cusanus hochschule

WORKING PAPERS

Silja Graupe

Verantwortungsbewusstes Unternehmertum und die Aufgaben der Bildung

Das Beispiel der Cusanus-Hochschule

Working Paper Serie der Institute für Ökonomie und Philosophie
Nr. 06
03 2015

Cusanus Hochschule | Postfach 1146 | 54461 Bernkastel-Kues | www.cusanus-hochschule.de

Verantwortungsbewusstes Unternehmertum und die Aufgaben der Bildung

Das Beispiel der Cusanus Hochschule*

Silja Graupe

Institut für Ökonomie
Cusanus Hochschule

März 2015

Abstract

Trotz aller Härte des ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Wettbewerbs realisieren viele Unternehmer auch heute noch selbstverständlich eine sozial und ökologisch orientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung auf einer soliden wirtschaftlichen Basis. Sie gestalten Unternehmenskulturen, die etwa auf Kooperation, Fairness und Verantwortung beruhen – sei dies in Familienunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen oder in Großunternehmen. In diesem Beitrag zeige ich, wie Bildung zu einer wesentlichen Quelle für eine solche Gestaltung werden kann. Damit beziehe ich mich insbesondere auf die höhere Bildung, also das Studium an Hochschulen und Universitäten und wende mich exemplarisch den Anliegen und Aktivitäten der Cusanus Hochschule zu.

Keywords: Unternehmertum, Verantwortung, Handwerk, Bildung

JEL categories: A11, A13, L26, O32

* Ist erschienen in: *Coincidentia* 2015, Beiheft 5, 205-224.

1 Einführung

Trotz aller Härte des ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Wettbewerbs realisieren viele Unternehmer auch heute noch selbstverständlich eine sozial und ökologisch orientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung auf einer soliden wirtschaftlichen Basis. Für sie liegt es auf der Hand, Unternehmenskulturen zu gestalten, die etwa auf Kooperation, Fairness und Verantwortung beruhen – sei dies in Familienunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen oder in Großunternehmen. Dabei integrieren sie Vertrauen, Kreativität, Qualitätsbewusstsein und Eigenverantwortung in die Gestaltung produktiver Prozesse. Zudem engagieren sie sich im Rahmen der Gewinnverwendung für Projekte in der Zivilgesellschaft.

Der Soziologe und Historiker Richard Sennett lenkt den Blick auf ein tieferes Motiv, das einem solchen Engagement oftmals zugrunde liegt. Er bezeichnet dieses als „handwerklich" in einem weiten Sinn. Gemeint ist damit die Kunst, etwas um seiner selbst willen gut zu tun:

> „Der Schreiner, die Laborantin, der Dirigent – sie alle sind ‚Handwerker', weil sie ihrer Arbeit mit Hingabe nachgehen und sie um ihrer selbst willen gut machen wollen. Sie üben eine praktische Tätigkeit aus, doch ihre Arbeit ist nicht nur Mittel zu einem anderen Zweck. (…) Es ist sicherlich möglich, ohne Hingabe durchs Leben zu kommen. Der Handwerker steht für die besondere menschliche Möglichkeit engagierten Tuns." (Sennet 2008, 31)

Ich bin sicher, dass für viele Unternehmer ein solches engagiertes Tun von grundlegender Bedeutung ist – gleichgültig, ob es sich dabei um die Herstellung von konkreten Dingen wie Blechbauteilen, Drucktüchern, Faltenbälgen, Stiften und Waschmittel oder um die Gestaltung sozialer Prozesse etwa im Handel oder der betrieblichen Altersvorsorge geht. Auch kann es sich um eine gemeinnützige Tätigkeit handeln. In unserer Gesellschaft gerät das engagierte Tun aber zunehmend in Gefahr. Nicht nur wächst die Einsamkeit derer, die sich inmitten der Konkurrenzgesellschaft für Fairness, Vertrauen und eine ethische Ausgestaltung betrieblicher Prozesse einsetzen. Jene scheinen auf verlorenem Posten zu stehen, die qualitätsvolle Arbeit nicht rein monetären Zielen opfern wollen. Die handwerklichen Praktiken (in dem oben genannten Sinne), so formuliert es der französische Philosoph Michel de Certeau, sind stumm geworden; sie verfügen in Zeiten einer zunehmenden Ökonomisierung, die stets mit einer Standardisierung und einer auf reine Quantitäten fokussierten Rationalität einhergeht, über keine eigene Sprache und entschwindet deswegen dem gesellschaftlichen Bewusstsein. (Vgl. Certeau 1988, 141ff.) Teilweise wird bereits behauptet, der sozial und ökologisch engagierte Unternehmer sei eine ‚aussterbende Spezies'. Viele Unternehmer spüren dies, wenn sie sich auf die Suche nach geeigneten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen begeben. Spätestens wenn sie an ihre eigene Nachfolge denken, stellen sich Fragen wie: Wer wird in Zukunft ein starkes Traditionsbewusstsein mit einer ebenso starken Offenheit für Innovationen, eine

lokale Verwurzelung mit globaler Geschäftstätigkeit, eine ethische Überzeugung mit ökonomischem Gelingen verbinden können? Wer wird Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Sinne führen und ihnen Vorbild sein können? Wer wird Wirtschaft und Gesellschaft so gestalten können, dass sie einem engagierten Unternehmertum einen guten Boden bereiten? Wer wird dem engagierten Unternehmertum eine Stimme in Politik und Gesellschaft verleihen?

