

Herausgegeben von:

Hans Dieter Sauer

Geschäftsführender Gesellschafter der F+U Unternehmensgruppe Heidelberger

Prof. e.h. Wolfgang Hempel

Hauptabteilungsleiter Dokumentation und Archive beim Südwestfunk Baden-Baden und Geschäftsführer der gemeinnützigen Gesellschaft für Fortbildung, Forschung und Dokumentation mbH i.R.

Prof. Dr. Helmut Knüppel (Gründungs-) Rektor der FH Potsdam a.D.

Peter Langer Kanzler der TU Cottbus a.D.

Prof. Dr. Julius Schoeps Direktor des Moses Mendelssohn Zentrums Potsdam

Kontakt: Christian Hempel Planungsbüro IFOC Berlin Friedrichstraße 189 10117 Berlin

Tel 030-20617675 Fax 030-20617671 Mail oppenheimer@ggffd.de

# Inhaltsverzeichnis

Internationales Franz-Oppenheimer-Kolleg - Von der Idee zur Initiative  Wolfgang Hempel1
Sitzungsleitung, Einführung Klaus Faber
Die F+U Unternehmensgruppe – Entwicklung und Perspektiven eines mittelständischen Bildungsunternehmens Hans-Dieter Sauer
Die Anwendung des Hessischen Gesetzes über die staatliche Anerkennung von Berufsakademien durch die F+U Unternehmensgruppe im nationalem und internationalem Rahmen  Matthias Krell
Diskussion9
Franz Oppenheimer – Vordenker der Sozialen Marktwirtschaft  Werner Kruck
Diskussion
Sitzungsleitung, Einführung  Günter Koch
Das Konzept eines Internationalen Franz-Oppenheimer-Kollegs für  Management und Unternehmensethik im Rahmen der F+U Unternehmensgruppe  Peter Langer
Helmut Knüppel
Was haben Wirtschafts-, Sozial- und Unternehmensgeschichte mit der Qualifikation von Managern zu tun?
Jürgen Reulecke         37           Diskussion         42
Macht und Eigentum verpflichten Reimar Unterlöhner45
Diskussion51
Zusammenfassung Helmut Knüppel

Wolfgang Hempel, Hauptabteilungsleiter für Dokumentation und Archive beim SWR Baden-Baden und Geschäftsführer der Gesellschaft für Fortbildung, Forschung und Dokumentation mbH Potsdam, i.R.

## Internationales Franz-Oppenheimer-Kolleg - Von der Idee zur Initiative

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

Sie sehen es schon - ich bin nicht Julius Schoeps. Er musste sich gestern überraschend einer Bandscheibenoperation unterziehen und hat mir aufgetragen, Sie alle sehr herzlich zu begrüßen und sein Bedauern auszudrücken, dass er heute nicht dabei sein kann.

In der Einladung zu dieser Konferenz wurde bereits angedeutet, wie es schon vor einigen Jahren zu der Idee kam, eine Bildungs-Einrichtung zu gründen und mit dem Namen Franz Oppenheimer zu verbinden. Das Moses Mendelssohn Zentrum unter Leitung von Julius Schoeps hatte es sich schon sehr bald nach seiner Gründung vorgenommen, die "Gesammelten Schriften" von Franz Oppenheimer herauszugeben. Ohne dieses werten zu wollen, muss man feststellen, das es sich bei den Herausgebern nicht um Vertreter der National-ökonomie handelte, sondern um die Historiker Julius H. Schoeps und Hans Süssmuth und den Soziologen Alphons Silbermann, unterstützt von den Sozialwissenschaftlern Elke-Vera Kotowski, Bernhard Vogt sowie Harald Lordick und Mario Riemann. Ich tue hier niemandem Unrecht, wenn ich sage, dass die tragende Säule dieser Edition Frau Dr. Elke-Vera Kotowski war, die heute die Geschäftsführerin des Moses Mendelssohn Zentrums ist.

Ich freue mich ganz besonders, dass der damals im Brandenburgischen Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur für die Wissenschaft zuständige Abteilungsleiter und spätere Staatssekretär im Kultusministerium von Sachsen-Anhalt, Klaus Faber, der maßgeblichen Anteil an der Förderung dieses Editionsunternehmens hatte, nicht nur heute unter uns ist, sondern auch die Leitung des Vormittags übernommen hat und begrüße Herrn Faber ganz herzlich.

Im Vorwort zum dritten Band, erschienen 1998, wird Bundespräsident Roman Herzog zitiert, der anlässlich der Präsentation des ersten Bandes 1995 mit folgenden Worten an Leben und Werk des Autors erinnerte:

Franz Oppenheimer glaubte an die Vereinbarkeit des scheinbar Unvereinbaren. Er verwendete sein Lebenswerk darauf, die Möglichkeit einer brüderlich geeinten Gesellschaft der Freien und Gleichen zu beweisen. Und weiter: Er warb deshalb für die im 19. Jahrhundert, zu Zeiten des Manchester-Kapitalismus, verschüttete Erkenntnis, dass die Wirtschaft kein Selbstzweck ist, sondern sie ein zutiefst soziales Ziel hat: die bestmögliche Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse in einer freien Gesellschaft. Soweit Roman Herzog.

Die wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftspolitischen Arbeiten Oppenheimers gerieten in der Nachkriegszeit - abgesehen von einer kleinen Fachöffentlichkeit - mehr noch als seine Soziologie in Vergessenheit und dies, obwohl nicht nur sein Schüler, der erste bundesdeutsche Wirtschaftsminister und spätere Bundeskanzler Ludwig Erhard immer wieder hervorhob, wie groß der geistige Anteil Oppenheimers an der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft war. In der Geschichtsschreibung zur bundesdeutschen Wirtschaftsordnung wurde Oppenheimer lange nicht berücksichtigt. So die Herausgeber im Vorwort zum dritten Band.

Ich kann das nur aus persönlicher Sicht bestätigen. Als ich in den sechziger Jahren Wirtschafts- und Sozialgeschichte und Soziologie studierte, war von Franz Oppenheimer nie die Rede.

Der dritte Band wurde 1998 auf der Konferenz "Wirtschaft und Gesellschaft – Franz Oppenheimers Grundlegung der Sozialen Marktwirtschaft" vorgestellt, auf der Prof. Dr. Kurt Biedenkopf den Eröffnungsvortrag "Wirtschaftspolitik und die soziale Frage" hielt. Und ich bitte um Ihr Verständnis und Ihre Geduld, wenn ich schon wieder zitiere. Kurt Biedenkopf sagte am Ende seines Vortrags, der sich mit der aktuellen wirtschaftspolitischen und sozialen Lage in Deutschland und Europa beschäftigte und der trotz der inzwischen schon wieder vergangenen acht Jahre immer noch aktuell ist:

Ich wünsche mir, dass man aus Franz Oppenheimers Schriften vor allen Dingen wieder erkennen kann – und das wäre für ihn post mortem eine große Anerkennung, Anerkennung eines Mannes, der in seinen Lebzeiten kaum Anerkennung für dieses Denken gefunden hat –, dass es sich bei der Wirtschaftsordnung um eine Gesamtheit von Ordnungsprinzipien handelt, die man nicht willkürlich auflösen darf, die man in ihrer normativen, ökonomischen und sozialpolitischen Vernetzung und Verflechtung erkennen muss, und dass jeder in Wissenschaft und Politik, der in einem dieser Bereiche interveniert oder etwas verändern will, gewisserma-

ßen selbstverständlich gezwungen ist, Auskunft darüber zu geben, welche Wirkungen seine spezifische Intervention, Reform oder Veränderung quer durch das ganze System hat.
Und weiter:

Ich wünsche mir, dass die Wiederauflage seiner Schriften jetzt im dritten Band diese heilsame Wirkung auf unsere wissenschaftliche wie auf unsere politische Debatte haben möge. So weit Kurt Biedenkopf

Auch Ludwig Erhard hat in seiner Rede zum 100. Geburtstag von Franz Oppenheimer 1964 ein Bekenntnis abgelegt:

Solange ich lebe, werde ich Franz Oppenheimer nicht vergessen! Ich werde glücklich sein, wenn die Soziale Marktwirtschaft – so vollkommen oder so unvollkommen sie auch sein mag – weiter zeugen wird auch für das Werk, für den geistigen Ansatz der Gedanken und die Lehre von Franz Oppenheimer.

Ich glaube, dass viele Menschen es nicht zu ermessen wissen, wie viel sie einem einzigen Manne zu verdanken haben. Ich weiß es, und ich habe dem auch dadurch Ausdruck gegeben, dass in meinem Arbeitszimmer über lange Zeit nur ein Bild stand, das meines Lehrers Franz Oppenheimer.

Aber die Bekenntnisse von Ludwig Erhard, Roman Herzog und Kurt Biedenkopf haben letztendlich nicht dazu geführt, dass man sich in Deutschland wirklich auf diesen Mann besinnt, der schon sehr früh den "Kapitalismus" als das Prinzip erkannt hatte, das zur Ungleichheit führt, ja Ungleichheit geradezu statuiert, obwohl ihm gewiss nichts ferner lag als eine öde Gleichmacherei, der aber auf der anderen Seite den Kommunismus verabscheute, weil er zwangsläufig zur Unfreiheit führt. Der der Auffassung war, es müsse einen Weg geben – einen dritten Weg –, der eine glückliche Synthese, einen Ausweg bedeute – und den er einen "liberalen Sozialismus" nannte. Und hier habe ich wieder Ludwig Erhard zitiert.

Und an dieser Stelle möchte ich nun etwas nachholen, was ich nicht vergessen habe, sondern was ich ganz bewusst an dieser Stelle tue:

Ich begrüße ganz besonders herzlich Frau Renata Lenart, die über sich selbst sagt:

"25 Jahre war ich die Tochter von Franz Oppenheimer. Dann während etwa 5-6 Jahren war ich Max Ophüls Sekretärin. Und dann, beinahe 60 Jahre lang, war ich Ernst Lenarts Frau. Zurzeit versuche ich noch, mich als Individuum zurecht zu finden."

Es ist uns allen, verehrte, liebe Frau Lenart, eine große Freude und besondere Ehre, dass Sie zusammen mit Ihrem Sohn Frank, dem ich für diese Begleitung herzlich danke, den Weg von München nach Potsdam auf sich genommen haben, um bei uns zu sein. Vor vierzig Jahren sind Sie auf Einladung von Ludwig Erhard nach Deutschland zurückgekehrt, auf Einladung eines Mannes, den die Älteren von uns als den Begründer der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland erlebt haben, der dann als Kanzler der Bundesrepublik scheiterte. Was wir nicht wussten und was uns heute ganz besonders bewegt, ist das Wissen um einen Mann, der in seinem Leben nie vergessen hat, wer sein großer Lehrer war.

Und ich danke Ihnen, verehrte Frau Lenart, und auch Ihnen, sehr geehrter Herr Lenart, auch im Namen von Julius Schoeps, der Franz-Oppenheimer-Planungsgruppe und von Dieter Sauer, dem geschäftsführenden Gesellschafter der F+U Unternehmensgruppe, unter deren Dach wir das Internationale Franz-Oppenheimer-Kolleg planen, dass Sie uns gestattet haben, den Namen Ihres Vaters für dieses Kolleg zu verwenden.

Zurzeit gibt es eine öffentliche publizistische Diskussion über die Soziale Marktwirtschaft und nationalökonomische Theorien. Da werden von Adam Smith bis Paul A. Samuelson, von Marx bis Ludwig Erhard, von Schumpeter bis Friedrich August von Hayek alle Namen behandelt – nur Franz Oppenheimer ist offensichtlich schon wieder vergessen. Und auf der Website der immerhin schon 1953 gegründeten Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft werden Franz Böhm, Ludwig Erhard, Walter Eucken, Alfred Müller-Armack, Wilhelm Röpke und Alexander Rüstow als "Gründungsväter" der Sozialen Marktwirtschaft genannt und abgebildet, nicht aber Franz Oppenheimer.

Julius Schoeps und einige seiner Mitstreiter haben in den letzten Jahren immer wieder überlegt, ob es nicht nötig sei, nach dem Wegfall des Eisernen Vorhangs und der Osterweiterung der Europäischen Union in den neuen Ländern eines freien Marktes die zukünftigen Wirtschaftseliten gezielter und intensiver mit der Idee der Sozialen Marktwirtschaft vertraut zu machen. Zu vermitteln, dass das westdeutsche Gegenkonzept zum Kommunismus nicht das Kapitalismusbild des Marxismus/Leninismus ist, sondern die Soziale Marktwirtschaft. Und so kam die Idee auf, eine kleine Business School zu planen, die den Namen von Franz Oppenheimer trägt und in ihrem Aus- und Fortbildungskonzept ganz besonders auf die Vorstellungen von Franz Oppenheimer und seines Schülers Ludwig Erhard zurückgreift.

Inzwischen haben wir den Eindruck, dass nicht nur die osteuropäischen Wirtschaftseliten hier einen Nachholbedarf an Erkenntnis haben.

Und wir haben ein Weiteres überlegt – wie man der Verschleuderung von Humankapital, wie es in der öffentlichen Diskussion heißt, entgegensteuern kann. Unsere Gesellschaft, insbesondere in Deutschland, leistet es sich, ein Potential an Wissen, Kompetenz, Vernetzung und Energie brach liegen zu lassen und nicht zu nutzen, ein Potential an Menschen, die abgesichert durch unsere Sozialsysteme, die auch eine Folge der Sozialen Marktwirtschaft sind, in der Lage und wohl auch bereit sind, sich in dieser Gesellschaft weitgehend ehrenamtlich und damit zum Nutzen der Volkswirtschaft zu engagieren.

Und daraus ist die Idee entstanden, ein Internationales Franz-Oppenheimer-Kolleg für Management und Unternehmerethik mit Kolleginnen und Kollegen zu planen, die ihre Vorruhestands- und Ruhestandsbezüge nicht genießen wollen, ohne weiter für diese Gesellschaft tätig zu sein. Über dieses Projekt und seine Anbindung an eine mittelständische gemeinnützige Unternehmensgruppe möchten wir Ihnen heute berichten und wir möchten in den Diskussionen und Gesprächen prüfen, ob wir auf dem richtigen Wege sind mit diesem, wie wir es erst einmal genannt haben – Mentoren-Kolleg.

Ich freue mich, die heutige Arbeitskonferenz eröffnen zu dürfen, übergebe jetzt an Herrn Faber und begrüße Sie alle noch einmal sehr herzlich.

#### Sitzungsleitung:

Klaus Faber, Rechtsanwalt, Potsdam; Staatssekretär a.D. (des Kultusministeriums von Sachsen-Anhalt); Vorsitzender des Wissenschaftsforums der Sozialdemokratie in Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern

Vielen Dank Herr Hempel. Sehr verehrte Frau Lenart, meine Damen und Herren,

Herr Hempel und Julius Schoeps haben mich gebeten, heute Morgen die Sitzungsleitung zu übernehmen und ich bin dieser Bitte sehr gern gefolgt.

Ich will einige ergänzende Bemerkungen zu meiner Person machen: Während meiner wissenschaftspolitischen Tätigkeit im öffentlichen Bereich in der Gründungsphase der Wissenschaftslandschaft in Brandenburg von 1990 bis 1994 und dann in Sachsen-Anhalt von 1994 bis1999 hatte ich mit einer ganzen Reihe von privatrechtlichen Gründungen zu tun. Dazu gehört auch die Gründung des Moses Mendelssohn Zentrums. Herr Hempel war ja langjähriger stellvertretender Direktor des Moses Mendelssohn Zentrums. Ich war Gründungsmitglied und bin auch heute noch Kuratoriumsmitglied in diesem Zentrum. Das Moses Mendelssohn Zentrum gehört im weitesten Sinne auch dem Sektor Public Private Partnership an. Das sieht man zum Beispiel bei der Drittmitteleinwerbung. Ähnliche, hier einschlägige Erfahrungen haben mich auch in meiner Tätigkeit als Vorsitzenden des Wissenschaftsforums in Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern begleitet.

Bei der geplanten Gründung des Internationalen Franz-Oppenheimer-Kollegs geht es in erster Linie um eine private Initiative, die dann auch mit dem öffentlichen Bereich kooperieren wird. Darüber werden wir hier auch auf dieser Konferenz unter verschiedenen Gesichtspunkten diskutieren.

Ein sehr gutes Beispiel für die Entwicklung unserer Hochschul- und Bildungslandschaft, vielleicht mit Vorbildcharakter in mancher Beziehung, ist die F+U Unternehmensgruppe. Sie ist ein Beispiel für die Partnerschaft im öffentlichen und privaten Bereich.

Herr Dieter Sauer ist, wie bereits gesagt, geschäftsführender Gesellschafter dieser Unternehmensgruppe. Ich bitte ihn nun um sein Referat über die Entwicklung und die Perspektiven eines mittelständischen Bildungsunternehmens.

Hans-Dieter Sauer, Geschäftsführender Gesellschafter der F+U Unternehmensgruppe Heidelberg

# Die F+U Unternehmensgruppe - Entwicklung und Perspektiven eines mittelständischen Bildungsunternehmens

Ich möchte Ihnen die F+U Unternehmensgruppe vorstellen und zeigen, unter welchem Dach und in welchen Strukturen das Franz-Oppenheimer-Kolleg arbeiten wird.

1980 gründete ich zusammen mit der Leiterin der Heidelberger Hotelfachschule Marianne Müller die F+U (das steht für Fortbildung und Unterricht) als gemeinnütziges Bildungsinstitut. Begonnen haben wir mit der postgradualen Ausbildung von Heidelberger Universitätsabsolventen, womit wir praktisch MBA-Programme bereits 1980 schon vorweggenommen haben. So wurden Diplomdolmetscher, die zwar einerseits Shakespeare übersetzen, nicht aber in der Frankfurter Bankenlandschaft hätten arbeiten können, bei uns im Bereich Betriebswirtschaft, Recht und Informatik ausgebildet. Wenig später kamen dann Juristen, Pädagogen und Ingenieure dazu. Nach drei oder vier Jahren war der Arbeitsmarkt wieder entspannt und ab 1983 haben wir die Ausbildung von arbeitslosen Jugendlichen in unser Programm aufgenommen. Das entwickelte sich alsbald so weit, dass wir die Ausbildung, quasi von heute auf morgen, in dreißig bis vierzig Berufen durchgeführt haben. Die F+U expandierte ...

Unser Bildungsunternehmen bietet mittlerweile Interessenten über 300 Kurse im Bereich der beruflichen Bildung, Sprachen (inklusive Sprachreisen) sowie verschiedene Fernstudiengänge durch die academie24 an. An der Akademie für Pflege- und Sozialmanagement und dem Betriebswirtschaftlichen Fortbildungszentrum werden Aufstiegsfortbildungen für unterschiedlichste Führungspositionen durchgeführt.

In der Rechtsform der gemeinnützigen GmbH finden Sie unsere beruflichen Bildungseinrichtungen in zehn Bundesländern und in vier weiteren europäischen Ländern. Darüber hinaus besteht ein umfangreiches nationales und internationales Netz von Kooperationen und Partnerschaften.

Mit derzeit rund 25 Standpunkten in Deutschland und in 37 Ländern beschäftigen wir 500 hauptberufliche - und etwa. 1000 nebenberufliche Mitarbeiter, die wir in unseren Fortbildungskursen und Seminaren einsetzen. Dass wir all dies mit einem hohen Qualitätsanspruch tun, wird durch die bereits 1999 erteilte Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 verbürgt.

Neben unseren fest verankerten Bildungsangeboten organisieren wir Sprachreisen und Lehrgänge und schulen ausländische Mitarbeiter deutscher Unternehmen. Dazu stehen uns Internate in verschiedenen Städten zur

Verfügung. Das größte befindet sich in Chemnitz, wo der Campus mit etwa 100.000 Quadratmetern und rund 20.000 Quadratmeter Bildungsfläche Unterbringungsmöglichkeiten bietet. Zusätzlich verfügen wir über Realschulen, Berufskollegs, Gymnasien, berufsbildende Schulen im sozialen Bereich, im kaufmännischen und im Sprachbereich.

Auch im Hochschulbereich sind wir tätig. Dafür, dies zu tun, war für uns vor allem die demographische Entwicklung ausschlaggebend, auf die ich später ausführlicher eingehen werde.

Wir wissen, dass bereits jetzt in Nordhessen 300 Ingenieure fehlen. Wahrscheinlich benötigen wir demnächst Fachkräfte aus dem Ausland. Um uns nicht zu weit von unseren Ursprüngen zu entfernen, haben wir uns entschlossen, uns des Themas Berufsakademien anzunehmen, welche den Vorteil haben, dass wir Praxis und Theorie gut verbinden und zu schnellen Studienabschlüssen kommen können.

Die Absolventen unserer verschiedenen Bildungseinrichtungen sind für uns Kunden und so werden sie von uns auch behandelt. Die F+U Unternehmensgruppe bietet dezidiert kundenorientierte Qualifikation mit hohem Anwendernutzen an, wobei wir uns an den Erfordernissen des Arbeitsmarktes, den aktuellen wissenschaftlichen Standards sowie den Interessen unserer Teilnehmer orientieren

Den Absolventen verhelfen unsere offiziell anerkannten Abschlüsse nicht nur zu beruflichem Ein- bzw. Aufstieg, wir spüren deutlich, dass auch die damit verbundene gesellschaftliche Anerkennung eine nicht unwesentliche Rolle spielt.

Ausgewählte Lehrmaterialien und moderne Unterrichtsmethoden fördern die Motivation zum Selbststudium. Individuelle Beratung und Betreuung durch qualifizierte Dozenten mit akademischen Abschlüssen, sowie keineswegs nur am Rande anzumerkende lernfreundliche Umgebungen tragen darüber hinaus zum Lern- und Studienerfolg bei. So bringen wir Lernfreude und beruflichen Nutzen miteinander in Einklang, wobei wir durch die Vermittlung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz Brücken bauen zu einer erfolgreichen Zukunft in Beruf und Gesellschaft.

Nun möchte ich mich mit der demographischen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland beschäftigen, deretwegen wir unsere internationalen Tätigkeiten verstärkt ausbauen werden.

Wir haben uns vorgenommen, nicht nur ausländische Studierende, sondern auch Lehrer nach Deutschland zu holen, sowie Kooperationen mit ausländischen Universitäten einzugehen. Mit Russland, Vietnam und mit China gibt es bereits Vereinbarungen. Dabei findet das Studium während fünf von sechs Semestern in den jeweiligen Ländern und während eines Semesters in Deutschland statt, wofür wir die Genehmigung vom Hessischen Wissenschaftsministerium bekommen haben. Wer also nach unseren Programmen fünf Semester im Ausland studiert und ein Semester in Deutschland, kann dann einen europäischen oder deutschen Bachelor erwerben und später am Franz-Oppenheimer-Kolleg weiterstudieren und zum Master kommen.

Aber jetzt schauen wir uns mal die demographische Entwicklung an (siehe Anhang I -VII).

Die Prognosen in Deutschland sind so - und das sind optimistische Prognosen der UN -, dass die Bevölkerung hier mit dem Faktor 1,6 wächst. Im Moment sind es aber nur 1,36. Womit wir uns statistisch gesehen im Jahr 1950 wieder finden.

Beim Vergleich Deutschland - Frankreich - Großbritannien liegt die Anzahl der Geburten bei uns noch unter der von Frankreich und sogar von Großbritannien. Wir können in Zukunft nicht mehr damit rechnen, dass wir die größte Volkswirtschaft in Europa wären.

Beschäftigen wir uns mit den Prognosen verschiedener Zuwanderungen. Hier haben wir eine sich abwärts entwickelnde Bevölkerungszahl zur Kenntnis zu nehmen: Bei Prognosen von 100.000 Zuwanderungen im Jahr 2050 sind wir noch bei 65 Millionen. Bei 200.000 Zuwanderungen pro Jahr sind wir 2050 bei 70 Millionen und bei 300.000 Zuwanderungen wird es sich gerade so die Waage halten.

Zwischen 1990 und 1999 hat es Abwanderungen aus dem Osten in den Westen der Republik gegeben, der eine starke Abnahme von teilweise bis zu 40 und 50 Prozent der Bevölkerung zugrunde liegt, wobei wir im süddeutschen Raum starke Zunahmen zu verzeichnen haben. Das wird sich in Zukunft noch dramatisch verstärken.

Wir haben in Ostdeutschland im nächsten Jahr nur noch 50 Prozent 17-Jährige, d.h. die Bevölkerung schrumpft hier von den Nachwachsenden jedes Jahr um 50 Prozent einfach weg. Wir haben dem zu begegnen, dass es derzeit an den Berufsschulen in Thüringen noch 80.000 Schüler gibt, und dass es in drei Jahren aber nur noch 39.000 sein werden. Und das wirklich Dramatische an alledem ist, dass von jenen, die dann noch da geblieben sind, auch die lernwilligen "Guten" in Richtung Süden wandern werden. Das heißt, man kann mit einer Abnahme der Bevölkerung in verschiedenen Gebieten im Osten von rund 60 Prozent rechnen. Jedoch gibt auch einige Regionen, die Zuwächse verzeichnen können, wie zum Beispiel um Erfurt, Dresden,

Zwickau, Chemnitz und um Leipzig. Aber, wir haben davon auszugehen, dass in einigen Gebieten rund 60 bis 70 Prozent weniger junge Menschen leben werden.

Die Konsequenz daraus ist, dass es eine Zuwanderung geben wird, teilweise weil Arbeitskräfte gebraucht werden. Auch deshalb verstärken wir unsere Bemühungen, Kooperationen mit ausländischen Universitäten und Hochschulen einzugehen und engagieren uns beim Aufbau des Franz-Oppenheimer-Kollegs. Wir werden versuchen, Universitätsabsolventen aus dem Ausland zu gewinnen, die bereits einen Bachelor besitzen und die wir dann weiter qualifizieren. Wir haben deswegen jetzt in Chemnitz ein neues Studienkolleg, wo wir Studenten aus China, Indien und aus Lateinamerika auf das Studium in Deutschland vorbereiten.

Wenn nun also die Bevölkerung abnimmt, lässt natürlich auch der Konsum nach. Und wenn dem so ist, werden weniger Arbeitsplätze benötigt. Noch gravierender als die Bevölkerung nimmt also dann die Zahl der Arbeitsplätze ab. Wir haben immer mehr Singles. Singles haben eine hohe Sparrate. Es geht nichts in den Konsum und so werden in Deutschland auch deshalb weniger Arbeitsplätze nachgefragt.

Wie müssen wir nun als Weiterbildungsträger darauf reagieren? Wir müssen uns darauf konzentrieren, möglichst die älteren Arbeitnehmer noch einmal zu schulen. Wir haben dazu von der GFN Training GmbH in Heidelberg ein neues Programm entwickeln lassen. Das ist dafür hervorragend geeignet, zumindest im Bereich Informatik. Damit werden ausländische Zuwanderer für Integrationsmaßnahmen ausgebildet, um sie sowohl sprachlich als auch beruflich zu integrieren. Dazu haben wir Werkstätten aufgebaut. Auch im Automobilbereich sind wir gerade dabei, noch mehr zu unternehmen. So wollen wir mehr ausländische Studenten und Auszubildende nach Deutschland holen, die dann an den von uns noch weiter zu entwickelnden Mobilitätsprogrammen teilnehmen. Sprachkurse und Studienkollegs sind da eine mögliche Antwort auf die demographische Problematik, die sich in den Prognosen abzeichnet. Wenn wir uns die Entwicklung der Weltbevölkerung bis zum Jahr 2050 ansehen, ist in Europa eine Abnahme von 20 Prozent, auf allen anderen Kontinenten jedoch eine enorme Zunahme zu verzeichnen.

Dem werden wir begegnen, indem wir Stützpunkte vor allem in Lateinamerika und Asien aufbauen, um so die Zuwanderung von hochqualifiziertem Personal zu unterstützen.

### Klaus Faber

Vielen Dank für Ihren interessanten Vortrag. Vielleicht darf ich dazu noch etwas anfügen. Bei einer ganzen Reihe von Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung sind wir 2050 unterhalb von Frankreich anzusiedeln, wobei man allerdings berücksichtigen muss, dass der Zuwachs des muslimischen Bevölkerungsanteils in Frankreich eine ganz erhebliche Rolle spielt. Wenn man die Prognosen auf den nicht-muslimischen Bevölkerungsanteil in Frankreich zuschneiden würde, hätten wir in etwa die gleiche Entwicklung wie in Deutschland. Es gibt auch Prognosen, die sagen, dass 2050 die USA Europa insgesamt überholen. Das ist also eine etwas andere Darstellung als diejenige in der von Ihnen vorgelegten Tabelle. Die USA haben danach keinen Geburtenrückgang, sondern wesentlich höhere Geburtenzahlen als Europa.

Ich will noch einen zusätzlichen Punkt aus meinen Erfahrungen in verschiedenen institutionellen Bezügen erwähnen. Mit Rücksicht auf Deutschlands Bevölkerungsrückgang können wir es uns nicht leisten, dass wir in der Qualifikation im internationalen Wettbewerb gleichzeitig zurückfallen. Es ist nicht so, wie manche Finanzminister sagen, dass schwache Geburtenjahrgänge dazu führen sollten, dass man weniger in Bildung und Wissenschaft zu investieren hat, weil ja weniger Menschen da sind. Es ist genau umgekehrt richtig. Denn im internationalen Vergleich liegt Deutschland im Qualifikationsniveau gegenüber den Ländern, mit denen wir im Wettbewerb stehen, zurück, und zwar ganz erheblich zurück. Ich nenne da nur ganz wenige Zahlen: Wir haben bei den Studienanfängern pro Altersjahrgang national einen Schnitt von unter 40 Prozent, langsam auf 40 Prozent steigend. In Ostdeutschland liegt der Anteil teilweise bei 25 Prozent. Damit erreichen wir noch nicht einmal den OECD-Durchschnitt und halten besonders den Vergleich mit den skandinavischen Ländern oder den USA und Japan nicht stand. Finnland hat einen Anteil pro Altersjahrgang von 70 Prozent. Man kann das sicher nicht eins zu eins übertragen, aber man sieht darin einen internationalen Trend, der es einfach notwendig macht, dass wir im Bildungsbereich aufholen. Wir können es uns nicht leisten, in der Qualifikation zurückzufallen bei gleichzeitiger Bevölkerungsabnahme. Auf dem Sektor der Qualifikation können wir durchaus etwas tun. Und da ist auch die Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Initiativen ganz wichtig. Sie müssen sich nur die Lage der öffentlichen Kassen anschauen und auch da noch einen Blick auf den internationalen Bereich werfen. Die Ausgaben pro Kopf der Bevölkerung zum Beispiel im Hochschulbereich sind in den skandinavischen Ländern und auch in den USA doppelt so hoch wie in Deutschland und liegen teilweise noch darüber. Das ist vielfach nicht bekannt und wird auch nicht gern gesagt und vorgetragen.

#### Klaus Faber:

Ich bitte jetzt Herrn Matthias Krell, uns etwas über die Anwendung des Hessischen Gesetzes über die staatliche Anerkennung von Berufsakademien durch die F+U Unternehmensgruppe im nationalen und internationalen Rahmen zu sagen.

Herr Matthias Krell hat Betriebswirtschaftlehre an der Universität der Bundeswehr in Hamburg studiert. Er hatte eine 10jährige Laufbahn bei der Bundeswehr, die er als stellvertretender Leiter der Stabsabteilung Planung und Ausbildung eines Bataillons abgeschlossen hat. Er war danach persönlicher Referent des Oberbürgermeisters der Stadt Kassel für Wirtschaft und Mandatscontrolling und übernahm dann die Geschäftsführung eines Wirtschaftsförderungsunternehmens. In dieser Position sind Sie auch jetzt noch tätig, Herr Krell. Sie sind, wenn man so will, der geistige Vater der Berufsakademie Nordhessen GmbH und auch deren Geschäftsführer. Sie haben das Hessische Berufsakademiegesetz maßgeblich begleitet und auch zum Erfolg geführt und danach auch die Berufsakademie Nordhessen gGmbH im Jahr 2000 gegründet. Bitte Herr Krell.

Matthias Krell, Berufsakademie Nordhessen Bad Wildungen

# Die Anwendung des Hessischen Gesetzes über die staatliche Anerkennung von Berufsakademien durch die F+U Unternehmensgruppe im nationalem und internationalem Rahmen

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich freue mich, heute Morgen hier zu sein, um über die Anwendungen des Hessischen Berufsakademiegesetzes in Bezug auf die F+U Unternehmensgruppe, insbesondere im nationalen und internationalen Bereich, zu referieren. Es wurde einleitend gesagt, wo ich herkomme, welchen Bereich ich abdecke. Viele von Ihnen sind mir sicherlich im wissenschaftlichen Bereich und auch was Wissenschaftspolitik, was Wissenschaftsrechtssprechung/Gesetzgebung anbelangt, um vieles voraus. Ich bin nicht in diesem Bereich groß geworden, sondern habe mich neben meinen beruflichen Verpflichtungen eingearbeitet. Inzwischen bin ich im Bereich Bildung fast zum Überzeugungstäter geworden.

Der Gedanke zur Gründung einer Berufsakademie und damit zur Schaffung eines Hessischen Berufsakademiegesetzes entstand aufgrund struktureller Schwächen der Unternehmen, der demographischen Entwicklungen in Nordhessen, aber auch durch fehlende Angebote staatlicher Hochschulen im Studienbereich. Zum Beispiel gab es in den Jahren 1996 und 1997 einen enormen Bedarf an Informatikern. Und weder die Universität Kassel noch andere Bildungseinrichtungen in Nordhessen waren in der Lage, Informatik als eigenständigen Studiengang anzubieten. Daraufhin haben sich dann Unternehmen wie Viessmann, Hewi, Kali und Salz und andere zusammengeschlossen und gründeten zusammen mit Kommunen, also mit der öffentlichen Hand, die Berufsakademie. Der Hessische Landtag hat gesagt: Jawohl, wir geben euch ein Gesetz.

Dieses Gesetz ist nach wie vor aktuell. Gestern war im Landtag in Wiesbaden die Anhörung zur Änderung des Gesetzes bzw. zur Wiederinkraftsetzung. In Hessen sind alle Gesetze und Verordnungen auf fünf Jahre befristet. Das Gesetz wird am 30. Juni dieses Jahres fünf Jahre alt. Die Berufsakademie gibt es seit sechs Jahren. Das bedeutet: Wir haben ein Jahr ohne Gesetz gearbeitet, weil wir davon ausgingen, dass es tatsächlich funktioniert. Bei den gestrigen Diskussionen über diesen Gesetzentwurf wurde eines deutlich: Berufsakademien haben inzwischen in Hessen ähnlich wie in Baden-Württemberg eine enorme Wertigkeit erlangt. Das zeigte sich auch dadurch, dass sich Fachhochschulen und Universitäten sehr ausführlich mit diesem Gesetz beschäftigt haben und bei der Anhörung anwesend waren. Diese Einrichtungen, die es schon sehr lange gibt, sehen dort eine Konkurrenz, und zwar die Konkurrenz um den Studenten der Zukunft. Und da sind wir wieder bei der demographischen Entwicklung.

Wie sieht das Ganze für die F+U Unternehmensgruppe nun aus, bevor ich zum Gesetz im Einzelnen komme? Zusammen mit Herrn Sauer, der seit mehreren Jahren Gesellschafter der Berufsakademie Nordhessen ist, haben wir den Geschäftsbereich wesentlich erweitert. Im Augenblick ist eine zweite Berufsakademie in der Anerkennungsphase, die sich dann stärker auf den südhessischen Rhein/Mainbereich fokussieren soll.

Wie sieht es mit dem Gesetz bzw. mit den wesentlichen Eckpunkten aus? Viele von Ihnen kennen Berufsakademiegesetzte, Hochschulgesetze. Berufsakademien werden in Hessen als besondere Einrichtungen des tertiären Sektors bezeichnet. Das ist unverändert geblieben. Geändert hat sich folgendes: Sie sind keine Hochschulen mehr, sondern man hat sie etwas dichter an die Hochschulen herangerückt. Das wird auch dadurch deutlich, dass die englische Bezeichnung University of Cooperative Education genau diesen Begriff jetzt hier auch schon impliziert, der so im Gesetz festgehalten werden soll. Bisher wurde von Ausbildungsgängen und Ähnlichem gesprochen. Das ist jetzt weggefallen. Es wird nun durchgehend von Studiengängen, Studium und Studienprüfung gesprochen, was für uns das Ganze sehr angenehm macht, auch in der Außendarstellung. Es muss zu 40 Prozent fest angestelltes Lehrpersonal vorhanden sein. Es können in Ausnahme-

fällen Hochschulprofessoren oder Fachhochschulprofessoren, die als Dozenten tätig sind, angerechnet werden. Aber wir gehen davon aus, dass wir für jeden Studiengang einen Dozenten mit Lehrberechtigung an einer deutschen Hochschule oder Fachhochschule bei uns fest einstellen, einfach um die Qualität sicherzustellen. Ab dem 1. Juli besteht für diese Dozenten die Möglichkeit, bei Vorliegen der rechtlichen Voraussetzungen, durch das Land Hessen den Professorentitel auf Zeit verliehen zu bekommen. Auch das läuft so ähnlich wie bei Fachhochschulen. Für den gesamten Bereich der Berufsakademien ist das beim Kampf um möglichst gute Lehrkräfte sehr wichtig. Wie bei den Hochschulen und Fachhochschulen muß eine Rahmenprüfungsordnung erstellt werden, ebenfalls kommt der Bereich der staatlichen Anerkennung und Akkreditierung hinzu. Die Berufsakademie Nordhessen gGmbH ist staatlich anerkannt und hat auch ihre unbefristete Akkreditierung. Wir sind im Augenblick dabei, alle unsere Studiengänge von Diplom- auf Bachelorabschlüsse umzustellen. Die Akkreditierungsanträge liegen einer unabhängigen Akkreditierungsagentur vor. Und das ist einer der Kernpunkte. Die Kultusministerkonferenz hat 2004 beschlossen, dass Abschlüsse an Berufsakademien, sobald sie einen akkreditierten Bachelorgrad verleihen können, hochschulrechtlich gleichgestellt werden sollen, und zwar nicht nur den Fachhochschulen, sondern auch den Universitäten. Das ist die konkrete Umsetzung aus dem Bolognaprozess heraus und bedeutet damit: Berufsakademien sind nicht gleichartig gegenüber Hochschulen, sie sind aber gleichwertig gegenüber Hochschulen. Das habe ich gestern in der Diskussion gelernt, dass man da sehr fein darauf achten muss, was jetzt gleichartig und gleichwertig

Was folgt nun daraus für uns? Die Studenten, die an einer Berufsakademie einen Bachelorgrad mit 180 ECTS-Punkten erwerben, können damit an einer Universität und auch am Internationalen Franz-Oppenheimer-Kolleg einen Mastergrad erwerben. Damit ist auch die Durchlässigkeit der Bildungssysteme sichergestellt. Dies war bisher im Hessischen Berufsakademiegesetz eigentlich nicht sichergestellt, auch im Baden-Württembergischen und in anderen nicht. Es wurde ein Hilfskonstrukt gewählt, indem man gesagt hat, sie werden den Fachhochschulen gleichgestellt. Ein zweisemestriges Aufbaustudium ist im Anschluss an den Berufsakademieabschluss gefordert worden. Heute ist es so, dass ein Berufsakademiestudent auf Grundlage des Hessischen Gesetzes bis zur Promotion oder Habilitation durchgehen kann. Und das war immens wichtig. Als Gremien müssen wir, anders als Hochschulen, ein Kuratorium und Prüfungsausschüsse einrichten. Das Kuratorium hat gesetzlich bestimmte Vertreter, zum Beispiel Arbeitgeberverbände, Arbeitnehmervertreter, Professoren und Studenten. Mindestens 50 Prozent der Kuratoriumsmitglieder vertreten die entsendenden Firmen. Dieses Kuratorium entscheidet abschließend über Studieninhalte und es bedarf keiner Genehmigung durch ein Ministerium mehr. Diese müssen dann durch unabhängige Akkreditierungsagenturen bewertet werden.

