STEFANIE KISGEN (Ed.)

LEADERSHIP – TRANSDISCIPLINARY WRITINGS

DEDICATED TO PROF. DR. DR. H.C. WERNER G. FAIX ON THE OCCASION OF HIS 70TH BIRTHDAY

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY

Stefanie Kisgen (Ed.)

LEADERSHIP – TRANSDISCIPLINARY WRITINGS

Dedicated to Prof. Dr. Dr. h.c. Werner G. Faix
on the Occasion of his 70th Birthday

Steinbeis-Edition

STEFANIE KISGEN (ED.)

LEADERSHIP – TRANSDISCIPLINARY WRITINGS

DEDICATED TO PROF. DR. DR. H.C. WERNER G. FAIX ON THE OCCASION OF HIS 70TH BIRTHDAY

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY

Imprint

© 2021 Steinbeis-Edition

All rights reserved. No part of this book may be reprinted, reproduced, or utilised in any form by any electronic, mechanical, or other means now known or hereafter invented, including photocopying, microfilming, and recording or in any information storage or retrieval system without written permission from the publisher.

Stefanie Kisgen (Ed.). Leadership – Transdisciplinary Writings. Dedicated to
Prof. Dr. Dr. h.c. Werner G. Faix on the Occasion of his 70th Birthday

1st edition, 2021 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-255-6

Layout: Katsiaryna Kaliayeva | Cover picture: Foto Werner G. Faix
Design of graphics: the authors, unless otherwise stated.

Steinbeis is an international service provider in entrepreneurial knowledge and technology transfer. The Steinbeis Transfer Network is made up of about 1,000 enterprises. Specialized in chosen areas, Steinbeis Enterprises' portfolio of services covers research and development; consulting and expert reports as well as training and employee development for every sector of technology and management. Steinbeis Enterprises are frequently based at research institutions, especially universities, which are constituting the Network's primary sources of expertise. The Steinbeis Network comprises around 6,000 experts committed to practical transfer between academia and industry. Founded in 1971, the Steinbeis-Stiftung is the umbrella organization of the Steinbeis Transfer Network. It is headquartered in Stuttgart, Germany. Steinbeis-Edition publishes selected works mirroring the scope of the Steinbeis Network expertise.

217420-2021-08 | www.steinbeis-edition.de

CONTENTS

Stefanie Kisgen
Laudatio IX

Greetings XVII

1. Reflections on Sciences, Scientists, and Transdisciplinarity 1

Felix Unger
Technosciences – ein neuer Oberbau der Wissenschaften 3

Wilfried Bergmann
Die Aufgabe des Wissenschaftlers in der heutigen Zeit 9

2. Leadership, Leader, and Values 19

Julian Nida-Rümelin
Persönliche Integrität 21

Klaus Mainzer
Künstliche Intelligenz – Zukunft von Governance und Leadership? 29

John Erpenbeck
Führung ohne Floskeln 59

Jens Mergenthaler
Wertschöpfung – Schöpfungswert 79

Harald Pechlaner | Michael de Rachewiltz
Von Hannibal bis Habeler: „Mountain Leadership"
und „Leadership in the Mountains" 109

Katharina Helm
"In Honore et Exaltatione di Soa Excelentia" 127

Anna-Vanadis Faix
What Makes a (Good) Leader? 147

3. Leadership Education 167

Harald Steindl
Making of: "Executive MBA Krems" 169

Werner G. Faix | Liane Windisch | Stefanie Kisgen | Laurentia Kallmeyer
Felix Unger | Wilfried Bergmann | Rudolf Tippelt
A New Model for State-of-the-Art Leadership Education with Performance as a Driving Factor for Future Viability 177

Rudolf Tippelt
Neues Lernen und Bildung in Zeiten sozialer und kultureller Umbrüche 213

4. Leadership, Organization, and Innovation 239

Donald Mroz
Moving Toward a Learning Organization Through Leadership 241

Michael Schönhuth
Ein Ethnologe geht fremd. Führungs- und Beraterpersönlichkeit aus ethnologischer Sicht 259

Heiko von der Gracht | Stefanie Kisgen
The 20-hour Work Week 279

Jonathan Loeffler
Leadership und internationales Forschungsmanagement 287

Oliver Christoph Schwarz
Leadership in Zeiten der bevorstehenden Klimakatastrophe 319

Ineke Blumenthal
Von Leadership mit Kanten und Knoten 341

5. Leadership and Business Management 375

Tim Noppeney | David Rygl
Meaningful Work: Key Requirements for Talent Retention & Performance Increase 377

Franziska Leokadia Friedrich | David Rygl
Changing Career Values 391

Ulrich B. Stoll
Leadership und Führung – auch in der Bildung! 409

Andreas Schnabel | Klaus Dehner
Mehr Mut zur Menschlichkeit 417

6. Leadership and Policies 423

Dennis A. Ostwald | Rüdiger Leidner | Emmanuel Alexandrakis
Towards a Health Economy Policy – a Consolidated Economic and Health Policy Approach 425

Andrej Heinke
Interessen statt Pathos 443

7. Leadership and Law 457

Rainer Arnold | Eva Feldbaum
Transnationales Business und Menschenrechte 459

Giorgi Khubua | Hanns Prütting
Das Rechtsprinzip der laesio enormis 485

8. Leadership in a Global World – Real Cases 495

Hans Gäng | Ardin Djalali | Zhao Miaogen
Werner Faix und China: Das Labor der Internationalisierung 497

Nazem Nascimento | Marta L. S. Nascimento | Diego Nascimento Andreas Nascimento
Wasserwirtschaft in Brasilien 505

Peter M. Dostler | Ardin Djalali | Eva Feldbaum
SIBE & Brazil: Experiences of Strategy, Innovation, & Leadership 535

Umesh B. Kaul
My Experiences at Steinbeis-Hochschule 543

Authors 549

Works from Art 611

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung in den deutschsprachigen Texten verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes für alle Geschlechter.

LAUDATIO

PROF. DR. DR. H.C. WERNER G. FAIX[1]

Werner G. Faix was born on August 21, 1951 in Gärtringen (Württemberg/Germany). He studied Chemical Engineering at the University of Applied Sciences in Aalen and graduated in 1973 as a Diplom-Ingenieur (FH). He continued with studies in Chemistry and Biochemistry at the University of Ulm, which he completed in 1978 as a graduate chemist, followed by doctoral work on the subject "Trace analytical characterization of high purity niobium by radiochemical neutron and proton activation analysis"[2] at the University of Ulm, in cooperation with the Max Planck Institute for Metals Research Stuttgart and the Kernforschungszentrum Karlsruhe, which he completed in 1981 as Dr. rer. nat. At the same time, he worked as a research associate and radiation protection officer at the University of Ulm from 1978 to 1982. From 1982 to 1995, he was employed by IBM Germany as a manager in various educational, HR development and other management development functions. His last position there was as a director (with power of attorney) at the IBM Bildungsgesellschaft. During this time, he was also a lecturer at the University of Stuttgart (1988–1996), the Free University of Berlin (1990–1992), and the University of Heidelberg (1995–1996).

In 1993, he founded the Steinbeis Academy of Business Management[3] under the umbrella of the Steinbeis Foundation for Economic Development. Before founding the Steinbeis University Berlin, he worked with the Danube University Krems (Austria) and was Deputy Director at the MBA Center at the Danube University Krems from 1996 to 1999. In 1999, he was appointed Professor for Corporate Management and Leadership at Steinbeis University Berlin. In 2008, the Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE) emerged from the institute founded as the Steinbeis Academy of Business Management, which was later managed as the Steinbeis Transfer Institute for Business Administration and

---

1 Based on Faix, W. G., Kisgen, S., & Mergenthaler, J. (2019). Leadership. Personality. Innovation. Education and Research at SIBE. Stuttgart.

2 The original title of the dissertation is "Spurenanalytische Charakterisierung von hochreinem Niob mittels der radiochemischen Neutronen- und Protonen-Aktivierungsanalyse".

3 Officially: Steinbeis Transferzentrum Akademie für Unternehmensführung, Herrenberg.

International Entrepreneurship under the auspices of Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH – with Werner G. Faix as a founder and Managing Partner. SIBE also manages the Graduate School for Leadership & Management of Steinbeis University.

In 2007, Werner G. Faix also founded Saphir Holding GmbH, a company of the Steinbeis Foundation, of which he is Managing Partner. In 2017, he founded SIBE Scientific Projects GmbH (SISP) as a subsidiary of SIBE, of which he is also a Managing Partner. SIBE and SISP focus their research on leadership, personality, and innovation as well as the synergies between these topics.

After serving as Vice President for Education at Steinbeis University from 2016 to 2018, he has been Dean of the Faculty of Leadership & Management at Steinbeis University since 2018. Since 2018, he has been Editor-in-Chief of the scientific Springer Journal “Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal.”

He has published numerous writings on trace analysis, semiconductor technology, technology management, business management, foreign trade, leadership education, and entrepreneurship.

Werner G. Faix has been the recipient of several honors. In 2014, he became Honorary Director of the International Maker Institute of the Chinese Academy of Sciences, SIAT, Shenzhen. In 2016, the Universidade Vila Velha (UVV) in Espírito Santo (Brazil) awarded Werner G. Faix the title of Doctor Honoris Causa. In 2019, he was accepted as a member of the European Academy of Sciences and Arts. He is a member of the Petersburg Dialogue.

LAUDATIO FOR PROF. DR. DR. H.C. WERNER G. FAIX

Twenty-eight years ago, Werner G. Faix founded the Steinbeis Academy of Business Management under the umbrella of the Steinbeis Foundation. In 2008, the Steinbeis Academy became the Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE). Faix obtained his degree in chemistry; his academic thinking is thoroughly influenced by his background as a natural scientist. Before founding the Steinbeis Academy of Business Management, he was in charge of various educational, personnel development, management development, and consulting functions at IBM Germany, where he last held the position of director (with power of attorney) at the IBM Bildungsgesellschaft.

Since then, Werner G. Faix has deeply examined issues related to leadership, including the selection and further development of leaders, young talents, high potentials, and high performers. This has likewise led him to scrutinize their performance and potential success in the future. The issue of personality is also a major focus of Faix's work. To find answers to the questions that absorb him so much, he has looked far beyond the discipline of psychology, which – in research and in practice – has always dominated this field. For Faix, sub-disciplines of the natural sciences such as behavioral biology (ethology), brain research, and anthropology play just as much a role in his exploration of these areas as do philosophy, rhetoric, theology, education, sociology, (art) history, political science and law, economics, IT and engineering, futures research and foresight, and even ethnology. Committed to the methods and approaches of science, he has always quickly identified the foremost representatives in the respective fields, launched research collaborations, and realized teaching assignments at various universities. This has allowed him to create interdisciplinary networks that transcend both the usual boundaries as well as conventional thinking. Even more, he works on the questions that have the greatest impact on and stimulate him the most in the Humboldtian sense.

Together with his research partners, he contributes findings from his interdisciplinary research collaborations back to the sciences for the benefit of scientific progress. With his extensive and thematically diverse lectures as well as publications in many languages, he has created an ongoing international discourse. His range of topics is broad and deep at the same time. But more than that, Faix does not only act as a scientist or scholar. He acts as a human being – not only relying on professional networks in a well-considered manner but supporting them with great generosity and respect. This is why some of his carefully developed and cultivated global networks have existed for up to four decades. Faix also knows how to shape academic worlds – as Professor for Corporate Management and Leadership at Steinbeis University, as Vice President for Education at Steinbeis University (2016–2018), as Dean of the Faculty of

Leadership & Management at Steinbeis University, as Editor-in-Chief of the scientific Springer Journal "Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal", as a member of the European Academy of Sciences and Arts, and many more.

In addition to the intrinsic drive to get to the bottom of the issues that interest him, Faix is motivated by other forces as well: putting newly gained and further developed knowledge into practice and into a form that will benefit organizations and society. This was true in his various leadership positions at IBM and has been part of his essential, actively creative entrepreneurial work since the founding of the Steinbeis Academy of Business Management – today's SIBE – and in his academic positions. Faix, who in his interdisciplinary research has developed the ideal and model of the creative personality[1], lives this model to perfection every day as founder and managing director of SIBE, SIBE Scientific Projects (SISP), and SAPHIR Holding. Faix and Mergenthaler (2015) describe the creative personality as someone who recognizes opportunities clear-sightedly, approaches them courageously, thinks them through carefully, assesses them prudently and responsibly, and transforms them into value-creating reality.

The creative personality is thus closely linked to innovations in Schumpeter's sense. Such innovations are an indispensable prerequisite for the competitiveness and sustainability of organizations. Faix never tires of articulating social, ecological, technological, economic, and political challenges for the future of mankind and nature in an unflinching and sometimes also admonishing – even uncomfortable – manner, be it the serious global problems that existed even before the current COVID-19 pandemic, such as climate change, species extinction, excessive consumption of resources, and population growth etc., but also the opportunities and prospects of a digital transformation, biological transformation, the development of future technologies, and new work in a networked world[2]. At the same time, Faix's remarks often provide a visionary impetus for solutions and radical or disruptive innovations, in which – following the tradition of Ferdinand von Steinbeis – he skillfully integrates the relevant topics such as people, education, and innovation.

With the entrepreneurial nucleus of SIBE, Werner G. Faix has turned all his knowledge, insights, and extensive experience into value-adding reality. He has created an organization that in accordance with the mission of the SIBE, with its educational programs in higher education, provides an excellent "framework that supports people to become creative personalities [...], [and] helps develop ideas into high-quality innovations. A high-quality innovation is distinguished not only by its difference from something that is already present, but also by its

---

1 Faix, W. G. / Mergenthaler, J. (2015). The Creative Power of Education. Stuttgart.

2 For more details: Faix, W. G. / Kisgen, S. / Schwinn, A. / Windisch, L. (2021). Leadership. Education. Personality. Wiesbaden.

creation of more value – in a comprehensive sense"[3]. In the organization created and continuously developed by Faix, the academic staff, employees, and leaders have one primary purpose: directing all of their joint actions towards supporting their students and graduates to "become highly successful and creative personalities who make valuable and sustainable contributions to their companies, their organizations, and ultimately to society" – in accordance with SIBE's guiding principles [Faix/Kisgen/Mergenthaler 2019: 18].

Faix shapes. Faix empowers. Faix makes a lasting impression. In the 28 years since SIBE and its predecessor institution were founded, Faix has already shaped an entire generation of young talents, high potentials and high performers, of whom more than 5,000 graduates have gone to work at 350 cooperating companies and organizations worldwide. Another 600 students are still in ongoing programs, with many more to come. The basis of the higher education programs at SIBE is a systematic model of professionally integrated Experience Based Curriculum (EBC), in which students work on real-world projects in companies or organizations and are enabled by the theory phases of SIBE to transfer theory into practice, to implement it for the benefit of the company or organization in a sustainable way and to reflect on it. These projects are on the one hand real plans of action for the organizations in which they work – but on the other hand they are highly individual projects: advancing their own personal development.

Even during the earliest stages of his entrepreneurial existence, Faix understood the importance of internationalization in education – and thus developed very important cooperative ventures with renowned universities in Austria, China, and Brazil, followed by India, USA, Iran, Russia, and many more. His work in the international arena has been honored many times over. He became an Honorary Director of the International Maker Institute of the Chinese Academy of Sciences, SIAT, Shenzhen, in 2014. In 2016, the Universidade Vila Velha (UVV) in Espírito Santo (Brazil) awarded Werner G. Faix the title of Doctor Honoris Causa. In 2019, he was accepted as a member of the European Academy of Sciences and Arts. He is a member of the Petersburg Dialogue and thus actively contributes to an understanding between Germany and Russia.

This shows that Faix is certainly not only making history at higher levels of business leadership education. He is also particularly representative of SIBE's corporate culture, which in line with its mission, is characterized "by social practices, structures and processes that enable SIBE to fulfill its own claims and obligations as a loyal and trustworthy partner" [Faix/Kisgen/Mergenthaler 2019: 17].

In short, Faix also remains true to and lives his interdisciplinary understanding of leadership. Accordingly, leadership means "to lead oneself and human communities with personality –

---

[3] Faix, W. G. / Kisgen, S. / Mergenthaler, J. (2019). Leadership. Personality. Innovation. Education and Research at SIBE. Stuttgart, p. 17.

reasonably, responsibly, and ethically into an innovative and creative future in open and complex situations under unclearly defined and dynamic conditions while always considering the framework conditions and collective rationality"[4].

Faix has created something very special with his educational and leadership philosophy, his work - in his immediate environment at SIBE, and more generally, in the world. Werner G. Faix has always enjoyed the highest respect, authority, and esteem for all his work, his activities, and his daily, deeply human existence - among his colleagues, leaders, employees, acadamic staff, students, graduates, and business partners worldwide!

One thing should now be clear. Werner G. Faix is an outstanding and at the same time extraordinary scholar, entrepreneur, leadership personality as well as a deeply grounded human being of international standing. His network, work, and activities are extensive and multifaceted. Therefore, these numerous transdisciplinary contributions on the topic of leadership are dedicated to him.

Greetings from the world of Steinbeis and SIBE are followed by further congratulations from significant personalities from the international and political network as well as from the culinary, oenological, and art worlds. This is followed by general reflections from renowned authors on science and transdisciplinarity (Chapter 1), transdisciplinary perspectives on leadership, role models, figures of thought and values (Chapter 2), leadership education (Chapter 3), the organizational and network perspective (Chapter 4), business management (Chapter 5), and an illumination of individual areas such as policies and law (Chapters 6 and 7). Contributions on Leadership in a Global World, based on real examples from the work of the jubilarian (Chapter 8), round off the transdisciplinary perspective on leadership – even though all of this can only approach the work, actions, and highest reputation of Werner G. Faix. Works by masters of art will provide a colorful outlook at the end of the book.

On a very personal note, I would like to thank you, Werner, from the bottom of my heart for our now 16-year collaboration and friendship, the opportunities at and with SIBE and SISP, the many theoretical discourses on the topics of leadership, leadership education, personality, and innovation, as well as their realization in our joint entrepreneurial practice – and congratulate you most sincerely on your 70th Birthday. At the same time, I look forward to as many more joint activities as possible!

Stefanie Kisgen
Herrenberg, as of August 21st, 2021

---

4 Faix, W. G. / Windisch, L. / Kisgen, S. / Paradowski, L. / Unger, F. / Bergmann, W. / Tippelt, R. (2020). A new model for state-of-the-art leadership education with performance as a driving factor for future viability. In: Leadership. Education. Personality: An Interdisciplinary Journal. https://doi.org/10.1365/s42681-020-00011-4

GREETINGS

STEINBEIS-WORT

Ferdinand von Steinbeis (1807–1893) ist Namensgeber der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung und des Steinbeis-Verbunds. Er gilt als Vater einer gewerblichen Ausbildung in Württemberg, bei der die Dualität von theoretischem Wissen und praktischer Anwendung im Mittelpunkt steht. Ferdinand von Steinbeis begann seine berufliche Karriere mit einer Lehre in einem Hüttenwerk. Er studierte danach an der Universität Tübingen Naturwissenschaften. Der Verleihung der Doktorwürde lag eine Arbeit über die „Glasmacherei" zugrunde. Ferdinand von Steinbeis war Förderer von Menschen und der Wirtschaft; er entwickelte und realisierte Konzepte für den Wissens- und Technologietransfer, deren Kernprinzipien noch heute erfolgreiche Designprinzipien für Wissens- und Technologietransferprozesse darstellen.

Betrachtet man Werdegänge von herausragenden „Steinbeisern" (Menschen, die Steinbeis prägen und wesentliche Beiträge zur erfolgreichen Entwicklung von Steinbeis leisten), so findet man zum einen Werdegänge von Lehre über Studium zur Academia und zur konkreten Anwendung von geschaffenem Wissen und zum anderen die besonders erfolgreiche Beherrschung der Dualität der beiden Pole „Theorie" und „Praxis", verbunden mit der Förderung von Menschen und den damit verbundenen Prozessen.

Werner Faix kam aus seiner erfolgreichen Karriere in der Industrie, der eine Lehre, ingenieur-/naturwissenschaftliche Studiengänge und die Verleihung der Doktorwürde zugrunde lagen, 1993 zu Steinbeis. Er gründete mit der Steinbeis Akademie für Unternehmensführung sein erstes Steinbeis-Unternehmen, das die Wurzel „der SIBE" und zu einem wesentlichen Kern der 1998 gegründeten Steinbeis-Hochschule wurde. Werner Faix ist ein herausragender Steinbeiser, der als Academic Entrepreneur das Transferunternehmertum lebt – ein förderndes Unternehmertum, das wissenschaftlich anerkanntes Wissen unternehmerisch zur wirtschaftlich anerkannten Anwendung bringt.

Im Bereich der dualen wissenschaftlichen Bildung ist Werner Faix eine der Persönlichkeiten, welche die projektbezogene Kompetenzbildung bei Steinbeis prägen. In Anlehnung an das Bonmot von Wolfgang von Goethe steht dabei das situativ selbstorganisierte erfolgreiche Tun, mit dem Willen zur erfolgreichen Anwendung des geschaffenen Wissens, im Mittelpunkt. Dies insbesondere bezogen auf „Kompetenz" an sich (Wissen über Kompetenzen), aber eben auch die erfolgreiche Nutzung des „Potenzials" (der Kompetenzen selbst).

Der Erfolg von Steinbeis ist der Erfolg der Steinbeiser. Unser Steinbeis-Wort in dieser Schrift zu Leadership anlässlich des besonderen Fests von Werner Faix ist eine Reverenz gegenüber einer Persönlichkeit, die Leadership nicht nur erforscht, sondern auch erfolgreich (vor-) lebt. Sein herausragender Erfolg ist wesentlich davon geprägt, dass er selbst nicht nur „handwerklich" führt, sondern mit seiner unternehmerischen, fördernden Führung sein geschaffenes Wissen und insbesondere auch das Wissen von Menschen in seinem Umfeld situativ

und selbstorganisiert zur nützlichen und werteschaffenden Wirklichkeit werden lässt. Sein besonderer Erfolg ist wesentlicher Teil des Steinbeis-Erfolgs.

Steinbeis und wir danken Dir, lieber Werner, verbunden mit unserem herzlichen Glückwunsch zu Deinem siebzigsten Geburtstag.

Michael Auer **Manfred Mattulat**

ZUM 70. GEBURTSTAG
SEHR GEEHRTER HERR PROF. DR. WERNER G. FAIX, LIEBER WERNER,

gern denke ich an unser gemeinsames Wirken als Vize-Präsidenten der Steinbeis-Hochschule Berlin zurück.

Eine Zeit voller Ideen und Ideale ...!

Oft ist man gehalten, bei derartigen Jubiläen, chronologisch und penibel die Lebensleistung des zu Würdigenden zu bemühen. Ich gestatte mir, eben das nicht zu tun, sondern die für mich bemerkens- und erwähnenswerten Streiflichter, Facetten aus Deinem mir bekannten Leben zu reflektieren.

Aufgewachsen in der liebevollen Strenge Deines Elternhauses in der Zeit des sich entfaltenden, aufblühenden Wirtschaftswunders der Bundesrepublik, konnte es nur in dieser Prägungsdualtität nichts Anderes geben, als einen der Wertschöpfung nahen, sie gestaltenden Beruf zu ergreifen – durch ein Studium der Naturwissenschaften.

Mit dem dadurch bedingten Verlassen des Elternhauses und mit der stammeseigenen, altwürttembergischen Grundhaltung sowie den schwäbischen Grundtugenden ausgestattet, die Dein Landsmann F. T. Vischer trefflich mit

„zurückgeschluckter Sinnlichkeit“

pointierte, warst Du offensichtlich für ein Studentenleben bestens gerüstet!

Die schwäbische Leitkultur:

„Mäßigung, Askese, Lustverzicht“

verinnerlicht, schien sich mit dem

„gaudeamus igitur“

zu einem Antagonismus zu entwickeln!?

Als Pragmatiker war Dir, nach einer Phase der Verblüffung, sofort einleuchtend,

„gewisse Dinge lernt man auf keine Weise leichter als durch den Gegensatz“ (Petraca).

Dementsprechend gelang es Dir fast spielerisch, diesen Widerspruch und das damit verbundene „Persönlichkeitsdefizit“ zu schließen. Denn Freude und Lust an den schönen Dingen dieser Welt waren von nun an Deine steten Wegbegleiter.

Ganz dem Zitat von Ferdinand Lassalle entsprechend:

„Des Menschen Genuß ist sein Geschick“.

Als begeisterter Jünger des Vaters der modernen Chemie, Justus von Liebig, widmetest Du Dich mit ganzem Herzen dieser und graduiertest Dich über mehrere Ausbildungsetappen zum Dr. rer. nat. – als ganzer Stolz der Familie.

Das weitere Berufsleben führte Dich fast „lehrbuchreif“ vom Spezialisten zum Generalisten, getrieben von steter Suche nach Erkenntnisgewinn:

„... was die Welt im Innersten zusammenhält...“. (Goethe)

Mit dem erworbenen Fachwissen und -können sowie dem nachhaltigen Erleben „... der Mühen der Ebene ...“ (Brecht) warst Du gut für alle Managementaufgaben Deines weiteren Entwicklungsweges gerüstet.

In Folge war es naheliegend, geradezu zwingend, Dein Spezialisten- und Generalistenwissen sowie Können unter die Menschen zu bringen.

Wie anders, als als unternehmerisch agierender Hochschullehrer mit dem Sendungsbewusstsein die Inhalte im Spannungsfeld von:

Performanz und Kompetenz

federführend zu erforschen und zu gestalten.

Performanz und Kompetenz gepaart mit Hochschulförmigkeit – was für ein unschlagbares Konzept.

Wesentlich hast Du dabei mit Deinem Lehr- und Bildungsansatz die Narration, wie Studierende die Wirklichkeit sehen, verändert.

Dein partizipativer (Lebens-) Ansatz ist eine der Grundlagen für all Dein Handeln und Tun.

Lieber Werner, bleib gesund, bodenständig, sendungsbewusst und erfolgreich sowie weiterhin lebensfroh als praktizierender Feinspitz.

Herzlichst
Prof. Dr.-Ing. Ulrich Günther

LIEBER HERR PROFESSOR FAIX – LIEBER WERNER,

die Ehre, ein Grußwort zu diesem wichtigen Anlass zu verfassen, stellt mich zwangsläufig vor die Frage, aus welchem Blickwinkel und in welchem Umfang man eine Persönlichkeit wie Dich oder den gemeinsamen Weg beschreibt.

Begriffe, die mir automatisch in den Sinn kommen, wenn ich über Dich und Dein berufliches Wirken an der SIBE nachdenke sind: Leadership, die schöpferische Persönlichkeit, (Projekt-) Kompetenzentwicklung, Wirtschaftskooperationen und vieles mehr. Allein die Aufzählung und die zielgerichteten Begrifflichkeiten unterstreichen Dein berufliches und wissenschaftliches Wirken.

Mit der Gründung und dem Auf- und Ausbau der SIBE kannst Du auf ein beeindruckendes Lebenswerk zurückblicken. Viele junge Menschen, aus den unterschiedlichsten Unternehmen und Disziplinen verdanken Dir damit einen erfolgreichen Start in Ihre berufliche Karriere. Das eigenverantwortliche, zielgerichtete und schöpferische Handeln Deiner Studenten und Mitarbeiter haben für Dich immer einen herausragenden Stellenwert eingenommen und werden es auch in der Zukunft weiter tun. Ich bin mir sicher, dass sich viele Alumni gerne an ihr Studium an der SIBE erinnern, die dort erworbenen Fähigkeiten und Erkenntnisse schätzen und täglich in ihren Unternehmen weitergeben.

Ich habe Dich auch als ausgesprochenen „Netzwerker“ kennengelernt. Deine Verbindungen in die Industrie, die Politik und zu Hochschulen im internationalen Kontext sind mannigfaltig und haben den Steinbeis-Verbund in vielerlei Hinsicht mitgeprägt und bereichert. Dein strategisches Engagement in Indien, Brasilien, China, Nordamerika und vielen anderen Ländern haben ein komplexes und belastbares Netzwerk für internationale Zusammenarbeit geschaffen. Für die Studierenden ist es immer ein besonderer Höhepunkt, wenn sie ihren Abschluss mit einem „Double-Degree“, verbunden mit einem entsprechenden Auslandsaufenthalt an einer der internationalen Partnerhochschulen abschließen können. Nicht zuletzt ist es Deinem unermüdlichen Engagement und Deinem Kooperationsdenken zu verdanken, dass Du 2016 mit der Ehrendoktorwürde der brasilianischen Universität Vila Velha, Espirito Santo ausgezeichnet worden bist.

Dein exklusiver Geschmack für Weine und exzellentes Essen sowie ausgesuchte Garderobe und Deine besondere Beziehung zu Italien zeigen eine weitere Facette Deiner Persönlichkeit: Den „Ästheten“ Werner Faix – Eine Persönlichkeit, die ich über die Jahre als verlässlichen, kompetenten, liebenswerten und sehr besonderen Menschen kennengelernt habe. Deinen persönlichen Einsatz und Dein Ideenreichtum in Deinem Wirken für Bildung und Wirtschaft schätze ich sehr und empfinde ihn als herausragend.

Lieber Werner, meinen herzlichsten Glückwunsch zu Deinem 70. Geburtstag. Ich wünsche Dir, dass Du einerseits entspannt und zufrieden zurückblicken kannst und andererseits die Pläne und Vorhaben für die Zukunft klar vor Augen hast. Ich denke gerne an die letzten Jahre zurück und freue mich auf weitere gemeinsame Projekte.

Alles Gute, Gesundheit und Zufriedenheit

Dein
Dirk Engelhardt

IN WEISER VORAUSSICHT, LIEBER WERNER …

… hast Du bereits früher als die meisten auf die Strategische Vorausschau gesetzt und im Einklang mit Deinem Leitthema der wirkungsorientierten Kompetenzentwicklung immer wieder darauf hingewiesen: Zukunft ohne entsprechende Kompetenz ist undenkbar und unerreichbar – auch und selbst wenn es einige Akteure und Organisationen nichtsdestotrotz sozusagen zukunftsspezifisch „kompetenzfrei“ versuchen. Jene Kompetenz, welche in die Zukunft weist, ist, natürlich, die Zukunftskompetenz. Und wenn es um diese Zukunftsfähigkeit geht, kannst du ordentlich emotional und leidenschaftlich werden. Was quasi meta-wissenschaftlich ist: Wie anders als leidenschaftlich soll ein nüchterner Wissenschaftler (s)einen Public Impact in Gesellschaft, Politik und selbst in den Breiten und Höhen der Wirtschaft erzielen? Impact is the message, um Marshall McLuhan zu variieren.

Natürlich rennst Du damit bei jedem „in der Wolle gefärbten“ Zukunftsforscher offene Türen ein. Auch wir konstatieren Woche für Woche, dass es beim Marsch der Nation(en) in die Zukunft teilweise immer noch an Mut fehlt. Am Mut, zu gestalten und Disruptionen nicht zu verdrängen, sondern sie zu nutzen oder zumindest auf dem Radar zu halten. Mut auch, das Fallen der Branchengrenzen zu beobachten und seine eigenen Schlüsse daraus zu ziehen. Hierzulande tendieren viele immer noch dazu, erst einmal alles Neue negativ zu sehen und jede nützliche Neuerung zunächst auszubremsen, weshalb wir als Volkswirtschaft bei nicht wenigen technologischen Entwicklungen den Anschluss verlieren. Und weshalb?

Auch deshalb, weil der interdisziplinäre und cross-funktionale Dialog nicht in dem Maße betrieben und gefördert wird, in dem Du selbst ihn seit Jahr und Tag betreibst und förderst. Wobei Dialog kein Selbstzweck ist oder sein darf. Denn nur dann, wenn geeignet viele subversive Kreative und intellektuelle Exoten um einen (gedeckten oder ungedeckten) Tisch sitzen, lassen sich jene äußerst diversen Szenarien der Zukunft herauskitzeln und auffächern, die originell, kreativ, innovativ, out of the box und kontra-intuitiv genug sind, um der gleichermaßen überraschenden Zukunft gerecht zu werden. Für den Zukunftslaien hört sich das bereits verdächtig leidenschaftlich an – niemals für Dich.

Wenn das Dictum des aufgeklärten Zukunftsforschers „Descriptivism is boring“ zutrifft und deshalb nur mit einer leidenschaftlich engagierten Präsentation fundierter Fakten eine etwas masseträge Nation in eine bessere Zukunft geführt werden kann, bist Du für diese Funktion des Wachrüttlers in der Wüste geradezu prädestiniert. Lieber Werner: Bitte weiter rütteln!

Dein
Heiko von der Gracht

CARO E QUERIDO WERNER!

Es ist mir eine grosse Ehre und zugleich Vergnügen, dieses Grußwort anlässlich Deines 70. Geburtstages an Dich zu richten!

Wir kennen uns seit sehr vielen Jahren und die erste ernsthafte Frage, die mich beschäftigt ist: „Bist Du ein Deutscher mit brasilianischer Seele oder ein Brasilianer mit deutschen Werten und internationaler Kultur?" Diese Frage stellt sich, weil Du eine sehr starke und kraftvolle Beziehung zu Brasilien hast, Du Dich aber zugleich durch bodenständige Werte, klares Denken und sehr viel Wissen auszeichnest sowie von deutscher und internationaler Kultur geprägt bist.

Unsere Beziehung begann im Jahr 2010 und seit 2011 haben wir gemeinsam die ersten Besuche bei unseren Partnern in Brasilien unternommen. Den Anfang unserer geschäftlichen Beziehung bildete die Zusammenarbeit mit dem Brasilianischen Industrieverband, den wir bis heute betreuen. Seither verbindet uns eine breite Vertrauensbasis. In den folgenden Jahren besuchten wir verschiedene Ministerien und Staatsminister (Ministerium für Forschung und Innovation, Ministerium für Strategische Ausrichtung, Ministerium für Bildung, um nur einige zu nennen), viele Firmen und landesweite Industrieverbände, private und öffentliche Universitäten und Fachhochschulen, Präsidenten der bedeutendsten Business Schools in Brasilien und viele andere mehr. Wir konnten gemeinsam zahlreiche Geschäftspartner in Deutschland bei SIBE begrüßen, wie zum Beispiel die Rektoren der wichtigsten Fachhochschulen in Brasilien, Staatssekretäre verschiedener Ministerien, den Präsidenten der Brasilianischen Post, Vertreter der brasilianischen Wirtschaft und des Brasilianischen Industrieverbandes. Im Jahre 2015 wechselte ich den Namen meiner Firma, die sich bis heute mit sehr viel Stolz, Motivation und Leidenschaft Steinbeis-SIBE do Brasil nennt.

Im Laufe der Zeit konnten wir unsere geschäftliche aber besonders auch unsere persönliche Beziehung ausbauen und ich hatte die Ehre und das Vergnügen, Dich und Deine Geschichte(n) kennenzulernen. Werner, Du bist eine außergewöhnliche Persönlichkeit mit starkem Charakter, Deinen Ideen, Idealen und Träumen treu, ungewöhnlich vielseitig mit vielen Interessen, wie zum Beispiel der Kultur, der Kunst, den Edelsteinen, der Natur, der Wissenschaft und natürlich gutem Wein. Ich konnte sehr viel von Dir lernen und bin Dir dafür ausgesprochen dankbar.

Unsere persönliche Beziehung entwickelte sich zu einer sehr engen und wertvollen Freundschaft, wobei ich denke, dass das Wort Freundschaft immer sehr sorgfältig und korrekt benutzt werden sollte. Unsere Freundschaft ist ein kostbares Geschenk, das uns beide verbindet, die uns bereichert und die uns die Gelegenheit gibt, von einander zu lernen. Werner, vielen Dank für alle Momente, die wir beide erlebt haben, sei es geschäftlich oder privat!

Zum Abschluss möchte ich mich auch noch für Deinen Beitrag für das Land Brasiliens bedanken. Du hast sehr viel geholfen und Bedeutendes für die Entwicklung Brasiliens geleistet, sei es in privaten Sektoren oder in der brasilianischen Verwaltung. Du hast viel Sympatie und Interesse gewonnen und ich bin persönlich sehr stolz darauf, gleichsam als Dein verlängerter Arm hier in Brasilien gemeinsam Projekte umsetzen zu dürfen.

Peter M. Dostler

FOR MY FRIEND WERNER FOR HIS 70TH BIRTHDAY!

Innovation is part of his DNA. He is capable of undertaking, breaking paradigms and conservative concepts. These are outstanding characteristics of the chemist and, moreover, alchemist. He is brilliant, a leader of the new age, focused on productivity – with proactivity and simple yet transformative ideas.

Werner represents the restlessness of youth, with a tradition of plural and multiple experiences. He strives for the disruptive, for reinvention of processes accompanied by results, new achievements, and profits – economically but above all for the well-being of humanity. In doing so, he focuses on the development of people, and even more, on the development of personalities. Development of personalities, as his main "tool" for economic, technological and social progress, reinforces the excellence of this real master in the realignment of team and goal and even more in the best collective goals of the new business field.

He sees hidden opportunities to explore and lead teams in this new silent revolution. His horizontal vision coupled with the highest emotional intelligence, or let's call it being human, make the difference in the global arena, with which he points the way forward in international leadership.

His being has an intangible and vital value. In Brazil he is a reference for credibility and results.

José Luiz Dantas

HOMENAGEM 70 ANOS DE WERNER

Que privilégio poder manifestar meus sentimentos de alegria e congratulações ao amigo Werner pelos seus 70 anos de vida, uma pessoa que tivemos a oportunidade de recebê-lo no Brasil, em 2011, por ocasião de acordos de cooperação entre o Instituto Euvaldo Lodi e a Steinbeis, no intuito de desenvolvermos juntos programas de desenvolvimento de gestão e de lideranças empresariais.

Posteriormente, em missão de executivos brasileiros, na Alemanha, coordenada pelo Sistema CNI, tivemos a oportunidade de ser recebido por ele, em que pudemos conhecer e trocar experiências nas áreas de inovação e tecnologia, conhecendo o magnífico parque industrial alemão e a estrutura dos grandes centros de ensino da Steinbeis.

Essa agenda de Inovação, Educação, Tecnologia e Desenvolvimento Empresarial é parte central das ações e programas desenvolvidos pelas entidades que compõem o Sistema Indústria (CNI, SENAI, SESI e IEL), conjunto de instituições que têm como objetivo apoiar a indústria brasileira neste desafio.

Mantivemos uma relação de amizade que já dura mais de 9 anos e nesse período pude conhecer um pouco mais desse grande homem, idealista, competente, apaixonado pela Alemanha e pelo Brasil, onde pudemos nos identificar em vários aspectos, ideais e posturas de trabalho. Alguns gostos comuns, como: música, futebol e cerveja.

Outro fato importante é que temos a mesma idade e celebraremos 70 anos em 2021.

Amizade é um dos bens mais preciosos que herdamos em nossa vida e gratidão é algo que enobrece o ser humano.

Quando recebi o convite para deixar minhas palavras por essa data, marcante e especial, fiquei muito feliz e de imediato procurei redigir essa mensagem com toda dedicação e carinho.

Werner, obrigado pela amizade, pelas preocupações com minha saúde, pelo idealismo e contribuições em prol da indústria brasileira e do Brasil. É um homem de coração enorme, generoso, culto, que sabe o valor das pessoas, de grandes virtudes e de grande conhecimento.

Fazer 70 anos é uma benção e dádiva de Deus e essa memória e homenagem ao Werner é justa e merecida, por tudo que representa como homem de bem, amigo, líder, como família, pelo seu ideal e pelas contribuições em prol da educação, ciência, inovação e desenvolvimento empresarial e de tantas nações.

Permita-me, pedir que Deus continue abençoando sua vida, te ilumine com saúde, paz, harmonia. Curta sua vida em plenitude, como você sabe fazer.

Saiba que pode contar com o amigo aqui, no Brasil. Mesmo estando distantes, estamos juntos nessa data, celebrando a vida e comemorando seus 70 anos. Parabéns e um abraço!

Paulo Afonso Ferreira – diretor geral do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e vice-presidente executivo da Confederação Nacional da Indústria (CNI)

DOUBLE-DEGREE-STUDIENPROGRAMM MBA/M.SC. IN KOOPERATION MIT DER AMIRKABIR UNIVERSITÄT, IRAN

Nach einer sechsmonatigen Vertragsvorbereitung für ein gemeinsames Double-Degree-Studium zwischen der technischen Universität Amirkabir (AUT) und der School of international Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule, wurde am 21. Dezember 2010 der Vertrag zwischen dem Kanzler der AUT und Herrn Professor Faix von der SIBE in Teheran unterschrieben.

Am Eröffnungstag im Dezember 2010 wurden viele Gäste aus der Deutschen Botschaft und des iranischen Auslandsministeriums sowie viele Journalisten und TV-Reporter aus den iranischen Medien begrüßt. Diese berichteten in iranischen Nachrichten über den Programmstart.

Dieses Programm war das erste echte gemeinsame Management-Studienprogramm zwischen einer technischen Universität im Iran und einer deutschen Universität. Alle Dozierenden wurden aus Deutschland nach Iran entsendet, um vor Ort Seminare zu halten. Das Programm war unter den Teilnehmern im Iran sehr beliebt und die Studierenden haben sehr viel praxisnahes Wissen erlernt. Insbesondere die zweiwöchige Auslandsstudie in Deutschland hat allen sehr gut gefallen. Neben dem Wissensaustausch lag ein weiterer Fokus auf dem Kulturaustausch. Durch die Treffen der Teilnehmer mit Herrn Professor Faix, sowohl im Iran als auch in Deutschland, behalten sie ihn und das Studienprogramm in guter Erinnerung.

Nach dem erfolgreichen ersten Kurs wurden noch zwei weitere Kurse durchgeführt; aber leider konnte dieses Programm, durch die Probleme von Sanktionen zwischen dem Iran und Deutschland, nicht fortgesetzt werden.

Die Mehrzahl der AbsolventInnen dieser drei Kurse haben selbst ein Unternehmen gegründet und sind in ihrer Arbeit sehr erfolgreich.

Ich persönlich, als Programmverantwortlicher im Iran, war sehr beeindruckt vom Einsatz durch Herrn Professor Faix und seinem Team (vertreten durch Dr. Ardin Djalali und seinen MitarbeiterInnen) und hoffe, schon bald nach den Sanktionen wieder Studienprogramme gemeinsam mit der SIBE im Iran anbieten zu können.

Für Herrn Professor Faix wünsche ich das Allerbeste, viel Gesundheit und Erfolg für seine weiteren Programme.

Prof. Dr.-Ing. Dawud Fadai

Tech. Uni. Amirkabir

Iran – Teheran, zum 21. August 2021

LIEBER WERNER,

jetzt ist es fast drei Jahrzehnte her, dass wir in Phasen zwar unterschiedlicher Intensität, aber immer mit offenem Blick für zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen in verschiedensten Projekten zusammenarbeiten.

Die Krise im Maschinenbau in den frühen 90er Jahren brachte uns zusammen: den frisch gewählten Abgeordneten im Landtag von Baden-Württemberg und den Geschäftsführer der eben von ihm gegründeten Steinbeis Akademie für Wirtschaftsförderung. Mir hat auf Anhieb Dein strategischer Ansatz imponiert, den Weg aus der Krise nicht durch Abspecken und Gürtel-enger-schnallen zu suchen. Im Mittelpunkt Deiner Konzepte standen immer Innovationen, die den gebeutelten Unternehmen neue Produkte und damit neue Märkte erschlossen.

Neue Wertschöpfung und nachhaltigen Nutzen durch Innovationen und Wachstum zu erzielen fand seine Fortsetzung in der Entwicklung des Executive MBA Programmes, das die Steinbeis Akademie für Wirtschaftsförderung damals zusammen mit der Donau Universität Krems durchgeführt hat. Der Grundgedanke, in einem berufsbegleitenden Studium in konkreten wertschöpfenden Projekten die Anwendung des erworbenen wissenschaftlichen Rüstzeugs zu erlernen und in deren Realisierung die Fähigkeit zur Umsetzung zu beweisen, war revolutionär. Business Schools stellten damals ihren Praxisbezug allenfalls durch die Aufarbeitung historischer Fallkonstellationen her. Und ganz allgemein galt in dieser Zeit die These, dass allzuviel Nähe zur Wirtschaft der Wissenschaft schade. Heute hat sich Dein Ansatz – jedenfalls bei den Klügeren – durchgesetzt. Zwei Studiengängen der SIBE wurde das Premiumsiegel der FIBAA verliehen, die Graduate School der Fakultät für Leadership und Management der Steinbeis Hochschule ist ohne jede Auflage systemakkreditiert und Du persönlich bist als deren Dekan der in den erlauchten Kreis der Europäischen Akademie der Wissenschaften und Künste berufen worden. Gratulation an dieser Stelle.

Neben der Digitalisierung ist die Globalisierung eine der großen Herausforderungen unserer Zeit. Ich erinnere mich gerne an die Projekte in China und Brasilien, an denen ich schon in den 90er Jahren mitwirken durfte. Es war damals wie heute eine falsche Antwort, auf sich öffnende internationale Märkte mit Angst und Abschottung zu reagieren. Vielmehr war und ist Dein Ansatz der richtige, mit schöpferischer Leistung wachsende internationale Chancen zu erschließen. Die Verknüpfung dieser Idee mit dem MBA-Studium, in dem junge ausländische Manager entsprechende Businesspläne für deutsche Unternehmen entwickeln, hat vielen, vor allem mittelständischen Unternehmen bis heute geholfen, sich in fremde Märkte hinein- und darin zurecht zu finden.

Lieber Werner, der Jahrgang 1951 ist ein guter. Er hat in dieser Zeit zwischen den Epochen etliche Menschen hervorgebracht, denen Aktionismus fremd ist. Ich habe Dich immer erlebt als jemanden, der sich von dem Gedanken leiten lässt, dass eine Innovation auch zur wert-

schöpfenden Wirklichkeit werden muss, wenn sie denn eine sein will. Auch heute sind Deine Themen Führung und schöpferische Persönlichkeit richtig gesetzt, wenn es um Antworten auf die gewaltigen Herausforderungen des sich stetig beschleunigenden Wandels geht.

Ich danke Dir für viele Jahre guter und freundschaftlicher Zusammenarbeit und wünsche Dir zum Siebzigsten von Herzen alles Gute und die Lust am Gestalten noch für viele weitere Jahre. Und mir wünsche ich noch ein paar packende Projekte, die wir gemeinsam angehen können.

Herzlichst
Dein Claus Schmiedel

LIEBER WERNER,

zu Deinem „runden“ 70. Geburtstag wünsche ich Dir von ganzem Herzen alles erdenklich Gute – Glück, Zufriedenheit, Erfolg sowie vor allem Gesundheit und freue mich, Dich nunmehr im „Club der 70-ger“ willkommen heißen zu dürfen.

Deinen besonderen Geburtstag begehst Du, lieber Werner, in einer Periode größter Herausforderungen seit dem Ende des zweiten Weltkrieges. Zu den ohnehin herausfordernden Rahmenbedingungen, denen wir uns angesichts der für die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft in unserem Land bedeutsamen Transformationsthemen bereits seit einigen Jahren vermehrt gegenübersehen, fordert uns weltweit überlagernd die Corona-Pandemie. In einer von solchen Rahmenbedingungen dominierten Zeit ist nicht zuletzt das, was Du in Deinem beruflichen und persönlichen Wirken immer wieder betonst und vorlebst, dringlicher denn je, nämlich dass es schöpferischer Persönlichkeiten bedarf, die „…die Welt in Bewegung und Schwung halten“, „…die die Rahmenbedingungen für gutes menschliches Zusammenleben definieren und Wirklichkeit werden lassen…, die Innovationen hervorbringen und damit Neues und Besseres wertschöpfende Wirklichkeit werden lassen“ – so hast Du es an anderer Stelle, treffender als ich es formulieren könnte, zum Ausdruck gebracht.

Diese auf der Schumpeter’schen Lehre von der schöpferischen Zerstörung, die Neues schafft und die Dich und mich ja zutiefst verbindet, basierenden Tugenden erfordern Persönlichkeiten, die bereit sind, Verantwortung nicht nur im persönlichen und beruflichen Umfeld, sondern auch in der Gesellschaft zu übernehmen. Aus dieser Erkenntnis hast Du für Dich in Deinem bisherigen – und sicherlich auch im weiteren – Wirken den Schluss gezogen, aktiv auf vielen Ebenen und mit Deinen herausragenden Fähigkeiten mit dazu beizutragen, dass Persönlichkeiten sich entwickeln können, die im besten Sinne innovativ vorangehen und damit Garanten für eine nachhaltige Entwicklung sind.

Du wirst auch nicht müde, immer wieder deutlich zu machen – und dies eben nicht nur in der Theorie, sondern ganz praktisch – wie notwendig Innovationen für eine Volkswirtschaft sind und welche Anforderungen an ein „Unternehmen der Zukunft“ gestellt sind bzw. gestellt sein werden, wie dringend erforderlich organisches Wachstum ist. Wesentlich war und ist für Dich, dass der Begriff „Innovation“ nicht, wie leider allzu häufig missverstanden, auf die Begriffe „Idee“ und „technische Erfindung“ reduziert werden darf, sondern die Umsetzung in die „Tat“, sprich in den Markt, erforderlich ist, damit Wertschöpfung entstehen kann.

Es gäbe noch vieles mehr über den Wissenschaftler und Praktiker in Dir zu sagen, aber da ist ja auch noch der Mensch Werner Faix, den ich die große Freude hatte und habe, auch persönlich als sehr angenehm und sympathisch kennen- und schätzen gelernt zu haben – sei es im Anschluss an Sitzungen und Veranstaltungen, sei es beim Schlemmen beim Gourmet Da Franco, sei es auf Auslandsreisen. Beim letzten Stichwort kommt mir natürlich in besonderer

Weise unsere legendäre Reise nach Kolumbien in den Sinn, deren Begleitumstände uns ja noch enger als zuvor verbunden haben!

Lieber Werner, ich danke Dir für die vielfältigen Anregungen, Deine Zeit, Dein Engagement und Deine Freundschaft und freue mich auf noch viele Begegnungen, die dann hoffentlich auch wieder physischer Natur sein werden und wünsche Dir von Herzen weiterhin die Schaffenskraft und den Optimismus, der Dich bisher ausgezeichnet hat, und nicht zuletzt natürlich alles Gute für dein persönliches Wohlergehen.

Zunächst aber lass' es Dir an Deinem Ehrentag einfach gut gehen!

Herzlichst

Dein Wolfgang

Stuttgart, 21. August 2021

AUGURI PROFESSORE FAIX!

Professor Faix ist ein wahrer Traumgast. Wir nennen ihn „Professore“ – nicht nur wegen seines akademischen Titels, sondern vielmehr möchten wir damit unsere Zuneigung und unseren Respekt ausdrücken. Für uns ist es mehr als eine Freude, Professor Faix mit seiner Familie, seinen Kollegen, Mitarbeitern und Geschäftspartnern aus aller Welt seit fast vierzig Jahren als unseren Gast begrüßen zu dürfen.

Wie kein anderer dies vermag, steckt Professore Faix mit seiner Passion für die feine italienische Küche seine Gäste an. Er empfiehlt und erklärt die Produkte und ihre Vorkommen mit größter Begeisterung, als ein wahrer Kenner bester italienischer Speisen – und italienischen Weins. Denn zu einer jeden Flasche Wein weiß er eine detaillierte Geschichte über Winzer, Weingut und Rebsorte vorzutragen – und dies in einer unendlichen Begabung, die seine Gäste in ihrer eigenen Vorstellungskraft in eine nahezu real wirkende Welt eines piemontesischen Barolista zu versetzen scheint. Nun wird klar, dass jedes Gericht zelebriert, Produkte wie z.B. Artischocken, wilder Spargel, Steinpilze, Trüffel oder Steinbutt vor ihrer Zubereitung vorgezeigt und in ihrer Besonderheit, ihrer genauen Herkunft und Schönheit gewürdigt werden. Aufgrund seines reichen Erfahrungs- und Wissensschatzes weiß er damit seine Tischpartner mehr als in seinen Bann zu ziehen, ein Essen zu einem besonderen Erleben zu erheben.

Wir können es bestätigen: Niemand weiß mehr über Italien, seine Geschichte, unterschiedlichen (Weinbau)Regionen und kulinarische Vielfalt zu berichten als Professore Faix – nicht zuletzt deshalb, weil er das Land von Nord bis Süd, vom Piemont über Ligurien bis nach Sizilien schon seit jungen Jahren bereist. Demzufolge kann er immer wieder von mitreißenden persönlichen Erlebnissen berichten, Meinungen und Erfahrungen austauschen. Es gibt kaum ein Weingut oder ein besonderes Restaurant, das er nicht kennt. Seine herzliche Neugierde und seine Menschlichkeit machen jeden Besuch bei uns einzigartig.

Vielmehr noch erkennt er, dass die Besonderheit unserer Küche im Weglassen, in der Konzentration auf das Wesentliche und in der Authentizität liegt. Er weiß, wie die Gerichte zu schmecken haben und welcher Wein der ideale Begleiter dazu ist. Seine Liebe zu sehr gutem, traditionell ausgebauten Barolo ist bekannt – so haben wir immer besondere Weine für den Professore vorbereitet, damit auch wir ihn überraschen und erfreuen können. Insbesondere die Trüffelzeit ist für uns alle – jeden Herbst aufs Neue – immer wieder ein Erlebnis der besonderen Art, wenn die großen – und im Ristorante Da Franco gibt es die besonders großen – weißen Trüffel auf dem knirschenden Rollwagen präsentiert werden, stellt sich die große Frage, in welcher Reihenfolge die Speisen idealerweise gewählt werden... Vielleicht zunächst die gegrillten Steinpilze oder doch ein paar marinierte Alici zuerst? Eine wahre Freude!

Wir sind stolz, dass wir zu den Lieblingsrestaurants von Professor Faix zählen. Wir blicken auf viele schöne gemeinsame Stunden, die tiefgründigen Gespräche und natürlich die legendären Weihnachtsfeiern der SIBE zurück in der Hoffnung, dass es noch viele davon geben wird.

Die Wertschätzung durch Gäste wie Professore Faix sind der Grund, warum wir täglich morgens um vier Uhr aufstehen, um auf den Großmarkt zu fahren, dort nur das Beste auszuwählen und das stetige Augenmerk auf die Zubereitung zu legen, damit später genau das auf dem Teller liegt, was die italienische Küche auszeichnet – purer Genuss in Einfachheit. Und es gibt keine größere Freude als die Zufriedenheit unserer Gäste und speziell die von Professor Faix.

Wir danken Professor Faix für eine wunderbare über Jahrzehnte währende Freundschaft, für seine nie endende Begeisterung und Neugierde und hoffen auf viele weitere gemeinsame Jahre. Wir erheben unser Glas Spumante und wünschen ihm von Herzen nur das Allerbeste zum 70. Geburtstag.

Auguri Professore!

Mathilde und Angelo Annunziata mit Familie

ESEMIO PROFESSORE FAIX

Non trovo parole giuste per avermi dato l'opportunita' di partecipare alla stesura di questo libro commemorativo in Suo Onore, mi emoziona, pertanto entro in punta di piedi per scrivere un mio pensiero nei Suoi riguardi.

Mi fa piacere, mi rende orgoglioso saper La estimatore della mia cucina.

Amo la "Mia" Langa in tutte le Stagioni, non faccio altro che riproporre quello che mi regala nei miei piatti con semplicita' e attenzione ... quindi

Funghi, Tartufi, Patate, Cavolfiori, Cipolle, Capretti, Zabaione … sono diventati dei Classici ancora richiesti dopo tanti anni.

Adesso che non cucino piu', per motivi di salute, mi "DIVERTO" a mettere i colori su una tavolozza.

Mi congratulo con Lei e La ringrazio.

Un Brindisi da Albaretto della Torre alla Sua Salute e al Suo Lavoro.

Spero di incontrar La presto con la Sua Famiglia.

Cesare Giaccone

STIMATISSIMO PROFESSOR FAIX,

desideriamo vivamente inviarLe il nostro augurio sincero di magnifico compleanno! Siamo onorati di averLa tra i nostri Amici più cari e Amici del vino!

Lei, Professor Faix, Persona Speciale di grande levatura culturale e intellettuale, è di grande esempio e aiuto all'umanità intera, ai giovani, agli studiosi, a noi tutti che tanto abbiamo bisogno di conoscere, apprendere e sperimentare.

Siamo altresì orgogliosi di aver ricevuto le Sue graditissime visite alla nostra cantina, di aver potuto degustare i nostri vini con Lei, grande estimatore e conoscitore quale Lei è, ed il Suo apprezzamento è per noi motivo di ulteriore orgoglio e gratificazione.

Grazie infinite per la Sua Missione, estremamente importante anzi indispensabile, di insegnamento e divulgazione filosofica, economica, scientifica e che caratterizza la Sua vita illuminandola di Sapere. Una Vita Esemplare!

Grazie Professore! brindiamo con Lei per i Suoi felici 70 anni colmi di gratificazioni e grandi cose!

E un forte abbraccio alla Sua cara Signora Christel Faix che La accompagna in questa avventura che è la vita, una vita preziosa la Vostra, un viaggio evolutivo nella conoscenza e al servizio dell umanità.

Grazie di cuore e Auguri! da tutti noi, la famiglia cavallotto intera La abbraccia con riconoscenza e gratitudine!

Laura, Giuseppe, Alfio, mamma Anna Maria e papa' Olivio Cavallotto

WERNER ZUM WOHL

Am Anfang war das Porträt. 2011 bat mich Stefanie Kisgen, im Namen der Führungskräfte der SIBE eine Porträtbüste von Werner Faix zu seinem 60. Geburtstag anzufertigen.

Werner Faix kam zu einigen Sitzungen in mein Atelier in Locarno und es entwickelte sich sofort eine Freundschaft. Es folgten viele schöne Treffen in Herrenberg, Stuttgart, Locarno, Imperia und Zürich.

Die Liebe zur italienischen Lebens- und Essenskultur verbindet uns wie die Liebe zur Kunst. Ich freue mich sehr, dass ich in seiner Kunstsammlung großzügig vertreten bin.

Auch seine lehrreichen Gedanken und sein großes Wissen beeindrucken mich, wie auch seine schier endlose Aktivität und Dynamik.

Ich wünsche mir noch viel gemeinsame Zeit, ganz gleich an welchem Ort.

„Karlo“ Oswald

EINE SCHÖNE BEGEGNUNG

Es ist erstaunlich, in welch kurzer Zeit ein formales und kreatives Einverständnis mit Herrn Professor Faix und uns entstanden ist.

So ein sensibles Empfinden für unseren Schmuck haben wir sehr selten erlebt.

Das hat uns neugierig gemacht auf die vielen Facetten der Persönlichkeit von Professor Faix.

Die dann entstandenen Gespräche und Einblicke in die Arbeit und das Leben von Professor Faix sind immer mehr zum interessanten Vergnügen geworden.

Mit vielen für uns neuen Erkenntnissen bestückt, sind die Treffen äußerst wertvoll. Wir sind sehr glücklich darüber als gespannte Zuhörer seiner kleinen Vorträge!

Dazu kommen die perfekten Kenntnisse über Edelsteine und Korallen, die Professor Faix besitzt, die außergewöhnlich sind und weit über Liebhaberei hinaus gehen.

Ansteckend ist seine Freude und der Respekt an der Schönheit und Ästhetik dieser wertvollen Materialien aus der Natur und vor allem den daraus entstehenden Entwürfen.

Wir sind stolz und froh darüber, dass wir das erleben können.

Herzliche Wünsche von

Günter Krauss, Schmuckdesigner und Goldschmied

Hella Krauss, Fotografin

SCHÖNES ERKENNEN

Wenn meine nachfolgenden Zeilen gelesen werden, haben die vorausgegangenen Grußworte mit Sicherheit die besonderen menschlichen Eigenschaften des Jubilars wie auch seine unangefochtene fachliche Kompetenz in all ihren Facetten beleuchtet. Was also kann man zu solch einer Ausnahmeerscheinung wie Werner Faix noch sagen, ohne in Wiederholung zu verfallen?

Daher möchte ich an dieser Stelle aus meinen persönlichen Erinnerungen heraus schildern wie meine Bekanntschaft zu Werner Faix ihren Anfang nahm. Denn ich erinnere mich sehr gerne an unsere erste Zusammenkunft, als Professor Faix wegen einer wundervollen französischen Louis XVI-Sitzgruppe in Nussbaum in mein Ladengeschäft kam. Ich war 23 Jahre alt und hatte mein Geschäft – damals noch ein Antiquitätengeschäft mit Schwerpunkt auf Möbeln des 18. und frühen 19. Jahrhunderts und Gemälden der Schwäbischen Malschule – ein Jahr zuvor in der Tübinger Innenstadt eröffnet. Rückblickend betrachtet eine nicht unbedingt naheliegende Berufswahl für einen jungen Menschen in seinem Stadium zwischen Abitur und Studium und so war es wenig verwunderlich, dass ich von vielen Leuten belächelt bzw. meine fachliche Kompetenz in Zweifel gezogen wurde. Umso mehr überraschte mich, dass Professor Faix in zahlreichen Gesprächen nicht nur meinen Ausführungen zu meinen Objekten sein Gehör schenkte, sondern sich von mir zu einzelnen Fragestellungen auch beraten ließ. Auffallend war dabei stets sein ausgeprägter Sinn für Ästhetik und Schönheit, wie auch sein untrügliches Auge für Qualität.

Obwohl eine von etlichen Meriten ausgezeichnete Koryphäe hat er sich stets ein bescheidenes Wesen gewahrt, seine wohlwollende – um nicht schon zu sagen gütige – Art, nicht zu vergessen seine Tierliebe, wie auch seine vornehme Ausstrahlung machen ihn zu einem Menschen, wie man ihn nur selten im Leben trifft. Dass die ausgeprägte Liebe zu Italien, eine große Allgemeinbildung, Kunstsinnigkeit sowie die Freude an kulinarischen Genüssen ihn in die Nähe zu großen deutschen Denkern rücken, entbehrt nicht einer gewissen Stringenz.

„Jeder, der sich die Fähigkeit erhält, Schönes zu erkennen, wird nie alt werden.“ Es scheint als hätte Franz Kafka bei diesem Bonmot an Professor Faix gedacht und mit diesem möchte ich meine Glückwünsche zum abschließenden Ausdruck bringen und dem geschätzten Jubilar und Freund in diesem Rahmen meine herzlichen Glückwünsche aussprechen, verbunden mit dem Wunsch eines noch langen und erfüllten Lebens in körperlicher wie geistiger Frische.

Christopher Kende

1. REFLECTIONS ON SCIENCES, SCIENTISTS, AND TRANS-DISCIPLINARITY

FELIX UNGER

TECHNOSCIENCES – EIN NEUER OBERBAU DER WISSENSCHAFTEN

Technoscience ist eigentlich schon ein älterer Begriff, der schon im 18. Jahrhundert rudimentär bekannt war. Nun bekommt er eine neue Akzentuierung. Es ist dabei immer ein Rückbesinnen was Wissenschaft ist, was sie bedeutet und letztlich was ihr Zweck ist. Wissenschaft ist immer dienlich das Leben zu bewältigen. Nur aus Neugierde macht man keine Wissenschaft, sie ist immer zweckorientiert. Schon als Kinder eignen wir uns Wissen aller Art an, schon alleine daraus immer etwas zu erreichen. Aus dem was, wie und wozu ergeben sich die Ziele. Natürlich muss Wissen erarbeitet werden, im Laufe des eigenen Lebens sieht man es. Wie man Wissen erarbeitet, ist Gegenstand der Wissenschaften, was man daraus macht, ist Gegenstand der Anwendung und damit sehr eng mit Ethik verbunden. Wissenschaft ist immer in der Gesellschaft eingebettet. Die Wissensvermittlung ist Gegenstand der Weitergabe in Schulen und Universitäten. Wissen weiterzugeben ist ebenso ein ethischer Akt.

Der Jubilar ist eng mit der Wissensweitergabe involviert. Dazu möchte ich einige Gedanken bringen.

Die Vermittlung von Wissen ist seit Menschengedenken eine Aufgabe. War es anfangs im Leben mit den Eltern, den Älteren gebunden, so entsteht eine enorme Anhäufung von Wissen vom Praktischen bis hin zum Ergründen. Dadurch sind Schulen entstanden.

Da ist gleich die Schule von Athen durch Platon zu erwähnen. Der hat in der Ausbildung primär die Heranbildung von Politikern gesehen. Viele seiner Schüler sind Staatslenker geworden. Sein Schwerpunkt ist die Ideenlehre. Er hat in seinem Konzept eine komprehensive Ausbildung gefördert, dem Leben dienlich zu sein. In seinen Gedanken zum Staat hat er totalitäre Gedanken entwickelt, die sich im Kommunismus und Nazitum wiederfinden. Seine Einstellung zur Rolle der Frau ist nachhaltig bis in unser Jahrhundert sehr negativ. Im Gegensatz dazu war ja die Spartanische Schule, die nur das Militärische im Auge gehabt hat. Seine Schule oder Akademie ist bald in Vergessenheit geraten. Aber da war noch Aristoteles in seinem Lykeion und dem Peripateum. Hier wird das Denken von unten nach oben gelehrt, stark angelehnt an die Medizin: Anamnese, Diagnose und dann Therapie. Aristoteles hat die grundlegende Entwicklung der Wissenschaft und deren Lehre entwickelt, von der Europa viel gelernt hat. Der Aufbau des wissenschaftlichen Prinzips findet sich bei Hegel wieder: These – Antithese – Synthese. Dann war Funkstille. So war es in der Renaissance Ficino, der den Gedanken einer Akademie neu belebt hat, die ebenso in einem Garten war und das Ziel verfolgte, Wissenschaften und Künste unter einem Dach zu vereinen.

500 Jahre später war es Ziel einer Europäischen Akademie der Wissenschaften und Künste, sich breit aufzustellen. Dazu ist es notwendig, die Grundziele zu kennen und vor allem wie sie in der Gesellschaft verankert sind.

Wissenschaften bilden sich aus den Bemühungen in der Auseinandersetzung mit der Natur, den Menschen und dem Geistigen. Zur Natur sind Beispiele die Naturwissenschaften, die

Technischen Wissenschaften wie auch die Umweltwissenschaften. Ebenso gehören die Informationswissenschaften und Computertechnologie dazu.

Der zweite Bereich besteht aus den Erfahrungen der Menschen untereinander wie Geschichte, der Sprachen, der Archäologie, Jus, der Medizin und Psychologie. Dabei hat die Medizin eine Sonderstellung, da sie auch weitgehend vom Wissen aus den Naturwissenschaften abhängig ist.

Der dritte Bereich gehört dem Geistigen wie den Künsten, der Philosophie und den Weltreligionen.

Alles ist in allem verwebt und verbunden. Das erlebt man in der Forschung, wie rasch man verschiedene Gebiete berührt. Bei einer größeren Fragestellung braucht man die Erfahrung und Wissen aus vielen anderen Bereichen. Das Einbinden nennt man Interdisziplinarität. Aus meiner Erfahrung habe ich das am Beispiel der Kunstherzforschung erlebt. Neben der medizinischen Fragestellung, also der Indikation, hat man viele Spezialisten aus der klinischen Medizin, Chemie, wie auch dann von der Technik, Kunststoffexperten, Strömungsspezialisten, Elektroniker zur Steuerung einbinden müssen. Zuerst mussten wir eine gemeinsame Sprache zum Verständigen lernen. Bis dann alles gepasst hat, konnte man den ersten klinischen Einsatz 1986 wagen. Mit der Erfahrung hat man gelernt, dass ein kompletter Herzersatz nicht nötig ist, sondern dass es ausreichend ist die Funktion der linken Herzkammmer zu ersetzen, ein Konzept, das sich in den letzten 15 Jahren bewährt hat. Auch hier wird sich einiges tun, kleine Pumpen, die ohne Komplikationen implantiert werden können. Auch spielt sich medikamentös einiges ab. Hier zeigt sich auch, dass Erfahrungen stets neue Felder des Wissens eröffnen. Meistens ist alles auf einen Fall bezogen, der einmalig ist.

Das kontinuierliche Verbessern ist eine Wissenschaft, das Bestehende zu verbessern und die Konzepte zu revidieren. Des Weiteren besteht die Frage, ob man alles, was man weiß oder tun kann, wirklich anwenden kann. Da fällt mir gleich die Kritik zu den Atombomben ein, wo Millionen getötet oder schwer verletzt wurden. Hier ist so ein Mischfall, zum einen weiß man um die Brisanz, zum anderen ist es ein Machtbeweis. In der Medizin gibt es sehr viele Fälle, schon die Frage die Einstellung von Therapie bei Schwerstkranken. Diese Kontroversen werden hauptsächlich von Gesunden geführt, von den Betroffenen, den Schwerkranken eigentlich wenig, denn jeder Mensch klammert sich an das bisschen Leben, wie auch die engen Verwandten das Äußerste wünschen.

Es gibt sehr viele Fragestellungen in der Medizin. Nicht nur am Anfang des Lebens, sondern auch am Ende. Da steht das Töten auf Verlangen auf der Liste. Es ist nicht Aufgabe des Arztes, Menschen zu töten, auch wenn der Wunsch manchmal vom Patienten kommt, der Arzt ist nicht der Knecht des Todes.

Ebenso gibt es viele Fragestellungen zu den Medikamenten, die, wenn sie wirken, Nebenwirkungen haben. Zum Beispiel Contergan war so ein Beispiel, bei dem die Nebenwirkungen zu spät erkannt wurden. Heute sehen wir bei der Immunisierung gegen COVID-Viren, dass Impfstoffe durch die Zulassung nahezu von der Allgemeinheit gejagt werden. Die Langzeitwirkungen sind heute noch nicht abschätzbar.

Die Energiegewinnung bringt Spannungen. Will man durch Flusskraftwerke Strom gewinnen, so muss man stark verändernd in die Natur eingreifen, stellt man Windräder auf, so ist deren ästhetischer Wert in der Landschaft gefragt. Die Gewinnung von Energie durch Atomkraft stellt ebenso schwere Diskussionen. Kalorische Kraftwerke werden verbannt. Fest steht, dass der Energieverbrauch stets wächst. Der Verbrauch an Energie von Computern wächst täglich, parallel kommen noch die Elektroautos hinzu. Wie die Menge an Energie aufgebracht wird, wird gerne verschwiegen.

Damit kommen wir zur Umwelt. Durch den Bau von Straßen und Häusern wird der natürliche Boden verringert, die Luft durch Hausbrand und Industrie belastet, die Natur teilweise zerstört durch Gewinnung von Erzen und Mineralien. Kurz, der Mensch bedroht seine Natur und engt den Lebensraum, auch den der Tiere, ein.

Hier ist die Wissenschaft schwer gefordert, dem Rechnung zu tragen und nicht auf die Erfüllung des Hölderlin Wortes zu warten: wo Gefahr ist, wächst das Rettende auch. In diesem Zusammenhang wird von Nachhaltigkeit und ethischen Werten gesprochen, was eigentlich zu kurz greift.

So gewinnt der Begriff der Technoscience Boden: Einbinden aller Wissenschaften mit den Künsten und den Weltreligionen. Aus dieser grundlegenden Struktur sind die Probleme beleuchtbar, denn alles ist in allem verwebt. Alles hat sofort eine naturwissenschaftliche, eine ökonomische wie auch theologische Komponente, die nicht negierbar ist. Alle ökologischen Fragstellungen laufen auch darauf hin. Wie sich die Wissenschaften entwickeln, sieht man auch in der Medienkunst. Die Computertechnologie erlaubt das Gestalten von Neuem, das wiederum neue Assoziationen hervorruft. Damit gewinnt die Medienkunst ein neues Format.

Das Problem der Aufklärung ist, dass nur das zählt, was messbar ist oder zumindest messbar gemacht werden kann. Damit sind die Geisteswissenschaften, Kunst und die Religionen auf der Strecke geblieben. Das sind die eigentlichen Ideenspender. Neben dem Gewohnten sind neue Ideen immer Anreger neu zu denken. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass keine Wertungen statthaft sind. Alles hat seine Bedeutung – wenn nicht heute, so morgen. Alleine die Explosion des Volumens der Wissenschaften, ihrer neuen Bereiche ist abenteuerlich. Ich vergleiche das gerne mit einem Feuerwerk, eine Rakete explodiert und hunderte kleine Teile beleuchten den nächtlichen Himmel. Was nachher kommt, ist immer eine Neugier auf den nächsten Knall.

Deshalb liefert Technoscience das Gesamtbild Mensch und Natur. Die Interdisziplinarität greift meistens zu kurz, Technoscience greift in die Natur des menschlichen Seins. Alles wird inkludiert, was der Mensch denken und gestalten kann. Wissenschaft hat mit dem Sein des Menschen zu tun und das ist schwer begreifbar. Es kommt auf den Oberbau an, der sich in der Zeit verändert. Karl Rahner hat dazu gemeint, dass unser Jahrhundert mystisch und technisch sein wird.

Unser Jubilar Prof. Faix hat sich intensiv mit der Wissensvermittlung beschäftigt und versucht eine Systematik zu finden, die in vielen Lehrveranstaltung als roter Faden zu sehen ist. Aber das wichtigste ist ihm sein Tun aus einem Gesamten zu sehen und so das Universelle – als Beitrag zur Technoscience zu beleuchten. Wissensvermittlung hat, das darf nicht vergessen werden, einen sehr hohen ethischen Wert.

Ad Multos Annos!

Prof. Dr. Dr. h.c. Felix Unger

Europäische Akademie der Wissenschaften und Künste, Salzburg

WILFRIED BERGMANN

DIE AUFGABE DES WISSENSCHAFTLERS[1] IN DER HEUTIGEN ZEIT

[1] Der Begriff wird für Angehörige jeden Geschlechtes verwendet.

Wer sich heute zu dem Thema „der Aufgabe des heutigen Wissenschaftlers“ äußern möchte, stellt sehr schnell eine gewisse Beklemmung fest. Durch das Thema wird unterstellt, dass den heutigen Wissenschaftlern etwas über ihre Aufgabe zu sagen sei. Das wäre dann der Fall, wenn ihnen unklar ist, welches ihre Aufgabe ist oder weil sie zweifeln, ob sie ihre richtig erkannte Aufgabe sachgerecht erfüllen. Ein Blick in die Literatur der letzten Jahre zeigt, dass das Thema Gegenstand vielfältiger und andauernder Erörterungen in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, z.B. im Bereich der Rechtswissenschaften, ist. So spricht z.B. Ludwig Raiser von der „Aufgabe und Verantwortung des Juristen in unserer Gesellschaft“. Dabei ist die Kritik teilweise vordergründig und nicht ohne Überheblichkeit, meist aber recht vernichtend. Nach diesem Blick in die Literatur muss man sich auch selbst die Frage stellen, ob man bei der Reflexion über das Thema selbst von Unsicherheiten frei ist. Bejaht man diese Frage, setzt man sich dem Vorwurf blinder Überheblichkeit aus; verneint man sie dagegen, entsteht das Bedenken, ob man denn etwas Klärendes und Zweifelbeseitigendes zum Thema beitragen könne.

Da ich bekennen muss, dass ich mich selbst nicht von Unsicherheiten frei fühle, kann mein Beitrag zu dem Thema zunächst nur darin bestehen, wenigstens die Ursachen von Unklarheit und Zweifel zu erhellen zu versuchen.

Dieser Versuch muss mit der Frage beginnen, wer oder was denn „die Wissenschaftler“ sind, um die es in unserem Thema geht. Ganz allgemein versteht man in der Gesellschaft unter dem Begriff der „Wissenschaftler“ eine Gruppe von Menschen, denen in Bezug auf die Auseinandersetzung mit bisher unbekannten Themen oder z.B. bei der Erledigung gesellschaftlicher Konflikte eine besondere Rolle zukommt. Diese Rolle kann auch darin bestehen, scheinbar offensichtliche Zusammenhänge und Erscheinungen auf ihre tatsächlichen Sachverhalte hin zu untersuchen. Eine solche Gruppe von Spezialisten muss es in jeder Gesellschaft geben, die sich weiterentwickeln will und ihre inneren Konflikte in rationaler Weise zu lösen versucht. Es handelt sich also um eine Gesellschaft, die aus grundsätzlichen Erwägungen, sei es z.B. nach schlechten Erfahrungen mit anderen Formen der Lösung von Problemen, andere Konfliktlösungsmechanismen ablehnt. Zu diesen abgelehnten Modellen gehören z. B. sowohl die bloße Reproduktion unreflektierter Traditionen, aber auch die Ablehnung sowohl nichtformalisierter wie formalisierter Gewaltanwendung, wie wir sie beispielweise aus Fehde und Duell kennen. Gleichermaßen lehnen solche Gesellschaften das formalisierte Ins-Spiel-Bringen des Zufalls, z.B. in Form des Gottesurteils, ab. Eine Gesellschaft, die versucht, ihre Weiterentwicklung durch wissenschaftliche Analysen ***und*** durch für alle gleiche und von der Mehrheit anerkannte Regeln zu lösen, braucht Spezialisten, die in der Lage sind, deren Findung, Anwendung und auch deren Umsetzung in einem rationalen Prozess sicherzustellen.

Sicher: Darunter sind auch Menschen, die mehr zur leichten Unterhaltung als zur tiefgründigen Analyse neigen, aber auch solche, die das Wesentliche mit dem Beiläufigen verwechseln – diese sollten wir – wohlwollend – als Ausnahmen betrachten und hier außer Acht las-

sen. Mithin kann man „Wissenschaftler“ als eine Gruppe von Spezialisten der Technik zur rationalen Erkennung und Erschließung unbekannter oder zumindest unerforschter Felder im gesamten Bereich des Universums bezeichnen.

Diese grundsätzliche Entscheidung vieler Gesellschaften weltweit, ihre offenen Fragen in dem skizzierten Sinne rational zu erledigen, ist in Europa und den von ihm beeinflussten Weltregionen unter anderem bereits durch die Übernahme antiker und römischer Gesellschaftsmodelle, aber auch christlichen Gedankengutes, getroffen worden und wird dort praktisch von keiner relevanten gesellschaftlichen Gruppe in Frage gestellt. Dass diese christlich orientierten Gesellschaftsmodelle im islamischen und fernöstlichen Bereich nur bedingt anerkannt werden, ist eine der Ursachen ständiger Auseinandersetzung mit der Allgemeinverbindlichkeit des hiesigen Verständnisses der Menschenrechte. Dabei war der Grad der Konsequenz, mit dem das europäische Verständnis der Gesellschaftsmodelle umgesetzt wurde, recht unterschiedlich. Die Stärkung des Selbstbewusstseins der einzelnen Mitglieder der Gesellschaft in ihrer Selbstverantwortung wie in ihrem Selbstwert hat gerade in jüngster Zeit einen wachsenden Bedarf unserer Gesellschaft an Spezialisten im oben skizzierten Sinne in vielen Lebensbereichen, aber auch bei der privaten Lebensgestaltung erzeugt. Dazu ist gekommen, dass die stürmisch voranschreitende Technologisierung breiter Bereiche der Gesellschaft deutliche Veränderungen hervorgerufen hat. Dabei ist es sicher zu kurz gegriffen, dies nur unter den engeren Begriff der „Digitalisierung“ zu fassen. Die Technologisierung hat die Teilhabe nahezu aller Gruppen an der Fortentwicklung der Gesellschaft nachhaltig verändert, da sich nicht nur die Kommunikationsformen gewandelt haben, sondern über die sogenannten „sozialen Medien“ zunehmend auch Fragen der politischen Willensbildung in der Gesellschaft aufgeworfen werden: Kurzum, ob wir nicht eine Änderung der Modelle politischer Repräsentanz bedenken müssen. Wer sollte hier sonst Grundsatzüberlegungen anstoßen, wenn nicht die hier im Fokus stehende Gruppe der Wissenschaftler.

Es versteht sich von selbst, dass diese Entwicklung ein Monopol verschafft: ein Monopol an Informationen, an Wissen, aber auch an Wissenschaft. Grundlage dieses Monopols ist die Kenntnis der Prozesse gesellschaftlicher Entwicklungen, aber auch die Fähigkeit, die Anwendung dieser Kenntnisse rational begründen und überprüfen zu können. Diese Fähigkeit macht den Wissenschaftler als „kundig“ aus. „Kundig“ im Sinne dieser Definition ist derjenige, der mit den entsprechenden Erkenntnisverfahren umzugehen weiß. Das können durchaus Personen sein, die nie ein „wissenschaftliches“ Examen abgelegt haben, wie umgekehrt das Bestehen des Examens allein nicht verbürgt, dass der Absolvent wirklich „kundig“ ist. Nicht alle Wissenschaftler haben Berufe inne, in denen sie derartige Kenntnisse ständig anwenden müssen, wie umgekehrt längst nicht alle Inhaber von Berufen, in denen dies ständig angewendet werden muss, wirklich wissenschaftlich arbeiten.

Das Reflektieren über diese Überschneidungen führt schnell zu der Frage, weshalb die Akzeptanz der Entscheidungen von Wissenschaftlern heute in vielen Teilen der Gesellschaft

nicht so uneingeschränkt ist, wie dies in früheren stärker hierarchisch strukturierten Gesellschaftsmodellen selbstverständlich war. Wissenschaftler müssen sich deshalb häufiger der Prüfung stellen, ob sie wirklich derartige Spezialisten sind, oder ob sie lediglich als „Funktionär“ die Befugnis, nicht aber die Kompetenz zur Lösung derartiger Problemstellungen haben. Dabei wird man freilich die Prüfungskompetenz nicht in die Hand der Betroffenen legen dürfen, weil hier die subjektive Gefahr des Missbrauches zu groß wäre.

Ob ein gesellschaftlicher Konflikt wirklich durch einen durch seine Wissenschaft qualifizierten Spezialisten gelöst werden kann, hängt nicht nur davon ab, ob dieser Spezialist in der Lage ist, die allgemein anerkannten Methoden sachgerecht anzuwenden. Zur optimalen Disposition zur Gestaltung der Verhältnisse gehört häufig auch ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen, an ökonomischem Sachverstand, an psychologischer Bewertung der unterschiedlichen Interessenslagen, aber auch an geschickter Vermittlung des als richtig erkannten Ergebnisses. Im unternehmerischen Bereich ist es deshalb weitgehend selbstverständlich geworden, dass bei der Lösung komplexer Aufgaben Wissenschaftler unterschiedlicher Fachrichtungen bei der Suche nach der angemessenen Lösung zusammenarbeiten. Das Gleiche gilt im zunehmenden Maße auch für den Bereich der öffentlichen Verwaltung, wo man längst erkannt hat, dass man z.B. die optimale Bewältigung einer Pandemie genausowenig ausschließlich qualifizierten Verwaltungsbeamten wie spezialisierten Virologen überlassen kann. In Wirtschaft und Verwaltung ist es deshalb inzwischen eine Selbstverständlichkeit geworden, zwischen Beruf und Qualifikation genauso zu unterscheiden wie zwischen „Funktionär“ und „Spezialist“. In der Hochschulausbildung wird dem leider bislang nur teilweise Rechnung getragen. Angehende Hochschulabsolventen werden in zu starkem Maße zum Repetieren von Wissen und nicht zum Entwickeln von Lösungen ausgebildet, wobei fachübergreifendes Denken auch im fortgeschrittenen Ausbildungsstatus mehr die Ausnahme bleibt. Bereits die Vermittlung instrumentaler Vergleichbarkeit bereitet vielen Hochschulabsolventen mangels entsprechender Ausbildung erhebliche Probleme. Dazu kommt, dass durch die politisch unter der Parole „Verkürzung der Studienzeiten“ verfügte Streichung der Grundlagendisziplinen (u.a. fachspezifische Elemente der Philosophie, Geschichte und weiter Teile der Methodik) die Probleme verschärft hat. Wahrscheinlich wirkt sich auch negativ auf jede Interdisziplinarität aus, dass die Hochschullehrer sich zunehmend immer tiefer auf immer kleinere Segmente ihres Fachgebiete spezialisieren und diese als Kern ihres Lehrangebotes wählen.

Ich musste als Prüfer in juristischen Staatsexamina wiederholt die Erfahrung machen, dass Recht schlicht als Datum hingenommen wird. Ermessens- oder Vertragsfreiheit konnte von den angehenden Juristen oft nur eingeschränkt angewendet werden, weil die Fähigkeit in der Ausbildung teilweise nur rudimentär vermittelt worden ist. Es fehlt schlicht die Übung, Recht durch andere Instrumentarien, die gleichermaßen zur Konfliktlösung führen können, zu ersetzen.

Freilich muss ich auch zugeben, dass der Wissenschaftler, der in der Lage ist, diese vielschichtige gesellschaftliche Komplexität in seine Erkenntnisse einzubeziehen, eher Künstler als Wissenschaftler ist. Es ist praktisch schwer zu bewältigen, hier das rechte Maß zu finden.

Hier zeigt sich, dass für viele Berufsgruppen letztlich die gesellschaftlichen Implikationen ihrer Tätigkeit offensichtlich noch nicht hinreichend durchdacht sind. Dazu kommt, dass die Mitwirkung von Wissenschaftlern sehr unterschiedlich organisiert ist und teilweise dem Zufall überlassen bleibt. Erfreulicherweise kann jedoch angemerkt werden, dass sich der Prozess des Zusammenwirkens von Wissenschaftlern mit Spezialisten zur Lösung gesellschaftlicher Konflikte, die eine andere Basisausbildung haben, zu entwickeln beginnt. Negativ wirkt sich dabei aus, dass die Vermittlung derartiger Fähigkeiten ebenfalls kaum zum Ausbildungsrepertoire unserer Hochschulen gehört. Dies haben – meist im nichtstaatlichen Hochschulbereich – Weiterbildungseinrichtungen erkannt, die – teilweise unter der Marke von „Leadership-Programmen“ – die Vermittlung derartiger Fähigkeiten erfolgreich zum Kern ihrer Angebote machen. Dabei braucht man nicht lange zu reflektieren, um zu erkennen, dass die Gleichsetzung von wissenschaftlicher Qualifikation und beruflicher Tätigkeit falsch sein muss. Dennoch fehlen z.B. in juristischen Fakultäten oft Kurse über Psychologie genauso wie solche über die wirtschaftliche Bewertung unternehmerischer Entscheidungen. Dennoch erwartet die Gesellschaft von Entscheidungsträgern, dass sie komplexe Entscheidungen, an denen oft Brigaden unterschiedlicher Spezialisten gearbeitet haben, nicht ausschließlich aufgrund des Wissens aus ihren Studienfächern beurteilen können. Teilweise wird das dadurch kompensiert, dass Angehörige anderer Fachrichtungen in Entscheidungsprozesse als Sachverständige oder Gutachter einbezogen werden, was aber ihre Mitwirkungsmöglichkeit begrenzt.

Es sei gestattet, dass ich dies im Folgenden an Hand meines Fachgebietes, den Rechtswissenschaften, pars pro toto darstelle:

Ist es beispielweise wirklich zwingend, dass eine Berufungskammer in Familiensachen oder ein Spruchkörper, der die Rechtmäßigkeit einer Baugenehmigung zu prüfen hat, ausschließlich mit Juristen besetzt ist? Wäre es nicht in beiden Fällen sinnvoller, Angehörige der einschlägigen Fachwissenschaften als Entscheidungsfinder in die jeweiligen Spruchkörper aufzunehmen? Ich habe praktisch erlebt, dass die Richter im Beratungszimmer des Gerichtes diskutiert haben, wie die Aussage dieses oder jenes Sachverständigen für die Urteilsfindung zu bewerten ist. Ich meine damit jedoch nicht die Einbeziehung von sog. „Laienrichtern“ in Spruchkörper, bei der es mehr dem Zufall überlassen bleibt, ob die fachliche Qualifikation mit der gestellten Aufgabe korrespondiert. Vielmehr halte ich es für geboten, durch die Gerichtsorganisation sicherzustellen, dass die entsprechenden Fachwissenschaften stimmberechtigt im Entscheidungsprozess vertreten sind.

Erfreulicherweise hat im Bereich der Gesetzgebung der politische Druck lobbyistischer Gruppen dazu geführt, dass deren Einbeziehung de facto erfolgt, indem die entsprechenden Interessengruppen am Gesetzgebungsprozess beteiligt sind und sich im parlamentarischen

Verfahren Gehör verschaffen. Ich halte es für richtig, dass der parlamentarische Prozess insgesamt zum „Runden Tisch des Interessenausgleiches“ wird, weil auf diese Weise eine Vielzahl gesellschaftlicher Prozesse in einem gleichermaßen überschaubaren wie öffentlichen Verfahren einer Lösung zugeführt wird. Diese Entwicklung stellt die klassische Doktrin der Gewaltenteilung teilweise in Frage. In dieser Doktrin wurde „Gesetzgebung“ mit „Rechtssetzung“ gleichgesetzt und als im Wesentlichen „politische“ Aufgabe verstanden. Dem gegenüber wurde die „Rechtsprechung“ als „Rechtsanwendung“ gesehen, die als rein wissenschaftliche Aufgabe im Wege der Subsumtion einer streng an Recht und Gesetz gebundenen Spezialistengruppe (den Richtern und Rechtsanwälten) überlassen wurde. Für den Bereich der Gesetzgebung hat die Notwendigkeit der Gestaltung einer pluralen Ordnung, als System des Geltenlassens und der Selbstverwirklichung möglichst vieler, dazu geführt, dass Spezialisten unterschiedlicher Fachrichtung an den entsprechenden Gesetzen mitwirken. Damit hat die zentrale demokratische Hoffnung, dass jede Meinung eine Chance haben muss, den Inhalt der Herrschaft mitzubestimmen, sich wenigstens teilweise erfüllt. Diese Umorganisation der Gesetzgebung war auch deshalb unausweichlich, weil die ständige Zunahme der Bevölkerung, ihre wachsende Konzentration in Ballungsgebieten, aber auch die Gefährdung der Umwelt und die immer deutlich sichtbar werdenden Möglichkeiten, den Menschen psychologisch und biologisch zu „manipulieren“, zu einer ungeheuren Expansion des Rechtsstoffes geführt haben. Es lag auf der Hand, dass diese Flut nur durch Einbeziehung verschiedenster Fachleute der Gesellschaft bewältigt werden kann. Dass diese Problematik aber nur teilweise gelöst ist, zeigt sich allerdings daran, dass häufig Maßnahmegesetze an Stelle einer durchreflektierten Kodifizierung stehen. Die Häufigkeit und Kurzfristigkeit der Änderung von normativen Akten zeigt nicht nur die Geschwindigkeit der gesellschaftlichen Entwicklung, sondern auch die fehlende Ausgereiftheit gesetzgeberischer Entscheidungen.

Eine weitere Schwäche des derzeitigen Gesetzgebungsverfahrens ist die Flucht in Generalklauseln oder politische Kompromissformeln, deren Ausgestaltung der „Rechtsbildung der Gerichte“, überlassen bleibt, obwohl diesen das Wissen um die gesellschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten fehlt. Dass heute in Deutschland der Bau eines Flughafens, einer Straße, einer Energieversorgungseinrichtung und ähnliche wichtige Vorhaben letztlich der gerichtlichen Entscheidung überantwortet sind, zeigt, dass die Entscheidungsfindung noch nicht optimal organisiert ist.

Diese Verweisung der Entscheidungskompetenz an die Gerichte mag so lange sinnvoll gewesen sein, wie die Gesellschaft im Wesentlichen als „geschlossen“ bezeichnet werden konnte, also die bestimmenden Mitglieder der Gesellschaft in den entscheidenden gesellschaftlichen, politischen und moralischen Wertungen weitgehend übereinstimmten. In dem Maße, in dem in einer pluralen Gesellschaft diese Übereinstimmung zurückgegangen ist, ist das Verfahren sehr fraglich geworden. Wäre es anders, könnte die Aufgabe von Richtern zunehmend von Computern übernommen werden. Niklas Luhmann hat einleuchtend auseinandergesetzt, dass die Tendenz zu „programmiertem Entscheiden“ letztlich eine Fehlentwicklung und nicht

geeignet ist, die realen Folgen einer Entscheidung in der Zukunft zu ermitteln oder abzuschätzen, geschweige denn, zu bewerten.

Aber auch das Wissen darum, dass rechtliche Zuordnung allein kein hinreichender Erkenntnisprozess ist, hat in der Gesellschaft nicht dazu geführt, die gerichtlichen Entscheidungsprozesse zu optimieren. Vielmehr wird immer noch davon ausgegangen, dass Rechtsprechung ein logischer Erkenntnisprozess ist, während Gesetzgebung ein Wertungsprozess ist. In den osteuropäischen Gesellschaften zeigt sich diese Unsicherheit in besonderer Deutlichkeit. Manche Juristen in diesen Ländern sind immer noch unterwegs zwischen dem autoritären Denken alten Stils, der staatliche Ordnung als Selbstzweck begreift und in ihrer Aufrechterhaltung ihre Genügen findet, und andererseits der Verteidigung einer freiheitlichen Ordnung, die dem Menschen und dem Zusammenleben in einer offenen Gesellschaft dient. Das neue Zivilgesetzbuch der Russischen Föderation ist dafür ein besonders anschauliches Beispiel für das in einer Übergangsphase notwendige Nebeneinander von Altem und Neuem. Dabei sollte die alte Position mit dem Ende des hierarchischen Obrigkeitsstaates ihr Fundament verloren haben, obwohl die neue Position mit dem Risiko selbständiger Wertung und Entscheidung noch keine vollständige Geltung erhalten hat. Der Prozess der wachsamen Kontrolle politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Macht ist in diesen Ländern noch nicht überall hinreichend definiert, geschweige denn bei der Rechtsanwendung umgesetzt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass erst langsam eine Nachwuchsgeneration, die zudem häufig noch von Funktionsträgern des alten Systems ausgebildet wurde, in Entscheidungsfunktionen rückt. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass „Ersatzmachtstrukturen“ in diesen Ländern zur gesellschaftlichen Realität gehören.

Dabei ist gerade die Mitwirkung der Juristen als Spezialisten zur Lösung gesellschaftlicher Konflikte bei der Kontrolle aller gesellschaftlich relevanten Machtprozesse besonders gefragt. Ich teile nicht die Formel, dass Rechtsstaat gleich Richterstaat gleich Juristenstaat ist, bin aber sehr wohl der Auffassung, dass die Juristen für sich beanspruchen können, mehr als ein technisches Fachwissen zu verwalten und einen gewichtigen arbeitsteiligen Beitrag bei der Lösung gesellschaftlicher Konflikte leisten können

Die Juristen *verfügen* nämlich über ein Fachwissen, das unverzichtbarer Teil des gesellschaftlichen Gestaltungsprozesses sein muss. Gesetzgebung wie Rechtsprechung sind nämlich gleichermaßen Rechtsfindung. Rechtsfindung ist aber ganz und gar ein Humanum, von Menschen für Menschen gemacht und damit ein Werterkenntnisprozess.

Ich möchte das an einem Beispiel belegen: Wenn die „Funktionäre der Gesetzgebung“ die Frage gesetzlich regeln, ob Tarifverträge zwischen organisierten und nicht organisierten Arbeitnehmern unterscheiden dürfen, so erscheint das gemeinhin als reiner Akt politischer Willensbildung, meilenweit entfernt von jeder Wissenschaftlichkeit. Sofern jedoch die gleiche Frage vom Bundesarbeitsgericht, also „Funktionären der Rechtsprechung“ in einem gerichtlichen Prozess entschieden wird, erscheint dies als Akt wissenschaftlicher Erkenntnis und

juristische Subsumtion meilenweit entfernt von politischer Willensbildung. In der Sache handelt es sich jedoch in beiden Verfahren um den gleichen Erkenntnis- und Wertungsprozess. Es macht also keinen Unterschied, ob ein perfektionistischer Gesetzgeber eine Frage selbst detailliert regelt oder die detaillierte Entscheidungsausgestaltung über eine Generalklausel den Gerichten überlässt. Der Unterschied zwischen beiden Verfahren liegt nicht in der Qualität der Entscheidung, sondern in der Art des Verfahrens. Im Gesetzgebungsprozess ist die volle Breite der politischen Argumentation und der Vertretung unterschiedlicher Interessen nicht nur zulässig, sondern gefragt, während sich der Rechtsentscheidungsprozess auf den konkreten Einzelfall bezieht, bei dem gerade diese Interessen nicht berücksichtigt werden. Das Beispiel zeigt jedoch, dass die Bezeichnungen „politisch“ und „rechtswissenschaftlich“ für diese beiden unterschiedlichen Prozesse überhaupt nicht anwendbar sind. Vielmehr sind beide Verfahrensabläufe ihrem Inhalt nach sowohl wissenschaftlich, weil sie Rechtskenntnis bedingen, wie politisch, weil sie der Gestaltung der gesellschaftlichen Wirklichkeit dienen. Mithin führt es auch nicht weiter, die einen Funktionäre als „Politiker“, die anderen als „Wissenschaftler“ zu bezeichnen, weil beide gleichermaßen an wissenschaftlichen wie politischen, eben gesellschaftlichen Prozessen, mitwirken.

Aus diesen Überlegungen folgt, dass der Jurist als solcher durch Bestehen von Examina allein nicht zum Gesetzgeber, aber auch nicht zum Richter befähigt ist. Seine Aufgabe besteht in der Mitwirkung bei der Gestaltung von Rechtsverhältnissen, sei es für Einzelpersonen, Gruppen, öffentliche Verwaltungen oder andere. Der Jurist leistet vielmehr einen arbeitsteiligen Beitrag wie jeder andere Fachwissenschaftler oder Sachverständige, indem er Informationen über Voraussetzungen, Auswirkungen und Alternativen der zu treffenden Entscheidung in den Prozess ebenbürtig einbringt. So, wie der Ökonom aus seiner Fachrichtung die gleichen Voraussetzungen, Auswirkungen und Alternativen im Hinblick auf das Wirtschaftssystem einbringt, sollte es der Jurist ebenbürtig im Hinblick auf das Wertesystem tun. Wenn also Rechtsbildung ein Prozess ist, der Rechtserkenntnis voraussetzt, der gleichermaßen wissenschaftlich und politisch ist, und wenn der Jurist als Fachwissenschaftler mit seinem Fachwissen Informationslücken schließt und damit zur Verwissenschaftlichung des Prozesses beiträgt, bedeutet dies, dass keine Wertentscheidung ohne fachmännische Mitwirkung des Juristen erfolgen kann, weil sie ansonsten nicht sachgerecht in unser Wertsystem integriert wäre. Umgekehrt bedeutet die Entscheidung durch Juristen allein, dass die Integration in andere Teile des Gesellschaftssystems lückenhaft bleiben wird.

Wenn ich abschließend versuchen darf, zu der Ausgangsfrage zurück zu kehren, welche Aufgabe „der Wissenschaftler“ in der Gesellschaft hat, so kann die Antwort nur sein, dass jeder Wissenschaftler zunächst Meister seines Fachgebietes sein sollte.

Als solcher leistet er seinen Beitrag in einem arbeitsteiligen Erkenntnisprozess und wirkt so an der Lösung gesellschaftlicher Fragestellungen oder der Gestaltung sozialer Wirklichkeit im Rahmen eines Wertungsprozesses mit.

2. LEADERSHIP, LEADER, AND VALUES

JULIAN NIDA-RÜMELIN

PERSÖNLICHE INTEGRITÄT

(AUSZUG AUS: DIE OPTIMIERUNGSFALLE, 2011)

Die gebildeten und energischen Menschen wählen die Ehre. Denn dies kann man als das Ziel des politischen Lebens bezeichnen. Aber es scheint doch oberflächlicher zu sein als das, was wir suchen. Denn die Ehre liegt wohl eher in den Ehrenden als in den Geehrten, vom Guten aber vermuten wir, daß es dem Menschen eigen ist und nicht verlorengehen kann.

Aristoteles

[...] dann ist das Gute für den Menschen die Tätigkeit der Seele auf Grund ihrer besonderen Befähigung, und wenn es mehrere solche Befähigungen gibt, nach der besten und vollkommensten; und dies noch ein volles Leben hindurch. Denn eine Schwalbe und ein einziger Tag machen noch keinen Frühling; so macht oder eine kurze Zeit noch auch ein Tag niemanden glücklich und selig.

Aristoteles

Eine humane Ökonomie darf die persönliche Integrität derjenigen, die an ihr teilhaben, nicht verletzen. Hinter dieser Forderung verbirgt sich ein anspruchsvolles Stück praktischer Philosophie.

Tugenden sind nicht lediglich Eigenschaft einer bestimmten Praxis in einem spezifischen Bereich, etwa in einer beruflichen Tätigkeit, sondern können durchaus auch als Merkmale der Persönlichkeit, ja einer ganzen Lebensform interpretiert werden. Allen hier beschriebenen Tugenden ist gemeinsam, dass eine Praxis, die diesen entspricht, *intrinsisch* motiviert ist, wie wir es genannt haben. Die Tugend der Achtsamkeit etwa würde in der Praxis gar nicht wirksam werden, wenn die einzelne Handlung in der diese Tugend zum Ausdruck kommt, nicht durch diese Einstellung der Achtsamkeit selbst motiviert wäre. Wenn das eigentliche Handlungsmotiv ein anderes ist, etwa Eindruck zu machen oder befördert zu werden, wird sich eine achtsame Praxis nicht wirklich entwickeln können. Das gilt auch dann, wenn die Entwicklung dieser Einstellungen und Charaktermerkmale zunächst *extrinsisch* motiviert war, wenn das Kind zum Beispiel Tadel umgehen oder Lob ernten wollte. Mit der Zeit wird die betreffende Einstellung zu einem beständigen Merkmal der betreffenden Praxis, und schließlich der Persönlichkeit als Ganzer und damit der Lebensform.

Dieser intrinsische Charakter äußert sich auch in den Gründen, die wir für unsere Handlungen haben. Wenn eine Person aus Achtsamkeit etwas tut, dann mag sie wohl wissen, dass dies auch vorteilhaft sein kann, aber der eigentliche Grund dieser Praxis liegt in der betreffenden Einstellung selbst. Oder in den Überzeugungen und Wünschen, in denen diese Einstellungen zum Ausdruck kommen.

Einstellungen dieser Art sind oder werden zu Etwas, das man vielleicht als Persönlichkeitskern bezeichnen könnte, das heißt die Identität einer Person, so wie sie sich selbst sieht und so wie sie von anderen gesehen wird. Sie stehen nicht zur Disposition, sie sind kein möglicher Gegenstand von Entscheidungen. Die Gründe, welche die Person für ihre Handlungen vorbringt, beruhen auch auf diesen Einstellungen.

Ich habe einmal gegen die Humeaner argumentiert, dass es nicht die Wünsche, sondern die Gründe sind, welche eine Person ausmachen.[1] Gemeint ist, dass es die Gründe sind, die Menschen für ihre Handlungen, Überzeugungen und Emotionen vorbringen, an denen wir sie erkennen und mit denen sich die Person identifiziert. Wünsche sind nicht einfach gegeben, sie steuern nicht unser Verhalten, sondern sie werden zunächst einmal begründet und bewertet, und erst dann können sie eine praktische Rolle spielen. Die entscheidende Differenz zwischen meiner Position und der der Humeaner ist, dass ich Menschen in letzter Instanz als vernunftfähig ansehe. Damit wird natürlich keineswegs bestritten, dass Wünsche, Neigungen und Interessen für unsere alltägliche Praxis tatsächlich und legitimerweise eine wichtige Rolle spielen. Die Differenz zwischen unserer Position und der der Humeaner ist doch deswegen

---

1 Vgl. Nida-Rümelin, J. (2005). Über menschliche Freiheit, Teil III. Stuttgart.

terminologisch so schwer zu fassen, weil der Wunschbegriff selbst schillernd ist. Der Begriff der „Neigung“ ist jedenfalls in der Art, wie ihn Immanuel Kant verwendet, eindeutiger. Denn viele unserer Wünsche sind begründet und nicht einfach gegeben. Die entscheidende Frage ist, ob in letzter Instanz lediglich alles auf Wünsche zurückgeführt werden kann, die gegeben und keiner weiteren Kritik mehr fähig sind oder nicht. Dieser Auffassung war David Hume und mit ihm die zeitgenössische dominierende, von ihm inspirierte praktische Philosophie.

Wenn wir nun sagen, dass Einstellungen, zu denen die in den vorausgegangenen Kapiteln diskutierten Tugenden gehören, Teil des Persönlichkeitskerns sind, stellt sich die Frage, ob dies mit der These in Konflikt gerät, dass es Gründe und nicht Wünsche sind, die Personen ausmachen. In der Tat liegt darin die Gefahr der Tugendethik, dass sie die Rolle der Deliberation, der Abwägung, der Rationalität zu klein schreibt. Zeitgenössische Aristoteliker halten wenig von Rationalität, von Deliberation, sie betonen die Rolle von Erziehung, Gewöhnung und Kultur. Wir werden daher in einem eigenen Kapitel noch einmal ausführlicher auf die Rolle von Gründen eingehen und das Verhältnis zu Tugenden klären. Hier können wir uns mit der Feststellung begnügen, dass es einen engen Zusammenhang zwischen Tugenden und Gründen gibt.

Das Standardkonzept ökonomischer Rationalität ist eigenorientiert und konsequentialistisch. Demnach ist es rational, die Folgen meines Handelns für mein eigenes Wohlergehen zu optimieren. Nehmen wir an, man könnte dies messen – etwa in der Art, dass man das Zufriedenheitsniveau zu jedem Zeitpunkt feststellt und dann das zeitliche Integral dieses Zufriedenheitsniveaus zum Maßstab meines Wohlergehens nimmt – dann wäre eine Handlung rational, wenn der Erwartungswert dieses Integrals im Vergleich zu allen anderen offenstehenden, alternativen Handlungen maximal wäre. Die Handlungsmotivation wäre dementsprechend auf die Optimierung des eigenen Wohlergehens gerichtet, alle anderen Motive wären irrational, außer sie ließen sich durch dieses grundlegende Motiv der Optimierung des eigenen Wohlergehens rechtfertigen. Die Einstellungen, darunter die in den vorausgegangenen Kapiteln diskutierten Tugenden, müssten als Rationalitätshindernis gelten, außer sie motivieren im Einzelfall eine Handlung, die mein Wohlergehen optimiert. Es gibt nur noch eine einzige, alles andere dominierende Bewertung von Wünschen und Handlungen, nämlich die Optimierung des eigenen Wohlergehens. Das, was eine gebildete Persönlichkeit ausmacht, ihre Wahrhaftigkeit, ihre Verlässlichkeit, ihre Urteilskraft und Entscheidungsstärke, ihre Besonnenheit und Gerechtigkeit – und die hier diskutierten Tugenden – würden durch das eine Motiv, das alle anderen Motive dominierte, nämlich sein eigenes Wohlergehen zu optimieren, verdrängt. Je „rationaler“ die Person, desto rascher also ihr Persönlichkeitsabbau.

In der zeitgenössischen ökonomischen Praxis scheint in manchen Bereichen, insbesondere im Finanzsektor, ein Verhaltenstypus zu entstehen, der dieser Problematik durch eine Art Schizophrenie zu entgehen sucht: einerseits optimierender Konsequentialist als Finanzmakler oder Manager-Karrierist; anderseits kulturinteressierter ja möglicherweise mäzenatisch ak-

tiver Bürger, verlässlicher Freund und verantwortlicher Familienvater. Dieser Ansatz scheint auch für manche zeitgenössische Philosophen und Soziologen attraktiv zu sein. Es gibt Systeme mit ihrer eigenen Systemlogik und Rollen, die durch bestimmte Regeln, die befolgt werden müssen, charakterisiert sind. Darüber hinaus gibt es nichts, was sich durch alle Rollen hindurch zieht, zumal nicht so etwas wie die Integrität der Person. Ich glaube davon kein Wort, auch wenn diese Sichtweisen sich gegenwärtig in den Geistes- und Sozialwissenschaften aber auch im Feuilleton großer Beliebtheit erfreuen. Personen verantworten ihre Praxis als Ganze, sie erfüllen nicht lediglich vorgegebene Rollen oder funktionieren als Teilchen eines Systems. Man sollte sich – gerade in Deutschland – eines klar machen: Mit dieser Sichtweise erübrigte sich jede Kritik an denjenigen, die sich an der menschenverachtenden Praxis des NS-Regimes beteiligt haben. Es ist ein merkwürdiges Phänomen, dass ein Gutteil derjenigen, die in den 1960er und 1970er Jahren eine vehemente und kulturell wirksame Kritik nicht nur an den mächtigen Führungsfiguren des NS-Regimes, sondern auch an den mehr oder weniger machtlosen Ausführenden, also auch an den Mitläufern, geübt haben, einige Jahre später die Grundlagen dieser Kritik, nämlich die Verantwortungsfähigkeit des Individuums, in Frage stellten. Meine Vermutung ist, dass dies mit den Enttäuschungen nach dem Ende des utopistischen Überschwangs der neuen Linken zu tun hat. Der enttäuschte Gläubige mutiert eben leicht zum Nihilisten. Das Persönlichkeitskonzept, das wir voraussetzen, könnte man als pragmatisch bezeichnen. Es markiert eine Eigenschaft unserer Praxis, speziell unsere Praxis der Verständigung. Wir machen uns wechselseitig verantwortlich, wir erwarten voneinander, dass sich bestimmte Grundeinstellungen, die den Persönlichkeitskern ausmachen, über die Zeit bestand haben und sich nicht von Stunde zu Stunde, von Situation zu Situation ändern. Wir verhalten uns de facto anders, als viele postmoderne Theoretiker meinen. Solange die Dezentrierung des Subjekts sich an überzogene philosophische Theoriegebäude richtet, habe ich keine Einwände. Wenn aber die Substanz unserer moralischen Praxis in Frage gestellt wird, sind die Grenzen meiner Toleranz erreicht. Auch abstruse Theorien können eine beträchtliche politische und kulturelle Wirkung entfalten. Die Geschichte des Nationalsozialismus und die Rolle, die dabei rassistische und sozialdarwinistische Theorien spielten, belegt dies ebenso wie die Geschichte des Leninismus und Stalinismus und die Rolle, die darin marxistische Theorien spielten. Aber auch die Entwicklung der Wirtschaftspolitik und Wirtschaftspraxis ist dafür ein – wenn auch weit harmloseres – Beispiel.

Die Integrität der Person ist nicht nur mit ökonomischer Rationalität im Sinne eigenorientierter und optimierender Praxis unvereinbar, sondern mit allen Formen konsequentialistischer Rationalität. Konsequentialistische Rationalität zeichnet sich dadurch aus, dass Handlungen ausschließlich nach ihren Folgen bewertet werden, unabhängig davon, wie die Folgen ihrerseits bewertet werden. So sind zum Beispiel die zeitgenössischen Utilitaristen der Auffassung, dass eine Handlung genau dann moralisch richtig ist, wenn sie die Summe des Nutzens maximiert. Diese Moraltheorie steht nun im krassen Gegensatz zur ökonomischen Theorie, obwohl die geistesgeschichtlichen Wurzeln die gleichen sind. Hier wird verlangt, dass man den eigenen Interessen nur das gleiche Gewicht beimisst wie den Interessen

jeder anderen Person, unabhängig davon, ob diese einem nahe steht oder nicht. Man könnte auch sagen, der Utilitarismus ist in dem Sinne das Gegenmodell zur ökonomischen Rationalität: erstere nimmt ausschließlich die Interessen der handelnden Personen zum Maßstab, während letztere die Interessen aller Personen gleichgewichtet und verlangt, dass man sich gleichermaßen altruistisch verhält, also die eigenen Interessen und die jeder anderen Person mit gleichem Gewicht berücksichtigt. Aber auch diese Form des universellen Altruismus ist mit der persönlichen Integrität unvereinbar. Nichts dürfte der rationalen Person mehr wirklich wichtig sein. Sie dürfte keine längerfristigen Pläne und Bindungen eingehen, da die jeweilige Praxis, welche die Pläne und Bindungen realisiert, nicht durchführbar wäre. Wenn bei jeder einzelnen Handlung abgewogen werden muss, ob sie der Summe des Nutzens aller Menschen förderlich ist, müssten wir alles planvolle Handeln unterlassen. Ein Plan besteht aus einer Vielfalt von Einzelhandlungen, die in sich stimmig sind und am Ende das jeweilige Projekt realisieren. Diese Folge von Einzelhandlungen würde aber immer wieder dadurch unterbrochen werden, dass im Einzelfall eine andere Handlung zur Verfügung steht, welche der Nutzensumme förderlicher ist. Nicht nur der egoistische, sondern auch der utilitaristische Konsequentialist verliert seine Integrität. Diese beiden so gegensätzlichen Handlungsmodelle gleichen sich in vielerlei Hinsicht. Beide, nicht nur der egoistische Konsequentialismus, korrumpieren die Einstellungen, die zum Persönlichkeitskern gehören. Beide sind mit einer kohärenten Lebensform als Ganzer unvereinbar. Auch der egoistische Konsequentialist hat Probleme, Pläne zu verfolgen, Projekte zu realisieren und Bindungen einzugehen. Er ist in den Begriffen meiner Theorie nicht strukturell rational. Seine Praxis ist nicht kohärent strukturiert, seine Persönlichkeit nicht erkennbar und – so paradox es klingen mag – seine Lebensform unbefriedigend. Dem egoistischen Optimierer ergeht es so wie den beiden Gefangenen aus dem bekannten Gefangenen-Dilemma[2]: Er optimiert je punktuell und wird gerade dadurch strukturell irrational. So wie die Gefangenen, die ihre eigenen Interessen optimieren, um schließlich gemeinsam ihren Interessen am Ende zu schaden. Erst die Distanzierung vom jeweiligen Interessenstandpunkt und die Bereitschaft, seinen Teil zu einer gemeinsamen Praxis zu leisten, die für beide vorteilhaft ist, überwindet das Gefangenendilemma und stiftet somit Kooperation. Ganz analog verhält sich die Distanzierung von dem jeweiligen Vorteil des Augenblicks und die langfristige und kohärente Strukturierung der Praxis, die ein Leben in sich stimmig macht und eine Persönlichkeit als einen Akteur erkennen lässt, die also mit persönlicher Integrität vereinbar ist.

Die Tugenden sind also weder von Natur noch gegen die Natur. Wir sind vielmehr von Natur dazu gebildet, sie aufzunehmen, aber vollendet werden sie durch die Gewöhnung.

---

[2] Vgl. das Kapitel über „Kooperation" in: Nida-Rümelin, J. (2011). Die Optimierungsfalle. München, in dem das Gefangenendilemma näher erläutert wird.

KLAUS MAINZER

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ – ZUKUNFT VON GOVERNANCE UND LEADERSHIP?

INHALT

1 Einführung 31

2 Was ist KI? 31

3 Was ist und leistet Machine Learning? 33

4 Wie sicher ist Machine Learning? 36

5 Wie lässt sich bei unvollständiger Information entscheiden? 40

6 Wie sicher sind menschliche Institutionen? 42

7 Verantwortliche KI im Wettstreit politischer Systeme 46

8 Zukunft von globaler Governance und Leadership 48

9 Fazit 55

Referenzen 55

1 EINFÜHRUNG

Künstliche Intelligenz (KI) beherrscht längst unser Leben, ohne dass es vielen bewusst ist. Smartphones, die mit uns sprechen, Armbanduhren, die unsere Gesundheitsdaten aufzeichnen, Arbeitsabläufe, die sich automatisch organisieren, Autos, Flugzeuge und Drohnen, die sich selbst steuern, Verkehrs- und Energiesysteme mit autonomer Logistik oder Roboter, die ferne Planeten erkunden, sind technische Beispiele einer vernetzten Welt intelligenter Systeme. Viele Entscheidungsabläufe, die im Hintergrund die Logistik menschlichen Zusammenlebens organisieren, laufen bereits automatisiert auf Maschinen ab, um die Komplexität der Zivilisation bewältigen zu können. Die zentrale gesellschaftliche Frage lautet, bis zu welchem Grad KI in Zukunft Governance und Leadership nicht nur unterstützen sollte, sondern sogar ersetzen wird.

2 WAS IST KI?

Effektive Problemlösungsverfahren sind seit der antiken Mathematik bekannt. In der Geometrie wird die Konstruktion einer Figur in elementare Konstruktionsschritte mit Zirkel und Lineal zerlegt. In Arithmetik und Algebra werden Lösungsverfahren für Gleichungen in elementare Rechenschritte zerlegt, die im Prinzip von einer Maschine ausgeführt werden können. Man spricht dann auch von Algorithmen, die nach dem persischen Mathematiker AL-Chwarizmi benannt werden. Heute werden Algorithmen durch Computerprogramme ausgeführt. Die Frage ist, bis zu welchem Grad Lösungsschritte nicht nur von einer Maschine ausgeführt, sondern auch selbstständig gefunden werden können.

Künstliche Intelligenz (KI) wird daher an der menschlichen Intelligenz gemessen [Mainzer 2019]. Nach dem britischen Logiker und Computerpionier Alan M. Turing wird ein technisches System „intelligent“ genannt, wenn es in seinen Antworten und seinem Lösen von Problemen nicht von einem Menschen unterschieden werden kann. Ursprünglich orientierte sich KI an Regeln und Formeln der symbolischen Logik, die in passende Computerprogramme übersetzt wurden. Man spricht deshalb auch von symbolischer KI (Abb. 1). Dahinter steht die erkenntnistheoretische Vorstellung, dass Intelligenz vor allem mit der Fähigkeit logischen Schließens im menschlichen Verstand verbunden ist.

Ein Beispiel war das automatische Beweisen, bei dem KI-Programme das logische Schließen in Logikkalkülen simulierten. Auf dieser regelbasierten und symbolischen Grundlage sollten auch menschliches Planen, Entscheiden und Problemlösen simuliert werden, wie es menschliche Experten in spezialisierten Anwendungsgebieten tagtäglich realisieren. In entsprechenden

Expertensystemen bzw. wissensbasierten Systemen wird zunächst das spezifische Fachwissen eines z.B. Ingenieurs oder Arztes in formale Regeln übersetzt, die bei Eintreten eines bestimmten Ereignisses eine bestimmte Handlung auslösen sollen.

Regelbasiertes Wissen erfasst aber nie vollständig das intuitive Können eines Experten. Können beruht auf vielfältigen Erfahrungen, die keineswegs symbolisch in einem Lehrbuch repräsentiert sind. Ein erfahrener Autofahrer erfasst Situationen und reagiert intuitiv auf der Grundlage vieler sensorieller Daten, ohne sich der logischen Abläufe im Einzelnen bewusst zu sein. Ähnlich reagiert ein erfahrener Arzt in einer kritischen Situation oder ein erfahrener Pilot im Cockpit eines Flugzeugs. Intuition ist keineswegs ein mystischer Zauberkasten. Vielmehr kann Erkennen von Datenmustern und Einschätzung von Erwartungswahrscheinlichkeiten durch Erfahrung trainiert und verbessert werden.

An die Stelle logischer Regeln wie in der symbolischen KI treten nun sensorielle Daten, in denen statistische Korrelationen und Wahrscheinlichkeiten bestimmt werden. Lernen aus Daten wird mathematisch in der statistischen Lerntheorie untersucht. Ihre Algorithmen liegen dem maschinellen Lernen zugrunde. Erkenntnistheoretisch laufen diese Lernprozesse aus sensoriellen Daten der Wahrnehmung unbewusst unterhalb des bewussten logischen Schließens ab. Man spricht deshalb auch von subsymbolischer KI (Abb. 1). Mathematisch wird dabei das Paradigma der Logik durch Statistik und Wahrscheinlichkeitstheorie ersetzt. Die starke Rechnertechnologie der vergangenen Jahre hat es ermöglicht, dass das maschinelle Lernen mit großen Datenmassen nun auch technisch realisiert werden kann und zu neuen Durchbrüchen der KI-Anwendung führte.

1 | Von der symbolischen und subsymbolischen zur hybriden KI

Menschliche Intelligenz lässt sich aber weder auf die Logik des Verstandes noch die Daten der Wahrnehmung reduzieren. Erkenntnistheoretisch kommt es auf die Verbindung von Wahrnehmung und Verstand an. In der KI-Forschung ist deshalb das Zukunftsziel, statistische Lernalgorithmen mit logischen und wissensbasierten Methoden zu verbinden. Die Verbindung von symbolischer und subsymbolischer KI wird auch als hybride KI bezeichnet (Abb. 1). Erkenntnistheoretisch entspricht sie einem „hybriden" kognitiven System wie dem menschlichen Organismus, in dem die („unbewusste") Verarbeitung von Wahrnehmungsdaten mit („bewusstem") logischen Schließen verbunden wird. Hybrider KI werden daher höhere Intelligenzgrade zugesprochen als der Reduktion auf symbolische oder subsymbolische KI. Dennoch sind alle drei Formen der KI nebeneinander in praktischem Einsatz, je nach den jeweiligen Anforderungen des Anwendungsgebietes. So finden wir in der Automobilindustrie und Medizin nach wie vor wissensbasierte Expertensysteme und maschinelles Lernen für unterschiedliche Anwendungen nebeneinander im Einsatz. Hybride KI wird bereits in der Robotik entwickelt.

3 WAS IST UND LEISTET MACHINE LEARNING?

Derzeit verändert Machine learning und damit subsymbolische KI unsere Zivilisation dramatisch. Das hängt damit zusammen, dass heute eine Rechnertechnologie vorliegt, die gewaltige Datenmengen (Big Data) verarbeiten kann. Wir verlassen uns immer mehr auf diese effizienten Algorithmen, weil die Komplexität unserer zivilisatorischen Infrastruktur sonst nicht zu bewältigen wäre: Unsere Gehirne sind zu langsam und bei den anstehenden Datenmengen hoffnungslos überfordert. In der Evolution wurden sie zwar darauf trainiert, „subsymbolisch" und unbewusst Muster und Korrelationen in großen Datenmengen zu erkennen, um auf dieser Grundlage Situationen blitzschnell einschätzen zu können. In der Datenflut moderner Zivilisationen sind sie aber schlicht überfordert.

Der Durchbruch der KI-Forschung in der Praxis hängt wesentlich mit der Fähigkeit neuronaler Netze zusammen, große Datenmengen (Big Data) z.B. bei der Mustererkennung mit effektiven Lernalgorithmen anzuwenden. Praktische Anwendungen erfordern Tausende von Neuronen und Synapsen in mehrschichtigen neuronalen Netzen (deep learning), die statistisch mit endlich vielen Datensätzen von Inputs und Outputs trainiert werden.

Diese Modelle erinnern vereinfacht an das menschliche Gehirn. In klassischen vorwärtslaufenden (feed-forward) neuronalen Netzen sind Neuronen als Knoten eines Graphen in Schichten angeordnet. In Abb. 2 ist jedes Neuron einer Schicht mit allen Neuronen der nachfolgenden Schicht durch gerichtete Kanten (Synapsen) verbunden, die Neuronen einer Schicht

untereinander aber nicht. Ausnahmen sind die Input-Schicht, deren Neuronen keine einlaufenden Verbindungen besitzen, und die Output-Schicht, deren Neuronen keine auslaufenden Verbindungen haben.

Die Schichten zwischen Input- und Output-Schicht heißen „versteckt“ (hidden). Jede Verbindung/Kante ist im graphischen Modell eines neuronalen Netzes mit einer Zahl gewichtet, die der Intensität der synaptischen Verbindung entspricht. Diese Gewichte (englisch: weights) sind die Parameter des graphischen Modells eines neuronalen Netzes. Jedes Neuron ist durch eine Aktivierungsfunktion charakterisiert, mit der die Input-Output Relation für dieses Neuron definiert wird. In Analogie zum Gehirn sagt man, dass ein Neuron „feuert“ bzw. erregt ist, wenn die Summe der gewichteten Inputs seiner Nachbarzellen einen bestimmten Schwellenwert überschreitet.

2 | Vorwärtslaufendes (feedforward) Netzwerk mit 3 versteckten Schichten und einer Input- und Output-Schicht

Ähnlich wie in der Psychologie werden verschiedenen Arten von Lernalgorithmen unterschieden. Beim überwachten Lernen wird dem neuronalen Netz zunächst ein Prototyp beigebracht. Das könnte z.B. das Verteilungsmuster der farbigen Pixel eines Gesichts sein. Die lokalen Stärken von Färbungen und Schattierungen werden durch entsprechende synaptische Zahlengewichte dargestellt. Man spricht auch vom Trainieren eines neuronalen Netzes, um die Zahlengewichte passend einzustellen. Durch Abgleich mit einem eintrainierten Muster kann ein Gesicht unter einer Vielzahl von Gesichtern (z.B. bei einer Polizeifahndung) wiedererkannt werden.

Beim nicht-überwachten Lernen ist das neuronale Netz in der Lage, selbstständig Ähnlichkeiten von Daten zu erkennen, um sie entsprechend zu klassifizieren. So kommt es, dass solche

neuronalen Netze mit ihren Algorithmen das Gesicht z.B. einer Katze erkennen können, ohne vorher beigebracht bekommen zu haben, was eine Katze überhaupt sei.

Beim verstärkenden Lernen (reinforcement learning) wird dem System eine Aufgabe gestellt, die es dann mehr oder weniger selbstständig lösen soll. Es könnte sich z.B. um einen Roboter handeln, der selbstständig einen Weg zu einem vorgegebenen Ziel finden soll. Beim Lösen dieser Aufgabe bekommt der Roboter ständig Rückmeldungen (rewards) als Verstärkungen in bestimmten Zeitintervallen, wie gut oder wie schlecht er dabei ist, den Weg bzw. die Aufgabenlösung zu finden. Die Lösungsstrategie besteht darin, diese Folge von Rückmeldungen zu optimieren.

Deep Learning bezieht sich einfach auf die Tiefe des neuronalen Netzes, die der Anzahl der neuronalen Schichten entspricht. Was im mathematischen Modell schon seit den 1980er Jahren bekannt war, wird erst seit wenigen Jahren technisch realisierbar, da nun die notwendige Rechenpower vorliegt.

Mustererkennung ist eine Stärke des maschinellen Lernens, das mittlerweile auch in verschiedenen Wissenschaften zur Anwendung kommt. 2018 meldete CERN, dass nunmehr das Higgs-Teilchen endgültig entdeckt sei – aber nicht durch einen menschlichen Physiker, sondern durch maschinelles Lernen. Tatsächlich wäre auch ein menschliches Gehirn nicht in der Lage, die Milliarden von Daten zu klassifizieren, die bei den Kollisionen von Protonen im Elementarteilchenbeschleuniger ständig erzeugt werden. Aber vorher musste der theoretische Physiker Higgs aus einer physikalischen Theorie (Standardmodell der Elementarteilchenphysik) die Existenz dieses Teilchens vorhersagen, insbesondere den dadurch ausgelösten Zerfall in andere Teilchen. Damit lag eine „Fingerabdruck“ bzw. Muster des Higgs-Teilchens vor, um die Nadel im Heuhaufen zu entdecken. Man spricht von einem Signalereignis, das von den Milliarden anderen Hintergrundereignissen zu trennen war. Das leistete ein Algorithmus des überwachten Lernens wie bei einer Polizeifahndung.

In der Medizin kann z.B. in einem Gewebeschnitt der „Fingerabdruck“ bzw. das Muster von Krebszellen unter normalen Lymphknoten durch maschinelles Lernen erkannt werden. Auch in der Arzneimittelentwicklung kommt maschinelles Lernen mittlerweile zum Einsatz, um die Entwicklungszeit und damit verbundene Kosten drastisch zu senken. IBM Watson for Drug Discovery liest Millionen von Seiten (Big Data mining), um ihre Bedeutung für Forschungsziele (target identification and validation) zu erkennen. In wenigen Monaten wurden so fünf RNA-bindende Proteine RBPs entdeckt, die zuvor nie mit amyotropher Lateralsklerose (ALS) in Verbindung gebracht wurden.

Mustererkennung ist auch ein Schlüssel zur Bekämpfung des Coronavirus. Das Immunsystem erzeugt hunderttausende Antikörper, um das körperfremde Protein eines Virus zu erkennen und zu neutralisieren. Solche neutralisierenden Antikörper finden sich im Blut von als geheilt geltenden Corona-infizierten Patienten. Welche dieser Antikörper schaffen aber

die Neutralisierung? Dazu wird im Computer die Struktur dieser therapeutischen Antikörper berechnet, wie sie an das virale Oberflächenprotein binden. Im Gegensatz zu einem Impfstoff wirkt aber ein therapeutischer Antikörper nur bei akuter Infektion, bietet also keinen dauerhaften Schutz. Deshalb versucht man in der Bioinformatik, Impfstoffe im Computer zu designen. Das ist ein typischer Lernprozess: Aufgrund von Computerexperimenten lassen sich dann gezielte Laborexperimente durchführen. Dadurch erhält man ein genaues Computermodell über die molekularen Abläufe und die Entdeckung eines Wirkstoffs ist nicht länger ein unverstandener Zufall.

Allerdings darf nicht vergessen werden, dass maschinelles Lernen häufig nur Statistik mit Lernalgorithmen und neuronalen Netzen ist – mathematisch keineswegs spektakulär wie in den Medien suggeriert. Jeder Anfänger der Statistik weiß, dass statistische Korrelationen keine kausalen Erklärungen ersetzen können. Damit verbinde ich eine grundsätzliche Feststellung für den heutigen KI-Hype des Machine Learning: Einige glauben damit ja bereits auf Wasser gehen und alle Probleme dieser Welt in absehbarer Zeit mit „KI“ lösen zu können. Erfolgreich sind diese KI-Methoden aber nur dann, wenn sie mit Grundlagenwissen und Theorie aus den jeweiligen Anwendungsgebieten (wie in den genannten Beispielen der Physik, Biologie und Medizin) verbunden werden.

4 WIE SICHER IST MACHINE LEARNING?

Wie sicher sind die entsprechenden KI-Algorithmen? Bei der praktischen Anwendung beziehen sich Lernalgorithmen auf Modelle neuronaler Netze, also vereinfachte Modelle des menschlichen Gehirns, die selbst immer noch äußerst komplex sind. Sie werden mit riesigen Datenmengen gefüttert und trainiert. Die Anzahl der dazu notwenigen Parameter explodiert exponentiell. Niemand weiß genau, was sich in diesen „Black Boxes“ im Einzelnen abspielt. Es bleibt häufig ein statistisches Trial-and-Error Verfahren. Wie sollen aber Verantwortungsfragen z.B. beim autonomen Fahren oder in der Medizin entschieden werden, wenn die methodischen Grundlagen dunkel bleiben?

Im Machine learning mit neuronalen Netzen benötigen wir mehr Erklärung (explainability) und Zurechnung (accountability) von Ursachen und Wirkungen, um ethische und rechtliche Fragen der Verantwortung entscheiden zu können!

Die derzeitigen Erfolge des Machine learning scheinen die These zu bestätigen, dass es auf möglichst große Datenmengen ankommt, die mit immer stärkerer Computerpower bearbeitet werden. Die erkannten Regularitäten hängen dann aber nur von der Wahrscheinlichkeitsverteilung der statistischen Daten ab.

Statistisches Lernen versucht, ein probabilistisches Modell aus endlich vielen Daten von Ergebnissen (z.B. Zufallsexperimente) und Beobachtungen abzuleiten.

Statistisches Schließen versucht umgekehrt, Eigenschaften von beobachteten Daten aus einem angenommenen statistischen Modell abzuleiten.

Datenkorrelationen können Hinweise auf Sachverhalte liefern, müssen es aber nicht. Stellen wir uns eine Testreihe vor, bei der sich eine günstige Korrelation zwischen einer verabreichten chemischen Substanz und der Bekämpfung bestimmter Krebstumore ergibt. Dann entsteht Druck des betroffenen Unternehmens, mit einem entsprechenden Medikament in die Produktion zu gehen und Gewinne abzuschöpfen. Aber auch betroffene Patienten mögen darin ihre letzte Chance sehen. Tatsächlich erhalten wir ein nachhaltiges Medikament aber nur, wenn wir den zugrunde liegenden kausalen Mechanismus des Tumorwachstums, also die Gesetze der Zellbiologie und Biochemie verstanden haben. Dasselbe gilt für einen Impfstoff gegen den Corona Virus SARS-CoV-2 [Mainzer 2020].

Bereits Newton war kaum an Datenkorrelationen der fallenden Äpfel an den Apfelbäumen seines väterlichen Bauernhofs interessiert, sondern an dem zugrundeliegenden mathematischen Kausalgesetz der Gravitation, mit dem genaue Erklärungen und Prognosen der fallenden Äpfel und der Himmelskörper möglich wurden, letztlich auch die darauf aufbauende Satteliten- und Raketentechnik.

Statisches Lernen und Schließen aus Daten reichen also nicht aus. Wir müssen vielmehr die kausalen Zusammenhänge von Ursachen und Wirkungen hinter den Messdaten erkennen. Diese kausalen Zusammenhänge hängen von den Gesetzen der jeweiligen Anwendungsdomäne unserer Forschungsmethoden ab, also den Gesetzen der Physik im Beispiel von Newton, den Gesetzen der Biochemie und des Zellwachstums im Beispiel der Krebsforschung, etc. Wäre es anders, könnten wir mit den Methoden des statistischen Lernens und Schließen bereits die Probleme dieser Welt lösen. Tatsächlich scheinen das einige kurzsichtige Zeitgenossen beim derzeitigen Hype der Künstlichen Intelligenz zu glauben:

Statisches Lernen und Schließen ohne kausales Domänenwissen ist blind – bei noch so großer Datenmenge (Big Data) und Rechenpower!

Neben der Statistik der Daten bedarf es zusätzlicher Gesetzes- und Strukturannahmen der Anwendungsdomänen, die durch Experimente und Interventionen überprüft werden müssen. Kausale Erklärungsmodelle (z.B. das Planetenmodell oder ein Tumormodell) erfüllen die Gesetzes- und Strukturannahmen einer Theorie (z.B. Newtons Gravitationstheorie oder die Gesetze der Zellbiologie):

Beim kausalen Schließen werden Eigenschaften von Daten und Beobachtungen aus Kausalmodellen, d.h. Gesetzesannahmen von Ursachen und Wirkungen, abgeleitet. Kausales

Schließen ermöglicht damit, die Wirkungen von Interventionen oder Datenveränderungen (z.B. durch Experimente) zu bestimmen.

Kausales Lernen versucht umgekehrt, ein Kausalmodell aus Beobachtungen, Messdaten und Interventionen (z.B. Experimente) abzuleiten, die zusätzliche Gesetzes- und Strukturannahmen voraussetzen.

Ein hochaktuelles technisches Beispiel für die wachsende Komplexität neuronaler Netze sind selbst-lernende Fahrzeuge. So kann ein einfaches Automobil mit verschiedenen Sensoren (z.B. Nachbarschaft, Licht, Kollision) und motorischer Ausstattung bereits komplexes Verhalten durch ein sich selbst organisierendes neuronales Netzwerk erzeugen. Werden benachbarte Sensoren bei einer Kollision mit einem äußeren Gegenstand erregt, dann auch die mit den Sensoren verbundenen Neuronen eines entsprechenden neuronalen Netzes. So entsteht im neuronalen Netz ein Verschaltungsmuster, das den äußeren Gegenstand repräsentiert. Im Prinzip ist dieser Vorgang ähnlich wie bei der Wahrnehmung eines äußeren Gegenstands durch einen Organismus – nur dort sehr viel komplexer.

Wenn wir uns nun noch vorstellen, dass dieses Automobil mit einem „Gedächtnis“ (Datenbank) ausgestattet wird, mit dem es sich solche gefährlichen Kollisionen merken kann, um sie in Zukunft zu vermeiden, dann ahnt man, wie die Automobilindustrie in Zukunft unterwegs sein wird, selbstlernende Fahrzeuge zu bauen. Sie werden sich erheblich von den herkömmlichen Fahrerassistenzsystemen mit vorprogrammiertem Verhalten unter bestimmten Bedingungen unterscheiden. Es wird sich um ein neuronales Lernen handeln, wie wir es in der Natur von höher entwickelten Organismen kennen.

Wie viele reale Unfälle sind aber erforderlich, um selbstlernende („autonome“) Fahrzeuge zu trainieren? Wer ist verantwortlich, wenn autonome Fahrzeuge in Unfälle verwickelt sind? Welche ethischen und rechtlichen Herausforderungen stellen sich? Bei komplexen Systemen wie neuronalen Netzen mit z.B. Millionen von Elementen und Milliarden von synaptischen Verbindungen erlauben zwar die Gesetze der statistischen Physik, globale Aussagen über Trend- und Konvergenzverhalten des gesamten Systems zu machen. Die Zahl der empirischen Parameter der einzelnen Elemente ist jedoch unter Umständen so groß, dass keine lokalen Ursachen ausgemacht werden können. Das neuronale Netz bleibt für uns eine „Black Box“. Vom ingenieurwissenschaftlichen Standpunkt aus sprechen Autoren daher von einem „dunklen Geheimnis“ im Zentrum der KI des Machine Learning: *„. . .even the engineers who designed [the machine learning-based system] may struggle to isolate the reason for any single action“* [Knight 2017].

Zwei verschiedene Ansätze im Software Engineering sind denkbar:

1. Testen zeigt nur (zufällig) gefundene Fehler, aber nicht alle anderen möglichen.
2. Zur grundsätzlichen Vermeidung müsste eine formale Verifikation des neuronalen Netzes und seiner zugrundeliegenden kausalen Abläufe durchgeführt werden.

Der Vorteil einer formalen Verifikation wäre es, die Korrektheit einer KI-Software als mathematisches Theorem zu beweisen [Mainzer 2018a, Kap. 7]. Das leisten Beweisassistenten [Schwichtenberg 2006; Nipkow et al. 2002]. Dazu wäre erforderlich, eine formale Metaebene über dem neuronalen Netz des Machine Learning einzuführen, um dort Korrektheitsbeweise mit einem Beweisassistenten (proof assistant) automatisch ausführen zu lassen [Mainzer 2018b]. Dazu stellen wir uns ein selbstlernendes Automobil ausgestattet mit Sensoren und damit verbundenem neuronalen Netz vor – quasi als Nervensystem und Gehirn des Systems. Ziel ist es, dass das Verhalten des Automobils nach den Regeln der Straßenverkehrsordnung verläuft. Die Straßenverkehrsordnung wurde 1968 in der Wiener Konvention formuliert.

In einem ersten Schritt wird das Automobil wie z.B. ein Flugzeug mit einer Black Box ausgestattet, um die Fülle der Verhaltensdaten zu registrieren. Diese Datenmasse sollte die entsprechenden Verkehrsregeln der Wiener Konvention implizieren. Diese logische Implikation realisiert die gewünschte Kontrolle, um Fehlverhalten auszuschließen. Auf der Metaebene wird die Implikation formalisiert, um ihren Beweis durch einen Beweisassistenten zu automatisieren.

Dazu müsste aber zunächst auch das Rechtssystem der Wiener Konvention formalisiert werden. Tatsächlich arbeitet die Informatik an der Formalisierung wenigstens einfacher Rechtsvorschriften (wie z.B. Verkehrsordnung). In einem nächsten Schritt müsste aus der Datenmasse der Black Box die Bewegungsbahn, also der kausale Bewegungsablauf des Fahrzeugs extrahiert werden. Dazu bietet sich das kausale Lernen an, das wir vorher erklärt haben. Der kausale Bewegungsablauf lässt sich graphisch in einer Kausalkette von Ursachen und Wirkungen repräsentieren. Diese Darstellung der Bahnkurve des Fahrzeugs müsste auf der Metaebene in einer formalen Sprache repräsentiert werden. Diese formale Beschreibung müsste die entsprechend formalisierten Vorschriften der Wiener Konvention implizieren. Der formale Beweis dieser Implikation wird durch den Beweisassistenten automatisiert und könnte mit heutiger Rechenpower realisiert werden.

