

# »Bildung, die aufgeht« - auch in Zukunft



„Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen!“, das hat Helmut Schmidt mit Blick auf Politiker gesagt. Mit dem Wort ‚Arzt‘ wird die sprachliche Nähe zum Pathologischen, zum Krankhaften suggeriert. Helmut Schmidt wird seine Gründe gehabt haben, als er diese Aussage formulierte. Er kennt den Kontext selbst nicht mehr genau<sup>1</sup> - und der ist schließlich elementar dafür, wenn man nachträglich auch nur irgendeine Art von Schlussfolgerung ableiten und die Formulierung nicht einer beliebigen Interpretation preisgeben möchte. Gegner visionärer Ideen verschanzen sich gern hinter der Prominenz des Namens Schmidt und seinem vermeintlich klaren Standpunkt. Mit Erich Fromm möchte ich ergänzen: „Die Kranken, das sind die Gesunden. Und die Gesunden, das sind in Wirklichkeit die Kranken.“<sup>2</sup> Mit Blick auf unser Thema soll das heißen, dass diejenigen, die das Glück haben, Visionen zu empfangen - ob man Visionen entwickeln kann, darüber lässt sich bestimmt intensiv diskutieren - sich doch eigentlich bester geistiger Gesundheit erfreuen und diese Gabe intensiv nutzen sollten. Sonst hätte man wohl Jules Verne, Herbert G. Wells und Co. in eine Klinik überweisen müssen und ihnen Flug-, Raketen- und Netzpioniere gleich hinterherschicken können. Vielleicht hängen die unterschiedlichen Aussagen aber auch mit dem inhaltlichen Verständnis dessen, was eine Vision ist bzw. sein soll zusammen. Jedoch, selbst wenn man unter einer Vision eine (göttliche) Erscheinung verstehen möchte, sollte man, wenn man Pascals Gotteswette<sup>3</sup> auch nur ein bisschen ernst nimmt, nicht zu schnell mit der Arztüberweisung bei der Hand sein. Vielleicht reicht auch erst einmal der Gang zum Ökonomen ...

Der allgegenwärtige Graben zwischen Visionären und Pragmatikern zieht sich auch durch die Wissenschaften, wenigstens durch die Wirtschaftswissenschaft(en). In der Betriebswirtschaftslehre versteht man unter einer Vision ein Zukunftsbild. Und zwar nicht irgendeines, sondern eines der fernen Zukunft. Nun jedoch nicht so fern, dass es als förmlich unerreichbares Irrlicht über einem konturlosen Morgen wabert, gewissermaßen hinter dem Horizont liegt, sondern eines, das durchaus erreichbar anmutet; bei hinreichender Anstrengung und fortgesetzt günstigen Rahmenbedingungen jedenfalls. Als solches (Zukunftsbild) ist die Vision sogar Gegenstand der Unternehmensführung und wird dort im Kontext normativer Führungsmethoden diskutiert. Nur dumm, dass sich der Ergebnisbeitrag einer Vision nicht messen, zählen oder wiegen lässt und als solche der bilanzierenden oder „quantifizierend-controllenden“ Überlegung nur eingeschränkt zugänglich ist. Solcherlei Softness gepaart mit einem Übermaß an mangelhafter

<sup>1</sup> Vgl. Schmidt, H. (2009), in: <http://sowi.st-ursula-attendorn.de/tp/tpsmid01.htm>.

<sup>2</sup> So auf dem Klappentext des Buches Fromm, E. „Die Pathologie der Normalität“. Vgl. aber auch Fromm, E. in: Ferst, M. (2002), S. 18, wo Fromm mit den Worten „Die Normalsten sind die Kränksten. Und die Kranken sind die Gesundesten.“ zitiert wird.

<sup>3</sup> Pascal, B. (1840), S. 244 ff.

Kalkulierbarkeit, ja, man könnte sagen „akademischer Warmduschiere“, führt gefährlich nah in die Reichweite schöngestiger Gefühlsduselei. Nichts also, womit sich Geld verdienen und Zukunft gestalten lässt. Die Folge ist ein erbitterter akademischer Stellungskrieg, der immer dort, wo ein „Qualitativer“ verbal den Kopf aus dem Graben hebt, zu massivem „quantitativem“ Störfeuer führt; und umgekehrt. Sollte man Visionen bzw. die normativen Gestaltungsinstrumente der Unternehmensführung deswegen verwerfen, sind diese unwichtig, nebensächlich oder sogar lediglich „Sozialklimbim“?