Hochschulen und Fachhochschulen haben bisher, zumindest in Hessen, noch keine eingeführten Qualitätssicherungsinstrumente, die irgendwo dokumentiert werden. Von uns wurde das von Anfang an von der Akkreditierungsagentur gefordert. Wir müssen evaluieren, Studenten befragen, Professoren befragen, den Unterricht dokumentieren, die Vergleichbarkeit des Unterrichtes darstellen usw. Das wussten die Fachhochschulen und Hochschulen in Hessen nicht, dass wir das schon auf eine festgeschriebene Art und Weise machen. Hinzu kommt, dass Berufsakademien in privater Trägerschaft sein müssen. Das hat wiederum zur Folge, dass natürlich auch alle handelsrechtlichen und gesellschaftsrechtlichen Bestimmungen im GmbH-Gesetz oder im Aktiengesetz für die Berufsakademien zutreffen. Dazu gehört Risiko, Managementsysteme usw., weil sie aufgrund öffentlicher Beteiligung wie große Kapitalgesellschaften behandelt werden. Und da hat man für Berufsakademien eigentlich eine relativ gute Absicherung.

Ein Punkt, der für uns in Hessen von Bedeutung ist, wurde bei der Anhörung noch angesprochen. Berufsakademien werden ab 2009 in Hessen in die Verhandlungen zum Hochschulpakt mit einbezogen. Neben den Universitäten und Fachhochschulen werden Berufsakademien die dritten Teilnehmer, also mit dem Land Hessen die vierten Teilnehmer an den Gesprächen über den Hochschulpakt werden. Und das ist natürlich auch noch einmal eine Aufwertung, eine Einordnung der Berufsakademien, was wir so gar nicht erwartet hatten. Das eröffnet natürlich auch die Besonderheiten, um zum Inhalt und dem Bezug F+U zu kommen.

Das Berufsakademiegesetz ist, anders als in Baden-Württemberg, darauf ausgelegt, dass sie von privaten Gesellschaften geführt werden. Ich habe eben schon erwähnt, dass wir Änderungen von Studieninhalten, von Personal oder Sonstigem nicht durch das Ministerium genehmigen lassen müssen. Wir haben auch andere Freiheiten durch das Ministerium. Wir können zum Beispiel mit dem Ausland relativ einfach kooperieren. So können wir ein sechssemestriges Studium anbieten, bei dem in Deutschland lediglich ein Semester durchgeführt, die Bachelorprüfung abgelegt und auch die Bachelorarbeit erstellt wird. Das hat zur Folge, dass es relativ sinnvoll ist, diesen Studiengang auch in internationale Bereiche zu tragen. Deshalb bieten wir auch die Studiengänge Logistik und Tourismus in Zagreb, in Zusammenarbeit mit der F+U an, und können dort nach dem Bolognaprozess akkreditierte Bachelorabschlüsse verleihen. Das Gleiche gilt auch für andere Länder. dafür haben wir die Genehmigung der Landesregierung. Im nationalen Bereich hat Herr Sauer durch Rechtsgutachten dafür gesorgt, was im Föderalismus für mich sonst schwer vorstellbar ist, dass jetzt eine hessische Berufsakademie in Baden-Württemberg einen Studiengang nach hessischem Landesrecht anbieten kann. Das

Gleiche gilt für Thüringen, für Berlin und für Hamburg. Dadurch ist es möglich, diesen Studiengang einmal inhaltlich zu akkreditieren und dann immer nur den neuen Ort mit der Agentur abzustimmen. Natürlich müssen dann die Lehrkräfte und ähnliche Bereiche geprüft werden. Aber man kann es dadurch nach außen bringen und es besteht eine gute Möglichkeit der Erweiterung.

Die Zahlen, wie es in Deutschland mit den akademischen und nichtakademischen Abschlüssen aussieht, wurden bereits erwähnt, auch die Einschränkungen im Vergleich zu anderen Ländern. Der gesamte Bereich der Heil-, Pflege- und Gesundheitsberufe ist ja in Deutschland überhaupt nicht akademisiert. In anderen Ländern ist das schon längst der Fall und wird zu dieser Quote hinzu gerechnet. Wenn wir alle Pflegekräfte usw. dazurechnen, kommen wir in Deutschland auch ein bisschen höher.

## Klaus Faber:

Aber wir erreichen nicht die anderen Länder.

#### **Matthias Krell:**

Nein, wir erreichen sie nicht, aber wir wollen daran arbeiten. Und das ist jetzt auch die Chance für die F+U, aber genauso für die Berufsakademie Nordhessen, die ich da jetzt zusammen sehe. In Deutschland startet im Augenblick der Trend der Akademisierung von Ausbildungsberufen. Das können wir dafür nutzen, um hier unsere Qualität unter Beweis zu stellen, unsere Curricula auch wirklich gut darzustellen, sie zu internationalisieren, um dann 2012 oder 2013, wenn der große Knick auch bei den Abiturienten prognostiziert wird, wirklich perfekt aufgestellt zu sein. Damit können wir internationale Studenten nach Deutschland holen, die dann deutsche Abschlüsse erwerben, damit sie hier der Wirtschaft zur Verfügung gestellt werden können. Der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften wird steigen. Besonders erschreckend in der demographischen Entwicklung ist, dass die Zahl der nicht ausgebildeten jungen Menschen in Deutschland zunimmt, komplett entgegengesetzt zu dem OECD-Trend. Deutschland ist das einzige Land, in dem diese Zahl zunimmt. Wir brauchen hochqualifizierte Menschen, denn nur durch eine steigende Wertschöpfung ist dieser Unterschied überhaupt auszugleichen. Und da können wir aufgrund unserer Voraussetzungen und Erfahrungen einer der Ersten sein, der genau diesen Bedarf abdeckt. Die internationalen Kontakte sind bei der F+U Gruppe da, wir nutzen sie gemeinsam und wir haben die Anerkennung in anderen Bundesländern. Mit dem neuen Gesetz und mit den Änderungen besteht die Möglichkeit, dieses sowohl national wie auch international zu transferieren. Das heißt, die Anwendung, die Umsetzung des Hessischen Berufsakademiegesetzes bietet sich für die F+U Gruppe im nationalen und internationalen Bereich und letztendlich darauf aufbauend dann auch für das Franz-Oppenheimer-Kolleg geradezu an.

Ich möchte mich recht herzlich für Ihre Aufmerksamkeit bedanken.

## Klaus Faber:

Ganz herzlichen Dank, Herr Krell. Das war wirklich sehr instruktiv. Es gibt zu Ihrem Vortrag sicher auch Fragen.

Nur ganz kurz wenige Bemerkungen, einige Stichworte aufnehmend: Sie haben wahrscheinlich Konkurrenzbereiche mit dem Hochschulwesen. Das werden Sie auch schon gespürt haben. Ganz sicher wird der akademische Bereich einschließlich der Berufsakademien zunehmen. Man hat also auch ein größeres Feld, trotz des Bevölkerungsrückganges, trotz des Geburtenrückganges. Die Entwicklung der Berufsakademien ist recht beeindruckend. Ich kann mich an die ersten Debatten Mitte der 90er Jahre, erinnern, nachdem das badenwürttembergischen Modell eingeführt worden war, und wie lange es gedauert hat, bis der Wissenschaftsrat eine Anerkennung, eine halbe Anerkennung, ausgesprochen hat. Jetzt haben Sie Hochschulgleichwertigkeit erreicht, wenn ich das richtig werte, was Sie geschildert haben. Das konnte man sich Mitte der 90er Jahre kaum vorstellen. Es spricht doch für eine gewisse Beweglichkeit im institutionellen Bereich.

Da kommt auch gleich meine Frage: Ich hätte gern von Ihnen noch einmal genauer geschildert, dass die hessische Anerkennung als Institution dazu führt, dass Sie auch in anderen Ländern sozusagen Nebenstellen einrichten können, ohne dass damit ein besonderes Anerkennungsverfahren verbunden ist. Ist das so oder bezieht sich das nur auf die Abschlüsse? Wenn es so wäre, dass man von dem hessischen Mutterstandort aus sozusagen Tochtergründungen vornehmen kann, dann wäre das wirklich ein revolutionärer Akt. Sicher würde es dann auch bald andere Einrichtungen geben, die Ihrem Beispiel folgen.

Der zweite Punkt, der mich interessiert: Ich habe Ihrer Tabelle, Herr Sauer, entnommen, dass Sie auch Fachhochschulabschlüsse anbieten. Es steht ja auch im Titel Ihrer Trägerbezeichnung. Haben Sie auch Angebote, die Universitätsniveau haben? In einer Äußerung haben Sie gesagt, dass es möglich sei, über die Anerkennungsverfahren auch im universitären Bereich, was die Abschlüsse anbelangt, tätig zu sein. Und wenn Sie es

in Hessen nicht haben, gibt es sonst dafür Beispiele? Das wären meine zwei Fragen. Wir sollten vielleicht einige Fragen sammeln und dann Herrn Krell noch einmal bitten.

#### Friedrich Knilli:

Ich bin Emeritus an der Technischen Universität Berlin, im Fachgebiet Medienwissenschaft, und ich habe zwei Fragen. Die erste Frage an Herrn Sauer und die zweite Frage an Herrn Sauer und an Herrn Krell.

Ich kenne mich in bildungspolitischen Dingen nicht aus. Welchen Hintergedanken oder welchen Nutzen hat diese Kombination, einige Semester beispielsweise in China zu studieren und den Abschluss in Deutschland zu machen? Was verbessert das hier an unserer Lage? Wahrscheinlich gibt es vernünftige Gründe. Gibt es darüber hinaus auch noch irgendwelche soziologischen Untersuchungen?

Die zweite Frage: Ich habe an der TU jüngere Kollegen, die in China tätig sind. Sie unterrichten Medien in Peking und in Hangzhou. Dort gibt es großes Interesse an einer Ausbildung in Deutschland. Aber die Universitäten oder die TU sind schwerfällige Apparate. Da wird schon seit vielen Jahren alles Mögliche ausprobiert, aber es passiert nichts. Über das, was Herr Krell jetzt von Hessen erzählt hat, bin ich so begeistert, dass ich Sie einfach bitte zu überlegen, was man eventuell gemeinsam tun kann, mit den Kollegen, die seit Jahren in Hangzhou und Peking unterrichten? Sehr viele Studenten wollen in Deutschland auch mit Medien und in interkultureller Kommunikation trainiert werden. Danke.

#### Klaus Faber:

Gibt es weitere Fragen? Das ist nicht der Fall. Bitte Herr Sauer.

## **Hans-Dieter Sauer:**

Vielleicht kurz zum Nutzen: Was nutzt es uns, wenn chinesische Studenten hierher kommen und den Abschluss machen? Das soll natürlich keine Einbahnstraße sein. Das heißt, wir werden auch zusehen, dass deutsche Studenten mindestens ein Semester nach China gehen und dort "creditpoints" erwerben, die wir hier dann selbstverständlich anerkennen. Wir haben zum Beispiel auch einen Vertrag mit einer vietnamesischen Universität in Ho-Chi-Minh-Stadt im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen. Danach sollen die vietnamesischen Studenten dort fünf Semester studieren und dort auch Studiengebühren bezahlen. Mit diesen Studiengebühren, die sie dort an der staatlichen Universität bezahlen, wird ihr Aufenthalt für ein Semester in Deutschland finanziert. Ebenso haben wir vereinbart, dass Studenten, die bei uns ein Tourismusstudium absolvieren, ein Semester nach Vietnam gehen und dort an den touristischen Einrichtungen studieren. Das Ganze ist so ausgelegt, dass wenn bei uns Arbeitskräftemangel besteht, der ein oder andere Student hier arbeiten kann. Selbstverständlich müssen dafür auch hier die entsprechenden Genehmigungen vorliegen. Wir verfolgten natürlich mit dem System auch das Ziel, möglichst viele unserer Einrichtungen auszunutzen. Um das beispielsweise für unsere Werkstätten zu erreichen, sind wir gerade dabei, mit der Automobildiagnostik noch weitere Strecken aufzubauen. Momentan versuchen wir, Firmen dafür zu gewinnen. Die Firmen sind natürlich daran interessiert, gute Studenten aus dem Ausland zu behalten oder in ihren Auslandseinrichtungen und Betriebsstätten einzusetzen. Wir haben damit erst begonnen und wir werden sehen, wie sich das Ganze entwickelt.

## **Matthias Krell:**

Ich war Ihnen noch schuldig, den Beschluss über die Einordnung der Bachelorausbildungsgänge an Berufsakademien in die konsekutive Studienstruktur, wie er damals gefasst worden ist, richtig vorzulesen. Das ist ein Beschluss der Kultusministerkonferenz (KMK) vom 15.10.2004. Da heißt es unter 1. wörtlich: Ausbildungsgänge an Berufsakademien, die zur Abschlussbezeichnung "Bachelor" führen sollen, sind zu akkreditieren. Abschlüsse von akkreditieren Bachelorausbildungsgängen an Berufsakademien sind hochschulrechtlich Bachelorabschlüssen von Hochschulen gleichgestellt.

Das heißt, man unterscheidet bei der Akkreditierung von Studiengängen im Rahmen des Bolognaprozesses nicht mehr nach Berufsakademien, Fachhochschulen oder Hochschulen. Es geht um 180 "creditpoints", es sind gewisse Richtlinien zu erfüllen, wie Bibliothek, Qualifikation des Personals. Und da kommen wir auch zu dem Punkt der Auslandszweigstellen. Natürlich ganz so einfach, wie ich es eben dargestellt habe, ist es auch nicht. Die Qualitätsstandards müssen schon sichergestellt werden. Wir haben den Vorteil, dass wir einen deutschen oder einen hessischen Bachelorabschluss anbieten können, einen akkreditierten Bachelorabschluss, den wir in Kroatien durchführen, im Rahmen der bestehenden Akkreditierung. Dabei müssen wir dann den Agenturen natürlich schon nachweisen, dass das Personal, das wir in Kroatien einsetzen, den deutschen Richtlinien genügt, dass die Ausstattung mit Lehrmaterialien da ist, dass das Curriculum dort umgesetzt wird, dass die Gremien dort auch arbeiten. Das müssen wir jeweils für jeden neuen Standort der Agen-

tur auch nachweisen. Das gilt auch für die nationale Ebene. Wir benötigen aber keine weiteren Genehmigungen durch die Ministerien.

#### Klaus Faber:

Und das in unserem föderativen System!

#### **Matthias Krell:**

Ja doch, ich weiß es schon. Wir haben immer noch genug Probleme damit. In Hessen können Studenten einer Berufsakademie zum Beispiel kein Bafög beantragen. Das werden wir auch so schnell nicht ändern können. Und man kann den Föderalismus auf die Spitze treiben. Ein hessischer Berufsakademiestudent, der in Baden-Württemberg studiert, kann Bafög beantragen, weil er in Baden-Württemberg ist, obwohl er einen hessischen Abschluss macht. Das ist Föderalismus.

Jetzt aber konkret noch zu den Fragen. Was die Universitätsabschlüsse betrifft, ist durch die Einordnung in den Bolognaprozess eine Gleichwertigkeit gegeben.

Welchen Nutzen hat das erläuterte System für uns hier in Deutschland? Ich bin auch, wie bereits erwähnt, Geschäftführer der Wirtschaftsförderung in Bad Wildungen. Bad Wildungen hat 21 Großkliniken mit 5.500 Krankenhausbetten. Es sind im Jahr kontinuierlich ca. 4.000 Patienten da. Da gibt es Anschlussheilbehandlungskliniken und Rehabilitationskliniken. In diesen Kliniken sind mit Freiberuflern ungefähr 7.000 Menschen beschäftigt Das ist der zweitgrößte Klinikstandort Hessens. Das ist bei 18.000 Einwohnern ein ganz schönes Wort. Im Bereich Physiotherapie arbeiten wir mit einem Partner von uns, der Brinkmann Akademie, zusammen. Aufgrund der Alterung der Gesellschaft wird es in absehbarer Zeit schwer sein, den Bedarf an Physiotherapeuten zu decken. Wir haben jetzt einen Studiengang daraus entwickelt, der einerseits eine berufsrechtliche Qualifikation, wie sie die Krankenkassen immer noch verlangen, gewährleistet und gleichzeitig diesen als Studiengang akademisiert. Und wir haben die Kontakte ins Ausland. Wir können aber nicht jedem sagen: Studiere in Deutschland. Denn die Kosten hier sind relativ hoch, im Vergleich zu einem Studienstandort im Ausland. Wir können aber die Zeit nutzen. Zum einen wird Englisch bei uns sowieso Unterrichtssprache, und zum anderen können wir dann dort vor Ort in diesen drei Jahren bzw. in den zweieinhalb Jahren Deutsch als Unterricht anbieten. Dadurch haben wir unter Umständen eine größere Anzahl an jungen Menschen, die im Bereich Physiotherapie nach deutschem Standard, mit deutschen Sprachkenntnissen, was für die Patienten ganz wichtig ist, eingesetzt werden können. Und da schließt sich dann der Kreis auch wieder zur Wirtschaftsförderung, weshalb mir mein Arbeitgeber erlaubt, dass ich mich für die Berufsakademie engagieren darf.

#### Klaus Faber:

Vielleicht noch die Universitätsfrage, die Universitätsniveaufrage?

### **Matthias Krell:**

Wir haben selbst im Haus überlegt, ob wir eine Universitätsakkreditierung beim Wissenschaftsrat beantragen. Das ist inzwischen möglich. Man kann private Universitäten inzwischen auch ohne Forschung in Deutschland gründen. Wir sind aber dazu gekommen, dass es viel sinnvoller ist, über Kooperationen zu arbeiten. Wir verleihen den Bachelorabschluss, haben aber kein Bestreben jetzt einen eigenen Master anzubieten. Da gibt es Partner, mit denen wir zusammenarbeiten und die in diesem Bereich auch über Erfahrung verfügen.

#### Klaus Faber:

Gibt es im Unternehmensbereich etwas, was schon universitäres Niveau hat?

#### **Matthias Krell:**

Ja, die Fernfachhochschule hat das vom Grundsatz her. Im Moment besitzt sie nur eine Bachelorakkreditierung, könnte aber einen Master-Studiengang beantragen. Für die Studenten ist es oft wichtig, zum Beispiel in Kroatien, dass der deutsche Abschluss gleichzeitig ein kroatischer Abschluss ist. Und insofern arbeiten wir dann mit dem Wissenschaftsministerium in Zagreb zusammen, um da auch gleichzeitig eine kroatische Anerkennung hinzubekommen. Und vielleicht ist das ein bisschen zu kurz gekommen. Wir sind ja genau deshalb hier, um den Master-Abschluss jetzt sozusagen aus der Taufe zu heben.

#### Alfred Klein:

Ich war früher Kanzler Universität Potsdam und betreibe inzwischen eine Unternehmensberatung, die sich genau mit solchen Anerkennungsverfahren befasst. Wir haben das auch in Zusammenhang mit der Einrichtung des Hosso Plattner Instituts getan. Es ist zwar richtig, dass der Bolognaprozess die Intention hat, letztlich zu einem Automatismus zu führen, diese Dinge anzuerkennen. Aber es ist keineswegs umgesetzt. Heute ist jede Hochschule, jede Universität rechtlich in der Lage, immer noch eine eigene Gleichwertigkeitsprüfung durchzuführen. Und das tun die natürlich auch. Und insofern ist das nicht ganz realistisch, wie es hier dargestellt wurde, dass ich mit einer bestimmten Punktzahl ohne weiteres zum Beispiel ins universitäre System wechseln kann. Die Universitäten behalten sich dann immer vor, noch Gleichwertigkeitsprüfungen durchzuführen und auch Auflagen zu geben, was dann noch nachzuholen ist. Also, insofern ist der Bolognaprozess erst auf den Weg gebracht, aber keineswegs vollzogen.

## Axel Brückom:

Meine Frage betrifft die internationalen Studenten. Das Studium an der Berufsakademie ist als duales Studium angelegt. Mich interessiert, wie man das mit dem dualen Studienpartner realisiert, sowohl bei dem Modell fünf Semester im Ausland, ein Semester in Deutschland als auch wenn die ausländischen Studenten nach Deutschland kommen. Wie ist das geregelt? Führt der Studentenstatus dann automatisch zu einer Aufenthaltsgenehmigung zu Studienzwecken? Gibt es da schon Erfahrungen, wie das in Zukunft funktionieren kann?

#### **Matthias Krell:**

Ich würde gern anfangen mit den Universitäten. Sie haben natürlich Recht. Es ist kein Automatismus drin. Ich habe 180 ECTS oder "creditpoints" und gehe an die Universität. Dieses Anspruchsdenken: Ich habe den Anspruch auf einen Hochschulplatz - ist vielleicht etwas, was sich in Deutschland noch ändern muss. Im Bachelorbereich wird das sicherlich so bleiben. Da sagen viele Universitäten: Das wird unser "Brot und Butter-Geschäft". Da nehmen wir so ungefähr jeden. Und da sagen die Präsidenten ja auch hinter vorgehaltener Hand: Da wird es Studiengebühren geben und darüber werden wir unser Geld verdienen. Viele Universitäten wollen im Masterbereich Exzellenzkriterien anwenden. Im Masterbereich wird man einzelne Studenten, genau wie Sie es gesagt haben, über Aufnahmeprüfungen gewinnen und unter Umständen wird man einiges nachfordern. Man wird versuchen, darüber und auch über Forschungsvorhaben dann den Namen der Hochschule zu etablieren, um möglichst viele Studenten im Bacheloebereich zu bekommen. Aber Hochschulen können nicht mehr per se sagen, wie es in einzelnen Prüfungsordnungen drin steht, Studenten von Berufsakademien werden für den Masterstudiengang nicht zugelassen. Das geht jetzt so nicht mehr. Das wurde auch gestern bei der Anhörung im Landtag von einem Juristen dargestellt. Er rät den Hochschulen, die so etwas in ihren Prüfungsordnungen stehen haben, das herauszunehmen. Es könnte zu Rechtsstreitigkeiten führen, wo sie in der letzten Instanz wahrscheinlich kaum Chancen haben, das durchzusetzen.

Zur Frage hinsichtlich der Aufenthaltsgenehmigung: Für Nordhessen haben wir mit den Landkreisen und den Städten vereinbart, dass das dreijährige, mit Sprachkurs dreieinhalbjährige Studium in Deutschland an Berufsakademien voll anerkannt wird und das Visum, die Aufenthaltsgenehmigung, dafür auch erteilt wird. Im Bereich der Firmen ist das häufig kein Problem, also zumindest in Kroatien ist es kein Problem. Die Studenten dort haben alle eine Firma gefunden bzw. die Firma hat die Studenten gefunden. Wenn die Studenten für das halbe Jahr nach Deutschland kommen, nehmen unsere jetzigen Kooperationspartner diese dann auf. Die Unternehmen können ihnen keine Ausbildungsvergütung zahlen, stellen den Studenten aber bei ihnen einen Praktikumsplatz zur Verfügung. Und das müsste dann auch erreicht werden, wenn die Zahl der Studenten noch größer wird. Es über Übungsfirmen zu realisieren, ist auf Dauer sicherlich problematisch. Ziel muss es sein, sie sinnvoll unterzubringen. Aber das ist überraschend, gerade bei größeren Unternehmen rennt man da zum Teil offene Türen ein. Sie zahlen den Studenten eine Praktikumsvergütung und die wiederum verpflichten sich dann, für die Unternehmen zu arbeiten, auch wenn sie wieder in ihr Heimatland zurückgehen. Und das sind ja durchaus Märkte, es wurde ja eben der Bereich China angesprochen, die für das eine oder das andere Unternehmen interessant sind. Viessmann würde sehr viel Geld dafür ausgeben, wenn wir auch im Bereich der Gas- und Wasserinstallateure ausbilden würden. Deshalb engagieren die sich da auch sehr stark und stellen immer Praktikumsplätze zur Verfügung.

#### Klaus Faber:

Ganz herzlichen Dank

#### Klaus Faber:

Wir setzen die Veranstaltung mit dem zweiten Teil des Vormittags fort.

Herr Dr. Kruck, der über Franz Oppenheimer als Vordenker der Sozialen Marktwirtschaft sprechen wird, hat Sozial- und Wirtschaftswissenschaften studiert. Er hat vor 14 Jahren einen ersten Aufsatz zu einem Teilaspekt des Werkes von Oppenheimer veröffentlicht und 1997 mit der Arbeit promoviert. Er wurde bereits erwähnt: Er hat an der Universität Wuppertal eine Internetpräsentation über Franz Oppenheimer eingerichtet, die inzwischen sehr stark frequentiert wird.

Wir werden nach dem Vortrag von Herrn Dr. Kruck wieder die Diskussion eröffnen. Bitte, Herr Dr. Kruck.

## Werner Kruck, Bürstadt

## Franz Oppenheimer - Vordenker der Sozialen Marktwirtschaft

Meine sehr geehrten Damen und Herren, liebe Frau Lenart.

Wir haben hier im Grunde einen kleinen Bruch in der Veranstaltung. Heute Morgen wurde die ökonomische Basis besprochen, auf der ein Franz Oppenheimer Institut vielleicht entstehen könnte. Jetzt haben wir auf einmal ein ganz anderes Thema. Sie müssen sich für einen Moment einer anderen Sache widmen – nämlich dem Namenspatron – Franz Oppenheimer.

Wer war Franz Oppenheimer? In ganz jungen Jahren war er ein aufgewecktes Kind aus einem wohl behüteten Elternhaus. Vater und Mutter waren beide pädagogisch ausgebildet und beherrschten die Kunst, auch mit wenig Geld würdevoll durchs Leben zu kommen. An Reichtümern waren sie völlig desinteressiert, wohl aber der Bildung von Geist und Herzen sehr zugewandt. Mit 10 Jahren las Franz fließend französisch, mit 12 Jahren fließend Englisch – das verdankte er der Mutter. Seine Mutter beschreibt Oppenheimer als Frau von hohem Stand und als Inbegriff der Gerechtigkeit. Eine Unwahrheit ihr ins Gesicht zu sagen, wäre Franz unmöglich gewesen. Ein betrübter Blick von ihr genügte, um ihn in die Spur zu bringen. Der Vater, ein Idealist und Prediger an der jüdischen Reformgemeinde in Berlin, lehrte Franz den Spruch: Ich bin ein deutscher Mann, treu und wahr und ohne Lüge. Mit seinem Vater hat er oft weite Wanderungen unternommen.

Während seines Studiums der Medizin war Franz Oppenheimer von der Sozialen Frage noch völlig unberührt. Er berichtet nur von einem Kontakt zu der untersten gesellschaftlichen Klasse: Einmal hat ihn als Kind im weißen Sonntagsanzug, ein Knabe jener Schicht in den Rinnstein gestoßen, über den damals in Berlin noch die Abwässer entsorgt wurden.

Nach dem Studium, als junger Arzt, machte Oppenheimer das, was alle jungen Ärzte machten: Er arbeitete als Praxisvertretung. Diese Tätigkeit führte ihn in Gebiete des polnischen Landadels und Großgrundbesitzes, wo er erstmals Menschen zu behandeln hatte, denen es dort schlechter ging als dem Vieh. Zurück in Berlin war ihm klar, warum die Menschen aus den ländlichen Gebieten in die industriellen Zentren der Städte abwanderten. Das Elend in den Städten war gewiss groß, mit hoher Kindersterblichkeit, massenhafter Prostitution, Tuberkulose und anderen Armutsphänomenen. Aber die Lage des Landproletariats war doch ungleich schwieriger. So sah er überdeutlich, dass das Überangebot an Arbeitskräften und damit die Arbeitslosigkeit und Armut in den Städten nicht aus der Konkurrenz von Industrie und Handwerk erwuchs, sondern aus dem Zustrom der Landbevölkerung. Die Idee, den sozialen Stand der Landbevölkerung zu heben und darüber auch die Lage der Industriearbeiter zu bessern, hat Franz Oppenheimer anschließend sein Leben lang verfolgt. VERFOLGT, das muss man mehrfach betonen, verfolgt in seinen Träumen und Alpträumen, verfolgt in seinen Visionen und bei den gezogenen praktischen Konsequenzen.

Was wusste Franz Oppenheimer bis dahin vom Sozialismus? NICHTS. Oppenheimer war eng eingebunden in die Berliner Kulturszene. Er hielt sich viel im Ethischen Klub auf, in dem regelmäßig Philosophen, Dichter und Dramatiker verkehrten. 1893 hat Oppenheimer ein Drama mit dem Titel "Föhn", das er selbst geschrieben hatte, an der "Freien Bühne" aufführen lassen. Wenngleich die Kritiken moderat ausfielen, schätzte Oppenheimer sein Talent in diesem Metier eher gering ein und enthielt sich weiterer Versuche. In seiner Biographie finden wir diese Phase der Suche nach seinem Weg beschrieben unter der Überschrift "Irrwege".

Bruno Wille war der erste entschiedene Sozialist, den Oppenheimer als ca. 26-Jähriger kennen lernte. An ihn wandte er sich mit der Bitte, ihm einige Bücher zu empfehlen. August Bebels "Die Frau" war die erste Einführung, die Oppenheimer las. Damit war ihm das Tor aufgestoßen zu einer neuen Welt, von der er sagte, dass sie fortan seine Welt sein sollte.

Fünf Jahre später erschien Oppenheimers Buch "Freiland in Deutschland", mit dem er sich gegen die Anhängerschaft Theodor Hertzkas (1845–1924) wandte. Hertzka wollte mit Siedlungsprojekten in weit entfernten Ländern die Soziale Frage der Landbevölkerung lösen. Oppenheimer hielt dagegen und rechnete vor, dass auch in Deutschland genügend Land verfügbar wäre, wenn es nicht durch massenhaften Großgrundbesitz gesperrt wäre.

Ein weiteres Jahr später erschien "Die Siedlungsgenossenschaft". Das nicht gerade leicht lesbare Buch soll beweisen, dass die Arbeiterfrage nicht mit Hilfe städtischer industrieller Genossenschaften gelöst werden könne, sondern nur mittels landwirtschaftlicher Produktivgenossenschaften. Nur auf dieser Seite ließe sich das Ungleichgewicht der Märkte wieder ins Lot bringen. Nur eine im landwirtschaftlichen Bereich gesteigerte Produktivität würde den benötigten Absatz der Produkte auslösen und könne Arbeitskräfte in großer Zahl beschäftigen. Aus der negativen Beurteilung der städtischen Produktionsgenossenschaften entstand das in der Literatur weit verbreitete Oppenheimersche Transformationsgesetz, das den städtischen Produktionsgenossenschaften bis heute schwer zu schaffen macht.

In der Auseinandersetzung mit diesem Oppenheimerschen Transformationsgesetz habe ich meinen Zugang zu Oppenheimer gefunden. Als Soziologe und Ökonom war er mir während meines gesamten Studiums gänzlich unbekannt geblieben. Kurz gesagt: Das Gesetz ist nachvollziehbar richtig, wurde aber von interessierter Seite falsch ausgedeutet und gegen die Arbeiterproduktionsgenossenschaften gewendet. Bei der Überführung der volkseigenen Betriebe, die nach DDR-Verfassung ja nicht dem Staat, sondern der arbeitenden Klasse, also dem Volke gehörten, spielte das verfälschte Transformationsgesetz Oppenheimers wieder eine gewisse Rolle. Man sah sich zu der Aussage berechtigt, Betriebe in Arbeiterhand wären zum Scheitern verurteilt und berief sich dabei ausgerechnet auf Oppenheimer, der in seinem Gesetz ja bewiesen habe, dass diese Betriebe nicht überleben könnten.

Ganz im Gegenteil verfolgte Oppenheimer jedoch das Ziel, in einer fernen Zukunft jeden Menschen zum Eigentümer seines eigenen Arbeitsplatzes zu machen. Wären die Besitzverhältnisse der DDR von einem Wirtschaftsminister Erhard oder anderen an Oppenheimer geschulten Entscheidungsträgern aufgegriffen worden, hätte man mit Sicherheit einen anderen Plan verfolgt.

Bedenken Sie, unter wie viel schwierigeren Umständen Westdeutschland nach dem Kriege von Erhard in den Wohlstand geführt wurde. Der springende Punkt bei allen Überlegungen ist, ökonomisch gesehen, die eine Frage: Wie bringe ich ein Volk zum Arbeiten? Gelingt es, die produktive Kraft der Arbeit in voller Größe zu entfalten, dann spielt es keine Rolle, wie arm oder reich ein Volk gerade ist. Es wird sich alles kontinuierlich zum Besseren hin entwickeln. Und wir reden hier ja nicht von einem Beduinenstamm, sondern von einer Ökonomie, die der Entwicklung in den westlichen Ländern allenfalls zehn Jahre hinterher hinkte.

In der von ihm mitbegründeten Siedlungsgenossenschaft Eden bei Oranienburg leben heute 1.500 Menschen in 480 Häusern. Nachdem die Integration in die Zwangswirtschaft der DDR überwunden war, hat Eden wieder die alte Rechtsform angenommen. Inwiefern Eden sozial stabiler ist als andere Gemeinden, konnte ich nicht herausfinden. Vielleicht sind die Ereignisse für solch eine Frage auch noch zu jung. In Israel zeichnet sich jedoch deutlich ab, dass nach einer Phase der eher kommunistischen Siedlungen in der Gründungszeit das Oppenheimersche Modell der Siedlung den individuellen Bedürfnissen seiner Bewohner mehr entspricht und heute bevorzugt wird.

Welchen Weg ist Franz Oppenheimer in der Wissenschaft gegangen? 1919 wurde Franz Oppenheimer zum Professor für Soziologie und Theoretische Nationalökonomie an die Universität Frankfurt am Main berufen. Er war damit der erste Soziologe Deutschlands mit einer ordentlichen Professur in diesem Fach.

Oppenheimer war ein Generalist, kein Spezialist. Er hat die bereits bestehenden Spezialgebiete der Gesellschaftswissenschaften zusammengeführt, mit dem Ziel, dass sie sich gegenseitig befruchten und in ihrer Entwicklung vorwärts schreiten. Dabei wirkte er selber in diese Gebiete zurück als Soziologe, Psychologe, Pädagoge, Volkswirt, Historiker, Ethnologe, Staatstheoretiker, Philosoph, Ethiker, Sozialreformer und Experimentator. Von Franz Oppenheimer stammt die Idee des so genannten "Dritten Weges", einer Gesellschaftsform jenseits von Kapitalismus und Kommunismus. Andere wie Wilhelm Röpke und Ota Sik haben später mit demselben Begriff gearbeitet. Tony Blair und Gerhard Schröder sprachen bei ihrer Amtseinführung beide von einem "Dritten Weg", den sie beschreiten wollten. Schade, dass sie nichts von Oppenheimer wussten. So wurde es schnell wieder still um die alternative Wirtschaftsform, von der viele intuitiv erahnten, dass es sie geben könnte, aber dann den Gedanken nicht zu Ende dachten.

Mit dem Buch "Der Dritte Weg!" hat sich Oppenheimer, wie es so seine Art war, manch einen zum Feind gemacht. Als "Marxtöter" beschimpften ihn die Linken. Und von den Rechten wurden seine Bücher dann ganz konkret aus den Bibliotheken hinausgesäubert. Noch 1938 wehrte sich Oppenheimer gegen seine Ver-

bannung durch die Veröffentlichung eines kurz gefassten Lehrbuches der nationalökonomischen Theorie in den Niederlanden mit dem Titel "Das Kapital". Es wurde in Band III der Gesammelten Schriften erneut abgedruckt und ist, wie ich finde, das am stärksten zu empfehlende Buch für denjenigen, der das große, 3000 Seiten umfassende System der Soziologie nicht lesen möchte und sich dennoch gründlich mit Oppenheimers ökonomischer Theorie befassen will.

Sofern Sie mehr aus dem Leben Oppenheimers erfahren möchten, verweise ich auf die Internet-Adresse www.franz-oppenheimer.de Ich habe in Vorbereitung dieser Veranstaltung dort die Lebenserinnerungen Oppenheimers für jeden nachlesbar eingestellt.

Weltweit ist Oppenheimer vor allem mit einem Buch bekannt geworden: "Der Staat". Die Erstausgabe erschien 1907 mit 176 Seiten. Es ist autorisiert übersetzt worden ins Französische, Englische, Serbische und Holländische. Die amerikanische Fassung wartet symbolisch mit Stacheldraht auf und findet besonders in anarcho-liberalen Kreisen Beachtung. Die holländische Ausgabe erschien 1932 relativ schmucklos. 1984 gab es eine nicht autorisierte türkische Variante. Zwischen zehn und dreizehn Übersetzungen von "Der Staat" dürfte es geben, was in der Wissenschaft für einen Autor, der damals weder Professor noch Doktor seines Faches war, doch ein schöner Erfolg ist. Leider gibt es noch keine spanische Fassung. In dieser Weltsprache gibt es überhaupt keine Übersetzungen Oppenheimers, obwohl die ganze Geschichte Lateinamerikas ein einziger Beweis und Bestätigung der soziologischen Staatsidee Oppenheimers ist. Nur Francisco Ayala, der von 1929 bis 1931 in Berlin lebte, vor wenigen Wochen seinen 100sten Geburtstag feiern durfte und in Spanien als das "soziale Gewissen" verehrt wird, hat 1942 in Mexiko eine ausgezeichnete Arbeit über Oppenheimer veröffentlicht, die 1979 neu aufgelegt wurde.

