

Türcke, Christoph

## Im Zwielficht des Symbolischen. Wenn Unternehmer als Revolutionäre daherkommen

*Pädagogische Korrespondenz* (1997) 20, S. 55-66



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Türcke, Christoph: Im Zwielficht des Symbolischen. Wenn Unternehmer als Revolutionäre daherkommen - In: *Pädagogische Korrespondenz* (1997) 20, S. 55-66 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-85844

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-opus-85844>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://pk.budrich-journals.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@cipf.de](mailto:pedocs@cipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

**ERÖFFNUNG**

- 5 *Andreas Gruschka*  
10 Jahre Institut für Pädagogik und Gesellschaft  
Zur Einleitung in die Tagung und in das Sonderheft

**REFERATE**

- 11 *Wolfgang Denecke*  
Die Wahrheit der Kunst. Meditationen über einen alten Hut
- 33 Anm. zum Text: *Andreas Gruschka*
- 35 *Gerhard Schweppenhäuser*  
Die Universalität der Kälte und die Kälte des Universalismus.  
Kritik an Ethik und Moral nach und mit Adorno
- 48 Anm. zum Text: *Martin Heinrich, Andreas Gruschka*  
*Replik Gerhard Schweppenhäuser*
- 55 *Christoph Türcke*  
Im Zwielficht des Symbolischen  
Wenn Unternehmer als Revolutionäre daherkommen
- 63 Anmerkungen zum Text: *Peter Euler, Andreas Gruschka*
- 67 *Rainer Bremer*  
Kritik der politischen Ökonomie – heute
- 85 Anmerkungen zum Text: *Eike Pulpanek*  
*Replik Rainer Bremer*
- 115 *Jörg Ruhloff*  
Zehn Jahre Pädagogische Korrespondenz

**BIBLIOGRAPHIE**

- 123 Studien des Instituts
- 123 Schriftenreihe des Instituts bei der Büchse der Pandora
- 124 Flugschriften des Instituts
- 125 Pädagogische Korrespondenz Hefte 1–19
- 142 Teilnehmer der Jubiläumstagung in Münster

*Christoph Türcke*

## Im Zwielficht des Symbolischen

WENN UNTERNEHMER ALS REVOLUTIONÄRE DAHERKOMMEN

Geist ist naiv, wenn er sich mit der Macht einläßt, denn er wird seine Unabhängigkeit und Kritikfähigkeit verlieren und sich korrumpieren. Geist ist naiv, wenn er sich nicht mit der Macht einläßt, denn er wird ohnmächtig herumhampeln und nichts ausrichten. Das sind die beiden Thesen, die seit altersher unentschieden gegeneinanderstehen und machen, daß es jedesmal wieder knistert, wenn Geist und Macht sich berühren. Wo Geist unversehens Macht bekommt oder Macht eine Schwäche für Geist, wird immer ein wenig an der Weltordnung gerührt. Daher, so sagen Leute, die sich von keiner Macht und Modeerscheinung etwas vormachen lassen wollen und ihre Auffassung den Gegenstandpunkt nennen, kommt das unter herrschenden Verhältnissen auch nicht wirklich vor, sondern wird von einer auf Sensation und Wichtigtuerei erpichten Propagandamaschine lediglich suggeriert. Ihr Beispiel: das Tamtam um Greenpeace.

»Adressat dieses Umweltvereins sind nicht Bürger«, meint die Redaktion des Gegenstandpunkts. »Nein, sie halten es mit der Macht der Wirtschaftsbosse und vor allem mit der politischen Gewalt der Regierenden. An deren Zuständigkeit wollen sie nicht rütteln; die wollen sie im Gegenteil aufrütteln«. Greenpeace »weist auf die Kosten umweltschädigenden Vorgehens hin, schlägt machbare, d.h.nach geschäftlichen Bilanz- und staatlichen Haushalts Gesichtspunkten finanzierbare Alternativen vor, kümmert sich um sauberere und zugleich geschäftsfördernde Chemieverfahren, um Ersatzgeschäfte für Walfänger, um umweltverträglichere Kühlschränke«. Die Frage jedoch, »warum die ökologischen Grundprobleme [...] bei den wirtschaftlichen Verantwortungsträgern so wenig Beachtung finden, wenn sie doch allgemein anerkannt sind, warum die Umwelt immerzu nicht gesünder wird, die Atomwaffen nicht verschwinden und die Belastungen durch die Chemie nicht geringer, sondern höchstens raffinierter werden, wenn doch alle Welt auf das Gegenteil aus ist«, wird gezielt ausgeklammert. Es kommt ihnen nur auf »das Bild« an, »das sie abgeben, und die Beachtung, die ihnen darüber im Fernsehen zuteil wird«. Sie sind's zufrieden, »wenn sich Kohl und deutsche Autofahrer, neuseeländische Regierungsvertreter, australische Gewerkschaftler und deutsche Sozialdemokraten öffentlich hinter sie stellen«. Kurzum, das »organisierte Umweltgewissen« erweist sich nüchternem Blick als lediglich »unterwegs im Dienst der nationalen Standortpolitik«<sup>1</sup>.

