

Bildung - die höchste Form von Pragmatismus.



Ausgangspunkt ist die Unterscheidung zwischen Bildung und Ausbildung. Ausbilden kann man sich lassen, bilden muss man sich selbst. Bildung ist demnach ohne selbstreferenzielles Lernen nicht zu haben. Ausbildungen durchlaufen wir, um etwas zu können, wir bilden uns, um etwas auf eine bestimmte Art und Weise in der Welt zu **sein**.

Ein erster Inhalt und gleichzeitig ein erster Nutzen von Bildung bestehen darin, dass wir uns in unserer Umwelt orientieren können. Zwei Dinge sind dabei gleichermaßen wichtig:

Da ist zum einen der Sinn für Proportionen. So braucht man etwa nicht die genaue Zahl der Sprachen, die es auf der Welt gibt, zu kennen, aber man sollte wissen, dass es eher 4000 als 40 sind, dass die Lichtgeschwindigkeit weder zehn noch 1 Million km/s beträgt, dass das Mittelalter nicht mit der Geburt Jesu und die Neuzeit nicht vor 100 Jahren begann. Zum anderen ist es wichtig, die Bedeutung der Leistungen von Menschen richtig gewichten zu können. Louis Pasteur war für die Menschheit wichtiger als Pele, die Erfindung des Buchdrucks wichtiger als die Erfindung des Lippenstifts.

Bereits in früheren Quartalsrundschreiben (📌 Juli 2004, April 2007, Mai 2008, Januar 2016) habe ich mich mit der Frage befasst, wie Bildung und insbesondere die Bildung von Führungskräften gestaltet werden sollte. Vor kurzem aber wurde mir ein Büchlein von Peter Bieri geschenkt, in dem es um Bildung geht. Was ich dort gelesen habe, will ich meinen Lesern nicht vorenthalten.

Und was ist diese Orientierung wert? Wissen verhindert, dass man zum Opfer wird: „Wer in der Welt Bescheid weiß, kann weniger leicht hinters Licht geführt werden und kann sich wehren, wenn andere ihn zum Spielball ihrer Interessen machen wollen.“ (S. 12).

Das dritte Wichtige ist der Sinn für Genauigkeit. Wir kennen zwar immer nur einen winzigen Ausschnitt der Welt, doch womit der Sich-Bildende sich beschäftigt, erkundet er sorgfältig.



In der Folge fragt der Gebildete auch als erstes sich selbst: Welche Belege habe ich für meine Überzeugungen? Was sind gute Argumente und was ist trügerische Sophisterei? Quellenkritik ist in dem Zusammenhang eine wichtige Kompetenz. Im Zeitalter der Fake News und „alternativen Fakten“ ist dies sicher besonders zu empfehlen. So kann der Gebildete auch unterscheiden zwischen einem Gesetz, dem Notwendigkeit beiwohnt, und einer zufälligen Korrelation. (So wird er den falschen Satz, dass alle Schwäne weiß seien, in seiner Falschheit nicht für ein Argument gegen die Möglichkeit von Erkenntnis durchgehen lassen.) „Jemand, der in diesen Dingen wach ist, wird skeptische Distanz wahren – nicht nur gegen esoterische Literatur, sondern auch gegenüber wirtschaftlichen Prognosen, Wahlkampfangargumenten, psychotherapeutischen Versprechungen und dreisten Anmaßungen der Gehirnforschung.“ (S. 13/14) „Er kann das, weil ihm zwei Fragen zur zweiten Natur geworden sind: „Was genau heißt das?“ und: „Woher wissen wir, dass es so ist?““ (S. 14)

Das Bewusstsein des Gebildeten ist geprägt von skeptischer Wachsamkeit. In der Folge weiß es um die historische Zufälligkeit: „Es heißt nur, von dem naiven und arroganten Gedanken abzurücken, die eigene Lebensform sei die überlegene, einem angeblichen Wesen des Menschen angemessener als jede andere.“ (S. 16) In der Folge wird er sich die Kultur, in die er zufällig hinein geboren wurde, neu aneignen. „Was du ererbt von deinen Vätern, erwirb' es, um es zu besitzen!“ (Goethe)



Diese kritische Prüfung macht auch vor der eigenen Rede nicht Halt.