2 Bildung als Chance

Für mich liegt in der Bildung eine wesentliche Quelle, um diese Fragen produktiv zu bearbeiten. Damit meine ich auch und gerade die höhere Bildung, also das Studium an Hochschulen und Universitäten. Gewiss benötigten viele engagierte Unternehmer bislang keinen Hochschulabschluss. Ihnen konnten die unternehmerische Praxis und die betriebliche Ausbildung als entscheidende Bildungsorte dienen. Doch in Zeiten, in denen das vormals Selbstverständliche engagierten Unternehmertums verlorenzugehen droht, bedarf die Praxis mehr und mehr einer bewussten Reflexion und sprachlichen Ausdrucksfähigkeit. Was vormals im praktischen Alltag stillschweigend vermittelt und von einer Generation auf die nächste übertragen wurde, ist heutzutage erklärungsbedürftig geworden. Engagierte Unternehmer müssen folglich vermehrt begründen und argumentieren, auf was es ihnen tatsächlich ankommt. Auch geht es für sie darum, in einem zunehmend komplexen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld Freiräume wahrzunehmen und zu gestalten, in denen sich ihre Visionen von guter Arbeit realisieren lassen. Dazu braucht es Bildungsformen, die das unternehmerische Know-how um persönliche Fähigkeiten wie die explizite Kommunikation über und Vermittlung von traditionellem Wissen sowie ethischen Überzeugungen, Werten und Haltungen bereichern. Gerade die Wirtschaftswissenschaften, eingebettet in das weitere Feld der Geistes- und Sozialwissenschaften, sind gefordert, solche Formen zu entwickeln und auszugestalten.

Etwas um seiner selbst willen gut zu tun, bedeutet, die eigene Tätigkeit zugleich „intensiv zu empfinden und tief zu durchdenken“. (Sennett 2008, 33) Hierzu bedarf es eines beständigen Wechselspiels „zwischen stillschweigendem Wissen und bewusster Überlegung, wobei das stillschweigende Wissen als Anker fundiert, während das bewusste Überlegen der Kritik und Korrektur dient.“ (Ebenda, 73) Nur in diesem Wechselspiel können *schöpferische Routinen* entstehen, in denen Gewohnheiten und Innovation, Denken und Handeln, Theorie und Praxis in einem beständigen, sich vertiefenden und ergänzenden Austausch stehen. (Vgl. Nonaka u.a. 2008, 43f.) Meines Erachtens bedarf es heutzutage einer besonderen Förderung der Verstandesseite, damit unser Denken der engagierten Praxis tatsächlich ein gleichberechtigter Partner wird. Wichtig ist dabei zu lernen, das vormals Selbstverständliche engagierten Tuns – spezifische Formen von Kooperation, Kreativität und Innovation, Vertrauen und Transparenz etwa – soweit zu reflektieren und zu artikulieren, dass Menschen es bewusst wertschätzen und

weiterentwickeln können. Kurz gesagt, sehe ich es als Aufgabe und zugleich als Chance der Bildung an, ein Denk- und Empfindungsvermögen zu schulen, das gemeinsam mit einer engagierten Praxis schöpferische Routinen ermöglicht; Gestaltungsprozessen also, die nicht komplett mit Erfahrungen und sozialen Gewohnheiten brechen, sondern helfen, diese bewusst, respektvoll und kontinuierlich weiterzuentwickeln – sei es im Dialog mit Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens oder im partnerschaftlichen Verhältnis mit Zulieferern und Kunden. Bildung sollte dazu beitragen, das engagierte Unternehmertum hin zu einem verantwortungs*bewussten* Unternehmertum zu entwickeln, dessen Wahrnehmungs- und Gestaltungshorizonte nicht zuletzt auch jene wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen einbeziehen, die es selbst befördern oder behindern.

Zu der hier gemeinten Bildung gehört meines Erachtens auch, den Dialog zwischen dem engagierten Unternehmertum und der heute vorherrschenden ökonomischen Theorie und Praxis zu suchen. Ich selbst wurde, bevor ich in die Volkswirtschaftslehre wechselte und mich dann weiter in Richtung Philosophie entwickelte, an der TU Berlin zur Wirtschaftsingenieurin für Technische Chemie ausgebildet. Einst wurde das Wirtschaftsingenieurwesen an den deutschen Universitäten etabliert, um die zunehmende Kluft zwischen technischem Wissen und Können auf der einen Seite und betriebswirtschaftlichen Vorgaben auf der anderen zu überwinden. Man wollte (und will immer noch) Menschen befähigen, zwischen den verschiedenen Visionen und Ansprüchen beider Seiten zu vermitteln und einen Raum des gemeinsamen Austauschs und Ausgleichs zu schaffen. Heute scheint mir, dass solche ‚Brückenbauer' auch und gerade andernorts gebraucht werden: Mehr denn je werden in der Gesellschaft Persönlichkeiten benötigt, die das qualitätsvolle Tun, wie es sich aus der Kraft zwischenmenschlicher Begegnung sowie der konkreten Begegnung von Mensch und Natur speist, gleichberechtigt gegenüber einer wirtschaftlichen Theorie und Praxis behaupten können, die vorwiegend auf Anonymität, Standardisierung und rein quantitative Wertmaßstäbe setzen. Bildung sollte Menschen helfen, sich zu solchen Brückenbauern entwickeln zu können.