Nun, Kapitalismus-Kritik ist tatsächlich nicht die Sprache von Greenpeace. Am Anfang war die Tat – einer Handvoll Aussteiger in British Columbia, mehrheitlich nach Kanada übersiedelte US-Amerikaner, die sich oder ihren Kindern den Viet-

namkrieg ersparen wollten. Bei ihrer ersten Aktion, einer Protestfahrt zum US-Atomversuchsgelände auf den Aleuten, kursierte an Bord ein Buch mit Indianerweissagungen »Warriors of the Rainbow«. Bei einer der nächsten konsultierte die Besatzung das chinesische I-Ging-Orakel, um eine japanische Walfangflotte zu orten. Man definierte sich ungeniert als »eine ganz unpolitische Gruppe« »ganz gewöhnlicher Menschen, die sich dafür einsetzen, daß die Nuklearversuche eingestellt werden«<sup>2</sup> – alles Dinge, die einer ausschließlich an Marx geschulten Urteilskraft ebenso gegen den Strich gehen müssen wie die professionelle Linie, die der neue Chef Thilo Bode vertritt: »Aus meiner Sicht ist es essentiell, daß ein Verband wie Greenpeace, der konfrontativ arbeitet und sich mit mächtigen Interessengruppen auseinandersetzen muß, schnell und flexibel reagieren kann.« »Greenpeace hat es nämlich heute mit ähnlichen Problemen zu tun wie andere Unternehmen auch: mit Führungsproblemen, Bürokratie und mangelnder Qualitätskontrolle.« Es muß lernen, »die Qualität seines ›Produktes‹, der Kampagne, zu definieren und zu verbessern«. »All diese Schwächen können wiederum nur mit modernen Managementmethoden überwunden werden.«<sup>3</sup>

Sind die so naiv, daß sie selbst wirklich glauben, mit Unternehmersorgen oppositionell zu sein? fragt sich der Gegenstandspunkt, der klarstellen möchte, daß die Verseuchung von Meer, Boden und Luft, die Ausrottung ganzer Tierarten und die Zerstörung riesiger Urwälder, also all das, wogegen Greenpeace seine Aktionen richtet, nicht von ungefähr kommt, sondern durchaus Methode hat: die einer ausbeutenden, profitorientierten Wirtschaftsweise. Doch wer so fragt, muß auch die Gegenfrage aushalten: Bist du so naiv, zu glauben, daß du dort, wo organisiertes Handeln nötig ist, auch nur einen Moment um Koordination, Vernetzung, schnelle Entscheidung, gezielte Verlautbarung, also Managementprobleme herumkommst? Hast du vergessen, daß die großen Revolutionäre, in deren Tradition du dich wählst, im politischen Tageskampf Sorgen hatten, die ihrer Struktur nach Unternehmersorgen aufs Haar gleichen?

Natürlich, Leute wie Lenin, Trotzki, Luxemburg, Liebknecht hatten bei allen Differenzen gemeinsam, daß sie aufs Ganze gingen: Sie wollten die Gesellschaftsformation, die aus der kapitalistischen Wirtschaftsweise weltweit erwachsen war, zum Einsturz bringen. Aber tun konnten sie nie unmittelbar dies, sondern mußten immer Schritte unternehmen, die dahin führen sollten – und dabei ständig unter sich wandelnden, unvorhergesehenen Bedingungen unabsehbar weitreichende Entscheidungen treffen. Wie war der Arbeiterwiderstand gegen den Zaren zu organisieren? Nach dem Modell westlicher Sozialdemokratie oder durch eine straff organisierte Kaderpartei? Wie war die Revolution von 1905 zu begreifen: als »letzter Nachläufer der alten bürgerlichen« oder, wie Rosa Luxemburg meinte, als »Vorläufer der neuen Serie der proletarischen Revolutionen des Westens«? Wie ging man damit um, daß in einem wirtschaftlich zurückgebliebenen Land statt, wie von Marx vorgesehen, im fortgeschrittensten sich der Revolutionswille am heftigsten artikulierte? Sollte man ihn dämpfen, bis Deutschland reif zur Revolution war, oder ihn schüren und Deutschland mitziehen? Was war zu tun, als man sich plötzlich gezwungen sah, auf eigene Faust den Kommunismus im eigenen Land aufzubauen oder aber aufzugeben, weil auf den Beistand des westlichen Proletariats nicht mehr zu hoffen war?

Hier waren ständig Tatkraft, Weitblick, Entscheidungsstärke, schnelles, flexibles,

kooperatives Reagieren und hohe Risiko- und Innovationsbereitschaft verlangt – also von alledem ein Übermaß, was heute an Wunschqualifikationen in Stellenanzeigen steht, wenn Spitzenmanager gesucht werden. Damals standen auch die größten Unternehmen noch nicht derart unter internationalem Hochdruck, daß sie ein solch hochkarätiges Management nötig gehabt hätten wie die revolutionäre Arbeiterbewegung. Heutzutage hingegen brauchen Manager, nur um einen einzigen high-tech-Betrieb oder Konzern in Schwung zu halten, immer mehr von den Eigenschaften, die früher einmal dazu dienen sollten, eine ganze Gesellschaftsformation umzuwälzen. Und die Frage ist: Wenn diese Eigenschaften aus dem revolutionären Kontext von einst herausgelöst und zur Bewältigung des hochkomplexen high-tech-Alltags von heute eingesetzt werden, werden sie dann zu zweckentfremdeten Funktionen herabgesetzt oder auf den Boden der Realität geholt, wo sie endlich erfolgreich wirken können?

