

Unser neues deutsches Establishment

Bude, Heinz

Postprint / Postprint

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bude, H. (2007). Unser neues deutsches Establishment. *Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid*, Politische Soziologie 2007/2, 9-13. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-206135>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. 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. 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:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). 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. 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.

Unser neues deutsches Establishment¹

Heinz Bude

Von Klaus Kleinfeld ist bekannt, dass er sich in Momenten hoher Anspannung oder befriedigender Gelöstheit ein paar Gummibärchen von dem in seinem Sekretariat bereitgestellten Teller leistet. Diese kleine kindliche Geste hätte man sich bei seinem Vorgänger mit dem adeligen Zusatz im Namen nicht vorstellen können. Der heute 48-jährige Klaus Kleinfeld ist seit Januar 2005 Vorsitzender des Vorstands von Siemens.

Kleinfeld ist nicht allein aufgrund seiner mächtigen Position, sondern vor allem wegen des Prozesses der Auslese signifikant für das neue Establishment in Deutschland. Er steht für den Schnitt mit den manischen neunziger Jahren, die man bei Siemens vor allem mit Ulrich Schumacher in Verbindung bringt. Der hatte das Regime einer von unglaublichen Wachstumserwartungen begleiteten New Economy in das von Bereichsdifferenzierung, Quersubventionierungen und Sozialpartnerschaften gelähmte, nahezu hundertsechzig Jahre alte deutsche Traditionsunternehmen gebracht. Der im bundesdeutschen Korporatismus großgewordene Heinrich von Pierer hatte als Vorstandsvorsitzender Schumacher protegiert, weil dieser der Denkweise entsprach, die man in diesen goldenen Jahren der Globalisierung überall auf der Welt predigte. Wir bewegen uns, so die Heilsbotschaft von damals, von einer Ökonomie der Energie zu einer des Wissens. Die Verfügung über die regenerative Wertquelle des Wissens wird in Zukunft die Rating-Agenturen beeindrucken und so die Börsenkapitalisierung eines Unternehmens bestimmen. Es wurde in eine bloße Erwartung investiert, die sich plötzlich als Spuk erwies. Heute ist Energie wieder das große Thema, weshalb die russische Gazprom in der Rangliste der weltweit größten Unternehmen Microsoft auf den Fersen ist.

Von diesem merkwürdigen Kapitel der Firmengeschichte will heute bei Siemens niemand mehr etwas wissen. Nicht die Explosionshoffnung Schumacher, sondern der in der Unternehmenshierarchie Schritt für Schritt aufgestiegene Kleinfeld hat das Rennen um die Nachfolge des Verhandlungsdemokraten von Pierer gemacht. Dabei beglaubigt er noch einmal den sentimentalsten Glauben unserer Aufsteigergesellschaft und straft die populäre soziologische Demaskierung des »Mythos von der Leistungselite« Lügen. Kleinfeld ist ein Flüchtlingskind. Seine Eltern hatte es nach dem Krieg aus Thüringen in eine Bremer Arbeitersiedlung verschlagen. Der Vater, der sich nach seiner Heimkehr aus der Gefangenschaft in einer Fabrik verdingt, holt in Abendkursen seinen Ingenieursgrad nach. Er stirbt 1967, als der Sohn zehn Jahre alt ist. Von da an nimmt dieser sein Leben in die eigene Hand. Man kennt ähnliche Geschichten von Gerhard Schröder und Joschka Fischer, die die Biographie als Teil einer Kollektivgeschichte des Aufstiegs aus Ruinen erzählen. Es überrascht nicht, dass der wichtigste Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat Kleinfeld für einen anständigen Mann hält.

Allerdings ist eine verborgene Loyalität zur Arbeitnehmergeinschaft des Modells Deutschland von Kleinfeld nicht zu erwarten. Die Gesellschaft der Chancen, die ihm vor Augen schwebt, ist mehr angelsächsisch als kontinentaleuropäisch geprägt. Man muss sein Mittagessen schon selbst verdienen, lautet der entsprechende, von ihm gern zitierte Wahlspruch. Es ist nicht eine Idee von Sozialeigentum und Kollektivbetroffenheit, von der her gesellschaftliche Teilhabe gedacht wird, es handelt sich

¹ Bereits erschienen in: Merkur, Nr. 689/690, Sept./Okt. 2006, S. 911-916.

vielmehr um die Vorstellung, dass der einzelne für sein Schicksal selbst verantwortlich ist. Die Gesellschaft ist keine Größe eigener Art, sondern nur ein »Wieselwort«, das Staatsanmaßung und Verbändemacht kaschieren soll.