Hierzu gehört auch, dass wir uns die Bedeutung der Wörter vergegenwärtigen, mit denen wir täglich umgehen. (*Genau deshalb lege ich in meinem Seminar „Menschen gewinnen – Anliegen erfolgreich durchsetzen“ so viel Gewicht darauf, zu vermitteln, was mit Bestimmtheit, Argumentieren, Freundlichkeit etc. tatsächlich gemeint ist. Wie unterscheidet sich denn Freundlichkeit von Höflichkeit? Ich lehre, das vermeintlich Selbstverständliche nicht für selbstverständlich zu nehmen.*)

Aber es geht nicht nur um Worte und Begriffe („Begriffe sind Prädikate, also Wörter in Aktion.

Sie helfen uns, die Gegenstände und Ereignisse, die uns begegnen, zu klassifizieren und einzelne Fälle als Beispiele für etwas Allgemeines zu verstehen.“ (S. 45)), es geht auch um das, was sie bilden: Texte, Geschichten. Diese zu verstehen, ist ein weiteres elementares Ziel von Bildung. Wer das Glück hatte, schon in seiner Jugend mit Geschichten in Berührung gekommen zu sein, weiß, welche Bedeutung z. B. Märchen oder die „Biblischen Geschichten“ für seine Entwicklung hatten. Über sie lernten wir nicht nur die „Bedeutung“ (fabula docet) von Geschehnissen kennen. Das geschickte Geschichtete einer Geschichte ist eine Vorschule, die Welt zu verstehen, und bewahrt uns davor, der Oberfläche der Ereignisse ausgeliefert zu sein.



(In meinen Lehrveranstaltungen kommt den Geschichten eine zentrale Rolle zu. Die eingebrachten Geschichten oder „Fälle“ stimulieren meine Teilnehmer dazu, wissen zu wollen, was die Gründe für ein bestimmtes Verhalten sind.) „Im Lichte solcher Gründe ist die Handlung vernünftig und ergibt einen Sinn. Vernünftigkeit und Sinn sind Kategorien, die beim Verstehen natürlicher Phänomene eine Rolle spielen; sie definieren das besondere gedankliche Muster, das wir beim Verstehen von Handlungen anwenden. Sie haben mit Kohärenz und Stimmigkeit zu tun: Eine Handlung ist vernünftig und sinnvoll, wenn sie zu den Meinungen, Wünschen und Empfindungen des Handelnden passt.“ (S. 54) Auch hierbei kommt es wieder auf Genauigkeit an. Gibt man sich mit seiner Erkundung zufrieden,

bevor man das gesamte Geflecht begriffen hat, können keine tragfähigen Lösungen für eine problematische Situation gefunden werden.

Einsichten wie etwa: „Ohne Kenntnis der Gründe gibt es keine tragfähigen Lösungen!“ wird nahezu jeder zustimmen. Die praktische Tragweite und ihre Überzeugungskraft bezieht sie aber aus der Erfahrung im Umgang mit diesen Geschichten.

Hierüber wird auch klar, warum diese Form der Zuwendung zu anderen Menschen eine höchst pragmatische Angelegenheit ist.

Aber leider wird dieses Plädoyer von manchem immer noch als Gehabe eines Bildungsbürgers

missverstanden. Man unterscheide aber den Gebildeten vom ungebildeten Gelehrten. „Der Unterschied: Der Gebildete weiß, Bücher so zu lesen, dass sie ihn verändern.“ (S. 24) Heinrich Himmler stammte aus einer humanistisch gebildeten bürgerlichen Familie! Aber: „Das ist ein untrügliches Kennzeichen von Bildung: dass ein Wissen nicht als bloße Ansammlung von Information, als vergnüglichen Zeitvertreib oder gesellschaftliches Dekor betrachtet, sondern als etwas, das innere Veränderung und Erweiterung bedeuten kann, die handlungswirksam wird.“ (S. 25) und er lernt, „wie man über das Denken, Wollen und Fühlen von Menschen sprechen kann. Er lernt die Sprache der Seele.“ (S. 26)

(In meinem Seminar „Miteinander reden im Konfliktfall“ verwende ich einen guten Teil der Zeit darauf, dass sich meine Teilnehmer ihre Gefühle bewusst machen. Dazu müssen sie sie in Worte fassen.)