Formale Verifikationen für neuronale Netze sind aber erst im Aufbau begriffen. Praktisch stützt man sich in der Industrie auf statistische Stichproben oder modell-basierte Testverfahren. Zusammengefasst folgt daher: Machine Learning mit neuronalen Netzen funktioniert, aber wir können die Abläufe in den neuronalen Netzen (noch) nicht im Einzelnen verstehen und kontrollieren. Heutige Techniken des Machine Learning beruhen meistens nur auf statistischem Lernen, aber das reicht nicht für sicherheitskritische Systeme. Daher wird angestrebt, Machine Learning mit Beweisassistenten und kausalem Lernen zu verbinden.

Dieses Modell selbstlernender Fahrzeuge erinnert an die Organisation des Lernens im menschlichen Organismus: Verhalten und Reaktionen laufen dort ebenfalls weitgehend unbewusst ab. „Unbewusst“ heißt, dass wir uns der kausalen Abläufe des durch sensorielle und neuronale Signale gesteuerten Bewegungsapparats nicht bewusst sind. Das lässt sich mit Algorithmen des statistischen Lernens automatisieren. In kritischen Situationen reicht das aber

nicht aus: Um mehr Sicherheit durch bessere Kontrolle im menschlichen Organismus zu erreichen, muss der Verstand mit kausaler Analyse und logischem Schließen eingreifen. Unser Ziel ist es daher, dass dieser Vorgang im Machine Learning durch Algorithmen des kausalen Lernens und logischer Beweisassistenten automatisiert wird.

5 WIE LÄSST SICH BEI UNVOLLSTÄNDIGER INFORMATION ENTSCHEIDEN?

In der symbolischen KI wurde davon ausgegangen, dass sich Menschen „rational“ nach logischen Entscheidungsregeln verhalten. In komplexen Märkten verhalten sich Menschen aber nicht nach den axiomatisch festgelegten rationalen Erwartungen eines „repräsentativen Agenten“ (homo oeconomicus), sondern entscheiden und handeln mit unvollständigem Wissen, Emotionen und Reaktionen (z.B. Herdenverhalten). Der amerikanische Nobelpreisträger Herbert A. Simon (1916-2001) spricht daher von beschränkter Rationalität (bounded rationality) [Simon 1957]. Gemeint ist damit, dass wir uns angesichts von komplexen Datenmassen mit vorläufig befriedigenden Lösungen zufriedengeben und nicht perfekte Lösungen anstreben sollten.

Bleiben aber Entscheidungen unter beschränkter Rationalität und Information einer algorithmischen Bestimmung prinzipiell verschlossen? Bemerkenswert ist in dem Zusammenhang eine KI-Software, die menschliche Champions in Poker schlug [Bowling et al. 2015]. Poker ist aus verschiedenen Gründen spektakulär. Im Unterschied zu Brettspielen wie Schach und Go ist nämlich Poker ein Beispiel für Entscheidungen unter unvollständiger Information. Von genau dieser Art sind Alltagsentscheidungen, die unter unvollständige Information bei z.B. Verhandlungen zwischen Unternehmen, Rechtsfällen, militärischen Entscheidungen, medizinischer Planung, Cybersecurity u.a. stattfinden. Brettspiele wie Schach und Go betreffen demgegenüber Entscheidungen, bei denen jeder Spieler zu jedem Zeitpunkt einen vollständigen Überblick über die gesamte Spielsituation hat. Bei Poker vermutet man immer Emotionen und Gefühle im Spiel, um den Gegner z.B. mit Pokerface aufgrund unvollständiger Information zu täuschen. Bis aber Maschinen in der Lage sein werden, menschliche Emotionen zu verstehen oder gar zu realisieren, würden – so dachten selbst KI-Experten – noch viele Jahre vergehen, wenn es überhaupt gelingen sollte. Tatsächlich umschifft Poker Libratus das Problem der Emotionen und schlägt Menschen durch schiere Computerpower plus allerdings raffinierter Mathematik.

Künstliche Intelligenz muss also keineswegs menschliche Intuition und Emotion nachahmen, um den Menschen bei Entscheidungen unter unvollständiger Information zu schlagen. An dieser Stelle wird klar, dass technisch erfolgreiche KI vor allem eine Ingenieurwissenschaft ist, die effizient Probleme lösen will. Es geht nicht darum, menschliche Intelligenz zu modellieren, simulieren oder gar zu ersetzen. Auch in der Vergangenheit waren erfolgreiche ingenieurwissenschaftliche Lösungen nicht darauf aus, die Natur zu imitieren: Solange Menschen versuchten, den Flügelschlag der Vögel nachzuahmen, ging das Fliegen schief. Erst als sich Ingenieure auf die Grundgesetze der Aerodynamik besannen, fanden sie Lösungen, wie sich tonnenschwere Fluggeräte bewegen lassen – Lösungen, die in der Evolution von der Natur nicht gefunden wurden. Davon zu unterscheiden sind Gehirnforschung und Neuromedizin, die den menschlichen Organismus modellieren und verstehen wollen – so wie er in der natürlichen Evolution entstanden ist.

Grafisch wird ein Spielverlauf oder eine Verhandlungssituation durch einen Spielbaum dargestellt. Eine Spielsituation entspricht einem Astknoten, aus dem sich nach den Spielregeln endlich viele Spielzüge ergeben, die durch entsprechende Äste im Spielbaum dargestellt werden. Diese Äste enden wieder mit Astknoten (Spielsituationen), aus denen wieder neue mögliche Äste (Spielzüge) entspringen. So entfaltet sich ein komplexer Spielbaum.

In einem ersten Ansatz sucht ein effektiver Algorithmus die Schwächen eines vergangenen Spiels im entsprechenden Spielbaum heraus und versucht sie, in nachfolgenden Spielen (Spielbäumen) zu minimieren. Dabei spielt das System nicht zehn-, hundert- oder tausendmal gegen sich, sondern millionenfach aufgrund der enormen Rechenleistung eines Supercomputers. Bei ca. Spielsituationen im Pokerspiel würden das aber selbst die schnellsten Supercomputer in keiner realistischen Zeit schaffen. Nun kommt Mathematik zum Einsatz: Mit Theoremen der mathematischen Wahrscheinlichkeits- und Spieltheorie lässt sich beweisen, dass sich in bestimmten Spielsituationen keine Erfolgschancen für nachfolgende Spieläste ergeben. Sie können also vernachlässigt werden, um so Rechenzeit zu reduzieren.

Vor diesem Hintergrund unterscheiden wir bei Poker Libratus zwei Algorithmen [Brown/Sandholm 2017]: Counterfactual Regret Minimation (CFR) ist ein iterativer Algorithmus, um Nullsummenspiele mit unvollständiger Information zu lösen. Regret-Based Pruning (RBP) ist eine Verbesserung, die es erlaubt, die Entwicklungsäste wenig erfolgreicher Aktionen im Spielbaum zeitweise zu „beschneiden“ (pruning), um den Algorithmus CFR zu beschleunigen. Anschaulich beschreibt „pruning“ im Englischen tatsächlich das Beschneiden von Bäumen in der Botanik. Aufgrund eines Theorems von N. Brown und T. Sandholm gilt: In Nullsummenspielen beschneidet RBP jede Aktion, die nicht Teil einer besten Antwort eines Nash-Gleichgewichts ist. Ein Nash-Gleichgewicht ist eine Spielkonstellation, in der kein Spieler sein Resultat durch eine einseitige Strategie verbessern kann.

In Spielen mit unvollständiger Information versucht man daher, ein Nash-Gleichgewicht zu finden. In 2-Personen-Nullsummenspielen mit weniger als ca. 10^8 möglichen Spielkonstellationen

(Knoten im Spielbaum) kann ein Nash-Gleichgewicht exakt durch einen linearen Algorithmus (Computerprogram) gefunden werden. Für größere Spiele verwendet man iterative Algorithmen (z.B. CFR), die zu einem Nash-Gleichgewicht als Grenzwert konvergieren.

Nach jedem Spiel berechnet CFR das „Bedauern“ (regret) über eine Aktion an jedem Entscheidungspunkt eines Spielbaums, minimiert damit den Grad des Bedauerns und verbessert so die Spielstrategie: „Kontrafaktisch“ meint also „Was hätte man besser machen können?“ Falls eine Aktion z.B. mit negativem Bedauern verbunden ist, *überspringt* RBP diese Aktion für die minimale Anzahl von Iterationen, die notwendig ist, bis das damit verbundene Bedauern positiv in CFR wird. Die *übersprungenen Iterationen* werden dann in einer einzigen Iteration erledigt, sobald das „pruning“ beendet ist. So kommt es zur Reduktion von Rechenzeit und Speicherplatz, die von heutigen physikalischen Maschinen beherrschbar ist.

KI-Software, die auf der Grundlage großer Datenmengen mit steigender Computerpower schneller und effektiver umfangreiches Erfahrungswissen erzeugt, wird für menschliches Entscheiden bei unvollständiger Information unverzichtbar. In für den Menschen unübersichtlichen Verhandlungssituationen wird diese Art von KI-Software die Möglichkeiten von Gewinnstrategien prüfen und günstige Entscheidungen vorschlagen können. Das wird z.B. bei komplexen Unternehmensverhandlungen ebenso wichtig werden wie bei der Unterstützung von schwierigen rechtlichen Entscheidungen. Mit steigender Effizienz dieser Software wird aber zugleich die Urteilskraft des Menschen herausgefordert: Möglichkeiten und Grenzen dieser Software müssen in der Grundlagenforschung genau bestimmt werden, um nicht im blinden Vertrauen auf unverstandene Algorithmen zu scheitern. Auf jeden Fall wird diese Art von KI-Technologie zunehmend als Unterstützung eingesetzt, um die Flut rechtlicher, ökonomischer und unternehmerischer Entscheidungen zu bewältigen. Gedacht ist dabei zunächst an eine hybride KI, in der Mensch und Maschine interaktiv zusammenwirken und sich verstärken.

6 WIE SICHER SIND MENSCHLICHE INSTITUTIONEN?

Es geht aber nicht nur um einzelne Entscheidungen auf der mikrosoziologischen Ebene. Durch das exponentielle Wachstum von Rechenpower wird sich die Algorithmisierung der Gesellschaft beschleunigen. Algorithmen werden zunehmend Institutionen ersetzen und dezentrale Strukturen der Dienstleistung und Versorgung schaffen. Ein Einstiegsszenario für diese neue digitale Welt bietet die Datenbanktechnologie Blockchain [Economist Staff 2015]. Es handelt sich um eine Art dezentraler Buchhaltung, die z.B. Banken zur Vermittlung von Geldgeschäften zwischen Kunden durch Algorithmen ersetzt. Erfunden wurde diese dezen-

trale Vermittlungsinstanz nach der Weltfinanzkrise 2008, die wesentlich durch menschliches Fehlverhalten in nationalen und internationalen Zentralbanken verursacht wurde.

Blockchain lässt sich als Buchführung über eine fortlaufende dezentrale Datenbank vorstellen [Narayanan et al. 2016]. Die Buchführung ist nicht zentral gelagert, sondern befindet sich als Kopie auf jedem Computer der beteiligten Akteure. Auf jeder „Seite“ (block) der Buchführung werden Transaktionen zwischen den Akteuren und Sicherheitscodes solange notiert, bis sie „voll“ ist und eine neue Seite „aufgeschlagen“ werden muss. Formal handelt es sich um eine erweiterbare Liste von Datensätzen (blocks), die mit kryptographischen Verfahren verkettet sind. Jeder Block enthält einen kryptographisch sicheren Hash des vorherigen Blocks, einen Zeitstempel und Transaktionsdaten. Neue Blöcke werden durch ein Konsensverfahren (z.B. Proof-of-Work Algorithmus) erzeugt.

Durch das Buchführungssystem „Blockchain“ können digitale Güter bzw. Werte (Währungen, Verträge etc.) beliebig vervielfältigt werden: „Alles ist Kopie!“ Nach dem Internet der Dinge (IoT = Internet of Things) kündigt sich damit das Internet der Werte (IoV = Internet of Values) an.

3 | Ausschnitt einer Blockchain-Architektur

Wegen der aufeinander aufbauenden Speicherung von Daten in Blockchains sind einseitige Veränderungen sofort erkennbar. Jeder beteiligte Akteur würde Veränderungen in seiner Kopie des Blockchain erkennen, da dazu die ineinander verketteten Blocks „ausgepackt“ werden müssten. Hinzu kommt die hohe Rechenkapazität des gesamten Netzwerks beim „block mining“, die Blockchains praktisch fälschungssicher macht. Eine dezentrale Kryptowährung arbeitet in folgenden Schritten [Mainzer 2019, Kap. 11]:

1. Neue Transaktionen werden signiert und an alle Knoten der Akteure gesendet.
2. Jeder Knoten (Akteur) sammelt neue Transaktionen in einem Block.

3. Jeder Knoten (Akteur) sucht nach dem sogenannten Nonce (Zufallswert), der seinen Block gültig macht.
4. Wenn ein Knoten (Akteur) einen gültigen Block findet, sendet er den Block an alle anderen Knoten (Akteure).
5. Die Knoten (Akteure) akzeptieren den Block nur, wenn er den Regeln entsprechend gültig ist:
   a. Der Hashwert (Schlüsselcode) des Blocks muss dem aktuellen Schwierigkeitsgrad entsprechen.
   b. Alle Transaktionen müssen korrekt signiert sein.
   c. Die Transaktionen müssen den bisherigen Blöcken entsprechend gedeckt sein (keine Doppelausgaben).
   d. Neuemission und Transaktionsgebühren müssen den akzeptierten Regeln entsprechen.
6. Die Knoten (Akteure) bringen ihre Akzeptanz des Blocks zum Ausdruck, indem sie dessen Hashwert in ihre neuen Blöcke übernehmen.

Das Erstellen eines neuen gültigen Blocks (mining) entspricht dem Lösen einer kryptographischen Aufgabe (proof-of-work). Die Schwierigkeit der Aufgabe ist im Netz so geregelt, dass im Mittel alle 10 Minuten ein neuer Block erzeugt wird. Die Wahrscheinlichkeit erfolgreichen Minings ist proportional zur eingesetzten Rechenleistung. Dazu muss der Schwierigkeitsgrad des Minings ständig an die aktuelle Rechenleistung des Netzes angepasst werden.

Der proof-of-work Algorithmus läuft in folgenden Schritten ab. Der dabei verwendete Schwellenwert ist umgekehrt proportional zur Mining-Schwierigkeit [Bitcoin 2017]:

1. Block initialisieren, Root-Hash aus Transaktionen berechnen
2. Hashwert berechnen: h = SHA256(SHA256(block header))
3. Wenn h >= Schwellenwert, Blockheader verändern und zurück zu Schritt 2
4. Sonst (h < Schwellenwert): Gültiger Block gefunden, Berechnung stoppen und Block veröffentlichen.

Der Mining-Schwierigkeitsgrad ist ein Maß dafür, wie schwierig es ist, einen Hashwert kleiner als eine gegebene Zielvorgabe (target) zu finden. Das Bitcoin-Netzwerk hat eine globale Block-Schwierigkeit:

difficulty = difficulty_1_target / current target

(Target ist eine Zahl mit 256 bit.)

Der Schwierigkeitsgrad wird alle 2016 Blocks angepasst – passend zur Zeit, um sie zu finden.

Mit der gewünschten Rate von einem Block pro 10 Minuten benötigen 2016 Blocks genau zwei Wochen.

Zeit (2016 Blocks) > 2 Wochen Schwierigkeitsgrad muss verkleinert werden

Zeit (2016 Blocks) < 2 Wochen Schwierigkeitsgrad muss erhöht werde

Der Nonce-Wert ist ein 32-bit Feld, dessen Wert derart gesetzt wird, dass der Hash (Schlüsselcode) des betreffenden Blocks mit einer Folge von Nullen beginnt. Der Rest des Felds (mit definierter Bedeutung) darf dabei nicht geändert werden:

- Da es als undurchführbar gilt, die Bitkombination des richtigen Hashs vorauszusagen, müssen viele verschiedene Hashwerte versucht werden:
- Der Hashwert wird so lange für jeden Noncewert berechnet, bis sein Hash mit der geforderten Anzahl von Nullen gefunden ist.
- Die Anzahl der geforderten Nullbits wird durch den Mining-Schwierigkeitsgrad festgelegt.
- Der sich ergebende Hash muss einen Wert kleiner als der derzeitige Mining-Schwierigkeitsgrad haben.
- Da diese iterative Berechnung Zeit und Ressourcen erfordert, beweist die Präsentation des Blocks mit dem korrekten Nonce-Wert den geforderten Arbeitsaufwand (proof of work).

Die in dem neuen Block enthaltenen Transaktionen sind zunächst nur von dem Teilnehmer bestätigt, der den Block erzeugt hat. Sie sind damit nur bedingt glaubwürdig. Wurde der Block aber von den anderen Teilnehmern ebenfalls als gültig akzeptiert, werden diese seinen Hashwert in ihre neu zu erstellenden Blöcke eintragen. Hält die Mehrheit der Teilnehmer den Block für gültig, wird die Kette ausgehend von diesem Block am schnellsten weiterwachsen. Hält sie ihn nicht für gültig, wird die Kette ausgehend vom bisher letzten Block weiterwachsen. Die Blöcke bilden also einen Baum.

Nur die vom ersten Block (Wurzel) längste in dem Baum enthaltene Kette wird als gültig betrachtet. Dadurch besteht diese Form der Buchhaltung automatisch aus denjenigen Blöcken, die die Mehrheit als gültig akzeptiert haben. Dieser erste Block, mit dem eine Kryptowährung gestartet wird, wird als Genesis-Block bezeichnet. Er ist der einzige Block, der keinen Hashwert eines Vorgängers enthält.

Das Bitcoin-Netzwerk basiert auf einer von den Teilnehmern gemeinsam mit Hilfe einer Bitcoin-Software verwalteten dezentralen Datenbank (Blockchain), in der alle Transaktionen verzeichnet sind. Anstelle von Vertrauenspersonen und Institutionen (z.B. Banken, staatliche Währungskontrolle, Notenbanken) treten rechenaufwändige und praktisch fälschungssichere Algorithmen (z.B. proof-of-work Algorithmus). Eigentumsnachweise an Bitcoin können in einer persönlichen digitalen Brieftasche gespeichert werden. Der Umrechnungskurs von Bitcoin in andere Zahlungsmittel bestimmt sich durch Angebot und Nachfrage. Hierdurch können

Spekulationsblasen ausgelöst werden, was derzeit noch ein Problem für die allgemeine Akzeptanz von Bitcoin darstellt.

Blockchain wird eine Einstiegstechnologie für eine dezentrale digitale Welt sein, in der Menschen als Kunden und Bürger ihre Transaktionen und Kommunikationen unmittelbar und ohne zwischengeschaltete Institutionen realisieren. Die Perspektive dieser Technologie ist keineswegs auf Banken und Geldverkehr eingeschränkt. Denkbar sind auch zukünftige Entwicklungen, in denen andere Dienstleistungseinrichtungen und staatliche Institutionen durch Algorithmen ersetzt werden. Was auf den ersten Blick sehr basisdemokratisch wirkt, erweist sich bei näherer Analyse alles andere als demokratisch. Der Grundgedanke der Demokratie lautet, dass jeder unabhängig von seiner Stellung und seinem Ankommen nur eine Stimme hat: One man – one vote! Tatsächlich hängt z.B. bei Bitcoin die Macht der Einflussnahme aber von der Rechenpower ab, mit der ein Kunde sich bei der Realisierung eines neuen Blocks durchsetzt: Umso größer die zur Verfügung stehende Rechenpower, umso größer die Wahrscheinlichkeit und das Vertrauen, dass jemand die dazu notwendige kryptographische Aufgabe lösen und damit Sicherheit garantieren kann (proof-of-work).

Mit wachsendem Blockchain werden diese Aufgaben immer komplexer und rechenintensiver. Rechenintensität ist aber auch energieaufwendig. Dass rechenintensive Algorithmen gewaltige Energiemengen verschlingen, wird dabei kaum bedacht. Das Rechennetz von Bitcoin verbrauchte im November 2017 so viel Kilowatt pro Stunde wie das gesamte Land Dänemark. Daher können Länder mit billiger Energie und Kühlung für heiß laufende Supercomputer die meisten Bitcoins produzieren (z.B. China). Wenn nicht gegengesteuert und nachgebessert wird, verheißen solche Infrastrukturen keineswegs die Heilsversprechungen einer direkten Demokratie, sondern steigende Energieprobleme (und damit wachsende Umweltprobleme). Bei der Digitalisierung kommt es am Ende auf die Gesamtbilanz von besserer Infrastruktur, weniger Energieverbrauch, besserer Umwelt und mehr Demokratie an.

7 VERANTWORTLICHE KI IM WETTSTREIT POLITISCHER SYSTEME

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein internationales Zukunftsthema in Forschung und Technik, Wirtschaft und Gesellschaft. Aber Forschung und technische Innovation der KI reichen nicht aus. KI-Technologie wird unsere Lebens- und Arbeitswelt dramatisch verändern. Der globale Wettstreit der Gesellschaftssysteme (z.B. Chinesischer Staatsmonopolismus, US-amerikanische IT-Giganten, europäische Marktwirtschaft mit individuellen Freiheitsrechten) wird entscheidend davon abhängen, wie wir unser europäisches Wertesystem in der KI-Welt posi-

tionieren. Supercomputer und maschinelles Lernen werden in Ländern wie China bereits als Schlüssel zur Weltherrschaft betrachtet [Yonxiang Lu 2010]. Selbst der Einsatz von Kernwaffen wird nachrangig, da die Berechnung der dazu notwendigen Datenmengen und der strategischen Planung von starken Rechnern abhängig ist. Salopp formuliert: Das Atomzeitalter war gestern; heute und morgen geht es um Digitalisierung und Künstliche Intelligenz.

Was in China unter dem Titel „Social Score“ realisiert wird, ist allerdings noch einmal von einer ganz anderen Dimension: Alle Bürgerinnen und Bürger sollen in einer totalen Bewertung ihres sozialen Verhaltens erfasst werden. Nun kennen wir in Deutschland bereits die „Punkte in Flensburg“, mit denen Verkehrssünden geahndet werden [Planning Outline 2014]. Schriften und Leistungen von Hochschullehrern und Forschern werden international mit sogenannten Impactfaktoren bewertet, die z.B. bei Berufungen herangezogen werden. Viele regen sich über Daten einer Gesundheitskarte auf. Aber Social Score à la Chinoise bewertet alles und jedes in einem öffentlichen Punktesystem, das über Kredite und Wohnungsvermietung ebenso entscheiden kann wie über berufliche Beförderungen oder staatliche Vergünstigungen. Am Ende könnte man ein mehr oder weniger gesellschaftlich wertvoller Mensch sein, dessen Leben im Alter sich mehr oder weniger großer Pflegeunterstützung erfreuen dürfte.

Die National Security Agency (NSA) der USA möchte dem natürlich nicht nachstehen und versucht bereits das Verhalten eines Politikers in einer Krise mit Millionen von Gleichungen zu berechnen. Die einzelnen Gleichungen sind in der Regel keineswegs kompliziert, sondern linear und beziehen sich auf die einzelnen gemessenen Verhaltensparameter. Aber es ist die Masse dieser Daten, die Supercomputer stundenlang rechnen lässt. Hier setzt die chinesische Regierung an und will mit ihrem Supercomputer Tianhe erreichen, dass die Rechenzeit des derzeit schnellsten Rechners Summit aus den USA mit 1,5 Trillionen Rechenschritte pro Sekunde auf 3 Trillionen verdoppelt wird.

Mit dieser Technologie soll es dann möglich sein, das Verhalten einzelner Bürger auf der Grundlage ihres Social Score in wenigen Sekunden vorauszusagen. Die Effizienz soll noch dadurch gesteigert werden, dass die notwendigen linearen Gleichungen auf einen Umfang von weniger als eine Million gesenkt werden sollen. Der Ehrgeiz von politischer Führung, Militär und Nachrichtendienste geht natürlich weiter: Am Ende möchte man künftige Krisen rechtzeitig erkennen und voraussagen, um den Staat innenpolitisch zu kontrollieren und stabilisieren. Dahinter stehen keineswegs die Horrorvorstellungen eines Big Brothers, der finstere Ausbeutungsstrategien der Masse zu Gunsten von wenigen anstrebt. Vielmehr geht es um einen hochentwickelten Wohlfahrtsstaat, der aber die Destabilisierung und Krisenanfälligkeit westlicher Demokratien vermeidet.

Diese Art von „Weltrevolution“ soll auch keineswegs in einem Gewaltakt eingeführt werden. Im globalen Wettstreit werden vielmehr, so kalkuliert man, die Bürgerinnen und Bürger westlicher Demokratien die Vorteile stabiler und effizienter Technokratien erkennen und übernehmen.

Tatsächlich, so wird hier angenommen, werden Bürgerinnen und Bürger auch nicht im traditionellen Sinn von einer politischen Führung „gelenkt“. Vielmehr steuert sich eine solche Gesellschaft aufgrund des „objektiv erhobenen, algorithmisch perfekt berechneten und sozial anerkannten“ Social Score selbst. Es sei ja schließlich keine „Partei“ von fehleranfälligen Menschen, die lenkt und steuert, sondern ein Netz intelligenter Algorithmen. Was sich heute bereits im autonomen Fahren ankündigt, wo Millionen von Verkehrstoten durch Automatisierung vermieden werden, soll sich dann im großen politischen Stil fortsetzen.

Was aus westlicher Perspektive schockieren mag und als technokratische Allmachtsphantasie noch abgelehnt wird, fällt in Asien auf einen kulturell unterschiedlichen Resonanzboden. In einer über Jahrhunderte konfuzianisch geprägten Gesellschaft ist es keineswegs fremdartig, dass jedes Mitglied der Gesellschaft je nach Verdiensten und Verfehlungen einen Rang, also Social Score, nach allgemein anerkannten Tugenden einnimmt. Die konfuzianische Tugendethik setzt keineswegs individuelle Freiheitsrechte an die Spitze der Wertehierarchie, sondern das Allgemeinwohl, dem alle nach ihren Verdiensten zu dienen haben [Konfuzius 2016; Chun-chieh Huang 2009; Louis D. Hayes 2012]. Das wird als vernünftig angesehen und hat z.B. China im Unterschied zu seinen Nachbarvölkern über Jahrhunderte Stabilität garantiert. Maschinelles Lernen, Big Data und Berechenbarkeit werden als Chancen moderner Technologie gesehen, um in dieser Tradition fortzufahren.

Europa muss nicht nur führend in der KI-Innovation (z.B. an der Schnittstelle von maschinellem Lernen und Industrie in Industrie 4.0) bleiben, sondern ein damit verbundenes attraktives gesellschaftliches Umfeld aufbauen. Schutz von individuellen Freiheitsrechten und sichere Sozialsysteme in einer Marktwirtschaft bleiben auch im Zeitalter von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz hohe Güter, die von allen Menschen weltweit erkannt und wertgeschätzt werden.

8 ZUKUNFT VON GLOBALER GOVERNANCE UND LEADERSHIP

Globale Krisen könnten sich schneller ausbreiten, als bisherige klassische Tools selbst mit klassischen Supercomputern sie simulieren und voraussagen konnten. Man denke sowohl an Finanzkrisen als auch an Pandemien, die sich rasend schnell weltweit entwickeln können und das Gesamtsystem destabilisiert haben, bevor sie von Menschen in ihrer Gefährlichkeit überhaupt erkannt wurden. Quantencomputer versprechen eine Beschleunigung der Rechengeschwindigkeit, die bisher praktisch nicht lösbare Probleme beherrschbar machen könnte. In

einer globalen Welt mit globalen Problemen wird eine solche Technologie als wirksame Frühwarnsysteme unverzichtbar, ja geradezu überlebensnotwendig sein [Mainzer 2021].

Hinzu kommt die Komplexität dieser Probleme und damit zusammenhängenden Datenmengen, die es zu bearbeiten gilt. Das trifft sowohl für nichtlineare wirtschaftliche und finanzpolitische Zusammenhänge zu als auch für die Komplexität des Lebens bei der Erkennung und Dekodierung von Viren und Krebszellen.

In Zukunft wird es beispielsweise nicht mehr ausreichen, mit der notwendigen zeitlichen Verzögerung nach Ausbruch einer Pandemie einen Impfstoff zu entwickeln. Sollte ein Virus unmittelbar tödlich und so gefährlich ansteckend wie Corona sein, dann wäre die Menschheit ausgerottet, bevor sie sich über Gegenmaßnahmen Gedanken machen könnte. Es müssten also Superrechner in der Lage sein, vor Ausbruch von Epidemien mögliche gefährliche Evolutionen von Viren im Modell vorauszusehen, um sich darauf vorzubereiten. Es müsste quasi ein Toolkasten von molekularen Modulen bereitstehen, aus dem blitzschnell der jeweils gefragte Impfstoff zusammengesetzt oder andere Maßnahmen eingeleitet werden könnten. Dazu gehört auch, dass die notwenigen Tests dieser Möglichkeiten wenigstens in der Computersimulation schon alle durchgetestet werden. Ein derart ungeheures Potential von Möglichkeiten kann die Bioinformatik mit den Möglichkeiten derzeitiger klassischer Superrechner nicht ausschöpfen. Die bereits angewendeten Tools des Maschinenlernens von Mustererkennung und Deep Learning wären bei der Komplexität dieser Datenmengen nur mit Unterstützung von Quantencomputern effizient anwendbar.

Selbst wenn die technischen Tools von Quantencomputern und Quantenkommunikation bereits vorliegen würden, bleibt die politische Frage, wer und wie sie zur Bewältigung von Krisen einsetzen kann, darf und soll. Globale Krisen sind ein Stresstest für Institutionen, Märkte und politische Systeme. Die weltweite Finanzkrise von 2008 beschränkte sich in einigen Ländern noch auf eine Bankenkrise, andere waren bereits in ihrer Existenz bedroht und mussten unter internationale Rettungsschirme gestellt werden. Die Corona-Pandemie war demgegenüber bereits ein globaler Stresstest der politischen Systeme auf dieser Erde. Globale Institutionen wie z.B. UN, WTO und EU reagierten zu spät, diffus und erwiesen sich in ihrer exekutiven Governance als zu schwach. Schutz und Hilfe versprachen sich Menschen zunächst nur durch ihre alten Nationalstaaten.

Bereits das schnelle Herunterfahren aller gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Interaktionen und die damit verbundenen Schutzmaßnahmen waren durch die einzelnen Nationalstaaten allein nur mehr oder weniger gut realisierbar. Hier zeigte sich die Belastbarkeit der nationalen Gesundheits- und Wirtschaftssysteme. Das Anfahren des gesellschaftlichen Lebens, der vorsichtige Exit aus der Krise, geschah im Spätsommer 2020 in einem Lernverfahren auf Sichtflug, bestenfalls in Form des verstärkenden Lernens. Spätestens in dieser Phase zeigte sich, dass auch starke Nationalstaaten ohne internationale Lieferketten, also logistische Kommunikationsnetze und damit globale Institutionen keine Chancen hätten. Die Menschheit

ist also bereits in einem Entwicklungsstadium, in dem es ohne globale Infrastrukturen nicht mehr geht. Andererseits gibt es noch nicht das globale Sicherungsnetz, in das wir in Krisensituationen fallen können.

Wie von verschiedenen Seiten herausgestellt wurde, bewegen wir uns auf diesem Planeten in einen Zustand der Weltinnenpolitik, für die es kein Außen mehr gibt. Ein Schritt in diese Richtung war Kants Spätschrift „Zum ewigen Frieden“ von 1795:

Ausgangspunkt war für ihn die politische Frage, wie ein dauerhafter Frieden zwischen den Staaten möglich wäre. Kant löst das Problem auf der Grundlage seiner Moralphilosophie, wonach aus der Vernunft abgeleitete Handlungsmaximen eingehalten werden müssen. Realistisch ist die Einschätzung der Ausgangslage, wonach Frieden kein natürlicher Zustand zwischen Menschen ist, sondern durch Politik gestiftet und gesichert werden muss. Die Vernunft erfordert, dass sich Politik dabei einem allgemeingültigen Rechtssystem der Menschenrechte unterzuordnen hat: „Das Recht der Menschen muss heilig gehalten werden, der herrschenden Gewalt mag es auch noch so große Aufopferung kosten.“ [Kant 1912–1923]

Friede nach Kant wird als völkerrechtlicher Vertrag entworfen. Für eine dauerhafte Friedensordnung ist nach Kant erforderlich, dass sie auf einem Föderalismus freier Staaten gegründet ist. Kants Entwurf zum Völkerrecht hat historisch die Entwicklung vom Völkerbund nach dem 1. Weltkrieg bis zur Charta der Vereinten Nationen nach dem 2. Weltkrieg beeinflusst. Philosophisch betont Kant die Bedeutung der Menschenrechte, die über den Interessen der Nationalstaaten stehen. Im liberalen Diskurs der westlichen Demokratien spielt diese Position eine zentrale Rolle.

Im globalen Wettstreit der Wertsysteme bleibt die westliche Position nicht unwidersprochen. Der chinesische Philosoph Zhao Tingyang (*1961) entwirft eine Weltinnenpolitik ohne Außen, die auf eine Weltordnung jenseits von Nationalstaaten und UN-Charta abzielt. Ausgangspunkt ist eine Kritik von westlichen Theorien wie Kants Entwurf einer Friedensordnung, die ebenso als „idealistisch“ bezeichnet wird wie die Diskurstheorie von Jürgen Habermas [Zhao 2020].

Kant ist zwar in seinem Bild vom Menschen als „krummem Holz“, das durch Vernunft diszipliniert werden muss, durchaus realistisch. Die Forderung einer „Konföderation freier Staaten“ stellt aber von vornherein den Frieden mit anderen Gesellschaftssystemen in Frage. Bestenfalls, so Zhao, lässt sich Kants Modell für Staaten ähnlicher Gesellschaftsordnung realisieren. Die Europäische Union wäre dafür ein Beispiel.

Habermas’ Vorstellung eines rationalen Diskurses der vollständig Aufrichtigen ist nach Zhao bestenfalls eine Utopie. Fundamentale Interessenkonflikte zeigen nämlich, dass es häufig keinen Raum für Verhandlungen gibt. In der Realpolitik führt ein solcher Diskurs bestenfalls zu einem „Deal“. Die globale Umweltkrise zeigt aber, dass sich mit der Natur keinen Deal

machen lässt. Die Natur ist kein rationaler Diskurspartner, sondern schlägt – metaphorisch gesprochen – ab bestimmten kritischen Schwellenwerten irreversibel und vernichtend zurück. Auch eine Pandemie lässt sich auf keine parlamentarische Debattenkultur ein, sondern vernichtet bei falschen „Kompromissen“ Menschenleben in großer Zahl. Die richtige Beurteilung solcher Sachverhalte hängt ebenso wenig von demokratischen Mehrheitsentscheidungen ab wie die Tatsache, dass 1+1=2 ist.

Natürlich würde die Diskurstheorie an dieser Stelle argumentieren, dass die Einsicht in die Notwendigkeit des sachlich Gebotenen in diesem Fall das Vernünftige sei. Es bleibt aber die Frage, wie mit denjenigen umzugehen ist, die sich dieser Einsicht verschließen und in verheerender Weise durch Mehrheitsentscheidung das sachlich gebotene verhindern. Sie berufen sich dabei auf Demokratie, weil sie letztlich Wissenschaft auch nur für eine Ideologie unter vielen halten, wo es am Ende nur darauf ankommt, wer sich durch Majoritätsbeschlüsse durchsetzt.

Am Beispiel von Rawls, der als westlicher Theoretiker in der Nachfolge Kants gilt, verweist Zhao auf das Aggressionspotential, das sich hinter seinem „Recht der Völker“ verberge, wenn es bei Rawls heißt: „So wie wir das Recht der Völker für liberale und achtbare Völker ausgearbeitet haben, tolerieren diese Völker Schurkenstaaten nicht.“ Damit sei Tür und Tor für die ideologische Rechtfertigung von Zwangsmaßnahmen, Sanktionen und Interventionen geöffnet, um am Ende nur eigene wirtschaftliche und militärische Interessen im Namen der Menschenrechte durchzusetzen. Dieses Argument erinnert an die Kritik der Missionierung im Zeitalter der Kolonialmächte, denen nachgesagt wurde: Sie sagen „God“ und meinen „Cotton“! Da sei ja selbst Kant am Ende des 18. Jahrhunderts weiter gewesen, wenn er in seiner Schrift „Zum ewigen Frieden“ fordere, dass kein Staat den anderen von vornherein „für einen ungerechten Feind“ erklären darf.

Die UN war ein wichtiger Schritt in Richtung einer internationalen Plattform souveräner Staaten, der aber nach wie vor ein Mechanismus zur Weltregulierung fehlt. Bemerkenswert ist in dem Zusammenhang Zhaos Auseinandersetzung mit der mathematischen Spieltheorie. Da jeder souveräne Staat auf die Maximierung seines Nutzens bedacht sei, wird eine noch so als gerecht empfundene Sache kaum allgemein als gerecht akzeptiert. Diskurs und Mediation verringern bestenfalls die Möglichkeit von Kriegsausbrüchen, lösen aber keine Konflikte und Widersprüche. Daher seien die erreichten Zustände, spieltheoretisch gesprochen, höchstens als Nash-Gleichgewicht eines unkooperativen Spiels zu betrachten: Jeder weiterer Schritt eines beteiligten Akteurs kann nur zur Verschlechterung seiner Position führen [Zhao 2020, Kap. 3.6].

So scharfsinnig die Kritik Zhaos an bestehenden Verhältnissen sein mag, so vage bleiben seine Ausführungen in der Beschreibung einer Weltordnung für eine zukünftige Weltinnenpolitik. Hier wird bestenfalls ein Narrativ in Metaphern chinesischer Kulturgeschichte erzählt. Eine solche Weltinnenpolitik soll jenseits der Nationalstaaten liegen und damit auch jenseits von

Institutionen wie der UN, die im Sinne Kants von einer Föderation souveräner Nationalstaaten ausgeht. Sie soll eine „inklusive“ Ordnung sein, die Völker und Nationen Schutz, Sicherheit, Wohlstandsmaximierung und Entwicklungsmöglichkeiten bieten soll. Die Metapher dafür ist die chinesische Vorstellung von „tianxia“ (alles unter einem Himmel) und „datong“ (große Gemeinschaft). Sie beruht auf reziproken Beziehungen der gegenseitigen Begünstigung in einer Welt, in der gemeinsamer und geteilter Nutzen exklusiven Nutzen übertrifft. Diese Ordnung soll nicht missionierend oder gar kriegerisch auftreten, sondern rechnet darauf, dass die Attraktivität des Beitritts zu ihr stärker ist als die Ablehnung.

Neben konfuzianischen Tugenden wird das Konzept des „tianxia“ auf eine historische Periode des chinesischen Kaiserreichs in der Antike (1046 bis 256 v. Chr.) zurückgeführt. Diese idealtypische Herausstellung einer früheren Epoche der eigenen Kulturgeschichte erinnert an die westliche Verklärung der griechischen Polis, also des Stadtstaates Athen mit seinen großen Philosophen und Staatslenkern als Ursprung der westlichen Demokratie. Die Unfähigkeit gegenwärtiger Demokratien, die globalen Menschheitskrisen zu lösen, werde ihre Bevölkerung, so Zhao, dazu führen, sich unter den Schutzschirm des „gemeinsamen Himmels“ zu begeben. Damit ist nicht explizit der gegenwärtige chinesische Nationalstaat gemeint, der sich nach Zhaos Ausführungen selbst im Zustand der Transformation hin zur Weltinnenpolitik ohne Außen befindet.

Unabhängig von dieser unterschiedlichen historischen Narrativen in Ost und West zeichnet sich das Konzept einer „geeinten Menschheit“ aus technischen, wirtschaftlichen und politischen Tendenzen ab. An dieser Stelle werden die Ausführungen von Zhao Tingyang über die Schlüsseltechnologien des 21. Jahrhunderts interessant. „Ich halte es für wahrscheinlich,“ so schreibt Zhao, „dass erst die Umwandlung des globalen Finanzsystems, der Systeme der Hochtechnologie und der sozialen Medien in ein von der Welt gemeinsam geteiltes, besessenes und verwaltetes globales System die wesentlichen Voraussetzungen für die Realisierung eines Tianxia-Systems schaffen.“ [Zhao 2020: 196]

In welchen Metaphern eine zukünftige Weltinnenpolitik ohne Außen beschrieben wird, mag je nach eigener kultureller Prägung unterschiedlich ausfallen. Technisch muss es eine Welt globaler Kommunikation sein, die globale Probleme von heute unübersichtlicher Komplexität lösen muss. Aber Technik bleibt auch in diesem Stadium der Entwicklung nur die notwendige Bedingung. Wie diese Technologie für eine lebenswerte Welt zu entwickeln ist, bleibt die Aufgabe einer verantwortungsvollen Technikgestaltung.

Spätestens an dieser Stelle stellt sich die Frage nach der Verantwortung neu. Der Verantwortungsbegriff hat eine lange rechtliche und philosophische Tradition: Unter Verantwortung versteht man im Allgemeinen die Pflicht einer handelnden Person (bzw. Personengruppe) gegenüber einer anderen Person (bzw. Personengruppe) aufgrund eines Anspruchs, der durch eine Instanz (z.B. Institution, Staat, Gesellschaft) erhoben wird.

Erste Unterscheidungskriterien sind z.B. kausale Verantwortung mit Blick auf die Verursachung (z.B. Programmierfehler eines Programmierers), Rollenverantwortung mit Blick auf eine Aufgabe (z.B. Lehrer für seine Schulklasse), Fähigkeitenverantwortung mit Blick auf die Erfüllbarkeit (z.B. ein Mediziner bei einem Unfall) und Haftungsverantwortung, die von der Verursachung abweichen kann (z.B. „Eltern haften für Ihre Kinder“) [Hart 1968]. Die Feststellung der kausalen Verantwortung ist nicht normativ, sondern beruht auf empirischen Erkenntnissen. Sie ist das zentrale Problem bei den „Black Boxes“ neuronaler Netze. Aber auch auf digitale Kommunikationsnetze ist sie auszuweiten.

In Haftungsfragen werden juristische Personen (z.B. Unternehmen) als verantwortliche Handlungssubjekte behandelt. Strafrechtliche Verantwortung für Institutionen gibt es jedoch nach deutschem Recht (im Unterschied z.B. zum US-amerikanischen Recht) nicht. Wenigstens moralisch wird aber Unternehmen auch Verantwortung zugeschrieben. Man spricht dann von Corporate Governance und Corporate Social Responsibility (CSR).

Juristisch wird Verantwortung als die Pflicht einer Person verstanden, für ihre Entscheidungen und Handlungen nach festgelegten Vorschriften Rechenschaft (engl. accountability) ablegen zu müssen. Formal bezieht sich also Recht nicht auf moralische oder religiöse Verantwortung (z.B. Gewissen), sondern („positivistisch“) auf die Verletzung von Rechtsvorschriften, die durch ein Gericht festgestellt wird. Damit ist Verantwortung im juristischen Sinn immer an empirische Fakten gebunden. Deshalb ist die Forderung nach mehr Erklärbarkeit von kausalen Abläufen im Machine learning von grundlegender Bedeutung für die Klärung rechtlicher Verantwortung.

Juristisch unterscheidet man bei der Rechenschaftspflicht (accountability) z.B. folgende Aspekte [Baumgartner/Eser 1983]:

a. Mit Handlungsverantwortung wird die Rechenschaftspflicht hinsichtlich der Art der Aufgabendurchführung bezeichnet.
b. Mit Ergebnisverantwortung wird die Rechenschaftspflicht hinsichtlich der Zielerreichung bezeichnet.
c. Mit Führungsverantwortung wird die Rechenschaftspflicht hinsichtlich der wahrgenommenen Führungsaufgaben, auch bei der zugehörigen Fremdverantwortung, bezeichnet.

Im Recht bezieht sich Verantwortung nicht nur auf Personen, sondern auch auf Sachgüter (z.B. Computer) und auf Anforderungen eines Eigentümers, Treuhänders oder Mieters. Mit zunehmendem Grad von Autonomie intelligenter Systeme stellt sich die Frage, bis zu welchem Grad z.B. Roboter noch als Sachgüter behandelt werden können oder ob wir rechtlich bereits Zwischenbereiche zwischen Sachgütern und Personen berücksichtigen müssen. Das Tierrecht zeigt, wie wenig angebracht die traditionelle Unterscheidung von Sache und Person ist, wenn wir moderne Erkenntnisse der Evolutionsbiologie und Kognitionspsychologie

zugrunde legen: Tiere sind leidensfähige Lebewesen und keine „Sachen“, andererseits aber noch keine „Personen“ [Zech 2012].

Spezialisierung und die damit wachsende Komplexität technischer, sozialer und ökologischer Zusammenhänge führen zu einer Diffusion von Verantwortung: Der Einzelne ist verstärkt auf die Informationen bzw. Einschätzungen anderer Experten angewiesen. Als Folge ergibt sich die Notwendigkeit der institutionellen Zuschreibung von Verantwortung durch gesetzliche oder vertragliche Bestimmungen, z.B. im Haftungsrecht, und/oder die Zuschreibung der Verantwortung auf kollektive Akteure wie z.B. Unternehmen und Verbände. Allerdings begünstigt die Diffusion von Verantwortung auch klare Rechtsverstöße und Missbrauch von Technik, die in der Öffentlichkeit zu Empörung und Verunsicherung führen.

Mit Blick auf komplexe Netzwerke der digitalen Kommunikation ist der Verantwortungsbegriff zu erweitern. Systemtheoretisch muss neben individueller Verantwortung auch kollektive und kooperative Verantwortung analysiert werden. Dabei sollte Verantwortung auch denjenigen zugeschrieben werden können, die für das Design von Schnittstellen und den Einsatz der Infrastruktur zuständig sind. Hierbei sind die Grade der Einwirkungsmöglichkeit zu bemessen.

Die Verantwortung für die Zukunft erfordert es, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu bewerten. In der Verantwortungsdebatte der Zukunft wurde insbesondere von Hans Jonas das Gebot herausgestellt, solche Handlungen zu unterlassen, die eine existenzielle Gefährdung der Umwelt oder künftiger Generationen nach sich ziehen könnten [Jonas 1979]. Statt Technologiefolgenabschätzung fordern wir daher Technikgestaltung. Sie muss verbunden sein mit frühzeitiger Bildung und Ausbildung.

Dazu wird gefordert, das Thema von Ethik und Verantwortung in allen Studiencurricula einer Hochschule, die mit digitaler Kommunikation und Künstlicher Intelligenz befasst sind, in passenden Lehrformaten abzubilden. Erforderlich ist, den Studierenden aller Fakultäten, die sich damit beschäftigen, in ihren Studiencurricula Raum zu geben, um sich mit den ethischen Fragen der Verantwortung ihrer Forschung in diesen Hochtechnologien beschäftigen zu können. Die Frage der ethischen Verantwortung muss bereits im Studium integriert sein, so wie später ethisch-gesellschaftliche Fragen bereits in der Forschung und Technikentwicklung berücksichtigt werden sollten. Nur so gelingt nachhaltige Technikgestaltung.

Ethik sollte also nicht als Innovationsbremse missverstanden werden. Sensibilisierung für Ethik und Verantwortung fördern vielmehr Innovationsvorteile wie z.B. größere Rechtssicherheit und soziale Akzeptanz von digitaler Kommunikation und Künstlicher Intelligenz in der Gesellschaft. Im Zentrum steht die internationale Herausforderung, wie digitale Kommunikation und Künstlicher Intelligenz als Dienstleistung von demokratischen Gesellschaften verstanden werden sollen, die sich weiterhin auf ihre individuellen Freiheits- und Menschenrechte berufen wollen. International wird dadurch der Standortvorteil von Deutschland gestärkt: Deutschland

sollte nicht nur in der Innovation stark sein, sondern auch die gesellschaftlichen Verantwortungsfragen berücksichtigen.

Europa muss nicht nur führend in der Innovation von digitaler Kommunikation und Künstlicher Intelligenz sein, sondern ein damit verbundenes attraktives gesellschaftliches Umfeld aufbauen. Schutz von individuellen Freiheitsrechten und sichere Sozialsysteme in einer Marktwirtschaft bleiben auch im Zeitalter von digitaler Kommunikation und Künstlicher Intelligenz hohe Güter, die von allen Menschen weltweit erkannt und wertgeschätzt werden.

9 FAZIT

Mit steigender Komplexität menschlicher Zivilisation werden Governance- und Leitungsfunktionen von Institutionen ohne Unterstützung durch KI-Methoden nicht zu lösen sein. Richtig ist aber auch, dass diese Problemlösungen auf lange Zeit nur im Tandem Mensch und Maschine mit hybrider KI möglich sein werden. Zwar werden bereits viele Entscheidungs- und Steuerungsschritte autonom durch Software gefunden und realisiert. Gefragt ist aber noch die Kunstfertigkeit des Menschen, die sich allerdings in der Wechselwirkung mit KI-Algorithmen verändert und weiterentwickelt. Diese KI-Evolution wird nicht nur den Menschen erfassen, sondern auch die politischen Systeme, in denen Menschen zusammenleben. Es wird darauf ankommen, ob es uns gelingt, unsere Vorstellungen von Menschen- und Freiheitsrechten in die zukünftige KI-Welt zu transformieren.

REFERENZEN

BAUMGARTNER, H. M. | ESER, A. (Hrsg.) (1983). Schuld und Verantwortung: philosophische und juristische Beiträge zur Zurechenbarkeit menschlichen Handelns. Tübingen.

BITCOIN (2017) Wikipedia (https://de.wikipedia.org/wiki/Bitcoin).

BOWLING, M. | BURCH, N. | JOHANSON, M. | TAMMELIN, O. (2015). Heads-up holdem poker is solved. In: Science 347 (6218), S. 145-149.

BROWN, N. | SANDHOLM, T. (2017). Reduced Space and Faster Convergence in Imperfect-Information Games via Pruning. In: International Conference on Machine Learning (ICML).

CHUN-CHIEH HUANG (2009). Konfuzianismus: Kontinuität und Entwicklung. Bielefeld.

ECONOMIST STAFF (2015). Blockchains: The great chain of being sure about things. The Economist 31. October.

HART, H. L. (1968). Punishment and Responsibility. Essays in the Philosophy of Law. Oxford.

HAYES, L. D. (2012). Political Systems of East Asia. China, Korea and Japan. New York.

H. JONAS, H. (1979). Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt am Main.

KANT, I. (1912–1923). Zum ewigen Frieden. In: Kants Gesammelte Schriften, Hrsg. Kgl. Preußische Akademie der Wissenschaften Bd. VIII, Berlin.

KNIGHT, W. (2017). The dark secret at the heart of AI. In: MIT Technology Review, April 11, S. 1-22.

KONFUZIUS: Das Große Lernen = Da Xue. Chinese Text Project 2007, http://ctext.org/analects, 18.01.16.

MAINZER, K. (2018a). The Digital and the Real World. Computational Foundations of Mathematics, Science, Technology, and Philosophy. Singapur.

MAINZER, K. (2018b). Wie berechenbar ist unsere Welt. Herausforderungen für Mathematik, Informatik und Philosophie im Zeitalter der Digitalisierung. Wiesbaden.

MAINZER, K. (2019). Künstliche Intelligenz. Wann übernehmen die Maschinen? Berlin.

MAINZER, K. (2020). Leben als Maschine: Wie entschlüsseln wir den Corona-Kode? Von der Systembiologie und Bioinformatik zu Robotik und Künstlicher Intelligenz. Paderborn.

MAINZER, K. (2021). Quantencomputer. Von der Quantenwelt zur Künstlichen Intelligenz. Berlin.

NARAYANAN, A. | BONNEAU, J. | FELTEN, E. | MILLER, A. | GOLDFEDER, S. (2016). Bitcoin and Cryptocurrency Technologies. A Comprehensive Introduction. Princeton.

NIPKOW, T. | PAULSON, L.C. | WENZEL, M. (2002). Isabelle/HOL. A proof assistant for high-order logic. Heidelberg.

SCHWICHTENBERG, H. (2006). Minlog. In: Wiedijk, F. (Hrsg.). The seventeen provers of the world (Lecture notes in artificial intelligence, Bd. 3600). Berlin, S. 151-157.

SIMON, H. (1957). Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations. New York.

YONXIANG LU (Editor-in-Chief) (2010). Science & Technology in China: A Roadmap to 2050. Strategic General Report of the Chinese Academy of Sciences. Beijing, Heidelberg.

ZECH, H. (2012). Information als Schutzgegenstand. Tübingen.

ZHAO, T. (2020). Alles unter dem Himmel. Vergangenheit und Zukunft der Weltordnung. Frankfurt.

JOHN ERPENBECK

FÜHRUNG OHNE FLOSKELN

FÜHRUNG PERSÖNLICH

„Laudato si“ könnte ich die folgenden Gedanken franziskanisch überschreiben,[1] denn sie sollen mehr sein als eine bloße Laudatio, sie sollen die Wertschätzung des Gelobten und seiner Sorge für unser SIBE-Steinbeis-Haus, für das europäische Haus und für unseren Erdkreis fassen.

Sie sollen aber auch einen sehr persönlichen Dank mit umfassen. Durch seine kurzentschlossene Entscheidung[2], mich mit dem Feld der Lehre „Wissensmanagement – Kompetenzmanagement“ zu beauftragen, hat er für mich mehr als zehn drohende Rentner-Dümpeljahre in einen spannenden, persönlich und politisch hoch lehrreichen und äußerst fruchtbaren Lebensabschnitt verwandelt. Ich war in meinem Leben nie so zufrieden, so angenommen, so kreativ wie in diesen Jahren – und das als Ostdeutscher unter Westdeutschen! Werner Faix’ Entscheidung führte dazu, dass ich mit Baden-Württemberg ein wundervolles deutsches Land kennenlernte, von dem ich zuvor gerade einmal den Namen kannte. Dass ich auf großartige Kollegen und Kolleginnen traf, die mir zur persönlichen und intellektuellen Heimat wurden und deren Sorge mich all die Jahre umschloss[3]; Johanna Wieczorreck sei nur stellvertretend für sie alle genannt. Ich war in über einem Jahrzehnt mit etwa 1500 hoch kompetenten Studentinnen und Studenten konfrontiert, deren produktive Beiträge mir weiter-, und deren kritische Fragen mir auf die Sprünge halfen.

Ich habe also persönliche Gründe zum Lobpreis. Die würden allerdings nicht ausreichen, um ein hochgestimmtes „Laudato si“ zu schmettern. Die tiefer liegenden Gründe betreffen aus meiner Sicht drei Themenkreise. Der erste ist natürlich der Mensch Werner Faix, nicht so sehr psychologisch-persönlich, als in seiner Gestalt und Wirkung als Chef, als *Führungsperson*. Das mag überleiten zu seinem Verständnis von *Führung*, das ihn lange kritisch und selbstkritisch beschäftigte, von Kompetenz und Kompetenzentwicklung. Es soll schließlich in der aktuellen Frage münden: Welche Rolle spielen dabei *Werte und Werteentwicklung*, und wie hängen sie mit der Kompetenzentwicklung zusammen.

FÜHRUNGSPERSON

Fast alle hatten und haben Chefs, bessere und schlechtere. Wirkliche Führungspersonen, eingebildete Führungspersonen, leidende Führungspersonen. Manche nehmen wir hin und

---

1 Papst Franziskus (2015). Die Enzyklika "Laudato si'. Über die Sorge für das gemeinsame Haus". Freiburg, Basel, Wien.

2 Diese erfolgte 2007.

3 Faix, W. G. (2012). Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Bd. 4. Stuttgart.

haben sie in Jahresfrist vergessen, manche bewundern und erinnern wir lebenslang. Ihr Denken, Fühlen und Handeln ist zu einem Teil von uns geworden, innere Chefs, sozusagen, deren Rat und Führung lebenslang weiterwirkt.

Ich hatte unglaubliches Glück mit meinen Chefs. Unvergesslich und prägend Fritz Lange, Physiker und liberaler Antifaschist, über England in die Sowjetunion emigriert, um dort am Bau der ersten Atombombe mitzuwirken; zurück in Deutschland Chef des DDR-Akademieinstituts für Biophysik. Sein Nachfolger, Karlheinz Lohs, ebenso beeindruckend, deutschlandweit bekanntester Experte für synthetische Gifte, sein Lehrbuch gleichermaßen Pflichtlektüre für Bundeswehr und NVA; drei Jahrzehnte führend bei der Beseitigung nationalsozialistischer Giftgasmunition, nach 1989 Analysechemiker einer Mülldeponie: „Nun bin ich selbst auf dem Müll gelandet“ schrieb er. Dann Herbert Hörz, Physiker und Wissenschaftsphilosoph, Leiter des Bereichs Philosophische Fragen der Wissenschaftsentwicklung am Zentralinstitut für Philosophie, fast zwanzig Jahre mein Lehrer und Vorbild; das Bündnis von Einzelwissenschaften und Philosophie über trennenden weltanschaulichen Zwist hinweg war seine, wurde meine Lebenseinstellung. Auch Jürgen Mittelstraß hatte diese Einstellung und sie bewahrte mich mehrfach vor drohenden Wendewettern. Hans-Peter Krüger, der einzige nach 1989 neu berufene ostdeutsche Philosoph, lobte und lebte beispielhaft Solidarität mit einigen der 24 000 auf einen Schlag entlassenen Akademie-Mitarbeitern; seine Unterstützung entlastete mich persönlich von allem Wende-Wirrwar. Dann Johannes Sauer, christdemokratischer Ministerialbeamter, aber was für einer; während die Bundesrepublik nach 1989 kurzzeitig hoffte, die ostdeutsche Bevölkerung westdeutsch weiter- und umbilden zu können drang er, lange Zeit ein einsamer Kämpfer, beharrlich und manchmal starrköpfig auf Kompetenzentwicklung statt Wissensvermittlung,[4] auf eine neue, kompetenzzentrierte Lernkultur, ein Vorbild auch er. Der ideale Vorlauf für all das, was Werner Faix seit langem theoretisch forderte und praktisch durchsetzte: Ein Projekt-Kompetenz-Studium.

Werner Faix, die Krönung meiner Cheferfahrungen: Naturwissenschaftler wie Lange und Lohs, philosophisch interessiert und gebildet wie Hörz und Krüger, bildungserfahren und -kritisch wie Sauer – es brauchte nicht viel um festzustellen: Für mich die ideale Führungsperson, der ideale Weggefährte bis heute. Offensichtlich ging es ihm ähnlich, einem Hinweis von Werner Sauter folgend bestellte er mich zu einem Essen und einem guten Wein in seiner Berliner Lieblingsgaststätte, wir sprachen vielleicht dreißig, vierzig Minuten, dann verkündete er mir, dass ich von Stund an Lehrkraft an dem von ihm geleiteten Steinbeis-Universitätsinstitut sei. Das bin ich bis zum heutigen Tag.

Diese Darstellung der Abfolge meiner führungsstarken Chefs hat, neben dem Dank, den ich ihnen allen auf diesem Wege zollen will, auch eine verallgemeinerungsfähige und Werner Faix unmittelbar betreffende Pointe. Es gibt viele Abhandlungen über die unterschiedlichsten

---

4 Arnold, R. / Erpenbeck, J. (2014). Wissen ist keine Kompetenz. Dialoge zur Kompetenzreifung. Hohengehren.

Führungsformen: die bürokratische Führung, die autoritäre Führung, die transformationale Führung, die transaktionale Führung, die flexible Führung, die leistungsbetonte Führung, die Laissez-faire Führung, die charismatische Führung, die coachende Führung, die empowernde Führung, die kooperative Führung, die demokratische Führung und so weiter. Alle diese Formen haben ihre Berechtigung, lassen sich detailreich beschreiben und operationalisieren.[5] Einen genaueren, theoretisch strukturierenden Blick auf die Überfülle von Führungsliteratur versuchen Werner Faix und ich in einem gemeinsamen Buch zu geben; ich gehe im Folgenden darauf ein.[6] Was einem aber bei der Sichtung zahlreicher Titel auffällt, ist eine merkwürdige Tatsache. Die meisten Ansätze versuchen, Leadership als eine Art Handwerk zu betrachten und entsprechende Werkzeuge bereit zu stellen. Einige sprechen auch von Führungskompetenz, aber damit ist nicht die Kompetenz gemeint, die durch ein überzeugendes Führungshandeln bei den Geführten, bei den sich Entwickelnden entsteht, sondern die Kompetenzen von Führenden, durch die sie ihren Führungsaufgaben gewachsen sind. Der tiefgründige Gedanke einer Ermöglichungsdidaktik,[7] dem gemäß Führung nicht dirigierend und anordnend Ziele ansteuert sondern wonach sie „lediglich" ein selbstorganisiertes Handeln der Geführten initiiert und ermöglicht, hat sich noch kaum durchgesetzt. Es ist ein durchgehendes Verdienst von Werner Faix, genau einen solchen Ansatz mitgegründet und durchgehend verfolgt zu haben.

Die Kompetenzentwicklung der Geführten – im Unternehmen – und der Studierenden – in der Universität – stand im Vordergrund seines Interesses als Hochschullehrer. Zu Zeiten als die meisten Bildungsverantwortlichen das Wort Kompetenz kaum über die Lippen bekamen, veröffentlichte er eine bis heute gültige Arbeit zur Sozialkompetenz.[8] Zu der Zeit, als wir uns kennen lernten, führte er Kompetenzmessung als Bestandteil jeder Bewerbung an der SIBE ein und machte Vorlesungen über Kompetenz und ein Kompetenztraining zum integralen Bestandteil jedes Curriculums. Seiner Kompetenz als oberste Führungskraft der Universität war er sich sicher, es ging ihm um die Kompetenzen der Geführten, von Mitarbeitern und Studierenden gleichermaßen. Gerade so, vor allem so vermittelte er Führungskompetenzen: Wir alle nahmen nicht primär Techniken und Handlungsanweisungen von ihm mit, sondern ein emotionales, tief verankertes Bild: „So ist eine echte Führungskraft beschaffen!" Sein Denken, Fühlen und Handeln sind tatsächlich zu einem Teil von einem selbst geworden, ein innerer

---

5 Nur einige Titel einer unendlichen Literaturflut zu Leadership: Baumgarten, R. (1977). Führungsstile und Führungstechniken. Berlin, New York; Day, D. V. (2014). The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. Oxford; Schulte, R. (2019). Mitarbeiterführung effektiv einsetzen. Grundlegende Führungstechniken, Führungsstile und Führungskompetenzen lernen und gezielt anwenden. O. O.; Doctor, B. (2020). The Leadership Handbook. Your Path to Growth and Success. New York.

6 Faix, W. G. / Erpeneck, J. (2021). Leadership, Performanz und Kompetenz. Die wirklichen Chefsachen in einer Welt voller "Chefs". Heidelberg, Berlin.

7 Arnold, R. / Gomez Tutor, C. (2007). Grundlinien einer Ermöglichungsdidaktik: Bildung ermöglichen – Vielfalt gestalten. Augsburg; Arnold, R. / Schön, M. (2019). Ermöglichungsdidaktik (E-Book): Ein Lehrbuch. Bern; Arnold, R. (2018). Das kompetente Unternehmen: Pädagogische Professionalisierung als Unternehmensstrategie. Berlin, Heidelberg.

8 Faix, W. G. / Laier, A. (1991). Soziale Kompetenz: Wettbewerbsfaktor der Zukunft. Wiesbaden.

Chef, dessen Rat und Führung lebenslang weiterwirkt.[9] Es geht um „innere Führung“, um den aussagekräftigen Begriff aus dem militärischen in den zivilen Bereich herüber zu holen.[10] Die grundlegenden, wertebasierten Ziele gemeinsamen Handelns werden nicht eingetrichtert und vorgegeben, sondern selbstorganisiert aus gemeinsamem Wertegrund und bleibend trainierten Kompetenzen entwickelt.

Alle aufgeführten Chefs, auch wenn sie in unterschiedlichsten Bereichen wirkten, waren genau durch diese Qualität gekennzeichnet. Sie hinterließen lebenslang einen Charakterabdruck in meiner Lebenswelt, der mir als innere Führung diente und dient. Werner Faix besitzt diese Qualität in besonderem Maße.

FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Das von Faix gemeinsam mit Mitarbeitern erarbeitete Führungsverständnis[11] kondensiert solche Überlegungen und bildet auch die Richtschnur unseres gemeinsamen Textes[12]. *„Leadership bedeutet sich selbst und menschliche Gemeinschaften [13] in offenen, komplexen und dynamischen Situationen unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und der kollektiven Rationalität mit Persönlichkeit vernünftig, verantwortlich und ethisch in eine innovative und kreative Zukunft zu führen.*“ Zur Begründung dieses Führungsverständnisses wird von seinen Entwicklerinnen und Entwicklern ausgeführt:

Führen bedeutet, Ursache dafür zu sein, dass Menschen ein gemeinsames, neues, wertvolles Ziel aktiv erreichen wollen[14].

Führen bedeutet, vernünftige, verantwortliche und ethische gute Gründe zu haben, um eine nachhaltige positive Entwicklung für die Gemeinschaft zu kreieren, eine Wert-Stiftung für die eigene Gemeinschaft unter Bewahrung der humanistischen Bildungsideale und der Natur zu gestalten.

---

9 Groth, A. (2017). Der Chef, den ich nie vergessen werde: Wie Sie Loyalität und Respekt Ihrer Mitarbeiter gewinnen. Frankfurt.

10 https://www.bmvg.de/de/themen/verteidigung/innere-fuehrung (aufgenommen 2020): „Die Innere Führung ist die ‚Unternehmensphilosophie‘ der Bundeswehr. Als Staatsbürger in Uniform sind die Soldaten den Werten und Normen des Grundgesetzes besonders verpflichtet. Die Grundsätze der Inneren Führung bilden die Basis für den militärischen Dienst in der Bundeswehr".

11 Faix, W. G. / Windisch, L., Kisgen, S. / Paradowski, L. / Unger, F. / Bergmann, W. / Tippelt, R. (2020). A new model for state-of-the-art leadership education with performance as a driving factor for future viability. Leadership. Education. Personality. An Interdisciplinary Journal. https://doi.org/10.1365/s42681-020-00011-4.

12 Vgl. Fußnote 6.

13 Menschliche Gemeinschaften: Organisationen, Unternehmen, Forschungsgruppen, Parteien, Teilgemeinschaften, Netzwerke etc.

14 Faix, W. G. / Mergenthaler, J. / Ahlers, R.-J. / Auer, M. (2014). Innovationsqualität. Über den Wert des Neuen. Stuttgart.

Führen bedeutet, die Zukunft in einer komplexen und dynamischen Welt selbstorganisiert und kreativ zu gestalten und eine Vorstellung von möglichen Szenarien der Zukunft und daraus abgeleitete Ziele zu haben, für die man sich verantwortlich fühlt.[15]

Diese skizzierte und breit auszufächernde Auffassung von Führung umreißt genau das an „innerer Führung", was ich einführend hervorhob. Sie ist keine wie immer geartete instrumentalisierte „Anleitung" zum Führen, sondern ist auf eine kooperative Beteiligung möglichst vieler „Betroffener" ausgerichtet. Und das auf eine spezifische und neue Weise: Sie formuliert keine Scrums und Sprints sondern ist darauf aus, gemeinsame Wertevorstellungen künftigen Handelns zu entwickeln. Wir wissen heute aufgrund der modernen Selbstorganisationstheorien, insbesondere der Synergetik des Stuttgarter Physikers Hermann Haken, dass Werte als Ordner der Selbstorganisation individuellen wie gesellschaftlichen, geistigen wie physischen Handelns gefasst werden können. Werte ermöglichen damit das Handeln in einer hochkomplexen, sich selbst organisierenden Welt. Die Zukunft ist aufgrund unendlicher Struktur-, Bewegungs- und Entwicklungszusammenhänge, aufgrund von Komplexität und Selbstorganisation objektiv offen. Von ihr sind unter keinen Umständen vollständige Kenntnisse zu gewinnen. Werte ermöglichen ein Handeln unter der daraus resultierenden prinzipiellen Unsicherheit unseres Wissens. Sie „überbrücken" oder ersetzen fehlende Kenntnisse, schließen die Lücke zwischen Kenntnissen einerseits und dem Handeln andererseits. Das aber ist die Normalsituation, vor der menschliche Gemeinschaften, insbesondere eben Organisationen und Unternehmen, immer stehen. Die Betonung von Werten – von Vernunft, Verantwortung, Ethik, Kreativität, Nachhaltigkeit -, von gemeinsamen neuen, wertvollen Zielen ist also keine Drapierung von „harten" ökonomischen Methoden und Zielen der Führung, sie ist unumgängliche Voraussetzung, um unter Bedingungen von Komplexität und Selbstorganisation überhaupt etwas längerfristig bewirken zu können.

Werte haben allerdings eine tückische Eigenschaft. Sie müssen, um wirksam zu sein, emotional verinnerlicht, interiorisiert, zum Kern der je eigenen Kompetenzen werden. Nicht interiorisierte Werte sind wertlos. Man kann sie auswendig lernen, man kann sie in Hochglanzbroschüren verewigen – ein gemeinsames, neues, wertvolles Ziel aktiv zu erreichen, tragen sie nicht bei. Dieser fundamentalen Tatsache war sich Werner Faix von Anfang an bewusst. Er flankierte seine Ausführungen zur Sozialkompetenz mit persönlichkeitspsychologischen Überlegungen, und das nicht wie es oft geschieht, um Kompetenzen zu einem individuellen psychologischen Phänomen herabzustufen, sondern um den unumgänglichen Interiorisations-Gesichtspunkt gültig einzubeziehen.

Als er Kompetenztrainings einführte, konzentrierte er unsere Arbeit folgerichtig nicht auf Einzelkompetenzen, etwa personale, aktivitätsorientierte oder soziale Kompetenzen und schon gar nicht auf Fach- und Methodenkompetenzen, die so gern mit fachlichem und methodischem Wissen verwechselt werden. Neben einzelnen kompetenz- und werteförderndenden

[15] Vgl. Kisgen, S. (2017). The Future of Business Leadership Education in Tertiary Education for Graduates. Stuttgart.

Übungen, verstärkt durch ein emotional hoch wirksames Videofeedback (Melanie Gieschen) führte er zeitweise einen regelrechten Schauspielunterricht ein (Stefan Fischer-Fels, Werner Gerber), der die Studenten zwang, ihre eigenen Wertevorstellungen und Kompetenzen auf den Prüfstand hoch emotionaler Konfliktsituationen und Selbstbeobachtungen zu stellen.

Er drang also von Anbeginn darauf, ein Kompetenz- *und* Wertetraining durchzuführen. Während unser Kompetenztraining in strukturierter und zunehmend präzisierter Form durchgeführt wurde (Silke Keim)[16] und bis heute durchgeführt wird (Georg Laqua), gab es sehr wohl ein implizites, aber nie ein explizites Wertetraining. Da die Forschungsarbeiten zur Werteproblematik fortgeschritten sind und die gezielte Entwicklung der Werte von Persönlichkeiten breit analysiert wurde,[17] liegt es nahe, nach dem Verhältnis von Kompetenztraining und Wertetraining zu fragen. Auf den ersten Blick liegt die Vermutung nahe, da jede Kompetenzentwicklung mit einer Werteentwicklung verknüpft ist – eben weil Werte die Kerne von Kompetenzen darstellen[18] –, könne man ein Kompetenztraining zum Wertetraining gleichsam umfirmieren. Dass das ein grundlegender Irrtum ist und wie man das Verhältnis von Kompetenztraining und Wertetraining fruchtbar verstehen und gestalten könnte, soll deshalb den Abschluss dieser Ausführungen bilden und Werner Faix durch einen Zukunftsblick ehren.

FÜHRUNGSWERTE

Seit über zwanzig Jahren wird im Umkreis des KODE® – KODE®X – Verfahrens Kompetenzmessung, Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement betrieben.[19] Vor allem Volker Heyse hat mit dem von ihm beispielhaft konzipierten und maßgeblich verfassten Handbuch Kompetenztraining die methodischen Grundlagen für solche Trainingsverfahren geliefert.[20]

Kompetenzen hatte ich als Fähigkeiten charakterisiert, in offenen, problematischen Situationen selbstorganisiert und kreativ handeln zu können. *Wertungen, Werte* weisen uns dabei den Weg, sie „überbrücken“ wie gesagt das fehlende, möglicherweise gar nicht existierende Wissen. Nun muss man sich klar machen: es gibt da keine direkten Zusammenhänge. Die irrsinnigsten, abergläubischsten Werte können zu einem durchaus akzeptablen Handeln

---

16 Keim, S. (2018). Kompetenzerfassung in der tertiären Bildung. Empirische Studie über den Einsatz von Ratingverfahren zur Erfassung der Kompetenzen von Studierenden eines berufsintegrierten postgradualen Managementstudiums. München.

17 Erpenbeck, J. / Sauter, W. (2019). Wertungen, Werte – Das Buch der gezielten Werteentwicklung von Persönlichkeiten. Berlin.

18 Fischer, C. A. (2000). Werte als Kerne von Kompetenzen. Eine theoretische Studie mit einer empirischen Analyse in Montessori-Schulen. Münster, New York, (Waxmann).

19 Heute gebündelt in Heyse, V. / Erpenbeck, J. / Coester, S. / Ortmann, S. (2019). Verfahren zur Kompetenzentwicklung. International praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster, New York.

20 Heyse, V. / Erpenbeck, J. (2009). Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart.

beitragen. Und manche akzeptierten, wohl gesetzten Werte können geradewegs in den Abgrund führen. Unsere Kompetenzen, unsere Handlungsfähigkeiten lassen sich trainieren, indem wir mit zuvor nicht aufgetretenen, neuartigen Handlungssituationen konfrontiert werden. Die dabei im Hintergrund wirkenden, jegliches Handeln erst ermöglichenden Werte können jedoch von Person zu Person total verschieden sein. Jede Kompetenzenzwicklung führt auch zur Werteentwicklung, aber nicht jede Werteentwicklung zu Kompetenzentwicklung. Es gibt deshalb fundamentale Unterschiede von Kompetenztraining und Wertetraining.[21] Ich möchte drei von ihnen benennen.

INDIVIDUENORIENTIERUNG VERSUS GEMEINSCHAFTSORIENTIERUNG

Der Arbeitsberater möchte den Langzeitarbeitslosen wieder in Lohn und Brot bringen; kann das gelingen? Das Team der Softwaretechniker braucht einen neuen Mitarbeiter; wer passt? Ein neuer Callcenter-Agent wird gesucht; welcher Bewerber wird es? Wir können die Kompetenzen einzelner Personen messen, entwickeln und trainieren. Allerdings summieren sich die Kompetenzen aller Mitglieder eines Teams, eines Unternehmens, eines Netzwerks nicht einfach. Schon im Team braucht es sehr unterschiedliche Kompetenzen in unterschiedlichen Teamrollen.[22] Das Kompetenzkapital eines Unternehmens hat mit der Kompetenzsumme der einzelnen Mitarbeiter kaum etwas zu tun.[23]

Ein Netzwerk, ein Unternehmen, ein Team entwickeln Werte, die das gemeinschaftliche Handeln bestimmen. Ist beispielsweise *Respekt* ein erklärter Unternehmenswert, hat derjenige schlechte Karten, der sich immer wieder gegenüber leitenden Personen oder Mitarbeitern respektlos verhält. Wertehaltungen eines Einzelnen zu bestimmen mag psychotherapeutisch wertvoll sein, in umfassenderen Zusammenhängen fragt keiner danach. Es ist also sinnvoll, zunächst das *Ist* und den *Wunsch* gemeinschaftlicher Werte zu erfragen und erst daran einzuschätzen, wie der Einzelne darin positioniert ist. [24] Daraus ergibt sich der *erste* Fundamentalunterschied Kompetenztraining – Wertetraining:

- Kompetenztraining → wird im Regelfall primär auf Individuen gerichtet, aus ihnen bestehende Gemeinschaften (Netzwerke, Unternehmen, Teams) profitieren (in erhoffter Weise) davon.

---

21 Die folgenden Überlegungen gehen zurück auf Erpenbeck, J. / Sauter, W. (2021, im Druck): Handbuch Wertetraining.

22 Belbin, M. (2010). Management Teams. London; Heinrich, A. / Wall, J. (2013). Teamrollen. Da Modell nach Belbin. Norderstedt.

23 Barthel, E. / Erpenbeck, J. / Hasebrook, J. / Zawacki-Richter, O. (Hrsg.) (2007). Kompetenzkapital. Wege zum Integrierten Kompetenzmanagement. Frankfurt a. M.

24 Erpenbeck, J. / Sauter, W. (2020). Werteerfassung und Wertemanagement. Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen. Wiesbaden.

- Wertetraining → geht im Regelfall primär von den Werten von Gemeinschaften aus, das Training individueller Wertehaltungen soll (in erhoffter Weise) diese Gemeinschaftswerte bekräftigen und stärken.

HANDLUNGSANKER VERSUS WERTEWOLKEN

Kompetenzen sind handlungsorientiert, sie bezeichnen Fähigkeiten, auf eine bestimmte, beschreibbare Weise und mit einem bestimmten, beschreibbaren Erfolg zu handeln. Sie leiten auf bestimmte Handlungsziele hin. Kompetenzen sind zielführend.

Die Kompetenz *Akquisitionsstärke* beschreibt beispielsweise die Fähigkeit, andere Menschen selbstorganisiert und kreativ für Aufgaben und Produkte zu werben. Da diese Fähigkeiten in der Regel nicht pauschal zu beurteilen sind, werden sie in *Handlungsanker*, also in *Teilhandlungen* untersetzt:

(1) Geht auf andere Personen aktiv und erfolgreich zu.

(2) Erkennt wichtige Kundenbeziehungen und baut sie aus.

(3) Entwickelt beim Kunden spezifische Lösungsvorschläge und vermittelt das Gefühl der vollen Einbeziehung des Kunden.

(4) Beendet Gespräche mit konkreten Vereinbarungen (weiteres Vorgehen, Termine...).[25]

Ob eine Person tatsächlich so handelt, also zugeht, erkennt, entwickelt und beendet lässt sich skaliert einschätzen. Eben deshalb bezeichnet man (1) bis (4) als Handlungsanker. Sie lassen sich unternehmens- oder teamspezifisch festlegen.

Werte sind haltungsorientiert, sie kennzeichnen das, was aus verschiedenen Gründen aus der Wirklichkeit als wünschenswert und notwendig, oder auch als abzulehnen hervorgehoben wird; sie sind Ordner des selbstorganisierten Handelns, indem sie nahelegen, welche Handlungen zu bevorzugen und welche eher zu unterlassen sind. Werte sind handlungsführend. Aber nicht zielführend.

Man kann beispielsweise auf unendlich viele verschiedene Weisen respektvoll handeln. Werte weisen aber klar darauf hin, was nicht geht, was respektlos ist. Der Wert *Respekt* lässt sich beispielsweise durch *Wertungsbeispiele oder Teilwerte* untersetzen:

(1) Es ist wichtig, Kollegen und Führungskräften auf Augenhöhe zu begegnen, so dass man ohne Rücksicht auf Hierarchien kommunizieren und arbeiten kann.

---

[25] Heyse, V. / Erpenbeck, J. (Hrsg.). KompetenzManagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster, New York, München, Berlin, S. 33.

(2) Allen Mitarbeitern, unabhängig von Herkunft oder Religion, sollte man mit Verständnis und ohne Vorbehalte tolerant begegnen.

(3) Fremden Familien- und Lebensverhältnissen gebührt zumindest eine vorurteilslose Betrachtung.

(4) Andere gewaltfreie kulturelle, religiöse und politische Überzeugungen sind zunächst einmal grundsätzlich zu respektieren.

(1) bis (4), die Wertungsbeispiele, kann man zusammengenommen als eine *Wertewolke* bezeichnen. Sie lässt sich in dem Sinne „welchen Respekt erwarten wir von unseren Mitarbeitern" unternehmens- oder teamspezifisch festlegen. Sie lässt sich insgesamt als „dunkel" oder „hell", als „Respekt gering" bis „Respekt sehr stark" einschätzen. Die Wertungsbeispiele lassen sich jedoch kaum wie die Handlungsanker einzeln einschätzen. Sie hängen alle miteinander zusammen. Zudem lassen sich für sie als *Teilwolken* kaum skalierte Einschätzungen vorstellen. Wie misst man zum Beispiel, ob jemand Kollegen und Führungskräften auf Augenhöhe begegnet, oder ob er fremde Familien- und Lebensverhältnisse ohne Vorurteile betrachtet? Nur die *gesamte Wertewolke* lässt sich skaliert einschätzen! Damit ergibt sich der *zweite* Fundamentalunterschied Kompetenztraining – Wertetraining:

- Kompetenztraining → Kompetenzen werden als Handlungsfähigkeiten, repräsentiert durch einzeln skalierbare Handlungsanker erfasst
- Wertetraining → Werte werden als Ordner des Handelns, repräsentiert durch insgesamt skalierbare Wertewolken, erfasst, die aus organisationsspezifischen Wertebeispielen bestehen

GLEICHGEORDNETE HANDLUNGSANKER VERSUS SITUATIONSSENSIBLE WERTEBEISPIELE

Kompetenzen sind zielführend, Werte sind handlungsführend: Man mag sich ein Schloss in der Ferne vorstellen, das Kompetenzschloss, und eine von herrlichen, alten Bäumen eingefasste Allee dorthin, die Werteallee. Ohne Ziel ist unser Wandern ziemlich sinnlos, ohne Weg kommen wir erst gar nicht dorthin. Der Weg ist nicht das Ziel, das Ziel legt den Weg nicht fest, aber Weg und Ziel gehören untrennbar zusammen.

Kompetenztraining und Wertetraining gehören untrennbar zusammen, gerade weil sie durch die genannten Fundamentalunterschiede getrennt sind. Dabei haben wir einen weiteren, wichtigen noch nicht bedacht: Die Sensibilität gegenüber punktuellen Einzelheiten.

Es gibt unzählige Kompetenzen[26] und ungezählte Werte[27]. Ein *Kompetenzatlas* fasst wichtige Kompetenzen, ein *Werteatlas* wichtige Werte zusammen.[28] Die darin ausgewählten Kompetenzen und Werte decken die meisten in Rede stehenden Einzelbegriffe ab, zumal deren unternehmensspezifische beziehungsweise teamspezifische Präzisierung sie noch einmal anpasst. Nicht zu übersehen ist jedoch, dass die Begriffe des Kompetenzatlas einerseits und des Werteatlas anderseits auf ganz unterschiedliche Weise untereinander zusammenhängen.

Bleiben wir bei dem Beispiel der sozial-kommunikativen Kompetenz *Akquisitionsstärke*. Es ist für jeden vollkommen plausibel, dass sie mit anderen sozial-kommunikativen Kompetenzen zusammenhängt, wie zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit und Verständnisfähigkeit, mit den personalen Kompetenzen Offenheit für Verhandlungen und Hilfsbereitschaft, mit den Aktivitäts- und Handlungskompetenzen Tatkraft und ergebnisorientiertes Handeln oder den Fach- und Methodenkompetenzen Beurteilungsvermögen und Marktorientierung. *Genau besehen hängt jede Kompetenz des Kompetenzatlas mit jeder anderen darin zusammen*. Auf welche Weise und in welcher Stärke ist natürlich aufzuklären. Aber sie sind generell wie in einem Kreise *gleichgeordnet*, jede kann und muss für sich anhand spezifischer Handlungsanker beurteilt werden.

Auch die Werte des Werteatlas hängen, jeder mit jedem, offensichtlich zusammen. Sie sind jedoch *nicht gleichgeordnet*. Man kann seine Kreativität kaum genießen (Genusswerte), wenn man obdachlos ist und der Lebensstandard bei Null liegt (Nutzenwerte), wenn notwendige Ideale fehlen (ethisch-moralische Werte) oder die individuelle Freiheit völlig beschnitten ist (sozial-weltanschauliche Werte). Das Fehlen eines Fundamentalwertes kann die Bedeutung aller oder vieler anderer für einen Menschen minimieren. Ein starker Lebensstandard, eine hohe Sicherheit, eine glückliche Familie können, wie aktuelle Beispiele zeigen, den Drang nach individueller Freiheit kaum dämpfen.

Methodisch lässt sich der Fundamentalunterschied Situationssensibilität durch eine beispielhafte Gegenüberstellung verdeutlichen. Um beispielsweise im Rahmen eines Kompetenztrainings die Kompetenz *Akquisitionsstärke* einer Person festzustellen, bewerten wir einzeln die oben genannten vier Handlungsanker und bilden für die Gesamtbeurteilung das arithmetische Mittel.

Ein solchen Vorgehen wäre bei Werten völlig unsinnig.

---

26 Hänggi, G. (2001). Macht der Kompetenz. Human Capital Value Ausschöpfung der Leistungspotentiale durch zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung. Köln.

27 Sauer, F. H. (2018). Das große Buch der Werte. Enzyklopädie der Wertvorstellungen. Köln.

28 Kompetenzatlas: Heyse, V. / Erpenbeck, J. (Hrsg.). KompetenzManagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster, New York, München, Berlin, S. 27; Werteatlas: Erpenbeck, J. / Sauter, W.: Werteerfassung und Wertemanagement. Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen. Wiesbaden, S. 9.

Wenn beispielsweise beim Wert *Respekt* ein Mitarbeiter bei nur einem der vier oben genannten Wertebeispiele den notwendigen *Respekt* vermissen lässt, führt das dazu, ihn als insgesamt wenig respektvoll zu charakterisieren. Wir können also keinesfalls die Wertebeispiele einzeln beurteilen und dann das arithmetische Mittel dieser Beurteilungen bilden!

Noch deutlicher ist das bei dem Wert *Kreativität* mit den Wertebeispielen

(1) Es ist mir wichtig, dass ich meine eigenen Ideen oder gestalterischen Fähigkeiten weiter entwickeln kann und Freiräume dafür habe.

(2) Meine persönlichen Ideen und Lösungen können in meine Arbeitsaufgaben und in mein Arbeitsumfeld einfließen.

(3) Inspirierende Erfahrungen, z. B. mit kreativen Arbeitsmethoden oder mit künstlerischen Bausteinen führen mich weiter.

(4) Ich bin in der Lage, kreative Gestaltungsmöglichkeiten auf klassischem Wege oder mit Software-Tools für beeindruckende Designs nutzen.

Nehmen wir an, die Freiräume eines Designers seien eher gering, seine persönlichen Ideen nicht wirklich gefragt, inspirierende Erfahrungen macht er auch kaum, kurz: die ersten drei Wertebeispiele müssen eher gering eingeschätzt werden. Aber die Nutzung moderner Gestaltungsmöglichkeiten verschafft dem Designer und damit dem Unternehmen den Nimbus hoher Kreativität und genialer Produkt- und Werbegestaltung. Dann würde es trotz der geringen Einschätzung der ersten drei Wertebeispiele niemandem einfallen, die Kreativität des betrachteten Designers als mäßig zu bezeichnen. Das arithmetische Mittel würde also in keiner Weise die von allen neidlos anerkannte Kreativität widerspiegeln. Seine Kreativität würde man insgesamt hoch bewerten!

Damit ergibt sich der *dritte* Fundamentalunterschied Kompetenztraining – Wertetraining:

- Kompetenztraining → Die Handlungsanker der einzelnen Kompetenzen sind gleichgewichtet; der Wert einer Kompetenz berechnet sich als arithmetisches Mittel der Skalenwerte für die Handlungsanker.
- Wertetraining → Die Wertebeispiele zu einem Wertebegriff (Wertewolke) sind nicht gleichgewichtet, sie sind sensibel gegenüber situativen Einzelheiten. Diese Situationssensibilität ist das vielleicht wichtigste Unterscheidungsmerkmal.

  Manchmal bestimmt das am stärksten ausgeprägte Wertebeispiel die Einschätzung des Wertes. Ist beispielsweise eine Person auf einem Teilgebiet hochkreativ, schätzen wir ihre Gesamtkreativität hoch ein, fast unabhängig davon, wie ihre Kreativität auf anderen Teilgebieten ausfällt. Manchmal wird die Ausprägung jeweils durch das Wertebeispiel bestimmt, das die niedrigste Ausprägung hat, wie zum Beispiel bei den Werten Respekt, Verantwortung, Norm und Gesetz sowie Gemeinwohl.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen: Kompetenzen sind zielführend, Werte sind handlungsführend. Kompetenztraining und Wertetraining hängen untrennbar miteinander zusammen. Sie sind jedoch durch drei Fundamentalunterschiede voneinander gesondert:

1. Kompetenztraining ist im Regelfall individuenzentriert, geht also von Individuen aus; Wertetraining ist im Regelfall gemeinschaftszentriert, beginnt deshalb auf der Ebene der Organisation.
2. Kompetenztraining ist durch differenzierende Handlungsanker, Wertetraining ist durch integrierende Cluster von Wertebeispielen (Wertewolken) geleitet
3. Kompetenztraining ist durch gleichgewichtete Handlungsanker, Wertetraining durch situationssensible Wertebeispiele (in Wertewolken) geleitet.

Das *Kompetenztraining* der SIBE entspricht ähnlichen Bestrebungen in anderen Organisationen und Unternehmen. Die meisten großen, viele mittlere und sogar kleine Unternehmen haben eigene Kompetenzmodelle.[29] Sie bestehen in der Regel aus etwa 12 bis 16 für die Mitarbeiter des Unternehmens als strategisch wichtig erachteten Schlüsselkompetenzen, ausgewählt von einem Team von sechs bis acht erfahrenen Personen. Die SIBE hat auf Initiative von Werner Faix als eine der ersten, vielleicht sogar als die erste Organisation im Hochschulbereich, eine solche Auswahl vorgenommen. Die ausgewählten Schlüsselkompetenzen werden von einigen Handlungsankern, in der Regel vier bis acht, untersetzt, die organisationsspezifisch festlegen, was unter der jeweiligen Schlüsselkompetenz zu verstehen sei. Die Formulierung der Handlungsanker wird oft ebenfalls von diesem Team vorgenommen.[30] Die Erfüllung der Handlungsanker lässt sich skaliert, etwa von „sehr stark erfüllt“ bis „kaum erfüllt“, einschätzen. So lässt sich die Kompetenz jedes einzelnen Mitarbeiters beurteilen und wo nötig weiterentwickeln.

Ausgangspunkt eines Kompetenztrainings sind diese strategisch ausgewählten Kompetenzen. Sie kann man für das Training nochmals auf einige, wenige reduzieren, wie das in der SIBE praktiziert wurde und wird.

Ein spezielles *Wertetraining* findet in der SIBE nicht statt, aber Werte wurden und werden in ihr durchgehend berücksichtigt. Konzentriert sind sie in einer eigenen Leitschrift zusammengefasst.[31]

Netzwerke und Verbände, Unternehmen, Organisationen, Bildungseinrichtungen, Teams und andere Gemeinschaften gehen immer von Wertevoraussetzungen aus. *Es gibt kein*

---

[29] Erpenbeck, J. / von Rosenstiel, L. (2013). Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Stuttgart, insbesondere S. 205 ff.

[30] Heyse, V. (2007). Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen. In: Heyse, V. / Erpenbeck, J. (Hrsg.). KompetenzManagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster, New York, München, Berlin, S. 11-180.

[31] Blumenthal, I. / Djalali, A. / Faix, W . G. et al. (2012): Werte. Bildung. Ethikkodex. Stuttgart.

soziales Handeln ohne zugrunde liegende Werte. Andererseits gibt es im Gegensatz zu den *Kompetenzmodellen* selten als solche ausgewiesene und begründete *Wertemodelle*. Es gibt meist Darlegungen der Unternehmenskultur, es gibt Leitlinien der Unternehmensethik und Unternehmenspolitik, Compliance-Grundsätze, Verhaltenskodizes, Selbstdarstellungen der Unternehmen und Werbeschriften; aus alldem lassen sich für das Unternehmen die in den nächsten zwei, drei Jahren wichtigsten Werte extrahieren. Interviews und offene Gespräche mit den Mitarbeitern werden einbezogen. Entscheidend ist aber vor allem die Frage an die Führungsebene: Wie soll die zukünftige Strategie des Unternehmens aussehen und welche Werte werden dabei die wichtigste Rolle spielen? Bei grundlegenden Strategiewechseln, bei Änderungen der gesellschaftlichen Arbeits- und Lebensbedingungen, bei der Übernahme neuer Aufgaben oder der Fusion mit anderen Unternehmen können sich die Werte eines Unternehmens schnell, manchmal schlagartig ändern. Viel schneller übrigens als die meisten Kompetenzen der Mitarbeiter, die oft an konkrete, sich nur langsam ändernde Arbeitsbedingungen gebunden sind.

Da keine Blaupause für ein Wertetraining vorhanden ist, auch nicht in Form bereits einsetzbarer Wertemodelle, haben Werner Sauter und ich einen *methodischen Dreischritt* hin zu einem effektiven Wertetraining vorgeschlagen.[32] Er umfasst

1. Die Aufstellung von einem unternehmensspezifischen *Wertemodell*
2. Die Umsetzung dieses Modells in ein unternehmensspezifisches *Erfassungsmodell*
3. Die Ermittlung der deutlichsten Differenzen zwischen den Ist-Werten und den Wunsch-Werten in der Einschätzung aller Mitarbeiter, aus deren Abgleich in Beziehung zur Organisationsstrategie und den Rahmenbedingunen ein Soll-Wertemodell abgeleitet wird, welches wiederum zu einem unternehmensspezifischen *Trainingsmodell* führt.

Zu diesem Dreischritt Wertemodell, Erfassungsmodell, Trainingsmodell einige Anmerkungen.

Im Vorfeld jedes Wertetrainings ist es *erstens* notwendig, ein unternehmensspezifisches *Wertemodell* zu erarbeiten.[33] Dabei sind insbesondere zwei Fragen zu beantworten:

Zum einen, was bedeutet jeder der den vier Basiswerten[34] zugeordneten 16 Schlüsselwerte[35] für uns, für unser Unternehmen. Dazu werden die grundlegenden Definitionen der Schlüsselwerte auf die Spezifik des Unternehmens, das sein jeweils eigenes Wertemodell entwickelt, „umgeschrieben“.

---

32 Erpenbeck, J. / Sauter, W. (2021, im Druck). Handbuch Wertetraining.

33 Das gilt für die bereits genannten menschlichen Gemeinschaften: Organisationen, Unternehmen, Forschungsgruppen, Parteien, Teilgemeinschaften, Netzwerke etc., auch für Verbände, Bildungseinrichtungen, Teams...

34 Genusswerte, Nutzenwerte, ethisch-moralische Werte, sozial-weltanschauliche Werte.

35 Kreativität, Gesundheit, Bildung, Beziehungen; Lebensstandard, Sicherheit, Belohnung, Gemeinnutz; Familie, Ideale, Verantwortung, Respekt; Individuelle Freiheit, Einfluss, Norm und Gesetz, Netzwerk.

Zum anderen werden für jeden Schlüsselwert Wertebeispiele gesucht, die ihn unternehmensspezifisch illustrieren. Ist der Schlüsselwert beispielsweise Respekt, könnte das bereits angeführte Wertebeispiel: „Allen Mitarbeitern, unabhängig von Herkunft oder Religion, sollte man mit Verständnis und ohne Vorbehalte tolerant begegnen“ in einem Unternehmen mit vielen arabischen Geflüchteten lauten: „Unseren arabischstämmigen Kollegen sollte man unabhängig von Herkunft und Religion ohne Vorbehalte und tolerant begegnen“. Jeder Schlüsselwert wird durch einige Wertebeispiele illustriert. Die Ausarbeitung eines solchen unternehmensspezifischen Wertemodells, bestehend aus den angeführten 16 Schlüsselwerten und illustriert durch entsprechende Wertebeispiele dauert etwa einen Tag.

Ein *zweiter* Schritt besteht in der Umsetzung des so gewonnenen unternehmensspezifischen Wertemodells in ein unternehmensspezifisches *Erfassungsmodell.* Bei der von uns entwickelte Erfassungs-Software KODE®W geschieht eigentlich nicht mehr und nicht weniger, als dass die pro Schlüsselwert ausgearbeiteten Beispielwerte zusammengefasst und in Fragen eines Fragebogens umformuliert werden. Da heißt es dann um beim Beispiel zu bleiben: „Trifft es zu, dass man in unserem Unternehmen unseren arabischstämmigen Kollegen unabhängig von Herkunft und Religion ohne Vorbehalte und tolerant begegnet?“ Dem entsprechend werden alle Beispielwerte skaliert abgefragt. Haben wir zum Beispiel jedem der sechzehn Schlüsselwerte je vier Fragen zugeordnet, handelt es sich also insgesamt um 64 Fragen. Der entsprechende Fragebogen wurde sowohl in Papierform wie in Softwareform entwickelt und sehr erfolgreich erprobt.[36]

Die folgende Abbildung gibt das Ergebnis des Einsatzes eines solchen Fragebogens für ein Unternehmen mit 1.700 Mitarbeitern wieder. Die Rhomben sind die Statements „Ja so ist es in unserem Unternehmen“, die Dreiecke „So würde ich es uns wünschen“.

[36] Sauter, R. (2020). Praxisbericht. In: Erpenbeck, J. / Sauter, W.. Werteerfassung und Wertemanagement. Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen. Wiesbaden, S. 49–62.

Es ist sofort sichtbar: Die *größten Differenzen* ergeben sich bei den Themen Gesundheit, Beziehungen, Gemeinnutz, Ideale und Respekt, bei denen man sich vom Unternehmen mehr erhofft, als es geben will oder kann. Die *geringsten Differenzen* von Unternehmenswerten und persönlichen Werten bestehen bei den Werten Kreativität, Bildung, Sicherheit, Familie, Norm und Gesetz.

In einem *dritten* Schritt erfolgt nun die Ermittlung der deutlichsten Differenzen im unternehmensspezifischen Wertemodell und daraus die Ableitung eines unternehmensspezifischen *Trainingsmodells*.

Ausgangspunkt sind dabei, wie bereits erwähnt, nicht primär die Wertungen der einzelnen Mitarbeiter. Das Wertetraining basiert auf den Werten des Unternehmens, das Training teambezogener und individueller Wertehaltungen soll, so die Absicht, die Unternehmenswerte bekräftigen, stärken und wo möglich in neue Arbeitszusammenhänge einbringen. Die in der Abbildung kondensierte Erkenntnis, wo im Unternehmen größere Differenzen zwischen dem Ist-Wert und dem Wunsch-Wert der Mitarbeiter bestehen, führt zu Soll-Werten, die in einem gemeinsamen Prozess von Führung und Mitarbeitern definiert werden. Dabei handelt es sich nicht um beliebige, freischwebende Wünsche, sondern nur um solche, die mit den Möglichkeiten, den Rahmenbedingungen und den strategischen Erfordernissen des Unternehmens im Einklang stehen. Die Soll-Werte können und müssen natürlich auch Anlass für das Unternehmen sein, *Unternehmensstrategie und -politik* zu verändern – etwa eine bessere Gesundheitsvorsorge zu treffen, Beziehungen der Mitarbeiter planmäßiger zu fördern, dem Gemeinnutz mehr Aufmerksamkeit zu widmen, die Unternehmensideale besser zu erfassen und zu kommunizieren und respektvolles Verhalten durchzusetzen.

Als Entwicklungsziele für ein Wertetraining können davon allerdings nur solche herausgegriffen werden, die deutlich von den Wertehaltungen, Kompetenzen und Handlungen der Mitarbeiter abhängen. Welche Rolle spielen die Wertehaltungen der Mitarbeiter bei der Entstehung der erfassten Differenzen? Wie weit können wir durch ein Wertetraining eine gezielte Veränderung dieser Wertehaltungen und damit eine höhere Performanz des Unternehmens erreichen? Wie können wir die herausgearbeiteten Entwicklungsziele zu einem tragfähigen unternehmensspezifischen *Trainingsmodell* zusammenfassen?

Um die Entwicklung des unternehmensspezifischen Trainingsmodells zum Abschluss zu bringen, ist es schließlich notwendig, abzuklären: Was genau wollen wir eigentlich an den herausgefundenen Werten trainieren (*präzisierte Entwicklungsziele*). Dazu fragen wir:

Wer wertet denn da; das können alle Mitarbeiter sein, oder wichtige Mitarbeitergruppen, die Ingenieure, die Frauen, die jungen oder die alten Mitarbeiter. Unser Training setzt allerdings immer bei einzelnen Mitarbeitern ein, nicht bei Teams oder Gruppen insgesamt. Wir finden heraus, bei welchen Mitarbeitern wir die subjektiven Wertungen, ihre Wertehaltungen verändern wollen (Subjekte der Wertung).

Was genau bewerten sie denn; sind es Kollegen (bei Beziehungen oder Respekt), sind es interne (Gesundheit) oder sozial-weltanschauliche Unternehmenszustände und Sachverhalte (Gemeinnutz, Ideale); diese Objekte können wir in der Regel nicht ändern, wohl aber die wertende Sicht auf sie (Objekte der Wertung).

Wovon gehen sie beim Werten denn aus; von eigenen oder fremden, geprüften oder ungeprüften Erkenntnissen, eigenen Emotionen und Motivationen, von Vermutungen, Annahmen, Wünschen, von früher bereits verinnerlichten Werten, Regeln und Normen, von Glaubensgewissheiten und -ungewissheiten, von Phantasien, Träumen, und spezifischen Fakes... Objektives, verifiziertes Wissen macht nur einen Bruchteil dessen aus, was unserem Werten zugrunde liegt (Grundlagen der Wertung).

Was halten sie denn für besonders wichtig; sind es die wichtigsten Werte der Welt, sind es eher unternehmensinterne oder nur persönliche, private Werte, ordnen wir sie in besonders wichtig – eher unwichtig ein oder stufen wir unsere Maßstäbe fein ab (Maßstäbe der Wertung).

Diese vier Fragen zur *Wertestruktur*, zum Wertekleeblatt[37] werden in einer aussagefähigen, diskussionsbereiten Durchführungsgruppe besprochen. Zugleich wird herausgearbeitet, welche notwendigen *Entwicklungsprozesse* durch ein Training angestoßen und begleitet werden können. Dabei stehen uns die großen Einflussmöglichkeiten von Praxis, Coaching und Mentoring, Training im zugespitzten Sinne und in geringem Maße auch Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung. Insgesamt ergibt sich also eine Matrix des Wertetrainings, die konkretisiert und individualisiert für jeden Trainee gezielt auszuarbeiten ist:

		gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten			
↓ Wertestruktur ↓ Wertestruktur konkret		Praxis	Coaching/ Mentoring	Training	Weiterbildung
Subjekte d.W.					
Objekte d.W.					
Grundlagen d.W.					
Maßstäbe d.W.					
← →		← →			
ENTWICKLUNGSZIEL		**ENTWICKLUNGSPROZESS**			

Auf diesem Wege wird es uns auch gelingen, Führungswerte zu modellieren, zu erfassen und zu trainieren.

[37] Jeder Wert, jede Wertung weist diese aus Subjekten, Objekten, Grundlagen und Maßstäben der Wertung bestehende Wertestruktur auf (das Wertekleeblatt), die im Trainingsfall konkretisiert werden kann und muss.

JENS MERGENTHALER

WERTSCHÖPFUNG – SCHÖPFUNGSWERT

WAS UNS WIRKLICH WICHTIG IST UND WIE WIR ES WIRKLICHKEIT WERDEN LASSEN KÖNNEN

Ich bezeichne mich selbst als „Glückskind“: Einerseits, da es mir vergönnt ist, Dinge zu tun und zu erleben, die mir zutiefst guttun; andererseits, da es mir vergönnt ist, Menschen zu kennen und kennenzulernen, die mein Leben zutiefst bereichern. Es war nunmehr vor über 10 Jahren, da ich einmal mehr Glück hatte und zum ersten Male Werner G. Faix begegnen durfte.

Aus diesem ersten Treffen ist ein produktives und performantes Gespann entwachsen, das gemeinsam zahlreiche Bücher und Artikel verfasst und miteinander unzählige Gedanken diskutiert hat. Vieles, was ich in den letzten Jahren geschaffen und erreicht habe, wäre ohne Dein tätiges Wirken, lieber Werner, nur eine Möglichkeit geblieben. Hierfür und für vieles mehr möchte ich Dir schlicht und ergreifend sagen: Vielen, vielen, vielen Dank! Ausdrücklich möchte ich Dir danken, dass Du mir die Freiheit, die Gelegenheit und den Raum gibst, mein Wissen, Können und Wollen für etwas von Wert einzusetzen.

In unserer gemeinsamen Arbeit haben Werner G. Faix und ich immer wieder große Begriffe aufgegriffen und uns an ihnen abgearbeitet: Bildung, Persönlichkeit, Führung und Innovation. Irgendwo und inmitten all dieser Beschäftigungen tauchte dabei stets und immer ein weiterer großer Begriff auf: Werte. Seit einiger Zeit planen Werner G. Faix und ich daher ein Buch zu diesem Thema. Die Stoßrichtung dieses Buchs wird mit dem Begriffspaar „Schöpfungswert – Wertschöpfung“ angedeutet.

In dem folgenden Beitrag gebe ich einerseits eine grobe Übersicht über das, was wir für dieses Buch bisher zusammengetragen haben. Andererseits möchte ich einige Aspekte neu hinzufügen und bestehende Gedanken anders ordnen.

Die Überschriften und Inhalte des folgenden Beitrags mögen mitunter pathetisch wirken. So ist die Rede vom Sinn des Lebens, von Bestimmung und Lebenszweck. Aber es ist doch gerade der Anlass einer Festschrift zum 70. Geburtstag, der solch erhabenen Wortschatz nicht nur rechtfertigt, sondern geradezu notwendig erscheinen lässt.

1 ÜBER WERTE ALS OBERSTE ZWECKE

Es ist freilich kein Zufall, dass gerade in Zeiten erheblichen Wandels so viel über Werte gesprochen wird. Ein prinzipielles Problem ist allerdings, dass der Begriff „Wert“ für Vieles und Vielfältiges verwendet wird. Manchmal hat es den Anschein, als redete man bei einer Diskussion über Werte nicht nur aneinander vorbei, sondern wisse selbst gar nicht so recht, worüber man da redet. Die Eigenart von Geistes- und Sozialwissenschaftlern ist es, sich vortrefflich auch und vor allem über Grundsätzliches uneins zu sein, so beispielsweise, was zentrale Begriffe eigentlich bedeuten. Dieses Schicksal teilt der Begriff „Wert“ mit vielen anderen Be-

griffen. Die Entscheidung über die Bedeutung eines Begriffs kann auf verschiedene Weise vollzogen werden. Eine Möglichkeit bestünde darin, dass die Bedeutungsfestlegung eines Begriffs durch eine allgemein anerkannte Referenz erfolgt. Der Begriff des Wertes wird daher im Folgenden im Sinne eines der Größten unter den Großen verstanden: Aristoteles.

Wie sein Lehrer Platon ist Aristoteles der Überzeugung, dass jedes tätige Wirken und damit auch jedes Handeln einen Zweck hat. Diese können auf einer „Stufenleiter der Zwecke" [Aristoteles, Ethik: 1] angeordnet werden. Der auf der Leiter jeweils untergeordnete Zweck wird dementsprechend angestrebt, um einen höherrangigen Zweck zu verwirklichen. Die Verwirklichung eines untergeordneten Zwecks wäre ein Mittel zur Erreichung eines übergeordneten Zwecks. Aristoteles nimmt weiter an, dass es auf dieser Leiter auch eine letzte Sprosse geben müsste, einen letzten Zweck, worauf jedes menschliche Streben abzielt. Gäbe es einen solchen Zweck nicht, wäre alles menschliche Handeln letztlich sinnlos. Dieser oberste Zweck, dieses Endziel ist das, was stets und nur um seiner selbst willen erreicht, das aus keinem weiteren übergeordneten Zweck mehr angestrebt wird.

> „Gibt es nun unter den Objekten, auf die sich die Betätigung richtet, ein Ziel, das man um seiner selbst willen anstrebt, während man das übrige um jenes willen begehrt; ist es also so, dass man nicht alles um eines anderen willen erstrebt, / denn damit würde man zum Fortgang ins Unendliche kommen und es würde mithin alles Streben eitel und sinnlos werden /: so würde offenbar dieses um seiner selbst willen Begehrte das Gute, ja das höchste Gut bedeuten." [Aristoteles, Ethik: 1]

Aristoteles verbindet diesen obersten Zweck mit dem Begriff des „Guten". Gewissermaßen „wertneutraler" ausgedrückt, könnte dieser oberste Zweck, dieses Etwas, auf das alles Handeln letztlich gerichtet ist, aber auch als „Wert" definiert werden, d.h. als das, was einen „höheren Wert" hat als etwas anderes.

> „Man hat darum das Gute treffend als dasjenige bezeichnet, was das Ziel alles Strebens bildet. Indessen, es liegt die Einsicht nahe, dass zwischen Ziel und Ziel ein Unterschied besteht. Das Ziel liegt das eine Mal in der Tätigkeit selbst, das andere Mal noch neben der Tätigkeit in irgendeinem durch sie hervorzubringenden Gegenstand. Wo aber neben der Betätigung noch solch ein weiteres erstrebt wird, da ist das hervorzubringende Werk der Natur der Sache nach von höherem Werte als die Tätigkeit selbst." [Aristoteles, Ethik: 1–2]

Im Sinne der Nikomachischen Ethik von Aristoteles wäre ein Wert das „höchste Gute" [Aristoteles, Ethik: 2], auf dessen Verwirklichung alles Streben letztlich gerichtet ist. Neutraler formuliert soll der Begriff „Wert" im Folgenden allgemein verstanden werden als etwas, was ein Subjekt als zutiefst notwendig, erwünscht oder begehrenswert ansieht und auf dessen Verwirklichung oder Erlangung letztlich all sein tätiges Wirken abzielt.

Ein Wert kann in vielerlei bestehen: So kann das Ziel einer Wertschöpfung, einer Verwirklichung von Werten, darin bestehen, dass solch abstrakte Werte geschaffen werden wie Menschenwürde, Glück, Gesundheit, Liebe, Zufriedenheit, Frieden, Wohlstand und Wohlfahrt, menschliches Wohlsein und die Verhinderung menschlichen Leids, spirituelle Erlösung, Sicherheit, Freiheit, Gerechtigkeit, Gleichberechtigung, Rechtsstaatlichkeit, Demokratie, Naturerhalt. Das Ziel einer Wertschöpfung kann jedoch auch darin bestehen, dass solch konkrete Werte geschaffen werden wie Umsatz oder Gewinn, Wählerzustimmung, Aufmerksamkeit, bestimmte Güter oder Dienstleistungen.

Eine solche Definition des Begriffs „Wert“ als oberster Zweck erscheint heute mehr denn je angebracht: Zweifelsohne stehen wir im Angesicht der gegenwärtigen allseitigen und tiefgreifenden Umgestaltungen vor menschengemeinsamen Problemen und Aufgaben, die selbst bei aller wissenschaftlichen Vorsicht und Zurückhaltung, als gigantisch bezeichnet werden müssen. Insgesamt befindet sich die Welt in einem epochalen Umbruch und die Menschheit am Scheideweg zwischen einer fruchtbaren oder furchtbaren Zukunft. Wir stehen am Beginn einer Zeitenwende, nicht wissend nur wähnend, welche Zeiten für uns anbrechen werden. Wir blicken auf eine vertraute Vergangenheit zurück, sehen um uns eine verwirrende Gegenwart und schauen auf eine vieldeutige Zukunft. Wir sind in einem Zwischenreich, im „dunklen Walde“, wie Dante es in seiner „göttlichen Komödie“ ausdrückt. Wir wirken wie der Engel in der Vorstellung von Walter Benjamin: Hier in diesem Zwischenreich, mit noch rückwärtsgewandtem Blick, werden wir einem verheißungsvollen oder verhängnisvollen Vielleicht entgegengeweht, einer Morgenröte oder Abenddämmerung für die Menschheit.

Zweifelsohne hat der Wandel heute (wieder einmal) an Intensität und Schlagzahl zugelegt. Und zweifelsohne macht uns die Gegenwart einmal mehr bewusst, dass nichts beständiger ist als der Wandel, dass die Welt ein unberechenbarer Ort war, ist und bleibt. Unsere Welt scheint ständig auf dem Sprung zu sein hin zu einer anderen Entwicklung. Und daher müssen Organisationen und Institutionen, Unternehmen und Volkswirtschaften, Individuen und Gesellschaften ständig darauf gefasst sein und daran arbeiten, selbst einen evolutionären oder gar revolutionären Entwicklungssprung zu wagen. Wandel schafft die Notwendigkeit auf den Wandel zu reagieren oder ihn gar vorwegzunehmen und damit selbst ein Agent und Vorreiter der Veränderung zu sein. Wandel erzeugt Wandel und die Spirale der Veränderung dreht sich so immer schneller und heftiger. Das, was in einem Hier und Jetzt als fest, was als sicher, was mitunter als fundamentale Gewissheit erachtet wird, muss mit einer zunehmend schnelleren Verfallsrate kämpfen. Letztgenanntes Phänomen nennt der Philosoph Hermann Lübbe „Gegenwartsschrumpfung“: „Das chronologische Alter des Veralteten nimmt ab. Anders ausgedrückt: In einer dynamischen Kultur wird das bereits Veraltete immer jünger.“ [Lübbe 2003: 1]

Wandel, Veränderung, Umgestaltung – das ist (erneut) der Zustand der gegenwärtigen Welt. Auf diese Dynamik im Außen müssen wir alle – Gesellschaften, Organisationen und Individuen – mit Wandel, Veränderung, Umgestaltung im Inneren begegnen, uns selbst wandeln,

verändern, umgestalten. Einerseits um Schritt zu halten und nicht hinter die Welt zu geraten, „hinterweltlerisch“ zu werden. Andererseits um der Welt einige Schritte voraus zu sein, um den Lohn für diesen Vorsprung zu erhalten. Für beides – das Schritthalten und das Vorausschreiten – bedarf es immer und stets: Menschen, die uns mitnehmen auf den Weg durch die dunklen und verschlungenen Pfade in Richtung Zukunft, die uns auf die andere, hoffentlich strahlende Seite führen. Menschen, die die Dynamik der Welt nicht als Zumutung betrachten, sondern als Auftrag, tätig wirksam einen Unterschied in der Welt zu machen. Und Menschen, die zuversichtlich handeln – nicht, weil sie wissen, dass alles gut wird, sondern weil sie in ihrem Handeln einen Sinn sehen, weil sie fest daran glauben, dass jeder Versuch, jede Anstrengung es wert ist.

Vor dem Hintergrund einer sprunghaften Welt bilden Werte jenen Horizont, auf den man grundsätzlich zusteuern will. Werte stehen daher tatsächlich und sinnbildlich für jene Ziele, durch die Wege und Vehikel überhaupt erst notwendig erscheinen und sinnvoll diskutiert werden können. Oder anders gesagt: Werte bilden das, was uns wirklich schöpfungswert erscheint, was wir mit unserem tätigen wertschöpfenden Wirken letztlich schaffen und erhalten wollen.

2 ÜBER DEN ERSTEN SINN DES LEBENS

Was sind das aber für oberste Zwecke, die mit dem Begriff des „höchsten Guts“, eines „Werts“, verbunden sein können? Um dies beantworten zu können, soll im Folgenden über den Sinn des Lebens nachgedacht werden, also über dasjenige, auf was alles, was Lebewesen in ihrem Leben tun, letztlich abzielt. Oder anders gefragt: Was ist schließlich und endlich jener Wert, den ein Lebewesen in seinem und durch sein Leben zu verwirklichen versucht?

Um diese altehrwürdige und vielgestellte Frage nach dem Sinn des Lebens zu beantworten, soll zunächst gefragt werden: Was geschieht im Augenblick der Befruchtung einer Eizelle, was ist also just dann, wenn aus einem nur der Möglichkeit nach ein tatsächlich lebender Körper wird? Es entsteht dreierlei: 1. ein wie auch immer komplexer Organismus, dessen einzelne Bestandteile (Zellen, Zellorganellen, Gewebe, Organe und Organsysteme) am Laufen gehalten und koordiniert werden müssen; 2. eine Umwelt, ein Lebensraum, mit dem sich das Lebewesen aktiv auseinandersetzen muss, in den er eingreifen bzw. auf den er einwirken muss, um sich selbst im Leben zu erhalten. 3. eine zeitlich begrenzte Struktur, welche während ihrer Ontogenese mehr oder weniger inhomogene Zustände annimmt. Die Ziele, welche durch einen Körper mit einem solchen Schicksal erreicht werden müssen, bestehen primär hierin:

- Ein Organismus bedarf zur Selbsterhaltung einer ständigen Energiezufuhr (Nahrung) von außerhalb des Organismus. Um diese Energie aufzunehmen, muss ein Lebewesen z. B.

seinen Standort wechseln, seine Nahrung fangen/ pflücken/ kaufen, die der Nahrungsaufnahme dienenden Organe bewegen, woraufhin im Organismus die der Verdauung dienenden Organe koordiniert werden müssen etc.

- Ein Lebewesen muss sich fortlaufend gegen schädliche physikalische und chemische Einwirkungen wehren sowie Fremdsubstanzen unschädlich machen, d.h.: Der Organismus muss sich gegen eine destruktive Umwelt zur Wehr setzen etwa mit Krallen, Zähnen, dem körpereigenen Immunsystem etc.
- Ein Lebewesen ist nur für eine begrenzte Dauer lebendig und verändert sich während dieser Zeit mehr oder weniger stark. Die Wirkungen in und an einem solchen Körper bestehen daher grob in Aufbau, Wandel und Abbau von körpereigenen Bestandteilen und dem Beenden aller Wirkungen.

Das, was ein Organismus durch sein Verhalten zu erreichen sucht, sind die bereits von Aristoteles genannten Zwecke allen Lebens: Ernährung, Wachstum und Schwinden [Aristoteles, Seele]. Aristoteles nennt die Verwirklichung dieser Zwecke die „erste Entelechie“ des lebenden Körpers. Anstelle der Ernährung soll der umfassendere Begriff „Selbsterhaltung“ stehen; und die Begriffe „Wachstum“ und „Schwinden“ sollen durch den Begriff „Ontogenese“ zusammengefasst werden. Der hieraus sich ergebende Zweck und damit Wert eines Organismus ist damit zunächst der Zustand, dass er sich selbst im und am Leben erhält und eine Ontogenese abläuft. Aristoteles nennt diesen Wert, der sich alleine daraus ergibt, dass ein Lebewesen lebendig ist, dessen „erste Entelechie“. Pflüger, einer der Pioniere der Kybernetik, greift diesen Aspekt folgendermaßen auf: Leben ist bestimmt durch einen oder mehrere Regelkreise, d.h. Leben bedeutet das Anstreben eines bestimmten Zustandes. Nach Pflüger dienen dabei alle Regelkreise der „Erhaltung des Lebens und Förderung der Gesundheit“ [Pflüger 1877/1971: 19] und „der zweckmäßigsten Sicherung der Existenz“ [ebd.: 8].

> „Die bewusste Psyche selbst sucht fortwährend durch die oft verwickeltsten Wege die Wohlfahrt des eigenen Ich zu sichern und für die Befriedigung aller Bedürfnisse die möglichst günstigsten Bedingungen herbeizuführen. In sehr vielen Fällen leitet sie der Instinkt als weiser Berater, […]. Die Mechanik dieser Regulation ist relativ einfach und auf das Prinzip der Lust und Unlust basiert. Denn alle diejenigen Bedingungen, welche für die Befriedigung der Bedürfnisse des Individuums und der Art vorteilhaft sind, pflegen im Allgemeinen die Lust zu erregen, also erstrebt, umgekehrt diejenigen, welche der Wohlfahrt schädlich, wegen Erzeugung der Unlust gemieden werden. Wo also die Natur den Willen des Individuums leitet, überhäuft sie es mit Glückseligkeit, wenn es ihr gehorcht; peinigt sie es, wenn es ihr widerstrebt und, damit auch der letzte Weg verschlossen sei, auf dem es ihrer Gewalt entrinnen kann, nämlich der Selbstmord, hat sie es mit dem starken Triebe der Selbsterhaltung ausgerüstet, der es zwingt, trotz Krankheit und Qual und endloser Sorge und Ungemach Jahr um Jahr auszuharren bis zu dem Grabe. So ist das Geschöpf der Macht der Natur überliefert, deren auf den Egoismus berechnete,

> alle Skalen von Qual und Entsetzen bis zum Entzücken erregende Werkzeuge furchtbar sind.“ [Pflüger 1877/1971: 73 f.]

Der Sinn des Lebens besteht also zunächst in Selbsterhaltung und Ontogenese des einzelnen Individuums. Wie oben angemerkt, nennt Aristoteles diese Zwecke, die ein Lebewesen alleine deshalb zu verwirklichen versucht, weil es lebendig ist, dessen „erste Entelechie“. Aus der Formulierung „erste Entelechie“ folgt, dass auf diesen Zustand des Am-Leben-Seins weitere Entelechien und damit weitere oberste Zwecke und Werte folgen können. Diese erste Entelechie – Selbsterhaltung und Ontogenese – sind jedoch die Conditio sine qua non für alle weiteren folgenden obersten Zwecke und Werte. Was könnte ein weiterer oberster Zweck und damit Sinn des Lebens sein? Welchen Wert könnte ein lebendiges Sein noch zu verwirklichen versuchen? Werfen wir einen Blick auf ein Zitat von Platon und über das, was er „Psyche“ bzw. „Seele“ nennt:

> „Daher, meine ich, nannte man die Seele psychê. […] Was sonst hält […] und trägt […] wohl die Natur (physis) des ganzen Leibes, dass er leben und umherwandeln kann, als die Seele? […] Nach dieser Eigenschaft also verdiente sie wohl physechê zu heißen, als das die Natur tragende und haltende Prinzip […].“ [Platon, Kratylos: 564]

Der Begriff „psychê“ meint hier nicht nur einen den Körper lebensspendenden Hauch („dass er leben [kann]“), sondern zudem etwas, durch was das Lebewesen im und am Leben gehalten wird („die Natur tragende und haltende“). Die Ausdrücke „tragend“ und „haltend“ können weiterhin aber auch so verstanden werden, dass die Psyche/Seele einerseits das Überleben des einzelnen Individuums zu bezwecken versucht: Das ist ein Vertreter des natürlichen Lebens (die Natur tragend). Andererseits versucht die Psyche/ Seele auch das Überleben der gesamten Natur zu sichern: Das ist die Forterhaltung des natürlichen Lebens durch Fortpflanzung/Reproduktion (die Natur haltend). Nach Schopenhauer ist die Zweckmäßigkeit des Organischen „eine so geordnete Übereinstimmung aller Teile eines einzelnen Organismus, dass die Erhaltung desselben und seiner Gattung daraus hervorgeht und daher als Zweck jener Anordnung sich darstellt“ [Schopenhauer 1977, Bd. 1: 206]. Tatsächlich zeigt sich der Erfolg der Seinsweise Lebewesen nicht (nur) daran, dass ihre Vertreter im Speziellen leben, sondern dass diese Seinsweise im Allgemeinen fortlebt, dass Lebewesen Nachkommen haben. Das, wonach Lebewesen streben, d.h. die obersten Naturzwecke, der originäre zu verwirklichende Wert und damit Sinn des Lebens ist: die Bewahrung des Allgemeinen (des Lebens an sich) und seiner Teile (des einzelnen lebenden Vertreters) im Dasein.

> „So lange die Zeugungskraft währt, putzen sich beide Geschlechter und behangen sich mit allerlei Zierrat, Flitter und Tand. Sie ertragen im Dienste der Gefallsucht die gröbsten Unbequemlichkeiten, ja sogar bedeutende Schmerzen, wie die Durchbohrung der Ohren, Nase, Lippen und das zur ‘Verschönerung’ auch geübte Ausbrechen der Zähne usw. bezeugt. Bei den Tieren übernimmt die Natur selbst die Herstellung des Hochzeitsputzes

> und hat damit die Männchen besonders reichlich versorgt. Sogar auch sie liebt oft den grillenhaftesten Hochzeitsstaat, der das Männchen belästigt, das allerdings trotzdem auf seine Erscheinung nicht weniger stolz ist, wie jeder Pfau oder Truthahn zeigt und jeder das Weibchen bekomplimentierende Kropftäuberich. Die Täubinnen müssen an einem so aufgeblasenen Kerl ein außerordentliches Wohlgefallen empfinden. […] Bei dem Putze ist des menschlichen Individuums bewusster Zweck, eine gefällige Erscheinung seiner selbst herzustellen, welche die Sprache charakteristisch auch 'reizend' nennt. Im Sinne des höchsten Zwecks heißt hier 'reizend', was die Aufmerksamkeit anlockt und die Sinnlichkeit erregt. Diese ist aber das von der Natur erwählte unfehlbare Mittel zur Erhaltung der Art." [Pflüger 1877: 25 f.]

Haldane, einer der Begründer der modernen Genetik, sieht die Biologie als jene Wissenschaft, welche die „koordinierte Selbsterhaltung" [Haldane 1932: 7] von Individuen und Arten untersucht, also das biologische Leben von einzelnen Organismen als auch die Gesamtheit aller Organismen als ein „unteilbares koordiniertes Ganzes" analysiert, „das sich ständig selbst erhält und vermehrt" [ebd.: 48 f.].

> „Wir erkennen unmittelbar, dass die Beziehungen, in denen ein Organismus zu seinen Teilorganen und zur Umwelt steht, so beschaffen sind, dass eine normale und spezifische Struktur und Umwelt aktiv aufrechterhalten werden. Diese tätige Selbsterhaltung ist das, was wir Leben nennen, und die Erfassung dieses Sachverhaltes ist die Erkenntnis des Lebens." [Haldane 1932: 8]

> „Bis jetzt habe ich die Biologie so betrachtet, als ob sie es nur mit individuell voneinander getrennten Leben zu tun hätte. In vielen Fällen ist es jedoch ganz unverkennbar, dass individuelle Leben nicht voneinander getrennt werden können. […] In den Einzelleben jener Individuen, welche eine Spezies oder einen Stock bilden, sehen wir etwas ganz Ähnliches. Die individuellen Leben erscheinen und verschwinden im Tode, aber ihr Verschwinden ebenso wie ihr Erscheinen dient der Selbsterhaltung des Stockes, da deren Individuen beständig ihre Lebensweise in Übereinstimmung mit den sich ändernden Beziehungen zu anderen Individuen ihres eigenen oder fremder Stöcke variieren müssen. Selbst neue Stöcke oder Spezies können erscheinen und verschwinden und bei ihrem Vergehen auf das Erscheinen neuer Stöcke hinarbeiten oder derart veränderte Abkömmlinge hinterlassen, dass neue Spezies sich konstituieren." [Ebd.: 13]

Kurzum Selbsterhaltung und Fortpflanzung sind die obersten Zwecke, sind das „höchste Gute", sind jene Werte, die nicht nur alle Menschen, sondern alle Lebewesen in ihrem und durch ihr Leben zu erreichen und zu verwirklichen versuchen.

3 ÜBER WEITERE MÖGLICHE ZWECKE DES LEBENS

Freilich werden nicht wenige Leser widersprechen und anführen, dass viele Arten von Lebewesen, allen voran Menschen, mehr erreichen und verwirklichen können – und es daher womöglich auch sollen -, als nur zu überleben und Nachkommen in die Welt zu setzen. Dass der Mensch eben mehr wollen könnte, als bloß die Naturzwecke zu erfüllen, zeigt sich beispielsweise sehr eindrucksvoll und bisweilen erschreckend immer dann, wenn Menschen dem Naturzweck der Selbsterhaltung auf radikalste Weise widersprechen und für ein (vermeintlich) „höheres“ Ziel sterben:

> „Bei einigen Menschen hat sich das Vermögen, die eigene Treue zu bändigen, dermaßen entwickelt, dass sie bei der Erwägung ihrer Handlungen von ihrer Person so sehr abzusehen vermögen, um sich für ihres Gleichen zu opfern. Die Tugend hat sich in solchen Fällen bei dem menschlichen Individuum mit Rücksicht auf die eigene Persönlichkeit von ihrer egoistischen Wurzel nicht selten vollkommen losgelöst. Der Macht der Natur, welcher Alle unterliegen, scheint der Held entflohen, gottähnlich dem staunenden Auge der Menschen.“ [Pflüger 1877/1971: 74]

Über den Sinn (menschlichen) Lebens wurde und wird in den Menschenwissenschaften (Philosophie, Psychologie, Soziologie etc.) viel gedacht und geschrieben. Mit Sinn des Lebens ist gemeint: zu verwirklichende Zwecke und Werte des (menschlichen) Daseins, die je nach der zugrundeliegenden Metaphysik, Geschichtsphilosophie oder Anthropologie verschieden aufgefasst, insofern sie nicht überhaupt geleugnet werden.

> „Wir haben bisher nach dem Sinne des Wortes gefragt, d.h. nach der Bedeutung eines Grundbegriffs der wissenschaftlichen Biologie; eine der Philosophie würdigere Aufgabe wird es scheinen, in ganz andrer Weise nach dem *Sinn des Lebens* zu fragen. Die Mode, solche Fragen an das Schicksal zu stellen, kehrt ja immer wieder; vor hundert Jahren lautete der Titel solcher Bücher ‘Bestimmung des Menschen’, heute lauten sie ‘Sinn und Wert des Lebens’. […] Man achte darauf, dass in solchen Büchertiteln auch das Wort *Leben* in einem andern Sinne genommen wird, als wir es bisher untersucht haben. Die alte Unklarheit der beiden griechischen Synonyme meldet sich wieder. Wir haben bisher von der *zôê* gesprochen [also dem rein biologisch-physischen Leben]; wer nach dem Sinne des Lebens fragt, kümmert sich nicht mehr um das Zoologische im Menschen, sondern gewissermaßen um das Biografische. Welchen Wert hat die Reihenfolge meiner Erlebnisse für mich oder für die Welt, mein *bios* meine erlebte Biografie [also mein Leben als eine Reihenfolge von individuellen Handlungen, Empfindungen, Denkakten]?“ [Mauthner 1923: 289–290]

Gibt es nun aber durch unser Menschsein, abgesehen von dem unbedingten Willen zum Überleben des Einzelnen und des Allgemeinen, überhaupt menschengemeinsame oberste Zwecke des Lebens? Gibt es neben den Naturzwecken weitere oberste Zwecke, weitere Werte, die alle Menschen gleichsam und zugleich zu verwirklichen versuchen?

Eine erste Position zur Frage nach menschengemeinsamen obersten Zwecken des Lebens könnte darin bestehen, diese Frage als unwissenschaftlich abzutun und die Existenz eines Sinns des Lebens inklusive des Naturzwecks abzulehnen. Im streng wissenschaftlichen Sinne wissen wir nur von den Gesetzen, von der Mechanik des Geschehens namens Leben; von den Zielen dieses Geschehens wissen wir nichts und werden es auch nicht wissen. Diese Einsicht führte letztlich zu einer Reduktion auf ein rein mechanistisches Weltbild. Als dies geschah, als man also die teleologische Erklärungsart verbannte, nahm man der Natur den Verstand; „man hatte den Mut nicht, ihr Vernunft zuzuschreiben, und sie blieb zuletzt geistlos liegen. Was man von ihr verlangte, waren technische, mechanische Dienste, und man fand sie zuletzt auch nur in diesem Sinne fasslich und begreiflich.“ [Goethe, Zur Farbenlehre: 464] Nichtsdestotrotz: Dass wir über das Ziel bzw. die Ziele des Lebens nichts wissen und auch nichts wissen werden, bedeutet nicht, dass es kein Ziel bzw. keine Ziele gibt. So wenig wir wissen, ob es eine Zweckmäßigkeit in der Natur gebe, so wenig lässt sich auch ihre Nichtexistenz nachweisen. Wenn wir die Ziele des Lebens formulieren, sind wir aber niemals empirisch-wissenschaftlich tätig; wenn es uns um den Sinn des Lebens geht, können wir nicht objektiv sein. Vielmehr stehen wir in solchen Momenten in der aristotelischen Tradition eines in staunende Kontemplation versetzten Wesens.

Eine zweite Position zur Frage nach menschengemeinsamen obersten Zwecken des Lebens könnte darin bestehen, dass der Mensch rein gar nichts will, was über den Naturzweck hinausgeht: Will wirklich jeder Mensch mehr sein, als er gerade ist? Ist es nicht viel öfter so, dass sich viele Menschen der Lethargie hingeben; sei es, weil es ihnen an Antrieb oder Vermögen mangelt, sei es, weil sie verzweifelt über ihr jetziges Dasein oder perspektivlos über ihr zukünftiges Sosein sind.

Eine dritte Position zur Frage nach menschengemeinsamen obersten Zwecken des Lebens könnte darin bestehen, dass der Mensch nur scheinbar mehr wolle als nur den Naturzweck. Alles, was er an anderen obersten Zwecken jenseits von Über- und Fortleben setze, wäre nur eine Verschleierung des ureigentlichen Naturzwecks. Nach Sigmund Freud wäre jedes Verhalten eines Menschen auf Reproduktion und Selbsterhaltung ausgerichtet. Alles, was der Mensch auch tut, auch alle höheren Werke, die er vollbringt, sind letztlich Sublimierungen dieser Ziele: Tief unten in der unbewussten Unterwelt brodelt das brutale phylogenetische Erbe der Menschheit. Das Böse, die sexuelle Ausschweifung, das Primitive sucht seinen Weg ins Bewusstsein und möchte verwirklicht werden. Wenn dann das Ich (im Sinne Freuds) kräftig genug ist, diese Elemente an seiner Bewusstwerdung zu hindern, und sie wieder in die Tiefen geworfen werden, suchen sie den Menschen in seinen Träumen heim oder peinigen

ihn, indem sie zu körperlichen Symptomen konvertieren. Kunst und Kreativität kommen zwar aus der apriorischen Welt, sind jedoch eher ein Nebenprodukt von Trieben, die durch das Über-Ich in eine sozial akzeptierte Gestalt umgewandelt werden. Die eigentlichen Motive des Menschen sind also per se nichts Gutes; erst durch die Etablierung eines zivilisierten Gegenparts, des Über-Ichs, wird aus all dem triebhaften Urmotiv etwas Dienliches, mitunter sogar Gutes und Schönes.

Eine vierte Position zur Frage nach menschengemeinsamen obersten Zwecken des Lebens könnte darin bestehen, dass es über die Naturzwecke hinaus weitere apriorische oberste Zwecke gibt. Ihren gemeinsamen Ursprung könnten die Naturzwecke und diese weiteren apriorischen Zwecke in den Trieben des Menschen haben. Diese sind v.a. charakterisiert durch ein spontanes Ansteigen der Handlungsbereitschaft und eine Endhandlung, die mit Lust erlebt wird. Die vier Triebe des Menschen sind: Nahrungstrieb, Sexualtrieb, Aggressionstrieb und Explorationstrieb bzw. Neugiertrieb [Cube 1998]. Abraham Harold Maslow [Maslow 1970], der wohl berühmteste Vertreter der Humanistischen Psychologie, nimmt diesen Gedanken einer gemeinsamen Quelle von Naturzwecken und weiteren apriorischen Zwecken in jener viel zitierten Bedürfnispyramide an, deren Stufen jeweils einer anderen Kategorie von Bedürfnissen (dem Warum für ein Verhalten) bzw. komplementären Zwecken (dem Wozu für ein Verhalten) entsprechen. Nur dann, wenn das Bedürfnis einer Stufe mehr oder minder dauerhaft gestillt bzw. der komplementäre Zweck verwirklicht worden ist, kann der Mensch sich der nächsten Stufe, dem nächsten übergeordneten Bedürfnis/ Zweck widmen. Auf der untersten Stufe der Pyramide befinden sich alle basalen biologischen Zwecke des Lebens: Nahrung, Sexualität. Sind die Zwecke des Lebens Nahrung und Fortpflanzung erreicht, widmet das (menschliche) Individuum seine Aufmerksamkeit dem übergeordneten Zwecke nach Sicherheit, Ruhe und Freiheit von Angst. Wenn das Individuum sich nicht mehr um Gefahren sorgen muss, verspürt es den übergeordneten Zweck nach Zugehörigkeit, Liebe und Geliebtwerden. Ist auch dieser Zweck erreicht, bemüht sich das Individuum nach einem Selbstwert, verspürt den übergeordneten Zweck, sich selbst zu mögen, sich als kompetent und tüchtig anzusehen und auch von anderen geschätzt zu werden. Insofern auch dieser Zweck erreicht ist, erwächst dem Menschen der übergeordnete Zweck, seine Vergangenheit zu erforschen, die Rätsel der Gegenwart anzugehen und die Zukunft zu prognostizieren. Ist auch diese Stufe genommen, erwächst der übergeordnete Zweck nach Ästhetik, das Bedürfnis „schöne Dinge“ wahrzunehmen und mitunter auch selbst zu erschaffen. Hierauf folgt die Stufe, auf der sich der übergeordnete Zweck nach Selbstverwirklichung befindet, d. h. das Bedürfnis, sein eigenes Potenzial auszuschöpfen und bedeutsame, hohe Ziele zu verwirklichen. Auf der letzten Stufe der Pyramide offenbart sich dem Menschen der übergeordnete Zweck nach Transzendenz, das spirituelle Bedürfnis, sich mit dem Kosmos im Einklang zu fühlen, sich seines Platzes im Universum gewahr zu sein.

Eine fünfte Position zur Frage nach menschengemeinsamen obersten Zwecken ist gleichsam eine Zustimmung als auch Kritik an Maslows Modell. Zugestimmt wird, dass es menschen-

gemeinsame apriorische Zwecke gibt. Kritisiert wird dies: Das Modell von Maslow impliziert, dass ein Leben auf den unteren Stufen eher ein armseliges Leben sei und die eigentliche Bestimmung des Menschen erst und nur auf den obersten Ebenen erreicht werden könne. Ein vollendetes, d.h. vollends (selbst-)verwirklichtes Leben lässt sich allerdings nicht daran ablesen, auf welcher Stufe der Bedürfnispyramide man sich befindet. Jedes Leben strebt nach seiner ihm eigenen Vollendung: Das mag für den einen das Eins-Sein mit dem Kosmos bedeuten. Für einen zweiten bedeutet ein vollends (selbst-)verwirklichtes Leben, einen Beruf auszuüben, der ihn mit Sinn erfüllt. Für einen dritten bedeutet der Sinn des Lebens, gemeinsam mit seinem Partner alt zu werden. Für einen vierten bedeutet seine Bestimmung, seinen Kindern ein Vorbild zu sein. Und für einen fünften bedeutet all sein Streben, in Frieden und Abgeschiedenheit von der Welt und anderen Menschen ein kontemplatives Leben in der Natur zu führen. Jeder Mensch ist ein wahrer Mensch – ganz gleich, was er aus seinem Leben oder das Leben mit ihm macht.