3 Die Probleme herkömmlicher Hochschulbildung

Leider wird die herkömmliche Bildung dieser Aufgabe immer weniger gerecht. Auch wenn ich hier eine komplexe Thematik stark verkürzen mag, liegt dies meines Erachtens an jenem tiefen Spalt zwischen Wissenschaft und Praxis, der insbesondere die Wirtschaftswissenschaften prägt. Ökonomische Theorie vermittelt heute vorwiegend abstrakte Konzepte, die nicht der Erfahrung entspringen, sondern einem quantitativen Denken in der Welt der reinen Mathematik. Studierende lernen zunehmend, sich allein in konstruierten Modellen und Fallstudien zu bewegen, die mit den komplexen qualitativen Aspekten menschlicher Kooperation und dem konkreten Herstellen von Dingen und der Bereitstellung von Diensten wenig zu tun haben. Die Folge ist, dass das erworbene Wissen für engagierte Unternehmer oft nutzlos erscheint. Absolventen können zwar *über* Praktiker urteilen, nicht aber *mit* ihnen sprechen. Dies gilt insbesondere, weil ökonomische Modellwelten oft ein Denken in Konkurrenz, Eigennutz und Effizienzsteigerung voraussetzen und so die zentralen qualitativen Fragen des engagierten Unternehmertums zu ‚blinden Flecken' verkommen lassen, die allenfalls am Rande aufscheinen. Zudem besteht die Gefahr, dass Absolventen ihr theoretisches Wissen trotz dessen Weltfremdheit einfach auf den unternehmerischen Alltag anwenden und ihn damit stillschweigend verändern: Langjährig eingeübte kooperative Praktiken oder dialogische Entscheidungsstrukturen können durch die Durchsetzung rein quantitativ orientierter Maßstäbe etwa im Bereich des Controlling nicht nur verändert, sondern auch zerstört werden. Es gilt einmal mehr, was Georg Wilhelm Friedrich Hegel allgemein formuliert hat: „Abstraktionen in der Wirklichkeit geltend machen, heißt Wirklichkeit zerstören." (Hegel 1836, 553) Insgesamt droht akademische Bildung so dazu beizutragen, das engagierte Unternehmertum in eine „zweifach schweigenden Welt" (Certeau 1988, 144) zu verwandeln: Erstens bietet sie diesen Unternehmern keinen verbalen Diskurs und verschafft ihm keine sprachliche Ausdruckskraft. Zweitens sorgt die Übertragung des in der Bildung erworbenen theoretischen Wissens in die konkrete wirtschaftliche Praxis dafür, dass den alltäglichen Praktiken des engagierten Unternehmertums der Nährboden entzogen wird: Es fehlen diesen Praktiken die notwendigen konkreten Mittel und Produkte, weil die an Universitäten ausgebildeten Manager sie nicht zu erkennen und zu pflegen vermögen.

4 Ein neuer Bildungsort. Das Beispiel der Cusanus Hochschule

Vor diesem Hintergrund komme ich zu dem Ergebnis, dass das engagierte Unternehmertum neuer Bildungsformen bedarf. Mit dieser Ansicht stehe ich keineswegs alleine dar. Insgesamt ist in der deutschen Bildungslandschaft und speziell in den Wirtschaftswissenschaften nicht zuletzt aufgrund der vielen negativen Erfahrungen im Zusammenhang mit den gegenwärtigen Wirtschafts-, Währungs- und Finanzkrisen vieles in Bewegung. In diesem Artikel kann ich diesen Wandel, der sich vielerorts andeutet, nicht in seiner Gänze beleuchten. Es geht mir eher darum, exemplarisch aufzeigen, wie eine Gemeinschaft von Akademikern und Praktikern versucht, einen Beitrag dazu zu leisten, indem sie gemeinsam eine gesamte neue Hochschule gründen und aufbauen: die Cusanus Hochschule.

Die Cusanus Hochschule ist eine staatlich anerkannte Hochschule in freier Trägerschaft, in der nicht nur innovativ *über* ein verantwortungsbewusstes Unternehmertum gelehrt und geforscht werden soll, sondern die zudem selbst praktisches Beispiel *für* einen reflektierten Unternehmergeist in der Bildungslandschaft geben möchte. Das Anliegen ihrer Initiatoren ist, Bildung sowohl dem Inhalt als auch der Form nach zu erneuern, um zu einem neuen „Reflexionsort“ (Uwe Schneidewind) in der Gesellschaft zu werden. Einige Punkte sollen dies im Folgenden veranschaulichen.

4.1 Bildung für verantwortungsbewusstes Unternehmertum

Zentrales Anliegen der Cusanus Hochschule ist, Bildung um ihrer selbst willen gut zu gestalten. Als ein Ausgangspunkt kann dabei der folgende Satz des Nikolaus von Kues (latinisiert Nicolaus Cusanus; 1401-1464) gelten: „Der freie Geist bewegt sich selbst“. Dieser Satz, der das Motto der Cusanus Hochschule darstellt, macht deutlich, dass Menschen nicht durch einen anderen bewegt werden können. Innerhalb einer sozialen Gemeinschaft kann sich jeder in moralischer und intellektueller Freiheit nur selbst bilden. Wilhelm von Humboldt formuliert es so: "Das höchste Ideal des Zusammenexistierens menschlicher Wesen wäre mir dasjenige, in dem jedes nur aus sich selbst und um seiner selbst willen sich entwickelte." (Humboldt 1851, 13) Im Umkehrschluss heißt dies, dass kein Mensch einen anderen Menschen formen, ihm ein bestimmtes Wissen oder vorgegebene Fertigkeiten einpflanzen darf. Dies erstickte jegliches wirkliche Bildungsanliegen im Keim. „Jeder Versuch, einen anderen Menschen unmittelbar (d.h. nicht im ausschließlichen Bezug auf sein Bewusstsein) zu ändern, ist Manipulation.“ (Schwaetzer 2013a, 202f.)

Persönlichkeitsbildung. Tatsächlich herrscht heute eine andere Vorstellung von Bildung vor. So heißt es bei der OECD, welche die sogenannten PISA- und Bologna-Reformen maßgeblich mitverantwortet: „Heute versteht es sich von selbst, dass

auch das Erziehungswesen in den Komplex der Wirtschaft gehört, dass es genauso notwendig ist, Menschen für die Wirtschaft vorzubereiten wie Sachgüter und Maschinen. Das Erziehungswesen steht nun gleichwertig neben Autobahnen, Stahlwerken und Kunstdüngerfabriken." (OECD 1966, 40)[1] Bildung soll Menschen demnach nicht zur Selbstbildung in konkreter Wirklichkeit anleiten, sondern ihnen einen vorgegebenen Stempel aufdrücken. Nichts könnte schädlicher für eine Bildung für verantwortungsbewusstes Unternehmertum sein. Glaubt man wirklich, engagierte und verantwortliche Menschen einer Massenware gleich produzieren und sie mit Fähigkeiten wie etwa Eigenverantwortung, wertorientiertem Handeln oder Kreativität versehen zu können, wie die industrielle Produktion Gummibärchen mit Geschmacksverstärkern ausstattet? Das Bildungsverständnis, dem sich die Cusanus Hochschule verpflichtet fühlt, setzt diesem Konzept eine andere, begründete Überzeugung entgegen: Als Hochschullehrerin kann und soll ich andere Menschen zur Selbstbildung befähigen und ermutigen. Dazu gehört die Fähigkeit, Freiräume zu öffnen, in denen sich junge Menschen selbst zu ihrer je eigenen Persönlichkeit entwickeln dürfen und auch können.