Genau das ist die Frage, die sich nicht vorab beantworten läßt. »Heute hat ein immer größerer Teil der Unternehmer in der ganzen Welt die besten Schulen besucht«, räumt Pierre Bourdieu in einem Gespräch über Sponsoring ein. Sie »sind zwar keine Intellektuellen, aber sie haben nichts mehr mit den bornierten Kleinbürgern des 19. Jahrhunderts gemein«, sondern sind »oft Leute mit einem anspruchsvollen Geschmack, zumindest auf dem Gebiet der sozialen Manipulationsstrategien, jedoch auch in der Kunst, die zwar das Produkt von häretischen Brüchen und wirklichen symbolischen Revolutionen ist, aber durchaus in die bürgerliche Lebenssphäre Eingang gefunden hat.«<sup>1</sup> Man muß sich also den Einzelfall anschauen, wenn man wissen will, was revolutionäre Ambitionen bei Unternehmern bedeuten. Manchmal liegt der Fall recht einfach, wie bei dem zukunftsweisenden Vortrag, den der damalige Daimler-Benz-Chef Edzard Reuter 1993 vor der Alfred Herrhausen-Gesellschaft hielt: über den neuen atemberaubenden globalen Wettbewerb und die Notwendigkeit, »mit kühnem Denken darauf zu reagieren«. »Machen wir uns nichts vor: Nicht nur unsere europäischen Nachbarn, sondern auch wir selbst müssen uns wohl oder übel mit der Tatsache vertraut machen, daß wir an einer zweistelligen Arbeitslosenziffer [sic!] selbst dann nicht vorbeikommen werden, wenn die allgemeine Konjunkturerwicklung zu einer deutlichen Wiederbelebung der Nachfrage« führen sollte. Gegensteuern aber heißt, Unangenehmes vorschlagen: »Natürlich sind unsere Lohnkosten zu hoch«, natürlich ist »die Überprüfung völlig antiquierter Leistungssysteme« und der »krankhaft wuchernden Sozialverwaltungen«, der »Rückzug der öffentlichen Hände aus weiten Bereichen ihres traditionellen Wirkens« geboten, sind der Beamtenstatus der Professoren, »die Studiendauer, die Lehrpläne«, ja »die Leistungsfähigkeit unseres gesamten Bildungssystems« neu zu überdenken, und schließlich: »Was kann denn wirklich getan werden, um endlich zu verhindern, daß die Oligarchien unserer Parteien immer dreister werden? Hat nicht Niklas Luhmann recht [...], daß sie Sachthemen zunehmend zu ihrer eigenen Imagepflege benutzen, um sie dann ungelöst an die ›Endlosschleifen der Verwaltungsapparate‹ abzuschieben« und »Politik immer mehr zur Kommunikationsveranstaltung« machen?<sup>2</sup>

Markige, unpopuläre, vielleicht auch ehrliche Worte, mit denen man sich nicht nur Freunde macht – aber visionär oder revolutionär? Keine Spur. Die Vision besteht darin, illusionslos das Marktszenario der nahen Zukunft zu umreißen und eine radi-

kale Schlankeitskur daraus abzuleiten, aber all die Kühnheit, Kreativität und Innovationsfähigkeit, die dafür reklamiert wird, dient einem vorab felsenfeststehenden Zweck: »Es geht um die Fortschrittskosten, die als Eintrittsgeld in die Riege der führenden Wirtschaftsregionen des 21. Jahrhundert zu entrichten sind.« Also um jenen Sieg im Konkurrenzkampf, der im Ökonomendeutsch Standorterhalt heißt – was Reuter nicht hindert, ein Faible für avancierte Kunst zu haben, eigenhändig ein Vorwort zum Ausstellungskatalog der Cars von Andy Warhol zu schreiben und darin die Frage »Bedeutet das, daß Kunstförderung eine Werbung mit anderen Mitteln ist?« ebenso beherzt zu stellen wie zu verneinen.

Nun, die Art Nonkonformismus und Liebäugelei mit Revolutionärem, in der Reuter Pionier und Virtuose war, ist als Schmieröl des Geschäfts leicht durchschaubar. Da ist Greenpeace ein weit komplexerer Fall. Auch wenn dessen neuer Chef von der Weltbank kam und sich mit Recht fragen lassen muß, was er denn anderes tut als jeder andere Manager auch, wenn er sich mit Ministern trifft, Leute entläßt, neue Produkte entwickeln läßt, so hat andererseits doch jener Typus spektakulärer Aktion, durch den Greenpeace berühmt wurde, wie das Sich-Festketten auf Bahnschienen, um Gifttransporte zu verhindern, das Stehlen von Fässern des neuen FCKW-Ersatzstoffes und deren Rücksendung an die Hersteller, die Rückführung von nach Albanien abgeschobenem Atommüll, die Besetzung eines Atom-U-Boots im Hamburger Hafen, nicht aufgehört. Man hat freilich erkannt, daß solche Regelverletzungen sich totlaufen, wenn sie nicht durch einen anderen Aktionstypus wie das Herstellen ökologischer Mustergeräte (Autos, Kühlschränke etc.) unterstützt werden. So sind sie Teil einer Doppelstrategie geworden, die mit Zuckerbrot und Peitsche arbeitet und solange Biß hat, wie es ihr gelingt, zu überraschen.

Doppelstrategie freilich ist immer ein Zeichen von Schwäche. Besser wäre, man hätte sie nicht nötig, man könnte, wie einst die Arbeiterbewegung es vorhatte, geradeaus aufs Ganze gehen und durch Revolution die Übel der kapitalistischen Wirtschaftsweise an der Wurzel packen. Da aber heute niemand mehr sagen kann, wo der Hebel dafür anzusetzen wäre, nicht einmal, wie die gerechte Verteilung des Lebensnotwendigen unter fünf Milliarden Menschen ohne die Strukturen des high-tech-Marktes funktionieren soll, sind alle Aktionen gegen diese Übel von vornherein dazu verurteilt, bloß Ersatzhandlungen zu sein. Es ist vorab klar, daß sie ihr Ziel nicht erreichen.