Für die Unternehmensführung ist eine Vision „ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken“.<sup>4</sup> Für andere Autoren ist das, was die Boston Consulting Group hier als Vision bezeichnet schlicht „der Auftrag“ der jeweiligen Organisation. Dort kann man dann Sätze wie die folgenden lesen:

„Was für die Gestaltung des eigenen Lebens gilt, das trifft auch ... auf Unternehmen zu. Auch sie brauchen einen Auftrag, wenn sie auf längere Sicht erfolgreich sein wollen. Sollen andere mit Strategien, Taktiken und Management herumspielen. Solange ihnen der Sinn und die eigentliche Bedeutung ihres Unternehmens nicht klar ist, werden sie niemals gewinnen können.“<sup>5</sup>

Für die Anhänger dieser Auffassung besteht eine klare Beziehung zwischen dem Auftrag eines Unternehmens und seinem Erfolg. Sie gehen sogar so weit zu sagen, „dass Erfolg letztlich eine Frage der Moral ist“.<sup>6</sup> Der jeweilige Auftrag, der Antrieb zum Handeln also, ist jedes Mal, in jedem Unternehmen, eine sehr persönliche Angelegenheit. Darum mag die Anzahl und Verschiedenartigkeit konkreter Aufträge ebenso mannigfaltig sein, wie die anzutreffenden menschlichen Charaktere. Dennoch lässt sich eine Minimaltaxonomie mit 4 Kategorien formulieren: nämlich die Fokussierung auf Entdeckungen, auf Spitzenleistungen, auf Altruismus und auf Heroismus. Was verbirgt sich dahinter?

Mit dem Entdecken als Antriebsfaktor wird der Lust am Neuen Ausdruck verliehen. Die Mitglieder einer von Entdeckerlust getriebenen Organisation müssen die damit verbundene Freiheit ertragen, sie müssen es ertragen können, Verantwortung für die eigenen Entscheidungen zu übernehmen und sich nicht hinter Normen und Konventionen verstecken zu können.

Notwendige Voraussetzung ist also die grundsätzliche Erfahrungsbereitschaft. Erfahrungsbereitschaft verstanden als die Fähigkeit, offen für enttäuschte Erwartungen zu sein und die wiederholte Enttäuschung von Erwartungen aushalten zu können. Außerdem dürfen einmal gesammelte Erfahrungen nicht zum „Gehäuse .. eingefahren[e]“, mechanisch gewordene[r] Gewohnheiten“ werden, Erfahrung darf nicht dumm machen. Erfahrung darf nicht zur Resignation führen, „die dazu rät sich mit den gegebenen Umständen abzufinden ... und sich gegen die Möglichkeit neuer Erfahrung abzusichern.“<sup>7</sup>

Auch das Streben nach Spitzenleistungen vermag als zentraler Auftrag eines Unternehmens zu fungieren. Im Zentrum des Strebens nach Spitzenleistung steht die Qualität, stehen Qualitätsstandards. „Unternehmen die auf Spitzenleistungen bedacht sind, verlieren lieber einen Kunden, als dass sie Kompromisse bei ihren Qualitätsstandards eingehen.“<sup>8</sup>

Notwendige Voraussetzung für die an der Spitzenleistung orientierte Organisation, ist die Mentalität des Handwerks, nämlich der Wunsch, dass was man tut, gut zu tun. „Handwerkliche Tätigkeit ist stets auf Qualität ausgerichtet.“<sup>9</sup> Dass es dafür einer ganz bestimmten inneren Verfasstheit bedarf, ist offensichtlich. Typisch für „jegliches handwerkliches Denken und Handeln ... ist die Ablehnung bloßen Durchwurstelns, wobei die Einstellung, die Arbeit gerade gut genug zu erledigen, als Ausrede für Mittelmäßigkeit gilt. ... Ebenso ... gehört zu den Anforderungen der Praxis, ein Problem bis in seine letzten Verzweigungen hinein zu verfolgen ... der »Handwerker« muss Geduld üben und rasche Lösungen meiden.“<sup>10</sup> Unabhängig davon, welches Produkt ein an Spitzenleistungen orientiertes Unternehmen fertigt, kommt es auch und vor allem darauf an, mit welchem Engagement dessen Mitarbeiter sich mühen, den jeweils erforderlichen Tugenden gerecht zu werden, ist die „Motivation wichtiger ..als [das] Talent“<sup>11</sup>. In diesem Sinne ist das Streben nach Spitzenleistungen „praktizierte Tugend[haftigkeit]“<sup>12</sup>.