Klaus Kleinfeld hat sich wie die meisten seiner Generation in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft seine Spuren im Ausland verdient. In den Jahren 2002 und 2003 war er der Siemens-Landeschef für die USA und bewährte sich dort als Sanierer und Renovierer, der einen Verlust von einer halben Milliarde Dollar in einen Gewinn gleicher Größe verwandelte. Das kostete zehntausend Jobs, ergab aber auch die energische Profilierung von Siemens als Systemanbieter, der einem Krankenhaus oder einer Kleinstadt alles aus einer Hand anbieten kann, vom Abrechnungswesen bis zur Gebäudeverwaltung. Den Sound zu dieser unternehmerischen Kehre lieferte die Trivialprophetie amerikanischer Wirtschaftshelden: »Fix, close, or sell!«

Wichtiger jedoch für das Denken der unternehmerischen Fraktion im heutigen deutschen Establishment ist ihre Herkunft aus der Beratungskultur der neunziger Jahre. Kleinfeld ist zwar nicht wie mittlerweile fast ein Drittel der jüngeren Vorstandsmitglieder großer deutscher Unternehmen in einer der global tätigen Beratungsfirmen sozialisiert worden, er hat aber bei Siemens eine konzerninterne Unternehmensberatung aufgebaut, deren Aufgabe darin bestand, den verschiedenen Geschäftsbereichen und Abteilungen periodische Rechtfertigungen in Begriffen von standardisierten Effizienzdaten und eigentätigen Innovationsanstrengungen abzufordern.

Das unternehmerische Denken erhält auf diese Weise einen quasiwissenschaftlichen Begründungsrahmen. Man entwickelt auf der einen Seite Standardkriterien, die die Marktlage widerspiegeln sollen, und fahndet auf der anderen Seite nach den Resten des Irregulären, die das Versprechen neuer Marktchancen beinhalten. Das lässt sich dann in betriebswirtschaftlichen Systemmodellen erfassen, die die gleichzeitige Notwendigkeit von Redundanz und Irritation in einem beweglichen Schaubild zur Anschauung bringen. Was dabei allerdings verlorenggeht, ist der Aspekt des unternehmerischen Handelns, den so unterschiedliche Ökonomen wie Keynes und Schumpeter für entscheidend erachtet haben: dass es keinen eindeutigen Schluss von plausiblen Begründungen auf erschließende Entscheidungen in der erfolgreichen unternehmerischen Tätigkeit gibt. Mit dem Setzen auf Blockbuster, die alle kennen, erweitert oder erobert man keine Märkte. Der Manager kalkuliert Risiken, der Unternehmer wagt einen Sprung.

Klaus Kleinfeld von Siemens gehört wie Michael Diekmann von Allianz oder Kai-Uwe Ricke von der Telekom zu einer Generation um die Fünfzig, die nach den gefallenen Engeln der New Economy in die Führungspositionen von Banken, Versicherungen, Handelsmärkten, Dienstleistungsanbietern und Industrieunternehmen gekommen sind. Sie haben den Dominanzwechsel vom technischen zum Finanzvorstand in der Unternehmensführung miterlebt, und sie waren selbst Teil des Wandels von direktiven zu kommunikativen Führungsmethoden. Die Plastikwörter des Beratungsendglish sind ihnen in Fleisch und Blut übergegangen, aber sie haben auch mitbekommen, wie Beschwörungen eines Gestaltwechsels des Kapitalismus sich mit einem mal als wahnhafte Suggestionen erwiesen und wie die hofierten Heroen eines Neuanfangs in der Versenkung verschwanden. Sie sind nicht wie ihre noch als Kriegskinder geborenen Vorgänger mit Ende vierzig, sondern schon mit Ende dreißig in die Führungsetage aufgestiegen, die jungen Männer mussten sich der Konkurrenz durch die gleichaltrigen, ehrgeizigen und kompetenten Frauen erwehren, und sie haben vorgeführt bekommen, wie auf Führungsebenen ganze Abteilungen halbiert wurden. »The winner takes it all«, sagte man dazu in amerikanischer Lakonie. Schließlich war von Anfang an sonnenklar, dass kein natürliches Anrecht von Deutschen auf Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft existiert.