Lenin oder Luxemburg hätten nur den Kopf geschüttelt, weil sie eine Arbeitermacht hinter sich glaubten, die Anstalten machte, die kapitalistischen Wirtschaftszwänge tatsächlich international zum Einsturz zu bringen. Was sollten ihnen da Ersatzhandlungen? Erst wo diese Macht gebrochen oder als Schein verflogen ist, wo es also bloß noch lächerlich geworden ist, weiterhin an sie zu appellieren, da hören Ersatzhandlungen auf, bloß lächerlich zu sein. Sie sind nicht mehr nur die Taten von ein paar Impotenten, sondern, um eine Formulierung von Marx abzuwandeln, »Ausdruck kollektiver Impotenz und Protestation dagegen zugleich«. Sie stehen für etwas, was dringend getan werden müßte und von dem keiner weiß, wie er es tun soll. So sind sie lediglich Symbole – gemessen an dem, was eigentlich passieren müßte, also ein Nichts, gemessen aber an dem, was sonst so getan wird, enorm viel: nicht nur eine Bloßlegung haarsträubender ökologischer Vergehen, die zum Teil auch noch das

Gesetz auf ihrer Seite haben, sondern zugleich lebendiger Beweis dafür, daß mehr getan werden kann als getan wird. Das Symbol hat selbst schon den Kick des aufklärerisch-politischen Eingriffs, für den es steht.

In diesem Zwielicht des Symbolischen bewegte sich Greenpeace von Anfang an – und zwar nicht aus freier Wahl, sondern weil jedes Vorgehen gegen die Zerstörung der Naturressourcen, das keine politische oder ökonomische Großmacht hinter sich weiß, nichts Besseres hat als das zwielichtige Symbolgebaren. So läuft es nicht nur Gefahr, von allen Seiten als unseriöser, geltungsbedürftiger Aktionismus kritisiert zu werden – ein Urteil, in dem sich der Gegenstandspunkt mit dem Shell-Vorstand trifft – sondern auch, sich selbst zu blenden, sozusagen auf die eigene Inszenierung hereinzufallen und das Symbol für bare Münze zu nehmen – wie zumindest kurzfristig geschehen, als der sensationelle Brent Spar-Erfolg eine euphorisierte Öffentlichkeit den Beginn einer neuen Weltpolitik unter der Führung von Greenpeace halluzinieren und vergessen ließ, daß der Erfolg eben nur ein symbolischer war – zwielichtig übrigens auch insofern, als er sich auf Falschmeldungen über die Ölmen gen in der Schwimmplattform stützte und bis heute nicht geklärt ist, ob deren Versenkung im Meer nicht am Ende doch die am wenigsten schlimme Entsorgung gewesen wäre.

Das Zwielicht des Symbolischen ist das Schwächemal aller subversiven Aktion, die heute nicht mehr, wie die proletarische Revolution zu Anfang des Jahrhunderts, auf den Umsturz des Ganzen ausgehen kann. Sie ist nicht mehr Revolution, sondern nur deren Wurmfortsatz – und dennoch mit all den bis heute ungelösten Entscheidungsproblemen beladen, die schon die Revolution drückten. Als die Grünen sich entscheiden mußten, ob sie ihre Abgeordneten im Rotationssystem oder als Politprofis ins Parlament senden sollten; als amnesty international vor der Frage stand, ob man weiterhin nur Menschenrechtsverletzungen behandeln oder auch Herrschaftsstrukturen angreifen sollte; als Robin Wood sich von Greenpeace trennte, weil man den Weg zu einem hierarchisch strukturierten high-tech-Unternehmen nicht mitgehen wollte: da spielten sich im Kleinen Auseinandersetzungen ab, die als Konflikt zwischen Bolschewiki und Menschewiki, zwischen Kommunismus und Sozialdemokratie, Umsturz und Reform, Parteidisziplin und Massenspontaneität schon einmal auf der Weltbühne der proletarischen Revolution stattgefunden hatten und, weil sie ungelöst sind, nicht aufhören, wie Gespenster immer wieder in neuer Gestalt umzugehen.

Revolution weder machen können noch wollen und dennoch von allen grundsätzlichen Konfliktkonstellationen belastet sein, die der Versuch solcher Revolution einst mit sich brachte: Erst wenn man sich klarmacht, was das für eine historische Hypothek ist, die Organisationen wie amnesty, Terre des Hommes, medico international, Gesellschaft für bedrohte Völker etc., von denen Greenpeace gegenwärtig nur die exponierteste ist, da mit sich schleppen, kann man unterscheiden lernen, welche Zwielichtigkeiten und Schnitzer auf ihre eigene Kappe gehen und welche aufs Konto des Mißverhältnisses zwischen dem, was eigentlich zu tun wäre und dem, was auf Spendenbasis machbar ist – eine Unterscheidung, die der Investigationsjournalismus, wenn er Unregelmäßigkeiten bei diesen Organisationen aufdeckt, zumeist unterläßt. Wenn er Mücken wie Elefanten erscheinen läßt, die Greenpeace-Falschmeldungen

über die Ölmenge in einer Plattform ähnlich schwer nimmt wie die Nigeria-Politik von Shell, betreibt er im Namen von Aufklärung übelste Wirklichkeitsverzerrung.