> „Ein Mensch ist zu nichts ‘berufen’ und hat keine ‘Aufgabe’, keine ‘Bestimmung’, so wenig als eine Pflanze oder ein Tier einen ‘Beruf’ hat. Die Blume folgt nicht dem Berufe, sich zu vollenden, aber sie wendet alle ihre Kräfte auf, die Welt, so gut sie kann, zu genießen und zu verzehren, d.h. sie saugt so viel Kräfte der Erde, so viel Luft des Äthers, so viel Licht der Sonne ein, als sie bekommen und beherbergen kann. Der Vogel lebt keinem Berufe nach, aber er gebraucht seine Kräfte, so viel es geht: er hascht Käfer und singt nach Herzenslust. Der Blume und des Vogels Kräfte sind aber im Vergleich zu denen eines Menschen gering, und viel gewaltiger wird ein Mensch, der seine Kräfte anwendet, in die Welt eingreifen als Blume und Tier. Einen Beruf hat er nicht, aber er hat Kräfte, die sich äußern, wo sie sind, weil ihr Sein ja einzig in ihrer Äußerung besteht und so wenig untätig verharren können als das Leben, das, wenn es auch nur eine Sekunde ‘stille stände’, nicht mehr Leben wäre. […] Wie nun diese Rose von vornherein wahre Rose, diese Nachtigall stets wahre Nachtigall ist, so bin ich nicht erst wahrer Mensch, wenn ich meinen Beruf erfülle, meiner Bestimmung nachlebe, sondern ich bin von Haus ‘wahrer Mensch’. Mein erstes Lallen ist das Lebenszeichen eines ‘wahren Menschen’, meine Lebenskämpfe seine Kraftergüsse, mein letzter Atemzug das letzte Kraftaushauchen ‘des Menschen’. Nicht in der Zukunft, ein Gegenstand der Sehnsucht, liegt der wahre Mensch, sondern daseiend und wirklich liegt er in der Gegenwart. Wie und wer ich auch sei, freudvoll und leidvoll, ein Kind oder ein Greis, in Zuversicht oder Zweifel, im Schlaf oder im Wachen, ich bin es, ich bin der wahre Mensch.“ [Stirner 1924: 319–320]

Diese Position zur Frage nach menschengemeinsamen obersten Zwecken bedeutet kurzum: Vor dem Hintergrund eines menschengemeinsamen apriorischen Sinns des Lebens und ausgehend von seinen individuellen Vorlieben und Abneigungen, seinen Überzeugungen und Eigenschaften, seinen Fähigkeiten und seinem Wissen über vergangene Erfolge und Misserfolge ergibt sich eine persönliche Erwartung, ob und was das Individuum in seinem Leben erreichen kann und will. Wiewohl in allen Menschen ein und das gleiche apriorische Wollen

in Möglichkeit entbrennen könnte, ist es doch kein Wollen um jeden Preis, sondern ein abwägendes; und wiewohl man durchaus menschengemeinsame Ziele vermuten kann, manifestieren sich diese Ziele bei jedem Menschen auf einzigartige Weise.

Eine sechste und letzte Position zur Frage nach menschengemeinsamen obersten Zwecken des Lebens könnte hierin bestehen: Insofern der Mensch sein Über- und Fortleben gesichert hat, ist der Mensch „in der Tat sein eigener letzter Naturzweck“ [Kant, Kritik der Urteilskraft: 388]. Denn durch seinen Verstand ist er „das einzige Wesen auf Erden“, das „mithin ein Vermögen hat, sich selbst willkürlich Zwecke zu setzen“ [ebd.: 389]. Fichte schreibt über diese individuelle „Bestimmung des Menschen“:

> Dass ich bestimmt sein sollte, ein Weiser und Guter, oder ein Tor und Lasterhafter, zu sein, dass ich an dieser Bestimmung nichts ändern, von dem ersteren kein Verdienst, und an dem letzteren keine Schuld haben sollte, – dies war es, was mich mit Abscheu und Entsetzen erfüllte. Jener Grund meines Seins, und der Bestimmungen meines Seins *außer mir selbst*, dessen Äußerung wiederum durch andere Gründe *außer ihm* bestimmt wurde, – er war es, der mich so heftig zurückstieß. Jene Freiheit, die gar nicht *meine eigene*, sondern die *einer fremden Kraft* außer mir, und selbst an dieser nur eine *bedingte*, nur eine halbe Freiheit war, – sie war es, die mir nicht genügte. *„Ich selbst*, dasjenige, dessen ich mir als meiner selbst, als meiner Person bewusst bin, und welches in jenem Lehrgebäude als bloße Äußerung eines höheren erscheint, – ich selbst will selbstständig, – nicht an einem anderen, und durch ein anderes, sondern für mich selbst Etwas sein; und will, als solches, selbst der letzte Grund meiner Bestimmungen sein. Den Rang, welchen in jenem Lehrgebäude jede ursprüngliche Naturkraft einnimmt, will ich selbst einnehmen; nur mit dem Unterschiede, dass die Weise meiner Äußerungen nicht durch fremde Kräfte bestimmt sei. Ich will eine innere eigentümliche Kraft haben, mich auf unendlich mannigfaltige Weise zu äußern, ebenso wie jene Naturkräfte: und die sich nun gerade so äußere, wie sie sich äußert, schlechthin aus keinem anderen Grunde, als weil sie sich so äußert; nicht aber, wie jene Naturkräfte, weil es gerade unter diesen äußeren Bedingungen geschieht.“ [Fichte 1845/46: 191–192]

Nach Sartre wählt sich der Mensch seine Bestimmung in freier, gegebenenfalls immer neuer Entscheidung, indem er sich in die Zukunft hinein entwirft. Dadurch variieren die Bestimmungen von Mensch zu Mensch. Im Kern bedeutet Sartres existenzieller Standpunkt: Natürlich hat der Mensch zu Beginn seiner Existenz keine Wahl darüber, ob er existieren will oder nicht. Er wird ungefragt in die Welt hinein und auf einen bestimmten Platz in ihr geworfen.

> „Der Mensch kann als Sklave in einer heidnischen Gesellschaft geboren sein oder als Feudalherr oder als Proletarier. Was sich nicht verändert, ist die Notwendigkeit, in der Welt zu sein, darin an der Arbeit, darin inmitten der andern zu sein und darin sterblich zu sein. Die Begrenzungen sind weder subjektiv noch objektiv, oder besser, sie haben eine subjektive und eine objektive Seite. Objektiv, weil sie überall angetroffen werden

> und überall erkennbar sind; subjektiv, weil sie gelebt werden und nichts sind, wenn der Mensch sie nicht lebt, das heißt, sich nicht frei in seiner Existenz in auf sie bestimmt.“ [Sartre 1968: 27]

Sobald der Mensch in diese Welt hineingeworfen ist, muss er jedoch selbst wählen und selbst dazu beitragen, was der Sinn seiner Existenz und seines Wirkens in der Welt sein soll. Der Mensch ist damit zugleich ohne jede Rechtfertigung und Entschuldigung für seine Existenz: Er ist ohne Rechtfertigung, weil seine Existenz nicht zu rechtfertigen ist, er einfach da ist; und er ist ohne Entschuldigung, weil seine Wahl, was er mit dieser seiner Existenz anfängt, durch nichts Äußeres erzwungen oder erklärt werden könnte, er selbst vollumfänglich für seine Wahl verantwortlich ist. [Dandyk 2002]

> „Aber wenn wirklich die Existenz der Essenz vorausgeht, so ist der Mensch verantwortlich für das, was er ist. Somit ist der erste Schritt des Existenzialismus, jeden Menschen in Besitz dessen, was er ist, zu bringen und auf ihm die gänzliche Verantwortung für seine Existenz ruhen zu lassen. Und wenn wir sagen, dass der Mensch für sich selber verantwortlich ist, so wollen wir nicht sagen, dass der Mensch gerade eben nur für seine Individualität verantwortlich ist, sondern dass er verantwortlich ist für alle Menschen. [...] Tatsächlich gibt es nicht eine unserer Handlungen, die, indem sie den Menschen schafft, der wir sein wollen, nicht gleichzeitig ein Bild des Menschen schafft, so wie wir meinen, dass er sein soll. Wählen, dies oder jenes zu sein, heißt gleichzeitig, den Wert dessen, was wir wählen, bejahen, denn wir können nie das Schlechte wählen. Was wir wählen, ist immer das Gute, und nichts kann für uns gut sein, wenn es nicht gut für alle ist.“ [Sartre 1968: 12]

> „Der Existenzialist […] denkt also, dass der Mensch ohne irgendeine Stütze und ohne irgendeine Hilfe in jedem Augenblick verurteilt ist, den Menschen zu erfinden. […] ‘Der Mensch ist die Zukunft des Menschen’.“ [Ebd.: 17]

Der Mensch ist voll verantwortlich für sein Denken, Fühlen und Handeln; der Mensch ist „dazu verurteilt, frei zu sein“ [Sartre 1947: 155].

> „Frei sein heißt für Sartre nicht, über die ‘Faktizität’, d.h. über seine Existenz sowie die Welt und die Zeit zu wählen, in der man existiert; Freiheit meint, seine Existenz zum Anlass darüber zu nehmen, in der Welt und in der Zeit, in der man ist, über seine Handlungen zu entscheiden.“ [de Beauvoir 1983: 456]

> „Es gibt eine einfältige Theorie der Freiheit: man ist frei, man wählt immer, was man tut, man ist frei gegenüber dem anderen, der andere ist frei einem selbst gegenüber. Man findet diese Theorie in sehr simplen Philosophiebüchern und ich hatte sie als eine bequeme Weise behalten, meine Freiheit zu definieren, aber sie entsprach nicht dem, was ich wirklich sagen wollte. Was ich sagen wollte, war, dass man für sich verantwortlich ist,

> selbst wenn die Handlungen durch etwas Äußerliches hervorgerufen werden […]. Jedes Handeln enthält einen Teil Gewohnheiten, Vorurteile, Symbole, und andererseits ist das etwas, was aus unserem Innersten kommt und ein Bezug zu unserer ursprünglichen Freiheit ist.“ [Ebd.: 452]

Die unreflektierte Angleichung der eigenen Bestimmung an die Bestimmung eines anderen Menschen bedeutet einen Verlust an persönlicher Würde. Oder wie Nietzsche formuliert:

> „Ich will den Versuch machen, zur Freiheit zu kommen, sagt sich die junge Seele; […]. Niemand kann dir die Brücke bauen, auf der gerade du über den Fluss des Lebens schreiten musst, niemand außer dir allein. Zwar gibt es zahllose Pfade und Brücken und Halbgötter, die dich durch den Fluss tragen wollen; aber nur um den Preis deiner selbst: du würdest dich verpfänden und verlieren. Es gibt in der Welt einen einzigen Weg, auf welchem niemand gehen kann, außer dir: wohin er führt? Frage nicht, gehe ihn.“ [Nietzsche 1954a: 28]

Die Schwierigkeit mit menschengemeinsamen obersten Zwecken jenseits des Naturzwecks ist darüber hinaus, dass deren inhaltliche Bestimmung nicht etwa universal ist. Solche Antworten sind immer auch dadurch geprägt, ob der Autor ein Philanthrop, Skeptiker oder Misanthrop ist. Die Überzeugung, die sich hinter Maslows Modell verbirgt, ist, dass das Lebewesen Mensch stets nach der vollen Entfaltung seines Potenzials strebt und das Bedürfnis nach Wachstum ihn dabei antreibt. Ein etwas skeptischerer Denker könnte solche menschengemeinsamen Ziele auf einem anderen Fundament aufbauen: Erscheinen nicht viel öfter Dominanz und Macht als die grundlegenden Zwecke und Aggression als der grundlegende Antrieb des Menschen? Müsste man, wenn man sich die Welt des Menschen betrachtet nicht eher Alfred Adlers These zustimmen und sagen: Unser Leben sei geprägt durch ein existenzielles Minderwertigkeitsgefühl, also bestimmt durch das unausweichliche Gefühl von Hilflosigkeit und Abhängigkeit. Und unser oberster Zweck sei es daher, dieses Gefühl zu überwinden und ein Gefühl der Überlegenheit zu entwickeln. Ein radikal misanthropisches Fundament für menschengemeinsame oberste Zwecke könnte dem Menschen schließlich einen „natürlichen Hang zum Bösen“ unterstellen, ein „radikales, angeborenes (nichts destoweniger aber uns von uns selbst zugezogenes) Böse in der menschlichen Natur“ [Kant, Die Religion innerhalb der Grenzen der bloßen Vernunft: 680].

Kurzum, wer sagt: „Das Leben an sich geschieht zu diesem Zweck“, interpretiert dieses Geschehen, äußert sich nicht in einem streng wissenschaftlichen Sinne. Wenn Aristoteles, Maslow, Freud, Kant oder Sartre etc. daher sagen: „Das Ziel des Lebens ist dies oder jenes“, dann ist dies deren Meinung; diese Aussage ist keinesfalls ein Axiom. Wer sagt: *„Dies ist der Sinn des Lebens“*, sagt: *„Ich glaube, dass dies der Sinn des Lebens ist. Andere Meinungen sind nicht nur möglich, sondern unausweichlich.“* Denn:

> „Der Zweck, ohne Frage das Prinzip des Wollens und Handelns selbstbewusster Wesen, ist kein Prinzip der Erklärung irgendeiner Naturerscheinung. Er ist ein 'Fremdding' in der Naturwissenschaft und höchstens uneigentlich darf er in ihr verwendet werden: als Formel, als abgekürzter Ausdruck für die Form des Zusammenwirkens physischer Prozesse, welche das Leben bedingt. […] [Die Frage nach dem Sinn des Lebens] gehört nicht zur Erkenntnis der Natur, sondern zu ihrer Beurteilung." [Wundt 1900: 173].

Nichtsdestotrotz zeigt alleine die Diskussion über den Sinn des Lebens jenseits des Naturzwecks, dass der Mensch, nachdem er sein eigenes Dasein und das Fortleben seiner Art gesichert hat, nicht zwangsläufig aufhören muss, etwas zu wollen. Und genau das ist es wohl, was – vielleicht nicht jeden einzelnen Menschen, wohl aber – die Gattung Mensch insgesamt so erfolgreich macht: eine Vision zu haben, die über den Naturzweck hinausgeht. Hier sei eine Analogie erlaubt mit den Studien von Collins, Porras [Collins 2001] über erfolgreiche (privatwirtschaftliche) Unternehmen.

> „Contrary to business school doctrine, we did not find 'maximizing shareholder wealth' or 'profit maximization' as the dominant driving force or primary objective through the history of the visionary companies. They have tended to pursue a cluster of objectives, of which making money is only one – and not necessarily the primary one. Indeed, for many of the visionary companies, business has been more than economic activity, more than just a way to make money. Through the history of most of the visionary companies, we saw a core ideology that transcended purely economic considerations. […] Of course, we´re not saying that the visionary companies have been uninterested in profitability or long-term shareholder wealth (notice that we say that they are 'more than' economic entities, not 'other than'). Yes, they pursue profits. And, yes, pursue broader, more meaningful ideals. Profit maximations does not rule, but the visionary companies pursue their aims profitability. They do both. Profitability is a necessary condition for existence and a means to more important ends, but it is not the end in itself for many of the visionary companies. Profit is like oxygen, food, water, and blood for the body; they are not the point of life, but without them, there is no life." [Ebd.: 55]

> „I want to discuss why a company exists in the first place. In other words, why are we here? I think many people assume, wrongly, that a company exists simply to make money. While this is an important result of a company´s existence, we have to go deeper and find the real reason for our being. […] You can look around (in the general business world) and still see people who are interested in money and nothing else, but the underlying drives come largely from a desire to do something else – to make a product – to give a service – generally to do something which is of value." [David Packard, Gründer der Firma Hewlett-Packard, zitiert in ebd.: 56].

Das vorrangige Gesamtziel eines Unternehmens ist und bleibt, Gewinne zu erzielen, Überschüsse zu erwirtschaften, um damit am Leben zu sein. Ohne ein solides (monetäres)

Fundament kann ein Unternehmen nicht sein, nicht überleben. Ein Unternehmen, dessen Lebenssinn jedoch nur finanziellen Erfolg enthält, hat meist nur begrenzten Erfolg, ist zwar überlebensfähig, kostet den Reichtum und die Reichhaltigkeit dieses Am-Leben-Seins nicht vollständig aus. In gleicher Weise verhält es sich mit einem Menschen, der – insofern ihn Krankheit, Krieg, Armut oder anderes leidvolles Schicksal davon abhalten – in seinem Leben nicht mehr zu verwirklichen sucht, als nur am Leben zu sein.

4 QUELLEN VON WERTEN

Wie bereits ausgeführt, nimmt Aristoteles an, dass jedes tätige Wirken und damit auch jedes Handeln einen Zweck haben. Diese Zwecke können auf einer „Stufenleiter" [Aristoteles, Ethik: 1] angeordnet werden. Aristoteles nimmt an, dass es auf dieser Leiter auch eine letzte Sprosse geben müsste, einen letzten Zweck, worauf jedes menschliche Streben abzielt. Gäbe es einen solchen Zweck nicht, wäre alles menschliche Handeln letztlich sinnlos. Dieser oberste Zweck, dieses Endziel ist das, was stets und nur um seiner selbst willen erreicht, das aus keinem weiteren übergeordneten Zweck mehr angestrebt wird. Im Sinne einer kategorialen Einordnung soll dieser oberste Zweck, dieses Etwas, auf das alles Handeln letztlich gerichtet ist, als „Wert" definiert werden. Ein Wert ist daher jener allererste „Weichensteller" [Weber, 1920/1988: 252], durch welche die Bahn und der Sinn eines Handelns grundlegend bestimmt werden.

Inhaltlich werden die Werte eines Individuums mutmaßlich auf vier Weisen bestimmt: 1. durch apriorische (also angeborene) Zwecksetzungen, 2. durch universale Ideen des Guten, 3. durch die vorherrschenden Werte in einer Gemeinschaft und 4. durch das eigenmächtige Setzen von Werten durch das Individuum selbst.

Die Vorstellung von Werten im Sinne apriorischer (im Sinne angeborener) Zwecksetzungen wurde weiter oben bereits unter dem Begriff „Naturzweck" und mit dem Verweis auf das Modell von Maslow diskutiert. Eng verwandt mit diesen allgemeinen apriorischen Zwecken ist die Vorstellung von Werten im Sinne universaler Ideen des Guten. Diese Vorstellung ist zutiefst mit dem altehrwürdigen Namen Platon verbunden. Platon verbindet den Begriff „Idee" mit der Vorstellung eines ewigen, unwandelbaren Seins. Uns Menschen ist nach Platon zwar dieses Gute nicht unmittelbar als Zweck angeboren; allerdings besitzen wir die natürliche Gabe, das Gute zu sehen bzw. wiederzuerkennen, von ihm ergriffen zu werden und es als Lebenssinn anzunehmen.

> „Von allen Ideen die höchste ist die *Idee des Guten*. Sie ist die höchste Erkenntnis […], die Sonne im Reiche der Ideen. Denn, wie die irdische Sonne alle Körper erst wahrnehmbar

> macht, so lässt die Idee des Guten alle anderen Ideen erst im rechten Lichte erkennen, indem sie sie mit dem ethischen Endzweck durchleuchtet. […] In diesem Sinne findet sich die Idee des Guten bei Plato zuweilen auch mit dem Begriffe gleichgesetzt, mit dem der Mensch das Höchste, was er – nicht mehr ausdenken, aber empfinden kann, in ein Wort zu kleiden sucht: dem Begriffe der *Gottheit*. Abgesehen von aller mythischen Einkleidung aber, hat die Idee des Guten philosophisch die Bedeutung des Unbedingten […], von allem anderen Unabhängigen, Freien; nicht im Sinne eines dogmatischen Satzes, sondern einer *Tendenz*: des Interesses, dass es ein solches, über allen Menschenwitz Erhabenes, Feststehendes, einen Endzweck geben *möchte*! […] Indes Plato war auch in der Ethik nicht bloß Systematiker. Er hat seine Idee des Guten nicht bloß als glänzende Lichtgestalt in himmlischen Höhen geschaut, sondern sich auch, wie jeder echte 'Idealist', für ihre Verwirklichung, soweit eine solche möglich, auf Erden interessiert. Wohl möchte der aus der dunklen und dumpfen Höhle der Alltäglichkeit zum Sonnenglanze der Idee Emporgestiegene sein Leben am liebsten im ewigen Anschauen dieses Glanzes zubringen, aber er muss hinunter, um auch Jenen Armen am Geiste zu verkünden, was er geschaut, ob er auch von ihnen verlacht werde." [Vorländer 1919, Bd. 1.: 108–111]

Verwirklicht finden sich Werte im Sinne dieser universalen Ideen des Guten in jenen Rechten, die jedem Wesen allein aufgrund seines Wesensseins gleichermaßen zustehen. Das wohl bekannteste Dokument, in dem solche Werte definiert werden, ist die „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte".

Die Vorstellung von Werten im Sinne vorherrschender Werte in einer Gemeinschaft ist aufs Engste verbunden mit dem berühmten Schüler Platons und dem ebenso altehrwürdigen Namen Aristoteles. Einer der großen Brüche zwischen Aristoteles und seinem Lehrer besteht darin, dass Aristoteles den Ursprung von Werten nicht im ewigen Reich der Ideen verortet, sondern im empirischen Hier und Jetzt. Aristoteles fragt in seiner Ethik nicht nach der Idee des Guten, nach ewigen, unveränderlichen Idealen. Vielmehr richtet er seinen Blick darauf, was das Gute ist, das eine große Zahl an Menschen tatsächlich durch ihr Handeln verwirklichen können und wollen. „Denn was alle für ein Gut halten, das behaupten wir, ist wirklich ein Gut." [Aristoteles, Ethik: 218] Ein Wert ist damit dasjenige, warum und wofür sich Individuen zu einer Gemeinschaft zusammengeschlossen haben: Ein Wert ist jenes höchste Ziel, auf dessen Verwirklichung alle Handlungen innerhalb einer Gemeinschaft gerichtet sind. Werte in diesem Sinne sind das sichtbare Zeichen des menschlichen Schicksals als notwendig gesellige Wesen:

> „Als Nachkommen von höchst sozialen Vorfahren – einer langen Ahnenreihe von Tier- und Menschenaffen – leben wir schon immer und ewig in Gruppen. […] Schon von Beginn an – falls sich ein Anfangspunkt überhaupt ausfindig machen lässt – waren wir wechselseitig voneinander abhängig, aneinandergebunden, […]. Wir entstammen einer

langen Ahnengalerie von […] Tieren, für die das Leben in Gruppen keine Option, sondern eine Überlebensstrategie war. Jeder Zoologe würde unsere Art als notwendigerweise gesellig klassifizieren.“ [de Waal 2008: 22]

Wir sind gruppenfixierte Individuen, absolut auf Gemeinschaften und Gesellschaften orientiert. Und es liegt in unserer Natur, zum Bestand und zur Entwicklung der Gruppe durch eigene Nutzenbeiträge beizutragen. Unserem Wesen nach wahre und volle Erfüllung finden wir nach unserer Ansicht erst, wenn wir mit dem, was wir wissen, können und sind aus eigenem Antrieb und aufgrund eigener Entscheidungen Anderen einen Dienst erweisen können.

In traditionellen Gesellschaften gilt, dass Identität inklusive der Bestimmung des Lebenszwecks kein Prozess, keine Wahl ist, sondern durch äußere Ligaturen (Gott, Natur, System) vorgegeben: Handeln, Denken, Persönlichkeit kommen nicht durch Reflexionen zustande, sondern sind strengstens durch festgelegte Rollen und Standesbewusstsein, Mythen und religiöse Sanktionen determiniert. Identität und auch Werte stellen sich damit noch nicht als ein Problem dar, da sie nicht reflektiert oder diskutiert werden müssen. Der Individualisierungsprozess kann verstanden werden als das endgültige Herauswachsen aus primären und existenziellen Bindungen: Das Erlangen eines Bewusstseins löst den Menschen aus seiner Instinktgebundenheit; die Loslösung von der Mutter bedeutet Eigenständigkeit; die Ablösung von Clan-, Klassen- oder anderen sozialen Bindungen löst den Menschen aus seiner sozialen Gefangenheit. Mit der Aufklärung wird die Verantwortung über das eigene Leben mehr und mehr in die Hände des Individuums gelegt. Während die Vordenker der Aufklärung noch über Spielräume selbstbestimmten Denkens und Handelns nachdachten, werden diese seit Beginn des 20. Jahrhunderts für die Individuen zu Zwängen. Freisetzungsprozesse lösen das Individuum aus traditionellen Konformitäten und Verbindlichkeiten und machen es selbstverantwortlich für sein Identitätsprojekt inklusive der Bestimmung des eigenen Lebenszwecks. Jedem Individuum werden eine eigene Biografie, ein anderes Rollen-Set, Zufälle, Chancen und Verdienste geboten. Identität und auch die Bestimmung der eigenen Werte wandeln sich so „von etwas Zugeschriebenem zu einer Leistung“ [Bauman 1999: 40]. Heute kann man mit nur leichter Übertreibung sagen, dass das alltägliche Ringen um das eigene Leben zur Kollektiverfahrung der westlichen Welt geworden ist. „Mit der Durchsetzung der Moderne tritt in kleinen und großen Schritten an die Stelle von Gott, Natur, System das auf sich selbst gestellte Individuum. Mit dem Untergang der alten Koordinaten geht auf, was verteufelt und bejubelt, verlacht, heilig und schuldig gesprochen, totgesagt wurde: die Frage nach dem Individuum.“ [Beck / Beck-Gernsheim 1994: 20] Die Suche danach, wer und was man ist und wer und was einem zutiefst wertvoll ist, wird zu einer Pflicht und Freiheit des Individuums: „Durch die ganze Neuzeit geht das Suchen des Individuums nach sich selbst, nach einem Punkt der Festigkeit und Unzweideutigkeit, dessen es bei der unerhörten Erweiterung des theoretischen und praktischen Gesichtskreises und der Komplizierung des Lebens immer dringlicher bedarf und der eben deshalb in keiner der Seele äußeren Instanz mehr gefunden werden kann.“ [Simmel 1968: 266]

Die Vorstellung der Suche nach einem eigenen Lebenssinn und des eigenmächtigen Setzens von Werten ist wohl am nachhaltigsten von Friedrich Nietzsche vertreten worden. Prägnant fasst er diese Vorstellung zusammen als „Wille zur Macht“, als „Versuch einer Umwertung aller Werte“ [Nietzsche 1954b, Bd. 2: 897] und als „Instinkt der Freiheit“ [ebd.: 827]. Man kann dabei wie Nietzsche soweit gehen, dass für das eigenmächtige Setzen von Werten durch ein Individuum alle bisherigen Werte zerstört und eine Phase des Nihilismus durchschritten werden müssen. Der „Wille zur Macht“ kann allerdings auch weniger in einer Verneinung, sondern in einem selbstbewussten Umgang mit jenen Werten bestehen, welche an das Individuum herangetragen werden. Erst die Sozialisation, die Verinnerlichung von gemeinschaftlichen Werten erlaubt eine wirkliche Betroffenheit und damit auch eine ernsthafte Auseinandersetzung mit diesen Werten. Und erst durch diese individuelle, bewusste und selbstständige Auseinandersetzung mit diesen gemeinschaftlichen Werten kann ein Individuum für sich Entscheidungen darüber treffen, welche dieser Werte welche Bedeutung für sein Leben haben.

> „Da die kulturelle Umgebung, in der wir geboren werden und zur Reife gelangen unser Verhalten derart beeinflusst, könnte es den Anschein haben, dass wir aller Individualität oder des freien Willens beraubt sind. Es könnte den Anschein haben, als würden wir einfach in Formen gegossen, die die Gesellschaft für uns bereithält. Manche Soziologen schreiben tatsächlich über die Sozialisation […] als ob dies der Fall wäre; doch eine solche Auffassung ist in grundlegender Weise irregeleitet. Die Tatsache, dass wir von der Geburt bis zum Tode mit anderen interagieren, beeinflusst sicherlich unsere Persönlichkeit, unsere Werte und unser Verhalten. Doch steht die Sozialisation auch am Ursprung eben unserer Individualität und unserer Freiheit. Im Verlauf der Sozialisation entwickelt jeder von uns ein Gefühl der Selbstidentität und die Fähigkeit, unabhängig zu denken und zu handeln.“ [Giddens 1995: 95–96]

5 WERTE UND ETHIK

Werte sind fundamental für jedwedes Handeln – auch und vor allem für jedwedes Handeln im Angesicht, in Ahnung oder beim Andenken eines Anderen. Damit bilden Werte die Grundlage für das, was man als „Ethik“ bezeichnet. Mit dem Begriff „Ethik“ (vom griech. Êthos, gewohnter Ort des Wohnens, Gewohnheit, Sitte, Brauch) verbindet man allgemein die Gründe und Formen des rücksichts- und verantwortungsvollen Verhaltens gegenüber allem vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Sein. Im individuellen Sinne bedeutet Ethik jenes auf Werten basierende individuelle Netz aus Disposition, durch welches das eigene Handeln im Beisein oder Bewusstsein eines Gegenübers in bestimmte Bahnen gelenkt und normativ imprägniert wird.

Die Werte sowie die Ethik eines Menschen ergeben sich für ihn aus der spatio-temporalen, mal bewusst gedachten, mal unbewusst vollzogenen individuellen Beantwortung folgender gleichsam und zugleich gestellter Fragen:

- Worin bestehen meine Maßstäbe für „richtiges“ Handeln? Wonach richte ich mich in bekannten Situationen? Woran orientiere ich mich in unbekannten Situationen?
- Mit welchen nutzenstiftenden Handlungen möchte ich zum Aufbau, Erhalt und zur positiven Entwicklung der Wertschöpfung jener Gemeinschaften beitragen, in denen ich Teil bin?
- Welche Verantwortung und welchen Respekt habe ich gegenüber anderen Gemeinschaften und gegenüber jenen Mitmenschen, die nicht Teil meiner Gemeinschaften sind?
- Welche Verantwortung und welchen Respekt habe ich gegenüber Tieren, Pflanzen und allen Mitwesen dieses Planeten?
- Welche Verantwortung und welchen Respekt habe ich gegenüber der Vor- und Nachwelt, gegenüber allem Sein, was vor mir war und was nach mir sein wird?
- Welche Ideen des Guten erachte ich als universell, unveräußerlich? Welche Prinzipien und Glaubenssätze leite ich von diesen Ideen für mein Handeln ab?
- Welche Tugenden imprägnieren mein Handeln? Mit welchen tugendhaften Mitteln versuche ich meine Ziele zu erreichen? Ausdauer, Beständigkeit, Integrität, Klugheit, Weisheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit, Mäßigung, Glaube, Liebe, Hoffnung, Demut, Mildtätigkeit, Geduld, Wohlwollen, Fleiß, Gelassenheit, Hingabe, Treue, Wahrheit, Barmherzigkeit, Friedfertigkeit, Güte, Ehre, Mut, Freundlichkeit, Selbstständigkeit, Disziplin, Sachlichkeit, Besonnenheit, Verständnis, Zurückhaltung (im Sinne absoluter und endgültiger Urteile), Zirkularität (im Sinne des Mitdenkens der Standpunkte von anderen), Aufrichtigkeit, Bescheidenheit, Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, Gerechtigkeitssinn (im Sinne „Jedem das Seine“), Gewissenhaftigkeit, Ordentlichkeit, Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit, Redlichkeit, Sauberkeit, Sparsamkeit, Toleranz, Unbestechlichkeit, Zielstrebigkeit, Zuverlässigkeit, Güte, Mitgefühl, Mitfreude, Gleichmut?
- Was ist für mich essenziell und selbstverständlich? Was oder wer bedarf keinerlei Rechtfertigung, sondern ist für mich axiomatisch, d.h. unhintergeh- und unhinterfragbares, unmittelbar einleuchtendes Prinzip? Bei welchen Dingen, Handlungen, Strukturen, Zuständen kann ich kein Warum oder Wozu angeben, welche erklären könnten, dass ich diese Phänomene als absolut notwendig und/oder wünschenswert erachte?
- Was ist für mich das höchste Gut? Worauf sollte meiner Ansicht nach alles menschliche Denken, Handeln und Sein gerichtet sein? Was würde meinem eigenen Leben am Ende einen umfassenden Sinn geben? Worauf zielt letztlich all mein Denken, Handeln und Sein ab?
- Was erlebe ich wirklich gerne, wem oder was begegne ich wirklich gerne, was genieße ich wirklich gerne? Was erschaffe und leiste ich wirklich gerne? Wie verstehe und verarbeite ich jene Situationen, mit denen mich das Leben konfrontiert? Wie ist dabei meine

Grundhaltung vor allem jenen Situationen gegenüber, die ich als unabänderlich empfinde? [Frankl 2005]

- Worauf verlasse ich mich voller Vertrauen, woran binde und worauf gründe ich meine Existenz? Wem oder was widme ich voller Hingabe meine wertschätzende und helfende Liebe? Worauf richte ich voller Hoffen und Zuversicht mein Handeln aus?
- Was bedeutet für mich Glück? Worin besteht für mich ein gelungenes und gutes Leben?
- In welchen Wünschen und Ängsten sowie Lüsten und Abneigungen zeigen sich mir meine menschengemeinsamen Triebe nach Sicherheit, Aggression, Bindung, Nahrung und Sexualität?
- Worin bestehen meine basalen physiologischen Bedürfnisse (Essen, Trinken, Wärme, Sexualität)? Worin bestehen meine Bedürfnisse nach Stabilität, Schutz, Geborgenheit, Schutz, Angstfreiheit, Struktur, Ordnung, Gesetz, Grenzen? Worin bestehen meine Bedürfnisse nach Liebe, Zuneigung und Zugehörigkeit? Worin bestehen meine Bedürfnisse nach Wertschätzung, Achtung, Status und Geltung? Worin bestehen meine Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und Wachstum? [Maslow 1970]
- Worin bestehen meine Bedürfnisse nach Autonomie (Freiheit, Wahl, Individualität), Feiern (Geburt und Tod, Lebensübergänge), Würde (Sinn, Selbstwert, Kreativität, Authentizität), Kontakten (Wertschätzung, Nähe, Liebe, Geborgenheit, Heimat), physischer Existenz (Luft, Nahrung, Bewegung, Erholung), Spiel (Freude, Lachen, Zweckfreiheit) und Spiritualität (Schönheit, Frieden, Inspiration)? [Rosenberg 2005]
- Worin bestehen meine Bedürfnisse wertvoll, geliebt, frei und verbunden zu sein? [Schulz von Thun 1990]

6 WERTE UND WERTEGEMEINSCHAFTEN

Werte bilden nicht nur für Individuen eine existenzielle Grundlage. Werte bilden das Fundament für jedwede Gemeinschaft, seien es Familien, Vereine, Verbände, Parteien, Organisationen, Unternehmen oder ganze Gesellschaften. In den Sozialwissenschaften stellt sich seit je die Frage nach der sozialen Ordnung oder wie Simmel [Simmel 1968: 30] es formuliert: „Wie ist Gesellschaft möglich?“ Anders gefragt: Wie ist möglich, dass Individuen miteinander in einer Gemeinschaft zusammenleben können und wollen? Die Antwort des Soziologen Talcott Parsons auf diese Frage lautet: Gemeinschaft entsteht dadurch, dass deren Mitglieder sich durch einen Willensakt dafür entscheiden zusammenzuleben, weil sie gemeinsam geteilte Werte besitzen. Die Ursache für eine soziale Ordnung von selbstbestimmten Individuen bestehe in einem „integrated value system, common to large numbers“ [Parsons 1967: 704].

> „Diese Betonung des Willensaktes hat weitreichende Implikationen für die Lösung des Problems der Ordnung. Insoweit als Akteure fähig sind, nach freiem Willen zu handeln, und Gegebenheiten wie äußere Gewalt oder innere Instinkte der natürlichen Solidarität mit der eigenen Gruppe ihre Handlungen nicht vollständig festlegen, kann Ordnung zwischen selbstständig Handelnden nur zufällig und momenthaft auftreten, aber nicht als dauerhaftes Merkmal ihrer Beziehung verstanden werden, sofern es keine anderen Quellen der Ordnung gibt. Genau diese Position führte Parsons zu seiner Erklärung von sozialer Ordnung durch Wertekonsens. Das ist tatsächlich die einzige mögliche Form der Ordnung zwischen frei handelnden Akteuren!“ [Münch 2004: 54]

Jede Gemeinschaft selbstbestimmter Individuen (Gesellschaften, Organisationen, Gruppen, Familien etc.) wäre in diesem Sinne eine Wertegemeinschaft, für die sich selbstbestimmte Individuen deshalb entscheiden, weil in dieser alle Mitglieder ähnliche Vorstellungen über das Notwendige, Erwünschte oder Begehrenswerte haben, auf das letztlich alles gemeinschaftliche tätige Wirken abzielen soll.

Werte zeigen sich nicht darin, dass sie irgendwo in einem Buch niedergeschrieben worden sind oder dass man einen Eid auf selbiges ablegt. Werte zeigen sich in ihrem Tätigsein, im Wirken, im lebendigen, schöpferischen Tun. Werte zeigen sich darin, dass Individuen sich willentlich dafür entscheiden, eine Wertschöpfung zu betreiben, eben die gemeinsamen Werte durch ihr gemeinsames Handeln zu schaffen. Die Ursache für eine soziale Ordnung wäre dementsprechend in Anlehnung an Parsons ein integrierendes Wertschöpfungssystem, für das sich selbstbestimmte Individuen willentlich entschieden haben und durch das wertschaffende Handeln dieser Individuen entsteht. Ohne eine solche gemeinschaftliche Wertschöpfung gäbe es eine Gemeinschaft nicht. Je größer die gemeinsame Wertschöpfung ist, desto größer erscheint auch die Vitalität einer Gemeinschaft. Je geringer diese Wertschöpfung ist, desto geringer erscheint die Vitalität einer Gemeinschaft. Und wenn eine Gemeinschaft aufhört, eine solche Wertschöpfung zu betreiben, ist dies gleichbedeutend mit dem Tod der Gemeinschaft.

Ein Wert kann in vielerlei bestehen: So kann das Ziel einer Wertschöpfung darin bestehen, dass solch abstrakte Werte geschaffen werden wie Menschenwürde, Glück, Gesundheit, Liebe, Zufriedenheit, Frieden, Wohlstand und Wohlfahrt, menschliches Wohlsein und die Verhinderung menschlichen Leids, spirituelle Erlösung, Sicherheit, Freiheit, Gerechtigkeit, Gleichberechtigung, Rechtsstaatlichkeit, Demokratie, Naturerhalt. Das Ziel einer Wertschöpfung kann jedoch auch darin bestehen, dass solch konkrete Werte geschaffen werden wie Umsatz oder Gewinn, Wählerzustimmung, Aufmerksamkeit (z.B. in Form von Einschaltquoten oder Klickzahlen), bestimmte Güter oder Dienstleistungen. Ein Wert kann darüber hinaus zweierlei Ursprung haben: Einerseits kann ein Wert – im Sinne von Platons Ideenlehre – eine universelle Idee eines Guten darstellen, deren Verwirklichung für eine Gemeinschaft als erstrebenswert gilt. Andererseits kann ein Wert – im Sinne von Aristoteles Nikomachischer Ethik – daraus

entstehen, was eine Gemeinschaft in freier Setzungsmacht für sich als erstrebenswert festlegt. Auf einen allgemeinen Nenner gebracht: Ein Wert ist das, was ein Subjekt als etwas Notwendiges, Erwünschtes oder Begehrenswertes ansieht. Eine Wertschöpfung bedeutet jenes Geschehen, bei dem dasjenige geschaffen wird, was ein Subjekt als etwas Notwendiges, Erwünschtes oder Begehrenswertes ansieht. Eine Wertegemeinschaft wäre somit konstituiert durch jenen Prozess, durch den dasjenige geschaffen wird, was selbstbestimmte Subjekte übereinstimmend als etwas Notwendiges, Erwünschtes oder Begehrenswertes ansehen. Und eine Wertegemeinschaft wäre als Resultat dieses Prozesses eine Struktur, welche durch eine solche Wertschöpfung entsteht. Oder kürzer gesagt: Eine Wertegemeinschaft ist das Ergebnis einer gemeinschaftlichen Performanz.

Mitunter erscheint einer Wertegemeinschaft die bloße Erhaltung einer Wertschöpfung jedoch als zu wenig erstrebenswert. Eine Zwecksetzung, die sich aus den beiden Naturzwecken einer Wertegemeinschaft nämlich „Initiierung der Wertschöpfung“ und „Erhaltung der Wertschöpfung“ ergibt, könnte weiterhin darin bestehen, fortlaufend die Quantität und Qualität einer Wertschöpfung zu verändern. Eine quantitative Veränderung bedeutet, dass die Indikatorwerte, in denen sich das Sosein einer Wertschöpfung ausdrückt, verändert werden sollen. Beispielsweise könnten hinsichtlich der Schaffung des Wertes „Wohlergehen“ entweder ein höheres materielles Wohlstandsniveau oder eine gleichmäßigere Verteilung von materiellem Wohlstand angestrebt werden. Eine qualitative Veränderung bedeutet, dass die Indikatoren, in denen sich das Sosein einer Wertschöpfung ausdrückt, verändert werden sollen. Beispielsweise könnte hinsichtlich der Schaffung des Wertes „Wohlergehen“ ein anderes feststellbares Anzeichen für das Da- und Sosein dieses Wertes gewählt werden, etwa statt einer monetären eine sozio-psychologische Größe (z.B. statt des Bruttosozialprodukts ein Zufriedenheitsindex). Eine Wertschöpfung, die auf die Schaffung des Wertes „Wohlergehen“ ausgerichtet ist, müsste bei einer solchen qualitativen Veränderung anders ausgestaltet werden.

Eine Wertegemeinschaft ist zusammengefasst ein soziales Gebilde, das deswegen existiert, weil selbstbestimmte Subjekte sich übereinstimmend zusammengefunden haben, um eine gemeinschaftliche Wertschöpfung zu vollziehen, diese auf Dauer zu erhalten und in Möglichkeit positiv zu verändern. Performanz zeigt sich vor diesem Hintergrund in einem tätigen Wirken, durch das ein nutzenstiftender Beitrag für den Vollzug, die Erhaltung und die positive Veränderung einer Wertschöpfung entsteht.

7 WIE WERTE WIRKLICHKEIT WERDEN

Die Verwirklichung eines Werts innerhalb einer Wertegemeinschaft ereignet sich nicht alleine dadurch, dass man ihn sich ausdenkt und in bunten Farben ausmalt. Die Verwirklichung eines

Werts ereignet sich durch tätiges Wirken, durch konkretes Handeln, durch tatsächliches Anpacken der Mitglieder einer Wertegemeinschaft. Wertschöpfung ist damit aufs Engste verbunden mit dem Begriff „Performanz“. Allgemein bezeichnet Performanz die tätige Verwirklichung einer Möglichkeit, z.B.: Ideen, die man mutmaßlich hat, werden tatsächlich realisiert; Wissen, Fertig- oder Fähigkeiten, die man mutmaßlich hat, werden tatsächlich aufgezeigt; Talente, die man mutmaßlich hat, werden tatsächlich präsentiert. In spezieller Hinsicht steht der Begriff „Performanz“ in einem engen Zusammenhang mit nutzenstiftenden Beiträgen für eine Gemeinschaft: Die individuelle Performanz einer Person oder einer Gruppe innerhalb einer Gemeinschaft zeigt sich augenscheinlich und handgreiflich daran, ob und in welchem Maße eine Person oder eine Gruppe ihren Tatwillen und ihre Tatkraft dafür einsetzt, um einen nutzenstiftenden Beitrag für eine Gemeinschaft zu leisten. Vor dem Hintergrund von Werten steht Performanz als begrifflicher Statthalter für Nutzenbeiträge aller Art, die auf ihre Weise dazu beitragen, dass in und durch eine Gemeinschaft jene Werte geschaffen werden können, die ihr wichtig sind. Diese Nutzenbeiträge können dazu dienen, diese Werte konkret zu schaffen. Diese Nutzenbeiträge können dazu dienen, die Bedingungen zu verändern, mit denen diese Werte geschaffen werden, um beispielsweise die Wertschöpfung auf ein anderes Niveau zu heben oder fit zu machen für eine Welt im Wandel. Diese Nutzenbeiträge können dazu dienen, die Gemeinschaft zusammenzuhalten und neue Mitglieder in ihr zu integrieren. Und diese Nutzenbeiträge können dazu dienen, sich über das Sein und Sosein der geschaffenen Werte, dem höchsten Guten, zu verständigen und zu reflektieren. Vor diesem Hintergrund können vier unterschiedliche aber dennoch zutiefst verwobene Formen von Performanz unterschieden werden:

- Innovationsorientierte Performanz: zeigt sich in der Veränderung der Strukturen und Prozesse der Wertschöpfung einer Wertegemeinschaft
- Implementationsorientierte Performanz: zeigt sich in der Nutzung der Strukturen und Prozesse der Wertschöpfung einer Wertegemeinschaft
- Integrationsorientierte Performanz: zeigt sich in der (Wieder-)Herstellung der Strukturen und Prozesse der Wertschöpfung einer Wertegemeinschaft
- Identitätsorientierte Performanz: zeigt sich in der Initiierung, Erhaltung und (Re-)Konstruktion der Geschichte über die ersten Gründe und letzten Zwecke der Wertschöpfung einer Wertegemeinschaft

Performanz fällt nicht wie „Manna vom Himmel“. Vielmehr ist Performanz die Folge von Ideen, Zielen, Vorstellungen, Wünschen die durch das tätige Wirken von Menschen Wirklichkeit werden. Diese Menschen sind und haben eine sogenannte „schöpferische Persönlichkeit“ [Faix/Mergenthaler 2010 und 2013]. In Vergangenheit, Gegenwart und auch in Zukunft nehmen diese Menschen eine besondere, ja führende Rolle in unserer Gemeinschaft ein – auch und gerade in jenen Zeiten, in denen der Wandel der Ausgangspunkt und das Ziel ist. Solch (wert)schöpferische Persönlichkeiten braucht es ausdrücklich nicht nur an der Spitze von Gesellschaften und Organisationen, sondern auf allen Ebenen und in allen Bereichen.

Ohne (wert)schöpferische Persönlichkeiten bleiben Ideen, Ziele, Vorstellungen, Wünsche eben nur Hirngespinste. Wie kann eine Gesellschaft und wie kann der Einzelne jedoch beeinflussen, dass wertschöpferisches, nutzenstiftendes Potenzial entsteht und auch erhalten bleibt? Wie können wir alle beeinflussen, dass wir nicht im dunklen Wald der Gegenwart verzweifeln, sondern uns auf den Weg machen, mutig, tatkräftig und zuversichtlich voranschreiten in das große Vielleicht namens Zukunft? Die Antwort, die Werner Faix und ich sowie viele andere immer wieder und unablässig geben, lautet: Bildung, immer wieder Bildung!

LITERATUR

ARISTOTELES. Erste Analytiken oder: Lehre vom Schluss. Übersetzt und erläutert von J. H. von Kirchmann. Leipzig.

ARISTOTELES. Nikomachische Ethik. Ins Deutsche übertragen von Adolf Lasson. Jena.

ARISTOTELES. Metaphysik. Ins Deutsche übertragen von Adolf Lasson. Jena.

ARISTOTELES. Physik. Übersetzt und mit Anmerkungen begleitet von C. H. Weiße. Leipzig.

ARISTOTELES. Über die Seele. Mit Einleitung, Übersetzung nach W. Theiler und Kommentar herausgegeben von Horst Seidl. Hamburg.

BAUMAN, Z. (1999). Unbehagen in der Postmoderne. Hamburg.

DE BEAUVOIR, S. (1983). Die Zeremonie des Abschieds und Gespräche mit Jean-Paul Sartre: August–September 1974. Reinbeck.

BECK, U. (1985). Von der Vergänglichkeit der Industriegesellschaft. In: Schmid, T. (Hrsg.). Das Pfeifende Schwein. Berlin, S. 85–114.

BECK, U. | BECK-GERNSHEIM, E. (1994). Individualisierung in modernen Gesellschaften – Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie. In: Beck, U. / Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.). Riskante Chancen. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt a. M., S. 10–42.

COLLINS, J. (2001). Good to Great. Why some companies make the leap and others don't… New York.

CUBE, F. VON (1998). Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung. München.

DANDYK, A. (2002). Unaufrichtigkeit: die existentielle Psychoanalyse Sartres im Kontext der Philosophiegeschichte. Würzburg.

EISLER, R. (1904). Wörterbuch der philosophischen Begriffe. Berlin.

FAIX, W.G. | KISGEN, S. | MERGENTHALER, J. (2018). Leadership. Persönlichkeit. Innovation. Bildung und Forschung an der SIBE. Stuttgart.

FAIX, W.G. | MERGENTHALER (2010). Die schöpferische Kraft der Bildung. Über Innovation, Unternehmertum, Persönlichkeit und Bildung. Berlin.

FAIX, W.G. | MERGENTHALER (2013). Die schöpferische Kraft der Bildung. Über Innovation, Unternehmertum, Persönlichkeit und Bildung. 2. überarbeitete Ausgabe. Stuttgart.

FICHTE, J. G. (1845/46). Die Bestimmung des Menschen. In: Fichte, I. H. (Hrsg.). Sämtliche Werke, Bd. 2.

FRANKL, VIKTOR E. (2005). ... trotzdem ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. München.

GIDDENS, A. (1995). Soziologie. Graz, Wien.

GOETHE, J. W. VON. Zur Farbenlehre. In: Johann Wolfgang Goethe. Gedenkausgabe der Werke, Briefe und Gespräche, Bd. 16. (Hrsg. Ernst Beutler). Zürich.

HALDANE, J. S. (1932). Die philosophischen Grundlagen der Biologie. Donellan-Vorlesungen, im Jahre 1930 an der Universität Dublin. Berlin.

HEGEL, G. W. F. Vorlesungen über die Geschichte der Philosophie. In: Werke in zwanzig Bänden, Bd. 19. Auf der Grundlage der Werke von 1832-1845 neu edierte Ausgabe (Theorie-Werkausgabe), Redaktion Eva Moldenhauer und Karl Markus Michel. Frankfurt a. M.

KANT, I. (1977). Die Religion innerhalb der Grenzen der bloßen Vernunft. In: Werke in zwölf Bänden, herausgegeben von Wilhelm Weischedel, Bd. 8. Frankfurt a. M.

LÜBBE, H. (2003). Im Zug der Zeit: Verkürzter Aufenthalt in der Gegenwart. Frankfurt a. M.

MASLOW, A. H. (1970). Motivation and Personality. New York.

MAUTHNER, F. (1923). Wörterbuch der Philosophie. Neue Beiträge zu einer Kritik der Sprache. Leipzig.

MÜNCH, R. (2004). Soziologische Theorie Band 3: Gesellschaftstheorie. Frankfurt a. M.

NIETZSCHE, F. (1954a). Unzeitgemäße Betrachtungen. In: Werke in drei Bänden, herausgegeben von Karl Schlechta, Bd. 1. München.

NIETZSCHE, F. (1954b). Genealogie der Moral. In: Werke in drei Bänden, herausgegeben von Karl Schlechta, Bd. 2. München.

PARSONS, T. (1967). The Structure of Social Action. New York.

PLATON. Kratylos. In: Sämtliche Werke. Berlin.

PFLÜGER, E .F. W. (1877/1971). Teleologische Mechanik der lebendigen Natur (Beiheft zu: Grundlagenstudien aus Kybernetik und Geisteswissenschaft Band 11). Quickborn.

ROSENBERG, M.B. (2005). Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens; gestalten Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten. Paderborn.

SARTRE, J. P. (1947). Der Existenzialismus ist ein Humanismus. In: Sartre, J. P.: Der Existenzialismus ist ein Humanismus und andere philosophische Essays. Reinbeck.

SARTRE, J. P. (1968). Ist der Existentialismus ein Humanismus? In: Sartre, J. P.: Drei Essays, mit einem Nachwort von Walter Schmiele, Frankfurt am Main, Berlin, S. 7–51.

SCHOPENHAUER, A. (1977). Die Welt als Wille und Vorstellung. In: Werke in zehn Bänden. Zürcher Ausgabe. (Der Text folgt der historisch-kritischen Ausgabe von Arthur Hübscher. Die editorischen Materialien besorgte Angelika Hübscher. Redaktion von Claudia Schmölders, Fritz Senn und Gerd Haffmanns). Zürich.

SCHULZ VON THUN, F. (1990). Miteinander reden, Bd. 2. Reinbek bei Hamburg.

SIMMEL, G. (1968). Soziologie. Berlin.

STIRNER, M. (1924). Der Einzige und sein Eigentum. Neue Ausgabe, mit einer biographischen und erläuternden Einführung von Anselm Ruest. Berlin.

VORLÄNDER, K. (1919). Geschichte der Philosophie. Band 1 und 2. 5. Auflage, Leipzig.

DE WAAL, F. (2008). Primaten und Philosophen. Wie die Evolution die Moral hervorbrachte. München.

WEBER, M. (1920/1988). Gesammelte Aufsätze Religionssoziologie 1. Tübingen.

WUNDT, W. (1900). Einleitung in die Philosophie. Leipzig.

HARALD PECHLANER | MICHAEL DE RACHEWILTZ

VON HANNIBAL BIS HABELER: „MOUNTAIN LEADERSHIP“ UND „LEADERSHIP IN THE MOUNTAINS“

Wenn Berge da sind, weiß ich, dass ich da hinaufgehen kann, um mir von oben eine neue Perspektive vom Leben zu holen.

Hubert von Goisern

Als der karthagische Stratege und Heerführer Hannibal Barkas 218 v. Chr. das Kommando der karthagischen Armee in Spanien von seinem Vater erbte und über dem Landweg einen Überraschungsangriff auf den Rivalen Rom plante, gehörten der Fluss Rhone und die Alpen zu den natürlichen Hindernissen, die eine Invasion Italiens durch die über 100.000 Mann starke Armee erschwerte. Als die Armee im November die Alpen erreichte, wurde die Überschreitung der eisigen Pässe und Abgründe gemeinsam mit Pferden, Maultieren und 37 Elefanten angetreten. Die Soldaten aus wärmeren Gefilden litten unter der ungewohnten Kälte und mitten in Schneestürmen mussten vermurte Wege neu angelegt werden. Dennoch gelang nach etwa zwei bis vier Wochen die Überschreitung des 250 Kilometer breiten Hochgebirges; Hannibal begann seinen 15 Jahre lang andauernden Feldzug in Italien und fügte der römischen Armee immer wieder verheerende Niederlagen zu, auch wenn ihm der Gesamtsieg gegen Rom nicht gelingen sollte. Die berühmte Alpenüberquerung war nicht nur aufgrund des schwierigen Geländes und der klimatischen Bedingungen eine große Herausforderung; Hannibals Weiterkommen wurde auch durch den keltischen Stamm der Allobrogen erschwert. In Anbetracht der zu überwindenden Herausforderungen wurde dieses Unternehmen von Historikern als logistische Meisterleistung gelobt. Es ist aber nur eines von vielen Beispielen, wo die Berge mit heroischen Taten und Führungsqualitäten in Verbindung gebracht werden. Können wir von diesen Erfahrungen etwas für das Leadership im Besonderen lernen? Und auf der anderen Seite: welche Art von Leadership ist in und für die Berge erforderlich?

ZUR KULTURGESCHICHTE DER BERGE

Zur Zeit Hannibals waren die Alpen bereits lange von Jägern und Sammlern bzw. später den neolithischen Bauern- und Hirtenkulturen besiedelt. Vermutlich wagten sich aber die wenigsten von ihnen auf die höheren Gipfel oder bestiegen die steilen Wände der Dolomiten, zu mühsam war das karge Leben an den Hängen zwischen sumpfigen Talböden und den von Gletschern überzogenen Gebirgslandschaften. Lawinen, Steinschlag, Muren und reißende Bäche gehörten zu den andauernden Gefahren, mit denen die Bauern am Steilhang zu rechnen hatten. Hin und wieder mag sich ein Jäger auch in höheres Gebirge vorgewagt haben oder ein Hirte auf der Suche nach einem verschollenen Schaf, aber ansonsten gehörte dieses Reich den sagenhaften Wesen, den Zwergen, Hexen und Sonnentöchtern, den Salvans, Ganas und vielen anderen Sagenfiguren die sich gelegentlich den Menschen offenbarten. Dem Glauben nach trieben sie hier in den Bergen ihr Unwesen, versteckten sich in den Wurzeln der Kieferbäume und man hörte ihre Stimmen und ihr Zischen in den Felsspalten und Höhlen. Auch wenn die meisten Sagenfiguren aus den mythischen Fantasien angsterfüllter Zeiten stammen, so ist es doch bemerkenswert, wie umfangreich die Augenzeugenberichte von mythischen Wesen wie z.B. des sogenannten Tatzelwurms, eines reptilienartigen Alpendrachens sind [Magin 2020]. Kryptozoologen berichten auf ihrer Suche nach realen, aber noch nicht erfassten Tieren immer wieder von neuen Funden – es ist also nicht ausgeschlossen, dass das

ein oder andere Fabelwesen nicht nur der reinen Fantasie entsprang. Zu den bekanntesten dieser sagenhaften Gestalten gehört zweifelsohne der Yeti, jener Schneemensch der laut den Sagen im Himalaya als Berggeist, aber auch als Gottheit verehrt wird. Die abschreckende Steilheit, aber auch die Schönheit und Erhabenheit der Berge regte jedenfalls schon seit jeher die Menschen dazu an, die Berge als Ort des Numinosen, als etwas Heiliges zu betrachten.

Ganz wesentlich hierfür ist die koevolutive Entwicklung montaner Metaphern und der Religionen [Böhme 2014], wobei hier angenommen wird, dass die Aufrichtung des Menschen zum homo erectus die zweidimensionale Raumrichtung um eine weitere Achse ergänzt hat, nämlich in vertikaler Dimension von oben und unten. Der Mensch wird sowohl als *cultivator terrae*, als auch *contemplator coeli* bestimmt: er ist nicht nur Pfleger der Erde und mit bodenbezogen niederen bzw. „tierischen" Sinnen des Schmeckens, Tastens und Riechens ausgestattet, sondern auch Betrachter der überirdischen Erscheinungen, wofür er durch das Sehen und Hören, die Wahrnehmung des horizontalen und vertikalen Raums des Guten, Schönen, Wahren und Göttlichen erweitert. Der Geist strebt nach oben und Berge sind daher in praktisch allen Kulturen Symbole des Überirdischen, des Höheren, an dem sich die Menschen orientieren und mit dem sie über Gebete, Opfer und Verehrung versuchen in Kontakt zu treten, aber sie sind auch Symbol des Unerreichbaren. Berge bilden dabei die Weltachse (*axis mundi*) oder Sitz der Götter und trennen Himmel und Erde durch eine Zwischenwelt, sind kosmische Marker und bieten als Nabel der Welt (*omphalos*) Orientierung oder werden als Gottheiten verehrt, etwa Gebirge wie der Atlas, der Himalaya, der Olymp oder einzelne Berge und Hügel, wie der Hara-Berezaiti, die Annapurna, der Meru, der Kailas oder Ayers-Rock. Sie bieten Schutz gegen dämonische Wesen oder fremden Völkern hinter den Bergen und erlauben in ihrer transgressiven Funktion, als Reich der Wolken, den Blick in das Reich der Sonne, der Sterne und des Transzendenten ganz allgemein, stellen aber auch eine Grenze dar gegenüber dem Überirdischen, aber auch dem „Fremden". Als Sitz der Götter und als Offenbarungsorte, etwa für Moses, Muhammad oder das Orakel von Delphi, stehen sie im Zentrum vieler religiöser und mythologischer Erzählungen, oft auch als Gründungsmythos für Religionsstifter. Sie werden deshalb oft zu Kultstätten für Pilger und Mönchsorden, die in abgelegenen Bergklöstern und Tempeln die Nähe zu Gott suchen. Aber auch außerhalb des religiösen Kontexts sind Berge beliebte Topoi [Goumegou et al. 2012] und symbolisieren die ungeordnete Wildnis, die unwirtliche und auch gnadenlose Natur, aber auch Freiheit und den Rückzugsort zu einer idyllischen Einfachheit und Schönheit. Mit der Neuzeit vermischen sich – wie in vielen Bereichen – religiöse Vorstellungen mit teilweise säkularisierten, wissenschaftlichen Vermutungen: Gebirge wurden als erdgeschichtliche Fragmente und manchmal Zeugen der Sintflut beschrieben und deren unglaubliches geologisches Alter unter anderem durch Fossilienfunde erstmals erahnt.

LEADERSHIP UND DIE BERGE

Was haben Berge jedoch mit Leadership gemeinsam? Berge bedeuten Höhe, sie sind eine physische Landmasse, die sich aus einer Ebene erheben, sie bedeuten oftmals Steilheit, und damit zusammenhängend Mühe und Anstrengung. Und natürlich gibt es Abstufungen, wir sprechen von Hügeln oder von schroffen Bergspitzen, von sanften Erhebungen oder lebensabweisenden Gebirgen. Allen gemeinsam ist die Gewissheit, dass man es mit speziellen Lebens- und Naturräumen zu tun hat, die einmal furchterregend, und einmal wunderschön sind, einmal die Mühsale des dortigen Lebens und das Ringen mit der Natur verdeutlichen, und einmal das spezielle Erleben einer besonderen Naturlandschaft bedeuten. Mit den Bergen einher geht Leben am Berg, oder mit dem Berg. Wo auch immer auf diesem Planeten, zeigen sich gewisse Gemeinsamkeiten dieses Lebens und Erlebens auf den Bergen. Allen gemeinsam ist ein hohes Verständnis von Natur, mit der man sich nicht nur arrangieren muss, um zu überleben, sondern die mit einer gewissen Demut als Grundlage für ein besseres Miteinander von Mensch und Berg wahrgenommen wird. Menschen am Berg – je höher umso mehr – wissen, dass sie nicht gegen die Natur, sondern mit der Natur ihren Lebensraum gestalten müssen [Mühl 2011]. Und Menschen, die die Berge besuchen, und auf die Berge steigen, wissen zumeist aus Erfahrung, dass die Natur den Rahmen steckt, an den zu halten nicht nur der Respekt gegenüber der Natur geziemt, sondern auch ein Garant für das Über-Leben sein kann. Berge bedeutet aber auch Täler: beide gehören zusammen. Für die Menschen in den Tälern waren die Berge stets enge Verbündete, galt es doch, mit Naturgefahren und -risiken dergestalt umzugehen, dass die Täler einerseits geschützt blieben, andererseits Ressourcen zur Verfügung stellten, die das Leben in den Tälern ermöglichten oder erleichterten. Aus der Perspektive des Tales sind Berge Orientierungspunkte, aber auch Übergänge in andere Täler oder Landschaften. Die Entwicklung der Landwirtschaft in den Alpen ist gekennzeichnet von der Unterscheidung zwischen Tal- und Bergbauern, wobei aus heutiger Sicht erstere mit höherem Wohlstand und Lebensstandard, und zweitere mit zähem Leben in einer Natur, der man das wenige, das sie hergibt, abringen muss, in Verbindung gebracht werden. Was für ein im politischen Diskurs oftmals fehlgeleiteter Dualismus, wo doch beide Typologien aufeinander angewiesen sind und sich brauchen. Der Klimawandel mit den Wetterextremen macht dies mehr als deutlich: die Berge sind nicht ein Naturraum, den man von den Lebensräumen in den Flächen und Tälern abgekoppelt sehen darf, ganz im Gegenteil rücken die Berge und „eine Natur, die sich dem Menschen entzieht" [Messner 2007, S. 7] dadurch wieder stärker in den Mittelpunkt des Interesses. Die Bedeutung der Berge entscheidet sich gewiss zum einen in den Bergen selbst, auch wenn die Menschen dort wissen, wie man mit ihnen umgeht, wie man sie behandelt und welche Art von Respekt und Demut notwendig ist, um nachhaltig zu leben und zu wirtschaften. Die Bedeutung der Berge entscheidet sich im Zuge der Globalisierung und dem damit einhergehenden Mobilitätszuwachs zunehmend außerhalb der Berge, in den Bürokratiesystemen internationaler, nationaler und regionaler Politiken und Schutzmechanismen, und noch viel wichtiger in breiten Bevölkerungskreisen bei den Menschen,

welche die Berge (als Konsumenten) erleben möchten. Sie alle für die Anliegen der Berge zu gewinnen, für die Fragilität der Natur- und Lebensräume zu sensibilisieren, für die besondere Art des Wirtschaftens das nötige Verständnis zu schaffen, um dann wieder Legitimität für spezielle Berg-Politiken zu ermöglichen, das sind die größten Herausforderungen rund um das Thema Berg, die man als die vielleicht wichtigste Leadership-Aufgabe bezeichnen könnte.

LEADERSHIP

Leadership ist mehr als Management. Management arbeitet im System, Leadership arbeitet am System [Hinterhuber/Krauthammer 2014]. Der Begriff Leadership hat viele Bedeutungen, es ist notwendig, diesen einzugrenzen und eine Arbeitsdefinition zu formulieren.

Leadership hat mit Fähigkeiten, Kompetenzen und Verhalten zu tun, aber auch mit Werten, Überzeugungen und Vorbildfunktionen. Leadership beschreibt die Bandbreite und den Möglichkeitsraum des persönlichen Wirkens und die damit verbundene Kraft, andere zu überzeugen, und dem eigenen Tun ein hohes Maß an Legitimität zu geben. Leadership hat mit Glaubwürdigkeit zu tun, die den Handlungsspielraum und unter Umständen auch die Handlungsgeschwindigkeit ermöglichen [Hinterhuber 2003]. Dies gilt für das persönliche genauso wie für das betriebliche Umfeld, aber Leadership bezieht sich stets auf Verhältnisse und Beziehungen zwischen Menschen. Leadership basiert auf Ideen und Überzeugungen, auf Zielen und Werten, auf Vorstellungen und Bildern über Zukünfte und eine Gegenwart, die bestimmte Zukünfte vorstellbar werden lassen. Leadership ist eher der Prozess des Führens und der weiteren Entwicklung, aber im Angesicht einer Vorstellung von Zukunft und Potential, die zu kommunizieren und glaubwürdig zu vertreten zentraler Teil der Leadership-Aufgabe ist. In turbulenten Zeiten sich strategische Handlungsspielräume zu bewahren oder zu erarbeiten, ist eine zentrale Führungsfähigkeit. Werte und Verhaltensweisen spielen dabei eine große Rolle. Egal, ob man korrigierend eingreift und alternative Wege vorschlägt, oder andere befähigt, eigenverantwortlich Ziele zu formulieren und Wege zu beschreiten, Leadership bedeutet dabei, bestimmte Werte zu leben und Ruhe auszustrahlen, um vor allem in hektischen und unruhigen Momenten die richtigen Entscheidungen zu treffen. Leadership bedeutet, die Bedürfnisse von Gesellschaften zu verstehen, aber nicht unbedingt, Mehrheitsmeinungen Folge zu leisten. Leadership hat auch etwas mit Führung in schwierigen Momenten zu tun, mit der Fähigkeit, in kritischen Momenten eine Haltung einzunehmen. Leadership und „Mainstream“ sind nicht notwendigerweise dasselbe. Leadership bedeutet Selbstbestimmtheit, den Handlungsspielraum nützen, aber nicht ausnützen, und vorausschauend Dinge zu tun, von denen man persönlich überzeugt ist, obwohl sie vielleicht noch nicht auf der Agenda der gesellschaftlichen Diskussion oder gar Akzeptanz stehen. Leadership bedeutet, immer wieder die Grenzen auszuloten und allenfalls zu verschieben, und dabei Abenteuergeist und Klugheit, aber auch Neugierde und Wissensdurst so zu verknüpfen, dass Sinnvolles ermöglicht werden

kann. Welche sind die Botschaften, die man mit dem eigenen Tun und Handeln verbinden kann oder soll? Leadership bedeutet, Innovation in den Dienst von Überzeugungen zu stellen, die das Potential haben, Sinn zu stiften.

LEADERSHIP IN DEN BERGEN

Und Leadership in den Bergen? Reinhold Messner sagt: „Der Berg verliert nicht. Weil er nicht kämpft. Der Berg ist nur da. Ohne Willen. Ohne Haltung. Ohne Hintergedanken. Er ist nicht böse. Böse können nur wir Menschen sein. Berge sind absichtslos. Der Berg zeigt uns die Erdgeschichte. Er rächt sich nicht, er ruft nicht, er lügt nicht. Wir Menschen lügen" [Messner 2019]. Leadership in den Bergen bedeutet, das eigene Tun und Handeln mit den Botschaften, die Berge bereithalten, zu verknüpfen. Sicher, den Bergen einen Wert oder Sinn zuzusprechen, ist gewagt. Gelingen kann dies besser, wenn man Bergkompetenz ausstrahlt und Glaubwürdigkeit zu erzeugen imstande ist. Wenn man die Rolle der Natur und die Zusammenhänge versteht und erklären kann. Eine herausragende Leistung am Berg zu vollbringen, und diese Grenzerfahrung als Selbsterfahrung zu verbuchen, ist für sich betrachtet nicht Leadership, sondern eher Denken, Arbeiten und Handeln „im System", weil der Berg eine Funktion für den Menschen, für einen selbst, erfüllt; wenn diese besondere Leistung jedoch mit einer glaubwürdigen Botschaft verknüpft ist, oder die Persönlichkeit aus welchen Gründen auch immer zum Botschafter für die Berge wird, kommt Leadership ins Spiel, weil man Vorbildfunktion hat, und für bestimmte Überzeugungen steht. Berge sind praktisch immer mit Risiken verbunden. Und mit der Möglichkeit, Fehler zu machen. Fehler machen die, die in den Bergen leben, aber vermutlich noch viel mehr jene, die sie besuchen und besteigen. Die Berge stehen für nachhaltiges Leben und Wirtschaften, aber eben auch für die vielen Fehler, die dabei bewusst oder unbewusst gemacht werden; die Berge stehen aber auch für eine Fehlerkultur, die das Risiko (des Besteigens der Berge) als immanent und gegeben betrachtet, Fehler zulässt, und zwischen Fehlern und Fahrlässigkeit zu unterscheiden imstande ist [Eisendle 2019].

Mountain Leadership ist ein weites Feld. Es meint die Ehrfurcht vor dem Berg und dem Leben am und mit dem Berg. Ehrfurcht und Demut vor den Kräften der Natur und demzufolge dem richtigen Einschätzen im (menschlichen) Umgang mit dem Berg sind gewissermaßen konstitutive Merkmale einer Mountain Leadership, die auch eine Art Verpflichtung darstellt – Verpflichtung beispielsweise für den Schutzgedanken oder für die Auseinandersetzung mit den Fragen von Nachhaltigkeit [Messner 1997]. Leadership und Management gehören zusammen: Arbeiten am System setzt ein Verständnis für das Arbeiten im System voraus. Leadership kann nur vorleben, wer Management als „kreatives Lösen von Problemen" versteht, und je nach Situation imstande ist, Leadership und Management gekonnt zu verknüpfen.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive wird Leadership zumeist als „zusammenhängende Weltanschauung für unternehmerisches Denken und Handeln“ [Hinterhuber 2003, S. 23] dargestellt. Beispielhaft werden in diesem Beitrag zwei Leadership-Theorien näher betrachtet und mit ausgewählten Fragen, den Berg betreffend, verknüpft.

Transaktionale Leadership ist auf die Erreichung konkreter Ziele und als Führungsstil auf faire Austauschbeziehungen ausgerichtet [Bass 1985], während transformationale Leadership auf die (intrinsische) Motivation des Umfeldes dergestalt ausgerichtet ist, dass über die Zielerreichung hinaus eine intellektuelle Stimulation stattfindet, die wiederum Leadership im Sinne von Eigenverantwortung hervorbringt [Bass/Riggio 2006]. Transaktionale Leadership fokussiert auf Ergebnisse und beherrscht den Umgang mit beschränkten Ressourcen. „Transactional leaders“ sind bemüht, Abweichungen von Zielen aufzuzeigen, und daher Ziele immer wieder neu zu definieren und diese in geeigneter Form zu kommunizieren, sowie Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. Diese Art von systemischer Leadership zeigt sich beispielsweise als „Alpine Destination Leadership“ in Berggebieten mit einer touristischen Ausrichtung bei der Bildung und Ausgestaltung von Netzwerken, die der touristischen Entwicklung des Gebietes dienen [Pechlaner/Kozak/Volgger 2014]. Leadership wird zum zentralen Einflussfaktor zwischen dem System, beispielsweise dem Destinationsnetzwerk, und dem politischen, gesellschaftlichen, rechtlichen oder kulturellen Umfeld. Destination Leader tendieren dazu, sich in Netzwerken zu organisieren, um ihre Ziele zu erreichen. Auf der Basis von Hoppe und Reinelt [Hoppe/Reinelt 2010] haben Zehrer et al [Zehrer et al. 2014] am Beispiel der Destination – Tirol herausgefunden, dass es vor allem die „field-policy-leadership-networks“ sind, in welchen die Leader des Tourismus versuchen, auf die Kontextfaktoren Einfluss zu nehmen. Es sind beispielsweise die Entrepreneure der Hotel- und Gastronomiebetriebe, die mit ihren Konzepten und Ansätzen als Leitbetriebe beispielgebend sind und die Netzwerke mit ihren Ideen und Innovationen beeinflussen. Es sind vielfach diese Tourismus-Entrepreneure auch jene, die sich in Destination Marketing Organisationen oder Tourismusvereinen engagieren und mittels Themen-Management die ganze Destination auf Kernprodukte und -dienstleistungen ausrichten, diese sukzessive aufbauen und immer wieder Anpassungen vornehmen, und dabei bedacht sind, die anderen Hoteliers und Gastronomen in der Destination „mitzunehmen“, sie zu motivieren, eine ähnliche Ausrichtung und Innovation anzustreben. Es sind aber auch die Vorsitzenden und Führungskräfte der Alpen-Vereine, die mit der Definition einer spezifischen Agenda die Ziele gemeinsam mit ihren Mitgliedern in einem dem Vereinswesen typischen Partizipationsansatz formulieren. Die dazu notwendigen Leadership-Fähigkeiten sind Durchsetzungsvermögen, sowie Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeiten. Diese transaktionale Leadership hat den Lebensraum der Menschen in Berggebieten im Blick, und konzentriert sich auf die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, auf die infrastrukturelle Ausgestaltung (z.B. Mobilität, Sicherheit) sowie auf Fragen der Identität im Sinne eines Gefühls, in einem besonderen (Berg-)Gebiet zu leben und wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Transaktionale Leadership findet sich aber auch auf der Ebene der kommunalen, regionalen, nationalen oder internationalen Politik. Netzwerk-Leadership ist auch politische Leadership,

die das Thema Berg in das politische „Agenda-setting" einbringt und auf die Besonderheiten der Berge, beispielsweise der Alpen, in unterschiedlichen Projekten hinweisen kann. Beispiele sind die Initiative der „Alpenstadt des Jahres" von Seiten des gleichnamigen Vereins im Rahmen der CIPRA oder die nationalen Delegationen der internationalen Alpen-Konvention [Angelini 2018]. Keine Frage, dass im beschriebenen Lebensraum-Kontext auch transformationale Leaderships auf personaler Ebene bestehen können. Am Beispiel der gesellschaftlich, kulturell, politisch und wirtschaftlich relevanten Netzwerkebene finden sich ohne Zweifel beide Formen von Leadership-Ausprägungen.

Transformationale Leadership zeichnet sich dadurch aus, andere dazu zu bringen, anstelle des Eigeninteresses die Motivation auf höher gerichtete Ziele und Visionen zu lenken, die jenseits des Erwartbaren liegen. Dazu ist eine Vertrauenskultur notwendig, um ein Führen mit „Herz und Verstand" zu ermöglichen [Abfalter et al. 2014]. „Transformational Leadership" bedeutet Umgestaltung und Transformation auf Basis von spezifischen Wertvorstellungen und ethischen Richtlinien. Es geht um das aktive Verändern und das Schaffen von Neuem, vielfach verbunden mit dem „In-Frage-stellen" des Bestehenden. Transformationale Leadership ist ein Agieren in der Leidenschaftszone [Risak/Iro 2007] und bedeutet Verantwortung zu tragen für den Raum jenseits des Lebensraumes, nämlich des Rückzugsraumes oder Über-Lebensraumes. Diese Art von Leadership weiß um die Risiken, setzt sich diesen aus und übernimmt die volle Verantwortung, es forciert eine spezifische Bergkompetenz, um die Unverfälschtheit der Berge und ihrer Natur zu betonen, es ist eine Leadership, die bestimmte Wertvorstellungen bezüglich der Berge hat und diese auch vorlebt. Transformationale Leadership motiviert und inspiriert, und ermöglicht anderen, ihren eigenen Weg zu finden, und eine eigene Leadership am Berg zu entwickeln. Es sind beispielsweise jene Bergführer und Bergsteiger, die den Über-Lebensraum als exklusiven Raum kennzeichnen, ein Raum, der aufgrund der Unberührtheit und Unverfälschtheit nicht allen zugänglich sein muss. Diese Leadership verteidigt den Berg als Urlandschaft und weniger als Urlaubslandschaft, und betont geradezu die Bedeutung von Fehlern, für die man selbst einstehen muss, und des Scheiterns, welches im ungesicherten Rückzugsraum als Gefahr stets präsent ist [Eisendle 2019, Pechlaner/Stechhammer 2010]. Auch transformationale Leadership betont die Bedeutung des Berges und die Notwendigkeit, sich ihm unterzuordnen, und hat eine Botschaft, die jenseits von „selfness" und Selbsterfahrung zwar Exklusivität anmahnt, aber im Sinne eines Rückzugsraumes, wo die Natur Natur sein kann und ein bewusster Umgang mit Risiko eine Selbstverständlichkeit darstellt. Hanspeter Eisendle stellt dies eindeutig klar: „Der bewusste Umgang mit erhöhtem Risiko ist der Inhalt des Bergsteigens, ohne Rest. Anstatt uns mit dem Begriff Restrisiko herauszureden, wenn wir etwas falsch eingeschätzt haben, sollten wir uns gemeinsam öffentlich dafür stark machen, dass es in der Gesellschaft wieder mehr Toleranz für menschliche Fehler gibt, die wir alle machen, ausnahmslos und auch in Zukunft" [Eisendle 2019]. Transformationale Leadership – im engeren Sinne das Führungsverhältnis von Führenden und Mitarbeitern – könnte auf den Berg insofern übertragen werden, als dass es jenen, die „da oben" sich bewegen, nicht nur darum geht, für sich selbst Verantwortung zu übernehmen, sondern für die

Gesellschaft als Ganzes, um für die Notwendigkeit der Berge, ihre Funktion und ihren Schutz zu sensibilisieren. Strategische Intuition als Form des Schlussfolgerns kann dabei hilfreich sein [Matzler et al. 2010]. Leadership ist mehr als Management, aber Leadership kennt das Management, und damit auch das „Management und Bergsteigen" [Malik 2014], Leadership braucht Management, und integriert es, und möchte die personale Beziehungs-Erfahrung (Management) mit einer Vision für die Welt im Spannungsfeld von Lebens- und Über-Lebensraum (Leadership) verknüpfen. Es geht um die Konzentration auf das eigene Können, verbunden mit einem Anspruch und einer Haltung, welche die Deutung der Bedürfnisse von Gesellschaften mit einer klaren Botschaft, beispielsweise der Nachhaltigkeit, verknüpft.

Über-Lebensraum / Lebensraum	Risiken und Gefahren	Kreativität und Exklusivität des Bergsteigens	Unverfälschtheit der Natur
Infrastruktur			
Dienstleistungen			
Identität			

1 | Lebensraum und Über-Lebensraum – Perspektiven für Mountain Leadership
Quelle: Eigene Darstellung

Der Lebensraum Berg definiert sich gemäß obiger Ausführungen über Infrastruktur, Dienstleistungen und Identität [Pechlaner 2020]. Dies beinhaltet auch den touristischen Raum bei entsprechender Erweiterung der Dienstleistungen auf touristische Erlebnisse. Die Infrastruktur beinhaltet im Wesentlichen die Infrastruktur der Verkehrs- und Transportsysteme, sowie die Informationssysteme. Fragen der Identität und entsprechender Identitätsangebote sind von zentraler Bedeutung, um regionale Netzwerke wirksam werden zu lassen. Der Über-Lebensraum definiert sich über Risiken und Gefahren, Kreativität, aber auch Exklusivität des Bergsteigens, sowie die unverfälschte Natur. Der Über-Lebensraum ist ein Rückzugs-Raum. Diesen braucht es, um weiterhin eine glaubwürdige Bergkompetenz zur Verfügung zu haben. Die Werte des Rückzugsraumes sind jene, die dem Lebensraum die Grundlage für die Produkt- und Angebotsentwicklung geben. Transformationale und transaktionale Leadership gehen Hand in Hand, um Mountain Leadership nicht nur für wenige, sondern für viele wirksam werden zu lassen. Die Diskussion zur Nachhaltigkeit bekommt über die Bergkultur eine neue Glaubwürdigkeit. Es geht darum, Lebens- und Über-Lebensraum wieder in Balance zu bringen. Das ist Mountain Leadership.

WAS LERNEN WIR VON DEN BERGEN?

Abschließend noch die Frage, was wir von den Bergen, dem Bergsteigen und den Bergsteigern für das Leadership lernen können. Zunächst einmal ist eine erfolgreiche Bergtour – und das inkludiert die sichere Rückkehr – meist das Ergebnis einer gemeinsamen Anstrengung, etwa als Seilschaft in einer steilen Wand. Es mag sein, dass viele Ziele auch alleine erreicht werden können, aber viele Hürden lassen sich leichter und vor allem sicherer in einem Team bewältigen. Für das Leadership lernen wir in solchen Erfahrungen, sich auf eine Gruppe einzustellen, was eine hohe soziale Intelligenz erfordert. Besonders Bergführer müssen ihre Kunden schnell einschätzen lernen und eine Beziehung zu ihnen aufbauen. Nur so können potentiell gefährliche Situationen, wie etwa ein Schlechtwettereinbruch, gemeistert werden. Hierfür benötigen gerade Bergführer oder die erfahrenen Teilnehmer einer Bergsteigergruppe auch die Flexibilität, je nach Anforderung auch den Führungsstil der jeweiligen Situation anzupassen. Autoritäres Auftreten allein wird von den Teammitgliedern irgendwann auch ignoriert und kann im falschen Moment fatale Folgen mit sich bringen. Soziale Intelligenz ist nochmals anders als reine emotionale Intelligenz: es geht um die Schaffung guter Beziehungen zu den Teammitgliedern und um die bewusste Entscheidung, solche zu pflegen; und wesentlich für den Erfolg ist es, dass die Teilnehmer das nötige Selbstvertrauen gewinnen, um eine Herausforderung anzugehen. Dies kann ein Bergführer auch über die richtigen Fragen erreichen, die den Bergsteiger zu der für ihn passenden Lösung führt. Letztendlich kann aber ein Bergführer im Normalfall nur die nötigen Rahmenbedingungen schaffen, damit der Kunde sein Bestes beim Bergsteigen geben kann. Charaktereigenschaften, die das Bergsteigen jedem Individuum beibringen kann, sind Geduld und Ausdauer. Dies kann auch bedeuten, eine Unternehmung abzubrechen, wenn die körperliche Fitness, das aufziehende Wetter und ähnliches nicht mitspielen. Die interessantesten Erfahrungen liegen auf dem Weg zum Gipfel und beim Abstieg, der Gipfel lehrt einem kaum etwas, das heißt, der Weg bleibt eigentlich das wertvollere Ziel.

VERNUNFT UND UNVERNUNFT

Bergsteigen wird oftmals als unvernünftige Aktivität, als Spinnerei kritisiert und nicht wenige Menschen, die sich dem Bergsport zuwenden, würden dieser Beschreibung auch zustimmen [Oberlin 2019]. Was soll vernünftig sein an einer Tätigkeit, die den Menschen unnötigerweise großen Risiken aussetzt? Die Widersprüchlichkeit zeigt sich hier nicht nur in der Gesellschaft, die einmal über den Heldenmut und den Pioniergeist bewundernd, dann aber auch darüber abschätzig spricht, sondern auch im Bergsteiger selbst: in ein und derselben Person konkurrieren Wünsche nach Freiheit und Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und der völligen Hingabe für eine Sache mit dem „vernünftigen" Überlebenswillen. Menschen wollen aus der

gesellschaftlichen Routine ausbrechen, Individualismus und Konformismus bilden die scheinbaren Gegenpole in diesem inneren Widerstreit, und der moderne Mensch betreibt nach der Aufklärung und der zunehmenden Zivilisationsmüdigkeit auch über das Bergsteigen und der damit einhergehenden Gratwanderung zwischen Leben und Tod aktiv Vernunftkritik. Im Folgenden wird auf diese Dichotomie von Vernunft und Unvernunft, von rationalem Denken und Gefühlen etwas genauer eingegangen und auch dessen Rolle beim Bergsteigen beleuchtet. Am konkreten Beispiel der bergsteigerischen Tätigkeit werden hierbei einige oft vernachlässigte Seiten des Leaderships beleuchtet.

Eines der wichtigsten Gefühle beim Bergsteigen ist für den bayerischen Bergführer und Physiker Alexander Huber, einer der erfolgreichsten Allround-Bergsteiger der Welt, die Angst. Dieses Gefühl ist für Huber keine Schwäche, sondern er bezeichnet sie als „bester Freund“ und plädiert dafür, das negative Image, welches wir mit Angst verbinden, abzulegen und die positiven Aspekte dieses archaischen Gefühls in den Vordergrund zu stellen. Im Übermaß kann uns Angst belasten und sogar krank machen, aber im Normalfall ist es ein körpereigenes Medikament, dass uns vor Gefahren schützt und damit auch einen evolutionären Vorteil mit sich bringt. Alexander Huber schreibt: „Anders als im normalen Leben lernt der Bergsteiger die Angst [...] als etwas durchaus Positives kennen. Im normalen Leben trachtet die Gesellschaft danach, alle Risiken vom Leben fernzuhalten. Sie versucht die Illusion zu kreieren, dass das Leben versichert werden kann. Und doch bleibt am Ende immer noch ein Riesenspielraum für die Angst übrig: die Angst vor dem bleibenden Verlust der Gesundheit, die Angst vor der Zukunft, die Angst vor dem Alter, die Angst vor Gewalt. Wir Menschen leben mit der Angst, sie gehört integral zu unserem Leben dazu.“ [Huber 2013: 97]

Im Vergleich zum überwiegenden Teil der bisherigen Menschheitsgeschichte, sehen wir uns heute meist sehr viel weniger mit sofort wahrnehmbaren Bedrohungen konfrontiert, und die Angst und ihre die Sinne schärfende Schutzfunktion ist damit kaum mehr gefordert, aber dies führt zur Gefahr, dass uns die Ängste in Form von Angststörungen und anderen psychischen Erkrankungen wieder einholen, oft in Form irrationaler Ängste. Solche und andere Formen der Angst sind sicherlich hinderlich. Eine davon ist die Versagensangst, die nach Huber eigentlich als Erfolgsangst betrachtet werden sollte: wir rechnen mit dem Scheitern, aber nicht mit dem Erfolg und wissen nicht, was wir nach einer überwundenen Hürde tun sollen. Hier empfiehlt Huber, sich mit der Frage zu beschäftigen was danach kommt, dann wirkt das eigentliche Problem nicht mehr so schwer. Auch der Kontrollverlust ist eine solche negative Form der Angst, aber wir müssen lernen, dass sich nicht alles kontrollieren lässt und Fehler passieren können. Es gibt sicherlich Momente, in denen Fehler „nicht passieren dürfen“, etwa beim Free Solo Klettern, also dem Klettern ohne Absicherung, oder bei Bergrettungseinsätzen im steilen Gelände. Hier kann jede falsche Bewegung zum nächsten Klettergriff, ein falsch eingehängtes Rettungsgerät, falsch geknüpfter Knoten oder ein Abweichen vom Rettungsalgorithmus tödlich sein. Gerade deshalb ist die akribische Planung und Einübung der Abläufe essentiell und überlebenswichtig. Aber der Großteil unseres Lebens kann nicht so akribisch geplant werden,

da die Komplexität der verschiedenen Situationen, egal ob Expedition oder Unternehmensführung, von Faktoren beeinflusst wird, die wir nur schwer ändern können. Mit diesen Unwägbarkeiten müssen wir leben lernen – wir können sie nur akzeptieren. Wenn die Angst so stark wird, dass sie einen lähmt, kann dies fatale Folgen haben. Die Wichtigkeit, auch in brenzligen Situationen nicht in Panik zu geraten, beschreibt der Arzt und Abenteurer Hubert Messner in folgendem Ereignis bei dem Versuch einer etwa 2000 Kilometer langen Nordpol-Durchquerung: „An einer offenen Wasserrinne begann ich, auf der Suche nach einem neuen sicheren Platz, von einer Eisscholle zur nächsten zu springen. [...] Aber ich wusste, eines darf nicht passieren, denn es kann tödlich ausgehen: der Fall ins Wasser. […] Eine Eisscholle kippte. Ich fiel. Ist es nun vorbei? Soll ich mich einfach treiben lassen? Abtauchen? Nein, ich schwamm. Ich wollte, ich musste mich aus dieser Situation wieder befreien. […] Mein Bruder lief um das offene Wasser herum, ließ Zelt und Schlitten zurück. Er rief. Doch er rief nicht meinen Namen. Günther!, rief er. Immer wieder: Günther! Günther. [...] Er rief den Namen unseres toten Bruders. Ich schwamm im Polarmeer. Ich bin nicht Günther, dachte ich. Reinhold wurde in dieser Situation, nachts, im Sturm, wieder in die Vergangenheit zurückkatapultiert. Zurück in den Himalaja, zurück an den Nanga Parbat, in den Sturm, als er unseren Bruder beim Abstieg verloren hatte, als Günther unter eine Lawine gekommen war. Reinhold gelang es, mich aus dem Wasser zu holen, er legte sich an den Rand einer großen Eisscholle, fasste meine Hände und zog mich zurück aufs Eis. Ich fror, die Temperaturen lagen bei minus 48 Grad. [...] Ich weiß nicht mehr, wie lange ich im Wasser gewesen bin. Ich weiß nur: Ich war nicht in Panik. Ich war ruhig. Das habe ich auch in meinem Leben als Arzt gelernt: Panik sollte in keiner Situation aufkommen. Nicht im Beruf – nicht außerhalb. Wenn man panisch wird, vergisst man sich. Mit Panik gehen Selbsterhaltungsreflexe verloren. [...] Man kann sich nicht mehr auf sich selbst verlassen. Auf seine Fähigkeiten. Seinen Instinkten" [Messner 2020: 173].

Die meisten Formen der Angst sind, zumindest wenn sie nicht Überhand nehmen und zu Panik führen, etwas sehr Nützliches, das wir lernen sollten zu schätzen, wie Alexander Huber schreibt: „Die Angst ist in meinem Leben als Bergsteiger zu einem positiven Gefühl geworden. Ein Gefühl, das mir gegenüber zuverlässiger und schonungsloser ist, als ich es selbst je hätte sein können. Ich sehe in meiner Angst fast so etwas wie ein zweites, unabhängiges Ich. Ein Ich, das zu mir gehört, in meinem Inneren arbeitet und mir eine ziemlich ehrliche Rückmeldung gibt auf alles, was ich gerade mache oder vorhabe. Die Angst leistet das, was sonst eigentlich nur eine andere Person für mich tun könnte. Sie ist ein Begleiter, der mich durch die unabhängige Sicht von außen fast besser kennt als ich mich selbst. Deswegen begreife ich die Angst als meinen besten Freund" [Huber 2013, S. 123]. Wenn das Risikobewusstsein und die Angst vorhanden sind, hängt der Erfolg schlussendlich vom Mut und Risikobereitschaft überhaupt etwas zu wagen ab, wie Peter Habeler betont, dem gemeinsam mit Reinhold Messner die Erstbesteigung des Everest ohne zusätzlichen Sauerstoff gelang [Atzler 2020].

Wissenschaftlich beschreibt uns dies vermutlich am besten die Theorie des berühmten Neurowissenschaftlers Antonio Damasio. Er veranschaulicht uns, welche fundamentale Rolle Angst, aber generell Emotionen und Gefühle für praktisches, rationales Denken spielen.

Die weit verbreitete Grundannahme, die Verstand und Gefühl trennt und Damasio als „Descartes' Irrtum" bezeichnet, konnte er durch seine Forschungsergebnisse widerlegen. Er schreibt „dass zum umfassenden Verständnis des menschlichen Geistes eine organische Perspektive erforderlich ist, dass der Geist nicht nur aus einem körperlosen Cogitum in das Reich von Körpergeweben verlegt, sondern auch zu einem ganzen Organismus in Beziehung gesetzt werden muss, der aus den vielfältig miteinander verflochtenen Teilen des Körpers im engeren Sinn und des Gehirns besteht und der mit einer physischen und sozialen Umwelt interagiert" [Damasio 2007: 333]. Neben dem klassischen Dualismus von Körper und Geist, ist es der Dualismus von Vernunft, welche im Geist verankert ist, und Emotion, welche im Körper ihren Sitz hat, der gemeinsam mit dem mechanistischen Weltbild von Descartes die letzten Jahrhunderte geprägt und unsere heutige Wissenschaft dominiert hat. Die Vernunft als Fähigkeit zu denken, Schlussfolgerungen auf logische Weise zu ziehen und Rationalität als die Anwendung der Vernunft auf unterschiedliche Kontexte unterscheidet sich hiernach radikal von den Empfindungen und Gefühlen, den Leidenschaften des Körpers. Während heute die meisten Menschen einen Substanzdualismus von Körper und Geist bestreiten würden, wird weiterhin eine Trennung von Vernunft und Emotion angenommen.

Aus der Beobachtung, dass Menschen, die durch Hirnschäden an Gefühlsarmut litten, gleichzeitig die Fähigkeit vernünftige Entscheidungen zu treffen verloren hatten, schloss Damasio auf die damals bahnbrechnede Hypothese, wonach positive und negative Emotionen eine wesentliche Rolle im rationalen Denkvermögen der Menschen spielen. Im Laufe der Zeit erarbeiten wir uns demnach einen riesigen Fundus an Erfahrungen mit Objekten, Erlebnissen und Menschen und verbinden mit diesen unterschiedliche Gefühle. Um dann im Alltag schnelle Entscheidungen treffen zu können, sind die sekundären Gefühle, im speziellen die somatischen Marker ganz wesentlich: während wir unsere Optionen und deren Folgen abwiegen, erleben wir positive oder negative Gefühle und lenken uns damit zu oder weg von bestimmten Möglichkeiten. Unsere Lebenserfahrung kann damit viel schneller abgerufen werden, ansonsten müssten wir ewig lang alle Möglichkeiten genauestens analysieren und durchdenken. Um vernünftige Entscheidungen treffen zu können, müssen wir auf unseren Körper und seine Gefühle hören. Fühlen und Denken sind nach dieser These im Menschen wesentlich verwoben und voneinander abhängig, und Angst ist ein Paradebeispiel für ein solches für rationales Verhalten wesentliches Gefühl.

HANNIBAL UND LEADERSHIP

Wie schaffte es also Hannibal, eine riesige Armee mitten im Winter über die Alpen zu führen? Sicherlich aus einer Verknüpfung der genannten Fähigkeiten, als Visionär, seinem Heer ein erstrebenswertes Ziel und Werte vorzugeben, und als Vorbild für das Durchhalten der Strapazen zu dienen. Außerdem wird er sich, wie später die Briten auch, auf die lokale Expertise der Hirten und Bauern verlassen und diese als Führer durch die Berge angeheuert haben. So nutzte vermutlich auch Hannibal das Wissen der Bewohner der Alpen, die über Jahrhunderte ein Gespür für die Tücken des steilen Geländes entwickelt hatten und daher wussten, wie solche Hürden zu überwinden waren. Aus all dem ergibt sich, dass Mountain Leadership eine äußerst komplexe Kombination von Eigenschaften voraussetzt und in sich vereint: Charakter, Instinkt, Erfahrung, Weitsicht, Bedachtsamkeit und vielen mehr, um Leadership und Management gekonnt zu verbinden.

REFERENZEN

ABFALTER, D. | MATZLER, K. | BAUER, F. (2014). In Leaders We Trust – Der Einfluss transformationaler Führung auf Vertrauen, Unternehmenserfolg und Innovation. In: Matzler, K./Pechlaner, H./Renzl, B. (Hrsg.). Strategie und Leadership. Wiesbaden, S. 161–173.

ANGELINI, P. (2018). La convenzione delle Alpi e il turismo sostenibile: Un bilancio del biennio italiano di presidenza. In: Pechlaner, H. | Angelini, P. | Scuttari, A. (Hrsg.). Destination Greenitaly: modelli di governance turistica dalle Alpi al Mediterraneo. Rom, S. 37–42.

ATZLER, M. (2020). Radiokolleg – Trau dich! https://oe1.orf.at/programm/20210107/627155, 15.01.21.

BASS, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond expectations. New York.

BASS, B. M. | RIGGIO, R.E. (2006). Transformational Leadership. Mahwah, NJ.

BÖHME, H. (2014). BERG. In: Konersmann, R. (Hrsg.). Wörterbuch der philosophischen Metaphern. Darmstadt, S. 49–63.

DAMASIO, A. (2007). Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. Berlin.

EISENDLE, H. (2019). Der AVS zwischen Zeitgeist und Tradition, Gedanken eines „Außenstehenden". In: 150 Jahre Alpenverein in Südtirol, Jubiläumsausgabe, S. 94–99.

GOUMEGOU, S. | HEYMANN, B. | STÖFERLE, D. | WILD, C. (2012). Über Berge. Topographien der Überschreitung. Berlin.

HINTERHUBER, H. H. (2003). Leadership – Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch. Frankfurt.

HINTERHUBER, H. H. | KRAUTHAMMER, E. (2014). Leadership – Mehr als Management: Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen. Wiesbaden.

HOPPE, B. | REINELT, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. In: The Leadership Quarterly, 21 (4), S. 600–619.

HUBER, A. (2013). Die Angst, dein bester Freund. Salzburg.

MAGIN, U. (2020). Der Tatzelwurm. Porträt eines Alpenphantoms. Bozen.

MALIK, F. (2014): Wenn Grenzen keine sind: Management und Bergsteigen. Frankfurt am Main.

MATZLER, K. | BAILOM, F. | HUTTER, K. (2010). Die Rolle von Intuition in strategischen Entscheidungen. In: PECHLANER, H. | RAICH, M. | SCHÖN, S. | MATZLER, K. (Hrsg.). Change Leadership: Den Wandel antizipieren und aktiv gestalten. Wiesbaden, S. 212–228.

MAXWELL, C. (2016). Lead Like a Guide. How World-Class Mountain Guides Inspire Us to Be Better Leaders. Santa Barbara.

MESSNER, R. (2019). Das selbstbestimmte Leben ist mir heilig: Reinhold Messner und seine Zeit als großartiges Geschenk. Interview in: Berge erleben, Magazin des Alpenvereins Südtirol, 5/2019, S. 10–15.

MESSNER, R. (2007). Die Zukunft der Alpen. Lana.

MESSNER, R. (1997). Berg Heil – heile Berge? Rettet die Alpen. München, Wien, Zürich.

MESSNER, H. (2020). Der schmale Grat: Als Arzt und Abenteurer zwischen Leben und Tod. München.

MÜHL, M. (2011). Menschen am Berg: Geschichten vom Leben ganz oben. München.

OBERLIN, G. (2019). Klettern am Limit: Philosophische Botschaften. Würzburg.

PECHLANER, H. (2020) (Hrsg.). Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung. 20 Jahre Tourismusforschung von Eurac Research. Wiesbaden.

PECHLANER, H. | KOZAK, M. | VOLGGER, M. (2014). Destination Leadership: a new paradigm for tourist destinations? In: Tourism Review, 69, (1), S. 1–7.

PECHLANER, H. | STECHHAMMER, B. (2010). Kann man am Berg scheitern? Ein Gespräch mit dem Extrembergsteiger Hans Kammerlander. In: Pechlaner, H. | Stechhammer, B. | Hinterhuber, H. H. (Hrsg.). SCHEITERN: Die Schattenseite des Daseins. Berlin, S. 77–92.

ZEHRER, A. | RAICH, F. | SILLER, H. | TSCHIDERER, F. (2014). Leadership networks in destinations. In: Tourism Review, 69 (1), S. 59–73.

KATHARINA HELM

„IN HONORE ET EXALTATIONE DI SOA EXCELENTIA“

DAS STANDBILD DES ANDREA DORIA IN DER GESTALT NEPTUNS VON BACCIO BANDINELLI[1]

---

[1] Es handelt sich bei dem Artikel um die unveränderte Originalfassung (Helm, K. (2015). „In honore et exaltatione di Soa Excelentia“ – Das Standbild des Andrea Doria in der Gestalt Neptuns von Baccio Bandinelli. In: von den Hoff, R. et al. (Hrsg.). Imitatio heroica. Heldenangleichung im Bildnis. Würzburg, S. 137–154.)

Ich danke Anna Schreurs-Morét und Hans W. Hubert herzlich für ihre Hinweise und die kritische Lektüre des Textes, sowie Birgit Laschke-Hubert für eine anregende Diskussion.

Das Standbild des Andrea Doria in der Gestalt Neptuns von Baccio Bandinelli blieb bedauerlicherweise unvollendet und steht heute über einem als Brunnenbecken dienenden Sarkophag auf dem Domplatz in Carrara (Abb. 1).[2]

1 | Baccio Bandinelli, Andrea Doria in der Gestalt Neptuns, 1529–1538, Marmor, Carrara, Piazza del Duomo

Es war ursprünglich für Genua geplant, wo stattdessen das Standbild Andrea Dorias als antikisch gerüsteter Feldherr von Giovan Angelo da Montorsoli aufgestellt wurde. Dieser wurde mit der Anfertigung einer neuen Statue beauftragt, nachdem sich abzeichnete, dass Baccio Bandinelli das Monument Neptuns nicht vollenden würde. Doch ist auch dieses Kunstwerk zwar nicht in unvollendetem, so jedoch in unvollständigem Zustand auf uns gekommen:

[2] Die vorliegende Betrachtung der Statue resultiert aus der Beschäftigung der Autorin mit Standbildern von Helden und heroisierten Personen im öffentlichen Stadtraum Italiens und Frankreichs in der Vormoderne, Thema ihres Dissertationsprojektes im Sonderforschungsbereich 948 Helden – Heroisierungen – Heroismen.

Während der Revolutionsunruhen im Rahmen der Ausrufung der *Repubblica Democratica Ligure* im Sommer 1797 wurde Montorsolis Statue des Andrea Doria von ihrem Sockel gestürzt und dabei erheblich beschädigt (Abb. 2).[3] Das lediglich fragmentarisch erhaltene Standbild befindet sich heute im Treppenhaus des *Palazzo Ducale* in Genua.

2 | Giovan Angelo da Montorsoli, Andrea Doria über Türken und Waffengerät, 1539–1540, Genua, Palazzo Ducale

[3] Eine Einführung zur Geschichte dieser beiden Statuen sowie zu ihrer kunsthistorischen Einordnung bietet nach wie vor in übersichtlichster Form Keutner, H. (1956). Über die Entstehung und die Form des Standbildes im Cinquecento. In: Münchner Jahrbuch der Bildenden Kunst, Nr. 3, S. 138–168, hier besonders S. 143–148. Außerdem Boccardo, P. (1989). Andrea Doria e le arti. Committenza e mecenatismo a Genova nel Rinascimento. Rom, S. 105–118; Laschke, B. (1990). Fra Giovan Angelo da Montorsoli. Ein Florentiner Bildhauer des 16. Jahrhunderts. Berlin, S. 39–41, 153, 160; Hegener, N. (2008). Divi Iacobi Eques. Selbstdarstellung im Werk des Florentiner Bildhauers Baccio Bandinelli. München, S. 84–85 und S. 485–487; Laschke-Hubert, B. (2014). *Quos ego* oder wie der Meeresgott Neptun die Plätze eroberte. In: Nova, A./ Hanke, S. (Hrsg.). Skulptur und Platz. Raumbesetzung, Raumüberwindung, Interaktion. Berlin, S. 97–124.

Auch wenn die erhaltenen Quellenbelege nicht ausreichend sind, den Grund für den ikonographischen Wechsel in der Konzeption der beiden Statuen zu erhellen, so ist die Diskrepanz der unterschiedlichen Topoi in der Darstellung Andrea Dorias in der Gestalt Neptuns bzw. als Feldherr offensichtlich. Ziel des vorliegenden Beitrags soll daher sein, nach den Funktionen, Zielen und potentiellen Grenzen der *imitatio Neptuni* zu fragen, die – abgesehen von den Unstimmigkeiten zwischen Künstler und Auftraggeber – dazu geführt haben könnten, ein zweites, ikonographisch divergierendes Statuenprojekt in Erwägung zu ziehen. Zum besseren Verständnis der Bedeutung der Neptunstatue sei zunächst jedoch erlaubt, den historischen Hintergrund des Auftrages an Baccio Bandinelli knapp zu referieren.

Anlass für die Errichtung des Standbildes Andrea Dorias war die Befreiung Genuas 1528 von der französischen Herrschaft, wodurch eine lange Phase der Fremdbestimmung der *Superba*, wie die ligurische Metropole auch bezeichnet wurde, beendet worden war.[4] Die Republik war bereits im Mittelalter zu einer bedeutenden Seemacht aufgestiegen und blieb während der gesamten Frühen Neuzeit ein wichtiger Handelsplatz im Mittelmeerraum, wobei sich die genuesischen Handelshäuser zunehmend auf das Bankgeschäft konzentrierten.[5] Nach der Niederlage gegen Venedig 1381 hatte Genuas Souveränität gegenüber Frankreich und Mailand schleichend abgenommen, sodass die Republik, durch langanhaltende und immer wieder aufflammende interne Konflikte zusätzlich geschwächt, in den folgenden Jahrhunderten zum Zankapfel der um die Hegemonie in Italien ringenden Mächte geworden war. Neben ihrer Stärke als Wirtschafts- und Finanzhandelsstandort führte auch die strategisch günstige Lage der ligurischen Republik dazu, dass Genua eine wichtige Rolle in der Auseinandersetzung zwischen Franz I. und Karl V. um die Vorherrschaft in Italien und um die Kontrolle des Mittelmeerraumes einnahm.

Im Laufe seiner Karriere war der 1466 geborene, aus einer Nebenlinie der alteingesessenen Genueser Familie der Doria stammende Andrea (1466 – 1560) zunächst als Söldnerführer und später als Flottenkapitän für Innozenz VIII., Guidobaldo da Montefeltro, Alfons und Ferdinand von Aragon, die Republik Genua sowie Franz I. tätig – und stand folglich nacheinander im Sold des Papstes, des Herzogs von Urbino, des Hauses Aragon, der ligurischen Republik und des französischen Königs.[6]

---

4 Zur Geschichte Genuas vgl. Costantini, C. (1978). La Repubblica di Genova nell'età moderna. Turin; Schnettger, M. (2006). „Principe sovrano" oder „Civitas imperialis"? Die Republik Genua und das Alte Reich in der Frühen Neuzeit (1556 – 1797). Mainz; Pacini, A. (1999). La Genova di Andrea Doria nell'impero di Carlo V. Florenz.

5 Vgl. Schnettger 2006, S. 39–40.

6 Zur Person Andrea Dorias vgl. Grendi, E. (1979). Andrea Doria, uomo del Rinascimento. In: Atti della Società Ligure di Storia Patria n.s. 19/1, S. 91–121; Heers, J. (1989). Il Principe, il suo tempo, la sua città (Premessa). In: Boccardo, P. (Hrsg.). Andrea Doria e le arti. Rom, S. 9–15; Lingua, P. (1984). Andrea Doria. Principe e pirata nell'Italia del '500. Mailand.

Letzterer ernannte den Genuesen 1525 zum Statthalter der französischen Mittelmeerflotte. Nachdem sich die Beziehung zwischen den beiden jedoch drastisch verschlechtert hatte, entschloss sich Andrea Doria zu einem aufsehenerregenden Frontwechsel und trat im Juli 1528 aus französischen Diensten in das habsburgische Lager über, was ihm zugleich die Ernennung zum Großadmiral des spanischen Königs einbrachte.[7] Die dadurch entstehende Allianz zwischen Andrea Doria, als dem Vertreter Genuas, und Karl V. ermöglichte dem Habsburger, die iberische mit der österreichisch-burgundischen Reichshälfte zu verbinden und seine machtpolitische Position in Italien zu konsolidieren. Genua wurde als freie Republik anerkannt, stand jedoch unter spanischer Oberhoheit und verzichtete auf eine eigenständige Außenpolitik. Durch die sich erschließenden Handelsverbindungen sowie den Zugriff auf die Finanzgeschäfte der Habsburger gelangte die Republik zu einer neuen wirtschaftlichen Prosperität, welche die Voraussetzung für die daraufhin einsetzende künstlerische Blütezeit Genuas bildete.[8]

Ein weiterer wichtiger Schritt, der die Bedeutung des Großadmirals für die Republik Genuas konstituierte, war die von Andrea Doria durchgeführte Reform der Verfassung sowie eine damit einhergehende Neustrukturierung des Staatsapparates. Das neue, strikt oligarchische Regierungssystem schloss alle nichtadeligen Bevölkerungsschichten von jeder politischen Teilhabe aus und versuchte, durch eine engere Zusammenbindung der Familien in 28 neue Familienverbände, sogenannte *alberghi*, den vormals herrschenden Wettkampf um die Verteilung der politischen Ämter zu eliminieren.[9] Das höchste Amt in der genuesischen Republik war das des Dogen, dessen Kompetenzen im Vergleich zu jenen vor 1528 deutlich reduziert waren und der sich nach Ablauf seiner zweijährigen Amtszeit einer Beurteilung durch das oberste Kontrollorgan des Staates, die *Supremi Sindicatori*, unterziehen musste.[10]

---

7 Vgl. Hanke, S. (2008). Zwischen Fels und Wasser. Grottenanlagen des 16. und 17. Jahrhunderts in Genua. Münster, S. 19; Grendi 1979, S. 100.

8 Vgl. S. Hanke 2008, S. 19.

9 Um Konflikte innerhalb der herrschenden *Nobilità* zu vermeiden, wurden die *Nobili*, d.h. alle Familien, die bis 1506/1507 an der Regierung partizipiert hatten, in 28 *alberghi* unterteilt. *Alberghi* im traditionellen Sinn enger Familienallianzen waren schon seit dem Mittelalter in Genua bekannt, doch diejenigen, die 1528 geschaffen wurden, waren etwas Neues. Den Kern eines jeden *albergo* bildete eine Familie, die über mindestens sechs *case aperte* und somit über sechs Familienoberhäupter verfügte. Diesen wurden alle anderen, kleineren Familien zugeordnet, die den Namen der größten Familie eines *albergo* annahmen, womit jedoch keine rechtliche Gleichstellung einherging. Unter den *alberghi* verfügten diejenigen *Nobili*, fortan als *Vecchi* bezeichnet, die sich von altem Amts- und Feudaladel ableiteten, eine deutliche Mehrheit von 23 *alberghi*. Die *Popolari* oder *Nuovi*, die sich nicht einer solchen Abstammung rühmen konnten, verfügten über fünf *alberghi*, vgl. Schnettger 2006, S. 42–44; Hanke 2008, S. 20.

10 Vgl. Schnettger 2006, S. 44.

Andrea Doria hat sich Zeit seines Lebens zwar nie selbst zum Dogen wählen lassen, muss durch seine Position auf Lebenszeit im Rat der *Supremi Sindicatori* jedoch zweifelsohne einen recht hohen, wenn nicht sogar einen entscheidenden Einfluss auf die Politik Genuas gehabt haben.[11]

Als Würdigung seiner Verdienste wurde Andrea Doria in einem Dekret der *Dodici Riformatori* vom 7. Oktober 1528 der Titel *pater et liberator patriae* verliehen. In demselben Schriftstück wurde außerdem die Errichtung einer Bronzestatue zu Ehren des Admirals und seiner Verdienste für das Vaterland beschlossen.[12] Am 20. August 1529, also knapp ein Jahr später, wurde Baccio Bandinelli mit der Ausführung des Kunstwerkes beauftragt. War anfangs noch von einer Bronzestatue für den Ratssaal des *Palazzo Ducale* die Rede,[13] so war laut der Vertragsvereinbarung nun eine Marmorstatue beabsichtigt.[14] Diese sollte, so berichtet Vasari, „[…] un Nettunno in forma del principe Doria, per porsi *in su la piazza* […]" darstellen.[15] Dass mit der überlebensgroßen Neptunstatue tatsächlich Andrea Doria gemeint war, verrät der Blick auf das Porträt des Großadmirals von Bronzino (Abb. 3).[16] Trotz des unvollendeten Zustands des Standbildes lässt sich eine klare physiognomische Übereinstimmung zwischen dem Gemälde und der Skulptur konstatieren.[17]

---

11 Vgl. Hanke, S. (2009/10). Die Macht der Giganten. Zu einem verlorenen Jupiter des Marcello Sparzo und der Genueser Kolossalplastik des 16. Jahrhunderts. In: Römisches Jahrbuch der Bibliotheca Hertziana, Nr. 39, S. 165–186, S. 170. Zum möglichen Übereinstimmungsgrad zwischen den Anschauungen Andrea Dorias mit der neuen Verfassung, wie sie die *Dodici Riformatori* am 11. Oktober 1528 vorlegten vgl. Grendi, E. (1987). Le conventicole nobiliari e la Riforma del 1528. In: Grendi, E. (Hrsg). La repubblica aristocratica dei genovesi. Politica, carità e commercio fra Cinque e Seicento. Bologna, S. 105–138; Hanke 2008, S. 20.

12 „[...] ut patrie ipsius et pater et liberator dicatur [...]", zitiert nach Waldman, L. A. (2004). Baccio Bandinelli and the Art at the Medici Court. A corpus of early modern sources. Philadelphia, Nr. 182, S. 99.

13 „[...] Item ut Ill.mo D.no Andree Dorie enea statua in magna Palatii aula quanto ornatius erigi poterit cum nominis inscriptione erigatur [...].", zitiert nach Waldman 2004, Nr. 182, S. 99.

14 „[...] il decto Messer Bartolomeo scultore si obliga al detto Mons.or Reverendissimo di haver fatta una statua di braccia quattro a similitudine dello Illustrissimo capitano il S.or Andrea Doria, fornita et con tutte le sue appartenenze, per tutto uno anno dal giorno che li sarà stato consegnato il marmo in sul luogo ove si debbe lavorare [...].", zitiert nach Waldman 2004, Nr. 197, S. 106.

15 Vasari, G. (1906). Le Opere di Giorgio Vasari. Hrsg. von Gaetano Milanesi, Bd. 6, Florenz, S. 154.

16 Zum Gemälde Bronzinos s. Brock, M. (2003). Le portrait d'Andrea Doria en Neptune par Bronzino. In: Bonfait, O./ Desmas, A.-L. (Hrsg.). Les portraits du pouvoir. Paris, S. 49–63.

17 Die physiognomische Ähnlichkeit wird noch deutlicher, wenn man weitere Bildnisse Andrea Dorias von Porträts und diversen Medaillen, die in jener Zeit entstanden sind, hinzuzieht, s. Boccardo 1989, S. 108–111.

3 | Agnolo Bronzino, Andrea Doria als Neptun, um 1530-1540, Öl auf Leinwand, 129 x 97 cm, Mailand, Pinacoteca di Brera

Es wird deutlich, dass das Statuenprojekt schon zu Beginn wichtigen Veränderungen unterworfen war, die neben dem Materialwechsel von Bronze zu Marmor dazu geführt hatten, dass das Standbild Andrea Dorias aus dem restriktiv zugänglichen Raum des *Palazzo Ducale* in die Öffentlichkeit des Stadtraumes verlegt wurde.[18] Überdies ging mit dem Wechsel des Standortes anscheinend auch eine Änderung der Konzeption von einer reinen Porträtstatue Andrea Dorias in eine deutlich überlebensgroße mythologische Darstellungsweise des Admirals einher. Offensichtlich hielt man die für den Ratssaal geplante Ehrenstatue für die Aufstellung im Stadtraum für nicht angemessen, sodass nun ein Standbild mit Dorias Gesichtszügen, jedoch in mythologischer Verkleidung bei Baccio Bandinelli in Auftrag gegeben wurde.[19] Welcher Grund letztendlich für die Wahl der Neptun-Ikonographie ausschlaggebend war, ist bis heute ebenso ungeklärt wie der exakte Zeitpunkt, zu dem man sich für das Thema des Meeresgottes entschloss.[20] Antike Neptundarstellungen waren lediglich in Form von Reliefs von Sarkophagen und von Gemmen her bekannt, vollplastisch gearbeitete Bildwerke nicht überliefert.[21] Ab 1525 wurde Andrea Doria bevorzugt in Anspielung auf seine Tätigkeit als

---

18 Vgl. Laschke-Hubert 2014, S. 98–99.

19 Vgl. Laschke-Hubert 2014, S. 99.

20 Vgl. Laschke-Hubert 2014, S. 99.

21 Grundlegend zur Darstellung Neptuns in Antike und Renaissance s. Freedman, L. (1995). Neptune in Classical and Renaissance Visual Art. In: International Journal of the Classical Tradition, Nr. 2, H. 2, S. 219–237.

Admiral charakterisiert, woraus sich das Sujet, den Genuesen als Neptun darzustellen, recht gut ableiten lässt.[22] Die ikonographische Übereinstimmung zwischen dem Gemälde Bronzinos und der Skulptur Bandinellis sowie die Art und Weise, wie in beiden Kunstwerken ein Tuch den unteren Teil des Körpers von Andrea Doria verhüllt, hat dazu geführt, das Porträt in enger Verbindung zu der unvollendeten Statue Baccio Bandinellis zu sehen.[23] Allerdings lässt die bis heute ungesicherte Datierung des Gemäldes keine Rückschlüsse darauf zu, in welcher zeitlichen Abfolge diese beiden Kunstwerke letztendlich entstanden sind. Gleichwohl lässt sich konstatieren, dass sich diese Darstellungskonvention erst mit dem wichtigen Seesieg Andrea Dorias in der Schlacht um Tunis 1535 verfestigte, was nicht zuletzt in der zunehmenden Herstellung von Medaillen mit entsprechendem Bildthema abzulesen ist.[24] Zudem scheint der Künstler, obwohl er bereits 1529 den Auftrag zur Anfertigung des Standbildes sowie eine erste Zahlung erhalten hatte, abgesehen von der Anfertigung einiger Entwurfszeichnungen und eines Modells in den folgenden Jahren nicht ernsthaft daran gearbeitet zu haben. In einem Brief des Genueser Kanzlers Matteo Senarega aus dem Jahr 1534 wird deutlich, dass dieser damals davon ausging, dass das Statuenprojekt nicht mehr zu retten sei:

> „Ho dato cura a un Bartholomeo Bandineli scultor fiorentino di far una statua di marmo di braccia 4 a similitudine dell'Illustrissimo Signor Capitano Andrea Doria in honore et exaltatione di Soa Excelentia, secondo li patti e conditione che V. S. vederà per la copia de la polisa inclusa. E il detto Bartholomeo confessa haver avuto scuti 400 per parte del pagamento de la detta statua, alla quale non è stato mai dato principio né più se ne ragione [*sic*] et tutto è andato in fumo [...]."[25]

---

22 Das früheste hier anzuführende Beispiel ist das Porträt Andrea Dorias von Sebastiano del Piombo von 1526, das im Fries am unteren Bildrand Gegenstände zeigt, die alle der Schifffahrt zugeordnet werden können, vgl. Boccardo 1989, S. 106–108; zur Darstellung Andrea Dorias als *praefectus classis* und dem möglichen Zusammenhang zwischen dieser Ikonographie und den Gedanken einer *renovatio imperii* Karls V. vgl. ebd., S. 109.

23 Vgl. Polleroß, F. (2001). Rector Marium or Pater Patriae? The Portraits of Andrea Doria as Neptune. In: Freedman, L. (Hrsg.). Wege zum Mythos. Berlin, S. 107–121.

24 Zu den Medaillen vgl. Boccardo 1989, S. 108–110. Als Hinweis dafür, dass die Wahl der Neptunikonographie möglicherweise zeitlich mit der siegreichen Schlacht um Tunis zusammenfiel, könnte eine der von Baccio Bandinelli angefertigten Entwurfszeichnungen für das Sockelrelief verstanden werden, die eine Seeschlacht zeigt, s. Viatte, F. (Hrsg.). Inventaire général des dessins italiens / Musée du Louvre, Département des Arts Graphiques, Bd. 9. Baccio Bandinelli: dessins, sculptures, peinture (Inventaire général des dessins italiens / Musée du Louvre, Département des Arts Graphiques 9), Nr. 50, S. 75 und 161–162, vgl. auch Laschke-Hubert 2014, S. 99. Zur Gestaltung des Sockels der Neptunstatue Baccio Bandinellis, auf die hier aus Platzgründen nicht eingegangen werden kann, vgl. Heikamp, D. (1966). In margine alla „Vita di Baccio Bandinelli" del Vasari. In: Paragone, Nr. 191, S. 51–62; Heikamp, D. (2011). La fontana di Nettuno. La sua storia nel contesto urbano. In: Paolozzi Strozzi, B. / Zikos, D. (Hrsg.). L'acqua, la pietra, il fuoco. Bartolomeo Ammanati scultore (Ausstellungskatalog Florenz). Florenz, S. 182–261, hier S. 214..; Boccardo 1989, S. 114; Malz, D. (2012). Zwischen Konkurrenz und Bewunderung. http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/artdok/volltexte/2012/2149, S. 6; Polleroß 2001, S. 115–116; Hegener 2008, S. 84–85 und S. 485–486.

25 Waldman 2004, Nr. 243, S. 136.

Erst nach mehrfachem Bitten und Drängen von Seiten der Republik, das 1536 in einem in Florenz unter dem Vorsitz Alessandros de' Medici abgehaltenen Schlichtungsgespräch der Parteien gipfelte, scheint sich Baccio Bandinelli ernsthaft dem Genueser Auftrag gewidmet zu haben.[26]

Bedenkt man, dass die Errichtung einer öffentlich zugänglichen Porträtstatue einer noch lebenden Person um 1530 sehr ungewöhnlich und somit potentiell gewisser Akzeptanzschwierigkeiten innerhalb der städtischen Gemeinschaft ausgesetzt war, so liegen die Vorteile einer mythologischen Verkleidung, wie sie der *imitatio Neptuni* im Standbild von Baccio Bandinelli zugrunde liegt, klar auf der Hand.[27] Durch die Darstellung als Meeresgott wird die Person Andrea Dorias auf der Grundlage der von ihm errungenen Siege auf See überhöht. Durch die mythologische Verkleidung wird jedoch gleichzeitig die individuelle Erscheinung des Admirals zurückgenommen, wodurch die Präsentation seiner Person im öffentlichen Raum Genuas akzeptabel wird.[28] Welche Gegenstände der Meeresgott hätte in den Händen halten sollen, lässt sich jedoch nicht vollständig klären. Auf der Entwurfszeichnung Baccio Bandinellis, die im Rahmen der Planungen für die Statue Andrea Dorias entstanden sein muss, trägt Neptun ein Schwert, dessen Griff als Adlerkopf gebildet ist und somit auf das Stemma der Doria und damit auf die Person Andreas verweist (Abb. 4). In der Linken hält er einen Delphin, in der Rechten seinen Dreizack.[29] Die beiden letztgenannten Attribute der Zeichnung, Delphin und Dreizack, sind bis zu dem Zeitpunkt, als Baccio Bandinelli die Statue liegen ließ, nur partiell und zwar in Form der beiden Delphine unter den Füßen Neptuns in die Gestaltung des Standbildes eingeflossen. Jedoch lassen der erhobene linke Arm sowie der in der Hand erkennbare abbozzierte, längliche Gegenstand vermuten, dass die Figur einen Dreizack hätte halten sollen. Über den Gegenstand in der linken Hand des Meeresgottes bleibt zu spekulieren.[30]

---

26 Die bei Waldman abgedruckten Quellen verstärken dieses Bild, vgl. Waldman 2004, Nr. 243, Nr. 245, Nr. 250, S. 136ff. Zum Schlichtungsgespräch vgl. ebd., Nr. 256, S. 150–151.

27 Zur zunehmenden Akzeptanz individueller Verherrlichung im Laufe des 16. Jahrhunderts s. Keutner, H. (1969). Sculpture from Renaissance to Rococo. London, S. 29–30.

28 Keutner 1956, S. 148; Laschke-Hubert 2014, S. 99.

29 Die physiognomische Ähnlichkeit der Zeichnung mit den bekannten Porträts Andrea Dorias wird in der Literatur unterschiedlich bewertet. Denkbar wäre, dass Baccio Bandinelli die Zeichnung angefertigt hat, bevor er Andrea Doria zum ersten Mal sah und das Schwert mit dem Adlerkopf somit der Identifizierung des Admirals gedient hätte. Zur Zeichnung vgl. Ward, R. (1988). Baccio Bandinelli (1493-1560). Drawings from British Collections (zugl.: AK Fitzwilliam Museum Cambridge, 3 May – 3 July 1988; Second Sotheby Fitzwilliam Exhibition. Selected and catalogued by Roger Ward). Cambridge, S. 54–56 und S. 114; zur Datierung der Zeichnung vgl. Heikamp 1966; Heikamp 2011, S. 212; Boccardo 1989, S. 114.

30 Durch diese formale Konzeption des Dreizacks in der linken, gemäß der nachwirkenden mittelalterlichen *miles christianus*-Tradition „weisen“ Hand wäre der Drohgestus des erhobenen Dreizacks abgeschwächt bzw. eine friedfertige Haltung des Meeresgottes zum Ausdruck gebracht worden, vgl. Hubert, H. W. (2013). Gestaltungen des Heroischen in den Florentiner David-Plastiken. In: Aurnhammer, A./Pfister, M. (Hrsg.). Heroen und Heroisierungen in der Renaissance (Wolfenbütteler Abhandlungen zur Renaissanceforschung; 28). Wiesbaden, S. 181–218, hier S. 208 und 214.

4 | Baccio Bandinelli, Entwurf für das Standbild Andrea Dorias in der Gestalt Neptuns, um 1529, Feder und braune Tinte auf Papier, 42,5 x 27,5 cm, London, British Museum, Department of Prints and Drawings, Inv. Nr. 1895-9-15-553

Neben dieser bildlichen Angleichung wird Andrea Doria in der Biographie von Lorenzo Capelloni aus dem Jahr 1550 – und damit noch zu seinen Lebzeiten – auch namentlich an die Figur des Meeresgottes angeglichen: „[…] havendo tante volte solcato il mare, quando il Sole

gira i suoi raggi più baßi per questo emispero, tal che dagli huomini sete chiamato il secondo Nettuno.“[31]

Diese literarische Heroisierung Andrea Dorias, wie sie in der überschwänglichen Rhetorik Lorenzo Capellonis zum Ausdruck kommt, findet im Standbild des Großadmirals als Neptun eine bildliche Präfiguration. Durch die Darstellung in der Gestalt des Meeresgottes werden nicht nur Dorias Leistungen im maritimen Bereich geehrt, sondern er wird gleichzeitig auch als zur Seerepublik zugehörig, gleichsam als Sohn der *Superba*, charakterisiert. Somit tritt zu der personenbezogenen, heroisierenden Funktion der *imitatio Neptuni* eine kommunal bedeutsame, identitätsstiftende Komponente hinzu. Darüber hinaus wird das Monument durch die Darstellung dieser in der *imitatio Neptuni* figurierenden Einzelperson, die sich zum Wohl der Republik engagiert, zum Ausdruck eines aufgewerteten Selbstbildes der Genuesen und gleichzeitig zum Sinnbild der von der dargestellten Figur erbrachten Leistung: der neu erworbenen politischen Unabhängigkeit der Republik. Die darin angelegte Vorbildfunktion bezieht sich auf die Tugendhaftigkeit Andrea Dorias, die seine Ernennung zum *primus inter pares* und in der Folge die Errichtung einer öffentlichen Portätstatue überhaupt erst ermöglichte.

Dieser enge Zusammenhang zwischen den Andrea Doria zugesprochenen positiven Eigenschaften und der Ehrung seiner Person in Form eines von der Republik in Auftrag gegebenen Standbildes wird in einem Brief Pietro Aretinos an den Großadmiral aus dem Jahr 1541 deutlich:

> „Ma poiché io debbo pur dirlo, salvete, braccio de la religion di Giesú, core de le imprese sante e flagello de la insolenza infedele. Per la qual cosa tutte le città di battesimo son tenute a consacrarvi la statua, a similitudine di quella che oggi con altera solennità vi consacra Genova: ed è ben dritto, da che voi per propria bontà di natura e per mera generosità d'animo l'avete arricchita d'una libertà perpetua e d'una pace eterna.“[32]

Darüber hinaus ist aus dem Brief zu schließen, dass das Ansehen Andrea Dorias nicht nur auf dem von ihm konsolidierten politischen Status der Republik beruht, sondern auch durch den im Zuge der Allianz mit Karl V. erwirkten Frieden, der für Genua eine lange Periode kämpferischer Auseinandersetzungen beendete, begründet wird. Andrea Doria wird somit zum

---

31 Capelloni, L. (1550). Al vittorioso Principe d'Oria. Florenz, o. S. Zur Identifizierung Andrea Dorias mit Neptun wurde in der Forschungsliteratur bereits mehrfach auf einen Brief Paolo Giovios an Clemens VII. aus dem Jahr 1528 hingewiesen, in welchem über die Schlacht von Capo d'Orso bei Salerno berichtet wird. Meines Erachtens ist dort die Bezeichnung als „Nettuno“ nicht eindeutig Andrea Doria zuzuordnen. Gleichwohl ist von der „gloria del signor messer Andrea Doria“ die Rede, dem nicht geschadet werden solle, s. Giovio, P. (1956). Lettere (Lettere / Paolo Giovio. A cura di G. G. Ferrero; Bd. 1 (1514 – 1544)). Rom, S. 118–123, Zitat auf S. 119; vgl. auch Parma Armani, E. (1970). Il palazzo del Principe Andrea Doria a Fassolo in Genova. In: L'Arte, N. S. 10, S. 12–64, hier S. 33–35.

32 Aretino, P. (1998). Lettere. Libro Secondo (Lettere / Pietro Aretino. A cura di Francesco Erspamer; 2). A cura di F. Erspamer. Parma, S. 588.

Friedensbringer für sein Vaterland, ein Aspekt, der ebenfalls in der Figur Neptuns angelegt ist, wie Pietro Aretino weiter ausführt:

> „Talché vi si debbono gli altari e i tempî sì per i benemeriti sopradetti, sì per la deità attribuitavi da coloro che possono iscorgere in che modo raffrenate i furori dei venti e le tempeste dei mari: con ciò sia che quegli che finser Neptuno per iddio, pronosticorono l'essenza del mirabile vostro avenimento [...]."[33]

Äußerst aufschlussreich ist in dieser Hinsicht auch Ludovico Ariostos Werk des *Orlando Furioso*, in welchem Andrea Doria bereits 1532 und somit deutlich früher als in der Biographie Lorenzo Capellonis zwar nicht als Neptun, jedoch als Beschützer, Friedensbringer und zugleich als herausragender Feldherr stilisiert wird.[34] Im Rahmen der fünf Oktaven, die der Autor den Taten des im Dienst Kaiser Karls V. stehenden Großadmirals widmet, heißt es:

> „Come con questi, ovunque andar per terra
> si possa, accrescerà l'imperio antico;
> così per tutto il mar ch'in mezzo serra
> di là l'Europa e di qua l'Afro aprico,
> sarà vittorioso in ogni guerra,
> poi ch'Andrea Doria s'avra fatto amico.
> Questo è quel Doria che fa dai pirati
> sicuro il vostro mar per tutti i lati.
>
> [...]
>
> Sotto la fede entrar, sotto la scorta
> di questo capitan di ch'io ti parlo,
> veggio in Italia, ove da lui la porta
> gli sarà aperta, a la corona Carlo.
> Veggio che'l premio che di ciò riporta
> non tien per sé, ma fa a la patria darlo;
> con prieghi ottien ch'in libertà la metta,
> dove altri a sé l'avria forse suggetta.

---

33 Ebd., S. 588–589.

34 Andrea Doria wird mit einzelnen römischen Feldherren verglichen und seine Taten als bedeutungsvoller bewertet, was wiederum im Zusammenhang mit der bereits erwähnten, sich ab 1525 formierenden Darstellungskonvention Andrea Dorias als *praefectus classis* und somit auch in Verbindung mit dem von Karl V. proklamierten Gedanken der *renovatio imperii* stehen dürfte, vgl. Boccardo 1989, S. 109.

Questa pietà ch'egli a la patria mostra
è degna di più onor d'ogni battaglia,
ch'in Francia o in Spagna, o nella terra vostra
vincesse Giulio, o in Africa o in Tessaglia.
Né il grande Ottavio, né chi seco giostra
di pari, Antonio, in più onoranza saglia
pe' gesti suoi; ch'ogni lor laude ammorza
l'avere usato e la lor patria forza.“[35]

[35] Ariosto, L. (1960). Orlando Furioso. Secondo l'edizione del 1532 con le varianti delle edizioni del 1516 e del 1521 (Collezione di opere inedite o rare, pubblicata dalla Commissione per i testi della lingua; Bd. 122; a cura di S. Debenedetti e C. Segre). Bologna, S. 437. Die Übersetzung von Johann Diederich Gries lautet:

„Wie er, soweit man kommen kann zu Lande,
Das alte Reich durch diese weiterbringt:
So auf dem Meer, das *hier* von Libyens Sande,
Dort von Europas Ufern wird umringt,
Ist er zu siegen jederzeit imstande,
Wenn er Andrea Doria sich erringt,
Den Doria, der von wilden Räubereien
Wird euer Meer einst überall befreien.

[...]

Von ihm gesichert und von ihm geleitet,
Seh ich den Kaiser nach Italien ziehn,
Wohin Andrea ihm den Weg bereitet
Und wo ihm nun die Krone wird verliehn.
Allein den Lohn, der solche Tat begleitet,
Behält er nicht; dem Staate schenkt er ihn
Und fleht, daß er sein Land befreien dürfe,
Das mancher wohl sich selber unterwürfe.

Die Großmut so uneigennütz'ger Bitten
Verdienet höhern Preis als jede Schlacht,
Die Caesar bei den Galliern, Spaniern, Briten,
In Afrika, in Griechenland vollbracht.
Octavius auch und der mit ihm gestritten,
Antonius, stehn nicht höher in Betracht
Des kriegerischen Ruhms; denn diese dämpften
Ihr Lob dadurch, daß sie ihr Land bekämpften.“

Übersetzung: Ariosto, L. (1980). Der rasende Roland [In der Übertragung von Johann Diederich Gries], Bd. 1, Gesänge 1–25. München, S. 351–352.

Die in der *imitatio Neptuni* angelegte Semantik des friedenstiftenden Gottes, wie sie auch den Zeilen Pietro Aretinos zu entnehmen ist, geht auf eine recht lange und komplexe Auslegungsgeschichte zurück.[36] Ausgangspunkt dafür ist eine Textpassage im ersten Buch der Äneis von Vergil, in der Äneas auf dem Weg nach Latium mit seiner Flotte in einen fürchterlichen Sturm gerät, den die zürnende Juno ihm geschickt hatte. Von zentraler Bedeutung ist hierbei das Eingreifen Neptuns, das Vergil wie folgt schildert:

> „Sprach es, und Tat überholt sein Wort: er sänftigt den Schwall der
> Wogen, vertreibt das Wolkengewühl, holt wieder die Sonne.
> Triton, voll Eifer, und mit ihm Cymóthoë stoßen vom spitzen
> Riff die Schiffe herab. Neptun hilft selbst mit dem Dreizack,
> öffnet die mächtigen Wälle von Sand und bändigt die Meerflut,
> gleitet mit leichten Rädern sodann am Spiegel der Wellen.
> Wie es denn so oft geschieht: im Volksgewühle erhebt sich
> Aufruhr, wütend rast im Zorn der niedere Pöbel;
> Fackeln fliegen und Steine; die Wut schafft Waffen: doch wenn sie
> dann einen Mann, gewichtig durch frommen Sinn und Verdienste,
> zufällig sehen, dann schweigen und stehn sie und recken die Ohren.
> Er aber lenkt die Erregten durchs Wort, stimmt friedlich die Herzen.
> So brach nieder das Tosen der Flut, als über die Wogen
> schaute der Vater: er fuhr bei heiterem Himmel und lenkte
> fliegend im folgsamen Wagen die Rosse an lockerem Zügel.“[37]

Bereits durch Vergils eigenen Kommentar, mit dem er die Taten Neptuns erläutert, wird die unter der Bezeichnung *Quos ego* bekannte Episode zu einem allegorischen Bild, das eine rein narrativ-illustrative Auffassung des Motivs von vornherein einschränkt.[38] Ausgehend von der Deutung Vergils wurde der Meeresgott gegen Ende des Quattrocento zum Bild des idealen Herrschers, der Gerechtigkeit und Milde vereint.[39] Diese Interpretation Neptuns war jedoch erst mit der eingehenden Deutung der Episode durch Cristoforo Landino im Rahmen seiner *Disputationes Camaldulenses* aus der Zeit um 1470 möglich. Im neoplatonischen Sinn fasst Landino Vergils Äneis als Allegorie der Seele auf, die sich von allen irdischen Bindungen be-

---

36 Grundlegend zur Genese der Figur Neptuns als humanistische Herrscherallegorie sowie den Deutungsprozess der Episode des *Quos ego* siehe Marek, M. J. (1985). Ekphrasis und Herrscherallegorie. Antike Bildbeschreibungen bei Tizian und Leonardo (Römische Studien der Bibliotheca Hertziana; 3).Worms, S.75–104; Preimesberger, R. (1976). Pontifex Romanus per Aeneam Praesignatus. Die Galleria Pamphilj und ihre Fresken. In: Römisches Jahrbuch für Kunstgeschichte, Nr. 16, S. 221–287, zur Deutung der Figur des Neptun als Herrscherallegorie insbesondere siehe S. 271–272; Freedman 1995, S. 219–237; Laschke-Hubert 2014, S. 97.

37 Vergil (1965). Äneis. Herausgegeben und übersetzt von J. Götte in Zusammenarbeit mit M. Götte. München, Zeile 142–156.

38 Vgl. Marek 1985, S. 87.

39 Vgl. Preimesberger 1976, S. 271.

freit, um zum Zustand der Kontemplation zu gelangen.[40] Landino verortet in der Hierarchie der Psyche zwei Hauptinstanzen: die *ratio inferior*, die der *vita activa* zugeordnet ist, sowie die *ratio superior*, die demgemäß der *vita contemplativa* zugerechnet wird. Die am Anfang der Episode herbeigerufenen Winde stellen nach Auffassung Landinos die unkontrollierbaren Leidenschaften – die *ratio inferior* – dar, die Neptun – im Sinne der *ratio superior* – durch sein Eingreifen bändigt und in ihre Grenzen weist.[41] Um die hierarchische Stellung der beschriebenen Instanzen der Seele zu verdeutlichen, greift Landino auf ein Gleichnis aus dem Staatswesen zurück und vergleicht die *ratio superior* mit dem obersten Führer eines Staates.[42] Neptun wird somit zum Bild einer maßvoll agierenden und reflektierten, ordnenden Kraft, gleichsam zum Symbol der kontemplativen Vernunft.[43]

Vor dem Hintergrund der Interpretation Cristoforo Landinos, die für die nachfolgende Tradition der neoplatonischen Äneis-Allegorese im Wesentlichen verbindlich bleibt, wird deutlich, dass sich die Figur Neptuns aufgrund ihres allegorischen Potentials dazu eignet, um der Person Andrea Dorias die Tugenden eines maß- und friedvollen Herrschers einzuschreiben.[44] Interessanterweise befand sich die Episode auch als heute leider verlorengegangenes Deckengemälde in einem der beiden repräsentativen Haupträume in Andrea Dorias Palazzo in Fassolo wieder, den dieser ab 1529 durch Perino del Vaga ausmalen ließ.[45] Dabei bleibt jedoch unklar, ob sich der Großadmiral selbst oder aber Kaiser Karl V. heroisieren wollte, der 1529 und 1532 im Palazzo Andrea Dorias zu Gast war und in dem Raum, der mit dem Schiffbruch des Äneas ausgemalt war, nächtigte.[46]

Bevor Perino del Vaga die Räume des Palazzo in Fassolo ausmalte, fertigte er Arbeiten für die ephemeren Festapparate an, die anlässlich des feierlichen Einzugs Karls V. in Genua im August 1529 errichtet wurden.[47] Ein Gemälde, das wahrscheinlich im Durchgang der eintorigen Ehrenpforte hing, die im Hafen stand, veranschaulichte die Befreiung der Stadt durch

---

40 Marek 1985, S. 88.

41 Vgl. ebd., S. 89.

42 Vgl. ebd., S. 89–90.

43 Vgl. Preimesberger 1976, S. 271.

44 Zur Anwendung des Vergilschen Neptuns auf andere Persönlichkeiten des Cinquecento s. Preimesberger 1976, S. 272–275.

45 Nach Aussage Parma Armanis, die sich wiederum auf Vasari bezieht, war dieses Deckengemälde das erste Werk, das Perino del Vaga im Palazzo Doria ausführte, vgl. Parma Armani 1970, S. 12–64, hier S. 33.