Eine weitere Kategorie unternehmerischer Antriebsfaktoren ist der Altruismus, das uneigennützig, selbstlose, andere berücksichtigende Verhalten. Die altruistische Organisation hat sich vollständig den

Interessen ihrer Kunden verschrieben. Sie zeichnet sich bspw. „durch Dienstleistungen, die weit über das Normalmaß hinausgehen ..., durch die Versorgung der Kunden mit besonders preisgünstigen Waren ... [oder] durch den Einsatz für Forschung und Technologien, die das Leben der Kunden erleichtern“<sup>13</sup> aus.

In dem Altruismus verpflichteten Unternehmen bedarf es ethischer Prinzipien bzw. Codizes, die im Zweifelsfall nichts mit der täglichen Arbeit der Mitarbeiter zu tun haben, diese also gleichsam transzendieren und auf deren Einhaltung unternehmensseitig geachtet werden muss.

Die letzte Auftragskategorie ist der Heroismus. Organisationen, die sich dem Prinzip des Heroismus verpflichtet sehen, deren verfolgte Ziele heroisches Verhalten er-, ja sogar einfordern, suchen ihre Visionen unter Einsatz von „Ehrgeiz, Wagemut und eine[r] gewisse[n] Portion Rücksichtslosigkeit“<sup>14</sup> zu verwirklichen. Diesen Unternehme(r)n geht es nicht vordergründig darum, Kunden und Mitarbeiter glücklich und zufrieden zu machen. Stattdessen geht es ihnen vordergründig um die Durchsetzung des eigenen Gestaltungsanspruchs. Um den eigenen Willen durchzusetzen, bedarf es der Macht, des Einflusses, das tun zu können. Es bedarf also des unternehmerischen Erfolges als notwendiger Voraussetzung darüber hinausgehender Vorhaben.

Notwendige Voraussetzung „heroischer Organisationen“ ist der ideenreiche, gestaltungswillige und vor allem auch gestaltungsfähige Mensch. Dafür ist es nicht erforderlich, dass sich die eigenen Ideen und Gestaltungsansprüche in den Dimensionen eines Henry Ford, Bill Gates, Sergej Brin oder Larry Page bewegen. Was aber wichtig und notwendig ist, sind der Wille und die Fähigkeit zu führen.

Entdeckertum, Spitzenleistungen, Altruismus und Heroismus sind jeweils für sich allein genommen Extrepositionen. Natürlich kann sich ein Unternehmen der einen Position mehr verpflichtet fühlen als anderen. Was es aber nicht kann, ist, die jeweils übrigen Aspekte vollständig zu vernachlässigen. Deshalb handelt es sich bei MOURKOGIANNIS Kategorien wohl eher um eine Art sozialer Grammatik für Arbeitsorganisationen die es erlaubt, aus einer endlichen Zahl von Elementen und Regeln unendlich viele Auftragskonstellationen herauszuarbeiten.<sup>15</sup> Wie genau der jeweilige Auftrag aussieht und vor allem welche Voraussetzungen für seine Erfüllung gewährleistet sein müssen, dass muss jede Organisation für sich herausfinden.

7 Bollnow, O. F. (1974), S. 22.

8 Mourkogiannis, N./Vogelsang, G./Unger, S. (2008), S. 58.

9 Sennett, R. (2008), S. 37.

10 Sennett, R. (2008), S. 74.

11 Sennett, R. (2008), S. 22.

12 Mourkogiannis, N./Vogelsang, G./Unger, S. (2008), S. 57.

4 The Boston Consulting Group nach Hinterhuber, H. H. (1989), Bd. 1, S. 42.

5 Mourkogiannis, N./Vogelsang, G./Unger, S. (2008), S. 25.

6 Mourkogiannis, N./Vogelsang, G./Unger, S. (2008), S. 54.

13 Mourkogiannis, N./Vogelsang, G./Unger, S. (2008), S. 60.

14 Mourkogiannis, N./Vogelsang, G./Unger, S. (2008), S. 62.

15 Vgl. Behrends, Th. (2001), S. 43.

Unseren Auftrag haben wir mit der Maxime »BA - Bildung die aufgeht« ausgedrückt. Damit haben wir die Vision einer wissenschaftlich orientierten Fachkräfteschmiede für die Wirtschaft verbunden,

