprogramm, auf das System übergegangen, da es mit enormem propagandistischem und ökonomischem Aufwand die Individuen daran zu hindern versucht, einen anderen Gebrauch von ihrer Freiheit zu machen, als den, den die flexible Selbstverwertung von ihm verlangt. Die Pädagogik ist mit ihrem Versuch, den „neuen Menschen“ zu schaffen, mehrfach gescheitert, ob es Bertelsmann & Co. gelingt, bleibt abzuwarten.

#### Literatur:

Bröckling, Ulrich: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt / M. 2007

Liessmann, Konrad Paul: Reform. In: Dzierzbicka, A. / Schirlbauer, A. (Hrsg.): Pädagogisches Glossar der Gegenwart. Von Autonomie bis Wissensmanagement. Wien 2006, S. 236-244.

Pongratz, Ludwig A.: Lebenslanges Lernen. In: Dzierzbicka, A. / Schirlbauer, A. (Hrsg.): Pädagogisches Glossar der Gegenwart. Von Autonomie bis Wissensmanagement. Wien 2006, S. 62-171

Sextro, H. P.: Über die Bildung der Jugend zur Industrie. Ein Fragment. Mit einer Einleitung von Prof. Dr. G. Koneffke. Frankfurt 1968 [1785]

Tuschling, Anna: Lebenslanges Lernen. In: Bröckling, U. (Hrsg.): Glossar der Gegenwart. Frankfurt / M 2004, S. 152-58



# Schatz für die Zukunft



---

<sup>i</sup> Die in Klammern gesetzten Seitenzahlen beziehen sich, soweit nicht näher bibliographisch präzisiert, auf den Jahresbericht 2007 der Bertelsmann-Stiftung.

<sup>ii</sup> Eine empirisch nicht unbegründete Vermutung: In seinem Buch über *The Rise of the Creative Class* hat Richard Florida beim Vergleich der Standortfaktoren zwischen den „fittesten“ und „fettesten“ Regionen der USA festgestellt, dass multikulturelle Offenheit wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg einer Region beiträgt (vgl. Bröckling 2007, 172 f.).