46 Vgl. Malz 2012, S. 20; zu den Gestalten der antiken Mythologie sowie profanen wie auch biblischen Historie als Koordinaten der kaiserlichen Ikonographie s. Ullrich, B. (2006). Der Kaiser im „giardino dell'Impero". Zur Rezeption Karls V. in italienischen Bildprogrammen des 16. Jahrhunderts (Humboldt-Schriften zur Kunst- und Bildgeschichte; 3). Berlin, S. 20. Zur engen Beziehung zwischen Andrea Doria und Karl V. s. Schnettger 2006, S. 63.

47 Zu den Festdekorationen Kaiser Karls V. s. Philipp, M. (2011). Ehrenpforten für Kaiser Karl V.. Festdekorationen als Medien politischer Kommunikation (Kunstgeschichte; Bd. 90; zugl.: Heidelberg, Univ., Diss., 2010). Berlin; Gorse, G. L. (1992). Entrate e trionfi: cerimonie e decorazioni alla Villa di Andrea Doria in Genova, in: Disegni genovesi dal Cinquecento al Settecento (Giornate di studio [9 – 10 maggio 1989]), hrsg. v. Kunsthistorischen Institut in Florenz. Florenz, S. 9–18.

Andrea Doria.[48] Aus einem Brief Baccio Bandinellis datierend von Juli 1529 geht hervor, dass der Bildhauer die Errichtung der Festapparate für den Einzug des Habsburgers in Genua selbst gesehen hat.[49] Angesichts des Vertragsabschlusses bezüglich der Statue des Andrea Doria am 20. August 1529 ist es zudem sehr wahrscheinlich, dass Baccio Bandinelli dem feierlichen Einzug persönlich beigewohnt hat. Außerdem wurde Karl V. im Rahmen seines Einzuges in Bologna am 5. November 1529 mit Darstellungen Neptuns als Herrscher über die Meere gefeiert.[50] Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass Baccio Bandinelli nicht nur mit den Bildformeln des kaiserlichen Festapparates vertraut war, sondern auch mit der Art und Weise, in welcher die Taten Andrea Dorias bildlich in die politische Kommunikation des Kaisers eingebunden wurden. Außerdem wurde deutlich, dass die Figur Neptuns als Bestandteil imperialer Bildprogramme zwar unterschiedlich ausformuliert wird, jedoch eindeutig dem höfischen Umfeld zugeschrieben werden kann.[51] Dorit Malz hat bereits auf den Einfluss hingewiesen, den die habsburgische Bildsprache auf die Kunstaufträge der italienischen Herrscherhäuser hatte, sieht in diesen jedoch eher eine Loyalitätsbekundung gegenüber dem Kaiser.[52] Dass Andrea Doria durch die Beanspruchung der Neptunikonographie zumindest unterschwellig in ein gewisses Konkurrenzverhältnis zu Karl V. tritt, ist meines Erachtens allerdings nicht gänzlich auszuschließen. Und obwohl bekanntlich das Zerwürfnis zwischen Baccio Bandinelli und den Auftraggebern der ausschlaggebende Grund für das Scheitern des ersten Statuenprojektes gewesen sein dürfte, so lässt sich angesichts des allegorischen Potentials der Bildnisangleichung Andrea Dorias an den Meeresgott über die Brisanz dieses Konzeptes der besonderen Auszeichnung des Genuesen zumindest mutmaßen. Gleichwohl bleibt festzuhalten, dass durch die *imitatio Neptuni* vorrangig die Verdienste und Tugenden des Großadmirals sowie seine militärischen Fähigkeiten geehrt werden sollten. Ob jedoch die Interpretation Neptuns als friedvoller Herrscher, die in der Aussagekraft des Standbildes für Andrea Doria zweifellos durchschien, in der Republik einen derart großen Widerwillen erzeugte, dass infolge dessen die Vollendung und Aufstellung der Statue ernsthaft gefährdet waren, muss hingegen offen bleiben.

Als feststand, dass Baccio Bandinelli die Neptunstatue nicht fertigstellen würde, gab die Republik ihr Vorhaben jedoch nicht auf, sondern wandte sich 1538 mit demselben Auftrag an einen anderen Künstler: Giovan Angelo da Montorsoli stellte Andrea Doria allerdings nicht in der Gestalt des Meeresgottes, sondern als antikisch gerüsteten Feldherrn dar, der über

---

48 Trotz einer fehlenden Festpublikation zum Einzug in Genua ist das Ereignis durch Quellen hinreichend belegt, s. Philipp 2011, S. 112–113.

49 Am Ende seiner Zeilen fügt Baccio Bandinelli einen Satz an, der in keinem kausalen Zusammenhang mit dem Inhalt des Briefes steht und somit als eine Art Bericht über das Geschehen vor Ort in Genua zu verstehen ist: „Qua si fa ponti grandisimi in mare e arhi trionfali per Cieseri.", zitiert nach Waldman 2004, Nr. 196, S. 105–106.

50 Vgl. Philipp 2011, S. 113–114.

51 Zum Bild Neptuns im Umfeld der höfischen Kultur vgl. Boccardo 1989, S. 115.

52 Vgl. Malz 2012, S. 4.

Türken und Waffengerät steht.[53] Somit erschien der Großadmiral als überzeitlicher Tugendheld, dessen Darstellung in die Tradition antiker Herrscher- und Siegerbildnisse und damit in ein überpersönliches, politisch-moralisches Wertesystem eingebunden war.[54] Im Gegensatz zur Neptunstatue von Baccio Bandinelli wurden im Standbild Montorsolis nicht vorrangig die Eigenschaften Andrea Dorias als friedvoller und mit Augenmaß agierender Herrscher betont, sondern dessen Sieg über die Osmanen. Dadurch wurde seine besondere Bedeutung sowohl für die Republik Genua als auch für die Verteidigung der christlichen Glaubenswelt im Mittelmeerraum herausgestellt – das Standbild von Montorsoli kann demnach auch als bildliche Entsprechung der im *Orlando Furioso* begegnenden literarischen Stilisierung Andrea Dorias als Beschützer und bedeutender Feldherr verstanden werden. In der öffentlichen Darstellung des Genuesen trat somit die Betonung der guten Regierungsführung, wie sie in der imperialen Stoßrichtung der *imitatio Neptuni* aufschien, zugunsten der Akzentuierung von Sieg und Stärke zurück.

Bemerkenswert ist, dass einzelne bildliche Motive der *imitatio Neptuni* in die Darstellung des Großadmirals als Feldherr einfließen. Auf den Laschen des Panzerrocks der Statue Montorsolis, den sogenannten *pteryges*, sind neben Ornamenten und *Tropaia* Meereswesen zu erkennen, den Helm zu Füßen Andrea Dorias zieren Tritonen (Abb. 5 und 6). Doch scheint auch umgekehrt der Gedanke, die Figuren der besiegten Osmanen in die Konzeption der Sockelreliefs für das Neptunstandbild einzubinden, im Entwurfsprozess Baccio Bandinellis präsent gewesen zu sein. Besonders deutlich wird dies in einem vom 9. August 1537 datierten Brief des Kardinals Hieronymo Doria, der in der Angelegenheit des Statuenprojektes für Andrea Doria als Stellvertreter der Republik Genua fungierte. Darin billigt er den offensichtlich vorangegangen Vorschlag Baccio Bandinellis, Figuren von „Türken“ sowie andere Elemente in die Gestaltung des Standbildes einzubinden: „Quanto al mettere gli Turchi sotto gli piedi della statua, et far altri ornamenti, non lasciarete di mettere et aggiungere tutto quello vi parerà convenirsi ad una tale opera, che secondo la qualità di essa saranno riconosciute le vostre fatiche.“[55] Dieser Quelle lassen sich recht gut zwei im Louvre aufbewahrte Entwurfszeichnungen des Florentiner Bildhauers für das Sockelrelief zuordnen, die jeweils zwei unbekleidete und zum Teil gefesselte Männer zeigen.[56]

---

53 Zur Statue sowie ihrer Stellung im Œuvre Montorsolis vgl. Laschke 1990, S. 39–40, S. 150, S. 153, S. 160.

54 Laschke-Hubert 2014, S. 101.

55 Zitiert nach Waldman 2004, Nr. 278, S. 164.

56 Auf die Zeichnung sowie deren mögliche Stellung im Entwurfsprozess des Standbildes von Baccio Bandinelli kann ich aus Platzgründen leider nicht eingehen. Auf den Zusammenhang zwischen dem zitierten Brief des Kardinals und den beiden Entwurfszeichnungen im Louvre hat bereits Fernando Loffredo hingewiesen, vgl. ders., Baccio Bandinelli. Andrea Doria come Nettuno, in: Heikamp, D. (2014). Baccio Bandinelli. Scultore e maestro (1493 – 1560) (zugl.: AK Museo Nazionale del Bargello, Florenz, 9 aprile – 13 luglio 2014). Florenz, S. 575; zu den beiden Zeichnungen des Sockelreliefs s. Viatte, F. (2011). Inventaire général des dessins italiens / Musée du Louvre, Département des Arts Graphiques, Baccio Bandinelli: dessins, sculptures, peinture (Inventaire général des dessins italiens / Musée du Louvre, Département des Arts Graphiques; Bd. 9). Paris, Nr. 51 und Nr. 52, S. 162–163, dort auch mit weiterer Literatur.

5 | Giovan Angelo da Montorsoli, Andrea Doria über Türken und Waffengerät, 1539-1540, Genua, Palazzo Ducale, Detail des Waffenrocks

6 | Giovan Angelo da Montorsoli, Andrea Doria über Türken und Waffengerät, 1539-1540, Genua, Palazzo Ducale, Detail des Helms

Es scheint, als sei mit der Darstellung Andrea Dorias als Feldherr eine für den republikanischen Kontext passendere Bildformel gefunden worden, um die Tugenden des *pater et liberator patriae* und dessen politische Rolle für sein Vaterland öffentlich zu veranschaulichen.[57] Die als Freifigur gearbeitete Statue wurde zudem nicht, wie von Montorsoli intendiert, in der Mitte des Platzes vor dem *Palazzo Ducale*, sondern vor seiner Fassade aufgestellt.[58] Dies lässt vermuten, dass die gesteigerte Bedeutung, die der Statue aus einer zentralen Position auf dem öffentlichen Platz erwachsen wäre, durchaus problematisch war und diesem Aspekt durch die Rückbindung an die Architektur des republikanischen Regierungssitzes entgegengewirkt werden sollte.[59]

Letzten Endes beanspruchte Andrea Doria die Figur Neptuns für die skulpturale Ausstattung des Gartens seines Palazzos in Fassolo. Nachdem das Projekt der ersten Statue gescheitert war und Baccio Bandinelli den unvollendeten Marmorblock in Carrara liegen gelassen hatte, beauftragte er eben jenen Montorsoli, auf dem höchstgelegenen Punkt eines ansteigenden Hügels im Garten seines direkt am Meer gelegenen Palazzos eine überlebensgroße Neptunstatue aus Stuck aufzustellen. [60] Die monumentale bildliche Assoziierung des Genuesen mit dem Meeresgott blieb somit zwar auf den halböffentlichen Raum der Residenz des Großadmirals beschränkt, war innerhalb der Republik jedoch weiterhin präsent.

ABBILDUNGSNACHWEISE

Abb. 1, 2, 5, 6: Katharina Helm.

Abb. 3: Nach Strehlke, C. B. (Hrsg). Pontormo, Bronzino, and the Medici. The transformation of the Renaissance portrait in Florence (Ausstellungskatalog Philadelphia). Philadelphia 2004.

Abb. 4: © Trustees of the British Museum.

---

57 Zur Bedeutung der Statue Montorsolis als *exemplum* für die Republik Genua vgl. Boccardo 1989, S. 115; Polleroß 2001, S. 112–113.

58 Nach Vasaris Angaben in Montorsolis Biographie sollte die Statue ursprünglich auf der Piazza Doria aufgestellt werden, womit der kleine Platz vor der Familienkirche gemeint gewesen sein müsste, der von zahlreichen, den Doria gehörenden Palazzi umstanden war, vgl. Laschke-Hubert 2014, S. 101. Zur Aufstellung der Statue Montorsolis vor der Fassade des Palazzo Ducale, die jedoch dem Innenhof zugewandt war, s. Hanke, S. (2010). „Più libero di qualsivoglia altro luogo." Die Piazza Banchi in Genua. In: Nova, A./Jöchner, C. (Hrsg.). Platz und Territorium. Urbane Struktur gestaltet politische Räume. München, S. 197–222.

59 Vgl. Laschke-Hubert 2014, S. 101; siehe dazu auch Hanke, S. (2009/10). Die Macht der Giganten. Zu einem verlorengegangenen Jupiter des Marcello Sparzio und der Genueser Kolossalplastik des 16. Jahrhunderts. In: Römisches Jahrbuch der Bibliotheca Hertziana [ehemals: Römisches Jahrbuch für Kunstgeschichte], Nr. 39, S. 165–186.

60 Die Stuckstatue ist nicht erhalten, da sie vermutlich 1586 von einer acht Meter großen Jupiterstatue Marcello Sparzios ersetzt worden war. Ob sie die Gesichtszüge Andrea Dorias getragen hat, muss daher hypothetisch bleiben, vgl. Laschke-Hubert 2014, S. 101–102. Zum Anblick der Gartenanlage und ihres Skulpturenschmucks vom Hafen aus siehe Hanke 2009/10, S. 169.

ANNA-VANADIS FAIX

WHAT MAKES A (GOOD) LEADER?

A DISCUSSION ON THE FUNDAMENTAL ROLE OF SUSTAINABILITY

1 INTRODUCTION

> "The contours of sustainable systems are defined according to communities' goals and values. As researchers shift from sustainability-in-the-abstract to sustainability-as-a-concrete-research-challenge, democratic deliberation is essential for ensuring that communities determine what systems ought to be sustained."
> [Piso et al. 2016: 195].

Sustainability seems to be one of the core topics of our time in view of the actual global crises and challenges. The social and political demand for more sustainability is sometimes placed on companies and their management [Rusinko 2017] and thus creates new challenges in the global context. Since sustainability is thus also a trend, more and more companies are putting it on their flags. Behind these flags of sustainability, however, many companies are doing "business as usual" and often come into conflict with the social and ecological concerns they have set for themselves. So-called greenwashing has become a well-known corporate strategy to achieve a better image, higher prices and skilful demand [Müller 2007].

Since the financial crisis (2007–2009), criticism has been directed at corporate management and leadership. A much-mentioned example of the ethical criticism of leadership in this respect is, among others, the Volkswagen scandal. One of the relevant points of this criticism is a lack of sense of personal responsibility. Instead, short-term optimisation of corporate profits and a lack of sense of morality and sustainability seem to be the order [Parker 2015]. However, especially in view of the global crises, such as the climate crisis or the COVID-19 pandemic, that the modern world is facing, sustainability in particular seems increasingly inevitable and also demands a rethinking of leadership and leadership ethics. In the following contribution, I would like to argue that sustainability does not only seem to be necessary given the global crises, but fundamentally due to an adequate understanding of leadership and leadership ethics itself. This requires a holistic approach to leadership ethics that aims to create sustainable value not only in one's own company, but also with regard to one's own society.

The argumentation of the paper builds on a basic minimal definition of leadership without already building on extended normative or sustainable concepts. At this point, it is not a matter of referring to a ready-made concept of sustainability in the context of leadership ethics, but of identifying the fundamental references as to why a certain form of sustainability is indispensable for good and stable leadership. In the first chapter, we will lay a foundation for this and ask the question of what constitutes leadership and what tasks it fulfils. In doing so, the view is to be made strong that leadership is primarily useful for pursuing common goals within an organisation or group. For this purpose, the various approaches within the young field of leadership research will be critically discussed. The thesis is that none of the standard approaches from the psychological stream is able to capture leadership in the entire range of the social phenomenon.

Instead, behavioural research and its empirical results can provide new insights that at least offer a broader orientation. It shows that hierarchical structures and leadership are fundamentally helpful when it comes to resolving decisions with conflict within a group and making collective decisions. This contradicts psychological approaches that postulate, for example, that people become leaders because of certain personality traits. Instead, it is often the individual who takes the lees, which first sees the need for action and is able to motivate the group to join [King et al. 2009]. Along this more interdisciplinary and empirically perspective, a minimal conception of leadership can be worked out, which seems to correspond sufficiently to our everyday use of the term.

Building on this minimal concept, normative statements can be derived and will be examined in more detail in the second step. Along the lines of the first chapter, certain existing approaches to leadership ethics can be rejected as critical. Instead, a conception minimally requires that individuals who participate in guided common goals seems to fundamentally accept them. Acceptance here, however, is not based on purely short-term interests in the sense of possible compromises under conflict along participants, but rather builds on long-term value creation and thus deliberation and consensus. At least this seems necessary if leadership is considered and determined as a persistent phenomenon.

In a final step, three different dimensions can be determined on this basis, which can be identified along the concept of good leadership. The success of good leadership is not only to be found within a specific group, but along all positive or negative stakeholders. On this basis, sustainability can be defined as a central factor from the minimal leadership-conception and the arguments derived from it. This shows the scope of leadership as a social phenomenon in the sustainability debate without going into extended moral aspects or scarce resources in particular. Since the argument is based on a minimal conception of leadership, many questions naturally remain unanswered here. Likewise, the paper cannot provide a conclusive and comprehensive concept of leadership ethics and global sustainability, but provides a basic orientation.

2 WHAT MAKES A LEADER?

Along the relatively young field of leadership research, one can quickly lose the overview. There are countless definitions and approaches that attempt to define leadership and identify fundamental components of the phenomenon [Kisgen 2017]. Most of the definitions are approaches from psychology. E.g. like the so-called *Big Five of personality psychology* or *OCEAN-model*, which is repeatedly referred to within various approaches, seems particularly relevant here. According to this, the character of a person can be determined along five main

traits and characteristics and interpreted in individual personality profiles [Durupinar et al. 2011]. Among other things, empirical studies show that leaders consistently have high scores along the *Big Five model* [Martinsen 2011], from which conclusions can be drawn, for example, about the recruitment of leaders. However, the empirical existence of certain personality traits along an actual state does not necessarily explain the characteristics of a leader – especially in view of the criticism expressed at the beginning. A look at the various approaches within the definition of leadership seems to be helpful at this point.

According to Brodbeck, Maier and Frey [2002], the existing approaches of leadership in general can be summarized as follows: (a) The personalistic approach: Stable personality traits lead to leadership success; (b) The behavioural approach: Here the focus is on stable behavioural traits that can be learned; (c) The contingency theory: This approach additionally assumes situational variables (such as the organisation); (d) And the power and influence concept: describes leadership as a process of social influence.

The first approach in particular is closely linked to the so-called *Great Man Theory*, whereby it is assumed that people are born with certain abilities and then display them accordingly in their personality. So some are simply born leaders and others are not [Frey 1997]. These innate abilities remain constant over time and within different environments [Northouse 2013]. Along this approach, e.g. the experience of a person has little to no influence. However, this does not ensure that all leaders in such a position also have the corresponding innate characteristics, nor that they really promote the part of leadership that we actually consider desirable. Especially in view of the fact that approaches here differ seriously in detail. If all leaders were actually born as such and all others were not able to take up their position, a criticism to this effect would not be very valid. In this sense, the approach can be seen as very rigid and stands out as rather unlikely [Rhode/Packel 2011].

The behavioural approach, on the other hand, focuses on stable behavioural patterns of a leader that can develop over time [Brodbeck/Maier/Frey 2002]. As a result, the approach remains similarly rigid – especially in the face of possible external influences. The contingency theory, on the other hand, rejects fixed behavioural variables and is based solely on the factual circumstances in which a person finds himself [Friedler 1967]. However, it still does not take into account social circumstances, which presumably seem necessary for leadership and the understanding of it in a social context. The concept of power and influence is also unable to fill this gap adequately and is still depicted in a fragmented way, rather than in a unified theory. It seems to be more about psychological tricks to influence or the specific access of something instead of a real understanding of leadership [Rhode/Packel 2011]. Other approaches that cannot be assigned to one of the four branches of theory also often gain important insights, but do not ask for a holistic understanding, but try to examine leadership in specific areas, such as cross-cultural [Hagnes et al. 2016] or feminist leadership theory [Eagly/Chin 2010].

The previous consideration of the definition of what constitutes leadership in the first place – not to mention what makes it necessary or helpful – comes to no end at this point and is not

capable of explaining or outlining the breadth of the phenomenon in its entirety. The field of leadership seems to be understood in such an interdisciplinary way and draws on many unexplained social behavioural structures of human beings that there can probably be no conclusive and comprehensive understanding of it so far. At this point, however, I would like to try to derive a possible minimal concept based on new interdisciplinary findings from behavioural research and evolutionary theory.

Let us take a brief look at central empirical findings, which seem to contradict the standard approaches of psychology to a large extent. Central to this is, among others, King et al. [2009], in which an attempt is made to show that leadership along evolution is important in order to coordinate (goal-related) actions within a group. For this purpose, various empirical findings on animal and human groups are considered, whereby it is shown that leadership enables group coordination above all within conflicts. In this sense, leadership also seems to reduce conflict potential e.g. within social animal groups and helps with collective decisions (or achieving consensus). This can also be demonstrated in play-theoretic along the lines of coordination games [Mesoudi 2008]. Contrary to the consideration of certain personality profiles in psychology, the study of leadership within animal groups shows that it is sufficient to be the first to make a decision. Often, the individual with the greatest needs or curiosity – who acts first – takes the lead and has to "persuade" the other group members to join in. If I am the first to be very hungry, I will be the first to push my group to find something edible [Couzin et al. 2005]. In addition to its role in pure coordination, leadership within groups has also been empirically shown to be very helpful for cooperation [Wilson 1975]. King et al. [2009: 914] summarises this as follows:

> "Leadership, therefore, represents a simple solution to the problem of collective action, and may play a central role in the evolution of human cooperation but one that has been largely overlooked in the cooperation literature."

De Waal [2005] illustrates further that long-lasting leadership among apes creates a stable environment and a peaceful climate for the group and that the leader of a group often takes on the role of mediation in conflict situations and avoid free-riders. It is therefore less about controlling others or creating forms of dependency, as advocated in many power and influence theories in psychology [see e.g. French/Raven 1959], but rather about group dynamics per se and somehow peaceful coexistence. In this sense, getting others to participate in the long term cannot mean, for example, pressuring them to participate in a collective action. Rather, the long-term coordination of actions, as well as forms of cooperation, presupposes that this is in the long-term interest of all in a group. For example, suppressing others may help them to take the lead in the short term, but the mentioned empirical observations show, among others, that this is not helpful in the long-run. On the other hand, leadership that provides a safe and peaceful environment, good food sources, etc. seems to be more likely to last in in e.g. chimpanzee groups, as everyone has a long-term interest in it [De Waal 2019].

A look at behavioural research so far suggests that it is probably not so much about certain characteristics such as (oppressive) power, strength or assertiveness that produce leadership. Likewise, contrary to the criticized assumption often made in economics, leadership is less a single phenomenon that describes the characteristics of a single hero who is the only one who knows what to do [Herzog 2019] or determines hierarchical structures along the lines of strength and power exclusively from the top down [Bel 2010]. Instead the empirical results show that leadership within groups plays an important role for a) coordination and cooperation, b) conflict-free group dynamics or conflict-solution in general. And therefore, it often seems to be simply important c) to perform an action first or a new action and d) to motivate others to participate collectively in this action.

In a basic understanding, this coincides with our everyday linguistic use of the term "leadership". According to this, "to lead" means that someone or something is the cause of going or moving from A to B [Faix et al. 2019]. The idea is strongly linked in its basic assumption to the idea of triggering movement and thus moving others to do or create something new. This idea along leadership as its special form of entrepreneurship according to Schumpeter [1911] and in distinction to mere management of Kotter [1947] is often closely linked to the well-known economic innovation theories. The Schumpeterian understanding refers to change, as well as change that makes it necessary to react with the creation or design of something new [Bennis/Nanus 1985]. However, the definition at this point need not be so broad as to include or encompass these concepts. Novelty inevitably comes into play when one recalls the example given by King et al. [2009]. An individual who is simply the first to be hungry and knows the group will leave for its known feeding grounds as it does every day, has no crown or urgent need for action in the sense of leadership. And, even if this should be the case, e.g. because it does not want to wait any longer, this does not necessarily require a collective action or its basic – probably "costly" – motivation. If instead, for example, new feeding grounds are to be opened up and the outcome of the search is uncertain, this becomes apparent on a more profound level. Coordination is much more complicated and conflicts are more likely to arise. At this point, however, it is sufficient to translate what has been said so far into the following minimal conception of leadership:

> *Minimal concept of leadership (ML): Leading means being the cause for a group of participants (g) to achieve a new goal u through a common action x.*

Leadership therefore requires several individuals who coordinate a common action x towards a (new) goal u.[1] In this sense, being the cause of an action x by several individuals presupposes being the first to initiate and motivate a new goal collectively between several individuals.

---

[1] This of course already presupposes the assumption that the action of individuals is at least (rationally) goal-directed. Additionally, it can be argued for the importance of a common goal via the consideration of minimal cooperation, where at least a common goal for a common action in some form should be assumed.

3 WHAT MAKES A GOOD LEADER?

In the previous chapter, an attempt was made to work out a minimal basis for the conception of leadership that can describe or reflect all areas of the (social) phenomenon as reduced as possible. The minimal conception given is intended to reduce leadership to core elements that can represent every form of leadership within the socially very rich concepts in its basic features. Since the standard approaches of psychology proved to be too rigid here, empirical findings of behavioural science were used for this purpose, which can be combined with the basic linguistic use of the term “to lead”. Along this concept (ML), the question can now be posed what constitutes good leadership. Asking this question means looking at the normative aspects of the phenomenon of leadership and thus at leadership ethics. This seems necessary in order to identify sustainability on the grounds of ML.

Let us begin with a general review of central approaches in leadership ethics and their classification along the ethical currents in general. As in the definition of leadership itself, there are many different approaches to leadership ethics. Many approaches to leadership ethics build on the standard psychological views of an understanding of leadership [Huppenbauer 2017]. One important point along this approaches should be anticipated: They often represent a profound dualism that seems to go hand in hand with the efficiency thinking of standard economics [see therefore e.g. Kirchgässner 1991]. Successful leadership is equated with efficient leadership and subordinated to the goal of achieving the highest possible benefit or utility for the individual or the organisation – mostly interpreted rigidly in monetary values. Leadership is successful and thus good in the normative sense when it succeeds in implementing this utility paradigm within the company structure [Senge 2008]. This should be avoided here along a holistic definition. Other moral aspects must be subordinated and often come into irreconcilable conflict with it.

A dualistic leadership ethic thus indirectly falls back on the so-called separation thesis, which is partly advocated in economics and states that economic action must exclude ethical action in order to be successful [Luhmann 1992]. Jones and Felps [2013], among others, can be cited as a concrete example of such a leadership ethics approach: Here, the only main goal of a company and thus of its leadership is seen as the pursuit of aggregated benefit (or, in utilitarian terms, aggregated happiness) of the stakeholders. Since it is precisely the pursuit of one’s own benefit that raises the moral problems mentioned at the beginning, no consequentialist approach is to be advocated here. In contrast, it can be shown that efficient action in this sense is by no means free of normative assumptions, but is based on a consequentialist conception [Nida-Rümelin 1997]. The same applies to the assumption of efficient leadership, which emerges traditionally from this understanding [Kimakowitz et al. 2009]. Ethics is then by no means an instrument of retrospective correction, but must be an integral part of a holistic

understanding of good and successful leadership itself: Successful and ethical leadership thus go hand in hand and always refer to a common normative understanding.

Apart from the multi-layered criticism that could be raised at this point [see further Pirson/Lawrence 2010], a leadership ethics understood in a pure consequentialist way do not seem to be compatible with ML. If a leader always pursues only his own short-term interests or those of the company's stakeholders, there seems to be at least no adequate basis for cooperative coordination between all individuals involved in accordance with the collective action required. As a well-known example for the clarification of the cooperation problems at this point, interaction situations of the type of the prisoner's dilemma can be cited, which also occur not infrequently along the entrepreneurial world [Homann 2015]. But what is the basis for driving forward a joint action in which others also participate and how must the common goal initiated by leadership be designed for this? As touched upon above, it seems highly implausible that a group of individuals would engage in a collective goal or action that appears to be in the interest of only the leadership or a few participants themselves. If, however, a common goal forms the basis for joint action according to ML, so that leadership can come into play as a social phenomenon, the question arises as to what conditions must exist in this regard. If, instead, only individuals who derive a direct benefit of their own were to participate, coordination and leadership would no longer be necessary. In this sense, it seems just as highly implausible that individuals only participate for their own short-term interest. At this point, it is important to mention that this consideration touches on far-reaching problems of action theory, which are very rich [see e.g. Kern/Nida-Rümelin 1994]. It would go beyond the scope of this article to address them in an adequate manner. But it can be stated at this point, that there at least must be some common acceptance among the participants within the course of action if conflict is to be avoided [Dyer et al. 2008]. If this acceptance is not based on one's own short-term benefits, it must instead refer somehow to more fundamental long-term interests, commitments or values of the stakeholders.

Also alternative approaches can be found within the field of leadership ethics in actually all fundamental ethical currents themselves. The argumentation remains basically the same, but applied to the specific role and responsibility of leadership. Based on the psychological tradition along personality traits, there is a broad trend on modern virtue ethics, which focus on virtuous character traits. Solmon [1992], for example, argues for integrity and other virtues such as loyalty, fairness and courage that a leader must possess. But assertiveness, competitiveness and cost-consciousness are also listed here as leadership virtues. Virtue ethics places the *meso-doctrine* – the doctrine of mediocrity – at the centre of consideration in order to achieve a blissful life in virtuous activity [Höffe 2014]. However, it is precisely in this context that alleged leadership virtues such as competitiveness or courage are difficult to present

as mediocrity.[2] Leadership ethics approaches that aim at virtue ethics in such a sense have mostly internalised profit- or competition-oriented values of the standard view of successful leadership. Even if it is wrong to exclude virtue ethics perspectives entirely at this point, the approaches should always refer to what a good person would do in general in order to transfer this to the leadership role. This at least remains relatively open and difficult to concretise.

The minimal conception of leadership ML indirectly assumes that all participants pursue a common goal accordingly out of their own drive or intention.[3] A similar result could also be achieved through external factors, such as a goal generated by external coercion, which is pursued and exercised by a dictatorial leadership. Therefore, no acceptance would be necessary. However, e.g. the results of De Waal [2005, 2019] make clear that this does not lead to stable leadership and instead causes sabotage in the long term. Empirical studies within organisations also illustrate that coercion triggers forms of micro sabotage [Bashir et al. 2012]. In this case, participants do not seem to actually engage in achieving the goal. Even if the concept of leadership along external coercion, among others, does not seem entirely misguided at first sight, this not seems to be the actual leadership along with ML. At least, given the micro sabotage, the answer to good leadership seems misleading here. Leadership in the understanding of ML, on the other hand, always presupposes that the common goal is recognised – no matter how we further evaluate it ourselves.

The special feature of the leadership phenomenon (e.g. in comparison to the consideration of pure collective action) is that a person in a sense creates the common goal in the first place and thus triggers a common action – i.e. becomes the cause. Contrary to some approaches, like the so-called *servant leadership* [Haslam et al. 2005], the identity of the leader is not completely absorbed in the interest of the group. If one follows the above assumption that the participants accept the common goal and act accordingly, then the leadership must lay the foundation for this. But is this plausible? An alternative approach might assume that a group g agrees on a common goal u and assigns certain authority to certain individuals within the group to implement it. This approach would contradict what has been said so far, in that leadership only comes into play on the basis of preceding a common goal. In this case, leadership would simply represent the group's intended goals and actions to the outside world or organise them within the group. Even if this definition of leadership cannot be completely ruled out, it makes the conflict-resolving task identified along ML difficult to implement. If leadership is democratically assigned, there also at least must be room for autonomous decision.

---

2 For example, Artistotle [Nikomachsche Ethik, 1144b25] himself sees courage as a degenerate extreme of the virtue of bravery. Accordingly, it would have to be justified at this point why a good leader acts in opposition to a good person and in what proportion courage then serves as an appropriate mediocrity.

3 This can be viewed critically within some contributions to action theory. However, the assumption of intentions regarding long-term plans seems more reasonable at this point. Accordingly, the word acceptance can be understood in some different ways, e.g. the respective intention of the participants involved in a common goal by corresponding or own reasons.

Otherwise, it would have neither a coordinative nor a cooperative role, since a concrete goal has already been agreed upon within the group. It would then no longer be possible to explain why it is precisely the urge to act in new ways on the basis of emerging needs that triggers leadership.

It is possible at this point to derive additional explanatory power for broad areas of business and economic theory along the lines of ML. For it is precisely in this way that ideas of innovation, as well as their preceding vision [Guldin 2012], can be adequately embedded and also grasped in their normative dimension. Such an approach can make it possible to differentiate innovations more precisely on a normative basis and, for example, to formulate the basic approach of *InnovationQuality* according to Faix et al. [2014, 2019] in more detail. Within this approach, it is made clear that not every innovation – as thinking and implementing something radically new – has to be a successful innovation. Rather, it is about the value that is generated in a society, organisation or group. However, even without reverting to such a concept, it seems reasonable to assume a type of value or jointly recognised value creation that individuals accept – especially since it has been established that acceptance cannot be sufficiently generated along the lines of current individual advantage or interest of the participants. Along the acceptance towards participation, it should also be assumed by the respective individuals that the others participate as well. In this sense, the individual interest seems to be directed towards somehow long-term cooperative goal, which is directed towards a value or another form of value creation that is more fundamentally constituted along one's own life choice than the possible current interest.[4] The following can now be summarised from what has been said so far:

(GML): Good Leading means being the cause for a group g of participants to achieve a new goal u through a common action x exactly when:

i) The new goal u is caused by a person i of g.

ii) The participants of g accept the goal as a common goal u.

iii) All participants assume that all or some others of g have also accepted the common goal or or at least expect this (e.g. possibly given by some long-term perspective).

iv) The acceptance of u along the participants of g is constituted on common long-term interest or basic value creation.

v) Only due to the acceptance of the goal by the participants g, a certain authority is assigned to person i.

---

[4] It should be mentioned here that this can refer to various directions or ethical concepts in detail, especially in relation to values or value creation, all of which can be discussed. There is not enough space to discuss them in this paper and the minimal conception does not seem to be sufficient to answer questions conclusively. At this point, therefore, we will simply continue to assume value creation, which can be defined and designed in different ways. However, some concepts will be briefly discussed in the following chapter.

Let us summarise at this point that it is central to the understanding of good leadership that one is the cause of a goal jointly recognised by a group or organisation and that one puts this into practice accordingly. The ethical understanding remains rudimentary at this point, as does the basic minimal conception, and many questions remain open in detail accordingly. Within the following chapter, the fundamental connection to sustainability in this sense will be identified.

4 WHY LEAD SUSTAINABLY?

Let us now return to the question of sustainability on the basis of these minimal conditions. Even if the assumptions made are very thin and do not allow for a broad approach to leadership ethics at this point, some things can be deduced from them. We want to make this plausible along three different levels that have to be considered along the assumed good leadership in modern society: The leadership itself (i), the organisation being led (ii) and the society in which the organisation is located (iii). Normally, leadership responsibility is assessed primarily in terms of its common goals within the organisation. At this point, however, we want to go beyond this approach, because in the case of an organisation or even a company, it is by no means a closed system, but its success depends to a large extent on the evaluation of its society [Degener 2003]. Sustainability can be derived and determined within all three levels. The aim at this point is to clarify along the minimal concept that good leadership always (rationally) refers to sustainable goals – without making further references to scarce resources, etc. In this sense, a specific definition of sustainability is derived, which is not infrequently mentioned in the literature, and which must inevitably be linked to good leadership if one follows the assumptions from Chapters I and II.

The first two dimensions now seem relatively banal and are touched upon in one way or another in almost every leadership ethics approach [see e.g. Reynolds et al. 2002]. The first dimension concerns the leader himself. Here, the leader does not seem to have a specific special role along the collective goal [Brown et al. 2005]. The only special feature is that it can be distinguished as a cause in this respect. For this to be the case, the action must originate autonomously from the leader and be intended accordingly by it. This can take place with the active aim towards the leadership or passively [King et al. 2009]. In both cases, however, it must be assumed that the leadership intends a goal in the most rational way possible that does not run counter to the fundamental values and goals of his own person and way of life at least in long term. This could also be the case here when, along a leadership role, one has to distance oneself from one's own interests in the short term in order to achieve cooperative compromises. The second level describes the direct counterpart to a group of participants who actively take part in the common action. Accordingly, a concept of organisation can be

interpreted openly at this point. Without this group or organisation, leadership would not come into play at all. The first two levels are thus indispensable for a description of good leadership [Huppenbauer 2017]. Since it is a matter of cooperative solutions with regard to a common goal under possible conflict, the participants must also distance themselves to a certain extent from their own interests towards long-term goals. In many standard approaches to economics, a company pursues the common goal of providing an increase in utility in the form of monetary values for all those who participate in it. However, empirical data that go beyond purely monetary values show that the identification and normative values of employees with the company pay serious dividends [Peus et al. 2010]. A consequence of these findings are the *Social Responsibility Programmes* that many organisations or companies in particular are now implementing.

In most complex human societies and their institutions, the previous two levels are not sufficient for an adequate description. Organisations of all kinds pursue certain goals within a society and the group of those indirectly involved does not end at the organisation's or company's boundaries [Reynolds et al. 2002]. However, many ethical leadership approaches end with the consideration of corporate structures and their external suppliers or supply chains. If we stay within the example of the company at this point, it becomes clear that the involvement must go beyond this. The best innovations or ideas do not create a corporate advantage if, for example, they are not consumed or even ignored or boycotted by society. Here it seems that the acceptance of a possible collective goal also depends on indirect participants whom this affects. Even if no direct acceptance for the collective goal of the group can be demanded here, this is at least indirectly the case. This indirect acceptance comes into play as soon as actors are affected accordingly by the collective goals of the group – in a positive or also in a negative sense. Here, too, there are empirical data that show that e.g. social responsibility of this kind, which is communicated transparently with the stakeholders, increases the willingness to participate and support an organisation [see e.g. AMRO REAL Social Responsibility Report, 2007]. The concept of so-called moral demand [see e.g. Wieland 2004] points in a similar direction. Along all three levels, therefore, there must be a direct or indirect acceptance on the part of those involved, which is not merely based on current interest, but seems to be based above all on fundamental attitudes to life, values and priorities or, in short, what is so far summarized as value creation. In this sense, sustainability seems to come into play (rationally) on all three levels. For example, the greenwashing criticised at the beginning does not support the reputation and influence of a company in the long term, because an environmentally friendly and responsible image is only pretended on the surface – but no actual value creation is achieved in the sense mentioned here.

The original meaning of the word sustainability merely aims at a longer-lasting effect [Duden 2021]. The targeted use of the term as a buzzword is sometimes aimed at corporate goals for the use of resources and future generations – in this sense, no more may be consumed than can be regrown or used again for future generations [Duden 2021]. In addition, the use of

the term has been extended in many ways, especially in recent times, as well as its variation within different interest groups. The term is often criticised as overused [Wullenweber 2000]. Along the execution outlined here, sustainability in its basic idea must be seen as a basic or long-term (or in this sense structural) value creation for all stakeholders. This understanding of sustainability at first sight only fits the original word meaning. It does not seem reasonable at this point to accept ad hoc short-term benefits along a group goal or society, which fundamentally affects and limits one's own way of (good) life. Good leadership, via the motivational basis for collective action across the three described levels in complex, human societies, always already leads to sustainable goals and their long-term acceptance and can only be guaranteed by this. This understanding of sustainability is therefore not only aimed at future generations or the value of the environment [see e.g. Kreps 2015], but also takes a direct look at the long-term life planning of a group and, in the more complex case, of a society – always provided that it is good leadership in a rational way.[5] Building on the previous one, corresponding solutions for resource allocation problems of public goods or common goods (such as the environment) can be further formulated accordingly within good governance, since these problems are closely connected to the structure of the action problems of a prisoner's dilemma [Glowacki/Rueden 2015].

So let us note at this point: sustainable leadership is rationally presupposed for long-term participation along the value creation of the common goal u by all those (directly or indirectly) involved and affected (g). Without such sustainability, good and thus also successful leadership along rationally participating actors cannot come about in a stable manner, neither in a small nor in a global understanding – Mainly because no group or (direct or indirect) participants would rationally accept them as a stable common goal. In this sense, value creation is also to be evaluated in a first approximation. In its fundamentals, non-sustainable leadership along this definition cannot be considered successful in the long term – an ethical understanding of leadership in this sense must always refer to sustainability in at least some basic mentioned sense. Transferred to a company, this means producing sustainable products or services instead of creating additional programmes for this purpose.

5 CONCLUSION

In this article, an attempt was made to show, along a minimal conception of leadership, that if it wants to be good and successful, it must automatically be sustainably in a somehow rational manner. This goal was approached in three steps. The first part of the paper showed why

[5] The concept of rationality can be more widely discussed. Here it is simply presupposed in the sense that individuals know long-term consequences and can implement them accordingly in their own decision and action.

existing definitions of leadership are not sufficient to describe the phenomenon. Instead, I relied on new empirical results from behavioural and evolutionary research for a minimal conception. Accordingly, the argumentation stands and falls with whether one follows these assumptions to a large extent or not. However, they appear to be very functional for a basic definition and, in view of the empirical results, at least not implausible. In a second step, we identified what good leadership can mean along the lines of this minimal concept. The aim was not to refer to a complex leadership ethics approach, but to derive basic conditions for the phenomenon of leadership that are necessary to describe it as good and successful.[6] Here it became apparent that the long-term acceptance of all those involved is central for leadership to come about at all. This acceptance does not come about along the lines of short-term self-interest, but is rather constructed along the lines of some basic or long-term value creation, along which compromises within the participants are also permissible. Finally, this was embedded along three dimensions that can be affected in a modern complex society. Along this understanding, it was explained that good leadership must always be somehow sustainable – provided that the participants act and decide sufficiently rationally. In this sense, long-term value creation for those involved always presupposes sustainability. Sustainability is to be understood fundamentally and always in terms of the own life design of those directly or indirectly affected. Of course, this does not correspond to the more complex understanding of sustainability with regard to future generations. However, the preservation of resources already seems to be at least somehow central within this basic understanding.

Due to the argumentation and approach within the article, however, more questions probably remain unanswered than the original problem would have suggested. It would also be necessary to investigate how this could be specifically embedded in approaches to vision and innovation in leadership and business theory. One can now also ask oneself whether, following the psychological approaches mentioned in the first chapter, if there are now some character traits that produce leadership in this sense. For example, empathy could become particularly important with regard to the common goal. But the most important questionable point here remains this: The ethical embedding is further unclear. At this point, it should be mentioned that the whole further understanding of the basic concept presented stands and falls with how value creation is to be constructed and understood more precisely. For example, a purely socially constructed approach within the given agreement can become plausible because it can be reconciled with these and other evolutionary insights.

Accordingly, also ethical relativism could be further assumed along the given definition. Ethical relativism in particular is much discussed within business and leadership ethics approaches. This is due to pragmatic aspects that arise from the background of entrepreneurial development and strategic business relations. Within global business relations and cooperation, it

---

6 For a more detailed holistic leadership approach fitting mainly in line with this argumentation see Faix et al. 2019 or Faix 2020.

appears to be important to know and comply with the values and rules of conduct of other countries in order to ensure trust and credibility [Tevino/Nelson 2004]. Critically, these values appear to be mere conventions rather than actual moral norms. As far as the basic norms are concerned, on the other hand, a broad intercultural validity can be assumed. Also in the area of ethics in leadership and entrepreneurship, the compass of values along the *UN Sustainable Development Goals* [UN, 2015] shows that a broad agreement can be found here globally. Also, the assumption of moral relativism is not infrequently related to central leadership ethics, such as corruption or the exploitation of a weak legal system in emerging countries for global business relations [OECD, 2014]. It is precisely here that the question of what is universally required seems central to avoiding such problems.

Examples of contrary approaches can be found in Bowie [1999] and Reynolds et al [2002], among others, who place human dignity and its respect for its own sake in the Kantian sense at the centre of their consideration. In contrast, Donaldson and Dunfee [2002] argue for a so-called *Social Contracts Theory*, which somehow follows the basic idea of Rawls [1971] and thereby separates cultural values from basic moral norms in the above sense. All of the latter approaches are to be located within a fundamentally deontological leadership ethics. At this point, however, a broader debate would have to be conducted in order to approach the discussion in the sense outlined.

REFERENCES

ABN AMRO REAL Social Responsibility Report (2007). Retrieved from https://www.abnamro.com/nl/images/010_About_ABN_AMRO/035_Reports_and_reviews/2007_Sustainable_Review_pdf.pdf.

BASHIR, S. | NASIR, M. | QAYYUM, S. | BASHIR, A. (2012). Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organization of Pakistan. In: Public Organization Review, 12(4), pp. 357–366.

BEL, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. In: Global Business and Organizational Excellence, 29(2), pp. 47–60.

BOWIE, N. (1999). Business Ethics. A Kantian Perspective. Malden MA.

BRODBECK, F. C. | MAIER, G. W. | FREY, D. (2002). Führungstheorien. In: Frey, D. | Irle, M. (Hrsg.). Theorien der Sozialpsychologie. Berns, pp. 327–365.

BROWN, M. E. | TREVINO, L. K. | HARRISON, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. In: Organizational Behavior and Human Decision Process, 97(2), pp. 117–134.

COUZIN, I. D. | KRUASE, J. | FRANKS, N. R. | LEVIN, S. A. (2005). Effective leadership and decision-making in animal groups on the move. Nature 433, pp. 513–516.

DE WAAL, F. (2005). Der Affe in uns. Warum wir sind, wie wir sind, München.

DE WAAL (2019): DE WAAL, F. (2019). The Age of Empathy. Nature's Lessons for a Kinder Society, London.

DEGENER, M. (2003). Soziale Verantwortung und Unternehmenserfolg. Die Bedeutung der Unternehmenskultur und des Human Resources Management für den ökonomischen Erfolg. Retrieved from https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/89/file/Degener.pdf

DUDEN (2021). Retrieved from https://www.duden.de/rechtschreibung/Nachhaltigkeit.

DONALDSON, T. W. | DUNFEE, T. (2002). Social contract approaches to business ethics: Bridging the is-ought gap. In: Frederick, R. (Ed.). A companion to business ethics. Malden MA, pp. 38–55.

DURUPINAR, F. | PELECHANO, N. | ALLBECK, J. | GÜDÜKBAY, U. | BADLER, N. (2011). How the Ocean Personality Model Affects the Persecution of Crowds. IEEE Computer Graphics and Applications, 31(3), pp. 22–31.

EAGLY, A. | CHIN, J. L. (2010).: Diversity and Leadership in a Changing World. In: American Psychologist, 65(3), pp. 216–224.

FAIX, W. G. | MERGENTHALER, J. | AHLERS, R.-J. | AUER, M. (2014). InnovationQuality. The Value of the New. Stuttgart.

FAIX, W. G. | KISGEN, S. | MERGETHALER, J. (2019). Leadership. Personality. Innovation. Stuttgart.

FAIX, A.-V. (2020). Innovating Leadership Education: How Business Schools and Universities need to Innovate Sustainable Strategies in Leadership Education. In: Sengupta, E. | Blessinger, P. | Yamin, S. (Ed.). Introduction to Sustainable Development Leadership and Strategies in Higher Education, UK. Bingley, pp. 39–53.

FRENCH, J. R. P. | RAVEN, B. (1959). The basis of social power. In: Cartwright, D. (Ed.). Studies in Social Power, MI, pp. 529–569.

FREY, B. S. (1997). Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen. München.

FRIEDLER, F. E. (1967). Theory of Leadership Effectiveness. New York.

GLOWACKI, L. | RUEDEN, C. (2015). Leadership solves collective action problems in small-scale societies. Philosophical Transactions B 360, 20150011.

GULDIN, A. (2012). Führung und Innovation. Die Zukunft der Führung, pp. 213–223.

HAGNES, P. J. | AIKEN, J. R. | PARK | SU, J. (2016). Cross-cultural leadership: leading around the world. In: Current Opinion in Psychology, 8, pp. 64–69.

HASLAM, S. A. | O'BRIEN, A. | JETTEN, J. | VORMEDAL, K. | PENNA, S. (2005). Taking the strain: Social identity, social support, and the experience of stress. In: British Journal of Social Psychology, 44, pp. 355–370.

HERZOG, L. (2019). Die Rettung der Arbeit. Ein politischer Aufruf. Berlin.

HÖFFE, O. (2014). Aristoteles. München.

HOMANN, K. (2015). Wir sind mit unseren intuitiven Moralvorstellungen noch nicht in der Moderne angekommen. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 16(1), pp. 44–56.

HUPPENBAUER, M. (2017). Leadership und Verantwortung. Grundlagen ethischer Unternehmensführung. Zürich.

KERN, L. | NIDA-RÜMELIN, J. (1994). Logik kollektiver Entscheidungen. München.

KING, A. | JOHNSON, D. D. P. | VUGT, M. V. (2009): The Origins and Evolution of Leadership. In: Current Biology, 19(19), October, pp. R911–R916.

KIMAKOWITZ, E. VON | PIRSON, M. | DIERKSMEIER, C. | SPITZECK, H. | AMANN, W. (2011). Introducing this book and humanistic management. In: Kimakowitz, E. von | Pirson, M. | Dierksmeier, C. | Spitzeck, H. | Amann, W. (Eds.). Humanistic Management in Practice, pp. 1–13.

KIRCHGÄSSNER, G. (1991). Homo Oeconomicus. Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts-und Sozialwissenschaften. Tübingen.

KISGEN, S. (2017). The Future of Business Leadership Education in Tertiary Education for Graduates. Stuttgart.

KREPS, A. (2015). "Das heilige Grün": Natur und Ethik. In: Nida-Rümelin, Spiegel & Tiedemann (Ed), Handbuch Philosophie und Ethik, Bd. 2, Stuttgart, pp. 282–287.

KOTTER, J. P. (1947). What Leaders Really Do. In: Harvard Business Review, May-June 68(3), pp. 3–11.

MARTINSON, Ø. L. (2011). Personality for Leadership. Business Review, Retrieved from https://www.bi.edu/about-bi/coronavirus-outbreak/.

MESOUDI, A. (2008). An experimental simulation of the "copy-successful-individuals" cultural learning strategy: adaptive landscapes, producer-scrounger dynamics, and informational access costs. Evol. Hum. Behav. 29, pp. 350–434.

MÜLLER, U. (2007). Greenwahsing in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen ihr Image grün färben. Retrieved from https://www.lobbycontrol.de/wp-content/uploads/download/greenwash-studie.pdf%20am%2010.05.2014.

NIDA-RÜMELIN, J. (1997). Economic Rationality and Practical Reason. Berlin.

NORTHHOUSE, P. G. (2013). Leadership: Theory and Practice. Washington.

OECD-REPORT (2014). Foreign Bribery Report. An analysis of the crime of bribery of foreign public officials. Retrieved from: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/oecd-forgein-bribery-report_9789264226616-en#page1.

PARKER, M. (2015). The quiet rebellion taking place in business schools. The stereotype of business schools teaching people how to be bastards and make money in no longer apt. Scuity, October, pp. 42-43.

PEUS, C. | KRESCHREITER, R. | FREY, D. | TRAUT-MATTAUSCH, E. (2010). What is the Value? Economic Effects of Ethically-Oriented Leadership. In: Journal of Psychologie, 218(4), pp. 198–212.

PIRSON, M. A. | LAWRENCE, P. R. (2010). Humanism in Business – Towards a Paradigm Shift? In: Journal of Business Ethics, 93(4), pp. 553–565.

PISO, Z. | WERKHEISER, I. | NOLL, S. | LESHKO, C. (2016). Sustainability of What? Recognizing the Diverse Values that Sustainable Agriculture Works to Sustain. In: Environmental Values 25 (2), pp. 195–214.

RAWLS, J. (1971). A Theory of Justice. Cambridge.

REYNOLDS, A. | HOULDER, D. | GOBBARD, J. | LEWIS, D. (2020). What philosophy can teach you about becoming a better leader. London.

RHODE, D. L. | PACKEL, A. (2011). Leadership: Law, Policy, and Management. New York.

RUSIKNO, C. A. (2017). Integrating Sustainability in Management and Business Education: A Matrix Approach. In: Academy of Managment Learning & Education, 9(3), pp. 507–519.

SOLMON, R. C. (1999). Corporate Roles, Personal Virtues. An Aristotelian Approach to Business Ethics. In: Doladson, T. | Werhane, P. (Eds.). Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach. Upper Saddle River, pp. 81–93.

TREVINO, L. K. | NESLON, K. A. (2004). Managing Business Ethics. Straight Talk About How to Do It Right. Hoboken.

UN (2015). Retrieved from http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/.

WIELAND, J. (2004). Governance Ethics: Global value creation, economic organization and normativity. Berlin.

WILSON, E. O. (1975). Sociobiology: The New Synthesis. Cambridge: Harvard University Press.

WULLENWEBER, K. (2000). Wortfang. Was die Sprache über Nachhaltigkeit verrät. In: Politische Ökologie 63/64, p. 23.

3. LEADERSHIP EDUCATION

HARALD STEINDL

MAKING OF: „EXECUTIVE MBA KREMS“

„As Time goes by“. Wenn ich mich richtig erinnere, lernte ich Werner Faix im Mai 1993 kennen. Der erste Jahrgang des MBA-Programms an der „Wissenschaftlichen Landesakademie für Niederösterreich“ war am 4. Oktober 1991 mit einem eindrucksvollen Festakt mit über 600 Gästen im Kloster Und gestartet worden. Es herrschte eine wunderbare Aufbruchsstimmung im Zeichen des Falls des Eisernen Vorhangs und der Öffnung der Grenzen. Der lang ersehnte Beitritt Österreichs zum Europäischen Wirtschaftsraum und in der Folge zur Europäischen Union schien absehbar. Die postsozialistischen Reformstaaten in Mittel- und Osteuropa standen vor ungeheuren Herausforderungen: Begründung demokratisch legitimierter Institutionen mit Parlamenten und kommunaler Selbstverwaltung, Aufbau einer rechtsstaatlichen Ordnung, radikaler Bruch mit den Erblasten des real-existierenden Sozialismus, mit amtlicher Preissatzung und bescheidener Produktivität. Die Herolde der „samtenen Revolution“ propagierten den radikalen Übergang zu einer „Marktwirtschaft – ohne Wenn und Aber!“ (Václav Klaus). Die entsprechenden Gesetze waren von Estland im Norden bis Bulgarien und Rumänien rasch erlassen, es fehlte jedoch weit und breit an gut ausgebildeten und stark engagierten Führungskräften. Die alten Kader waren an bürokratische Abläufe gewöhnt, scheuten Risiken und vermieden häufig jede Eigeninitiative. Die Entwicklungen auf den Weltmärkten, der Einzug kapitalistischer Denkweisen und Verhaltensmuster wurden als verstörend und bedrohlich empfunden. Resignation, das Gefühl der Ohnmacht, lähmte die Angehörigen der älteren Generation.

Die Proponenten des „MBA-Programms“ hatten sich früh entschieden, in das Curriculum der ersten Lehrgänge eine Spezialisierung für „Ost-West-Management“ einzubauen und aktiv Teilnehmer und -innen aus dem Donauraum anzusprechen. Gedacht war an Mitarbeiter und -innen von „joint-venture“ Projekten, von Niederlassungen internationaler Großunternehmen aber auch an Kandidaten aus Ministerien, Verbänden und Nationalbanken. Erfreulicherweise stellten bekannte Unternehmen Stipendien zur Verfügung und ermöglichten damit auch Praktika und die Ausarbeitung von Master-Thesen. Die Liste der Partner der ersten Stunde reichte von der Austria Versicherung, heute Uniqa, Österreichischen Nationalbank, Constantia-Holding, Hypo Niederösterreich, McDonalds, Ottakringer Brauerei, ÖMV, PepsiCo, Phillips, Pöttinger, Raiffeisen, Reuters, Siemens, Wiener Städtische und Digital Equipment bis zum Verbundkonzern und bekannten wissenschaftlichen Verlagen, wie C.H.Beck und Nomos, die den Aufbau der Bibliothek mit Buchspenden förderten, sowie zur Vereinigung Österreichischer Industrieller und der Wirtschaftskammer Österreich.

Im Zuge der Gespräche mit Sponsoren, Interessenten und Unterstützern, u.a. mit der IBM Central and East European Academic Initiative, entwickelte sich ein enger Kontakt zu HR-Top-Managern, die für Aus- und Weiterbildung in der D-A-CH Region verantwortlich waren. Bereits im Herbst 1992 wurden konkrete Verhandlungen mit dem Ziel einer engen Kooperation bis hin zur Auslagerung der Führungskräfteschulung an die Wissenschaftliche Landesakademie geführt. Das ambitionierte Vorhaben wurde von der dramatischen Firmenkrise überschattet. Im letzten Quartal 1992 musste der Technikgigant rund 5,5 Milliarden Dollar Verlust bei einem gesunkenen Umsatz von 19,5 Milliarden Dollar bekannt geben. Deutschland Chef Hans Olaf Henkel zog die Reißleine und schloss einen Großteil der Ausbildungseinrichtungen. Werner Faix nahm

den Faden wieder auf und erkannte rasch, dass eine enge Partnerschaft mit MBA Krems die Chance bot, die akademische Anerkennung des Master Degree auch in Deutschland durchzusetzen. Die im Jahre 1995 aus der Wissenschaftlichen Landesakademie heraus als Zentrum für Weiterbildung mit dem Namen Donau-Universität Krems gegründete neue akademische Institution sollte sich als ideale Brücke zur Etablierung eines visionären Konzepts erweisen.

MBA KREMS UND SIBE-PIONIERE SCHREIBEN BILDUNGSGESCHICHTE

Als sich die Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung mit Prof. Dr. Johann Löhn an der Spitze und Werner Faix als Leiter des Steinbeis Transferzentrums, Akademie für Unternehmensführung, im Frühjahr 1994 entschlossen, einen Kooperationsvertrag mit MBA Krems einzugehen, war längst nicht klar, ob die politische Durchsetzung des akademischen Abschlusses mit einer Anerkennung der Vergabe des Titels gelingen werde. Offen war auch die Übernahme der Lehrgänge durch die 1995 als Zentrum für Weiterbildung geschaffene „Donau-Universität Krems". Trotz mehrerer glänzender Gutachten, u.a. durch die Prognos AG, verweigerte das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (BMWF) zunächst die Genehmigung einer eigenständigen Abteilung für Management- und Wirtschaftswissenschaften. Erst im Spätherbst 1996 gelang die Eingliederung und Werner Faix übernahm die Funktion eines stellvertretenden Abteilungsleiters. Die feierliche Graduierung der Absolventen der ersten Lehrgänge erfolgte auf rein privatrechtlicher Grundlage. Herwig Höllinger, der heutige Generalsekretär-Stellvertreter der Wirtschaftskammer Österreich, hatte ein entsprechendes Gutachten für die Proponenten erstellt und damit erst die internationale Werbung ermöglicht. Den Teilnehmern und -innen wurde nicht nur ungeheurer Einsatz, Stress und Verzicht auf Freizeit und Urlaub, wie dies bei berufsbegleitenden Studien üblich ist, über einen Zeitraum von zwei Jahren mit rund 150 Tagen Präsenz „in class" sowie hohe Gebühren und Aufwendungen für Reisen und Aufenthalt in Krems abverlangt, es wurde ihnen, ihren Angehörigen und auch den entsendenden Unternehmen zugemutet, dass die Berechtigung zum Führen des Titels und die Anerkennung als akademischer Grad völlig ungelöst war.

In Österreich wie in Deutschland war die Frage, ob eigenständige für den einheimischen Markt konzipierte MBA-Studien eingerichtet werden sollten, lange umstritten. Noch 1990 verneinte eine Expertenrunde im Auftrag des BMWF den Bedarf und verwies Interessenten ins Ausland bzw. nach Übersee. Für Werner Faix war es sicherlich eine zusätzliche Belastung, dass durch eine von Konkurrenten aus Universitätskreisen betriebene Novelle zum Hochschulstudiengesetz ab 1994 die Vergabe „ausländischer akademischer Grade" durch österreichische Träger sogar verboten und unter Strafe gestellt worden war. Erst nach heftigen Diskussionen und von der Wirtschaftskammer Österreich und der Industriellenvereinigung koordiniertem Lobbying mit Hilfe der Absolventen und -innen gelang es im UniStG 1997 eine gesetzliche Grundlage zu schaffen, die Maßstäbe auf europäischer Ebene gesetzt hat. Zugangsvoraussetzung waren der Abschluss eines akademischen Studiums oder eine

gleichzuhaltende Eignung. Gefordert wurde ein Unterrichtsdesign im Umfang von mindestens 70 Semesterwochenstunden (ca. 90 Tage) sowie die Akkreditierung durch eine international anerkannte Einrichtung, wie die FIBAA.

Caspar Einem, der zuständige Bundesminister für Wissenschaft und Verkehr, erließ am 6. März 1998 eine Verordnung über den akademischen Grad “Master of Business Administration” (MBA) (1. MBA-Verordnung). Gemäß § 26. Abs. 2 des Bundesgesetzes über die Studien an den Universitäten (Universitäts-Studiengesetz-UniStG), BGBl.1 Nr. 48/1997, und § 3 Abs. 4 des Bundesgesetzes über die Errichtung des Universitätszentrums für Weiterbildung mit der Bezeichnung Donau-Universität Krems, BGBl. Nr. 269/1994, wird verordnet: Die oder der Vorsitzende des Kollegiums der Donau-Universität Krems hat an Absolventinnen und Absolventen des Universitätslehrgangs „Executive Master of Business Administration (MBA Krems)“ den akademischen Grad „Master of Business Administration“, abgekürzt „MBA“, zu verleihen.

Auch die Frage der Führung als akademischer Abschluss wurde geklärt:

§ 67 UniStG „(1) Personen, denen von einer anerkannten inländischen oder ausländischen postsekundären Bildungseinrichtung ein akademischer Grad verliehen wurde, haben das Recht, diesen in der Verleihungsurkunde festgelegten Form zu führen. Dazu gehört das Recht, die Eintragung des akademischen Grades in der abgekürzten Form in öffentlichen Urkunden zu verlangen.

(2) Die Diplom- und Doktoratsgrade sind im Falle der Führung dem Namen voranzustellen, die ‘Master’-Grade dem Namen nachzustellen.“

Im Verhältnis zur Bundesrepublik Deutschland sollte es noch mehr als ein Jahr dauern, bis dieser Durchbruch Eingang in die Staatsverträge mit den deutschen Bundesländern fand.

Der visionäre Ansatz von Executive MBA Krems fand in der Präambel des von der Abteilungsversammlung der Abteilung für Wirtschafts- und Managementwissenschaft unter der Leitung von Univ.Prof. Dr. H. Peter Holzer (Prof. emeritus University of Illinois at Urbana-Champaign) beschlossenen Studienplans einen klaren Ausdruck.

PRÄAMBEL

MBA Krems ist eine Einrichtung des Universitätszentrums für Weiterbildung (Donau-Universität Krems) im Rahmen der Abteilung für Wirtschafts- und Managementwissenschaften. Das Lehr- und Forschungsangebot von MBA Krems umfasst den in §§ 2 und 3 des Errichtungsgesetzes (BGBl. 269/1994) bestimmten Aufgabenbereich, insbesondere die Durchführung berufsbegleitender postgradualer Universitätslehrgänge in den Wirtschafts- und Managementwissenschaften.

Die Kurse und Lehrprogramme des Zentrum MBA Krems dienen der Verwirklichung der in § 2 Universitäts-Studiengesetz (BGBl. 48/1997) festgelegten Bildungsziele und Bildungs-

aufgaben sowie der nach § 3 UniStG postulierten Grundsätze für die Gestaltung der Studien.

Das Zentrum MBA Krems sieht seine Aufgabe darin, den Absolventinnen und Absolventen jene grundlegenden wissenschaftlichen und wissenschaftlich-künstlerischen Kenntnisse und Methoden zu vermitteln, die für ihre beruflichen Tätigkeiten erforderlich sind. Bei der Gestaltung des Unterrichts haben daher Praxisbezug und Umsetzbarkeit des Erlernten im beruflichen Umfeld im Vordergrund zu stehen.

Dem Auftrag nach § 2 UniStG, den unmittelbaren Transfer neuer wissenschaftlicher und wissenschaftlich-künstlerischer Erkenntnisse in die Arbeitswelt zu fördern, dienen der Einsatz der Fallstudientechnik, das Konzept des erfahrungsorientierten Lehrens und Lernens nach der „Krems-Methode“ und die praxisbezogenen Leistungskontrollen. Die optimale Förderung der Persönlichkeit unter Einschluss der ethischen Dimensionen, die Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten, die Vermittlung betriebswirtschaflicher Kenntnisse und eine ganzheitliche Sicht der Aufgaben im Management sind die Ziele des zukunftsorientierten Curriculums.

Die Absolventen sollen als Generalisten auf eine verantwortungsvolle Übernahme von Führungsaufgaben in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, insbesondere die Gründung und Leitung von Unternehmen und non-profit-Organisationen, vorbereitet werden.

Die in § 3 UniStG statuierten Grundsätze werden im Sinne der beruflichen Weiterbildung und der Gründungsthesen der Donau-Universität um folgende Aspekte erweitert:

- die Verbindung von Lehre, Forschung und Dienstleistung, insbes. in Richtung Wirtschaft, Sozialpartner und öffentliche Einrichtungen sowie zu den Europäischen Institutionen;
- die Wahrnehmung der Verantwortung der Führungskräfte gegenüber der menschlichen Gesellschaft, vor allem die Achtung der Menschenrechte und Grundfreiheiten;
- die Förderung der Karrieremöglichkeiten weiblicher Führungskräfte;
- das Zusammenwirken der Lehrenden und Lernenden und der diese entsendenden Unternehmen bzw. Einrichtungen;
- die Internationalität und Mobilität durch Kooperationen, Studienreisen, grenzüberschreitende Fallstudien, Projekte und Praktika, insbes. durch die fachlich breit gestreute, multikulturelle Zusammensetzung der Lehrgangsklassen und die Heterogenität der Vortragenden.

Zur Ausbildung von Führungskräften für die Unternehmen der Zukunft, sog. „Executives“, bedarf es kontinuierlicher Innovationen und hoher Flexibilität im Curriculum. MBA Krems ist bestrebt, die bewährten internationalen Traditionen in der MBA-Ausbildung, wie sie in den Richtlinien und Empfehlungen der American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) und des Executive MBA Council zum Ausdruck kommen, mit den Stärken europäischer Unterrichtsmethoden zu verbinden und auf diese Weise den Managementnachwuchs und Jungunternehmer auf die globalen Herausforderungen an der Wende zum 21. Jahrhundert vorzubereiten. MBA Krems will das Humanpotential für die österreichische Wirtschaft bzw. in Zentraleuropa tätiger Unternehmen auf höchstem Niveau qualifizieren.

TEMPORA MUTANTUR

Vor rund einhundert Jahren wurde an der späteren Business School der Harvard University die Idee geboren, Fallstudien nach Vorbild der Law Schools einzusetzen. Rund 500 Sachverhalte sind im Verlauf von 4 Semestern in wechselnden Teams aufzubereiten. Die Tutoren steuern den Lernprozess durch gezielte Fragen à la Sokrates. Die moderierte „classroom discussion“ soll helfen, die Problemsicht zu erweitern, Handlungsoptionen zu prüfen und Entscheidungsgrundlagen zu finden. Je realitätsnäher die Ausgangslage, desto höher der Praxisbezug. Tausende perfekt strukturierte Fallstudien finden sich heute im Angebot der Harvard Business School Press. Business Schools rund um den Globus kaufen nicht nur „Teaching Materials“, sie buchen auch bekannte Vortragende. Viele Unternehmen würdigen die besondere Wertschätzung und erkennen die Chance, im „War for Talents“ zu punkten. Im deutschsprachigen Raum haben MBA Krems an der Donau-Universität und die Steinbeis Universität in Berlin (SIBE) wichtige Grundlagen für „Case Teaching“ entwickelt. Die TeilnehmerInnen bringen in Kooperation mit den entsendenden Unternehmen ihre aktuellen firmenspezifischen Herausforderungen in den Unterricht ein und erhalten Feedback, Beratung und wissenschaftliche Begleitung bei der Umsetzung („just-in-time“). Darin steckt der besondere Mehrwert exzellenter Programme.

REASONING FROM CASE TO CASE

Das Geheimnis des „exemplarischen Lernen“ verbirgt sich im systemischen Ansatz auf den Spuren von Aristoteles (Nikomachische Ethik). Nicht der Parforceritt durch komplexe Entscheidungen unter Zeitdruck vermittelt die Hubschrauberperspektive, sondern die Suche nach dem roten Faden jenseits aller Details. Wer nach Rezepten und Check-Listen giert, wird nie seine persönliche Mission, Erfolg und Zufriedenheit finden.

Heinz von Foerster schrieb den Absolventen des 2. Lehrgangs von MBA Krems bei seiner Festrede zur Graduierung am 30.September 1994 ins Stammbuch:

„Lerne so zu handeln, dass Deine konkrete Entscheidung die Zahl Deiner Optionen in Zukunft vermehrt, niemals begrenzt!“

Das Geheimnis einer visionären Aus-und Weiterbildung liegt in der Orientierung am Kunden und in der berufsbegleitenden Lernarchitektur. Diese eignet sich vorzüglich für hoch motivierte und talentierte Nachwuchsmanager und -innen, die vor dem Sprung in die erste Führungsebene stehen und keine Möglichkeit haben, ein Jahr oder länger ihren angestammten Arbeitsplatz zu verlassen. Die Aufnahme ins Programm wird häufig mit einer Zielvereinbarung mit dem Arbeitgeber verknüpft. Sie hält fest, welche persönlichen und fachlichen Kompetenzen vermittelt werden sollen. Zukunftsweisende Schlüsselqualifikationen im „General Management“, wie leadership, team-building, entrepreneurial spirit, ethics, quality, diversity, strategy,

innovation, creativity, information, sustainable development, resilience etc. prägen dann auch Aufbau und Ablauf.

Von der engen Abstimmung mit den tagtäglichen Aufgaben im Betrieb profitieren ganz besonders kleinere und mittlere Unternehmen – bei denen es attraktive Karrierechancen gibt. Die Dozenten und -innen unterrichten nicht nur ihre „Schüler und -innen“ im Klassenraum, sie agieren gleichsam als Konsulenten durch die laufende Betreuung von Firmenprojekten, und mehr noch – sie begleiten zusammen mit den KollegInnen die Umsetzung, helfen bei Schwierigkeiten und intervenieren im Krisenfall. Die Qualität der MBA-Angebote „born in Austria“ zeigt sich in dieser Doppelfunktion: Denn Ausbildung und Beratung sind zwei Seiten einer Medaille! Im Rahmen der Kooperation von MBA Krems mit der Steinbeis Akademie für Unternehmensführung absolvierten 93 Teilnehmer aus Deutschland den Lehrgang (davon 11 weiblich und 82 männlich). Im Programm „Wachstums-Offensive“ (ab Oktober 1998 bis September 2001) waren insgesamt 66 Studierende immatrikuliert - davon 45 weiblich und 21 männlich. Zwei Teilnehmer kamen aus Ungarn und jeweils ein Teilnehmer aus Griechenland, Spanien und China. Der wohl bekannteste Graduate ist Ingmar Hoerr, der seine Master-Thesis über die Gründung von CureVac schrieb und den MBA-Titel der Donau-Universität führt. Sein Pioniergeist revolutionierte nicht nur die medizinische Forschung, sein Unternehmen liefert den Impfstoff zur Bewältigung der weltweiten Corona-Pandemie. Da – wie die Vergangenheit oftmals belegt – auf jede Gesundheitskrise ein Zusammenbruch der Wirtschaft und auf jedes ökonomische Desaster ein gesamtgesellschaftlicher Kollaps folgt, ist die Prävention durch Immunisierung der Schlüssel zur Stabilisierung der globalen Zivilisation. Leadership at it´s best!

ET NOS MUTAMUR IN ILLIS

Peter F. Drucker, der in Wien 1909 geborene Begründer des modernen Managements, hat im 1996 publizierten Vorwort seines Werkes „The Leader of the Future“ die bis heute gültige Charakterisierung gegeben: „Leadership is not rank, privileges, titels, or money. It is responsibility.“ MBA Krems hat sich 1991 den Auftrag gegeben: „True Leadership in a Time of great Change.“ Ob die Saat aufgegangen ist und die Zeit der Ernte nach 25 Jahren gekommen ist, ist an den Früchten zu erkennen: „Leaders have Followers!“

Werner Faix hat die Fackel der dualen Weiterbildung mit seinen vielfältigen internationalen Studienangeboten in die ganze Welt getragen, sein Feuer an eine beeindruckende Schar von Dozenten, Schülern und Absolventen weitergegeben, seinen „entrepreneurial spirit“ in unglaublicher Vielfalt und regionaler Heterogenität zum Blühen gebracht. Er hat damit nicht nur die Fähigkeit zur Innovation vorgelebt, sondern auch „Leadership“ gezeigt, gerade in der schwierigen Phase der Gründung von MBA Krems.

„True Leadership!“

WERNER G. FAIX | LIANE WINDISCH | STEFANIE KISGEN
LAURENTIA KALLMEYER | FELIX UNGER
WILFRIED BERGMANN | RUDOLF TIPPELT

A NEW MODEL FOR STATE-OF-THE-ART LEADERSHIP EDUCATION WITH PERFORMANCE AS A DRIVING FACTOR FOR FUTURE VIABILITY

THE ARTICLE IS AN UNCHANGED REPRODUCTION OF THE ORIGINAL VERSION [FAIX, W. G. | WINDISCH, L. | KISGEN, S. | PARADOWSKI, L. | UNGER, F. | BERGMANN, W. | TIPPELT, R. (2020). A NEW MODEL FOR STATE OF THE ART LEADERSHIP EDUCATION WITH PERFORMANCE AS A DRIVING FACTOR FOR FUTURE VIABILITY. LEADERSHIP. EDUCATION. PERSONALITY: AN INTERDISCIPLINARY JOURNAL. HTTPS://DOI.ORG/10.1365/S42681-020-00011-4].

ABSTRACT

The challenges of today's rapidly changing environment are tremendous. Almost every organization has new tasks; some must even completely modify their objectives, strategy, business focus, or business model. In addition to the necessity of managing processes as effectively and efficiently as possible, the topic of leadership has gained increasing importance. Thus, training and development programs aimed at preparing future generations of leaders have long been well frequented. However, current leadership education fails to meet the demands of either the present or the future, as our analysis shows. For this article, we have thoroughly researched current leadership education programs and comprehensively studied the pertinent literature. Based on this, we recommend goals, content, and methods for a state-of-the-art leadership education program. Our main findings demonstrate that leadership education should focus on (1) the development of competencies and their demonstrated performance, (2) personal development, and (3) the implementation of real-world projects as a form of inquiry-based learning. Furthermore, we precisely describe an evidence-based approach for an innovative study program: the newly developed 'Diploma of Performance and Leadership' (DPL). We end by giving an outlook on the program's implementation, which will be accompanied by empirical evaluation.

Keywords: Leadership, Leadership education, Innovation, Personality, Personal development, Competencies, Performance

1 INTRODUCTION

The world is facing immense challenges at all levels: social, economic, global, national, and individual [Willke 2014]. The future viability of our planet depends largely on how population growth, climate change, resource consumption, species extinction and the unequal distribution of wealth etc. can be managed. Conditions such as peace [Allison 2017], democracy, human rights, globalization, education, economic prosperity, participation of all citizens, and the realization of sustainability determine the future viability of nations [Göll 2004]. However, the future viability of companies and organizations depends on scientific and technological developments, i.e. on their ability to create InnovationQuality[1].

There is a great need for innovation in all areas of society. These areas include food production (e.g. animal-free meat production, drinking water), mobility, digitalization and artificial intelligence (AI) [Mainzer 2016], energy supply, the redesign of humanistic education [Nida-Rümelin 2013], and last but not least, medical care. All innovative solutions to these problems must be sustainable.

To discuss the future viability of the earth, nations and organizations, we must first ask what 'future' means and discuss the capabilities we need to achieve this future. As philosopher Odo Marquard said, "the future needs the past" [SIEMENS AG 1994]. Schumpeter said that every concrete development of an organization builds on previous development [Schumpeter 1934]. If you do not know where you come from and where you are, it will be hard for you to determine where you want to go and what means and paths are necessary to get there [Faix/Mergenthaler 2013]. Figure 1 illustrates this premise.

1 | The future needs the past (own illustration)

[1] InnovationQuality denotes the degree to which there is a certain outcome, resulting from an innovation initiating, sustaining or safeguarding value creation [Faix et al. 2014].

Paths need a goal. In 1992 the United Nations Conference on Environment and Development [Behnen 2007; Gerold 2004; UNCED 1992] defined the goals of the international community as follows:

- To give all nations and states the necessary economic and cultural development opportunities
- To grant all people an appropriate amount of the world's resources in social equity
- To limit, in the interest of future generations, the use of natural resources, raw materials, flora and fauna to let the earth regenerate itself.

Achieving goals, realizing future viability and thus, according to Nida-Rümelin [2013], using sound reasons to create the future, depends crucially on what we refer to as leadership. This may be on a global, national, individual, corporate, or organizational scale.

For this, we need creative personalities who are willing and able to shape incremental innovations as well as capable of implementing disruptive and radical innovations that can meet the challenges mentioned above. Such creative personalities must have performance and leadership competencies [Faix et al. 2014; Faix/Mergenthaler 2013; Zillner/Krusche 2012].

2 | Leadership requirements (own illustration)

The past century was characterized by population growth (in the second half of the 20th century, the world population more than doubled despite China's one-child policy [Countrymeters.info 2020]), unprecedented industrialization, and many wars. Influential people in national governments as well as in companies and organizations have played a decisive role in these events. Many people entrusted with leadership positions, however, were occupied with management tasks.

Although management tasks are undoubtedly important, if we wish to shape the future for the better, we need leadership personalities: people with leadership ability and leadership power. The challenges in society, politics, business, and science can no longer be mastered with classical management methods but require leadership. An excellent knowledge of tools and

methods is characteristic for management. It is usually located in the field of economics. Gradually, however, some management tasks are being performed by AI systems [Frey/Osborne 2017]. Leadership is an interdisciplinary discipline that consists of performance, innovation, and personality [Djalali 2017; Faix et al. 1995; Faix/Laier 1991; Kisgen 2017; Mergenthaler 2017; Rosenstiel/Comelli 2015; Schumpeter 1942/2011] – although there are admittedly overlapping definitions [Drucker et al. 2014] (Figs. 2, 3).

3 | The interdisciplinarity of leadership (own illustration)

Leadership development requires the evolution of competencies, performance, and personality [Kisgen 2017]. Competencies are defined as the ability to act in a self-organized manner in situations involving complex, often chaotic systems that have open-ended problems and likewise require open-ended decisions. Competencies are thus the dispositions needed for self-organization. Knowledge and qualifications are the prerequisites for developing competencies and transferring them to various practical contexts [Erpenbeck/Rosenstiel 2003]. Performance means exceptional proficiency that is already demonstrated [Preckel/Vock 2013]. This intends that it is not a disposition, but a realized achievement, e.g. in form of an innova-

tion. Innovation means that an idea has become a value-creating reality [Baregheh et al. 2009; Faix/Mergenthaler 2013]. Personality refers to having personality and being a personality [Blumenthal et al. 2012]. The connections between competencies, performance, and personality are shown in Fig. 4.

4 | Model of personality [based on Faix/Mergenthaler 2013; Mergenthaler 2017]

Due to the many challenges and sometimes serious changes such as digitalization and artificial intelligence, transformation processes are necessary in many areas. These often result in people developing insecurities or fears about the future [Bryson/Kime 2011]. Therefore, leadership in such situations means not only thinking and shaping the future, but also offering those involved a high degree of security for their futures [Faix et al. 1994]. The topic of leadership and the development of leaders must be rethought and redesigned for the reasons outlined above. Our research, analyses, and reflections, and the resulting exemplary and innovative post-post-graduate Master's program *'Diploma of Performance and Leadership'* are described below.

2 LEADERSHIP EDUCATION

2.1 DEFINITION OF LEADERSHIP

The importance of leadership in today's world is obvious. However, what does leadership mean today? What will it mean in the future? One thing must be made clear: There is neither an ideal leader nor optimal leadership behavior that is valid for all situations [Tippelt 2013a]. How must or how could concepts for the education and personal development of leadership personalities be defined and designed? Even though there are many definitions of leadership [Bass 2007], in our opinion they do not fully meet the requirements (of the present). We have therefore drawn up the following new general definition [Faix, A.-V./Faix, W. G./Kisgen/Mergenthaler in Faix et. al 2019] – also with regard to leadership education [Faix et al. 2019], and a holistic model for business leadership [Kisgen 2017]:

Leadership means to lead oneself and human communities with personality – reasonably, responsibly, and ethically into an innovative and creative future in open and complex situations under unclearly defined and dynamic conditions while always considering the framework conditions and collective rationality.

Some explanations must be given for the above:

- Leading means being the reason why people want to actively achieve a common (new) goal [Mergenthaler 2017].
- Reasonably, responsibly, and ethically means having good (structural) reasons for creating sustainable positive developments for the community, creating value for one's society, and conserving nature [Benedikt XVI 2009; Huber 2013; Neubert 2013; Nida-Rümelin/Özmen 2006; Niedner 2013; Sommer 2016].
- Creating value for society means fulfilling humanistic educational ideals in the context of one's own possibilities and goals. It should not be understood as instrumentalism [Nida-Rümelin 2013].
- Leading communities means creatively shaping their future. In our complex and dynamic world, it presupposes/requires a clear vision of potential future scenarios as well as goals derived from these (for which one takes personal responsibility) [Kisgen 2017; Mödinger et al. 2016].
- An innovative and creative future implies more added value.
- Collective rationality means that as many stakeholders as possible participate cooperatively to achieve common goals [Wiedemann 2008].
- Human communities: organizations, companies, research groups, political parties etc. as well as their sub-communities and networks [Dinter 2001].

Kisgen [2017] developed the holistic model of business leadership shown in Fig. 5. It includes several essential aspects. Creative personalities contribute to a sustainable corporate development by implementing innovations. This implies that creative personalities are not only able to identify, set, and achieve innovation (and personal) goals, but that they also possess business leadership competencies. Creative personalities are also able to implement Innovation-Quality and consequently shape the future. Business leaders act in a complex sociocultural context with its multiple reciprocal influences [Kisgen 2017].

5 | Business leadership – a holistic model [Kisgen 2017]

2.2 LEADERSHIP EDUCATION REQUIREMENTS

Many institutions and programs declare leadership development as one of their objectives. This also includes some MBA programs [Klimoski/Amos 2012; Pfeffer 2011]. However, their curricula are usually very similar [Segev et al. 1999]. Management content is their main focus; leadership plays only a secondary role [Djalali 2017]. In the course of its history, the MBA has focused on technical and social skills. From 1990 onwards, its goal was to adapt qualifications to prevailing economic needs [Djalali 2017]. Today, this important area of management must be expanded to include leadership within the framework of leadership education. Companies are also convinced that competency requirements will change significantly in the future [Weiß 2017].

Kisgen [2017] set the following requirements for the educational goals of tertiary leadership education: Familiarization with scientific education, personal and competency development, contributions through real-world challenges, goal-setting and achievement, creation and utilization of networks. [Kisgen 2017] The development of the creative personality is an overarching educational ideal that plays a role in all the educational goals mentioned. Kisgen [2017] described personality as an ideal that can be shaped. This thesis builds on Faix and Mergenthaler [2013], who defined knowledge, qualifications, and competencies as constructs for the independent development of a creative personality.

Kisgen [2017] also defined the content and methods that should be applied in the context of leadership education:

- Innovation
- Entre- and intrapreneurship
- Goal setting
- Leadership knowledge
- International and intercultural exchange
- Real-world conditions
- Competency tests and feedback
- Reflection

Based on these and other research findings, we have compiled a collection of requirements for contemporary (leadership) education, as shown in Table 1.

Table 1 | Contemporary Requirements for Higher (Leadership) Education

	Requirements	References
Aims	Development of Personality	W. G. Faix et al. (1995) Pervin et al. (2005) Spoun et al. (2005) Rütter (2008) W. G. Faix and Mergenthaler (2013) Tippelt (2013a) Neiman (2015) Kisgen (2017) Mergenthaler (2017) Dalton (2018) Nida-Rümelin; Nida-Rümelin and Weidenfeld (2018)
Aims	Competency Development	W. G. Faix and Laier (1991) W. G. Faix et al. (1991) Konegen-Grenier and Schlaffke (1994) Erpenbeck and Rosenstiel (2003) Erpenbeck (2004) Heyse and Erpenbeck (2007) Kisgen (2010) Schönhuth (2011) Blumenthal, Djalali et al. (2012) Tippelt (2013b) Keim (2020) Passarelli et al. (2018)
Aims	Performance Development	Kisgen (2017) Erpenbeck (2002)
Aims	Confidence for scientific judgement	Pasternack (2008) Pfeffer (2011)
Content	Leadership theory	Cube and Alshuth (1997) Kisgen (2017) Mergenthaler (2017) W. G. Faix et al. (2019)

Continuation of table No 1

	Requirements	References
Content	Leadership Frameworks: Digitalization, AI, Globalization, Sustainability, Networks	Jokinen (2005) Waddock (2007) Vila et al. (2012) Mainzer (2016; Mainzer) Petry (2016) Brandes-Visbeck and Gensinger (2017) Creusen et al. (2017) Isada and Isada (2017) Kreutzer et al. (2017) Lesch and Kamphausen (2017) Kuhlmann (2018) Tavanti and Davis (2018) Wagner (2018) Cortellazzo et al. (2019)
	Leadership ethics	Bowen et al. (2006) Pfeffer (2011) Blumenthal, Djalali et al. (2012) Nida-Rümelin (2013) Huppenbauer (2017) A. V. Faix (2020)
	Innovation	Vila et al. (2012) Anderson et al. (2014) W. G. Faix et al. (2014) Isada and Isada (2017)
	Entre- / Intrapreneurship	Rasner et al. (1996) Surie and Ashley (2008) Kisgen (2017)
	Goal orientation	Kisgen (2017) Wang et al. (2018)
	International / Intercultural skills	Jokinen (2005) W. G. Faix et al. (2006) Bird et al. (2010) Kisgen (2010) W. G. Faix et al. (2013) Kisgen et al. (2013) Djalali (2017) Kisgen (2017)

Continuation of table No 1

	Requirements	References
Methods	Reflection	Kaplan (2007) Crossan et al. (2013) Dalton (2018) Rubens et al. (2018) W. G. Faix et al. (2019)
	Real World Settings	Tippelt (1979) Kreuzer and Lorenz (1984) Markkula and Lappalainen (2009) Tippelt and Reich-Claassen (2010) W. G. Faix and Mergenthaler (2013) Dávila Quintana et al. (2016) Waddock (2016) Kisgen (2017)
	Experiments / Active learning	McHann and Frost (2010) Freeman et al. (2014) Wieman (2014) Djalali (2017)
	Online / E-learning	Erpenbeck and Sauter (2007) Acito et al. (2008) Dräger and Müller-Eiselt (2017)
	Group works	Dávila Quintana et al. (2016)

Kisgen [2017] has further considered current educational programs in the tertiary sector in her work. She examined the curricula of 15 exemplary Master's programs selected from highly ranked business schools in regard to their educational content, educational methods, pedagogical environment, evaluation, educational goals and personal development. The results show that none of the Master's programs pursues all educational goals; five business schools meet two or three of the requirements. In reviewing the educational content, Kisgen [2017] found that no management program sufficiently meets the principles of a curriculum for business leadership education. For example, 27 % of Master's programs lack courses on innovation, business start-up, management objectives, case studies and leadership development. Only 33 % of the programs offer "innovation" as a mandatory course. Courses on "business start-up" are offered by 90 % of the programs but mandatory in only four programs. Courses on "leadership development" are offered in all but two programs. "Management objectives" are not a separate component of any program. "Case studies", however, are available in each program. When looking at practical educational methods, Kisgen [2017] showed that "international/intercultural exchange" is present in all Master's programs. "Excursions", on the other

hand, are only compulsory in 70 % of Master's programs. Even though all programs include aspects of "real-world settings", these are not offered on a continuous basis or are limited to a few days/weeks. "Systematic reflection" plays a role in all programs. The conclusion drawn from these reflections is that many current management programs apparently do not meet the requirements of future-oriented leadership education. They lack the real experiences and theoretical educational content that is necessary for leadership.

Kisgen [2017] also developed possible scenarios for future education in the field of business leadership education. She has posited the scenario "2030: Leadership trailblazer – grasping the 24/7 e-learning landscape & experiencing real-world settings": The fast pace of life and digital development confronts the future of education. In times of transformation, students would need to understand the practice of knowledge acquisition and scientific practices to participate in academic debates and recognize the benefits of scientific understanding. They would have the opportunity to generate innovation, achieve self-defined goals, develop leadership competencies, and create strong international networks. Based on knowledge and qualifications, the course of study would have to develop personalities. Theoretical exchange in the study program would take place via virtual reality. Interactive learning methods would motivate virtual learning. Further competencies would be created in real-world situations with students gaining practical experience in organizations. Transnational networking would enable interactions with people from all over the world [Kisgen 2017].

The research results show that shaping the future – no matter in which organization – should be called 'leadership' – not 'management'. To shape the future accordingly, new concepts for educating leadership personalities should be defined that fulfill the scientifically established requirements. Based on these findings, the following section introduces the post-postgraduate 'Diploma of Performance and Leadership' and describes how an innovative educational concept of tertiary leadership education, which sustainably uses the potential of future generations of leaders, can be designed in a time of constant change. Among other things, this educational concept postulates experience as an important component for the development of skills and the competencies of a leadership personality.

3 DIPLOMA OF PERFORMANCE AND LEADERSHIP (DPL)

The results of futures research and the findings of empirical studies presented before show that the existing management education system, its methods, and its contents are not designed to meet the current and future needs and expectations of our society.

Based on our findings, we have developed a study model that uses the didactic tools of the future to close the gaps in the development of performance and personal development. To educate future leaders, we must recognize the high importance of the (creative) personality in the context of leadership education, as already initiated in the humanistic educational tradition based on the Humboldt model (see Fig. 6).

6 | The elements of education [Faix et al. 2020]

Rütter [2008] describes the development of personality. Every human being is a person from birth and constantly develops potential through experiences, actions, education, etc. By implementing this potential, the creative personality becomes recognizable for human society (see Fig. 7).

7 | The being of a person [Rütter 2008]

The classical university education model, with its focus on theory, reality, and reflection, enables personal development as well as the development of qualifications, competencies, and performance. Complemented by personal identity, ethics and values, rationality, and responsibility as well as personal and entrepreneurial goals, the basis of leadership emerges as shown in Fig. 8.

8 | Experience Based Curriculum: Theory – Reality – Reflection [based on Faix et al. 1995]

3.1 THE EXPERIENCE BASED CURRICULUM (EBC) AS STATE-OF-THE ART DIDACTICS FOR LEADERSHIP EDUCATION

The elements theory, reality and reflection are the core elements of the Experience Based Curriculum (EBC) developed by the School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). Several empirical studies show that this didactical methodology can positively influence the student's development.

Keim [2020] analyzed the evolution of key competencies within a longitudinal study. Self- and external assessments of over 600 students using KODE®X competency measurements of 16 sub-competencies resulted in over 2,200 measurements altogether. Keim [2020] found statistically relevant increases of the following competencies during the EBC program: innovative spirit, problem-solving, holistic thinking, decision-making, resilience [Keim 2020].

SIBE continually follows the careers of its graduates with evaluations. These show that (1) 95 % regard the EBC as good or very good, (2) 58 % hold leadership positions three years after graduation, and (3) 9 % have founded their own company as entrepreneurs [SIBE GmbH 2019]. With regard to the structure of the EBC, Djalali [2017] compared the didactic models of highly ranked international business schools. He showed that most of them give students far fewer opportunities for real-world experiences (e.g. field trips, company visits, projects) than SIBE's EBC, in which 50 % of the curriculum consists of practical experience through the implementation of an innovation project [Djalali 2017]. To fully realize the EBC's potential within a leadership education program, Mergenthaler [2017] conducted a comprehensive literature review. He concluded that for contemporary leadership education, the lifelong development of one's own personality is mandatory and therefore an important part of any curriculum [Mergenthaler 2017].

To define scenarios for the long-term future [2030] of business leadership education in tertiary education, a Delphi-based scenario study was carried out [Kisgen 2017]. 105 experts from 13 countries and 16 industries participated in this real-time Delphi survey. The results of the study significantly influenced the development of the DPL program.

Based on the Delphi survey as well as all the above-named empirical findings, which mainly examined postgraduate management programs using the EBC model, we developed a post-postgraduate program. This "Diploma of Performance and Leadership" builds on the successful EBC and offers an innovative didactic model for leadership education.

3.2 DESCRIPTION OF THE STUDY PROGRAM

The goal of the online study program “Diploma of Performance and Leadership” is to help students develop their performance and personal development and become leaders. The focus of the DPL is placed on leadership because for one, as explained in our definition, “self-leadership” is extremely important in any leadership practice. For another, leadership is becoming increasingly important in an age of massive change, as explained above. The challenges that await society in this context are extensive. Each person must be able to adapt in order to survive in a constantly changing environment, especially in the world of work. Therefore, the study program helps students examine problems in an interdisciplinary and transfer-oriented way so they can develop a wide range of solutions. The second focus of the program is performance. The development of performance must be carried out highly reflectively and with academic guidance. This allows students to develop their first results in an open-ended, scientifically based innovation project.

The study program addresses Master’s graduates, doctoral candidates, future leaders in organizations, and young business founders. We believe that leadership competencies should be developed as early as possible to enable independent personal development. Building on this ability to “lead themselves”, graduates can take on responsibility as personalities and offer their colleagues orientation in the future. At the same time, their achievements also benefit their society and increases its value. By ‘society’, we mean organizations, companies, research groups, political parties etc. and their sub-communities in all areas of social life: economy, science, politics, social and healthcare, defense, jurisprudence, theology, philosophy, etc. We emphasize the broad definition of ‘society’ because people’s individual actions can positively influence their environment or even a large part of society.

The study model consists of the triad of theory, reality, and reflection. Since learning takes place in the context of real questions and problems, theory and reality are closely connected. Learning for written exams is not an unprecedented challenge and work on case studies is only a picture of the world, since the decisions to be made do not influence one’s own reality. The DPL confronts students with a project that they work on independently – be it as part of a doctorate, as a trainee, or as an entrepreneur. The innovative focus of the projects, which can originate in any business department, is as multifaceted as their professional or scientific challenges. These may include scientific projects, innovation projects, growth strategies, cost optimization, restructuring, new management systems, the development of new target groups, the development of new products, etc. Project work functions according to the scientific principle of critic and rationality, in the sense of “Plan – Execute – Check and Revise”, and applies to all projects (if not all of life) [Mentis 2014]. During projects, students experience the consequences of their decisions. This completes the study model, in the sense that their own reflection gives them a corresponding increase of knowledge.

The implementation of core elements takes place at different levels. We have developed new (print) textbooks which builds the theoretical basis. They are approximately 80 to 120 pages in length, as this format seems to be particularly motivating for the acquisition of complex theoretical content. We have also designed them with the intention of creating a positive user experience. The decision in favor of textbooks follows the findings that students better process learned content when derived from a textbook. Furthermore, students prefer them to digital e-books [Woody et al. 2010]. To deepen the knowledge foundation, the books are supplemented with QR codes that reference relevant scientific (open access) literature. To develop leadership personalities, we provide content on performance, leadership, competencies, digitization, transformation/innovation, futures studies, ethics, sustainability, and networks (Fig. 9).

9 | Textbooks within the modules (own illustration)

Accompanying colloquia serve to discuss theoretical knowledge. These help students achieve a deeper understanding and simultaneously help them acquire the academic and scientific ability to debate. Regular feedback and critical questioning in the study group enable reflection. The lecturers (Academic Success Counselors = ASC) who accompany the discussions explicitly evaluate the quality of the students' contributions. Students provide further scientific reflection of their work in the form of project study papers (PSP), which present the progress of their respective projects. In addition to receiving feedback from the lecturer, fellow students also contribute their own experiences by assisting each other and following the progress of

each other's projects. Analyzing different projects from various perspectives and fields promotes interdisciplinary thinking. Later, students apply the theoretical knowledge to their projects. This brings the dimension of "reality" into focus. Students experience the strategies, actions, or measures that are suitable for their projects. They also see the results of their projects – i.e. their success or failure. In the further processing of the project, the project phases are repeated to attain the end result (Fig. 10). Since this result relates to one's own reality, students achieve a much deeper learning success, which also influences the development of their personality.

* needs to be available and expandable in post-graduate students based on individual responsibility and depending on the respective project

10 | Educational basics and their implementation in the study program (own illustration)

3.3 STRUCTURE OF THE STUDY PROGRAM

The Diploma of Performance and Leadership is a one-year post-postgraduate Master's program with a total of 60 ECTS credits. The "Performance" and "Leadership" modules are completed in the first semester. The PSP of the first module deals with the topic "Setting Goals and Strategy"; the PSP of the second module is written on "Leadership". The second semester addresses the module "Development of Personality". The required PSP deals with the student's personality and considers the student's own competencies and performance. Students are graded for each module based on their corresponding PSP as well as participation in the online colloquia. In the second half of the second semester, the main task is to write the final paper. It can have different formats, depending on the student's project and working environment. The student's goal should be to publish a paper in a scientific journal, announce an invention or patent, or develop a business plan for the foundation of a start-up. Only in exceptional cases will the preparation of a classic Master's thesis be allowed. Oral examinations will be required in conjunction with all variants of the final exam.

3.4 DIDACTIC ELEMENTS OF THE STUDY PROGRAM

Within a study group, which usually consists of 15 participants, students independently learn the content of the textbooks associated with the respective module. These books focus on topics relevant for leaders, such as digitalization and futures studies (see also Figure 9), so that the knowledge gained can be used to successfully master future challenges. The textbooks are didactically structured to provide students with a thorough examination of the subject. The knowledge is then expanded during the colloquia led by lecturers. The task of the lecturers is not to check whether students have learned the contents of the textbooks. This becomes clear in the discussions. Instead, the lecturers provide supervision, guide the discussions through reflective questions, and can supplement the debate with current issues from politics, economics, science, etc. The colloquia take place online and asynchronously in a private study group forum. Both students and lecturers contribute to this in the form of video sequences. Even if there is no assessment of the knowledge, contributions within the colloquia are mandatory and their quality and quantity are considered in the evaluation of the associated PSP.

In addition to the acquisition of theoretical content, each student's own real-world project plays a major role. The project should result in scientific and/or economic benefit and can have the following characters: knowledge-gaining, optimizing, new, disruptive, radical, or beneficial.

The project options are diverse:

- Scientific projects, e.g. part of a dissertation (in any discipline)
- Innovation projects in a company or organization from all areas and industries, e.g. digitalization, new business models, new management structures, new networks, new or further developed products / new or further developed services, new organizational structures, new production processes, optimization / radicalization of the supply chain, etc.
- Business models for a start-up or for founding a company

We have developed the suitable project heuristics for the systematic execution of projects. These are divided into eight phases that must be accomplished one after the other (see Figure 11). They are the basis of the so-called project loops of the study model. The starting point is always reflection on the reasons and purposes of a project, followed by the analysis of the actual situation, considering internal and endogenous factors. This analysis is followed by a consideration of the general conditions and external or exogenous factors. Subsequently, the findings of the two analyses are combined. Based on this, the students develop the project goal and derive a strategy. The implementation of the strategy is followed by a control of the achievement of the goal and purpose.

This means that students are responsible for acquiring the technical knowledge necessary for the respective project. Since all of them have an academic Master's degree, this is not a great challenge. The theoretical foundations for the innovation projects are systematically discussed and deepened in colloquia during the studies, thus giving the individual students the confidence to apply the "right" strategy to achieve their respective goals.

The discussions are followed by the experimental phase of applying the theory in experiments or in the reality of innovation development. The experimental phases are structured systematically and logically during study by the heuristics of the strategic triangle and the project loops. The students document each planned action and each intermediate result in short form and discuss them with two fellows under the supervision of the ASC. This constellation changes every three months . These documented interim evaluations are presented and critically discussed in the respective working group, again under the supervision of the ASC, whose main role is to ask WH questions: who, what, when, where, why.

11 | The Strategic Triangle and the project loops [Faix et al. 1994; Faix et al. 2008; Faix et al. 2019]

During the one-year study program, students go through three project loops (see Figure 12); the first develops an understanding of methods among the students and systematically leads to the definition of the study project. The second project loop evaluates the interim result; the third ends with the final project. Analogous to the colloquia on the textbooks, the project loops are also forums for discussion, debate, and dispute. To enable closer exchange between the students, each study group for the project colloquia consists of three participants. In this constellation, each student prepares a weekly status report of a maximum of one page on his or her project progress. The other two group members provide qualified written feedback on it. This creates a close interaction between the fellow students; insight into the projects of the others promotes an interdisciplinary approach to problems. The groups are rearranged every three months to allow the examination of further projects. Each project loop includes the submission of a PSP, which is an essential part of the exams. The PSPs must be circa 10 pages long and deal with the phases of the project loops. While the first two PSPs are presented and defended in front of the entire study group, the third PSP, which deals with personal performance and competency development, is a confidential essay for which the student receives individual feedback from the lecturer.

12 | Project loops (own illustration)

The KODE®X competency assessment according to Keim et al. [2010] and Heyse and Erpenbeck [2007] connects this profound examination to one's own personality. This scientifically validated procedure focuses purely on the measurement of observable and emerging competencies. It diagnoses and establishes existing competencies and provides specific action items and suggestions for the competency development of individuals. This assessment takes place at the beginning of the study program to determine a status quo.

The objective of the DPL study program is to advance performance and personal development. It thus builds the basis for students to emerge as future leaders. Students acquire the necessary competencies by going through complex situations that can cause a sense of emotional destabilization and involvement. Performance development is possible based on theory, competencies, identity and ethics, through self-defined goals, and the desire to achieve these goals at all times. Personal development takes place in a reflective manner and accompanied by academic support.

4 DISCUSSION AND OUTLOOK

In order to master the challenges arising from the enormous changes of our time, leaders are needed who can define strategies in open-ended situations and who are able and willing to act (Initiative Neue Qualität der Arbeit [INQA], 2016). This requires radical innovations and new approaches to solutions. Competencies are an important prerequisite for developing innovations, but for companies it is particularly important to realize them by demonstrating performance [Pongratz 2007]. Performance is important both at the organizational and the personal level [Sonnentag 2008]. However, many leaders lack the analytical skills to meet real challenges [Pfeffer 2011]. This shows the necessity for systematic and successful leadership education.

In this context, Brown [2019] calls for programs that do not follow the latest trends. He also questions long-established methods and finds that it is important to develop evidence-based approaches and monitor their success. We have developed and designed the Diploma of Performance and Leadership study program based on scientific findings. Leadership development takes place by using the following didactic tools: action learning [Volz-Peacock et al. 2016], work-based learning [Raelin 2008], real-world projects as well as post-event reviews [DeRue et al. 2012] and reflection.

While working on their projects, students execute actions that demonstrate performance. This real-world performance is extremely valuable when evaluating a person as a leader, because intelligence and personality tests cannot reasonably assess the future ability of people in companies [Boyatzis 1982]. Demanding and challenging real-world projects also lead to the development of a value-creating leadership personality, which is the primary goal of university education [Kisgen 2017].

The study program will start at the end of 2020[2] in cooperation with the Alma Mater Europaea founded by the European Academy of Sciences and Arts and with Springer as the publisher of the textbooks. The introduction will be accompanied by an empirical study that will review the program and allow conclusions on its achievement of objectives, quality, and further development. The results of this study will be made available in publications.

[2] After Approval by the Berlin Senate.

REFERENCES

ACITO, F. | MCDOUGALL, P. M. | SMITH, D. C. (2008). One hundred years of excellence in business education: What have we learned? Business Horizons, 51(1), pp. 5–12. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.08.004.

ALLISON, G. (2017). Destined for War: Can America and China Escape Thucydides's Trap? Houghton Mifflin Harcourt.

ANDERSON, N. | POTOČNIK, K. | ZHOU, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. In: Journal of Management, 40(5), pp. 1297–1333. https://doi.org/10.1177/0149206314527128.

BAREGHEH, A. | ROWLEY, J. | SAMBROOK, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. In: Management Decision, 47(8), pp. 1323–1339. https://doi.org/10.1108/00251740910984578.

BASS, B. M. (2007). Concepts of Leadership. In: Vecchio, R. P. (Ed.). Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations. Notre Dame, pp. 3–22.

BEHNEN, J. (2007). Die UNCED-Konferenz in Rio De Janeiro und die Agenda 21 (1992). Eine kritische Betrachtung. München.

BENEDIKT XVI. (2009). Caritas in veritate (29. Juni 2009). Edition Rosenberger. http://www.vatican.va/content/benedict-xvi/de/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html.

BIRD, A. | MENDENHALL, M. | STEVENS, M. J. | ODDOU, G. (2010). Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. In: Journal of Managerial Psychology, 25(8), pp. 810–828. https://doi.org/10.1108/02683941011089107.

BLUMENTHAL, I. | DJALALI, A. | FAIX, W. G. | HORNE, A. | KECK, G. | KISGEN, S. | MERGENTHALER, J. | MEZGER, P. | REICHERT, S. F. | ROMINGER, B. | SAILER, J. | WIECZORRECK, J. | WITTMANN, P. (2012). Werte. Bildung. Ehtikkodex. Stuttgart.

BLUMENTHAL, I. | FAIX, W. G. | HOCHREIN, V. | HORNE, A. | KECK, G. | LENZ, R. | MERGENTHALER, J. | SAX, S. (2012). Über einige Fronten des War for Talents. In: Faix, W. G. (Hrsg.). Kompetenz, Persönlichkeit, Bildung, Bd. 4, Festschrift für Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Stuttgart, pp. 491–540.

BOWEN, C. | BESSETTE, H. | CHAM, T.C. (2006). Including Ethics in the Study of Educational Leadership. In: Journal of College and Character, 7(7). https://doi.org/10.2202/1940-1639.1241.

BOYATZIS, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. A Wiley-Interscience publication. Hoboken.

BRANDES-VISBECK, C. | GENSINGER, I. (2017). Netzwerk schlägt Hierarchie: Neue Führung mit Digital Leadership. München. https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5047109.

BROWN, R. P. (2019). Holding Higher Education to Account: Measuring What Matters in the Development of Students as Leaders. In: The Journal of Character & Leadership Development, 6(2), pp. 34–49. https://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/rio.pdf.

BRYSON, J. J. | KIME, P. P. (2011). Just an artifact: Why machines are perceived as moral agents. Proceedings of the Twenty-Second International Joint Conference on Artificial Intelligence: Barcelona, Catalonia, Spain, 16–22 July 2011, pp. 1641–1646. https://doi.org/10.5591/978-1-57735-516-8/IJCAI11-276.

CORTELLAZZO, L. | BRUNI, E. | ZAMPIERI, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. In: Frontiers in Psychology, 10, p. 1938. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938.

COUNTRYMETERS.INFO. (2020, April 16). Weltbevölkerung 2020 – Weltbevölkerungsuhr. https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf.

CREUSEN, U. | GALL, B. | HACKL, O. (2017). Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17812-3.

CROSSAN, M. | MAZUTIS, D. | SEIJTS, G. | GANDZ, J. (2013). Developing Leadership Character in Business Programs. In: Academy of Management Learning & Education, 12(2), pp. 285–305. https://doi.org/10.5465/amle.2011.0024A.

CUBE, F. VON | ALSHUTH, D. (1997). Fordern statt Verwöhnen: Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in Erziehung und Führung (9. Aufl.). München, Zürich.

DALTON, C. (2018). 'Reflection is embedded in my brain forever now!': personal development as a core module on an Executive MBA. In: Reflective Practice, 19(3), pp. 399–411. https://doi.org/10.1080/14623943.2018.1479690.

DÁVILA QUINTANA, C. D. | MORA, J.-G. | PÉREZ, P. J. | VILA, L. E. (2016). Enhancing The Development Of Competencies: the role of UBC. In: European Journal of Education, 51(1), pp. 10–24. https://doi.org/10.1111/ejed.12162.

DERUE, D. | NAHRGANG, J. | HOLLENBECK, J. | WORKMAN, K. (2012). A Quasi-Experimental Study of After-Event Reviews and Leadership Development. Articles and Chapters. https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/759.

DINTER, S. (2001). Netzwerke: Eine Organisationsform moderner Gesellschaften? Marburg.

DJALALI, A. (2017). A didactic perspective on leadership education. Stuttgart.

DRÄGER, J. | MÜLLER-EISELT, R. (2017). Die digitale Bildungsrevolution: Der radikale Wandel des Lernens und wie wir ihn gestalten können (3., aktualisierte Aufl.). München.

DRUCKER, P. F. | GEBAUER, S. | SIMON, H. (2014). Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren (7. Aufl.). Düsseldorf, Berlin.

ERPENBECK, J. (2002). Kompetenz und Performanz im Bild moderner Selbstorganisationstheorie. In: Bundesinstitut für Berufsbildung. 4. BIBB-Fachkongress 2002. Berufsbildung Für Eine Globale Gesellschaft – Perspektiven im 21. Jahrhundert. O. O.

ERPENBECK, J. (2004). Kompetenzentwicklung und Lernkultur im Bild moderner Selbstorganisationstheorien. In: Brödel, R. (Hrsg.), Erwachsenenbildung und lebensbegleitendes Lernen Grundlagen und Theorie: Vol. 1. Weiterbildung als als Netzwerk des Lernens: Differenzierung der Erwachsenenbildung. München, pp. 67–91.

ERPENBECK, J. | ROSENSTIEL, L. VON (Eds.). (2003). Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart.

ERPENBECK, J. | ROSENSTIEL, L. VON | GROTE, S. (Eds.). (2013). Kompetenzmodelle von Unternehmen: Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Stuttgart. http://site.ebrary.com/lib/subhamburg/Doc?id=10723066.

ERPENBECK, J. | SAUTER, W. (2007). Kompetenzentwicklung im Netz: New Blended Learning mit Web 2.0. Personalwirtschaft Buch. München.

FAIX, A.-V. (2020). Ethische Führung (im Druck).

FAIX, W. G. | BUCHWALD, C. | WETZLER, R. (1991). Skill-Management: Qualifikationsplanung für Unternehmen und Mitarbeiter. Wiesbaden.

FAIX, W. G. | BUCHWALD, C. | WETZLER, R. (1994). Der Weg zum schlanken Unternehmen. Landsberg am Lech.

FAIX, W. G. | KECK, G. | KISGEN, S. | MEZGER, P. | SAILER, J. | SCHULTEN, A. (Eds.). (2008). Management von Wachstum und Globalisierung: Best Practice. Stuttgart.

FAIX, W. G. | KISGEN, S. | HEILMANN, S. (Eds.). (2013). Steinbeis-Edition. Globalisierungsmanagement deutscher Unternehmen: Gründe, Zielregionen, Formen, Hindernisse, Erfolgsfaktoren. Stuttgart.

FAIX, W. G. | KISGEN, S. | MERGENTHALER, J. (2019). Leadership. Personality. Innovation: Education and Research at SIBE. Stuttgart.

FAIX, W. G. | KISGEN, S. | SHAH, S. | FAIX, A. V. (2020). Fostering creative personalities through real-world experiences. SIBE as representative example. The Journal of Competency-Based Education (to be published).

FAIX, W. G. | LAIER, A. (1991). Soziale Kompetenz: Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Wiesbaden.

FAIX, W. G. | LAU, A. | SCHULTEN, A. | ZYWIETZ, T. | KISGEN, S. (2006). Praxishandbuch Außenwirtschaft. Wiesbaden. http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=748454.

FAIX, W. G. | MERGENTHALER, J. (2013). Die schöpferische Kraft der Bildung (2., überarb. Aufl.). Stuttgart.

FAIX, W. G. | MERGENTHALER, J. | AHLERS, R.-J. | AUER, M. (2014). InnovationsQualität: Über den Wert des Neuen. Stuttgart.

FAIX, W. G. | RÜTTER, T. | WOLLSTADT, E. (1995). Führung und Persönlichkeit: Personale Entwicklung. Executive master of business administration. Landsberg am Lech.

FREEMAN, S. | EDDY, S. L. | MCDONOUGH, M. | SMITH, M. K. | OKOROAFOR, N. | JORDT, H. | WENDEROTH, M. P. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. In: Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 111(23), pp. 8410–8415. https://doi.org/10.1073/pnas.1319030111.

FREY, C. B. | OSBORNE, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? In: Technological Forecasting and Social Change, 114, pp. 254–280. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019.

GEROLD, S. (2004). Nachhaltige Entwicklung. München.

GÖLL, E. (2004). Nachhaltigkeit als Herausforderung für Parlamente. In: Zeitschrift Für Parlamentsfragen, 35(1), pp. 68–80.

HEYSE, V. | ERPENBECK, J. (Eds.). (2007). Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster. http://www.waxmann.com/kat/1825.html.

HUBER, W. (2013). Das Ende der Beliebigkeit in wirtschaftsorientiertem Denken – Ein Plädoyer für Autarkie und Empathie. In: Faix, W. G. | Erpenbeck, J. | Auer, M. (Hrsg.). Bildung, Kompetenzen, Werte. Stuttgart, pp. 815–838.

HUPPENBAUER, M. (2017). Leadership und Verantwortung: Grundlagen ethischer Unternehmensführung. Zürich.

INITIATIVE Neue Qualität der Arbeit (2016). Monitor "Führungskultur im Wandel – Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews". Berlin. Online publ.: https://sfinc.ch/wp-content/uploads/2016/02/F%C3%BChrungskultur-im-Wandel.pdf.

ISADA, F. | ISADA, Y. (2017). An Empirical Study Regarding Radical Innovation, Research and Development Management, and Leadership. In: Naše Gospodarstvo/Our Economy, 63(2), pp. 22–31. https://doi.org/10.1515/ngoe-2017-0009.

JOKINEN, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. In: Journal of European Industrial Training, 29(3), pp. 199–216. https://doi.org/10.1108/03090590510591085.

KAPLAN, R. S. (2007). What to Ask the Person in the Mirror. https://hbr.org/2007/01/what-to-ask-the-person-in-the-mirror.

KEIM, S. (2020). Kompetenzerfassung in der tertiären Bildung. München.

KEIM, S. | ERPENBECK, J. | FAIX, W. G. (2010). Der Poffenberger-KODE®X. Die Entwicklung des Kompetenzmessverfahrens KODE®X an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). In: Faix, W. G. | Auer, M. (Hrsg.). Talent, Kompetenz, Management. Stuttgart, pp. 401–435.

KISGEN, S. (2010). Kompetenzmanagement mit dem Master of Science in International Management der SIBE. In: Faix, W. G. | Auer, M. (Hrsg.). Talent, Kompetenz, Management. Stuttgart, pp. 163–261.

KISGEN, S. (2017). The future of business leadership education in tertiary education for graduates. Stuttgart.

KISGEN, S. | DRESEN, A. | FAIX, W. G. (Hrsg.). (2013). International Management. Stuttgart.

KLIMOSKI, R. | AMOS, B. (2012). Practicing Evidence-Based Education in Leadership Development. In: Academy of Management Learning & Education, 11(4), pp. 685–702. https://doi.org/10.5465/amle.2012.0018.

KONEGEN-GRENIER, C. | SCHLAFFKE, W. (EDS.). (1994). Praxisbezug und soziale Kompetenz: Hochschule und Wirtschaft im Dialog (Vol. 20). Köln.

KREUTZER, R. T. | NEUGEBAUER, T. | PATTLOCH, A. (2017). Digital Business Leadership: Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management. Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11914-0.

KREUZER, F. | LORENZ, K. (1984). Leben ist Lernen: Von Immanuel Kant zu Konrad Lorenz ; ein Gespräch über das Lebenswerk des Nobelpreisträgers (Orig.-Ausg., 3. Aufl., 11.-14. Tsd). München.

KUHLMANN, P. (2018). Künstliche Intelligenz: Einführung in Machine Learning, Deep Learing, Neuronale Netze, Robotik und Co. O. O.

LESCH, H. | KAMPHAUSEN, K. (2017). Die Menschheit schafft sich ab: Die Erde im Griff des Anthropozän (Originalausgabe, 4. Auflage). Grünwald.

MAINZER, K. (2016). Künstliche Intelligenz – Wann übernehmen die Maschinen? Technik im Fokus. Berlin, Heidelberg. http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/2112686 https://doi.org/10.1007/978-3-662-48453-1.

MAINZER, K. (2018). Wie berechenbar ist unsere Welt: Herausforderungen für Mathematik, Informatik und Philosophie im Zeitalter der Digitalisierung. essentials. Wiesbaden https://doi.org/10.1007/978-3-658-21298-8.

MARKKULA, M. | LAPPALAINEN, P. (2009). New openings in university–industry cooperation: Aalto University as the forerunner of European University Reform. In: European Journal of Engineering Education, 34(3), pp. 251–262. https://doi.org/10.1080/03043790902902922.

MCHANN, J. C. | FROST, L. A. (2010). Integrating Experiential Learning Into Business Courses: Using Learning Journals To Create Living Case Studies. American Journal of Business Education (AJBE), 3(8). https://doi.org/10.19030/ajbe.v3i8.464.

MENTIS, M. (2014). Science writing in the real world. In: Forest Ecosystems, 1(1), 2. https://doi.org/10.1186/2197-5620-1-2.

MERGENTHALER, J. (2017). Leadership Education – ein abduktiver Entwurf. Stuttgart.

MÖDINGER, W. | MERGENTHALER, J. | FAIX, W. G. (2016). Zukunftsfähige Führung. Stuttgart.

NEIMAN, S. (2015). Warum erwachsen werden? Eine philosophische Ermutigung ((M. Bischoff, Trans.)) (Von der Autorin bearbeitete und erweiterte deutsche Ausgabe). Berlin. http://sub-hh.ciando.com/book/?bok_id=1864386.

NEUBERT, H. (2013). Kunst und Ethik unternehmerischer Führung – Eine selbstreflexive Annäherung. In: Faix,W. G. | Erpenbeck, J. | Auer, M. (Hrsg.). Bildung, Kompetenzen, Werte. Stuttgart, pp. 839–850.

NIDA-RÜMELIN, J. (2013). Philosophie einer humanen Bildung. edition Körber-Stiftung. http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4346879.

NIDA-RÜMELIN, J. (2018). Unaufgeregter Realismus: Eine philosophische Streitschrift. Paderborn.

NIDA-RÜMELIN, J. | ÖZMEN, E. (EDS.). (2006). Humanismus als Leitkultur: Ein Perspektivenwechsel. München.

NIDA-RÜMELIN, J. | WEIDENFELD, N. (2018). Digitaler Humanismus: Eine Ethik für das Zeitalter der künstlichen Intelligenz (2. Aufl., Originalausgabe). München.

NIEDNER, B. (2013). Spielführer im Unternehmen – Verhaltensbiologische Aspekte der Natürlichen Autorität eines Spielführers. In: Faix, W. G. | Erpenbeck, J. | Auer, M. (Hrsg.): Bildung, Kompetenzen, Werte. Stuttgart, pp. 851–866.

PASSARELLI, A. M. | BOYATZIS, R. E. | WEI, H. (2018). Assessing Leader Development: Lessons From a Historical Review of MBA Outcomes. In: Journal of Management Education, 42(1), S. 55–79. https://doi.org/10.1177/1052562917730105.

PASTERNACK, P. (2008). Die Einheit von Forschung und Lehre. In: Deutsche Universitätszeitung DUZ-Magazin, 2(2008), pp. 20–21.

PERVIN, L. A. | CERVONE, D. | JOHN, O. P. (2005). Persönlichkeitstheorien: Mit 33 Tabellen (5., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart.

PETRY, T. (Hrsg.). (2016). Haufe Fachbuch. Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4509544.

PEUS, C. | BRAUN, S. | HENTSCHEL, T. | FREY, D. (EDS.). (2015). Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Berlin, Heidelberg. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1092040 https://doi.org/10.1007/978-3-662-48112-7.

PFEFFER, J. (2011). Leadership Development in Business Schools: An Agenda for Change. In: J. Canals (Ed.). IESE business collection. The future of leadership development: Corporate needs and the role of business schools. London, pp. 218–237.

PONGRATZ, L. A. (Hrsg.). (2007). Bildung – Wissen – Kompetenz. Janus-Software-Projekte.

PRECKEL, F. | VOCK, M. (2013). Hochbegabung: Ein Lehrbuch zu Grundlagen, Diagnostik und Fördermöglichkeiten. Göttingen. http://elibrary.hogrefe.de/9783840924675/U1.

RAELIN, J. A. (2008). Don't Bother Putting Leadership into People. DOI: 10.5465/AME.2004.14776184.

RASNER, C. | FÜSER, K. | FAIX, W. G. (1996). Das Existenzgründer-Buch: Von der Geschäftsidee zum perfekten Geschäftserfolg. Landsberg am Lech.

ROSENSTIEL, L. VON | COMELLI, G. (2015). Führung zwischen Stabilität und Wandel. München. https://doi.org/10.15358/9783800650651.

RUBENS, A. | SCHOENFELD, G. A. | SCHAFFER, B. S. | LEAH, J. S. (2018). Self-awareness and leadership: Developing an individual strategic professional development plan in an MBA leadership course. In: The International Journal of Management Education, 16(1), pp. 1–13. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.11.001.

RÜTTER, T. (2008). Bildungsarbeit: Eine Betrachtung aus dem Anspruch personaler Existenz. Berlin.

SCHÖNHUTH, M. (2011). Hexen gesucht: Beraterkompetenz und Beraterpersönlichkeit aus ethnologischer Sicht. In: Faix, W. G. (Hrsg.). Kompetenz, Persönlichkeit, Bildung, Bd. 3, Stuttgart, pp. 211–224.

SCHUMPETER, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Cambridge.

SCHUMPETER, J. A. (1942/2011). Capitalism, socialism, and democracy (2nd ed.). Martino.

SCHUMPETER, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. In: The Journal of Economic History, 7(2), pp. 149–159. https://doi.org/10.1017/S0022050700054279.

SEGEV, E. | RAVEH, A. | FARJOUN, M. (1999). Conceptual maps of the leading MBA programs in the United States: core courses, concentration areas, and the ranking of the school. In: Strategic Management Journal, 20(6), pp. 549–565. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199906)20:6<549::AID-SMJ39>3.0.CO;2-F.

SIBE GMBH. (2019). SIBE Employment Report 2019. https://www.magglance.com/Magazine/adfb9185e157ca2764d77cb806457f55/white.

SIEMENS AG. (1994). Zukunft braucht Herkunft.

SOMMER, A. U. (2016). Werte: Warum man sie braucht, obwohl es sie nicht gibt. Stuttgart. https://doi.org/10.1007/978-3-476-05498-2.

SONNENTAG, S. (2008). Job performance. In: Barling, J. | Cooper, C. L. (Hrsg.). The Sage handbook of Organizational Behaviour, Volume 1, Micro Approaches. Thousand Oaks, pp. 427–447.

SPOUN, S. | BRÜGGENBROCK, C. | WUNDERLICH, W. (2005). Studienziel Persönlichkeit: Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute. Campus-Verl. http://fox.leuphana.de/portal/de/publications/studienziel-persoenlichkeit(df985f33-67bf-41da-85bc-b514358ef55d).html.

SURIE, G. | ASHLEY, A. (2008). Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation. In: Journal of Business Ethics, 81(1), pp. 235–246. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9491-4.

TAVANTI, M. | DAVIS, E. B. (2018). Integrating Sustainability Mindset and Impact Competencies in Management Education: Directions, Models and Strategies. In: Stachowicz-Stanusch, A. | Amann, W. (Hrsg.). Contemporary perspectives in corporate social performance and policy. Fostering sustainability by management education. Charlotte, pp. 223–243.

TIPPELT, R. (1979). Projektstudium. Exemplarisches und handlungsorientiertes Lernen an der Hochschule. München.

TIPPELT, R. (2013a). Bildung, Persönlichkeit und professionelle Führung. In: Faix. W. G. / Erpenbeck, J. / Auer, M. (Hrsg.). Bildung. Kompetenzen. Werte. Stuttgart, pp. 245–264.

TIPPELT, R. (2013b). Bildungssituation im tertiären Bildungsbereich (Hochschulen) - Eine quantitative Perspektive aus Sicht der Bildungsforschung. In: Faix. W. G. / Erpenbeck, J. / Auer, M. (Hrsg.). Bildung. Kompetenzen. Werte. Stuttgart, pp. 201–216.

TIPPELT, R. | REICH-CLAASSEN, J. (2010). Lernorte – Organisationale und lebensweltbezogene Perspekti. DIE-Report, 11–20. <http://www.die-bonn.de/doks/report/2010-lernort-01.

TIPPELT, R. | SCHMIDT-HERTHA, B. (Eds.). (2018). Handbuch Bildungsforschung. Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19981-8.

UNCED. (1992). https://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/rio.pdf.

VILA, L. E. | PÉREZ, P. J. | MORILLAS, F. G. (2012). Higher education and the development of competencies for innovation in the workplace. In: Management Decision, 50(9), pp. 1634–1648. https://doi.org/10.1108/00251741211266723.

VOLZ-PEACOCK, M. | CARSON, B. | MARQUARDT, M. (2016). Action Learning and Leadership Development. In: Advances in Developing Human Resources, 18(3), pp. 318–333. https://doi.org/10.1177/1523422316645884.

WADDOCK, S. (2007). Leadership Integrity in a Fractured Knowledge World. In: Academy of Management Learning & Education, 6(4), pp. 543–557. https://doi.org/10.5465/amle.2007.27694954.

WADDOCK, S. (2016). Developing Humanistic Leadership Education. In: Humanistic Management Journal, 1(1), pp. 57–73. https://doi.org/10.1007/s41463-016-0003-5.

WAGNER, D. J. (2018). Digital Leadership. Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20127-2.

WANG, Y. | WU, C.-H. | PARKER, S. K. | GRIFFIN, M. A. (2018). Developing goal orientations conducive to learning and performance: An intervention study. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91(4), pp. 875–895. https://doi.org/10.1111/joop.12227.

WIEDEMANN, H. (2008). Das Unternehmen als dialektisches System: Führung und Kommunikation einmal anders betrachtet (3. Aufl., Jubiläumsausg). Leonberg.

WIEMAN, C. E. (2014). Large-scale comparison of science teaching methods sends clear message. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 111(23), pp. 8319–8320. https://doi.org/10.1073/pnas.1407304111.

WILLKE, H. (2014). Regieren: Politische Steuerung komplexer Gesellschaften. Stichworte. Springer VS. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=670513 https://doi.org/10.1007/978-3-658-03710-9.

WOODY, W. D. | DANIEL, D. B. | BAKER, C. A. (2010). E-books or textbooks: Students prefer textbooks. In: Computers & Education, 55(3), pp. 945–948. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.04.005.

ZILLNER, S. | KRUSCHE, B. (2012). Systemisches Innovationsmanagement: Grundlagen – Strategien – Instrumente. Reihe Systemisches Management. Stuttgart. http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1037253.

RUDOLF TIPPELT

NEUES LERNEN UND BILDUNG IN ZEITEN SOZIALER UND KULTURELLER UMBRÜCHE

EINE SKIZZE VON ANFORDERUNGEN AN LEADERSHIP EDUCATION AUS DER PERSPEKTIVE DES SOZIALEN WANDELS

Die Grundthese dieses Aufsatzes ist, dass sich eine wichtige Aufgabe bei der Führung und Leitung von innovativen Organisationen auf das Neue Lernen und auf Bildung bezieht. Dies basiert auf der Tatsache, dass wir uns auf allen Ebenen im System des Lebenslangen Lernens mit dem kontinuierlichen gesellschaftlichen Wandel und bisweilen aber auch mit abrupten sozialen, ökonomischen und kulturellen Umbrüchen auseinandersetzen und dabei innovative Antworten auf sich verändernde Problemlagen finden müssen. Die Weiterentwicklung von leadership basiert auf drei wesentlichen Komponenten: „[…] leadership education should focus on (1) the development of competence and their demonstrated performance, (2) personal development, and (3) the implementation of real-world projects as a form of inquiry-based learning“ [Faix et al. 2020: 1].

Dabei gehe ich im Folgenden zunächst auf den Lern- und Bildungsbegriff ein, erörtere dann ausgewählte gesellschaftliche Trends und einige aktuelle soziale und kulturelle Umbrüche, immer in Beziehung zu neuen Lern- und Bildungsaufgaben. Die Argumentation wird dann auf das System des Lebenslangen Lernens und die Bildungsprozesse über die Lebensspanne erweitert und es werden wichtige Veränderungen für die frühkindliche Bildung, für die Schule, für die berufliche Bildung, für die Erwachsenen- und Weiterbildung sowie für die Hochschule aufgezeigt. Einen speziellen Umbruch stellt ohne Frage das digitale Lernen dar, wobei hier die Herausforderungen an das neue Lernen vorgestellt werden, wie sie beispielsweise im Hagener Manifest 2020 [Fernuniversität Hagen 2020] – an dem der Autor mitgewirkt hat – formuliert wurden. In einem Fazit werden, von systemisch-strukturellen Komponenten in einer modernen Gesellschaft ausgehend, einige professionelle Anforderungen an leadership dargelegt.

Grundlegend sind dabei Konzepte der transformationalen und ethikorientierten Führung, daher werden diese eingangs in Erinnerung gerufen [vgl. Yukl 2006; Northhouse 2013]), aber nicht mehr ausführlich referiert. M.E. sind die in diesen Konzepten hervorgehobenen Handlungsformen und Verhaltensanforderungen mit bildungstheoretischen und neuen lerntheoretischen Überlegungen kompatibel.

Moderne Führungskonzepte basieren demnach auf

- Sinn- und Visionsvermittlung
- Transparenz durch Kommunikation
- Zielvereinbarungen
- Autonomie und Partizipation
- konstruktive Rückmeldung
- Wertschätzung (intra- und interorganisational)
- Wachstum, Verbesserung
- fachliche und soziale Kompetenzförderung
- Stärkenorientierung

- gutes Vorbildverhalten
- Fairness und Gerechtigkeit

Diese Anforderungen und Attribute sowie die folgenden Überlegungen zum Lernen sind m.E. an die bildungstheoretischen Konzepte von SIBE gut anschlussfähig [insbesondere Faix et al. 2020; Faix/Mergenthaler 2010; Faix et al. 2013]. Die vorliegende wissenschaftliche Skizze basiert auf einem online-Vortrag, den der Autor im Rahmen des Studium Generale und des Seniorenstudiums der LMU München im November 2020 gehalten hat, und wird nun für diesen Rahmen um Überlegungen zu leadership education erweitert.

1 LEITZIELE DES NEUEN LERNENS UND DER BILDUNG

Das Neue Lernen „ist kooperativ, es ist situiert, es ist kompetenzorientiert und datenintelligent" – so das Hagener Manifest 2020. Situiert meint in diesem Zusammenhang, dass es problembezogen und problemlösend ist, kompetenzorientiert bedeutet, dass es persönlichkeitsfördernd wirkt und datenintelligent signalisiert, dass digitales Lernen künftig in Lernprozesse zu integrieren ist.

Trotzdem kann Neues Lernen nicht losgelöst von Bildung und von zentralen Dimensionen der Bildungsprozesse gedacht werden: Auch beim neuen Lernen ist (1) die Entwicklung von individuellem Urteilsvermögen zentral, es geht (2) um die Verbesserung der gesellschaftlichen Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen und jedes einzelnen Individuums sowie (3) um die Ermöglichung der Integration in den ökonomischen Prozess durch Kompetenzentfaltung und die Qualifizierung der Humanressourcen. Das sind drei übergeordnete Bildungsdimensionen, denen das neue Lernen folgt und die auch für die Bildungsberichterstattung in Deutschland zielführend sind [Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018]. Man erinnert sich bei diesen aktuellen Dimensionen, an denen sich das Neue Lernen orientiert, dass der traditionelle Bildungsbegriff von Wilhelm von Humboldt [Tenorth 2018] nach wie vor Einfluss auf das pädagogische Denken hat. Hier nur einige Stichwörter:

- Es gibt kein Monopol von Staat und Religion im Bereich der Bildung, so Humboldt damals und das trifft auch auf das Neue Lernen zu,
- die freie Entfaltung der Wissenschaft ist eine Bedingung des neuen Lernens, weil sich auf der wissenschaftsbezogenen Basis kreatives und problemlösendes Lernen entfalten kann,
- akademische und berufliche Bildung sind zwar nicht gleichzusetzen, sie sind sicher nicht gleichartig, aber im Konzept des neuen Lernens unbedingt gleichwertig,

- formale und materiale Bildung sind notwendig, wobei formale Bildung die Entwicklung von Lernverhalten und Kompetenzen umfasst, beispielsweise „das Lernen des Lernens“, die materiale Bildung dagegen auf das konkrete tatsächliche Wissen gerichtet ist – Neues Lernen beinhaltet beides,
- der Zugang zu Bildungseinrichtungen und Karrieren wird nicht über die soziale Herkunft, sondern über die Leistung des Einzelnen definiert, was einen wichtigen Schritt zu demokratischen Verhältnissen markiert – weg von der Stände- oder Klassengesellschaft,
- es geht bei Humboldt auch um Toleranz und Freiheit, was wahrscheinlich auch seiner Erziehung geschuldet ist – so war beispielsweise der Philanthrop J.H. Campe einer der Erzieher von Wilhelm und Alexander von Humboldt und auch der an Toleranz, Offenheit und Freiheit orientierte Einfluss Rousseaus ist unverkennbar. Dies sind Prinzipien, die auch das neue Lernen prägen,
- zentral geht es bei Humboldt darum, selbstverantwortliche Subjekte und handlungsfähige Persönlichkeiten heranzubilden und zu unterstützen, was auch die wichtigste Anforderung an das Neue Lernen darstellt.

Das Neue Lernen bezieht sich – wie Bildung – nicht nur auf Schule oder die Erwachsenen- oder Weiterbildung, sondern auf das „System des Lebenslangen Lernens“ [Nittel/Tippelt 2019], denn es geht um die frühkindliche Bildung, um das allgemeinbildende Schulwesen, um die berufliche Ausbildung, auch um die außerschulische Jugendbildung, um die Hochschulbildung, um die Erwachsenen- und Weiterbildung – also um Bildungs- und Lernprozesse über die gesamte Lebensspanne.

In allen diesen Teilsystemen und Bereichen bewirken der soziale Wandel und die manchmal abrupten sozialen und kulturellen Umbrüche ein hohes Maß an Ungewissheit, was für Lernen und für leadership education deutliche Konsequenzen hat: Weder der große normative Lern- und Entwicklungsentwurf, noch die immer wieder neue, kurzfristige Reaktion auf jeweils auftauchende Probleme sind angemessene Strategien beim Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit. Ohne das Wissen über zurückliegende Entwicklungen in Organisationen bleiben Interventionen und Reformen blind für sozialhistorische Trends und sind deshalb unzulänglich [Tippelt 1990]. Der mit Veränderungen befasste Experte in Führungs- und Leitungsteams ist allerdings nicht mit einer tabula rasa konfrontiert, „auf der er errichten kann, was er möchte, sondern mit existierenden Realitäten, die er nicht schaffen, noch zerstören, noch beliebig transformieren kann“ [Durkheim 1972: 25]. Dies trifft für Institutionen im System des Lebenslangen Lernens genauso zu wie für wirtschaftliche, soziale oder kulturelle Organisationen. Bereits J. Dewey [1916] hat in seiner pragmatistischen und demokratischen Bildungs- und Lerntheorie aufgezeigt, dass nicht alle Einflussfaktoren auf soziale oder kulturelle Prozesse ungewiss sind. Möglichst umfangreiche Kenntnisse der Ergebnisse pädagogischer und sozialwissenschaftlicher Forschung zur Organisations- und Institutionenentwicklung sind daher eine unbedingt notwendige Basis für Veränderungen sowie für professionelles organi-

sationales Handeln, weil beispielsweise unbeabsichtigte Nebenfolgen von Handlungsstrategien frühzeitig erkannt und dann vermieden werden können. Reformen und Interventionen im Bildungs- und Lernbereich, die sich der Trends des sozialen Wandels versichern, sind daher weder ohne Zielsetzung und Programmatik noch ohne empirische Erkenntnis und Evidenz denkbar.

2 THEOREME DES SOZIALEN WANDELS UND WIRKUNGEN AUF LEADERSHIP EDUCATION

Neben Zielen und empirischer Rechtfertigung sind theoretische Überlegungen und ausgewählte Theoreme der modernen Entwicklung und des sozialen Wandels hilfreich, um Veränderungen einzuordnen und das eigene Handeln zu orientieren. Legt man Theoreme des sozialen Wandels zugrunde, rücken nicht nur spezielle Ausschnitte des organisatorischen Handelns in den Blick, sondern es werden u.a. auch Aufgaben der leadership education neu konturiert und sogar in eine Perspektive des Lebenslangen Lernens und der Bildungsprozesse über die Lebensspanne gestellt [Blossfeld et al. 2016]. Dabei sind insbesondere die Theoreme der Expansion, der Differenzierung, der Interdependenz, der sozialen und kognitiven Mobilität und auch die normativen Theoreme der Partizipation und der Selbstbestimmung zum Verstehen von Abläufen und zur Orientierung des eigenen Handelns hilfreich [Blossfeld et al. 2016; Tippelt 1990; 2018].