- › deren Qualität für sich selbst spricht,
- › die jung im Geiste ist, dynamisch und innovativ,
- › die unseren Studierenden auf der Grundlage bewährter und neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse, auf dem Wege innovativer Lehrmethoden Ideen für Neues mit in die Partner-Unternehmen gibt,
- › die unseren Studierenden eine Plattform für die fruchtbare Diskussion Ihrer Praxiserfahrungen ist,
- › die unseren Studierenden soziale Räume auch jenseits von facebook und Co. anbietet,
- › die Unternehmergeist und Unternehmertum fordert und fördert, die offen ist für neue Erfahrungen! In der Akademie, mit den Praxis-Partnern der Akademie und für die Praxis-Partner der Akademie, und - last but not least -
- › die proaktiv und eigeninitiativ wichtige Umfeldentwicklungen und Trends erkennt und darauf reagiert, auch außerhalb des Mainstreams!

Vom Erfolgspotential unseres Auftrages sind wir überzeugt. Allerdings deutet der Wortbestandteil Potential einen ganz wesentlichen Aspekt an, nämlich den Umstand, dass der Erfolg sich nicht von selbst einstellen wird. Potentiale wollen genutzt, wollen ausgebeutet werden. Ihr bloßes Vorhandensein allein bewirkt noch gar nichts!<sup>16</sup>

Qualität, Innovation, Ideen für Neues, Offenheit für Erfahrungen, altruistisches Interesse an den eigenen Leistungsadressaten (Kunden), Unternehmergeist und Unternehmertum, Proaktivität und Eigeninitiative, das sind Worte, wie wir sie oben im Text mit Entdecker-tum, Spitzenleistungen, Altruismus und Heroismus in Verbindung gebracht haben. Ohne die dafür jeweils erforderlichen Voraussetzungen jedoch wird es nicht gehen. Sind wir erfahrungsbereit? Legen wir an das, was wir tun handwerkliche Maßstäbe an? Lassen wir uns bei unserer täglichen Arbeit von übergeordneten Prinzipien leiten? Sind wir gestaltungswillig und gestaltungsfähig? Ich habe darauf auch keine einfachen, eindimensionalen Antworten, denn wo Licht ist, ist immer auch Schatten. Aber ich wünsche mir, für unser Haus und für mich persönlich, dass wir jede dieser Fragen einmal mit einem energischen „Ja. Selbstverständlich!“ beantworten können.

Das ist aus vielerlei Gründen bedeutsam. Einer, und sicher nicht der unwesentlichste, lautet, dass es zunächst einmal immer gut ist zu wissen, dass die „auf Arbeit“ investierte Lebenszeit nicht nur dazu dient, Einkommen zu erzielen, sondern dazu beiträgt, Menschen und Dinge positiv zu beeinflussen.<sup>17</sup> Darüber hinaus

trägt eine Vision unmittelbar dazu bei, die Tätigkeit der vielen Einzelnen auf das Erschaffen einer gemeinsamen Zukunft hin auszurichten. In diesem Sinne unterstützt eine Vision die Koordination. Sie hilft bei der Selektion normativer Konzepte und strategischer Programme. Bei BLEICHER heißt es dazu, dass es diese Eigenschaft sei, an welcher der Wert einer Vision letztlich gemessen werden müsse.<sup>18</sup> Verfolgt man diesen Gedanken weiter, lässt sich sogar in einer weiten Auslegung behaupten, dass erst das Verfolgen einer langfristigen Vision den zielgerichteten Einsatz der vorhandenen Ressourcen erlaubt. Ohne Vision ist es im Grunde völlig gleichgültig, was ich tue, solange es nur irgendwie effizient ist. Die Effektivität dessen, was man tut, kann dann leicht in Vergessenheit geraten, weil es dafür ja keinen Referenzpunkt gibt. Wie soll beurteilt werden, ob das, was man tut, gut oder schlecht, richtig oder falsch ist, wenn das Zukunftsbild, auf welches hingearbeitet wird, gar nicht definiert ist. Das erzeugt letztlich auch Unzufriedenheit bei allen involvierten Personen. Aus diesem Blickwinkel hilft eine Vision auch dabei, Zufriedenheit und motivationale Kraft aus der eigenen Leistung zu schöpfen, weil man diese dann als konkreten Beitrag zu einem angestrebten Ganzen begreifen kann.<sup>19</sup> Eine Vision fördert die Konzentration auf das, was für Wesentlich gehalten wird und erhöht durch die tätige Auseinandersetzung mit der angestrebten Zukunft die Wahrscheinlichkeit für Innovationen, die deren Verwirklichung dienlich sein können.