Obwohl sie ihre Position in gewisser Weise der Abkehr von den Manien eines ausschließlich finanzmarktgetriebenen, primär wissensbasierten und bevorzugt netzwerkartigen Entwicklungsmodus verdanken, ist für diese Generation ein Zurück zum koordinierten Kapitalismus der Nachkriegszeit ausgeschlossen. Für Kleinfeld und seine Generation rangiert die Wertsteigerung des Unternehmens ohne jeden Zweifel vor der Loyalitätssicherung der Mitarbeiter. Formeln wie »rheinischer Kapitalismus« oder Bilder wie das der »Deutschland AG« stellen für sie Schreckgespenster einer verflochtenen und verregelten Wirtschaft dar. Diese Art von Performance der deutschen Wirtschaft führt für sie in die falsche Richtung und ist am Ende verantwortlich für den scheinbar unaufhaltsamen Wertverfall der deutschen Unternehmen. Es ist nicht so, als ließen sie Entlassungen von Mitarbeitern und Wegfall von Arbeitsplätzen kalt, aber an dem Tatbestand, dass heute trotz Exportweltmeisterschaft kein einziges deutsches mehr unter den zehn größten nach dem Börsenwert gemessenen Unternehmen in Europa rubriziert wird, während es 1985 noch acht von zehn waren, lässt sich ihrer Ansicht nach nicht rütteln. Die Pflege von »investor relations« gehört daher genauso zum Geschäft eines Unternehmers wie die Konzentrierung der Produktpalette, die Inszenierung des Markennamens oder die Positionierung im Marktgeschehen.

Hier liegt der Grund für Kleinfelds Überzeugung, dass die deutsche Wirtschaft noch amerikanischer werden muss. Die gnadenlose Erreichung von Renditezielen, die geschickte Abstoßung unrentabler Unternehmensteile und die sichtbare Aufstellung profitabler Geschäftsfelder beeindruckt die globale Klasse der Fondsmanager und Analysten. Aber wohin die Reise für den in zwölf Geschäftsfelder aufgeteilten Konzern insgesamt geht, ist damit noch nicht beantwortet. Hier stößt man auf einen Punkt der Unruhe bei den sonst so amerikanisch siegessicher, in bundesdeutscher Weise anständigen und persönlich verbindlichen Vertretern des neuen deutschen Establishments. Sie haben alle die Erfahrung hinter sich, dass die Ausrichtung auf einen unwahrscheinlichen Entwicklungssprung trügen kann, sie rechnen daher mit den Beständen und konfrontieren das, was hier ist, mit dem, was woanders geht. Für Visionen ist ihrer Auffassung nach nicht die Zeit.

Im deutschen Verbändestaat gehören auch die Gewerkschaftsführer zum Establishment. Deren Erscheinungsbild ist nach wie vor von den Reibereien zwischen einem Kampftypus wie Jürgen Peters von der IG Metall und einem Kooperationstypus wie Hubertus Schmoldt von der Chemiegewerkschaft beherrscht. Der eine operiert mit den tief in der deutschen Gesellschaft verwurzelten antikapitalistischen Ressentiments, der andere verbündet sich mit den Reputationswünschen der dynamischen Schichten fachgeschulter Beschäftigungsfähigkeit. Für die Darstellung der bundesdeutschen Gewerkschaften waren und sind beide Seiten charakteristisch: die kämpferische Betonung der Misere abhängiger Beschäftigung genauso wie der selbstbewusste Ausdruck der Anerkennungsinteressen derer, die die Produktionsregimes der »flexiblen Spezialisierung«, des »totalen Qualitätsmanagements« oder der »selbstverantwortlichen Gruppenarbeit« tragen.

Freilich betreffen die Umwandlungen im gewerkschaftlichen Establishment eine andere Seite. Hinter den Kulissen brechen zwischen den in der Öffentlichkeit bekannten Verbandsakteuren und den in einzelnen Regionen überaus mächtigen Betriebsakteuren grundsätzliche Divergenzen auf, was das Verhältnis von zentraler und lokaler Interessenvertretung betrifft. Das Modell des Flächentarifs ist innerhalb der Organisation gar nicht so sakrosankt, wie es nach außen kommuniziert wird. Das klägliche Ende des mit dem Namen von Peter Hartz verbundenen »Systems VW« zeigt die Risse auf der lokalen, die Organisationsohnmacht der IG Metall in Ostdeutschland die Schwäche der zentralen Ebene. Über die Zukunft der Arbeitnehmerorganisation zwischen einem Interessenverein der Mitglieder und einem politischen Verband in der Gesellschaft haben der Betriebsratsvorsitzende von Debis und der IG-Metall-Bezirksleiter von Stuttgart, obwohl es beide mit demselben Konzern zu tun

haben, vermutlich sehr unterschiedliche Vorstellungen. Die angelsächsische Lesart des Individualismus ist nämlich im Zuge der Globalisierung der Produktionsabläufe und Wertungsketten auch bei den Gewerkschaften angekommen und lässt sich da nicht einfach mit dem Verweis auf die kollektivistische oder, wie man für Deutschland zugeben muss, volksgemeinschaftliche Tradition der Arbeiterbewegung beiseite wischen.