Das Theorem der Differenzierung hebt im Kontext des sozialen Wandels hervor, dass sowohl die Ausweitung der Steuerungs- und der Leistungskapazitäten in modernen Gesellschaften als auch die Spannungsminderung konträrer sozialer Gruppen herausgefordert sind [Lepsius 1977]. Angesprochen ist die Ausdifferenzierung von Organisationen selbst, weil in funktionaler oder segmentärer Differenzierung manche Aufgaben effektiver bewältigt werden können. Wenn man dies zur Veranschaulichung auf das System des Lebenslangen Lernens bezieht, ist davon auszugehen, dass sich die Aufgaben der Qualifizierung und der Kompetenzentwicklung, der sozialen Integration und der kulturellen Innovation in einer Gesellschaft besser entfalten, wenn diese in ausdifferenzierten Bildungsbereichen spezifisch und fokussiert gefördert werden. In neueren Studien wurde allerdings kritisch hervorgehoben, dass dieser „funktionale Differenzierungsprozess“ an Grenzen stößt und dass die interorganisationale Kooperation und die Vernetzung zwischen Teilsystemen und einzelnen Bildungseinrichtungen notwendig sind, um beispielsweise die Problemlösekapazität von Lernenden zu verbessern. Es geht also um eine Re-Integration von Differenzierungsprozessen, damit die Leistungsfähigkeit des

Lernens und des Bildungssystems selbst Steigerungen erfahren kann, wie das z.B. durch die Zusammenarbeit von Betrieben und Hochschulen in der leadership education gefördert wird [Faix et al. 2020; Nittel/Tippelt 2019]. Hier knüpft das Theorem der Interdependenz an, denn dieses besagt, dass sich Veränderungen in einem Bereich auf andere Bereiche auswirken, so dass Reaktionsketten entstehen, die dann manchmal verzögerte Folgen in bestimmten Teilbereichen einer Organisation haben. Ein Beispiel: Die Resultate sozialer Entwicklungen fordern Reformen heraus. Meist ist die demographische Entwicklung, der Zuzug von Migrantinnen und Migranten oder die Entwicklung von regional bedingter Arbeitslosigkeit als initiierender Reiz für Veränderungen im System des Lebenslangen Lernens und insbesondere im beruflichen Aus- und Weiterbildungssystem gut rekonstruierbar [Braun et al. 2018]. Dass dies auch Herausforderungen für leadership education sind, wird seltener thematisiert.

Die normativen Theoreme des sozialen Wandels werden durch die Aspekte Partizipation und Selbstbestimmung geleitet, diese Aspekte sind aber auch latent gefährdet. Sicher ist es wichtig, die ausdifferenzierten sozialen Gruppen, Milieus und Schichten mit ihren kulturellen Eigendynamiken und äußerst heterogenen Interessen, Wertorientierungen und habituellen Verhaltensweisen in die Gesellschaft einzubeziehen [Lepsius, 1977; Tippelt 2020]. Die Integration von Migrantinnen und Migranten, die Forderungen nach fachübergreifenden Kompetenzen, die bildungspolitische Debatte zur Pluralität von erzieherischen Wertorientierungen, die Herausforderungen an eine gleiche Teilhabe von Frauen und Männern in den beruflichen Karrieren bis hin zu leadership auf allen Ebenen des Beschäftigungssystems implizieren jeweilige Aspekte der Partizipation und Selbstbestimmung in modernen Gesellschaften. Leadership education muss sich also auch normativ positionieren und gegen jegliche Diskriminierungs-, Stigmatisierungs- und Ausgliederungstendenzen Position beziehen [Faix/Mergentaler 2010]. Dies ist selbstverständlich nicht gleichzusetzen mit einer normativen Reduktion, denn für leadership education ist die theoretische, empirische und didaktische Positionierung grundlegend [Faix et al. 2020].

Die Theoreme des sozialen Wandels und der Modernisierung in der Debatte der 70er und 80er Jahre sind m.E. auch heute hilfreich, um die Komplexität von leadership zu verorten und zu deuten. Auf keinen Fall ist es ausschließlich die ökonomische oder technologische Konkurrenzfähigkeit, irgendein Prozess der Verwestlichung oder Europäisierung, der den sozialen Wandel und leadership education leitet. Die Bestimmung von leadership ist sicher schwieriger und man muss auch gesellschaftliche Trends und soziale und kulturelle Umbrüche sowie die ungleichzeitige Entwicklung von Teilbereichen der Gesellschaft sowie die nicht intendierten Nebenfolgen des Handelns berücksichtigen. Dies soll im nächsten Abschnitt zumindest in Ausschnitten versucht werden.

3 AUSGEWÄHLTE GESELLSCHAFTLICHE TRENDS, SOZIALE UND KULTURELLE UMBRÜCHE

Das Neue Lernen wird – das klang bereits an – durch den demographischen Wandel in unserer Moderne, den Prozess der Alterung und das neue Gesundheitsbewusstsein in unserer Gesellschaft herausgefordert. Es geht um den Klimawandel und um ein nachhaltiges Lernen, es ist die Migration zu bewältigen und die Integration zu reflektieren. Auch geht es um die Auseinandersetzung mit dem Wertewandel in einer differenzierten Gesellschaft sowie um die Vorbeugung einer wachsenden Polarität sozialer Gruppen in der Gesellschaft. Dabei ist die demokratische Verankerung der Werte zu gewichten, weil man auch in den Organisationen (u.a. Betriebe, Bildungseinrichtungen, Verbände) Wertepluralität leben können muss. Es ist festzustellen, dass Prozesse der Individualisierung und der Loslösung des Einzelnen von seiner sozialen Herkunft zunehmen, wobei nicht zuletzt die Bildungsexpansion diesen Prozess der Individualisierung sehr stark befördert hat. Es geht beim Wandel, bei Umbrüchen, bei Krisen auch um den beruflichen Strukturwandel, der deutlich durch eine Tendenz zur Höherqualifizierung und einen Trend zu Dienstleistungsberufen geprägt ist. Die Globalisierung ist zu bewältigen und die damit verbundene Digitalisierung ist sinnvoll in unser Arbeits- und Alltagsleben zu integrieren.

Im Folgenden werden einige dieser Bereiche zwar skizzenhaft, aber doch genauer in ihrer Wirkung auf Neues Lernen betrachtet.

3.1 DEMOGRAPHISCHER WANDEL

Weltweit und spezifisch in Deutschland ist ein massiver Wandel des Altersaufbaus der Bevölkerung zu konstatieren [Aktionsrat Bildung 2017]: In Deutschland wird dies durch die niedrige Geburtenzahl (Reproduktionskoeffizent von 1.3), die seit etwa dem Beginn der 70er Jahre gegeben ist und den Wandel der Altersstruktur mitverursacht. Ebenfalls seit den 70er Jahren ist eine Zunahme der älteren, über 60jährigen Bevölkerung zu verzeichnen. Heute im Jahr 2021 sind die 50 – 60jährigen zwar die quantitativ stärkste Gruppe, wobei von einer Alterspyramide dennoch selbstverständlich nicht gesprochen werden kann. Frauen werden statistisch etwas älter als Männer. Was sich sowohl bei der mittleren Lebenserwartung als auch bei der Gruppe der über 90jährigen bemerkbar macht. Wenn man prognostisch auf das Jahr 2040 blickt, so zeigen Berechnungen des Statistischen Bundesamts bei einer mittleren Zuwanderung, dass

nicht mehr die 50 – 60jährigen die stärksten Jahrgänge sein werden, sondern die 70–80jährigen. Dies ist sicher eine für die Sozialsysteme folgenreiche demographische Veränderung. Mehr Geburten werden künftig nicht erwartet, aber die dynamische Entwicklung der Demographie bleibt erhalten, obwohl sie nicht mehr so stark sein wird wie in den 60er oder 70er Jahren. Feststellbar sind auch sehr starke regionale und sozial-strukturelle demographische Unterschiede, denn bestimmte attraktive Städte wachsen sehr viel schneller und der Zuzug erfolgt – wie in München – kontinuierlich, sodass ein Bevölkerungswachstum insbesondere bei den jungen Erwachsenen zu verzeichnen ist, die Geburtenzahlen allerdings verändern sich nur wenig.

Wie beeinflusst dieser demographische Wandel aber nun das Neue Lernen?

Wir brauchen einen Ausbau der Kindertagesstätten, damit auch junge Familien in der Lage sind und auch gewillt sind, Kinder zu bekommen. Das ist ein zentraler struktureller Aspekt des neuen Lernens, wir brauchen – angesichts der Altersentwicklung – neue und permanente Bildungsangebote für die Älteren in unserer Gesellschaft. Es entstehen bei älteren Arbeitnehmern neue Lerninteressen und auch die älteren über 70jährigen fragen kognitive, soziale und motorische Angebote stärker nach als früher: Das ist sicher auch eine Nebenfolge der Bildungsexpansion und es gilt diesen wachsenden Bildungsbedürfnissen in einer alternden Gesellschaft entgegenzukommen. Gleichzeitig steht der massive Ausbau der Pflege und der damit verbundenen beruflichen Strukturen an, denn es sind einschneidende sozialpolitische Maßnahmen notwendig, um den Altersaufbau vor allem künftig bewältigen zu können.

Für leadership education ist es eine besondere Herausforderung, Arbeitssituationen so zu gestalten, dass die junge und die ältere Generation auch am Arbeitsplatz miteinander lernen kann – es sind also neue Formen des intergenerativen Lernens zu entwickeln.

In diesem demographischen Zusammenhang hat sich auch das gesundheitliche Verhalten und das gesundheitliche Wissen stark verändert. Da die Lebenserwartung seit geraumer Zeit jedes Jahrzehnt um ca. 1,5 Jahre steigt, ist die Lebenserwartung eines neugeborenen Jungen heute bei ca. 80 Jahren, die Lebenserwartung von neugeborenen Mädchen bei ca. 84 Jahren. Bestimmte Regionen sind in dieser Hinsicht privilegiert – dort liegt die durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt bereits bei ca. 90 Jahren. Vor diesem Hintergrund wird auch die Lebensarbeitszeit verlängert, was sicher einen starken Umbruch der Arbeitssituation darstellt.

Das Gesundheitsverhalten ist in den sozialen Milieus unterschiedlich ausgeprägt, aber insgesamt wird man sagen können, dass sich die Gesundheitskompetenz der Bevölkerung durch Neues Lernen gefestigt hat. Es ist heute breit akzeptiert – aber erst durch die Abkehr von den Defizithypothesen des Alterns in den letzten 30 Jahren möglich geworden [Kruse 2007; Tippelt et al. 2009] –, dass kognitive, soziale, motorische Aktivitäten auch im Alter von allergrößter Bedeutung sind. Die Plastizität des Gehirns führt dazu, dass Menschen auch im Alter lernfähig sind und diese Erkenntnis ist auch für das Gesundheitsbewusstsein gültig. Die

älteren Arbeitnehmer/-innen und die Älteren über 70jährigen partizipieren heute viel stärker an Weiterbildung als das früher der Fall war und Ältere sind sehr stark bürgerschaftlich und ehrenamtlich engagiert, was auch daran liegt, dass sich ihre Gesundheit verbessert hat, so dass sie das freiwillige Engagement länger aufrechterhalten wollen und können [Aktionsrat 2020].

3.2 UMBRUCH DER BERUFS- UND BESCHÄFTIGTENSTRUKTUR

Die Arbeitsorganisation, der technische Wandel und die permanenten Produktinnovationen verändern die qualifikatorischen Anforderungen an Arbeitnehmer/-innen kontinuierlich. Es ist empirisch belegt, dass in den letzten Jahrzehnten ein steigender Anteil abhängig Beschäftigter gegeben ist, wobei sich vor allem die Nachfrage nach Fachkräften und Arbeitnehmer/-innen mit höherem Bildungsniveau als ungebrochen erweist [Aktionsrat 2017]. Wirtschaftliche Organisationen brauchen Facharbeitende und Ingenieur/-innen, aber auch die Personen im tertiären Sektor und in den Dienstleistungsberufen haben massiv zugenommen – darunter übrigens auch viele Lehrende. Das markiert zentrale Veränderungen auch der Fachkräftestruktur in der Gesellschaft, wobei sich vor allem durch die Digitalisierung die Qualifikationsanforderungen abrupt weiterentwickeln. Die kognitiven und interaktiven Anforderungen am Arbeitsplatz wachsen – was ebenfalls einen starken sozialen und kulturellen Wandel impliziert. Was bedeutet dies für das Neue Lernen? Es gibt einen Trend zur Höherqualifizierung und in diesem Kontext werden mehr wissenschaftlich ausgebildete Fachkräfte benötigt. Aber gleichzeitig ist hervorzuheben, dass es auch darum geht, das in Teilen kleiner werdende Berufsausbildungssystem und die Facharbeiter- und Meisterkultur zu bewahren. Die Facharbeiterausbildung, also das duale System, ist international sehr hoch angesehen, aber durchaus gefährdet, denn es befindet sich in einem Prozess der quantitativen Abnahme [Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018]. Das ist alarmierend und man sollte sich in der leadership education bewusst sein, dass Deutschland international um sein duales System der Berufsausbildung beneidet wird. Dies liegt ohne Zweifel auch an dem situierten und problemnahen Lernkontext der dualen Strukturen.

Im Kontext der starken Veränderungen der Beschäftigungsanforderungen hat sich das Weiterbildungsverhalten und die Weiterbildungsbereitschaft verändert: Besonders bei den über 50jährigen ist ein sehr starker Anstieg zu verzeichnen [Adult Education Survey 2018]. In der akademischen Bildung sind gravierende Veränderungen gegeben – nicht nur die „neue“ Bachelor- und Masterstruktur der Studiengänge –, denn es werden mittlerweile über 40 % eines Altersjahrgangs an Hochschulen ausgebildet. Selbstverständlich hat sich das auf den Berufsbezug der Hochschulen ausgewirkt. Aber vor allem geht es darum, den Wissenschaftsbezug

zu erhalten, in der Form der angewandten Grundlagenforschung sogar zu verstärken, weil heute die Bewältigung vieler beruflicher Tätigkeiten wissenschaftliche Erkenntnisse erfordert.

3.3 KLIMAWANDEL UND NACHHALTIGES LERNEN

Der Klimawandel geht mit einem kulturellen Wandel einher, weil ein neues Wertebewusstsein beginnt sich zu etablieren und die irreversiblen Folgen des Handelns für die Gegenwart und Zukunft unserer Lebensweise und Lebensmöglichkeiten immer bewusster werden. Die Bevölkerung ist für diese Nachhaltigkeitsthemen sehr viel sensibler als noch vor 20 oder 30 Jahren, obwohl es auch die Leugnung der umweltspezifischen Tatsachen und Gefährdungen, der Krisen und des Wandels gibt [Aktionsrat 2017]. Manche nennen das auch zusammenfassend das „Trump-Phänomen“, weil Expräsident Trump Umweltkrisen (und nicht nur diese) in der Vergangenheit immer wieder leugnete.

Aber was bedeutet der Klimawandel für das Neue Lernen? Empfohlen wird die Sensibilisierung für diese Themen, vielleicht in Form eines eigenständigen Unterrichtsfaches zur Klimaentwicklung oder eine stärkere Berücksichtigung im naturwissenschaftlichen Unterricht. Auch die Rolle des Geografie-Unterrichts könnte gestärkt werden, denn man muss rational einschätzen können, in welchen Gegenden unserer Welt die Klimafolgen in besonderer Weise gefährdend und gefährlich sind. In jedem Fall braucht man für einen nachhaltigkeitsbezogenen Unterricht europäische Standards oder besser globale Standards, denn es handelt sich hier um ein weltweites Problem. Das sind Herausforderungen an das Neue Lernen, aber auch an leadership education, denn die Notwendigkeit global und universal zu denken wird immer drängender. Leadership education sollte daher auch die Klimaproteste der jungen Generation ernst nehmen, denn diese junge Generation spricht über ihre eigene Zukunft.

3.4 MIGRATION UND INTEGRATION

Neues Lernen und leadership education erfordert, die Zu- und Abwanderung zu verstehen, die man in Deutschland und Europa feststellen kann und die ökonomisch notwendig ist. Im Augenblick ist es so, dass 26 % der Bevölkerung in Deutschland (von 83 Millionen) einen Migrationshintergrund hat. Das sind 21,2 Millionen Menschen – darunter 52 % mit deutscher Staatsangehörigkeit und 48 % mit einer ausländischen Staatsangehörigkeit. Das Qualifikationsniveau der Zuwandernden und bereits Zugewanderten ist so heterogen wie deren ethnische Herkunft oder religiöse Orientierung. Die Migrantinnen und Migranten kamen zuletzt überwiegend aus Afghanistan, Syrien oder der Türkei, aber derzeit wird die Migration aus afrikanischen Herkunftsländern stärker. In den letzten Jahren gab es eine deutliche Dominanz

männlicher junger Zuwanderer [OECD 2018]. Während der Corona-Krise ist der Zuzug aus naheliegenden Gründen geringer geworden.

Aber was heißt das für das Neue Lernen?

In Zukunft brauchen wir in Europa und Deutschland sicher eine verantwortungsvolle Einwanderung, keine Überlastung unserer Bildungs- und Sozialsysteme, aber eine Förderung der Migrantinnen und Migranten bei ihrem Spracherwerb der jeweiligen Landessprache sowie eine dringende Anmahnung sozialer und politischer Perspektiven der Integration. Man hat in der Vergangenheit vieles geleistet, darauf gilt es aber aufzubauen. Man kann die Migrant/-innen nicht als eine einheitliche Gruppe sehen, sondern muss sie sehr differenziert betrachten, und zwar nicht nur nach Herkunftsländern und Ethnien, sondern auch und vor allem nach den sozialen Milieus und dem Bildungsgrad. Diese Differenzierung führt dann auch zu präziseren Lernangeboten für die diversen Zielgruppen [Tippelt/Schmidt-Hertha 2020].

Es gilt das Lehrpersonal auf allen Ebenen des Bildungssystems fortzubilden, um mit diesen anspruchsvollen Integrationsaufgaben zurecht zu kommen. Integration und Inklusion können im Bildungssystem und für das neue Lernen zentrale Begriffe sein. Dabei geht es nicht um Separierung, denn dies führt direkt zur Marginalisierung. Neben der Schule, der frühkindlichen Bildung, der beruflichen Bildung und der Weiterbildung ist zur Stützung der Integration und Inklusion auch das bürgerschaftliche Engagement jedes Einzelnen von großer Bedeutung. Es gibt bspw. Patenschaften oder Lesehilfen – übrigens beides gerade auch von der älteren Generation angeboten. Leadership education kann den Integrations- und Inklusionsprozess erheblich vorantreiben – durch Verstehen der internationalen Situation, durch Empathie für den Einzelnen und durch konkrete Hilfen im Arbeits- und Sozialisationsprozess.

3.5 WANDEL DER FAMILIALEN LEBENSFORMEN

Es wurde schon darauf hingewiesen, dass sich die Geburtenraten in den letzten Jahrzehnten in Deutschland nicht steigerten: Sie sind derzeit ein wenig höher als im letzten Jahrzehnt (1,54 Geburten pro Frau), aber das ist keine dauerhafte signifikante Veränderung, die die Demographie beeinflussen und verändern würde. Wichtig ist bei der Entwicklung familialer Lebensformen auch, dass die Erwerbsbeteiligung von Müttern enorm gewachsen ist und gleichzeitig die Erziehungsbeteiligung von Vätern fortwährend steigt. Dies impliziert große soziale und kulturelle Veränderungen, die sich auf das System des Lebenslangen Lernens erheblich auswirken.

Sicher gibt es heute vielfältige gesellschaftlich anerkannte Familienformen und es ist nur ein erster Hinweis, wenn davon auszugehen ist, dass Kinder heute zu 69 % von Ehepartnern, zu 20 % von Alleinerziehenden und zu 11 % in Lebensgemeinschaften erzogen werden [Aktionsrat

Bildung 2017]. Die Anzahl der nicht ehelichen Kinder hat sich in diesen Konstellationen in den letzten 15 Jahren in etwa verdoppelt. Man kann konstatieren, dass eine enorm wachsende Pluralität der Familienformen und damit auch eine Pluralität der Erziehungsbedingungen gegeben sind. Dabei gibt es eine starke Abnahme der Mehrgenerationenhaushalte und es ist selten geworden, dass Enkel, Eltern und Großeltern in einem Haus wohnen. Bis in das Jahr 2005 haben die Scheidungsquoten massiv zugenommen, um dann – überraschenderweise – seit 2005 eher zu sinken. Die Scheidungsquote lag noch im Jahr 2005 bei ca. 50 % und liegt heute bei etwa 36 %. Das ist eine interessante Veränderung, über die man in einer eigenen Abhandlung nachdenken könnte: Warum gibt es bei Akademiker/-innen mehr Scheidungen, warum entwickeln sie sich im Augenblick in die angedeutete Richtung und wie wirkt sich dies in spezifischen Lebensphasen auf die Motivation und Zeit von Beschäftigten aus? Und stellen diese neuen Beziehungskonstellationen nicht auch Herausforderungen für leadership dar, von der Bereitstellung von Kindertagesstätten in manchen Organisationen bis hin zu einem besonderen Zeitmanagement in bestimmten kritischen Lebensphasen?

Zum Neuen Lernen lässt sich in diesem Zusammenhang konstatieren, dass Familien-, Bildungs- und Erziehungsberatung, angesichts dieser sehr unterschiedlichen Familienformen, wichtiger geworden ist, dass eine Anpassung der schulischen Lehrbücher erfolgen muss, weil die sogenannte Normfamilie, also ein Elternpaar mit zwei Kindern, heute kein realistisches Familienbild für alle zeichnet. Wir brauchen unbedingt eine bedarfsgerechte Versorgung mit Ganztagsangeboten, sowohl in den Kindertagesstätten als auch im schulischen Bereich, damit sich der Wunsch von Männern und Frauen, berufstätig sein zu können und Kinder zu haben, tatsächlich realisieren lässt. Die Kitas und die Kinderkrippen müssen für junge Familien finanzierbar sein: Es ist immer noch erstaunlich, dass man in Deutschland für Kitas und Kinderkrippen privat bezahlt, während ein Studium meist frei von Studiengebühren ist. Am wichtigsten aber dürfte sein, dass man als Führungskraft tolerant und akzeptierend gegenüber den diversen Familienformen ist, denn keine dieser Familienformen ist heute auszugrenzen. Der allgemeine Wertewandel stützt dies, denn es herrscht eine größere Akzeptanz gegenüber der Pluralität von Familien.

Als Zwischenfazit ist festzuhalten, dass sich der soziale Wandel, die genannten Trends und die abrupten Veränderungen auf das Neue Lernen auswirken und darüber hinaus auch die Professionalisierung des pädagogischen Personals in Bildungsinstitutionen und die leadership education beeinflussen.

4 NEUES LERNEN, PÄDAGOGISCHE PROFESSIONALISIERUNG UND LEADERSHIP EDUCATION

Das Neue Lernen verändert die Anforderungen an pädagogische Berufe: z. B. die Akademisierung oder Höherqualifizierung, insbesondere auch im frühpädagogischen Bereich, die forcierte Spezialisierung, die dazu führt, dass die Beschäftigten in den pädagogischen Berufen verstärkt miteinander kooperieren – die Erzieherin, der Lehrer, der Weiterbildner und der Hochschullehrer. Die multiprofessionelle Kooperation führt zum Beispiel dazu, dass die Lehrerin mit Schulpsychologen, mit Juristen, mit Sozialarbeitern oder auch mit Medizinern zu tun hat. Diese neue multiprofessionelle Kooperation kann man für jede Ebene des Bildungssystems aufzeigen und diese Kooperation gilt es – unter dem Aspekt des neuen Lernens und der Kompetenzentwicklung – zu stärken [Tippelt 2018].

Die angesprochenen Aspekte der Höherqualifizierung, der Spezialisierung sowie der multiprofessionellen Kooperation haben für leadership education eine ähnliche Relevanz wie im allgemeinen pädagogischen Feld.

Darüber hinaus wird in der professionstheoretischen Literatur auch von der sogenannten „Proto-Professionalität“ gesprochen, aber was ist damit gemeint?

Das bedeutet, dass die Zielgruppen pädagogischer Intervention über Bildungs- und Erziehungsfragen mehr wissen als dies früher der Fall war. Dies ist auf ein verstärktes informelles Lernen zurückzuführen, weil durch Medien nicht nur das Interesse für Bildungsfragen geweckt wird, sondern auch das Wissen darüber. Das gleiche Phänomen gibt es auch im medizinischen Bereich, denn auch Patient/-innen wissen mehr über ihre Krankheiten, als dies früher der Fall war.

Manchmal führt dies – und das ist der kritische Aspekt – zu einer Delegitimierung der Professionellen, der pädagogischen wie auch der medizinischen Profis. Proto-Professionalisierung ist also ein ambivalenter Prozess, denn letztlich wissen die Professionellen aufgrund der Systematik ihrer Ausbildung und ihrer Berufserfahrung doch mehr und sie haben das solidere Wissen über die jeweiligen pädagogischen Prozesse oder die medizinischen Phänomene.

Im besonderen Bereich der leadership education sind fünf Trends der Professionalisierung hervorzuheben: Es kommt zu einer Verrechtlichung in vielen Organisationen, da in vielen Tätigkeitsfeldern Regeln zu beachten sind; es kommt zur angesprochenen Höherqualifizierung, was bedeutet, dass leadership education stärker von den Hochschulen mitverantwortet wird. Leadership education wird institutionalisiert und vollzieht sich nicht mehr ausschließlich

informell, obwohl die nicht intendierten informellen Lernprozesse am Arbeitsplatz ebenfalls bedeutsam bleiben. Das Wissen zu leadership ist verwissenschaftlicht, es gibt zunehmend Sozial- und Bildungsforschung zu den verschiedenen Aspekten von leadership [Northhouse 2013; Rosenstiel 2018; Aktionsrat Bildung 2021]. Das muss das Neue Lernen aufgreifen, denn man hat es hier mit einer Professionalisierung zu tun, die einen Zugewinn an Autonomie bedeutet, sodass leadership education nicht nur ein notwendiger, sondern auch ein sehr wünschenswerter Vorgang ist [Faix et al. 2020].

5 NEUES LERNEN IST KOMPETENZBASIERT

Wann ist im Bereich des Neuen Lernens von Kompetenzen und Kompetenzentwicklung zu sprechen? Zunächst hat die OECD den Begriff sehr stark in der Kompetenzmessung bei den PISA- und PIAAC-Studien verwendet und hier vor allem auch besonders geprägt. Im Zuge der Kompetenzdebatte hat sich der Begriff weiterentwickelt [Tippelt 2018]. Man spricht heute von Kompetenzen immer dann, wenn es um die Bewältigung sehr komplexer Anforderungen geht und wenn dabei selbstverantwortliches Handeln erforderlich ist [Faix et al. 2013]. Heute werden kognitive, motivationale, ethische, handlungsbezogene und soziale Komponenten in der Kompetenzdebatte aufeinander bezogen: Es ist nicht nur kognitives Wissen auf Motivation zu beziehen, sondern Kognition, Motivation und Werte wirken zusammen und nur, wenn dies berücksichtigt wird, kann von einem kompetenzbasierten Lernen gesprochen werden [Erpenbeck et al. 2017].

Kompetenzbasiertes Lernen ist auf das Lösen von Problemen gerichtet, wobei das formale Lernen, das non-formale Lernen, also didaktisch durchdachtes Lernen, das aber nicht unbedingt zu Zertifikaten führt, und das informelle Lernen, das sich heute sehr stark auch über die Medien vollzieht, ineinandergreifen. Wir fassen unter kompetenzbasiertem Lernen auch die sogenannten Schlüsselkompetenzen – also heute beispielsweise die Basiskompetenzen der Digitalisierung oder auch Fremdsprachenkenntnisse. Auch Metakompetenzen, also die Fähigkeit, über die Vorgänge der eigenen Wissensaneignung und der eigenen Kompetenzentwicklung zu reflektieren, sind Aspekte des Neuen Lernens. Das Neue Lernen ist in diesem Sinne als „kompetenzbasiertes Lernen“ zu begreifen – eine pädagogische und psychologische Innovation der letzten zwei Jahrzehnte.

6 UMBRÜCHE UND NEUES LERNEN IN DEN AUSDIFFERENZIERTEN BEREICHEN DES SYSTEMS DES LEBENSLANGEN LERNENS

Neues Lernen ist in der gesamten Bildungskette über die Lebensspanne festzustellen und prägt damit das Lebenslange Lernen. Hierzu einige Hinweise über die Etappen der Bildung und des Lernens [Tippelt 2018a]:

Die frühe Bildung ist durch eine enorme Expansion charakterisiert und ist mittlerweile auch gesellschaftlich sehr anerkannt. Aus der pädagogischen und entwicklungspsychologischen Forschung wissen wir, dass in den ersten Lebensjahren die motivationale Basis für alles weitere Lernen entsteht. Dennoch ist die Situation in Deutschland nach wie vor durch eine starke Unterversorgung der Kinderbetreuungsplätze für die unter dreijährigen geprägt und im Berufsfeld der Erzieherinnen ist ein akuter Fachkräftemangel zu konstatieren. Interessant ist hier aktuell zu erwähnen – und das wissen wir u.a. aus einer aktuellen, im Mai 2020 begonnenen repräsentativen Studie vom RKI und DJI (Corona-Kita-Studie) –, dass Kitas und Grundschulen keine Corona-Infektionsherde sind. Natürlich können auch dort Fälle auftreten, dann muss man lokal intervenieren, aber vor dem Hintergrund der bisherigen Ergebnisse zumindest mehrer empirisch belastbarer Studien müssen nicht unbedingt flächendeckende Schließungen vorgenommen werden, notwendig ist es allerdings konsequent lokal zu intervenieren. Auch ist es immer noch eine Tatsache, dass der Kita-Besuch von den sozioökonomischen Mitteln der Eltern abhängt, so dass man sagen muss: Je mehr Bildung, desto besser das Einkommen, desto besser der berufliche Status, aber umso offener sind Eltern mittlerweile für den Kita-Besuch ihrer Kinder, weil sie wissen, dass dort nicht nur betreut, sondern auch viel gelernt wird [Roßbach/Maurice 2018].

Für die schulische Bildung ist die soziale Herkunft von noch größerer Bedeutung [Allmendinger et al. 2018]. Unter den Corona-Bedingungen musste festgestellt werden, dass das alleinige Home-Schooling die soziale Ungleichheit verstärkt, weil nicht alle sozialen Gruppen in gleicher Weise mit den entsprechenden Technologien ausgestattet sind und auch weil die Eltern nicht in gleicher Weise den Kindern unterstützend zur Seite stehen können. Also: Home-Schooling verstärkt die sozialen Herkunftseffekte auf die Bildung der nachwachsenden Generation, die man bildungspolitisch seit Jahrzehnten eigentlich abschwächen möchte. Feststellbar ist eine enorme Bildungsexpansion, wobei die Hauptschulen sich quantitativ zurückentwickelt haben, die Gymnasium und die Realschulen haben sich dagegen sehr stark

weiterentfaltet und zwar in einem jahrzehntelangen kontinuierlichen Prozess, die Sonderschulen sind quantitativ in etwa gleichgeblieben. Sehr interessant ist – und das gehört zu den starken sozialen Umbrüchen im Bildungssystem –, dass Mädchen heute höhere und auch bessere Bildungsabschlüsse erreichen als Jungen. Das ist eine völlige Umkehr der Situation der 80er Jahre sowie auch der Zeit davor [Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018]. Und auch dies ist aktuell hervorzuheben: Schulen sind nicht per se Infektionsherde für das Coronavirus, aber mehrere Studien beobachten eine deutliche Zunahme des Infektionsgeschehens etwa ab dem 13. Lebensjahr, wenn wahrscheinlich auch die außerschulischen Kontakte der Kinder und Jugendlichen noch dichter werden. Weitere Forschung ist aber dringend notwendig.

Die berufliche Bildung in Deutschland ist durch das hoch interessante duale System geprägt, in dem Schule und Betrieb zusammenwirken, ergänzt durch ein kleineres Schulberufssystem für einige Dienstleistungsberufe. Hinzu kommt noch ein berufliches Übergangssystem in Deutschland, wo denjenigen, die weder in die Hochschulen, noch in das duale System, noch in das Schulberufssystem integriert sind, dennoch eine Basisausbildung angeboten wird. Quantitativ – und das gehört zu den massiven Umbrüchen – ist seit 2008 eine Abnahme des dualen Systems und des Übergangssystems zu beobachten, wobei vor allem die Abnahme des dualen Systems Sorgen bereitet, denn dieser Rückgang belastet die Arbeitskräfteentwicklung, insbesondere der Facharbeiter. Seit dem Jahr 2015 gibt es mehr Studierende in Deutschland als Auszubildende [Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018]. Das duale System verdient allerhöchste Anerkennung, um einem Fachkräftemangel vorzubeugen und es ist eine politische und auch pädagogische Aufgabe, das Image der beruflichen Fachkräfteausbildung zu behaupten.

Entsprechend zeigt die hochschulische Bildung erhöhte Absolventenquoten, wobei diese im internationalen Vergleich noch immer eher gering sind [OECD 2018; Tippelt 2018a]. Im Jahr 2006 gab es in Deutschland 23 % Hochschulabsolventen/-innen, im Jahr 2018 waren dies bereits über 40 % eines Altersjahrgangs. Problematisch sind die hohen Abbrecherquoten, denn etwa ein Viertel jener, die ein Studium beginnen, brechen dieses vorzeitig ab. Die Studienberechtigtenquote ist vom Jahr 2006 mit 43 % bis zum Jahr 2018 mit weit über 50 % stark angestiegen, sodass im Hochschulbereich (Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften) von einer sehr expansiven Entwicklung zu sprechen ist. Frauen – das gehört zum kulturellen Wandel – überholen die Männer beim Hochschulzugang mittlerweile deutlich, denn es gibt mehr Frauen als Männer, die studieren, was noch in den 70er und 80er Jahren nicht denkbar war. Grundsätzlich ist der wachsende Anteil der an den Hochschulen Lernenden kein Nachteil, weil im Beschäftigungssystem die Arbeit mit hohem Qualifikations- und Kompetenzniveau und Arbeiten, die mit hochkomplexen Problemen zu tun haben, zunehmen. Es gibt keine Tendenz zur generellen Dequalifizierung oder zur Polarisierung der Qualifikationsanforderungen, wie man das noch in 70er Jahren vermutet hat, denn in den letzten 30

Jahren haben Routine-Tätigkeiten, sowohl manueller als auch kognitiver Art, deutlich abgenommen. Für das Neue Lernen lässt sich konstatieren, dass die Arbeit selbst in den letzten 50 Jahren kognitiv und sozial herausfordernder geworden ist, sodass der Trend nach wie vor eindeutig auf Höherqualifizierung gerichtet ist [Aktionsrat Bildung 2017; Tippelt 1990].

Bezogen auf die Lernformen überwiegen immer mehr hybride und auch digitale Vermittlungsformen. Gerade momentan sind die digitalen Lernformen – und es ist eine dringende Veränderung – auf dem Vormarsch, wobei davon auszugehen ist, dass sich präsente und digitale Lernformen immer mehr aufeinander zu bewegen und abwechseln, sodass künftig vermutlich das hybride Lernen dominieren wird [Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2020]. Auf Präsenz, auf Begegnung, auf direkte Diskussion künftig vollkommen zu verzichten, wäre bedauerlich, denn es gibt bei den Lernenden und den Studierenden ein deutliches Bedürfnis, sich unmittelbar zu treffen und auseinanderzusetzen. Auch zeigen empirische Studien beim Wissenserwerb bei den hybriden Formen des Lernens keine Nachteile [Aktionsrat Bildung 2018].

Die Erwachsenen- und Weiterbildung sind in ihrer formalen wie informellen Form mittlerweile selbstverständlicher Bestandteil des Lebenslangen Lernens. Die Bevölkerung hat eine sehr positive Einstellung gegenüber Erwachsenenbildung und Weiterbildung, gleichzeitig aber ist eine in Deutschland doch niedrige Beteiligung zu beklagen. Beim letzten repräsentativen AES Survey betrug die Weiterbildungsquote in Deutschland nur 51 %, was gut 20 Prozent weniger ist als in den skandinavischen Ländern [Tippelt/Schmidt-Hertha 2020]. Unter den Corona-Bedingungen reduzieren sich wahrscheinlich diese Teilnahmequoten erheblich und auch die in der Weiterbildung häufig nebenamtlich Beschäftigten, haben im Augenblick große Beschäftigungsprobleme – schlicht, weil viele Veranstaltungen, nach denen Nachfrage besteht, nicht stattfinden können. Darüber hinaus ist Weiterbildungsbeteiligung durch enorme sozio-demographische und sozio-kulturelle Unterschiede geprägt. Noch immer gilt der Matthäuseffekt: Wer höhere Bildung hat, der sucht auch mehr Erwachsenen- und Weiterbildung auf [Tippelt 2020]. Die andere Seite dieses klaren Zusammenhangs kann darin bestehen, dass die weitere schulische und hochschulische Bildungsexpansion mittelfristig auch eine stärkere Nachfrage in der Erwachsenen- und Weiterbildung erzeugt. Allerdings ist aktuell ein coronabedingter Einbruch der Teilnehmerinnen- und Veranstaltungsquoten zu bewältigen, was vermutlich doch eine längere Zeit in Anspruch nehmen wird.

Für Führungskräfte im Bildungssystem ist es wichtig zu erkennen, wie bedeutsam die vertikale und horizontale Kooperation zwischen diesen hier kurz skizzierten Bildungsbereichen für den Erfolg des Lebenslangen Lernens ist, denn das Neue Lernen setzt auf die reflektierte Kooperation verschiedener Berufe und auch verschiedener Organisationen [Nittel/Tippelt 2019]. In neuerer Zeit gibt es enge Vernetzungen zwischen Schulen, Beruflicher Bildung, Hochschulen und Weiterbildung. Das System des Lebenslangen Lernens ist mehr als die bloße Summe

der Teile des Bildungswesens. Netzwerke sind dabei eigenständige Formen der Koordination von Interaktion, deren Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer aber interdependenter Organisationen ist. Diese Organisationen und Akteure arbeiten meist in einem begrenzten Zeitraum zusammen und nehmen dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht. Ihnen ist bewusst, dass ihre Organisationen und Einrichtungen auf diese Weise ausgewählte Ziele besser realisieren können als durch nicht koordiniertes Handeln. Dabei wird zwischen „weak and strong ties“ [Granovetter 1973] unterschieden, wobei die starken Beziehungen dauerhaft und meist vertraglich geregelt sind. Auch emotional bindend und auf Gegenseitigkeit beruhend nehmen sie eine unterstützende Funktion bei den zu leistenden Aufgaben ein. Schwache Beziehungen sind weit weniger reziprok und dienen eher dem Informationsgewinn und der Arbeitserleichterung [Emminghaus/Tippelt 2009]. Diese Zusammenhänge konkret zu analysieren ist u.a. Gegenstand von leadership educaton.

7 NEUES LERNEN IN HYBRIDEN UND DIGITALEN FORMATEN

Was sind nun die zentralen Aussagen zum Neuen Lernen, wobei manche eher Soll-Aussagen als Ist-Aussagen sind [siehe u.a. Hagener Manifest 2020]: Zunächst geht es um Lebenslange Bildung und um mehr Chancengerechtigkeit, wenn man das Lernen neu denkt. Neues Lernen ist selbstbestimmt und selbst organisiert, weil es chancengerecht und Minderheiten inkludierend sein soll, hat es eine inklusive Perspektive [Tippelt/Heimlich 2020]. Das geht nur, wenn Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft sehr eng zusammenarbeiten – dies ist die zentrale Bedingung für das Neue Lernen. Lernen neu denken meint auch, dass es zu einer reflektierten Abstimmung von digitalen und präsenten Lernphasen kommt, dass also auch hybrides Lernen realisiert wird. Das formale, das nonformale und das informelle Lernen ergänzen sich. Die kooperierenden Bildungseinrichtungen müssen in diesem Zusammenhang die Lernerfolge nicht nur an irgendwelchen allgemeinen Standards, sondern auch an den individuellen Zielen des Einzelnen messen. Das bedeutet u.a., dass modulare Bildungsformate angeboten werden – man wählt sich das Modul des Lernens, das für das eigene Vorwissen besonders geeignet ist. Die Individualisierung in diesem Feld zeigt auch, dass Lernerfolge auch jenseits der bestehenden Bildungsabschlüsse anerkannt werden müssen, denn es gibt immer mehr Quereinsteiger in manche Berufe und es ist wichtig zu erkennen, dass Lernerfolge durchaus mit phasenweisem Scheitern und Fehlern einhergehen. Das ist kein dauerhaftes Scheitern, sondern gehört in eine ermutigende Fehlerkultur. Aus Fehlern kann man lernen und sie dürfen auf keinen Fall fortwährend bestraft werden. Sicher ist beim Neuen Lernen die Technologie sehr stark gefordert – und um sich die digitalen Technologien umfassend

anzueignen, sind flächendeckende Weiterbildungsmöglichkeiten erforderlich. Das Hagener Manifest von 2020 unterstreicht immer wieder, dass digitale und analoge Formate sinnvoll zusammengeführt werden müssen. Auch das ist ein Aspekt der neuen Form der Kooperation. Datenschutz muss dabei genauso berücksichtigt werden wie die Vermeidung von digitaler Diskriminierung, denn nach wie vor können bestimmte Personen und soziale Gruppen am digitalen Lernen nicht oder nur erschwert teilnehmen, weil der Zugang zu leistungsfähigen Endgeräten fehlt. Die Privatsphäre ist bei einem transparenten Lernen zu schützen und das, was informell in den neuen Medien angeboten ist, ist unbedingt kritisch zu verarbeiten. Eine kritische Medienkompetenz gehört daher wesentlich zum Neuen Lernen dazu [Aktionsrat 2018, 2020].

Führungskräften muss bewusst sein, dass Bildungsgruppen, Altersgruppen, manchmal auch ethnische Gruppen und auch Geschlechtergruppen bisweilen unterschiedliche Lernangebote benötigen, um ihre jeweiligen Teilnehmerinteressen zu bedienen und zu entfalten. Auch differenzierende räumliche Kriterien sind zu berücksichtigen und diverse Landkreise, Kommunen aber auch wirtschaftliche Branchen und Betriebe müssen differenziert betrachtet werden. Es gilt beim Neuen Lernen, spezifisch und gezielt zu intervenieren und – so schwierig das ist – sozio-ökonomische und sozio-kulturelle Chancen auszugleichen [Tippelt 2020]. Inwieweit sich durch die Corona Pandemie Benachteiligungen bestimmter sozialer Gruppen beim Lernen noch vergrößern, muss durch empirische Studien weiter analysiert werden, aber momentane Befürchtungen, dass es zu neuen und verstärkten Benachteiligungen kommt, sind leider plausibel.

8 SYSTEMISCH-STRUKTURELLE DIFFERENZIERUNG UND KOHÄSIV-INTEGRIERENDES NEUES LERNEN

Für die theoretische Architektur des Themas Lernen, Bildung und sozialer Wandel waren die Ansätze sozialer und struktureller Differenzierung schon früh hilfreich, da es darum geht, bei Bildungsprozessen die Höherqualifizierung im Bereich der Ökonomie, die Partizipation im Bereich der Politik, die Integration und Inklusion in das soziale Gemeinwesen sowie die Pluralität und Offenheit im Bereich der Kultur in jeweils eigenen Diskursen zu thematisieren. Entsprechend sind Qualifikation, Legitimation und Partizipation, soziale Integration und Inklusion sowie auch Enkulturation sinnvolle strukturelle Dimensionen, wenn man einerseits die Bedeutung des sozialen Wandels für Bildung und Lernen analysieren will [Fend 2008; Tippelt 1990] und andererseits die Anforderungen an das Führungsverhalten thematisiert.

Sozialer Wandel, Trends und Zukunftsperspektiven				
Dimensionen	Strukturelle Komponenten			
	Ökonomie	Politik/ Öffentlichkeit	Gesellschaftliches Gemeinwesen	Kultur
Berufliche Qualifikation	Ökonomisch-technologische Innovation			
Politische Partizipation		Partizipation in Organisationen		
Soziale Integration			Inklusion von allen sozialen Gruppen, soziale Kohäsion	
Ethisch-religiöse Orientierung				Kulturelle Fähigkeiten und Wertevermittlung
Kulturelle Identitätsfindung	Kompetenzen Problemlösung Wissens- und Ideenmanagement	Verantwortung, demokratisches und bürgerschaftliches Engagement	Individualität, Pluralität, Empathie, Lebenswelten, Milieus	Weltoffenheit, Allgemeinbildung, interkulturelle Kompetenzen, ethische und religiöse Erziehung

1 | Fünf Dimensionen des Lernens im Lebenslauf und Anforderungen an leadership education [Tippelt 1990; Tippelt/Schmidt-Hertha 2020: 71]

In einer systemisch-strukturellen Heuristik richtet sich die berufliche Qualifizierung, die bereits in der Schule auf der Basis breiter Kompetenzvermittlung einsetzt und dann in der Beruflichen Bildung, der Hochschule und der Weiterbildung spezifiziert und vertieft wird, auf die Bewältigung von Anforderungen im ökonomischen System. Es geht darum, Jugendliche und Erwachsene zur Problemlösung sowie zum Wissens- und Kompetenzmanagement anzuregen.

Jugendliche und Erwachsene werden in Bildungsprozessen über die Lebensspanne – manchmal weniger als notwendig – auch auf die politische Partizipation vorbereitet. Es geht darum, demokratische und bürgerschaftliche Verantwortung zu übernehmen, das bürgerschaftliche Engagement anzuregen und zu fördern sowie generell auf die Partizipation in Organisationen vorzubereiten – beispielsweise um einen rationalen Umgang miteinander zu pflegen [Dewey 1916; Durkheim 1972].

Bei der sozial integrativen Dimension geht es im System des Lebenslangen Lernens darum, diverse soziale Gruppen, Schichten und Milieus zu integrieren, die Lernenden darin zu unterstützen, die pluralen Lebensverhältnisse zu akzeptieren und durch Empathie die Lebenswelt auch jener sozialen Milieus, denen man nicht selbst angehört, besser zu verstehen. Die Bildungseinrichtungen können im idealen Fall die Basis für die notwendige soziale Kohäsion in der Gesellschaft stützen, wobei im letzten Jahrzehnt die Aufgabe der sozialen Inklusion hinzukam. Der normative Anspruch, dass jeder Mensch das Recht auf Bildung hat, ist rechtlich in einem Übereinkommen der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen ausdrücklich verankert. Nach der Ratifizierung findet seit 2009 in Deutschland eine intensive, allgemeine pädagogische, bildungspolitische und bildungstheoretische Diskussion zur Umsetzung der Inklusion in den Institutionen des Systems des Lebenslangen Lernens statt. Die Konvention der Vereinten Nationen hat einen mahnenden Charakter, erinnert an unerledigte Aufgaben und verpflichtet das System des Lebenslangen Lernens, die Heterogenität und Individualität der Lernenden zu berücksichtigen [Tippelt/Heimlich 2020]. Ausgehend von einem breiten Verständnis von Inklusion, kann sich dies keineswegs nur auf die bauliche Barrierefreiheit beschränken, sondern muss sich viel mehr auf Veränderungen in den Inhalten, Ansätzen, Strukturen und Strategien von Lernprozessen fokussieren.

Die Förderung der kulturellen Partizipation ist in gleicher Weise wichtig, denn die Auseinandersetzung mit Werten, die glaubwürdige Vermittlung von Weltoffenheit sowie der interkulturellen Kompetenz durch Allgemeinbildung gehören in den Kanon des Neuen Lernens, genauso wie die Reflektion von ethischen und religiösen Inhalten. Nur vor diesem Hintergrund ist die Fähigkeit zur kritischen und selbstbestimmten Auseinandersetzung mit Normen und Werten in einer pluralen demokratischen Gesellschaft zielführend [Aktionsrat Bildung 2020].

Insgesamt sind dies zweifelslos sehr hohe Erwartungen an das Neue Lernen, die über den ebenfalls sinnstiftenden Auftrag der kognitiven Förderung und Durchdringung weit hinausgehen. Eine rationale Wissensorientierung ist vor dem Hintergrund der Verantwortung von Führungskräften unbedingt durch das Verstehen der Bedeutung von sozialer Kohäsion, von Zusammenhalt und dem Zusammenführen sozialer Gruppen und nicht der Polarisierung, zu komplementieren. Der Mangel an Empathie in einer Organisation führt zu deren Ineffizienz und möglicherweise zu deren Zerstörung.

Neues Lernen impliziert im Bereich leadership education daher Professionalisierung, Fachwissen, die Kompetenz, Wissen und Handeln aufeinander beziehen zu können, Organisationswissen, Beratungswissen und wertereflektierende Empathie.

Das Neue Lernen erfordert im Bereich der leadership education mehr als nur Fachlichkeit, denn es geht bei Führungskräften wie bei Mitarbeitenden darum, Mut zu beweisen und Durchhaltevermögen an den Tag zu legen, es geht darum, Empathie und soziale Intelligenz umzusetzen, sich Freundlichkeit zu bewahren, Gerechtigkeitsideen und damit auch die Teamfähigkeit stark zu berücksichtigen, Verantwortung zu übernehmen, den Gemeinsinn und die

Selbstregulation aufeinander zu beziehen. Neues Lernen kann die Transzendenz des jeweiligen Lernvorgangs bewahren, d.h. dankbar und humorvoll zu sein und Weisheit, Wissen und Erfahrung aufeinander zu beziehen, um kreativ und zukunftsoffen sein zu können. Leadership education thematisiert daher Fachlichkeit, kognitives und soziales Verhalten sowie die Persönlichkeit [Faix et al. 2020].

Leadership education ist durch die Ziele und die Rationalitätsvorgaben der jeweiligen Organisation geprägt und trotzdem bestehen für Führungskräfte auch Freiheitsgrade des Handelns. Wenn man die Anforderungen an das Neue Lernen auf leadership education bezieht, wird man zu dem Ergebnis kommen, dass es weder eine ideale Führungsperson noch ein allgemein optimales Führungsverhalten gibt, aber bei leadership education – insbesondere in Fortbildungen – ist zu berücksichtigen [Rosenstiel 2018],

- die Kriterien des Führungserfolgs immer präzise zu benennen,
- die geführten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zielorientiert zu fordern und zu fördern,
- die Führungssituation selbst förderlich zu gestalten,
- das Führungsverhalten durch Personalentwicklung und insbesondere auch durch situierte Fort- und Weiterbildung flexibel zu modellieren,
- die Führungsperson anforderungsgerecht auszuwählen.

Aus der Perspektive des Neuen Lernens und der Bildung ist es sinnvoll hinzuzufügen, dass Führung immer den Wandel der sozialen, ökonomischen und kulturellen Umwelt im Blick haben sollte, um an Sicherheit und rationaler Zukunftsorientierung zu gewinnen.

LITERATUR

AKTIONSRAT BILDUNG. (2017). Bildung 2030 – veränderte Welt: Fragen an die Bildungspolitik. Münster.

AKTIONSRAT BILDUNG (2018). Digitale Souveränität und Bildung. Gutachten. Münster.

AKTIONSRAT BILDUNG (2020). Bildung zu demokratischer Kompetenz. Gutachten. Münster.

AKTIONSRAT BILDUNG (2021). Führung, Leitung, Governance: Verantwortung im Bildungssystem. Gutachten. Münster (im Druck).

ALLMENDINGER, J. | NIKOLAI R. | EBNER, C. (2018). Soziologische Bildungsforschung. In: Tippelt, R. |Schmidt, B. (Hrsg.). Handbuch Bildungsforschung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 47-52.

AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG. (2018). Bildung in Deutschland 2018: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Wirkungen und Erträgen von Bildung. Berlin.

AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG (2020). Bildung in Deutschland 2020. Bildung in einer digitalisierten Welt. Bielefeld.

BLOSSFELD, H.-P. | KILPI-JAKONEN, D. | VILHENA, E. | BUCHHOLZ, S. (2016). Adult Learning in Modern Societies: An International Comparison from a Life-Course Perspective. Cheltenham.

BRAUN, F. | LEX, T. | REISSIG, B. (2018). Übergangsforschung. In: Tippelt, R. |Schmidt, B. (Hrsg.). Handbuch Bildungsforschung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 1297–1320.

DEWEY, J. (1916). Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education. New York.

DURKHEIM, E. (1972). Erziehung und Soziologie. Düsseldorf.

EMMINGHAUS, C. | TIPPELT, R. (Hrsg.) (2009). Lebenslanges Lernen in regionalen Netzwerken verwirklichen. Bielefeld.

ERPENBECK, J. | ROSENSTIEL V. L. | GROTE, S. | SAUTER, W. (Hrsg.) (2017). Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 3. überarb. Aufl., Stuttgart.

FAIX, W. | WINDISCH, L. | KISGEN, S. | PARADOWSKI, L. | UNGER, F. | BERGMANN, W. | TIPPELT, R (2020). A new model for state-of-the-art leadership education with performance as a driving factor for future viability. In Leadership, Education, Personality, journal, 3.Jg., (S. 1–26). Heidelberg.

FAIX, W. | ERPENBECK, J. | AUER, M. (Hrsg.) (2013). Bildung. Kompetenze. Werte. Stuttgart.

FAIX, W. | MERGENTHALER, J. (2010). Die schöpferische Kraft der Bildung. Über Innovation, Unternehmertum, Persönlichkeit und Bildung. Stuttgart.

FEND, H. (2008). Wie das Leben gelingt oder wie es so spielt. 1527 Lebensläufe vom 12. zum 35. Lebensjahr. In R. Tippelt (Hrsg.), „Wie das Leben gelingt oder wie es so spielt" – Helmut Fend. München, S. 41–72.

GRANOVETTER, M. (1973). The Strength of Weak Ties. In: The American Journal of Sociology, 78(6), S. 1360–1380.

HAGEN FERNUNIVERSITÄT (2020). Lernen neu denken. Das Hagener Manifest zu New Learning. Hagen.

KRUSE, A. (2007). Weiterbildung in der zweiten Lebenshälfte. Multidisziplinäre Antworten auf Herausforderungen des demographischen Wandels. Bielefeld.

LEPSIUS, M.R. (1977). Modernisierungspolitik als Institutionenbildung: Kriterien institutioneller Differenzierung. In: Zapf, W. | Albert, H. (Hrsg.). Probleme der Modernisierungspolitik: Mannheimer sozialwissenschaftliche Studien. Meisenheim, S. 17–28.

NITTEL, D. | TIPPELT, R. (2019). Pädagogische Organisationen im System des Lebenslangen Lernens. Bielefeld.

NORTHOUSE, P. (2013). Leadership. Theory and Practice (6.ed.). London.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. (2018). Equity in Education: Breaking down barriers to social mobility. Paris.

ROSENSTIEL, L. V. (2018). Weiterbildung von Führungskräften. In: Tippelt, R. | Hippel, A. (Hrsg.). Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 1345–1361.

ROSSBACH, H.-G. | Maurice, J. V. (2018). Das Nationale Bildungspanel als wertvolle Ressource für die Bildungsforschung. In: Tippelt, R. | Schmidt-Hertha, B. (Hrsg.). Handbuch Bildungsforschung, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 739–756.

TENORTH, H.-E. (2018). Wilhelm von Humboldt: Bildungspolitik und Universitätsreform. Paderborn.

TIPPELT, R. (1990). Bildung und sozialer Wandel: Eine Untersuchung von Modernisierungsprozessen in der Bundesrepublik Deutschland seit 1950. Weinheim.

TIPPELT, R. (2018). Lebenslanges Lernen als Kompetenzentwicklung. In: Hof, C. | Rosenberg, H. (Hrsg.). Lernen im Lebenslauf. Wiesbaden, S.105–120.

TIPPELT, R. (2018a). Bildungsreformen und sozialer Wandel. Rationale Analyse und normative Prämissen nach „Schockerleben". In: Barz, H. (Hrsg.). Handbuch Bildungsreform und Reformpädagogik. Wiesbaden, S. 113–128).

TIPPELT, R. (2020). (Re-)Produktion sozialer Ungleichheit und Weiterbildung: Sozialtheoretischer Abriss und ausgewählte Grundlegungen. In: Schmidt-Hertha, B. | Haberzeth, E. | Hillmert, S. (Hrsg.). Lebenslang lernen können. Gesellschaftliche Transformationen als Herausforderung für Bildung und Weiterbildung. Bielefeld, S. 67–80.

TIPPELT, R. | HEIMLICH, U. (Hrsg.) (2020). Inklusive Bildung. Zwischen Teilhabe, Teilgabe und Teilsein. Stuttgart.

TIPPELT, R. | SCHMIDT-HERTHA, B. (2020). Sozialisation und informelles Lernen im Erwachsenenalter. Bielefeld.

TIPPELT, R. | SCHMIDT, B. | SCHNURR, S. | SINNER, S. | THEISEN, C. (2009). Bildung Älterer – Chancen des demographischen Wandels. Bielefeld.

YUKL, G.A. (2006). Leadership in Organizations. Pearson Education USA.

4. LEADERSHIP, ORGANIZATION, AND INNOVATION

DONALD MROZ

MOVING TOWARD A LEARNING ORGANIZATION THROUGH LEADERSHIP

DEDICATION

I hope this paper and the research within will add to the interest and intrigue of my colleague, Professor Werner Faix. It has been a pleasure working with Professor Faix to enhance the learning of SIBE students through our MBA program at Post University. I have found Professor Faix to be a creative, innovative scholar and wonderful thinking partner. I am proud to have been asked to compose this paper in his honor. One of my interests has been how organizations can become true learning organizations and what role leadership plays in that effort. This paper is dedicated to my colleague and friend Dr. Faix for his Birthday celebration.

PREMISE/INTRODUCTION

In February of 2010 a top executive at Toyota's U.S. sales office in Torrance, CA declared that the automaker had discovered the exact causes of sudden acceleration in its vehicles: floor mats and sticking pedals. However, a few days earlier, executives from Toyota's regulatory office in Washington told congressional investigators that they could not be absolutely certain what was behind the problem. And the company's attorneys acknowledged shortly after the meeting that sticking pedals would not cause sudden acceleration. [Vartabedian/Bensinger 2010] This is simply one small, but important example of why leadership and organizational learning must go hand in hand. Through instilling organizational learning practices, principles and good thinking it is possible to elevate organizations beyond contradictory statements, such as the example above, and that can lead to miscommunication/misinformation, health and safety issues, blame, scapegoating, lies, and clear statements of incompetence.

In this paper, my intention is to further reinforce the interdependence between leadership and organizational learning. Organizational learning was popularized by Senge [1990], however the field has been in existence since the early 60's and possibly earlier. Much has been studied and researched, and various implementation strategies have followed. Even with the various research studies, and implementation strategies/approaches we continue to see organizations make mistakes as noted above by Toyota with contradictory statements seeming to indicate that learning has not taken place at the organizational level. In 1996 this author [Mroz] devised a "Macro Model for Organizational Learning" while undertaking a grounded theory study with Senior level leaders. Much has transpired since that time with numerous research and studies being undertaken, strategies for organizational learning being devised, and many consulting opportunities with trial-and-error results, both positive and not so positive outcomes across industries and sectors.

This paper explores several of the research studies undertaken that link moving in the direction of organizational learning through leadership. In this paper, leadership is not only defined as the top leader, CEO or President, but at times references leaders at all levels including informal leaders and will be discussed as such. It is also posed here that organizational learning can take place within the larger organization, and in fact includes team learning, group learning and learning at a divisional level. Thus, organizational learning is a broad definition including mini and macro-organizations. The same can be said for leadership, in that it is leaders at all levels, both formal and informal. At the macro level, it is often stated that environment is the driving force for change within organizations. It is also often stated that senior leadership has the primary role in initiating an organizational learning effort due to their connectedness with the internal and external environments and their position of power [Mroz 1996]. In this case we are talking of the larger, holistic organization, but there are instances where we see organizational learning concepts and practices taking place within an organization even if the entire organization is not undertaking those concepts and practices associated with an

organizational learning effort. Although this later statement may not constitute "organizational learning" as such, never-the-less there are instances of brilliance happening.

In addition to what has been stated thus far, this paper will explore the fringes of the trans-disciplinary scope of organizational learning, without calling it out as such, and the many overlapping and integrated synthesis of knowledge that have been applied to this field. It is no longer simply a field with boundaries, but rather a field that has had to integrate knowledge from the fields of psychology, positive psychology, biology, physics, cybernetics, organizational change/change management, human development, team effectiveness, sociology, and technology amongst others. And of course, the field of study has crossed virtually all sectors now from the private for profit to non-profits and governmental agencies.

ORGANIZATIONAL LEARNING

The literature contains numerous and varied definitions related to the concept of organizational learning, however since Senge [1990] helped to popularize the concepts and field, there has been a continuous effort to research and learn more about this fascinating and important field of study. Historically we can see various definitions and their evolution over time. [Duncan/Weiss 1979: 84] state that organizational learning is "the process within the organization by which knowledge about action – outcome relationships and the effects of the environment on these relationships is developed." Other definitions which have been important are…

Organizational learning is a process of detecting and correcting error [Argyris, 1977].

Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding [Fiol/Lyles 1985].

Organizations are seen as learning by encoding inferences from history into routines that guide behavior [Levitt/March 1988].

And of course, Senge, [1990: 3] "Learning organizations are places where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together."

More recently we are seeing some closer agreement regarding definitions whereas there is a distinction between the learning organization and organizational learning. Amy [2007: 213] through research states "organizational learning refers to learning processes and activities that occur within the organization whereas a learning organization refers to a particular organizational form" [Lundberg 1995; Ortenblad 2001; Sun/Scott 2003; Yeo 2005]. Furthermore, according to Amy, much of the literature remains fragmented between academics and practitioners. Argote and Levine [2020] state that organizational learning occurs in a context, whereas

the context includes features of the organization and the environment in which it is embedded. Examples being the organizational structure, culture, technology, identity, goals, incentives, and strategy, as well as the characteristics of its members. One framework for organizational learning that is cited often in the research is that of Crossen et al. [1999, 2011] where organizational learning is formulated as strategic renewal incorporating four interconnected processes of intuition, interpretation, integration, and institutionalization that occur over the individual, group and the organizational levels. The premise is that intuition and interpretation occur primarily at the individual level, and that integration occurs at the group level while institutionalization occurs at the organizational level. This framework has been revised by some researchers however remains mostly intact as a relevant and sound model.

What is quite clear from the literature whether it is by practitioners or scholars is that organizational learning and the process of working towards becoming a learning organization have become important elements for organizational success. Mai [2004: 212] states that "learning organizations are about constant self-evaluation and about developing new approaches and practices to deal with the challenges of an ever-changing environment. This, in turn, invokes a paradox: successful organizations must strive both to standardize their operations around 'best practices' and, at the same time, to look constantly for more effective alternatives – better best practices, if you will – to achieve their goals." The author of this paper has been involved in numerous efforts in a consulting capacity to help instill organizational learning concepts and practices within several organizations such as Ford Motor Company, Empire Blue Cross Blue Shield, Alcoa Aerospace, numerous School Districts and various other organizations. The intentions were always the same, either to improve what was already being undertaken, or to innovate to a new product or service. Efficiency has almost always been another factor that organizations want to improve upon, and instilling concepts of organizational learning can and has helped move in these directions. The key to much of this learning at the organizational level is sustainability. Benn, Edwards and Leppan [2013] have concluded through their research that knowledge sharing and generation tools in the form of selected boundary objects can promote development of communities of practice which can enhance the institutionalization of knowledge using the 4 I Organizational Learning Framework [Crossan et al. 1999] as a guide to sustain the overall effort of organizational learning.

LEADERSHIP

Leadership is a topic that has been quite thoroughly researched, studied, and has many theorists and practitioners providing various models of best practices. Some of this research has of course found its way into the area of organizational learning, and rightfully so. My own research focused on the Leaders role in organizational learning, and many others have focused on this topic in hopes of establishing frameworks for leadership to instill organizational learning concepts, and ultimate successes in how organizations learn, and/or become a learning

organization. Vera & Crossan [2004] note that some of the frameworks have proposed opposing continuums of leadership such as relations-oriented versus task-oriented [Fiedler 1967], and directive versus participative [Heller/Yukl 1969], in addition much has been written regarding transformational leadership vs. transactional leadership [Vargas 2015]. As it relates to organizational learning it would appear that much of the research leans toward the models of transformational research and transactional research.

Vargas talks about the two types of leadership evolving into a blended model of strategic leadership and characterizes it as “ambidextrous” and that leaders must have the ability to move between the two modes of leadership style depending upon the situation. Both styles would seem to have their respective places within an organization where transactional leaders seem to motivate employees mostly through rewards and active management by exception [Avolio/Bass/Jung 1999]. Transformational leadership on the other end of the continuum is more charismatic leaning toward being inspirational in nature and intellectually stimulating [Bass 1985].

Through my own experience working with both transformational and transactional leaders they are visible at all levels of an organization. Vera and Crossan [2004] state that at certain times organizational learning processes thrive under transactional leadership, and at other times they benefit more from transformational leadership. Where this seems to differ is when we discuss a model of strategic leadership which seems to pertain primarily to those leaders at the top of the organization as they have a very different and broader view of the organization and its stakeholders in addition to the larger environment beyond the organization undertaking these efforts. This is not to say that strategic leaders are necessarily either transformational or transactional. The same ambidextrous needs apply and indeed may be more important at this level of the organization particularly when moving towards a learning organization concept of “right time, right place.” The strategic leader is the person who will help to implement a learning culture at the organizational level. Studies have shown this can be accomplished through a transactional and/or transformational approach. The transactional approach would lean more towards a current culture following existing norms, rules and processes. Whereas the transformational approach would most likely align towards a new or different vision and be more open and flexible when moving the organization towards learning as an entity.

Although both transformational leadership and transactional leadership have been explored, researched and written about quite a bit in the literature, there appear to be more studies that lean toward a transformational approach to leading when discussing organizational learning. Hsiao and Chang [2011] state that Leadership is an important factor affecting organizational innovation. They go on to further state that many studies show that transformational leadership has a positive and significant influence on organizational innovation. In addition, their research has found sound evidence that transformational leadership and organizational learning have significant positive relationship influence on organizational innovation.

Organizational innovation is often linked with organizational learning in that organizational learning is a methodology that helps to produce an environment conducive to innovation. Bass &

Avolio's [1994] classification of skills necessary for transformational leaders known as the "Four I's" includes Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration. Again, we see a focus on transformational leadership, and this seems to be particularly true as it relates to the formulation and implementation of organizational learning.

Tichy & Devanna [1986] have identified characteristics of transformational leaders through their research: Qualities of a Change Agent such as adaptability, entrepreneurial and flexible; Courage, having the ability to take risks to move an organization beyond the status-quo; Openness and faith in followers providing confidence in those under them in the organizational structure; Led by values which are in congruence with what they and the organization have explicitly expressed; Life-long learning, not only in or for others, but for themselves as well; Ability to face complex, uncertain and ambiguous situations which inevitably arise throughout the course of their tenure as the leader; and, Visionary abilities which go hand-in-hand with the top job, but also means that they can readily identify the future state and communicate this with others in the organization in a way that moves the organization forward in a positive direction. Again, this is not to say that both transformational and transactional leadership are not necessary, indeed both skills are required to be that strategic leader most organizations seek to have. It does seem to point however that studies and the literature lean toward leaders who are highly skilled at the transformational leadership qualities instilling trust from followers.

In addition to these findings and research cited above, Amy [2007: 227] discusses the notion that leaders must be good facilitators of both individual and organizational learning. She goes on to say that such "leaders display emotional intelligence in communicating and relating as they perceive followers needs, establish emotional connections, customize their responses, and reinforce learning through motivating incentives and rewards." In addition, an open, and trusting environment is necessary as the foundation for organizational learning to occur, and this makes emotional intelligence a key aspect of leading.

ELEMENTS OF SUCCESS

Organizational learning efforts have been undertaken quite often and through many means and methodologies. As expected, some have met with tremendous success, and others have failed to produce the anticipated outcomes, relating to cultural changes and more concrete outcomes of innovation, process changes, new practices or new products/services. Despite some of these setbacks, leaders and organizations continue to work towards successes, and various research studies and actual implementation efforts have identified various aspects that can help lead to successful implementation of organizational learning efforts.

One of the researched factors regarding successful organizational learning efforts has to do with learning from successes or failures, and which of these contributes more to learning at the organizational level. Madsen and Desai [2010] pose through their research that organizations

learn more effectively from large failures than from small failures. In addition, they go on to state that organizational learning occurs more effectively through observation of others' failures than through successes. One of the examples they use to confirm their hypothesis is that of NASA and the unfortunate disaster that took place in 2003 of the Columbia reentry where foam insulation had broken off during take-off, and as a result the break-up of the Columbia ship. As a result of this devastating accident, there was an immediate action and follow-up installing the Columbia Accident Investigation Board (CAIB), which was an intense and detailed review of the accident and its cause(s). The authors contrasted that accident to a minimal investigation that took place earlier in 2002 with the launch of the Atlantis which also lost foam insulation, but the rocket landed safely. In this case there was not a large undertaking to find the cause of the defect, and in fact the study had not even been completed upon the launch of the Columbia. Thus, the catastrophe of Columbia produced immense organizational learning whereas the perceived minor failure of Atlantis was basically a non-learning organizational response. Muehlfeld, Sahib, and Van Witteloostuijn [2008] observed through their research that context-specific learning patterns seem to point towards having facilitators of learning. They stress the crucial role of "deliberate learning," and suggest that documentation, discussion forums, and putting in place very specific institutional structures to deal with learning efforts highly contribute to the organizational learning. Another way of saying this is that a strategy regarding organizational learning efforts must be put into place that has very concrete elements in place allowing for knowledge to be documented and transferred throughout the organization as necessary. Thus, if the strategy is put in place, along with these concrete elements, it can provide long-lasting change in the organization. This should be related to both successes and failures that are important to the organization and its mission as well as vision for where it sees itself in the future.

The literature is clear that creating a learning environment is critical to organizational learning taking place. Lombardi [2007] has identified eight critical factors that must be aligned to ensure a successful learning environment is created:

- Goals
- Content
- Instructional design
- Learner tasks
- Instructor roles
- Student/learner roles
- Technological affordances
- Assessment

The premise of the above leads to Authentic Learning which concretizes the organizational learning efforts. Although Lombardi's research and paper seem to lend itself more to struc-

tured learning settings, clearly these elements can cross over into organizations of all kinds. Lombardi goes on to list 10 design elements that are key to the authentic learning experience and can lead to positive outcomes: Real-world relevance, real-world tasks that will make a difference in the anticipated outcomes; Ill-defined problems which relate to authentic activities open to multiple interpretations; Sustained investigation particularly related to complex problems that take time to think through and will require intellectual fortitude; Multiple sources and perspectives requiring the learners to examine a task or problem from multiple perspectives using a variety of sources; Collaboration which is what is required in most organizations and can provide differing perspectives; Reflection which is key to metacognition efforts requiring deep thinking; Interdisciplinary perspectives which extend beyond a particular discipline, and can often be key to how organizations learn across boundaries; Integrated assessments which in the real world requires a hard look at what has worked and has not worked allowing the individual, group and organization to learn from their learnings.

The concept of authentic learning as a necessary step to learning at an organizational level would almost certainly include the transfer of knowledge within the organization. This becomes particularly important when an organization is in transition, possibly driven by market forces, or when an aging workforce is being replaced due to retirements, geographical moves, rapid expansion or other instances for the need to share knowledge. Leonard and Swap [2004] discussed the concept of “Deep Smarts” whereas the best employees have the deepest knowledge of practices and concepts within an organization. One key to sustained organizational learning is the sharing of this deep knowledge and the comprehension of the knowledge to put it into practical use. Leonard and Swap [2004: 1] state that those individuals with “deep smarts” have the knowledge, both explicit and tacit knowledge stored from experiences, and the organization would be unable to advance if that knowledge were to disappear. Thus, the requirement to share the knowledge and have it transferred so as to maintain the knowledge and practices, but also to build on them.

Through our work with teams and organizations focusing on organizational learning we have seen numerous successes with relation to leaders becoming better listeners and trying to comprehend and better understand the input and learnings of those at lower levels of the organization. In addition, we have seen teams transfer their successful stories and knowledge of quality efforts (such as a team in Ford Motor Company) from one manufacturing plant to a host of other plants. This effort led to increased quality efforts at multiple locations throughout the United States and beyond, and increased morale as well as enhancing the trust between levels within the larger organization. In this way the “organization” as a whole was able to learn and build off of that learning to improve quality on a grander scale. We have also seen team learning improve based on strategy that incorporated concrete efforts at collecting and documenting learnings. The learnings were made up of trial-and-error attempts at new products and services, innovation attempts within practices and policies, and through reengineering efforts as well as process improvement efforts.

BARRIERS AND BOUNDARIES

As with any attempt to change a practice, policy, or organizational approach to work there are numerous barriers. In the instance of organizational learning efforts that we undertook, we also ran into barriers, roadblocks and team/organizational boundaries that stood in the way of an organization advancing or learning. In one instance a Manager knowingly blocked progress by pulling a power play on a team, slamming his fist down on a table and yelling directly where the team sat totally demoralizing the team for good work accomplished, but different than what he thought it should be. In another instance there was a rift between management and the union which posed a huge roadblock to learning as neither side would compromise on issues large or small. Yet in another instance it was clear that a power struggle had emerged between two levels of management, whereas Engineering in a certain Automobile Company was unwilling to share power within a newly formed team-based environment. We have also experienced differences in culture getting in the way when working with Japanese Managers and American Managers, neither wanting to learn from the other, and stubbornly set in their own beliefs and practices.

One of the obstacles to leadership enhancing organizational learning was posed by Argyris [1986] with the concept of "skilled incompetence," whereas managers and leaders become very competent at their own or their organizations level of incompetence. This may sound harsh, but we continue to see where routines become solidified within an organization as the way things are done and become competency traps.

As Levitt & March [1988: 322] surmised a "competency trap can occur when favorable performance with an inferior procedure leads an organization to accumulate more experience with it, thus keeping experience with a superior procedure inadequate to make it rewarding to use." All too often managers and leaders become stuck in their thinking and in the previous practices that have been undertaken. This debilitating thinking is very dangerous for an organizations ability to move forward and make progress as a learning organization. When Argyris talks about the concept of skilled incompetence he is talking about literally designing errors into the system, which in reality are commonly accepted practices so much a part of the everyday work-life that those who use them take them for granted. This then leads to what he has identified as organizational defensive routines which are any policy, practice or action that prevents the people involved from being surprised, embarrassed or threatened, and at the same time prevents them from learning how to reduce the surprise, embarrassment or threat. Thus, the truth is discouraged because it can be threatening to others. This all leads to a very natural [human] way of avoiding embarrassment: Step 1 – Bypass the embarrassment and threat whenever possible. Step 2 – act as though you are not bypassing them. Step 3 – Don't discuss steps One and Two while they are happening, and Step 4 – don't discuss the undiscussability of the undiscussable. This then is "skilled incompetence" when Individual

defensive routines become automatic and skillful. This does not only happen with Leaders or Individuals but can happen to groups and organizations.

Levitt and March [1988] discuss how even disagreements over the meaning of history are possible, and different groups develop alternative stories that interpret the same experience quite differently. At times different groups in an organization may have different targets or goals and evaluate the same outcome very differently based on their own goal or target, which does not, obviously lead to team or organizational learning, rather it stifles any learning on a grander scale. In addition to these barriers as noted above the literature also notes how bureaucracy is often the culprit in slowing down or denying an organization from learning.

Walker and Brewer [2008: 1123] have noted through a study they undertook that "previous research has apparently underestimated the extent of red tape [bureaucracy] in public organizations because such research has relied heavily on the perceptions of senior or upper-level officers who tend to perceive that red tape is less dense." This coincides with Argyris findings that often senior leaders are the ones who do not fully comprehend that which keeps the organization from learning, and the "red tape" in this case becomes the undiscussable.

In Senge's [1990] work he talks about overcoming these barriers and distinguishes between more traditional organizations from those truly moving toward becoming a learning organization by mastering the five disciplines he described. He stated that "the organizations that will truly excel in the future will be the organizations that discover how to tap people's commitment and capacity to learn at all levels of the organization" [p. 4]. His five disciplines are: Systems Thinking, A conceptual framework to make full patterns clearer; Personal Mastery, the discipline of continually clarifying and deepening one's own personal vision as well as seeing reality objectively; Mental Models, which are deeply ingrained assumptions, generalizations or pictures/stories we hold in our heads that influence how we understand the world and thus move us to action. Very often we are unaware of these mental models as they can be in our unconscious, unlike paradigms which are more apparent to us; Building a shared vision, which are a set of principles and guiding practices that are shared amongst those in the organization. There must be congruence between one's own personal vision and that of the organization; and, Team Learning, which is the discipline of a team suspending assumptions, and entering into dialogue and truly thinking together, different from group think. In our experience, overcoming barriers to organizational learning are never easy, and the five disciplines that Senge has outlined are also not easy to undertake. In the past we have worked closely with the Society for Organizational Learning trying to put these five disciplines into practice within various organizations. We have found that the barriers to organizational learning are instilled within individuals and organizations, similar to Argyris' findings, and practicing the five disciplines continually can help overcome the barriers, but it must become a way of doing business, and the word "discipline" is the right word when describing these undertakings posed by Senge. One can understand the difficulty in undertaking the effort to become a learning organization

as each of the 5 disciplines proposed by Senge must be practiced on a continual basis by everyone. Certainly, no easy undertaking!

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL LEARNING

Through research conducted [Mroz, 1996] many leaders understand that they may have the key role to play in moving an organization towards becoming a learning organization. One of the most consistent themes to come through interviews with top leaders was that modeling and providing examples of what one is desiring is critical for success related to learning. Another theme important to leading such efforts was that of establishing trust between the leader and those within the organization. And, critically important within the findings was allowing people to fail without punishment and also acknowledging successes. It was also key for leaders to not only talk from on high, but to actually "walk the talk" or another way it was expressed was to "lead by deeds."

Much of the research on organizational learning and leadership is similar, but of course expands upon these findings. As noted earlier, Amy [2008] poses that emotional intelligence was given the most emphasis in the research as well as the prominent feature of being a facilitative leader. She also noted that leaders must challenge the status quo assumptions regarding environment and how things are currently being undertaken. She goes on to state [p. 227] that "An informal, approachable communication style creates and open, trusting environment in which leaders facilitate learning through asking questions, clarifying expectations, delegating learning projects, teaching based on their personal experience and example, and upholding standards that foster accountability." It is critical for leaders to make connections and enforce learning from both a cognitive and emotional level which helps to enforce trust and enable learning at a larger scale. Hugo, Vlado and Miha [2009] note that the significance of organizational learning for performance and the role of the leader influencing the learning process in organizations now has become increasingly important. In the years since this research has taken place the world has become even more complex and organizations must find ways to instill learning practices and principles to not only stay afloat but to thrive and prosper. The competitive, global, political forces at play, as well as competitor's innovations can severely impact organizations making it imperative that leaders focus on learning and help to instill these values throughout the organization.

Vargas [2015] is clear in stating that organizational learning and the appropriate leadership style has become a critical strategic advantage to achieving innovation, high performance and in being competitive. Resting on what was once good or even great is no longer acceptable, but rather the leader must be the influential factor in moving the organization to become a learning organization with a tone of unconditional learning for all employees/participants. Mai

[2004] lent very pragmatic approaches that leaders must take when focusing on organizational learning and organizational renewal. He posed that leaders must entertain two related roles in their quest to instill learning in the organization, that of critic and provocateur as well as being a learning advocate and innovation coach. The role of critic and provocateur requires some very specific skill sets and operating practices. Casting a critical eye on what is being done and accomplished must be done in a manner that will not offend people and the culture must be one of accepting the notion that things can change for the better. As we noted earlier, all too often the work becomes routine and change can be looked upon as negative or a nuisance versus a learning and continuous improvement. Mai goes on to provide some important elements related to being the critic such as how to pose potent questions and using confrontation to provoke a critical review. In addition, setting expectations for disagreement and debate is crucial so that everyone understands the rules and that it is okay to be challenged, and that certainly includes the leader.

Focusing on organizational learning by the leader seems to be a sound element within the research, and as noted above there are various approaches, ideas and techniques that can be utilized to instill learning throughout an organization. It has been made imminently clear throughout the literature that this is not easy and takes discipline and requires a constant focus on improvement. Pruitt [2017] provides seven practical things a leader must do to increase learning within their respective organization: 1. Intentionally have a learning plan and manage to the continuous learning necessary for knowledge gain; 2. Connect learning with the strategic organizational operations and initiatives which lead to proficiency of performance related to operational growth; 3. Develop a coalition of learning advocates/champions who can assist with the planning and help with the implementation of a learning strategy; 4. Provide learning opportunities for major changes within the organization, and possibly even smaller changes. Training & Educational efforts are often overlooked or seen as not necessary, on the contrary, Pruitt expresses how very important these can be for change and learning in the workplace; 5. Emphasize learning whenever possible in communications including the why and what's in it for people and the organization; 6. Be a learning example, as has been stated in earlier notations as being a role model for learning and communication; 7. Ensure successful learning throughout the organization by providing the time, money and attention as well as administrative support that will prove how important it is to the organization that everyone continue to learn for the betterment and advancement of the organization.

Finally, the premise in this section is to elaborate on the importance the leader plays in promoting and undertaking organizational learning efforts. Atwood, Mora & Kaplan [2010: 578] unequivocally state the heart of "organizational learning is leaders creating more leaders," thus promoting leadership throughout the entire organization. In systems thinking this can become a positive loop of learning that transcends the organization continuing to build upon itself, thus changing the culture of the organization into a true learning organization.

SUMMATION AND CONCLUSIONS

Organizational learning is a broad field that extends far beyond one discipline and much of the research cited throughout this paper and in the organizational learning research puts leadership at the helm for driving learning. There may never be an all-encompassing framework or agreement upon one definition of organizational learning, but that does not suppose that it is any less important in driving our organizations for constant improvement, innovation and striving for new goals, approaches and processes. Easterby-Smith [1997] posed that the creation of a comprehensive theory of organizational learning was unrealistic for three reasons. First, most of the literature regarding this topic can best be understood from a limited number of discipline perspectives with each discipline having its own dynamics and bounded by those dynamics. Let me note that this may no longer be exactly true as disciplines have learned that exploring beyond their own boundaries have provided previously unthought of knowledge that can be applied to numerous disciplines and functions beyond what they may have been initially focused on. Genetics for example crosses a number of disciplines including biology, chemistry and environmental science. Second, Easterby-Smith argues the difference between organizational learning which he stated is more analytical focusing on the study of learning versus the learning organization which is action and more outcome oriented. To this point, it is becoming a bit more focused in that one is dependent upon the other, and organizational learning strategies can lead to the creation of a learning organization through practice and culture change. Third, the existence and reality of the differing disciplines can lead to confusion throughout research efforts. Although this author can identify faults within each of these three reasons for the development of a comprehensive framework or definition of organizational learning, there is basic agreement that a common definition may elude scholars. Through transdisciplinary research and ultimate approaches and meanings the elusive framework may yet be achieved, and certainly new theories and models will be discovered transcending various disciplines.

As it relates to leaders leading organizational efforts Mroz [1996] found that leaders can undertake the following practices to enhance organizational learning: 1. Strive for common processes where possible. This is somewhat controversial, but where possible it can prevent confusion, errors and chaos within and across and organization; 2. Create teams and cross-functional learning which can promote learning within smaller groups and then extending and expanding the learning beyond those teams to the larger organization; 3. At every opportunity share knowledge, information and learnings. Instilling this practice throughout the organization ultimately changes the culture and sharing becomes the norm; 4. Involve people within the organization in many different manners including changing teams, including them when possible in decision making and problem solving. Not only does this help to create increased involvement, but it instills pride and also creates more opportunities for learning across the organization while creating buy-in to many of these practices; 5. Practice

instilling deep conversations and dialogue as ways of communicating and enhancing understanding of various positions. These deeper conversations also take place at the emotional and psychological levels not only at the cognitive levels, thus bringing the whole person into the conversations and expanding the capacity to create new information and knowledge; 6. Help people learn how to learn by paying attention to our learning. This can be done partially by structuring learning environments and opportunities and may entail learning new skills; 7. Strongly encourage truth-telling, honesty, trust, and openness. This is particularly important between and amongst differing levels within an organization, where too often truth-telling up the organization is discouraged for fears that are found out through the culture of the organization and past experiences.

Throughout the research relating to leadership and organizational learning it is prevalent that leadership (both informal and formal leadership) have a key role in moving an organization towards organizational learning. This is in no way to say that organizational learning can only take place by being driven from the top of the organization. Rather, the importance of the leader's role is clear, and if the larger organization is to move in this direction than it seems imperative that the senior leader undertake the role of champion of this effort. While leaders at all levels will ultimately need to champion organizational learning, only the senior leader, the strategic leader of the organization can provide some of the insights, and vision for a good rationale to move in this direction, thus inspiring people at all levels of the organization. Once this has been started, it takes discipline, and clearly defined strategies for learning to be encompassed within the organizational structures. There are no easy answers or silver bullets to become a learning organization, rather it takes focus, discipline and everyone practicing the elements of organizational learning which can move an organization in the direction necessary to achieve profound learning at a higher and deeper level. Based on the research above it would also appear that if leadership practices transformational leadership approaches organizational learning may be more deeply instilled in the organization with a better chance of lasting positive change.

REFERENCES

AMY, H. (2008). Leaders as facilitators of individual and organizational learning. In: Leadership & Organization Development Journal. 29(3), pp. 212–234q Emerald Group Publishing Limited 0143-7739. DOI 10.1108/01437730810861281.

ARGOTE, L. | LEVINE. M. J. (Eds). (2020). The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning. Oxford Library of Psychology. Oxford University Press. New York.

ARGYRIS, C. (1986). Skilled Incompetence. In: Harvard Business Review, 64(5), pp. 1974–79.

ATWOOD, M. | MORA, J. | KAPLAN, A. (2010). Learning to Lead: evaluating leadership and organizational learning. In: Leadership & Organizational Development Journal, 31, pp. 576–596. www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm. 01.12.20.

AVOLIO, B. J. | BASS, B. M. | JUNG, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72, pp. 441–462.

BASS, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York.

BASS, B. M. | AVOLIO, B. J. (Eds.). (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks.

BENN, S. | EDWARDS, M. | ANGUS-LEPPAN, T. (2014). Organizational Learning and the Sustainability Community of Practice: The Role of Boundary Objects. In: Organization Environment 2013, 26, p. 184. From oae.sagepub.com/content/22/09/14.

CROSSAN, M. | LANE, H. | WHITE, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, 24, pp. 522–537.

CROSSAN, M. | MAURER, C. | WHITE, R. (2011). Reflections on the 2009 AMR decade award: Do we have a theory of organizational learning? Academy of Management Review, 36, pp. 46–460.

DUNCAN, R. B. | WEISS, A. (1979). Organizational Learning: Implications for organizational design. In: Research in organizational behavior, 1, pp. 75–123.

EASTERBY-SMITH, M. (1997). Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. In: Human Relations, 50(9). From the SAGE Social Science Collection. 0018-7267/97/1085.

FIEDLER, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York.

FIOL, L. | LYLES, M. A. (1985). Organizational Learning. In: Academy of Management Review, 10(4), pp. 803–813.

HELLER, F. A. | YUKL, G. (1969). Participation, managerial decision making, and situational variables. In: Organizational Behavior and Human Performance, 4, pp. 227–241.

HSIAO, H. C. | CHANG, I.-C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. Springerlink.com. DOI 10.1007/s12564-001-9165-x.

HUGO, Z. | VLADO, D. | MIHA, S. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. In: Journal for East European Management Studies, 14 (2), pp. 144–165.

LEONARD, D. | SWAP, W. (2004). Deep Smarts. Harvard Business Review. www.hbr.org. Reprint R0409F.

LEVITT, B. | MARCH, J. (1988]. Organizational Learning. In: SCOTT, W. | BLAKE, J. (Eds.). Annual Review of Sociology, 14, pp. 319–340.

LOMBARDI, M. M. (2007). Authentic Learning for the 21st Century: An Overview. https://www.researchgate.net/publication/220040581_Authentic_Learning_for_the_21st_Century_An_Overview.

LUNDBERG, C. C. (1995), Learning in and by organizations: three conceptual issues. In: International Journal of Organizational Analysis, Analysis, 3, pp. 10–23.

MADSEN, P. | DESAI, V. (2010). Failing to Learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. In: Academy of Management Journal, 53, pp. 451–476.

MAI, R. (2004). Leadership for School Improvement: Cues from Organizational Learning and Renewal Efforts. In: The Educational Forum, 68, pp. 211–221.

MROZ, D. (1996). Organizational Learning: The Senior Level Leader's Perspective. Dissertation: The Fielding Institute: Santa Barbara, CA.

ORTENBLAD, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. In: The Learning Organization, 8, pp. 125–133.

PRUITT, C. (2017). 7 Things You (as a Leader) Must Do to Increase Learning in Your Organization. Learning & Lead. Maricopa Corporate College: Tempe AZ.

SENGE, M. P. (1990). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. New York.

SUN, P. Y. T. | SCOTT, J. L. (2003), Exploring the divide: organizational learning and the learning Organization. In: The Learning Organization, 10, pp. 202–15.

TICHY, N. | DEVANNA, M.A. (1986). The Transformational Leader. New York.

TSANG, E. W. K. (1997), Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. In: Human Relations, 50, pp. 73–89.

VARGAS, M. (2015). Determining Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. Published by Elsevier Ltd. www.sciencedirect.com. 04.12.20.

VARTABEDIAN, R. | BENSINGER, K. (2010, February). Toyota's fractured structure may be at root of safety problems. latimes.com/news/la-fi-toyota23-2010feb23,0,1069071. 04.12.20.

VERA, D. | CROSSAN, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. In: Academy of Management Review, 29, pp. 232–240.

WALKER, R. | BREWER, G. (2008). An Organizational Echelon Analysis of the Determinants of Red Tape in Public Organizations. Public Administration Review. DOI:10.1111/j.1540-6210.2008.00959.x.

YEO, R. K. (2005). Revisiting the roots of learning organization: a synthesis of the learning organization literatureIn: The Learning Organization, 12, pp. 368–382.

MICHAEL SCHÖNHUTH

EIN ETHNOLOGE GEHT FREMD. FÜHRUNGS- UND BERATER-PERSÖNLICHKEIT AUS ETHNOLOGISCHER SICHT

"Reports that say that something hasn't happened are always interesting to me, because as we know, there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – the ones we don't know we don't know."(Donald Rumsfeld, ehem. US-Verteidigungsminister in einer auch auf Youtube festgehaltenen Ansprache am 2 Dez. 2002 (https://www.youtube.com/watch?v=REWeBzGuzCc)

1 PROLOG: BEGEGNUNGEN AUF AUGENHÖHE

„Eigentlich sollte ich ja was völlig anderes machen. Und von der Ethnologie hatte ich zu jenem Zeitpunkt ohnehin die Nase voll. Natürlich ließ sich unter konsequenter Fortschreibung studentischer Ansprüche an die Lebensqualität eine Zeitlang auch von schlecht bezahlten Lehraufträgen, kurzfristigen Werkverträgen, Vortragsveranstaltungen und den Fahrtkostenabrechnungen von Bewerbungsgesprächen leben. Aber nach zweieinhalb Jahren unsicherer Arbeitsverhältnisse war ich einfach ungeduldig geworden. Der Schritt zur Umschulung wurde von meinem Arbeitsamtsberater als ein für Ethnologen eher ungewöhnlicher Akt persönlicher Selbsterkenntnis und geistiger Flexibilität begrüßt. Zudem verlor die örtliche Arbeitsgruppe stellungsloser Ethnologen einen ihrer wichtigsten Leistungsträger. Auch dies wurde nicht ausdrücklich bedauert. Irgendetwas, was mich für 'den Markt' qualifiziert, sollte es natürlich schon sein. Meine Wahl fiel auf 'Weiterbildungsreferent für die Wirtschaft': Einjährige Ausbildung, davon drei Monate Praktikum im Betrieb. Vermittlungsquote jenseits der 90%-Grenze. 200 km weg von der Familie. Nun ja. Trotzdem. Die Motivation war groß. Endlich kein Begründungsnotstand mehr in ebenso zufälligen wie unnötigen Alltagssituationen mit Verwandten, Partygästen oder Zufallsbekanntschaften: 'Ethnologie, aha (Pause) und was kann man damit machen?' Kein Publikationsstress, keine akademischen Wolkenkuckuckshäuser, keine fremden Völker mehr und auch keine selbstbespiegelnden Fragen nach dem wissenschaftlichen Selbstwert und fachlicher Anerkennung.

Gut sechs Monate später bin ich nun doch wieder ethnologisch tätig und zwar im ureigenen Sinne: Ich betreibe Feldforschung. Ich führe ein Feldtagebuch, teile den Alltag meines Völkchens, rede, scherze und arbeite mit ihnen, beobachte sie und versuche, mir aus ihren Handlungen, ihrem Verhalten, ihren Einschätzungen und ihren institutionalisierten Kommunikationsformen einen Reim zu machen. Ich habe ein Zimmer vor Ort bezogen und genieße Freiheit und Einsamkeit des Feldforschers – mitten in Deutschland, keine halbe Autostunde entfernt von meinem Geburtsort. Schuld daran ist der Dozent eines ziemlich großen Unternehmens, der sich im Rahmen eines Fachvortrages zur Organisations- und Personalentwicklung für den Ethnologen in unserer Ausbildungsgruppe interessierte. Ein Vorgespräch brachte Interessenskongruenzen. Das Praktikum in dieser Firma versprach für beide Seiten ein 'win/ win'-Spiel zu werden." So begann der Beitrag zu einem Sammelband mit dem programmatischen Titel: *„Ethnologie der Arbeitswelt",* den ich, um die Protagonisten zu schonen, 1993 unter einem Pseudonym veröffentlichte. Die geschilderte Praxisfeldforschung war nicht nur der Beginn meiner professionellen Begegnung mit der Arbeitswelt, sondern auch, um mit Rick aus Casablanca zu sprechen, der „Beginn einer wunderbaren Freundschaft" mit meinem *Gatekeeper*. Das Unternehmen – dieses Geheimnis darf nach einem viertel Jahrhundert sicher gelüftet werden – war die Weiterbildungsabteilung des Computerherstellers IBM in Herrenberg, mein Gegenüber und Türöffner, Werner Faix, damals zweiter Mann auf der Führungsebene – wenn auch nicht mehr lange.

Wenn man wissen will, was Werner Faix professionell antreibt, sollte man seine vier Fixsterne kennen: 'Führung', 'Kompetenz', 'Persönlichkeit', 'Bildung'. Diese haben ihn schon damals geleitet [Faix/Laier 1991], und denen folgt er heute noch, auch wenn die Begriffe nun zeitgemäß anglisiert daherkommen *(Leadership, Comeptencies, Personality, Education;* vgl. Faix et al. 2020). Die Antagonisten oder 'schwarzen Löcher', deren Anziehungskraft er sich damals erfolgreich entzog, hießen 'Führungslaufbahn', 'Hierarchie' und 'Dienstanweisung' (Motto: *„execute!"*). Nicht umsonst mutierte bei Faix der 'Meister in der schlanken Produktion' in dieser Zeit zum Teamplayer auf Augenhöhe [vgl. Faix/Buchwald/Schönhuth 1994]. Spitze Zungen behaupten, er habe auf dem Gipfel seiner Laufbahnmacht (Prokura) seinen Kollegen vorgeschlagen, zur Freisetzung ungenutzten Führungspotentials ihre eigene Hierarchieebene im Unternehmen abzuschaffen – ein geradezu ungehöriges Ansinnen in der damaligen IBM-Kultur! Für sich selbst hat er den Vorschlag dann, wie wir wissen, „recht zeitnah" umgesetzt.

Warum ich dies erzähle? Nun, die Eigenschaften des Infragestellens des Gewohnten, des Aufbrechens eingeübter Denk- und Handlungsstrukturen, des Pendelns zwischen unterschiedlichen Unternehmenswelten und Akteursebenen, des Vermittelns zwischen Vertrautem und Unvertrautem, der inneren Unabhängigkeit, des Loslassens und Freifliegens, teilt die Faix'sche Führungspersönlichkeit mit den professionellen Zaunreitern vergangener Zeiten, den 'Hexen', und denen, die heutzutage professionell zwischen Kulturen hin- und herpendeln, und zwischen Weltbildern vermitteln, den Ethnologen – auch wenn sich letztere bisher noch zu selten in Unternehmenswelten verirren. Um freifliegende Hexen und die Kompetenz von Ethnologen geht es auch auf den folgenden Seiten, die einem Beitrag für den 10. Stuttgarter Kompetenztag entnommen sind [vgl. Schönhuth 2011].

2 EIN ETHNOLOGE GEHT FREMD[1]

Wie es sich für einen „richtigen" Ethnologen gehört, führte mich meine erste mehrmonatige Feldforschung in die Fremde. Der Ort: ein Dorf in Afrika, das Thema damals: Hexen als kulturelle Deutungsmuster [Schönhuth 1992]. Meine zweite Feldforschung, fünf Jahre später, dauerte insgesamt nur acht Wochen. Sie führte – eher ungewöhnlich für einen Ethnologen – in ein IT- und Beratungsunternehmen in der Nähe von Stuttgart. Thema war die Organisationskultur des Unternehmens, das sich gerade in einem Transformationsprozess befand [Zaunreiter 1993]. Warum lohnt sich dieser Blick der Ethologie, der „Wissenschaft vom Kulturell Fremden" [Kohl 1993] auf heimische Organisationen?

[1] Es handelt sich bei den Kapiteln 2–7 um die unveränderte Originalfassung (Schönhuth, M. (2011). Hexen gesucht: Beraterkompetenz und Berater Persönlichkeit aus ethnologischer Sicht. In: Faix W., Auer M. (Hrsg.). Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. Band 3. Stuttgart, S. 211–225.)

Organisationen haben neben expliziten Organisationszielen, wie Kulturen:

- eine Geschichte mit Gründungsmythen, Entwicklungsphasen,
- oft unhinterfragte Werte, Normen, Regeln, Binnenlogiken *(„so macht man das hier“),*
- ein „Wir“-Gefühl *(„so sind wir“),*
- Grenzregime *(„das sind die anderen“),*
- Eigen- und Fremdstereotype sowie Ethnozentrismen (unsere Weltsicht ist die einzig richtige..),
- einen Erfahrungsschatz *(„kulturelles Gedächtnis“),* auf den sie bei schwierigen Entscheidungen zurückgreifen.

Organisationen lassen sich deshalb mit einer Kulturperspektive untersuchen.

3 WAS TUT EIN ETHNOLOGE IN MEINEM BÜRO

Ethnologische Feldforschung ist vor allem *„hanging around professionally“,* oder anders ausgedrückt, systematisch-teilnehmende Beobachtung in Alltagsprozessen. Im Rahmen von Unternehmensprozessen bedeutet dies, dass der Organisationsethnologe „…Mitarbeiter in ihrem Arbeitsalltag begleitet, Meetings miterlebt, Körpersprache beobachtet, Gespräche führt, Gespräche miterlebt, sowohl im formalen, professionellen Kontext als auch beim Mittagessen oder am Kaffeeautomat“ [Spülbeck 2010: 3]. Wenn er länger vor Ort ist, beteiligt sich der Ethnologe auch an Arbeitsprozessen, um die Perspektive der Untersuchten besser nachvollziehen zu können. „We participate, we observe, we watch, we use our own, subjective, and firsthand experience …". So beschreibt Heather Paxton, Forscherin am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in den USA ihre Arbeit als Unternehmensethnologin [Paxton 2008].

Dieser empirisch-induktive Ansatz führt dazu, dass wir häufig Antworten auf Fragen bekommen, die wir gar nicht gestellt haben, und deren Relevanz erst durch den Prozess der Forschung zu Tage tritt. Unsere eigene Expertise liegt zuerst einmal darin, die Expertise der Betroffenen ernst zu nehmen. „Oft weiß niemand besser als die Menschen, die die Jobs Tag für Tag machen, welche Veränderungen notwendig wären. Aber oft haben sie auch aufgehört, darüber zu diskutieren, weil sie Nachteile befürchten, weil sie nicht den richtigen Ansprechpartner haben und manchmal auch, weil es nicht jedermanns Sache ist, konstruktiv Kritik zu üben. So bleibt häufig wertvolles Wissen unsichtbar und damit für das Unternehmen verdeckt. Organisationsethnologische Forschung lebt davon, genau zuzuhören und zuzugucken“, so Dr. Susanne Spülbeck von Blickwechsel, einer der wenigen auf unternehmensethnologische Untersuchungen spezialisierten Consultings in Deutschland.

Gerade in Zeiten, in denen sich durch Globalisierung und demografischen Wandel die Anforderungen an Unternehmen nach innen wie nach außen immer rascher wandeln, ist das Wissen um diese *„hidden transcripts“* [Scott 1990], die im Hintergrund wirkenden Wahrheiten, für den Erfolg von Veränderungsprozessen ausschlaggebend. Ethnologen heben unsichtbares, stummes oder nicht mehr in die Entscheiderebene kommuniziertes Wissen im Unternehmen und machen es für Veränderungsprozesse fruchtbar. Ziel ist es, die Widersprüche zwischen gepredigter und gelebter Kultur im Unternehmen herauszuarbeiten, und, wenn das Ziel Beratung ist, den „Fit“, also die Passung zwischen beiden herstellen zu helfen, sei dies bei der internen Kommunikation oder in der Wahrnehmung zwischen innen und außen.

4 DIE METHODE: BEOBACHTEN – ZUHÖREN – TEILNEHMEN

An dem von Paul Watzlawick [1969] in die Kommunikationstheorie eingeführten und von Edgar Schein in den 1980er Jahren auf die Unternehmenskulturforschung übertragenen Eisbergmodell lässt sich auch das methodische Vorgehen von Unternehmensethnologen veranschaulichen:

Artefakte-Ebene (Kultur als institutionalisierte Struktur)
Denkmäler, Arbeitsstile, Kleiderordnungen etc.
→ *Methode: Beobachten*

Handlungs-Ebene (Kultur als Orientierungssystem)
Verhaltens- und Umgangsregeln, Normen
→ *Methode: Zuhören / Gespräche führen*

Tiefenstruktur (kulturelle Basis): kollektiv geteilte
Werte, Einstellungen, Bedürfnisse
→ *Methode: Teilnehmen*

1 | Das Unternehmen als Eisberg (eigene Darstellung; Bildquelle: Wikipedia Commons: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/ac/Iceberg.jpg)

Werte und Orientierungssysteme manifestieren sich im sichtbaren Teil der Organisation. Ein aufmerksamer Gang über das Unternehmensgelände (das Pförtnerhäuschen, die Parkplätze, die Wege zwischen Produktion und Management) durch die Gebäude, Etagen und Räumlichkeiten (vom Chefzimmer über die Mitarbeiterräumlichkeiten bis in die Putz- und Abstellräume) legen schon allein beredtes Zeugnis ab, über das Selbstverständnis der Organisation, ihre Führungskultur, ihre Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Aufbau- und Ablauforganisation, die Unternehmensleitlinien, aber auch Unternehmensausflüge, Feiern und andere „öffentliche" Inszenierungen, der Internetauftritt, die Mitarbeiterzeitung, Mitteilungen an Türen, Wänden und selbst Toilettensprüche sind weitere markante Punkte manifester Unternehmenskultur. Diese Spitze des Eisbergs lässt sich relativ leicht untersuchen. Systematische Quellenrecherche, genaues Beobachten und Dokumentieren im Feldtagebuch sind dabei die wichtigsten Helfer.

Steigen wir den Berg hinunter: An der Oberfläche des Wasserspiegels unternehmerischer Kommunikation wird geredet, gespielt und gehandelt. Es werden Wahrheiten getauscht, Mythen erzählt, Freundschaften und Seilschaften gepflegt, Intrigen gesponnen, durch Abgrenzungsrituale Trennlinien zwischen Unternehmensebenen und -bereichen gezogen. Auf der Leitungsebene werden vor dem Hintergrund prekärer Informationslage und Handlungsdruck Emails und Memos hin- und hergeschoben, Jour Fixes abgehalten, Zielvereinbarungen und Entscheidungen getroffen, Halbwahrheiten kreiert und in wasserdichte Statistiken und glanzvolle Powerpoint-Präsentationen gegossen, um danach nach unten, oben und außen weiter kommuniziert zu werden.

Um nicht nur zu verstehen, wie das Unternehmen aufgestellt ist, sondern auch was das Unternehmen bewegt, wie es „tickt", und an was es leidet, wie es sich immer wieder neu erfindet und verkauft, muss der „professionelle Herumhänger" aus dem Zuschauerraum auf die Bühne gehen und mit den Akteuren ins Gespräch kommen [„Wir alle spielen Theater", Goffman 2003; Schönhuth 2005]. Und wenn man die Akteure dann noch hinter die Bühne begleitet, gelingt auch der Blick hinter die Kulissen der Organisation [Palazzoli 1984]. Wichtig ist dabei aktives Zuhören – das bedeutet, auch versteckte Botschaften und Zwischentöne wahrzunehmen – und das Aufgenommene in immer wieder neuen Konstellationen und Kontexten kommunikativ einzubringen, sei dies in formellen (Interview-) oder in eher informellen Gesprächssituationen (Kaffeepause, Mittagessen usw.). Diese Fertigkeiten, und dazu eine hohe Ambiguitätstoleranz, also das Aushalten Austarieren eigentlich unvereinbarer Aussagen, helfen dabei, das Orientierungssystem der Organisationsmitglieder auf und hinter der Bühne auszumessen.

Während an der Oberfläche unternehmerischer Aktivität kommuniziert und gehandelt wird, bestimmt das nicht direkt kommunizierbare implizite Organisationswissen maßgeblich die Driftrichtung des Eisbergs „Organisation" und seine Fähigkeit für Veränderung. Die Organisation führt Alltagstheorien mit sich, Werte, die das Unternehmen begründeten, und mit denen man sich nach wie vor „identifiziert", gewachsene Loyalitäten, denen man sich noch immer

„verpflichtet“ fühlt, kritische Situationen in der Unternehmensvergangenheit, aus denen man „gelernt“ hat, Strategien die schon einmal erfolgreich waren und die sich „bewährt“ haben. Hier muss der Ethnologe im wahrsten Sinne des Wortes „Eintauchen“ in den Subtext der Unternehmenskultur, sich durch Teilnahme an Arbeits- und Entscheidungsprozessen ein Stück weit selbst zum Gegenstand der Beobachtung machen, am Unternehmensboden „gründeln“, um den Letztbegründungen der Organisation auf die Spur zu kommen. Ethnologisches Gründeln ist zeitaufwändig. Es ist an die Vertrautheit mit dem Unternehmenskontext gebunden und es hat als Voraussetzung das Vertrauen der Mitarbeiter gegenüber dem Forscher. Deshalb gelingt dies in forschungsorientierten Situationen (Zielraum: mehrere Wochen im Feld) in der Regel leichter als in der auf wenige Tage angelegten Beratung. Es ist aber bei letzterer auch nicht unbedingt nötig.

5 „OFF THE VERANDA“

Wozu der Aufwand? Warum sollten kultursensible Unternehmensberater sich in den Betriebsalltag einklinken und nicht, wie gewohnt, Kennzahlen vergleichen, standardisierte Interviews führen oder Organisationsklimafragebögen basteln und auswerten? Meinungsumfragen bei Managern zur Situation ihres Unternehmens oder ihrer Branche, deren Ergebnisse auch auf dem diesjährigen Kompetenztag Thema waren (vgl. Oltmann in diesem Band), zeigen in erster Linie, wie Manager über sich und andere reden, nicht, was sie tatsächlich tun. Diese Einsicht trieb schon vor fast 100 Jahren den Vater der ethnologischen Feldforschung, Bronislaw Malinowski von der sicheren Veranda der Missionsstation – wo bis anhin Ethnologen ihre lokalen Informanten zum Interview zu laden pflegten – zu den „Wilden“. Er baute sein Zelt am Rande eines Dorfes auf, und lebte vier Jahre (zugegebenermaßen nicht ganz freiwillig)[2] unter ihnen, lernte die Grundzüge ihrer Sprache, kaute mit ihnen Betel, und versuchte, den Funktionen der Gartenbaumagie und des Kula-Handels auf die Spur zu kommen [Malinowski 1922; 1926]. Sein Motto: „*To understand people you can not rely upon what they say they do, instead you must rely upon yourself, watching and seeing what they do*“ [Malinowski 1967] begleitet auch die Forschungshaltung des Unternehmensethnologen, selbst wenn sich die Unternehmenswildnis heute zuerst einmal zivilisiert darstellt.

[2] Der Kriegsausbruch 1914 verhinderte seine Rückkehr nach Australien, so dass er die ersten Jahre quasi im erzwungenen Exil auf den Trobriandinseln ausharren musste.

2 | Bronislaw Malinowski with Trobriand Islanders in 1918. Bronislaw Malinowski in the Trobriand Islands, 1918. Photo: London School of Economics Archive [jpeg: http://www.smh.com.au/ffximage/2006/10/06/trobian_islands_wideweb__430x251,2.jpg]

Sie können als Unternehmensberater auf der Veranda bleiben und dort Mitarbeiter und Management zum Interview empfangen. Sie können aber auch damit beginnen, sich mal ein, zwei Tage an die Fersen einer Führungskraft zu heften und sie in ihren beruflichen Alltagshandlungen und Interaktionen zu beobachten. Oder Sie setzen sich jeweils für eine Stunde an einen Kommunikationsknotenpunkt im Unternehmen: die Pforte am Morgen, die Kantine zu Mittag, die Materialausgabe am Abend, das Abteilungssekretariat zu Stoßzeiten, den Betriebskindergarten in den Übergabezeiten. Oder Sie reden informell mit den Dorfältesten – den verdienten Mitarbeitern – über ihre Erfahrungen mit dem Unternehmen aus langer Betriebszugehörigkeit. Oder sie reden getrennt davon mit den frisch Hinzugezogenen – den neu rekrutierten Kräften – die noch wenig Institutionenwissen angesammelt haben, andererseits aber auch noch nicht mit Betriebsblindheit geschlagen sind. Oder Sie bleiben abends zwei Stunden länger, um mit denen ins Gespräch zu kommen, die vor lauter Arbeit den Weg nach Hause nicht finden. Sie werden Augen machen, was Sie da alles an „hidden transcripts“ zu hören bekommen. Oder Sie lassen sich zeigen, wie man mit dem richtigen Formular „M13“ erfolgreich eine Materialanforderung von geringem Wert ausfüllt, wie man am einzigen Mitarbeiterkopierer der Abteilung Schlange steht oder mit welchen Kniffen und Sprachregelungen man „üblicherweise“ ein Meeting mit dem Chef oder ein Kundengespräch vorbereitet. Das Kennenlernen von Arbeitsabläufen und deren innerer Logik („logic of practice“ nannte dies der Ethnologe Bourdieu 1976) führt zu Mitspielkompetenz, aber auch zum professionellen Befremden über für Außenstehende unangemessene Routinen, unverständliche Rituale und fragwürdige habitualisierte, zur Gewohnheit gewordene, verinnerlichte Abläufe.

Besonders auffällig wird dies, wenn ihr gesunder Menschenverstand (im Englischen viel passender: *„common sense“)* einen bestimmten Ablauf erwartet, aber etwas ganz anderes eintritt. An solchen *„rich points“* , irritierenden Bruchstellen der Unternehmenskommunikation, öffnet sich das Tor zur kulturellen Hinterbühne der Organisation: so zum Beispiel, wenn die Abteilungsleitung bei der Abteilungsversammlung auffordert, das Überschreiten des angepeilten Ziels für den extern fakturierten Umsatz mit zustimmendem Klopfen zu honorieren (auf gut Schwäbisch: „da kann man bockeln“), aber keiner „bockelt“, weil jeder Mitarbeiter weiß, dass die Zahlen für die Geschäftsführung geschönt wurden [vgl. Zaunreiter 1993]. So, wenn in einem Behindertenbetrieb die Macken einzelner Mitarbeiter jenseits offizieller Behinderungskategorien viel stärker thematisiert und im Arbeitsprozess relevant werden, als es die lohntarifliche Trennung zwischen „betreuten“ und „tariflichen“ Mitarbeitern vermuten ließe, wo also die Grenzen zwischen den „objektiven“ Kategorien behindert/ nicht-behindert im Betriebsalltag ausgehebelt und extrem fluide verhandelt werden [vgl. Schönhuth 2007].

6 MORALISCHE TOPOGRAFIEN UND DAS ZAUNREITERTUM

Was haben diese Einsichten aus dem Alltag des Betriebsethnologen mit dem Titel des Beitrags, also mit den Hexen und der Beraterkompetenz und Beraterpersönlichkeit aus ethnologischer Sicht gemein? Dem Organisationsethnologen ist das Unternehmen trotz weltweiter struktureller Verflechtung und raschen Marktveränderungen kommunikationstheoretisch irgendwo noch immer „dem Malinowski sein Dorf“, wie wir es aus zahlreichen bäuerlichen Gesellschaften auf der Welt kennen, mit ihrer moralischen Topografie von vertraut (positiv konnotiert) und fremd (negativ bewertet), auch wenn dieses Dorf zunehmend nur noch als mentale Karte in den Köpfen der Unternehmensmitglieder existiert. Das Dorf hat ein virtuelles Zentrum, das den Wertekosmos verkörpert, wo die Chefs zu Hause sind und die Welt in Ordnung ist (zumindest, solange sie nicht aus den Fugen gerät). Um sie herum verteilt sich deren Sippschaft (die Geistesverwandten, die Freunde, mit denen man im Betrieb groß geworden ist, die engen strategischen und Netzwerkpartner) und ihr zuarbeitende Personal. Auf dem angrenzenden Dorfplatz trifft man Abteilungskollegen und – wenn Besuch kommt – Stammkunden. Hier sind die Regeln und das Verhalten eingespielt, hier ist das Zugehörigkeitsgefühl ausgeprägt und wird Einheit noch großgeschrieben.

3 | Dorf und Umwelt : Idealtypische „Topografie" bei sesshaften Ackerbauern [aus: Müller 1987: 28]

Je mehr wir uns den Dorfgrenzen nähern, umso fremder wird das Personal (prekär Beschäftigte) umso unklarer werden die Umgangsformen, umso unsicherer die Kommunikation, umso divergenter die Interessen, umso geringer die Loyalitäten. Hinter den Grenzen des eigenen, berechenbaren Kommunikationsraumes (der eigenen Abteilung, Filiale oder Firma, auf höher aggregierten Ebenen der eigenen Branche, des eigenen Landes) beginnen die Überschneidungszonen zwischen dem, was zum eigenen „Kulturraum" gerechnet und dem, was der – anderen Regeln gehorchenden – „Welt da draußen" zugeschrieben wird. Es sind aber genau diese Übergangsräume, in denen heute Kommunikation auf offenen Weltmärkten entschieden wird und sich bewähren muss. Dafür benötigt es kulturelle Vermittlungskompetenz im Unternehmen. Für die Integration der „Welt da draußen" waren in einigen Gegenden Afrikas früher die *„witch doctors"* zuständig. In unserer Kulturgeschichte waren es die „Zaunreiter", Wesen, die sich nach dem Volksglauben zwischen Wildnis und Zivilisation bewegten, die unterschiedlichen Gesetze beider kannten und den Blick des Fremden auf das Vertraute warfen. Bevor die Kirche die Deutungshoheit an sich zog, und aus den Zaunreitern (althd. „hagazuassa") die „Heksen" wurden, galten sie sie als Vermittler zwischen Drinnen und Draußen, zwischen Wildnis und Zivilisation [vgl. Hauschild et al. 1987].

Mit seiner Fähigkeit, der professionell Fremde zu sein [Agar 1996], ist auch der ethnologische Unternehmensberater eine Art Zaunreiter: Er kennt die Außenwelt und deren Gesetze, bewegt sich auf der Unternehmensgrenze, taucht in den Unternehmenskontext ein, erkennt Bruchzonen und Differenzen zwischen Innen- und Außensicht, zwischen Anspruch und Unternehmenswirklichkeit, sieht dadurch mehr als der „Einheimische", muss weniger Abhängigkeitsbeziehungen eingehen und Folgen fürchten, kann deshalb unbequemer fragen, und der Unternehmensführung ein realistischeres Bild vermitteln, darüber, was das Unternehmen bewegt.

7 DIE ZUKUNFT DER ORGANISATION – STUTTGART 21 UND EIN NEUER KULTURBEGRIFF

Die Zukunft der Organisation wird zunehmend von Strukturen bestimmt, die kein räumliches Zentrum mehr kennen, und die immer mehr Selbstorganisation erfordern. Der Unternehmensforscher Gareth Morgan hat bereits 1997 in seinem Buch „Images of Organization" ein schönes Bild dafür gefunden: „We are leaving the age of organized organizations and moving into an era where the ability to understand, facilitate, and encourage processes of self-organization will become a key competence". Auch bezüglich der Sozialstruktur und des gesellschaftlichen Wertegefüges erleben wir rasante Veränderungen. Letzteres ist – folgt man den neusten Sinus-Sociovison-Milieu-Studien – einerseits durch Wertekonvergenzen (Leistung und Effizienz, Pragmatismus und Nutzenorientierung, Multioptionalität und Multitasking), andererseits durch das Phänomen des *„Regrounding, der,* Suche nach Anker, Halt und Geborgenheit, Nachhaltigkeit und Entschleunigung sowie Neuinterpretation traditioneller Werte und neue Wertesynthesen gekennzeichnet" [Sinus 2010]. Für heutige Unternehmer und Entscheider bedeutet dies mehr denn je: „Managing Diversity" – ein kompetenter und kreativer Umgang mit vielfältigen und diversen Belegschaften, Kundschaften, Unternehmensumwelten und Wertepolaritäten.

Auch Ethnologen forschen heute nicht mehr auf fremden Inseln oder im fremden Dorf, sondern in zunehmend städtischen, transnationalen und translokalen Kontexten und mit „ethnisch" diversen Gruppen. Als Unternehmensethnologen untersuchen sie Teil- und Subkulturen, sie arbeiten *„multi-sited"* an unterschiedlichen Unternehmensstandorten und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen [Falzon 2009]. Für diese differenzierte Sicht benutzen sie auch einen neuen Kulturbegriff, wie ihn zum Beispiel der Kulturforscher Peter Hansen oder die Unternehmensforscherin Stefanie Rathje [2006] vertreten, und der auf Unternehmenskulturen über-

tragbar ist: „Starke“ Kulturen zeichnen sich heute nicht mehr durch möglichst große Übereinstimmung (Kohärenz), also die möglichst vollständige Integration divergierender Sichtweisen in ein großes Ganzes, und eine herrschende Leitkultur aus. Moderne Unternehmenskultur erzeugt vielmehr Zusammenhalt (Kohäsion) durch die Vertrautheit mit, und das Aushandeln von Differenzen innerhalb eines legitimierten Rahmens, mit vertrauten Rahmenbedingungen und vereinbarten Regeln.

4 | Kohärenz- versus kohäsionsorientierte Ansätze zum Kulturbegriff [aus: Rathje 2006]

Um das auf einen greifbaren und angesichts des Kongressortes im doppelten Sinne naheliegenden Sachverhalt zu bringen: Am Schlichtungstisch von Heiner Geißler in Stuttgart saßen sich im Jahr 2010, trotz unversöhnlicher Positionen, nicht Vertreter zweier Kulturen gegenüber, sondern Vertreter einer Kultur, die ihre Differenzen kannten, und sie im Rahmen eines Schlichtungsverfahrens verhandelt haben. Geißler ist zwar kein Ethnologe, aber er brachte wichtige Eigenschaften eines professionellen Zaunreiters mit: Er hat das Parteibuch der einen und die basisdemokratische Erfahrung der anderen Seite. Und er war unabhängig genug, sich nicht von einer Seite vereinnahmen zu lassen. Dass es letztendlich zu keinem wirklichen Kompromiss gereicht hat, lag wohl eher daran, dass ein bisschen Kopf- oder Tiefbahnhof wie ein bisschen Frieden ist – nämlich unmöglich.

Aber Stuttgart 21 hat auch noch anderes gelehrt. Wenn die Unternehmensleitung (im besagten Fall die CDU/FDP-geführte Landesregierung) zu sehr auf die bloße Einhaltung geordneter Verfahren drängt und einem ungebrochenen Fortschrittsoptimismus huldigt; wenn sie dabei auch noch den veränderten Alltagsdiskurs der Bürger nicht mehr zu lesen versteht, dann geht

auch ein Teil der Stammbelegschaft in Opposition, mit nachhaltigen Folgen für die Gestaltungsfähigkeit des Managements (im schlimmsten Fall: der Abwahl).

Was können Entscheider daraus lernen? Transparente und legitimierte Verfahren sind wichtig, aber sie tragen Veränderungen heute nicht mehr allein. Das Lesen der *„hidden transcripts",* des kulturellen Subtexts ist gerade in Veränderungsprozessen wichtig. Rechtzeitig einbezogen, kann dieses Wissen im besten Fall Millionen sparen.

Ich wage ein stichpunktartiges Fazit bezogen auf das Thema des Stuttgarter-Kompetenztages 2010. Was wir brauchen:

- ist eine globale Leitkultur (humanistisch, antidiskriminierend und menschenrechtsorientiert,) aber: kultur- und kontextsensibel!
- ist ein neuer Kulturbegriff im Unternehmen (der Divergenz/ *Diversity* umfasst)
- sind freifliegende Hexen in der Organisation (die zwischen Unternehmen und Umwelt hin- und her pendeln und nirgends ganz zuhause sind)[3]
- sind Kulturhybride und Transkulturalisten als Teil der Belegschaft (Migrationshintergrund als Vorteil nicht als Handicap) und divers besetzte/ multikulturelle Teams
- sind kultur- und netzwerksensible Personalentwicklungsprogramme und –methoden
- und gelegentlich: professionelle Fremde im Unternehmen (Organisationsethnologen).[4]

8 EPILOG: EIN HOCH AUF DIE „KOMPETENZLOSIGKEITSKOMEPTENZ"

Der schlanke „Leader" (Meister, Schiffskapitän) von heute glänzt mit persönlicher wie Führungskompetenz: jeden Tag stellt er liebgewonnene Geschäftsprozesse und -modelle in Frage, liest und bindet die Kompetenzen seines Teams geschickt ein, verlässt gewohnte Fahrrinnen, testet neue, und navigiert das Unternehmensschiff so durch turbulente und schnell fließende Marktgewässer. An Bord holt er sich gelegentlich einen erfahrenen „Consultant". Dieser glänzt mit seiner interkulturellen Lotsen- und Übersetzerkompetenz. Er kennt die komplexen Unterströmungen in dem ihm vertrauten Flussabschnitt, macht sie für die Schiffsfüh-

---

3 Fritz Maywald, der bekannte Unternehmensberater und Autor hat ihnen ein Buch gewidmet. Er nennt sie „Struwwelpeter" (2004).

4 Einen guten Überblick über die Felder der Unternehmensethnologie in Kurzform verschafft Baba 2006; aktuell und aus der Unternehmensberaterpraxis für Praktiker: Spülbeck 2010; akademischer und umfassend Ybema et al. 2009. Noch immer lesenswert Neuberger/Kompa 1987, mit unzähligen Praxisbeispielen für institutionalisierte Formen der Unternehmenskultur.

rung handhabbar und vermittelt so zwischen der Kultur des Schiffes und der Natur des Gewässers (dem Markt) oder entgegenkommenden Schiffen (Mitbewerbern, der Öffentlichkeit, der Politik).

Und womit glänzt der feldforschende Ethnologe? Er ist, um im Bild zu bleiben, mit seinem kleinen Boot schon ein Stück voraus gesegelt, und sitzt nun an fremden Gestaden. Dort versucht er, Fließgesetze zu verstehen, denen wir mit der Kunst des deduktiven und induktiven Schließens – im Normalverfahren sozusagen – nur unzureichend auf die Spur kommen. Er dispensiert dazu zunächst sein bisheriges Weltwissen und macht sich vollkommen leer. Er glänzt als professionell Fremder in der Fremde mit seiner „Kompetenzlosigkeitskompetenz".[5]

Es gibt da draußen Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie wissen; die können wir selbst steuern. Es gibt da draußen auch Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie (noch) nicht wissen. Die vertrauen wir professionellen Lotsen an. Wie aber begegnen wir Dingen, von denen wir noch nicht wissen, dass wir sie nicht wissen? Ich rede hier von der Kunst des abduktiven Schließens[6], eine Strategie, die so abseitig gar nicht ist, und die die NASA im Rahmen der Planung ihrer Weltraummissionen – also für Orte, deren Regeln und Untiefen uns noch in hohem Maße unvertraut sind – seit Jahren erfolgreich einsetzt.[7]

Der Kommunikationsforscher Jo Reichertz hat diese Kunst einmal auf fast poetische Weise beschrieben: „Betrete dein kleines Boot der Versenkung, stoß dich ab in den See deiner Gedanken und lasse den Atem des Himmels deine Segel füllen! Um dies zu tun, bedarf es der Muße[…]. Nicht auf seine Reise mit […] (nimmt) der Segler sein bisheriges Wissen um eine gedeutete Welt. Am Ufer zurückgeblieben sind die festen Überzeugungen von der Beschaffenheit der Natur, der Sozialität und auch der Logik. Mitgenommen auf die Fahrt werden allein Wahrnehmungen, nicht deren bislang bewährte Interpretation" [1999: 57].

Manchmal kann es sinnvoll sein, als Führungspersönlichkeit die Kompetenzlosigkeitskompetenz von Ethnologen an Bord zu haben, insbesondere, wenn es um das sich Öffnen für Zusammenhänge und Herausforderungen geht, die am Unternehmenshorizont auftauchen, von deren genauer Form oder Struktur wir aber noch keine konkrete Vorstellung haben, geschweige denn erprobte Verfahren, die uns bei deren Interpretation leiten könnten.

---

5 Ein Ausdruck des Migrationspädagogen Paul Mecheril: vgl. ders. 2013.

6 Zur Bedeutung des vom Philosophen Charles Sanders Peirce Anfang des 20. Jahrhunderts in die Logik eingeführten Konzepts des abduktiven Schließens für die ethnologische Feldforschung vgl. ausführlich Schönhuth 2020; für die Relevanz der Abduktion im Rahmen der Leadership Education vgl. die schöne Dissertation von Jens Mergenthaler aus 2017 – zu der sinnigerweise Werner Faix das Vorwort geschrieben hat.

7 Rumsfeld hat das Konzept angeblich bei einem Briefing mit einem hochrangigen NASA-Offizier aufgeschnappt, und es in der Folge bei der anfangs zitieren Presse-Rede eingebaut. Es ziert auch den Titel seiner inzwischen erschienenen Memoiren [Rumsfeld 2011].

Rick war Barbesitzer, sein Counterpart, Louis, Polizist. Am Ende des Films 'Casablanca' sind beide ihren Job los und sie selbst auf dem Weg zu neuen Ufern. Michael war Weiterbildungsreferent in spe, Werner 'Handlungsbevollmächtigter' in einem Großunternehmen. Ein paar Monate später hatten auch sie ihren Dienst quittiert, und günstige Winde genutzt, mit denen sie auf ganz unterschiedlichen Wegen zu neuen Ufern segelten – um am Ende doch in der gleichen Ecke zu landen: im tertiären Bildungssektor. Dort treiben sie, in Hexenmanier, ihr irrlichterndes Unwesen: äußerlich angekommen (zuhause, etabliert?), aber innerlich noch immer unabhängig, freifliegend und (hoffentlich) immer noch mit Lust aufs Ungewisse. „Wer genau zu wissen glaubt, wie die Zukunft aussieht, der muss unvollständig informiert sein."[8] Das Leben ist kurz! Setzen wir die Segel, Werner! Nutzen wir die nächste Brise, und schauen, was uns noch alles Neues und Überraschendes hinterm Horizont erwartet!

LITERATUR

AGAR, M. (1996). Professional Stranger: An Informal Introduction To Ethnography, (2nd ed.). New York.

BABA, M. (2006). Anthropology and Business. BIRX, H. J. (Ed.). Encyclopedia of Anthropology, pp. 83-117. Thousand Oaks: Sage Publications. https://www.msu.edu/~mbaba/publications/Encyclopedia%20of%20Anthropology%20Final.pdf (Aufruf 3.6.2011).

BOURDIEU, P. (1976). Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabylischen Gesellschaft. Frankfurt.

FAIX, W. G. | LAIER, A. (1991). Soziale Kompetenz – das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Wiesbaden.

FAIX, W.G. | BUCHWALD, C. | SCHÖNHUTH, M. (1994). Industriestandort Deutschland. Der Meister in der schlanken Produktion. In: Der Industriemeister. Artikelserie. Folge 2–5.

FAIX, W.G. | WINDISCH, L. | KISGEN, S. ET AL. (2020). A new model for state-of-the-art leadership education with performance as a driving factor for future viability. https://doi.org/10.1365/s42681-020-00011-4.

FALZON, A. (2009) (Ed.). Multi-Sited Ethnography: Theory, Praxis and Locality in Contemporary Research. Ashgate.

GOFFMAN, E. (2003 [1959]). Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag (The Presentation of Self in Everyday Life, 1959), München.

[8] Ein anscheinend auf den Altbundespräsidenten Carl Carstens zurückgehender Satz; zitiert von Werner Faix auf dem Stuttgarter Kompetenztag von 2011.

HAUSCHILD T. (1987). Die alten und die neuen Hexen. Die Geschichte der Frauen auf der Grenze. München.

KOHL, K. (1993). Ethnologie, die Wissenschaft vom kulturell Fremden. Eine Einführung, München.

MALINOWSKI, B. (1967). A Diary in the Strict Sense of the Term. Deutsch: Ein Tagebuch im strikten Sinne des Wortes: Neuguinea 1914–1918, Frankfurt am Main.

MALINOWSKI, B. (1922). Argonauts of the Western Pacific, dt.: Argonauten des westlichen Pazifiks. Frankfurt a. M. [1979].

MALINOWSKI, B. (1926). Crime and Custom in Savage Society. London.

MAYWALD, F. (2004). Struwwelpeter für Manager: Eine Anleitung zum Ungehorsam. München.

MECHERIL, P. (2013). Kompetenzlosigkeitskompetenz. Pädagogisches Handeln unter Einwanderungsbedingungen. In: Auernheimer, G. et al. (Hg.). Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, 4. Aufl. Wiesbaden, S. 15–36.

MERGENTHALER, J. (2017). Leadership Education – ein abduktiver Entwurf. Stuttgart.

MOORE, F. (2005). Transnational Business Cultures. Life and Work in a Multinational Corporation. Aldershot.

MORGAN, G. (1986). Images of Organization. Newbury Park.

MÜLLER, K. E. (1987). Das magische Universum der Identität. Frankfurt.

NEUBERGER, O. | KOMPA A. (1987). Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. München.

PALAZZOLI, M. S. ET Al. (1984). Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart.

PAXTON, H. (2008): Doing Anthropology. Video der MIT TechTV. Elektron.Dok. auf Youtube: http://techtv.mit.edu/videos/315-doing-anthropology (28.5.2011).

RATHJE, S. (2006). Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. In: Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht [Online] 11: 3, 15 S. Abrufbar unter http://zif.spz.tu-darmstadt.de/jg-11-3/docs/Rathje.pdf.(3.6.2011).

REICHERTZ, J. (1999): Gültige Entdeckung des Neuen? Zur Bedeutung der Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 24(4), S. 47–64. URL: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-19536.

RUMSFELD, D. (2011). Known and Unknown: A Memoir. New York.

SCHEIN, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco.

SCHÖNHUTH, M. (1992). Das Einsetzen der Nacht in die Rechte des Tages. Hexerei im Symbolischen Kontext afrikanischer und europäischer Weltbilder. Münster.

SCHÖNHUTH, M. (2005). Alles nur Theater? Ein Blick auf die Hinterbühne von Akademie und Projektpraxis. In: Von Benda-Beckmann, F. et al. (Hrsg.). Recht als Ressource und Hemmnis

von Entwicklung. Max Planck Institut für ethnologische Forschung, Halle und AGEE. Göttingen, S. 85–96.

SCHÖNHUTH, M. (2007). Diversity in der Werkstatt – Eine Feldstudie zum Thema Vielfalt und Behinderung. In: STEINMETZ, B. | VEDDER, G. (Hrsg.). Diversity Management und Antidiskriminierung. Weimar, S. 95–114.

SCHÖNHUTH, M. (2020). Kompetenzlosigkeitskompetenz statt interkultureller Kompetenz? Ein ethnologisch inspirierter Debattenbeitrag. In: MOOSMÜLLER, A. (Hrsg.). Interkulturelle Kompetenz. Kritische Perspektiven. München, S. 169–186.

SCOTT, J. C. (1990). Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts. Yale.

SINUS SOCIOVISION (2010). Die Sinus-Milieus®: Update 2010. Hintergründe und Fakten zum neuen Sinus-Milieumodell. Elektron. Dok.: http://www.wib-potsdam.de/uploads/SinusMilieusUpdate_2010.pdf (3.6.2011).

SPÜLBECK, S. (2010). Organisationsethnologie als Grundlage von Organisationsberatung Ethnologie in der Chefetage: Wo sind denn hier die Wilden? Elektron. Dok. http://www.ethnologie.uni-muenchen.de/personen/lehrbeauftragte/spuelbeck/publikationen/spuelbeck2010.pdf (28.5.2011).

WATZLAWICK, P. | BEAVIN J. | JACKSON D. D. (1969). Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien. Bern.

YBEMA, S. ET AL. (eds.) (2009). Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life. London.

ZAUNREITER, A. (1993) (i.e. M. Schönhuth). Notizen aus dem Felde. In: HELMERS, S. (Hrsg.). Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn, S. 133–144.

HEIKO VON DER GRACHT | STEFANIE KISGEN

THE 20-HOUR WORK WEEK

THE ARTICLE IS THE TRANSLATED REPRODUCTION OF THE ORIGINAL VERSION
[VON DER GRACHT, H., & KISGEN, S. (2020). DIE 20-STUNDEN-WOCHE. IN J. NACHTWEI,
& A. SURETH (HRSG.), SONDERBAND ZUKUNFT DER ARBEIT (HR CONSULTING REVIEW, BD. 12).
HTTPS://WWW.SONDERBANDZUKUNFTDERARBEIT.DE]

SUMMARY

Many influential factors will shape the future of the working world. One of the most formative is the rapid technological development of robotics and artificial intelligence (AI). Overall, are they taking away or giving us jobs? Is an AI as a boss more trustworthy than a human superior? And if the future of the working world is already characterized by high dynaxity (dynamics and complexity) [von der Gracht/Gaiziunas-Jahns 2015], which people will fail to take the step into the future and which people will create it? The future will develop from the answers to these and other questions.

Keywords: Future, working world, surplus humans, robot tax, human quotas

DOPING 4.0: NON-INVASIVE BRAIN STIMULATION

In China, the first classroom in which students wear headsets is causing a sensation. Not to learn foreign languages, but to measure their brain waves [Wang et al. 2019]. If the measured attention drops below a tolerance threshold, the teacher takes appropriate attention-enhancing measures. Could one never sleep again in a seminar? It's already possible today. What about in every open-plan office five years from now? Let's go one step further. The electrified employee with the EEG bathing cap on their head is not only measured for their brain waves but are also stimulated using non-invasive brain stimulation (NIH) if necessary [Paulus 2015]. This guarantees eight to ten hours of work with maximum attention. Productivity goes through the roof. Who would oppose this? Who wouldn't want to be "totally on top" every day? Many employees would probably appreciate the blessings of brain stimulation. Especially when the eight-hour employee, tuned to peak performance, is "brought down" again by the NIH machine in time for the end of the working day. Ergo: modern technology will decisively change the working world of the future and the future of the working world.

THE FUTURE SCENARIO OF THE 20-HOUR WORK WEEK

The first models of reduced working hours are already in practice [Bärschneider 2020]. Most people would probably consider the 20-hour week a significant improvement. A key prerequisite for this significant improvement would be that modern (digital) technologies – from 3D printing to simultaneous translation into more than 1,000 languages to the Internet of Things – would relieve the strain on the human workforce to such an extent, while at the same time increasing productivity immensely, that 20 hours of work per week would be enough – for people. Algorithms, AI, robots, bots and (partially) autonomous systems would of course work longer: 24/7. This is not as utopian as some people think. 250 years ago, our ancestors spent 16 hours in the fields. 80 years ago, we had the 12-hour workday in the strongholds of industrialization. Today we work an average of eight hours. The extrapolating mind already wonders

whether children born in 2030 will perhaps only work four hours a day – or 2.5 weekdays, with the rest of the week free. Free?

TIME FOR BETTER WORK

Some sociologists, however, say that most people do not want to be "free" [Bollmann 2018]. Most do not like to let their feet dangle. They are always looking for enrichment and employment. The other way around, the boss must see how to occupy such persons. This can mean that an employee in corporate purchasing no longer has to worry about ordering screws and corrugated board because AI takes care of this intelligently and fully automatically [see scenario II "Primacy of Procurement"; von der Gracht et al. 2016]. Due to these circumstances, they can now travel to Asia – provided they are willing and qualified – to audit the social and ecological sustainability of their suppliers. This would free employees from repetitive and monotonous tasks. But things could also happen quite differently.

SURPLUS HUMANS

The productivity gains of the digital revolution could lead to mass layoffs. Who will be dismissed? At least one degrading buzzword says this would happen to "surplus humans" – the people who are superfluous for digitalized production, but who still remain. How many of them will there be? This depends on the net effect of digitization and technological development of jobs. Millions of old analog jobs are being destroyed while millions of new digital jobs and even new analog jobs are being created: all the AI instructors who instruct AIs need a decent neck massage in front of the screen at the end of a strenuous working day. Although not even these jobs are secure.

ROBOTS MASSAGE BETTER

In Singapore, Emma gives massages: Expert Manipulative Massage Automation [Nanyang Technological University 2017]. Emma is a massage robot. This does not mean that human masseurs are threatened with mass unemployment. Someone has to design, build and maintain the massage robots. It merely says: Evolution = Adaptation. Studies show that the workforce is already adapting, e.g. in their expectations. For example, the most frequently cited in surveys asking workers what expectation they have of AI is now no longer "unemployment" but "more leisure" [Oracle & Future Workplace 2019]. More leisure time would be an adjustment advantage, so to speak. On the other hand, an AI boss could prove to be a disadvantage of future developments.

MY BOSS IS AN AI

In a Hong Kong investment company, people sit at the board table – plus an AI who is accepted as a full board member. It is called Vital: Validating Investment Tool for Advancing Life Sciences [Wile 2014]. Let us assume that such an AI then also has authority to issue instructions [see Fidler 2015] to employees. Do they accept these? How many of them? Or are there acceptance problems? This is not said. Studies show that employees today would rather have an AI than a human as a boss [Bitkom e. V. 2018]. With good reason: the AI is never moody, has no secret favorites and articulates itself more clearly.

THE QUOTA COMES – THE HUMAN QUOTA

If too many jobs are taken over by robots, algorithms, and AI, the media, trade unions, the public, and politics will surely call for a human quota at some point [see Scenario II "Thinking without borders"; Huber-Straßer et al. 2018]. For example, an equality quota: For each workplace that an AI takes over, the employer must set up a workplace "for people only". Employers who do not meet the quota must pay a penalty. The whole thing is also known under the term "robot tax". Skeptics object: "Who should pay the robot tax? Manufacturers? Users?" At the latest, when the unemployment rate reaches 20 percent, such questions will become obsolete.

FEAR OF THE FUTURE IS PREMATURE

Will the technological revolution make people superfluous? Perhaps – but it does not make them powerless. AI does not make humans the victims of repression, but ideally makes them politically engaged citizens who stands up for their "right to meaningful employment" and asserts this right – with the support of AI. This is a paradoxical narrative twist: AI helping people to defend themselves better against AI. After all, whoever has access to an AI tomorrow, just as they have access to a smartphone today, will have their virtually unlimitedly intelligent personal advisor with them in their pocket or handbag at all times. The algorithms will have perfectly learned the preferences of their user and will make wrong decisions practically impossible. We could constantly let our digital twin test virtual scenarios for us [see Berditchevskaia et al. 2019]. Perhaps everyone will then also become a manager: a manager of their own AI twin that will go to work instead of them and whose performance they will only need to check and, if necessary, correct.

IT DEPENDS ON US

The bottleneck of the working world of the future and the future of the working world, despite its rapid development, is not technology or machines, it is humans. While many visitors to technology and future congresses, for example, let themselves be chipped (have a chip implanted under their skin as access authorization, see e.g. Metz 2018), this idea alone fills the average citizen (Western European, especially German) with horror – possibly rightly so.