Auch das Oberhaupt der Katholischen Kirche, Papst Benedikt XVI, bezieht sich in seinem Buch "Das Salz der Erde" über eine halbe Seite hinweg zustimmend auf Franz Oppenheimers Demokratietheorie. Ich will die Art der Bezugnahme nicht bewerten, doch wer in einer der übersetzten Weltsprachen gern eine Schrift des Papstes ließt, könnte sich auch hier wieder fragen: Wer war Franz Oppenheimer?

Diese Frage stellen sich immer mehr Menschen, was man an einfachen Zahlen ablesen kann. 1997, als die Franz-Oppenheimer-Informationsseite im Internet eingerichtet wurde, gab es 20 Websites, die den Namen Franz Oppenheimer enthielten, davon die meisten in den USA. Heute sind es etwa 1.000 Seiten, die aus mehr oder weniger gewichtigen Gründen den Namen Franz Oppenheimers enthalten. Etwa 18.000 Mal wurde die Franz-Oppenheimer-Informationsseite in den letzten 9 Jahren von Menschen aus 100 Ländern aufgerufen. Dies sei nur erwähnt, weil Sie ja ein INTERNATIONALES Franz-Oppenheimer-Kolleg einrichten wollen. Die "top-twenty" der nachfragenden Länder sind Deutschland, USA, Österreich, Großbritannien, Schweiz, Israel, Kanada, Niederlande, Italien, Frankreich, Spanien, Belgien, Schweden, Tschechische Republik, Peru, Polen, Türkei, Japan, Mexiko und Brasilien.

Oppenheimer war bekennender Sozialist, genauer gesagt, liberaler Sozialist. Von dieser Kombination der Begriffe, liberal und Sozialist, sagen viele, dass sie unmöglich zusammen gebracht werden könnten. Was meint Oppenheimer damit, wenn er von der Gesellschaft der Freien und der Gleichen spricht? In seinen Büchern finden Sie folgende Definition des Staates: Der Staat ist eine Rechtsinstitution, einer besiegten Gruppe durch eine siegreiche Gruppe einseitig auferlegt mit dem ursprünglich einzigen Zwecke, die Besiegten zugunsten der Sieger so hoch und so dauernd wie möglich zu besteuern. (System der Soziologie, Bd. II, S. 308) Die damit einhergehende Beweisführung ist von den führenden Ethnologen Deutschlands noch zu Lebzeiten Oppenheimers anerkannt worden. Das heißt, jeder Staat entsteht als Klassenstaat. Sein Geburtshelfer ist die Gewalt oder zumindest die Übermacht des Siegers über den Besiegten. Warum eroberten die Kolonialmächte die Kolonien? Doch zuallererst, weil sie sich wirtschaftliche Vorteile davon versprachen. Fast alle Präsidenten Südamerikas sind Nachfahren der spanischen und portugiesischen Eroberer. Es bedarf der besonderen Erwähnung, wenn ein Kokabauer und Abkömmling der Ureinwohner wie Evo Morales in Bolivien das Amt des Präsidenten im Staate erringt.

Die hier geschilderte Vorstellung ist als soziologische Staatsidee in die Lehrbücher eingegangen. Sie stehen in einem gewissen Kontrast zu der philosophischen Staatsidee, wonach der Staat aus einem freiwilligen Zusammenschluss seiner Bürger entsteht. Während sich die Philosophie mit dem befassen darf, was sein soll, befasst sich der Soziologe mit dem, was tatsächlich historisch stattgefunden hat. Man kann den Staat auffassen als eine ökonomische Kollektivperson der herrschenden Klasse, die sich die Arbeitskraft der Untertanen als Wertding beschafft hat. (Das Kapital, S. 84)

Wenn es stimmt, was Oppenheimer schreibt, dann wird beispielsweise das Dilemma der Amerikaner im Irak um eine mögliche Deutung reicher. Die Geburt eines neuen Staates ist historisch gebunden an den absoluten Gewalt- und Herrschaftsanspruch der herrschenden Klasse. Nur daraus, aus dem Motiv der Fremdbewirt-

schaftung, hätte die neue staatliche Struktur vielleicht entstehen können. Die Zerschlagung eines Staates hingegen, also die Vertreibung einer den Staat beherrschenden Klasse, führt für sich genommen noch nicht zur Entstehung eines neuen Staates, wie es der Philosoph erwartet, sondern lediglich zu einem Krieg der um das Ausbeutungsrecht rivalisierenden Gruppen. Von diesen wird sich entweder eine durchsetzen und ihr nicht minder hartes Regime errichten oder ein angrenzender Staat mit klarem Bewirtschaftungsinteresse wird sich das zur Abwehr unfähige Land einverleiben. Da die Amerikaner ihren Willen zur wirtschaftlichen Ausbeutung vor der Weltgemeinschaft nicht unter Beweis stellen können, lautet meine Prognose, dass sie unverrichteter Dinge mit hohen menschlichen, moralischen und finanziellen Verlusten wieder werden abziehen müssen. Der Irak aber ist im Anschluss leichte Beute für den Iran und die Türkei, die, nach einem kurzen Scheingefecht, die Beute einvernehmlich unter sich aufteilen könnten. Damit wäre die Stabilität im soziologischen Sinne wieder hergestellt. Wohlgemerkt: Dies ist keine politische Empfehlung, kein wünschenswertes Ziel, sondern eine aus erkannten soziologischen Gesetzmäßigkeiten abgeleitete Prognose.

Der Staat entwickelt sich von seinen groben Anfängen natürlich weiter. Das ursprüngliche Element der Gewalt wird immer stärker zurücktreten und an seine Stelle treten die Elemente einer klassenübergreifenden Gerechtigkeit. Doch selbst wenn der Staat sich veredelt bis zur vollkommenen Gleichheit seiner Bürger vor dem Gesetz, bleibt doch die einmal vollzogene Verteilung des Besitzes, bleiben die durch eine gesellschaftliche Klasse besetzten Posten im Staat, bleibt das Bildungsgefälle zwischen den ehemaligen Klassen noch lange bestehen. Manches davon kann in wenigen Generationen überwunden werden, anderes hält sich hartnäckiger. Von der ersten Emanzipationsbewegung der Frauen bis zum heutigen unvollkommenen Stand hat es 100 Jahre gedauert. Wie lange wird es dauern, bis es die heutige Abhängigkeit der Beschäftigten nicht mehr gibt und nur noch Menschen in freier Assoziation sich miteinander zu einem Werk verbünden? Mit dieser Art von Freiheit meint Oppenheimer nicht, dass es keine Menschen mehr geben würde, die eine Führung übernehmen. Auch wir hier in dieser Veranstaltung vertrauen uns der Führung einiger weniger an, die voraus gehen. Aber wir versammeln uns in Freiheit und weil es unserem Willen entspricht.

Wenn wir die letzten Schritte vom ehemaligen Klassenstaat in die Freibürgerschaft gehen wollen, dann müssen wir die letzten Überreste dieser Zeit überwinden. Voraussetzung für die gesellschaftliche Ordnung der Zukunft ist die Beseitigung der wirtschaftlichen Ausbeutung des Menschen durch den Menschen. Wer in wirtschaftlicher Unabhängigkeit lebt und seine soziale Absicherung als nützliches Mitglied der ihn umgebenden Gemeinschaft organisiert, bedarf des Staates, wie er sich heute darstellt, nicht mehr.

Ich habe in meinem Vortrag in Lorsch, bei dem viele von Ihnen anwesend waren, bereits darauf hingewiesen, dass sich die Begriffe Sozialstaat und Soziale Marktwirtschaft gegenseitig ausschließen. Auf den Sozialstaat als Reparaturbetrieb des Kapitalismus könnten wir verzichten, wenn es eine Soziale Marktwirtschaft in voller Entfaltung gäbe.

Der Weg in die Freibürgerschaft führt über das, was von Ludwig Erhard als "Soziale Marktwirtschaft" bezeichnet wurde. Ziel der Sozialen Marktwirtschaft unter Erhard war, durch steigenden Wohlstand, wenn es sein muss auch in Abhängigkeit erworben, den Menschen zur Freiheit zu führen. Ist der Mensch erst einmal satt, vielleicht gar materiell übersättigt, wird er sich den geistigen Dingen zuwenden, nach der Entwicklung seiner Persönlichkeit streben, nach geistigen Dingen verlangen. Das Verlangen nach den geordneten, fremd bestimmten Verhältnissen schwindet, die Angst vor der Freiheit schlägt um in ein Verlangen nach Freiheit, nach wirtschaftlicher Unabhängigkeit. Andere Formen der produktiven Assoziation werden gesucht und gefunden. Der Kapitalismus verliert seine abhängigen Arbeiter und erlebt den Wettbewerb hoch motivierter Eigentümergesellschaften. Das ist die Vision Oppenheimers, die ihn moralisch berechtigt, die herrschenden Verhältnisse beim Namen zu nennen: Die Tatsache, dass es eine Alternative gibt, auf die alles zustrebt, würde es durch die herrschenden Verhältnisse in seinem Lauf nicht gebremst und behindert.

Dass Ludwig Erhard in irgendeiner Weise von Oppenheimer beeinflusst worden wäre, wird von der Wissenschaft und selbst von solchen, die sich als Freunde und Kenner Erhards sehen, vehement bestritten. Würde man behaupten, man hätte im Wannsee Goldklumpen gefunden, würden mindestens einige Taucher mal nachsehen. Selbst nach dem fabelhaften Ungeheuer von Loch Ness, einem bescheidenen Tümpel in Schottland, wurde getaucht. Besteht hingegen die aussichtsreiche Chance, ganze Völker in ein beliebig wiederholbares Wirtschaftswunder zu führen, heißt es einerseits, soweit es Oppenheimer betrifft, dass dieser für die heutige, moderne Wirtschaftswissenschaft uninteressant sei, und andererseits, soweit es Erhard betrifft, dass dieser überhaupt kein Wissenschaftler nach heutigen Maßstäben gewesen sei, bei dem sich irgend etwas entdecken ließe. Der Mann hatte einfach Glück, während wir heute in schlechten Zeiten leben, die andere Maßnahmen erfordern.

Die Wissenschaftler empfehlen uns: Vergesst die guten Zeiten! Vergesst, wenn ihr jung seid, dass ihr vor dem 30. Lebensjahr einen Arbeitsplatz findet, der euch die Familiengründung gestattet. Vergesst, wenn ihr über vierzig seid, dass ihr noch einmal irgendwo eine Stelle findet, falls ihr die, die ihr gerade habt, verliert. Vergesst, dass ihr von dem leben könnt, was man durch Arbeit verdient. Vergesst, dass ihr einmal irgendwann eine ordentliche Rente erhaltet oder man euch das auszahlt, was einst versprochen wurde. Vergesst euren Anspruch auf medizinische Versorgung im Alter. Es gibt für all dies kein Geld!

Warum können wir heute nicht mehr wie unter Erhard die produktive Kraft der Arbeit in voller Höhe entfalten? Ich will diese Frage hier nicht beantworten, schließlich betreiben wir hier gerade keine Forschung. Aber es wäre die Aufgabe jeder moralisch ernst zu nehmenden Forschung, diese Frage schlüssig zu beantworten.

In der nächsten Folie meiner Präsentation zeige ich Ihnen Ausschnitte zweier Zeitungsartikel, die in den letzten Wochen erschienen sind und symptomatisch stehen für den geistigen Zustand unserer Republik in wirtschaftlicher Hinsicht. In dem einen Artikel wagt die Prognos AG zu behaupten, dass es bis in das Jahr 2030 in Deutschland keine Vollbeschäftigung mehr geben würde. Die Arbeitslosenquote könne sich allerdings halbieren, wenn die Politiker Niedriglöhne durchsetzen würden. In dem anderen Artikel gibt der Bundesarbeitsminister Franz Müntefering bekannt, dass heute bereits rund 300.000 Menschen trotz Vollzeitjob ihren Lebensunterhalt nicht bestreiten können. Hat Ludwig Erhard 25 Jahre gebraucht um die Deutsche Wirtschaft aus den Trümmern heraus in ein Wirtschaftswunder zu überführen? Und vor allem: basierte Erhards Konzept auf Niedriglöhnen? Nein, im Gegenteil!

Oppenheimers Überzeugung war: Eine Maschine ist, volkswirtschaftlich gesehen, ein Ding, das Arbeit spart, ist aber, vom privatwirtschaftlichen Standpunkt des Unternehmers gesehen, ein Ding das Löhne spart. Folglich sind umso gewaltigere Maschinen rentabel, je höher die Löhne stehen. Dennoch wird das Produkt billiger. (...) Da in der reinen Ökonomie die Löhne ihr mögliches Maximum erreichen, ist auch dem Maximum der technisch möglichen Maschinerie die Rentabilität sicher. (System, Bd.II, S. 748)

Mit anderen Worten zielt Oppenheimers Appell darauf hin möglichst viel zu verdienen. Versucht produktiv zu sein, versucht Wohlstand zu schaffen. Nur dadurch geht es nach vorne.

Und genau so dachte Ludwig Erhard als er schrieb: Der Zustand einer in Permanenz optimal ausgelasteten Wirtschaft, die zugleich auch die Wachstumskräfte lebendig halten und im Fortschritt bleiben will, setzt allerdings eine dynamische und im Grunde konsumfreudige Bevölkerung voraus. Erst dieser von mir oft angeschnittene Wille zum Verbrauch gestattet es, dass sich die Produktion ohne Störung fortentwickeln kann und dass das Streben nach Rationalisierung und Leistungsverbesserung lebendig bleibt. (Wohlstand für alle, S. 222)

So verschieden die beiden Zitate klingen, zeugen sie doch von derselben Sache. Ein Wirtschaftssystem hat die Aufgabe, den Bedarf der Bevölkerung zu decken. Das bedeutet nicht Konsum um jeden Preis, sondern bedeutet Konsum in der Höhe, wie Menschen ihre Lebenszeit und Arbeitskraft dafür hergeben wollen. Wenn jeder, der durch Kauf etwas vom Markt nehmen will, dies durch seine eigene Leistung erwerben kann, dann haben wir einen optimalen Zustand des Marktes erreicht.

Ich komme zu den Schlussfolgerungen: Sie fragen sich ja, wie kann man einerseits eine betriebswirtschaftliche Bildungseinrichtung und andererseits einen großen wirtschaftssoziologischen Denker wie Franz Oppenheimer unter einen Hut bringen.

Volkswirtschaftlich geht es vor allem darum, uns die Erkenntnisse Franz Oppenheimers wieder verfügbar zu machen. Nehmen wir das bereits erwähnte Beispiel Irak. Die unter Berücksichtigung Oppenheimerscher Theorie abgegebene Prognose muss ja nicht eintreten. Aber ohne Oppenheimer, existiert nicht einmal die Idee von dem beschriebenen Problem. Erst wenn die Idee existiert, kann man ihre Wahrscheinlichkeit prüfen und sich vorausschauend darauf einstellen.

Wer mit Oppenheimer denkt, hat andere Ideen, eine andere Sicht der Dinge im Kopf. Von besser oder schlechter will ich gar nicht reden. Heute fehlt im Wettbewerb der Meinungen eine wichtige Stimme. Wir könnten diese auf seriöser Basis einbringen. Jeder Naturwissenschaftler strebt nach reproduzierbaren Erkenntnissen. Unter gleichen Randbedingungen sollte im Experiment immer dasselbe herauskommen. Oppenheimer hat stets nach diesen allgemein gültigen Sätzen gesucht. Sie sind das Gold der Wissenschaft, das Fundament, auf dem alles steht. Heutige Ökonomen denken in erfundenen Modellen, die sie an die Stelle der Wirklichkeit setzen. Wir brauchen für unser Überleben jedoch Kenntnisse, belastbares Wissen. Wer von den Naturwissenschaften etwas versteht, der kann Hochhäuser und Brücken bauen. Wer von den Gesellschafts-

wissenschaften etwas versteht, kann funktionierende Regelsysteme entwerfen, keine Verwaltungsmonster, sondern einfache ordnende Regeln, die einem gewünschten Ziel dienen.

Nehmen Sie als Beispiel das Gesundheitssystem. Man muss sich schon fragen, ob die heute praktizierte Enteignung des Patienten und fremdbestimmte Verwaltung unserer Gesundheit durch allerlei Interessenvereinigungen nicht Teil des Problems ist. Wie soll sich in solch einem System der einzelne Mensch gesundheitlich verantwortlich und ökonomisch rational verhalten? Die Kraft der Vernunft kann sich seitens der "Kunden" dieses Systems gar nicht entfalten, und mal ehrlich: alle, die als Politiker, Pharmazeuten, Versicherer und Mediziner dieses System ausgestalten, trauen der Vernunft des Bürgers nicht über den Weg. Klar, in einem vernunftlosen System wird bei den Patienten Verhalten erzeugt, das zu Hoffnungen wenig Anlass gibt. Ganz wie in jeder anderen Planwirtschaft auch.

Auf der anderen Seite stehen die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Wie sichern wir unsere individuelle Existenz? Wie organisieren wir uns als Produzenten? Auch diese Fragen können auf dem Bildungsweg aufgegriffen werden. Bin ich nur ein kompetenter Konsument und weiß, wo ich die gewünschten Produkte am günstigsten herbekomme? Oder kann ich auch die andere Seite abdecken? Weiß ich, wie ich meinen Lebensunterhalt verdienen kann. Weiß ich, wie man Märkte analysiert und Produkte entdeckt, deren Herstellung sich lohnt? Weiß ich, wie man Produkte entwickelt und zur Marktreife führt? Weiß ich, wie ich mit anderen auf einer horizontalen Ebene kooperieren kann oder kenne ich nur das herrschaftliche Prinzip der Sozialbeziehung, beruhend auf Befehl und Gehorsam? Was wäre denn, wenn die zentrale organisatorische Macht in unserer Wirtschaft nicht mehr alleine von den Großunternehmen ausginge sondern grundsätzlich alle Produzenten zur genossenschaftlichen Assoziation bis zur betriebsnotwendigen Größe fähig wären?

Sie sehen, das große Menschheitsprojekt, die Emanzipation des Menschen, die Befreiung aus Abhängigkeit und Unterdrückung, ist nicht alleine soziologischer Natur. Welche Fähigkeiten die Wirtschaftspersonen einer Wirtschaftsgesellschaft aufweisen, in welcher "Normalität" sie leben, prägt nicht nur die volkswirtschaftlichen Modelle und makroökonomische Wirklichkeit. Beides ist im Kern eng verbunden mit betriebswirtschaftlichen Kompetenzen und natürlich der Frage des Menschenbildes. Streben wir die volle Freiheit in Verantwortung an, nicht nur für Eliten, sondern für Mehrheiten, dann muss sich das Hauptfeld sozialer Betätigung wandeln. Und wenn die entscheidenden Impulse nicht während der Ausbildung gesetzt werden, wann denn dann?

Ich danke Ihnen für Ihre Geduld und Aufmerksamkeit. Wir haben noch Zeit, hier vieles zu diskutieren. Ich hoffe auf Ihren Widerspruch oder Ihre Anregungen und Ergänzungen. Danke.

#### Klaus Faber:

Ganz herzlichen Dank Herr Dr. Kruck für den engagierten Vortrag. Wir haben jetzt die zweite Diskussionsrunde am Vormittag.

Im Grunde genommen haben wir ja zwei Themenbereiche für die Diskussion. Einmal das Werk von Franz Oppenheimer und zum anderen Ihre Interpretation zum heutigen politischen Vorgehen. Die Verbindung herzustellen ist legitim. Denn das, was aus der Vergangenheit kommt, bewährt sich ja nur, wenn es immer wieder neu nützlich gemacht wird. Aber da gibt es sicherlich auch unterschiedliche Interpretationen. Das werden Sie wahrscheinlich auch in den Stellungnahmen und Fragen erleben. Ich würde gern die Gelegenheit nutzen, die ersten drei Fragen an Sie zu richten.

Ich habe in Ihrem Buch gelesen, und Sie haben es auch in Ihrem Vortrag angesprochen, dass das Werk von Franz Oppenheimer in Vergessenheit geraten ist. Diese Phase ist ja jetzt vielleicht vorüber. Weshalb wurde ein Mann, auf den sich ein erfolgreicher Wirtschaftsminister und weniger erfolgreicher Kanzler, aber immerhin eine wichtige politische Person der frühen westdeutschen Republik bezogen hat, in einer ganzen Zeitphase kaum genannt, kaum zitiert?

Die zweite Frage betrifft die Kollegidee, über die wir heute sprechen, und ihre Beziehung zu dem Werk und zur Position von Franz Oppenheimer. Ich hatte das Stichwort Public Private Partnership ja schon erwähnt. Wir stehen jetzt vor einer Föderalismusreform. Ich habe am Mittwoch eine Diskussion in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften zu diesem Thema geleitet. Wie auch immer die Sache ausgeht, es gibt jetzt noch Rettungsversuche im Wissenschaftsbereich. Es besteht aber eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass die Bundesbeteiligung an der Wissenschaftsfinanzierung zurückgefahren wird. Das verstärkt den Aspekt, den ich bereits erwähnt habe. Man muss jetzt privates und öffentliches Engagement zusammenführen, wenn wir einigermaßen unseren Aufgaben gerecht werden wollen. Gibt es für diese Art von Kooperation, zwischen der staatlich organisierten Gesellschaft oder einer anderen Form anstelle der staatlich organisierten Gesellschaft mit privaten Initiativen, Beziehungs- und Anknüpfungspunkte in den Positionen von Oppenheimer?

Und schließlich die letzte Frage: Könnte der Name von Franz Oppenheimer auch noch für etwas anderes stehen, was auch in dem Konzept des Kollegs vielleicht relevant werden könnte? Wäre es denkbar, an Franz Oppenheimer auch insoweit anzuknüpfen, als damit die jüdischen Studien in der Arbeit des Moses Mendelssohn Zentrums angesprochen werden? Kann man diesen Aspekt in eine bestimmte Kombinationsstruktur des Kollegs mit einzubeziehen, etwa in einer Akademiestruktur oder in einer Struktur, die Universitätscharakter hat? Könnte dadurch auch ein Synergieeffekt ausgelöst werden?

#### Werner Kruck:

Zu Ihrer zweiten Frage: Ich denke, es gibt einen Anknüpfungspunkt. Die staatlichen Strukturen sind festgezurrt und nur der Wettbewerb, wie von verschiedener Seite mit Bildung umgegangen wird, könnte helfen. Dann haben wir vielleicht die Möglichkeit einer Öffnung. Das ist meine ganz kleine Hoffnung.

Zu dem jüdischen Teil: Diesen Aspekt habe ich ganz bewusst heraus gehalten, weil ich da nicht so kundig bin. Da wäre sicherlich Julius Schoeps der bessere Ansprechpartner. Ich weiß nur, dass sich Franz Oppenheimer klar zu seiner Herkunft bekannt hat, aber nie damit hausieren gegangen ist. Ich weiß nicht, ob der reiche Schatz, den er hinterlassen hat, angemessen gehoben würde, wenn wir uns mit jüdischen Biographien befassen, und ob nicht der eigentliche Kern doch mehr die Rettung der Welt oder der Menschheit ist. Um es mal so hart auszudrücken. Ich bin der Meinung, man sollte sich auf das konzentrieren, was die Ressourcen erst schafft, um vieles andere machen zu können.

Denken wir mal 50 Jahre in die Zukunft und blicken von dort aus zurück auf unsere Gegenwart. Wenn wir unterstellen, dass die Menschheit ihren Weg findet und nicht untergeht, dann besteht unsere erste Aufgabe heute darin, die Denkfehler aus dem Weg zu räumen, die unser Fortschreiten behindern. Damit meine ich nichts Ideologisches, sondern Aufklärung im Sinne einer erhellenden Kritik und gelebten Gegenentwürfen.

Die erste Frage, die Sie gestellt haben, drängt sich meistens als erstes auf. Sie ist am schwierigsten zu beantworten. Ja warum wurde Franz Oppenheimer vergessen? Aber Sie kommen selber aus der Wissenschaft. Sie haben da viel gemanagt. Sie wissen, wie das mit dem Bilden von Schulen funktioniert. Viele Menschen, die in diese intellektuellen Bereiche vordringen, verfolgen ganz persönliche Anliegen damit. Sie wollen ihre eigene Größe nach vorn tragen. Nicht jeder hat die Idee, einem Volk oder einer Gemeinschaft zu dienen. Und das wollte Franz Oppenheimer. Man spürt darin auch teilweise religiöse Elemente. Dem Irdischen, dem Materialismus hinterher zu jagen, hatte für ihn keine Bedeutung. Seine Schriften waren auf die Zukunft ausgerichtet und nicht unbedingt für denjenigen bestimmt, der ihn jetzt versteht, sondern für denjenigen, der ihn verstehen wird, wenn all das, menschheitsgeschichtlich geschaffen und vollbracht ist, was wir noch vor uns haben. Für die Leute hat er geschrieben, für die Zukunft.

In der Zeit des Nationalsozialismus herrschte in Deutschland eine Kultur, die sowohl das Jüdische als auch das Sozialistische verfolgte und unterdrückte, und es bildeten sich andere Schulen heraus. Die Leute, die Oppenheimer noch kannten, sind alle so um 1960/1965 gestorben. Die haben sich noch bemüht, wie Ludwig Erhard, die Schriften wieder herauszubringen. Die haben noch einmal eine Festschrift verfasst, noch einmal eine Rede gehalten. Aber das ganze Umfeld orientierte sich an Amerika. Die Entwicklungen und Erkenntnisse amerikanischer Wissenschaftler wurden vorrangig bei uns eingeführt. Eine Orientierung, die bis heute gilt. Das Gute im eigenen Land war nicht mehr interessant. Der Prophet gilt nichts im eigenen Land.

## Friedrich Knilli

Die erste Frage bezieht sich auf die Siedlungsgenossenschaft. Hatte er Verbindungen zu der Kibbuzbewegung?

# Werner Kruck:

Ja. Franz Oppenheimers Plan als Zionist war ja, Israel über Siedlungsgenossenschaften zu besiedeln. Es gab die Konkurrenzidee der kommunistischen Kibbuzim, aber eben auch die genossenschaftlichen Siedlungen sind in den Plan mit eingegangen. Heute ist die Entwicklung so, dass die kommunistischen Kibbuzim sich eher in die Richtung des Modells von Oppenheimer wandeln. Damals waren sie eine Minderheit von vielleicht 10 bis 15 Prozent, mittlerweile haben sie die Mehrheit.

# Friedrich Knilli:

Die zweite Frage bezieht sich auf seine Soziologie. Meinen Sie, dass er ein empirischer Soziologe war oder mehr ein Sozialphilosoph wie Adorno und Horkheimer oder mehr einer wie Alphons Silbermann, der sehr gerne erzählte und mit Zahlen operieren konnte? Die Frage des Transformationsgesetzes – was könnte seine

empirische Soziologie für ein solches Institut leisten? Sind es Thesen, Hypothesen die man empirisch hier studieren und erproben könnte oder wäre es das allgemeine Philosophengewäsch?

#### Werner Kruck:

Nein. Auf gar keinen Fall. Oppenheimer war Empiriker. Natürlich, als Naturwissenschaftler muss man Empiriker sein. Wir haben als Gesellschaftswissenschaftler das Problem: Wir können Gesellschaft nicht zweimal durchleben. Wir können nicht 'Deutsche Einheit – zweiter Durchlauf' durchspielen, um zu schauen, was unter anderen Voraussetzungen herauskommen würde. Das geht nicht. Aber wir haben die Geschichte. Deswegen hat sich Oppenheimer ja so intensiv mit der Geschichte auseinandergesetzt. Alle Völker verfügen über ihre eigene Geschichte, die wir miteinander vergleichen können. Und wenn wir durch Induktion auf die Idee kommen, dass es da etwas gibt, das überall gleich ist, dann können wir sagen: Dieser Satz muss solange gelten, bis wir die historische Tatsache finden, die dem widerspricht. Und insofern hält er sich an die Methode der Naturwissenschaften. Das gibt es mindestens auf acht bis neun Gebieten. Er hat auch immer wieder seine Kollegen gedrängt, dies gleichsam auch so zu versuchen. Alle anderen Wissenschaften sind für ihn Zuträger, Hilfswissenschaften, um etwas zu finden. Aber der Soziologe sollte eigentlich nach diesen edlen Sätzen streben.

#### **Martin Sattler:**

Mir hat Ihr Vortrag sehr gefallen, weil Sie den Mut gehabt haben, selber ein soziales Pathos, das mit Ihrer Person anscheinend auch sehr viel zu tun hat, ins Spiel zubringen. Und das scheint mir auch das zu sein, was an Franz Oppenheimer das Attraktive ist. Wir bekommen ja hier kein philosophisches Gewäsch, das Stichwort von Herrn Knilli scheint mir sehr bedeutsam zu sein. Wir bekommen einen Wissenschaftler präsentiert, der uns deshalb bewegt, weil er einen sehr sympathischen Lebenslauf hat und uns ein sehr großes ethisches Verpflichtungspotential gezeigt hat. Als Arzt beginnt er. Sie haben dann die Stationen alle entfaltet und es bleibt ein sehr großes Werk übrig. Ich glaube, das was an Oppenheimer unmittelbar für so eine Schulgründung von Bedeutung ist, ist die Tatsache, dass er ein Lebensprofil vorgelebt und entworfen hat. Bildungspolitische Debatten leiden in Deutschland und in allen Ländern darunter, dass dahinter nicht eine Debatte über den Existenzvollzug, die philosophische Anthropologie, aufscheint: Was für ein Mensch soll man denn sein, wenn man in Oxford oder in Bad Wildungen studiert hat? Was soll man denn leben? Wie soll denn das Leben sein? - Und da ist natürlich Oppenheimer von ungeheurer Sympathie. Ich würde dafür plädieren, dass man Franz Oppenheimer und auch die sympathische Darstellung, die uns Herr Kruck gegeben hat, zum Anlass nimmt, unsere bildungspolitische Debatte hier, unsere bildungsinstitutionelle Debatte, auf einen Horizont zu projizieren, wo wir uns überlegen: Was sollen denn das für Menschen sein, die im 21. Jahrhundert mit einem Bildungsabschnitt hier ein glückliches oder ein weniger glückliches Leben führen? Wir brauchen nicht philosophisches Gewäsch, sondern philosophisch anspruchsvolle, anthropologische Profile, um überhaupt sinnvoll über solche Institutionen reden zu können. Institutionen sind nur dann etwas, wenn in ihnen Menschen herangebildet werden, die möglicherweise so sympathische und so verpflichtende Profile zeigen, wie Franz Oppenheimer, aber auch wie Herr Kruck uns das selber für sich vorgemacht hat. Dankeschön.

## Werner Kruck:

Dankeschön. Da gibt es jetzt nichts darauf zu entgegnen, höchstens etwas anzumerken: Schon Adam Smith, den man heute oftmals als Liberalen verschreit, hat in seiner Theorie der ethischen oder moralischen Gefühle schon darauf hingewiesen, dass viele an einer Geisteskrankheit leiden, wenn sie denken, durch materialistisches Streben irgend einen Lebensinhalt gewinnen zu können. Das geht eben nicht. Auch der dreißigste Porsche kann mir nicht die Frage nach meiner Person beantworten, nach der Wertigkeit meiner Person. Franz Oppenheimer hat da eine ganz andere Biographie gelebt. Er hat darauf verzichtet, mit diesen Dingen anzugeben. Vielleicht hat er ein bisschen angegeben, indem er einfach sehr intellektuell war. Aber nicht, indem er andere damit dann unterworfen hat, sondern in einer sehr großen Zurückhaltung. Er hat viele Sprachen gesprochen, hat sich einfach ausgekannt in der Welt. Er hat in unzähligen Bibliotheken gelesen, sie nicht nur angeschaut. Schon mit 15 Jahren hat er die gesamte Schulbibliothek, alle historischen Bände, durchgelesen und ist auch nicht zurückgeschreckt, wenn einmal ein Buch in einer anderen Sprache vorlag. Dann hat er sie eben gelernt. Das ist eine ganz andere Einstellung. Sie zeigt auf eine beeindruckende Weise, die ich selber nie mehr erleben werde, wozu Geist in der Lage ist.

## Ulrich von Trotha

Ich bin Jurist und Journalist. Was mich an Ihrem Vortrag interessiert, ist mir ein wenig unprofiliert gewesen und vielleicht reichen auch meine Kenntnisse nicht aus, um manche Haltung, manchen Ansatz, den Sie un-

tergebracht haben, richtig zu erkennen. Aber was ist eigentlich an Substanz aus der Religion oder Glaubensethik eingeflossen in das, was Franz Oppenheimer in seinen Gedanken und in seinen Wertvorstellungen entwickelt hat? Gibt es da etwas, was ich nachlesen, nachvollziehen kann, oder ist das eigentlich ein zu geringer Ansatz?

#### Werner Kruck:

Es gibt ein Buch von Bernhard Vogt, auf das ich vielleicht verweisen kann. Er hat sich in seiner Dissertation gezielt damit beschäftigt. Ich bin kein Philosoph und Ethiker. Ich bin mehr der handfeste Mensch. Ich weiß aber aus der eigenen Lektüre heraus, dass Oppenheimer den kategorischen Imperativ von Kant als Basis von allem angesehen hat, also: Was ich nicht will, das man mir tut, füge ich auch keinem anderen zu. Und daraus ergibt sich eigentlich jeder weitere Schritt in seiner eigenen Ableitung. Sie werden bei Oppenheimer vieles finden, auch wenn ich nicht die Fachkraft bin, um Ihnen das hier darzulegen.

## Helmut Knüppel:

Sie hatten in Ihren Ausführungen noch einmal auf Ludwig Erhard verwiesen und ihn in der direkten Nachfolge von Oppenheimer beschrieben. Ludwig Erhard hat aber, wenn ich das richtig interpretiert habe, eigentlich nur die ökonomischen Dimensionen Oppenheimers wahrgenommen, als es um die Frage ging, Arbeit und Kapital nach den Erfahrungen der Weimarer Zeit und des Nationalsozialismus überhaupt wieder zu befrieden, um Gesellschaft wieder entwicklungsfähig zu machen. Sie haben aber in Ihren Ausführungen über Oppenheimer so etwas wie betriebswirtschaftliche Kompetenzen beschrieben, die Sie als Erzeugerkompetenz, Marktkompetenz, Kooperationskompetenz, Emanzipation dargestellt haben. Das sind ja nun Dimensionen, die eigentlich einen Bildungsanspruch voraussetzen, auf den Ludwig Erhard überhaupt gar nicht eingegangen ist. Gibt es irgendwelche Überlegungen, oder haben Sie in Ihren Studien über Oppenheimer etwas gefunden, was diese unterschiedlichen Ebenen miteinander verknüpft? Denn das wäre im Prinzip ja ein riesiges Bildungsprogramm, um überhaupt ein solches gesellschaftliches System wieder zu fundamentieren.

## Werner Kruck:

Nein. Da bin ich etwas missverstanden worden. Da vermengen sich Oppenheimer und Kruck etwas für den Zuhörer nicht mehr klar trennbar. Ich habe Ihnen primär von einem Volkswirt und Soziologen berichtet und dann versucht, die Brücke zu dem zu schlagen, was wir hier konkret machen wollen. Wenn ein Volkswirt Namenspatron eines betriebswirtschaftlichen Institutes wird, dann bedarf es einer Erklärung.

Der Zusammenhang kann über das Menschenbild Oppenheimers hergestellt werden, über den Anspruch, irgendwann im Laufe der Entwicklung in einer Gesellschaft der Freien und der Gleichen zu leben. Obgleich Oppenheimer in Frankfurt Kaufleute unterrichtet hat, sind seine konkreten betriebswirtschaftlichen Ausführungen eher indirekter Art. Die von ihm selber – auch mit eigenem Geld - mitbegründeten Genossenschaften, in die er seine Studenten gerne einlud, stehen etwa dafür. Oder die mit seinem Freund Leonard Nelson verfolgten pädagogische Konzept, die in der Odenwaldschule bis heute ihren Ausdruck finden und ebenfalls für ein emanzipatorisches Menschenbild sprechen.

Es ist wohl richtig, dass Erhards Wirken andere Schwerpunkte setzt. Aber wenn man die Schriften Erhards darauf hin befragt, was eigentlich kommen soll wenn der Mensch in Wohlstand lebt, dann lautet die Antwort Erhards nicht, "noch mehr Wohlstand", sondern Bildung und Freiheit. Mit knurrendem Magen philosophiert es sich schlecht. Und wenn wir es mit dem Bild eines Gebäudes vergleichen, dann war Erhard nicht der Dachdecker, sondern jemand, der ein Fundament zu gießen hatte. Oppenheimer hingegen war der Architekt, der das Fundament und das Dach sah und zeichnete, aber selber die Baustelle nicht mehr betreten konnte.

## Friedrich Knilli:

Darf ich doch meine Frage wiederholen? Inwieweit begreifen Sie hier Oppenheimer als eine moralische Instanz für diese Einrichtung, die Sie aufbauen wollen oder als einen wirklich Soziologen, einen Praktiker, der in die Lehre dieser Einrichtung eingebracht werden soll? Es sind zwei verschiedene Positionen, zwei verschiedene Rollen. Ich meine, für beide ist in einer solchen Akademie auch Platz - für eine moralische Instanz, die ja nun verlässlich ist, nach dem, was Sie uns erzählt haben. Aber ist er auch eine praktische, wissenschaftliche Orientierung?

## Werner Kruck:

Ich glaube, die Rollen in einer möglichen Franz-Oppenheimer-Akademie werden momentan erst noch gefunden und da sind noch viele weiße, unbeschriebene Blätter.

#### Friedrich Knilli:

Heißt das, Sie wissen es nicht?

#### Werner Kruck:

Ich bin nicht derjenige, der letztlich entscheidend ist für die Selbstfindung der geplanten Bildungseinrichtung. Ich bin hier nur Gastredner, nicht Finanzier und Akteur. Oppenheimer ist eine moralische Instanz und man kann sehr viel Praktisches bei ihm ableiten. Aber ob das, was man ableiten kann, den maßgeblichen Akteuren zusagt und Eingang findet in die Ausrichtung der Akademie, liegt außerhalb meines Einflusses. Ich will da auch niemandem etwas aufdrängen, sondern lediglich verdeutlichen.