Somit wird Bildung zur Selbsterkenntnis. Hierbei geht es darum, „sich in seinem Denken, Fühlen und Wollen zu verstehen, statt diese Dinge nur geschehen zu lassen.“ (S. 29) Erst auf dieser Grundlage ist Selbstbestimmung möglich, denn ich lerne, „dass Gedanken, Wünsche und Gefühle kein unabwendbares Schicksal sind, sondern etwas, das man bearbeiten und verändern kann – in Grenzen zwar, aber doch weitgehender, als ich gedacht hatte.“ (S. 32) Das bedeutet gerade nicht, sich an sein einmal aufgebautes Selbstbild zu klammern, sondern es über

Reflexion permanent weiterzuentwickeln. Dies führt zur Entwicklung moralischer Sensibilität. „In dieser Form ist Bildung tatsächlich ein Bollwerk gegen Grausamkeit. Um zu tun, was Himmler tat, muss man an unvorstellbarer Fantasielosigkeit leiden, an moralischem Autismus.“ (S. 36)

Werfen wir noch mal einen Blick auf den Unterschied zwischen Ausbildung und Bildung. In der Ausbildung erhalten wir Know-how, um etwas erreichen zu können: Geld, Macht oder Anerkennung. Ausbildung ist stets an einem Nutzen orientiert. Der Gebildete kann mit Geschichten, die das Leben täglich schreibt, anders umgehen. Das hat mit „Fit für ...“ nichts zu tun! Wer nur fit sein will, befragt das, was von ihm verlangt wird, nicht, ob es auch gut ist. Gut für sich und andere. (Diese Warnung gilt sogar für Sportler!!!)

Dass diese Bildung etwas durch und durch Pragmatisches ist, kann man sich schon daraus ableiten, dass Führungskräfte, die die Ereignisse in ihren Umwelten nicht verstehen, scheitern werden. Sie mögen rührig sein – um nicht zu sagen agil – aber den „Witz“ dessen, was um sie herum passiert, erkennen sie gerade nicht.

Was dies für Unternehmen bedeutet, hat Patricia Pitchers in ihrer Dissertation herausgearbei-



tet. Bezeichnenderweise gab sie ihr den Titel „The Drama of Leadership. Artists, Craftsmen, and Technocrats and the Power Struggle That Shapes Organizations and Societies“ (Deutsch: „Das Führungsdrama“. Stuttgart 1997). Sie unterscheidet darin im Wesentlichen drei Typen von Managern. Den Künstlern ordnet sie die Attribute menschenorientiert, warmherzig, aufgeschlossen, gelassen, inspirierend, lustig, intuitiv, unternehmerisch, visionär, phantasievoll, emotional, aufregend, kühn, wagemutig, unberechenbar und sprunghaft zu. Die Handwerker charakterisiert sie mit den Begriffen hilfsbereit, liebenswürdig, human, einsichtig, aufgeschlossen, realistisch, stabil, vertrauenswürdig, vernünftig, zuverlässig, verantwortungsbewusst, berechenbar, nachdenklich engagiert, ehrlich,

direkt, kenntnisreich, hart arbeitend, kontrolliert und konservativ. Die Technokraten werden hingegen mit hart arbeitend, ernst, analytisch, detailorientiert, methodisch akribisch, kopfgesteuert, kühl-sachlich, scharfsinnig, energisch, angespannt, entschlossen, brillant, starrsinnig, kompromisslos, steif, distanziert und schwierig in Verbindung gebracht. Ein Drama, sei es in der Kunst oder im wirklichen Leben, ist ja eine Geschichte, in der das Unheil unaufhaltsam seinen Lauf nimmt. Im Management ist es das Unheil, dass die Technokraten die Künstler aus dem Managementboard verdrängen, mit Hilfe

der Handwerker die Macht übernehmen und dann die Unternehmen ruinieren. Das Unaufhaltsame resultiert daraus, dass die Künstler, selbst wenn sie merken, was mit ihnen gemacht werden soll, sich nicht gegen die Technokraten zur Wehr setzen können, weil sie dazu Mittel in Anschlag bringen müssten, die sie verabscheuen und die sie selbst zu Technokraten machen würden.