Diese Freiräume sind nicht mit Beliebigkeit zu verwechseln. Das handwerkliche Können, etwas um seiner selbst willen gut zu machen, geht stets mit einer „Verankerung in der greifbaren Realität" (Sennet 2008, 33) einher. Studierenden Freiräume zu öffnen kann folglich weder meinen, ein ‚Wissen ohne Können' noch ein ‚Können ohne Wissen' zu vermitteln. Es bedeutet, zu lehren, beide Seiten – Können und Wissen – in der konkreten Gestaltung von Selbst und Welt verantwortlich zu verbinden.[2] Im Japanischen findet diese Verbindung im Begriff *kata* Ausdruck.

> Dieser meint „den Prozess, Denken und Handlungsweisen in konkreter Tätigkeit gekonnt zu vereinigen; eine Metawahrnehmung geistiger Reflexion im Handeln. (…) In der Praxis stellt kata einen Lern- und Wachstumsprozess dar, der sich über die drei Stadien shu (von anderen lernen, nachahmen imitieren), ha (durchbrechen, aufbrechen), und ri (erschaffen, gestalten, neu hervorbringen) entfaltet." (Nonaka et al. 2008, 43f.)

Hier wird deutlich, dass wirklich freies Lernen beinhaltet, sich zunächst ein bestimmtes tradiertes Wissen und Können anzueignen, um es erst dann situationsgerecht zu verändern. Es stellt sich – auch und gerade im Hinblick auf die damit verbundenen ethischen Fragen – erst „auf dem Niveau meisterlicher Beherrschung" ein. (Sennet 2008, 33) Eine ähnliche Einsicht in das Verhältnis von Können und Wissen hat Nikolaus von Kues mit seiner Gestalt des „Idiota" geschaffen. Vordergründig handelt es sich um einen unwissenden, ungelehrten Menschen, bei näherem Zusehen entpuppt sich dieser aber als ein meisterlicher Handwerker, der eben, indem er eine einfache Sache um ihrer selbst willen gut macht – im Falle des Cusanus: Löffel schnitzen – materielle Schaffenskraft und gedankliche Entwicklung, produktive Tätigkeit und höchste Einsichten in Voraussetzungen und Sinn von Wirklichkeit in Einklang bringt. (Vgl. Cusanus 1450, 2. Kapitel) Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Freiräume in der

1 Dass diese Ansicht in der OECD keineswegs veraltet ist, sondern gegenwärtigen Reformprogrammen immer noch zugrunde liegt, zeigt fundiert Krautz 2007, insbesondere 205f.
2 Ausführlicher habe ich mich mit diesem Thema beschäftigt in Graupe 2014, 201ff.

akademischen Bildung zu schaffen, meint, Studierende mithilfe theoretischer Reflexion zur vertieften und verantwortungsvollen Teilhabe an jenen gesellschaftlichen Kontexten zu befähigen, die sie selbst angehen und in denen sie unmittelbar tätig sind. Theoretisches Wissen soll sie gerade nicht von ihren eigenen beruflichen oder privaten Aufgaben und Anliegen distanzieren, sondern ihnen erlauben, umfassender und ausdrücklicher in sie einzustehen. Dies bedeutet unter anderem, an Hochschulen Begegnungsorte von Wissenschaft und Praxis etwa im Rahmen eines Projekt-Studiums zu schaffen, in dem sich Studierende einzeln oder in Gruppen ein Wissensfundament für die schöpferische Bearbeitung praxisrelevanter Themenstellung im Austausch etwa mit Unternehmen zunehmend selbständig erarbeiten. Es meint auch, Studierende zu ermuntern, Frage- und Themenstellungen aus ihrem eigenen persönlichen Umfeld zum Ausgangspunkt von Forschungsfragen und -projekten zu machen.

Bildung in und für Gemeinschaft. Eine solche Persönlichkeitsbildung lässt sich nicht in egoistischer Isolation vollziehen. Vielmehr ist es ihre Aufgabe, zur vertieften Wahrnehmung und verantwortungsvollen Teilhabe und Gestaltung zwischenmenschlicher Begegnung zu befähigen. Hierfür müssen Studierende Beziehungsformen, die auf Vertrauen, Kooperation, Transparenz und Fairness beruhen, tatsächlich erfahren dürfen. Sie müssen aber auch lernen können, für diese Formen eine angemessene Sprache zu finden, ihre Werte anderen gegenüber zu begründen und in Unternehmen und der Gesamtgesellschaft ausdrücklich für sie einzustehen. Hierfür ist auch wichtig, Studierende zu befähigen, diese Beziehungsformen explizit ins Verhältnis zu Handlungsformen zu setzen, die auf Konkurrenz und Effizienz beruhen, um so zwischen grundsätzlich verschiedenen (Unternehmens)Kulturen unterscheiden und vermitteln zu können. Auf einer grundlegenden Ebene heißt dies beispielsweise, sich mit Phänomenen des Geldes zu beschäftigen, die in der herkömmlichen Wirtschaftswissenschaft meist ausgeblendet bleiben. Der Philosoph Georg Simmel hat das Geld als „fürchterlichsten Formzerstörer“ beschrieben. (Simmel 2001, 285) Sein Gebrauch hat eine „zersetzende und isolierende Wirkung“ auf persönliche Beziehungen und verfügt zugleich über die Fähigkeit, „den Zusammenhang zwischen sonst ganz zusammenhanglosen Elementen her(zu)stellen“. (Ebenda, 375) Diese beiden Seiten des Geldes gilt es zu erkennen und für den Erhalt und Entwicklung von (Unternehmens)Kulturen bewusst zu gestalten.