Ob Symbolhandlungen Marke Greenpeace in letzter Instanz Krieg oder Frieden mit der herrschenden Weltwirtschaftsordnung bedeuten, läßt sich nicht eindeutig entscheiden, ist aber unter den gegenwärtigen Machtverhältnissen eine rein scholastische Frage. Zumindest sind sie eindeutig genug, um mit den »Anstößen für eine neue Sicht der Dinge«, die etwa Daimler Benz sich gutschreibt, wenn es modernste Kunst sponsert, nicht verwechselt zu werden. Wenn Greenpeace-Aktivisten vor dem Kraftwerk Bohunice, einem der gefährdetsten in der Slowakei, 5000 Kreuze aufstellen, wenn sie auf einer Pariser Militärmesse die Körperteile rotverschmierter Schaufensterpuppen umherstreuen, um statt blanker Waffen einmal die Wirkung von Landminen auszustellen, wenn sie sich in Totenmasken auf einen öffentlichen Platz legen, um die Wirkung des britischen Kraftwerks Sellafeld zu veranschaulichen, so präsentieren sie eine aktuelle Form dessen, was Walter Benjamin Denkbilder genannt hat. Wenn Kraft von solchen Denkbildern ausgeht, so nicht, weil sie künstlerische Ambitionen hätten, sondern weil es ihnen, anders als dem Lichterkettenkitsch, gelingt, als sinnliches Stenogramm einer komplexen Situation schockartig zu wirken. Und so gehört zu der paradoxen Situation des Verdammtheits zur Symbolhandlung auch die Nötigung, eine eigene subversive Bildsprache zu entwickeln, die sich als Kehrseite des Händedruckes mit Ministern und Industriebossen bereithält und bei allen Zwielfichtigkeiten, in die die Doppelstrategie ein Widerstandsunternehmen notgedrungen führt, nicht vergessen läßt, daß dieses Unternehmen nicht zu denen gehört, mit denen es kurzfristig paktiert.

Sich vom herrschenden Unternehmertum in Theorie und Praxis grundsätzlich zu unterscheiden, ist auch das Bestreben eines anderen bunten Vogels. Daniel Goeudevert, ehemals Manager bei Ford und VW und bei beiden ausgestiegen, weil sie ihm viel zu wenig riskieren bei der Einbeziehung von Mitarbeitern und Kundschaft als selbständig denkender Wesen und daher nach ökologischen wie demokratischen Standards in unverantwortlicher Weise produzieren, hegt inzwischen Zweifel an der Qualifikation der gesamten Managerriege für ihre wirklichen Aufgaben. Daher ist er jetzt mit einem internationalen Aus- und Weiterbildungsprojekt befaßt, das industriellen Führungskräften die soziale, kulturelle und kritische Kompetenz verschaffen soll, ohne die sie den tatsächlichen Anforderungen nicht gewachsen seien. Daß der CAMPUS Dortmund, wo ein universitätsähnlicher Lehrbetrieb im Verbund mit modernsten Industriebetrieben so angesiedelt werden soll, daß Theorie und Praxis ständig ineinandergreifen, trotz zugesagter Unterstützung durch Europäische Kommission, Bundesarbeitsministerium und Wirtschaftsministerium Nordrhein-Westfalen über eine Machbarkeitsstudie bislang kaum hinausgelangt ist, darf durchaus als Fingerzeig für das Zwielficht gewertet werden, das dieses Projekt ausstrahlt und in dem ein weiterer schillernder Farbtupfer die Tatsache ist, daß Goeudeverts Kompagnon bei der Planung jemand ist, der sich der kritischen Gesellschaftstheorie Adornos und ihrer aktualisierten Anwendung auf gegenwärtige Bildungsprobleme verpflichtet weiß: der Pädagogikprofessor Andreas Gruschka. Der hat in einem Gespräch mit Goeudevert über Mündigkeit die gemeinsamen Motive für diese ungewöhnliche Kooperation thematisiert, und es ist interessant zu sehen, wie das Zwielficht bis in den Verständigungsprozeß der Kompagnons hineinleuchtet.



Wenn Adorno von Mündigkeit spricht, so meint er den geistigen, moralischen und ästhetischen Widerstand gegen die Herabsetzung zu Dingen und Waren, die das kapitalistische Gesellschaftssystem lebendigen Menschen beharrlich antut. Wenn Goeudevert von Mündigkeit spricht, meint er Mündigkeit in der Wirtschaft: Mitarbeiter sollen »sich auf die eigene Kraft und Kompetenz ... besinnen«, so »daß sie kritikfähig sind, Kritik auszusprechen und genauso auch Kritik zu akzeptieren vermögen, daß sie sich von bestehenden Strukturen distanzieren können«. Und »was geschieht, wenn alle mündig sind? Meine bis auf weiteres nicht beweisbare These: In einem solchen Fall wäre ein Unternehmen unschlagbar«, nämlich gerüstet für die wirklichen Aufgaben: »Unternehmen sind heute, ob sie das wollen oder nicht, verantwortlich für die Natur, für die Sicherung sozialer Netze, für die Entwicklung von Wissenschaften und Technologien, für die Entwicklung von internationalen Beziehungen«, für Formen »des sozialen Sponsorings [...] zur Qualifizierung von Hilfsdiensten«. Und auf den zaghaften Einwand: »Der Manager muß Agent der kapitalistischen Profitlogik sein, und er arbeitet schlecht, wenn er stattdessen im Medium von Wirtschaft Sozialpolitik betreibt«, ist Goeudeverts Antwort: Das sei »eben der für die Zukunft untaugliche alte Irrweg, der uns immer tiefer und hoffnungsloser in die Sackgasse führen wird«. Die Unvereinbarkeit von Profitinteresse und sozialer Verantwortung sei die subjektive Obsession unmündiger Manager, kein objektiver Sachzwang, »das Problem nicht vom System produziert«, »sondern von einzelnen Menschen«<sup>6</sup>.