Man kann, wenn man mit Oppenheimer denkt, beispielsweise solche Fragen stellen wie: Warum sollen denn nur Investoren und Kapitalunternehmen Arbeitsplätze schaffen? Warum nicht stattdessen kreative Gruppierungen, auch von Studenten, die sich Gedanken machen, die ihre Produkte entwickeln, die damit an den Markt gehen, die damit Geld verdienen und die damit später selber eine Weiterbildungseinrichtung weiter finanzieren. Die nach 20 Jahren so fitt sind im Erzeugen von Arbeitsplätzen, dass ein Land Hessen anrufen und fragen kann, wenn irgendwo eine Firma zumacht: Habt ihr 500 Arbeitsplätze? Ja warum denn nicht? Wir liefern die Rohpläne. Und alles das, obwohl es wirtschaftlich, betriebswirtschaftlich gedacht ist und sich vielleicht rechnen kann, lässt sich ableiten, weil die Richtung stimmt, in die wir uns dann bewegen, wenn man so etwas macht. Wir lösen uns aus der momentanen Abhängigkeit und bringen zusätzliche Wettbewerber ein. Damit wachsen auch der einzelne Mensch und die Volkswirtschaft in die richtige Richtung. Aber ob das jemand will und ob hier der Kreis ist, der diese Zusammenführung der Rollen will, das wird die Zukunft zeigen.

## Günter Koch:

Sie hatten das Modell Mondragón zitiert. Gibt es andere Projekte vergleichbarer Art, die ähnlich erfolgreich laufen und gibt es Projekte, die so geplant sind?

## Werner Kruck:

Ich bin schon länger nicht mehr in der Wissenschaft, sondern ich bin im Schuldienst und habe nicht die Zeit, das weiter zu verfolgen. Früher, als ich noch in der Wissenschaft arbeiten durfte, habe ich intensiver suchen können. Dabei ist mir Montragón auch als spektakulär aufgefallen. Es gab, als 1860 unter Ferdinand Lassalle die Arbeiterbewegung noch nicht so marxistisch geprägt war, ganz allgemein den Versuch, sich über Arbeiterproduktivgenossenschaften zu emanzipieren. Und in dem Zusammenhang gab es in der Umgebung von Paris - wenn ich mich richtig erinnere - etwa 148 mehr oder weniger gut funktionierende Einrichtungen, die relativ klein blieben und vielfach scheiterten. Dabei muss man bedenken, dass es ungebildete Arbeiter waren, die da ihr Schicksal selbst in die Hand nahmen. Assoziationen von ehemals abhängig Beschäftigten in Eigenregie, gibt es durchaus auch in Deutschland öfter als man denkt. Jede Gemeinschaftspraxis folgt dem kooperativen Modell. Es gibt Gemeinschaften freier Taxifahrer, Assoziationen von KFZ-Mechanikern und viele andere Unternehmungen, die allerdings allesamt nicht die Rechtsform der Genossenschaft wählen, weil die Genossenschaft in Deutschland keine geeignete Rechtsform für die verfolgten Zwecke ist. Man gründet BGB-Gesellschaften, GmbHs oder gründet eine Stiftung. Kapitalistische Wirtschaftsordnungen drängen stets darauf, dass das Eigentum an Produktionsmitteln klar zugeordnet ist und der Besitzer seine Verfügungsgewalt ausübt. Will man ein Unternehmen schaffen, das einer Gemeinschaft dient und von einem Einzelnen nicht ausgeplündert und Zerstört werden kann, muss man juristisch ganz schön tricksen und findet keine Rechtsform vor, derer man sich einfach so bedienen könnte.

Um auf Ihre Frage zurück zu kommen: Über Montragón hinausgehend, kenne ich nur wenige vergleichbare Projekte geringerer Größe. Es geht aber bei wissenschaftlichen Gesetzen um etwas anderes. Wenn eine Gesetzesaussage behauptet, alle Arbeiterproduktivgenossenschaften gehen zugrunde, dann bedeutet das, dass ein einziger Fall einer Produktivgenossenschaft, der nicht schließen muss, ausreicht, um das Gesetz zu widerlegen. Und damit ist diese Sache erst einmal wieder vom Tisch. Die besondere Schwierigkeit beim Verständnis liegt hier in der Bedeutung der Begriffe. Produktivgenossenschaften gibt es tatsächlich keine, Produktionsgenossenschaften hingegen schon. Es würde zu weit führen, wenn ich dies hier im Detail ausführen würde. Unter <a href="https://www.franz-oppenheimer.de">www.franz-oppenheimer.de</a> finden Sie meine schriftlichen Ausführungen zum Thema.

## Klaus Faber:

Wenn es keine weiteren Fragen gibt, dann würde ich Ihnen, Herr Dr. Kruck, noch einmal gern das Wort geben, damit Sie vielleicht einiges aus den Eindrücken, der Diskussion, die sich jetzt ergeben hat, sagen können.

#### Werner. Kruck:

Mich bewegt gerade persönlich sehr diese Frage: Deutschland deine Kinder, demographischer Wandel. Sie haben ja auch Zeit darauf verwandt, um die Statistiken zu zeigen. Ich bin in Klassen eingesetzt, wo Erzieherinnen ausgebildet werden, junge Menschen. Wir diskutieren sehr viel darüber. Und ich muss überall erkennen, dass die Verhältnisse nicht danach geordnet sind, dass Menschen mit Zuversicht in eine Familiengründungsphase hineingehen könnten. Und das scheint von alledem die ganz große Ursache zu sein. Wir können auch über das Gesundheitssystem sprechen, wo man auch merkt, es ist kein Geld mehr da, alles bricht zusammen, oder über das Rentensystem, oder über das Bildungssystem. Wenn wir es nicht schaffen, unsere produktiven Energien so zu entfachen, wie sie einmal von Ludwig Erhard entfacht worden sind, wenn wir es nicht schaffen, die Blockaden zu beseitigen, die dazu führen, dass wir Wohlstand erzeugen, dann werden wir Jahr für Jahr gegenüber anderen Ländern zurücktreten müssen, die weniger gehemmt sind als wir. Wir müssen nicht das Rad neu erfinden, wir müssen nur mal lesen, darüber nachdenken, die kritische Stimme erheben - nicht im Sinne von "ich weiß alles besser", nein. Aber im Sinne einer Idee, einer Vision, dass diese Vision überhaupt einmal wieder wahrgenommen wird, dass sie diskutiert wird, den Menschen eine Orientierung gibt. Und ich denke, dann könnte alles Weitere zu einem Selbstläufer werden. Kraft der Vernunft, die man jedem Menschen ja letztlich zubilligen soll. Denn auch der Reiche mit seinem Porsche liegt irgendwann im Krankenhaus, wo die Ärzte streiken und er hat ein Problem, weil gerade kein sterilisiertes Gerät da ist. Also, das Ganze funktioniert nur, wenn alle mitmachen, wenn man immer das Ganze im Auge behält. Es kann keiner glauben, dass er um seine heile Welt einen Zaun errichten könnte, damit ihn dann niemals das Unglück von außen erreicht.

### Klaus Faber:

Ganz herzlichen Dank.

Meine Damen und Herren, wir sind am Ende der Vormittagsdiskussion angelangt. Vielleicht kann man aus den Debatten insgesamt doch einen Schluss ziehen. Alles, was wir heute gehört haben, zeigt doch eine hohe Komplexität der Persönlichkeit von Franz Oppenheimer. Es ist ein sehr weites Tätigkeitsfeld, von der Vision zur Weltverbesserung bis zu ganz praktischen Fragen, die er auch selbst umgesetzt hat. Die Berufung auf den Namen von Franz Oppenheimer sollte dazu führen, dass der Ansatz in Etappen breit genug angelegt wird.

Ich bedanke mich ganz herzlich bei Ihnen Herr Sauer, Herr Krell und bei Ihnen Herr Kruck für die engagierten Beiträge und Ihnen allen für die interessante Diskussion.

## Sitzungsleitung:

Günter Koch, execupery@TechGate, Wien

Ich darf Sie ganz herzlich zur Nachmittagssitzung begrüßen. Die Nachmittagssitzung hat im Vergleich zum Vormittag einen etwas anderen Charakter. Hier geht es jetzt ums Eingemachte, nämlich um die Konzeption des IFOC.

Da ich in diesem Kreis vielleicht noch nicht so sehr bekannt bin, will ich die Gelegenheit nutzen, mich bei Ihnen kurz einzuführen. Die erste Frage, die mir immer gestellt wird ist: Was hat dieser Begriff execupery für eine Bedeutung? Diese Wortkombination hat natürlich einen gewissen Sinn. Sie setzt sich zusammen aus dem romantischen Autor Saint Exupéry und der Tatsache, dass ich selbst die längste Zeit meines Lebens in verantwortlichen Managementpositionen war, also zu "executen" hatte und dies für eine der professionellen Aufgaben einer Leitungsperson halte. Die letzte größere Phase, die ich durchzumachen hatte - das muss ich wirklich so sagen - war die Leitung der größten Forschungsorganisation in Österreich. Die Insider der Forschungsszenerie in Deutschland kennen diese Organisation historisch als das international bekannte Forschungszentrum Seibersdorf. Das hat sich dann zu den Austrian Research Centers gewandelt, die sich heute und das ist im Wesentlichen unter meiner Führung passiert - in etwa als die Fraunhofer Gesellschaft Österreichs darstellen. Das heiß, ich komme aus der Forschungsszene und weniger aus der Bildungsszene. Ich habe aber seit vielen Jahren mit Herrn Sauer und der F+U schon zu tun gehabt und mehr oder minder erfolgreich versucht, die F+U in Österreich zu platzieren. Was lange währt, wird endlich gut. Wir haben dort eine noch etwas kleine Geschäftsstelle. Aber vom Sprungbrett Wien aus, geht es, wie wir heute schon gehört haben, recht zügig in Richtung Balkan, also nach Kroatien und in die Nachbarländer Österreichs, die ja zum großen Teil die neuen europäischen Mitgliedsländer sind. Und sie sind ja auch schon im Visier der F+U. Das ist der Zusammenhang.

Als ich vom IFOC gehört habe, war ich sehr neugierig, insbesondere weil wir auch in Österreich versucht haben, zusammen mit der F+U solche Ansätze zu verfolgen. Ich hatte das Glück, Herrn Prof. Hempel kürzlich kennen zu lernen und er hat mir im Rahmen eines kleinen Kolleg erzählt, wie er sich das mit dieser IFOC vorstellt. Ich habe versucht, das gleich in ein Bild umzusetzen. Er hat mir erklärt, das sei ein Flügel in einem Schloss. In diesem Flügel würde eine Kommode mit Schubladen und Türen aufgestellt werden. Und heute geht es darum, diese Kommode zu diskutieren. Was in die Schubladen dann hineinkommt, das folgt später. Also, das war zumindest mal die einfache, wahrscheinlich die simplifizierte Vorstellung dieses IFOC, hinsichtlich der Organisationsweise. Ich habe auch versucht, mich ein bisschen inhaltlich mit dem mir namentlich zwar bekannten, aber von seiner inhaltlichen Programmatik wenig bekannten Franz Oppenheimer auseinander zu setzen. Ich habe da Bezugspunkte entdeckt, die ich kurz darlegen möchte.

Er hat in Freiburg studiert. Sie haben es der Sprache nach wahrscheinlich längst erkannt: Ich bin Vorderösterreicher. Das muss man jetzt historisch aufklären. Freiburg war 500 Jahre bei den Habsburgern und ist für die Österreicher die Frontstadt gegenüber Frankreich schlechthin gewesen. Insofern bin ich in meiner Karriere sozusagen von der Provinzhauptstadt Freiburg in die Reichshauptstadt Wien gewandert. Der Historiker weiß das wahrscheinlich alles viel besser. Freiburg ist bekanntermaßen eine der Universitätsstädte, wo bekannte Ökonomen - nicht nur Franz Oppenheimer, sondern auch Eucken oder Hayek – um ein paar Namen zu nennen - lange Zeit gewirkt haben. Ich habe dann im Lebenslauf Oppenheimers, das ist mir heute Morgen durch den Vortrag von Herrn Kruck aufgegangen, das Stichwort Genossenschaften entdeckt und habe das Modell Montragón gleich hier in die Präsentation mit aufgenommen. Warum? Ich habe eine Zeit meines Lebens in Nordspanien verbracht, genau in dieser Region, wo Montragón seinen Hauptsitz hat. Dabei habe ich diese Organisation sehr gut kennen gelernt. Übrigens auch andere Modelle in dieser Region, die nach dem genossenschaftlichen Muster operieren. Wie Sie wissen, sind in der Geschichte der Wirtschaft im mitteleuropäischen Raum bekannte Genossenschaftsstrukturen eher im Bereich der Raiffeisenorganisation entstanden, sowohl was die Vermarktung von Landwirtschaftsprodukten, als auch was das Finanzieren dieser Geschäfte angeht.

Ich habe im Rahmen eines Lehrauftrages, den ich als Gastprofessor Anfang der 90er Jahre in Graz hatte, auf der Basis dieser Idee versucht, Studenten zur Gründung einer Informatiker-Genossenschaft zu motivieren. Warum? In Graz war damals die Situation wirtschaftlich nicht besonders günstig. Die Studenten hatten hochmoderne Studienangebote, in diesem Fall Informatik. Sie hatten aber keinerlei Perspektive, diesen Beruf dort auszuüben. Meine Idee war, sie zu motivieren, durchaus als Studenten schon unternehmerische Dienstleistungen zu entwickeln. Ich habe dazu ein Seminar eingerichtet und ich habe versucht, ihnen Konzepte von Unternehmensgründungen nahe zu bringen. Die Gründung einer studentischen Firma hat so nicht funktioniert. Franz Oppenheimer hätte wahrscheinlich frühzeitig erkannt, dass die Beziehungsstrukturen zwischen den Studenten, die sich da hätten entwickeln müssen, das eigentliche Problem darstellten. Es ging weniger um fachliche Fragen, sondern es ging um Fragen wie zum Beispiel: Wer hat da was zu sagen? Wer hat wel-

che Rollen zu spielen? Wie konstituiert sich eine Genossenschaft von Studenten? Es war für mich ein höchst lehrreiches Beispiel. Es hat nicht geklappt. Aber immerhin bin ich stolz darauf, dass aus diesem Versuch drei Unternehmungen hervorgegangen sind, kleine Unternehmen, die heute zwischen 5 bis 15 Mitarbeiter beschäftigen. Insofern ist das, was Herr Kruck uns heute Morgen von der theoretischen Seite dargelegt hat, ein Stück weit meine eigene Lebenserfahrung.

Ich habe beim Durchschauen dessen, was Oppenheimer geleistet hat, entdeckt, dass er ebenfalls ein höchst visionärer Mensch war. Sie haben ja vielleicht seinen Publikationen entnommen, dass er auch den einzigartigen Versuch unternommen hatte, aus der Perspektive des Jahres 1923, hundert Jahre Vorausschau in das Jahr 2023 zu betreiben. Ich möchte mit diesem Bezug ein bisschen Werbung für den Standort Wien machen, an dem ich jetzt arbeite. Wien ist ebenfalls ein Platz, wo bekannte Nationalökonomen - Stichwort Josef Schumpeter - und ihre Theorien ihren Ausgang genommen haben. Wien war auch immer ein spannender Wissenschaftsstandort, insbesondere in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts. Wir haben eine historische Unterbrechung von über 50 Jahren zu gewahren gehabt. Und wenn Sie heute in diese Stadt schauen, stellen Sie fest, dass es uns heute zu gelingt scheint, wieder Anschluss an die damalige Zeit zu finden, insbesondere auf dem Gebiet des so genannten "Foresighting", also der Zukunftsschau mit wissenschaftlichen Methoden. Es gibt in der Nähe von Wien ein sehr bekanntes Institut, das sich mit sehr großräumigen Fragen, also nicht nur mit volkswirtschaftlichen, sondern mit globalwirtschaftlichen Fragen, insbesondere mit Bevölkerungsentwicklung, Landwirtschaftsentwicklung, Klimaveränderung usw. befasst. Das ist das berühmte Institut für Systemanalyse IIASA in Laxenburg, einem Vorort von Wien. In Wien haben sich heute sehr viele Wissenschaftler zusammen gefunden, darunter auch so bekannte Zukunftsprognostiker wie zum Beispiel John Naisbitt, um nur einen Namen zu nennen, die allesamt in Wien leben und arbeiten. Das hat ganz einfache Gründe. Wien ist eine wunderbare und sehr attraktive Wohn- und Kulturstadt. In Wien ist so eine Art Biotop von Ideen und von Leuten entstanden, die sich mit dem Bereich des "Foresighting" sehr intensiv befassen. Und die haben kürzlich einen Club namens KENOS CIRCLE gegründet. Kenos war ein südamerikanischer Gott, der wohl gewisse Fähigkeiten des Orakelns hatte. Wenn Sie auf der Internetseite unter http://www.kenos.at/ nachschauen, dann werden Sie entdecken, dass das ein Zusammenschluss von recht prominenten und interessanten Menschen ist, die die "Foresighting" Methodologie jetzt nach Österreich getragen haben und wo viele interessante und spannende Dinge stattfinden. Diese Foresighting-Methoden sind wissenschaftlich gründlich in Santa Fe in New Mexiko erforscht worden.

Warum erzähle ich das alles? Ich möchte jetzt am Nachmittag versuchen, nicht nur den Schrank mit den Schubladen mit Ihnen zu diskutieren, sondern auch mögliche Optionen, was in die Schubladen alles hinein soll.

Ich habe ein zentrales Zitat von Oppenheimer entdeckt. Was mir daran besonders aufgefallen ist, ist die Fähigkeit Oppenheimers dafür zu plädieren, dass das schöpferische Element den Menschen, den Wissenschaftler insbesondere, auszeichnet. Das macht ihn im Übrigen sehr verwandt mit Schumpeter, der ja, wie Sie wissen, im Wesentlichen die Theorie vertreten hat, das Innovation dadurch entsteht, dass man zunächst einmal das, was vorhanden ist hinterfragt, gegebenenfalls sogar zerstört und aus den Bausteinen, die dabei entstehen, wieder eine neue Strategie, in diesem Falle eine wirtschaftliche Strategie, entwickelt.

Ich habe natürlich auch an meinen eigenen Bezug gedacht. Das wird jedem von Ihnen bei den Themen, die jetzt auf diese Hochschule zukommen, so gegangen sein. Einer meiner Wegbegleiter, der den Betriebswirten in Deutschland sicherlich gut bekannt ist, der Kollege Szyperski in Köln, hat 2004, wahrscheinlich aus ähnlicher Motivation heraus, einen so genannten "Sylter Kreis" gegründet. Das war eine Folge des damaligen Enron-Skandals in den USA, als ein riesiger Konzern zusammenbrach. Die Ursachen dafür lagen in der falschen Bilanzierung. Das hat natürlich in der Wirtschaftsszene sehr viele Folgediskussionen ausgelöst. Folgediskussionen natürlich deshalb, weil man plötzlich dahinter gekommen war, dass der ungezügelte Liberalismus möglicherweise eine Ursache für solche Zusammenbrüche sein kann und dass die Frage der Managerethik, der Unternehmerethik und der Unternehmensethik eine ganz zentrale Rolle spielt. Und soweit ich verstanden habe, ist eine der inhaltlichen Zielsetzungen des IFOC, sich mit solchen Fragen zu befassen.

Sie sehen hier meinen Versuch, eine Brücke zur Praxis zu schlagen. Der IFOC-Gründerkreis hat sich natürlich schon sehr konkret mit solchen Fragestellungen befasst: Was kann man den Managern, was kann man insbesondere verantwortlichen Trägern des IFOC im Industrie- und Wirtschaftsbereich mitgeben? Das geht bis zu dem Vorschlag, es sollte so etwas wie ein "Ethikzertifikat" geben. Für mich schließt sich hier der Kreis zu dem, was die Absichten in der Bildung und Weiterbildung am IFOC sein könnten.

Ich komme jetzt zurück zum Programm und möchte die Kollegen einführen.

Herr Knüppel ist ja wohl in Ihren Kreisen ein weithin bekannter Exponent der Hochschullandschaft. Er ist Gründer und Präsident der Fachhochschule Potsdam. Er war Lehrender an dieser Fachhochschule. Er ist also jemand, der am hiesigen Standort sicherlich eine maßgebliche Rolle gespielt hat und immer noch spielt. Sie

haben alle den Ausdruck seines Beitrages ausgehändigt bekommen, die verkürzte Fassung seiner Abschiedsvorlesung, die, wie er mir gesagt hat, eine Komprimierung all dessen darstellt, was er in seiner Lehrtätigkeit für wichtig gehalten hat. Ich habe das Papier gelesen und es ist wirklich ein sehr konzentriertes Schriftstück. Da ist jede Zeile wichtig und gewichtig. Ich kann Ihnen nur ans Herz legen, dieses Papier zu studieren. Es gibt sicherlich noch viele andere Bezüge, viele andere Würdigungen, die ich jetzt hier aussprechen müsste.

Gestatten Sie mir, dass ich sogleich auch Herrn Langer einführe, der als Universitätskanzler mindestens ebenso prominent tätig war. Er hat mir auch eine ganze Reihe von Tätigkeiten in seiner Kariere benannt, die erkennen lassen, dass wir es hier mit einem absoluten Profi der Universitätsorganisationsszene zu tun haben. Zurzeit ist er als Vorstand der German Scholars Organization tätig. Was diese Organisation will, bezeichnen wir in Österreich als "brain gain". Wir haben jahrelang einen "brain drain" sehr beklagt, also den Verlust von Intellektuellen, von Akademikern, die in die USA ausgewandert sind. Wir wissen auch, dass die Fähigkeit und der Wille zur Rückkehr bei Kollegen, die dort einmal begonnen haben, Karriere zu machen, relativ gering ausgeprägt ist. Deshalb bin ich gespannt, dann zu erfahren, wie es Herrn Langer gelingen wird, Kollegen aus den USA zurück zu holen. Ich persönlich bin überzeugt, dass das sehr viel mit den Bedingungen zu tun hat, unter denen Lehrende oder Forschende arbeiten wollen. Ich hatte selbst die Gelegenheit, an der Österreichischen Botschaft in Washington einen großen Kreis von Österreichern, die in den USA wissenschaftlich tätig sind, kennen zu lernen und auch in Veranstaltungen zu interviewen. Dabei habe ich festgestellt, dass es gar nicht so sehr das Geld ist. Es ist auch nicht so sehr das akademische System per se, sondern es sind im Regelfall die berühmten Rahmenbedingungen, also sowohl die Kultur an den Universitäten als auch die Frage der Beseitigung von Hierarchien und die Entwicklungsmöglichkeiten für Forscher und Hochschullehrer. Und das gilt für Österreich ganz besonders. Deshalb wünsche ich mir von den Förderern und Finanziers des IFOC, dass mit einer Neugründung natürlich auch die Chance entwickelt werden soll, eine Kultur für Lehrende zu schaffen, die es einfach attraktiv macht, an diesem zukünftigen Institut zu arbeiten. Ich glaube, das ist ein sehr hoher Anspruch. Meine These als Eingangsthese wäre: Wenn wir es schaffen, nicht nur ein gutes formales Konzept, sondern auch ein exzellentes inhaltliches Konzept hinzubekommen, eine positive und attraktive Universitätskultur, dann sehe ich persönlich beste Chancen, dass die Sache gelingen könnte. Damit möchte ich nun um den ersten Vortag bitten.

Peter Langer, Kanzler der TU Cottbus a.D.

# Das Konzept eines Internationalen Franz-Oppenheimer-Kollegs für Management und Unternehmensethik im Rahmen der F+U Unternehmensgruppe

Vielen Dank Herr Koch für die Vorstellung.

Über das Interesse der deutschen Wissenschaftler in den USA haben wir jetzt schon einige Erfahrungen gemacht. Wir werden das heute vielleicht noch einmal vertiefen können. Ich möchte noch so viel sagen - es gibt schon Interesse, wieder zurückzukommen. Das haben wir in verschiedenen Workshops festgestellt und insofern sehen wir unsere Tätigkeit auch für die deutschen Arbeitgeber als sehr erfolgreich an. Aber nun zu unserem eigentlichen Thema.

Es hat mir sehr viel Spaß gemacht, in unserer kleinen Planungsgruppe inhaltlich und organisatorisch ein Institut, eine *International University*, wie wir es genannt haben, das Internationale Franz-Oppenheimer-Kollege zu begründen.

Lassen Sie mich am Anfang meiner Vorstellung des IFOC unsere Herangehensweise erläutern. Unsere Überlegungen waren, dass wir einen strategischen Partner finden wollten, um ein sinnvolles Umfeld zu bekommen, damit dieses Internationale Franz-Oppenheimer-Kolleg am Ende nicht allein dasteht. Und den haben wir in Dieter Sauer und der F+U gefunden. Wenn Sie sich einmal die Struktur des Unternehmens anschauen, dann sehen Sie deutlich, dass die bestehenden Bildungseinrichtungen bei der F+U einen guten Unterbau und ein gutes Umfeld für die geplante Neugründung darstellen. Wir können damit die bestehenden Kontakte zu Firmen und Einrichtungen nutzen. Gleichzeitig können wir unseren Partnern anbieten, ihr Personal in dem gleichen Bildungsinstitut aus- und fortbilden zu lassen, sowohl für das operative Geschäft als auch das mittlere Management mit dem Abschluss des Bachelor sowie für ihr Spitzenmanagement. Ich glaube, das wird auch für die Firmen sehr interessant sein, die zurzeit doch einem etwas wilden Bildungsmarkt gegenüber stehen. Geplant sind dabei neben der Ausbildung Management Business Administration (MBA) auch spezielle Bereiche wie Master Public Administration (MPA). Hier haben wir schon entsprechende Gespräche mit Innenministerien und auch einigen Fachhochschulen für Verwaltung geführt. Auch der Bereich Master of Taxation hat Zukunft. Auf der Ebene von Bachelorabschluss und Berufsakademie ist die F+U dabei, auch im Bereich der Steuerverwaltung eine Ausbildung zu ermöglichen. Deshalb wollen wir uns dann auch darauf

einstellen, einen entsprechenden Master anzubieten. Und letztendlich wollen wir einen Forschungsbereich aufbauen, wenn auch erst in einiger Zukunft, der dann zum Erwerb des Doctor of Business Administration (DBA) führt. Da das Studium hauptsächlich in englischer Sprache stattfindet, können die notwendigen Sprachkenntnisse mit den heute üblichen Nachweisen in den weit verbreiteten Sprachschulen der F+U erworben werden.

Die Zulassung zum MBA-Studium setzt neben den formalen Erfordernissen, nämlich Hochschulabschluss sowie zwei Jahre Berufserfahrung, einen hohen Standard voraus. Um diesen hohen Standard sicherzustellen, bieten wir den Studenten an, sich in einem Studienkolleg auf die Aufnahmeprüfung vorzubereiten. Dieses Studienkolleg ist bereits gegründet und kann zum Herbst diesen Service anbieten. Das Franz-Oppenheimer-Kolleg wird für die postgraduale Ausbildung in Deutschland neue Akzente setzen, indem es den Firmenbezug verstärkt, ohne damit den akademischen Anspruch aufzugeben. Deshalb kommen die Studierenden hauptsächlich aus Unternehmen und Firmen, die Partner von F+U sind oder sein werden. Im globalen Wettbewerb um die besten Ideen und um zukunftsfähigen Innovationen müssen die Studierenden in die Lage versetzt werden, mit ihrem Wissen in seinen vielfältigen Formen, Produkte und Dienstleistungen mit einem positivem Markenimage auszustatten. Mit der wechselseitigen Verankerung in der unternehmerischen Praxis einerseits und in der wissenschaftlichen Lehre anderseits bietet das Franz-Oppenheimer-College eine neue Form der Wissensgenerierung. Aus den realen Problemfällen des Unternehmens, der Firma, werden theoretische Modelle und abstrahierbare Erkenntnisse gewonnen. Umgekehrt gewinnt das Unternehmen aus der wissenschaftlichen Betrachtung neue Lösungen und innovative Ideen. Dabei beziehen wir uns auf Prof. Henry Mintzberg, Professor an der McGill University in Montreal. Er ist einer der international hoch angesehenen Managementexperte, der in seinem Buch "Manager statt MBAs" mit den falschen Erwartungen an Managementstudiengänge aufräumt und Praxis und immer wieder Praxis fordert. Wir stehen mit ihm in Kontakt und er hat uns ermutigt, die von uns beabsichtigte, an der Praxis orientierte und in die Praxis hineinwirkende Ausbildung umzusetzen. Er fordert, innovative Formen des Lehrens und Lernens einzuführen und Fallstudien nur an tatsächlichen Problemfällen zu betreiben. Nur so könnten die Studierenden noch näher an die unternehmerische Praxis herangeführt werden. Dabei sollen nicht nur strategische Impulse vermittelt werden, sondern es soll auch die Unternehmenskultur durch kreative Lösungen und neue Ideen weiter entwickelt werden

Als weiteren wichtigen Baustein wollen wir die Weiterbildung etablieren. Traditionell wird die Weiterbildung in Deutschland als Ausbildungsinstrument außerhalb der Hochschulen von den Unternehmen nicht als akademisch wertvoll eingestuft, obwohl nach den Hochschulgesetzen Weiterbildung auch Aufgabe der Hochschulen ist. Es ist eigentlich unverständlich, da hier schon vor der Einführung von Studiengebühren viel Geld hätte verdient werden können. Wir brauchen nur ins Ausland zu schauen, insbesondere in die USA, da ist die Wertung genau entgegengesetzt. Da gelten viele graduated studies weniger als die undergraduated und postgraduated studies. Also machen wir es am Franz-Oppenheimer-Collage. Dabei wird es wichtig werden, ein Netzwerk aufzubauen, das Vielfalt auf hohem akademischem und praxisorientiertem Niveau garantiert.

Wir werden das Franz-Oppenheimer-Collage mit relativ wenig eigenem akademischen Stammpersonal ausstatten. Aber mit den Mentoren - damit meinen wir vorzeitig pensionierte Professoren und Manager der Wirtschaft - mit ihren eigenen Netzwerken werden wir ein weiteres Standbein schaffen, das eine wertvolle Ressource darstellen wird. Durch Kooperationen mit Hochschulen, wissenschaftlichen Einrichtungen und Unternehmen wird es möglich sein, Forschung zu betreiben, die sich über Drittmittel finanziert.

Wir werden noch hören, dass eine besondere Ausrichtung des Studiums Fragen der Unternehmer- und Unternehmensethik und der Unternehmer- und Unternehmensgeschichte gilt. Auch hier stehen wir den aktuellen Entwicklungen häufig ratlos gegenüber, während in den USA die business ethics bereits in den 70er Jahren diskutiert wurden. Daraus sind Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätze entstanden, die "Codes of conduct", die heute zum Standard gehören und deren Einhaltung auch überprüft wird. So weit zu den inhaltlichen Vorstellungen des Studiums, die Helmut Knüppel noch mit dem Überblick über die Module vertiefen wird.

Im Folgenden möchte ich noch ein paar Hinweise zum Studienablauf geben, die Sie auch dem Flyer entnehmen können. Das postgraduale MBA-Studium soll die im Erststudium erworbene Qualifikation ausbauen. Dabei wird Wert darauf gelegt, dass die Studierenden mit ihrem technisch-wissenschaftlichen Hintergrund verstärkt betriebswirtschaftliche und geisteswissenschaftliche Inhalte studieren und umgekehrt. Aufgrund der bestehenden Kontakte wollen wir verstärkt Studierende aus den neuen Mitgliedsstaaten der EU, aus Osteuropa gewinnen. Dabei kann das Studium in unterschiedlichster Weise durchgeführt werden: Als Präsenzstudium, das Grundstudium als Fernstudium oder das Grundstudium insbesondere für die osteuropäischen Länder an einer kooperierenden Universität oder Hochschule vor Ort. Die Lehrbriefe und Materialien werden den

Hochschulen als zertifizierte Module zur Verfügung gestellt. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das Gesamtstudium als Fernstudium zu absolvieren, mit teilweisen Präsenzphasen, zum Beispiel an Wochenenden bzw. in Teilabschnitten von 7 bis 14 Tagen. Das Studium schließt mit dem staatlich anerkannten, nach den Qualitätsstandards der einschlägigen Agenturen akkreditierten akademischen Grad "Master of Business Administration" ab. Das Präsenzstudium dauert 24 Monate und ist unterteilt in ein Basis- und ein Hauptstudium. Es findet schwerpunktmäßig in Berlin und Brandenburg statt. Die Kosten für das Studium betragen zwischen 6.000 und 12.000 Euro pro Jahr, je nach Studieninhalt. In diesem Preis sind die Lehrbriefe sowie ein vorbereitetes Notebook enthalten.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und gebe jetzt an Prof. Helmut Knüppel weiter, der Ihnen den Studienplan und die einzelnen Module vorstellen wird.

## Helmut Knüppel, (Gründungs-)Rektor der FH Potsdam, a.D.

## Vielen Dank Peter Langer.

Meine Damen und Herren, was treibt uns eigentlich dazu, einen internationalen Studiengang für Management und Unternehmerethik aus der Taufe zu heben? Es gibt eine Vielzahl von MBA's in der Republik. Ein Blick in den Politik- und Wirtschaftsteil der Tagespresse vermittelt uns heute, was die Frage des Managements und der Unternehmerethik betrifft, eine ganze Menge an Desorientierung über die wirtschaftliche Entwicklung. Sie lesen Überschriften wie: - Ackermann macht Kasse - Unternehmen schwimmen im Geld - DAX-Konzerne steigern Profit 2005 um 36 Prozent - Dubiose Rückkaufaktionen eigener Aktien - Gewinnsprünge bei Böringer - Arbeitgeber in Erklärungsnöten - Höchste Gewinne bei gleichzeitigem Abbau von Arbeitsplätzen - CDU stützt Atomlobby -. Und dann als Kontrastprogramm sozusagen — Verteilungskonflikte nehmen in Deutschland zu - Das Anprangern rücksichtsloser Geschäftspraktiken setzt Manager unter Druck - Die Wende am Arbeitsmarkt wird verzögert - Steuerwettlauf in den Abgrund - und so weiter. Aber manchmal kommen auch solche Highlights wie - Politiker müssen mutiger werden - Das habe ich gerade in der Frankfurter Rundschau gelesen, von einer Dame, von der wir demnächst noch öfter hören werden.

Deregulierung und Globalisierung haben mit dem Ende der Systemkonkurrenz zwischen Kapitalismus und Sozialismus die Grenzen traditioneller Märkte und Wirtschaftsräume aufgelöst. Die Macht der Wirtschaft wird zusehends grenzenlos. Die Macht des Staates wird immer begrenzter. Das Kapital wandert ab. Die besten Köpfe wandern aus. "Die Arbeitsplätze wandern aber auch aus." Ein Zitat von Reimar Unterlöhner, der uns heute noch einiges über diese Thematik sagen wird. Die Ansprüche der Politik werden zusehends konterkariert mit dem Hinweis auf die besseren Verwertungsbedingungen des Kapitals im Ausland.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns die Frage gestellt, ob das, was wir als Managementkompetenz in der Vergangenheit beschrieben haben, noch hinreichend ist für die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft. Herr Kollege Koch hat vorhin gesagt: "Managen heißt, Maßnahmen methodisch und professionell anwenden und ausführen." Reicht das als Kompetenz eigentlich aus? Selbst wenn man noch die Kategorie des ehrbaren Kaufmannes als Leitbild hinzufügt, ist das die Dimension, in der sich heute Unternehmen zu bewegen haben, national wie international?

Die Wirtschafts- und Sozialpolitik der Nachkriegszeit in Deutschland war dadurch gekennzeichnet, dass der Staat in der demokratischen Gesellschaft die korrigierende Aufgabe hatte - angesichts der schlimmen Erfahrungen zum Ende der Weimarer Zeit und der Nazizeit - soziale Kompromisse und das Kräftegleichgewicht zwischen Arbeit und Kapital zu sichern sowie stabile Beschäftigung, ausreichende Einkommen und soziale Sicherheit zu garantieren. Ein solcher Rahmen, in dem die Sozialpflichtigkeit des Eigentums Verfassungsrang hatte, war durch die Soziale Marktwirtschaft Ludwig Erhards in der Tradition von Franz Oppenheimer für alle Träger der Gesellschaft verbindlich geworden. Wir haben einen Sozialstaat daraus entwickelt, weniger eine Soziale Marktwirtschaft, wie Herr Kruck uns das heute auch vermittelt hat. Dieser Konsens ist heute mehr als brüchig. Die großen Konzerne und ihre Lobby in Verbänden und Politik unternehmen derzeit alles, um diesen Konsens nicht wieder zu stärken. Im Gegenteil. Die Zusammenballung von Wirtschaftsmacht und die Verhinderung von Wettbewerb beschleunigen nicht nur den Abbau von Arbeitsplätzen, sondern verhindern auch die zukunftsorientierte Entwicklung der Wirtschaft. Große Unternehmen sammeln Kapital an, nicht um Investitionen zu tätigen, sondern um die Konkurrenz aufzukaufen und sie sich dadurch vom Halse zu halten. Erlauben Sie mir den Hinweis auf zwei Beispiele aus der jüngsten Zeit:

Die großen Energiekonzerne hatten vor kurzem ihren so genannten Energiegipfel - Herr Brüderle hat diesen Gipfel als Maulwurfshaufen bezeichnet - bei der Bundeskanzlerin zur Absicherung ihres quantitativen Wachstums über hohe Strom- und Gaspreise. Diese hohen Preise schwächen für alle sichtbar die Kaufkraft

und führen dazu, dass die Durchsetzung von Nachhaltigkeit und Effizienz bei der Bewirtschaftung nachweislich knapper Ressourcen unterlaufen wird. Die großen Konzerne haben genau dieses genutzt, um zukunftsorientierte Entwicklungen bereits im Frühstadium zu stoppen.

Der zweite große Bereich: Die Automobilfirmen sonnen sich im Glanz chromglänzender, spritfressender Dinosaurier auf den großen Automobilausstellungen, und verhindern gleichzeitig die Durchsetzung umweltschonender und nachhaltiger Technologien. Sie merken dabei nicht, dass die ausländische Konkurrenz zielsicher mit eigenen umweltschonenden Entwicklungen bereits auf der Überholspur ist. Das Land Schweden will bis zum Jahr 2020 auf den Import von Gas und Öl völlig verzichten. Das Land will seinen Energiebedarf ausschließlich aus nachwachsenden Rohstoffen decken.

Solche Entwicklungen machen uns deutlich, dass wir ein Qualitätsproblem haben. Ein Qualitätsproblem, das sich auf der Ebene des Managements der unterschiedlichen Stufen auch darstellt. Das lässt sich auf der Ebene der Investitionsentscheidungen verorten, wo nicht mehr die richtigen Investitionsentscheidungen gefällt werden. Der Rückkauf eigener Aktien, wie die Deutsche Bank das betreibt, um 25 Prozent Gewinnmarge zu haben, hat mit Investitionen nichts zu tun. Das ist in der Tat eine höchst problematische Entwicklung, auch was die Frage der Entwicklung des Standortes Deutschland oder Europa angeht.