Bildung zur Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft. Über die individuelle und zwischenmenschliche Ebene hinaus sollte Bildung auch zur Wahrnehmung jener politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontexte befähigen, in die jegliches engagierte Tun heute eingebettet ist. Im Rahmen der Geldwirtschaft wirken mehr denn je standardisierte und anonymisierte Phänomene der Rechtsordnung und des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs auf die unternehmerische Praxis ein. Studierende sollten deswegen lernen können, diese Kontexte in ihren förderlichen oder hinderlichen Eigenschaften einzuschätzen und die dahinterliegenden Macht- und Verantwortungsstrukturen zu erkennen. Sie

müssen die Chance bekommen, Verhältnisse, welche der freien Entfaltung eines sozial und ökologisch engagierten Unternehmertums entgegenstehen, ausdrücklich zu benennen, zu kritisieren und konkrete Vorschläge ihrer Umgestaltung zu erarbeiten. Dazu ist auch und gerade auf der Ebene der geistigen Voraussetzungen für ein Umdenken in Wirtschaft und Gesellschaft anzusetzen.

Neue Bildungsformen. Zweifelsohne sind die gerade genannten Ansprüche an Bildung sehr hoch. Es existieren jedoch konkrete Vorstellungen davon, wie sie sich in der Bildungspraxis tatsächlich einlösen lassen.[3] Stichwortartig gesagt, orientiert sich die Cusanus Hochschule an Bildungsformen und entwickelt diese weiter, die

- sich in Forschung und Lehre an unternehmens- und gesellschaftsrelevanten Themen und konkreten Handlungsvollzügen orientieren, statt sich in reinen Modellwelten zu bewegen;
- ein plurales und dialogorientiertes Wissenschafts- und Methodenverständnis vertreten, statt eine „Monokultur des Denkens" zu lehren;
- die komplexen Beziehungen von theoretischem Fachwissen und realen Phänomenen kritisch reflektieren, statt die Theorie über die Praxis zu stellen;
- Kulturen und Traditionen im Rahmen der Geistes- und Kulturgeschichte erforschen, um unternehmerische und gesellschaftliche Entwicklungsprozesse gleichsam rückwärts zu verstehen und auf Zukunft hin, also nach vorne, zu gestalten , statt eine nahezu vollständige Geschichtsvergessenheit zu pflegen,
- die Lehre in einen echten Dialog mit universitären sowie außeruniversitären Kooperationspartnern etwa im Rahmen von Praxis- und Forschungsprojekten einbetten, statt Wissenschaft gleichsam im Elfenbeinturm zu betreiben.

4.2 Die Cusanus Hochschule als Ort verantwortungsbewussten Unternehmertums

Richtig ist, dass vieles im Sinne einer Bildung für verantwortungsbewusstes Unternehmertum entwickelt, etabliert, erprobt und gewiss auch immer wieder verändert werden muss. Aber genau darin sehe ich die Herausforderung für einen Bildungsort wie die Cusanus Hochschule, die nicht nur für ein verantwortungsbewusstes Unternehmertum da sein will, sondern sich selbst als Beispiel eines solchen Unternehmertums begreift: Es kann nicht darum gehen, fertige, für alle Zeiten gültige Patentrezepte zu erstellen, sondern bewusst im Spannungsfeld zwischen anspruchsvollen Visionen einerseits und der

3 Im Umfeld der Cusanus Hochschule und ihres An-Instituts, der Kueser Akademie für Europäisches Geistesgeschichte, ist in den letzten Jahren einiges zu diesem Thema entstanden. Vgl. etwa die Sammelbände von Hangert 2013; Schwaetzer 2013b; Schwaetzer 2014a; Schwaetzer 2014b.

bodenständigen, konkreten Entwicklung einer Institution andererseits zu arbeiten. Um an dieser Stelle eine persönliche Bemerkung einfließen zu lassen, ist dies genau das, was mich als Mitgründerin der Cusanus Hochschule begeistert und bewegt. Ich bin in einer mittelständigen Unternehmerfamilie groß geworden; das Unternehmen, das unseren Namen trägt, ist auch heute noch in der Blechbearbeitung tätig. Auch wenn ich mich selbst nicht zur Nachfolge entschlossen habe, so ist mir das unternehmerische Engagement dennoch selbstverständlich. Was also könnte es für mich Wichtigeres geben als nicht nur eine Bildung für verantwortungsbewusstes Unternehmertum zu schaffen, sondern in der Hochschullandschaft selbst Beispiel für ein solches Unternehmertum zu geben? Die folgenden Abschnitte skizzieren einige Gestaltungsfelder, die mir dabei besonders wichtig erscheinen.

Forschung und Lehre. Immer wieder wird gefordert, „dass die … geistes- und sozialwissenschaftlichen Kapazitäten im Wissenschaftssystem erhalten bleiben“ oder sogar ausgebaut werden müssen, soll Bildung ihre „Reflexionsaufgaben“ für die Gesellschaft erfüllen. (Schneidewind 2014, 94) Dennoch werden diese Wissensgebiete im gegenwärtigen Bildungssystem zunehmend an den Rand gedrängt; sie drohen zu sogenannten Orchideenfächern zu werden. Diesem Trend stellt sich die Cusanus Hochschule entgegen, indem sie die Bewahrung und Weiterentwicklung der Geistes- und Sozialwissenschaften zu ihrem Kernanliegen macht. Konkret möchten ihre Initiatoren a) die Philosophie als gesellschaftlich wirksame Grunddisziplin ausüben und deren Positionen in ihrer Relevanz für die Gegenwart und die konkrete Lebensgestaltung erfassen und fruchtbar machen; b) die Ökonomie als Wissenschaft (Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre und Management) in ihren dynamischen Wechselbeziehungen zur wirtschaftlichen Praxis erforschen und sie hin zu einer am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben orientierten Wissenschaft entwickeln und c) beide, Philosophie und Ökonomie, in den Dialog mit weiteren Wissenschaften sowie mit Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft stellen. Bereits aus dieser groben Auflistung wird ersichtlich, dass die Einheit von Lehre und Forschung für ein verantwortungsbewusstes Unternehmertum an der Cusanus Hochschule nicht eine Art ‚Anhängsel‘ oder ‚Add on‘ an eine ansonsten zahlen- und quantitätsorientierte Betriebswirtschaftslehre darstellen kann. Stattdessen ist diese Einheit von Lehre und Forschung in einen weiteren Wissenschaftskontext eingebettet, der existentielle Fragen nach Sinn- und Werthorizonten ebenso selbstverständlich umfasst wie die Aufgabe, zwischen verschiedenen wirtschaftlichen Positionen und ihren Vertretern auch und gerade bezüglich ansonsten nur stillschweigend eingenommener Vorstellungen und Haltungen zu vermitteln.