Die Verständigung klappt deshalb so glänzend, weil die Gesprächspartner über Mündigkeit von vornherein zu ermäßigtem Preis verhandeln, nämlich im Rahmen des unausgeschöpften Spielraums, den moderne Unternehmen zur Verbesserung der Produkte, der Arbeits-, Kauf- und Umweltbedingungen ja tatsächlich haben und für den Goeudevert wunderbar die Augen zu öffnen vermag. Dieser Rahmen selbst freilich, zumal in seiner anmaßenden Funktion als Existenzbedingung und Sinnstifter menschlichen Daseins, steht gar nicht erst zur Debatte. Entsprechend wenig Duftmarken kritischer Theorie läßt das CAMPUS-Programm erkennen. Leitend sind eher Sätze wie »Manager sollen verantwortlich führen« oder »Durch Weiterbildung neue Perspektiven gewinnen«, die jedem Finanzbeamten einleuchten.

Für die Ochsentour behördlicher Genehmigung ist das nur gut. Aber was heißt es für die inhaltliche Durchführung des Projekts? Etwa, daß kritische Theorie darin von vornherein untergebuttert ist? Oder gerade umgekehrt, daß sie heutzutage nur dann, wenn sie inkognito und direkt an neuralgischen Punkten entwickelt wird, z.B. an den konkreten Konflikten, in die Manager beim Versuch, mit sozialer Verantwortung Ernst zu machen, garantiert geraten, noch realitätsnah und brisant sein kann? Letzteres wäre eine wirklich originelle Aktualisierung kritischer Theorie – aber eine, bei der sie sich selbst und das ganze Unternehmen aufs Spiel setzt. Denn rückhaltlos kritisch wäre das CAMPUS-Projekt erst dann, wenn es strikt offen ließe, ob der erfolgreiche Abschluß der Ausbildung das unschlagbare Unternehmen bedeutet oder den Ausstieg aus dem Management, ob die »neue Elite-Ausbildung« fürs Management qualifiziert oder überqualifiziert, zu deutsch: versaut.

In den Chefetagen der Industrie mehren sich die Nervenbündel, die den Druck, die sozialen und ökologischen Folgen ihres Tuns kaum mehr aushalten und sich durch

Therapie, Drogen oder Spenden an Greenpeace Erleichterung verschaffen. In den Organisationen, die die Scherben moderner Staats- und Unternehmenspolitik aufsammeln und sich für Straßenkinder, Kriegsoffer oder den amazonischen Regenwald einsetzen, wächst indessen die Nötigung zu modernem Management. Auf beiden Seiten gehören Innovation und Revolution zum Standardvokabular, und man kann nicht mehr sicher sein, daß es auf der einen Seite nur propagandistisch, auf der andern nur ehrlich verwendet wird. Mit andern Worten: Herkömmliche soziale Trennungs- und Orientierungslinien, die einem einmal ziemlich zuverlässig Freund und Feind anzeigten, verschwimmen, ohne allerdings zu verschwinden, und fordern genaues Hinsehen.

Keinen Augenblick ist zwar zu vergessen, daß es, aufs Ganze gesehen, nach wie vor Wille zur Macht und Zwang zum Profit sind, die das soziale Geschehen dominieren. Aber das bloße grundsätzliche Sich-Dagegen-Aussprechen trifft keinen mehr, und »was nicht trifft«, heißt es bei Karl Kraus, »trifft auch nicht zu«. Ein paar Naturschützer, die durch riskante Schiffsmanöver zur Verhinderung von Atombombenzündung oder Walfang einen derartigen Volltreffer landen, daß sie herrschenden Mächten tatsächlich ernsthafte Imageprobleme schaffen – was tut's, wenn die sich verbal genauso für die Marktwirtschaft erklären wie jeder Konzernchef? Was ist ihre Erklärung gegen ihre Tat? Es zeigt sich: Was systemkritisches Verhalten ist, muß im Zeitalter des Zwangs zum symbolischen Handeln neu gelernt werden. Nur an den immer undeutlicher verlaufenden Fronten, wo es Gefahr läuft, sich zu verlieren, kann es sich neu gewinnen: dort, wo kritischer Geist so mit Macht in Berührung kommt, daß es knistert – oder knallt. Und wo ist das Leben noch wirklich interessant, wenn nicht dort?

### Anmerkungen

- 1 W. Möhl, »Lösungen sind da«, Konkret 10/95, S. 16 ff.
- 2 D. McTaggart, Unternehmen Greenpeace. Fahrt in den Atompilz, Frankfurt am Main/Berlin 1980, S. 16.
- 3 Th. Bode, Ein Ökoverband muß wie ein Konzern geführt werden, in: Spiegel Special 11/1995, S. 122 f.
- 4 P. Bourdieu/H. Haacke, Freier Austausch. Für die Unabhängigkeit der Phantasie und des Denkens, Frankfurt am Main 1995, S. 47.
- 5 E. Reuter, Wie schafft bessere Erkenntnis besseres Handeln?, Frankfurter Rundschau, 2.7.93
- 6 D. Goeudevert, Mündigkeit. Ein Gespräch mit Andreas Gruschka, Wetzlar 1995

## Anmerkungen zum Text

*Peter Euler*

Christoph Türckes Beitrag behandelt im Grunde ein systematisches Problem, um das sich die Linke, unter Einschluß der Fortschreiber Kritischer Theorie, gerne herum-mogelt. Theoretisch ist der tendenziell totalitäre Ausgriff der Verwertung des Werts bezogen auf äußere und innere Natur zweifelsohne von ihnen kritisch nachzuweisen, eine hieraus abzuleitende kritische Praxis jedoch weitgehend auf kritisches Weiterdenken zurückverwiesen. Nicht selten werden daher auch unterschiedliche Formen widerständiger oder alternativer Versuche eher mitleidig oder gar herablassend betrachtet, zeugen sie doch von vermeintlich grundständig theoretischem Mangel. Letztlich steht dabei alleine schon der Versuch der Einlassung nur deshalb unter kritischem Verdacht, weil doch theoretisch die Sinn- oder Erfolglosigkeit sicher scheint.