Wir haben ein Qualitätsproblem auf einer zweiten Ebene, nämlich auf der Ebene der Ressourcennutzung, materiell und personell. Wenn Unternehmen sich ständig von Mitarbeitern trennen, dann merken sie dabei gar nicht, auf welches Potenzial, auf welche hochkarätige Infrastruktur sie verzichten. Das wird besonders dramatisch, wenn Vorstände aller drei, vier oder fünf Jahre wechseln. Was sollen diese Vorstände für ein Interesse haben, möglicherweise für ihre Nachfolger langfristig tragfähige Unternehmenskonzepte zu schaffen? Und derjenige der nachfolgt, schiebt die Schuld auf seine Vorgänger, denn er kann sich vordergründig am besten mit dem profilieren, was diese schlecht gemacht haben.

Die dritte Ebene hinsichtlich des Qualitätsproblems ist die der Verantwortlichkeiten auf der Mikro- und auf der Makroebene. Wenn ständig die Mitarbeiter wechseln, gibt es auch keine Verantwortlichkeiten mehr.

Die vierte Ebene ist die der politischen Entscheidungen, national und international. Wenn wir über Managementkompetenz und Unternehmensethik reden, müssen wir die Politik immer mit einbeziehen. Wir können nicht so tun, als gäbe es sie nicht oder als hätte sie sich verabschiedet. Das hieße dann ja, dass sich die Gesellschaft verabschiedet hätte. Wirtschaftssysteme, denen es nicht gelingt, Akzeptanz und Vertrauen aller Akteure, der Produzenten und Konsumenten, und damit den sozialen Frieden im Land zu sichern, werden sich den gleichen Fragen ausgesetzt sehen, die zur Ablösung des Sozialismus geführt haben. Eine Ausbildung für das Business muss immer die Gesetzmäßigkeiten und sozialen Übereinkünfte der Ökonomie berücksichtigen, ohne die ihre eigenen Grundlagen in Frage gestellt sind. Ökonomie meint das Ganze, nicht die Betriebswirtschaft. In der englischsprachigen Literatur unterscheidet man ja auch zwischen Business und Economy. Das sind zwei ganz grundsätzlich verschiedene Dinge. Bei uns denkt man da nicht so differenziert.

Deutschland ist ein außerordentlich guter Standort. Viele Großunternehmen, auch ausländische, die ihre europäischen Dependancen in Deutschland unterbringen, bestätigen uns das, gerade wenn es um Forschung, Innovation und Technologie geht. Wenn wir in Deutschland Arbeitsplätze erhalten oder gar schaffen wollen, müssen wir viel innovativer sein als andere Länder, müssen wir auch viel innovativer werden, als wir das zurzeit sind. Die Produktion von Standardprodukten wird möglicherweise weiter abwandern. Elektrolux und ähnliche Firmen zeigen uns das. Das können die Länder in Osteuropa oder noch weiter östlich auch. Was wir produzieren müssen, ist Hightech, wo die anderen noch nicht mithalten können. Was wir produzieren müssen, sind neue Lösungen für die Fragen der Zukunft, die auf uns zu kommen. Hier einige Beispiele: Moderne Energietechnologien, Medizintechnik, Triebwerkstechnik, Hightech-Kunststoffe. Wir müssen Forschung und Entwicklung so stark wie möglich fördern. Das, denke ich, sind unsere Zukunftsinvestitionen.

Ausbildung für das Business muss auch immer Ausbildung für die nachwachsenden Politiker sein. Für sie haben wir trotz der vor uns liegenden großen Herausforderung noch keine hinreichenden Qualifizierungseinrichtungen, die ihnen das entsprechende Handlungswissen, die analytischen und prognostischen Fähigkeiten und die Managementkompetenz vermitteln. Diese brauchen sie aber, um dem Primat der Politik wieder zum Durchbruch zu verhelfen und den Wettbewerb zu sichern, damit die Wirtschaftsmacht einzelner Unternehmen beschränkt werden kann. Insofern hat Herr Langer ja nicht umsonst den zweiten und dritten angedachten Studiengang schon in die Diskussion gebracht. Vor diesem Hintergrund haben wir einige Überlegungen angestellt und die Basis für einen solchen Aufbaustudiengang skizziert, den ich Ihnen kurz vorstellen möchte. (Siehe Anhang)

Herr Langer hat schon gesagt, dass wir eine sehr unterschiedliche Population von Studierenden haben werden. Das werden nicht nur BWLer sein. Es werden auch Volkswirte, Juristen und Techniker sein. Von daher wird eine wichtige Aufgabe im Grundstudium sein - die Leute kommen ja alle mindestens mit dem Bachelor oder einem Diplom zu uns - den Wissensstand der Studierenden zu erfassen und zusammenzufügen. Die

Angleichung erfolgt über Propädeutika – Betriebswirtschaft für Geisteswissenschaftler und Techniker, Rechtswissenschaft für Geisteswissenschaftler und Techniker, Englisch, Deutsch als Fremdsprache und wahrscheinlich auch noch andere Fremdsprachen.

In den Modulen M1 bis M12 haben wir Kernbereiche für alle. Und wir haben getrennte Lernbereiche für die Wirtschaftswissenschaftler, für die Geisteswissenschaftler und Naturwissenschaftler. Zusätzlich haben wir ein Wahlpflichtfach eingebaut. Das sind die berühmten Schubladen, die es zu füllen gilt. Zum Beispiel das Modul M9 "Grundlagen der Unternehmensführung", das Sie im Kernbereich für Geisteswissenschaftler und Techniker sehen: Da geht es um Führungstechniken, um soziales Management, um Arbeitsrecht, um Konzern- und Wirtschaftsrecht, European Business Management, Projektmanagement, Personalmanagement.

Es ist eine ganze Sammlung von Wissensbausteinen, die hier zusammengetragen werden, die wir noch sortieren müssen, die noch sehr vorläufig sind, und die wir heute mit Ihnen beraten möchten. Wir wollen bis zum Sommer die Inhalte für die Module festlegen.

Was sollen die Studenten lernen: Teamfähigkeit, Führungsqualitäten, unternehmerisches Denken, Verhandlungs- und Präsentationstechniken.

In einem anderen Modul, beispielsweise im Bereich "Verwaltung und Organisation" geht es um Stellenplanung, controlling systems in multinationalen Unternehmungen, Logistikplanung, Organisation, Controlling, internationale Logistik und Unternehmensprozessmanagement.

Im Grundstudium findet im Wesentlichen eine Angleichung dessen statt, was die unterschiedlichen Professionen mitbringen, so dass wir im Hauptstudium über ein relativ hohes Niveau verfügen, auf dem wir gemeinsam aufbauen können und wo sich die Studierenden auch miteinander verständigen können.

Ich hatte bereits erwähnt, dass es auch einen Kernbereich für alle gibt, nämlich Informations- und Technikmanagement, Sicherheits- und Qualitätsmanagement oder europäisches Recht, Politik und Wirtschaft. Das sind Dinge, die normalerweise keiner aus den vorherigen Studien mitbringt und die wir gezielt lehren müssen.

Im Hauptstudium will ich auf das Modul "Allgemeine Lösungsmethoden mit Praxisaufenthalt oder Simulation" verweisen, wo die Verbindung von Theorie und Praxis besonders vertieft wird. Es stehen Themen auf dem Plan wie zum Beispiel "Unternehmensgeschichte", wo ganz konkrete Fallbeispiele aus der Praxis bearbeitet werden und wo operatives Wissen und Geschäftsstrategien vermittelt werden sollen. Hier liegt auch ein Aufgabenschwerpunkt der Mentoren, die Wolfgang Hempel bereits angesprochen hat, und die den Studierenden den Weg in die Praxis vermitteln.

Die Studierenden sollen lernen, sich mit Prozessen und Problemen auf operationaler und strategischer Ebene auseinanderzusetzen. Sie sollen Unternehmenspolitiken und Unternehmensstrategien analysieren und anwenden. Sie sollen vor allem auch Führungsmanagement und Entscheidungshandeln lernen. Das ist ein Pflichtmodul für alle.

Bei dem Modul "Unternehmerische Verantwortung, Mentoring, Simulation" geht es um die Frage der ethischen Grundsätze im internationalen Geschäftsleben. Es geht nicht nur, um den "ehrbaren Kaufmann". Es geht um die Ethik der Unternehmens- und Personalführung. Wie bekommt man die personellen Ressourcen in einem internationalen Unternehmen so zusammengebunden, dass sie für das Unternehmen möglichst effizient sind? Wie vermittelt ein international agierendes Unternehmen die Erfahrungen, die seine Mitarbeiter in China oder in Indien oder in Südamerika oder wo auch immer, unter völlig anderen kulturellen Bedingungen sammeln, in die Köpfe der Mitarbeiter? Es soll vor allen Dingen auch gelernt werden, wie ein Unternehmen Diversität, die Unterschiedlichkeit der Kulturen, die die einzelnen Mitarbeiter mitbringen oder Diversität unter dem Gendergesichtspunkt, möglichst effizient nutzen kann. Wie kann man die Ressourcen der Mitarbeiter so effizient nutzen, dass sie zum Nutzen des Unternehmens und zum Nutzen der Gesellschaft ausschlagen? All diese Dinge sollen hier gelernt werden. Wichtig ist dabei wieder, Führungsqualitäten, unternehmerisches Denken, kulturelle und soziale Verantwortung und Entscheidungshandeln zu erproben.

Hier taucht auch der Begriff der Sozialen Marktwirtschaft auf. Herr Kruck hat uns heute eine historische Dimension der Sozialen Marktwirtschaft beschrieben und angeregt, daraus Aspekte für Unternehmerethik zu entwickeln. Ich denke, das ist eine ganz wichtige Aufgabe, die wir in diesem Kontext zu leisten haben, die auch in einem solchen Modul unterzubringen ist.

Bei dem Modul "Unternehmertum und Wirtschaftswandel, Mentoring, Simulation" werden Themen wie kritische Geschichte der Wirtschaftstheorien, Unternehmer- und Unternehmensgeschichte, Entrepreneurship und Kreativität, Innovation, Veränderungsmanagement, Zukunfts- und Ressourcenmanagement behandelt: Alles Themen, die in der tradierten Betriebswirtschaftslehre so nicht vermittelt werden, alles Dinge, die auch im Unternehmensalltag nur unter großen Schwierigkeiten zu vermitteln sind, weil das alltägliche Geschäft sie grundsätzlich oder an vielen Stellen verhindert. Wichtig ist, dass die Studierenden lernen, sich mit aktuellen

internationalen Themen auseinander zu setzen, mit politischen Risiken, die damit verbunden sind. Sie sollen lernen, dass sie in einem internationalen Kontext tätig sind. Sie müssen auch wissen, in welchen gesellschaftlichen Systemen sie unternehmerisch tätig sind. Die Studierenden müssen lernen, wie man mit neuen Märkten umgeht, wie man neue Märkte erschließt, wie man mit Globalität umgeht. Globalität ist nicht etwas, was vom Himmel gefallen ist, sondern Globalität steht in einem langfristigen Kontext. Wir kennen dieses Thema schon sehr lange, es hat nur durch die neuen Medien, durch die neuen Datenverbindungen eine völlig andere Dimension angenommen.

Beim Modul "Kultur des Managements" geht es vor allem um interne Dinge. Dabei geht es um die Frage: Wie geht man miteinander um? Es geht um die Fragen der Präsentation, der Kommunikation, des interkulturellen Managements. Wie geht man mit Konflikten um? Die Unternehmen haben schon lange für sich die Mediation entdeckt und sie haben verstanden, dass sie an dieser Stelle unglaublich viel verdienen, aber auch unglaublich viel verlieren können. Es geht um Führung und Management in einer globalen Wirtschaft, um Verhandlungstechniken. Es geht um die Fragen: Wie gehe ich mit meiner Kultur im Verhältnis zu anderen Kulturen um? Wie bewege ich mich in anderen Kulturen? Wie lerne ich überhaupt auf andere Kulturen einzugehen?

Das sind Fragestellungen, die wir im Rahmen eines solchen Studienganges in den verschiedenen Modulen entwickeln wollen. Zurzeit bearbeiten wir diese Module weiter bzw. kaufen uns dazu Expertenwissen ein. Mit Experten aus Hochschulen und aus der Wirtschaft wollen wir diese Module Schritt für Schritt beschreiben.

Ich will hiermit schließen, um Ihnen noch die Möglichkeit zu geben, Ihre Fragen zu stellen. Vielen Dank.

## Klaus Faber:

Ich möchte gern einige Fragen zur praktischen Umsetzung stellen.

Es gibt in Berlin ein Touro-College mit amerikanischem Muttersitz. Die bieten einen ähnlichen Abschluss an und sind auch international ausgerichtet. Mich interessiert einfach, wie sieht die Marktlage aus? Muss man auf ein besonderes Profil achten? Es kann ja sein, dass eine sinnvolle Marktstrategie dann darin besteht, Profilierungen zu entwickeln.

Die zweite Frage: Was ist das für ein Abschluss nach der in Deutschland üblichen Kategorisierung? Entspricht er dem einer Berufsakademie, einem Fachhochschul- oder einem Universitätsabschluss?

Und daran knüpft auch die dritte Frage an: Wenn der Abschluss über dem Fachhochschul- und dem Universitätsniveau liegen sollte, wie sieht es dann mit der institutionellen Anerkennung aus? Bei den Berufakademien sehe ich insoweit kein Problem, nach dem was wir gehört haben. Aber ich glaube, so weit sind wir noch nicht, dass die Anerkennung für eine Berufsakademie, auch die Anerkennung für eine Institution, die einer Fachhochschule oder einer Universität entsprechen sollte, mit umfasst. Und das ist dann anders zu beurteilen, als nach dem Hessischen Berufsakademiegesetz.

Ich habe noch eine vierte Frage. Der Name heißt Internationales Franz-Oppenheimer-Kolleg für Management und Unternehmensethik. Das Ganze befindet sich im Gründungsstadium, in dem noch überlegt wird, welche Bausteine dazu passen. Wäre es nicht geschickter, den Titel zunächst neutral zu halten, also ohne den Zusatz für Management und Unternehmensethik, dafür vielleicht als Zusatz für den ersten Baustein vorzusehen Hochschule für Management und Unternehmensethik. Hochschule für Jüdische Studien oder Akademie für Jüdische Studien könnte dann einen weiteren Baustein bezeichnen.

## Friedrich Knilli:

Ein Roman von Gustav Freytag heißt "Soll und Haben". Darin geht es um zwei junge Kaufleute, die gerade am Anfang ihrer Karriere stehen. Der eine ist sehr brav und freundlich und kommt gut voran, der andere ist noch tüchtiger. Der noch tüchtigere ist Jude, der "ehrbare Kaufmann" ist Christ. Also, einen Begriff wie "ehrbarer Kaufmann" in einem solchen Zusammenhang zu bringen, ohne an den Juden Itzig in "Soll und Haben" zu erinnern, scheint mir unmöglich zu sein.

Aus dem Vortrag von Herrn Knüppel wurde mir klar, dass eigentlich sein Begriff für Qualität und Ethik etwas mit der Kontinuität von Unternehmen zu tun hat, mit Geschichte und nicht mit Tagesgeschäft. Eigentlich wirft er den Managern indirekt vor, dass sie nur an das Tagesgeschäft oder an das schnelle Geschäft denken, also an das schnelle Geschäft des Straßenhändlers, des Basarhändlers. Ich würde vorschlagen, auf den Begriff Ethik zu verzichten. Im Zusammenhang mit Kaufleuten ist das unpassend. Kein Mensch nimmt Ihnen das heute ab. Schauen Sie sich doch an, was die Ihnen alles versprechen und was Sie am Ende bekommen. Das Wort Kontinuität spielt eine Rolle und damit eigentlich Geschichte. Und das ist ja auch bei

Oppenheimer der Fall. Er lernt ja nicht durch die Tagesereignisse, sondern durch eine vergleichende Geschichtsbetrachtung. Vielen Dank.

#### Günter Koch:

Sie haben als konkretes Beispiel eine amerikanische Einrichtung genannt. Ich möchte das etwas verallgemeinern. Was ist das differenzierende Merkmal gegenüber ähnlichen Einrichtungen in Deutschland? Ich könnte mir auch vorstellen, dass die Verwaltungsakademie in Speyer einen Bezug dazu hat. Aber das nur als Hinweis.

Ihren Beitrag würde ich sehr gern kommentieren und wäre auf Ihre Antwort gespannt. Auch ich habe den Eindruck, dass hier der Versuch unternommen wird, jenseits der relativ simplen Business- und Management-ausbildung ein Programm auf einem höheren "teleonomischen" Niveau anzubieten. Ich möchte gern etwas genauer wissen, wie Sie dieses Niveau beschreiben, worin es sich unterscheidet und wie Sie das vermitteln wollen? Sie haben meines Erachtens sehr widersprüchliche Aussagen gemacht, Herr Knüppel. Auf der einen Seite haben Sie ein sehr praxisorientiertes Programm vorgestellt, auf der anderen Seite haben Sie einen sehr, sehr hohen Anspruch erhoben. Sie haben auch von Abstraktion gesprochen und von Modellen und Modellbildungen. Also, von einem wissenschaftlichen Niveau, das außerordentlich anspruchsvoll ist.

## **Peter Langer:**

Ich würde ganz gern mit diesem Punkt beginnen. Wir haben uns darüber sehr viele Gedanken gemacht. Und auch hier ist Prof. Mintzberg unser Mentor, unser Vorbild. Es hat uns sehr beeindruckt, dass Prof. Mintzberg in Zusammenarbeit mit sehr großen Firmen, insbesondere mit der Lufthansa und einem Autohersteller, es tatsächlich auch so durchgeführt hat. Konkrete Probleme, die in den Firmen auftraten, wurden auf einer abstrakten Ebene zum Gegenstand von Lehr- und Unterrichtseinheiten im Studium. Das ist ein Anliegen von Mintzberg, dem wir uns auch verpflichten wollen. Wir werden versuchen, dass wir auf dieser Ebene dann entsprechendes Lehrpersonal verpflichten können.

Zur Abgrenzung gegenüber anderen Institutionen, das Touro-College und Speyer wurden genannt: Wir haben sehr ausführliche Gespräche geführt. Gerade was den öffentlichen Bereich angeht, wird sich etwas vollziehen müssen, spätestens wenn Bologna eines Tages erfüllt ist. Und hier wird man sich überlegen müssen, wie man den höheren Verwaltungsdienst anders und besser ausbildet. Die Referendariate sind ja immer wieder sehr in Frage gestellt. Auch aus Kostengründen werden die Referendariatstellen reduziert. Wie lässt sich die praktische Ausbildung für den höheren Dienst, die ja nicht nur eine juristische ist, organisieren? Es gibt ganz spezielle Berufsbilder, die den Juristen verlangen. Aber es gibt viele Aufgaben im höheren Dienst – meiner Meinung ist das die Mehrheit der Aufgaben – bei denen Leitungsverantwortung und ökonomische Kenntnisse verlangt werden. Schon als Kanzler in den Universitäten haben wir es erlebt, dass die juristischen Fragen nicht im Vordergrund standen, wie es vielleicht früher einmal war, sondern dass im Vordergrund tatsächlich die Leitung eines Unternehmens stand. All diese Fragen haben wir auch mit einigen Vertretern in den Innenministerien diskutiert. Auch da gibt es eine Arbeitsgemeinschaft, die sich mit diesen Fragen beschäftigt. Wir haben verabredet, dass wir mit dieser Arbeitsgemeinschaft zusammen solche Entwicklungen mit vorantreiben wollen. In diesem Bereich gibt es viele Diskussionen und der Prozess ist noch nicht abgeschlossen.

## Klaus Faber:

Meine Frage ist missverstanden worden. Ich denke nicht an die Konkurrenz etwa mit der Juristenausbildung. Meine Frage bezog sich explizit auf den privaten Angebotsmarkt, also auf die Konkurrenz mit ähnlichen Einrichtungen. Wie sieht da die Marktlage aus? Das Touro-College bietet etwas Ähnliches in Berlin an.

## **Peter Langer:**

Aber im Zusammenhang mit Medizin.

#### Klaus Faher

Medizin ist erst später dazu gekommen. Die haben zunächst mit anderen Angeboten angefangen.

## **Peter Langer:**

Aber es gibt schon Verbindungen zum medizinischen Bereich.

Wir haben uns natürlich auch die neue Hochschule im Staatsratsgebäude angeschaut, die Ähnliches anbietet. Aber wir unterscheiden uns durch unseren Praxisbezug erheblich von dem, was dort angeboten wird. Wenn Sie sich die Studienbeschreibung anschauen, werden Sie feststellen, dass dort dieser direkte Praxisbezug nicht vorhanden ist, auch nicht die Zusammenarbeit mit den Firmen. Das ist bei uns das Besondere, das wir aus der Arbeit mit der Berufsakademie aufnehmen wollen. Die Zusammenarbeit zwischen F+U und Unternehmen hat sich bewährt und damit das Zusammenspiel zwischen theoretischer Vermittlung von Wissen und praktischer Ausbildung in und mit den Firmen. Und ich meine, das ist schon ein Alleinstellungsmerkmal.

#### Günter Koch:

Das möchte ich kurz kommentieren. Ich komme ja aus einer Kultur, die in Deutschland mit "Fraunhofer Gesellschaft" umschrieben wird. Wenn Sie diese Organisation gut kennen, wissen Sie, dass genau das, was Sie fordern, dort im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich realisiert ist. Interessanter Weise wird Fraunhofer Gesellschaft diesen Herbst eine Akademie eröffnen, weil man den Zusammenhang zwischen Bildung und Forschung ganz klar erkannt hat. Ich persönlich halte das in dieser Zeit für eine ideale Kombination. Bei diesem Ansatz kann ich Sie nur unterstützen.

#### **Peter Langer:**

Bezog sich die Frage der Anerkennung einmal auf die Berufsakademie und daraus folgend auf die Zulassung zum MBA-Studium?

#### Klaus Faber:

Die erste Frage war: Ist der Abschluss oberhalb des BA-Abschlusses einzuordnen?

## **Peter Langer:**

Ja, natürlich.

#### Klaus Faber:

Dann würde diese Einrichtung ja mindestens Fachhochschulniveau, vielleicht sogar universitäres Niveau haben?

# Helmut Knüppel:

Die Frage Fachhochschulniveau oder universitäres Niveau stellt sich unter dem Aspekt nicht mehr. Im Bereich der Innenministerkonferenz hat man sich darauf verständigt, das ein Magister sich von einem Bachelor unterscheidet. Ein Bachelor der Fachhochschule und der Berufsakademie oder der Universität – es wurde heute schon so schön gesagt – beschreibt sich als gleichwertig aber nicht gleichartig.

## **Peter Langer:**

Ich begleite diese Diskussion nun schon einige Jahrzehnte lang. Ich habe in den 70er Jahren die Umsetzung des Fachhochschulgesetzes personalwirtschaftlich vom Innensenator aus betreut. Damals hat man die Akademien aufgelöst und daraus Fachhochschulen gemacht. Wir erleben derzeit etwas Ähnliches. Das habe ich auch kritisch hier in unseren Diskussionen mit der F+U angemerkt. Natürlich ist es so, dass die Fachhochschulen den Universitätsstatus anstreben. Machen wir uns nichts vor, das hat eine bildungspolitische Dimension und das wird auf lange Sicht auch passieren. Die jetzt nachfolgenden Berufsakademien werden natürlich auch anstreben, aus dem Akademiestatus herauszutreten. Und jetzt geht es noch einen Schritt weiter. Fachhochschulen können teilweise schon heute bei den Akkreditierungsagenturen bessere Ausbildungen als die Universitäten nachweisen, und zwar in beiden Bereichen, sowohl was den Bachelorabschluss, als auch was den MBA angeht. Die Gleichwertigkeiten werden durch die Agenturen bestimmt und natürlich wollen wir auch in dieser Frage die Ministerien mit einbeziehen.

## Günter Koch:

Der Rektor der Technischen Universität Wien, einer der größten und ältesten Universitäten, hat mir bestätigt, dass er die Ausbildungsgänge in den Fachhochschulen substanziell und didaktisch für besser hält als alles,

was er an seiner eigenen Universität vorfindet. Insofern stellen sich die Fachhochschulen auch gegenüber den Akkreditierungseinrichtungen ganz exzellent dar.

#### Klaus Faber:

Ich glaube, ich bin da missverstanden worden. Es ist klar, dass die Fachhochschulen auf dem Weg sind, den Universitätsstatus zu erlangen. Das ist aber ein Prozess, der dauert noch ein bisschen. Es sind schon einige Fortschritte erreicht worden, auch mit dem neuen System. Und etwas Ähnliches wird vermutlich auch mit den Berufsakademien geschehen, das liegt im Interesse der Lehrenden und der Institutionen. Meine Frage betrifft die Umsetzung. Wenn eine Einrichtung Universitätsabschlüsse anbietet – wir müssen einfach akzeptieren, dass es die Unterscheidung noch gibt – dann wird sie wahrscheinlich nach den Hochschulgesetzen, die es auch immer noch gibt, wie eine private Universität angesehen. Dasselbe gilt auch für den Fachhochschulbereich. Und dafür sind bestimmte Anerkennungswege, zum Beispiel in Form einer Akkreditierung, vorgesehen. Das sollte man rechtzeitig in Betracht ziehen.

#### Helmut Knüppel:

Da war noch eine andere Frage offen, die Frage nach der Kultur der Kontinuität im Kontext mit "Soll und Haben".

In der Tat geht es bei der Management- und Unternehmenspolitik um Kontinuität. Es geht, und das ist die gesellschaftliche Verpflichtung der Unternehmen, auch um die Kontinuität der Gesellschaft. Ich hatte vorhin nicht umsonst ausgeführt, dass Vertrauen und Akzeptanz zwei Größenordnungen sind, die in der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit eine wichtige Rolle spielen. Der Sozialismus ist letzten Endes daran zerbrochen, weil er genau diese Akzeptanz und dieses Vertrauen nicht mehr bei seinen Bürgern gefunden hat. Und glauben Sie nicht, dass wir uns die Diskussionen über die Kultur des Managements, wie sie in der Öffentlichkeit zurzeit geführt werden, noch sehr lange leisten können. Die Öffentlichkeit wird sich irgendwann wehren. Die Leute werden sagen: Es kann doch wohl nicht wahr sein, dass jemand wie Herr Ackermann an einem Tag mehr verdient als ein Durchschnittsverdiener dieser Republik im ganzen Jahr. Die Vorstände genehmigen sich jedes Jahr eine Gehaltserhöhung von 15 bis 20 Prozent und die Mitarbeiter bekommen nicht einmal den Inflationsausgleich. Das sind doch Größenordnungen, die nicht mehr passen. Auch die Aktionäre werden es sich irgendwann nicht mehr gefallen lassen, dass diese Manager zusätzliche Aktienoptionen erhalten für etwas, was eigentlich ihr tägliches Geschäft ist, und die sie anschließend wieder versilbern, während man den Aktionären die Dividende beschneidet. Also das, was auf der Seite der Kapitalgeber existiert und das, was auf der Seite der Produzenten, nämlich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, existiert, das kann doch nicht so ganz an der Unternehmenskultur vorbeilaufen. Unternehmenskultur beginnt beim Pförtner und endet in der Vorstandsspitze.

Wenn es uns nicht gelingt, so etwas wie ein Corporate Identity des Unternehmens wieder herzustellen, dann kommen solche Unternehmen irgendwann in die Situation, in der ihre eigene Existenz in Frage steht. Die Diskussionen über all die Übernahmepoker, die im Moment im Gange sind, die auch nur mit Hilfe der Banken möglich sind und deren Sinnhaftigkeit sich oft nach vier, fünf, sechs Jahren wenn überhaupt erst erschließt, solche Diskussionen müssen doch im Vorfeld geführt werden. Es kann nicht angehen, dass jemand, der einen Vertrag vielleicht für drei oder fünf Jahre hat, den Wegfall von Tausenden von Arbeitsplätzen als Erfolg hinstellt und dann zum Vertragsende nach Hause geht, ohne für die Folgen für das Unternehmen zur Rechenschaft gezogen zu werden. Damit wird die Basis von Unternehmen grundsätzlich in Frage gestellt. Es kann doch nicht sein, dass wir die Löhne immer weiter reduzieren und uns darüber wundern, dass die Leute nichts mehr kaufen. Jeder Ökonom weiß, dass ein Wirtschaftssystem ein Kreislauf ist. Was man an der einen Ecke heraus nimmt, fehlt an der andern Ecke. Was man an der einen Seite hereinsteckt, das wird auf der anderen Seite dann auch wirksam. Also muss man in das Managementdenken, in die Managementstrategien die Kategorie der Verantwortlichkeit wieder einbauen. Und ich denke, das ist eine ganz wichtige Erkenntnis, die man von Oppenheimer übernehmen sollte.

#### Günter Koch:

Ich finde es gut, dass durch Ihre Beiträge auch eine gewisse Klärung der höheren Ziele dieser neuen Einrichtung - wenn ich das so formulieren darf - stattfindet. Dieser Prozess wird sicherlich heute nicht abgeschlossen, sondern er wird in der nächsten Zeit weitergehen. Aber ich glaube, wir bekommen alle langsam ein Gespür dafür, wohin es gehen soll.

Ich möchte noch einmal auf einen Punkt zu sprechen kommen.

Sie haben von Vertrauen und Akzeptanz gesprochen. Ich habe mir notiert: Risikovermeidungssysteme, in denen wir uns bewegen. Sie haben auch davon gesprochen, dass wir mehr Innovationen und mehr Dynamik

brauchen. Ich vertrete die These: Wir haben durchaus genug Innovationen. Wir sind ein Land, das sehr gut aufgestellt ist, was Erfindungsreichtum und die Realisierung von Ideen angeht. Ich glaube aber, dass die Bedingungen, unter denen unternehmerische Erfolge möglich werden, sich zunehmend verschlechtert haben. Insbesondere ist das Risiko schlecht zu kalkulieren, und zwar zum Teil aufgrund krimineller Machenschaften, die Sie ja implizit angesprochen haben. Da stellen sich dann auch die Frage der Ethik und die Frage, ob Ethik die Systeme beeinflussen kann. Aber auf der anderen Seite müssen wir natürlich eine Kultur des Vertrauens und des Riskierens schaffen, damit sich die Freiheit im Versuchen, im Ausprobieren, im Verändern wieder entfalten kann. Diesen Punkt möchte ich noch einmal hinterfragen, weil ich die monströsen Diskussionen über Innovationsdefizite nicht teilen kann. Ich glaube, unser Land ist eigentlich sehr innovativ. Es stellt sich die Frage, wie die Innovationen in die tägliche Realität eingebracht werden können.

#### **Helmut Knüppel:**

Ich stimme Ihnen zu, was die Anzahl der angemeldeten Patente europaweit betrifft. Da sind wir in der Tat an der Spitze. Aber hinsichtlich der Umsetzung sind wir ganz weit hinten. Ich will nur ein Beispiel nennen. Die Hochschulen versuchen das Thema Existenzgründung in die Diskussion einzubringen. Unternehmer finden wir noch, die uns dabei unterstützen. Aber versuchen Sie einmal, als Existenzgründer eine Bank zu finden, die Ihnen das nötige Risikokapital zur Verfügung stellt. Die Banken sind ja viel bürokratischer als jede preußische Verwaltung. Und mehr als jede Verwaltung scheuen sie das Risiko. In Amerika sagt man, wenn ein Unternehmer mit einer guten Idee Pleite gegangen ist: Wir haben ihm wahrscheinlich zu wenig Geld gegeben. Bei uns sagt man dann an dieser Stelle: Oh, das ist aber anrüchig. Das ist eine Frage des Denkens, die einfach nicht weit genug geht. Es gibt viele junge Leute, die viele gute Ideen haben und die sie Schritt für Schritt umsetzen würden, wenn sie entsprechend gesponsert, gefördert und gecoacht würden. Es gibt Unternehmer, die coachen junge Unternehmer bravourös. Wenn es davon mehr gäbe, kämmen wir in der Tat ein ganzes Stück weiter. Wir müssen dieses Risikodenken ausschließlich in Richtung Risikobegrenzung auf ein neues Fundament stellen.

#### Klaus Faber:

Ich möchte noch einmal die Namensfrage wiederholen. Wäre es in der jetzigen Gründungsphase nicht vernünftiger, die Institution "Internationales Franz-Oppenheimer-Kolleg. Akademie für Management und Unternehmensethik" zu nennen, so dass eine andere Akademie oder Universität unter diesem Dach auch noch Platz hätte?

#### Friedrich Knilli:

Ich möchte zu dem Namen Oppenheimer im Namen einer Einrichtung auch etwas anmerken. Jeder weiß, dass es ein jüdischer Name ist. Und für Antisemiten ist "der Jude" sozusagen der übelste Kaufmann, derjenige, der jeden hereinlegt. Das heißt, der Name ist ein Signal und es ist Vorsicht geboten bei Begriffen wie *Ethik* und *ehrbar*.

#### Günter Koch:

Entschuldigung, wenn ich das jetzt so deutlich sage, aber ist das nicht ein jüdischer Reflex? Ich glaube, wir sind doch so fortgeschritten in unserer Diskussion, dass wir uns das auf jeden Fall leisten können.

#### Helmut Knüppel:

Ihrem Hinweis kann ich gut folgen. Ich würde auch sagen: Wir nennen das "Franz-Oppenheimer-Kolleg. Akademie für Management und Unternehmensinnovation". Die Ethik haben wir über den Namen Franz Oppenheimer erfasst.

Um aber auf Ihre Frage zurückzukommen: Gegen latenten Antisemitismus kann man nur ganz offensiv vorgehen. Dazu verpflichtet uns unsere Geschichte. Wir müssen an dieser Stelle kompromissloser als unsere Eltern sein.

#### Günter Koch:

Da muss ich jetzt etwas loswerden, das mir auf der Seele lastet. Ich bin nach über fünf Jahren als Geschäftsführer eines Unternehmens meines Amtes enthoben worden, weil in Österreich das Ministerium, das für mich zuständig war, von der FPÖ besetzt worden ist. Ich halte es für ein großes Problem, dass in der Folge dieses

politischen Wechsels eine sehr rechtslastige Gruppierung die Führung der von mir bis dahin geleiteten Forschungsorganisation durchdrungen hat, nicht nur singulär in die einzelnen Positionen, sondern auch durch die Rekrutierung einer großen Zahl entsprechend orientierter Mitarbeiter. Das ist dokumentiert. Das ist letztlich begründet in einem grundsätzlichen Problem in der österreichischen Geschichte, wo die Aufarbeitung der Vergangenheit nach dem Krieg nicht gleichermaßen ernst genommen wurde wie in Deutschland. Das ist in Deutschland viel besser gelaufen. Ich möchte das jetzt nicht vertiefen, aber ich bitte Sie, mit einer gewissen Aufmerksamkeit solche Dinge zu verfolgen und auch zu markieren. Ich halte es für ein großes Problem, dass es in der heutigen Zeit möglich ist, dass eine Forschungsorganisation, eine akademische Organisation wieder durchdrungen werden kann von Leuten, von denen aktenkundig ist, dass sie zu einem ganz bestimmten Spektrum gehören und die in Wissenschaft und Forschung nichts zu suchen haben. Um so mehr bin ich auch der Meinung, dass eine offensive Position an dieser Stelle durchaus angebracht ist.

Die Zeit ist weit fortgeschritten. Ich erlaube mir trotzdem noch einen Punkt anzumerken. Sie, Herr Langer, hatten gesagt: Das ist eine Hochschule, die sich so gut wie ausschließlich auf Bildungsfragen konzentrieren wird. Mir fehlt die Forschung. Ich behaupte, ein Charakteristikum einer Universität ist, dass auch Forschung stattfindet. Ich bitte Sie ganz herzlich darüber nachzudenken, wie die Forschungsprogrammatik im Laufe der Zeit aufgebaut werden kann, und wie Sie über Drittmitteleinwerbung, vielleicht auch über kontinuierlichere Prozesse, nicht nur temporär Lehrenden, sondern auch Forschenden über größere Wegstrecken hinweg Möglichkeiten der Betätigung geben könnten.

#### **Peter Langer:**

Das nehme ich gern auf. Es ist auch mir ein Anliegen. Ich erinnere an unseren Ansatz mit den Mentoren. Ich möchte durchaus an pensionierte oder frühpensionierte Professoren und Manager der Wirtschaft heran treten und dann eine Drittmittelforschung in diesem Bereich aufbauen.

#### **Dieter Sauer:**

Die F+U hat vor vier Jahren das Institut für angewandte Bildungsforschung Dr. Dalfert GmbH aufgekauft. Es ist heute eine 100prozentige Tochter der F+U. Wir beschäftigen uns im Auftrag der Landesregierung mit Bildungsforschung. Das kann man ohne weiteres auf das IFOC übertragen.

#### **Eine Wortmeldung:**

Ich möchte gern noch einmal in der Richtung nachhaken, die Klaus Faber angesprochen hat. Es geht um die praktische Umsetzung und da gibt es natürlich erhebliche Probleme. Je nachdem, in welchem Land das Institut seinen Sitz hat, können diese Probleme sehr unterschiedlich sein. Es gibt eine ganze Reihe von Anforderungen. Sie haben in Ihrem Konzept hier dargestellt, dass Sie mit Emeritierten oder Pensionierten arbeiten wollen. Sie brauchen aber, das haben wir heute Morgen gehört, ein "Korsett" von 40 Prozent hauptamtlichen Mitarbeitern. Sie brauchen einen Businessplan. Sie brauchen die Absicherung der Studiendauer. Alle Länder verlangen heute, dass über einen absehbaren Zeitraum auch die Stabilität einer Einrichtung gesichert ist. Dazu ist ganz konkret eine Bürgschaft zu hinterlegen, damit ein Studentenjahrgang oder sogar mehrere auf jeden Fall zu Ende geführt werden können. In dieser Hinsicht haben wir über den Vorbereitungsstand noch gar nichts gehört.

#### **Peter Langer:**

Wir sind auf dem Wege dahin. Wir können noch nicht vermelden, dass wir jetzt schon mitten in den Verhandlungen wären. Aber uns ist das bekannt, lieber Herr Kollege.

#### **Eine Wortmeldung:**

Zur Namensfrage: Ich plädiere dafür, dass die Unternehmensethik unbedingt als Anspruch beibehalten und im Namen geführt werden sollte. Es gibt MBA-Studiengänge wie Sand am Meer. Aber hier ist eine Nische, eine Verpflichtung, ein Auftrag, etwas Einmaliges. Sie sollten das unbedingt in Ihrem Namen behalten.