Unfortunately, horror is not a good attitude for dealing with a dynax (dynamic and complex) future. But not the development of technology, however revolutionary it may be, is crucial for the future of mankind. The decisive factor is a different development: namely, actively shaping digital potential on the basis of rational decisions [Nida-Rümelin/Weidenfeld 2018]. It depends on us how we shape our future based on dynax present developments [Indset 2019]. Anyone who looks with horror at current and future technological innovations may be right to do so – and to do all they can to stop it. But no horror in the world has ever stopped its course. The more open one is to what will come to pass, the more they will not fear the future but shape it. In short, openness correlates with the motivation for continuing education. Homo Futuris, the person who is open to the future, constantly acquires more education. For example, by learning a programming language, designing, distributing and acquiring an AI driver's license, thinking up a Hippocratic oath for coders, establishing a data MOT against fake news or already learning to program apps in their own family. After all, we keep our bodies fit by jogging or going to the gym. Shouldn't we make ourselves fit for the future in a similar way?

LITERATURE

BÄRSCHNEIDER, N. (2020). Sechs-Stunden-Tag. Kürzer, besser glücklicher. Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/sechs-stunden-arbeitstag-kann-das-gutgehen-16565666.html, 07.01.2020.

BERDITCHEVSKAIA, A. | ORLIK, J. | CANSDELL, O. (2019). No more 'what ifs': Meet your digital twin. Nesta Feauture. https://www.nesta.org.uk/feature/ten-predictions-2020/no-more-what-ifs-meet-your-digital-twin/, 11.12.2019.

BITKOM e.V. (2018). Lieber Künstliche Intelligenz als menschliche Dummheit? Pressemeldung, https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Lieber-Kuenstliche-Intelligenz-als-menschliche-Dummheit.html, 08.01.2018.

BOLLMANN, R. (2018). Die Zukunft der Arbeit. Frankfurter Allgemeine Quarterly, https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/digitec/wie-die-zukunft-der-arbeit-aussehen-wird-roboter-und-ki-15887180.html, 15.11.2018.

FIDLER, D. (2015). Here's How Managers Can Be Replaced by Software. Harvard Business Review, https://hbr.org/2015/04/heres-how-managers-can-be-replaced-by-software, 21.04.2015.

HUBER-STRASSER, A. | SCHÜLLER, M. | MÜLLER, N., VON DER GRACHT, H. A. | LICHTENAU, P. | ZÜHLKE, H. (2018). Wertschöpfung neu gedacht: Von Humanoiden, KI's und Kollege Roboter. KPMG, https://home.kpmg/de/de/home/themen/2018/03/wertschoepfung-neu-gedacht.html.

INDSET, A. (2019). Quantenwirtschaft. Was kommt nach der Digitalisierung. Berlin.

METZ, R. (2018). Humans and Technology / Biohacking: This company embeds microchips in its employees, and they love it. MIT Technology Review, https://www.technologyreview.com/2018/08/17/140994/this-company-embeds-microchips-in-its-employees-and-they-love-it/, 17.08.2018.

NANYANG TECHNOLOGICAL UNIVERSITY (2017). Singapore's first robot masseuse starts work. Phys.org, https://phys.org/news/2017-10-singapore-robot-masseuse.html, 09.10.2017.

NIDA-RÜMELIN, J. | WEIDENFELD, N. (2018). Digitaler Humanismus. Eine Ethik für das Zeitalter künstlicher Intelligenz. München.

ORACLE & FUTURE WORKPLACE (2019). AI@Work Global Study 2019 – From Fear to Enthusiasm: Artificial Intelligence Is Winning More Hearts and Minds in the Workplace, https://www.oracle.com/a/ocom/docs/applications/hcm/ai-at-work-ebook.pdf.

PAULUS, W. (2015). Neurowissenschaft: Hirnmanipulation per Hightech. Spektrum der Wissenschaft, https://www.spektrum.de/news/transkranielle-hirnstimulation-als-therapie/1345240, 08.05.2015.

VON DER GRACHT, H. A. | GAIZIUNAS-JAHNS, N. (2015). Zukunftsmanagement in der Personalentwicklung: Nachhaltige Kompetenzentwicklung im Zeitalter von Disruption und Dynaxität. In: LASKE, S. (Hrsg.). PersonalEntwickeln: Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker (192. Erg.-Lfg., März 2015). Köln, pp. 1–30.

VON DER GRACHT, H. A. | GIUNIPERO, L. C. | SCHUELLER, M. (2016). Future-proof procurement – Now or never: The Big Procurement Transformation. KPMG International Cooperative, https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/pdf/SPC-03-kpmg-studie-future-proof-procurement.pdf.

WANG, Y., HONG, S. | TAI, C. (2019). China's Efforts to Lead the Way in AI Start in Its Classrooms. The Wall Street Journal, https://www.wsj.com/articles/chinas-efforts-to-lead-the-way-in-ai-start-in-its-classrooms-11571958181, 24.10.2019.

WILE, R. (2014). A Venture Capital Firm Just Named An Algorithm To Its Board Of Directors – Here's What It Actually Does. Business Insider, https://www.businessinsider.com.au/vital-named-to-board-2014-5, 14.05.2014.

JONATHAN LOEFFLER

LEADERSHIP UND INTERNATIONALES FORSCHUNGS-MANAGEMENT

DIE HERAUSFORDERUNGEN DES LEADERSHIPS IM RAHMEN INTERNATIONALER ÖFFENTLICH GEFÖRDERTER FORSCHUNGSPROJEKTE

INHALT

1 Vorwort ... 289

2 Ein Beispiel eines europäisch geförderten Forschungsprojekts ... 289

3 Einführung in die Koordination internationaler Forschungsprojekte ... 290
3.1 Phasen eines europäischen Forschungsprojekts ... 291
3.2 Spielregeln und ihre Rolle im Projekt ... 293
3.3 Die kulturelle Bedeutung von Spielregeln für die Zusammenarbeit ... 293
3.4 Projektmanagement internationaler Forschungsprojekte ... 294
3.4.1 Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement ... 295
3.4.2 Projektmanagement im interkulturellen Kontext ... 296

4 Führung ... 297
4.1 Kulturelle Werte und Führung ... 300
4.2 Führung angepasst an Person und Situation – Modell der situativen Führung ... 300
4.3 Promotoren in internationalen Forschungsprojekten ... 303

5 Organisationskulturen ... 306

6 Zusammen arbeiten! ... 309
6.1 Kennenlernen – Vertrauen aufbauen – Motivation ... 309
6.2 Klärung der Identitäten und Aushandeln von Rollen und Erwartungen ... 312
6.2.1 Moderationsaufgabe ... 313
6.2.2 Interkulturelle Kommunikation ... 315
6.3 Unser Projekt zum Projekt aller Partner zu machen ... 316

Literaturverzeichnis ... 316

1 VORWORT

Grenzüberschreitende Forschungsprojekte sind eine Reise ins Ungewisse, weil sie Pioniercharakter haben und eine hohe soziale Komplexität aufweisen. Ihre Realisierung erfordert bisher nicht verfügbare Kenntnisse und die Zusammenarbeit unterschiedlicher Einrichtungen aus verschiedenen Ländern.

Wer forschen will, muss Grenzen überwinden. Nicht nur Grenzen des Denkens, sondern auch nationale und sogar institutionelle Grenzen. Dabei wird eine immer größere Mobilität erwartet: Forschungsaktivitäten im Ausland oder die Beteiligung an internationalen Forschungskooperationen tragen Wissenschaftler aus dem vertrauten Umfeld hinaus in die Welt. Von ihnen wird kompetentes Handeln in komplexen Situationen erwartet. Kulturelle Unterschiede führen dabei häufig zu Konflikten, die es zu überwinden gilt.

Die hier geforderten interkulturellen Fähigkeiten und Managementkompetenzen sind in der Regel kein Bestandteil der universitären Ausbildung.

Im Mittelpunkt steht der Koordinator des Forschungsprojektes und seine Rolle während des Projektverlaufs. Der Koordinator übernimmt Verantwortung in einer Projektgruppe und hat in einigen Phasen eine leitende Funktion. Die internationale Besetzung des Teams und die Tatsache, dass die meisten Partner sich womöglich erst seit kurzer Zeit kennen, stellt alle vor Herausforderungen. Wie können Missverständnisse behoben werden, die aufgrund der unterschiedlichen Sprachkenntnisse im Englischen unvermeidbar sind? Falls Konflikte am Horizont aufkommen, wie kann man darauf reagieren? Wie kann Verständigung in einem interkulturellen Team funktionieren?

2 EIN BEISPIEL EINES EUROPÄISCH GEFÖRDERTEN FORSCHUNGSPROJEKTS

In einem europäisch geförderten Forschungsprojekt erhält ein Zusammenschluss von Organisationen aus Wissenschaft, Forschung, Industrie, sowie aus dem Dienstleistungssektor und NGO eine Finanzbeihilfe durch die Europäische Kommission für die im Rahmen des Projekts anfallenden Forschungskosten. Die geförderten Themen stehen im politischen Kontext der Ziele und Aktivitäten der europäischen Kommission wie z.Z. im neu aufgestellten Horizon Europe Programm.

Somit sollten geförderte Projektideen eine Vision beinhalten, die weit über den Bedarf des Marktes von heute hinausgeht und als technologischer oder gesellschaftlicher Durchbruch die Probleme der Industrie und der Gesellschaft von morgen lösen wird. Auch wenn in diesem

Bereich Fragestellungen der Grundlagenforschung gestreift werden, sind die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von den Bedürfnissen des Marktes und der Gesellschaft abhängig und somit anwendungsorientiert.

Nach Projektbeginn laufen Projekte dieser Art zwei bis fünf Jahre. Auch nach Projektabschluss läuft die Zusammenarbeit häufig weiter. Partner verwerten gemeinsam die entwickelten Ergebnisse oder gehen weitere Kooperationen ein.

Der Zusammenschluss der Partner zu einem sogenannten Konsortium geschieht in der Regel gleichberechtigt. Dies bedeutet, dass jeder Partner Einfluss auf das Projektgeschehen nehmen kann und bei den wichtigen Entscheidungen im Projekt mitentscheidet. Dennoch gibt es eine hervorgehobene Position, den Koordinator. Er ist gegenüber der Kommission und des Konsortiums für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts mit gewissen Einschränkungen verantwortlich. Als primum inter pares hat er jedoch gegenüber den Partnern keine Machtposition: Er hat gegenüber der Kommission eine herausragende Rolle, ist aber auf die Akzeptanz seiner Führungsrolle durch die Partner angewiesen.

Zu einem Konsortium gehören in der Regel zwischen 6 bis 12 Projektpartner. Sie kommen aus verschiedenen europäischen oder assoziierten Staaten und mittlerweile auch aus Drittstaaten. Es sind verschiedene Organisationstypen wie Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Unternehmen verschiedener Größe und Behörden an einem Projekt beteiligt. Dazu kommt, dass diese aus verschiedenen Branchen kommen. Die beteiligten Personen bewegen sich innerhalb ihrer Organisationen auf verschiedenen Hierarchieebenen. Im Gesamten betrachtet ist ein europäisches Förderprojekt sozial äußerst komplex: verschiedene Nationalkulturen treffen auf unterschiedliche Organisations- und Branchenkulturen.

Wie kann ein Koordinator mit dieser komplexen Situation umgehen? Mit welchen Problemen wird er konfrontiert und welche Handlungsmöglichkeiten hat er?

3 EINFÜHRUNG IN DIE KOORDINATION INTERNATIONALER FORSCHUNGSPROJEKTE

Zunächst geht es darum, die verschiedenen Phasen eines Projekts im Überblick kennen zu lernen und der Frage nachzugehen, wo sich welche Gruppenprozesse abspielen könnten. Die Frage, wie der Koordinator ein Projekt führen kann sowie das administrative und finanzielle Projektmanagement stehen in den nächsten Kapiteln im Mittelpunkt. Im Anschluss daran wird ein Reflexionsrahmen geboten, über die eigene Kultur nachzudenken. Die eigenkulturelle Sensibi-

lisierung wird als Voraussetzung gesehen, Menschen anderer Kulturen besser kennen lernen zu können. Im darauffolgenden Kapitel geht es um die kommunikative Kompetenz, die es vor allem in interkulturell geprägten Handlungskontexten etwas genauer unter die Lupe zu nehmen gilt. Schließlich geht es in den letzten Unterkapiteln um ein interkulturelles Konfliktmanagement.

1 | Themen im Überblick

Forschung und Entwicklung ist ein wichtiges Thema in der Europäischen Union. Seit 1984 werden u.a. im Rahmen von Forschungsrahmenprogrammen Forschung und Entwicklung in grenzüberschreitenden Kooperationen gefördert. Auch ist das Projektmanagement solcher F&E-Projekte von den Fähigkeiten und dem Hintergrundwissen des Koordinators sowie der verfolgten Projektmanagementphilosophie abhängig. Dennoch weisen alle Projekte einige gemeinsame Herausforderungen auf, die im Folgenden zusammengestellt werden.

3.1 PHASEN EINES EUROPÄISCHEN FORSCHUNGSPROJEKTS

In einem europäischen Forschungsprojekt können wir drei Phasen voneinander abgrenzen:

- Antragsphase
- Durchführung des Projekts
- Verwertung der Projektergebnisse nach Projektende

Die Antragsphase beginnt mit der Entwicklung der Idee und endet mit der Unterzeichnung des sog. „Grant Agreements“, dem Vertrag mit der europäischen Kommission. Innerhalb der Dauer von 12 bis 18 Monaten wird die Idee zu einem Konzept ausgearbeitet, ein Konsortium erstellt, das Projekt geplant, der Antrag geschrieben, eingereicht und evaluiert und mit der Europäischen Kommission der Vertrag verhandelt. Ein wesentlicher Bestandteil der Vertragsverhandlungen ist die Ausarbeitung der detaillierten Projektbeschreibung („Description of Action“), die später als Annex 1 Bestandteil des Vertrags mit der Kommission sein wird. Bereits in der Antragsphase wird dem Management des geistigen Eigentums durch Vertraulichkeitsvereinbarungen, erste Regelungen im Antrag, detailliertere Maßnahmen im Annex 1 und einem Konsortialvertrag Rechnung getragen.

Die Projektdurchführung wird durch die im Vertrag vereinbarten Rahmenbedingungen und den Projektplan strukturiert. Sie umfasst neben der inhaltlichen Arbeit, dem Berichtswesen und dem Management des geistigen Eigentums auch das Zusammenwachsen des Konsortiums, dessen Steuerung für einen nachhaltigen Projektabschluss ein Ziel der Projektkoordination sein sollte.

Ob inhaltliches Arbeiten oder Berichtswesen, im Hintergrund der einzelnen Arbeiten laufen immer Gruppenprozesse innerhalb des Konsortiums ab [Loeffler/Preusse 2008]:

- Phase 1: Die Partner lernen sich als Team kennen und finden sich in die Teamsituation ein.
- Phase 2: Die Partner bestimmen Ziele, Aufgaben und Arbeitsprozesse und handeln dabei ihre Rollen im Projekt aus.
- Phase 3: Einzelne Partner schließen sich zusammen.
- Phase 4: Das Zusammenarbeiten steht im Vordergrund und wird durch Kooperation und Wertschätzung bestimmt.

Auch national geförderte Forschungsprojekte mit mehreren Organisationen folgen einer ähnlichen Struktur wie sie europäische Forschungsprojekte aufweisen. Wie komplex die einzelnen Aktivitäten sind, ist dabei von den konkreten Inhalten und den Rahmenbedingungen abhängig. Die in diesem Artikel vorgeschlagenen Vorgehensweisen wurden an europäischen Forschungsprojekten erprobt. Sie können allerdings leicht auf andere internationale oder nationale Kooperationen mit mehreren Projektpartnern übertragen werden.

Die Verwertung der Projektergebnisse nach Projektende ist einerseits eine wichtige Phase für jede einzelne Organisation, um von den Ergebnissen am meisten intern zu profitieren, aber auch für das Konsortium, weil in der Regel weitere Kooperationen zwischen den Projektpartnern für eine konkrete Anwendung und Umsetzung stattfinden. Der Koordinator, insbesondere wenn er aus einem Unternehmen kommt, spielt weiterhin eine wichtige Rolle in dieser Umsetzungsphase. In der Regel hat die Organisation des Koordinators das meiste Interesse, dass die Projektergebnisse umgesetzt werden.

3.2 SPIELREGELN UND IHRE ROLLE IM PROJEKT

Zu Beginn eines jeden Forschungsprojektes wird ein Vertrag mit dem Auftraggeber geschlossen und oft ein Konsortialvertrag zwischen den Projektpartnern. Ganz vereinfacht gesehen werden in diesen Verträgen die Vertragsparteien (Auftraggeber und Konsortium), das Budget, die Förderung, die Dauer des Projekts, die Projektziele, Rechte und Pflichten von Auftraggeber und Konsortium, der Umgang mit geistigem Eigentum, Zahlungsmodalitäten, Vertragsstrafen und Schlussklauseln festgelegt. Die Komplexität der Verträge ist abhängig vom Auftraggeber und manchmal auch vom Förderprogramm.

Diese Verträge setzen den Rahmen und die Spielregeln, unter denen das Projekt durchgeführt wird, fest. Läuft das Projekt gut, so werden sie nur in konkreten Fragestellungen zu Rate gezogen, z.B. wie und wann Berichte abgegeben werden müssen. Die Praxis europäischer Forschungsprojekte zeigt jedoch, dass sie viel mehr sind und hilfreich für die Koordination eines Forschungsprojektes und das Konfliktmanagement im Projekt sind.

Ganz nach dem Motto „Regel das Prozedere im Konflikt, solange du dich mit deinen Partnern gut verstehst“ kommt jedem Vertragswerk eine wichtige Rolle zu. Der Bezug auf Regeln, die die Europäische Kommission aufstellt, ermöglicht es dem Koordinator oft, der Kommission die Schuld zuzuschreiben und den Unmut des Konsortiums z.B. im Berichtswesen auf die Kommission umzuleiten. Mit den gemeinsam festgelegten Entscheidungsstrukturen und Sanktionsmöglichkeiten hingegen kann der Koordinator den Druck aufbauen, den er benötigt, um die Konfliktparteien zu motivieren, eine Lösung für den Konflikt zu finden.

3.3 DIE KULTURELLE BEDEUTUNG VON SPIELREGELN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT

Die Vereinbarung von Spielregeln hat im interkulturellen Kontext eine unterschiedliche Bedeutung. Für die einen sind sie wichtig, weil sie einer verunsichernden Situation die Bedrohlichkeit nehmen. Sie wird durch Regeln strukturiert und Unvorhergesehenes wird vorweggenommen. Wie wir in dem Kapitel zur Kultur sehen werden, trifft dies für Menschen zu, die eine hohe Unsicherheitsvermeidung haben. Sie haben das Bedürfnis, die Zukunft überschaubar zu halten und Unvorhergesehenes von vornherein zu beschränken. Genau so gibt es auch Menschen, für die der Umgang mit Unvorhergesehenem eine Herausforderung bildet. Sie haben das Bedürfnis situative Lösungen zu finden und empfinden zu viele Regeln als einschränkend.

Für den interkulturellen Kontext europäischer Forschungsprojekte sollten die Spielregeln und der Umgang damit den Bedürfnissen aller Projektpartner gerecht werden. Die Vertragswerke geben Sicherheit und Struktur für die Projektdurchführung. Sie lassen in der Regel viel

Spielraum für pragmatische Lösungen, für die jedoch eine gute Vertrauensbasis benötigt wird. Wie diese Lösungen aussehen, sollte mit dem Konsortium gemeinsam geklärt werden.

3.4 PROJEKTMANAGEMENT INTERNATIONALER FORSCHUNGSPROJEKTE

Das Projektmanagement umfasst sechs verschiedene Hauptaufgaben:

- Die Planung der Arbeiten
- Die Organisation der Arbeitsabläufe
- Die Führung der Projektpartner
- Die Organisation und Aufrechterhaltung der Kommunikation zwischen den Projektpartnern, zu den Auftraggebern und eventuell zu externen Interessenvertretern
- Die Aufrechterhaltung der Motivation der Projektpartner und ihre Motivierung
- Das Monitoring und Controlling der Projektaktivitäten, um einen termin- und budgetgerechten Abschluss des Projekts zu ermöglichen.

Jeder einzelne Punkt bezieht sich auf die inhaltlichen Aktivitäten des Projekts und auf die administrativen Notwendigkeiten des Projekts. Die europäische Kommission unterscheidet wie folgt:

- *Das wissenschaftliche Projektmanagement* beinhaltet die wissenschaftliche oder technische Koordination des Projekts, das Überwachen von Unterprojekten und Arbeitspaketen, die Supervision von Meilensteinen und kritischen Pfaden, die wissenschaftliche oder technische Prüfung der Beiträge der einzelnen Projektpartner einschließlich der wissenschaftlichen Projektergebnisse, das Risikomanagement sowie die Vorbereitung des wissenschaftlichen bzw. technischen Teils der Berichte an die Kommission.
- *Das administrative Projektmanagement* beinhaltet die Verwaltung der Fördermittel, sowie die Dokumentation ihrer Weiterleitung an die Projektpartner, den Nachweis, wie die Förderung unter den Empfängern aufgeteilt und wann die betreffenden Überweisungen vorgenommen wurden, die Überprüfung der Berichte der Projektpartner, um vor der Übermittlung an die Kommission nachzuprüfen, inwieweit sie mit den Projektaufgaben übereinstimmen und die Überwachung der Einhaltung der Pflichten aller Projektpartner im Rahmen des Vertrags.

In der Regel ist die koordinierende Organisation sowohl für das wissenschaftliche als auch das administrative Projektmanagement verantwortlich und die Aufgaben werden nicht voneinander getrennt. Dennoch existieren sie und haben unterschiedliche Anforderungen an die einzelnen Aufgaben des Projektmanagements:

- Die Zielgruppe des wissenschaftlichen Projektmanagements sind die forschenden und entwickelnden Projektpartner. Sie kommen aus verschiedenen Organisationen und Berufsgruppen, die sich in ihrer Organisationskultur stark unterscheiden können.
- Im Rahmen des administrativen Projektmanagements sind die aktiven Projektpartner oft nur die Vermittler. Die Informationen werden von der Buchhaltung oder der Verwaltung bereitgestellt und oft vom vermittelnden Projektpartner in die Form überführt, die vom Koordinator angefordert wird.

Es ist für den Koordinator wichtig zu erkennen, dass es unterschiedliche Zielgruppen mit unterschiedlichen Arbeitsweisen sind.

3.4.1 SCHLÜSSELFAKTOREN FÜR EIN ERFOLGREICHES PROJEKTMANAGEMENT

Das administrative und finanzielle Projektmanagement hat die effiziente und effektive Durchführung der Projektaktivitäten innerhalb der offiziellen Rahmenbedingungen zu ermöglichen. Dies beinhaltet die klassischen Aufgaben des Managements, Planen, Organisieren, Führen, Kommunizieren, Motivieren, Monitoring und Controlling. Allerdings ist das Konsortium eines europäischen Forschungsprojekts kulturell bunt gemischt, wodurch viele Herausforderungen entstehen:

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, sich schon vor dem Projekt zu überlegen, wie die Koordination des Projekts durchgeführt werden soll und was das Ziel sein soll. Mögliche Herausforderungen könnten sein:

- Die eine Organisation arbeitet mit fest etablierten Managementprozessen, die andere lehnt sie ab.
- Die einen Partner lieben klare Regeln und sind verunsichert, wenn es diese nicht gibt. Die anderen können mit festen Terminen nicht viel anfangen.
- Für die einen ist das Berichtswesen die Öffnung der Finanzquelle, für die anderen ist es eine lästige Pflicht.
- Die einen haben bereits Erfahrung mit europäischen Forschungsprojekten gesammelt und können mit den Anfragen etwas anfangen, die anderen sind neu im Geschäft und trauen sich nicht nachzufragen.
- Reibungsloser Ablauf des Reportings und frühzeitige Auszahlung der nächsten Zahlung durch die Kommission

Je nach Zielen und Organisation der Koordination bieten sich dann verschiedene Vorgehensweisen an:

- Ein Projektmanagementteam gründen und z.B. eine andere Person als der Koordinator ist für das finanzielle Berichtswesen und allgemeine Administration verantwortlich. Durch Einführung in das Konsortium und Beziehungspflege mit den Partnern, kann diese Person eine inhaltlich neutrale Rolle einnehmen und in Konfliktfällen vermitteln.
- Das Projektmanagementteam ist pro-aktiv und kontaktiert regelmäßig die Partner von sich aus, auch telefonisch. Persönliche Kontakte zu pflegen ist eine lohnenswerte Investition, die sich insbesondere bei schwierigen Projektsituationen ausbezahlen wird.
- Individuelles Anlernen der Partner, die wenig Hintergrundwissen für das Reporting haben.
- Zurückziehen auf die vereinbarten Regelungen und notfalls Ausüben von Druck auch über die Kommission.

Wichtig ist sowohl innerhalb des Projektmanagementteams als auch im Konsortium zu klären:

- Wer ist wofür verantwortlich?
- Was bedeutet das genau?
- Wie wollen wir miteinander umgehen?
- Wie wollen wir kommunizieren?

Dabei sollten unter der Berücksichtigung des Vertrags Lösungen vereinbart werden, die zu dem jeweiligen Zeitpunkt die Bedürfnisse und Interessen der Projektpartner miteinander vereinbaren.

Die Erfahrung zeigt, dass viele Faktoren zu einem erfolgreichen Projektmanagement beitragen. Dazu gehören z.B.:

- Die Akzeptanz des Koordinators und des Projektmanagementteams
- Ein gutes Zusammenspiel zwischen Koordinator und Projektmanagementteam
- Eine gute Vertrauensbasis, die die Barriere auf Seiten der Projektpartner senkt, Probleme anzusprechen
- Eine gute Kommunikation zwischen Projektmanagement und Konsortium
- Motivation der Projektpartner durch Einbindung ihrer Interessen im Projekt
- Ausgeprägte diplomatische Kompetenzen auf Seiten des Koordinators oder des Projektmanagementteams
- Gute Organisationskenntnisse

3.4.2 PROJEKTMANAGEMENT IM INTERKULTURELLEN KONTEXT

In einem internationalen Forschungsprojekt mit Partnerorganisationen aus Universitäten, Forschungseinrichtungen und Unternehmen aus verschiedenen Branchen treffen Personen aufeinander, für die Projektmanagement einen unterschiedlichen Stellenwert hat und die, organisationsintern, unterschiedliche Projektmanagementprozesse etabliert haben. Dabei stehen in der Literatur einige etablierte Normen und Standards für das Projektmanagement zur Verfügung [RKW 2011].

Hier möchten wir darauf hinweisen, dass diese Normen und Standards die Projektphasen weiter aufschlüsseln als wir es in den vorangegangenen Absätzen gemacht haben und dass alle Prozesse mit konkreten Meilensteinen abschließen. Unsere Darstellungsweise reflektiert hier die Besonderheit des Projektmanagements für europäische Forschungsprojekte:

- Der Auftraggeber bewertet den im Antrag beschriebenen Projektmanagementansatz, da dieser ihm Sicherheit gibt, dass das Konsortium in der Lage sein wird, das Projekt erfolgreich abzuschätzen.
- Die Projekte entwickeln aus bekannten Technologien mit mehr oder weniger unbekannten Mitteln eine neue Technologie oder eine neue Anwendung. Hier gibt es viele Unwägbarkeiten, die sich nicht in einem Prozess abbilden lassen.
- Gerade die universitären und forschenden Partner lehnen aufgrund ihres engen Bezugs zur Grundlagenforschung Projektmanagement mehr oder weniger stark ab. Der beste Projektplan für sie beinhaltet, dass alle Arbeitspakete im ersten Monat des Projekts beginnen und zum Ende des Projekts aufhören. Ihre Herangehensweise an die Aufgabenstellungen ist an den aus ihrer Perspektive konkreten Bedarf, ihre eigene Kreativität und rein pragmatisch dem Umfeld der Forschung angepasst. Die große Stärke dieses Vorgehens ist, dass es wichtige Erkenntnisse abseits des vorgegebenen Weges ermöglicht.
- Je nach Geschäftsfeldern, Branche und Größe haben Unternehmen aus der Industrie verschiedene Projektmanagementmodelle etabliert. Die Umsetzung hängt dabei sehr von den Kompetenzen der Mitarbeiter ab. Da sie sich generell in einem Umfeld bewegen, in dem Kontrollprozesse und Vorgaben vorkommen, fällt es ihnen leicht ein Projektmanagementmodell im Projekt zu akzeptieren, solange es sich nicht so weit von dem organisationsinternen Vorgehen unterscheidet, so dass kein zu rechtfertigender Mehraufwand entsteht.

Aus kultureller Perspektive spielen hier die in der Organisationskultur widergespiegelten Praktiken eine große Rolle, sowohl die Unsicherheitsvermeidung als auch die Machtdistanz. Nach unserer Meinung wird dies in einem erfolgreichen Projektmanagement berücksichtigt. Eine Antwort darauf, wie man dies erreichen kann, liefert die Promotorentheorie, die im Kapitel 4.3 näher erläutert wird.

4 FÜHRUNG

Im Jargon europäischer Forschungsprojekte wird der Projektleiter des Projekts als *Koordinator* bezeichnet. Dieser Funktion wird durch den Vertrag eine bestimmte Rolle zugeschrieben, durch die er sich von den anderen Projektpartnern unterscheidet.

Der Artikel 41.2.(b) im Grant Agreement mit der europäischen Kommission (ECGA) befasst sich mit den folgenden aufgelisteten Aufgaben des Koordinators:

Der Koordinator

- verwaltet den finanziellen Beitrag der Gemeinschaft im Hinblick auf dessen Aufteilung auf die Empfänger und auf die Tätigkeiten gemäß dieser Finanzhilfevereinbarung und den Beschlüssen des Konsortiums. Der Koordinator sorgt dafür, dass alle ordnungsgemäßen Zahlungen ohne unbegründete Verzögerung an die anderen Empfänger geleistet werden;
- führt Buch und stellt die Abschlüsse auf, damit sich jederzeit feststellen lässt, welcher Anteil des finanziellen Beitrags der Gemeinschaft den einzelnen Empfängern zur Durchführung des Projekts gezahlt wurde;
- teilt der Kommission mit, wie der finanzielle Beitrag der Gemeinschaft unter den Empfängern aufgeteilt und wann die betreffenden Überweisungen vorgenommen wurden;
- überprüft die Berichte, um vor der Übermittlung an die Kommission nachzuprüfen, inwieweit sie mit den Projektaufgaben übereinstimmen;
- überwacht die Einhaltung der Pflichten der Empfänger im Rahmen dieser Finanzhilfevereinbarung.

Für die strategischen Entscheidungen im Projekt gibt es ein Steering Committee oder eine General Assembly, in der i.d.R. jeder Projektpartner mit einer Stimme vertreten ist. Läuft alles gut, bereitet der Koordinator Entscheidungen hinsichtlich Budgets und Inhalt vor und koordiniert und überwacht dann die Umsetzung der Beschlüsse.

Dies hat an sich aber nicht viel mit den Zielen von Teamführung gemein:

„Ziel von Führung ist, die Mitarbeiter zu selbstverantwortlichem Hadeln zu motivieren, Teams zusammenzusetzen, Rollen zu klären, kooperative Entscheidungen treffen, Personaleinsätze zu planen und umzusetzen, Effektivität zu erzielen, Veränderungen herbeizuführen, als Vorbild ethische Werte vorzuleben, eine Feedback-Kultur zu entwickeln, und den Mitarbeitern interessante herausfordernde Aufgaben zu stellen.“ [Hoffmann/Schoper/Fitzsimons 2004: 131]

Tatsächlich beobachten wir in vielen europäischen Forschungsprojekten, dass sich der Koordinator auf seine im Vertrag definierte Rolle und den Aufgaben des administrativen und wissenschaftlichen Projektmanagements zurückzieht und die Projektpartner „mal machen“ lässt. Die Gruppe führt sich selbst und der Koordinator wird erst aktiv, wenn akute Probleme anstehen. Dieser Führungsstil wird als „laissez-faire“ bezeichnet und führt dazu, dass

- konzertierte Zusammenarbeit nur auf Initiative einzelner Projektpartner in Untergruppen stattfindet,
- Ergebnisse in diesen Untergruppen eine hohe Qualität aufweisen können, sie passen aber nicht unbedingt ins Gesamtkonzept und dass

- Partner sich aus dem Projekt zurückziehen, weil sie den Rahmen nicht erhalten, sich im Projekt zu entfalten.

Der Erfolg dieses Führungsstils in europäischen Forschungsprojekten kann an dieser Stelle nicht bewertet werden. Es gibt Projekte, die von ihrem Konzept her in verschiedene mehr oder weniger voneinander unabhängige Teilbereiche zerfallen, in denen sich dieser Führungsstil auf der obersten strukturellen Ebene anbietet. Dieser Führungsstil tritt dennoch in jedem europäischen Förderprojekt auf, da er vom Project Officer auf Seiten der europäischen Kommission praktiziert wird.

Der Koordinator hat in der Regel ein verstärktes Interesse am Erfolg des Projekts. Er hat in der Antragsphase zusammen mit der Kerngruppe viel Zeit in die Ausarbeitung des Antrags investiert und sieht konkrete Anwendungsmöglichkeiten für die Projektergebnisse oder einen klaren Nutzen in der erfolgreichen Abwicklung für sich selbst. Ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt kann einen wichtigen Beitrag zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung leisten.

In der Literatur ist der „laissez-faire"-Führungsstil nur einer von vielen. Die Herausforderung eines internationalen Forschungsprojekts liegt darin, dass viele Projektpartner aus unterschiedlichen Ländern am Projekt beteiligt sind. Hofstede findet in seinen Untersuchungen zu Nationalkulturen, dass

„[…] Führung und Gefolgschaft in einem Land nicht voneinander zu trennen [sind]. Vertikale Beziehungen in Organisationen basieren auf gemeinsamen Werten von Vorgesetzten und Untergebenen." [Hofstede/Hofstede 2009: 372]

Im Zitat bezieht sich Hofstede dabei auf die Kulturdimension *Machtdistanz*, die die unterschiedliche Bedeutung von Hierarchien beschreibt. Die kulturelle Prägung der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen bedeutet ganz einfach: Ein Führungsstil, der in der einen Kultur erfolgreich und anerkannt ist, kann in einer Kultur mit einer anderen Machtdistanz nicht funktionieren, da die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenen eine andere ist.

Die Projektpartner unterscheiden sich nicht nur in ihren Nationalkulturen, sondern auch in ihrer Persönlichkeit, ihrer Reife, ihrer Erfahrung, ihren Fähigkeiten, ihrer Funktion in ihrer eigenen Organisation und ihrer Motivation. Für eine vertrauensvolle und effektive Zusammenarbeit ist es wichtig, dass der Koordinator sie genau dort abholt. Dies bedeutet, dass der Führungsstil sich an Situation und Person anpassen sollte.

Die kulturellen Einflüsse auf den Erfolg von Führung und die Anpassung an Person und Situation werden in den nächsten Absätzen thematisiert.

4.1 KULTURELLE WERTE UND FÜHRUNG

Verschiedene Kulturdimensionen haben einen Einfluss auf die Führung der Mitarbeiter. Wir möchten unsere Überlegungen in diesem Kontext auf die *Machtdistanz*, die *Maskulinität* und die *Unsicherheitsvermeidung* beschränken und nur die Bedeutung für den Führungsstill des Koordinators einführen. Natürlich haben auch andere Kulturdimensionen auf die Art und Weise einer erfolgreichen Führung einen Einfluss.

Die *Machtdistanz* liefert die Antwort auf die Frage „Wer hat die Macht etwas zu entscheiden?" [Hofstede/Hofstede 2009: 337]. Eine große Machtdistanz gibt Personen in höheren Hierarchieebenen eine andere Macht als in Kulturen mit niedriger Machtdistanz. Im Kontext internationaler Forschungskooperationen bedeutet dies, dass Projektpartner mit großer Machtdistanz vom Koordinator Entscheidungen und klare Vorgaben erwarten. Sie wollen gesagt bekommen, was zu tun ist und brauchen eine kontinuierliche Führung durch einen Teamleiter. Projektpartner mit kleiner Machtdistanz sehen sich auf Augenhöhe. Ihnen kommt ein kollegialer Führungsstil entgegen, der ihnen ermöglicht sich einzubringen und sogar Verantwortung zu übernehmen. Sie können über größere Zeiträume selbständig arbeiten [Hoffmann/Schoper/Fitzsimons 2004].

Maskulinität und Feminität bestimmen die Erwartungen der Projektpartner an die Rolle des Koordinators. Hier stehen entschlussfreudiges und selbstbewusstes Auftreten, die einhergehen mit einer symbolischen Präsentation der Funktion, einem verständnisvollen und empathischen Verhalten gegenüber. Dies geht einher mit einem unterschiedlichen Verständnis von Besprechungen. In maskulinen Kulturen dienen sie der Selbstpräsentation, in femininen Kulturen dem Lösen von Problemen [Hoffmann et al. 2004].

Die Dimension der *Unsicherheitsvermeidung* bestimmt, welche „Regeln oder Vorgehensweisen zu befolgen sind, um das angestrebte Ziel zu erreichen" [Hofstede/Hofstede 2009: 337]. Projektpartner mit hoher Unsicherheitsvermeidung haben das Bedürfnis nach Regeln, die die Unwägbarkeiten im Projekt in Grenzen halten. Dahingegen bietet das Unerwartete für Projektpartner mit geringer Unsicherheitsvermeidung einen besonderen Reiz. Bei diesen werden klare Termine und Prozessabläufe Widerstände auslösen, da sie als einschränkend empfunden werden [Hoffmann/Schoper/Fitzsimons 2004].

4.2 FÜHRUNG ANGEPASST AN PERSON UND SITUATION – MODELL DER SITUATIVEN FÜHRUNG

Wie bereits in der Einleitung festgehalten wurde, haben die Projektpartner unterschiedliche Nationalkulturen, Persönlichkeiten, Reife, Erfahrung, Fähigkeiten, Funktion in ihrer eigenen Organisation und Motivation. Ein erfolgreicher Koordinator holt sie dort ab, wo sie stehen.

Dies bedeutet, dass er seine Art und Weise der Führung auf ihre Fähigkeit und ihre Bereitschaft anpasst. Im *Modell der situativen Führung* von P. Hersey und K.H. Blanchard [Hersey/Blanchard 1982] umfasst die Fähigkeit das Fachwissen, die Fertigkeiten und Erfahrung des Projektpartners. Selbstvertrauen und die Hingabe zur Tätigkeit bestimmen die Bereitschaft des Projektpartners, sich in das Projekt einzubringen. Sind Fähigkeit und Bereitschaft gering, so benötigt der Partner genaue Instruktionen und häufige Kontrolle. Mit wachsenden Fähigkeiten und steigender Bereitschaft ist es angemessen Entscheidungen zu begründen und auf den Projektpartner einzugehen. Diesem folgt die Beteiligung der Projektpartner an Entscheidungen, die Delegation verantwortungsvoller Aufgaben und die individuelle Motivation der Projektpartner. Das Ziel ist die Übertragung von Verantwortung und Entscheidungen an die Projektpartner, so dass sich der Koordinator in eine Kontrollfunktion zurückziehen kann und die Projektpartner weitestgehend selbständig handeln [Große Boes/Kaseric 2006].

In Führungsstilen ausgedrückt bewegt sich hier die Führung von einem unterweisenden Führungsstil über einen verkaufenden Führungsstil zu einem partizipativen Stil, der in der vollständigen Delegation oder der Führung durch die Gruppe selbst endet. Im interkulturellen Kontext sollten hierbei jedoch auch Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität mitberücksichtigt werden. So könnte es bei großer Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung sinnvoll sein, trotz großer Fähigkeit und Bereitschaft des Projektpartners mit einem autoritären Führungsstil zu beginnen. Maskulinität oder Feminität bestimmen dann, wie der Führungsstil umgesetzt bzw. kommuniziert wird.

Doch nicht nur die Projektpartner, auch die verschiedenen Aktivitäten in einem europäischen Forschungsprojekt erfordern einen angepassten Führungsstil. Abbildung 2 zeigt das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard wie es in [Große Boes/Kaseric 2006] dargestellt ist. Dabei haben wir es um die verschiedenen Aufgaben ergänzt, wie wir eine Umsetzung auf das Modell sehen würden.

Das *Kostenreporting* ist in einem geförderten Projekt ein stark formalisierter Prozess mit genauen Vorgaben, was wie berichtet werden muss. Hier sind genaue Instruktionen notwendig, um die Daten in der richtigen Form zu erhalten.

Der *Prozess des Reportings* wird vom Koordinator in dem bereits durch die Verträge vorgegebenen Rahmen festgesetzt und manchmal auch durch eventuell eingesetzte Software. Er sollte in der Lage sein, sein Vorgehen zu begründen, um Verständnis von Seiten der Projektpartner für festgesetzte Deadlines, Vorgaben etc. zu erhalten. Die Akzeptanz des Prozesses kann der Koordinator dadurch erreichen, dass er auf die prozeduralen Rahmenbedingungen innerhalb der einzelnen Organisationen eingeht und, wenn möglich, seinen Prozess oder seine Formulare anpasst.

Eine wesentliche Voraussetzung dabei ist jedoch, dass der Koordinator dafür Sorge trägt, dass die *Verantwortung für Zahlen und Budget* innerhalb der einzelnen Organisationen bleibt.

So kann er im Nachhinein nicht dafür verantwortlich gemacht werden, sollte der Fördermittelgeber zu einer anderen Schlussfolgerung kommen.

2 | Aufgaben in einem europäischen Forschungsprojekt und geeignete Führungsstile in Anlehnung an [Große Boes/Kaseric 2006: 264]

Für die Durchführung der *inhaltlichen Aufgaben* kommen entsprechend des Modells von Hersey und Blanchard [Hersey/Blanchard 1982] verschiedene Führungsstile in Frage. Hierbei sollte wie bereits oben erwähnt die Kultur mitberücksichtigt werden. Darüber hinaus spielt auch die Organisationskultur eine wichtige Rolle. Eine starke Ergebnisorientierung ermöglicht es, Aufgaben zu delegieren und die Kontrolle auf die Endergebnisse zu beschränken. Eine starke Prozessorientierung erfordert die Einhaltung des Prozesses und eine starke Kontrolle. Im Konsortium stoßen Projektpartner aus unterschiedlichen Organisationskulturen aufeinander, was in der Beziehung der Art und Weise zu Arbeiten schnell zu Konflikten führt.

Bei der Einberufung eines Arbeitspaketleiters aus dem Konsortium hat der Koordinator die Verantwortung für die *Durchführung des Arbeitspakets* delegiert. In der Abbildung haben wir

den zugehörigen Kasten jedoch auch zum Teil dem partizipativen Führen zugeordnet. Dies kommt dadurch zustande, dass in unseren Augen der Koordinator für Einhaltung der Gesamtausrichtung des Projekts eine entscheidende Rolle spielt.

Sowohl die *inhaltliche Planung* als auch die *Steuerung des Projekts* ordnen wir einem verkaufenden bis beteiligenden Führungsstil zu. Verkaufend in dem Sinne, dass es Rahmenbedingungen gibt, die bereits in der Antragsphase festgelegt wurden und jetzt nicht mehr verändert werden können. Darüber hinaus hat der Koordinator eine konkrete Vorstellung von den wesentlichen Entscheidungen im Projekt und vielen gestalterischen Fragen, für die er die Zustimmung der Projektpartner braucht. Möchte er diese umsetzen, so muss er die anderen Projektpartner dafür gewinnen. Die Beteiligung der Projektpartner an der inhaltlichen Planung des Projekts und der Projektsteuerung erfolgt partizipativ mit dem Ziel, dass sich die Projektpartner im Projekt wiederfinden und motiviert sind, zum Erfolg des Projekts beizutragen. Dies geschieht sowohl auf persönlicher Ebene als auch auf der Ebene der Organisationen.

4.3 PROMOTOREN IN INTERNATIONALEN FORSCHUNGSPROJEKTEN

Im Projektverlauf stößt der Koordinator auf einige Barrieren. Es gibt Projektpartner, die etwas nicht wissen, die etwas nicht wollen oder nicht dürfen, die nicht voneinander wissen oder nicht zusammenarbeiten können, wollen oder dürfen. Diese Widerstände gegen ein Innovationsprojekt, ob persönlicher oder sachlicher Natur entstehen zwangsläufig. Sie gehen von Personen aus, die die Projektziele nicht nachvollziehen können, die das Projekt nicht akzeptieren oder die in der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen Barrieren sehen. Die Widerstände gegen das Projekt entstehen innerhalb des Projektteams, innerhalb der Partnerorganisationen oder werden durch Stakeholder an das Projekt herangetragen.

Den durch Projektpartner getragenen Widerständen stehen in vielen Innovationsprojekten Personen gegenüber, die den Innovationsprozess fördern, indem sie diese Widerstände lösen. Sie werden *Promotoren* genannt und konnten in einigen Studien nachgewiesen werden [Hausschild 1999; Folkerts 2001]:

- Der *Machtpromotor* setzt sein hierarchisches Potenzial ein und löst damit Widerstände des Nicht-Wollen.
- Der *Fachpromotor* löst Widerstände des Nicht-Könnens durch die Fähigkeit im Innovationsprozess neues Wissen zu erlernen und es an andere weiterzugeben.
- Der *Prozesspromotor* verknüpft die vom Innovationsprojekt betroffenen Personen bzw. Abteilungen. Er hat die nötige Organisationskenntnis, diplomatisches Geschick und die soziale Kompetenz, die es ihm ermöglichen, unterschiedliche Personen angemessen

anzusprechen und ins Boot zu holen. So begegnet er dem Widerstand des Nicht-Dürfens, der vor allem organisatorischer und administrativer Natur ist.

- Der *Beziehungspromotor* löst die Widerstände gegen die organisationsübergreifende Zusammenarbeit, in dem er den Vertrauensaufbau und die Teamentwicklung im Projekt steuert. Er spielt eine zentrale Rolle in der erfolgreichen Kommunikation zwischen den Partnern und in dem Aufbau der Beziehungen zwischen ihnen.

Für den Kontext interkultureller Forschungsprojekte hat sich Schaffu [Schaffu 2008] die Arbeitsfrage gestellt, ob es auch einen *Kulturpromotor* gibt. Auf der Grundlage einer qualitativen Studie zu Innovationsprojekten von deutschen Unternehmen mit Forschungs- und Entwicklungseinheiten in Asien stellt er folgende Hypothesen auf:

- Wenn bei den Teammitgliedern die Unterschiede in den kulturellen Wertvorstellungen groß sind, dann kommt es zu Beeinträchtigungen der Zusammenarbeit auf interpersoneller wie aufgabenbezogener Ebene und zu Behinderungen der Innovationsaktivitäten.
- Wenn bei den Teammitgliedern große Unterschiede in der kulturellen Wertevorstellung Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung und Individualismus vorliegen, dann kommt es auf aufgabenbezogener Ebene der Zusammenarbeit zur Beeinträchtigung der Innovationsaktivitäten durch verminderte Kommunikation und Teilen von Wissen.
- Wenn bei den Teammitgliedern große Unterschiede in den kulturellen Wertevorstellungen vorliegen, dann tragen Promotoren zur Überwindung von kulturbedingten Barrieren auf der Ebene der Herangehensweise an die Innovationsaufgabe bei.
- Wenn bei den Teammitgliedern große Unterschiede in den kulturellen Wertevorstellungen, Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung vorliegen, dann trägt insbesondere der Macht- und/oder Fachpromotor zur Überwindung von kulturbedingten Barrieren auf der Ebene der Herangehensweise an die Innovationsaufgabe bei.
- Wenn bei den Teammitgliedern große Unterschiede in der kulturellen Wertevorstellung Kollektivismus vorliegen, dann trägt insbesondere der Fachpromotor zur Überwindung von kulturbedingten Barrieren auf der Ebene der Herangehensweise an die Innovationsaufgabe bei.

Promotoren können in Personalunion z.B. als Fach- und Machtpromotor, als Prozess- und Beziehungspromotor, als Fach- und Kulturpromotor oder als Macht- und Kulturpromotor auftreten. Ein Projektleiter kann sich im Laufe eines Projekts zu einem Promotor entwickeln. Darüber hinaus können Promotoren innerhalb einer Organisation für mehrere Projekte in dieselbe Promotorenrolle schlüpfen und somit die Türen für das Innovationsprojekt öffnen.

Projektmanagement und Promotorenmodell können miteinander verknüpft werden. Dies ist besonders geeignet für Projekte die neuen Technologien entwickeln, um bekannte und klare Ziele besser erfüllen können. Für offene Problemstellungen, bei denen die Technologie bekannt ist, aber ein neues Anwendungsgebiet gesucht wird, scheint das Promotorenmodell der

Weg zum Erfolg zu sein [Schaffu 2008]. *Für Grundlagenforschung findet Hauschildt keines der Konzepte empfehlenswert*.

Vor dem Hintergrund dieser Unterscheidung von Projekten zeichnen sich europäische Forschungsprojekte durch eine offene Problemstellung aus. Verschiedene Technologien sowie wissenschaftliches Wissen müssen für eine neue Anwendung im Rahmen des Projektergebnisses weiterentwickelt werden. An das Projektergebnis werden im Vorfeld mehr oder weniger realistische Anforderungen gestellt, die jedoch erst im Nachhinein als realistisch oder unrealistisch überführt werden können. Die Konfliktpotenziale in europäischen Forschungsprojekten sind hoch: Eine große Anzahl an Organisationen aus verschiedenen Ländern haben unterschiedliche strategische Ziele und Interessen am Projekt. So scheint das Promotorenmodell ein Konzept zu sein, dass eher zum Erfolg führt als ein sich strikt an die normativen Vorgaben des Projektmanagements haltendes Projektmanagement.

Die Praxis erfolgreicher europäischer Forschungsprojekte zeigt, dass immer wieder Projektpartner oder Stakeholder die Rolle eines Promotors übernehmen. Dies geschieht auch häufig auf die Initiative des Koordinators, der andere Projektpartner, hierarchisch höher gestellte Personen in den Partnerorganisationen, den Project Officer als Vertreter der europäischen Kommission sowie externe Stakeholder als Promotoren zur Konfliktlösung im Projekt aktiviert.

Als Machtpromotoren können aktiviert werden die Institutsleitung, das Management, das Konsortium in Form des Steering Committee und die europäische Kommission vertreten durch den Project Officer. Bei Unterschieden in Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung können sie die Rolle des Kulturpromotors übernehmen.

Koordinator als auch Project Officer vermitteln als Prozesspromotor zwischen den Machtpromotoren und den Fachpromotoren im Projekt. Bei einem europäischen Forschungsprojekt sind wahrscheinlich der Prozesspromotor und der Beziehungspromotor oft in Personalunion im Koordinator vertreten. Es ist jedoch hilfreich, sich vor Augen zu halten, dass die Rolle des Beziehungspromotors oft auch von Projektpartnern übernommen werden kann, wenn sie eine bessere Organisationskenntnis und Beziehung zu den Projektpartnern haben.

Fachpromotoren sind die Projektpartner und der Koordinator in ihrer Rolle als Wissenschaftler, Ingenieur, Techniker und Experte. Bringen sie sich aktiv in das Projekt ein, um kulturbedingte Hürden in der Herangehensweise an die Innovationsaufgabe zu überwinden, dann agieren sie als Kulturpromotor. Dabei beobachten wir in der Praxis, dass die Unterschiede in der Herangehensweise an die Innovationsaufgabe vielfach in Unterschieden der Organisationskultur begründet zu sein scheinen.

3 | Promotoren in europäischen Forschungsprojekten

5 ORGANISATIONSKULTUREN

Internationales Forschungsmanagement kommt nicht daran vorbei, sich die Frage zu stellen, was der Begriff Kultur aussagt. Was verstehen wir unter einer Kultur? Wird der Mensch eher von der Organisationskultur geprägt oder von der Nationalkultur? Spielt es eher eine Rolle, ob jemand in einem ländlichen Gebiet oder im städtischen Umfeld sozialisiert wurde? Wen habe ich vor mir, wenn ich ein kurzes Telefonat führen möchte? Wo kommt meine E-Mail an, wenn ich die Arbeitsprozesse vorantreiben möchte? Um im internationalen Umfeld erfolgreich auf Menschen anderer Nationalkulturen oder anderer Organisationskulturen zugehen zu können, darf die Individualität des Gegenübers nicht aus dem Blickfeld verschwinden.

Interessanterweise gibt es Untersuchungen, die darauf hinweisen, dass sich beispielsweise universitäre Einrichtungen verschiedener Nationen ähnlicher sind als die universitäre Einrichtung und der Handwerksbetrieb oder das kleine mittlere Unternehmen ein und derselben Kultur. Besonders erfahrene Projektleiter weisen darauf hin, dass es wichtiger wäre, den Men-

schen kennen zu lernen mit all seinen Prägungen und Facetten als ihn auf Klischees festzunageln, die in einem Ratgeber über eine bestimmte Nationalkultur aufgezählt werden.

Erwähnt seien an dieser Stelle außerdem die berühmtesten Länderstudien, nämlich die in den frühen 70er Jahren von Hofstede und die GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Program), die im Jahre 2004 veröffentlicht wurde [House et al. 2004]. Einen guten Überblick über relevante Studien und eine Diskussion der Ergebnisse findet man bei Shaffu [Schaffu 2008] und im zweibändigen Handbuch Interkulturelle Kommunikation [Thomas/Kinast/Schroll-Machl 2003].

In Analogie zu seiner Definition von Kultur, definiert Hofstede Organisationskultur als *„Die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterschiedet“* [Hofstede/Hofstede 2009: 393]. Er hebt dabei hervor, dass Organisationskultur nicht nur von den Mitgliedern einer Organisation, sondern auch von Kunden, Lieferanten, Arbeitnehmerorganisationen, Nachbarn, Behörden und der Presse aufrechterhalten wird. Organisationskultur bezieht auf ein Ganzes, das mehr ist als die Summe seiner Bestandteile. Sie entwickelt sich mit der Organisation und den die Organisation bildenden Menschen. Sie spiegelt so ihre Historie und soziale Struktur wider. Organisationskultur ist weich und lässt sich nur schwer verändern.

Hofstede und Hofstede verweisen auf die Ergebnisse des IRIC-Projekts [Hofstede/Hofstede 2009] und die folgenden Kulturdimensionen wurden empirisch ermittelt:

- *Prozessorientiert – ergebnisorientiert*: Hier wird das Interesse an Mitteln dem Interesse an Zielen gegenübergestellt. Prozessorientierte Menschen vermeiden Risiken, unternehmen nur begrenzte Anstrengungen bei der Arbeit und haben täglich wiederkehrende Arbeitsabläufe. Ergebnisorientierte Menschen suchen die Herausforderungen, leisten maximale Anstrengungen und begrüßen unvorhergesehen Situationen.
- *Personenorientiert – aufgabenorientiert*: Hier stehen einem Interesse für den Mitarbeiter und sein Wohlergehen eine Fokussierung auf die Erledigung einer Aufgabe gegenüber. Diese Dimension spiegeln die Unternehmensphilosophie und wirtschaftliche Ereignisse wider.
- *Organisationsgebunden – professionell*: Organisationsgebunden beschreibt inwieweit Mitarbeiter ihre Identität aus der Organisation beziehen und Regeln und Normen mit in ihr Privatleben integrieren. Dies wirkt sich auch in der Berücksichtigung des Privatlebens eines neuen potentiellen Mitarbeiters bei der Stellenbesetzung aus. Menschen, die sich mit der Art ihrer Arbeit identifizieren, sind professionell orientiert und glauben, dass die Stellenbesetzung aufgrund von Kompetenzkriterien erfolgt.
- *Offene Systeme – geschlossene Systeme*: Diese Dimension beschreibt den Umgang mit neuen Mitarbeitern und außerhalbstehenden Personen. Ein offenes System zeigt sich aufgeschlossen und ermöglicht eine schnelle Integration. Ein geschlossenes System weist hohe Barrieren auf, um innerhalb der Organisation anzukommen und sich wohlzufühlen.

- *Schwache Kontrolle – starke Kontrolle*: Der Grad der Kontrolle ist ein Maß für die Strukturiertheit einer Organisation, die sich in den implementierten Kontrollsystemen widerspiegelt. Dies spiegelt sich in der Kostenbewusstheit, der Einhaltung von Besprechungsterminen und der Häufigkeit an Witzen über Arbeit und Firma wider.
- *Normativ – pragmatisch*: Diese Dimension beschreibt die Kundenorientierung. Ist sie normativ, so steht die korrekte Einhaltung einer einmal definierten Vorgehensweise im Vordergrund. Ist sie pragmatisch, so wird versucht durch situationsabhängige, individuelle Lösungen, die Bedürfnisse des Kunden zu berücksichtigen.

In einem europäischen Forschungsprojekt treffen Mitarbeiter verschiedenster Organisationen aufeinander. Sie stammen aus Universitäten, kleinen und mittleren Unternehmen und großen Unternehmen. Je nach Arbeitsumfeld wurden sie durch verschiedene Praktiken geprägt.

Die Durchführung der Forschungsarbeiten geschieht in großer Freiheit. Strukturen des Projektmanagements werden oft als Einschränkung in der Freiheit und Selbständigkeit des Forschers empfunden. Ist die Finanzierung einer Stelle sichergestellt, verlaufen die Arbeiten so, wie sie verlaufen. Große Anstrengungen beinhalten auch Zeitinvestitionen über die finanzierten Arbeitszeiten hinaus. Im Vordergrund steht das Lösen der Aufgabe. Die Bedeutung des Rufs kann als ein Hinweis auf die Bedeutung von Kompetenz gewertet werden und somit auf eine hohe Professionsgebundenheit. Forschung ist immer mit Risiko und einer Neugierde auf neue Erkenntnisse verbunden.

Nach Hofstede sind Unternehmen in ihrer Unternehmenskultur geprägt durch die Philosophie und die Wertvorstellungen der Geschäftsführung, vor allem, wenn es sich um Familienunternehmen handelt. Eine zentrale Rolle spielt auch das Produkt oder die Dienstleistung, die die Unternehmen anbieten. Die Organisationskultur innerhalb des Unternehmens kann sich in Subkulturen von Abteilungen aufspalten. Forschung und Entwicklung eines Automobilherstellers wird sich in der Kultur von der Fertigung unterscheiden. Sie ist dazu anders ausgeprägt als Forschung und Entwicklung an einer Universität, da z.B. Kostendruck eine starke Rolle spielt. Ein Unternehmen, das individuelle Lösungen für Kunden anbietet, wird einen eher pragmatischen Umgang mit den Bedürfnissen der Kunden und der Projektpartner aufzeigen als ein Unternehmen, das Standardprodukte in hoher Stückzahl und Qualität herstellt. Da Unternehmen in der Regel stärker ausgeprägte Kontrollstrukturen haben als Universitäten, fällt es Ihnen leichter, Maßnahmen des Projektmanagements zu akzeptieren und ihnen zu folgen, solange ihre Umsetzung z.B. in der Abfrage der Daten, in einer starken Relation zu den im Unternehmen vorhandenen Systemen und Prozessen steht. Dies wird vor allem bei der Implementierung der Kostenberichte deutlich.

Um interkulturelle Kompetenz erlangen zu können, darf das Reflektieren über die eigene Kultur nicht ausbleiben. „Hall stellte allerdings bald fest, dass die Vermittlung von Wissen über fremde Kulturen ein nutzloses Unterfangen war, solange der Kultur Bias der Expatriates unre-

flektiert blieb. Anwendungsbezogenes Wissen über fremde Kulturen – interkulturelles Know-how – kann nur vermittelt werden, wenn zugleich die Einbettung in die eigene Kultur reflektiert wird.“ [Mossmüller 2007: 45]

Wenn man sich mit anderen Wertesystemen, aber auch mit anderen Individuen auseinandersetzt, ist die Frage unumgänglich, wer man selber ist und auf welchen Werten die eigene Kultur basiert. Die Prozesse „Sensibilisierung für andere Kulturen“ und „Sensibilisierung für die eigene Kultur“ sollten als Prozesse gesehen werden, die teilweise aufeinanderfolgen, aber auch immer parallel verlaufen und sich gegenseitig beeinflussen.

6 ZUSAMMEN ARBEITEN!

Die Entwicklung eines Teams vom Kennenlernen bis hin zum Wir-Gefühl und einer ausgewogenen Zusammenarbeit durchläuft verschiedene Phasen:

- Phase 1: Teamaufbau und Einfinden in die Teamsituation
- Phase 2: Bestimmung von Zielen, Aufgaben und Arbeitsprozessen
- Phase 3: Zusammenschlüsse von Personen (Koaktionen)
- Phase 4: Absicherung der ausgewogenen Mitwirkung aller Teammitglieder

Dazu gehören drei wichtigen Kompetenzen, die in der Durchführung der Koordinationsaufgabe auf internationaler Ebene essenziell sind:

- die Motivation
- die interkulturelle Kommunikation
- die Moderation

Hinter den folgenden Absätzen verbergen sich diese Phasen und Kompetenzen. Die Überschriften wurden jedoch nicht anhand der Phasen gewählt, sondern anhand der zentralen Aufgaben, mit denen der Koordinator das Team in seiner Entwicklung unterstützen kann.

6.1 KENNENLERNEN – VERTRAUEN AUFBAUEN – MOTIVATION

Zunächst müssen sich die Teammitglieder kennenlernen und Vertrauen zueinander aufbauen. Der zentrale Aspekt dabei ist, dass Menschen auf unterschiedliche Art und Weise vertrauen zu anderen Personen entwickeln. Die einen tauschen sich intensiv über die Aufgabenstellung

aus, erfahren so etwas über die Expertise sowie die Art und Weise. Andere benötigen zunächst eine persönliche Beziehung zum Projektpartner. Dies beinhaltet den Austausch persönlicher Informationen übereinander und ein näheres Kennenlernen der anderen Person, wie diese denkt. Dies wird oft vereinfacht über das Identifizieren von Gemeinsamkeiten, wie z.B. Interessen, Ansichten und Erfahrungen.

Obwohl wir in der Teamentwicklung von Phasen sprechen, sollten wir uns vor Augen halten, dass diese Phasen zwar nacheinander ablaufen, dass Teams aber je nach Zusammensetzung und Zusammenarbeit viele Phasen mehrfach durchlaufen. Dies ist ein wichtiger Aspekt für den Aufbau des Vertrauens, der die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und ein konstruktives Lösen von Konflikten im Verlauf des Projekts ist.

Ein Projektteam benötigt ein Mindestmaß an Vertrauen, damit eine effektive Zusammenarbeit ermöglicht wird. Durch Carmel wissen wir, dass das in einem Projekttreffen aufgebaute Vertrauen dieses leicht übersteigen kann, in der Zeit der virtuellen Zusammenarbeit jedoch soweit abnehmen kann, dass es unter dieses Maß fällt (s. Abbildung 4). Dann ist es nötig, durch ein persönliches Zusammentreffen das gegenseitige Vertrauen wieder so zu stärken, dass für die virtuelle Zusammenarbeit wieder ein Vertrauensvorrat zur Verfügung steht.

4 | Verlauf der Vertrauensentwicklung zwischen Teammitgliedern an unterschiedlichen Projektstandorten

Ein internationales Forschungsprojekt benötigt eine hohe Motivation der Projektpartner [Hoffmann/Schoper/Fitzsimons 2004]. Dies gilt in besonderem Maße für internationale Förderprojekte mit der Beteiligung mehrerer Organisationen.

Weiterhin ist ein Forschungsprojekt nicht vollständig planbar, denn jedes Projekt entwickelt etwas Neues. Erfahrung hilft Projektarbeiten und Kosten im Vorfeld realistisch einzuschätzen, dennoch sind viele Projektpläne aufgrund des Arbeitsprozesses in der Antragsphase und der Rahmenbedingungen zu einem großen Anteil an dem Möglichen ausgerichtet und nicht an dem tatsächlich Notwendigen. Dies erfordert eine gewisse Flexibilität von Seiten der Projektpartner und eine hohe Motivation sich konstruktiv in das Projekt mit einzubringen. Eine zentrale Rolle für die Motivierung der Projektpartner spielt der Koordinator.

Wir können zwischen *Motivation* und *Motivierung* unterscheiden. Motivation entspricht dem eigenen Antrieb, Ziele zu verfolgen. Gibt es Rahmenbedingungen von außen, die uns dazu bewegen, bestimmte Ziele zu verfolgen, so sprechen wir von Motivierung [Glowitz 1998]. Dies eröffnet für den Koordinator eines internationalen Forschungsprojektes Handlungswege:

- Unterstützt er den Projektpartner dabei, sich über seine persönlichen Ziele klar zu werden und das Projekt als einen Weg zur Zielerreichung zu erkennen, so spricht er seine Eigenmotivation an. Das Projekt kann dadurch attraktiver werden und der Projektpartner wird sich gerne für das Projekt engagieren.
- Durch die explizite Berücksichtigung der Interessen der beteiligten Organisationen motiviert er die Projektpartner, weil sie so mit dem Projekt einen Beitrag zum Erfolg ihrer Organisation leisten können. Zeigt er den Nutzen des Projekts für die Organisation auf und schafft er es, dass dieser von Entscheidungsträgern wahrgenommen wird, könnte er so indirekt Rahmenbedingungen verändern, die den Einsatz des Projektpartners für das Projekt unterstützen. Dies erfordert eine hohe Relevanz des Projekts für die Partnerorganisation hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung.

Motivation ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg eines internationalen Forschungsprojekts. In europäischen Forschungsprojekten, in denen der Koordinator den anderen Partnern gegenüber keine hierarchische Macht hat, ist die Motivierung der Projektpartner eine zentrale Aufgabe des Projektkoordinators.

Im Laufe des Projekts werden die einzelnen Personen, nicht die Organisationen in den Vordergrund der Zusammenarbeit treten. Sie prägen die Qualität und den Erfolg der einzelnen Aktivitäten im Projekt. Sie sind die Schlüsselpersonen in den einzelnen Organisationen, die auf der einen Seite die Organisationsinteressen mit ins Projekt einbringen, die auf der anderen Seite für die Akzeptanz des Projekts innerhalb der Organisation sorgen. Deshalb sollte der Koordinator jede Gelegenheit nutzen, Vertrauen zu den einzelnen Projektpartnern aufzubauen und diese und ihre persönlichen Ziele besser kennenzulernen.

Projekttreffen, in denen die Partner ihre Ergebnisse vorstellen können und ihre Beiträge gewürdigt werden, in denen anstehende Probleme gelöst werden und die soziale Beziehung zwischen den Projektpartnern aufgefrischt wird, frischen die Motivation zur Beteiligung am Projekt auf.

Wer es schafft seine Projektpartner zu motivieren, hat die Chance, dass das Konsortium relevante Ergebnisse entwickeln wird und das Projekt zu einem Erfolg für alle Beteiligten wird.

6.2 KLÄRUNG DER IDENTITÄTEN UND AUSHANDELN VON ROLLEN UND ERWARTUNGEN

Um einen Beitrag fürs Projekt leisten zu können, muss jeder Projektpartner eine Vorstellung von seinem eigenen Befinden – seiner eigenen Identität, seiner Rolle und den Erwartungen an seine Person und Organisation haben. Diese werden geklärt, indem Ziele, Aufgaben, Arbeitsprozesse, Spielregeln und Verantwortlichkeiten gemeinsam geklärt werden. In Ansätzen wurde dies bereits in der Antragsphase geleistet und bei der Erstellung der Projektbeschreibung während der Vertragsverhandlungen noch einmal aktualisiert. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit reicht dies jedoch nicht aus, da bei vielen Partnern in der eigentlichen Projektdurchführung andere Personen beteiligt sind und deren persönliche Ziele in diesen Vorphasen nicht berücksichtigt wurden. Darüber hinaus ändern sich das eigene Befinden, Rollen, Erwartungen und Ziele im Verlauf des Projekts. Deshalb werden im Verlauf des Projekts immer wieder Zeiträume benötigt, in denen die Projektpartner ihre Identität für sich klären können und Rollen und Erwartungen aneinander neu aushandeln können.

Der Koordinator ist hier gefordert, das Konsortium in seinen Diskussionen zu führen. Schließlich geht es darum, das Projektziel zu einem vorgegebenen Zeitpunkt tatsächlich zu erreichen. Aus Gesichtspunkten der Motivation ist es jedoch wichtig, dass die Projektpartner ihre Beteiligung am Projekt selber definieren, von sich aus Verantwortung übernehmen und den Nutzen des Projekts für sich selbst und ihre Organisation erkennen. Dies erreicht der Koordinator nur, indem er den Prozess moderiert und die Partner durch das zur Verfügung stellen von Fachwissen dazu anleitet, für sich Schlussfolgerungen zu ziehen und Entscheidungen zu finden. Hierbei sollte sich ein Koordinator vor Augen halten, dass ein selbst definiertes Ziel, ein selbst erkannter Nutzen, in schwierigen Phasen einen hohen Mehrwert hat. Gibt er Nutzen und Ziele vor, so kann er immer zum Buhmann gemacht werden.

Da Ziele und Beteiligungen am Projekt bereits vertraglich vereinbart wurden, gibt es nur einen mehr oder weniger großen Spielraum, inhaltliche Veränderungen und Anpassungen vorzunehmen. Dies bedeutet für die Praxis, dass der Koordinator außerhalb dieser Spielräume inhaltlich führt und innerhalb dieser Spielräume moderiert. Es werden innerhalb dieser Spielräume Ziele und Interessen auftreten, die auf den ersten Blick nicht in dieselbe Richtung gehen. Hier kann sich der Koordinator in eine allparteiliche Rolle zurückziehen und die Partner dabei unterstützen selbst für das Dilemma eine Lösung zu erarbeiten.

Ein Punkt, der bis über das Projekt hinaus das Konsortium begleiten wird, sind Erwartungen bezüglich der Zusammenarbeit, Kommunikation und der Qualität. Zu diesen können gehören:

- Wie schnell reagiere ich, wenn ein Partner von mir Feedback haben möchte?
- Wann bedeutet ein Nicht-Reagieren, dass etwas so akzeptiert wird?
- Welche Informationen werden über welche Person in der Partnerorganisation vermittelt?
- Was bedeutet „gute Qualität"? Woran wird sie von den anderen Projektpartnern erkannt?
- Was ist wichtiger: eine allgemeingültige Lösung oder ein pragmatischer Ansatz, der ein konkretes Problem löst?
- Wie wird ein Beitrag zum Projekt gewürdigt?

6.2.1 MODERATIONSAUFGABE

Um eine Arbeitsbesprechung innerhalb eines Projektmeetings zu moderieren oder gar ein ganzes Partnermeeting bedarf es deshalb eines Grundwissens an Moderationstechniken. Der Moderator ist für das zielstrebige Leiten der Gruppe verantwortlich. Der Moderator organisiert nicht nur den Sprecherwechsel, der in drei Varianten geregelt werden kann [Henne/Rehbock 2001]: 1) die Selbstselektion, 2) Gegenwärtiger wählt Nächsten, 3) Gesprächsleiter wählt Nächsten, sondern ist laut Christoph Meier, der sich intensiv mit Arbeitsbesprechungen und dem Etablieren bestimmter Identitäten befasst hat [Meier 1997], folgenden Handlungsformen verpflichtet: (i) Erzeugen und Aufheben einer gemeinsamen Fokussierung, (ii) Die thematische Entwicklung kontrollieren, (iii) Formen der Beteiligung und lokale Identitäten, (iv) Vorschläge einbringen, (v) Diskutieren und Argumentieren, (vi) Entscheidungen herstellen.

Wichtig ist, dass der Koordinator eines internationalen Projekts, der auch gleichzeitig ein Meeting moderieren soll, sich klar über seine Rolle ist. Der Moderator sollte selber nicht in Arbeitsprozesse involviert sein, um seine neutrale Stellung zu gewährleisten. Moderiert er eine Diskussion, sollte er nicht gleichzeitig mitdiskutieren. Für sehr wichtige Meetings ist es daher sinnvoll, einen professionellen Moderator oder zumindest einen in Moderation erfahrenen Kollegen zum Meeting hinzuzuziehen.

Alexander Schimansky [Schimansky 2006], der sich auf McGrath [McGrath 1984] bezieht, teilt die Moderationsmethoden in interaktionsreduzierende Verfahren und interaktionsformende Techniken auf.

5 | Klassifikation der Moderationsmethoden [Schimansky 2006: 5]

Damit der Moderator Gruppenprozesse steuern kann oder ein Instrument hat, um Vielredner zum Schweigen zu bringen, bzw. eher zurückhaltende Typen zum Reden zu bringen, muss er sich mit einigen Moderationsmethoden auseinandersetzen. Durch Moderationsmethoden kann ein Moderator in konfliktreichen Situationen die Interaktion eher reduzieren und somit zu einer Verzögerung der Konflikteskalation beitragen. Oder er kann einen Konflikt absichtlich forcieren, indem er die Teammitglieder einer interaktionsfördernden Situation aussetzt. Bei der Delphi-Methode werden zum Beispiel Fragebögen an unterschiedliche Teilnehmer verschickt oder ausgegeben. Die Teilnehmer sprechen nicht miteinander, sondern beantworten den Fragebogen getrennt voneinander, was hier das interaktionsreduzierende Element ist. Der Moderator hat sich also die Frage zu stellen, ob es Sinn macht die Gruppenmitglieder direkt miteinander kommunizieren zu lassen oder ob die Ergebnisse für die Arbeitsprozesse nicht besser sind, wenn er dieses Thema mithilfe der Delphi-Methode angeht.

Um aber für die Moderation eines Meetings mit z.B. mehr als 12 Partnern gewappnet zu sein, reichen eine grobe Zeitplanung und ein paar Powerpoint-Folien nicht aus. Knape spricht bei den Kompetenzen, die ein Gesprächsmoderator mitbringen muss, von einer „Gesprächsvorplanungs-, Gesprächsanalyse- und Gesprächsmanagementkompetenz“ [Knape/Böhme/Becker 2009: 27]. In der antiken Rhetorik findet man eine Systematik, die nicht nur eingeht auf die Frage, wie man seine Rede zu verfassen hat, sondern die darüber hinaus ebenfalls

im Prozess davor ansetzt, indem sie eingeht auf die Frage, wie man seine Gedanken finden kann. Davon ausgehend muss die Moderation diesen Prozess der Gedankenfindung, der sogenannten *inventio* unbedingt mitberücksichtigen, allerdings anhand anderer Kriterien. Bevor man eine Teamsitzung moderiert, sollte klar sein, worum es geht. Was ist das Problem, welches gelöst werden muss? Warum kommt das Team zusammen? Welche Gedanken müssen ausgetauscht werden? Welche Ziele müssen verfolgt werden?

6.2.2 INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION

Für die Koordinierung internationaler Projekte kommt man nicht aus ohne ein Wissen über kommunikative Prozesse auf der einen Seite und die Kenntnisse über kulturbedingte Unterschiede auf der anderen Seite. Besonders wichtig sind Prozesse während der Meetings, die durch eine engagierte Moderation beschleunigt, verlangsamt oder in die richtigen Bahnen gelenkt werden können. Kommunikation ähnelt oft einer Fahrt mit der Titanic: Die Kommunikation mit Ihren Projektpartnern läuft auf Hochtouren. Sie freuen sich daran, wie Sie sich Ihrem Ziel nähern und wie kunstvoll Sie Schwierigkeiten gelöst und umschifft haben. Nur plötzlich geht Ihre Titanic unter. Warum? Wie bei einem Eisberg befindet sich der wesentliche Teil der Kommunikation unter der Oberfläche. Unter dem, was Sie hören, sehen und wahrnehmen verbergen sich Gefühle, Bedürfnisse, Normen, Erfahrung, Wahrnehmungen, Einstellungen, Ziele, Motive und Werte. Bei einem Eisberg ist das Verhältnis von Sichtbarem zu dem unter der Wasseroberfläche 1/7 zu 6/7. In der Praxis bedeutet dies:

- Verbirgt sich Ihnen die Bedeutung oder Sinn einer Kommunikationssituation, so müssen Sie den Teil unter der Wasseroberfläche aufdecken.
- Wollen Sie Konflikte nachhaltig lösen, müssen Sie den Konflikt unter der Wasseroberfläche lösen.

Sowohl das *Eisbergmodell* als auch das *Kommunikationsquadrat* [Kumbier/Schulz von Thun 2009; Schulz von Thun 2009] zeigen, dass mehr hinter einer Kommunikation steckt als das gesprochene oder geschriebene Wort. Beide Modelle geben eine einfache Erklärung eines äußerst komplexen Prozesses. Beide sind geeignet, Interaktionen oder Missverständnisse zu reflektieren, vor allem wenn man selbst an ihnen beteiligt ist. Das Eisbergmodell unterstützt bei der Suche nach dem, worum es eigentlich ging. Das Kommunikationsquadrat hilft die Präferenz eines Ohres in einer Interaktion aufzudecken und daraus andere Reaktionsweisen anzustoßen. Es kann darüber hinaus eingesetzt werden, um herauszufinden, wo und wie die Kommunikation schiefgelaufen ist. Da in beiden Modellen kulturelle Einflüsse berücksichtigt werden können, sind sie auch für den Kontext europäischer Forschungsprojekte geeignet.

6.3 UNSER PROJEKT ZUM PROJEKT ALLER PARTNER ZU MACHEN

Dies ist das Königsziel der Teamentwicklung: Alle Mitarbeiter am Projekt haben ein Wir-Gefühl entwickelt. Dies entsteht, wenn jeder seine Rolle im Projekt gefunden hat, die Vorbehalte gegen eine Zusammenarbeit aufgelöst wurden und die Projektpartner gemeinsam auf das Projektziel zusteuern. Partnertreffen und gemeinsame Veranstaltungen, in denen Ergebnisse dem Project Officer, dem Gutachter oder sogar der Öffentlichkeit präsentiert werden, können hier zielführend eingesetzt werden. Sie sollten Elemente enthalten, in denen das Konsortium Feedback und Würdigung von außen erhält. Anstelle einer Diskussion im Plenum zu einem das Projekt betreffende, aber dennoch übergeordneten Thema mit Experten bietet sich hier eine Diskussionsrunde mit allen Teilnehmern der Veranstaltung an. Dies kann z.B. in Form eines World Cafés moderiert werden. Die Projektpartner diskutieren hier mit den Teilnehmern auf Augenhöhe Fragestellungen, die für das Konsortium im Kontext des Projekts relevant sind, die aber auch genauso die Teilnehmer bei ähnlichen Fragestellungen weiterbringen.

LITERATURVERZEICHNIS

FOLKERTS, L. (2001). Promotoren in Innovationsprozessen. Wiesbaden.

GLOWITZ, F. (1998). Motivation. [Buchverf.] Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. Projektmanagement Fachmann. s.l. : Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Bd. 1, S. 317–338.

GROSSE BOES, S. | KASERIC, T. (2006). Trainer-Kit. 3. Auflage. Bonn.

HAUSSCHILD, J. (1999). Promotoren – Champions der Innovation. Wiesbaden.

HENNE, H. | REHBOCK, H. (2001). Einführung in die Gesprächsanalyse. Berlin.

HERSEY, P. | BLANCHARD, K. (1982). Management of Organizational Behavior. 4th ed. New Jersey.

HOFFMANN, H. | SCHOPER, Y. | FITZSIMONS, C. (2004). Internationales Projektmanagement. München.

HOFSTEDE, G. | HOFSTEDE, G. J. (2009). Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 4. Auflage. München.

HOUSE, R. J. ET AL. (Eds.) (2004). Culture, Leadership, and Organizations. The GlOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks.

KNAPE, J. | BÖHME, K. | BECKER, N. (2009). Strategie. In: Ueding, G. (Hrsg.). Historisches Wörterbuch der Rhetorik. Tübingen, Bd. 9, S. 152–172.

KUMBIER, D. | SCHULZ VON THUN, F. (Hrsg.) (2009). Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. 3. Auflage. Reinbek bei Hamburg.

LOEFFLER, J. | PREUSSE, S. (Hrsg.) (2008). Interkulturelles Forschungsmanagement: Ein Wegweiser für die Projektarbeit. Stuttgart/Berlin.

MCGRATH, J. E. (1984). Groups: Interaction and Performance. London.

MEIER, C. (1997). Arbeitsbesprechungen. Interaktionsstruktur, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form. Studien zur Sozialwissenschaft. Opladen. Bd. 187.

MOOSMÜLLER, A. (2007). Interkulturelle Kommunikation – quo vadis? In: Otten, M. | Scheitza, A. | Cnyrim, A. (Hrsg.). Interkulturelle Kompetenz im Wandel. Band 1: Grundlegungen, Konzepte und Diskurse. SIETAR Deutschland – Beiträge zur interkulturellen Zusammenarbeit. Frankfurt am Main, S. 41–56.

RKW (2011). Projektmanagement. Fachmann. Sternenfels.

SCHAFFU, M. (2008). Die Bedeutung des Promotoren-Modells für die Zusammenarbeit in interkulturellen innovationsprojekten – eine Untersuchung am Beispiel deutscher Unternehmen mit Innovationsaktivitäten in Asien. Berlin u.a.

SCHIMANSKY, A. (2006). Die Moderationsmethode als Strukturierungsansatz effektiver Gruppenarbeit – eine feldexperimentelle Evaluation. Lengerich.

SCHULZ VON THUN, F. (2009). Miteinander Reden 1 – Störungen und Klärungen. 47. Auflage. Reinbek bei Hamburg.

SHAFFU, M. (2008). Die Bedeutung des Promotoren-Modells für die Zusammenarbeit in interkulturellen Innovationsprojekten. Berlin.

THOMAS, A. | KINAST, E.-U. | SCHROLL-MACHL, S. (Hrsg.) (2003). Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd.1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen.

OLIVER CHRISTOPH SCHWARZ

LEADERSHIP IN ZEITEN DER BEVORSTEHENDEN KLIMAKATASTROPHE

INHALT

1 Fundamentale Umbrüche ... 321
1.1 Auswirkungen der Klimaveränderung ... 321
1.2 Auswirkungen durch Digitalisierung ... 322
1.3 Was hat Digitalisierung mit Klimaveränderung zu tun? ... 324
1.4 Die Biologische Transformation ... 325
1.4.1 Nachhaltige Erreichung der Klimaziele durch Biologische Transformation ... 327
1.4.2 Ursachen der vom Menschen bzw. der Technik verursachten Probleme ... 329
1.4.3 Kooperation zum Erreichen der Ziele in der Biologischen Transformation ... 333

2 Leadership in der Biologischen Transformation ... 333
2.1 Spezifisches Wissen ... 333
2.2 Mut für schöpferische Zerstörung ... 334
2.3 Kooperationsfähigkeit und Kooperationswille ... 335
2.4 Ökologische Verantwortung ... 336
Literatur ... 337
Abbildungsverzeichnis ... 338

1 FUNDAMENTALE UMBRÜCHE

In den ersten beiden Dekaden des 21. Jahrhunderts zeichnen sich fundamentale Veränderungen sowohl in Wirtschaft und Gesellschaft als auch in Klima und Biodiversität ab. Die Pandemie mit Covid 19 wirft ein Schlaglicht auf die Transformationsnotwendigkeit, obwohl in der öffentlichen Wahrnehmung der Zusammenhang zwischen Wirtschaftsveränderung und Klimaveränderung verdeckt wird und wirtschaftliche Probleme nur auf einen Lockdown und den nachfolgenden weltweiten Abschwung bezogen werden. Besonders diejenigen wirtschaftlichen Bereiche werden hart getroffen, die sich bislang noch wenig oder überhaupt nicht von den überkommenen Erfolgsmodellen des 20. Jahrhunderts verabschiedet haben.

1.1 AUSWIRKUNGEN DER KLIMAVERÄNDERUNG

Die Klimaveränderung ist ein Topos, bei dem vieles mitschwingt – globale Auswirkung, dramatische Veränderung, Umbrüche, die für sehr viele Lebewesen – Mensch, Tier und Pflanzen – eine Katastrophe bedeuten werden, Ohnmacht, internationales Versagen, internationale Anstrengungen sie zu stoppen. Die Vorstellungskraft reicht kaum aus, sich die Veränderungen vorzustellen. Schlaglichtartig und exemplarisch ein paar der zu erwartenden Veränderungen:

- Die Riffe als Lebensräume mit extrem hoher Biodiversität und mit der Schutzfunktion für tropische Inseln sind infolge des Hitzestresses bereits extrem geschädigt. Bis Ende des Jahrhunderts werden sie nicht mehr existieren, wenn der Temperaturanstieg nicht auf unter 2°C begrenzt wird [Heron et al. 2007].
- Die Meeresversauerung infolge CO_2-Eintrag liegt mit 400ppm im oberen Toleranzbereich, zwischen 400 und 500 ppm hören Korallen auf zu wachsen, bei >500ppm löst sich das Kalkskelett auf. Viele Schalentiere bauen schon jetzt nur dünnere Schalen auf, was sie zerbrechlicher macht [WWF 2013].
- Meeresanstieg[1]: Etwa 680 Millionen Menschen leben in der direkten Umgebung von Küsten oder auf kleinen Inseln. Inselstaaten wie Kiribati, Tuvalu oder Fidschi werden im Meer verschwinden, Sturmfluten werden häufiger und laufen höher auf, auch unsere Nord- und Ostseeküste werden betroffen sein.
- Aussterben der Hälfte (!) aller Tier- und Pflanzenarten bei einem Temperaturanstieg von 4,5 °C [WWF 2019].

---

[1] DKK et al. (Hrsg.) (2020). Was wir heute übers Klima wissen. Basisfakten zum Klimawandel, die in der Wissenschaft unumstritten sind. www.deutsches-klima-konsortium.de/de, 12.02.2021.

- Bei uns in Deutschland: Waldbrände infolge Trockenheit, Starkregen und über die Ufer tretende Flüsse abwechselnd mit im Sommer austrocknenden Bächen…
- …

1.2 AUSWIRKUNGEN DURCH DIGITALISIERUNG

Derzeit steht die Digitalisierung im Fokus von Wirtschaft und Gesellschaft. Der Lockdown hat die sträflichen Versäumnisse offengelegt. „Sträflich“ ist eine Wertung von einer höheren Warte, die nur dann gerechtfertigt ist, wenn klar ist, dass dieser Weg für den Menschen der richtige ist. Gab es eine gesellschaftliche Diskussion über die Digitalisierung? Bietet diese Technologie nur Vorteile? Und wenn nicht, in welchem Grad überwiegen die Vorteile die Nachteile? Diese Überlegung muss beispielsweise auch bei jeder Zulassung eines neuen Impfstoffs gemacht werden. Es ist eine conditio sine qua non, dass die Vorteile deutlich überwiegen müssen.

Bei der Digitalisierung ist das nicht geschehen. Es gab keine systematische Entwicklung, keine Technikfolgenabschätzung. Die Fragen: Was macht der Umgang mit digitalen Medien mit Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen? Wie wirkt sich diese auf die Gehirnentwicklung bei Kindern und Jugendlichen aus? Auf die Kommunikation in der Familie, in Unternehmen, in der Gesellschaft? Hört man den prominentesten Hirnforscher Manfred Spitzer, wie drastisch sich Fernsehen, Video- und Computerspiele, Gameboy und stundenlanges Surfen im Internet auf die Entwicklung von Kindern auswirken, müsste das sofort gestoppt oder stark reglementiert werden. Er bleibt einsamer Rufer gegen den Mainstream. Einen solchen braucht man, um einen Kontrapunkt in scheinbaren Fachdiskussionen im Fernsehen zu haben. Eine Konsequenz will aber keiner wirklich ziehen, zu attraktiv ist eine schöne neue Welt, wo alles intelligent und smart ist – wenn nur nicht das dauernde Aufladen und Updaten wäre…

Digitalisierung ist einfach geworden, sie hat sich ihren Weg langsam gebahnt. Wie sich ein unbedeutendes Rinnsal nach einem Regenschauer bildet, sich den Weg dort bahnt, wo es den geringsten Widerstand findet und dann aber immer mächtiger gespeist wird von anderen Rinnsalen – bis ein breiter Wasserweg entstanden ist, der nicht mehr ignoriert werden kann. Der nicht mehr umgeleitet, nur noch mit flankierenden Maßnahmen davon abgehalten wird, uferlos zu werden und überbordenden Schaden anzurichten. Der technology push steckte mehrheitlich hinter der Entwicklung. Das erste iPhone war die „Fleisch“ gewordene Konvergenz vieler Technologien, die dem End-User vor Augen führte, was digital und vernetzt möglich ist. Dadurch wurde das Feuer des „market pull“ gezündet.

Die Wucht der digitalen Veränderung in den bisherigen Wertschöpfungsketten, in den beruflichen Tätigkeiten und Kommunikationsverhalten wird durch die Corona-Pandemie stark beschleunigt. Indizien, dass es sich um die Ausmaße einer Industriellen Revolution handelt, sind z.B., dass die Transformation der Wirtschaft einher geht mit vielen (Verhaltens)-Veränderungen im privaten und sozialen Umfeld (online einkaufen, Video-Meetings, digitales Lernen, usw.) (s. Abb. 1).

1 | Abfolge der bisherigen und kommenden Industriellen Revolutionen

Drei Prozesse, die zur 1. Industriellen Revolution führten (nach David S. Landes)	Drei Prozesse, die zur 5. Industriellen Revolution führten (Hypothese)
1. Zunehmende Anzahl von mechanischen Erfindungen → die Mechanisierung von Handarbeit durch Maschinen, Schlüsselindustrie: Textilgewerbe (in GB)	1. Zunehmende Durchdringung mit digitalisierter Technik und der massenhaften Verwendung von Daten, Schlüsselindustrie: Automotive/ Handel (digital) und Prozesstechnik (biologisch)
2. Die mechanische Energieerzeugung und Energieumwandlung vor allem durch die Dampfmaschine	2. Motivation: Massive Zerstörung der Überlebensgrundlagen
3. Die massenhafte Verwendung der mineralischen Grundstoffe Kohle und Eisen	3. Massive Generierung von Daten, Ersetzen der menschlichen schöpferischen Kraft durch Künstliche Intelligenz

2 | Vergleich der Prozesse, die zur 1. Industriellen Revolution geführt haben (nach David S. Landes) mit den dazu analogen der Biologischen Transformation, welche vermutlich die 5. Industrielle Revolution treiben (Hypothese O. Schwarz) [Schönfelder 2013]

1.3 WAS HAT DIGITALISIERUNG MIT KLIMAVERÄNDERUNG ZU TUN?

Digitalisierung hat primär keine ökologische „DNA“ oder eine umweltpositive Intention. Sie ist wertfrei. Aber zunächst ist sie ein unglaublicher Stromfresser. Die Server, die Kühlung der Serverräume, die Sensoren und vielen Endgeräte, die permanent in „Habacht-Stellung“ sind, erfordern sehr viele Atomkraftwerke. Allein die digitale Währung Bitcoin[2] verbraucht mit 120 TWh pro Jahr so viel Strom wie Norwegen oder Argentinien.

Digitalisierung bzw. die sie ausführende Technologien ist, drastisch formuliert, ein Klimakiller, weil der Strom dafür nur zum kleinen Teil regenerativ bereitgestellt werden kann. Neben dem permanenten Ausbau der Infrastrukturen (z.B. Anstieg der Internetnutzung um 10 % pro Jahr) schlagen auch infolge des raschen Technologieverfalls der Endgeräte (Smartphone durch-

[2] Brächer, M. (09.02.2021). Der Bitcoin braucht so viel Strom wie Norwegen. https://www.spiegel.de/wirtschaft/ bitcoin-stromverbrauch, 14.02.2021.

schnittlich: 33 Monate[3]) der enorme Ressourcenverbrauch, z.B. die verschiedenen Metalle für die Elektronikbauteile, klimaschädlich zu Buche.

Digitalisierung bietet sekundär aber die Möglichkeit, Energie- und Ressourcen zu sparen. Denn über die sensorische Zustandserfassung aller möglichen Parameter, gepaart mit der echtzeitfähigen Auswertung über intelligente Systeme, lassen sich Leistungen situationsgerecht optimal anpassen. Systeme lassen sich prospektiv rechtzeitig vor Auftreten von Verschleißerscheinungen als gefährdet identifizieren und reparieren. Oder sie können dank digitaler Technik auch Reisen zu persönlichen Meetings, Workshops und Kongressen ersetzen – wie in Corona-Zeiten positiv wahrgenommen werden konnte. Das spart Sprit, CO_2 und nebenbei auch Zeit.

Die Digitalisierung bietet wohl allein keine Therapie für die drängenden globalen Herausforderungen, etwa die Klimaaufheizung zu reduzieren, zu beenden oder gar umzukehren. Aber Digitalisierung ist der Enabler für eine weitere Transformation, die Biologische Transformation [Oppermann 2019].

1.4 DIE BIOLOGISCHE TRANSFORMATION

Kein geringerer als einer der Vordenker der Digitalisierung, Steve Jobs, sagte 2009:

„I think the biggest innovations of the twenty-first century will be the intersection of biology and technology. A new era is beginning, just like the digital one [...]“ [Isaacson 2011]

Unter Biologischer Transformation wird der Prozess der technologischen Konvergenz von Digitalisierung, Produktionstechnologie und Biologie verstanden, welche die Möglichkeit zu fundamental neuen und nachhaltigeren Geschäftsmodellen, Wertschöpfungsketten und Produktionssystemen bietet [Bauernhansl 2019a, 2019b; Miehe 2020; Oppermann 2019].

Eine aktuelle Definition lautet [Bauernhansl 2019a]:

> „Die biologische Transformation der industriellen Wertschöpfung beschreibt die systematische Anwendung des Wissens über natürliche Prozesse bzw. die Natur zum Zweck der Optimierung der Wertschöpfung im Hinblick auf essentielle Herausforderungen der Gesellschaft durch die Nutzung sämtlicher technologischer Möglichkeiten, um die Bio- und Technosphäre zu verbinden. Als solche dient sie als Prozess auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen industriellen Wertschöpfung."

---

[3] Genabith, R. v. (23.08.2019). Befragung: iPhones werden im Schnitt anderthalb Jahre genutzt, wie oft kauft ihr ein neues Smartphone?, https://www.apfelpage.de/news/befragung-iphones, 12.02.2021.

Man vermutet, dass auch die Biologische Transformation die Zutaten für eine Industrielle Revolution hat (s. Abb.1 und 2). Die Dimensionen der Wirkmächtigkeit auf das Leben und Arbeiten in der Zukunft ist nur zu erahnen – man denke hierbei z.B. an das „Ergrünen“ der Stadt durch Urban und Vertical Farming als eine Maßnahme, Temperaturen in der Stadt erträglich zu halten und neue Nahrungsproduktionsflächen zu erschließen, Zelluläre Produktion, Homeproduction (analog dem Homeoffice) von hochwertigen z.B. biotechnologischen Gütern, usw.

Problem der Biologischen Transformation ist der Zeitpunkt, sie schwimmt sozusagen im Bugwasser der Digitalisierung. Sie ist, während jene erst am Anrollen ist, zeitlich dicht folgend, und nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung selbst intensiv (s. Abb. 2). Das führt dazu, dass sie von Unternehmen und der Gesellschaft kaum als etwas Neues und Eigenständiges wahrgenommen wird, zumal die Biologische Transformation noch keinen „Leuchtturm“ hat, der den Menschen das Neue sichtbar und emotional erlebbar macht – so wie es das iPhone für die Digitalisierung konnte.

Interessant ist, dass es hier nicht der technology push ist, welcher der primäre Treiber ist. Es ist genau genommen auch kein market pull, es ist ein neu zu definierender Begriff, den folgendes Zitat von Jürgen Schmid komprimiert zum Ausdruck bringt:

> „Schlüsseltreiber für die Biologische Transformation ist ganz einfach der Fortbestand der Menschheit!“
> (Jürgen R. Schmid, Geschäftsführender Gesellschafter, Design Tech)

Momentan sind weder die biologisch transformierten Technologien als technology push verfügbar, noch besteht der dringende Bedarf seitens eines „Marktes“ zwecks Bedürfnisbefriedigung.

Aber: Man kann die Biologische Transformation als eine Antwort auf die pauschale Forderung von *Fridays for Future* nach Stoppen der globalen Erwärmung verstehen. Mein Vorschlag, diese Triebkraft zu benennen, ist: „3F-pull“ benannt nach der *Fridays for Future*-Bewegung. Das ist ein Novum, dass ein übergeordnetes Ziel Technologietreiber ist – bisher kannte man das nur von Rüstungsprojekten und von der Eroberung des „Weltalls“ im kalten Krieg.

3 | An der Biologischen Transformation beteiligte Disziplinen

1.4.1 NACHHALTIGE ERREICHUNG DER KLIMAZIELE DURCH BIOLOGISCHE TRANSFORMATION

Warum soll nun der Faktor Nachhaltigkeit durch Kombination von bereits Bekanntem entstehen? Die Natur, bzw. die diese beschreibende Wissenschaft, die Biologie, stellt Wissen zur Verfügung. Sie ist wie eine Bibliothek, und Bibliotheken bewirken gar nichts, wenn das darin gespeicherte Wissen nicht abgerufen und verwendet wird. Doch mit dem Wissen der Biologie kann man etwas bewirken. Dafür stehen die drei „B"s: *Bionik, Biotechnologie* und *Bioökonomie*. Sie transferieren das Wissen aus der Biologie und bringen es in einen wirtschaftlich anwendbaren Kontext: Die *Bionik* (Biologie + Technik) analysiert, abstrahiert und transferiert Prinzipien in die technische Sphäre. Und als einzige wirkt sie auch auf Organisations- und Managementebene, weshalb der weitreichendere Begriff *Biomimetik* verwendet werden sollte.

Die *Biotechnologie* nutzt konkret das Wissen über die physiologische Leistung von Organismen (Hefen, Bakterien, Algen, tierische Zellen und Säugetiere), um komplexe Stoffe auf-, ab- oder umzubauen. Die *Bioökonomie* bringt die Nutzung von biogenen Rohstoffen und dessen Kreislaufführung und den Gedanken zur Biodiversität mit (s. Abb. 3). Der Bioökonomie kommt noch eine weitere Funktion auf einer anderen Ebene zu: Sie führt den Gedanken eines nachhaltigen Wirtschaftssystems ein, ein auf nachwachsenden Roh- und Reststoffen basierendes Wirtschaftssystem.

4 | Triebkräfte für die Biologische Transformation. Legende: 3„F"= Fridays for Future Forderungen, 3„B" Bionik, Biotechnologie und Bioökonomie. Durchgezogene Linien: aktuell wirksame Wirkbeziehung, gestrichelte Linie: theoretische Wirkbeziehung (derzeit nicht aktiv), Zahl = Reihenfolge des Wirksamwerdens

Diese drei Schwesterdisziplinen sind jede für sich nichts Neues. Jede von ihnen hat eine Nische besetzt, die sie jahrzehntelang ausgefüllt hat. Ketzerisch könnte man formulieren, dass keine die globale Ressourcenverschwendung, die Abholzung der Regenwälder, die CO_2 Emissionszunahme etc. verhindern konnte. Was könnte nun anders laufen, wenn sie plötzlich gemeinsam strategischer Bestandteil der Biologischen Transformation werden?

Neu an dem Konzept ist, dass die drei „B"s auf allen erdenklichen Ebenen von Wertschöpfungsketten, Produktionssystemen usw. ihr Know-how konzertant einbringen. Dahinter liegt die Überzeugung, dass die Natur – hier als Sammelbegriff für alles Lebendige verwendet – das einzige uns bekannte System ist, das seit Milliarden Jahren existiert und nur durch optimale Anpassung an die jeweilige biotische und abiotische Umwelt persistieren konnte [Kull 1995, 2007]. Diese optimierten Organismen, Ökosysteme, deren Strategien und Fähigkeiten gilt es zu untersuchen und ihnen Informationen zu entlocken. Wie können sie in vom Menschen gemachten Systemen in geeigneter Weise genutzt werden?

Und hier macht es eben den Unterschied, ob ich auf 4,5 Milliarden Jahre biologische Evolution zurückgreife oder mein Wissen aus 150 Jahren Erfahrung in industrieller Produktion schöpfe – so die Hypothese.

In Anbetracht der globalen Fehlentwicklungen, die allesamt vom Menschen bzw. seiner Technik zu verantworten sind, und die ihm selbst, seinen Nachkommen und seinen Mitgeschöpfen die Lebensgrundlagen zu entziehen drohen, muss innegehalten werden. Der menschliche Geist als „Krone der Schöpfung" muss infrage gestellt werden. Vielleicht kann man von einem Haufen Bakterien bessere Überlebensstrategien lernen? Oder lässt sich von einem Wald-Ökosystem etwas für unternehmerische Ökosysteme lernen und von Blattschneideameisen, wie man nachhaltige Nahrungsproduktion betreibt [Seeley 2015; Bergler 2020]? Es wäre überlebenswichtig für uns Menschen zu verstehen und zu lernen, warum die Natur resistent, resilient und adaptiv ist, und wie sie sich nach globalen Katastrophen neu erfinden konnte.

Es geht hier nicht darum, einem romantisierenden überhöhenden Naturideal nachzueifern. Es geht darum, methodisch Wissen zu erschließen, das in einem ähnlichen Kontext in natürlichen Systemen vorhanden ist, und dieses dann als Lösungsweg auf vom Menschen erdachten und gemachten künstlichen Systemen zu übertragen. Hypothese ist, dass der Mensch – trotz seines Versuchs, sich von der Natur zu emanzipieren – Teil der Natur und deren Geschichte und Gesetzmäßigkeiten geblieben ist [Ganten 2011]. Es ist wahrscheinlich, dass sein Handeln und Denken auf den Möglichkeiten der Säugetier-Gehirnstrukturen beruht und er damit immer Lösungswege entwickelte, die im Ideenraum der Natur bereits existent sind. Zahlreiche eigenständige Erfindungen des kreativen menschlichen Geistes konnten in der Natur als in gleicher oder ähnlicher Funktion als bereits existente Lösungen bestätigt werden [Malik 2007]. Dies könnte ein Hinweis sein, dass die Hypothese zutrifft.

In der Natur gibt es keine fertige Anleitung für das Erreichen von Klimazielen, aber es ergibt sich aus dem Mosaik der Prinzipien ein Katalog von Handlungsempfehlungen, die es in ihrer Summe ermöglichen, ein komplexes System langfristig vital zu erhalten. Sie gilt es zu identifizieren, zu abstrahieren und auf der technisch-organisatorischen Ebene anzuwenden [Bergler 2020; Otto 2011].

1.4.2 URSACHEN DER VOM MENSCHEN BZW. DER TECHNIK VERURSACHTEN PROBLEME

Bei der Suche nach den Ursachen für die mensch- bzw. technikgemachten Probleme, wie beispielsweise der Verseuchung des Grundwassers mit Nitrat aus der Viehzucht, Antibiotikaresistenzen beim Menschen, Makro- und Mikroplastik in der Umwelt, Biodiversitätsverlust durch Ackerbau und Abholzung, Krebsanstieg bei hormonabhängigen Krebsarten und Lungenkrebs

oder die globale Klimaerwärmung u.v.m., stößt man auf folgende vier Grundursachen, die mit den Denkstrukturen des Menschen zusammenhängen [Schwarz 2018]:

- Lineares Denken
- Unvermögen, mit Komplexität umzugehen
- Maximierung statt Optimieren
- Konkurrenz statt Kooperation

LINEARES DENKEN

Unser Gehirn ist träge, sucht nach einfachen kausalen Zusammenhängen, wenn…dann und ja/nein Antworten. Ich stelle mir da immer den postglazialen Steinzeitmenschen in unseren Breiten vor: Hatte er Hunger, ging er auf Mammutjagd. Da interessierte ihn nicht, ob es das letzte Mammut seiner Art war und welche ökologische Lücke der Pflanzenfresser hinterlassen würde. Er hatte ein Bedürfnis und er wusste, wie man es stillen konnte und er tat es, ohne an die Konsequenz des Handelns zu denken. Heute ist es teilweise immer noch der Hunger, aber v.a. der Hunger nach Geld, der vor nichts, auch nicht vor einer existentiellen Auslöschung, zurückschreckt. Der gebildete heutige Mensch kann sich viele nicht-linearen, gar exponentiellen Zusammenhänge, die in der Natur häufig sind, nur schwer vorstellen, wie beispielsweise SARS-CoV-2 mit seiner exponentiellen Vermehrung gezeigt hat. Der Mensch kann dieses Verhalten nicht gut einschätzen und wird davon überrascht. Die indische Geschichte des Erfinders des Schachspiels, der sich als Belohnung von seinem Gebieter nur so viele Reiskörner gewünscht hatte, dass auf jedem der Schachfelder das Doppelte des daneben liegenden läge, beginnend bei einem Reiskorn, zeigt die Dimension des exponentiellen Wachstums in dem harmlos daherkommenden Wunsch. Am Ende waren es 2^{64} oder 1.8×10^{19} Reiskörner mit einem Gewicht von 3.6×10^{11} t Reis, was dem mehr als Tausendfachen des 2018 weltweit angebauten Reises entspräche[4].

UNVERMÖGEN, MIT KOMPLEXITÄT UMZUGEHEN

Alexander v. Humboldt hat es wohl als erster festgestellt und ausgesprochen: „Alles hängt mit allem zusammen“. Jede Handlung hat Folgen. Diese können über viele Ecken laufen und unerwartete Effekte bewirken. Komplexität (lateinisch „complexum“, setzt sich aus „cum“ = „mit“ oder „zusammen“ und „plectere“ = „flechten“ oder „ineinander fügen“ zusammen) bezeichnet das Verhalten eines Systems oder Modells, dessen viele Komponenten auf verschiedene Weise „miteinander verflochten“ sind bzw. interagieren können, die nur lokalen Regeln folgen und denen Instruktionen höherer Ebenen unbekannt sind. Das Mehrdimensionale unseres

[4] Hermann, S. (2020). Eine Geschichte zu „Schach in Zahlen“ aus Indien, https://schachlich.de/schach-in-zahlen/, 13.02.2021.

Tuns kann unser Gehirn nicht parallel durchdenken. Ökosysteme sind extrem komplexe und vernetzte Systeme. Hier gibt es unzählige Beispiele, wie der Mensch in diese eingriff, in der Annahme, kausale Zusammenhänge verstanden zu haben, und dabei völlig scheiterte, weil er die Komplexität unterschätzte [Vester 2007]. Es bleibt zu hoffen, dass Künstliche Intelligenz (KI) und Parallelrechner die komplexen positiven und negativen Effekte durchschauen und dem Menschen Entscheidungsvorschläge mit dem geringsten Kollateralschaden werden ausgeben können.

Der Umgang mit Komplexität wird der Hauptknackpunkt für Leadership im 21. Jahrhundert sein!

MAXIMIERUNG STATT OPTIMIEREN

Bei all dem Tun des Menschen, und insbesondere in der Wirtschaft, herrscht die Prämisse der Maximierung [Schwarz, 2018b]. Die allgemeinste Form ist die Gewinnmaximierung als legitimes Unternehmensziel. Sie kann entweder durch Erhöhung des Umsatzes oder durch Reduktion der Kosten erreicht werden. Da es Schwierigkeit bereitet, den Umsatz insbesondere von Dingen des täglichen Gebrauchs wesentlich zu steigern (warum soll ich auch eine Zweit-Waschmaschine kaufen?) ist der gangbarere Weg die Kostensenkung. Die Einsparspirale, angefeuert durch den globalen Wettbewerbsdruck, führt zu einem kurzsichtigen Handeln, das Aspekte wie umweltgerechte Produktion, faire Entlohnung, soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility), Entsorgung nach dem Produktlebensende usw. aufs Minimum beschränkt. Das Resultat ist ein nicht ausbalanciertes wirtschaftliches Ökosystem, das nicht langfristig überleben wird oder überleben würde, wenn die angerichteten Kollateralschäden nicht von der Allgemeinheit getragen werden müssten. Die Anwendung des Verursacherprinzips würde viele Produkte und deren Herstellungsverfahren komplett verändern.

Als ein konkretes Beispiel sei hier die Fleischproduktion spotlichtartig vorgestellt: Rinder werden mit minimaler Bewegungsfreiheit gehalten, damit wenig Kalorien verbraucht werden und eine effektive Raumnutzung erfolgt, Antibiotika für Kälber wirken wachstumsstimulierend und muskelaufbauend und helfen, epidemische Ausbrüche in den riesigen Betrieben mit mehreren tausend Rindern zu verhindern. Protein-Mastfutter wird zur maximierten Milchleistung an ein Tier verfüttert, das Wiederkäuer ist und Pflanzenfaser-Nahrung benötigen würde, um gesund zu bleiben. Die Soja-Futtermittel kommen von brasilianischen Urwaldböden, werden mit Monsanto-(Bayer-)Spritzmitteln in Monokulturen hergestellt und tausende Kilometer per Schiff hertransportiert. Es fallen große Mengen Gülle an, die für die vorhandenen Grünland- und Ackerflächen zu viel sind. Die Folge ist Überdüngung, Übergang des Nitrats in das Grundwasser und große Ammoniakmengen[5] in die Atmosphäre, wo es als sog. sekundärer Feinstaub

[5] Deutsche Umwelthilfe, https://www.duh.de/projekte/ammoniak/, 12.02.2021.

über große Entfernungen transportiert wird und die menschliche Gesundheit und die Ökosysteme durch Luftdüngung belastet. Biodiversität auf gedüngten und „luftgedüngten“ Flächen sinkt drastisch. Von den Missständen in den Schlachtfabriken für Billigfleisch haben wir aufgrund dortiger Corona-Ausbrüche über die Medien mehr erfahren... Im Gegensatz dazu ist jeder Organismus auf Überlebensfähigkeit optimiert. Dazu sind die Körperfunktionen in Bezug auf Material- und Energiekosten abgestimmt – hier wird optimiert, aber nicht oder nur selten maximiert. Beispielsweise nützte es dem Gecko nicht, wenn die Haftkraft seiner Füße durch noch mehr Härchen größer wäre. Die wirkte sich negativ auf die Fähigkeit aus, bei Gefahr schnell flüchten zu können. Dass wir in der Natur Optima und selten Maxima vorfinden, ist der Grund, warum es in der Bionik gelingt, entdeckte Prinzipien in der Natur nach der technischen Übertragung in ihrer Effizienz noch zu toppen. Weil herausgelöst aus dem organismischen Kontext viele der Randbedingungen nicht mehr beachtet werden müssen und deshalb „übertreiben“ möglich ist.

KONKURRENZ STATT KOOPERATION

Konkurrenz ist wichtig. Durch sie kommt Dynamik, und in der Entwicklung entsteht Variantenvielfalt. Konkurrenz ist die Triebfeder der evolutiven Entwicklung. Andererseits verschlingt es viel Energie und Ressourcen, den Konkurrenten abzuschütteln. Von großen Konzernen wird berichtet, dass das höhere Management viel Zeit damit verbringt, die Konkurrenten in den eigenen Reihen klein zu halten. Das ist Energiedissipation für die Wirtschaft.

Kooperation ist hingegen das Erfolgsmodell der Natur schlechthin. Bestehende Eigenschaften und Fähigkeiten werden miteinander kombiniert. Es ist ressourcenschonender, kann aber auch zu Starrheiten führen und die Innovationskraft reduzieren. Als Metapher für den Sachverhalt kann das Zusammenleben eines altes Ehepaares dienen: Es ist eingespielt und fast schon symbiotisch in der Aufgabenteilung, aber die Beziehung ist erstarrt in Ritualen – es fehlt die Konkurrenz von außen durch das Werben eines anderen Partners…

Kooperation ermöglicht auch schwächeren Arten, sich gegen größere und stärkere durchzusetzen. Bei Tieren wird immer häufiger sogar zwischenartliche Kooperation bei Jagd und Jungenaufzucht entdeckt. Eine extreme Ausbildung ist die Symbiose, bei der die beteiligten Partner ohne den jeweils anderen nicht mehr überleben können. In einer komplexeren Welt werden kooperative Formen der Interaktion immer wichtiger. Ob es Einkaufsverbünde oder Forschungsverbünde sind. Hoch komplexe Technologien wie z.B. Wasserstoffantriebe, Elektromobilität oder die Medikamentenentwicklung, können von einzelnen Playern nicht geschultert werden. Dasselbe gilt im Unternehmen auf Teamebene. Es geht darum, gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Konkurrenz wird dabei immer auch weiterhin bestehen, selbst wenn es nur um die Konkurrenz der besten Ideen geht.

1.4.3 KOOPERATION ZUM ERREICHEN DER ZIELE IN DER BIOLOGISCHEN TRANSFORMATION

Wenn sich Bionik, Biotechnologie und Bioökonomie zusammentun, jede ihre Stärken einbringt, Konkurrenzdenken zugunsten des Erreichens eines höheren Ziels zurückstellt (Kooperationsebene 1), und dann gemeinsam mit den technischen und informationstechnischen Disziplinen an der Umsetzung der Ziele arbeiten (Kooperationsebene 2), dann ist eine größtmögliche kreative Energiefreisetzung zu erwarten, die in nachhaltigeren Zukunftstechnologien münden wird (s. Abb. 3).

2 LEADERSHIP IN DER BIOLOGISCHEN TRANSFORMATION

Die neue Allianz und Konvergenz von moderner Informationstechnik, Prozesstechnik und angewandter Biologie bewirkt eine fundamentale Transformation zu vollständig neugestalteten wissensbasierten Wertschöpfungsnetzwerken (quartärer Sektor in der volkswirtschaftlichen Einteilung) und radikal neuen und geänderten Geschäftsmodellen für eine nachhaltigere Wirtschaft. Die Transformation wird über einen innovationsgetriebenen Strukturwandel hinausgehen und zu einem Musterwechsel (pattern change) führen, bei dem der quartäre Sektor stark zunehmen wird und ggf. auch ein neuer Sektor entstehen kann.

Für die neue Leader-Generation in Wirtschaft und Politik, die gebraucht wird, um diese enormen Change-Prozesse zu schultern, braucht es anderes Wissen und Know-how und persönliche Voraussetzungen, v.a. Mut für schöpferische Zerstörung, transdisziplinäres Denken und echte ökologische Verantwortung.

2.1 SPEZIFISCHES WISSEN

Jeder braucht und kann aufgrund der Inhaltsfülle nicht in allem Experte sein. Aber es hilft dem finalen Entscheider zu einer gesunden Selbsteinschätzung der Situation, wenn tiefergehendes Wissen vorhanden ist. Unabdingbar wird deshalb sein, aus all den Disziplinen, welche in der Biologischen Transformation zusammenkommen, zentrale disziplinäre Qualitäten, Methoden, Arbeitsweisen zu kennen.

Wir haben bei der Impfstoffbestellung der EU gesehen, dass Fehleinschätzung durch Unkenntnis der komplizierten Herstellprozesse biotechnologischer Produkte vorlagen. Biologie in technischen Systemen wird ein Umdenken und eine Gewöhnung erfordern. Überwiegend besteht die Einschätzung, Biologie mache Prozesse unberechenbarer und komplexer (Interviews von O. Schwarz in der Biotrain-Studie in: Bauernhansl, 2019), es gibt aber auch Beispiele, wo das Gegenteil der Fall sein kann.

Eine generalistische Ausbildung in technischen Fächern, der Informationstechnik, den 3„B“s (Bionik, Biotechnologie Bioökonomie), gewürzt mit wirtschaftswissenschaftichem Handwerkzeug sowie mit über das Fachwissen hinausgehender Vermittlung einer ethisch-philosophischen Reflexionsfähigkeit scheint mir eine hervorragende Ausgangslage zu sein. Wichtig sind auch Soft Skills, welche zur Kommunikation und zur interdisziplinären Zusammenarbeit und Kooperation befähigen. Letztere werden die wichtigsten Werkzeuge sein, um die Unternehmen der Zukunft zu führen und biotechnisches Projektmanagement erfolgreich zu meistern.

In Anbetracht der vielen Disziplinen, die sinnvoll und nützlich wären, ist es unmöglich, so viel Wissen in altbewährter Wissensvermittlungskultur zu applizieren. Ein Wissens-Overflow führt nicht zur Fähigkeit, dieses auch adäquat einzusetzen. Deshalb müssen wir auch hier die Kenntnisse der Biologie, insbesondere die der Neurowissenschaften, nutzen und eine hirngerechte Vermittlung vorsehen. Hier geht Qualität vor Quantität. Es muss eine gute Vorauswahl des Stoffes getroffen werden, die Lehrinhalte müssen verknüpft werden, um aus theoretischem Wissen praktisches Wissen werden zu lassen. Im Zeitalter der Mass Personalization wird auch die individuelle Lehrstoffaufbereitung ein Thema sein. Die Berücksichtigung des individuellen Lerntyps, ob man dem visuellen, kommunikativen, auditiven oder motorischen Typs angehört, aber auch die Rücksichtnahme auf den individuellen Biorhythmus und die Lerngeschwindigkeit sind wichtige flankierende Maßnahmen für eine optimale Wissensverarbeitung auf Seiten der Studierenden.

Die Lehre an klassischen Universitäten und Hochschulen muss dringend angepasst werden. Auch hier wird eine schöpferische Zerstörung zu andersartigen Curricula, Lehrformen und Lehrinhalten führen. Die Kooperation der Studierenden, der interdisziplinäre Austausch während des Studiums, die Sensibilisierung auf die disziplininhärenten methodischen und sprachlichen Unterschiede, die regelmäßig zu Fehlkommunikation führen, muss auf das Arbeiten im 21. Jahrhundert vorbereiten.

2.2 MUT FÜR SCHÖPFERISCHE ZERSTÖRUNG

„Mutig ist, wer die Gefahr nicht kennt“ heißt es. Aber Mut, der daraus entspringt, ohne Sensibilität für die Lage und ohne fachliches und überfachliches Wissen, führt zu einem „Trumpismus“, den kein Vernünftiger haben möchte. Leadership in der Biologischen Transformation

heißt, vieles kooperativ einzureißen, um anderes wieder aufzubauen. Das ist kein Legospiel, das umgebaut wird – es hängen Arbeitsplätze, Menschen, deren Familien, Lebensentwürfe daran, weshalb sensibel und überlegt gehandelt werden muss. Die Konsequenzen des eigenen Tuns zu reflektieren, zeichnet den besonnenen Leader aus. Er wird die Transformation mit dem Wissen um biologische und evolutionäre Prozesse sowie im Vertrauen auf neue biobasierte Technologien erfolgreich meistern. Die Kommunikation nach innen ins Unternehmen wie nach außen in das unternehmerische Ökosystem, der Kooperationswille- und die Kooperationsfähigkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens werden die entscheidenden Faktoren sein, die Belegschaft mitzunehmen auf dem Weg in ein neues wirtschaftliches Ökosystem. Sonst wird aus dem Mut des Leaders der Unmut der Belegschaft.

2.3 KOOPERATIONSFÄHIGKEIT UND KOOPERATIONSWILLE

Die Vorteile von Kooperationen in der Natur wurden im ersten Teil dieses Aufsatzes dargestellt. Die Gewinner der Biologischen Transformation werden Teamplayer sein. Die Expertenteams werden aufgrund der Komplexität der Herausforderungen immer größer, d.h. immer mehr Experten werden miteinbezogen werden müssen, um die richtigen Weichenstellungen zu veranlassen. Neue, der Natur abgeschaute Führungsformen werden sich durchsetzen. Die Unternehmen werden sich von einer meist von einem Mann des Typs Alphatier geführten streng hierarchisch durchorganisierten Organisation wandeln hin zu einem beispielsweise im Schwarm selbstorganisierten Zusammenschluss gleichberechtigter und kooperierender Individuen. Die heutige Wissensgesellschaft will sich beruflich entfalten, selbstverantwortlich sein, die Generation „Y“ sucht Sinn und findet diesen bei nachhaltigen Unternehmen [Blunck, 2018]. Das spricht dafür, dass neue Führungsformen positiv von den Menschen aufgenommen werden. Weiterhin wird natürlich ein Teil der Mitarbeiter enge Führung einfordern. Die Natur bietet vielerlei Beispiele, wie Organisationen aufgebaut und geführt werden können. Die wissenschaftliche Beschäftigung damit, die sog. Organisationsbiomimetik oder das Evolutionsmanagement, ist eine der neuen nicht-technischen Fragestellungen der Biologischen Transformation [Otto, 2011]. Die ökonomische Auswirkung neuer bioinspirierter Managementkulturen wird unvergleichlich größer und schneller herbeizuführen sein als die der „biologisierten“ Technologien.

Schaut man sich moderne Technologiepatente an, so sind sie oft von Erfinderteams eingereicht. Einzelerfinder vom Typ Artur Fischer werden seltener werden, weil das Einfache schon erfunden ist, und das Neue vielschichtige Probleme adressiert. Bahnbrechende Zukunftstechnologien, wie z.B. die Wasserstoff- oder Elektrobatterieforschung, werden schon aus finanziellen Gründen, aber auch wegen übermächtiger US-amerikanischer und asiatischer Konkurrenz, nur in Allianzen, in Kooperation von eigentlich im Wettbewerb stehenden

Unternehmen entwickelt. Bei vielen für die Biologische Transformation notwendigen Technologien wird es Forschungs- und Unternehmenskooperationen geben müssen. Die öffentliche Hand trägt durch das Reglement bei anwendungsorientierter Forschungsförderung zu deren Intensivierung bei.

Steve Jobs Erfahrung bestätigt dies: „Mein Geschäftsmodell ist das gleiche wie bei den Beatles. Sie waren vier Jungs, die ihre Schwächen gegenseitig ausgeglichen haben. Sie haben sich damit ausbalanciert und die Gruppe war im Ganzen weit besser als die Summe ihrer Bestandteile. So sehe ich auch das Unternehmertum. Großartige Dinge entstehen nicht durch eine einzige Person, sie können nur in einem Team gelingen." [Isaacson 2012]

2.4 ÖKOLOGISCHE VERANTWORTUNG

Ein Produktdesigner, um die 60 Jahre alt, der Produkte im sechsstelligen Verkaufspreis designt, erzählte mir einmal, dass er in seinem Berufsleben noch keinen Auftraggeber getroffen hätte, der nur 1000€ mehr ausgegeben hätte, um das Produkt ökologischer zu machen. Er stellte eine Schizophrenie in den Unternehmerfamilien fest – die Ehefrauen der Unternehmer gingen zum Biomarkt einkaufen und der Mann betriebe Gewinnmaximierung… Eine bittere Erkenntnis aus Deutschland, einem Land mit vergleichsweise exzellenter ökonomischer Leistungsfähigkeit und einer international überdurchschnittlichen Ausprägung von ökologischem Bewusstsein[6].

Die Biologische Transformation ist Impetus für eine Kurskorrektur angesichts der bevorstehenden Klimakatastrophe. Der Druck der Fridays for Future Bewegung auf die Regierenden zeigt Wirkung. Wenn es Gelder für Forschung und Entwicklung gibt, wird es auch hier Trittbrettfahrer geben, die sich Technologien fördern lassen, die keine ökologische Wirksamkeit haben. Aber es wird und muss auch „ÜberzeugungstäterInnen" im Management geben, die in Anbetracht der globalen ökologischen Schieflage einen moralischen Auftrag für ihren unternehmerischen Beitrag zur Biologischen Transformation sehen. Deshalb muss Leadership der nächsten Jahrzehnte heißen, authentische ökologische Gewissenhaftigkeit und Verantwortung vorzuleben!

Diese Forderung ist gut kompatibel mit der allgemeinere Definition von Leadership von Ilja Grzeskowitz[7], ehemals jüngster Geschäftsführer Deutschlands bei Karstadt und IKEA und heute Unternehmensberater: „Leadership ist die Fähigkeit, einer Gruppe von Menschen eine (neue) Vision und Richtung zu geben, so dass diese sich mit dem Ziel und der Haltung aktivierend identifizieren können. Ein guter Leader ist in der Lage, diese Vision, nicht nur sprachlich

---

6 https://www.bpb.de/gesellschaft/umwelt/klimawandel/38593/oekologisches-bewusstsein, 12.02.2021.

7 https://www.grzeskowitz.de/was-ist-leadership/, 12.02.2021.

attraktiv zu formulieren, sondern sie auch mit Werten und Überzeugungen zu füllen und – die wichtigste Voraussetzung von allen – sie durch das eigene Handeln vorzuleben."

Es gibt Anzeichen, dass Nachhaltigkeit zum Wettbewerbsfaktor wird [Blunck 2017].

LITERATUR

BAUERNHANSL, T. | SCHWARZ. O. ET. AL. (2019a). Biointelligenz. Eine neue Perspektive für nachhaltige industrielle Wertschöpfung (Biotrain-Studie). Stuttgart.

BAUERNHANSL, T. | SCHWARZ O. (2019b). Bionikforschung für die Medizintechnik. Innovative Geräte und Verfahren, entwickelt nach dem Vorbild evolutionärer Lösungen aus der Natur. In: Reimund Neugebauer (Hrsg.). Biologische Transformation. Heidelberg, Berlin, S. 21–37. DOI: 10.1016/j.procir.2018.04.085.

BERGLER, N. | BRÜMMER, F. | OLIVER, S. (2020). Transfer of ecosystem services in nature to economical systems. Akzeptiertes Poster, 3rd International Bioeconomy Congress Baden-Württemberg, 21 – 22 September 2020.

BLUNCK, E. | HIRSCHMANN W. (2017). „Nachhaltigkeit" – Junge Mitarbeiter suchen nach Sinn, Erkenntnisse einer aktuellen Studie. MANAGEMENT-REVIEW 11/2017.

GANTEN, D. | SPAHL, T. | DEICHMANN, T. (2009). Die Steinzeit steckt uns in den Knochen – Gesundheit als Erbe der Evolution. München.

HERON ET AL. (2017). Impacts of Climate Change on World Heritage Coral Reefs: A First Global Scientific Assessment. Paris, UNESCO World Heritage Centre.

ISAACSON, W. (2011). Steve Jobs: A Biography. New York.

ISAACSON, W. (2012). Steve Jobs: Die autorisierte Biografie des Apple-Gründers. München.

KULL, U. [Hrsg] (1995). Evolution und Optimierung. Strategien in Natur und Technik. Stuttgart.

KULL, U. (2007). Evolution in Stichworten. Berlin, Stuttgart.

MALIK, F. (Hrsg.) (2007). Bionics Fascination of Nature. München, S. 142–147.

MIEHE, R. | Bauernhansl, T. | Schwarz, O. et al. (2018). The Biological Transformation of the Manufacturing Industry: Envisioning biointelligent value adding; In: Procedia CIRP. Amsterdam u.a.: Elsevier, 72 (2018), S. 739–743, https://authors.elsevier.com/sd/article/S2212827118306012.

MIEHE, R. | SCHWARZ, O. et al. (2020). The biological transformation of industrial manufacturing – Technologies, status and scenarios for a sustainable future of the German manufac-

turing industry. In: Journal of Manufacturing Systems. Amsterdam u.a., 54, S. 50–61. DOI: 10.1016/j.jmsy.2019.11.006.

OPPERMANN, B. (2019). Biologische Transformation. Interview mit Oliver Schwarz und Katja Schenke-Layland, In: Medizin & Technik, 01, S. 20 ff., https://medizin-und-technik.industrie.de/technik/forschung/biologische-transformation, 14.02.2021.

OTTO, K. | THOMAS, S. (Hrsg.) (2011). Darwin meets Business. Evolutionäre und bionische Lösungen für die Wirtschaft. Wiesbaden.

SCHÖNFELDER, S. I. (2013). Die Industrielle Revolution nach David S. Landes. Technologischer Wandel und industrielle Entwicklung in Westeuropa von 1750 bis zur Gegenwart. Norderstedt.

SCHWARZ, O. (2018a). Biotransformation - Neuer Wein in alten Schläuchen oder der Anbruch eines neuen Zeitalters? In: Kesel, A. B. | Zehren, D. (Hrsg.). Bionik: Patente aus der Natur. Tagungsbeiträge 9. Bionik-Kongress. Innovations- und Nachhaltigkeitspotenziale für Technologieanwendungen. Bremen, S. 103–113.

SCHWARZ, O. (2018b). Optimieren statt Maximieren – der Abschied vom linearen Denken. In: Whitepaper-Biologische-Transformation-und-Bio-Oekonomie, S. 22–23, https://www.fraunhofer.de/de/forschung/aktuelles-aus-der-forschung/biologische-transformation.html.

SEELEY, T. (2015). Bienendemokratie. Wie Bienen kollektiv entscheiden und was wir davon lernen können. Frankfurt am Main.

VESTER, F. (2007). Die Kunst vernetzt zu denken. München.

WWF (2013). Klimawandel und Auswirkung auf die Meere. Stellungnahme des WWF. Gland.

WWF (2019). Climate, Nature and our 1,5°C Future. A synthesis of IPCC and IPBES reports. Gland.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Abfolge der bisherigen und der kommenden Industriellen Revolutionen

Abb. 2: Vergleich der Prozesse, die zur 1. Industriellen Revolution geführt haben (nach David S. Landes) mit den dazu analogen Prozessen der Biologischen Transformation, welche vermutlich die 5. Industrielle Revolution treiben (Hypothese O. Schwarz)

Abb. 3: An der Biologischen Transformation beteiligte Disziplinen

Abb. 4: Triebkräfte für die Biologische Transformation. Legende: 3„F"= Fridays for Future Forderungen, 3„B" Bionik, Biotechnologie und Bioökonomie. Durchgezogene Linien: aktuell wirksame Wirkbeziehung, gestrichelte Linie: theoretische Wirkbeziehung (derzeit nicht aktiv), Zahl Reihenfolge des Wirksamwerden

INEKE BLUMENTHAL

VON LEADERSHIP MIT KANTEN UND KNOTEN

INHALT

1 Warum Leadership mit Kanten und Knoten? ... 343

2 Was sind Kanten und Knoten? ... 343
2.1 Organisationaler Blick auf Netzwerke ... 343
2.2 Netzwerke im Kontext sozialer Beziehungen ... 345

3 Welche Rolle spielen Netzwerke im Kontext von Management und Leadership? ... 346
3.1 Führung in Netzwerken ... 347
3.2 Führung als Netzwerk ... 349
3.3 Netzwerke und ihre Relevanz im Kontext von Innovation und Leadership ... 350
3.4 Netzwerke, Management und Leadership – Zusammenfassung eines Status Quo ... 354

4 Welche zukünftigen Entwicklungen könnte es geben? ... 354
4.1 Einfluss durch den Megatrend Digitalisierung ... 355
4.2 Innovative Herausforderungen ... 358
4.3 Leadership und Management vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Innovation – Ein Ausblick ... 362

5 Ein Feld für zukünftige Forschung ... 363

Literatur ... 364

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis ... 373

1 WARUM LEADERSHIP MIT KANTEN UND KNOTEN?

Leadership mit Kanten und Knoten. Das klingt nicht nach der einfühlsamen Führungskraft, die sich manch einer möglicherweise landläufig wünscht. Und doch ist Leadership immer mit Kanten und Knoten verbunden. Sie zu erkennen, ihre Relevanz zu verdeutlichen und mögliche zukünftige Entwicklungen aufzuzeigen, soll Aufgabe dieses Artikels sein.

2 WAS SIND KANTEN UND KNOTEN?

Eine der basalsten Netzwerk-Definitionen geht auf Jansen [2003] zurück. Nach ihr beschreibt es ein abgegrenztes Set von Knoten und die damit einhergehenden Kanten. Vorteil dieser Definition ist, dass sie sich auf jede denkbare Netzstruktur anwenden lässt [Schönhuth 2010]. Ähnlich umschreiben auch Brass et al. ein Netzwerk, indem sie von einer Menge von Knoten und die Menge der Verbindungen, die eine Beziehung oder das Fehlen einer Beziehung zwischen den Knoten darstellen, sprechen [Brass et al. 2004]. Fakt ist, dass die Definitionen des Netzwerkbegriffs so vielfältig sind wie die fachlichen Hintergründe ihrer Autoren (soziologisch, ethnologisch, betriebswirtschaftlich, mathematisch, computerwissenschaftlich) und ihrer Zugänge (theoretisch, methodisch oder thematisch) [Schönhuth 2010]. Dennoch soll an dieser Stelle erneut der Versuch unternommen werden, den Begriff des Netzwerks im Kontext von Leadership zu beleuchten.

2.1 ORGANISATIONALER BLICK AUF NETZWERKE

Um den Begriff des Netzwerks besser zu verstehen ist ein Exkurs in die Neue Institutionenökonomik wichtig, die das Feld maßgeblich mit geprägt hat. Als Mitbegründer der Neuen Institutionenökonomik [Withford 2015] untersuchte Williamson, warum manche Transaktionen über Märkte stattfinden, während andere innerhalb von Hierarchien realisiert werden [Williamson 1981]. Aufbauend auf diesen Ideen entstanden unter anderem Powells Überlegungen zu Netzwerken aus Sicht der Soziologie. Er und andere Autoren kritisierten, dass soziale und kulturelle Eingebundenheit ebenso wie besondere Austauschformen bislang nicht abgebildet seien [Powell 1990]. Es war Granovetter, der bereits 1985 das Problem der Eingebundenheit („The Problem of Embeddedness“) anspricht und damit mit dem Bild des rational handelnden, im Wesentlichen auf Eigeninteressen ausgerichteten Individuums der klassischen und

neoklassischen Ökonomie brach [Granovetter 1985]. Während Oliver Williamson noch davon ausging, dass Wirtschaftsakteure[1] nicht nur aus Eigeninteresse, sondern vor allem auch opportunistisch agieren [Williamson 1975], machte Granovetter deutlich, dass ökonomisches Handeln immer eingebunden ist in soziale Kontexte: „Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations" [Granovetter 1985: 487]. Er beschreibt dieses Phänomen auch mit Hilfe von verschiedenen Beispielen ökonomischen Handelns.

Basierend unter anderem auf diesen Überlegungen führte Powell das Netzwerk als separate Organisationsform ein und definiert sie wie folgt: „Network forms of organization typified by reciprocal patterns of communication and exchange represent a viable pattern of economic organization" [Powell 1990: 295]. Powell [1990] beschreibt verschiedene Koordinationsmechanismen, die dem Netzwerk zu eigen sind und sich von Markt und Hierarchie differenzieren. Einige sollen hier in aller Kürze genannt werden: Netzwerke verzichten auf Verträge oder administrative Vorgaben noch rechtliche Sanktionen. Stattdessen verhandeln Netzwerkakteure nach Powell über gegenseitige Verpflichtungen und vertrauen darauf, dass diese irgendwann eingelöst werden (Stichwort Reziprozität). Powell beschreibt, dass Nutzen und Lasten in Netzwerken geteilt werden; es wird wirtschaftlich sinnvoller, sich im Netzwerk zu engagieren als dieses zu verlassen. Zudem beschreibt er, dass sich Erwartungen an Netzwerke über die Zeit verändern können.

Unterstrichen wird diese Sicht auf Netzwerke auch durch den Fakt, dass sie gelegentlich als horizontale Form des Organisierens beschrieben werden [Weber 2019]. Schönhuth erklärt, dass Netzwerke über horizontale Strukturen verfügen und einen in der Regel informellen Charakter haben [Schönhuth 2010]. Während Institutionen über formale Strukturen und sichtbare Außengrenzen verfügen [Bea/Göbel 2019], verändern sich Netzwerke stetig und entwickeln sich diskursiv [Schönhuth 2010]. Beide verfügen über entsprechende Regelsysteme. Während Institutionen allerdings auf klare Instruktionen und Verantwortlichkeiten setzen [ebd.], die neben informellen Regelsystemen bestehen (wie z.B. Kultur, vgl. O'Reilly/Chatmann 1996), bauen Netzwerke im Wesentlichen auf informellen Regelsystemen wie Kultur, Vertrauen und Reziprozitätserwartungen auf [Schönhuth 2010]. Alle eben erwähnten Unterschiede zwischen Markt, Hierarchie und Netzwerk wurden von Weyer in Tabelle 1 wie folgt zusammengestellt:

[1] Im Rahmen dieses Artikels wird der Begriff „Akteur" verwendet, da er oft aus dem Englischen übersetzt oder aus anderen Artikeln so übernommen wurde. Eine bewusste Zuschreibung zum männlichen Geschlecht ist damit nicht indentiert. Vielmehr sollen Akteure in der Regel einfach als Handelnde verstanden werden.

Tabelle 1 | Typologie von Koordinationsformen nach Weyer 2014b: 44 unter Bezug auf Powell 1990; Mill/Weißbach 1992; Willke 1995

	Markt	**Hierarchie/ Organisation**	**Netzwerk**
Koordinationsmittel	Preise	formale Regeln	Vertrauen
Koordinationsform	spontan, spezifisch	geregelt, unspezifisch	diskursiv
Akteurbeziehung	unabhängig	abhängig	interdependent
Zugang	offen	geregelt	begrenzt, exklusiv
Zeithorizont	kurzfristig	langfristig	mittelfristig
Konfliktregulierung	Recht	Macht	Verhandlung

In Anlehnung an Powell platzieren auch neuere Ansätze aus der Betriebswirtschaft Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie. Dabei beschreiben sie die Endpunkte eines Kontinuums, auf dem eine Reihe von Mischformen anzusiedeln sind [Weyer 2014b unter Bezug auf Sydow 1992 und Schneider/Kenis 1996]. Sie sollen in diesem Kontext allerdings nicht näher beschrieben werden.

Basierend auf den bisherigen Ausführungen lässt sich Folgendes festhalten:

> „Unter einem […] Netzwerk soll […] eine eigenständige Form der Koordination von Interaktionen verstanden werden, deren Kern die *vertrauensvolle Kooperation* autonomer, aber interdependenter (wechselseitig voneinander abhängiger) Akteure ist, die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht nehmen, weil sie auf diese Weise ihre partikularen Ziele besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln.“ [Weyer 2014b: 48]

2.2 NETZWERKE IM KONTEXT SOZIALER BEZIEHUNGEN

Auch wenn die Soziologie ihre Beschreibungen eines Netzwerkes unter anderem basierend auf den Diskussionen der Neuen Institutionenökonomik entwickelt hat, so erscheint es daneben sinnvoll eine weitere Betrachtungsweise zu ergänzen. Nach Jansen kann ein Blick aus Netzwerkperspektive ebenso helfen Sozialstrukturen zu analysieren [Jansen 2003]. Netzwerke können den Zusammenhang zwischen dem einzelnen Individuum und der Gesellschaft beschreiben [Weyer 2014b]. Jansen hebt hervor, dass die Netzwerkanalyse helfen kann, soziale Ressourcen und Sozialkapital zu identifizieren [Jansen 2003].

Aufgrund seiner hohen Relevanz erscheint es in diesem Kontext sinnvoll, den Begriff des Sozialkapitals näher zu erläutern: „Unter sozialem Kapital versteht man einen vorteilhaften Effekt der Netzwerkstruktur, der darin besteht, individuellen oder korporativen Akteuren breitere Handlungsmöglichkeiten oder Zugang zu Ressourcen zu eröffnen.“ [Jansen/Diaz-Bone 2014: 73 unter Bezugnahme auf Bourdieu 1983, Coleman 1988 und Burt 1992]. Wie Jansen und Diaz-Bone weiter erklären, bedingt die Struktur des Sozialkapitals, dass es in der Regel beiläufig gemeinsam mit anderen Handlungen entsteht und nicht im Besitz eines einzelnen Akteurs ist. Sie verdeutlichen, dass es vielmehr von den verschiedenen direkten und indirekten Netzwerkbeziehungen abhängig ist. Diese Netzwerkbeziehungen können Akteure wiederum versuchen zu optimieren [Burt 1992; 2005]. Letzteres wird unter anderem im Bereich der Führungskräfteentwicklung intendiert (Vgl. Kapitel 3.1). Allerdings stehen Netzwerke und Leadership in einem weit größeren Zusammenhang, wie die Ausführungen in den folgenden Kapiteln zeigen werden.