MOURKOIANNIS schreibt sogar, dass der Wettbewerb von Unternehmen „[a]uf der grundsätzlichen Ebene ... zugleich auch ein Kampf .. [der] Ideen“<sup>20</sup> ist. Ein Blick in die Ausführungen zum Innovationsmanagement lehrt, dass Ideen, wirkliche Ideen, wie scheue Rehe sind. Wenn das Umfeld nicht stimmt, huschen sie scheu ins Dickicht zurück. Wenn Visionäre, Ideenhäber, Seher fürchten müssen, als wahnhaft und irre zu gelten und gemeinsam mit dem Jagdschein die verbale Überweisung zum Arzt zu erhalten, dann möchte ich in Reaktion auf Helmut Schmidt's oft zitierte Aussage diesen Artikel mit dem Ausruf schließen: „Lasst uns die Kliniken öffnen!“ - damit unsere Bildung auch in Zukunft noch aufgeht.

## Literatur

BEHRENDTS, TH. (2001): Organisationskultur und Innovativität, München.

BLEICHER, K. (2011): Das Konzept integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt/New York.

BOLLNOW, O. F. (1974): Was ist Erfahrung?, in Vente, R. E. (Hrsg.) (1974): Erfahrung und Erfahrungswissenschaft, S. 19-29.

CHRISTENSEN, C. M. (2011): Der Sinn des Lebens, in: Harvard Business Manager, Heft 01/2011, S. 26-36.

FROMM, E. (1994): Die Pathologie der Normalität. Zur Wissenschaft vom Menschen, Weinheim/Basel.

FROMM, E. (1977): Sich nicht vom Schein trügen lassen. Fernsehinterview, in: FERST, M. (Hrsg.) (2002): Erich Fromm als Vordenker. „Haben oder Sein“ im Zeitalter der ökologischen Krise, Berlin, S. 12-23.

GÄLWEILER, A. (2005): Strategische Unternehmensführung. Zusammengefasst, bearbeitet und ergänzt von Markus Schwanninger. Mit einem Vorwort von Fredmund Malik, 3. Auflage, Frankfurt/New York.

HINTERHUBER, H. H. (1989): Strategische Unternehmensführung, Band I. Strategisches Denken. Vision, Unternehmenspolitik, Strategie, 4., völlig neubearbeitete Auflage, Berlin/New York.

MALIK, F. (2009): Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt/New York.

MOURKOIANNIS, N./VOGELSANG, G./UNGER, S. (2008): Der Auftrag. Was großartige Unternehmen antreibt, Weinheim.

PASCAL, B. (1840): Gedanken über Religion und einige andere Gegenstände, Berlin, in: <http://www.zeno.org>.

SENNETT, R. (2008): Handwerk, Berlin.

## Autor



**Dr. Thomas Graßmann**

Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung u. Internationalisierung  
Staatliche Studienakademie Dresden

## Kontakt

Hans-Grundig-Str. 25 in 01307 Dresden  
Tel./Fax.: 0351 44722-705/-9620  
E-Mail: [thomas.grassmann@ba-dresden.de](mailto:thomas.grassmann@ba-dresden.de)

<sup>16</sup> Vgl. Gälweiler, A. (2005), S. 26.

<sup>17</sup> Vgl. Christensen, C. M. (2011), S. 26 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Bleicher, K. (2011), S. 111.

<sup>19</sup> Vgl. Malik, F. (2009), S. 43 ff. und S. 98 ff.

<sup>20</sup> Mourkogiannis, N./Vogelsang, G./Unger, S. (2008), S. 67.