#### Günter Koch:

Es ist eine sehr spannende Diskussion, die weiterlaufen wird. Ich möchte mich ganz herzlich bedanken für die sehr kompetenten und sehr motivierenden Äußerungen.

#### Günter Koch:

Ich möchte den letzten Teil der Vortragsserie eröffnen. Ich darf Ihnen den Historiker Prof. Jürgen Reulecke von der Universität Giessen vorstellen. Er befasst sich mit Erinnerungskultur. Was haben Wirtschafts-, Sozial- und Unternehmensgeschichte mit der Qualifizierung von Managern zu tun? Auf diese Frage wird Herr Reulecke nun versuchen, uns mit seinem Vortrag zu antworten. Ich bin weder Sozial- noch Kulturwissenschaftler noch Historiker und deshalb sehr gespannt, was wir jetzt von Ihnen geboten bekommen.

#### Jürgen Reulecke, Universität Giessen

# Was haben Wirtschafts-, Sozial- und Unternehmensgeschichte mit der Qualifizierung von Managern zu tun?

Meine Damen und Herren,

Sie haben es jetzt mit einem Historiker zu tun, der zwar 1979 im Bereich Wirtschaftsgeschichte habilitiert worden ist, aber grundsätzlich seither alles wirtschaftliche und gesellschaftliche Handeln als Ausdruck zeittypischer Kultur begreift - eine Kultur, die wiederum mit Blick auf die jeweilige "Zeitheimat" und das Kommen und Gehen der Generationen zu verstehen ist. Insofern gehe ich, in Anlehnung an unseren gerade verstorbenen großen Historikerkollegen Reinhard Koselleck, davon aus, dass alles Handeln, das individuelle wie das kollektive, in einem unauflöslichen Spannungsverhältnis zwischen Erfahrungsraum und Erwartungshorizont steht. Erfahrungsraum ist das, was wir gewissermaßen aus unseren oder den uns vermittelten Erfahrungen früherer Generationen mitbringen. Und daraufhin entwickeln wir Vorstellungen, also Horizonte, in denen wir unsere Erwartungen fixieren. Das ist eine ganz triviale anthropologische Grundtatsache. Aber wer diese Grundtatsache nicht ernst zu nehmen bereit ist und nur von der momentanen Hand in den momentanen Mund leben will, der kann jetzt ruhig weghören – um mit Goethe zu sprechen bzw. mit dem goethischen Pathos: Wer nicht von dreitausend Jahren sich kann Rechenschaft abgeben, bleibt im Dunkeln unerfahren, mag von Tag zu Tag nur leben. – Nun müssen es natürlich nicht gleich dreitausend Jahre sein, es reicht ja schon ein Zehntel. Aber viele Zeitgenossen wollen schon ein Hundertstel oder gar ein Tausendstel dieser dreitausend Jahre nicht mehr wahrhaben. Sie pflegen zu sagen, alles, was vergangen ist, war der Schnee von gestern.

Sie merken, meine Damen und Herren, ich beginne mein Referat mit einem Lamento aus Historikersicht und will das auch noch ein bisschen fortsetzen. Vielleicht trete ich damit auch einigen Anwesenden etwas auf die Füße. Mein Ziel ist nämlich ein doppeltes – erstens, einige Impulse für ein Curriculum zu setzen und auch ein paar Hinweise zu geben zur Selbstreflexion derer, die sich am Aufbau des geplanten Unternehmens IFOC beteiligen wollen. Es sind allerdings nur ein paar Mosaiksteine, die ich hier liefern kann.

Jetzt folgt noch ein zweites Lamento nach jenem ersten: Vor kurzem haben wir in Bochum den mit 25.000,00 Euro dotierten Historikerpreis des Ruhrgebietes an einen Kollegen verliehen. Geehrt wird mit diesem Preis jemand, der die Erforschung der Entstehung und Ausformung der industriellen Gesellschaft, ihrer Ökonomie und Kultur maßgeblich mit angeregt hat. Festredner war in Bochum mein gerade in Amt und Würden gekommener ehemaliger Siegener Universitätskollege Andreas Pinkwart, jetzt FDP-Wissenschaftsminister von Nordrhein-Westfalen. Herr Pinkwart ist Professor für Betriebswirtschaftslehre. Seine Forschungsschwerpunkte sind Mittelstandsökonomie, Entrepreneurship, komplexe Unternehmensdynamiken, Turnaround Management, New Public Management und Ähnliches. Vor großem Publikum mit Honoratioren, vom Bundestagspräsidenten Norbert Lammert angefangen, verbreitete dieser betriebswirtschaftliche, hochqualifizierte Spezialist aus Anlass der Vergabe eines Historikerpreises ein Szenario, das mich nun fast zu Protestrufen provoziert hätte. Es ging ihm ausschließlich um aktuelles - ich will es jetzt zugespitzt sagen - plattes Kosten-Nutzen-Gerede, bezogen vor allem auf die akademische Ausbildung. Dass Bildung gerade auch im volkswirtschaftlichem Bereich in historischen Kontexten steht, d.h. in Langfristzusammenhängen, ohne deren Wissen keine solide Planung denkbar ist, kam bei ihm überhaupt nicht vor. Wie sagte noch Bertold Brecht: Wer nach vorn springen will, der muss erst einmal einige Schritte zurückgehen. Man kann es auch mit Odo Marquardt sagen und noch kürzer auf den Nenner bringen: Ohne Herkunft keine Zukunft! Oder differenzierter, um Franz Oppenheimer zu zitieren: Die in die Zukunft weisende Diagonale aus dem alltäglichen Spiel der Kräfte, das ist die Geschichte. Deshalb ist bei allem, insbesondere auch bei allem ökonomischen Planen und Handeln, immer die grundsätzliche Frage zu stellen (wörtlich jetzt Oppenheimer): Was sind die Faktoren, was ist das Wertresultat des historischen Verlaufs, in dem das Handeln überhaupt stattfindet? Die Pinkwart-Rede war für mich ein krasser Beleg für jenen seit Jahren zu beobachtenden Trend, Betriebswirtschaft und vielleicht auch Volkswirtschaft, aber auch viele politologische Themen wie z.B. die Bevölkerungspolitik und manche Bereiche der Sozialwissenschaften sowie auch juristische Handlungsfelder komplett ahistorisch zu verstehen und an die Stelle des genaueren Erforschens des Gewordenseins angeblich zeitlose theoretische Großgebäude zu setzen. Ich sage nur das Stichwort "Ökonometrie". Das heißt nun wiederum keineswegs, dass auf theoretische Modelle verzichtet werden kann. Aber ohne deren konkrete Rückkopplung an die Geschichte und ohne Analyse der Wechselwirkung von Gestern und Heute im Hinblick auf Morgen bleiben diese genannten Disziplinen, bleiben ihre Entwürfe, ihre Denkmodelle, ihre Handlungsempfehlungen, auch ihre Ausbildungsziele usw. komplett blutleer. Ja, ich möchte sogar überspitzt sagen: Sie sind letztlich inhuman in einem weiter gefassten Sinn des Wortes!

Wie gesagt: Ich wollte mit einem Lamento aus Historikerperspektive einsteigen, und Sie werden mir dieses angesichts jener Tatsache hoffentlich abnehmen, dass in den letzten zwei Jahrzehnten reihenweise Professuren für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, aber auch für Rechtsgeschichte, für Medizingeschichte in den einschlägigen Fakultäten umgewidmet bzw. einfach weggestrichen worden sind. Ein konkreter Trost, der den Historikern bei dieser Enthistorisierung in unserem akademischen Leben bleibt, besteht darin, dass sie, die Historiker, das eines Tages das letzte Wort haben werden: Sie untersuchen und beurteilen demnächst das aktuelle Geschehen aus der Rückschau, wenn die Akteure allerdings oft bereits das Zeitliche gesegnet haben. Was wir jedoch immer wieder und zur Zeit besonders merken, ist, dass den Nachkommen aufgrund der aktuellen Kurzsichtigkeit ein manchmal höchst bedrückendes Erbe hinterlassen wird. Aus demographischer Sicht hat Herr Sauer uns ja einleitend schon einiges dazu gesagt, zum Beispiel mit Blick auf die Debatte über unsere derzeitigen, eigentlich schon vor Jahrzehnten historisch voraussehbaren Bevölkerungsprobleme. Man hätte sie damals schon ganz anders angehen können, wenn die Politiker nicht von der Hand in den Mund zu leben pflegten und bloß auf die nächste Wahl schielten. Wir haben schon in den 1970er Jahren in der Demographie das vorausgesehen, was uns heute z.B. unter dem Oberbegriff "Rentnerberg" auf den Nägeln brennt. Insofern plädiere ich dafür, die Einbeziehung des historischen Blicks in die aktuellen Analysen ganz ernst zu nehmen. Dabei gab es doch in Deutschland einmal eine große, weltweit berühmte Wissenschaftstradition, die mit dem Namen "Ältere " und dann "Jüngere Historische Schule der Nationalökonomie" gemeint ist. Und auch die Sozialwissenschaften von Lorenz von Stein über Max Weber bis hin zu jenen Bemühungen Franz Oppenheimers waren historisch fundiert - ich zitiere Oppenheimer: Einen Bezug zwischen Wirtschaftstheorie und ihrem historischen und soziologischen Umfeld herzustellen, alle diese Ansätze sind ohne eine intensive historische Fundierung eben nicht zu verstehen.

Um mein Lamento jetzt aber nicht auf die Spitze zu treiben, Folgendes: Seit einiger Zeit gibt es allerdings Anzeichen, dass nun doch so etwas wie ein Roll-back in Gang kommt. Die historischen Zusammenhänge, d.h. die Vorgeschichten des Heute - in einigen Wissenschaften spricht man etwas verschämt von "Pfadgebundenheit" (eine ganz drollige Umschreibung für die Historizität!) – gewinnen allmählich wieder mehr Beachtung. Doch man muss beklagen, dass eine ganze Generation von Ökonomen und Sozialwissenschaftlern weitgehend ohne ein Gespür dafür aufgewachsen ist, wie sich das historische Erbe auf den verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen ebenso auswirkt wie das mentale Gepäck, das jeder von uns und auch alle menschlichen Kollektive durch ihre Zeit auf dem Rücken mit sich schleppen, ob sie es nun wahrhaben wollen oder nicht, ob sie es kennen oder nicht! Hier gilt es nun meines Erachtens intensive Überlegungen darüber anzustellen, was in Zukunft in der Ausbildung künftiger gesellschaftlicher Führungskräfte und Handlungseliten getan werden sollte. Aus diesem Grunde, meine Damen und Herren, habe ich mich als Vertreter der Historikerzunft, der ja oft von außen unterstellt wird, sie beschäftige sich , wie schon gesagt, mit dem Schnee von gestern, gerne zu diesem Kolloquium einladen lassen, über dem ja irgendwie der Geist, wie wir schon mehrfach gehört haben, Franz Oppenheimers schwebt und bei dem es auch (ich habe soeben wieder vernommen, da haben alle geklopft und geklatscht) ausdrücklich um Wirtschaftsethik geht. Der scharfzüngige Kurt Tucholsky hat einmal ironisch gesagt: Nationalökonomie ist, wenn die Leute sich wundern, warum sie kein Geld mehr haben. Das hat mehrere Gründe: Die feinsten sind die wissenschaftlichen. Recht hat er wohl, doch fragt sich, welche Wissenschaften bei der Aufdeckung dieser Gründe mitspielen, mitspielen sollen! Dieses Feld einer ahistorischen analysierenden Betriebswirtschaftslehre zu überlassen, wäre eine grandiose Verengung, erst recht dann, wenn man, wie hier bei unserem Treffen, die Begriffe Unternehmerethik und Wirtschaftsethik so deutlich hervorhebt. Die Begriffe aber, die jene Historiker, die nicht nur, aber auch das Feld der modernen Unternehmens- und Unternehmergeschichte intensiver im Blick haben, als ihren genuinen Beitrag zu unserer Planung hier mit einbringen können, lauten - wie könnte es anders sein - Erfahrung und Erinnerung. Damit ist ebenfalls wieder eine triviale, aber existenziell zentrale Beziehung angesprochen, die Erich Kästner einmal folgendermaßen bedichtet hat: Erinnerung ist eine mysteriöse Macht und bildet die Menschen um. Wer das, was schön war, vergisst, wird böse, wer das, was schlimm war, vergisst, wird dumm.

Vor ein Dutzend Jahren war ich einmal von der Vereinigung der Wirtschaftsarchivare zu deren Jahrestreffen (damals in Ludwigshafen) eingeladen worden, einige Felder zu benennen, die bei der Unternehmer- und Unternehmensgeschichte besonders beachtet werden sollten. Damals, ich sage bewusst damals vor zwölf Jahren, waren mir vier eingefallen, die ich jetzt nur ganz kurz noch einmal referieren will. Ich gebe sie nicht auf, aber ich möchte sie gleich anschließend noch ergänzen.

- die mentalitätsgeschichtliche Einordnung von unternehmerisch und in den Verbänden der Unternehmer Verantwortlichen in die allgemeinen Wahrnehmungs- und Deutungssysteme, sprich: auch in die Menschenbilder ihrer Zeit - über ihr im engeren Sinn wirtschaftendes Handeln hinaus,
- eine Beschäftigung und intensive Untersuchung der Produktpalette von Unternehmen, wozu selbstverständlich auch die Dienstleistungen gehören, und der direkte oder vermittelte, nur symbolische oder ganz konkrete Kommunikationszusammenhang zwischen den Produzenten auf der einen Seite und den potenziellen Abnehmern, den Konsumenten und Kunden auf der anderen Seite,
- 3. der symbolische Apparat, der das tägliche Funktionieren komplexer Vergesellschaftungsvorgänge gewährleistet, besonders auch im Unternehmen. Dazu gehören im Unternehmensalltag z.B. Führungsstil, Verhaltenkodices, so genannte Hackordnungen, ausgesprochene oder bloß informelle, Kleidungsvorschriften, alle Symbole, die Rangstufen festlegen und Zuständigkeiten markieren, Begrüßungs-, Ernennungs-, Beauftragungszeremonien, Initiationsriten, Gratifikationssysteme usw.,
- 4. schließlich die so genannte "kognitive Kartographie" oder die Skyline, in der die Unternehmen und Unternehmer stehen bzw. in der sie von den Zeitgenossen wahrgenommen werden oder sich selbst hineinstellen. Gemeint ist damit, dass jedes Unternehmen auch so etwas wie ein heimatschaffender Faktor in der Gesellschaft im weitesten Sinn des Wortes ist. Das heißt: Das Unternehmen ist für konkrete Menschen in ihrer Zeit ein wichtiges Element in ihrer räumlichen und existentiellen Identitätsstiftung in vielfacher Hinsicht. Und ein Unternehmen stellt im lokalen wie regionalen wie zum Teil auch überregionalen, ja im europäischen und weltweiten Kontext einen Fixpunkt dar, der nicht nur ökonomisch wegen der Arbeitsplätze, des Steueraufkommens und Ähnlichem, sondern auch als visuell wahrgenommenes Phänomen in der geistigen Skyline der Zeitgenossen wichtig ist. Das ist ein Phänomen, an dem Maßstäbe wie Ethik, Beständigkeit, Solidität, Gemeinwohlnutzen, raumordnende Qualität, Umweltästhetik, aber auch selbstverständlich deren Gegenteile fest gemacht werden.

Manche weiteren Aspekte hätte ich noch anknüpfen können. Aber damals vor zwölf Jahren standen wir gerade erst an der Schwelle zu einem neuen Paradigma, das inzwischen in einer ziemlichen Breite in der jüngeren historischen Wissenschaft akzeptiert worden ist und die historische Debatte neuerdings stark bestimmt. Dazu gibt es ein Stichwort: nämlich "cultural turn". Die Beschäftigung mit der Frage von Erfahrung und Erinnerung im menschlichem Zusammenleben hat im Rahmen dieser Hinwendung zu einer historischen Kulturwissenschaft zwar ihren ersten nachdrücklichen Impuls erhalten, dann aber durchaus eine eigene Oualität gewonnen. Erfahrung und Erinnerung sind insbesondere dann von entscheidender Bedeutung, wenn es um die Frage der Wahrnehmung und Nutzung von Handlungsspielräumen geht. Das, was sich neuerdings Erfahrungsgeschichte nennt, lotet vor allem aus, wie Menschen angesichts der für sie offenen Zukünfte mit ihrem mentalen Gepäck ihre eigene Geschichte gemacht haben. Provozierend in diesem Zusammenhang wirkt ein Diktum von Karl Marx, vor etwa 150 Jahren formuliert: Die Menschen machen ihre eigene Geschichte. Aber sie machen sie nicht aus freien Stücken, nicht unter selbstgewählten, sondern unter unmittelbar vorgefundenen, ihnen gegebenen und überlieferten Umständen. Die Tradition aller bisherigen toten Geschlechter lastet auf ihnen wie ein Alb auf dem Gehirn der Lebenden. Und wenn sie eben noch beschäftigt scheinen, sich und die Dinge umzuwälzen, noch nie Dagewesenes zu schaffen, gerade in solchen Epochen revolutionärer Krise beschwören sie dann doch wieder ängstlich die Geister der Vergangenheit zu ihrem Dienst herauf.

Nun, die von Marx beschworenen toten Geschlechter erscheinen in diesem Zitat geradezu wie Gespenster, die in unser Leben hineinwirken. Hinter einer solchen Auffassung steht - das ist natürlich klar - eine gute Portion darwinistischen Determinismusdenkens. Deshalb hat Rosa Luxemburg diesen Satz von Marx bereits ein wenig umformuliert und viel einfacher festgestellt: Die Menschen machen ihre Geschichte nicht aus freien Stücken, aber sie machen sie selbst. Genau das ist unser Punkt: Wie sich dieses Selbstmachen im Zusammenspiel der gegebenen Verhältnisse mit den Erfahrungen und Erinnerungen der jeweiligen Zeitgenossen, mit ihren Ängsten und Sehnsüchten, ihren verständlichen Kurzsichtigkeiten und offenen Horizonten, ihren massiven Durchsetzungsstrategien, aber auch ihrem hilflosen Zurückweichen, ihrem Idealismus, ihrem Egoismus, aber auch ihrem forschen Aktivitäten oder vorsichtigen Abwarten - wie sich das vollzogen hat, das ist Erfahrungsgeschichte! Um aber jetzt nicht zu tun, was häufig von platten Journalisten getan wird, nämlich als bornierte Nachgeborene, die ja mit dem Wissen darüber, wie die Geschichte bis heute weitergegangen ist, die Vergangenheit zu be- und verurteilen - um das nicht zu tun, steht über allem jener ironische Zuruf von Friedrich Nietzsche an uns, die Nachgeborenen: Ihr seid nicht klüger, ihr kommt nur später!" -Und diesen Satz kann man natürlich auch umdrehen, wenn man selber zurückschaut und etwas bescheidener den Vergangenen zuruft: "Ihr wart nicht dümmer, ihr wart nur früher! - Dieses ist nun ein Motto, das man vielleicht über die Tätigkeit von Historikern, die sich mit Erfahrungsgeschichte beschäftigen, setzen sollte. Nur so kann es uns gelingen, was mein Kollege Jörn Rüsen einmal mit dem Satz auf den Punkt gebracht hat: Dann werden aus Gespenstern Ahnen! - Genau so ist es: Wir sind die Nachkommen von Ahnen und das müssen wir akzeptieren. Vieles aus ihrem Erbe tragen wir weiter, ob wir es wollen oder nicht.

Mit diesem Rüsen'schen Zitat wird etwas angedeutet, was in besonderer Weise Unternehmer- und Unternehmensgeschichte, vor allem im mittelständischen Bereich prägt, nämlich die Abfolge bzw. das Kommen und Gehen von Generationen, meist von Vätern und Söhnen mit ihren jeweils spezifischen Prägungen, Wertsetzungen, Kontinuitätsvorstellungen usw.. Generationen sind ja immer sowohl Erinnerungsgemeinschaften als auch gegenüber früheren Generationen Erfahrungsentwertungsgemeinschaften. Eine erfahrungsgeschichtlich fundierte Unternehmer- und Unternehmensgeschichte analysiert daher nicht in erster Linie nur Materialien über trockene Fakten, konkrete Unsatzentwicklungen, Geschäftsbeziehungen, Patente, Lizenzen, die Belegschaftsentwicklung, Immobilienverhältnisse usw., sondern die neuere unternehmensgeschichtliche Erfahrungsgeschichte verfolgt die Spuren gelebten Lebens handelnder Akteure in ihren Kontexten und auch vor dem Hintergrund ihrer Menschenbilder. Heute morgen hat Herr Sattler genau dieses in einem Diskussionsbeitrag angemahnt: Die Grundfrage, die wir stellen müssen, ist die nach dem Menschenbild, das in den gesamten wirtschaftlichen Aktivitäten vorhanden war. Dabei geht es bei der jüngeren Erfahrungsgeschichte nicht in erster Linie darum, die Werke als solche, die Wissensgehalte also, die harten Fakten aufzuspüren und zu analysieren, sondern es geht auch und vor allem um das WIE. Man nennt das heute die Performanz oder die Performativität. Gemeint ist damit die Art und Weise, wie Menschen ihre Äußerungen und Selbstentäußerungen einkleiden, wie sie sie verbalisiert haben, wie sie sie stilisiert haben und als konkrete Kompetenz in das kommunikative Miteinander konkreter Gesellschaften einbringen. Darüber könnte man natürlich jetzt in dieser abstrakten Weise sehr viel mehr sagen und weiterreden - das will ich hier nicht tun. Aber dass die erfahrungs- und wahrnehmungsgeschichtlichen Deutungsversuche und das Aufspüren jenes engen Wechselverhältnisses zwischen Leben und Werk vielerlei konkrete Konsequenzen haben, gerade auch für das ökonomische Handeln der Vergangenheit, das bis in unsere Gegenwart hineinreicht, das dürfte auf der Hand liegen. Meine Kollegin Ute Daniel hat vor kurzem einmal in der hundertjährigen Geburtstagsausgabe einer einschlägigen wissenschaftlichen Zeitschrift, der Zeitschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, einige kulturgeschichtliche Fragen an die neuere Wirtschaftsgeschichte gestellt, etwa die folgenden: "Wo bleibt die Kulturgeschichte des Marktes, aus der man etwas darüber lernen kann, was Marktbeziehungen für die Menschen bedeutet haben? Wie sie in ihnen oder gegen sie agiert haben? Wo ist die Kulturgeschichte der Börse? Ein Thema das geradezu nach Verbindungen von Wissenschaftsgeschichte einerseits und Erfahrungs-, Wirtschafts-, Wahrnehmungsgeschichte andererseits verlangt. Wo ist die Kulturgeschichte der Steuern, aus der man aus der breit präsenten Geschichte des Finanzwesens und der Steuerpolitik erfahren kann, wie das Entrichten oder auch Verweigern von Steuern, das Verfügen über oder der Mangel an Steueraufkommen für Steuerpflichtige einerseits, Herrscher, Obrigkeiten und Staaten andererseits bedeutsam waren?" Das sind natürlich nur einige Themen, die man untersuchen könnte.

Sie haben es bei der Vorstellung soeben gehört: "Ich bin Sprecher eines Sonderforschungsbereiches an der Universität Giessen mit dem Obertitel "Erinnerungskulturen". Bei uns läuft ein Projekt, das ich ganz kurz beschreiben will, damit Sie sehen können, in welch seltsame Bereiche wir uns inzwischen vorwagen. Es gibt nämlich ein Projekt, das sich mit der Erinnerung an der Börse beschäftigt. Die bisherigen Ergebnisse, gewonnen aus Archivmaterialien einerseits, aber auch aus Interviews mit Börsianern besagen, dass Börsianer, d.h. Fondmanager oder Aktienanalysten, ein ganz spezielles Börsianergedächtnis mit sich transportieren. Das heißt: Sie haben ganz bestimmte Deutungen, die in der Vergangenheit irgendwann entstanden sind, die sie bei ihrer Orientierung, bei den plötzlichen krisenhaften Entwicklungen, auf die sie reagieren müssen, ganz simpel anwenden und dann auch glauben, das sei das Richtige. Dabei hat sich als wichtige Differenzierungsmöglichkeit zwischen den verschiedenen Börsianergruppen das Kriterium Marktnähe oder Marktferne erwiesen. Je näher sich Finanzprofis in ihrem Berufsalltag an den Finanzmärkten verorten, desto stärker bedienen sie sich eines Deutungsmusters einer außeralltäglichen, langfristigen Zeitlichkeitsanordnung der konjunkturellen Kommen- und Gehenserscheinungen. Bei Fondmanagern und Indaytradern als den marktnächsten Profis überwiegt z.B. im Vergleich zu den Analysten in volkswirtschaftlichen Bankenabteilungen deutlich die Vorstellung, dass jenseits aller von Sprunghaftigkeit und Irrationalität geprägten momentanen Zeitlichkeit doch so etwas wie eine langfristige, rational begreifbare Marktlogik regiert. Sie reklamieren für sich als Ergebnis dieser wie sie glauben erfahrungsgesättigten Ansicht eine Art Bauchgefühl nach dem Motto: Das weiß ich - das spüre ich so - das kenne ich! Dagegen weisen die marktferneren volkswirtschaftlichen Analysten in den Banken solche subjektiven Orientierungen eher als irrational von sich. Ohne dass ich das jetzt weiter ausführen will: Es lassen sich also selbst im Börsengeschehen Auswirkungen spezieller, erfahrungsgesättigter "mental maps" beobachten, die auf unterschiedliche Erinnerungsformen zurückgehen, die sich wiederum aus Autobiographie, Organisationszugehörigkeit, professionellem Umfeld usw. ergeben. Eine entsprechende Analyse z.B. von Vorstandssitzungen, Vertreterversammlungen, Aktionärstreffen, von den Spielregeln in Chefetagen oder einzelnen Abteilungen unter Beobachtung solcher Zeit- und Erinnerungselemente im historischen Kontext mag mancher, der sehr kurzsichtig denkt, bloß als Hervorzerren des Allzumenschlichen verstehen wollen. Aber wenn man es mit der Vorstellung ernst meint, dass Menschen bedeutungsvolle Leben leben, auch in ihren täglichen Verrichtungen, dann gewinnt auch das scheinbar Triviale manchmal bemerkenswertes Gewicht. Wirtschaftendes Handeln und Markt sind schließlich ebenso wenig von reiner Rationalität gesteuerte Bereiche wie das sonstige Leben von Individuen. Und wenn wir heute gehört haben, dass sich manche Wirtschaftswissenschaftler immer um das Auffinden abstrakter Gesetze bemühen, so muss der Historiker ironisch hinzufügen: Und ständig hagelt bei allem wirtschaftlichen Handeln die Kontingenz hinein.

Also: Das eine, die Suche nach Gesetzmäßigkeiten, ist wichtig, aber das reicht nicht aus. Sinn entsteht nur aus der Kombination von beidem. Erinnerung ist in diesem Kontext als basisschaffende Voraussetzung nicht zuletzt auch von und für Unternehmens- und Unternehmerkulturen und zugleich in ihrer durch Narrativität geprägten Wirkungsweise Quelle und Entwurf für jede Art von Zukunftsplanung und Zukunftsentwurf. Aber - so hat einmal ein ironischer Beobachter des derzeitigen Erinnerungsbooms gesagt: Die Erinnerung ist wie ein Hund, der dem Gebot des Vernünftigen nicht immer pariert. Sie, die Erinnerung, sucht sich die Objekte der Emotion und die Anlässe des Erzählens selbst. Und dann kommen die Jubiläumstage, wie z.B. vor einiger Zeit die Erinnerung an das sechzig Jahre zurückliegende Kriegsende: Wir reagieren darauf mit vielerlei Emotionen, weil damals schließlich viel Bedrückendes geschehen ist. Aber zwei Wochen später ist das vorbei, und es kommt dann der nächste Erinnerungsanlass. Da sind wir auch wieder berührt, aber wir lernen nichts daraus. Das ist der Erinnerungsboom, mit dem wir es ständig zutun haben und der hat fast nichts mit Geschichte im soeben beschriebenen Sinn zu tun. Wenn diese Art von Erinnern für Geschichte gehalten wird, dann können wir darauf verzichten, dann ist es etwas für den öffentlichen Rummelplatz. Allerdings steht alles Erinnern (und das ist immer selektiv) in einem unauflösbaren Verhältnis zum Vergessen. Vergessen ist sogar eine positive Hemmung für ein Totalerinnern, das wir überhaupt nicht aushalten könnten. Nach Nietzsche schließt Vergesslichkeit, zumindest zeitweilig, in heilsamer Weise auch immer wieder die Türen und Fenster des Bewusstseins. Aber auf der anderen Seite leben wir in vielerlei Traditionen. Und Tradition heißt nicht, Asche zu bewahren, sondern Flammen am Brennen zu halten...

#### Fazit:

Ich habe Ihnen einleitend kein geschlossenes Konzept versprochen, sondern nur einzelne Mosaiksteine. Solche Mosaiksteine waren Anmerkungen zum Verhältnis von Erfahrung und Erwartung, einige exemplarische Hinweise auf erfahrungsgeschichtliche Dimensionen, welche die Unternehmerhistorie in ein Akademiekonzept mit einbringen könnte, insbesondere auch ein paar Bemerkungen zu Kontinuität, zu Generationen und Generationalität.

Am Ende soll noch einmal die eigentlich selbstverständliche, aber doch immer wieder zu betonende Aufgabe genannt werden, die wir uns von einer Wirtschaftsethik versprechen und die uns ausdrücklich und unauflösbar verbindet, nämlich die Aufgabe des einfühlsamen Umgehens mit dem Verhältnis von gelebtem Leben und geschaffenem Werk und dessen Folgen für andere. Deshalb beginnt jede Frage an den, der sich mit Unternehmergeschichte richtet, mit der Gretchenfrage: Wie hältst du es, der du selbst ein historisches Wesen bist, mit dem Biographischen, d.h. mit dem konkret ausgelebten Verhältnis konkreter Menschen in ihren jeweiligen Generationseinheiten zwischen Wahrnehmung, Erfahrung und Erinnerung einerseits und offener Zukunft anderseits?

Meine Damen und Herren, entschuldigen Sie, das ich am Anfang einige spitze Eingangsbemerkungen gemacht habe. Die galten natürlich als Herausforderung oder Provokation. Hoffentlich ist klar geworden, wo die Historie als Mitspielerin in den MA-Konzept des IFOC eine Rolle spielen könnte, nicht zuletzt im internationalen und auch im transnationalen globalen Sinn. Und da will ich noch ein klingendes Zitat von unserem hier angesprochenen geistigen Vater bringen: Man sollte sich doch endlich klarmachen, dass wohl eine nationale Dichtung Berechtigung hat, dass es aber eine nationale Geschichtswissenschaft geben könne, ist ein so lächerliches Ding, wie etwa eine französische Astronomie oder eine europäische Chemie. Das war Franz Oppenheimer. Und genauso müssen die historischen Analysen, von denen ich gesprochen habe, international, wenn nicht sogar global angelegt werden.

Zum Schluss aber noch eine Anregung oder einen Appell in ganz anderer Richtung. Was wir, die wir hier sitzen, die "Macher" – sage ich jetzt ironisch – über diese konkreten Aktivitäten, die wir alle betreiben, hinaus dringend brauchen, sind "Exerzitien". Das ist heute schon einmal angesprochen worden. Das heißt: Wir brauchen neben all unserem Engagement, welches wir zum Teil ja ehrenamtlich betreiben, Rückzugsinseln, um in anregender Atmosphäre und in Muße querdenkend, interdisziplinär, frei vom Stress des Alltagsgeschäftes endlich einmal wieder Brainstorming zu betreiben, um sich abständig selbst und sein Tun längerfristig in die Zeit zu stellen, d.h. kritische Distanz und Reflektion zu gewinnen gegenüber der "Zeitheimat", die uns tagtäglich aufzufressen droht. Wir alle befinden uns ja, an den Universitäten, wo ich es erlebe, und in vielen anderen Bereichen (Stichwort z.B. Evolution, Akkreditierung und und und…) in einem ständigen Selbstausbeutungs- und in einem burn-out-Prozess. Wir ertrinken gewissermaßen in der "Alltagsgeschaftelhuberei". Deshalb finde ich, dass wir bei all diesen Planungen auch bedenken müssen, dass die, von denen intensive Kommunikationsleistungen erwartet wird, diese "Exerzitien" ab und zu einmal brauchen. Das war ein Gedanke, den ich auch an das, was Herr Koch soeben als "Kulturschaffen" bezeichnet hat, angeschlossen

habe. Ich hoffe, ich habe ihn da richtig verstanden, wenn er davon gesprochen hat, man müsse eine Kultur des Miteinanderumgehens der Lehrenden schaffen.

Und Herr Koch hat aber auch noch einen anderen Begriff gebraucht, nämlich fore-casting. Jetzt mache ich abschließend einen ironischen Schlenker: Sie haben darauf hingewiesen, dass ganz besonders fore-casting people in Freiburg an der Universität gewesen sind. Freiburg gilt nicht nur in Deutschland als Nest einer sehr vorzeigbaren Nationalökonomie, sondern ist angeblich auch auf der Erde einer der sieben okkulten Punkte. Deshalb gab es da einen parapsychologischen Lehrstuhl. Parapsychologie hat ja auch etwas mit fore-casting zu tun. Vielleicht ist die Folge davon, dass in Freiburg fore-casting in mehrfacher Hinsicht in besonderer Weise geblüht hat...

Vielen Dank!

#### Günter Koch:

Ich fühle mich durch Ihren Vortrag geehrt. Er war wirklich eine Bereicherung, nicht nur rhetorisch, sondern auch substanziell. Und ich glaube, Sie haben auch wieder einige Punkte gesetzt hinsichtlich dessen, was mir selbst den Tag über wichtig war, nämlich das Besondere an dieser neuen Einrichtung, sozusagen der höhere Sinn. Mir sind in Ihrem Mosaikmuster, wie Sie es selbst bezeichnet und ausgelegt haben, so viele Punkte aufgefallen, die mir wichtig erscheinen. Sie haben in Ihrer Einleitung Ihre Kollegen kritisiert, die sich der Ökonometrie verschrieben haben, oder wie Sie kritisch bemerkt haben, die ein rationalistisches Verständnis von Wissenschaft haben. Für mich berührt das die Frage der vielen Kulturen, die wir heute in der Wissenschaft haben. Ich könnte mir sehr gut vorstellen, dass diese neue Einrichtung etwas schaffen kann, was jenseits dieser Einteilung und Abgrenzung liegt. Es gibt den Begriff der Transdisziplinarität, den ich jetzt aber nicht strapazieren möchte. Er ist vielleicht zu abgegriffen für das, was wir hier vorhaben. Er zeigt aber die Richtung, in die es gehen könnte. Die Abgrenzung der Fakultäten, Sie werden das wahrscheinlich in Ihrer Berufspraxis direkt erleben, hat ja zu einer hohen Spezialisierung und Vertiefung geführt. Wir bohren tief, vergessen aber dabei, worum es geht. Sie haben in Ihrem Vortrag versucht, Klarheit zu schaffen. Könnten Sie dazu einen Vorschlag machen?

#### Jürgen Reulecke:

Ich habe mir, als jemand der nicht in Chefetagen agiert, häufig erzählen lassen, dass ab einer bestimmten Ebene bei unternehmerischen Entscheidungen nicht mehr nur das reine Spezialistenwissen gefragt ist, sondern der Überblick, die breite Umsicht, die Fähigkeit zum Verorten in die gesamten geistigen Verhältnisse der jeweiligen Zeit, um daraus Strategien zu entwickeln. Wenn hier mehrfach gesagt worden ist, dass wir differenzierte Zukunftsentwürfe machen müssen, so geht das m. E. nur, wenn wir nicht von unserem Spezialwissen allein ausgehen, sondern dieses in den Kontext breiterer gesellschaftlicher Analysen einbringen, die wir uns nicht einfach nur ein bisschen anlesen, sondern um deren Dimensionen wir uns intensiv bemühen. Genau das verspreche ich mir von einem Institut, wie es hier gegründet wird. Insofern haben Sie Recht und da kann ich nur sagen, dass hier eine große Chance zu bestehen scheint. Aber man sollte dieses Ziel auch ausdrücklich programmatisch fixieren und es nicht gewissermaßen nur als Orchidee oder als Dessert irgendwie beiläufig noch anhängen. Es handelt sich also um eine zentrale Grundidee, die das Ganze – ich sage es jetzt pathetisch - durchweben muss.

#### **Adelheid Engst:**

Ich bin Regisseurin und trainiere seit langem auch Leute aus der Wirtschaft. Ich sehe hier hauptsächlich Menschen, die entweder aus der Verwaltung, aus der Lehre oder aus der Wirtschaft kommen. Warum sind hier keine Künstler?

Es gibt in Amerika eine Frau, die in wissenschaftlichen Untersuchungen herausgefunden hat, dass Menschen, die vier Wochen lang Theater gespielt haben, danach 55 Prozent mehr Problemlösungskompetenz entwickelt haben. Es gibt andererseits Untersuchungen aus der Hirnforschung, die besagen: 90 Prozent von dem, was man selber erfahren hat, kann man sich merken, aber nur 30-40 Prozent von dem, was man nur gelesen oder gehört hat. Wir sprechen hier von Bildung, vom Lernen. Ich hätte diese Begriffe gern noch einmal näher definiert, und zwar von Menschen, die das Lernen nicht nur intellektuell verstehen und mit Wissen verbinden, sondern auch mit Erfahrungen. In diesem Zusammenhang finde ich Ihren Vortrag, Herr Reulecke, interessant. Denn auch bei Ihnen geht es um Erfahrungen. Und wenn hier eine zukunftsweisende Institution entstehen soll, dann finde ich, müsste diese Dimension von Lernen einen ganz anderen Stellenwert bekommen. Die andere Dimension von Lernen beherrschen bereits alle.

#### Günter, Koch:

Der Praxisbezug ist hier das Stichwort.

#### Jürgen Reulecke:

Wir können das hier nur als Merkposten akzeptieren. Ich kann darauf jetzt nicht antworten, weil ich nicht intensiver bei den Detailplanungen mitarbeite. Aber ich könnte mir vorstellen, dass zumindest die Reflektion darüber bei solchen Treffen, zu denen sich die Betroffenen selber zu "Exerzitien" zurückziehen, eine wichtige Rolle spielt und künstlerische Elemente im weitesten Sinn des Wortes durchaus ernst zu nehmen sind. Ich will jetzt nicht salopp sagen: Wir sind alle letztlich Künstler. Aber wir brauchen wahrscheinlich auch den spezifischen Blick von Künstlern auf die Realitäten, um diese Realitäten auch von einem für uns ungewohnten Blickpunkt aus zu begreifen. Unser alltägliches Denken ist häufig so schmalspurig auf das ausgerichtet, was uns ununterbrochen umgibt. Die Kunst, die wir immer wieder brauchen ist, sich neben sich stellen zu können. Erst auf diese Weise sind Entwürfe für die Zukunft möglich, die über das "von-der-Hand-in-den-Mund-agieren" deutlich hinausreichen.