Warum wurde nun also diese Perspektive auf soziale Beziehungen noch einmal explizit in einem separaten Unterkapitel herausgegriffen? Mit Hilfe der Erläuterungen zum sozialen Kapital soll verdeutlicht werden, dass Netzwerke faktisch überall vorliegen. Soziale Beziehungen bestehen neben organisierten Strukturen in Form von Hierarchien und Zuständigkeiten [Schönhuth 2010]. Auch wenn Kooperationen zwischen Organisationen in Netzwerken bestehen, so muss bedacht werden, dass es auch immer um soziale Beziehungen zwischen Individuen geht [Weyer 2014b]. Die hier dargestellte Sicht auf Netzwerke beschreibt eine zusätzliche Ebene der Handlungskoordination, die neben möglichen Netzwerken als Organisationsstrukturen existiert [Jansen 2003]. Die verschiedenen Perspektiven in den beiden Unterkapitel sollen sich somit ergänzen und zu einem sinnvollen Gesamtbild von Netzwerken im Kontext dieses Artikels dienen.

3 WELCHE ROLLE SPIELEN NETZWERKE IM KONTEXT VON MANAGEMENT UND LEADERSHIP?

Das vorhergehende Kapitel hat den Begriff des Netzwerks stärker abgegrenzt. Nun soll in groben Zügen aufgezeigt werden, wie Leadership und Management im Kontext von Netzwerken besprochen werden. Dazu erscheint es zunächst sinnvoll, sich den Begriffen Management und Leadership zuzuwenden.

Kein leichtes Unterfangen, denn bereits 1974 erwähnte Stogdill, dass es mindestens so viele Leadership-Definitionen gibt, wie Personen, die versuchen das Phänomen zu beschreiben. Ein allgemeiner Definitionsversuch von Leadership, der auf verschiedenen bestehenden Definitionen aufbaut, ist Folgender: „Hence, leadership includes an influential process between leaders and followers to act in order to achieve common goals (Northouse, 2013; Steyrer, 2009; Yukl, 2013)“ [Kisgen 2017: 16]. Auf diesen Einflussprozess von dem oder der Führenden auf den oder die Geführte zur Erreichung gemeinsamer Ziele kommen wir in Unterkapitel 3.2 noch einmal zu sprechen. Es bleibt an dieser Stelle sicher auch im Hinterkopf zu behalten, dass es weder die ideale Führungskraft, noch das ideale Führungsverhalten gibt, dass in allen Situationen gleichermaßen Bestand hat [Tippelt 2013].

Auch gibt es Stand heute keine Verständigung über eine klare Differenzierung zwischen Leadership und Management. Warren Bennis unternahm den Versuch zwischen Management und Leadership zu differenzieren, in dem er ansprach, dass Manager und Managerinnen die Dinge richtig tun, während Leader die richtigen Dinge tun [Bennis/Nanus 2007]. In eine ähnliche Richtung gehen auch verschiedene andere Äußerungen: Während Management die bestmögliche Strukturierung und Realisierung von Prozessen und Aufgaben fokussiert, nimmt Leadership eine Einbettung in größere Kontexte vor, bietet Rahmenbedingungen für Veränderung sowie Zusammenarbeit, zeigt die grundsätzliche Ausrichtung ebenso wie mögliche Zielbilder auf und versucht sinnstiftend auf diese einzuschwören [Reupold 2009; Porschen-Hueck et al. 2017]. Oft scheinen diese Aufgaben allerdings in der Praxis zu verschwimmen [siehe z.B. Reupold 2009]. Daher werden die folgenden Ausführungen zumeist auch auf eine stärkere Differenzierung an dieser Stelle verzichten.

3.1 FÜHRUNG IN NETZWERKEN

Unter der Überschrift „Führung in Netzwerken“ fassen Carter et al. [2015] alle Ansätze zusammen, die sich damit auseinandersetzen, wie Führungskräfte ihre eigene Position und Effektivität durch die Nutzung von Sozialkapital (siehe Kapitel 2.2) verbessern können. Auch die Führungskräfteentwicklung setzt sich damit auseinander [Cullen-Lester et al. 2016; Cullen-Lester et al. 2017].

Dabei spielt auch die Netzwerkanalyse eine entscheidende Rolle [Weyer 2014b]. Im Fokus der Netzwerkanalyse stehen weniger die Akteure an sich, sondern vielmehr ihre Beziehungen zueinander [Jansen/Diaz-Bone 2014]. Neben der Betrachtung von individuellen Akteuren und ihren Beziehungen (Ego-Netzwerk-Analyse, vgl. Weyer 2014b: 51), können mit Hilfe der Netzwerkanalyse auch soziale Systeme wie z.B. Arbeitsgruppen oder Hierarchien bis hin zu Sektoren untersucht werden [Jansen/Diaz-Bone 2014; Rehrl/Gruber 2007]. Dabei kann u. a. die Größe von Netzwerken, die Nähe und Distanz ebenso wie der Zusammenhang

zwischen Struktur, Wissen und Verhalten in Netzwerken analysiert werden [Rehrl/Gruber 2007]. Wichtigste Begrifflichkeiten im Kontext der Netzwerkanalyse sollen an dieser Stelle kurz Erwähnung finden, da zu ihnen an späterer Stelle Bezug genommen wird: Zum einen gibt es verschiedene Begrifflichkeiten, die sich mit den Beziehungen der einzelnen Kontakte untereinander beschäftigen. Granovetter führte die Unterscheidung in starke und schwache Verbindungen ein (strong and weak ties, vgl. Granovetter 1973) und beschreibt damit enge oder schwache Beziehungen [Jansen 2003], die abhängig sind von der Frequenz des Austausch, der Gegenseitigkeit (Reziprozität) und Komplexität der Beziehungen [Rehrl/Gruber 2007]. Strukturelle Löcher umschreiben das Fehlen von Verbindungen (structural holes, vgl. Burt 1992). Es war ebenso Burt, der das Phänomen des Makelns (brokerage) beschreibt, so können Personen Verbindungen zwischen verschiedenen Netzwerkclustern herstellen, die bislang von strukturellen Löchern geprägt waren [ebd.]. Nach ihm schaffen die sogenannten Makler durch die Herstellung neuer Verbindungen Zugang zu neuen Informationen und neuen Möglichkeiten. Sie gelten also als sehr entscheidend im Kontext von Sozialkapital, können nach Burt sogar als solches angesehen werden.

Tabelle 2 | Grafische Darstellung einer Broker-Beziehung (a + b) zwischen zwei Netzwerken (eigene Darstellung angelehnt an Vedres/Stark 2010)

Jansen beschreibt zudem, dass Broker ebenso als Gatekeeper bezeichnet werden können, da sie entscheiden können, welche Informationen sie weitergeben [Jansen 2003]. Sie haben eine besondere Machtposition [ebd.]. Dieses „boundary crossing“, die Grenzüberschreitung, ebenso wie die Zentralität von Netzwerkakteuren kann außerdem untersucht werden [Rehrl/Gruber 2007].

Im Bereich der „Führung in Netzwerken“ wird zudem auch das aktive Networking angesprochen, welches mit der aktiven Pflege von sozialen Kontakten einhergeht und den Zweck verfolgt sich darüber Vorteile wie z.B. Ressourcenzugang zu verschaffen [Byrum-Robinson/Womeldorff 1990]. Aber es wird auch beschrieben, wie Führungskräfte sich in ausgewählten Zirkeln zusammenschließen und unterstützen können [Hoppe/Reinelt 2010]. Letztere haben bisweilen nicht immer nur eine positive Konnotation. Ein prominentes Beispiel sind Sandra Navidis Beschreibungen der Finanzelite [2017]: Sie legt dar, wie Menschen in hohen Positio-

nen der Finanzbrache über so viele Netzwerkbeziehungen verfügen, dass sie als sogenannte Superhubs gelten und größtmöglichen Einfluss auf Systeme geltend machen können.

3.2 FÜHRUNG ALS NETZWERK

„Führung als Netzwerk“ setzt sich nach Carter et al. [2015] mit verschiedenen Ansätzen von Führung als relationalen Einflussprozess auseinander und schließt sich damit an die eingangs erwähnte Leadership-Definition von Kisgen [2017] in Anlehnung an Northouse [2013], Steyrer [2009] und Yukl [2013] an, die verschiedene bestehende Ansätze bereits zusammengefasst hat.

Grundsätzlich ist die Betrachtung relationaler Einflussprozesse nicht ganz neu. Bereits 1925 hat Follet Führung als relationales Phänomen beschrieben, Fiedler erwähnte 1964 die Eingebundenheit von Führung in soziale Kontexte, French und Raven sprechen schon 1950 neben formalen auch über informale Einflussprozesse im Kontext von Führung. Neueste Ansätze dagegen setzen sich sehr viel präziser und breiter mit den relationalen Perspektiven von Führung auseinander [Carter et al. 2015]. Verbreitet ist im Kontext von „Führung als Netzwerk“ unter anderem die Leader-Member-Exchange-Theorie. Als Theorem aus den drei Bereichen „Leader“, „Follower“ und „Relationship“ (siehe auch Abbildung 1) bildet sie eine Klammer um verschiedenste mögliche Analysen von Beziehungen im Kontext von dem oder der Führenden und dem oder der Geführten [Graen/Uhl-Bien 1995].

1 | Die Bereiche von Führung nach Graen/Uhl-Bien 1995: 221

Während Führung zudem früher einzelne Autoritäten in den Fokus nahm, rücken zunehmend zwischenmenschliche Einflussprozesse von Kollektiven oder sozialen Systemen in den Mittelpunkt der Betrachtung [Cullen-Lester et al. 2017; Day/Harrison 2007; Yammarino 2013]. Auffällig ist daher auch, dass vermehrt Begrifflichkeiten wie Shared, Distributed, Collective, Collaborative, Emergent, Dispersed, Distributive und Co-Leadership verwendet werden [Bolden 2011]. Pearce und Sims [2000] beschreiben Shared Leadership, geteilte

Führung, als Prozess der gemeinsamen Einflussnahme zwischen und unter Individuen. Nach ihren Ausführungen kann diese Form der Führung insbesondere auf Team- bzw. Gruppenebene eine wichtige Determinante für Gruppenergebnisse und -effektivität sein.

Als größtmögliche Abkehr von der hierarchischen Führung gehen vereinzelte Ansätze davon aus, dass es keine Führenden und Geführten mehr gibt:

> „Connectivist leadership rejects the traditional follower-leader paradigm. As a collective and connected network-forming process, it challenges leading through a singular source of authority, power, control, or any form of hierarchy. Instead, it allows for the connectivity and power of the network to create legitimate influence within any kind of organization. No one person leads on their own, given how distributed and widespread knowledge has become. The network itself becomes the content provider and cognitive element capable of processing, guiding, filtering and evaluating new and relevant information for the collective to action.“ [Corbett/Spinello 2020: 8]

IIn eine ähnliche Richtung geht auch die folgende Beschreibung der Schwarmorganisation: Neef und Burmeister [2005] definieren sie als Schwarm selbst-organisiert agierender Individuen, welcher im Kollektiv koordinierte Leistungen erbringt, die die Fähigkeiten und Intelligenz des Einzelnen übersteigen. Sie führen des Weiteren aus, dass Personen dezentral agieren, Peer-to-Peer, und sich dadurch Informationen schnell verbreiten. Darüber hinaus erwähnen sie, dass es keine je Person definierten Aufgaben mehr gibt, stattdessen übernimmt man das was notwendig ist. Seine Problemlösungskompetenz, so Neef und Burmeister weiter, schöpft der Schwarm aus einem fortwährenden Trial-and-Error-Prozess.

Es bleibt allerdings zu hinterfragen, ob es nicht dennoch Führung im Sinne einer gegenseiten Einflussnahnme gibt.

3.3 NETZWERKE UND IHRE RELEVANZ IM KONTEXT VON INNOVATION UND LEADERSHIP

Das letzte Kapitel hat gezeigt, dass das Netzwerk Sinnbild für zwischenmenschliche Einflussprozesse und damit Führung sein kann. Gleichzeitig kann die Gestaltung von Netzwerkbeziehungen Personen in Führungsrollen unterstützen. In diesem Kapitel soll eine dritte Betrachtungsweise ergänzt werden, die die Rolle des Netzwerks im Kontext von Innovationen beschreibt. Zunächst sollte daher erläutert werden, welche Relevanz Innovation für Führung hat.

Wie erwähnt, existieren Stand heute eine Vielzahl von Leadership-Definitionen. Einige davon setzen sich auch damit auseinander, wie Führung auf eine dynamische und zunehmend

digitalisierte Welt reagieren sollte, um Unternehmen oder Organisationen wettbewerbsfähig aufzustellen [Kisgen 2017]. Zwei Beispiele sollen explizit Erwähnung finden. Jüngst erschien eine Definition von Leadership, die der Führung die Aufgabe zukommen lässt, in eine innovative und kreative Zukunft unter offenen und komplexen Rahmenbedingungen zu führen:

> „Leadership means to lead oneself and human communities with personality – reasonably, responsibly, and ethically into an innovative and creative future in open and complex situations under unclearly defined and dynamic conditions while always considering the framework conditions and collective rationality.“ [Faix et al. 2020, Definition of leadership]

Ähnlich, aber mit Fokus auf den wirtschaftlichen Kontext, hat zuvor Kisgen Business Leadership beschrieben: „Creative personalities contribute to a sustainable corporate development by realizing innovations“ [Kisgen 2017: 54]. Auffällig ist, dass der Begriff der Innovation wiederkehrend fällt und somit ein wichtiges Instrument von Führung darstellt [Drucker 2009]. Schumpeter beschreibt Innovation als „the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way“ [Schumpeter 1947: 151]. Auch zum Begriff der Innovation gibt es vielfältige Ausführungen. Im Kontext dieses Artikel reicht es zu erwähnen, dass es, in Einklang mit Schumpeters Äußerungen, bei Innovation darum gehen soll, neue Dinge zu realisieren oder Dinge auf eine neue Art zu realisieren und mit diesen Verbesserungen oder Neuerungen zu einer nachhaltig positiven Entwicklung von Gemeinschaften oder neuer Wertschöpfung für die Gesellschaft im Allgemeinen zu führen [Faix et al. 2020 unter Bezug auf Benedikt XVI 2009; Huber 2013; Neubert 2013; Nida-Rümelin/Özmen 2006; Niedner 2013; Sommer 2016].

Interessant ist bei den beiden eben erwähnten Definitionen, dass sie zudem deutlich machen, dass Leadership immer auch eingebettet ist in ein Netzwerk. Kisgen stellt heraus, dass es bei der Realisierung von Business Leadership nicht nur um die individuelle Führungsperson geht, denn sie ist eingebettet in einen größeren sozio-kulturellen Kontext und muss in diesem Austauschbeziehungen aktiv gestalten:

> „Moreover, business leadership is not a matter of the individual business leader. In fact, the business leader is embedded and acts in a complex socio-cultural context with its manifold reciprocal influencing factors comprising employees, corporate leadership/management, organizational culture, customers, suppliers, government, society, nature etc. Consequently, it is indispensable that the business leader is able to create effective exchanges and dyads with employees and other stakeholders and to create strong networks within and outside the organization.“ [Kisgen 2017: 54]

Auch Faix et al. [2020] erwähnen in diesem Kontext das Zusammenspiel mit der menschlichen Gemeinschaft und beschreiben diese mit Referenz zu Dinter [2001] unter anderem

als Organisationen, Unternehmen, Forschungsgruppen, politische Parteien wie auch etwaige Untergruppen oder Netzwerke.

Welche Rolle kommen Netzwerken bei Innovationen also genauer zu? Viele Autoren stellen einen zwingenden Zusammenhang zwischen Innovation und Lernprozessen her. Manche beschreiben Lernprozesse als Bedingung für Innovation [Liebsch 2011], wiederum andere setzen sie sogar gleich [Schwaab/Scholz 2000]. Betrachtet man das Lernen nun genauer, so wird deutlich, dass kooperatives Lernen nicht nur zu besseren Lernergebnissen führen kann [Ertl 2003], sondern insbesondere wichtig wird, um Zugang zu neuem Wissen zu erlangen und dieses wertstiftend zu verarbeiten [Reupold 2009]. Hier kommen Netzwerke ins Spiel, ermöglichen sie doch das eben erwähnte kooperative Lernen [Reupold 2009]. Wie in Kapitel 2 erwähnt, gibt es verschiedene Betrachtungsebenen von Netzwerken. Neben den sozialen Beziehungen und dem Lernen zwischen mehreren Individuen, werden in der Wissenschaft insbesondere auch Netzwerke und Lernprozesse zwischen verschiedenen Organisationen betrachtet [z.B. Schreiber 2005]. Oft werden sie als interorganisationale Netzwerke beschrieben oder als „Innovation Networks“ betitelt [Powell/Grodal 2004; Weyer 2014a]. Auch das heute häufig zitierte Konzept der „Open Innovation“ zahlt darauf ein, werden doch Innovationsprozesse nicht mehr hinter verschlossenen Türen von Unternehmen realisiert, sondern unter Einbezug verschiedener externer Stakeholder in verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses [Chesbrough 2003; Vahs/Brem 2013]. Wobei an dieser Stelle sicher festzuhalten bleibt, dass es zu diskutieren gilt, ob tatsächlich Organisationen lernen oder vielmehr die notwendigen Rahmenbedingungen intern für individuelle Austauschprozesse schaffen [Schüerhoff 2006; Jenner 2019]. Unabhängig davon werden Netzwerkbeziehungen bedient, um die Ideengenerierung, die Realisierung [Öberg 2019] ebenso wie die Etablierung von Innovationen [Barabási/Anderson 2018] zu fördern. Neben den vielen positiven Effekten, die Netzwerke für die erfolgreiche Realisierung von Innovationen versprechen, bleibt dennoch auch zu erwähnen, dass sie nicht immer zwingend zu fruchtvollen Ergebnissen führen. In Netzwerken können Koordinationsprobleme entstehen [Hirsch-Kreinsen 2002], zudem kann es auch zu Opportunismus und einem Kontroll-, Wissens- und Einflussverlust kommen [Müller 2019]. Auch die sonstige Beschaffenheit der Netzwerke spielt dabei eine wesentliche Rolle: Enge Beziehungen in Netzwerken können positive Effekte auf Innovationen haben [Ahuja 2000], ab einem bestimmten Grad können sie aber auch in negative Effekte umschlagen [Jansen 2003], z.B. wenn ein freier Austausch durch zu enge Beziehungen behindert wird [Schreiber 2005]. Schwache Beziehungen wiederum erscheinen besonders dann hilfreich, wenn es um den Zugang zu implizitem oder komplexem Wissen geht [Hansen 1999; Jansen 2003].

Wir haben bereits festgestellt, dass sowohl das Feld der Netzwerke sehr komplex ist und vielschichtige Betrachtungsebenen bietet. Auch Leadership und Management lassen sich nicht haarscharf definieren. Dennoch soll an dieser Stelle nun abschließend der Versuch unternommen werden, die Rolle von Leadership und Management im Kontext von Netzwerken, insbesondere vor dem Hintergrund der Entwicklung von Innovationen, zu beschreiben. Ver-

schiedene Autoren betonen, dass dieses Feld einer stärkeren Erforschung bedarf [Sydow/Duschek 2011] und daher sicherlich mit den folgenden Ausführungen nicht abgeschlossen ist.

Im Unterschied zu Führung in festen Organisationsstrukturen, kann sich Führung im Kontext von Netzwerken nicht auf formale Machtstrukturen und Hierarchien berufen, sondern muss mit den verschiedenen Netzwerkpartnern verhandeln [Reupold 2009]. Zudem sind Netzwerke fluid, daher nimmt die Arbeit am System „Netzwerk“ (z.B. Aufbau und Pflege von Kontakten) einen größeren Raum ein [Aderhold/Wetzel 2004; Reupold 2009]. Sydow und Windeler haben verschiedene Aufgaben des Netzwerkmanagements zusammengefasst, dazu gehört die Auswahl der Netzwerkpartner, die Verteilung von Arbeit, Ressourcen und Verantwortlichkeiten ebenso wie die Regulation der Zusammenarbeit im Netzwerk wie auch die Evaluation der Netzwerkpartner, Netzwerkbeziehungen oder des gesamten Unternehmungsnetzwerks [Sydow/Windeler 1994]. Große Einigkeit herrscht, dass das Management von Netzwerken vor der Herausforderung steht, eine Balance zwischen gegensätzlichen Perspektiven und Interessen, Einfluss und Machtstrukturen, Ressourcen, Werten, das Teilen und Einbringen von Wissen und Informationen, dem Beziehungsmanagement, dem Minimieren von Konfliktpotenzialen und Lösung von Konflikten ebenso wie dem Ausbalancieren von sozialen oder emotionalen Bedürfnissen der Mitglieder zu schaffen [Reupold 2009 unter Rückgriff auf Bienzle 2007; Endres 2001, 2010; Endres/Wehner 1999; Prasopoulou et. al. 2006; Sydow 1999; Wöllert/Jutzi 2005]. Zillner und Krusche [2012] beschreiben diesen Sachverhalt auch mit dem Begriff des Schnittstellenmanagements. Erwähnenswert scheint in diesem Zusammenhang zudem, dass das Management im Kontext von Innovation nach Zillner und Krusche zudem vor der Herausforderung steht, mit gewissen Unstetigkeiten umgehen zu müssen: Zum einen muss das Management Phasen der intensiven Kooperation mit Phasen der Abschottung abwechseln, gleichzeitig muss das Management ein gutes Maß zwischen dem Bewahren und dem Einräumen neuer Denk- und Handlungsspielräume ermöglichen. Auch Porschen-Hueck et al. [2017] beschreiben den Balanceakt zwischen der Öffnung, um Kreativität zu ermöglichen, und dem Sicherstellen von Stabilität, um Effizienz sicherzustellen und Orientierung zu garantieren. Sie führen zudem aus, dass es für den Umgang mit dieser besonderen Art der Komplexität wichtig erscheint, dass verantwortliche Handeln, insbesondere die Selbstorganisation aller Beteiligten zu stärken. Sie erwähnen, dass dies unter anderem auch durch den Umstand bestärkt wird, dass Management und Leadership nicht mehr zwingend in einer Hand liegen müssen, sondern auch dezentralisiert sein können an Teams oder Netzwerke. Dies setzt allerdings auch eine funktionierende Kommunikation, Kooperation und entsprechendes Vertrauen voraus. Auch Schönhuth beschreibt unter Bezug auf Gareth Morgan [1986], dass das Zeitalter der organisierten Unternehmen verlassen wird, es zukünftig kein räumliches Zentrum in Organisationen mehr geben wird und daher Selbstorganisation wichtiger wird denn je [Schönhuth 2011].

3.4 NETZWERKE, MANAGEMENT UND LEADERSHIP – ZUSAMMENFASSUNG EINES STATUS QUO

Wenn es auch eine Vielzahl von Leadership-Definitionen gibt und somit unterschiedlichste Betrachtungsweisen des Phänomens Führung wie auch Management existieren, so lässt sich doch festhalten:

Führung selber kann als relationale Einflussnahme verstanden werden und somit als Sinnbild für das Netzwerk gelten. Gleichzeitig können Netzwerkbeziehungen und das damit entstehende Sozialkapital spezifische Personen in Führungsrollen unterstützen. Ebenso können Netzwerke bei der Entwicklung und Realisierung von Innovationen hilfreich sein. Da Führung Innovationen zur nachhaltigen Entwicklung von Organisationen oder sonstigen Gemeinschaften fördern sollte, kann der Gestaltung von Netzwerken eine besondere Wichtigkeit zukommen. Führung von Netzwerken wiederum, muss sich anderer Mechanismen bedienen und eine Balance zwischen den Einzelinteressen und denen der Gemeinschaft herstellen, ebenso wie Wandel und Stabilität ermöglichen.

4 WELCHE ZUKÜNFTIGEN ENTWICKLUNGEN KÖNNTE ES GEBEN?

„Was ist ein Management, das nicht in die Zukunft schaut? Zum Scheitern verurteilt. Und was ist eine Zukunft, die nicht gemanagt wird? Brotlose Kunst“ [Fink/Siebe 2011: 10]. Mit dieser durchaus provokanten Aussage soll das vierte Kapitel eingeleitet werden. Es wäre natürlich anmaßend davon auszugehen, Management und Leadership können tatsächlich die exakte Zukunft vorhersehen. Dennoch gibt es heute bereits Entwicklungen, die sich abzeichnen und einen möglichen Einfluss auf Management, Leadership und Netzwerke haben können. Manche dieser Entwicklungen sind sogar in Ansätzen bereits realisiert und könnten sich in der Zukunft noch weiter etablieren. Umso mehr erscheint eine Auseinandersetzung mit ihnen als relevant. Vieles ist sicherlich aber auch davon abhängig, wie sich die Digitalisierung und unser zukünftiges Verständnis von Management und Leadership weiter entfalten wird.

4.1 EINFLUSS DURCH DEN MEGATREND DIGITALISIERUNG

1983 bereits beschreibt John Naisbitt verschiedene Megatrends, die einen großen und weitreichenden Wandel auslösen können.[2] Einer der damals aufgeführten Megatrends beschreibt, wie revolutionäre Technologien zu weitreichenden Wandlungsprozessen in der Gesellschaft führen [Naisbitt 1983]. Damit spricht er im Wesentlichen über Entwicklungen, die heute mit dem Begriff der digitalen Transformation verbunden werden [z.B. Petry 2016]. Auch Netzwerke und Führung werden durch die Digitalisierung auf verschiedenen Ebenen beeinflusst und sollen in Kürze vorgestellt werden. Da die Digitalisierung in vielen Ländern noch keinen hochentwickelten Reifegrad hat [Europäische Kommission 2016], werden sich vermutlich auch einige der Entwicklungen erst in der Zukunft zeigen.

Zunächst bleibt festzuhalten, dass Computer in der Regel miteinander vernetzt sind, miteinander kommunizieren, Daten austauschen und somit selber ein Netzwerk bilden [Schönhuth 2010]. Im Fokus des folgenden Kapitels soll aber weniger das technische Netzwerk stehen, sondern welche Entwicklungen sich auf dieser Basis für Leadership und Beziehungen in Netzwerken ergeben. Tatsächlich werden vor dem Hintergrund der Digitalisierung eine Vielzahl neuer Begrifflichkeiten für Führung in einer digitalen Welt eingeführt. Sie sollen hier nicht explizit vorgestellt werden. Interessant ist allerdings, dass sie oft zu neuen Netzwerkphänomenen Bezug nehmen.

Bereits im Jahr 2000 führen Avolio et al. im Kontext der von ihnen entwickelten Begrifflichkeit der E-Leadership aus, dass sich die Zusammenarbeit von dem oder der Führenden und dem oder der Geführten zur Erreichung gemeinsamer Ziele durch den technologischen Fortschritt und damit einhergehende neue Netzwerkmöglichkeiten verändern könnte. 14 Jahre später bei ihrer Rekapitulation über E-Leadership fällt der Netzwerkbegriff fortlaufend im Rahmen des Artikels [Avolio et al. 2014]. Sie erwähnen insbesondere den Einfluss sozialer Netzwerkseiten im Internet und sprechen an, dass deren Einfluss auf Führungsdynamiken innerhalb und außerhalb von Organisationen zu untersuchen ist, da bislang wenig Erkenntnisse darüber vorliegen. Zudem stellen sie fest, dass technologische Plattformen neue Formen der Zusammenarbeit ermöglichen, die einen Wandel von der individuellen zur geteilten oder gemeinschaftlichen Führung befördern könnten, wenngleich sie diese Entwicklungen in der heutigen Realität noch nicht verzeichnen können [Avolio et al. 2014].

Auch Cortellazzo et al. [2019] setzen sich mit Führung in einer digitalen Welt auseinander und haben dafür eine systematische Literaturrecherche vorgenommen. Während Avolio et al. noch angemerkt haben, dass es weitere Forschung braucht zur Frage, wie sich soziale Netzwerkseiten auf Führung auswirken, so machen Cortellazzo et al. fünf Jahre später

---

[2] Interessanterweise beschreibt einer der Megatrends bereits den Wandel von der Hierarchie zum Netzwerk.

deutlich, dass in diesem Feld bereits eine Vielzahl an Veröffentlichungen entstanden sind, die sich vor allem mit sozialen Bewegungen auseinandergesetzt haben. Sie zeigen auf, dass mit traditionellen Formen von Führung in Hierarchien gebrochen wird und neue Praktiken entstehen, um Konsens zu erzielen [Cortellazzo et al. 2019 unter Bezug auf David/Baden 2018]. Davon leiten sie ab, dass digitale Werkzeuge zu einem Abbau von Hierarchien und Hinterfragen von Organisationsgrenzen und Regeln führen können.[3] Sie zeigen die Möglichkeiten auf, die digitale Technologien bieten, um Open Innovation zu forcieren [Cortellazzo et al. 2019; Henttonen et al. 2012]. Sie formulieren die Erwartung, dass Führung diese Werkzeuge nutzt, um eine entsprechende Vernetzung innerhalb aber auch mit externen Stakeholdern herzustellen, können sie doch neue Kommunikations- und Koordinationsprozesse ebenso wie den Aufbau gemeinsamer Wissenspools und damit einen dynamischen und gemeinschaftlichen Prozess der Ideengenerierung unterstützen [Berman/Korsten 2014; Cortellazzo et al. 2019]. Dies kann Führung auch helfen, die eigene Position zu stärken [Berman/Korsten 2014; Cortellazzo et al. 2019]. Durch die vermehrte Integration externer Partner werden allerdings auch Unternehmensgrenzen stärker aufgelöst und, ähnlich wie bereits von Avolio et al. angedeutet, es kann zu einer Abkehr vom dem traditionellen Informations- und Entscheidungsprozess einer einzelnen Führungspersönlichkeit hin zu einem demokratisierten Informationszugang und geteilter Entscheidungsmacht kommen [Cortellazzo et al. 2019]. Sie arbeiten zudem heraus, dass Führung über die Fähigkeit verfügen muss, unter der Vielzahl der Beziehungen mit Netzwerkpartnern diejenige zu erkennen, von denen belastbare Mehrwerte zu erwarten sind [Cortellazzo et al. 2019; Horner-Long/Schoenberg 2002]. Zudem zeigen empirische Studien über virtuelle Teams auf, dass digitale Werkzeuge und Medien auch dazu führen können, dass Teamkollegen weniger miteinander verbunden sind; auch können sie dazu führen, dass formale Machtstrukturen unterwandert werden [Cortellazzo et al. 2019].

Tatsächlich gibt es bereits Ansätze, die, ausgelöst durch die technische Vernetzung, von einer radikal neuen Form der Netzwerkführung sprechen: Connectivist Leadership [Corbett/Spinello 2020] steht dafür, dass das Netzwerk selber in der Lage ist, neue und relevante Informationen zu verarbeiten, zu lenken, zu filtern und für das Kollektiv zu bewerten (Vgl. Kapitel 3.2). Dieser Ansatz, insbesondere die lerntheoretischen Annahmen, die damit einhergehen, aber hier nicht näher erläutert werden sollen, ist nicht ohne Kritik [z.B. Dunaway 2011]. Interessant ist allerdings, dass dieser Netzwerkgedanke an Vorstellungen der „Shared Leadership“ anknüpft und sie noch weiter treibt, indem er auch Verbindungen von Menschen und Technik aktiv mitdenkt. Auch andere Autoren beschreiben den aktiven Austausch zwischen Mensch und

[3] Porschen-Hueck et al. untersuchen unter dem Begriff der Open Organisation organisationale Flexibilität, Strukturen und Grenzziehungsprozesse sowie Kultur, die für Open Innovation notwendig werden [Porschen-Hueck et al. 2017].

Technik in Netzwerken.[4] Sie gehen dazu über, Technik nicht nur als Unterstützung anzusehen, sondern z.B. als aktives Teammitglied [Larson/DeChurch 2020]. Cortelazzo et al. [2019] machen zudem darauf aufmerksam, dass es nicht unrealisitisch erscheint, bestimmte Führungsaufgaben an Künstliche Intelligenz zu übergeben; wenngleich dieser Gedanke auch Uneinigkeit auslöst. Roboter können mittlerweile so programmiert werden, dass sie charismatisch sprechen und somit das Arbeitsverhalten positiv beeinflussen könnten [Gladden 2014]. Somit könnten sie, im Sinne der transformationalen Führung[5], vermutlich auch für eine gemeinsame Vision motivieren [Hubner et al. 2019]. Es stellt sich daher die Frage, ob Technologie zukünftig als Netzwerkakteur, ggf. mit entsprechenden Führungsverantwortlichkeiten, anzusehen ist.

Welche möglichen Bilder lassen sich vor dem Hintergrund der Digitalisierung für Leadership und Netzwerke aus den bisherigen Ausführungen abzeichnen?

Digitale Technologien können den Aufbau von Netzwerkstrukturen und die Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern unterstützen. Es kann zur Anforderung an Führung werden, diese aktiv zu gestalten. Dieses Mittel kann Führungskräfte zum einen unterstützen, gleichzeitig kann der Übergang von der individuellen zur geteilten oder gemeinschaftlichen Führung eine Folge sein. Daher können sich neue, weniger hierarchische netzwerkartige Organisationsformen abzeichnen, die zudem über fluide Außengrenzen verfügen. Auch erscheint es denkbar, dass Technologie zum Netzwerkakteur wird und aktiv daran partizipiert oder gar entsprechende Führungs- bzw. Managementaufgaben übernimmt.

In Anlehnung an die Netzwerkdefinitionen aus Kapitel 2, ergänzt um die Erkenntnisse dieses Abschnittes, lassen sich demnach in Tabelle 3 weitere Perspektiven auf Netzwerke ableiten. Leadership und Management müssen daher auf gleich mehreren Ebenen mit Netzwerken arbeiten.

---

4 An dieser Stelle erscheint es sinnvoll auf die Akteur-Netzwerk-Theorie zu verweisen, die u.a. von Schulz-Schaeffer [2014] vorgestellt wird. Die Akteur-Netzwerk-Theorie wird vor allem Bruno Latour [z.B. Latour 1992] und Michel Callon [z.B. Callon 1991] zugeschrieben. Schulz-Schaeffer erklärt, dass Netzwerke nach dieser Theorie Verbindungen verschiedenster Entitäten beschreiben. Er erklärt weiter, dass diese Entitäten im Nachhinein der Natur, Gesellschaft und Technik zugeschrieben werden können. Interessant daran ist, dass alle Entitäten als Akteure auf Netzwerke einwirken.

5 Im Sinne der transformationalen Führung ist es wesentliche Aufgabe von Führenden zu motivieren, sich für die gemeinsame Sache einzubringen [Bass 1999]. Transaktionale Führung stellt den Gegenspieler dar. Führung fragt hier „was dein Land für dich tun kann" und holt die Geführten somit bei ihren Eigeninteressen ab [ebd.]. Bass machte deutlich, dass keiner dieser Ansätze Exklusivitätsanspruch hat und sie sich oft ergänzen [Bass 1999].

Tabelle 3 | Eigene Darstellung relevanter Netzwerkperspektiven für Leadership und Management in Anlehnung an Weyer 2014b: 48

Netzwerke beschreiben:		
1. sich ständig verändernde Austauschbeziehungen, autonomer, interdependenter Akteure wie		
▪ Organisationen	▪ Individuen	▪ Technologie
2. in weniger formalen Strukturen mit überwiegend informellen Regelsystemen		
3. resultierend in vertrauensvoller Kooperation auf begrenzte Zeit.		

4.2 INNOVATIVE HERAUSFORDERUNGEN

Faix und Mergenthaler formulieren 2013 wie folgt: „Angesichts der Möglichkeit eines Wandels hat vor allem der einen Vorteil, der den Wandel bei sich selbst vorwegnimmt, der auf das Neue in der Außenwelt mit einem Neuen in der Innenwelt pro-agiert“ [S. 2]. Da Veränderung in der Natur der Dinge liegt, scheint die Notwendigkeit zur Innovation evident. Verstärkt wird dies noch durch die bereits genannten Megatrends, die großen und weitreichenden Wandel auslösen können [Naisbitt 1983]. Ein Beispiel aus dem Bereich der Digitalisierung wird häufig herangezogen, um die teilweise exponentielle Geschwindigkeit des Wandels zu beschreiben. Moore’s Law wurde von Gordon Moore, dem Intel Gründer, entwickelt [Thelen/Schorn 2020; Brynjolfsson/McAfee 2014]: Es beschreibt die Entwicklung von Computer Chips und geht davon aus, dass sich alle 18 Monate die Anzahl der Transistoren auf einem Prozessor verdoppelt hat und sich damit die Leistungen der Prozessoren exponentiell entwickeln wird. Aber auch andere Entwicklungen machen deutlich, dass weitreichende Innovationen wichtiger werden denn je:

> „Disruptive innovation has increasingly become a core subject for researchers across disciplines, from economics to engineering and technology. This is understandable as companies all over the world are facing contemporary challenges such as intense global competition, rising market volatility, constantly changing consumer demand, and shortened product life cycles. Under these conditions, disruptive innovation and disruptive innovation-based entrepreneurship are increasingly becoming a strategic means for achieving sustainable company growth and competitiveness.“ [Si et al. 2020: 1]

Steigender globaler Wettbewerb, größere Marktvolatilität, veränderte Kundenwünsche und immer kürzer werdende Produktlebenszyklen fordern eine stetige Weiterentwicklung. Auch das Wesen von Innovationen verändert sich unter dem Einfluss der Digitalisierung. Nambisan spricht dabei von „digital innovation“ und bezieht sich auf Innovationen, die unter Nutzung digitaler Werkzeuge entstehen oder sogar in digitalen Lösungen resultieren [Nambisan 2017]. Im Unterschied zu klasssichen Innovationsprozessen entsteht bei digitalen Innovationen Wertschöpfung oft durch nichtlineare, verteilte Steuerung und dynamische Prozesse in vernetzten Umgebungen [Boland et al. 2007]. Die Bedeutung des Netzwerks bei der Entwicklung von Innovationen ist auch daran erkennbar, dass eine Vielzahl neuer Begrifflichkeiten in diesem Kontext entstanden sind:

Tabelle 4 | Begriffe, die auf die Zusammenarbeit bei der Realisierung von Innovationen im Netzwerk hindeuten

Distributed Innovation	„Distributed Innovation“ beschreibt den Sachverhalt, dass Technologie den Innovationsprozess demokratisiert hat und die Kontrolle über Innovationsaktivitäten über verschiedenste Organisationen verteilt wird [Yoo et al. 2012 unter Bezug auf Chesbrough et al. 2006; von Hippel 2005]. Nach Yoo werden Wissensressourcen bei verteilter Innovation zunehmend heterogener und oft nur temporär, z.B. als Reaktion auf Veränderungen im Ökosystem, integriert.
Innovationsplattform und Plattform Ökosystem	Austausch und Zusammenarbeit wird in der Regel über Plattformen ermöglicht. Nach Constantinides et al. [2018] stehen diese für eine Reihe digitaler Ressourcen, die wertschöpfende Interaktionen zwischen externen Produzenten bzw. Produzentinnen und Konsumenten bzw. Konsumentinnen ermöglichen. Es gibt verschiedene Arten von Plattformen. Eine Gruppe an Plattformen wird tatsächlich als Innovationsplattform umschrieben. Dort werden Produkte und Services zusammen entwickelt, die komplementär zur Plattform sind und den Nutzern der Plattform zusätzliche Mehrwerte bieten [Schreieck 2020]. Es kann sogar von einem Plattform Ökosystem[6] gesprochen werden. Dieses steht für die Gruppe von Stakeholdern, die ein gemeinsames Interesse an der Prosperität einer digitalen Plattform hat [Ghazaweg/Henfridsson 2015].

[6] Schreieck [2020: 16-18] erklärt, dass der Begriff des Ökosystems aus der Biologie und Ökologie stammt und eine Gruppe verschiedener Akteure beschreibt, die miteinander in Beziehung stehen und als Einheit funktionieren.

Fortsetzung der Tabelle 4

Prosumer und Co-Creation	Wenn der Kunde oder die Kundin in den Innovationsprozess einbezogen wird, so wird u.a. von einem Prosumer (Kombination von producer und consumer) [Markgraf 2018b] und Co-Creation [Markgraf 2018a] gesprochen.
Agile Wertschöpfungsnetzwerke	In agilen Wertschöpfungsnetzwerken entstehen neue Werte als systemisch vernetzte, hybride Produkte und Dienstleistungen zwischen Unternehmen und Branchen [Patscha et al. 2017].
Crowdsourcing	Crowdsourcing beschreibt die Auslagerung von Aufgaben an eine undefinierte große, heterogene Menge an Personen, die über das Internet miteinander agieren zum Zweck der freien, wertschöpfenden Nutzung [Hammon/Hippner 2012]. Daraus ist auch eine eigene Industrie entstanden unter dem Titel der Peer Economy [Brynjolfsson/McAfee 2014, Die Peer Economy und Künstliche Intelligenz].
Social Production	Wenn sich Menschen online an Wertschöpfung beteiligen und dabei geringe oder wenig finanzielle Anreize verfolgen, so kann von Social Production gesprochen werden [Curley/Salmelin 2018].
Maker Spaces	Aber auch außerhalb der Wirtschaft gibt es Begrifflichkeiten, die die Zusammenarbeit verschiedenster Stakeholder an Innovationen beschreiben: Maker Spaces stehen für Werkstätten für Selbermacher und Selbstmacherinnen ohne Hierarchien und freien Austausch, die auch, aber nicht nur, mit digitalen Technologien, Werkzeugen und Produktionsweisen Produkte entwickeln und produzieren [Schön et al. 2019].

Warum werden aber zunehmend verschiedene Stakeholder in die Entwicklung von Innovationen einbezogen? Alle Innovationen bauen auf der erfolgreichen Integration heterogenen Wissens auf [Carlile 2002; Nonaka 1994]. Kombination von bereits Bestehendem steht zudem im Fokus von Kreativitätstheorien, neue Ideen setzen meist auf bestehendem Wissen auf [Uzzi et al. 2013]. Es war Burt, der in Studien feststellte, dass Manager und Managerinnen, die Ideen von einer Abteilung aufgriffen und in andere Bereiche einbrachten als kreativ galten [Burt 2004: 349]: „Between-group brokers are more likely to express ideas, less likely to have ideas dismissed, and more likely to have ideas evaluated and valuable." Nach Burt kann Krea-

tivität daher als Import – Export Business verstanden werden (siehe auch Kapitel 3.1).[7] Daher sollte es also im Interesse jedes Innovationsprozesses sein, Wissen neuartig zu kombinieren. Dazu erscheint es zudem sinnvoll, Wissen aus noch nicht bekannten Bereichen aufzugreifen. Zudem scheinen sich große Herausforderungen, mit denen sich viele der heutigen Organisationen konfrontiert sehen, nur durch intensive Kooperation von verschiedenen Gruppen lösen zu lassen:

> „In fact, many of the most important problems facing today's organizations and societies – including responding to natural disasters (DeChurch et al., 2011), uncovering major scientific discoveries (Falk-Krzesinski et al., 2010), and translating medical breakthroughs to practice (Asencio et al.,2012) – represent „grand challenges" (George et al., 2016) that require intensive collaboration across interdependent systems comprised of multiple uniquely specialized groups or teams." [Pendergraft et al. 2019: 2]

Dank digitaler Technologien ist es nun möglich, auf eine größere Heterogenität externer Wissensquellen zuzugreifen und diese sinnvoll in Innovationsprozesse zu integrieren [Yoo et al. 2012]. Es kann gar eine Notwendigkeit sein, um im weltweiten Wettbewerb zu bestehen. Gerade im Bereich der technologischen Branchen scheint sich diese Interdisziplinarität abzuzeichnen [z.B. Su/Moaniba 2017].

Allerdings ist Wissen oft an Individuen und ihre Praktiken gebunden, daher ist es umso wichtiger verschiedene Netzwerkpartner in den Innovationsprozess einzubeziehen [Lave/Wenger 1991]. Innovation ist auch gerade deswegen eher selten das Ergebnis individueller Kreativität, sondern eingebunden in Netzwerke [Hargreaves 2004]. Mehr denn je bedeutet es daher „Managing Diversity", ein kompetenter und kreativer Umgang mit vielfältigen und diversen Belegschaften, Kundschaften, Unternehmensumwelten und Wertepolaritäten [Schönhuth 2011].

Dies unterstreicht erneut, wie wichtig es erscheint, dass Führung verschiedene Netzwerkpartner aktiv in Innovationsprozesse integriert. Führung hat die Aufgabe digitale Technologien zu implementieren, um starke Netzwerke aufzubauen und Zusammenarbeit zu ermöglichen [Toduk/Gande 2016]. Cachelin beschreibt, dass es wesentliche Aufgabe der Führungskraft ist, durch Vernetzen, Verbinden und Verknüpfung das Netzwerk zu entfalten: „Der Radius des Führens nimmt zu, der direkte Einfluss der Führungskraft ab. Führen ist in erster Linie eine Gestaltungsaufgabe" [2014/2015: 51]. Das „New Leadership Playbook for the Digital Age"

---

7 Erwähnenswert erscheint an dieser Stelle, dass es Broker schon immer gab. Schönhuth [2011] beschreibt, dass es in unserer Kulturgeschichte die „Zaunreiter" waren: Wesen, die sich nach dem Volksglauben zwischen Wildnis und Zivilisation bewegten, die unterschiedlichen Gesetze beider kannten und den Blick des Fremden auf das Vertraute warfen. Er erklärt weiter, dass sie als Vermittler zwischen Drinnen und Draußen, zwischen Wildnis und Zivilisation, galten, bevor die Kirche die Deutungshoheit an sich zog und aus den Zaunreitern (althd. „hagazuassa") die „Heksen" wurden [Hauschild et al. 1987].

beschreibt das „Collective Mindset“ der Führung, welches die unterschiedlichsten Stakeholder zusammenbringt, um an der gemeinsamen Sache zu arbeiten [Ready et al. 2020].

Welche Rolle können Netzwerke zusammenfassend zukünftig bei innovativen Herausforderungen spielen und was kann dies für Leadership und Management bedeuten?

Digitalisierung bewirkt, dass Innovationsprozesse nicht mehr zwingend abgeschlossen sind und Innovieren somit zu einer fortlaufenden Aufgabe wird. Wenn Innovation schon immer von der Neukombination bestehenden Wissens profitiert hat, so wird dessen Relevanz umso wichtiger, da digitale Technologien den Rückgriff auf neue Wissensquellen ermöglichen. Mehr denn je erscheint dafür der Einbezug verschiedener Netzwerkpartner wichtig, sind es doch am Ende die einzelnen Menschen, die über dieses Wissen verfügen. Um neue Wertschöpfung über Innovationen zu realisieren, müsste Führung dann mehr denn je zum Netzwerkbroker werden und es als seine vornehmste Aufgabe ansehen, zu vernetzen, verbinden und zu verknüpfen.

4.3 LEADERSHIP UND MANAGEMENT VOR DEM HINTERGRUND VON DIGITALISIERUNG UND INNOVATION – EIN AUSBLICK

Die Ausführungen in diesem Kapitel haben aufgezeigt, dass digitale Technologien Leadership und Management in der Zukunft gleich vielfältig herausfordern:

- Wer könnte Leadership und Management übernehmen? Digitale Technologien können die Wende von der individuellen Führung zur wechselnden oder gemeinschaftlichen bzw. geteilten Führung befördern. Es ist zudem denkbar, dass bestimmte Management- bzw. Führungsaufgaben an humanoide Technologien übertragen werden.
- In welchem Feld könnte Management und Führung tätig werden? Durch digitale Technologien wird eine stärkere Vernetzung von verschiedensten Stakeholdern möglich, die wiederum bewirkt, dass Außengrenzen von Organisationen sich stetig wandeln können. Auch werden Produkt- und Dienstleistungsprozesse nicht mehr zwingend zu einem abgeschlossenen Ergebnis und zur Möglichkeit der fortlaufenden Weiterentwicklung führen.
- Welche Anforderungen können daraus für Management und Leadership hervorgehen? Es könnte mehr denn je gefordert sein, Innovationen zu (be-)fördern und dazu unterschiedlichstes Wissen über eine neuartige Vernetzung von Menschen zu befördern. Dabei könnten Technologien wiederum eine entscheidende Rolle spielen, nicht nur in einer Unterstützungsfunktion, sondern als ggf. gleichberechtigte Netzwerkakteure.

5 EIN FELD FÜR ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG

Die bisherigen Ausführungen machen eines deutlich: Führung kommt nicht an einer Auseinandersetzung mit Netzwerken vorbei. Ihre Relevanz scheint sich sogar vor dem Hintergrund des großen Bedarfs an Innovationen noch zu steigern. Insofern bleibt es spannend zu erfahren, inwiefern Netzwerke diesen Anforderungen auch gerecht werden können. Aus der bisherigen Netzwerkforschung ist bekannt, dass die Ausgestaltung der Netzwerkstruktur entscheidend dafür ist, ob Innovationen tatsächlich entstehen können. Hier kommt Management und Führung wieder ins Spiel. In Netzwerken muss sich Führung anderer Mechanismen bedienen und eine Balance zwischen den Einzelinteressen und denen der Gemeinschaft herstellen, ebenso wie Wandel und Stabilität ermöglichen.

Es ist deutlich geworden, wie vielschichtig Netzwerke ebenso wie Leadership und Management betrachtet werden können. Nicht ohne Grund sprechen Sydow und Duschek daher davon, dass das Feld weiterer Erforschung bedarf [2011]. Kapitel 4 hat darüber hinaus deutlich gemacht, dass die Zukunft weitere Entwicklungen verspricht, die weiter beobachtet werden sollten:

- Wer wird Leadership und Management in Netzwerken übernehmen? Wird sich der Wandel von der individuellen zur wechselnden oder gemeinschaftlichen bzw. geteilten Führung bestätigen? Werden humanoide Technologien Führungsaufgaben übernehmen?
- Wie wandeln sich Leadership und Management vor dem Hintergrund möglicher fluider Organisationsgrenzen und nichtlinearer, verteilter Innovationsprozesse in vernetzten Umgebungen?
- Welche Relevanz wird das Vernetzen diversen Wissens und somit das Zusammenbringen verschiedenster Akteure für Führung bekommen? Welche Rolle werden technologische Entwicklungen dabei spielen (Unterstützungsfunktion oder sogar als gleichberechtigter Netzwerkakteur)?

Viele dieser Fragen sind sicherlich auch von der weiteren Digitalisierung und sich daraus ergebenden sozialen Wandlungsprozessen abhängig.

LITERATUR

ADERHOLD, J. | WETZEL, R. (2004). Kopierfehler beim Beobachten: Die „Organifizierung" des Netzwerkes als Problem. In: Zeitschrift Für Organisationsentwicklung(3), S. 22–29.

AHUJA, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. In: Administrative Science Quarterly 45(3), S. 425–455.

ASENCIO, R. | CARTER, D. R. | DECHURCH, L. A. | ZACCARO, S. J. | FIORE, S. M. (2012). Charting a course for collaboration: a multiteam perspective. In: Translation Behavioral Medicine 2, S. 487–494.

AVOLIO, B. J. | KAHAI, S. | DODGE, G. E. (2000). E-leadership. In: The Leadership Quarterly 11(4), S. 615–668.

AVOLIO, B. J. | SOSIK, J. J. | KAHAI, S. S. | BAKER, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. In: The Leadership Quarterly 25(1), S. 105–131.

BARABÁSI, A.-L. | ANDERSON, R. V. (2018). The formula: The universal laws of success. New York.

BASS, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. In: European Journal of Work and Organizational Psychology 8(1), S. 9–32.

BEA, F. X. | GÖBEL, E. (2019). Organisation: Theorie und Gestaltung. 5. Auflage. Konstanz.

BENEDIKT XVI. (2009). Caritas en veritate. http://www.vatican.va/content/benedict-xvi/de/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html, 20.12.2020.

BENNIS, W. G. | NANUS, B. (2007). Leaders: Strategies for taking charge. 2. Auflage. New York.

BERMAN, S. | KORSTEN, P. (2014). Leading in the connected era. In: Strategy & Leadership 42(1), S. 37–46.

BIENZLE, H. | GELABERT, E. | JÜTTE, W. | KOLYVA, K. | MEYER, N. | TILKIN, G. (2007). The art of networking: European networks in education.

BOLDEN, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. In: International Journal of Management Reviews 13(3), S. 251–269.

BOLAND, R. J. | LYYTINEN, K. | YOO, Y. (2007). Wakes of Innovation in Project Networks: The Case of Digital 3-D Representations in Architecture, Engineering, and Construction. In: Organization Science 18(4), S. 631–647.

BOURDIEU, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: R. Kreckel (Hrsg.). Soziale Welt. Volume 2 Soziale Ungleichheiten. Göttingen, S. 183–198.

BRASS, D. J. | GALASKIEWICZ, J. | GREVE, H. R. | WENPIN T. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. In: Academy of Management Journal 47(6), S. 795–817.

BRYNJOLFSSON, E. | MCAFEE, A. (2014). The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird. Kulmbach.

BURT, R. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Cambridge.

BURT, R. (2004). Structural Holes and Good Ideas. In: American Journal of Sociology 110/2, S. 349-399.

BURT, R. (2005). Brokerage and closures: An introduction to social capital. Oxford.

BYRUM-ROBINSON, B. | WOMELDORFF, D. J. (1990). Networking skills inventory. In: Pfeiffer, W. (Hrsg.). The 1990 annual: Developing human resources. San Diego, S. 153–168.

CACHELIN, J. L. (2014/2015). Führen im digitalen Zeitalter: Von der Push- zur Pull-Führung. In: BEST RECRUITERS 5, S. 50–52.

CALLON, M. (1991). Techno-Economic Networks and Irreversibility. In: Law, J. (Hrsg.). Sociological review monograph. A sociology of monsters: Essays on power, technology, and domination. Volume 38/1. Abingdon, S. 132–161.

CARTER, D. R. | DECHURCH, L. A. | BRAUN, M. T. | CONTRACTOR, N. S. (2015). Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. In: The Journal of Applied Psychology 100(3), S. 597–622.

CARLILE, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. In: Organisation Science 13(4), S. 442–455.

CHESBROUGH, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard.

CHESBROUGH, H. | VANHAVERBEKE W/WEST J. (Hrsg.) (2006). Open Innovation: Researching a New Paradigm. New York.

CORBETT, F. | SPINELLO, E. (2020). Connectivism and leadership: Harnessing a learning theory for the digital age to redefine leadership in the twenty-first century. In: Heliyon 6(1), e03250.

COLEMAN, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American Journal of Sociology 94, S. 95–120.

CONSTANTINIDES, P. | HENFRIDSSON, O. | PARKER, G. G. (2018). Introduction—Platforms and Infrastructures in the Digital Age. In: Information Systems Research 29(2), S. 381–400.

CORTELLAZZO, L. | BRUNI, E. | ZAMPIERI, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. In: Frontiers in Psychology 10, S. 1–21.

CULLEN-LESTER, K. L. | WOEHLER, M. L. | WILLBURN, P. (2016). Network-Based Leadership Development: A Guiding Framework and Resources for Management Educators. In: Journal of Management Education 40(3), S. 321–358.

CULLEN-LESTER, K. L. | MAUPIN, C. K. | CARTER, D. R. (2017). Incorporating social networks into leadership development: A conceptual model and evaluation of research and practice. In: The Leadership Quarterly 28(1), S. 130–152.

CURLEY, M. | SALMELIN, B. (2018). Open innovation 2.0: The new mode of digital innovation for prosperity and sustainability. Innovation, technology, and knowledge management. Wiesbaden.

DAVID, Y. | BADEN, C. (2018). Reframing community boundaries: The erosive power of new media spaces in authoritarian societies. In: Information Communication and Society.

DAY, D. V. | HARRISON, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. In: Human Resource Management Review 17(4), S. 360–373.

DECHURCH, L. A. | BURKE, C. S. | SHUFFLER, M. L. | LYONS, R. | DOTY, D. | SALAS, E. (2011). A historiometric analysis of leadership in mission critical multiteam environments. In: Leadership Quarterly 22, S. 152–169.

DINTER, S. (2001). Netzwerke: Eine Organisationsform moderner Gesellschaften?. Marburg.

DRUCKER, P. F. (2009). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. New York City.

DUNAWAY, K. M. (2011). Connectivism. In: Reference Services Review 39(4), S. 675–685.

ENDRES, E. (2001). Erfolgsbausteine des Managements von Netzwerken. In: Howaldt, J. | Kopp, R. | Flocken, P. (Hrsg.). Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung: Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden, S. 103 – 117.

ENDRES, E. | WEHNER, T. (1999). Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation: Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie. In: Sydow, J. (Hrsg.). Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der „Managementforschung". Wiesbaden, S. 215–260.

ERTL, B. (2003). Kooperatives Lernen in Videokonferenzen: Förderung von individuellem und gemeinsamem Lernerfolg durch external repräsentierte Strukturangebote. München.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (Ed.). (2016, April 19). Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Digitalisierung der europäischen Industrie. Die Chancen des digitalen Binnenmarkts in vollem Umfang nutzen. Brüssel. https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/DE/1-2016-180-DE-F1-1.PDF. 20.12.2020.

FAIX, W. G. | MERGENTHALER, J. (2013). Die schöpferische Kraft der Bildung. 2. Auflage. Stuttgart.

FAIX, W. G. | WINDISCH, L. | KISGEN, S. | PARADOWSKI, L. | UNGER, F. | BERGMANN, W. | TIPPELT, R. (2020). A new model for state-of-the-art leadership education with performance as a driving factor for future viability. In: Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal. Advance online publication.

FALK-KRZESINSKI, H. J. | BORNER, K. | CONTRACTOR, N. | FIORE, S. M. | HALL, K. L. | KEYTON, J. (2010). Advancing the science of team science. In: Clinical and Translational Science 3, S. 263–266.

FIEDLER, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In: Berkowitz, L. (Hrsg.). Advances in experimental social psychology: vol. 19. Advances in experimental social psychology. Cambridge, S. 149–190.

FINK, A. | SIEBE, A. (2011). Handbuch Zukunftsmanagement. Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung. Frankfurt/New York.

FOLLETT, M. P. (1925). POWER. In: Urwick, L. F. | Metcalf, H. C. (Hrsg.). Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett. Mansfield Centre, S. 95–116.

FRENCH, J. R.P. | RAVEN, B. (1950). The bases of social power. In: Cartwright, D. (Hrsg.). Studies in social power. Michigan, S. 150–167.

GEORGE, G. | HOWARD-GRENVILLE, J. | JOSHI, A. | TIHANYI, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. In: Academy of Management Journal 59, S. 1880–1895.

GHAZAWNEH, A. | HENFRIDSSON, O. (2015). A Paradigmatic Analysis of Digital Application Marketplaces. In: Journal of Information Technology 30(3), S. 198–208.

GLADDEN, M. (2014). The social robot as „charismatic leader": A phenomenology of human submission to nonhuman power. In: Frontiers in Artificial Intelligence and Applications 273, S. 329–339.

GRAEN, G. B. | UHL-BIEN, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. In: The Leadership Quarterly 6(2), S. 219 – 247.

GRANOVETTER, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology 78(6), S. 1360–1380.

GRANOVETTER, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology 91 (3), S. 481–510.

HAMMON, L. | HIPPNER, H. (2012). Crowdsourcing. In: Business & Information Systems Engineering 4(3), S. 163–166.

HANSEN, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. In: Administrative Science Quarterly 44(1), S. 82 – 111.

HARGREAVES, D. (2004). Networks, Knowledge and Innovation. In: McCarthy, H. | Miller, P. | Skidmore, P. (Hrsg.). Network logic: Who governs in an interconnected world? London, S. 91–101.

HAUSCHILD, T. (1987). Die alten und die neuen Hexen. Die Geschichte der Frauen auf der Grenze. München.

HENTTONEN, K. | PUSSINEN, P. | KOIVUMÄKI, T. (2012). Managerial Perspective on Open Source Collaboration and Networked Innovation. In: Journal of Technology Management & Innovation 7(3), S. 135–147.

HIRSCH-KREINSEN, H. (2002). Unternehmensnetzwerke – revisited. In: Zeitschrift für Soziologie 31(2), S. 106–124.

HOPPE, B. | REINELT, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. In: The Leadership Quarterly 21(4), S. 600–619.

HORNER-LONG, P. | SCHOENBERG, R. (2002). Does e-Business Require Different Leadership Characteristics? In: European Management Journal 20(6), S. 611–619.

HUBER, W. (2013). Das Ende der Beliebigkeit in wirtschaftsorientiertem Denken: Ein Plädoyer für Autarkie und Empathie. In: Faix, W.G. | Erpenbeck, J. | Auer, M. (Hrsg.). Bildung, Kompetenzen, Werte. Stuttgart, S. 815 – 838.

HUBNER, S. | BENZ, T. | PEUS, C. (2019). Chancen und Herausforderungen beim Einsatz von Robotern in Führungsrollen. In: PERSONALquarterly 03 / 19, S. 28-34.

JANSEN, D. (2003). Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. 2. Auflage. Wiesbaden.

JANSEN, D. | DIAZ-BONE, R. (2014). Netzwerkstrukturen als soziales Kapital: Konzepte und Methoden zur Analyse struktureller Einbettung. In: Weyer, J. (Hrsg.). Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 3. Auflage. München, S. 71–104.

JENNER, A. (2019). Zwischen Innen und Außen: Die Arbeit an der eigenen Organisationsgrenze als Voraussetzung organisationalen Lernens in Netzwerken. In: Weber, S. M. | Truschkat, I. | Schröder, C. | Peters, L. | Herz, A. (Hrsg.). Organisation und Pädagogik: Band 26. Organisation und Netzwerke: Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden, S. 115–124.

KISGEN, S. (2017). The future of business leadership education in tertiary education for graduates. Stuttgart.

LARSON, L. | DECHURCH, L. (2020). Leading Teams in the Digital Age: Four Perspectives on Technology and What They Mean for Leading Teams. In: The Leadership Quarterly 31(1), 101377.

LATOUR, B. (1992). "Where Are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artifacts". In: Biijker, W. E. | Law, J. (Hrsg.). Shaping Technolog/Building Society: Studies in Sociotechnical Change. Massachusetts, S. 225–259.

LAVE, J. | WENGER, E. (1991). Situated learning: Legitimate peripheral participation. Learning in doing. Cambridge.

LIEBSCH, B. (2011). Phänomen Organisationales Lernen: Kompendium der Theorien individuellen, sozialen und organisationalen Lernens sowie interorganisationalen Lernens in Netzwerken. München.

MARKGRAF, D. (2018). Prosumer. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/prosumer-42486/version-265834, 17.12.2020.

MARKGRAF, D. (2018). Co-Creation. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/co-creation-54454/version-277486. 15.04.2020.

MILL, U. | WEISSBACH, H.-J. (1992). Vernetzungswirtschaft: Ursachen. Funktionsprinzipien, Funktionsprobleme. In: Malsch, T./Mill, U. (Hrsg.). ArBYTE: Modernisierung der Industriesoziologie?. Berlin, S. 315–342.

MORGAN, G. (1986). Images of Organization. Newbury Park.

MÜLLER, A.-K. (2019). Offene Geschäftsmodellinnovation durch Kooperation in Netzwerken: Eine empirische Studie am Beispiel des deutschen Fernbusmarktes. Schriften zur Unternehmensentwicklung. Wiesbaden.

NAISBITT, J. (1983). Megamorphosis. In: Planning Review 11(1), S. 8–12.

NAMBISAN, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. In: Entrepreneurship Theory and Practice 41(6), S. 1029–1055.

NAVIDI, S. (2017). Superhubs. Wie die Finanzelite und ihre Netzwerke die Welt regieren. München.

NEEF, A. | BURMEISTER, K. (2005). Die Schwarm-Organisation. Ein neues Paradigma für das e-Unternehmen der Zukunft. In: Kuhlin, B. | Thielmann, H. (Hrsg.). Real-Time Entreprise in der Praxis. Fakten und Ausblick. Berlin, Heidelberg, New York, S. 563–572.

NEUBERT, H. (2013). Kunst und Ethik unternehmerischer Führung: Eine selbstreflexive Annäherung. In: Faix, W. G. | Erpenbeck, J. | Auer, M. (Hrsg.). Bildung, Kompetenzen, Werte. Stuttgart, S. 839–850.

NIDA-RÜMELIN, J. | ÖZMEN, E. (Hrsg.) (2006). Humanismus als Leitkultur: Ein Perspektivenwechsel. München.

NIEDNER, B. (2013). Spielführer im Unternehmen: Verhaltensbiologische Aspekte der Natürlichen Autorität eines Spielführers. In: Faix, W. G. | Erpenbeck, J. | Auer, M. (Hrsg.). Bildung, Kompetenzen, Werte. Stuttgart, S. 851–866.

NONAKA, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. In: Organization Science 5(1), S. 14–37.

NORTHOUSE, P. G. (2013). Leadership. Theory and Practice. 6. Auflage. Los Angeles.

ÖBERG, C. (2019). The role of business networks for innovation. In: Journal of Innovation & Knowledge 4(2), S. 124–128.

O'REILLY, C. | CHATMANN, J. A. (1996). Culture as social control: Cooperations, cult and commitment. In: Research in Organizational Behavior, S. 157–200.

PATSCHA, C. et al. (2017): Kompetenz- und Qualifizierungsbedarfe bis 2030. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg). Berlin.

PEARCE, C. L. | SIMS, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. Volume 7. Bingley.

PENDERGRAFT, J. G. | CARTER, D. R. | TSENG, S. | LANDON, L. B. | SLACK, K. J. | SHUFFLER, M. L. (2019). Learning From the Past to Advance the Future: The Adaptation and Resilience of

NASA's Spaceflight Multiteam Systems Across Four Eras of Spaceflight. In: Frontiers in Psychology July 10, 1633.

PETRY, T. (Hrsg.) (2016). Haufe Fachbuch. Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg in Breisgau.

PORSCHEN-HUECK, S. | HUCHLER, N. | SAUER, S. | BURGENMEISTER, M. (2017). Kompass für Open Organization: Ein Praktikerhandbuch. München.

POWELL, W. W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In: Research in Organisational Behavior 12, S. 295–336.

POWELL, W. W. | GRODAL, S. (2004). Networks of Innovators. In: Fagerberg, J./Mowery, D. C./Nelson, R. R. (Hrsg.). The Oxford handbook of innovation. Oxford, S. 56–85.

PRASOPOULOU, E. | POULYMENAKOU, A. (2006). Organizing Principles for Inter-firm Networks. In: Klein, S. | Poulymenakou, A. (Hrsg.). Managing Dynamic Networks: Organizational Perspectives of Technology Enabled Inter-firm Collaboration. Berlin, Heidelberg, S. 283–308

READY, D. A. | COHEN, C. | KIRON, D. | PRING, B. (2020). The New Leadership Playbook for the Digital Age. Massachusetts.

REHRL, M. | GRUBER, H. (2007). Netzwerkanalysen in der Pädagogik: Ein Überblick über Methode und Anwendung. In: Zeitschrift für Pädagogik 53(2), S. 243–264.

REUPOLD, A. (2009). Learning Network Management: An Analysis of the Network Manager's Learning Experiences in Germany's Learning Regions. München.

SCHNEIDER, V. | KENIS, P. (1996). Verteilte Kontrolle: Institutionelle Steuerung in modernen Gesellschaften. In: Kenis, P. | Schneider, V. (Hrsg.). Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Frankfurt am Main, S. 9–43.

SCHÖN, S. | EBNER, M. | GRANDL, M. (2019). Makerspaces als Kreativ- und Lernräume. Werkstätten mit digitalen Werkzeugen aus Perspektive der Erwachsenenbildung. In: Magazinerwachsenenbildung.at.

SCHÖNHUTH, M. (2010). Netzwerke aus ethnologischer Sicht. In: Hergenröder, C. W. (Hrsg.). Gläubiger, Schuldner, Arme: Netzwerke und die Rolle des Vertrauens. Wiesbaden, S.171–186.

SCHÖNHUTH, M. (2011). Hexen gesucht. Beraterkompetenz und Beraterpersönlichkeit aus ethnologischer Sicht. In: Faix, W. G. | Erpenbeck, J. | Auer, M. (Hrsg.). Bildung, Kompetenzen, Werte. Stuttgart, 210–225.

SCHREIBER, D. (2005). Netzwerklernen und Kreislaufwirtschaft: Nachhaltige Entwicklung im lernenden System. Stuttgart.

SCHREIECK, M. (2020). Governing Value Creation in Digital Platform Ecosystems. München.

SCHUMPETER, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. In: The Journal of Economic History 7(2), S. 149–159.

SCHÜERHOFF, V. (2006). Vom individuellen zum organisationalen Lernen: Eine konstruktivistische Analyse. Wiesbaden.

SCHULZ-SCHAEFFER, I. (2014). Akteur-Netzwerk-Theorie: Zur Ko-Konstitution von Gesellschaft, Natur und Technik. In: Weyer, J. (Hrsg.). Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München, S. 267 – 290.

SCHWAAB, C. | SCHOLZ, T. (2000). Was wird gelernt beim Organisationalen Lernen? Eine qualitative empirische Studie. In: Zeitschrift Führung + Organisation (6), S. 354–361.

SI, S./ZAHRA, S. A. | WU, X. | JENG, D. J.-F. (2020). Disruptive innovation and entrepreneurship in emerging economics. In: Journal of Engineering and Technology Management 58 Oktober-November, 101601.

SOMMER, A. U. (2016). Werte: Warum man sie braucht, obwohl es sie nicht gibt. Stuttgart.

STEYRER, J. (2009). Theorie der Führung. In: Kasper, H. | Mayhofer, W. (Hrsg.). Personalmanagement, Führung, Organisation. 4. Auflage. Wien, S. 25-93.

STOGDILL, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York City.

SU, H.-N./MOANIBA, I. M. (2017). Investigating the dynamics of interdisciplinary evolution in technology developments. In: Technological Forecasting and Social Change 122, S. 12–23.

SYDOW, J. (1992). Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden.

SYDOW, J. (1999). Management von Netzwerkorganisationen: Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.). Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der „Managementforschung". Wiesbaden, S. 279 – 314.

SYDOW, J. | DUSCHEK, S. (2011). Management interorganisationaler Beziehungen: Netzwerke, Cluster, Allianzen. Edition Management. Stuttgart.

SYDOW, J. | WINDELER, A. (Hrsg.) (1994). Schriftenreihe der ISDN-Forschungskommission des Landes Nordrhein-Westfalen. Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Wiesbaden.

THELEN, F. | SCHORN, M. (2020). 10xDNA: Das Mindset der Zukunft. Bonn.

TIPPELT, R. (2013). Bildung, Persönlichkeit und professionelle Führung. In: Faix W. G. | Auer, M. (Hrsg.). Kompetenz.Studium.Employability. Stuttgart, S. 233–252.

TODUK, Y. | GANDE, S. (2016). What's Next In Turkey? A New Leadership Model for Connected Age. In: Amrop Leadership Series, S. 1–41.

UZZI, B. et al. (2013). Atypical Combinations and Scientific Impact. In: Science 342 (25), S. 468–472.

VAHS, D. | BREM, A. (2013). Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 5. Auflage. Stuttgart.

VEDRES, B. | STARK, D. (2010). Structural folds: generative disruption in overlapping groups. In: American Journal of Sociology 115, S. 1150–1190.

VON HIPPEL, E. (2005). Democratizing Innovation. Cambridge.

WEBER, S. M. | TRUSCHKAT, I. | SCHRÖDER, C. | PETERS, L. | HERZ, A. (2019). Organisation und Netzwerk. Volume 26. Wiesbaden.

WEYER, J. (2014a). Innovations-Netzwerke. In: Weyer, J. (Hrsg.). Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 3. Auflage. München, S. 211–236.

WEYER, J. (2014b). Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In: Weyer, J. (Hrsg.). Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. 3. Auflage. München, S. 39–68.

WHITFORD, A. B. (2015). Oliver E. Williamson, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Oxford.

WILLIAMSON, O. (1975). Markets and Hierarchies. New York.

WILLIAMSON, O. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: American Journal of Sociology 87(3), S. 548–577.

WILLIAMSON, O. (1983). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization. New York City.

WILLKE, H. (1995). Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Jena.

WÖLLERT, K. | JUTZI, K. (2005). Regionale Netzwerke. In: Aderhold, J./Meyer, M./Wetzel, R. (Hrsg.). Modernes Netzwerkmanagement: Anforderungen–Methoden – Anwendungsfelder. Wiesbaden, S. 53–72.

YAMMARINO, F. (2013). Leadership. In: Journal of Leadership & Organizational Studies 20(2), S. 149–155.

YUKL, G. (2013). Leadership in Organisations. 8. Auflage. Harlow.

YOO, Y. | BOLAND, R. J. | LYYTINEN, K. | MAJCHRZAK, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. In: Organization Science 23(5), S. 1398–1408.

ZILLNER, S. | KRUSCHE, B. (2012). Systemisches Innovationsmanagement: Grundlagen–Strategien–Instrumente. Reihe Systemisches Management. Stuttgart.

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Die Bereiche von Führung 349

Tabelle 1 | Typologie von Koordinationsformen 345

Tabelle 2 | Grafische Darstellung einer Broker-Beziehung (a + b) zwischen zwei Netzwerken 348

Tabelle 3 | Eigene Darstellung relevanter Netzwerkperspektiven für Leadership und Management 358

Tabelle 4 | Begriffe, die auf die Zusammenarbeit bei der Realisierung von Innovationen im Netzwerk hindeuten 359

5. LEADERSHIP AND BUSINESS MANAGEMENT

TIM NOPPENEY | DAVID RYGL

MEANINGFUL WORK: KEY REQUIREMENTS FOR TALENT RETENTION & PERFORMANCE INCREASE

The pace of change has never been this fast, yet it will never be this slow again.

Justin Trudeau (2018)

INTRODUCTION

Equilibrium-based thinking dominated the view on firms and their management until the 1990s because environment and competition were considered stable over time with changes only happening slowly, which led to the assumption that sustained competitive advantage could simply be attained through occupying profitable positions in attractive industries, holding valuable, rare and inimitable (VRIN) resources or continuously making smart strategic moves [Eisenhardt/Santos 2002]. This environment made thinking about the creation or change of knowledge within a firm unnecessary because the firm would not have to change on a regular basis. However, with an increasingly dynamic environment owed to rapid technological innovation and the instant availability of knowledge and transfer of resources through the internet, environmental aspects such as competitors, firm boundaries or customer and employee requirements are changing at a fast pace [Felin/Powell 2016]. Thereby, the idea of sustained competitive advantage was substituted with the idea that competitive advantage is rather temporary, making a company's ability to adapt to changing environments a necessity for high performance or even survival in the long-term. *So, the question arises how companies can acquire the ability to change continuously.*

To answer this, the paper explores the concept of *dynamic capabilities* (DC) as a sub-domain of the *knowledge-based view of the firm* (KBV), specifically its microfoundations, meaning the individual-level aspects of the organization. It argues that to develop DC an organization needs to enable its employees to change as well as retain existing talents and attract new ones who already possess this ability. Here, the concept of *meaningful work* (MW) offers a valuable theoretical lens because employees' search for and actualization of personal meaning in the workplace potentially constitutes a way to enhance their will and ability to change and learn and thus sense and seize opportunities in volatile markets. Additionally, MW as a facilitator of intrinsic motivation should indirectly increase companies' performance because intrinsic motivation positively affects outcomes like employees' work performance and affective organizational commitment and reduces negative outcomes like continuance commitment, turnover intention, burnout, and work-family conflict [Kuvaas et al. 2017]. Furthermore, making MW a paradigm of their cultures and structures could help organizations distinguish themselves as attractive employers in a highly competitive labour market, making them desirable to work for to existing and potential employees alike.

Thus, MW can be seen as a potential key requirement for talent attraction and retention, professional learning and therefore organizational performance increase. Enabling employees to understand what is personally significant to them, develop desired self-concepts and integrate those with their tasks through job-crafting in a supportive work environment could be viable, though counterintuitive, measures for companies and individuals to make sense of and shape the complex reality they find themselves in and thus create value on an unprecedented scale.

THE KNOWLEDGE-BASED VIEW

How a company becomes successful can be explained through many different approaches. Indeed, strategic management aggregates multiple economic and organizational theories that aim to explain firm performance and the determinants of strategic choice [Grant 1996]. One viewpoint is the *resource-based theory of the firm* (RBT), which postulates that firms should control or have access to valuable, rare and inimitable resources organized to capture value (VRIO) in order to gain and sustain competitive advantage [Barney 2001a; Alexy et al. 2018]. VRIOs include all resources that can improve a company's "efficiency and effectiveness in ways that competing firms cannot and in ways that competing firms cannot imitate over time" [Barney 2001b: 45]. Examples are physical capital resources (e.g. assets, geographic location and access to raw material), human capital resources (e.g. training, relationships, knowledge and capabilities) and organizational capital resources (e.g. organizational processes and formal reporting structure), though the value of a company's resource depends on the specific environment or industry it operates in [Barney 2001b]. In sum, the RBT attempts to explain why some firms are able to maximize value through resources and establish sustainable competitive advantages, which then results in earning superior returns. Additionally, KBV suggests that knowledge is the most fundamental and critical input of production and source of value, because knowledge is not easily imitable due to its social complexity [Grant 1996].

However, in a constantly changing environment as we find ourselves in nowadays, it can be argued that resources should have a high degree of versatility, which contrasts the VRIO conceptualization of resources put forward by e.g. Barney [2001a/b]. Penrose [1955] already assumed that the higher the degree of a resource's versatility, the easier it is to use it in different contexts and environments. In contrast, when a resource is VRIO, it is possibly constrained to certain contexts and specific applications, which narrows down strategic options for using it [Nason/Wiklund 2018]. In a meta-analysis comparing the effect of VRIOs and versatile resources on firm growth, Nason and Wiklund showed that only the latter are actually linked to firm growth [2018]. Rather, this finding indicates that versatile resources such as generic human resources, money and unabsorbed slack (external applicability) as well as brands, technologies and experiential learning (firm-specific assets) can facilitate growth-related outcomes like diversification, internationalization or business development [Nason/Wiklung 2018]. Therefore, the Penrosean focus on versatile resources offers an interesting alternative to the VRIO framework in the era of environmental dynamism that makes organizational change a necessary paradigm of strategy.

DYNAMIC CAPABILITIES

In the context of organizational change, *dynamic capabilities* (DC) can be seen as one of the main factors enabling organizations to adapt to rapidly changing environments [Teece 2007]. They are "the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base" [Helfat et al. 2007: 1] and/ or the external environment [Schilke/Hu/Helfat 2018]. This includes "organizational and managerial processes […] to integrate, build and reconfigure internal and external competencies" [Eisenhardt/Santos 2002: 8]. Thus, knowledge, in the form of competencies, becomes a versatile resource, especially when it is applicable in multiple contexts. Therefore, many firms are trying to acquire knowledge by becoming learning organizations, which have the ability to create, acquire and transfer knowledge to transform it into competencies such as innovative products and processes that help to meet the organization's needs [Moustaghfir/Schiuma 2013]. It can even be argued that some DC are explicitly capabilities for learning that can in turn facilitate organizational and strategic change [Schilke/Hu/Helfat 2018]. However, learning is not only an outcome of DC but also an antecedent, because it can be seen as a higher-order meta-routine that is needed to change other existing routines [Zollo/Winter 2002]. Accordingly, one area of research in the KBV is organizational learning, which focuses on questions about when, how and what organizations on different levels, like individuals and groups, learn and what the outcomes of these learning processes are [Zahra/Neubaum/Hayton 2020]. The primary goal of learning is the continuous development of new knowledge and its dispersion and integration within the company's organizational knowledge storage [Moustaghfir/Schiuma 2013] to achieve outcomes like operational efficiency, higher post-acquisition performance, high-level product quality performance or systematic, continuous change [Schilke/Hu/Helfat 2018]. Therefore, the question that arises is which conditions facilitate organizational learning and the development of DC. While answers can be found on the individual, group and organizational levels [Schilke/Hu/Helfat 2018], the rest of the paper will focus on the microfoundations of DC, specifically individual-level factors.

The microfoundations movement claims that, theoretically and empirically, the causes of phenomena in an organization are located at an organizational level lower than of the phenomenon and thus calls for a focus of research on the micro-level [Felin/Foss/Ployhart 2015]. It therefore places individuals in specific macro-contexts such as companies, organizations or markets and explores the connections between them [Polyhart/Hale 2014]. This does not mean that some amount of variance cannot be explained by antecedents on other levels, but microfoundations always emphasize the importance of micro-level actors. To understand how individuals can impact organizational routines and capabilities, it is important to know that microfoundations assumes that individuals are more or less rational actors with their own specific goals and interests and possess different sets of human capital (HC) [Felin/Foss/Ployhart 2015]. Two facts are informing the idea of rationality: individuals can learn from experience and exert cognitive efforts to make estimates about future scenarios [Argote/Greve 2007]. Beliefs about what will happen in the future then affect routines and capabilities through the

choices that individuals or teams make. A study by Levine and colleagues [2017] for example shows that managers with high levels of analytical skill and strategic intelligence – the ability to foresee a competitor's behaviour and prevent it – perform better in highly competitive markets than managers with less developed skills.

At the same time, these beliefs can be influenced by emotional states or tendencies towards conscious or unconscious decision-making. The aggregation of individual beliefs, emotions and decision-making behaviour happens then in groups e.g. through debating [Walsh/Fahey 1986]. It can also be influenced by higher-level processes, structures and routines. On the other hand, individuals' HC, the "unit-level resources that emerge through the interaction of employees' knowledge, skills, abilities, and other resources" [Noe/Clarke/Klein 2014: 246], has important implications for organizational routines and capabilities as well. Here, microfoundations differentiate between general skills and abilities (e.g. relational abilities or integration ability) indirectly affecting routines and specific ones (e.g. creating, forecasting, sensing) that have a direct impact [Felin/Foss/Ployhart 2015]. In a research project on dynamic capabilities needed for successful digital-driven business model change, involving case studies of eight German corporations from diverse industries, Witschel and colleagues [Witschel et al. 2019], found that the provision and development of key competences is a key capability for digital transformation. Similarly, in a case study of the chemical and pharmaceutical giant Bayer, Hietasalo [2019] found that individuals' knowledge and learning capabilities, cognitive abilities coupled with individual creativity and motivation along with curiosity are seen as the most important individual-level factors contributing to the development of firm-level process innovation capability. This viewpoint stresses the simultaneous importance of individuals' abilities and characteristics as important drivers for a company's ability to innovate. Thus, based on the microfoundations perspective individuals' cognitions and knowledge play an important role in the formation of DC. While specific technical knowledge on e.g. user research [Witschel et al. 2019] and digital technologies [Vial 2019] is important, general traits and abilities also called meta-skills like communication skills and being able to learn are considered essential and simultaneously rare by employers [Finch et al. 2016]. There are essentially two ways for firms to acquire individuals with the knowledge and characteristics necessary to drive organizational change, recruiting and developing them.

MEANINGFUL WORK IN THE CONTEXT OF RECRUITING, TALENT RETENTION AND PERFORMANCE

When the most critical resource a firm can have is knowledge, then all companies will want to get and develop the key talents they need to create their respective DC – and talents are rare. McKinsey has already acknowledged that in 1998, when they coined the term "war for talents" [Chambers et al. 1998]. They showed that several challenges make talent less available, namely demographic change, more complex, global economies, more non-traditional compet-

itors and increasing job mobility of potential employees [Chambers et al. 1998]. If companies want to compete in this environment successfully, they need to offer internal and external talent an attractive *employee value proposition* (EVP), in other words a good explanation for why somebody should want to work for them and not for somebody else. Indeed, McKinsey showed that the top quartile of companies in terms of shareholder value had a much more sophisticated EVP compared to their lower-performing competitors [Chambers et al. 1998]. A good EVP consists of tangible and non-tangible benefits and rewards, which address three basic human needs according to *self-determination theory* (SDT): autonomy, mastery and relatedness [Thibault Landry et al. 2017].

These needs entail that humans need freedom and choice in what they pursue and how they do that, the opportunity to master skills and competences through learning as well as high-quality relationships to others [Ryan/Deci 2019]. Additionally, employees seek meaning and purpose in their work, which counts for millennials and the "generation z" but also more and more for older employees [Thibault Landry/Schweyer/Whillans 2017]. In two separate studies conducted in 2018 and 2019, DIE ZEIT and the ias-Group asked German employees across different industries what was important to them when looking for a job. While the most important attribute for people of all age groups was job security/ a future-proof job, people highly valued "feeling well at the workplace", development and learning opportunities as well as meaningful and impactful work [DIE ZEIT 2018; ias-Gruppe 2019]. Further, people are looking for a positive company culture that is characterized by transparency, acknowledgement and appreciation and a healthy working environment. That includes a flexible work-life balance, although offers like sabbatical leaves are not on top of their priority list [ias-Gruppe 2019]. Especially the combination of the need for future-proof, long-term careers and development opportunities show that people are aware of the ever-faster changing environment, which is characterized by technological disruptions drastically altering the fabric of our social and work lives[1].

Research suggests that to be highly committed, engaged and productive over an extended period of time, which can be seen as a prerequisite for productively acquiring and integrating knowledge, employees need to find their work personally significant and worthwhile, in other words meaningful [Lysova et al. 2019]. While extrinsic motivation has been found to be detrimental to engagement and commitment, intrinsic motivation is often seen as the holy grail of employee performance. However, Chalofsky and Krishna [2009] argue that there is an even deeper evolutionary level away from intrinsic motivation as a sense of accomplishment, pride and praise towards something which is characterized by self-actualization and serving others. These terms are strongly influenced by Maslow, whose pyramid of needs and motivations became central to many theories. The idea is that work becomes meaningful, if "the focus is

[1] For a comprehensive discussion of how technological disruption is already changing society, how it could continue to do so in the future and what impact that could have on the ways people live, learn and work see Yuval Noah Harari's books "Sapiens" [2014], "Homo Deus" [2016] and "21 lessons for the 21st century" [2018].

on carrying out one's life purpose through work itself" [Chalofsky/Krishna 2009: 196]. In the firm context, that happens if there is congruence between one's own goals and values with those of the organization.

Already in the mid-20th century, the Austrian neurologist and concentration camp survivor Viktor Frankl [1969] described the search for meaning as a basic human need which cannot be fulfilled in the absence of MW [Yeoman 2014]. Meta-studies have identified MW as an autonomous concept that has high positive correlations with and facilitates positive attitudinal outcomes and affective emotional states, which in turn lead to behavioural changes [Lysova et al. 2019; Bailey et al. 2019a]. This includes intrinsic motivation, employee engagement, commitment, and job satisfaction, leading to higher self-rated job performance, organizational citizenship behaviour and lower withdrawal intentions and turnover. Additionally, MW has important implications for wellbeing, even if they are not immediate but rather mediated through work-life enrichment, life meaning and life satisfaction, since individuals are able to align their tasks with their own values and personal identities [Lysova et al. 2019]. Fletcher and Schofield [2019] describe this psychological state well, by saying that "when an individual experiences meaningfulness they are internally driven to act in ways that fulfil their future work goals in line with their values for self-enhancement and self-transcendence as well as their psychological needs for relatedness and belonging". In summary, it can be concluded that experiencing MW is necessary for high levels of motivation, satisfaction and subsequently performance and additionally leads to employees being more likely to stay with their company or in other words talent retention.

KEY REQUIREMENTS FOR MEANINGFUL WORK

It is not quite clear yet which factors are most important in facilitating the experience of meaningfulness at the workplace. While many studies show that there is a range of influencing factors from societal norms, through leadership all the way to job design and individual dispositions, there is no clarity regarding the interaction between them and their mediated impact on perceived meaningfulness in and at work[2]. This is because MW is a multi-dimensional construct that is influenced by the subjective assessment of work experience as well as objective features of the work itself, the work environment and the broader societal context [Bailey et al. 2019b]. Notions of the self are critical in experiencing MW because the discrepancy between the actual self and the desired self of an individual serves as a meaning-making mechanism: to be meaningful, work should contribute to achieving the desired future self [De Boeck/Dries/Tierens 2019]. Going into a similar direction, Scroggins [2008] showed empirically that employees' perceptions of self-concept-job fit have a strong significant positive correlation

[2] "In work" meaning the work itself and "at work" meaning the framework conditions like social relationships [Chalofsky/Krishna 2009; Fletcher/Schofield 2019].

with MW. An individual's self-concept consists of multiple dimensions, namely beliefs about one's characteristics and traits, one's values and performed roles as well as self-esteem or self-evaluation [Scroggins 2008]. The construct implies that "when job tasks match the individual's self-concept, the individual will perceive the work as meaningful" [Scroggins 2008: 69]. For this to occur, the individual must perceive "the knowledge, skills, abilities, and behaviours involved in task performance to be consistent with their self-declarative knowledge. Performing the task confirms the characteristics, beliefs, values, and roles the individual perceives to be characteristic of the self" [Scorggins 2008: 70]. Thus, employees' self-concept may offer a powerful tool to foster MW.

On a societal level, cultural norms seem to frame what a society deems worthy work, which the individual takes into account during internal processes of meaning-making and judging whether work is meaningful [Bailey et al. 2019b]. This also has implications for organizational and job-level factors like organizational culture, leadership, policies and routines as well as job design, since these factors, in not yet completely clear ways, influence individuals' experiences of MW [Lysova et al. 2019]. Research shows that approaches to facilitate meaning-making at work have to be authentic and congruent with the aims of workers to contribute to positive experiences of MW and not undermine the same [Symon/Whiting 2019; Stein et al. 2018]. For example, while adequate compensation, development opportunities, autonomy and job-crafting (among others) positively influence MW on the job-level, organizational-level factors like an innovative and supportive work culture characterized by e.g. transformational or empowering leadership can create circumstances in which individuals can experience MW [Lysova et al. 2019]. Despite these findings and because of gaps in the research, there are still no proven ways to sustainably foster and utilize MW for long-term employee wellbeing and competitive advantage. However, it still becomes clear that, based on universal human psychology, one strategy to motivate people to drive change and attract or retain those who already are motivated to do so could be for companies to appeal to people's need for meaning.

They could do so by offering the resources and cultural, structural and physical environments for employees to explore and actualize their desired self-concepts, thus creating a highly motivating environment in which employees can develop in a long-term fashion which in turn also satisfies needs for future-proof careers and secure jobs. This could include offering opportunities and guidance for employees to better understand their current self-concepts including their specific skill-sets, values, roles and whether they are satisfied with these [Bothma/Roodt 2012]. Additionally, employees could be supported in developing their desired self-concepts and integrate them with their respective job tasks through job-crafting. This way, employees can focus on developing the skills needed to reach their desired self-concepts in a way that is highly impactful regarding their job responsibilities as well. However, having this freedom on the individual level also requires a work environment with leaders who want and know how to support employees engaging in self-exploration activities through culture, policies and practices [Tims/Derks/Bakker 2016]. In summary, employees who engage in meaning-making

processes and pursue personally significant tasks constantly develop toward their desired self-concepts and are thus potentially better at sensing and seizing opportunities inside and outside the organization, which could drive innovation and therefore change as well. To do so, employees need the skills to engage in self-concept exploration and construction, the organizational-level support to do so and the freedom to integrate their self-concepts with their respective job tasks through job-crafting.

CONCLUSION

In a world where many of our basic, physical and relational needs are satisfied but there seems to be a lack of meaning-making, we are on the search for something to fill the void that pure material achievements like prestigious jobs, promotions or high salaries cannot satisfy. While those achievements were allegedly enough to make individuals and organizations function in a static world, they do not continue to do so in a world which necessitates continuous change. We continue to see change as a painful and often unnecessary evil but the problem could be the solution. If we equip employees with the tools needed for successful, dynamic change – meaning-making through desired self-concepts – this state could become a desirable status quo while stagnation becomes painfully undesirable to everybody. However, solutions to foster meaning-making and desire for constructive change in organizations should be authentic and simultaneously aimed at empowering individuals and improving organizational performance, if they are to be successful. They should also be based on universal human needs and principles that can be found in theories like meaningful work, self-determination theory or Maslow's needs hierarchy. A practical guide for implementation could be found in research and practices focussed on fostering self-concept-job fit, which aims at enabling people to define their desired selves and take the necessary steps to actualize them. Such an approach would cover the evolutionary, universally applicable nature true to all humans as well as the individual-level developmental content and tools specific to every single individual. While the mentioned principles to develop a viable, practical approach for organizations are well researched, they have not been combined on a theoretical and practical level. More research and iterative implementation are needed to develop organizational strategies and potentially even architectures which make MW and therefore continuous change one of their fundamental paradigms. This research and implementation should strive to answer questions about the interrelatedness of antecedents and outcomes of MW on different organizational levels and should use a practical, iterative approach to ensure quick feedback loops and thus early returns of investments for companies that want to become pioneers of a meaning-oriented way to do business.

LITERATURE

ALEXY, O. | WEST, J. | KLAPPER, H. | REITZIG, M. (2018). Surrendering control to gain advantage: Reconciling openness and the resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal, 39(6), pp. 1704–1727.

ARGOTE, L. | GREVE, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. In: Organization science, 18(3), pp. 337–349.

BAILEY, C. | YEOMAN, R. | MADDEN, A. | THOMPSON, M. | KERRIDGE, G. (2019a). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. In: Human Resource Development Review, 18(1), pp. 83–113.

BAILEY, C. | LIPS-WIERSMA, M. | MADDEN, A. | YEOMAN, R. | THOMPSON, M. | CHALOFSKY, N. (2019b). The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue 'meaningful work: Prospects for the 21st century'. In: Journal of Management Studies, 56(3), pp. 481–499.

BARNEY, J. B. (2001a). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. In: Journal of management, 27(6), pp. 643–650.

BARNEY, J. B. (2001b). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. In: Academy of management review, 26(1), pp. 41–56.

BOTHMA, F. C. | ROODT, G. (2012). Work-based identity and work engagement as potential antecedents of task performance and turnover intention: unravelling a complex relationship. In: SA Journal of Industrial Psychology, 38(1), 27-44. http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632012000100008&lng=en&tlng=es, 13.01.2021.

CHALOFSKY, N. | KRISHNA, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. In: Advances in Developing Human Resources, 11(2), pp. 189–203.

CHAMBERS, E. G. | FOULON, M. | HANDFIELD-JONES, H. | HANKIN, S. M. | MICHAELS, E. G. (1998). The war for talent. In: McKinsey Quarterly, pp. 44–57.

DE BOECK, G. | DRIES, N. | TIERENS, H. (2019). The Experience of Untapped Potential: Towards a Subjective Temporal Understanding of Work Meaningfulness. In: Journal of Management Studies, 56(3), pp. 529–557.

DIE ZEIT (2018). "Fragen zur Arbeitswelt". Zeit.de. https://www.zeit.de/2018/50/fragen-zur-arbeitswelt-studie.pdf, 13.01.2021.

EISENHARDT, K. M. | SANTOS, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy. Handbook of strategy and management, 1(1), pp. 139–164.

FELIN, T. | FOSS, N. J. | PLOYHART, R.E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. In: Academy of Management Annals, 9(1), pp. 575–632.

FINCH, D. J. | PEACOCK, M. | LEVALLET, N. | FOSTER, W. (2016). A dynamic capabilities view of employability. In: Education + Training, 58(1), pp. 61–81.

FLETCHER, L. | SCHOFIELD, K. (2019). Facilitating meaningfulness in the workplace: a field intervention study. In: The International Journal of Human Resource Management, 5, pp. 1–29.

FRANKL, V. (1969). The will to meaning: Foundations and applications of logotherapy.

GRANT, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. In: Strategic management journal, 17(S2), pp. 109–122.

HELFAT C. | FINKELSTEIN S. | MITCHELL W. | PETERAF M.A. | SINGH H. | TEECE D. J. | WINTER S. G. (2007). Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations. Oxford, U.K.

HIETASALO, T. (2019). Microfoundations of process innovation capabilities. Faculty of Engineering and Natural Sciences, Tampere University. https://trepo.tuni.fi/handle/123456789/27628, 06.01.2021.

IAS-GRUPPE (2019). Whitepaper: Veränderung Schaffen. ias-Gruppe.

KUVAAS, B. | BUCH, R. | WEIBEL, A. | DYSVIK, A. | NERSTAD, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? In: Journal of Economic Psychology, 61, pp. 244–258.

LEVINE, S. S. | BERNARD, M. | NAGEL, R. (2017). Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competitor behavior. In: Strategic Management Journal, 38(12), pp. 2390–2423.

LYSOVA, E. I. | ALLAN, B. A. | DIK, B. J. | DUFFY, R. D. | STEGER, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. In: Journal of Vocational Behavior, 110, pp. 374–389.

MOUSTAGHFIR, K. | SCHIUMA, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. In: Journal of knowledge management.

NASON, R. S. | WIKLUND, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. In: Journal of Management, 44(1), pp. 32–60.

NOE, R. A. | CLARKE, A. D. | KLEIN, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. In: Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), pp. 245–275.

PENROSE, E. (1955). Limits to the Growth and Size of Firms. In: The American economic review, 45(2), pp. 531–543.

PLOYHART, R. E. | HALE JR. D. (2014). The fascinating psychological microfoundations of strategy and competitive advantage. In: Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), pp. 145–172.

RYAN, R. M. | DECI, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. In: Advances in motivation science, 6, pp. 111–156.

SCHILKE, O. | HU, S. | HELFAT, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. In: Academy of Management Annals, 12(1), pp. 390–439.

SCROGGINS, W. A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. In: The Journal of Business Inquiry, 7(1), pp. 68–78.

SYMON, G. | WHITING, R. (2019). The sociomaterial negotiation of social entrepreneurs' meaningful work. In: Journal of Management Studies, 56(3), pp. 655–684.

STEIN, M. K. | WAGNER, E. L. | TIERNEY, P. | NEWELL, S. | GALLIERS, R. D. (2019). Datification and the Pursuit of Meaningfulness in Work. In: Journal of Management Studies, 56(3), pp. 685–717.

TEECE, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: Strategic management journal, 28(13), pp. 1319–1350.

THIBAULT LANDRY, A. | SCHWEYER, A. | WHILLANS, A. (2017). Winning the war for talent: Modern motivational methods for attracting and retaining employees. In: Compensation & Benefits Review, 49(4), pp. 230–246.

TIMS M. | DERKS D. | BAKKER A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. In: Journal of Vocational Behavior, Volume 92, pp. 44–53.

TRUDEAU, J. (2018). Trudeau: "The pace of change has never been this fast" – YouTube.

VIAL, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In: The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), pp. 118–144.

WALSH, J. P. | FAHEY, L. (1986). The role of negotiated belief structures in strategy making. In: Journal of management, 12(3), pp. 325–338.

WITSCHEL, D. | DÖHLA, A. | KAISER, M. | VOIGT, K. I. | PFLETSCHINGER, T. (2019). Riding on the wave of digitization: insights how and under what settings dynamic capabilities facilitate digital-driven business model change. In: Journal of Business Economics, 89(8-9), pp. 1023–1095.

YEOMAN, R. (2014). Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. In: Journal of Business Ethics, 125(2), pp. 235–251.

ZAHRA, S. A. | NEUBAUM, D. O. | HAYTON, J. (2020). What do we know about knowledge integration: Fusing micro-and macro-organizational perspectives. In: Academy of Management Annals, 14(1), pp. 160–194.

ZOLLO, M. | WINTER, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. In: Organization science, 13(3), pp. 339–351.

FRANZISKA LEOKADIA FRIEDRICH | DAVID RYGL

CHANGING CAREER VALUES

INTRODUCTION

In a modern, knowledge-driven working environment, employees are the most important capital of a company. They are the key factors in determining, whether companies are successful in dealing with economic and social challenges or not [Deming/Kahn 2018; Ke/Li/Powell 2018]. Companies are increasingly faced with the challenge of the changing individual goals and values of their employees. The world of work is impacted by academization, digital transformation, demographic change, flexibility, meaningfulness, self-fulfillment and tertiarization [e.g. Direnzo/Greenhaus/Weer 2015; Praskova/Creed/Hood 2015; Rodrigues/Guest/Budjanovcanin 2016; Bourdeau/Ollier-Malaterre/Houlfort 2019; Nigam/Dokko 2019; Spurk/Hirschi/Dries 2019]. Traditional career models characterized by authority, hierarchy and external incentives are becoming less important [Nambisan/Wright/Feldman 2019]. Alternative models such as the boundaryless career are based on the intrinsic motivation of employees [Dries/Van Acker/Verbruggen 2012; Chattopadhyay/Choudhury 2017]. In today's society it will become an increasing duty for employees to find their own career path [Nambisan/Wright/Feldman 2019]. Digitalization, with its ever-shorter innovation cycles, value changes and diversity as well as demographic change in Germany are decisive trends for the working world of today and tomorrow [Colbert/Yee/George 2016; Smeets/Waldman/Warzynski 2019]. Companies need effective approaches to personnel development in order to promote their most important capital, their employees, and thus remain competitive. It is also important for employees to design their own career in order to suit their individual needs. The analysis of changes in career values should support both, employers and employees, in deriving possible appropriate career paths. In this paper, these value changes are analyzed by using a combination of practitioners' and scientists' expertise. In a preliminary study, company representatives in personnel development are interviewed about internal career opportunities. This exploration study showed that traditional career models, such as management, specialist and project careers, are still part of today's working world, but they are increasingly becoming open and transparent. Employers and employees are using traditional career paths as guidance to plan their careers flexibly and consistently and shape them individually with various training courses, programs and projects. A quantitative analysis of the European Value Study showed that career values have changed significantly over time. These results are used in an expert survey, for a further analysis of future career values. The data from 38 experts supported the results, that hygiene factors are favored by the increasing dynamics in the working world and the associated uncertainty. Career values, which are increasingly becoming an integral part of today's working environment due to digitization and academization, are becoming less important. These results have notable implications for theory construction and practice.

LITERATURE REVIEW

Career research is always topical and is thus a central object of study in monographs, articles in textbooks as well as in numerous publications of studies and papers of different research disciplines [e.g. Biemann/Zacher/Feldman 2012; Wu et al. 2018; Spurk/Hirschi/Dries 2019].

In psychology, there is extensive research on individual careers: the focus is on person-specific factors, such as career values [Twenge 2010; Lee et al. 2018], as well as interindividual processes, such as mentoring [Twenge/Campbell 2008; Humberd/Rouse 2016; Eesley/Wang 2017]. Another research focus is on psychological procedures in personnel selection and development in the company [D'Amato/Herzfeldt 2008; Kultalahti/Viitala 2015]. With regards to the analysis of career values, differences between different groups of employees are considered. E.g. Dries, Pepermans & De Kerpel [2008] examine the career values of four generations in Belgium. In New Zealand, Cennamo & Gardner [2008] explore the differences in career values of three generational cohorts. Wong et al. [2008] conduct a study of the career values of three working generations in Australia. Lyons & Kuron [2013] critically review the research findings from these studies in a literature review. In their review, Lyons & Kuron [2013] consider additional studies from Austria [Chudzikowski 2012], Canada [Lyons et al. 2012], China [Smola/Sutton 2002], and U.S. [Twenge 2010]. Research findings differ with respect to individual worker values [Lyons/Kuron 2013]. Schwartz [1999], Joshi et al. [2010] and Smale et al. [2019] justify this with cultural differences in the respective countries. Thus, it is desirable to conduct studies in Germany as they are already available for other countries.

Sociological research analyzes the course of career paths [Direnzo/Greenhaus/Weer 2015]. E.g. Biemann, Zacher & Feldman [2012] examine the influence of sociodemographic predictors on career paths. Especially in the context of demographic change, longitudinal studies have already been conducted to analyze changes regarding career trajectories [Sortheix et al. 2013]. Twenge et al. [2010] examine the careers of different age groups over a specific time horizon. Lyons, Schweitzer & Ng [2015] look at the career trajectories of four generational cohorts. Sortheix, Chow & Salmela-Aro [2015] argue the relevance of work values to career trajectories. In a longitudinal study, the authors examine how individual work values align with career paths [Sortheix/Chow/Salmela-Aro 2015]. These are all past-related studies. Therefore, only limited conclusions can be drawn for future developments, especially against the background of demographic change. Lysova et al. [2019] discuss future approaches for individual careers. Using a cross-lagged panel design, Guan et al. [2017] empirically test the reciprocal relationship between career values and future career paths. To date, no research has examined the implications that can be derived from past-related data for future career value trends.

In economics, research focus is on economic issues relating to careers [Smola/Sutton 2002; Feldman/Ng 2007; Costanza et al. 2012]. Due to the impact of digital transformation, the

research focus of these studies is on the analysis of career models. Sullivan [1999] examines the changes from traditional careers [Super et al. 1957] to boundaryless career concepts [Arthur/Rousseau 1996; Hall 2004; Briscoe/Hall/Frautschy DeMuth 2006]. Hirschi, Jaensch & Herrmann [2016] explore how individual career values can be considered in modern career models. Kaspi-Baruch [2016] analyze the relationships between boundaryless career models and employees' individual values. So far, it has not been evaluated how to efficiently and purposefully transfer modern career models into practice [Colbert/Yee/George 2016]. Introductions of new career models require long-term planning and change management [Gerber et al. 2009].

EUROPEAN VALUES STUDY

The European Values Study (EVS), which has been conducted in a nine-year cycle since 1981, is a long-term study and analyzes ideas, perceptions, preferences, attitudes, values and opinions about family, work, religion, politics and society [EVS 2015]. The results of these studies prove that short-term changes in values are due to changes in the socioeconomic environment. In this context, the values of younger generations differ from results of older generations with regards to their materialistic and post-materialistic characteristics. The following 19 items were collected in the EVS surveys and will be used for the further investigation: *good pay, not too much pressure, good job security, a respected job, good hours, an opportunity to use initiative, generous holidays, that you can achieve something, a responsible job, a job that is interesting, a job that meets one´s abilities, pleasant people to work with, good chances for promotion, a useful job for society, meeting people, learning new skills, family friendly, have a say* and *people treated equally.*

In the following figure the importance of the EVS career values are illustrated in percentage.

The EVS items are regularly updated. As shown in figure 1, the items *a respected job* and *good chances for promotion* were removed from the questionnaire in 2008. Another four items were added: *learning new skills*, *family friendly*, *have a say* and *people treated equally.*

1 | Development of the EVS career values

Figure 1 shows that the distribution of the importance of the career values steadily widens from 1981 to 2008, downwards in particular. The importance of the individual career values is closer in 1981 than in the subsequent survey years. This means that certain career values have become significantly more important or correspondingly less important compared to other values in the last survey years. Furthermore, a gap exists between the top nine career values and the bottom six lines. There are no points of contact between these two groups. Within the two groups the lines overlap numerous times. The courses of the career variables

differ from one another. Straight, curved and jagged lines can be recognized. Some lines show a rather rising, falling, but also horizontal course. E.g. the importance of the value *good pay* increases, whereas the importance of the career values *good hours* and *generous holidays* decreases over time. This is confirmed by the following comparison of means of the career values. Analysis of variance (ANOVA) is used to determine significance: The F-test of the analysis of variance indicates whether the variances (the dispersion of the relative importance of the career values in the respective survey periods around the average values) are equal or unequal. The significance level is set at 5 % ($p \leq 0.050$).

Table 1 | Comparison of means of the EVS career values

Career value	1981 (N = 451)	1990 (N = 673)	1999 (N = 267)	2008 (N = 331)	Ø	F	Sig
good pay	0.08352	0.08864	0.09314	0.11108	0.09231	9.344	0.000
not too much pressure	0.03202	0.02190	0.01868	0.03312	0.02621	4.528	0.004
good job security	0.07334	0.07860	0.09792	0.10676	0.08563	17.301	0.000
a respected job	0.04234	0.04399	0.05954	n.a.	0.04644	7.185	0.001
good hours	0.05369	0.04791	0.03818	0.02800	0.04409	13.587	0.000
an opportunity to use initiative	0.08928	0.09395	0.08213	0.07394	0.08705	6.394	0.000
generous holidays	0.04419	0.03554	0.02143	0.01077	0.03086	36.042	0.000
that you can achieve something	0.06758	0.08546	0.07752	0.07359	0.07727	7.156	0.000
a responsible job	0.07069	0.06676	0.08813	0.06435	0.07064	8.221	0.000
a job that is interesting	0.08945	0.09269	0.09293	0.09026	0.09141	0.227	0.878
a job that meets one´s abilities	0.08589	0.09013	0.07695	0.07644	0.08434	4.166	0.006

Continuation of table No 1

Career value	1981 (N=451)	1990 (N=673)	1999 (N=267)	2008 (N=331)	Ø	F	Sig
pleasant people to work with	0.09326	0.09014	0.08653	0.08666	0.08973	0.817	0.485
good chances for promotion	0.05663	0.04441	0.04988	n.a.	0.04942	5.385	0.005
a useful job for society	0.04523	0.05282	0.04532	0.03672	0.04658	4.748	0.003
meeting people	0.07287	0.06706	0.07172	0.05509	0.06701	4.212	0.006
learning new skills	n.a.	n.a.	n.a.	0.03512	0.03512	n.a.	n.a.
family friendly	n.a.	n.a.	n.a.	0.02624	0.02624	n.a.	n.a.
have a say	n.a.	n.a.	n.a.	0.03939	0.03939	n.a.	n.a.
people treated equally	n.a.	n.a.	n.a.	0.05247	0.05247	n.a.	n.a.

Using an interdisciplinary approach, implications for future developments in career values will be derived from the past-related data of the EVS. These implications will be validated and verified in an expert survey.

EXPERT SURVEY

The expert survey is sent to 100 German experts in the areas of human resources, industrial psychology, sociology and economics as well as future of work. A total of 41 questionnaires were answered completely, which results in a response rate of 41.00 %. A closer look at the data sets reveals that two sets do not contain any information and in another one the first possible answer was always selected. This reduces the number of complete and valid data sets to 38. On average, the participants needed 8.27 minutes to complete the survey. The following premise applies to the interpretation of the answers: The answers are considered true. The experts are not assumed to have any intention to deceive.

QUESTIONNAIRE

The questionnaire consists of a total of nine pages and is an online survey. The introduction to the questionnaire provides an overview of the subject area and the duration of the survey. On the next pages, after a presentation of the EVS career values, the experts are asked to estimate the future developments of these career values. Reasons can be given in a text field. Next, the experts are asked to rate seven future scenarios in terms of their probability of occurrence on a five-point Likert scale.

METHOD

Due to the mixed types of questions, different evaluation methods are used for evaluating the available data sets of the expert survey. The continuation of the importance of career value development is analyzed by a development analysis of mean values or frequencies of mention. Analysis of variance will also be used to examine whether variances exist between the expert groups.

EMPIRICAL RESULTS OF CAREER VALUE DEVELOPMENT

The following table presents the average values of the future career value development of the expert survey in percent. To determine whether the expert opinions differ significantly from one another, a significance test is carried out in the form of a univariate analysis of variance (ANOVA). It is noticeable that at a significance level of 5 % ($p \leq 0.050$), there are significant differences in the experts' responses in only four cases. For most of the career values, the experts agree that the importance of these values will continue to increase in the future. In a text field, the experts had the opportunity to give reasons for their estimation. This information is evaluated and is intended to provide information on why the experts' opinions differ on the future development of the career values *good job security*, *good hours*, *an opportunity to use initiative* and *generous holidays*.

Table 2 | Empirical results of career value development

Career value	Company representatives (N=7)	Psychologists (N=8)	Sociologists (N=7)	Economists (N=9)	Future researchers (N=7)	Sum (N=38)	Sig
good pay	3.71	3.75	4.43	4.00	3.29	3.84	0.057
not too much pressure	3.86	4.25	3.00	3.67	3.57	3.68	0.152

Continuation of table No 2

Career value	Company representatives (N=7)	Psychologists (N=8)	Sociologists (N=7)	Economists (N=9)	Future researchers (N=7)	Sum (N=38)	Sig
good job security	2.86	4.00	4.29	3.89	3.00	3.63	0.045
a respected job	3.43	3.25	3.57	3.89	3.29	3.50	0.694
good hours	4.00	4.00	2.86	4.22	4.43	3.92	0.006
an opportunity to use initiative	4.71	4.13	3.43	3.11	4.57	3.95	0.002
generous holidays	3.71	4.13	2.29	3.22	3.14	3.32	0.011
that you can achieve something	4.57	3.88	3.71	4.00	3.86	4.00	0.443
a responsible job	3.71	3.88	3.00	3.33	3.29	3.45	0.130
a job that is interesting	4.57	4.38	4.00	4.33	4.43	4.34	0.777
a job that meets one´s abilities	3.86	4.38	3.43	3.67	3.71	3.82	0.320
pleasant people to work with	4.29	4.63	3.57	4.00	4.14	4.13	0.282
good chances for promotion	3.57	3.75	3.14	3.67	3.14	3.47	0.313
a useful job for society	4.00	3.50	2.71	3.22	3.86	3.45	0.105

Continuation of table No 2

Career value	Company representatives (N=7)	Psychologists (N=8)	Sociologists (N=7)	Economists (N=9)	Future researchers (N=7)	Sum (N=38)	Sig
meeting people	3.43	3.13	2.57	2.89	3.29	3.05	0.287
learning new skills	4.43	4.00	3.57	3.67	4.57	4.03	0.131
family friendly	4.00	4.25	3.29	3.78	4.57	3.97	0.143
have a say	4.14	3.63	2.86	3.22	3.57	3.47	0.135
people treated equally	3.71	4.25	3.29	3.44	4.14	3.76	0.304

Looking at the overall averages, it is noticeable that they range from 3.05 (*meeting people*) to 4.34 (*a job that is interesting*). The experts thus predict that all the career values queried will be of relevance to German employees in the future.

EMPIRICAL RESULTS OF FUTURE SCENARIOS

The probability of occurrence of the future theses is above 50.00 % for all scenarios.

Table 3 | Empirical results of future scenarios

#	Future thesis	Company representatives (N=7)	Psychologists (N=8)	Sociologists (N=7)	Economists (N=9)	Future researchers (N=7)	Sum (N=38)
1	By 2020: Attracting qualified employees is a challenge for companies.	94.29 %	82.50 %	88.57 %	75.56 %	94.29 %	86.32 %

Continuation of table No 3

#	Future thesis	Company representatives (N=7)	Psychologists (N=8)	Sociologists (N=7)	Economists (N=9)	Future researchers (N=7)	Sum (N=38)
2	By 2030: There are no longer any fixed career models. Career development is individualized for each employee.	74.29 %	77.50 %	60.00 %	64.44 %	77.14 %	70.53 %
3	By 2030: The employee has a fixed employment contract with a company. He can plan and shape his career himself within a company-internal tool.	65.71 %	55.00 %	40.00 %	66.67 %	62.86 %	58.42 %
4	By 2030: The employee has a fixed employment contract with a company. Based on an employee's skills and previous experience, he or she is presented with individualized development and career opportunities.	60.00 %	75.00 %	54.29 %	73.33 %	80.00 %	68.95 %
5	By 2040: There are cross-company development and career opportunities. An employment contract is no longer with just one company.	74.29 %	52.50 %	60.00 %	50.00 %	54.29 %	57.84 %

Continuation of table No 3

#	Future thesis	Company representatives (N=7)	Psychologists (N=8)	Sociologists (N=7)	Economists (N=9)	Future researchers (N=7)	Sum (N=38)
6	By 2040: The employee has a fixed employment contract with a group of companies and applies for various projects within the cooperation.	62.86 %	70.00 %	65.71 %	44.44 %	62.86 %	60.53 %
7	By 2040: Temporary employment contracts will predominate. Companies recruit employees as part of projects (gig economy).	60.00 %	67.50 %	80.00 %	51.11 %	80.00 %	66.84 %

The first scenario, which relates to the challenge of recruiting qualified employees, was rated with the highest probability of occurrence by all expert groups without any significant differences.

The significance test with regards to the group mean values of the second scenario was also negative. With the second highest result of 70.53 %, the experts estimate that by 2030 there will be no more fixed career models; career development will become individualized.

The experts estimate that by 2030 employees will be able to plan and shape their own careers using a company-internal tool at 58.42 %. The below-average value of 40.00 % for the sociologists is striking. However, no discrepancies were found when the data was examined.

In the next scenario, the significance test of the analysis of variance shows that the group means are significantly different at a significance level at 5 % ($p \leq 0.050$). The thesis that by 2030 employees will be presented with individualized development and career opportunities based on their skills and experience is rated lowest by the sociologists with 54.29 % probability of occurrence and highest by the futurologists with 80.00 %.

The fifth statement, which predicts cross-company development and career opportunities by 2040, was rated with a probability of occurrence of 57.84 % with no significant differences between the experts.

The last two scenarios initially relate to future career development in a group of companies and individual career development by projects. The seventh scenario describes the gig economy, in which the employee does not have a fixed employment contract with a company, but only temporary contracts for projects exist. For both scenarios, the significance test of the analysis of variance was negative and the theses are considered probable.

In general, the futurologists followed by the company representatives rated the future theses with a higher probability of occurrence than the scientific experts. Among the scientists, it is also noticeable that the statements made by the representatives of psychology are higher overall. On average, the economists give the most critical estimation.

CONCLUSION

In particular, the increase in material career values, e.g. *good pay* and *good job security*, indicates uncertainties in an increasingly rapidly changing world of work. Existential values will continue to take precedence over post-material values in the future. The model of Maslow's pyramid of needs will continue to be the basis of career values. With increasing changes, values for self-development and positive working conditions will lose importance or remain constant. This result of the inequality shifts, and the current inequality development indicates an increase of material and a decrease of post-material values in the future. Another point is the significant decrease in importance of the career values *good hours* and *generous holidays*. The digital world of work already offers a wide range of options for individualized working hours as well as personalized vacation planning ranging from short vacations to granted time off over a longer time period. Through the digital transformation, the options for working hours and work location are becoming more diverse. This new career value of flexibility in working hours and work location will be important in the future. Another value that was mentioned as important in the future was appreciation, which relates to both the person and the job. Since this paper studies the career values of workers with above average education, esteem as well as skill development is very significant. The high level of education is maintained and continued in the working life. Accordingly, career values that relate to the development and assessment of skills and abilities are to be interpreted as important career values in the future. In addition to the career values that are subject to the influence of digitization, there are career values that are very much dependent on individual objectives or on the respective career phase. These values will also be assessed differently in the future depending on the individual.

It is therefore not possible to make any generally valid statements. However, based on the results, a constant development can be assumed.

It is to be expected that the shaping of careers in the future will be carried out by the individuals themselves using digital tools. The transition from fixed career models to individualized and more flexible models has already begun. At the same time, it also seems likely that career progression will be easily possible across companies. Cross-company development concepts have a positive effect for both the employer and the employee. For employees, the transparency of development opportunities and the flexibility of the working environment increase. In the case of contracts with a group of companies, the risk of unemployment is also reduced, and the security of a fixed income is provided. For employers, there are efficiency gains and cost savings, because employees can be deployed flexibly and in a targeted manner. The optimal use of the employee should also be supported by modern technologies and digitalization. Thus, the future of work is expected to be more profitable and enjoyable for both the employer and the employee through the support of digital applications. The risks of demotivation in the workplace as well as the use of unqualified personnel are expected to be reduced as a result. At the level of the analyzed future scenarios, it becomes apparent that the existing development opportunities in a company should not be viewed in isolation. A simultaneous consideration of career paths in several companies provides initiates the analysis of cross-company employment contracts as well as the possibility of flexible career concepts.

REFERENCES

ARTHUR, M. | & ROUSSEAU, D. (1996). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. New York.

BIEMANN, T. | ZACHER, H. | FELDMAN, D. (2012). Career patterns: A twenty-year panel study. In: Journal of Vocational Behavior, 81(2), pp. 150–158.

BOURDEAU, S. | OLLIER-MALATERRE, A. | HOULFORT, N. (2019). Not all work-life policies are created equal: Career consequences of using enabling versus enclosing work-life policies. In: Academy of Management Review, 44(1), pp. 172–193.

BRISCOE, J. | HALL, D. | FRAUTSCHY DEMUTH, R. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. In: Journal of Vocational Behavior, 69(1), pp. 30–47.

CENNAMO, L. | GARDNER, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. In: Journal of Managerial Psychology, 23(8), pp. 891–906.

CHATTOPADHYAY, S. | CHOUDHURY, P. (2017). Sink or swim: The role of workplace context in shaping career advancement and human-capital development. In: Organization Science, 28(2), pp. 211–227.

CHUDZIKOWSKI, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. In: Journal of Vocational Behavior, 81(2), pp. 298–306.

COLBERT, A. | YEE, N. | GEORGE, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. In: Academy of Management Journal, 59(3), pp. 731–739.

COSTANZA, D. | BADGER, J. | FRASER, R. | SEVERT, J. | GADE, P. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. In: Journal of Business and Psychology, 27(4), pp. 375–394.

D'AMATO, A. | HERZFELDT, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. In: Journal of Managerial Psychology, 23(8), pp. 929–953.

DEMING, D. | KAHN, L. (2018). Skill requirements across firms and labor markets: Evidence from job postings for professionals. In: Journal of Labor Economics, 36(S1), pp. 337–369.

DIRENZO, M. | GREENHAUS, J. | WEER, C. (2015). Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. In: Journal of Organizational Behavior, 36(4), pp. 538–560.

DRIES, N. | PEPERMANS, R. | DE KERPEL, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is 'satisfied' the new 'successful'? In: Journal of Managerial Psychology, 23(8), 907–928.

DRIES, N. | VAN ACKER, F. | VERBRUGGEN, M. (2012). How 'boundaryless' are the careers of high potentials, key experts and average performers? In: Journal of Vocational Behavior, 81(2), pp. 271–279.

EESLEY, C. | WANG, Y. (2017). Social influence in career choice: Evidence from a randomized field experiment on entrepreneurial mentorship. In: Research Policy, 46(3), pp. 636–650.

EVS. (2015). European Values Study Longitudinal Data File 1981-2008 (EVS 1981-2008). GESIS Data Archive, Cologne. ZA4800 Data file version 3.0.0.

FELDMAN, D. | NG, T. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. In: Journal of Management, 33(3), pp. 350–377.

GERBER, M. | WITTEKIND, A. | GROTE, G. | STAFFELBACH, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. In: Journal of Vocational Behavior, 75(3), pp. 303–318.

GUAN, Y. | ZHUANG, M. | CAI, Z. | DING, Y. | WANG, Y. | HUANG, Z. | LAI, X. (2017). Modeling dynamics in career construction: Reciprocal relationship between future work self and career exploration. In: Journal of Vocational Behavior, 101, pp. 21–31.

HALL, D. (2004). The protean career: A quarter-century Journey. In: Journal of Vocational Behavior, 65, pp. 1–14.

HIRSCHI, A. | JAENSCH, V. | HERRMANN, A. (2016). Protean career orientation, vocational identity, and self-efficacy: An empirical clarification of their relationship. In: European Journal of Work & Organizational Psychology, 26(2), pp. 208–220.

HUMBERD, B. | ROUSE, E. (2016). Seeing you in me and me in you: Personal identification in the phases of mentoring relationships. In: Academy of Management Review, 41(3), pp. 435–455.

JOSHI, A. | DENCKER, J. | FRANZ, G. | MARTOCCHIO, J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. In: Academy of Management Review, 35(3), pp. 392–414.

KASPI-BARUCH, O. (2016). Motivational orientation as a mediator in the relationship between personality and protean and boundaryless careers. In: European Management Journal, 34(2), pp. 182–192.

KE, R. | LI, J. | POWELL, M. (2018). Managing careers in organizations. In: Journal of Labor Economics, 36(1), pp. 197–252.

KULTALAHTI, S. | VIITALA, R. (2015). Gen Y – Challenging clients for HRM. In: Journal of Managerial Psychology, 30(1), pp. 101–114.

LEE, K. | DUFFY, M. | SCOTT, K. | SCHIPPERS, M. (2018). The experience of being envied at work: How being envied shapes employee feelings and motivation. In: Personnel Psychology, 71(2), pp. 181–200.

LYONS, S. | KURON, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. In: Journal of Organizational Behavior, 35, 139–157.

LYONS, S. | SCHWEITZER, L. | NG, E. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. In: Journal of Managerial Psychology, 30(1), pp. 8–21.

LYONS, S. | SCHWEITZER, L. | NG, E. | KURON, L. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. In: Career Development International, 17(4), pp. 333–357.

LYSOVA, E. | DIK, B. | DUFFY, R. | KHAPOVA, S. | ARTHUR, M. (2019). Calling and careers: New insights and future directions. In: Journal of Vocational Behavior, 114, pp. 1–6.

NAMBISAN, S. | WRIGHT, M. | FELDMAN, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. In: Research Policy, 48(8).

NIGAM, A. | DOKKO, G. (2019). Career resourcing and the process of professional emergence. In: Academy of Management Journal, 62(4), pp. 1052–1084.

PRASKOVA, A. | CREED, P. | HOOD, M. (2015). Career identity and the complex mediating relationships between career preparatory actions and career progress markers. In: Journal of Vocational Behavior, 87, pp. 145–153.

RODRIGUES, R. | GUEST, D. | BUDJANOVCANIN, A. (2016). Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. In: Work, Employment and Society, 30(4), pp. 669–686.

SCHWARTZ, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. In: Applied Psychology, 48(1), pp. 23–47.

SMALE, A. | BAGDADLI, S. | COTTON, R. | DELLO RUSSO, S. | DICKMANN, M. | DYSVIK, A. | GIANECCHINI, M. | KAŠE, R. | LAZAROVA, M. | REICHEL, A. | ROZO, P. | VERBRUGGEN, M. (2019). Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. In: Journal of Organizational Behavior, 40(1), pp. 105–122.

SMEETS, V. | WALDMAN, M. | WARZYNSKI, F. (2019). Performance, career dynamics, and span of control. In: Journal of Labor Economics, 37(4), pp. 1183–1213.

SMOLA, K. | SUTTON, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. In: Journal of Organizational Behavior, 23(4), pp. 363–382.

SORTHEIX, F. | CHOW, A. | SALMELA-ARO, K. (2015). Work values and the transition to work life: A longitudinal study. In: Journal of Vocational Behavior, 89, pp. 162–171.

SORTHEIX, F. | DIETRICH, J. | CHOW, A. | SALMELA-ARO, K. (2013). The role of career values for work engagement during the transition to working life. In: Journal of Vocational Behavior, 83(3), pp. 466–475.

SPURK, D. | HIRSCHI, A. | DRIES, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. In: Journal of Management, 45(1), pp. 35–69.

SULLIVAN, S. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. In: Journal of Management, 25(3), pp. 457–484.

SUPER, D. | CRITES, J. | HUMMEL, R. | MOSER, H. | OVERSTREET, P. | WARNATH, C. (1957). Vocational development: A framework for research. New York.

TWENGE, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. Journal of Business and Psychology, 25(2), pp. 201–210.

TWENGE, J. | CAMPBELL, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. In: Journal of Managerial Psychology, 23(8), pp. 862–877.

TWENGE, J. | CAMPBELL, S. | HOFFMAN, B. | LANCE, C. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. In: Journal of Management, 36(5), pp. 1117–1142.

WONG, M. | GARDINER, E. | LANG, W. | & COULON, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? In: Journal of Managerial Psychology, 23(8), pp. 878–890.

WU, C. | PARKER, S. | WU, L. | & LEE, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. In: Academy of Management Journal, 61(1), pp. 293–323.

ULRICH B. STOLL

LEADERSHIP UND FÜHRUNG – AUCH IN DER BILDUNG!

REFLEXIONEN ZUM 70. GEBURTSTAG VON PROFESSOR WERNER G. FAIX

Am Nachmittag des 22. November 1963, jenem geschichtsträchtigen Tag der für immer im kollektiven Gedächtnis bleiben wird, sollte der amerikanische Präsident John F. Kennedy vor dem versammelten Dallas Citizens Council, der Dallas Assembly sowie dem Graduate Research Center sprechen. In seiner Rede wollte er festhalten: „Leadership and learning are indispensable to each other."

Damit hatte er recht. Seine Aussage hat nichts an Aktualität verloren. Damals wie heute leben wir in einer von Komplexität, Dynamik, Wandel und Unsicherheit geprägten Welt. Leadership, Führung und Lernen müssen das reflektieren und sich darauf einstellen.

KOMPLEXES UND DYNAMISCHES UMFELD

Gesellschaft, Politik und Wirtschaft haben wenige Konstanten zur Orientierung – alles scheint in Bewegung zu sein. Bereits vor der COVID-Pandemie, als noch Vollbeschäftigung herrschte und es volle Auftragsbücher gab, umschlich die Menschen aufgrund von Unsicherheit ein latentes Missbehagen: Jeder Stein scheint mit der Digitalisierung und der durch sie bedingten, rasanten Transformation umgedreht zu werden.

Neben der realen Welt entstehen virtuelle Welten. Die enorm gestiegene Leistungsfähigkeit der Computer erlaubt ein beliebiges Umschalten zwischen diesen Welten. Anlässlich der Hannover Messe im Jahre 2011 wurde die vierte industrielle Revolution skizziert – als Brücke zwischen virtueller und dinglicher Welt.

Die Synchronisation beider Welten, d.h. von digitalem Modell und physischer Realität, war das Ziel. Dies wird sichtbar in der Digitalisierung von Produktionsanlagen und industriellen Erzeugnissen. Aber auch Alltagsprodukte mit integrierten Speicher- und Kommunikationsfähigkeiten, Funksensoren und intelligenten Softwaresystemen sind Teil davon.

Über das Internet wurde die Kommunikation zwischen Maschinen möglich. Sie können eigenständig Informationen austauschen, Aktionen auslösen und sich wechselseitig steuern – und das dezentral und völlig autonom. Aber auch die Interaktion von Mensch und Maschine wird sicherer und erschließt laufend neue Anwendungen. Insbesondere die Service- und Softrobotik verzeichnet hier bereits einen weltweiten Boom.

In der Zukunft werden autonome, flexible, adaptive und selbstregulierende Prozesse eine immer größere Bedeutung in der Produktion gewinnen. Die intelligenten Produktionsstätten der Zukunft, die sogenannten Smart Factories, stehen für Individualität und Flexibilität: Die Fertigungsverfahren gestalten sich produktiver, intelligenter, steuerbarer und transparenter. Die Innovationszyklen werden schneller, kundenspezifische Produkte immer individueller, die Losgröße 1 wird Realität. Flexibilität und schnelle Anpassungsfähigkeit gewinnen an Bedeu-

tung. Daten und daraus abgeleitetes Wissen werden zur Ressource der Zukunft, die Fähigkeit, diesen Rohstoff zu kreieren wird unser Vermögen.

Insgesamt ergeben sich neue Anforderungen genauso an Unternehmen wie auch an Bildungsträger. Ja, Wirtschaft und Ausbildung generell verändern sich.

DUALE AUSBILDUNG IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG

Die duale Ausbildung hat sich in Deutschland über Jahrzehnte zu einem Erfolgsmodell entwickelt. Sie ist als Exportschlager auch in vielen anderen Ländern Benchmark für die Ausgestaltung des Bildungsangebots. Erfolgsfaktor war dabei stets die intensive Kopplung zwischen Bildungsträgern und den ausbildenden Unternehmen als Impulsgebern. So wurden veränderte Anforderungen an die Qualifikation auf Unternehmensseite evolutionär auf Seite der Berufsschulen adaptiert. Das ging über Jahrzehnte gut.

Die entscheidende Frage für die Zukunft ist: Kann die duale Ausbildung den rasanten technologischen Wandel durch die Digitalisierung schnell genug nachvollziehen? Schließlich hat die praxisnahe Ausbildung weiterhin einen hohen Stellenwert. In der digitalen Welt ist sie wichtiger denn je, muss sich jedoch entsprechend und konsequent anpassen.

Wirtschaftsforscher schätzen, dass sich 2030 bis zu einem Drittel aller Beschäftigten in Deutschland oder den USA eine andere berufliche Aufgabe suchen muss, da Digitalisierung und Industrie 4.0 ihre bisherigen Tätigkeiten obsolet machen [McKinsey 2017]. Sicher werden einige Berufe an Bedeutung verlieren oder gar verschwinden. Dem stehen neuartige Professionen oder solche, die mehrere traditionelle Berufsbilder vereinen werden, gegenüber. In der Industrie werden zum Beispiel die modernen Berufe wie Fachinformatiker, Mediengestalter, Mechatroniker und Systemelektroniker weiter signifikant an Bedeutung gewinnen.

Um diese Transformation zu stemmen, sind Bildungsträger und Berufsschulen auch auf die Impulse der Unternehmen aus Industrie, Handwerk und Dienstleistung angewiesen. Interdisziplinäres Denken und Handeln gewinnen an Bedeutung. Gleiches gilt für IT- und Medienkompetenz oder den Umgang mit Maschinen und vernetzten Systemen. Diese Fähigkeiten werden künftig in nahezu allen Berufen gebraucht. Dabei müssen sie noch stärker in die Ausbildung integriert werden. Nur mit konsequenten Reformen, insbesondere betreffend der Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrpläne, kann dies gelingen.

Der berufsqualifizierende Abschluss kann gleichzeitig nur der Startpunkt sein. Die Beschleunigung der technologischen Prozesse werden ein lebenslanges Lernen und eine individuelle Employability in den nächsten Dekaden überlebenswichtig machen. Diesem Umstand sollte bereits heute verantwortungsvoll Rechnung getragen werden. So ist zu überlegen, wie das

Konzept des lebenslangen Lernens auch in eine duale (Weiter-)Bildung integriert werden kann – die Antwort ist kein Ob, sondern vielmehr das Wie. Beispielsweise könnte dies durch neuartige (Zusatz-)Abschlüsse der Fall sein. Daneben gilt es auch kritisch zu reflektieren, ob die bisherige Ausbildungsdauer ohne Unterbrechung(en) noch immer und überall das Maß aller Dinge sein kann.

CHANCE FÜR DEUTSCHE FAMILIENUNTERNEHMEN

Es sind gerade die deutschen Familienunternehmen, die in Zukunft noch mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte brauchen, die dank entsprechender Ausbildung den Bereich der digitalen Technologien abdecken können. In ihren neuen Arbeitswelten der Industrie 4.0 und Big Data werden diese Fachkräfte Innovationen entwickeln, wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen schaffen, Datenschutz trotz Cloud sichern können sowie Infrastrukturen digital entwickeln und managen.

Familienunternehmen sind die Seele und Stärke der deutschen Volkswirtschaft: Neun von zehn Unternehmen sind Familienunternehmen. Sie stellen fast 60 Prozent aller Arbeitsplätze, erwirtschaften 52 Prozent des Bruttoinlandsprodukts und tragen 48 Prozent aller Unternehmenssteuern. Damit schaffen sie Wohlstand in allen Teilen unseres Landes. Insbesondere auch in konjunkturell schwierigen Zeiten sind die Familienunternehmen das stabilisierende Element unserer Wirtschaft und unserer Gesellschaft [Stiftung Familienunternehmen 2019; Stiftung Familienunternehmen 2020]. Viele von ihnen sind sogenannte Hidden Champions. Sie begreifen die Digitalisierung als Treiber des Wandels und nutzen diese als Chance.

Führungskräften kommt dabei in Familienunternehmen einen besondere Rolle und Verantwortung zu. Sie müssen sich als Influencer begreifen. Als solche inspirieren sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ständigem Weiterlernen und steter Weiterentwicklung. Sie ermutigen Organisationen, die Vorteile der engen Datenvernetzung zu nutzen. Damit fördern derartige Führungskraft die einfache, offene und ehrliche Kommunikation über alle Ebenen einer Organisation.

Die Anpassungen der dualen Ausbildung an dieses digitale Zeitalter befinden sich jedoch erst am Anfang. Agilität und Adaptivität müssen noch stärker verinnerlicht werden. Die Zukunftsfähigkeit hängt von der Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten ab. Einzig mit einer Bildung 4.0 kann eine Industrie 4.0 ihren erfolgreichen Niederschlag in den Industrieunternehmen finden.

Unser Familienunternehmen Festo stellt sich diesem Thema. Beispielsweise haben wir mit dem Plattformkonzept „Cyber Physical Factory“ Lernfabriken für die Fabriken der Zukunft etabliert. Sie dienen als Bildungsangebote auch für die duale Ausbildung. So können Lern-

systeme die reale Fertigung abbilden und vermitteln tiefgehende Kenntnis im Aufbau und der Programmierung von digitalen Anlagen-Netzwerken. Es werden aber auch Trainingslösungen entsprechend den neuen Technologien angepasst. Um dabei insbesondere Lehrkräfte bei der Erstellung branchenspezifischer pädagogischer Inhalte einfacher und schneller unterstützen zu können, hat Festo als wichtige Schnittstelle zusätzlich noch die Festo Learning Experience ins Leben gerufen – ein Online-Portal für Lernende und Lehrende zur Nutzung und Gestaltung maßgeschneiderter Lernerfahrungen.

DIGITALISIERUNG ERFOLGREICH GESTALTEN

Die Digitalisierung kann unser Leben einfacher, besser und sicherer machen. Und sie birgt die Chance, einen erheblichen Beitrag zur Sicherung unseres Wohlstands in der Zukunft zu leisten. Es liegt somit an uns allen – Verantwortungsträgern, Familienunternehmern, Forschungsgruppen, Parteien etc. –, für die Chancen der Digitalisierung zu werben. Es gilt dabei auch die Menschen mitzunehmen, die den Veränderungen gegenüber noch kritisch eingestellt sind.

Das bedeutet, dass wir uns den Debatten um die digitale Bereitschaft von Menschen und Diskussionen über orts- und zeitunabhängiges Lernen stellen müssen. Nur dann wird die duale Ausbildung im Zeitalter der Digitalisierung, ebenso wie berufsbegleitende Bildungsangebote, ihre Erfolgsgeschichte fortschreiben können. Nur so kann sie in Zukunft ein Exportschlager Deutschlands bleiben.

Dies wird ein langer, harter und mühevoller Prozess sein, doch man muss sich mit Willenskraft und Überzeugung auf dem Weg machen. Oder wie John F. Kennedy 1961 in seiner Antrittsrede auf die ihn wartenden Aufgaben und zu erfüllenden Ziele sagte: „All this will not be finished in the first one hundred days. Nor will it be finished in the first one thousand days, (…). But let us begin.“

PROFESSOR FAIX: EIN ÜBERZEUGUNGSTÄTER

Herr Prof. Dr. Dr. h.c. Werner G. Faix verkörpert Leadership und Führung in vorbildlicher Weise, gerade auch in der beruflichen und berufsbegleitenden Bildung. Deren Weiterentwicklung ins Zeitalter der Digitalisierung ist ihm eine Herzensangelegenheit. Als Überzeugungstäter versteht er seine Führung darin, „Ursache dafür zu sein, dass Menschen ein gemeinsames (neues) Ziel aktiv erreichen wollen.“ [Faix et al. 2019: 11]

Auch hat unser Jubilar über ein Vierteljahrhundert hinweg die School of International Business und Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis Hochschule auf- und ausgebaut. Mit hohem

persönlichen Engagement und dem Blick für nötige Veränderungen und kommende Herausforderungen hat er sie in die Zukunft geführt. Dies bedeutet für ihn „die Zukunft kreativ zu gestalten und setzt in einer komplexen und dynamischen Welt voraus eine Vorstellung von möglichen Szenarien der Zukunft und daraus abgeleitete Ziele zu haben (für die man sich verantwortlich fühlt.)“ [Faix et al. 2019: 11]

Für Professor Faix ist sein Beruf gleichfalls Berufung. So hat er während seines aktiven Berufslebens als Mentor viele junge und jüngere Menschen auf deren Weg begleitet, deren Persönlichkeit nachhaltig geprägt und sie zu verantwortlichen Führungskräften ausgebildet.