Es ist diese Haltung des Verdächtigseins jedweder Einlassung ins falsche Allgemeine, die auch gegenüber Bildungstheorie und Pädagogik, die sich wegen ihrer notwendig praktischen Absicht in die Verstrickungen der Wirklichkeit begeben müssen, Desinteresse bis Geringschätzung auf Seiten der »konsequenten« Kritiker hervorrufen. Heydorn hat demgegenüber diese objektiv dilemmatische Konstellation als »Widerspruch von Bildung und Herrschaft« identifiziert und mit ihm die Kritik an der ideologischen Alternative Bildung oder Herrschaft in das Zentrum kritischer Bildungstheorie gestellt. Das Verhältnis von »Geist« und »Macht«, das Christoph Türcke gleich zu Beginn seines Beitrags als ein systematisches für die Kritik aufnimmt, ist eben nicht als ein »entweder – oder«, sondern als widersprüchliches zu bestimmen, was bedeutet, es historisch jeweils neu ausloten zu müssen. Genau das versucht er eindrucksvoll, indem er im Begriff des »Symbolischen« den subversiven Charakter der scheinbar ohnmächtigen, aber überraschenden Widerstandsformen bzw. -bekundungen zu fassen versucht. Der Begriff ist nicht die Lösung des Problems von Praxis, aber er taugt zur Formulierung einer entscheidenden gegenwärtigen Aufgabe von Kritik: »Was systemkritisches Verhalten ist, muß im Zeitalter des Zwangs zum symbolischen Handeln neu gelernt werden.« Ich lese diesen Hinweis im Zusammenhang von Reflexionen über Neubestimmungen von Politik und Bildung, die angesichts der Intensivierung von Vergesellschaftung gerade auch außerhalb des politisch-wissenschaftlichen Mainstreams auszumachen sind. Vor ihr erweisen sich nicht nur alte Formen, die »geradeaus aufs Ganze gehen und durch Revolution die Übel der kapitalistischen Wirtschaftsweise an der Wurzel anpacken«, nicht mehr für gangbar. Durch und in der Radikalisierung von Vergesellschaftung, die notwendig eine technologische ist, entstehen eben auch neue Anfälligkeiten, die von der Kritik erkannt werden müssen, für die diese aber auch die theoretische Sensibilität zu entwickeln hat.

## Andreas Gruschka

Auf einen subtil dialektisch argumentierenden Text korrigierend zu reagieren, fällt schwer. Was ich vorzubringen habe, steht gleichsam schon im Text, vielleicht aber nicht so pointiert:

Zu beobachten ist schon lange Zeit die Ersetzung von Politik durch symbolische Politik. Statt einer eingreifenden Gestaltung der Wirklichkeit erleben wir Inszenierungen an Gräbern, Riten der Auseinandersetzung unter Politikern, just in time, für die Tagesschau etc. In diesen Kontext würde auch ich gerne innerhalb der oppositionellen Formen der Politik den Unterschied zwischen symbolischen Protesthandlungen à la Lichterketten und manchen der dargestellten Greenpeace-Aktionen stellen: Erstere imitieren nur die symbolische Politik, während letztere Aufklärung (wie es eben die Denkbilder bewirken sollen) produzieren können oder wie bei Brent Spar: Handlungen verhindern sollen. In diesem Fall geht es nicht um Ersatzhandlungen, sondern um direkt eingreifende Politik im Medium der Aktion. Und diese verweist wiederum auf die Herstellung von Zustimmungsbereitschaft für politische Entscheidungen.

Wenn wir nicht allein auf Fundis blicken, die genauso radikal eine andere Praxis gegenüber der Natur verlangen wie weiland die revolutionären Marxisten eine Umwälzung der Ökonomie, sondern wenn wir Politik wie Greenpeace mit reformistisch kleinerer Münze begreifen, dann wird aus dem Zwielicht des Symbolischen ein Gegenstand der konkreten pragmatischen Politikanalyse. Aber wie kann man beurteilen, ob etwas einen Beitrag zum Besseren zu leisten vermag, wenn das Ziel, das Gute, auf der Basis der Beschränkung auf die Reform nicht mehr politisch fixiert werden kann?

Kein Wunder, daß gegen die reformistische Praxis doch die großen Politikziele gesetzt werden, denn das hilft die Weltgeschichte zu ordnen. Von denen findet sich etwas in allen Parteien, als das wohl unvermeidliche Leuchtfeuer für jede Politik: Die Grünen wollen Frieden mit Natur in kapitalistischer Wirtschaftsweise, die Sozialdemokraten versöhnen Sozialismus und Marktwirtschaft, die Christdemokraten Christentum und Kapitalismus usf. Danach erscheint uns vieles von der konkreten Politik als Ersatz für die strukturell unterbliebene Handlung und demnach die politische Auseinandersetzung bloß als symbolisch. Mit dem Kunstgriff der Unterstellung jener Alternative eines direkten Zugriffs auf die radikale Veränderung der Gesellschaft kann zwar die Nötigung zum Zwielicht des Symbolischen plausibel gemacht werden, aber wie ermöglicht diese Figur eine mehr als arbiträre Bewertung der Realpolitik?

Das wird deutlich an der ambivalenten Haltung zum Mündigkeitsprogramm von C.A.M.P.U.S.