Wie verhält sich das politische Establishment zu diesen Entwicklungen im wirtschaftlichen Establishment? Der Begriff des Establishments macht nur Sinn, wenn sich bereichsübergreifende und die einzelnen Wertsphären vermittelnde soziale Kreise identifizieren lassen, die für die gesellschaftliche Öffentlichkeit den Ton angeben und im politischen Raum den Takt vorgeben. Das Establishment setzt beispielsweise Unterscheidungen dafür durch, was die Allgemeinheit für ihre Bürger gewährleistet und wofür der einzelne selbst Sorge zu tragen hat. Die Angehörigen des Establishments suchen insofern den hegemonialen Diskurs zu bestimmen, als sie für Interventionen sorgen und Kampagnen organisieren, die das politisch Vorstellbare

und gesellschaftlich Machbare in eine bestimmte Richtung bringen. Das geht in einer offenen Gesellschaft wie der unsrigen natürlich nicht en bloc, sondern ist von Widersprüchen und Gegenreden gekennzeichnet. Auf den Neoliberalismus antwortet Attac, auf eine Initiative zur »Leitkultur« der Einspruch der Freunde des Liberalismus, der Multitude oder des Dekonstruktivismus.

Naturgemäß teilen Ronald Pofalla und Sigmar Gabriel nicht die gleichen Ansichten. Der eine managt die CDU, der andere wartet in der SPD auf seine Chance. Aber sie gehören wie Kleinfeld und Diekmann der Generation der »Baby Boomer« an. In der Politik bietet sich die Situation des Generationswechsels im deutschen Establishment freilich etwas anders dar, weil die Kehrtwendung gegenüber den neunziger Jahren durch die überlange Regentschaft von Helmut Kohl einerseits und das rot-grüne Nachholprojekt von Gerhard Schröder andererseits überlagert ist. Die Chance einer Abstandnahme zu einem verwirrten Zeitalter besteht daher für diese Repräsentanten unserer politischen Jetztzeit nicht.

Wenn man Pofalla und Gabriel als Fälle einer nachrückenden Politikergeneration nimmt, dann fällt die Schicksalslosigkeit ihrer Biographien ins Auge. Beide sind 1959 geboren, und man kann sie zu den Gewinnern der Bildungsreform der siebziger Jahre zählen. Pofalla hat sich über ein Fachhochschulstudium der Sozialpädagogik die Berechtigung zu einem Jura studium erworben, das ihn zum Rechtsanwalt gemacht hat; Gabriel hat ein Lehramtsstudium hinter sich gebracht, war aber nicht an einer Schule, sondern in der Erwachsenenbildung tätig. Ansonsten weisen beider Biographien die erwartbaren Stationen einer parteipolitischen Karriere auf. Daraus lässt sich weder die Geschichte eines unwahrscheinlichen Aufstiegs wie bei Gerhard Schröder noch die einer bürgerlichen Genealogie wie bei Wolfgang Schäuble machen. Man ist enttäuscht über den Mangel an Anderssein.

Was das Publikum von diesen Vertretern des politischen Establishments erwarten kann, ist umsichtige Aufgabenerfüllung bei dem einen und eine gewisse Begabung zur Gefühlsresonanz bei dem anderen. Es ist schon fraglich, ob sie die Politik als ein Feld eigener Art gegen die wechselnden Stimmungen und variablen Ansprüche aus der Gesellschaft stabilisieren können. Schon gar nicht kommen sie als Repräsentanten einer prägebereiten Alltagsmoral in Frage. Das einzige, was man bisher sagen kann, ist, dass sie erkennbar daran arbeiten, die SPD wirtschaftsfreundlicher und die CDU gesellschaftsfreundlicher zu machen. Als aussagefähige Figuren eines neuen deutschen Establishments kommen sie jedoch nicht in Betracht.