Dazu haben die Initiatoren der Cusanus Hochschule bislang vier Studiengänge entwickelt. Dies sind zunächst der Masterstudiengang Ökonomie mit seinen beiden Schwerpunkten „Wirtschaftsgestaltung“ und „Gesellschaftsgestaltung“ und der Masterstudiengang „Philosophie“. Diese sollen in der Lehre den eben angedeuteten ‚weiteren Kontext‘ bilden, in den ab dem Jahr 2016 die beiden

Bachelorstudiengänge „Ökonomie und Unternehmensgestaltung“ sowie „Philosophie und Unternehmensgestaltung“ eingebettet werden. In diesen Bachelorstudiengängen werden dann Fragen nach Formen und Möglichkeiten des verantwortungsbewussten Unternehmertums unmittelbar im Zentrum der Lehre stehen. Weitere Studiengänge können sich entwickeln, wo immer sich Aufgaben- und Möglichkeitsfelder für eine freie und verantwortungsbewusste Bildung ergeben, die einen geistes- und sozialwissenschaftlichen Umraum benötigen.

Staatliche Anerkennung. Alle vier genannten Studiengänge sind akkreditiert; ihre Abschlüsse sind denen an staatlichen Hochschulen gleichgestellt. Zudem ist die Cusanus Hochschule selbst eine staatlich anerkannte Hochschule in freier Trägerschaft. Dieser ‚offizielle Rahmen‘ ist keineswegs selbstverständlich. Es hat viel Überzeugungskraft sowie politisches und juristisches Geschick erfordert, um staatliche und halbstaatliche Institutionen entweder von der Richtigkeit und Wichtigkeit einer freien und verantwortungsbewussten Bildung zu überzeugen oder sie zumindest an ihre Pflicht zu erinnern, einer solchen Bildung nicht im Wege zu stehen. Jetzt, nach erfolgreicher staatlicher Anerkennung, gibt die Cusanus Hochschule im Bildungssektor ein konkretes Beispiel, wie sich innovative soziale Prozesse im Rahmen des Anerkannten und Vorgegebenen gestalten lassen, ohne sich dabei externen Vorgaben einfach zu beugen. Nicht nur Studierende erfahren so unmittelbar, dass niemand vermeintliche Sachzwänge einfach akzeptieren muss, sondern denkend und handelnd überwinden kann.

Institutioneller Voraussetzungen. Die Cusanus Hochschule ist nichtstaatliche, freie Hochschule. Sie gehört sich selbst, d.h. der Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden, während sie für die Gestaltung ihres Wirtschafts- und Rechtslebens eine gemeinnützige GmbH in ihre Dienste nimmt. Ermöglicht wird dies durch eine Rechtsform als gemeinnützige Treuhandstiftung in Trägerschaft der Cusanus Treuhand gGmbH. Eine solche Rechtsform ist in Deutschland einmalig. Sie ist dafür geschaffen, die höchstmögliche Freiheit zur Selbstgestaltung von Forschung und Lehre zu ermöglichen. Denn sie beinhaltet, dass der Träger der Hochschule tatsächlich als echter Treuhänder agiert: Er verwaltet die Cusanus Hochschule im eigenen Namen, aber nicht im eigenen Interesse. Er dient der Bildung, ohne über die Macht zu verfügen, sie zu beeinflussen. Immer wieder bemängeln Politiker und Gesellschaft ein „Durchregieren“ von Großsponsoren privater Hochschulen, die via Trägerstruktur Forschung, Lehre und Selbstorganisation einer Hochschule zu beeinflussen suchen. Die Rechtsstruktur der Cusanus Hochschule schließt dies konsequent aus. Selbstverständlich entbindet das ihre Mitglieder nicht davon, ökonomisch zu wirtschaften. Aber es gibt ihnen die Freiheit, diesen Prozess selbst zu gestalten und den ökonomischen Erfolg nicht zum Selbstzweck werden zu lassen – und so Beispiel für das Gelingen einer schöpferischen Tätigkeit zu geben, die sich nicht zum reinen Mittel degradieren und schon gar nicht kapitalisieren lässt.

Regionale Verankerung. Auf den ersten Blick scheint es unverständlich: Warum siedelt sich die Cusanus Hochschule ausgerechnet in Bernkastel-Kues an, einer der

kleineren Städte Deutschlands, eingebettet in die ländlichen Regionen von Eifel, Mosel und Hunsrück? Wie bei vielen mittelständischen Betrieben, hat dies nichts mit abstrakter Logik und rein kaufmännischem Kalkül zu tun. Die Initiatoren der Cusanus Hochschule haben nicht erst am Reißbrett einen Plan entworfen, um diesen dann in die Realität umzusetzen. Vielmehr ist die Hochschule aus konkreten Beziehungen und Aufgabenfeldern entstanden – regionalen Anliegen, vorhandenen Institutionen (insbesondere der Kueser Akademie für Europäische Geistesgeschichte) sowie zwischenmenschlichen Begegnungen. Diese Beziehungen werden die Initiatoren der Hochschule nicht einfach strategischen Überlegungen opfern. Sie sehen es vielmehr als ihre Aufgabe an, partizipativ zur Entwicklung eines konkreten Ortes und seiner Region beizutragen. Zudem erkennen sie im Raum Bernkastel-Kues eine gewachsene Kulturregion Europas, deren Erbe sie zeitgemäß mitgestalten möchten. Kurz: die Hochschule will Beispiel in der Bildung geben, wie verantwortungsbewusstes Unternehmertum die Zivilgesellschaft stärken und Selbstorganisation und bürgerschaftliches Engagement an einem bestimmten Ort fördern kann, statt sich einen Platz zu suchen, an dem lediglich sie selbst von positiven Standortfaktoren profitieren kann.