#### **Hanno Schmitt:**

Ich bin in Potsdam Professor für Erziehungsgeschichte. Mir hat das natürlich aus dem Herzen gesprochen. Wenn ich mir das Curriculum, das Herrn Knüppel vorgestellt hat, anschaue, dann kommt mir das so vor: Die Geschichte oder die Geistesgeschichte wird irgendwo in so einem Modul verortet und dann hofft man, dass sich alles weiter daraus ergibt. Ich persönlich habe da große Zweifel. Wie könnte man die Geschichte besser in diesen Studiengang einbeziehen?

#### Jürgen Reulecke:

Zweifel habe ich auch. Aber ich habe andererseits volles Vertrauen zu den Akteuren und deren Erfahrungen. Ich weiß auch, dass die eben nicht nur in einem simplen Sinn, den ich soeben etwas zugespitzt angeprangert habe, Betriebswirte sind, sondern dass sie sich ausdrücklich um einen weiteren Blick bemühen. Wir stehen als Kommunikationspartner zur Verfügung und wenn es dann darum geht, genauere Einzelheiten in den einzelnen Modulen zu entwickeln, da könnten wir uns vorstellen, dass wir uns dann ausdrücklich zu Wort melden.

Aber ich will zum Schluss einen Apel loswerden, den ich ja bereits mit dem Motto - Ohne Herkunft keine Zukunft – angedeutet habe. Eines der wichtigsten Grundprinzipien bei fast allen Modulen kann mit dem Brecht-Zitat auf den Punkt gebracht werden: Wer nach vorne springen will, der muss erst einige Schritte zurückgehen.

Mahrfach ist hier der Begriff der Kontinuität erwähnt worden. Kontinuität ist nicht ein Wert an sich, aber wir leben bewusst oder unbewusst in einer Fülle von Kontinuitäten. Wir müssen damit rechnen und wir müssen sie ernst nehmen und wir müssen uns auch intensiv fragen, welche wir aus welchen Gründen weitertransportieren wollen und welche nicht. Dazu gehört eine Einigung über das Menschenbild, an dem wir uns orientieren. Darüber muss man nachdenken. Das kann man nicht, wenn man morgens, nachmittags und abends von Termin zu Termin hetzt und nur nebenbei einmal gelegentlich einen Nachmittag lang an einer Tagung wie dieser teilnimmt. Dazu braucht man Umsicht, mehr Zeit, mehr Weitsicht.

#### Helmut Knüppel:

Ich hatte ja vorhin insistiert, dass Eigentum verpflichtet. Haben Sie in Ihren Studien zur Unternehmensforschung und Unternehmensgeschichte auch noch einmal die Kategorie der Beziehungen zwischen gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmers und unternehmerischem Handeln herausgearbeitet?

#### Jürgen Reulecke:

Nicht in dieser Zuspitzung. Aber ein größeres Forschungsprojekt, das vor einigen Jahren von mir mit verfolgt worden ist, beschäftigte sich mit der Geschichte der deutschen Sozialreform. Es ging dabei nicht um den Typus eines deutschen Sozialismus und nicht um den Kapitalismus, sondern es ging um den so genannten "Dritten Weg". Der Jugendstilmaler Fidus hat übrigens schon 1910 ein berühmtes Bild über diesen "Dritten Weg" gemalt: Ein Weg führt in einen tiefen Abgrund, das ist der Kapitalismus. Der andere endet in einem dicken Gestrüpp mit finsteren Büschen, das ist der Kommunismus. Aber in der Mitte führt der Weg in ein blühendes Tal. Hier strahlt die Sonne und man sieht eine kleine Siedlung, die Siedlung einer Siedlungsgenossenschaft als Konkretisierung des "Dritten Weges". Hier handelt es sich um ein Element aus dem breiten

Spektrum dessen, was man Sozialreform nennt. Bereits im deutschen Vormärz sind die Anfänge sozialreformerischen Denken nachzuweisen, das zwischen den extremen Fronten immer wieder versucht hat, eine Art Ausgleich zu finden. Eine Idee neben vielen anderen war zum Beispiel die Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmensgewinn. Und auch Bismarcks Sozialreform ist zum Teil auf diese frühen Ideen zurückzuführen. Bis heute ist diese Sozialreform des 19. Jahrhunderts in mancherlei Hinsicht eine Fundgrube für sozialstaatliche Ideen. Sie beruhen im Wesentlichen auf dem Gedankengut sozial denkende Liberale aus dem Bereich der Nationalliberalen und der Fortschrittsfreunde. Schulze-Delitzsch ist ja einer der berühmten Namen oder Viktor Aimé Huber. Über manche Gedanken dieser Personen braucht man heute nicht mehr nachzudenken. Sie sind überholt. Aber Sie haben Impulse gegeben und sie haben immer diese Art von Gradwanderung betrieben, auf die ich gerade angespielt habe. Diese Art des Nachdenkens - immer wieder neu unter den jeweiligen Bedingungen mit Blick auf die Zukunft – zu ermöglichen, ist eine zentrale Aufgabe. Das habe ich hier aus den Anmerkungen der meisten Redner heute herausgehört. Angesagt ist also die ununterbrochene Gradwanderung zwischen den beiden Extremen – man mag das Ziel dann Sozialreform oder auch Soziale Marktwirtschaft oder wie auch immer nennen.

#### Werner Kruck:

Meine Wortmeldung bezieht sich jetzt nicht auf das soeben Gesagt, sondern auf den Ball, den Sie kurz hoch geworfen haben. Den sollten wir festhalten. Sie wissen, es gibt studentische Übungsfirmen, es gibt studentische Unternehmensberatungen – und das wäre eine Ebene, auf der eine andere Praxis eingeübt werden kann. Das gehört mit in das Konzept. Wer einmal eine Genossenschaft von innen erlebt und mit gestaltet, lernt dabei mehr, als wenn er 50 Bücher darüber liest. Das will ich einfach noch einmal festhalten.

#### Günter Koch:

Herzlichen Dank.

#### Günter Koch:

Meine Damen und Herren, ich darf nun das Mikrofon an Herrn Reimar Unterlöhner übergeben.

Ich möchte mich schon jetzt entschuldigen, dass ich mich noch während des Vortrages entfernen werde. Aber ich habe leider noch andere Verpflichtungen. Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihre rege Beteiligung. Der Kollege Knüppel wird dann und ein Schlusswort sprechen.

#### Reimar Unterlöhner, UNTERLÖHNER.com Bielefeld

#### Macht und Eigentum verpflichten

Zuerst bedanke ich mich bei den Professoren Helmut Knüppel und Wolfgang Hempel. Der erste hatte die kühne Idee, mich einzuladen. Der zweite hat es sogar getan und mir zur Vorbereitung meines Vortrags heute die drei Bände der Gesammelten Schriften von Franz Oppenheimer, also etwa 2.500 Seiten zugeschickt.

Ich habe das natürlich alles gelesen und bin dann schließlich im dritten Band bei dem Kapitel "Gemeingut und Privateigentum" auf ein sinniges Zitat gestoßen, das zu meinem Thema passt. Oppenheimer schrieb 1914: Es ist heute allgemein anerkannt, dass man die Möglichkeit eines Missbrauches am Rechte des Privateigentums verhindern soll, weil vom durchschnittlichen Menschen nicht zu erwarten ist, dass er sich von solchen Missbräuchen zurückhält.

Nun könnte man diese fundamentale Erkenntnis menschlicher Verhaltensrisiken und moralischer Abgründe auch mit der Umkehrung einer sicherlich allen hier bekannten Bibelweisheit auf den Punkt bringen - nämlich: Der Geist ist schwach aber das Fleisch ist stark.

In und mit meinem Buch mit dem Titel "Fair zur Gesellschaft – Macht und Eigentum verpflichten" plädiere ich nun für einen Liberalismus mit Geländer, wobei das Geländer keinesfalls immer von der Politik, also der Legislative, aufgestellt werden muss.

Ich will meine Analysen und Lösungsansätze knapp und thesenartig skizzieren:

#### 1. Das Dilemma der Politik:

#### These: Der Staat hat sich in die Ohnmacht manövriert

Unser Wirtschaftswunderland geht auf die sechzig zu. Aus einem kraftstrotzenden Jüngling ist ein in die Jahre gekommener schlaffer Edelhirsch geworden. Nun: Deutschland leidet zwar auch unter Muskelschwund, steckt aber primär in einer mentalen Krise, aus der uns etwas weniger Staat und ein bisschen mehr Wachstum allein nicht herausführen. Wachstum hat ja in unserer von Zahlen regierten Welt etwas Magisches. Wenn wir nicht wachsen, fürchten wir, umzukippen - wie ein Motorradfahrer, der in der Beschleunigung die Balance am Besten halten kann.

Unsere Erwartungen und Forderungen an Staat und Systeme, an Verdienst und Verzinsung haben sich progressiv entwickelt. Und sie liegen deutlich höher als deren Leistungsfähigkeit. Das hat zur Folge, dass wir seit Jahrzehnten zunehmend auf Pump leben und immer weniger investieren. Mit Hilfe der Statistik gaukeln wir uns dann Fortschritt vor, indem wir beispielsweise die steigende Staatsverschuldung als Wirtschaftswachstum ausweisen. Eine Entwicklung, die unsere Gesellschaft ins Trudeln bringt, wird als quantitativer Fortschritt der Volkswirtschaft wahrgenommen. So waren die Neukredite der öffentlichen Haushalte in den 90er Jahren mit rund 500 Milliarden Euro fast doppelt so hoch wie das statistisch ausgewiesene Wachstum unserer Volkswirtschaft. Das heißt, in Deutschland gibt es seit etwa 15 Jahren gar kein wertschöpfendes Wachstum mehr. So erklären sich auch der enorme Anstieg an Insolvenzen von mittlerweile über 40.000 Unternehmen pro Jahr und die fünf Millionen Arbeitslosen, die bei Lichte betrachtet acht bis neun Millionen sind.

Wir sind zwar noch Exportweltmeister, aber unsere "intellektuellen Investitionsmittel", unser Innovationspotential schmilzt dahin. Unsere Patent- und Lizenzbilanz ist negativ. Wir erleben einen Exodus unserer hoffnungsvollsten Nachwuchswissenschaftler und -entwickler. Innovation und qualitatives Wachstum sind also dramatisch abgefallen, während die Kosten am Produktions- und Dienstleistungsstandort Deutschland immer weiter nach oben getrieben wurden. Und alle haben mit ihrem Verhalten hierzu beigetragen:

- Der Staat und seine Versorgungskassen forderten ständig höhere und zusätzliche Abgaben. So stiegen die Steuern und vor allem die Lohnzusatzkosten.
- Die Gewerkschaften und die Arbeitnehmer forderten gleich doppelt, nämlich höhere Einkommen und weniger Arbeit. So gerieten die Lohnstückkosten unter Druck.
- Den Arbeitgebern waren das Tarifkartell und der Betriebsfrieden heilig. Also haben sie sich so leise wie möglich vom hiesigen Marktplatz verabschiedet und haben Arbeitsplätze und Investitionen ins Ausland verlagert.

Man spricht im Zuge der Globalisierung vom 'Offshoring' der Produktion. Die Vision von der schwimmenden Fertigungsplattform, die dort vor Anker geht, wo die Arbeits- und Gemeinkosten am günstigsten sind, ist keine Utopie mehr. Wir sind ein Auswanderungsland geworden: Das Kapital, die besten Köpfe, die Arbeitsplätze wandern aus. Das alles sind Begleiterscheinungen eines Übergangs von der Nationalökonomie zur Globalökonomie. Warum ist unser Staat hiergegen ohnmächtig? Einmal, weil die nationalstaatliche Politik ihr Mandat und ihre Macht an supranationale Instanzen - Stichwort Brüssel - verliert. Zum anderen, weil unser Staat pleite ist. Juristisch korrekt formuliert: Weil ein erkennbar dauerndes Unvermögen besteht, seine Verbindlichkeiten zu erfüllen. So lautet jedenfalls die Definition von Zahlungsunfähigkeit im Insolvenzrecht.

Die Schuldenuhr tickt nicht, sie rennt. Die Staatsverschuldung in Deutschland kumuliert sich auf fast 1,5 Billionen Euro. Das ist eine dreizehnstellige Zahl. Die Zinsen und Zinseszinsen zur Bedienung dieser Schuldenlast addieren sich auf 75 Milliarden Euro per anno. Das ist übrigens die größte Umverteilung von unten nach oben. Die 40 Milliarden Euro, die allein der Bund jährlich an Zinsen überweisen muss, sind das Fünffache dessen, was er für Bildung und Forschung übrig hat. Unser Staat lebt nicht nur von der Hand in den Mund, er kaut mittlerweile an allen Nägeln.

Der Zahn der Zeit nagt an den Versorgungseinrichtungen. In ihrer Not verkaufen deutsche Städte und Gemeinden jetzt ihr Inventar – also Rathäuser, Kläranlagen und Wohnungen - an US-Finanzinvestoren, wie es kürzlich in Dresden geschehen ist. Anschließend werden die Immobilien und Anlagen wieder zurückgeleast. Die Globalisierung und die sie begleitenden Heuschrecken haben sozusagen die städtische Feuerwehr erreicht.

#### These: Wohlfahrt produziert keinen Wohlstand

Während sich die Sozialausgaben seit 1950 real verzehnfacht haben, stieg das Deutsche Nationaleinkommen nur um das Fünffache. Jährlich fließen über 750 Milliarden Euro an Beitragszahlungen (60 Prozent) und an Steuern (40 Prozent) in die sozialen Sicherungssysteme. Das ist ein Drittel unseres gesamten Bruttonationaleinkommens.

Mit der deutschen Wiedervereinigung wurden dann alle Register gezogen, die die staatliche Förderungs- und Subventionsorgel zu bieten hat. 1.450 Milliarden Euro sind inzwischen von West- nach Ostdeutschland geflossen. Hinzu kamen und kommen Gelder aus Brüssel.

Die Wahrheit ist bitter: Der Osten hat Probleme, weil er mit dem Westen konkurrieren muss, und der Westen hat Probleme, weil er den Osten finanzieren muss. Dabei entstehen groteske Verhältnisse: Die Rentner im Osten stellen sich im Schnitt um gut 20 Prozent besser als ihre Zeitgenossen im Westen. Die Errichtung gleicher Tarif-, Arbeits- und Sozialrechte zwischen West und Ost bei völlig ungleichen ökonomischen Bedingungen beruhte nur auf politischer Opportunität. Man hat nicht verstanden, dass der Preis der Gleichheit die Unfreiheit war – und dass der Preis der Freiheit eben ein gewisses Maß an Ungleichheit bedeutet. Anonymität, Intransparenz und steigende Beiträge provozieren beim Bürger zwangsläufig die Frage: Was gibt mir das System zurück und was muss ich tun, um möglichst viel für mich herauszuholen? In der Theorie wird zwar festgestellt, dass derjenige, der vom Staat alles verlangt, dem Staat auch alles geben muss. In der Praxis tun wir uns aber schwer, die Korrelation von öffentlicher Betreuung und privater Unmündigkeit zu erkennen. Für diese Sicht und Haltung gibt es eine soziokulturelle Erklärung, nämlich unser statisches Freiheitsverständnis. In Deutschland begreifen wir Freiheit als Befreiung von etwas – frei von Unterdrückung, Leid und Not. In der

In Deutschland begreifen wir Freiheit als Befreiung von etwas – frei von Unterdrückung, Leid und Not. In der politischen Kultur angelsächsischer Länder dominiert hingegen ein dynamisches Freiheitsverständnis. Sie begreifen Freiheit als Befreiung zu etwas. Man ist nicht in erster Linie frei von dem Alten, sondern frei für das Neue.

Die mangelnde Bereitschaft zur Aufgabe von Besitzständen ist also die Achillesferse unsere Beweglichkeit geworden. Ohne Bewegung gibt es aber keinen Fortschritt, denn Fortschritt setzt eine Gesellschaft voraus, die eine Veränderung des Status quo zulässt oder erzwingt. Da sind die sogenannten 'free-rider' einer ent- und verwöhnten Konsum-Generation. Sie haben sich bislang vom System auf mehr oder weniger legale Weise mittragen lassen und betrachten die Nutzung der Trittbretter in unserer Gesellschaft als Gewohnheitsrecht. Einen Entzug empfinden sie als Verletzung der Humanität. Und da sind die wirklich unverschuldet Notleidenden oder mehrfach Belasteten, für die sozialer Ausgleich und solidarische Hilfe gerechtfertigt sind. In der aktuellen sozialpolitischen Diskussion sollten wir deshalb zwei Dinge klar auseinander halten: Das eine ist der notwendige Rückbau unserer überdehnten Systeme, die ungerechtfertigte und ungerechte Besitzstände geschaffen haben. Das andere ist ein schleichender Abbau an sozialer Kultur, ohne die ein faires und menschliches Zusammenleben nicht zu gestalten ist. Der Rückbau überzogener sozialstaatlicher Leistungen soll Schnorrer und Trittbrettfahrer zwingen, sich auf die eigenen Beine zu stellen und wieder selbst zu laufen. Aber ein Kahlschlag sozialer Lebens- und humaner Arbeitsbedingungen beseitigt den kulturellen Kitt, der unser Gemeinwesen strukturiert, gestaltet und zusammenhält.

#### 2. Das Verhalten der Wirtschaft:

#### These: Selbstbedienung wird zur Provokation

Unsere Managerelite – so ist jedenfalls die Wahrnehmung - ist eine money-driven-society geworden, deren Wertmaßstäbe und Sinnstiftung sich zunehmend auf die Maximierung des eigenen Vermögens fokussiert und reduziert. Diese Entwicklung hat fatale Folgen für unsere Volkswirtschaft insgesamt, für viele Firmen mittelbar und für Millionen Arbeitnehmer ganz direkt.

Zwischen dem klassischen Unternehmer und dem Manager unserer Tage gibt es entscheidende Unterschiede: Der eine ist Entrepreneur und Eigentümer, der andere Funktionsträger mit Macht und Mandat auf Zeit.

Der Entrepreneur ist ein Pionier, der sich einer unternehmerischen "Expedition" verschrieben hat. Ihm geht es um die Errichtung eines Werkes – vom Fertigungswerk bis zum Lebenswerk. Die Gewinnmaximierung erhebt er nicht zur Maxime, weil sie keine unternehmerische Vision ist. Sein Erfolg oder Misserfolg spiegelt sich zwar auch in der Bilanz, aber Geld ist für ihn primär eine Form von Energie. Kapital ist für ihn Mittel zum Zweck und kein Selbstzweck. Er denkt in Lebensepochen und eher dynastisch als in Berichtsperioden und Vertragslaufzeiten.

Der angestellte Unternehmensführer hingegen leitet oft eine Aktiengesellschaft, in der er de jure zwar einem operativen Führungskollektiv vorsitzt, in dem er de facto jedoch absolutistische Vollmachten besitzt. Und je größer das Unternehmen, desto ausgeprägter ist die Vormachtstellung des CEO, weil die Anonymität der Aktionärsstruktur in der Regel mit der Größe des Unternehmens zunimmt. Was in Deutschland AG bedeutet, kennzeichnen die Franzosen mit dem Kürzel SA. Und SA steht sinnigerweise für Société Anonyme.

Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) hat festgestellt, dass 82 Prozent der Bürger wenig bis gar kein Vertrauen in unsere Wirtschaftsführer haben. Eine Umfrage des Emnid-Instituts ergab, dass 85 Prozent der privaten Aktionäre der Ansicht sind, die Vorstände deutscher Aktiengesellschaften verdienten zu viel. Und 79 Prozent aller Anleger meinen, die Hauptversammlung solle über die Gehälter der Topmanager diskutieren und abstimmen.

Neben der grundsätzlichen Frage nach der Verhältnismäßigkeit und den Grenzen des Anstands stellt sich auch immer wieder die Frage nach den Bemessungskriterien erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmensführung. Tantiemen und Optionen, die zumeist an Kennzahlen der Gewinn- und Verlustrechnung ausgerichtet werden, sind dem kurzfristigen financial engineering der Bilanzstrategen anheim gestellt und eben nicht der langfristigen Wertentwicklung des Unternehmens unterworfen.

Stattdessen wären Performance Share Plans kluge Lösungen.

Beim Mannesmann-Prozess ging es um Macht, Moral und Manieren. Der Ausgang des Verfahrens war für die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zweitrangig. Die Anklage als solche, der Medienpranger und der selbstredende Auftritt der Betroffenen genügten, um die Legitimität ihres Handelns in Zweifel zu ziehen. Die Legalität hingegen wurde fast zur reinen Formsache. Das Verfahren hatte ein moralisches Urteil längst erwirkt, bevor ein juristisches gesprochen war.

Ein gravierendes Defizit offenbarte der Prozess, nämlich ein Defizit im Amtsverständnis von Aufsichtsräten. Wenn die Nummer Eins im Gehaltsranking der Deutschland AG vor Gericht erklärt, das Aufsichtsratsmandat sei nur ein Nebenamt mit ehrenamtlichem Charakter, stockt einem schon der Atem.

Die Mitbestimmung – insbesondere die paritätische – hat in ihrer fast dreißigjährigen Geschichte oft genug dokumentiert, dass die Arbeitnehmervertreter im Zweifel konform mit(be)stimmen. Strategische Visionen des Vorstandes nicken sie so unkritisch ab wie sie auch dessen vertragliche Dotationen widerstandslos durchwinken.

Es ist nicht ohne historische Tragik, dass die Gewerkschaften in den 70er Jahren für die Mitbestimmung und gegen die Mitbeteiligung votiert haben. Das bedeutete Machtzugewinn für die Funktionäre und materieller Verlust für die Mitglieder.

In der betrieblichen Praxis unserer Corporate Governance herrscht keinesfalls Gewaltenteilung, sondern eine Große Koalition. Insofern hat der Mannesmann-Prozess der Corporate Governance in Deutschland einen guten Dienst erwiesen, indem er Anspruch und Wirklichkeit offen gelegt hat.

Wir haben ein Verständnisproblem: Dem Leser der Bildzeitung fehlt das Verständnis dafür, warum bei wachsenden Gewinnen im Inland, Arbeitsplätze ins Ausland verlagert werden und warum bei progressiv steigenden Vorstandsbezügen "humane Lohnsenkungen" auf der tarifpolitischen Tagesordnung stehen.

Kann man es Mitarbeitern und ihren Betriebsräten verdenken, dass sie ihre Besitzstände mit aufgesteckten Scheuklappen bis in die Insolvenz verteidigen, wenn die Unternehmensführung in der Krise von der Fahne geht und sich einen goldenen Fallschirm schneidert? Kann sich der Tarifangestellte gegenüber Kosten- und

Arbeitszeitargumenten öffnen, wenn die höchsten Autoritäten der Firma selbst kein Sensorium für Angemessenheit und Disziplin erkennen lassen?

Während der Sozialismus kapitale Fehler machte, macht der Kapitalismus nun zunehmend soziale Fehler. 25 Prozent Rendite pro Jahr kann man nicht mit klassischer Arbeit und üblicher Produktivitätssteigerung erreichen. Das geht nur, wenn man Vermögen zu seinen Gunsten umverteilt. Dem exorbitanten Gewinn steht ein signifikanter Verlust gegenüber.

#### These: Kosten werden sozialisiert

Ein Bonmot besagt: Ein Geschäft wird erst dann ein Geschäft, wenn man dem Finanzamt nachweisen kann, dass es gar keines war. Hier sind vier beispielhafte Bereiche, in denen Dummheit, Dreistigkeit und Kumpanei die Solidar- und Steuergemeinschaft gravierend und auf Jahre hinaus belasten:

Steuern: Der Global Competitiveness Report des World Economic Forum (WEF) bescheinigt uns Deutschen das weltweit ineffizienteste Steuersystem. Das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung (RWI) kalkulierte jüngst die Gesamtkosten der Steuererhebung in Deutschland auf rund 15 Milliarden Euro jährlich. Es ist ein Hase-und-Igel-Spiel, bei dem der Staat als Hase über die von ihm selbst aufgestellten Spielregeln von 200 Steuergesetzen und 96.000 Verwaltungsvorschriften stolpert.

Fazit: Die offiziellen Steuerquoten für Konzerne und Spitzenverdiener haben nur in Theorie und Statistik eine Bedeutung. Für den tatsächlichen Steuerbescheid und die tatsächliche Belastung sind sie völlig irrelevant.

Subventionen: Jeder erwartet vom Staat Sparsamkeit im Allgemeinen und Freigiebigkeit im Besonderen. An offiziellen Finanzhilfen und Vergünstigungen gewährt allein die Bundesregierung 60 Milliarden Euro jährlich. Addiert man alle Subventionen, die die "öffentlichen Hände" in Deutschland offerieren, ergibt sich sogar ein mindest doppelt so hoher Betrag. Das Kieler Institut für Weltwirtschaft kommt sogar auf 156 Milliarden Euro. Und wo geboten wird, da wird auch genommen. Drei Topadressen, drei Beispiele: Rund eine Milliarde an öffentlichen Gelder geht an EADS für die Produktion des Großraum-Airbus; über 400 Millionen Euro gehen an BMW für das neue Werk in Leipzig; mehr als 200 Millionen Euro erhält der Chip-Hersteller Infineon in Dresden. Moralisch gesehen verhalten sich diese Unternehmen nicht anders als Sozialhilfejunkies. Wer das süße Gift nimmt, hat dann auch später Probleme mit dem Entzug. Beispiel Kohlebergbau.

Vorruhestand: Norbert Blüm war der Meinung, die Rente sei zwar für alle Zeiten sicher, aber uns Deutschen gehe schon zuvor die Arbeit aus. Also müsse man die restliche Arbeit eben gerechter verteilen. Das sind zwei große Irrtümer eines redlichen Mannes. Unbeabsichtigt, wenn auch absehbar, hat er der "Verschrottung des Alters" Vorschub geleistet. Vorruhestand und Altersteilzeit wurden zum arbeitsmarktpolitischen Kassenschlager. Zahllose Unternehmen waren höchst engagiert mit von der Partie. Es war ja lukrativ, hunderttausende von Arbeitnehmern zu Lasten der Sozialkassen zu "entsorgen". So wurde der 57-jährige von der Werkbank auf die Parkbank geschoben, die Produktivität hat man ein wenig forciert, und an der Arbeitslosenstatistik änderte sich rein gar nichts. Im Gegenteil, das Frühverrentungssystem entwickelte sogar eine Sogwirkung, verteuerte die reguläre Arbeit, hinterließ Löcher beim Finanzamt und erhöhte die sozialen Transferleistungen. Die Gewinner sind die Unternehmen sowie die halbe Million "Freigestellte". 60 Prozent der über 55-Jährigen arbeiten nicht mehr – zumindest nicht mehr regulär.

Tarifabschlüsse: Es ist wie in einer nötigenden Zweckehe. Die Gewohnheiten und Reflexe der so genannten Sozialpartner sind programmiert, ihr Machtkampf ist ritualisiert. Der Arbeitsplatzgarantie wird im Zweifel höchste Priorität eingeräumt und alle übrigen tarifpolitischen Wünsche werden diesem Ziel untergeordnet. So werden die Reihen fest geschlossen, denn die Boote sind voll. Man einigt und verbündet sich also zum exklusiven Vorteil derer, die zur Mannschaft der Heimatflotte gehören. Aber alle, die bereits als Reservisten in die Beiboote outgeplaced wurden, und erst recht jene, die an den Rettungsbojen des Sozialstaates hängen, haben keine Chance mehr, wieder regulär an Bord zu kommen. Wir agieren nach dem Motto: Wenn jeder an sich denkt, dann ist an alle gedacht.

#### 3. Unsere Chancen und Optionen:

#### These: Wertschätzung schafft Wertschöpfung

Bislang waren wir eine auf Konsens ausgerichtete Gesellschaft. Doch inzwischen wurden sowohl das Wirtschafts- wie auch das Betriebsklima rauer. Die Verluste an Geschäftskultur, Arbeitskultur und Streitkultur hinterlassen Spuren. Statt Konsens herrscht Konfrontation. Zynismus macht sich breit. Die Macht der Verhältnisse bestimmt die Machtverhältnisse. Früher waren Unternehmer und Generaldirektoren stolz, wenn sie soundso viele Arbeitsplätze geschaffen haben. "Wir stellen ein" war ein plakativer Ausweis kaufmännischen Erfolgs. Heute ist die Zahl der wegrationalisierten Arbeitsplätze die entscheidende Kennziffer für effizientes Management. Und weil die Börse solch ein Minus belohnt, dreht der Aktienkurs ins Plus. So sind nun mal die Gesetzmäßigkeiten der Kapitalmärkte.

Der Logik dieser Märkte gehorchend, erwartet uns folgendes Szenario:

- Das Kapital entzieht sich Schritt für Schritt der Finanzierung gesellschaftlicher Aufgaben, denn es ist nun mal der mobilste Produktionsfaktor.
- Das hat zur Konsequenz, dass woanders investiert wird und dass der Faktor Arbeit im Innland einen immer größeren Anteil der Gemeinkosten zu tragen hat.
- Das wiederum erhöht erneut den Rationalisierungsdruck. Also werden bei uns weitere Arbeitsplätze gestrichen. Dann reduziert man in Deutschland die Produktionsstandorte. Und schließlich werden auch die Firmenzentralen in andere Länder verlagert.

Für jeden Schritt gibt es gute Gründe und schlüssige Kalkulationen. In der Summe und aufs Ganze gesehen sägen sich allerdings unsere Unternehmen die Äste ab, auf denen sie zumindest hier zu Lande sitzen. Schließlich klingelt die Kasse nur, wenn Angebote auch auf Nachfrager treffen. Aber spätestens, wenn der Kunde sich anschickt, den heimischen Marktplatz ebenfalls zu verlassen, wird man darüber nachdenken, ob es nicht doch sinnvoll ist, den "Faktor Mensch" wieder in die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung einzubeziehen. Es wäre also klug, eine neue Balance zu suchen und zu finden zwischen den Interessen des Kapitals, also der Shareholder, und den Interessen der Stakeholder. Je langfristiger unser Denken und Handeln ausgerichtet sind, desto leichter lassen sich die vermeintlichen Konflikte zwischen Markt und Mensch entschärfen, ja sogar auflösen, weil kurzfristiges Vorteilsdenken einer systemischen und ganzheitlichen Sicht Platz machen. Auch sollten wir uns daran erinnern, dass nur die Hälfte aller Faktoren, die die wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen, ökonomischer Natur ist. Die andere Hälfte ist psychologischer Natur. Die Wertschöpfung der Mitarbeiter hängt beispielsweise maßgeblich von der Wertschätzung ab, die man ihnen entgegenbringt. Neben der Sach-Logik gibt es immer auch eine Psycho-Logik und eine Sozio-Logik. 70 Prozent arbeiten unmotiviert, 17 Prozent arbeiten sogar bewusst obstruktiv. Nur 13 Prozent aller abhängig Beschäftigten bekennen, dass sie Freude an der Arbeit haben. Laut einer Studie des Forschungsinstituts Gallup gehen den deutschen Unternehmen jährlich 260 Milliarden Euro verloren durch verhaltenes Engagement, hohe Fehlzeiten und mangelnde Produktivität ihrer Mitarbeiter. Es ist das fehlende Vertrauen in die Verantwortungsträger, das viele Menschen heute verunsichert und in ihr Schneckenhaus treibt. Vertrauen ist soziales Kapital, dessen Wert das Produktivitätsniveau eines Unternehmens maßgeblich beeinflusst. Wilhelm Busch formulieret es schlicht und weise: Ein Mensch fühlt oft sich wie verwandelt, sobald man menschlich ihn behandelt.

Unsere Ökonomie wandelt sich in der Wahrnehmung und wohl auch objektiv von einem Wohlstandskapitalismus zu einem Risikokapitalismus. Als Beispiel nenne ich die "Ich-AG": Das ist der Weg in eine Basar-Ökonomie mit Tagelöhnern und Dienstleistungs-Söldnern. Wenn der Mensch aber nicht mehr Dreh- und Angelpunkt des Wirtschaftens ist, fehlt dem Wirtschaftskreislauf die Achse. Dann wirken nur noch Zentrifugalkräfte und alles fliegt auseinander.

#### These: Geld ist Energie

Deregulierung und Globalisierung haben die Grenzen traditioneller Märkte und Wirtschaftsräume aufgelöst. Kapital und Know-how sind jetzt grenzenlos mobil. Die Unternehmen entziehen sich Schritt für Schritt dem ordnungspolitischen Rahmen und dem steuerpolitischen Hoheitsgebiet des Nationalstaates. Dabei sind die Unternehmer und Manager Opfer und Täter zugleich. Sie unterliegen einerseits der Systemlogik des herrschenden Ökonomismus, andererseits glauben sie selbst eisern an das Heil absolut freier Märkte. Der pure Wirtschaftsliberalismus triumphiert über den politischen Liberalismus. Ein neues Ranking entsteht: Der Primat der Politik geht über auf den der Ökonomie. Das ist fundamental und in dieser Dimension neu! Deshalb ist die Epoche, die wir aktuell durchleben, eine Zeitenwende, wobei noch nicht klar ausgemacht ist, wohin die Reise tatsächlich geht. Drei Entwicklungen sind vage erkennbar, alternativ wie auch konsekutiv:

- 1. Das angelaufene Rat-race beschleunigt sich, die Schraube dreht sich immer schneller und erfasst mehr und mehr Betriebe und deren Mitarbeiter. Die Gemeinkosten werden zunehmend sozialisiert und die Gewinnmaximierung wird weiter forciert. Man hält also stur geradeaus, erhöht die Schlagzahl und verkauft diesen Kurs als Fortschritt.
- 2. Die Polarisierung führt zur Radikalisierung. Auch wenn es einem Kampf gegen Windmühlen gleichkommt: Globalisierungsgegner werden versuchen, noch spektakulärer in die Speichen unserer rotierenden Welt zu greifen, um den Lauf der Geschichte zu blockieren. Isolationisten werden sich mit dem Machtverlust des Staates nicht abfinden und deshalb die Macht der Verbraucher mobilisieren. Extremistische Parteien links wie rechts werden die Verlierer und Verzagten am Wegesrand aufsammeln und organisieren.
- 3. Wir finden zu einer Wirtschaftethik und ökonomischen Vernunft, die uns befähigt, betriebswirtschaftliche Effizienz, volkswirtschaftliche Sinnfälligkeit und soziale Fairness zu harmonisieren und auszutarieren. Das wäre keinesfalls eine bloße Restauration des "Rheinischen Kapitalismus". Das wäre eine Synthese aus kon-

servativem Ordnungsdenken und progressivem Strukturdenken. Das wäre eine Win-win-Strategie. Liberalismus ohne Moral führt in die Anarchie. Max Frisch warnte vor dieser Tendenz, als er 1986 einen Vortrag hierzu mit dem Titel überschrieb: *Am Ende der Aufklärung steht das goldene Kalb*. Es wird Zeit, dass sich die unternehmerische Elite unseres Landes entscheidet, ob sie sich mit der Maximierung ihres eigenen Vermögens abfindet oder ob sie ihre Kompetenzen im doppelten Sinne des Wortes dafür einsetzt, das Vermögen aller zu nutzen und sinnvoll einzusetzen. Es geht schließlich um weit mehr als nur um Gewinn: Es geht um das Warum und das Wie – also um den Sinn und die Kultur unseres Wirtschaftens.

Unternehmen sind ein elementarer Teil der res publika. Je ohnmächtiger die Politik, desto wichtiger wird das Commitment unserer unternehmerischen Elite. Es geht um die Zivilisierung unserer Wirtschaft! Wer weniger Staat und die Aufgabe von Besitzständen fordert, darf sich selbst nicht in der Rolle des Besitzbürgers gefallen und lässig abseits stehen. Er muss sich als Staatsbürger begreifen und die Zukunft auch unseres Gemeinwesens zu seiner eigenen Sache machen. Corporate Citizenship zielt auf den Citoyen und nicht auf den Bourgeois im Vorstand.

Die vehemente Diskussion um die Arroganz der Macht in den Topetagen zeigt, dass die öffentliche und veröffentlichte Meinung nicht bereit ist, jedwedes Tun und Treiben dort stoisch hinzunehmen. Das wird Konsequenzen haben. Aber wer zieht sie? Wie kommen Unternehmer und Manager aus der Defensive in die Offensive? Wie kommen sie aus einem Meinungsklima der Ablehnung in eines der Akzeptanz? Die Antwort ist leicht, die Umsetzung schwer: Sie müssen ihre Haltung und ihr Benehmen ändern. Sie müssen überzeugend handeln und glaubwürdig auftreten. Selbstverpflichtung muss an die Stelle von Opportunismus rücken. Wenn ihnen das gelingt, gewinnen die Entscheidungsträger und Meinungsführer nicht nur an moralischer Autorität und gesellschaftlicher Reputation; sie gewinnen auch an Gestaltungsspielraum und Einfluss, sowohl im betrieblichen Mikrokosmos wie auch im gesellschaftlichen Makrokosmos. Der Primat der Zukunftsgestaltung unserer Lebensverhältnisse kann in wichtigen Bereichen von der Politik auf die Wirtschaft übergehen, sofern deren Entscheidungsträger und Meinungsbildner diese Herausforderung annehmen und konstruktiv ausgestalten. Um die eigene Zukunft am Standort Deutschland zu sichern, bleibt den Unternehmen auch gar keine Wahl. Es gibt wegweisende Modelle und überzeugende Beispiele, die zeigen, was nötig und möglich ist -Stichwort Stiftungen. Wer an der Spitze der Pyramide steht, hat den größten Über- und Weitblick. Er verfügt über ein Panorama-Bewusstsein und kann mehr, als nur linear denken. Deshalb ist es das Privileg der Eliten, Richtung und Nachhaltigkeit von Entwicklungen auszuloten und zu bestimmen. Um mit Sokrates zu sprechen: Derjenige, der führt, hat das Gute über das Angenehme zu stellen.

#### These: Liberalismus ja - aber mit Geländer

In Deutschland sind sowohl die Freiräume im gesellschaftlichen Leben wie auch die Gemeinwohlorientierung im wirtschaftlichen Leben unterentwickelt. Wir brauchen einerseits weniger Staat im Dschungel der Detailregulierung und andererseits mehr Wirtschaft bei der Gestaltung der res publica. Linksaußen glaubt man unbeirrt an den Sozialstaat als die wahre Wärmehalle der Nation. Und Rechtsaußen halten es die Neoliberalen mit Maggie Thatcher und deren Postulat: *There is no such thing as society*. Beide Flügelpositionen – also hier der unverantwortliche Kollektivismus und da der verantwortungslose Individualismus - gilt es zu überwinden und aufzulösen, indem wir uns wieder an den Kern ordoliberaler Prinzipien und Ziele heranwagen, und zwar sowohl als consumer citizen als auch als corporate citizen.