Aber vielleicht sind das falsche Erwartungen an die Politik. In einer modernen Gesellschaft muss sich die Politik reaktionsbereit halten für die Impulse aus den anderen gesellschaftlichen Subsystemen. Da kommt dem Wirtschaftssystem heute nicht deshalb die Priorität zu, weil durch eine bestimmte eindimensionale Ideologie jedes soziale Denken obsolet gemacht wird, sondern weil sich der Entwicklungspfad der deutschen Gesellschaft an einem Gabelungspunkt befindet, wo sich entscheidet, was weiterentwickelt werden kann und wovon man lassen muss.

Wichtiger noch als die parteipolitische Profilierung wird jedoch die Haltung sein, die das neue deutsche Establishment dem Publikum anmutet. Dazu ist die Gruppe der Kultur- und Imageproduzenten zu befragen. Hier taucht wieder das Motiv des Fortgangs aus der Ernüchterung auf. Die dramatischen Personen sind in diesem Fall Frank Schirrmacher, der Feuilletonherausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, und Giovanni di Lorenzo, der Chefredakteur der Zeit, beide Jahrgang 1959. Schirrmacher ist wie Ron Sommer (seinerzeit Telekom), Thomas Middelhoff (seinerzeit Bertelsmann) und Leonard Fischer (seinerzeit Dresdner Bank) ein Mann der neunziger Jahre, der von dem Gefühl beherrscht war, nach den Sternen greifen zu können. Der unter seiner Schirmherrschaft bei der FAZ aufblühende Biopop sollte Ausdruck einer neuen »dritten Kultur« für die »geistige Lage unserer Zeit« sein: Es sind die aus einer Synthese aus Entwicklungsbiologie, Hirnphysiologie, Kognitionswissenschaft oder Nanotechnologie entstehenden Lebenswissenschaften, die den tragischen Zwiespalt von Natur- und Geisteswissenschaften überwinden und unser Selbstverständnis auf ganz andere Füße stellen werden. Das war in einer Zeit entfesselter Börsenkurse für Biotechnologieunternehmen und enormer Anzeigenschlachten in der Telekommunikationsbranche groß gedacht, gehört aber heute schon zur versunkenen Vergangenheit unserer Gegenwart. Schirrmacher verfolgt seine Botschaft in melancholisch mahnenden Bestsellern weiter, nur stagniert die Auflage der FAZ und steigt die der Zeit.

Der in Stockholm als Sohn einer Deutschen und eines Italieners geborene und in Hannover aufgewachsene Giovanni di Lorenzo ist nicht direkt aus einer geisteswissenschaftlichen Fakultät ins Feuilleton gekommen, sondern hat sein Handwerk bei einer gediegenen Tageszeitung gelernt. Der frühen Erfahrung mit dem Fernsehen verdankt er seinen Sinn fürs Narrative, fürs Bildliche und für den »human touch« auch und gerade im journalistischen Printmedium. Schirrmacher und di Lorenzo eint die Erkenntnis, dass heute eine für die Leute interessante Darstellung der politischen Angelegenheiten eine biopolitische Dimension besitzen muss. Es ist nicht mehr die Welt der großen gesellschaftlich-politischen Strömungen, der sich bekämpfenden Fraktionen und der mit den totalitären Versuchen ringenden Personen, die das Publikum anzieht, es sind vielmehr die Fragen, die mit Aids, mit Fremdenhaß, mit Gesundheit und mit Lebensart zu tun haben, die die Leser ansprechen. Nur wird von Schirrmacher mit geschichtsphilosophischer Rahmung vorgetragen, was di Lorenzo als Kondition einer »Gesellschaft der Individuen« (Norbert Elias) zur Kenntnis nimmt.

Darin ähnelt Giovanni di Lorenzo seinem Generationsgenossen Klaus Kleinfeld. Sie stehen für eine bestimmte Haltung der Zuversicht im neuen deutschen Establishment. Sie sind keine auf Großes Hoffenden und keine am Ganzen Verzweifelnden. Sie sind auch keine bloßen Optimisten, die immer nur das Glas halb voll und nie halb leer sehen wollen. Sie rechnen mit den Beständen und schauen, was man daraus machen kann. Darin repräsentieren sie eine Haltung jenseits von Krise und Synthese.

Zur Person

Heinz Bude, Prof. Dr. phil., Professor für Makrosoziologie an der Universität Kassel, Leiter des Bereichs »Die Gesellschaft der Bundesrepublik« am Hamburger Institut für Sozialforschung.