5 Voraussetzungen einer freien Bildung

„Die schöpferische Tätigkeit muss immer wieder durch das Nadelöhr der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung. Der laut Humboldt wahre Zweck des Menschen, ‚die höchste und proportionierlichste Bildung seiner Kräfte zu einem Ganzen', konnte und kann dabei nur im Ausnahmefall herauskommen", schrieb bereits im Jahre 2009 DIE WELT. (Vgl. Gürtler 2009) Mit dieser Einschätzung sieht sich heutzutage wahrscheinlich jeder engagierte Unternehmer konfrontiert. Die Aufgabe und Chance der Cusanus Hochschule sehe ich darin, dieses Nadelöhr bewusst zu reflektieren und so seine tatsächlichen Begrenzungen auszuloten und es, wo immer es möglich ist, zu weiten. Konkret gilt es, stillschweigende Vorstellungen der herrschenden Marktlogik aufzubrechen, um angemessene Formen für die Finanzierung freier Bildung aufzuzeigen.

Wider die Käuflichkeit von Bildung. Sowohl für die Lehre als auch die Forschung ist eine Freiheit wesentlich, die gerade keine Freiheit *von* Beziehungen, sondern die Freiheit *zur* Gestaltung von Beziehungen meint. Weder darf Bildung den Erfordernissen des Staates dienen, noch sich Zwecken der Gewinnerzielung im Rahmen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs unterwerfen. Dadurch aber entsteht eine besondere Herausforderung: Die Bildung, wie sie etwa die Cusanus Hochschule zu entwickeln und zu praktizieren sucht, hat gegenwärtig kaum eine Lobby. Wie viele engagierte Unternehmer auch, scheint sie fast auf verlorenem Posten zu stehen. Dies gilt insbesondere, weil Bildung andernorts tatsächlich zu einem Produkt im Sinne einer industriell zu fertigenden Massenware zu verkommen droht, ja als solches mitunter sogar kräftig beworben wird.

Bildung, wie sie an der Cusanus Hochschule exemplarisch gepflegt wird, kann keine Ware sein, da sie nicht das Produkt, sondern die Grundlage schöpferischer und engagierter Arbeit bildet. Schon eher lässt sie sich als Innovationprozess in einem sehr grundsätzlichen Sinne verstehen. Als solcher zielt sie allerdings nicht allein auf die Ermöglichung rein technischer Innovationen, sondern hätte gleichsam als Innovation zweiter oder gar dritter Ordnung zu gelten. Denn ihr Anliegen ist, im Menschen die Voraussetzungen für eine freie, schöpferische Selbst- und Weltgestaltung anzulegen. Da eine solche Form der Innovation immer auch das Potential enthält, geltende Wertmaßstäbe zu reformulieren oder sogar außer Kraft zu setzen, ist ihr eigener Wert unmöglich in der Gegenwart zu bemessen. Dies wiederum bedeutet, dass sie sich nicht verkaufen lässt, weil sie über keinen sinnvollen Preis verfügen kann.

Formen der Ermöglichung. Daraus ergibt sich eine weitere Herausforderung: In meinem Verständnis müssen wir lernen, Bildung jenseits der Logik des marktförmigen Tauschs wahrzunehmen. Naturgemäß zeigen Konzerne, die sich am kurzfristigen Erfolg und Gewinn orientieren, daran wenig Interesse. Und auch der Staat in seiner gegenwärtigen Verfasstheit vermag diese Aufgabe kaum zu erfüllen, obwohl die Förderung der gemeinsamen Grundlagen der Gesellschaft und deren kontinuierliche Erneuerung eigentlich zu seinen Kernaufgaben zählen. Eine Konsequenz ist, dass Reflexionsorte wie Cusanus Hochschule kaum oder keinerlei Mittel aus diesen Quellen erhalten. Am Anfang der unternehmerischen wie gesellschaftlichen Innovations- und Wertschöpfungskette stehend, sind sie deswegen darauf angewiesen, dass engagierte Unternehmer und andere gesellschaftliche Akteure ihr eigentliches Anliegen verstehen und ihnen finanzielle Mittel *freilassend* und *im Vertrauen* zur Verfügung stellen. Es handelt sich dabei nicht um die Gabe von Almosen. Zwar können Bildungsorte wie die Cusanus Hochschule keinen konkreten Gegenwert für ihre Leistungen im Sinne der Tauschlogik bieten, weil sich der Wert einer wirklich schöpferischen Bildung, wie gesagt, nicht beziffern lässt. Deswegen braucht es Menschen, die in die zukunftsgestaltende Kraft einer solchen Bildung vertrauen und ihr im Rahmen von *Schenkungen* ermöglichen, Sinn zu stiften und Sinn zu erfüllen. Es braucht Zuwendungen, die keinen konkreten Gegenwert erwarten lassen, sondern im Bewusstsein gegeben werden, Möglichkeitsräume für die freie Entwicklung von Menschen und die zukünftige Gestaltung der Gesellschaft zu schaffen.