Nun stehe ich Erklärungen, die sich auf Typologien beziehen, etwas skeptisch gegenüber, weil Typologien immer etwas Statisches über Menschen behaupten: Die Menschen seien halt so. (Wenn dem so wäre, wäre Bildung ein hoffnungsloses Unterfangen.) Aber dennoch hat die hier nur grob

wiedergegebene Typisierung etwas für sich: Während die „Künstler“ unter den Managern an sich und ihrem Umfeld arbeiten und sich damit mit selbstreferenziellem Lernen mit sich und ihrer Umgebung im lebendigen Austausch befinden, sind die Technokraten ausgesprochen statische Menschen. Das An-Sich-Arbeiten gilt ihnen bestenfalls als Ausdruck mangelnder Charakterfestigkeit. Und damit ist auch klar, warum solche Menschen an der Spitze von Unternehmen eine Bedrohung darstellen.

Und was hat im Kontext einer solchen Art von Bildung noch ein Lehrender zu suchen? Sind Seminare in diesem Kontext nicht ein Widerspruch zu sich selbst? Im Zeitalter des Internet haben sich doch interessante Alternativen zu den bekannten Lehrformen gebildet – Learning out loud(ly) etwa. Neben Bedenken, die man von den Befürwortern dieser [Lernform](#) selbst hört, nämlich die mangelnde Vertraulichkeit und die Gefahr von Missverständnissen (Hier schützt die geschlossene Atmosphäre eines Seminars in sehr viel höherem Ausmaß und der Life-Dialog reduziert die Schwächen der medial vermittelten Kommunikation erheblich.) gibt es noch ein weitaus gravierenderes Moment zu berücksichtigen: Bis vor kurzem musste jeder, der sich dazu berufen befand, andere etwas zu lehren, erst einmal sein Wissen unter Beweis stellen. Jeder Lehrer musste ein Staatsexamen absolvieren und im Referendariat seine Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Schülern offen legen. Jeder Hochschullehrer muss sich noch

heute, bevor er die *venia legendi* bekommt, dem kritischen Diskurs der Kollegen stellen, seine Doktorarbeit oder seine Habilitationsschrift verteidigen. Im Internet hat jeder das Recht, sein Wissen zu präsentieren. Im Internet scheint sich so etwas zu ereignen wie das Handwerkerlegen im vergangenen Jahrhundert. Heute darf nahezu jeder jedes Gewerk ausüben. Nun weiß jeder von uns, dass uns das alte Lern- und Lehrsystem nicht davor bewahrte, von sadistischen Ignoranten malträtirt und von einfältigen Professoren gelangweilt zu werden. Das Risiko, durch eine naive Internetgläubigkeit Falsches zu lernen, ist aber ungleich größer. Um dieses Risiko zu reduzieren, braucht es sich bildende Individuen nach dem oben beschriebenen Vorbild. Gebildete Dozenten können dem Lernenden zur Seite stehen und manchen Irrweg abkürzen. ■

Zu dem zitierten Peter Bieri

*Geboren 1944, Studium der Philosophie und klassischen Philologie. Er war an verschiedenen Universitäten Professor für Philosophie, zuletzt an der Freien Universität Berlin. Seine bekanntesten Bücher sind **Das Handwerk der Freiheit** (2001) und **Eine Art zu leben** (2013). Unter dem Pseudonym Pascal Mercier veröffentlichte er mehrere Romane, darunter **Nachtzug nach Lissabon** (2004).*



**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.
Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter info@management-service-rohrbach.de !*

Ihr
**MS Management-Service
Dr. Rohrbach**

Gerdt und
Susanne
Rohrbach



*Haben Sie Kollegen/
Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren?
Einfach auf Weiterleiten klicken.*

www.management-service-rohrbach.de