Statt der neoliberalen Gesellschaftskonzeption eines Thomas Hobbes zu folgen, der die Menschen als von Grund auf eigennutzorientierte und asoziale Wesen ansieht, sollten wir Adam Smith, den Vater des Ordoliberalismus wieder entdecken. Er betrachtet die Spezies Mensch als gemeinschaftsorientiertes und kooperatives Wesen. Bei Smith bedingen sich Ordnung und Liberalität.

Abschließend einige zentrale Vorstellungen von der erforderlichen Reformation unserer Sozialen Marktwirtschaft, die über das permanente Reformieren von Reförmchen hinausgeht:

#### 1. Seitens der Politik:

**Zukunftsvision:** In Deutschland spüren wir zwar den Veränderungsdruck, erkennen aber kein überzeugendes Ziel. Unsere Gesellschaft befindet sich im Sinn-Vakuum. Politiker müssen visionäre Entwürfe für die Zukunft unserer Gesellschaft anbieten. Wenn die Zukunft wieder Sinn verspricht, werden die Veränderungen der Gegenwart als sinnvoll empfunden und akzeptiert.

**Bürgergesellschaft:** Entlastung der Leistungsträger bedeutet nicht die steuerliche und soziale Schonung der Spitzenverdiener und leistungsunabhängigen Einkünfte, sondern die Entlastung jener Arbeitnehmer und Freiberufler, die zwischen 50.000 und 150.000 Euro pro Jahr verdienen, Kinder erziehen und Eltern pflegen. Derjenige, der sich viel leistet, muss stärker besteuert werden und derjenige, der viel leistet, muss weniger besteuert werden.

**Soziale Sicherung:** Die Nachhaltigkeit der sozialen Sicherungssysteme muss Verfassungsrang bekommen. Alle Korrekturen an den Systemen sind an dieser Zielsetzung auszurichten.

Konsolidierung: Unser Staat ist der größte Sanierungsfall. Weitere Kreditaufnahmen der öffentlichen Haushalte müssen gestoppt werden. Die Haushalte sind nur verfassungsgemäß, wenn sie ausgeglichen sind und bestehende Schulden anteilig tilgen.

Wirtschaftspolitik: Priorität hat die Zukunft des Mittelstandes, weil er es ist, der der Gesellschaft die meisten Mittel zur Verfügung stellt. Ohne Mittelstand gibt es keine unternehmerische Gesellschaft.

#### 2. Seitens der Wirtschaft:

Res publica: Das Prinzip "Eigentum verpflichtet" muss im Rahmen der Corporate Governance konkretisiert werden. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen soll unbegrenzt steuerlich absetzbar sein. Private Initiativen (Private Public Partnership) haben Vorrang vor staatlicher Gestaltung. Gerade die schwindende Macht des Staates eröffnet den Unternehmen neue Chancen, mehr gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und diese konkret auszugestalten.

Nachhaltigkeit: Langfristige Solidität hat Vorrang vor kurzfristiger Prosperität. Die Interessen von Shareholder und Stakeholder sind dieser Priorität unterzuordnen. Nicht nur in der Ökologie, sondern auch in der Ökonomie müssen wir uns am Prinzip der Nachhaltigkeit orientieren. Das heißt: Der ehrbare Kaufmann sollte aus dem System nicht mehr herausholen, als er bereit ist zu investieren. Er muss seine Unternehmung als Teil des Ganzen begreifen, als Mikrokosmos im Makrokosmos.

**Subsidiarität:** Bei der Gestaltung von Tarifen und Arbeitsverhältnisse gilt das Prinzip: So viel Flexibilität und Selbstbestimmung auf betrieblicher und individueller Ebene wie möglich. Die Macht (Lobby) von Verbänden und Gewerkschaften muss reduziert werden.

**Ethik:** Ethik ist gut fürs Geschäft, weil "nice firms" eine höhere Akzeptanz im Markt erzielen als jene, die mit ihrem Verhalten / Management so genannte name-and-shame-Kampagnen provozieren. Allerdings kann Ethik ohne Gewinnorientierung genauso unsozial sein wie Profitstreben ohne Moral.

Fortschritt und Kultur: Wirtschaftlicher Fortschritt und soziale Kultur sind zwei komplementäre Seiten einer gesellschaftlichen Medaille. Der Schriftsteller und Aphoristiker Siegmund Graff bringt das Verhältnis von Fortschritt und Kultur auf folgenden Nenner: Der Fortschritt sagt, wozu der Mensch fähig ist, die Kultur, was seiner würdig ist. Die Kultur ist das Gewissen des Fortschritts. Die Kultur schleift die Spitzen ab, auf die der Fortschritt die Dinge zu treiben pflegt. Kultur ist innerer Fortschritt, Fortschritt äußerliche Kultur.

#### Helmut Knüppel:

Herzlichen Dank Herr Unterlöhner.

Wir kommen jetzt zur Diskussion. Ich bitte um Ihre Wortmeldungen.

#### Klaus Faber:

Das war ein sehr interessanter und instruktiver Vortrag und ich kann den meisten Dingen zustimmen, bei einigen habe ich jedoch Vorbehalte. Ich möchte gern einige Bemerkungen machen, einmal zu dem Komplex, in dem Sie sich mit unseren Defiziten und der Hilflosigkeit des Staates befassen, und zweitens zu dem Thema, das die Akzeptanz von ungleichen Entwicklungszuständen zwischen Ost und West in Deutschland betrifft. Vorneweg eine Zustimmung: Im Verhältnis zu Frankreich fällt mir immer wieder auf, dass wir eigentlich sehr wenig voneinander wissen. Es gibt ja gerade eine Kultur der Beschwörung der Nachbarschaft, der guten Beziehungen. Aber tatsächlich wissen die politischen Eliten in Deutschland und in Frankreich voneinander relativ wenig. Das betrifft auch einen Punkt, den Sie nicht erwähnt haben, wo wir auf Frankreich schauen sollten, nämlich bei der Integration der muslimischen Minderheit.

Zu den ungleichen Entwicklungen in Ost und West wurde bereits einiges gesagt und ich möchte noch Folgendes ergänzen: Es gibt eine ganze Reihe von Kennziffern, die den immer größer werdenden Rückstand Deutschlands bei den Studienanfängerzahlen belegen. Im internationalen Vergleich erreicht Deutschland nicht einmal den OECD-Durchschnitt. Der Abstand zu den anderen Staaten vergrößert sich und selbst im innerdeutschen Vergleich, zwischen Ost und West, gibt es erhebliche Unterschiede, die wahrscheinlich auch nicht so schnell ausgeglichen werden können. Ähnliches gilt für die Ausgaben für die Hochschulen. Pro Kopf der Bevölkerung liegen wir weit hinter den skandinavischen Staaten oder den USA. Und auch hier gibt es im innerdeutschen Vergleich eine Differenz. Vielleicht doch noch ein konkretes Zahlenbeispiel. In der Volksrepublik China werden im Jahr 400.000 Ingenieure ausgebildet, in Indien 300.000 und bei uns 40.000. Das sieht hinsichtlich der Bevölkerungszahlen noch verhältnismäßig günstig aus. Es gibt nur eine Tücke bei diesen Zahlen. In China und Indien wachsen diese Zahlen sehr schnell, das heißt, der Anteil der Ingenieure an der Bevölkerung steigt, bei uns nicht. Der Zeitpunkt ist also absehbar, an dem diese beiden Staaten uns in der Ausbildung überholen werden.

Ist der Staat so hilflos? Ich akzeptiere das im Hinblick auf viele Tatbestände, auch gegen manche staatsgläubige Stimmen, zum Beispiel hinsichtlich der Verbindung mit der globalen Entwicklung in der Wirtschaft. In der Tat, da hat die nationalstaatliche Ebene die Handlungsinstrumente zum großen Teil verloren. Aber in manchen anderen Bereichen eben doch nicht. Ein kleines Beispiel: Die EU-Staaten haben sich vor einigen Jahren in Lissabon darauf geeinigt, bis 2010 in allen Staaten die Ausgaben für Forschung und Entwicklung von zwei auf drei Prozent vom Bruttoinlandsprodukt zu steigern. Wir liegen in diesem Jahr bei 2,5 Prozent. Diese 2,5 Prozent beziehen sich auf öffentliche und private Ausgaben. Aber der Anteil der öffentlichen Ausgaben in diesem Bereich sinkt und es gibt einige ostdeutsche Länder, zum Beispiel auch Brandenburg, da sinkt er noch schneller als auf der nationalen Ebene insgesamt. Die USA, die skandinavischen Länder und andere EU-Staaten haben auch auf diesem Gebiet weitaus bessere Zahlen. Das hängt zum Teil mit unserem föderalen System zusammen, das auch die politische Willensbildung sehr negativ beeinflusst. Im Augenblick verschlimmern wir das noch durch die so genannte Föderalismusreform.

Fazit: Es gibt einige Bereiche und dazu gehören Wissenschaft und Bildung, in denen die Defizite nicht von einem Verlust an nationalstaatlicher Handlungsfähigkeit herrühren, sondern hausgemacht sind. Beim Ost-West-Problem gebe ich Ihnen Recht, dass die ostdeutschen Erwartungen nach der Wiedervereinigung überzogen waren, was die schnelle Herstellung von gleichen Lebensverhältnissen anbelangt. Aber schauen Sie sich die Finanzausgleichsysteme bis 1989 an. Seit der Gründung der Bundesrepublik hat Bayern bis 1989 fortlaufend zum Beispiel von Nordrhein-Westfalen Ausgleichszahlungen erhalten und hat etwas Gutes daraus gemacht. Es ist jetzt ein finanzstarkes Land geworden. Warum soll das jetzt unterbrochen werden? Warum kann Ostdeutschland nicht das Gleiche in einem etwas längeren Zeitraum erwarten?

#### Reimar Unterlöhner:

Ich gebe Ihnen völlig Recht. Der Akademisierungsgrad in Deutschland entspricht überhaupt nicht unserer Position in der Welt, weder ökonomisch noch kulturell. Es ist ein Desaster, gerade wenn wir uns mit Skandinavien vergleichen. Ich bin der Auffassung, dass wir in den letzten 15 Jahren in dieser Hinsicht die größten Fehler begangen haben.

Ist der Staat so hilflos? Er ist hilfloser als noch in den 70er und 80er Jahren. Doch mittlerweile haben wir ein Problembewusstsein geschaffen. Es geht so nicht mehr weiter. Es hilft auch heute nichts, Herrn John Maynard Keynes auf den Schild zu heben. Wer Keynes richtig versteht, der akzeptiert auch, dass der Staat in guten Zeiten kein deficit spending betreiben darf, sondern Rücklagen bilden muss. Das ist nicht geschehen. Insofern müssen wir nun die Suppe auslöffeln bzw. unsere Kinder und Enkel.

Der Handlungsspielraum ist also enger. Ich halte das aber nicht für ein so großes Problem, weil ich den Handlungsspielraum der Wirtschaft als sehr groß wahrnehme. Und warum soll nicht die Wirtschaft Dinge in die Hand nehmen, auch im gesellschaftlichen Leben, als Sponsor, als Private Partner gegenüber Kommunen etc.? Es muss gar nicht alles über den Staat laufen.

#### Helmut Knüppel:

Ich denke, das ist ein Punkt, den wir sicherlich noch intensiver in die Diskussionen einbringen müssen. Tut der Staat wirklich alles, was er tun kann? Lotet er überhaupt seine Möglichkeiten aus?

#### Werner Kruck:

Dem größten Teil Ihrer Ausführungen kann ich auch zustimmen. Einen Punkt möchte ich noch ergänzen.

Sie wissen, dass die Geldmenge ständig steigt. Geld bedeutet Guthaben auf der einen Seite und Schulden auf der anderen Seite. Nun ist dieses Vermögen äußerst ungleich verteilt. Sie haben es auch angesprochen. Analysen zeigen, dass wir uns zunehmend wieder in eine Klassengesellschaft hinein bewegen. Geld ist in großen Mengen da, für die einen aber in der Form von Schulden und für die anderen in der Form von Guthaben. Kapitalismus ist nach der Definition von Franz Oppenheimer eine Geldwirtschaft. Man verfügt hier über billige Arbeitskräfte, die ihre eigenen Erzeugnisse mit ihrem Einkommen nicht mehr erwerben können. Dieser Überschuss wird dann auf internationalen Märkten verwertet. Und das macht diesen globalen Wettbewerb aus. Wir haben verschiedene kapitalistische Länder, in denen die Unternehmen die Wertschöpfung, die im Innland produziert wird, mit den Löhnen nicht mehr ausbezahlen. Sie können nur dann einen Gewinn erzielen, wenn sie es woanders verkaufen.

Auf uns kommt ein großes Problem zu, nämlich der Superkapitalismus in Russland. Im Moment denkt noch kaum jemand darüber nach. Kommunismus ist ja eigentlich nur Kapitalismus mit umgekehrten Vorzeichen. In China sehen wir es schon. Was ist Ihre Meinung dazu?

#### Reimar Unterlöhner:

Zu diesen Grundsatzthemen könnte man auch wie Oppenheimer drei Bände mit insgesamt 2.500 Seiten schreiben. Das sind die zentralen Kernpunkte der Nationalökonomie und Globalökonomie, die Sie angesprochen haben. Es stimmt, die Geldmenge steigt. Ich habe ja auch gesagt, dass wir uns leider wieder auf ein Gesellschaftsmodell zubewegen, in dem Oben und Unten schärfer ausgeprägt sind und die bürgerliche Mittelschicht abnimmt. Aus der Zwiebel, die unsere Gesellschaft soziologisch gesehen einmal war, wird eine Pyramide. Das ist ein Nachteil, denn früher oder später werden auch die Unternehmen merken, dass ihnen eine kaufkräftige Mittelschicht in Deutschland zunehmend fehlt.

Bei der Frage der Öffnung der Märkte und der Globalisierung haben wir im Augenblick ein ganz sonderbares Phänomen. Während früher die Industriestaaten darauf bestanden, ihre Waren tatsächlich global zu vermarkten, haben wir jetzt eigentlich eine umgekehrte Situation. Wir verzeichnen einen zunehmenden Isolationismus, bei den Amerikanern allemal. Auch in Europa werden zunehmend solche Tendenzen deutlich, um sich gegen indische und chinesische Konkurrenz zu wehren. Das heißt also, die Entwicklungsländer, die Schwellenländer vor allen Dingen, die drehen am Rad der Globalisierung und drängen in unsere Märkte. Und wir haben auf einmal Angst vor der Globalisierung. Das war vor 20 oder 30 Jahren noch genau umgekehrt. Ich weiß nicht, ob uns das eigentlich so bewusst geworden ist. Aber das müsste man sich wirklich im Detail ansehen.

Ob der Kommunismus die verschärfte Form des Kapitalismus ist? Wenn es so ist, wie Sie sagen, dass der Kapitalismus in einem gigantischen Monopol endet, indem er den Weg vom Oligopol zum Monopol geht, dann haben Sie wahrscheinlich Recht, dann ist der Kommunismus so etwas wie der Kapitalismus in verschärfter Form.

#### Werner Kruck:

Beim Thema Kapitalismus und Kommunismus in meiner Frage geht es mir nur um das Ausbeutungsprinzip. Sie haben etwas zu den Steuersätzen gesagt. Sie haben aufgezeigt, wie Unternehmen handeln im Vergleich dazu, was der arbeitende Mensch, der hier nicht weglaufen kann, leisten muss. Das sind Verhältnisse, die im System, zum Beispiel in diesen Tausenden Steuergesetzen, festgeschrieben sind. Und das, obwohl man erkennt, dass die Gesellschaft auseinander driftet und dass ein Nachfrageproblem entsteht. Die Menschen können das nicht mehr zurückkaufen, was sie produziert haben. Und auch ein Reicher kauft nun mal keine hundert Häuser, Autos oder andere Konsumgüter. Das System aber funktioniert so, dass die Gesellschaft auch über die Steuergesetzgebung immer weiter auseinander driftet. Wie soll denn mit Appellen an die Moral eine Entwicklung aufgehalten werden, die bereits im System so angelegt ist?

#### Reimar Unterlöhner:

Da haben Sie natürlich Recht. Es ist immer problematisch, darauf zu hoffen, dass sich die Menschen eines Tages moralisch besser verhalten werden als zur Zeit. Wir brauchen einerseits klare Ordnungskriterien und wir brauchen andererseits auch einen starken Staat. Wir brauchen eine Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und andere Institutionen. Wenn wir uns zum Beispiel das Thema Energiewirtschaft anschauen und sehen, wie die Energiekonzerne im Augenblick ihre Kunden ausbeuten - da besteht Regelungsbedarf. Andererseits bin ich aber auch davon überzeugt, dass der klassische Unternehmer, der Entrepreneur, den ich beschrieben habe, ein Interesse an "moralischen Wirtschaften" haben muss, weil Tauschgeschäfte im Sinne des "ehrbaren' Kaufmannes" - wie bereits mehrfach gesagt - ohne ein gewisses Maß an Verlässlichkeit und Moral eben nicht funktionieren. Sonst landen wir am Ende beim absoluten Kannibalismus. Die Frage lautet: Will ich nur einen kurzfristigen Vorteil auf Kosten eines anderen erzielen oder strebe ich meinen persönlichen langfristigen Vorteil an, den ich nur in geordneten Systemzusammenhängen erreichen kann. Ich meine, es ist wie im Verkehr: Wir können uns wie die Engländer darauf einigen, dass wir alle links fahren oder wir einigen uns darauf, dass wir alle rechts fahren. Wichtig ist nur, dass wir uns einig sind und dass wir bei der getroffenen Entscheidung bleiben, damit nicht einer auf die Idee kommt, er könnte sich das System jeweils danach aussuchen, was im Augenblick für ihn opportun ist. Und in vielen Situationen beweisen wir ja tagtäglich, dass wir im Sinne der Gemeinwohlorientierung sehr wohl verstanden haben, dass es sinnvoll ist, dass wir alle auf der rechten Spur fahren, um im Bild zu bleiben. Das ist natürlich ein simples Beispiel und wird der Sache nicht wirklich gerecht.

Abschließend möchte ich nur noch einen Aspekt ansprechen. Es gibt ja den netten Spruch, dass noch nie ein Armer dadurch reich geworden ist, dass man einen Reichen arm gemacht hat. Ich habe nichts gegen Unternehmer. Ein Reinhold Würth hat aus einer Bude mit 50 Beschäftigten, die er von seinem früh verstorbenen Vater, einem Schraubenhersteller in Baden-Württemberg, übernommen hat, einen Konzern mit 70.000 Beschäftigten gemacht. Er besitzt drei Flugzeuge und ist selbst Pilot. Oberflächlich betrachtete ist er der typische Kapitalist, der sich alles leisten kann. Er ist aber auch ein unglaublich dynamischer, schaffensfroher

Mensch, der in seinem Unternehmen von Jahr zu Jahr in Deutschland zusätzliche Arbeitsplätze im vierstelligen Bereich schafft, trotz Globalisierung. Solche Unternehmer brauchen wir. Die dürfen dann auch ein bisschen mehr verdienen. Die Frage ist ja: Mit welcher Intention machen die das? Ich habe etwas gegen den Spitzenmanager, der einen Fünfjahresvertrag für sich aushandelt, dann nach zwei Jahren die Bude bewusst vor die Wand fährt oder sie irgend einer Heuschrecke in den Rachen wirft, sich seinem Vertrag entsprechend auszahlen lässt und sich dann entweder nach Irland oder auf die Bermudas absetzt, also in ein Steuerparadies. Nach dem Motto: Ich habe ausgesorgt. Das ist in meinen Augen verantwortungslos, das hat nichts mit Führung zu tun.

#### **Martin Sattler:**

Sie sind meiner vormittäglichen Bemerkung, dass, wenn man über Wirtschaft und in diesem Zusammenhang über Bildungseinrichtungen spricht, es um eine Profilierung eines Menschenbildes geht, sehr deutlich nachgekommen. Sie bezeichnen sich selber als konservativ, trotzdem mahnen Sie aber so energische Änderungen an. Da werden Sie, wenn Sie sich selber als Konservativen sehen, Schwierigkeiten bekommen. Denn das, was Sie beschreiben, ist Wertkonservatismus. Aber das ist nur eine Vorbemerkung.

Leider unterliegen Sie auch einem Irrtum, das muss ich ganz deutlich sagen. Sie haben die Schwäche des Staates beschrieben, auch bedingt durch die Verlagerung von Kompetenzen auf die europäische Ebene. Der Ministerrat in Brüssel hat noch nie etwas gegen deutsche Vorstellungen beschlossen. Ich habe dazu eine Studie erarbeitet. Europäische Vorhaben werden zuerst zwischen Deutschland und Frankreich abgesprochen und dann mit unseren guten Freunden innerhalb der EU. Es gibt überhaupt keinen Beschluss im Ministerrat gegen deutsche Interessen. Deshalb sollten wir nicht in die Provinzialität abgleiten und auch nicht eine Diskussion über Fremdbestimmung führen. Die EU und Brüssel, das ist Berlin. Wir sind für alles, was dort geschieht, voll verantwortlich. Es gibt überhaupt keinen Beschluss, der uns aufgezwungen worden ist. Das ist einfach ein Informationsproblem, weil die Abstimmungsmodalitäten des Ministerrates von deutschen Journalisten als zu kompliziert angesehen werden und nicht bekannt gemacht werden. Der deutsche Staat hat einen starken Arm in Brüssel und lenkt Europa über Brüssel. Es ist nicht umgekehrt.

#### **Helmut Knüppel:**

Wenn es keine weiteren Wortmeldungen mehr gibt, bitte ich Sie, Herr Unterlöhner, um Ihr abschließendes Statement.

#### Reimar Unterlöhner:

Ich freue mich, dass Sie mich nicht so konservativ wahrnehmen, wie ich zu sein glaube. Sie haben mir ja selbst die Antwort in den Mund gelegt. Ja, ich betrachte mich als Wertkonservativen. Denn, um das Wort meines Vorredners aufzugreifen: *Ohne Herkunft keine Zukunft*. Man könnte auch sagen: Wer nicht nachdenkt, ist auch nicht in der Lage vorzudenken. Wir brauchen die Herkunft, die Ordnung und wir brauchen das Liberale: die Liberalität mit dem Blick nach vorn, um Innovationen zu schaffen, auch bei Strukturen.

Helmut Knüppel, (Gründungs-)Rektor der FH Potsdam a.D.

#### Zusammenfassung

Wir sind damit am Ende angelangt. Herzlichen Dank Herr Unterlöhner.

Meine Damen und Herren, ich habe jetzt die Aufgabe, den Tag noch einmal zusammenzufassen. Wolfgang Hempel hat uns heute Morgen die Intention dieser Initiative, des Franz-Oppenheimer-Kollegs, deutlich gemacht. Er hat den Zusammenhang hergestellt zwischen der Bedeutung Oppenheimers und dem, was wir uns als Aufgabe gestellt haben.

Im Anschluss daran hat Dieter Sauer die Perspektiven seines Bildungsunternehmens vorgetragen und den Rahmen abgesteckt, in dem ein Vorhaben wie das Franz-Oppenheimer-Kolleg realisiert werden kann.

Auf sehr eindrückliche Weise hat Herr Krell danach beschrieben, wie sich die Berufsakademien in den letzten Jahren entwickelt haben und wie sie im Verein mit den anderen Bildungsträgern des tertiären Sektors die Bildungslandschaft verändert haben. Seine Botschaft war, dass Berufsakademien als Trendsetter für Internationalisierung von Studiengängen interessante Instrumente gefunden haben, um den Provinzialismus der anstehenden Föderalismusreform auf die eine oder andere Weise zu unterlaufen.

Herr Dr. Kruck hat uns in die Geschichte des Genossenschaftswesens eingeführt und uns mit Franz Oppenheimer vertraut gemacht, mit dessen Bestreben, mit der Ethik, die mit Franz Oppenheimers Genossenschaftskonzept und seiner Auffassung von Staat und Wirtschaft verbunden sind. Er hat uns auch noch einmal auf die praktischen Konsequenzen hingewiesen, dass nämlich eine Praxis, wie sie Franz Oppenheimer vorgeschwebt hat und wie sie zum Teil auch initiiert worden ist, den praktischen Erfahrungshintergrund eines solchen Studiengangskonzeptes bilden könnte. Damit hat er uns auf die historische Dimension des Themas eingestimmt.

Herr Langer und ich haben Ihnen unser Konzept eines Franz-Oppenheimer-Kollegs für Management und Unternehmensethik vorgestellt. Damit ist das Profil sichtbar geworden, das unser Konzept eines Franz-Oppenheimer-Colleges ausmacht.

Jürgen Reulecke hat uns in seinem Beitrag verdeutlicht, wie Unternehmensgeschichte und die Qualifizierung von Managern zusammenhängen und wie wichtig nationale und auch internationale Dimensionen des historischen Rückblicks als auch des Vorausblicks sind. Er hat eingefordert, was man neudeutsch mit dem Begriff der "Entschleunigung" bezeichnen könnte. Er sagte, wir bräuchten "Exerzitien" im Sinn von Raum und Gelegenheit zum Nachdenken. Das heißt, wir müssen aufpassen, dass wir nicht vor lauter "Geschaftelhuberei" und Geschwindigkeit, vergessen oder nicht wahrnehmen, dass irgendwann die Kurve kommt, die wir bewältigen müssen. Und an dieser Stelle ist auch sehr deutlich geworden, dass wir uns vor Atemlosigkeit hüten müssen, in der alle unsere Fähigkeiten gefordert sind. An dieser Stelle ist sehr deutlich geworden, dass wir uns vor Atemlosigkeit hüten, dass wir die Dinge sehr intensiv diskutieren müssen. *Ohne Herkunft keine Zukunft*, - das heißt, ohne Rückbesinnung wird es auch keine Zukunft geben. Oder wie Reimar Unterlöhner gesagt hat: Wenn das System nicht zusammenhält, wenn das Vertauen nicht da ist, dann fliegt es auseinander. Mein Hinweis auf das Scheitern des Sozialismus ging in die gleiche Richtung.

Reimar Unterlöhner hat dann den "Liberalismus mit Geländer" gefordert. Ich vermute jedoch, dass die Handlungsspielräume der Unternehmen nicht ganz so groß sind, wie Sie das angenommen haben. Denn die Kartellisierung oder die Konzentration der Unternehmen führt nicht zu neuen Handlungsspielräumen. Die Konzentrationsbewegungen in der Energiewirtschaft oder im Automobilbau führen nicht zu qualitativ neuen Entwicklungen, im Gegenteil: Die großen Investitionen zum Beispiel im Energiesektor kommen aus dem Bereich der alternativen Energien und nicht aus dem Bereich der vier großen Unternehmen. Dies gilt es weiter zu untersuchen.

Bemerkenswert war für mich der Einwand von Klaus Faber und seine Frage, ob die Politik ihre Handlungsmöglichkeiten überhaupt ausschöpft oder ob sie ihre Handlungsmöglichkeiten etwa schon im Vorfeld verspielt hat? Wir haben in Brandenburg beispielsweise eine beispielhafte Situation. 1996 wurde ein Forum "Zukunft Brandenburg im Jahr 2025" gegründet, das damals von Herrn Ministerpräsident Stolpe gefordert, gefördert und erbeten worden war. Viele internationale Experten berieten dort über die Zukunft des Landes mit Forderungen für die Landespolitik. Sein Nachfolger hat dieses Forum ganz schnell aus der Hand gegeben und gesagt, die Landesregierung habe keinen Beratungsbedarf. Ich denke, wenn Politik diese Wege des

Machbaren nicht auslotet, verspielt sie unsere Chancen. Wir müssen Politik für ihre Entscheidungen qualifizieren.

Heute haben wir von Ihnen eine viele Erkenntnisse mit auf den Weg bekommen, die wir jetzt in den Curricula, in den Modulen unseres Studienganges unterbringen müssen. Wir werden uns erlauben, bei Ihnen nachzufragen und Sie mit in die Vorbereitungen dieser Module, in die Vorbereitung der Curricula einzubinden, damit wir im Laufe dieses Jahres mit einem sehr konkreten Angebot auf den Markt kommen können.

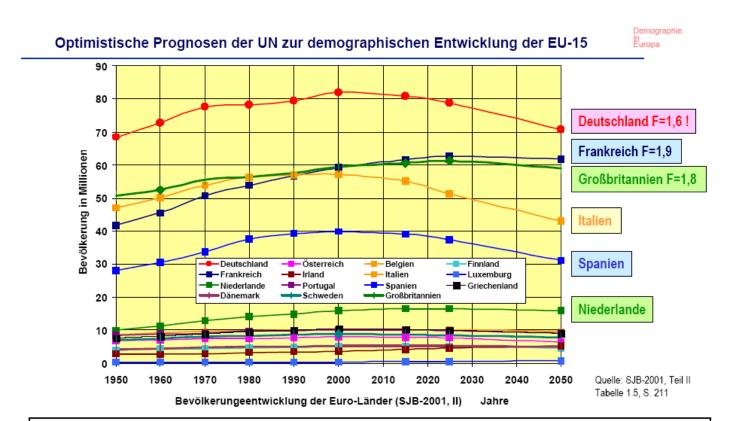
Wir sind jetzt am Ende des ersten Teils unserer Veranstaltung angekommen. Bereits jetzt darf ich auf die nächsten Veranstaltungen hinweisen. Der nächste Termin ist um 20.00 Uhr ein Gespräch, das für den SWR mitgeschnitten wird. Die Gesprächsleitung hat Klaus Hempel, SWR-Hörfunkkorrespondent im ARD-Hauptstadtstudio Berlin, übernommen.

Morgen früh um 9.00 Uhr nimmt eine "Arbeitsgruppe Curriculum" des Internationalen Franz-Oppenheimer-Colleges ihre Arbeit auf. Sie sind herzlich eingeladen, sich daran zu beteiligen und auf der Basis unserer heutigen Diskussion mit uns, mit den Initiatoren, weiter zu arbeiten

Ich darf mich an dieser Stelle noch einmal herzlich bedanken für Ihre rege Beteiligung, für Ihr großes Engagement, für die vielen Anregungen, die wir hier bekommen haben. Wir werden Sie weiter auf dem Laufenden halten über das, was sich bei uns entwickelt.

Herzlichen Dank.

# Prognose Demographische Entwicklung

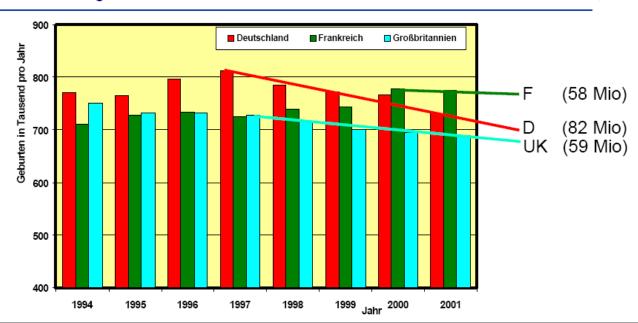


Nur Frankreich, Großbritannien und die Niederlande haben eine noch weitgehend intakte demographische Entwicklung. Der Kindermangel in Deutschland, Italien und Spanien führt zum dramatischen Zusammenbruch dieser Bevölkerungen.

### Prognose Geburtenzahlen

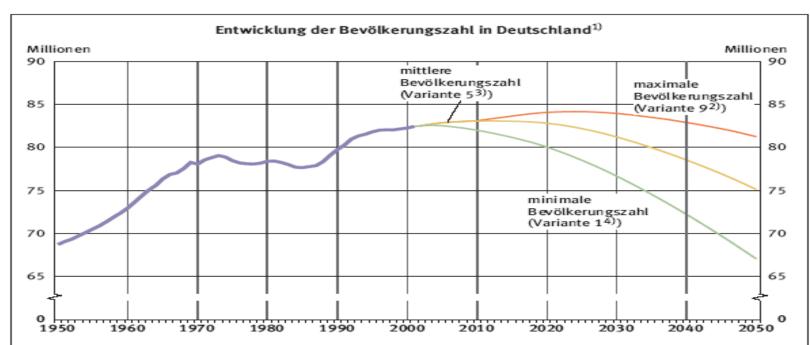
### Vergleich Geburtenzahlen Deutschland-Frankreich-Großbritannien

Demographie In Europa



Seit 2000 hat Frankreich in absoluten Zahlen mehr Geburten als Deutschland, ab etwa 2005 wird auch Großbritannien mehr Geburten haben. Während die Geburtenzahlen von Frankreich und Großbritannien etwa konstant bleiben werden, werden die Deutschlands immer weiter sinken. Unsere Politiker können also nur noch max. 30 Jahre damit rechnen, daß Deutschland die größte Volkswirtschaft Europas ist. Durch den Niedergang werden wir diese Position viel früher verlieren.

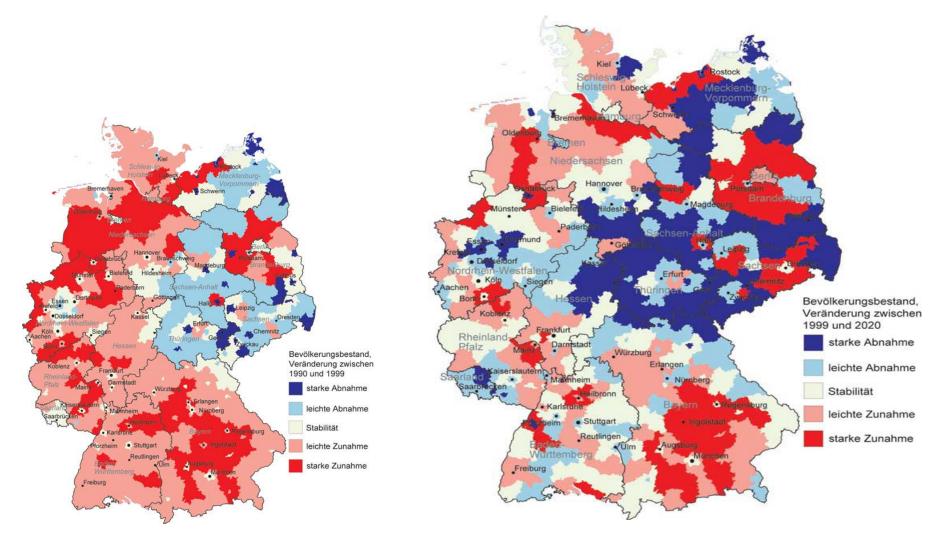
## Prognose Bevölkerungsentwicklung



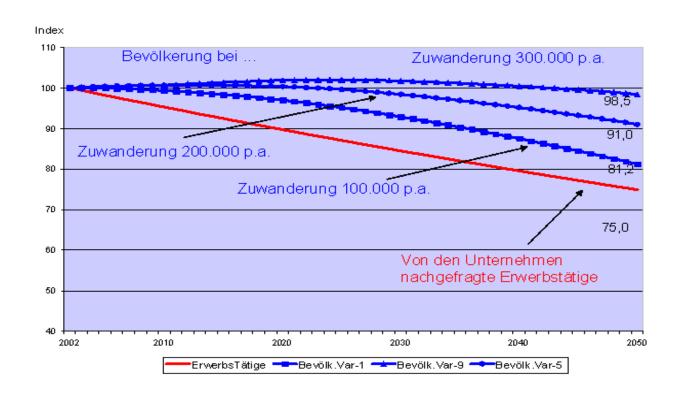
1) Ab 2002 Schätzwerte der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (absolute Werte sind im Anhang A, Tabelle 11 aufgeführt). - 2) Variante 9: Hohe Wanderungsannahme W3 (jährlicher Saldo von mindestens 300 000) und hohe Lebenserwartungsannahme L2 (durchschnittliche Lebenserwartung 2050 bei 83 bzw. 88 Jahren). - 3) Variante 5: Mittlere Wanderungsannahme W2 (jährlicher Saldo von mindestens 200 000) und mittlere Lebenserwartungsannahme L2 (durchschnittliche Lebenserwartung 2050 bei 81 bzw. 87 Jahren). - 4) Variante 1: Niedrige Wanderungsannahme W1 (jährlicher Saldo von mindestens 100 000) und niedrige Lebenserwartungsannahme L1 (durchschnittliche Lebenserwartung 2050 bei 79 bzw. 86 Jahren).

Statistisches Bundesamt 2003 - 15 - 0217

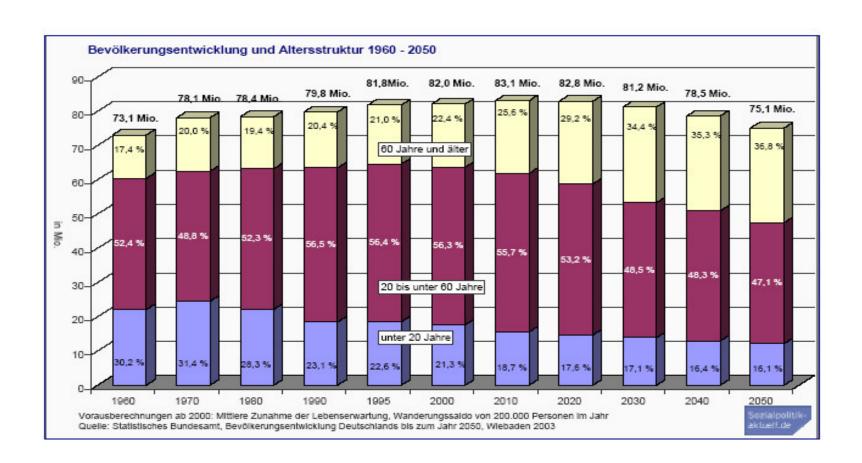
# Bevölkerungsdynamik in den Kreisen 1990 bis 2020



# Prognose Bevölkerungsentwicklung



## Prognose Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur



## Prognose Bevölkerungsentwicklung

	1950		2000		2050	
	Mio.	%	Mio.	%	Mio.	%
Asien	1.399	55,5	3.672	60,6	5.428	58,2
Afrika	<b>221</b>	8,8	794	13,1	2.000	21,4
Lateinamerika,	167	6,6	519	8,6	806	8,6
Karibik						
Europa	548	21,7	727	12,0	603	6,5
USA, Kanada	172	6,8	314	5,2	438	4,7
Australien,	13	0,5	31	0,5	47	0,5
Ozeanien						
Insgesamt	2.520	100,0	6.057	100,0	9.322	100,0