Eine solche Form der Finanzierung, welche die Initiatoren der Cusanus Hochschule als Schenkung bezeichnen, liegt zwar jenseits der gewöhnlichen Marktlogik, steht aber nicht außerhalb des Bereiches des wirtschaftlich Vernünftigen. Dies wird vielleicht am ehesten deutlich, wenn man das Ganze von Seiten des Gebenden betrachtet: Jeder engagierte Unternehmer weiß, dass sich Innovationen weder einfordern noch erzwingen lassen. Im Zentrum der Marktlogik, wie wir sie heute gewöhnt sind, steht allein das fertige Produkt, bewertet zu einem bestimmten Preis. Die Entstehung dieses Produkts liegt ebenso im Dunkeln wie die Zukunft, die es stiftet. Verantwortungsbewusstes Unternehmertum bedeutet, das Licht der

Erkenntnis auf den gesamten Prozess zu richten und so zu erkennen, dass sein Anfang und sein Ende immer notwendig verbunden sind. Bei technologischen (Re)Investitionen ist es selbstverständlich, die Erträge eines Unternehmens dazu zu verwenden, dessen produktive Substanz beständig zu erhalten und zu verbessern. Und Investitionen in Innovationsprozesse sind dazu da, Erhalt und Neuerung innerhalb des Unternehmens möglich zu machen. Jeder Unternehmer weiß, dass dies im Grunde nur durch eine freilassende Geste möglich ist: Er kann und muss Möglichkeitsräume fördern, ohne dabei das Ergebnis vorwegnehmen zu können. Bei Bildungsprozessen verstärkt sich diese Tendenz: Auch sie sind notwendig, aber, da sie beim Menschen ansetzen, zugleich noch freilassender zu gestalten. Sie sind der Nährboden für jegliche Innovationsfähigkeit – und liegen zugleich im Menschen selbst und damit außerhalb des Einflusses Dritter. Allein Schenkungen aus erwirtschaftenden Erträgen können diesen Boden ermöglichen – auf dass das Neue sich auf seine Weise frei entfalten möge.

Neue Partnerschaften von Unternehmen und Hochschule: Zusammenfassend gesagt, bin ich überzeugt, dass inmitten des gegenwärtigen ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Wettbewerbs mit allen seinen Härten und Krisen, die hier dargestellte Bildung notwendig ist, dem engagierten Unternehmertum eine Stimme in der Gesellschaft zu geben, die Einsamkeit von Unternehmerpersönlichkeiten zu überwinden und die junge Generation zur Übernahme von Verantwortung und zur schöpferischen Weiterentwicklung unternehmerischer Traditionen zu befähigen. Die Cusanus Hochschule sehe ich als einen möglichen Ort, Bildung sowohl ihrem Inhalt als auch ihrer Form nach so zu entwickeln und auszugestalten, dass sie diesen Herausforderungen entspricht. Ich bin überzeugt, dass Bildung sowohl dem Menschen als auch der Gesellschaft dienen sollte, sich dabei aber nicht auf ein reines Mittel zu einem festgelegten Zweck degradieren lassen darf. Sie kann der Gesellschaft nur dann wirklich dienen, wenn sie darin frei und unabhängig bleibt. Bildungsorte wie die Cusanus Hochschule können ihre Aufgaben deswegen nur in freiwilliger Verantwortung für Mensch, Gesellschaft und Natur gerecht werden. Hierzu müssen sie das Vertrauen von gesellschaftlichen Akteuren gewinnen, um wiederum selbst genährt und unterstützt zu werden. Meine Hoffnung ist, dass Unternehmer dieses Vertrauen in Bildungsorte wie die Cusanus Hochschule setzen und ihnen die notwendige finanziell Sicherheit und Unabhängigkeit geben. Eine Bildung für ein verantwortungsvolles Unternehmertum wird es nur geben, wenn dieses Unternehmertum sie selbst will und ihr einen tragfähigen Boden bereiten wird.

Literaturverzeichnis

Certeau, Michel de (1988): *Kunst des Handelns.* Berlin: Merve Verlag.

Cusanus, Nicolaus (1983 / 1450): *Idiota de mente* („Der Laie über den Geist"). Nicolai de Cusa Opera Omina. Vol V. Herausgegeben von R. Steiger. Hamburg: Meiner.

Graupe, Silja (2014): Bildungskunst und Ökonomie. *Coincidentia*. Beiheft 4, 201-230.

Gürtler, Detlef (2009): Bildungsreform: Jetzt ist die Zeit reif für Humboldt 2.0. *Die Welt* vom 19.11.2009; www.welt.de/wissenschaft/article5264560/Jetzt-ist-die-Zeit-reif-fuer-Humboldt-2-0.html (letzter Zugriff am 13. Juli 2015).

Hangert, Ulf / Port, Wolfgang / Lier, Karl-Heinz van (Hgg.) (2013): *Bildung. Das Erbe des Nikolaus von Kues*. Münster: Aschendorff Verlag.

Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1836): *Vorlesungen über die Geschichte der Philosophie.* Herausgegeben von Karl Ludwig Michelet. Dritter Band. Berlin: Verlag Duncker und Humblot.

Humboldt, von Wilhelm (1851): *Ideen zu einem Versuch, die Gränzen der Wirksamkeit des Staats zu bestimmen.* Breslau: Verlag von Eduard Trewendt.

Krautz, Jochen (2007): *Ware Bildung. Schule und Universität unter dem Diktat der Ökonomie.* München: Diederichs.

Nonaka, Ikujiro / Toyama, Ryoko / Hirata, Toru (2008): *Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

OECD (1966). *Wirtschaftswachstum und Bildungsaufwand*. Wien: Europa Verlag.

Schneidewind, Uwe (2014): *Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem.* Marburg: Metropolis.

Schwaetzer, Harald (Hg.) (2014a): BildungsFragen. *Coicidentia,* Beiheft 3.

Schwaetzer, Harald (Hg.) (2014b): Der andere Blick: Fragendes Denken zum theoretischen Rahmen der empirischen Bildungsforschung. *Coicidentia,* Beiheft 4.

Schwaetzer, Harald (2013a): Widerständige Bildung- fünf Felder Fragenden Denkens.In: Schwaetzer (2013b), 202-203.

Schwaetzer, Harald (Hg.) (2013b): Bildung und Fragendes Denken. *Coicidentia,* Beiheft 2.

Sennett, Richard (2008): *Handwerk.* Berlin: Berlin Verlag GmbH.

Simmel, Georg (2001): *Die Philosophie des Geldes.* Köln: Parkland Verlag.