Wenn »Adorno von Mündigkeit spricht ...«, dann geht es ..., wenn dagegen die C.A.M.P.U.S.-Planer von Mündigkeit sprechen, dann geht es um viel weniger. Klar, wie denn auch sonst? Es geht um die Planung einer Wirtschaftsakademie und nicht um die Neugründungsurkunde eines Instituts für Sozialforschung. Die Rede von den ermäßigten Preisen insinuiert ein Kontinuum im Verwendungssinn der Mündigkeit, das so – wie Du selbst schreibst – gar nicht besteht. Für eine radikale, oder sollen wir

sagen: fundamentale Position der Mündigkeit, die den Bruch mit der Anpassung an das Gegebene postuliert (»den geistigen, moralischen und ästhetischen Widerstand gegen die Herabsetzung zu Dingen und Waren, die das kapitalistische Gesellschaftssystem den in ihm lebenden Menschen beharrlich antut«), für eine solche Position kann es keine wirkliche Mündigkeit geben, sofern diese das strukturell Gegebene erst einmal akzeptiert, um es zu verbessern. Die Rede von der Mündigkeit eines Managers bliebe demnach ein hölzernes Eisen, verdächtig für einen Kopf, der Mündigkeit nur jenseits der kapitalistischen Verwertungslogik fixieren kann bzw. der Mündigkeit nur dem auf dem Wege zur revolutionären Überwindung dieser Gesellschaftsformation zubilligt, der genau weiß, was er tun muß, um sie zu erreichen.

Nun wird von Dir freilich konzediert, daß uns heute keiner sagen kann, wie das geschehen könnte. Wenn man aber nicht weiß, wie man auf den Weg zur unverkürzten Mündigkeit geraten kann (mit allen Subtilitäten von Strategie und Taktik), kann man dann diesen Weg überhaupt noch finden, oder muß man nicht immer damit rechnen, im besten Falle bloß zu reparieren und am Ende zu optimieren, was man eigentlich überwinden will?

C.A.M.P.U.S. soll Manager für Unternehmen im fortgeschrittenen Kapitalismus ausbilden, keine Undercover-Berufsrevolutionäre. Aber sie sollen so ausgebildet werden, daß sie mit den Widersprüchen konfrontiert werden, die aus der kapitalistischen Profitlogik entspringen, genauer: Sie sollen das zu einem Zeitpunkt und in der Form erfahren, daß es noch ihren Habitus als Manager zu prägen vermag. Ihre Antwort kann dann die sein, die Goeudevert sich selbst am Ende gegeben hat: Ausstieg aus einem schier unrettbar erscheinenden, kranken, ja verrückten Betrieb oder die Befähigung zur Produktion von Zustimmungsbereitschaft für reformistische Konzepte einer vernünftigeren, gesellschaftliche Bedürfnisse und Folgen der Wirtschaftsweise reflektierenden Unternehmensführung. Das sind dann in meinen Augen nicht unbedingt die Mitarbeiter der – so Goeudevert – unschlagbar gewordenen Unternehmen, sondern solche, die gegenüber den Aktionären rechtfertigen können, daß sie Gewinnchancen genutzt haben, auch um gesellschaftlichen Schaden zu mindern und Nutzen zu mehren.

Ich bin an dieser Stelle verzweifelt reformistisch gestimmt: Wenn es gelingen würde, das durch C.A.M.P.U.S. visierte Problembewußtsein und Problemlösungsverhalten bei jährlich ein paar Hundert Nachwuchskräften zu fördern, und zwar solchen, denen eine Führungsrolle zugewiesen werden soll, dann halte ich das für einen großen Fortschritt, einen ähnlich großen wie seinerzeit die Veränderung im Habitus von deutschen Juristen oder von Ärzten durch die Studentenbewegung. Ein entsprechender Mentalitätswandel scheint mir in den Managementabteilungen der Unternehmen trotz »Unternehmenskultur und besten Schulen« bislang nicht gegeben zu sein. In diesem Sinne ist C.A.M.P.U.S. der Versuch, den Teil der herrschenden Klasse, der über unser aller Unglück entscheidet, zur Kritikfähigkeit zu kultivieren. Von daher kann ich mit der grundsätzlichen Kritik – oder war es nur eine Anfrage? – daran, daß der Rahmen, das Handlungsfeld von Managern in seiner »angemessenen Funktion als Existenzbedingung und Sinnstifter menschlichen Daseins« gar nicht erst zur Debatte steht, wenig anfangen. (Verbindet solche selbsterhebende Kraft nicht den visionären Manager mit Karl Marx?)

Dein Hinweis hilft mir dagegen sehr, wenn ich mir genau die Analyse der Realität solcher Anmaßung in der Ausbildung der Manager vorstelle: so wenn deren durch Modelle angedientes Selbstbild rationaler Entscheidungsfindung konfrontiert wird mit der rasenden Unvernunft der aus den realen Bedingungen resultierenden Praxis. Was geschieht, wenn man angehenden Managern das Gleiche zumutet wie ich in meiner Praxis angehenden Lehrern: die Entwicklung eines Professionswissens und -könnens im Medium des Widerspruchs, hier also zwischen den Postulaten der Vernunft und der Produktivität des avancierten Wirtschaftens und der realen Wirkung dieser Praxis im Unternehmen und in der Gesellschaft?

Was daraus folgen kann, weiß ich nicht. Wenn sich daraus ergibt, daß die Dinge ein wenig besser, d.h. gegen die negativen Folgen für das Leben der Menschen erträglicher werden, wäre das schon viel. Wenn sich aus C.A.M.P.U.S. Modelle praktisch ableiten lassen, wie im Sinne von Goeudeverts Idee Manager lernen, für das Unternehmen und die Gesellschaft Verantwortung zu tragen, wäre es um so besser. Und wenn schließlich so mancher der Eleven versaut würde für eine versaute Praxis und das Nicht-Mitmachen gesellschaftlich ansteckend und aufklärend wirken würde: Man möchte es sich so vorstellen können!