Für sein neues Lebensjahrzehnt gebührt ihm persönlich alles Gute, weiterhin viel Schaffens- und Gestaltungskraft sowie stets gute Gesundheit.

LITERATUR

FAIX, A.-V. | FAIX, W. G. | KISGEN, S. | MERGENTHALER, J. (2019). Leadership. In: Faix, W. G. | Kisgen, S. | Mergenthaler, J. Leadership. Personality. Innovation. Eduaction and Research at SIBE. Stuttgart.

MCKINSEY (2017). Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a time of Automation. McKinsey Global Institute, December.

STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (2019). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 5. Auflage, erstellt vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim und vom Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, München.

STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (2020). Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume. Beitrag für Wohlstand und Zusammenhalt, erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (IW Köln) und der IW Consult GmbH, München.

ANDREAS SCHNABEL | KLAUS DEHNER

MEHR MUT ZUR MENSCHLICHKEIT

EIN WICHTIGER SCHRITT ZUM ERFOLG: DER AUFBAU VON PERSÖNLICHEN UND BEDEUTUNGSVOLLEN BEZIEHUNGEN ZU DEN MITARBEITERN

THE ARTICLE IS THE REPRODUCTION OF THE ORIGINAL VERSION [SCHNABEL, A. & DEHNER, K. (2019, 30 DECEMBER). MEHR MUT ZUR MENSCHLICHKEIT. EIN WICHTIGER SCHRITT ZUM ERFOLG: DER AUFBAU VON PERSÖNLICHEN UND BEDEUTUNGSVOLLEN BEZIEHUNGEN ZU DEN MITARBEITERN. FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG.
HTTPS://FAZARCHIV.FAZ.NET/FAZSEARCH/INDEX/SEARCHFORM?Q=MENSCHMENT&SEARCH_IN=&TIMEPERIOD=TIMEFILTER&TIMEFILTER=&DT_FROM=&DT_TO=&KO%2CSO=&CRXDEFS=&NN=&CO%2C1E=&CN=&BC=&SUBMITSEARCH=SUCHEN&MAXHITS=&SORTING=&TOGGLEFILTER=&DOSEARCH=NEW#HITLIST]

Illustration Peter von Trescow

Wer an Unternehmens- und Personalführung denkt, der denkt an harte Kennzahlen, strategische Planung, optimierte Prozesse und an Personal, das als Human Ressource funktionieren soll. Doch vieles spricht dafür, den Schritt vom Management zum Menschment zu gehen.

MANAGEMENT

Erfahrene Führungskräfte wissen, dass das Analysieren und Planen, das Vorgeben von Zahlen und Zielen und die darauf folgende Kontrolle, ob sie eingehalten beziehungsweise erreicht worden sind, nicht reichen, um erfolgreich zu sein. So äußerte sich eine langjährige Führungskraft der Automobilindustrie im Januar 2018 im „Harvard Business Review“: „Leadership today is about unlearning management and relearning being human“ („Führung heißt heute, Management zu verlernen und Menschlichkeit wieder zu erlernen“). Der Manager formuliert eine zentrale Erkenntnis seiner Führungstätigkeit: Nicht auf dem Wege festgeschriebener Workflows, vorgegebener Arbeitsanweisungen und automatisierter Prozesse wird der Unternehmenserfolg geschaffen; das gelingt vielmehr mit Hilfe der Fähigkeit und Bereitschaft, persönliche und bedeutungsvolle Beziehungen zu Mitarbeitern aufzubauen und dadurch eine langfristige und gute Qualität des Miteinanders zwischen Chef und Mitarbeiter zu etablieren.

Wenn Unternehmenslenker die Aufforderung, „Management zu verlernen und Menschlichkeit wieder zu erlernen“, für ihren Unternehmenserfolg nutzen wollen, hat das weitreichende Konsequenzen für den Betrieb. Es müssen vorherrschende Arbeitsformen auf den Prüfstand

gestellt und unter dem neuen Aspekt der Menschlichkeit bewertet werden. Menschment als Grundsatz und Methode führt zu ganz neuen Entwicklungen und Möglichkeiten. Es verlangt von den verantwortlichen Führungskräften den Mut, Arbeitsabläufe zu hinterfragen und Zutrauen in die Leistungspotentiale ihrer Mitarbeiter zu fassen.

MENSCHMENT

Die Grundlage des Menschment bildet ein positives und realistisches Menschenbild nach den Erkenntnissen der Sozial- und Verhaltensforschung: Menschen bringen von ihrer Natur her ein hohes Maß an Motivation und Leistungsbereitschaft mit. Sie wollen Herausforderungen bestehen und dabei Flowerlebnisse haben, sie möchten Anerkennung und Bindung erfahren, damit sie das Gefühl der Wertschätzung und Zugehörigkeit erleben.

Der Wunsch des Menschen nach Lebensqualität und sinnvoller Betätigung endet nicht vor Werkstoren und Büroschleusen, sondern er ist der Ausgangspunkt für die Gestaltung von Arbeitsabläufen. Mitarbeiterführung mit Mut zur Menschlichkeit bedeutet, die betriebliche Organisation an den Verhaltensprogrammen und der sozialen Ausstattung der Mitarbeiter auszurichten. Erfolg garantiert, das zeigt schon der Blick auf unsere evolutionäre Entwicklung. Um zu überleben, mussten Menschen immer Neues lernen, die Intelligenz der Gruppe nutzen und dabei die Talente Einzelner individuell so einsetzen, dass sie – optimal koordiniert – zum erfolgreichen gemeinsamen Handeln taugten. So fanden sie immer wieder Wege, mit Veränderungen umzugehen, ihre Zukunft zu gestalten und ihr Leben zu verbessern.

Changemanagement, Selbstorganisation und Innovation liegen in unseren Genen. Wir können auf diese evolutionär angelegten Kompetenzen vertrauen, weil es dem Menschen bislang immer und immer wieder gelungen ist, sich an die vielen und teilweise rasanten Veränderungen anzupassen und damit eine nunmehr viele Millionen Jahre andauernde Erfolgsstory zu schreiben.

Dass sich die Anwendung dieser evolutionären Gesetzmäßigkeiten auch unter den Marktbedingungen des 21. Jahrhunderts bewährt und den Überlebenserfolg sichert, zeigt folgendes Beispiel.

DER WANDEL

Für Hema, den letzten deutschen Bandsägenhersteller mit Sitz im schwäbischen Frickenhausen, bedeutete der Großauftrag aus Russland die Chance, aus einer mehrjährigen ungünstigen Geschäftsentwicklung mit neuem Schwung hervorzugehen. Die von den Kunden

gewünschte Einzelfertigung hatte den Standardmaschinenbauer schon in vorausgegangenen Projekten organisatorisch überfordert und dazu geführt, dass Termine nicht eingehalten wurden. Es fehlte daran, schnell und flexibel auf veränderte Bedingungen zu reagieren und über die Abteilungsgrenzen hinweg rasch praktikable und kostengünstige Lösungen zu entwickeln. Der Geschäftsführung stellte sich die alles entscheidende Aufgabe, wie sie gute Zusammenarbeit, Termintreue und Flexibilität im Team herstellen konnte, um den rettenden Großauftrag zu erfüllen.

Der neue Projektmanager sollte es richten. Zunächst lernte er die Abläufe in der Produktion und Montage kennen; auf Grundlage dieser Kenntnisse begann er ein Projekthandbuch auszuarbeiten. Die darin beschriebenen Workflows sollten garantieren, dass die Mitarbeiter im Projekt einerseits Sicherheit durch Standards und Regeln erhielten und andererseits flexibel auf neu entstehende Veränderungen reagieren konnten. Doch je länger der Projektmanager plante, desto weniger war er davon überzeugt, dass die Vorgaben aus dem Handbuch das Team zum erfolgreichen gemeinsamen Handeln bringen konnten. Nicht nur im Rahmen moderner Konzepte von agiler Führung und New Work, sondern auch in seiner Tätigkeit im Musikverein und in der Sportmannschaft hatte er die Erfahrung gemacht, dass der Erfolg des gemeinsamen Handelns nicht von minutiös geplanten Prozessen abhing, an die sich die Mitarbeiter anpassen sollten.

Worauf es vielmehr ankam, war, sich auf die Menschen zu besinnen und mit ihnen gemeinsam die Prozesse so zu gestalten, dass sie – sinnvoll und nachvollziehbar – dem Kundennutzen dienen. Also verwarf er zum Leidwesen der Geschäftsführung das Projekthandbuch und gestaltete in wenigen Monaten gemeinsam mit der Leitung und den Mitarbeitern die Struktur des Unternehmens so um, dass sie menschenkompatibel wurde.

Die Ergebnisse können sich sehen lassen; so wurde der Lieferverzug von sieben auf weniger als einen Tag gesenkt, die Durchlaufzeiten um 12 Prozent reduziert und die Produktivität um 17 Prozent gesteigert. Und vor allem: Aufgrund der neu eingeführten Selbstorganisation, bei der zugunsten stabiler Teamregeln die herkömmliche Hierarchie abgeschafft worden war, haben sich die Teammitglieder die Ziele zu eigen gemacht, sie gemeinsam verfolgt und für deren Erreichen Verantwortung übernommen. Hema hat 2015 dafür den von Xing ausgelobten Sonderpreis des New Work Award gewonnen.

MUT ZUR MENSCHLICHKEIT

Der Ansatz ist einerseits radikal, denn er hinterfragt die bestehende Arbeitsorganisation; andererseits ist er evolutionär, denn unter der Leitperspektive der Menschlichkeit entwickeln die Akteure Neue Formen der Zusammenarbeit – selbstorganisiert, verbindlich, kundenorientiert. Was dadurch gewonnen wird? Formale Aufgaben, Abläufe und Arbeitsanweisungen

verhindern in aller Regel Eigenmotivation, Verantwortungsübernahme und Innovationfreude. Der daraus resultierende Dienst nach Vorschrift führt zu einem Verlust an Möglichkeiten und Chancen. Stellt man das Unternehmen im Gegensatz dazu auf eine Menschmentbasierte Organisation um, so entsteht Lust an Leistung in Form von Eigeninitiative, Problemlösungsbereitschaft und Engagement.

Leitfragen für das Menschment lauten:

1. Sind die implementierten Prozesse und Abläufe dazu geeignet, das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Eigeninitiative, Motivation und Sinn zu erfüllen?
2. Ist die Führung bereit und in der Lage, die innere Beteiligung, Entscheidungsfreude und Verantwortlichkeit der Mitarbeiter zu aktivieren?
3. Schafft das Unternehmen immer wieder Formen gemeinsamen Handelns, die Bindung, Vertrauen und Selbstorganisation stärken?

Unternehmen, denen es gelingt, ihre Organisation und die Arbeit an der Maßgabe des Menschlichen auszurichten, werden auch in Zukunft Talente gewinnen, ihre Mitarbeiter motivieren und im Wettbewerb um die besten Köpfe ihre Leistungsträger halten.

Die durch Digitalisierung, KI, Globalisierung und andere Faktoren hervorgerufenen Veränderungen, die zuweilen auch als zerstörerisch empfunden werden, bieten zugleich große Chancen. Diese ergreifen wir am besten dadurch, dass wir die Verhaltens- und Leistungsprogramme des Menschen in den Fokus der Unternehmensgestaltung stellen.

Menschment als Grundsatz und Methode gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung, zum gemeinsamen Handeln und zur Identifikation mit der eigenen Arbeit. Auf diese Weise steigt ihr Wert auf einen neuen Level. Denn es ist nicht abzusehen, dass Computer oder Automaten dem Menschen in einer entscheidenden Fähigkeit den Rang ablaufen werden: in der Bewältigung von Komplexität.

Frithjof Bergmann, der Erfinder des Konzepts „New Work“, hat den Trend folgendermaßen beschrieben: „Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen. Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht all unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte uns stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen.“

6. LEADERSHIP AND POLICIES

DENNIS A. OSTWALD | RÜDIGER LEIDNER |
EMMANUEL ALEXANDRAKIS

TOWARDS A HEALTH ECONOMY POLICY – A CONSOLIDATED ECONOMIC AND HEALTH POLICY APPROACH

A SOLUTION FOR SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH, STABILITY, AND WELLBEING

INTRODUCTION

The individual, in a similar way with the collective health and wellbeing status, is influenced not only by health policy measures, but also by almost all interventions in other policy areas, such as environmental protection, transportation policy and this is even more evident in economic and social policy. On the other hand, healthcare or health policy measures have a direct and indirect impact on other policy areas, that by no means is limited to policies such as those that relate to the consumption of tobacco or drugs, but also, and most importantly, to policies that relate to labour productivity and macro-economic aggregates, such as employment and growth.

Furthermore, other parameters such as the population or demographic dividend[1], that refer to the growth in an economy that is the result of a change in the age structure of a country's population, along with the health dividend, that is captured through the Social Impact of a medical intervention[2], require further attention, given that they significantly contribute to economic growth and health of the population.

This article examines the relationship between health policy and economic policy.

Typically, when one refers to either economic or health policy, these are treated and considered as separate policies, that are associated with distinct and completely different goals. This approach, however, tends to neglect the economic impact of health and healthcare policy measures, as well as the influence they exert on the economic status, and respectively, the impact of economic policy measures on the level of health and healthcare policy measures.

The key question that is addressed in this paper is to assess a hybrid system that is based on health policy and economic policy objectives. In other words, the main issue examined is if the individual goals connected to these policies share a common basis as to their expected policy outcomes.

---

1 POLICY Project, Futures Group. Project funded by the U.S. Agency for International Development (USAID) under Contract No. HRN-C-00-00-00006-00, beginning July 7, 2000. POLICY is implemented by the Futures Group in collaboration with the Centre for Development and Population Activities (CEDPA) and Research Triangle Institute (RTI). The views expressed in this paper do not necessarily reflect those of USAID. http://www.policyproject.com/pubs/general-report/demo_div.pdf.

2 The Social Impact provides a new and more holistic perspective on the value of a medical innovation. It quantifies the incremental health benefits of an innovation over time. Its methodology, according to WifOR Institute, provides an instrument which quantifies the absolute increase of potential productive time, valued according to value-added effects, of both paid and unpaid work, that arise from the use of medical innovations.

Connecting certain objectives, places the Health Economy[3] at the center of interest, as a leading sustainable growth sector, where economic policy goals can consolidate, and could even enhance the economy's capacity to achieve the stated economic goals, or at least the main ones.

The authors argue that one of the prerequisites for sustainable policy actions is that the interdependencies among different policy areas should be accounted for, and by no means these shall be ignored, and present compelling reasons that support a joint policy approach for economic and health policies.

Initially, the main elements, individually of health and economic policy, will be addressed separately, and following that, in a separate chapter, their interconnections and strong linkages will be demonstrated.

A distinction is made between health and healthcare policies, although both terms are often used interchangeably when policy measures are qualified. In our approach, healthcare measures include policy interventions and actions that directly influence health expenditures, medical services and products, while health policy measures include a more general set of actions that have an impact on health and wellbeing.

Hence, in our understanding, policy interventions, such as abolishing cigarette smoking or promoting the consumption of healthier food or even environment protection measures, such as the reduction of fine dust are health policy actions and not healthcare policy measures in the strict sense.

---

[3] The Health Economy is defined as a distinct but heterogeneous economic sector that is comprised by core and ex-tended areas of activity, represented by various subsectors, all having a common characteristic of promoting health. In the sub-sectors of the core area, the health expenditure that are related to products and services are measured by surveys and then quantified. The extended area includes the quantification of products and services of other subsectors, that are not captured in health expenditure surveys, although they also promote health (Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi), 2017. "National Health Account for Germany. Summary of the Research Project of the Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, Berlin" – Gesundheitswirtschaft. Fakten & Zahlen. Ausgabe 2016'. Berlin. https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/national-health-account-for-germany.pdf?__blob=publicationFile&v=5.).

1 RECENT EVIDENCE OF THE CHANGING TREND IN CONSOLIDATING ECONOMIC AND HEALTH POLICY

1.1 THE "ASSESSMENT OF EU FISCAL RULES WITH A FOCUS ON THE SIX AND TWO-PACK LEGISLATION" REPORT

In August 2019, the EU published a report entitled "Assessment of EU fiscal rules with a focus on the six and two-pack legislation".[4] In this report, the EU fiscal framework, with a focus on the six and two-pack legislation, was carried out against three main criteria:

(1) ensuring the long-term sustainability of public finances,

(2) stabilizing economic activity in a counter-cyclical fashion, and

(3) improving the quality of public finances.

We will focus on criterion (3) and argue that there is a need to further elaborate on the quality of public funding and that this predominantly should involve health sector related expenditures.

The report, with reference to this point, concludes that the composition and efficiency of public spending matters for the overall quality of public finances, and our contention is that by setting health sector policy goals, we could improve the quality of public finances so that they would lead to growth and better health and wellness.

Furthermore, with regards to this same criterion, the report contends that quality of public finances also has a direct effect on the design of the EU fiscal policies.

There is hence some evidence that further efficiency gains could be achieved in some countries, and that fiscal rules, for instance, could indirectly affect the quality of public finances, by changing the composition of public expenditures.

However, interestingly so, the report touches only upon the education sector and suggests some ways that education could be assessed as a sector that impacts long term efficiency and productivity gains, thus treating education as an investment.

---

4 https://ec.europa.eu/info/publications/assessment-eu-fiscal-rules-focus-six-and-two-pack-legislation_en.

To the contrary, expenditures in other sectors, including those of the health sector, are treated as consumption, implying that these expenditures are also treated as cost factors and not as investments that could promote efficiency, productivity, and overall economic growth and wealth.

In particular, because of the contribution of the Health Economy to economic growth and employment, that will be presented in the following chapters, the authors contend that activities of the health sector must also be considered rather productive than consumptive.

1.2 THE G20 CALL TO ACTION ON HEALTH & DEVELOPMENT

Recently, a Call to Action was published, ahead of the 2nd G20 Joint Meeting of the G20 Finance and Health Ministers Meeting, on September 17, 2020. A Recommendation document was prepared in the context of the G20 Health & Development Partnership[5], addressing the G20 Health and Finance Ministers that was entitled “Pandemic preparedness - the urgent transition from emergency relief to long-term sustainable sourcing”.

According to the statements included in the Recommendation, expenditure on health is viewed as a critical sustainable public investment rather than a current account spending. Moreover, the call for action urges collaboration with Central Bank Governors, the IMF, and the private sector, in order to leverage blended and innovative financing models to serve this cause.

Most importantly, the G20 Health and Finance Ministers recognized the important link between investments in public health and economic resilience, setting the ground for designing new governmental policies, private-public partnerships, and the like. They are, hence, suggesting that the performance of the health sector should not be considered separately, but should be included in the IMF Article IV Consultations.

[5] https://www.ssdhub.org/wp-content/uploads/2020/09/SHORT_Recommendations-to-G20-Health-Ministers-1.pdf.

1.3 THE MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE SPECIAL REPORT ENTITLED "PRIORITIZING HEALTH: A PRESCRIPTION FOR PROSPERITY"

On July 8, 2020, the McKinsey Global Institute issued a special report[6] placing at the centre of public debate the notion of health as an investment that generates an economic return and stressing that this view has largely been absent from public policy discussions.

The report argues that there is a unique opportunity to advance broad-based health and prosperity, by reducing disease burden with applications of medical innovations. To support this argument, an analysis was conducted to determine the impact that this burden reduction could have on population health, the economy, and overall welfare, over a period up to 2040.

Impressive results were found. The analysis included approximately 200 countries, aggregating income-level analyses from the country-level analysis to find global and regional measurements. In other words, the disease-related investments that aim at the reduction of the potential burden, were presented as a healthy growth policy scenario that could both improve health and boost long-term global economic growth.

2 HEALTH POLICY AND ECONOMIC POLICY – THE CONVENTIONAL VIEW

2.1 DEFINITION OF THE HEALTH ECONOMY

In accordance to the delimitations and definitions of healthcare products, the German model of the health economy sector distinguishes between three important areas:

- Medical and nursing care (hospitals, doctors' practices, rehabilitation, and nursing facilities),
- the so-called Industrial Health Economy (pharmaceuticals, medical technology and biotechnology, research and development), and

[6] https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/prioritizing-health-a-prescription-for-prosperity authored by Jaana Remes, Katherine Linzer, Shubham Singhal, Martin Dewhurst, Penelope Dash, Jonathan Woetzel, Sven Smit, Matthias Evers, Matt Wilson, Dr. Kristin-Anne Rutter, and Aditi Ramdorai, McKinsey Global Institute.

- other areas, such as health and wellness tourism, retail trade and public administration activities.

2.2 HEALTH POLICY GOALS

The basic goals of national health policies are the achievement of a good personal health status and the increase of life expectancy. Some national health policies, along with the WHO, extend the basic set of objectives, by adding well-being parameters and considering access characteristics to health services, as well as equity features of the distribution of their benefits within the population.

One of the main differences between national healthcare systems, is based on the extent that they are financed by private and/or public means. Publicly financed national health policies mostly involve the control of the public healthcare expenditures and their financing. Hence, in this case, the contribution of the health industry to economic policy goals is not per se accounted for. Conversely, when healthcare expenditures are reduced, health authorities usually only consider their own budget, omitting any possible macro-economic impact of their activities. This is something that raises serious concerns, since contributions of the health sector to the Gross Domestic Product (GDP), in many countries, is more than 10 % of the total GDP[7]. Some macro-economic figures referring to Germany will be presented in more detail in chapter 3.

Public debates during the current Covid-19 pandemic provide convincing examples for the close interconnection of economic and health policy decisions. If one compares, for example, the costs of a sharp lockdown for one week which in Germany are estimated at 3,5 billion Euros with the vaccination costs of the whole German population (estimated at around 5 billion Euros)[8], one may conclude to avoid another lockdown it would have been better to have ordered a sufficient number of vaccine doses very early even if the development of the pandemic was not certain. This conclusion disregards, however, possible capacity limits not only of the companies developing the serum but also on the side of intermediate products necessary for the vaccination process as well as the logistical problems to be solved. Moreover, there are yet no examples that a higher ratio of vaccinated persons in the population avoided sharp lockdowns as the case of Israel shows.

Whereas the impact of the health status on the overall economy in macro-economic terms can easily be demonstrated and was once more made obvious during the COVID-19 pandemic, the impact of different levels of health expenditures, for instance on labour productivity, would

---

7 World Bank Data for 2017, https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.CHEX.GD.ZS?end=2017&most_recent_value_desc=true&start=2016.

8 https://www.capital.de/wirtschaft-politik/impfstoff-eine-zu-geringe-dosis.

be much harder to show with precision. The existence, however, of this interconnection can maybe be shown by international comparisons, but there is not any reference, to date at least, of the corresponding impact related to a single policy decision.

Other than the question of whether it is already possible to show the interconnection between the health status and economic development to some detail, another question, that of whether health expenditures shall be considered in the System of National Accounts, as consumption or investments is also raised. As mentioned above in paragraph 1.1, the European Fiscal Board in its "Assessment on EU fiscal rules" that was published in September 2019, defined "Productive public expenditure as the sum of government expenditure on R&D, education and transport"[9] only. Health expenditures were, though, not considered as productive factors, despite the high correlation that exists between the level of education, nutrition, and health status[10].

2.3 ECONOMIC POLICY GOALS

As far as macro-economic goals are concerned and given the limited scope and focus of this article, we have restricted our discussion to only macro-economic objectives[11] – impacts in other areas of economic policy such as innovation policy are not discussed. However, because of the interconnectivities and interactions among these goals, it is often impossible to achieve these goals simultaneously, or at least to the extent desired for all goals together.

Even though macro-economic policy decisions can have a significant impact on the health sector (depending on the extent of public financing), the potential effects are rarely accounted for in advance.

This becomes even more evident when there is a possible impact, of a rising unemployment rate for example, adversely on the individual health status, that could, in turn, lead to a possible rise in health expenditures.

---

9 https://ec.europa.eu/info/publications/assessment-eu-fiscal-rules-focus-six-and-two-pack-legislatio.

10 Leon Feinstein et al. (2006). What are the effects of education on health? In: OECD. Measuring the Effects of Education on Health and Civic Engagement, Proceedings of the Copenhagen Symposium, p. 172;

Lallukka, T. et. al. (2007). Multiple socio-economic circumstances and healthy food habits In the European Journal of Clinical Nutrition, 61, pp. 701-710;

Mielck, A. et al. (2012). Folgen unzureichender Bildung für die Gesundheit. Gütersloh.

11 Most countries consider growth of GDP and employment, price stability and external equilibrium as their main economic policy goals.

3 THE QUANTITATIVE BASIS OF A CONSOLIDATED ECONOMIC AND HEALTH POLICY

3.1 THE MAIN SUBSECTORS OF THE HEALTH ECONOMY

Figure 1 refers to the Federal Republic of Germany and shows the division of the health sector into the main subsectors, in particular, medical and nursing services and industrial production, with the respective data on their Gross Value Added (GVA) and the number of persons employed.

1 | Main subsectors of the healthcare industry and their contributions based on Federal Ministry for Economic Affairs and Energy [2020]

3.2 THE IMPACT OF THE HEALTH ECONOMY ON THE OVERALL ECONOMY IN GERMANY

The demand for health-related products and services has a direct impact not only on production and employment of the sector itself, but also – as will be shown in figure 3 in Chapter 3.3 – on the production of the sectors that provide intermediate products and services necessary for the "production of health", such as beds, computers, catering, and facility management services. An additional impact on the overall economy is generated by spending the income of the people employed in the healthcare sector for consumption purposes.

The current data worked out by WifOR Institute for the regular reporting of the German Federal Ministry for Economic Affairs and Energy, illustrate the high economic significance of the healthcare economy. The following table (Figure 2) shows the absolute contributions of the healthcare economy to gross value added in the overall economy and thus to economic performance, the labour market and foreign trade in Germany, as well as the corresponding growth rates since 2010.

2 | Key macro-economic figures of the health economy in Germany 2019 based on Federal Ministry for Economic Affairs and Energy [2020]

With around 372 billion euros and thus a share of almost 12 percent of the overall economy in 2019, the health economy is one of the most important sectors in Germany.

The fact that the average annual growth rate of the healthcare economy between 2010 and 2019 was higher than the corresponding growth rate of the overall German economy, shows that the healthcare economy is also a stabilizing factor for overall economic development.

This is shown in more detail in Figure 3, that compares the annual growth rates of the health and overall economy.

3 | Annual GVA growth rates of the health economy and overall economy based on Federal Ministry for Economic Affairs and Energy [2020]

Regarding the labour market, 7.5 million employed people provide health economic services, either in the emergency rooms of hospitals, in life-threatening situations or as pharmacists, providing advice and medication or as physiotherapists in a rehabilitation centre, and the like. This means that around one out of six people are employed[12] in Germany in the Health Economy.

These figures would even be higher when the purchases of intermediate products from other industries (indirect effects) and the spending of the incomes generated in the healthcare economy (induced effect) would be additionally accounted for.

[12] Employed persons are defined as any person who, as an employed person (manual worker, salaried employee, civil servant, marginally employed person, soldier) or as a self-employed person or family worker, pursues an economic activity, regardless of the scale of that activity.

Efficiency of the health economy:

12 % of the total economy is attributable to the Health Economy. By way of comparison: 4.5 % is accounted for by the automotive industry

Every sixth job in Germany is generated within the Health Economy

The health sector accounts for **more than 8 % of all German exports**

The Health Economy in Germany does not only meet the demand within the country's borders. In 2019, goods and services worth 131 billion euros[13] were exported abroad – around 8 percent of the total German exports. The importance of German healthcare products and services for foreign countries is particularly evident from the fact that the value of exports has nearly doubled since 2010. First and foremost, human pharmaceuticals, with 69 billion euros[14] , are the largest sector of exports of the health economy.

3.3 THE HEALTH SECTOR IN THE OVERALL ECONOMIC CIRCUIT

The economic function of the health sector can best be demonstrated by the "4 Quadrant Scheme" in the figure below that was developed and elaborated by WifOR Institute, while setting up the model of the National Health Account (NHA) for Germany, a project that was commissioned by the German Federal Ministry for Economic Affairs and Energy.

4 | Health in the overall economic circuit, Ostwald/Legler/Leidner: Gesundheitspaket mit Ausstrahlung. In: Gesundheit und Gesellschaft digital 06/2019

[13] Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (2020). Gesundheitswirtschaft – Fakten & Zahlen, Ergebnisse der Gesundheitswirtschaftlichen Gesamtrechnung. Edition 2019.

[14] Ibidem.

Figure 4 shows health as part of an economic cycle. Starting with the upper left quadrant and continuing in a clockwise direction, a development process is depicted which is triggered by personal desires, such as a long and self-determined life, with corresponding effects on the overall economic performance, which gives rise to employment and finally leads to its continuous increase.

The health economic cycle model is therefore not a finite sequence of the four consecutive steps, but rather a continuum, and a framework of self-influencing and constantly evolving timing belts.

The increasing health awareness within the population and the associated healthier lifestyle leads to an increased demand for health-relevant services and products (1st quadrant top left) and thus stimulates the health economy (2nd quadrant top right). This creates economic added value and additional jobs in the economy.

Moreover, this does not only happen within the health economy, but also in other industries from which the health economy receives certain intermediate products (3rd quadrant, bottom right).

Ultimately, the benefits of health products and services do not only relate to the fulfilment of personal wishes, but also allow employees to live healthier lives, thus remaining active in their working lives for longer, and thus making a considerable contribution to society and the economy (4th quadrant, bottom left).

More than one-fifth of health consumption is privately financed.

Consumer spending for statutory health services and goods in the Core Health Economy (CHE) grew substantially during 2008 – 2014 and achieved, in comparison to the other three sub-areas with 4.3 percent p. a., the second strongest growth rate.[15]

In contrast, the market of statutory health services of the Extended Health Economy (EHE) achieved the lowest growth of all growth rates, at 0.5 percent, whereas the market of complementary health services and goods of the EHE had the proportionally highest increase, with 4.6 percent.[16]

By type of services, accommodation and services of inpatient care dominate in the complementary market, followed by drugs and medical devices, and special outpatient and inpatient medical care in fourth place.

---

15 Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (2015/04). National Health Account for Germany.

16 Ibidem.

4 LIMITATIONS

What the German NHA model does not show

Despite these impressive figures revealing the macro-economic importance of the health economy, the model neither takes into account possible interdependencies between economic situations such as unemployment and poverty and the individual health status respective health expenditures, nor does it show the impact of the "outcome" of the health sector, i.e., a better health status, on the overall economy. We should though not mislead ourselves that the final goal of the productive activities of the healthcare sector is not the production of pharmaceuticals or technical devices, but the recreation or improvement of health. The impact of this outcome that, for example, leads to less absence from work due to illness or higher labour productivity, has not yet been quantified in a way that would allow to integrate it in the model.

Moreover, the model does neither explicitly consider sustainability aspects nor the impact and limitations of public finance composition.

5 CONCLUSIONS AND POLICY IMPLICATIONS

5.1 A NARRATIVE FOR ADVOCATING A CONSOLIDATED HEALTH AND ECONOMIC POLICY

The headline figures presented concerning the economic importance of the health sector and the model showing its central role in the economic circuit, raise the question of whether expenditure for healthcare or other health related expenditure, shall be regarded as consumption related costs or should rather be viewed as investments. And this is because of the relatively strong impacts that healthcare expenditure has, in relation to the performance of the healthcare system, on labour productivity and supply, interactions that became more evident during the COVID-19 pandemic. These interactions, and their effects on macro-economic parameters, support the narrative for considering such spending as an investment. If one accepts the common understanding that investment expenditures are expenditures that generate revenues that relate to economic growth in future periods, there can be no doubt that health expenditures must be considered as investment rather than consumption.

Moreover, the numbers and the significant role of the Health Economy in the overall economic circuit, indicate that when health policy in the decision-making processes does not take into account the effects it has on the overall economy, its effectiveness is as insufficient as that of an economic policy that neglects the impact of its measures on health and given the importance of this sector, including all the dynamic retroactivities that are generated.

It is therefore obvious that a combination of both policies is the ideal mix and thus has indispensable policy features and capacities.

Because of the limited length of this article, the theoretical framework for the joint economic and health policy suggested, is only discussed with regards to the main policy goals.

We consider that two alternative policy settings are adequate to make our case.

Policy interventions within the context of a joint economic and health policy should simultaneously contribute to:

Alternative 1:

- sustainable Economic growth
- High employment
- External equilibrium

while considering steady improvements in health.

Alternative 2:

- Steady improvements in health
- High employment and job quality
- External equilibrium

while considering sustainable economic growth.

In our opinion, the decision regarding which of these alternative priority settings should be adopted should be left to national policy preferences.

Regardless of the alternative policy mix that is decided, the figures and analysis that are presented with regards to the economic interdependencies between health (economy) and the overall economy, lead us to the inevitable conclusion that a sustainable economic growth can only be based on a sufficiently performing Health Economy. This argument, we believe, would become even more prominent when comparable data will be available that will allow to evaluate the impact of the current Corona pandemic.

5.2 INTERNATIONAL ECONOMIC POLICY ACTIVITIES

WHO and EU underlined in several occasions that the current health and economic crisis can only be defeated by the adoption of coordinated international policy actions. In the longer run, and to avoid, if not trigger combined health and economic crises, we recommend that international organisations that evaluate the economic development and policy of their member countries, include criteria for the performance of the health sector in their evaluation processes. Examples of such processes are foreseen in the Article IV Consultations at the IMF, by the EU Economic Policy Committee, and by the OECD Economic Development Review Committee.

5.3 HEALTH IMPACT ASSESSMENT

The suggested framework for a joint economic and healthcare policy can be considered a twofold impact assessment:

1. As far as the economic policy conditions are concerned, it could work as a health impact on the overall economy assessment.
2. With regards to health policy measures, it could predict the economic consequences of the planned measures.

Therefore, this assessment is much more than a health impact assessment, that also accounts for the impact of policy decision making on health expenditure. On the other hand, an economic policy could include a more integrated and complete health impact assessment, that by its nature can be applied in all policy areas.

As a final note, we believe that further research is necessary to be able to reliably quantify the outcome of the healthcare sector, i.e., on the improvement or recreation of health, on employment and labour productivity or on impacts that relate to interconnections concerning innovation.

ANDREJ HEINKE

INTERESSEN STATT PATHOS

Der Vorwurf, „Versteher“ eines bestimmten Landes zu sein, ist selten positiv gemeint. In der überwiegenden Zahl der Fälle wird der Begriff mit Vorwürfen verbunden, vorbehaltlos die Positionen einer fremden Macht zu übernehmen, vielleicht sogar im Gegenzug für persönliche Vorteile. Dabei ist das Verständnis eines Landes die grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Politik, die grundlegende Konflikte nur im Ausnahmefall entstehen lässt. Das setzt die Kenntnis der Geschichte, Kultur und Gegenwart der anderen Seite voraus, vor allem aber den direkten Kontakt mit den Menschen des jeweiligen Landes. Nur so lassen sich vitale Interessen erkennen und gegenseitig respektieren. Auf dieser Basis entsteht Vertrauen. Es werden dann Bereiche erkennbar, die den Raum für Zusammenarbeit bieten und einen Wandel durch Annäherung und gegenseitigen Respekt ermöglichen.

Das Verstehen eines anderen Landes, dessen Kultur und Interessen, ist nicht gleichzusetzen mit einer vorbehaltlosen Übernahme der Positionen des Gegenübers, sondern erlaubt erst eine kritische Auseinandersetzung damit und ist Voraussetzung für eine effektive Abwehr feindlicher Absichten. Die möglichst genaue Kenntnis der anderen Seite erlaubt es vor allem auch, sich selbst mit den Augen der Anderen zu sehen. So wird vermieden, die eigenen Annahmen und Vorurteile auf die andere Seite zu übertragen und vermeidet unangenehme Überraschungen, wenn die Sichtweise des Gegenübers eine ganz andere ist.

Besonders schwer fällt eine nüchterne und pragmatische Sichtweise auf die transatlantischen Beziehungen, die über lange Zeit als selbstverständlich erachtet wurden. Umso schwerer fällt es, auf einen Partner zu reagieren, der in wesentlichen Bereichen während der Trump-Administration ein offen von Eigeninteresse geprägtes Verhalten gezeigt hat und damit Misstrauen über die Belastbarkeit der Verbindung sät. Um eine erneuerte transatlantische Gemeinschaft herzustellen, ist die Beschäftigung und nüchterne Bestandsaufnahme der amerikanischen Interessen in Bezug auf Europa eine belastbare Grundlage.

DIE GESCHICHTE WIEDERHOLT SICH NICHT, ABER SIE REIMT SICH MANCHMAL

Die deutsch-amerikanischen Beziehungen waren stets einem Wandel im Einklang mit den jeweiligen Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen unterworfen. Jahrzehntelang waren sie aus westdeutscher Sicht eine Gewähr gegen auswärtige Bedrohungen und die Voraussetzung für die friedliche Wiedervereinigung. Auch dem vereinten Deutschland verschaffte das Verhältnis zu den USA zusätzlich zur Schutzfunktion größere Handlungsfreiheit in Europa. Nicht nur sah sich Deutschland selbst gegen Ungleichgewichte innerhalb der EU und gegenüber Osteuropa abgesichert, sondern die anderen Staaten Europas sahen durch die amerikanische Verbindung ihre Befürchtungen vor Deutschlands Macht relativiert.

Allerdings führte das Ende des Kalten Krieges zu einem militärischen wie politischen Bedeutungsverlust der amerikanischen Sicherheitsgarantien und zu einer entsprechenden Minderung der damit einhergehenden politischen Abhängigkeit Deutschlands von den USA. Interessensgegensätze führen auf beiden Seiten immer wieder auch zu harten Auseinandersetzungen, wie etwa im Fall von Nord Stream 2, wenn es um wirtschaftlichen Einfluss und Energielieferungen geht.

Aber auch schon zu Zeiten des Kalten Krieges benötigten beide Seiten des transatlantischen Bündnisses einander aus ihrem jeweiligen Eigeninteresse heraus. Der ehemalige amerikanische Sicherheitsberater und Außenminister Henry Kissinger beschrieb am besten dieses historische Verhältnis zwischen beiden Räumen, wenn er feststellte: „Without America, Europe turns into a peninsula at the tip of Eurasia, unable to find equilibrium, much less unity, and at risk of gradually subsiding into a role similar to that of ancient Greece in relation to Rome – the only outstanding question being whether America or Russia will play the role of Rome."[1]

„Without Europe, America would become an island off the shores of Eurasia, condemned to a kind of pure balance-of-power politics that does not reflect its national genius. Without Europe, America's path would be lonely; without America, Europe's role would approach irrelevance. This is why America concluded twice in this century that the domination of Eurasia by a hegemonic power threatens its vital interests and has gone to war to prevent it."[2]

Kissinger sah in einer starken amerikanischen Rolle in Europa die Voraussetzung dafür, dass Europa geeint blieb, denn ohne den Einfluss der USA würde die EU aus Furcht vor deutscher Hegemonie auseinanderbrechen, Frankreich würde in einer russischen Option Rückversicherung suchen, während Deutschland nationalistischer und Russland revanchistischer werden könnten. Deshalb stellte für Kissinger die amerikanische Präsenz in Europa das Gleichgewicht her. Europa könne auf sich allein gestellt nicht mit den beiden größten Gefahren umgehen, die aus Russland drohten, nämlich einer Wiederkehr des Nationalismus oder einer Implosion. Selbst Russland würde Gewinn aus der amerikanischen Anwesenheit ziehen, die eine Garantie gegen das Wiederaufkommen historischer Rivalitäten bieten würde.

Das Verhältnis zwischen den USA und Europa ist zwar eines zwischen Gleichgesinnten, aber nicht eines unter Gleichen. Die Amerikaner bilden die sehr viel stärkere Seite der Allianz und sie haben das unter Trump so offen gezeigt, wie nie zuvor. Aus ihrer Sicht stehen bei der Machtprojektion keine Partner, sondern bestenfalls Hilfskräfte zur Seite.

Die tatsächlichen Machtverhältnisse wurden schon zu Beginn unseres Jahrhunderts vom ehemaligen Sicherheitsberater Zbigniew Brzezinski als „eine imperial ausgerichtete Welt"

---

1 Prepared Statement of the Honorable Henry A. Kissinger before the Senate Foreign Relations Committee. Federal News Service (1995, 13. Juli). 104th Congress, 1st Session.

2 Prepared Statement of the Honorable Henry A. Kissinger before the Senate Foreign Relations Committee. Federal News Service (1997, 30. Oktober). 105th Congress, 1st Session.

beschrieben, ohne wirkliche Verbündete der USA, deren hegemoniale Rolle für ihn auf Dauer angelegt und ohne wirkliche Alternative bleibt. Westeuropa blieb für ihn noch immer ein amerikanisches Protektorat und dessen alliierte Staaten verglich er mit Vasallen und Tributpflichtigen.[3] Auf deutscher Seite gab es nur wenige Stimmen, die vergleichbar offen den Stand der Beziehungen beschrieben, aber der ehemalige Berater von Willy Brandt und Sicherheitspolitiker Egon Bahr beschrieb den Zustand Europas offenherzig als „luxuriöses Protektorat mit großzügiger Mitbestimmung".[4]

Das Ungleichgewicht der transatlantischen Beziehungen ergibt sich auch daraus, dass die Europäische Union in vielen Bereichen von einer Einigkeit noch weit entfernt ist. Innerhalb der amerikanischen Administrationen über verschiedene Präsidentschaften hinweg gibt es immer wieder Stimmen, die die Frage aufkommen lassen, ob die USA die Existenz eines einigen Europas wünschen. In einem Gespräch mit Timothy Garton Ash am 22. Januar 2019 erwähnt er folgende Begebenheit: „Ich bekam im Mai oder Anfang Juni 2001 einen Anruf in meinem Büro in Oxford, und eine amerikanische Stimme sagte: Präsident Bush möchte Sie kommenden Donnerstag sehen, um über Europa zu diskutieren. Ich dachte, das sei ein Scherz meiner Studenten, aber es war so. Ich fuhr hin, und es wurde ein Gespräch von zweieinhalb Stunden in einem kleineren Kreis vor seinem ersten offiziellen Besuch in Europa. Irgendwann sagte George W. Bush: 'Do we want the European Union to succeed?' Eine Distanz in Washington zum Einigungsprojekt Europas war also schon damals eindeutig vorhanden. Diese Schwächung des geopolitischen Westens seit dem Ende des Kalten Krieges ist ein Langzeitphänomen. Sie war schon unter George W. Bush vorhanden, setzte sich unter Barack Obama fort und kommt unter Trump – als der Inkarnation des nationalen Populisten – unverblümt zum Ausdruck. Aber selbst wenn Trump vorbei ist, wird das transatlantische Verhältnis abgeschwächt bleiben."[5]

DIE NATO-OSTERWEITERUNG ALS FALLBEISPIEL DER TRANSATLANTISCHEN INTERESSEN

Kein anderes Instrument verbindet beide Seiten des Atlantiks so sehr wie die NATO. Dieses politische und militärische Sicherheitsbündnis stellt die grundlegende Verbindung im gegenseitigen Verhältnis dar und wurde seit ihrer Gründung von allen Präsidenten der Vereinigten Staaten, bis auf Trump, der sie als „obsolet" bezeichnete, als grundlegendes Instrument der

---

3 Vgl. Brzezinski, Z. (1997). The Grand Chessboard. American Primacy and Its Geostrategic Imperatives. New York; Livingston, R.G. (2000). The Party's Over. Kohl's Disservice to German Democracy. In: Foreign Affairs, 79(3), S. 14; Kitfield, J. (1996). Kohl's Answer, In: The National Journal, 28(49), S. 2637.

4 Bahr, E. (1998). Deutsche Interessen. Streitschrift zu Macht, Sicherheit und Außenpolitik. München, S. 37.

5 Transkription des Gesprächs mit dem Autor, 22. Januar 2019.

amerikanischen Außenpolitik angesehen, dessen Wirksamkeit maßgeblich auf der sicherheitspolitischen Führungsrolle und militärischen Präsenz der USA in Europa beruhte.

An den drei Hauptzielen des Bündnisses hat sich über die Jahrzehnte nichts geändert: „To keep the United States engaged in Europe, to prevent the Germans from having to pursue an independent policy, and to serve as an insurance policy in case things go wrong in Russia."[6]

Die NATO liefert die wichtigste Begründung für die andauernde Anwesenheit amerikanischer Truppen und zur Wahrung des politischen Einflusses der USA in Europa. Gleichzeitig ist sie die einzige Institution, die noch immer eine überparteiliche Unterstützung in den Vereinigten Staaten findet, vor allem in beiden Häusern des Kongresses, aber auch in der Bevölkerung, gestärkt durch die vielen Veteranen, die in Europa gedient haben.

Nach dem Ende des Kalten Krieges drohte die NATO eine ihrer wesentlichen Existenzgrundlagen zu verlieren. Nur die NATO-Erweiterung Mitte der 1990er Jahre hat das Auseinanderdriften beider Seiten des Atlantiks schon zu diesem Zeitpunkt verhindert und stattdessen die Gemeinsamkeiten in den Vordergrund gestellt. Diese fand man in der Ausdehnung des westlichen Interessens- und Wertesystems nach Osten. Die NATO bleibt das Hauptinstrument der transatlantischen Verbindung, doch die Konflikte innerhalb des Bündnisses werden stärker. Das äußert sich nicht nur in der Äußerung des französischen Präsidenten Macron über deren Hirntod, sondern auch über die Gültigkeit des Beistandsversprechens nach Artikel 5, sofern die einzelnen Mitgliedsstaaten nicht zwei Prozent ihres BIP für Verteidigung ausgeben. Davon ist Deutschland weit entfernt.

Bei der ersten Runde der NATO-Osterweiterung kamen indes schon viele der grundlegenden Interessen und Befürchtungen auf amerikanischer Seite zur Sprache, die nichts von ihrer Bedeutung und Gültigkeit eingebüßt haben. Deshalb eignet sich dieses Fallbeispiel für eine nähere Betrachtung, um Illusionen über bestehende und kommende Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu vermeiden.

DIE WARNUNGEN DER AMERIKANISCHEN NATO-ERWEITERUNGSGEGNER

Der Doyen der amerikanischen Russlandexperten, George F. Kennan, bezeichnete im Jahr 1997 die Ausweitung der NATO als den verhängnisvollsten Fehler der amerikanischen Politik in der gesamten Ära nach dem Kalten Krieg, da sie Russland erneut in eine feindliche

---

6 Mandelbaum, M.: Hearing of the Senate Foreign Relations Committee; Subject: NATO Expansion. Federal News Service (1997, 9. Oktober). 105th Congress, 1st Session.

Rolle drängen würde.[7] Die amerikanischen Erweiterungsgegner sahen schon damals durch die Ausdehnung der NATO Gefahren geschaffen, die eigentlich gebannt werden sollten. Was würde etwa mit jenen Ländern geschehen, besonders der Ukraine, die nicht zur Aufnahme in die NATO vorgesehen waren? Würde sich dadurch nicht erst recht ein Sicherheitsvakuum auftun, das man eigentlich hatte vermeiden wollen? Vor allem aber würde die Osterweiterung die Beziehungen zu Russland dauerhaft vergiften und Europa aufs neue teilen.[8] Joseph Nye warnte, daß die Behandlung Russlands als potentieller Feind zur „self-fulfilling prophecy" werden könnte.[9] Senator Sam Nunn warnte: „This is the stuff that self-fulfilling prophecies, and historic tragedies, are made of."[10]

Michael Mandelbaum sah Russland von einem an Problemlösungen aktiv mitarbeitenden Partner auf einen potentiell feindlichen Gegenspieler reduziert. Wegen seiner unvermindert strategisch bedeutenden Positionen wäre Russland vielmehr in einer Schlüsselrolle bei zukünftigen Koalitionen, etwa gegen China. Die Osterweiterung drohe Russland ins gegnerische Lager zu zwingen.[11] Der Vorwurf schwang mit, dass es in der Politik, der Wirtschaft und dem Militär des Westens Gruppen gab, denen eine Neuauflage der strategischen Konfrontation mit Russland gelegen kam. Mit einem klaren Feindbild lasse sich eben viel einfacher Politik betreiben, besser Geld verdienen und lassen sich überkommene Strukturen leichter aufrechterhalten. Die möglichen Gewinne aus der Osterweiterung für amerikanische Waffenhersteller ergänzten die Argumentation in dieser Richtung.[12]

Auch der ehemalige amerikanische Botschafter in Moskau, Jack Matlock, hielt die Osterweiterung für „a profound strategic blunder." Die Aufnahme neuer Mitglieder würde den Russen zeigen, daß die Amerikaner sie noch immer als potentiellen Gegner betrachten, „unsuited for the same security guarantees and the same degree of cooperation that countries in central and eastern Europe are being offered."[13] Matlock verglich die politische Absicht der NATO-Erweiterung mit den vergeblichen militärischen Versuchen Frankreichs, durch den Bau der Maginot-Linie den Zweiten Weltkrieg zu vermeiden. Indem sich Frankreich auf vergangene

---

7 Kennan, G. F. (1997, 5. Februar). A Fateful Error. In: NYT, S. A23; s. auch ders. (1997, 14. Februar). Ein Fehler mit schlimmen Folgen. Die NATO-Erweiterung ist überflüssig und wird Rußland verbittern. In: Die Zeit, 8, S. 8.

8 Vgl. Garthoff, R.L. (1997). Western Efforts to Shape Post-Soviet Behavior. In: Davisha, K. (Hrsg.). The International Dimension Of Post-Communist Transitions in Russia and the New States of Eurasia. Armonk, N.Y., S. 30.

9 Nye Jr., J. S. (1996, Winter). Conflicts after the Cold War. In: The Washington Quarterly, 19(1), S. 11.

10 Dobbs, M. (1995, 23. Juni). Nunn Breaks Ranks On NATO Expansion. In: WP, S. A4.

11 Vgl. Schwenninger, S. R. (1997, 20. Oktober). The Case Against NATO Enlargement: Clinton's Fateful Gamble. In: The Nation, 265(12), S. 21.

12 Vgl. Gerth, J. / Weiner, T. (1997, 29. Juni). Arms Makers See A Bonanza In Selling NATO Expansion. In: NYT, S. 1 u. 8.

13 Hearing of the Senate Foreign Relations Committee; Subject: NATO Expansion, Afternoon Session. Federal News Service (1997, 30. Oktober). 105th Congress, 1st Session.

Gefahren konzentrierte, habe es versäumt, künftige Gefahren zu antizipieren. Genau dieser Fehler drohte durch die NATO-Expansion erneut begangen zu werden.[14]

Schon damals bot sich einer einflussreichen Gruppe der Befürworter der NATO-Erweiterung die Gelegenheit, Russlands Schwäche auszunutzen und als möglichst dauerhaft anzulegen. Dmitri Simes von der Nixon-Stiftung sah den Zeitpunkt für die NATO-Expansion wegen der russischen Schwäche als optimal an: „I think that the time is precisely now when the Russians are preoccupied with their domestic issues, and when we have a fairly benign relationship with Yeltsin, and when they are still modestly dependent upon foreign aid, particularly the World Bank and the International Monetary Fund."[15]

Der traditionell antirussische Charakter der Allianz wurde zum Nukleus der Fortexistenz der NATO im amerikanischen Interesse eines Machtgleichgewichts in Europa. Exponierteste Vertreter dieser Strategie waren der ehemalige Sicherheitsberater Zbigniew Brzezinski, der ehemalige Außenminister Henry Kissinger, der republikanische Senator Brown aus Colorado und der republikanische Senator Jesse Helms aus North Carolina.[16]

Russland sei „too big, too poor, and too Asian", um wirklich einbezogen zu werden.[17] Samuel Huntington sah die Ostgrenze Europas nach dem Kalten Krieg entlang der Ostgrenze Finnlands verlaufen, quer durch Belarus, die Ukraine und Rumänien, den Grenzen zwischen Kroatien zu Bosnien und Serbien folgend, bevor sie sich in der Adria verlor: „Europe ends where Western Christianity ends and Islam and Orthodoxy begin."[18] Alte Feindbilder gegenüber Russland wurden bestärkt, indem die russische Orthodoxie als unfähig zum Dialog mit dem Westen bezeichnet wurde und Hoffnungen einer engen Partnerschaft zwischen Russland und den USA vergeblich seien.[19]

---

14 Testimony of Jack F. Matlock, Jr., Professor Columbia University; Senate Foreign Relations; European Affairs; Enlarging the Size of NATO. Federal Document Clearing House Congressional Testimony (1995, 3. Mai). 104th Congress, 1st Session.

15 Hearing of the Senate Foreign Relations Committee; Subject: NATO Expansion, Afternoon Session. Federal News Service (1997, 30. Oktober). 105th Congress, 1st Session.

16 Vgl. Kissinger, H.A. (1996, 17. Juni). Beware: A Threat Abroad. In: Newsweek, S. 41.

17 Treverton, G. F. (1992). America, Germany, and the Future of Europe. Princeton, NJ, S. 171.

18 Ebd., S. 158.

19 Vgl. Huntington, S. P. (1996.). The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order. New York.

DAS AMERIKANISCHE INTERESSE AN EINER EINHEGUNG DEUTSCHLANDS

Die Furcht vor einer Wiederkehr deutscher Hegemonialbestrebungen und eine zuverlässige Einbindung sind kontinuierlich Teil amerikanischer Interessen in Europa. Die Osterweiterung der NATO war für die USA so auch ein Mittel, um das erstarkende Deutschland auszubalancieren und einzuhegen. Präsident Joseph Biden, damals Senator, wies im Jahr 1994 auf das schwierige Verhältnis in den USA hin, über das Potential Deutschlands offen zu sprechen: „Germany is the 300-pound gorilla in Europe. Germany is the economic force in Europe."[20]

Ron Asmus und Stephen Larrabee, die maßgeblich für die Konzeption der Osterweiterung verantwortlich waren, sahen dadurch künftig deutsche Alleingänge präventiv unterbunden.[21] Der Historiker Ronald Steel sprach es aus: „But the desire to contain not only Moscow but also, to a lesser degree, Berlin is the simple truth that lies behind all the window dressing about 'inclusion' and 'fairness' and 'overcoming Yalta'."[22]

Brzezinski sah schon früh das zentrale Sicherheitsproblem Europas darin, „how to cope with the reality of Germany's power".[23] Für ihn war klar, „that NATO and European Union have creatively resolved the old question of disproportionate German power in Europe."[24] Eine deutsch-russische Verbindung auf Kosten der USA hielt Brzezinski für nicht ausgeschlossen, aber unwahrscheinlich, selbst wenn die europäische Einigung zurückgeworfen oder die transatlantische Allianz beschädigt würde.[25]

Die Befürchtungen vor einem unberechenbaren Deutschland wurden in einer Anhörung vor dem Kongress deutlich artikuliert, als der Politikwissenschaftler Alvin Rubinstein aus der NATO-Osterweiterung große Gefahren für die USA erwachsen sah: „Any geo-political development, however well-intentioned, that transforms Germany from an ordinary nation state into a strategic hub radiating political and military, as well as economic influence across much

---

20 Joint Hearing of the Coalition Defense and Reinforcing Forces Subcommittee of the Senate Armed Services Committee and the European Affairs Subcommittee of the Senate Foreign Relations Committee; Subject: Future of NATO. Federal News Service (1994, 1. Februar). 103th Congress, 2nd Session.

21 Vgl. auch Asmus, R. D. / Kugler, R. L. / Larrabee, F. S. (1995, Spring). NATO Expansion: The Next Steps. In: Survival, 37, S. 9.

22 Steel, R. (1998, 15. Januar). Instead of NATO. In: The New York Review of Books, S. 21.

23 Zit. in Perlez, J. (1997, 7. Dezember). Blunt Reasons for Enlarging NATO: Curbs on Germany. In: NYT; vgl. auch Knapp, M. (1996). Europäische Sicherheit und die Osterweiterung der NATO aus Sicht der USA. In: Pradetto, A. (Hrsg.). Ostmitteleuropa; Rußland und die Osterweiterung der NATO. Perzeptionen und Strategien im Spannungsfeld nationaler und europäischer Sicherheit. Opladen, S. 251–287.

24 Hearing of the Senate Foreign Relations Committee; Subject: NATO Expansion. Federal News Service (1997, 9. Oktober). 105th Congress, 1st Session.

25 Vgl. Brzezinski 1997, S. 117.

of Europe will pose problems for America's presently unchallenged dominance."[26] Die NATO-Expansion würde Deutschland zu einem schwierigeren Partner machen. Mit zunehmendem Einfluss in Europa werde die deutsche Politik nationalistischer und weniger europäisch, besonders in Richtung Osten. Es werde nicht nur die deutsche Vorherrschaft untermauert, sondern auch Mittel- und Osteuropa dem deutschen Einfluss überantwortet: „it will mean Germany's de facto colonization of the area." Frankreich und Großbritannien würden in ihrem Einfluss gemindert.[27]

Lediglich die amerikanische Präsenz verhindere eine Wiederkehr des „German phoenix". Deutschland werde nach einer politischen Rolle suchen, die seiner wirtschaftlichen Statur entspreche. Anzeichen dafür seien bereits bei der deutschen Anerkennung der Unabhängigkeit Sloweniens und Kroatiens im Jahr 1991 zu beobachten gewesen, die ohne Rücksicht auf die westlichen Verbündeten erfolgt sei. Daraus spreche eine nationalistische Tendenz.[28]

Der damalige Senator Biden machte diese Befürchtungen im Jahr 1997 deutlich, wenn er zwanzig Jahre in die Zukunft blickte: „I'm more worried about Germany and France 20 years from now, having not yet established the degree of political maturation after 300 years as a nation state, being in a circumstance where they are at one another without the United States being an integral part of Europe. That's what I worry about. I think that is a more real projection and I'll bet you our grandchildren will read, if you have a differing view, the more likely scenario than the Russian bear that's been amputated, lumbering across Europe, is that Germany and France are at it again 30 years from now. Maybe not an open war but an open conflict."[29]

Bill Hyland, ehemaliger Herausgeber der Zeitschrift *Foreign Affairs*, stellte fest: „Of course, an unstated reason for NATO expansion was to tie down Germany."[30] Auch der damalige Herausgeber der Zeitschrift *National Interest*, Adam Garfinkle, blickte mit einiger Skepsis auf Deutschland. Es sei der mächtigste Staat in Europa und werde nach einer Rolle und einem Status suchen, der dem angemessen sei. Dadurch würden aber die Zweifel und die Unruhe eines Kontinents geweckt, der seine Vergangenheit nicht vergessen habe. Zusätzlich wirke, dass das deutsche Volk seine endgültigen Landesgrenzen noch nicht gefunden habe und seit der Vereinigung zunehmend nationalistischere Töne zu hören gewesen seien. Die Möglichkeit der Loslösung aus der atlantischen Bindung und der nuklearen Bewaffnung beunruhigten ihn.

---

26 Prepared Testimony of Alvin Z. Rubinstein, University of Pennsylvania, Department of Political Science, Before the Senate Foreign Relations Committee; Subject: Dubious Security: NATO Enlargement in Strategic Perspective; Acting Chair: Senator Robert Smith (R-NH); Washington, D.C. Federal News Service (1997, 5. November). 105th Congress, 1st Session.

27 Ebd.

28 S. auch Heilbrunn, J. (1996). Germany's New Right. In: Foreign Affairs, 75(6), S. 80–98.

29 Hearing of the Senate Foreign Relations Committee; Subject: NATO Expansion. Federal News Service (1997, 9. Oktober). 105th Congress, 1st Session.

30 Ebd., S. 97.

Deutsche Politik könnte sich von amerikanischer Macht abgrenzen und dem Einfluss der USA entgegenwirken. Nur wenn die Länder zwischen Deutschland und Russland in die NATO gelangten, wären die Vereinigten Staaten in der Lage, auch weiterhin eine relativierende Rolle zu spielen und einen möglichen Konflikt zu entschärfen, der auf expandierende deutsche Macht zurückgehen könnte.[31]

Der ehemalige Staatssekretär im amerikanischen Außenministerium und spätere Handelsbeauftrage und Weltbankchef, Robert Zoellick, beschrieb die amerikanische Politik gegenüber Deutschland ebenfalls als einen Kampf um die Einbindung des Landes in ein friedliches Europa. Gefangen zwischen Ost und West hätte Deutschland in seiner Geschichte verschiedene Strategien verfolgt, um eine eigene Hegemonie zu errichten. Die Herausforderungen für Deutschlands Sicherheit lagen nach Zoellicks Ansicht erneut im Osten. Ohne amerikanische Unterstützung würde Deutschland seine Interessen unilateral wahrnehmen. Zum Beweis für seine Ansichten zitierte Zoellick aus dem außenpolitischen Papier der CDU/CSU-Bundestagsfraktion von 1994.[32]

AMERIKANISCHE BEDENKEN VOR EINER DEUTSCH-RUSSISCHEN VERBINDUNG

Auch die amerikanischen Bedenken vor einer deutsch-russischen Verständigung zulasten der Vereinigten Staaten gehören zu den Kontinuitäten der transatlantischen Beziehungen, die jedoch nur selten offen formuliert werden. Im Fall der ersten NATO-Osterweiterung wurde jedoch auch diese Dimension deutlich.

Der ehemalige Chef der National Security Agency, General Odom, sah schon damals Deutschlands Rolle aus Sicht der amerikanischen nationalen Interessen als zentral an. Zu viele amerikanische Entscheidungsträger würden den gegenwärtigen Zustand Deutschlands als selbstverständlich ansehen und glauben, dass die europäische Einigung irreversibel sei und die jahrhundertealte deutsche Frage von der europäischen Agenda verdrängt wurde. Diese Auffassung sei falsch.[33] Die Konflikte zwischen den europäischen Mächten würden lediglich durch die amerikanische Anwesenheit unterdrückt. Deutschland könne jederzeit Son-

---

31 Garfinkle, A. (1996/1997, Winter). NATO Enlargement: What's the Rush? In: The National Interest, S. 102–111.

32 Testimony of Robert Zoellick, Executive Vice President of General Counsel Federal National Mortgage Association; Senate Foreign Relations Committee; European Affairs; Future of NATO. Federal Document Clearing House Congressional Testimony (1995, 27. April). 104th Congress, 1st Session.

33 Prepared Testimony of William E. Odom, Lieutenant General, Retired, before the Senate Foreign Relations Committee on NATO Enlargement. Federal News Service (1997, 30. Oktober). 105th Congress, 1st Session.

dervereinbarungen mit Moskau auf Kosten anderer Staaten schließen.[34] Die ehemalige amerikanische Handelsbeauftragte Paula Dobriansky sah ebenfalls ohne eine NATO-Erweiterung ein Sonderabkommen Deutschlands mit Russland kommen.[35]

Auch der ehemalige amerikanische Botschafter in Deutschland, Richard Burt, beschrieb mögliche Handlungsoptionen Deutschlands, die allesamt das amerikanische Interesse an einer andauernden Einbindung der Deutschen in die NATO begründeten, darunter „the age-old German desire to work out a German-Russian condominium in the east".[36] Henry Kissinger warnte davor, dass Deutschland ohne Osterweiterung zwangsläufig auf eigene Faust versuchen würde, die Sicherheitsordnung der Länder östlich der Grenze zu beeinflussen.[37] Deshalb würde ein Ausbleiben der NATO-Osterweiterung „collision or collusion" zwischen Deutschland und Russland riskieren. Vitale amerikanische Interessen wären in jedem Falle betroffen.[38]

AUSBLICK AUF DIE TRANSATLANTISCHEN BEZIEHUNGEN

Die erste NATO-Osterweiterung blieb noch im Wesentlichen eine Fortsetzung und Anpassung der traditionellen Konventionen, die das Denken des Westens während des Kalten Krieges bestimmt hatten. Sie stellte keine grundlegende strategische Neuorientierung dar. Zu Recht verglich der ehemalige Planungschef im deutschen Verteidigungsministerium, Ulrich Weisser, die Neuordnung Europas mit dem restaurativen System, das im Jahre 1815 vom Wiener Kongress geschaffen wurde.[39] Egon Bahr bezeichnete die NATO Erweiterung sogar als „Konzept der Konzeptlosigkeit", das seine Fähigkeit zum Krisenmanagement erst noch beweisen müsse.[40]

Weder wurden europäischen Strukturen von amerikanischer Seite mehr Entscheidungsmacht eingeräumt, noch wurden diese in Europa damals ernsthaft verfolgt. Als die damalige

---

34 Testimony before the Senate Foreign Relations Committee on Issues Surrounding NATO Enlargement; William E. Odom, LT Gen, USA Retired, Director The Hudson Institute. Federal Document Clearing House Congressional Testimony (1995, 27. April). 104th Congress, 1st Session.

35 Prepared Testimony of the Honorable Paula J. Dobriansky, Senior International Affairs and Trade Advisor Hunton & Williams before the Senate Foreign Relations Committee on European Affairs. Federal News Service (1995, 4. Mai). 104th Congress, 1st Session.

36 Prepared Testimony of Richard Burt to the Senate Foreign Relations Committee. Federal News Service (1995, 4. Mai). 104th Congress, 1st Session.

37 Kissinger, H. (1994, 16. August). It's an Alliance, Not a Relic. In: NYT, S. A19.

38 Prepared Statement of the Honorable Henry A. Kissinger before the Senate Foreign Relations Committee. Federal News Service (1997, 30. Oktober). 105th Congress, 1st Session.

39 Weisser, U. (1999). Sicherheit für ganz Europa. Die Atlantische Allianz in der Bewährung. Stuttgart.

40 Bahr 1998, S. 74 u. 78.

Bundesregierung vor der Entscheidung stand, sich entweder für eine vorrangig europäisch dominierte Lösung der Verteidigungsproblematik auszusprechen oder die transatlantische Lösung zu wählen, entschied sie sich für die Vereinigten Staaten. Die meisten europäischen Staaten verhielten sich gegenüber der NATO-Erweiterung ambivalent, die vor allem ein willkommenes Mittel bot, um den Beitrittskandidaten nicht eine schnelle Aufnahme in die EU anbieten zu müssen.

In den drei Jahrzehnten seit der ersten NATO-Osterweiterung wurde vor allem eine offene Konfrontation zwischen der NATO und Russland in Europa verhindert. Gleichzeitig ist Russland wieder so erstarkt, dass die roten Linien seiner Interessen seit dem militärischen Konflikt in Georgien im Jahr 2008 und der Annexion der Krim im Jahr 2014 nicht nur offensichtlich wurden, sondern auch zur Zunahme von Risiken für die Sicherheit in Europa geführt haben.

Zu den wichtigsten Konstanten der künftigen Gestaltung der europäischen Sicherheitsordnung wird nicht nur das Verhältnis zu Russland zählen, sondern auch die Rolle Deutschlands in Europa und dessen künftiges Verhältnis zu den Vereinigten Staaten. Sollte die Ausgrenzung Russlands fortdauern und sich noch vertiefen, so wäre dessen Rolle als geopolitischer Kontrahent an der Seite eines erstarkenden Chinas für die NATO zementiert. Wenn jedoch der Systemkonflikt der Vereinigten Staaten mit China an Schärfe zunimmt, etwa durch die Eskalation der Taiwanfrage, so ist denkbar, dass sich realpolitische Kräfte in den USA durchsetzen, die Russland aus seiner Verbindung mit China herausbrechen und auf die Seite des Westens ziehen wollen. Das würde die Logik der ersten NATO-Osterweiterung auf den Kopf stellen.

7. LEADERSHIP AND LAW

RAINER ARNOLD | EVA FELDBAUM

TRANSNATIONALES BUSINESS UND MENSCHENRECHTE

INHALT

1 Der Menschenrechtsschutz als Gebot der Menschenwürde – einige Überlegungen zu den Grundlagen ... 461
1.1 Die Anthropozentrik des Rechts ... 461
1.2 Die mögliche Divergenz zwischen tatsächlichem Recht und Rechtserkenntnis ... 462
1.3 Das anthropologische Grundverhältnis und Internationales Recht ... 462
1.4 Freiheit von Eingriff und Freiheit durch Leistung ... 464
1.5 Grund- und Menschenrechte als Wertekonstituierung und als Wertesicherung ... 465
1.6 Die anthropologischen Eigenschaften der Grund- und Menschenrechte – einige Überlegungen ... 465
1.6.1 Dynamische und evolutive Auslegung – substanzielle und funktionelle Effizienz ... 465
1.6.2 Zur Horizontalwirkung der Grund- und Menschenrechte als Ausdruck funktioneller Effizienz – Drittwirkung und Schutzpflicht ... 467

2 Transnationales Business und Menschenrechte – Zur notwendigen Fortentwicklung des Schutzes ... 470
2.1 „Inherent dignity" des Menschen und Entwicklung der Menschenrechtskataloge ... 470
2.2 Die Entwicklung nationaler und internationaler Instrumente mit Relevanz für den transnationalen Geschäftsverkehr ... 475

3 Konklusion ... 480

Referenzen ... 482

1 DER MENSCHENRECHTSSCHUTZ ALS GEBOT DER MENSCHENWÜRDE – EINIGE ÜBERLEGUNGEN ZU DEN GRUNDLAGEN

1.1 DIE ANTHROPOZENTRIK DES RECHTS

Der stetig fortschreitende Prozess der Emanzipation des Individuums, bewirkt durch sich gegenseitig ergänzende und verstärkende multifaktorielle Entwicklungen in Technologie, Wirtschaft, Politik und Kultur, hat die zentrale Bedeutung des Menschen im Recht bewusst gemacht. Das Recht ist anthropozentrisch, es besteht um des Menschen willen („*omne ius hominum causa*“, Hermogenianus).

Positiviertes Recht ist nur legitim, wenn es unmittelbar oder mittelbar dem Menschen dient, ihn in seiner Existenz und Fortentwicklung schützt und sichert. Recht bedeutet Ordnung, die am Menschen, und damit an seinen anthropologischen Grundbedingungen Würde, Freiheit und Gleichheit orientiert ist, im Staat, in der supranationalen und – mittelbar – in der internationalen Gemeinschaft.

Verfassungsrecht ist derjenige Teil der Rechtsordnung, der den Grundkonsens einer Gemeinschaft von Menschen darüber ausdrückt, welche Werte als Orientierung verbindlich sein sollen und welche Institutionen zu Gunsten der Gemeinschaft die Freiheit des Individuums einschränken dürfen. In der Verfassung, dem *contrat social*, liegt die Einwilligung des freien, d.h. zur Freiheit geborenen Menschen (J.-J. Rousseau) in die Beschränkung seiner Freiheit, sie ist also ein Akt der Selbstbestimmung aus Gründen der Gleichheit als Voraussetzung einer geordneten Gemeinschaft. Es wird dabei bewahrt, was wesentlich ist: die Freiheit als Prinzip, deren Beschränkung Ausnahme ist, die legitimiert sein muss, durch ihr Ziel, dem Menschen zu dienen, und durch ihr auf das objektiv Notwendige beschränkte Maß.

Dieses anthropologische Grundschema des Verhältnisses von Freiheit als notwendiger Ausdruck der Würde und Gleichheit und verhältnismäßiger Beschränkung der Freiheit gilt für die Organisationsformen des Staates und auch der supranationalen Gemeinschaft, also für alle Sozialordnungen, in denen Freiheit geordnet und beschränkt wird. Dem entspricht es, dass dieses Grundschema auch in der Europäischen Union aufzufinden ist, wie ein Blick auf Art. 2 EUV und die Grundrechtecharta der EU zeigt. Wie weit dies auf den Bereich der regionalen und universellen internationalen Beziehungen, und damit auf den Bereich des internationalen Menschenrechtsschutzes übertragbar ist, wird an späterer Stelle zu überlegen sein.

Dieses Grundschema als anthropologisches Grundverhältnis besteht, zusammengefasst, im Prinzip der Freiheit als notwendigem Ausdruck der Menschenwürde, der Gleichheit, die die verhältnismäßige Beschränkung der individuellen Freiheit notwendig macht, und der Rechtstaatlichkeit als die Institutionalisierung des Ausgleichs von Freiheit und Gleichheit. Soziale Gerechtigkeit ist aus der Menschenwürde fließende politische Aufgabe des Sozialstaates.

1.2 DIE MÖGLICHE DIVERGENZ ZWISCHEN TATSÄCHLICHEM RECHT UND RECHTSERKENNTNIS

Zu unterscheiden ist die objektive rechtliche Existenz dieses anthropologischen Grundverhältnisses als Grundlage einer Verfassungsordnung, als Grundlage der Rechtsordnung schlechthin, und die subjektive Erkenntnis dieses Grundschemas, ausgedrückt in konkreter Gesetzgebung und Rechtsprechung. Die Kongruenz von Existenz und Erkenntnis ist ein Ideal, die Divergenz, sei sie gering oder groß, die Realität.

Zu betonen ist vorweg, dass die Nichtbeachtung dieses auf Menschenwürde, Freiheit und Gleichheit basierenden Grundverhältnisses, wie sie nicht selten vorkommt, nicht dazu berechtigt, dessen reale rechtliche Existenz zu verneinen. Das Phänomen Mensch, seine Würde und Freiheit, bilden ein anthropologisches Axiom, das der Rechtsidee immanent ist. Dies schließt auch zwingend seine universelle Geltung ein. Es sei aber nochmals betont, dass die anthropologisch begründete Existenz dieses Grundverhältnisses historisch und aktuell nicht immer in vollem Ausmaße erkannt wurde und wird, so dass die Erkenntnis und Darstellung dieser Erkenntnis im positiven Recht und in konkreten Gerichtsentscheidungen von seiner tatsächlichen rechtlichen Gestalt, mitunter auch in erheblichem Maße, abweichen kann. Die Aufgabe des Rechtsanwenders, besonders des Verfassungsinterpreten, bleibt es, das Grundverhältnis in seiner wahren Gestalt voll oder jedenfalls in immer größerem Maße zur Geltung zu bringen.

1.3 DAS ANTHROPOLOGISCHE GRUNDVERHÄLTNIS UND INTERNATIONALES RECHT

Blicken wir auf das internationale Recht, soweit es nicht, wie in supranationalen Gemeinschaften weitgehend integriert ist, eine unmittelbare Hoheitsbeziehung zum Individuum aufweist und deshalb dem staatlichen Organisationssystem ähnlich ist.

Das Völkerrecht ist grundsätzlich Recht der Staaten, nicht der Individuen. Wie ist das erwähnte anthropologische Grundverhältnis in diesem Bereich zu verstehen?

Das heutige Völkerrecht ist in einem Transformationsprozess begriffen. Die reine Staatenkoordination ist zu einem wichtigen Teil abgelöst durch die autonome Aktion organisierter Staa-

tenverbände. Die internationalen Organisationen, Spezialagenturen, sonstige Kooperationsformen, etc. haben substantielle Aufgaben übernommen, die sich infolge der Globalisierung essenzieller Sachbereiche neu gestellt haben. Sie haben nationalstaatliche Aktionsfelder zu Gunsten transnationaler Dynamik abgelöst und besitzen deshalb wesentlichen, zum Teil auch direkten Einfluss auf die Lebensgestaltung des Individuums. Dies ist in manchen Fällen mit direkter, in der Regel aber nur mit indirekter, über den Staat vermittelter Beschränkung individueller Freiheit verbunden. Was das Verhältnis zum Individuum angeht, haben wir zwei Dimensionen zu unterscheiden, die im Staat seit jeher die Frage der Selbstbestimmung des Menschen durch demokratische Mitentscheidung hervorgerufen haben: die Beschränkung der Freiheit als solcher im Interesse des Gemeinwohls und die oft tief greifende Bestimmung der Lebensgestaltung des einzelnen, bei der dessen Freiheit nur mittelbar betroffen ist.

Auch das Individuum wird heute von den Entscheidungsprozessen auf internationaler Ebene erreicht. Das Individuum ist zwar nicht Völkerrechtssubjekt, es wird durch den Staat „mediatisiert“, doch muss man dennoch feststellen, dass in zunehmendem Maße vertikale Machtbeziehungen zwischen der internationalen Staatengemeinschaft und dem Einzelnen entstanden sind. Immer mehr wird der Einzelne in der globalisierten Welt durch internationale Vorgänge in seiner Lebensgestaltung bestimmt und damit indirekt in seiner Freiheit berührt. Der Einzelne ist insofern faktisch zu einem passiven Völkerrechtssubjekt geworden.

Die Emanzipation des Individuums auch in der Völkerrechtsordnung schreitet weiter voran. Der Schutz seiner ureigenen Rechte, der mit dem Wesen des Menschsein verbundenen Menschenrechte, deren gravierende Verletzung die Geschichte prägen, wurde der Völkergemeinschaft anvertraut und nicht mehr ausschließlich dem einzelnen Staat überlassen. Sie sind Aufgabe der Weltgemeinschaft geworden, ein wesentlicher Fortschritt in der Emanzipation des Individuums, in der Anerkennung des Menschen als Zentrum des Rechts und der Politik. Die Individualisierung des Völkerrechts hat zwar erst begonnen, doch sind deutliche Signale auf diesem Wege sichtbar: Menschenrechte sind nun anerkannt als zwingendes Recht, als *ius cogens*, das – vergleichbar zum internen staatlichen Recht – objektive Wertigkeit besitzt, die nicht durch bloß subjektiven Konsens, also durch den Willen von Vertragspartnern, abbedungen werden kann. Die Anerkennung des Primärwertes des Menschen ist ideelles Bauelement der internationalen Ordnung, ja darüber hinausgehend geistiges Fundament des institutionellen Systems der internationalen Gemeinschaft, also ihrer Organisationen, und ist auch maßgeblich für Art und Form des Zusammenwirkens ihrer Glieder, der Staaten. Werden Menschenrechte verletzt, so wird die Staatengemeinschaft verletzt, nicht nur der Staat, dessen Angehöriger der Verletzte ist. Das Individuum ist zum Schutzobjekt der Staatengemeinschaft geworden. Dies spiegelt sich mit Deutlichkeit im individuellen Zugang zu internationalen Gerichten aus Gründen der Verletzung von Menschenrechten wider.

Die Menschenrechte sind der Kern des „neuen Völkerrechts“, konstitutionelle Elemente, die sich traditionell in staatlichen Verfassungen finden, aber der anthropozentrischen Dynamik entsprechend zunehmend als internationale Rechtswerte verstanden und gesichert werden. Sie sind wesensmäßig mit den anderen Grundanliegen der Völkerrechtsordnung verbunden:

dem Gewaltverbot, also dem Friedensgebot, dem Entwicklungsgebot und dem Interventionsverbot als Gebot der Achtung der Staatlichkeit als Ordnungsgefüge für die zugehörigen Individuen. Letzteres steht allerdings in Spannung wiederum mit dem Menschenrechtsschutz.

Selbstbestimmungsrecht der Völker, Minderheitenrecht und humanitäres Völkerrecht sind Bestandteile und Spezifizierungen des Menschenrechtsschutzes und gehören kategoriell hierzu, auch wenn sie nicht Individuen, sondern Verbände von Individuen betreffen, also kollektivrechtlichen Charakter besitzen.

1.4 FREIHEIT VON EINGRIFF UND FREIHEIT DURCH LEISTUNG

Soziale Rechte sind ebenfalls Menschenrechte, auf den Menschen bezogen, wenn auch nicht zum unmittelbaren Schutz gegen staatliche Eingriffe in die anthropologischen Grundbedürfnisse des Menschen im Verhältnis zu seiner Person selbst und zu seiner sozialen Umwelt (politische Mitbestimmung, ökonomische Sicherung), sondern als Leistungsrechte. Soziale Grundrechte ziehen die Konsequenz aus der Tatsache, dass Grundbedingung des Menschseins nicht nur die Freiheit von nicht legitimierten Eingriffen der hoheitlichen Gewalt in die grundlegenden Existenz- und Betätigungsfelder des Menschen ist und deshalb eine Abwehrfunktion, eine so genannte negative Funktion, notwendig ist, sondern, dass die Sicherung der Freiheit auch eine Garantie- und Gewährleistungsfunktion des Staates erfordert.

Bei sozialen Grund- und Menschenrechten ist diese Gewährleistungsfunktion sehr allgemein, ein Recht auf Arbeit, auf Wohnung, auf gerechte und adäquate soziale Bedingungen überhaupt. Dies sind im wesentlichen Programmanforderungen an die Politik, an den Gesetzgeber, aber sie resultieren aus der Erkenntnis, dass auch ökonomische und soziale Sicherung eine anthropologische Grundbedingung ist. Die Menschenwürde erfordert die grundsätzliche und ernsthafte Bemühung der Gemeinschaft, des Staates, um diese Sicherung. Dies ist generell anerkannt für die Gewährleistung des Existenzminimums, gilt aber darüber hinaus auch für die Bemühung um die fortschreitende, immer weiter zu verbessernde Sicherung, wenngleich auch ein weiter Ermessensspielraum der Politik anzuerkennen ist für den Grad der Intensität der konkreten Sicherung, für deren Ausgestaltung, für die Verteilung von staatlicher Hilfe und individuelle Eigenverantwortung, usw.

Freiheit ist also Freiheit von illegitimem staatlichem Eingriff, also negative, abwehrende Freiheit, und zugleich Freiheit durch Sicherung der physischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Existenz, also positive, gewährende Freiheit. Beide Dimensionen haben gegenseitige Berührungspunkte.

1.5 GRUND- UND MENSCHENRECHTE ALS WERTEKONSTITUIERUNG UND ALS WERTESICHERUNG

Grund- und Menschenrechtsverbürgungen besitzen eine doppelte Dimension: Zum einen konstituieren sie die Wertordnung eines Sozialverbandes, des Staates, der supranationalen Organisationen und in einem weiteren Sinn auch der internationalen Gemeinschaft, zum anderen sichern sie die Beachtung dieser Werte in den ihnen zugehörigen rechtlich und politisch autonomen Rechtsordnungen: die internationalen Verbürgungen in den Staaten der Völkerrechtsgemeinschaft, die supranationalen Rechtsordnungen der EU in ihren Mitgliedstaaten, die EMRK in den Mitgliedstaaten des Europarates, generell die regionalen Menschenrechtspakte in den Rechtsordnungen ihrer Signatare.

Grund- und Menschenrechtsverbürgungen haben also konstitutiven, begründenden und zum anderen bewahrenden, sichernden Charakter.

1.6 DIE ANTHROPOLOGISCHEN EIGENSCHAFTEN DER GRUND- UND MENSCHENRECHTE – EINIGE ÜBERLEGUNGEN

1.6.1 DYNAMISCHE UND EVOLUTIVE AUSLEGUNG – SUBSTANZIELLE UND FUNKTIONELLE EFFIZIENZ

Die Grund- und Menschenrechte als anthropologische Grundbedingungen weisen bestimmte Eigenschaften auf, die ganz allgemein, unabhängig von der Verbürgungsebene, sei sie national, supranational oder international, gelten.

Das notwendig mit der Menschenwürde verbundene Prinzip der Freiheit impliziert, als Prinzip und in Anbetracht der zentralen Wertigkeit des Menschen, dass es umfassend verstanden wird, als substantiell und funktional effizient. Dies bedeutet, dass nur ein offenes, funktionales Verständnis des Prinzips der Freiheit angemessen ist, das den Schutz vor jedweder Gefahr bietet, der gegenwärtig bestehenden ebenso wie der sich in der Zukunft entwickelnden, derzeit noch nicht absehbaren Gefahren. Der Schutz durch Grund- und Menschenrechte kann deshalb aufgrund seiner funktionalen Natur keine Lücken aufweisen. Es wäre ein Anachronismus, nur auf die im Zeitpunkt der Rechtepositivierung, also im Zeitpunkt der Entstehung einer

Verfassung oder der Texte der regionalen und universellen Menschenrechte, ausdrücklich formulierten Rechte abzustellen und alles, was nicht geschrieben ist, als Lücke anzusehen.[1]

Eine Verfassung, die grundlegenden Texte der supranationalen Union, die regionalen und universalen Menschenrechtsinstrumente, sind nicht im Augenblick der Entstehung zementierte Dokumente, sondern normativ darauf ausgerichtet, die Schutzfunktion während der gesamten, grundsätzlich unbegrenzten Existenz dieser Texte adäquat zu erfüllen. Sie sind damit „*living instruments*", die sich dynamisch und evolutiv fortentwickeln, die neben dem geschriebenen Text auch ungeschriebene Teile enthalten. Der Schutz ist, funktional gesehen, lückenlos und ist durch Interpretation zu ergänzen, sei es durch erweiternde, rechtsfortbildende Auslegung geschriebener Normen, sei es durch Aufdeckung bestehenden, aber ungeschriebenen Rechts.

Wenn die durch Interpretation erschlossene Schutzgarantie sich ausdrücklich an einer geschriebenen Norm orientiert, so ist dies eine dynamische, erweiternde Auslegung dieser Norm, soweit das Ergebnis der Interpretation nicht als etwas substanziell von der geschriebenen Norm Verschiedenes erschlossen wird. Die Entwicklung des Schutzes persönlicher Daten durch die Rechtsprechung des deutschen Bundesverfassungsgerichts ist ein Beispiel dafür, dass das in Art. 2 Abs. 1 Grundgesetz festgelegte Persönlichkeitsrecht in vielerlei Hinsicht spezifiziert, der Schutz also aktualisiert und detailliert wurde. Dies dürfte auch für die Erschließung des so genannten Computergrundrechts gelten, also der „Gewährleistung der Vertraulichkeit und Integrität informationstechnischer Systeme"[2], eben als Fortentwicklung des Persönlichkeitsschutzes in Verbindung mit neuen technischen Systemen.

Unabhängig davon muss man aber in jedem Fall feststellen, dass das Prinzip der Freiheit, gleich ob geschrieben oder nicht, in jeder Verfassung enthalten ist, da es sich um eine anthropologische Grundbedingung des Menschseins und damit um einen essenziellen Bestandteil der Verfassung handelt. Dies kann ohne Schwierigkeiten auch für die supranationale Ordnung gesagt werden. Auch für die internationalen Texte hat dies zu gelten. Auch ihnen liegen als ideelles Fundament die Würde und damit, wie schon mehrfach betont, zwangsläufig verbunden das Prinzip der Freiheit des Menschen zu Grunde. Dass sie von souveränen Staaten ins Leben gerufen wurden, steht dem nicht entgegen. Der Wille dieser Staaten, diese Menschenrechtstexte zu schaffen, hat notwendig die Anerkenntnis von Würde und Freiheit des Menschen umfasst. Durch eine dynamische und effizienzorientierte Interpretation der internationalen Menschenrechtstexte werden also keine neuen Normen ohne Zustimmung der Staaten erzeugt und es liegt deshalb auch kein Eingriff in deren Souveränität vor. Wir sehen

---

1 Zur anthropozentrischen Grundstruktur jeder legitimen individualbezogenen Herrschaftsordnung: Arnold, R. (2020). L'universalità dei valori costituzionali. Alcune riflessioni sull'assioma antropologico e sul suo impatto sulla comparazione giuridica, https://www.robertotoniatti.eu/contributi/luniversalita-dei-valori-costituzionali; 25.01.2021; Arnold, R. (2020). L'État de droit comme fondement du constitutionnalisme européen, Revue française de droit constitutionnel, numéro spécial, 25 ans de droit constitutionnel, no 100 (Décembre 2014), S. 769–776.

2 BVerfG, Urteil des Ersten Senats vom 27. Februar 2008 – 1 BvR 370/07, Rn. 1–333, http://www.bverfg.de/e/rs20080227_1bvr037007.html, 25.01.2021.

diese Entwicklung zu einer *effet utile*-orientierten, dynamischen und evolutiven Interpretation mit Deutlichkeit bei der Rechtsprechung des Straßburger Gerichtshofes zur EMRK, die auch formell einen internationalen Pakt darstellt, der aber, wie der Gerichtshof selbst betont, von seiner Zielrichtung her ebenfalls in einem weiteren Sinn Verfassungscharakter besitzt. Die staatliche Souveränität ist unter diesem Gesichtspunkt nicht entscheidend. Vergleichbares ist auch von den anderen regionalen Menschenrechtsverträgen festzustellen. Das Gleiche gilt auch für die internationalen Menschenrechtspakte, da ihre Zielrichtung sich von der EMRK und den anderen regionalen Schutzsystemen nicht unterscheidet.

Es soll auch nochmals betont werden, dass die Auslegung der Menschenrechtsbestimmungen sowohl in den Verfassungen als auch in den regionalen und universellen Menschenrechtsinstrumenten auf den Zeitpunkt der Auslegung abstellen muss und nicht auf den Zeitpunkt der Entstehung dieser Rechtsdokumente. Dies ist mit dem Begriff der evolutionären Auslegung erfasst, die allein im Sinne des schon erwähnten Charakters der Menschenrechtsdokumente als sich fortentwickelnde, „lebende“ Normen zu betrachten sind. Es ist einer Norm immanent, dass der Normgeber das Ziel verfolgt, die von der Norm zu regelnde Lebenswirklichkeit auch effizient zu steuern. Der Steuerungseffekt einer Norm ist nicht statisch, sondern dynamisch und soll sich als wirksam für die gesamte Dauer der Norm erweisen. Dies zeigt sich insbesondere bei einer Verfassung und verfassungsähnlichen Normordnungen, wie sie auch internationale Menschenrechtsverträge darstellen. Die in ihnen enthaltenen Grund- und Menschenrechtsverbürgungen sind in ihrer Formulierung allgemein gehalten, benutzen unbestimmte Rechtsbegriffe, die Wertkonzepte ausdrücken und damit dem Wandel der Anschauung der Normunterworfenen ausgesetzt sind. Es ist wiederum die schon genannte substanzielle und funktionelle Effizienz der Rechteverbürgung, die die Orientierung für ihre dynamische und innovative Auslegung darstellt. Die Auslegung muss deswegen substanziell offen sein, um allen Gefährdungssituationen, die sich im Laufe der Existenz der Norm ergeben, auch adäquat begegnen zu können. Funktionelle Effizienz bedeutet dabei, dass die Funktion der Menschenrechte aufrechterhalten bleiben muss trotz notwendiger Einschränkungen zu Gunsten des allgemeinen Wohls. Diese müssen verhältnismäßig sein und dürfen den Wesensgehalt der Verbürgung nicht antasten. Dies ist auf allen Ebenen anerkannt, zum Teil ausdrücklich, wie in Art. 19 Abs. 2 des deutschen Grundgesetzes, zum Teil durch die Rechtsprechung klargestellt.

1.6.2 ZUR HORIZONTALWIRKUNG DER GRUND- UND MENSCHENRECHTE ALS AUSDRUCK FUNKTIONELLER EFFIZIENZ – DRITTWIRKUNG UND SCHUTZPFLICHT

Zur funktionellen Effizienz gehört auch wesentlich, dass die Grund- und Menschenrechte, die ja nicht nur als individuelle Abwehrrechte, sondern auch als objektive, die Rechtsordnung ideell konstituierende Werte gesehen werden, nicht nur im vertikalen Verhältnis der öffentlichen

Gewalt zum Individuum gelten, sondern auch im horizontalen Verhältnis von Individuum zu Individuum wirksam sind.

Diese Horizontalwirkung, oder häufig auch Drittwirkung genannt, spielt eine große Rolle im Privatrechtsverkehr. Sie wird aus der Werteeigenschaft dieser Rechte abgeleitet und ist weitgehend anerkannt. Sie wird auf zweierlei Weise relevant: einmal dadurch, dass die Grund- und Menschenrechte auf private Rechtsgeschäfte einwirken, sei es unmittelbar oder – so der häufigere Fall – mittelbar über die Auslegung der bei dem Rechtsgeschäft anzuwendenden zivilrechtlichen Normen, zum anderen dadurch, dass die Verpflichtung besteht, adäquate Rechtsnormen zu schaffen, um die Beachtung der Grund- und Menschenrechte auch im zivilrechtlichen Bereich zu sichern. Wir sprechen hierbei von Schutzpflichten. Die Existenz von Freiheits- und Sicherheitsbedürfnissen des Menschen löst die Verpflichtung der öffentlichen Hand aus, diesen Bedürfnissen normativ Abhilfe zu schaffen.

Menschenrechte sind im Rahmen des grenzüberschreitenden Business in mannigfacher Hinsicht involviert. Die erste Frage, die sich stellt, ist, ob und in welcher Weise Grund- und Menschenrechte auf zivilrechtliche Verträge, die im Zentrum dieser Thematik stehen, einwirken.

Die Einwirkung kann unmittelbar sein: Die Verletzung (eventuell die potentielle Verletzung oder auch die Gefährdung) kann den Vertrag unwirksam machen. Dies könnte man annehmen, wenn die betreffende Rechtsordnung dies explizit zum Ausdruck bringt, wie zum Beispiel in Art. 9 Abs. 3 GG für Arbeitsverträge, die z. B. die gewerkschaftliche Betätigung untersagen. Wird dies nicht explizit normativ vorgesehen, könnte man aus der Wichtigkeit des geschützten Rechtsgutes diese unmittelbare Rechtsfolge herleiten. Ein solcher Ansatz bedürfte aber eines nicht geringen Begründungsaufwandes. Gäbe es dafür Rechtsprechung, wie in einigen Staaten, so wäre dies eine klare Lösung. Allerdings sind wohl in erster Linie die nationalen Grundrechte gemeint, deren Verletzung entsprechend einer solchen Konzeption unmittelbar zur Unwirksamkeit des Vertrages führen. Dabei würden sie die funktionalen Schutzgehalte der regionalen und universellen internationalen Menschenrechtspakte mit aufnehmen. Die Einbeziehung der supra- und internationalen Schutzgehalte in die nationalen Schutzrechte ist eine allgemein zu beobachtende Tendenz der häufig so genannten Internationalisierung des nationalen Verfassungsrechts.[3] Sie wird unterstützt durch die fortschreitende Konvergenz im Menschenrechtsbereich der Verbürgungen auf den verschiedenen Ebenen.[4]

---

[3] Vgl. für das deutsche Recht: BVerfGE 111, 307 (Görgülü, 2004) in Bezug auf die EMRK; sehr prononciert auch BVerfG, Order of the First Senate of 6 November 2019 – 1 BvR 16/13 –, paras. 1–157, http://www.bverfg.de/e/rs20191106_1bvr001613en.html, 25.01.2021.

[4] Arnold, R./Feldbaum, E. (2016). Aspects of Fundamental Rights Convergence in Europe with Some Comparative References to the Developments in Germany, Unite Kingdom and France. In: Arnold, R. (Ed.). The Convergence of Fundamental Rights Protection in Europe. Dordrecht, S. 1 ff.

Schwierig, wenn auch nicht ausgeschlossen, wäre es allerdings zu begründen, die internationalen Menschenrechtsverbürgungen ohne den Umweg über das nationale Recht als Hindernis für die Wirksamkeit eines Vertrages anzusehen.

Das Modell der mittelbaren Drittwirkung ist weit verbreitet und besitzt den Vorteil, dass über die Auslegung der nationalen Normen, die für die zivilrechtlichen Vorgänge relevant sind, der Funktionsgehalt der supranationalen und internationalen Verträge ohne große Schwierigkeit einbezogen werden kann. Die nationalen Rechtsnormen legen die Rechtsfolgen für die zivilrechtlichen Geschäfte fest, während der Tatbestand, der erfüllt sein muss, um die Rechtsfolge auszulösen, entweder im Lichte der innerstaatlichen, jedoch konform zum internationalen Recht ausgelegten Verfassungsnormen verstanden wird oder zusätzlich zum internen Recht auch das internationale Recht schon unmittelbar zur Auslegung des Tatbestandes herangezogen wird.

Ein neuerer, aber inzwischen schon weitgehend gefestigter Ansatz ist derjenige der Schutzpflicht[5], die es dem Staat, dessen Recht primär für die Beurteilung des zivilrechtlichen Vorgangs relevant ist, zur Pflicht macht, Gesetze zu erlassen, die in adäquater Weise die Beachtung des nationalen, supranationalen und internationalen Menschenrechtsschutzes auch im Zivilrecht sichern. Eine solche Verpflichtung ergibt sich zum einen aus der Verfassung, die sich am Prinzip der offenen Staatlichkeit[6] orientiert, zudem aber auch aus dem internationalen Recht, das für die Vertragsstaaten völkerrechtlich verbindlich ist und die Anpassung der internen Rechtsordnung an die Funktionsgehalte der Verträge verlangt. Aber auch wenn keine Vertragsbindung besteht, so kann doch der Menschenrechtsschutz jedenfalls im Kern als Gewohnheitsrecht oder als allgemeiner Rechtsgrundsatz des Völkerrechts[7] und damit auf diese Weise die Verpflichtung des Staates zum Schutz der Menschenrechte auch in den horizontalen Beziehungen des Zivilrechts begründen angesehen werden.

Da Völkerrechtssubjekte nur die Staaten, nicht die Individuen sind, sind die zivilrechtlichen Beziehungen zwischen Individuen nicht unmittelbar durch die Verpflichtungen des internationalen Rechts beeinflusst. Es entspricht aber dem Gebot der Effizienz von Grund- und Menschenrechtsgarantien[8], dass die Völkerrechtssubjekte, die Staaten, die Verpflichtung in effizienter Weise umsetzen. Dies bedeutet nicht nur, dass sie sich der Menschenrechtsverletzungen enthalten, sondern auch das sie in den horizontalen Beziehungen zwischen den Individuen den Menschenrechten durch ihre Gesetzgebung zur Geltung verhelfen.

---

5 Dazu sogleich unten.

6 Zu diesem Begriff s. Geiger, R. (2013). Grundgesetz und Völkerrecht, S. 1–4.

7 Dazu auch: Von Arnauld, A. (2019). Völkerrecht 2019, Rn. 611.

8 Dazu: Arnold, R. (2015). Substanzielle und funktionelle Effizienz des Grundrechtsschutzes im europäischen Konstitutionalismus. In: Geis et al. (Hrsg.). Von der Kultur der Verfassung, Festschrift für Friedhelm Hufen zum 70. Geburtstag. München, S. 3–10.

2 TRANSNATIONALES BUSINESS UND MENSCHENRECHTE – ZUR NOTWENDIGEN FORTENTWICKLUNG DES SCHUTZES

2.1 „INHERENT DIGNITY" DES MENSCHEN UND ENTWICKLUNG DER MENSCHENRECHTSKATALOGE

Dies führt uns zur Anwendung der dogmatischen Aussagen auf transnationale Geschäftsvorgänge. Transnationales Business vollzieht sich in aller Regel in zivilrechtlichen Formen. Die Mitwirkung öffentlicher Stellen kann dabei durchaus eine Rolle spielen, so bei staatlichen Genehmigungen bestimmter Exporte und anderer außenhandelsrechtlicher Anforderungen.

Die unternehmerische Gewinnerzielungs- bzw. -maximierungsabsicht führt nicht selten zur Verletzung von Menschenrechten. Selbst wenn dies manchen international agierenden Betrieben gar nicht bewusst sein mag, kann ihr Handeln entlang der Lieferkette beispielsweise Gefahren für Leib und Leben von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern,[9] Kinder- und Zwangsarbeit,[10] teils schwerwiegende Umweltbeeinträchtigungen,[11] Beschränkung von Gewerkschaftsrechten und andere Menschenrechtsverletzungen bedingen. Dies wirft die Frage auf, wie in rechtsdogmatischer Hinsicht der Geltung des Menschenrechtsschutzes Rechnung getragen werden kann.

---

[9] Als Beispiel ist hierfür das Ereignis im September 2012 im pakistanischen Karachi zu nennen, bei dem infolge eines Brandes in einer Textilfabrik 260 Arbeiterinnen und Arbeiter starben; vgl. hierzu ausführlich, Kaleck W. / Saage-Maaß, M. (2016). Unternehmen vor Gericht – Globale Kämpfe für Menschenrechte. Berlin, S. 99 ff.

[10] Der Amnesty-Bericht „*This is what we die for*": *Human rights abuses in the Democratic Republic of the Congo power the global trade in cobalt* [AFR62/3183/2016] lässt hierzu ein Beispiel von Kinder- und Zwangsarbeit zu Tage treten, aus dem hervorgeht, dass ein erheblicher Mangel an Kontrolle seitens großer und bekannter Unternehmen der Elektronikbranche besteht, wenn es um die Beschaffung von Kobalt aus Minen zu unmenschlichen Arbeitsbedingungen geht, was zum Teil durch kleine Kinder umgesetzt wird: https://www.amnesty.ch/de/laender/afrika/demokr-rep-kongo/dok/2016/bericht-kinderarbeit-fuer-mobiltelefone-und-elektroautos/160119_rapport_drc.pdf.

[11] So verursachte beispielsweise ein US-amerikanischer Ölkonzern in einem Teil des ecuadorianischen Amazonasgebiets erhebliche Ölverschmutzungen, wodurch ca. 30.000 Ecuadorianerinnen und Ecuadorianer in ihrem Eigentum und ihrer Gesundheit beeinträchtigt wurden. Dieser Fall ist beispielhaft für den Konflikt zwischen Investitionsschutz und Menschenrechteschutz sowie für korrupte Rechtssysteme und Betroffene, die vergeblich auf Abhilfe warten; s. hierzu ausführlich: Wesche (2017). Wirtschaft und Menschenrechte: Auf dem Weg zu einem Abkommen der Vereinten Nationen? https://www.business-humanrights.org/de/blog/wirtschaft-und-menschenrechte-auf-dem-weg-zu-einem-abkommen-der-vereinten-nationen/, 10.01.2021.

Denn der Schutz des Individuums in seinen grundlegenden Rechten ist heute nicht nur zentrales Anliegen des Staates, sondern der Weltgemeinschaft. Basierend auf dem anthropologischen Axiom der Würde des Menschen, die im staatlichen wie im internationalen Recht als Fundament der Freiheit des Individuums Anerkennung gefunden hat, wurden Kataloge von Menschenrechten formuliert in den nationalen Verfassungen, in internationalen Verträgen und in europäischen, amerikanischen und afrikanischen Regionalpakten. Haben sich solche Kataloge historisch zuerst in nationalen Verfassungen herausgebildet, so hat sich der Schutz mit der Entstehung der Vereinten Nationen und der Proklamation der *Universal Declaration 1948*, dem trotz seiner rechtlichen Unverbindlichkeit äußerst einflussreichen „Mutterdokument", internationalisiert und eine universelle Ideologie mit großer Dynamik und rechtlicher Wirkkraft entwickelt, die sich trotz häufiger Missachtung als lebensfähig und für die internationale Gemeinschaft als lebensnotwendig erwiesen hat.

Das klassische Muster der Grund- und Menschenrechte ist *vertikaler Natur*: das Individuum, in Freiheit geboren und verteidigt diese Freiheit gegen die öffentliche Gewalt, den Staat, der sie einschränkt. Dieser konzeptionelle Ausgangspunkt, den die entscheidenden Dokumente der Menschenrechtsentwicklung übernehmen, so Art.1 der Französischen Erklärung der Menschen- und Bürgerrechte von 1789 (mit deutlichem Bezug zu Rousseau und seiner Erklärung des Gesetzes als Ausdruck der *volonté générale* in Art. 6) und auch Art. 1 der Rechteerklärung von Virginia 1776, wird später im internationalen Kontext mit dem Begriff der Würde des Menschen, der „*inherent dignity*" verbunden, so in der Charta der Vereinten Nationen und in der Erklärung der Menschenrechte von 1948. Die Verfassungen im Neuen Konstitutionalismus nach dem Zweiten Weltkrieg drücken die Zuordnung der Freiheit zur menschlichen Würde regelmäßig auch in ihrem Text aus (so vor allem Art. 1 des deutschen Grundgesetzes von 1949), später auch die Transformationsverfassungen der 1970er Jahre Spaniens, Portugals und Griechenlands, und vor allem jene der Neuen Demokratien in Mittel-, Ost- und Südosteuropa an der Wende der achtziger zu den neunziger Jahren. Die Garantie der Menschenwürde als Grundwert ist heute im internationalen, ebenso wie im nationalen Bereich zu einer verfassungsrechtlichen Kategorie geworden.

Schon frühzeitig wurde im nationalen Verfassungsrecht der funktionelle Wirkungsbereich der Grundrechte erweitert: neben die vertikale tritt die horizontale Dimension. Es sei nochmals hervorgehoben, dass sie sich aus dem Gedanken, dass die Grundrechte über ihre subjektive Abwehrfunktion hinaus auch objektive Werte einer in sich kohärenten nationalen Rechts- und Verfassungsordnung sind, ableitet. Ein zweiter Gesichtspunkt ist derjenige der notwendigen Effizienz des Schutzes des Individuums, das heißt, wie oben schon dargelegt, ein substantiell umfassender und ein funktionell wirksamer Schutz der Freiheit des Individuums. Dies basiert letztlich auf der grundlegenden Bedeutung des Wertes der Menschenwürde.

Die notwendige Effizienz des Schutzes wäre unvollkommen, würde es nur eine Verteidigung gegen Grundrechtsverletzungen durch den Staat geben. Vielmehr muss die öffentliche

Gewalt dafür Sorge tragen, dass keine solchen Verletzungen eintreten; mit anderen Worten, der Gedanke der Pflicht, die in den Grundrechten verankerten Werte aktiv zu schützen, insbesondere sie durch adäquate Gesetzgebung zu sichern, tritt notwendig zu der subjektiven Abwehrdimension der Grundrechte hinzu. Ohne sie gäbe es keinen ausreichenden Schutz, insbesondere nicht gegenüber Einwirkungen und Gefährdungen der Grundrechtswerte durch dritte Personen, durch Private. Der Staat hat also eine mannigfache aktive Schutzverpflichtung, die er wesentlich durch angemessene Schritte des Gesetzgebers verwirklicht.

Der einfache Gesetzgeber hat zum einen die wesentliche Funktion, die Grundrechte als Prinzipien für konkrete Lebenssachbereiche in Einklang zu bringen, eine solche einfachgesetzliche Konkretisierung muss dem Geltungsanspruch der Grundrechte, die in Ausgleich zu bringen sind, prinzipiell entsprechen; ein solcher Ausgleich muss auf ein Optimum der Verwirklichung abzielen, er muss, wie dies Konrad Hesse ausgedrückt hat[12], die konfligierenden Grundrechte „in praktische Konkordanz" bringen.

Der Gesetzgeber muss weiterhin den grundrechtlichen Schutz als solchen durch einfache Gesetze detaillieren, somit ausgestalten, und damit auf die praktische Wirklichkeit projizieren. Dabei sind die gerade genannten Grundrechtskonflikte in Betracht zu ziehen. Die Verwirklichung des Grundrechtsschutzes durch den einfachen Gesetzgeber muss so erfolgen, dass der Schutz möglichst effektiv, möglichst weit gehend, aber unter adäquater Berücksichtigung auch der übrigen Grundrechtsträger und Grundrechtssituationen, erfolgt. Der Begriff des „Untermaßverbotes", den das deutsche Bundesverfassungsgericht geprägt hat[13], ist hier relevant; er besagt, dass der Schutz nicht unter dem demjenigen Maß, das die Verfassung intendiert, bleiben soll. Der Gesetzgeber muss also die Grundrechte als Prinzipien in einem dem Schutzziel der Verfassung entsprechenden Maße realisieren.

Diese Schutzpflicht der öffentlichen Gewalt zu Gunsten der in der Verfassung niedergelegten Grundrechte bedeutet aber nicht nur eine Effektuierung der Grundrechte im Verhältnis Staat zu Individuum, sondern auch im Verhältnis des Individuums zu den anderen Individuen. Diese horizontale Schutzwirkung äußert sich besonders im Bereich des Zivilrechtes, kann aber auch in allen anderen, auch öffentlich-rechtlichen Bereichen, wie dem Umweltschutz, relevant sein.

Der Gedanke der Effektivität des Schutzes des Individuums ist auch ein wesentlicher Aspekt, der von der Garantie der Menschenwürde mit umfasst ist. Er gilt deswegen als anthropologisches Attribut einer Rechtsordnung nicht nur im nationalen Recht, sondern auch in der

---

12 Hesse, K. (1999). Grundzüge des Verfassungsrechts der Bundesrepublik Deutschland, Rn. 317 (zum Begriff weiter: Rn. 318–320).

13 So: BVerfGE 88, 203, 254.

supranationalen Rechtsordnung der Europäischen Union, und, wenn auch in modifizierter Form, auch im Völkerrecht[14].

Allerdings hat hier die Diskussion über die Schutzpflicht später als im nationalen Recht begonnen. Dies hängt wesentlich mit der Tatsache zusammen, dass das Individuum nicht als Völkerrechtssubjekt allgemein anerkannt ist; dies sind die Staaten und ihre organisatorischen Verbindungen in Form internationaler Organisationen. Nur in ganz beschränktem Umfang kommt dem Einzelnen, zumindest partiell, Völkerrechtssubjektivität zu.

Die Frage der Verpflichtung von Privatpersonen, die internationalen Menschenrechte einzuhalten, ist deutlich später entstanden als die Erkenntnis, dass die Staaten als Völkerrechtssubjekte die Menschenrechte auch im Rahmen des internationalen Rechts zu beachten haben. Nach dem Zweiten Weltkrieg haben sich universell drängende Fragen zur Neuordnung der Welt gestellt: Gewaltverbot und Friedensgebot statt Recht zum Krieg als Zeichen der Souveränität, Humanität als zentrales Anliegen der Völkergemeinschaft, internationale Kooperation in verstärkter Form als transnationale Antwort auf die zunehmende Globalisierung aller Sachbereiche, Freihandel und internationale Arbeitsteilung statt Protektionismus, Dekolonisierung und Selbstbestimmung der Völker, Entwicklungshilfe als Ausdruck des Strebens nach sozialer Gerechtigkeit in der Staatengemeinschaft. Die zentralen Dokumente des Menschenrechtsschutzes, die Charta der Vereinten Nationen von 1945 als „Verfassung“ der neuen Staatengemeinschaft, die universelle Erklärung von 1948 als wegweisendes Programm, rechtlich zwar nicht verbindlich aber von höchster Einflusskraft und die Weltpakte der Nationen von 1966, sind in ihrem ideellen Ausgangspunkt auf den Menschen bezogen, dessen Würde sie als zentralen Wert erkennen, aber sie sind auch staatsgerichtet. Die Staatsbezogenheit des Völkerrechts ist dessen traditionelles Charakteristikum und eine Konsequenz der geschichtlichen Entwicklung souveräner Staaten als Organisationsform politischer Gemeinschaften.

Erst später, wohl als Folge der fortschreitenden Emanzipation des Individuums in allen Bereichen und auch im Rechtsbewusstsein, wird auch die formale Grenze der Exklusivität des Staates als Völkerrechtssubjekt überwunden oder jedenfalls hinausgeschoben, und die Frage nach der Bindung privater Personen an die im Völkerrecht verankerten Menschenrechte gestellt. Sind zunächst primär Unternehmen als Machtträger im Fokus, so wird die Frage nach der Bindung immer mehr auch auf die einzelne Privatperson selbst ausgedehnt. Parallel dazu zeigt sich, dass im Rahmen der staatsgerichteten Menschenrechte neue Konstellationen einbezogen werden, also „neue“ Rechte als Menschenrechte international verankert werden. Gefahrenbereiche, die mittelbar den Menschen betreffen, wie die Umwelt, werden dem Schutz unterstellt. Es spiegelt sich in diesem Vorgang eine Tendenz wider, die bisher vornehmlich im staatlichen Bereich erkennbar war, die Anerkennung des Grund- und

[14] Carozza, P. (2013). Human Dignity, in: Shelton, D. (Hrsg.), The Oxford Handbook of Human Rights Law, Chap. 14, S. 345–359.

Menschenrechtsschutzes als ein sich dynamisch entwickelnder, evolutiver und auf optimale Effizienz ausgerichteter Prozess.

Dieser Prozess kann weiter charakterisiert werden dahin, dass er eine besondere transnationale Kraft besitzt. Es ist die Tendenz erkennbar, dass formale Kategorien zwar nicht aufgelöst, aber als Hindernisse des Wertedenkens, besonders mit Blick auf den zentralen Wert, die Menschenwürde, relativiert und funktionell substituiert werden. Dies geschieht etwa durch die Auslegung eigener Normen im Lichte von Normen anderer Rechtsordnungen, um dadurch das Schutzniveau zu erhöhen oder durch die Annahme, in anderen Rechtsordnungen verbürgte grundlegende Werte auch durch eigene Normen schützen zu sollen. Hinzu kommt, dass eine Vielzahl von *soft law*, rechtlich nicht verbindlichen Erklärungen, Beschlüssen, Empfehlungen, Selbstverpflichtungen, Verhaltenscodes usw., Schutzstandards ausdrücken, die Aufschluss über eine allgemeine Rechtsüberzeugung geben. *Soft law* kann der Herausbildung allgemeiner Rechtsgrundsätze dienen, die über die Grenzen der Rechtsordnung hinaus zum Bestandteil auch anderer Rechtsordnungen werden oder zumindest als Auslegungshilfe für eine andere Rechtsordnung dienen.

Die Frage der Horizontalwirkung von fundamentalen Rechten des Menschen, sei es auf nationaler oder internationaler Ebene, ist verbunden mit der Anerkennung dieser Rechte als objektive Werte von entscheidender Bedeutung für die Rechtsordnung, als deren ideelle Pfeiler. Dies wiederum ist davon abhängig, ob dem Menschen die notwendige, d.h. die ihm zukommende Beachtung beigemessen wird. Die Rechtsidee kann nur anthropozentrisch verstanden werden; sie liegt in dem einfachen, aber allgemein gültigen Satz des *Hermogenianus*, alles Recht bestehe „um des Menschen willen“, „*hominum causa*“. Dies entspricht der seit jeher bestehenden Sinngebung allen Rechts. Die Erkenntnis dieser Sinngebung und ihre Umsetzung in die Rechtswirklichkeit ist jedoch ein längerer, von multiplen Faktoren abhängiger historischer Prozess, der im Bereich der Menschenrechte, wie oben schon festgestellt, signifikant erst nach dem Zweiten Weltkrieg mit dem „Neuen Konstitutionalismus“ eingesetzt und sich bis zum heutigen Zeitpunkt graduell intensiviert hat. Eine relativ späte Entwicklungsstufe betrifft die Konstitutionalisierung aller Bereiche einer nationalen Rechtsordnung und darüber hinaus auch, wenn auch eingeschränkt, weniger integrierter Rechtsordnungen wie des Völkerrechts. Die Einbeziehung privater Personen in den Kreis der Grundrechtsverpflichteten und die Annahme einer aktiven Schutzverpflichtung des Staates und der supranationalen Gemeinschaft als Erfordernis ihrer Verfassungen sind neue Fortentwicklungen. Dass sich das Erfordernis der Schutzverpflichtung für den Staat nicht nur aus der eigenen Verfassung, sondern sogar aus dem Völkerrecht ergibt, ist erst in jüngster Zeit in das Bewusstsein getreten.

2.2 DIE ENTWICKLUNG NATIONALER UND INTERNATIONALER INSTRUMENTE MIT RELEVANZ FÜR DEN TRANSNATIONALEN GESCHÄFTSVERKEHR

Betrachten wir die Entwicklung der internationalen Instrumente mit dem Ziel der Beachtung der Menschenrechte bei transnationalen Geschäftsvorgängen, so können wir feststellen, dass eine Vielzahl von völkerrechtlich zwar nicht bindenden, aber mit großer Impulswirkung augestatteten Dokumenten entstanden sind, die aber alle noch nicht den befriedigenden Erfolg erbracht haben; insbesondere besteht kein völkerrechtlicher Vertrag mit Bindungswirkung,[15] wie dies bei den Menschenrechtspakten der Vereinten Nationen der Fall ist. Dies mag damit zusammenhängen, dass multinationale Unternehmen und private Geschäftsakteure keine Völkerrechtssubjektivität besitzen. Auch besteht kein multilateraler Vertrag, der die Signatarstaaten als Völkerrechtssubjekte dazu verpflichtet, den Schutz der Menschenrechte bei der privatrechtlichen Tätigkeit ihrer Staatsangehöriger und der ihrem Staat zugehörigen Unternehmen durch geeignete Gesetze festzulegen, dies zu kontrollieren und die Verstöße ggf. zu sanktionieren. Dies schließt allerdings nicht aus, dass die Staaten freiwillig diesem durch die Völkerrechtsgemeinschaft angemahnten und auch moralisch verpflichtenden Schritt nachkommen. In jüngster Zeit gibt es hierzu im verstärkten Maße ermutigende Anzeichen. Von ihnen soll im Folgenden die Rede sein.

Zunächst soll aber betont werden, dass weltweite Institutionen, die schon bisher in vielfältiger Weise befasst waren mit den Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmer, so die Internationale Arbeitsorganisation (ILO), mit der wirtschaftlichen Zusammenarbeit und Entwicklung der Länder der Welt, so die OECD, und mit der Friedenssicherung und im Grunde einer *global governance*, so die Vereinten Nationen, wegweisende Leitlinien zu dieser Thematik geschaffen haben.

Als sehr bedeutungsvoll sollen an dieser Stelle nur genannt werden die in einer frühen Phase entstandenen *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterpries and Social Policy* der ILO (die in späteren Jahren fortentwickelt wurden)[16], die *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* 2011[17] und die *UN Guiding Principles on Business and Human*

---

[15] Vgl. Nolan, J. (2016). A business and human rights treaty. In: Baumann-Pauly, D. et al. (Hrsg.). Business and Human Rights. From Principles to Practice. Abingdon, S. 70–76.

[16] https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf, 25.01.2021.

[17] http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf, 25.01.2021.

Rights, ebenfalls von 2011.[18] Hinzu kommen der *UN Global Compact* von 1999, ein (allerdings als nur wenig effektiv beurteiltes) Selbstverpflichtungsnetzwerk insbesondere von Unternehmen mit zehn Prinzipien, die wesentlich auch die Menschenrechte einschließen[19]. Sie haben auch die *UN Principles for Responsible Investment* mit inspiriert.[20]

Alle diese Instrumente haben gemeinsam, dass sie rechtlich unverbindlich sind, dass sie aber faktisch eine lang anhaltende, letztlich auf der Autorität der UN und auch der anderen beteiligten Organisationen gegründete Impulswirkung besitzen. Die Drei-Säulen-Prinzipien der UN, die erwähnten *Guiding Principles* von 2011, wesentlich ausgearbeitet von dem Sonderbeauftragten *John Ruggie* im Auftrag des UN-Menschenrechtsausschusses, hat insbesondere zu der neuen EU-Strategie (2011–2014) für die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR)[21] und darüber hinaus zu dem Nationalen Aktionsplan zur Umsetzung der VN-Prinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (2016–2020) der Bundesrepublik Deutschland[22] geführt (NAP, S. 4). In unmittelbarem Zusammenhang damit steht die jüngste Initiative der Vereinten Nationen zum zehnten Jahrestag der Annahme der *Guiding Principles* 2011, das *UNGPs10+ Project* mit Blick auf die nächsten zehn Jahre[23]. Die Unternehmensbefragungen 2019 und 2020 im Rahmen des NAP-Monitoring haben enttäuschende Ergebnisse hinsichtlich der Selbstverpflichtung der Unternehmen erbracht, so dass legislative Maßnahmen in das Blickfeld rückten.[24]

Auf Basis dieser Ergebnisse aus dem Nationalen Aktionsplan hat die Bundesregierung zum Zwecke der weiteren Verbesserung der internationalen Menschenrechtslage jüngst den Entwurf eines Sorgfaltspflichtengesetzes[25] veröffentlicht, um die Anforderungen an ein verantwortliches Management globaler Lieferketten für Unternehmen ungeachtet ihrer Rechtsform,

---

18 https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf, 25.01.2021. Vgl. hierzu die historische Analyse von Mende, J. (2011). The United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights, https://www.geschichte-menschenrechte.de/schluesseltexte/business-human-rights, 25.01.2021, sowie Bilchitz, D. (2010). The Ruggie Framework. An Adequate Rubric for Corporate Human Rights Obligations? https://sur.conectas.org/en/the-ruggie-framework/, 25.01.2021 und Sanders, A. (2014). The Impact of the 'Ruggie Framework' and the United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights on Transnational Human Rights Litigation, http://eprints.lse.ac.uk/63675/1/SSRN-id2457983_final.pdf, 25.01.2021; vgl. auch Nolan, J. (2016). Mapping the movement: the business and human rights regulatory framework, in: Baumann-Pauly et al. (Hrsg.). Business and Human Rights. From Principles to Practice. Abingdon, Fn. 13, 32–51.

19 https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles, 25.01.2021, see in particular principles 1 and 2.

20 https://www.unpri.org/pri/what-are-the-principles-for-responsible-investment, 25.01.2021; Herdegen, Internationales Wirtschaftsrecht (2020). § 4, Rn. 79. Zu weiteren Hinweisen zur Thematik: siehe ibidem, Rn, 80–83.

21 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=DE, 25.01.2021.

22 https://www.auswaertiges-amt.de/blob/297434/8d6ab29982767d5a31d2e85464461565/nap-wirtschaft-menschenrechte-data.pdf, 25.01.2021.

23 https://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/UNGPsBizHRsnext10.aspx, 25.01.2021.

24 BMZ (2020), Faire globale Liefer- und Wertschöpfungsketten; https://www.bmz.de/de/themen/lieferketten/index.html, 25.01.2021.

25 https://www.wiwo.de/downloads/26927976/3/lieferkettengesetz-sorgfaltspflichtengesetz.pdf, 01.03.2021.

die ihre Hauptverwaltung, ihre Hauptniederlassung oder ihren Sitz im Inland haben (Nr. 1) und in der Regel mehr als 3.000 Arbeitnehmer[26] beschäftigen (Nr. 2), festzulegen. Diese Unternehmen sollen dadurch „einen klaren, verhältnismäßigen und zumutbaren gesetzlichen Rahmen zur Erfüllung der menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten“ erhalten. Die Anforderungen orientieren sich eng am Sorgfaltsstandard der UN-Leitprinzipien, auf dem auch der Nationale Aktionsplan basiert. Die Pflichten der insofern betroffenen Unternehmen reichen von Risiko-Management und -Analysen über Präventionsmaßnahmen bis hin zu Abhilfemaßnahmen sowie Dokumentations- und Berichtspflichten und zwar immer dann, wenn Leben, Gesundheit, gerechte und günstige Arbeitsbedingungen wie angemessener Lohn und Lebensunterhalt, sichere und gesunde Arbeitsbedingungen inklusive Arbeitspausen und Arbeitszeitbegrenzung, ein angemessener Lebensstandard, darunter Nahrung, Unterbringung, Wasser- und Sanitärversorgung, die Freiheit von Kinderarbeit, Sklaverei und Folter sowie die Vereinigungsfreiheit und das Kollektivverhandlungsrecht als Menschenrechte im Sinne von § 2 Abs. 2 des Gesetzesentwurfs betroffen sind. Am Rande werden umweltschutzbezogene Pflichten einbezogen, § 2 Abs. 3. Gemäß § 4 des Entwurfs ist das Risikomanagement in allen maßgeblichen unternehmensinternen Geschäftsabläufen durch angemessene Maßnahmen zu verankern, um Risiken im Sinne von § 5 zu erkennen bzw. vorzubeugen und die Verletzungen einer geschützten Rechtsposition zu beenden und zu minimieren. Mindestens einmal jährlich und anlassbezogen (§ 6 Abs. 4) ist zu analysieren, welche Risiken für Menschenrechtsverletzungen von der Lieferkette ausgehen, inklusive Gewichtung und Priorisierung dieser Risiken und Kommunikation der Analyseergebnisse an Entscheidungsträger. Präventionsmaßnahmen im Sinne von § 7 sind zu ergreifen, falls im vorangegangenen Prozessschritt ein internes Risiko hinsichtlich der relevanten Geschäftsabläufe oder ein externes Risiko im Rahmen der Auswahl der Geschäftspartner analysiert wird, Abhilfemaßnahmen (§ 8) indes, um Verletzungen im eigenen Geschäftsbereich zu verhindern, zu beenden oder zu minimieren, gegenüber mittelbaren Zulieferern insofern, als das Unternehmen von der Verletzung oder deren unmittelbarem Bevorstehen Kenntnis erlangt hat oder die dafür erforderlichen Informationen angemessen ermitteln kann; ansonsten ist jedenfalls unverzüglich ein Konzept mit konkretem Zeitplan zur Minimierung und Vermeidung zu erstellen und umzusetzen. Um schließlich den Nachweis erbringen zu können, dass das jeweilige Unternehmen alles in seiner Macht Stehende getan hat, um diesen Pflichten vollumfänglich nachzukommen, regelt § 11 eine Dokumentations- und Berichtspflicht, die u.a. eine jährliche öffentliche Berichterstattung vorsieht.

Zur Durchsetzung der Sorgfaltspflicht werden zwei Mechanismen festgelegt. Einerseits bezweckt die Definition von internen Zuständigkeiten, etwa die Benennung eines Menschenrechtsbeauftragten für die Überwachung (§ 4 Abs. 1) sowie die Einrichtung eines

[26] Ab dem 1. Januar 2024 beträgt der in Satz 1 Nummer 2 vorgesehene Schwellenwert dann 1.000 Arbeitnehmer (§ 1 Abs. 2); im Eckpunktepapier der Bundesregierung war noch eine Mindestgröße von 500 Mitarbeitern vorgesehen, vgl. https://die-korrespondenten.de/fileadmin/user_upload/die-korrespondenten.de/Lieferkettengesetz-Eckpunkte-10.3.20.pdf, 25.01.2021; es bleibt abzuwarten, ob die EU-Kommission in ihrer angekündigten Richtlinie eine Mindestgröße festlegen wird. Im bisherigen Vorschlag des EU-Parlaments war eine solche nicht vorgesehen.

unternehmensinternen Beschwerdeverfahrens (§ 11), die innerbetriebliche Durchsetzung. Andererseits enthält der Entwurf behördliche Durchsetzungsmechanismen: Die für die Kontrolle und Durchsetzung der Einhaltung der Sorgfaltspflichten zuständige Behörde, das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (§ 20 Abs. 1), wird mit Eingriffsbefugnissen ausgestattet[27] und kann bei Verstößen Sanktionen wie den Ausschluss von der Vergabe öffentlicher Aufträge (§ 22) und Zwangs- und Bußgelder (§§ 24 f.), je nach Vergehen in Höhe von 100.000 bis 800.000 Euro, verhängen.[28] Das Gesetz begründet eine Bemühenspflicht, aber weder eine Erfolgspflicht noch eine Garantiehaftung.[29]

Umweltschutzaspekte, insbesondere Klima und Artenschutz, sowie die Korruptionsbekämpfung kommen verschiedenen Kritikern in diesem Entwurf zu kurz. Andere sehen das Risiko einer Rechtsunsicherheit und befürchten zudem erhebliche wirtschaftliche Schäden für Unternehmen. Nicht zuletzt wird teilweise die Anwendbarkeit des Gesetzes in Abhängigkeit einer Mindestgröße kritisiert. Es bleibt abzuwarten, ob im Rahmen des parlamentarischen Verfahrens inhaltliche Anpassungen an den Vorschriften des Lieferkettengesetzes in die eine oder andere Richtung vorgenommen werden.

Auf EU-Ebene sind die Schlussfolgerungen des Rates zur Thematik *Human Rights and Decent Work in Global Supply Chains* vom 1. Dezember 2020 (13512/20[30]) von Bedeutung, in der die Mitgliedstaaten und auch die Kommission zu geeigneten Schritten aufgefordert werden, insbesondere legislative Maßnahmen zu initiieren (Rn. 46).

Für bestimmte Fragen der Sorgfaltspflicht in Lieferketten bestehen bereits Verordnungen der EU, so hinsichtlich der Einfuhr von mineralischen Ressourcen, die in Konflikt- oder Hochrisikogebieten gewonnen werden[31]. Diese Verordnung wurde erlassen, da der Abbau von und der Handel mit mineralischen Ressourcen in solchen Gebieten die Entstehung gewaltsamer Konflikte und damit verbundener Menschenrechtsverletzungen begünstigen kann (Erwägungsgründe (1) und (3) sowie Art. 1 der Verordnung). Allerdings bleibt es den Mitgliedstaaten vorbehalten, die Regeln über Verstöße gegen die Verordnung festzulegen (Art. 16). Ist diese Verordnung auch nur auf einen speziellen, wenn auch sehr wichtigen Bereich konzentriert, so bedeutet sie doch einen spürbaren Schritt vorwärts, die Unternehmenstätigkeit auf die international anerkannten Werte Menschenrechtsschutz, Umweltschutz und adäquate Sozialpolitik festzulegen.

---

27 Referentenentwurf der Bundesregierung, S. 2; https://www.wiwo.de/downloads/26927976/3/lieferkettengesetz-sorgfaltspflichtengesetz.pdf, 01.03.2021.

28 Übersteigt der weltweite durchschnittliche Jahresumsatz des Unternehmens 400 Millionen Euro, kann das Bußgeld sogar bis zu zwei Prozent des Umsatzes betragen.

29 Referentenentwurf der Bundesregierung, S. 2; shttps://www.wiwo.de/downloads/26927976/3/lieferkettengesetz-sorgfaltspflichtengesetz.pdf, 01.03.2021.

30 https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13512-2020-REV-1/en/pdf, 25.01.2021.

31 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32017R0821&from=DE, 25.01.2021.

Was den Menschenrechtsschutz in umfassender Hinsicht angeht, erscheint der Entwurf eines Berichts des Rechtsausschusses des Europäischen Parlaments wichtig, der an die EU-Kommission Empfehlungen zur Sorgfaltspflicht und Rechenschaftspflicht von Unternehmen richtet und dabei einen Richtlinienvorschlag unterbreitet[32]. Das Europäische Parlament hat damit sein Recht, für Vorschläge der Kommission Anregungen zu geben, aufgegriffen und einen detaillierten Vorschlagsentwurf für eine Richtlinie vorgelegt. Bemerkenswert ist, dass es sich nicht um eine Verordnung handelt, die im Augenblick ihres Inkrafttretens in allen Mitgliedstaaten unmittelbare Wirkung hätte, sondern nur um eine Richtlinie, die innerhalb einer bestimmten Frist von den Mitgliedstaaten in nationales Recht zu transponieren wäre. Die Bestimmungen der Richtlinie werden, soweit sie präzisen Inhalt haben, unmittelbar anwendbar, falls die Umsetzungsfrist versäumt wurde oder die Umsetzung inhaltlich nicht ordnungsgemäß erfolgt ist. Fehlt es an den Voraussetzungen der unmittelbaren Anwendbarkeit, so entsteht, wie dies in der Rechtsprechung des EuGH entwickelt wurde[33], ein Schadensersatzanspruch gegen den säumigen Mitgliedstaat.

Die Ansicht des Europäischen Parlaments hat für die Ausgestaltung der künftigen Regelung Gewicht, da es im Rahmen des ordentlichen Gesetzgebungsverfahrens mit entscheidet. Auch wenn es sich bei dem in Bezug genommenen Dokument nur um einen im Rechtsausschuss des Europäischen Parlaments diskutierten Entwurf handelt, ist er für die Einstellung des Parlaments durchaus aussagekräftig. Es soll deshalb hier einer kurzen Analyse unterzogen werden.

Die Richtlinie soll, gemäß Art. 2 des vorgeschlagenen Richtlinientextes, für alle Unternehmen gelten, die im Unionsgebiet niedergelassen sind oder dem Recht eines Mitgliedstaates unterliegen. Dem Recht eines dritten Staates unterliegende Unternehmen, die nicht im Unionsgebiet niedergelassen, aber in einem Mitgliedstaat tätig sind, obliegen ebenfalls die Anforderungen wie sie in diesem Mitgliedstaat zur Umsetzung der Richtlinie festgelegt worden sind.

Ziel der Richtlinie ist es, dass die Unternehmen, für die diese Richtlinie gelten soll, ihre Verpflichtungen erfüllen, die Menschenrechte, die Umwelt und die verantwortungsvolle Staatsführung zu wahren und bei ihren Tätigkeiten und den Tätigkeiten ihrer Geschäftsbeziehungen keine Risiken hierfür verursachen oder zur Entstehung solcher Risiken beitragen. Auch sollen die Unternehmen für ihre negativen Auswirkungen auf die genannten Schutzgüter im Rahmen der gesamten Wertschöpfungskette zur Rechenschaft gezogen werden können.

Art. 4 des Richtlinienentwurfes enthält eine Kernaussage: die Mitgliedstaaten müssen Vorschriften erlassen, die die Unternehmen in ihren Geschäften und auch Geschäftsbeziehungen hinsichtlich der Menschenrechte, des Umweltschutzes und der Staatsführungsrisiken Sorgfalt

---

32 Wolters (Berichterstatterin) (2020); 2020/2129 (INL): https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/JURI-PR-657191_DE.pdf, 25.01.2021.

33 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=CELEX%3A61990CJ0006 (Francovich), 25.01.2021.

walten lassen. In Art. 3, der die zentralen Definitionen festlegt, wird der Begriff Sorgfalt gleichgesetzt mit einem vom Unternehmen einzuführenden Verfahren, das die Risiken ermittelt, verhindert, verringert, beendet, überwacht, offen legt usw., die für die Menschenrechte, auch die sozialen Rechte und Rechte der Arbeitnehmer, die Umwelt, auch den Klimawandel, und die Staatsführung entstehen, und zwar durch die eigene Tätigkeit oder auch durch die Tätigkeit seiner „Geschäftsbeziehungen". Das so genannte Staatsführungsrisiko ist „jede potentielle oder tatsächliche nachteilige Auswirkung auf die verantwortungsvolle Führung eines Landes, einer Region oder eines Gebietes" (Nichteinhaltung der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Korruptionsvorgänge).

Den Unternehmen obliegt im Rahmen ihrer Sorgfaltspflicht die Pflicht zur Überwachung der relevanten Vorgänge; stellt es ein Risiko fest, muss es eine „Strategie zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht" festlegen, deren Details von der Richtlinie vorgegeben werden. Die Unternehmen müssen vertraglich mit ihren Geschäftsbeziehungen absichern, dass diese Konzepte entwickeln, die mit der Strategie der Unternehmen zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht übereinstimmen. (Art. 4 des Entwurfs). Die Strategie der Unternehmen zur Erfüllung ihrer Sorgfaltspflicht muss öffentlich bekannt gemacht werden im Sinne von Art. 6. Es ist auch eine Verpflichtung zur Evaluierung und zur Überarbeitung der Sorgfaltspflichtstrategie des Unternehmens vorgesehen (Art. 8). Die Unternehmen haben zudem ein Beschwerdeverfahren als „Frühwarn- und Abhilfesystem" einzuführen, das es allen Interessenträgern ermöglicht, Bedenken hinsichtlich der Einhaltung der Sorgfaltsziele des Unternehmens zu äußern. Vorgesehen sind die Einrichtung außergerichtliche Rechtsbehelfe (Art. 10), die Erstellung bereichsspezifischer Aktionspläne (Art. 13), die Einrichtung von Aufsichtsorganen (Art. 14), die Festlegung von Sanktionen usw.

Die im Entwurf konzipierte Richtlinie ist ein effizientes Mittel mit normativer Verbindlichkeit für die Mitgliedstaaten. Sie hat keineswegs empfehlenden, sondern rechtlich zwingenden Charakter. Die Umsetzung der Richtlinie durch die Mitgliedstaaten erfolgt in der Weise, dass die dort genannten Sorgfaltsverpflichtungen auch effektiv durch die Mitgliedstaaten beachtet werden.

3 KONKLUSION

Zusammenfassend ist Folgendes festzuhalten:

Menschenrechte leiten sich aus dem Grundwert einer jeden Rechtsordnung, der Menschenwürde, ab. Sie haben verpflichtende Wirkung für die Träger der öffentlichen Gewalt und auch für die Gesellschaft. Sie sind als anthropologische Grundbedingungen des Menschen existent

und werden vom Recht durch geschriebene Kataloge oder auch in ungeschriebener Weise anerkannt.

Sie sind auch im Rahmen der privatrechtlichen Beziehungen von Bedeutung; die verfassungsrechtlich garantierte Privatautonomie dispensiert nicht von der Achtung der Menschenrechte. Sie wirken auf die private Rechtsordnung und ihre Anwendung im Geschäftsverkehr ein; dies kann je nach Rechtssystem unmittelbar oder mittelbar der Fall sein. Die nationalen Rechtsordnungen ebenso wie die supranationalen Rechtsordnungen der EU und auch das internationale Recht normieren zahlreiche Grund- und Menschenrechtsgarantien. Sie haben grundlegenden Charakter und sind deshalb verfassungsrechtlicher Natur, in nichtstaatlichen Rechtsordnungen bilden sie funktionelles Verfassungsrecht.

Die völkerrechtlichen Menschenrechtsgarantien richten sich, soweit sie rechtsverbindliche Verpflichtungen enthalten, grundsätzlich nur an die Völkerrechtssubjekte, also an die Staaten. Die zahlreichen nicht verbindlichen Instrumente auf internationaler Ebene, das *soft law*, sind nicht formell darauf begrenzt, sich nur an Völkerrechtssubjekte zu wenden, so dass sie sich auch an Unternehmen in Form von Empfehlungen und eindringlichen, jedoch nicht rechtsverbindlichen Aufforderungen richten können. Die wichtigen Erklärungen über Prinzipien und Verhaltensrichtlinien der privaten Akteure transnationaler Geschäftstätigkeit haben dennoch weit reichende Impulswirkung und gestalten das universelle Rechtsbewusstsein von der Notwendigkeit der Beachtung von Menschenrechten, Umweltschutz und sozialen Anforderungen wesentlich mit.

Völkerrechtlich verbürgte Menschenrechte haben aufgrund ihrer anthropozentrischen Zielrichtung Einfluss auf die Auslegung des staatlichen Rechts, soweit es um die Verfassung und auch die einfache Gesetzgebung, insbesondere auch im Bereich des Zivilrechts geht. Sie lösen auch eine staatliche Schutzpflicht aus, geeignete Gesetze zu erlassen, um den international verbürgten Menschenrechten im Rahmen transnationaler Geschäftstätigkeit zur Geltung zu verhelfen. Der Staat muss die Verbindlichkeit für die Beachtung von Menschenrechten durch den Erlass adäquater Gesetze sichern.

Das dem normativen Menschenrechtsverbürgungen auf internationaler Ebene ebenso wie auch auf staatlicher Ebene inhärente Gebot der funktionellen Effizienz macht es notwendig, diese Verbürgungen nicht nur als Abwehrrechte gegen Verletzungen, sondern auch als Gebote der funktionellen Sicherung zu verstehen. Dieses Gebot wird erfüllt, wenn der Staat die Beachtung dieser Garantien auch in Privatrechtsverhältnissen gesetzlich zur Pflicht macht. Diese Schutzpflicht kann sich parallel aus den internationalen und auch nationalen Verbürgungen ergeben. Sie ist mit dem Wesen des Menschenrechtsschutzes verbunden. Infolge seiner anthropozentrischen Grundbedeutung ist dieser Schutz einer Rechtsordnung immanent. Diese Aussagen sind auch für den Bereich der staatsähnlichen supranationalen Rechtsordnung der Europäischen Union gültig.

Es zeigt sich als allgemeines Phänomen, dass die Bewusstseinsbildung durch die nicht normativen Instrumente des *soft law* letztlich zu einer normativen Sicherung führen. Die Implementierung der international formulierten Werte durch staatliche oder supranationale Gesetze und auch die Funktionalisierung bestehender nationaler Mechanismen und Konzepte, wie besonders signifikant der im deutschen Recht, aber auch in zahlreichen anderen Rechtsordnungen verankerten Schutzpflicht, ist Ausdruck dafür, dass allgemeine Wertüberzeugungen letztlich in verpflichtende normative Aussagen einmünden. Die neue Debatte um nationale und europarechtliche Lieferkettengesetze ist ein signifikantes Beispiel.

REFERENZEN

AMNESTY INTERNATIONAL (2016). „This is what we die for" Human rights abuses in the Democratic Republic of the Congo power the global trade in cobalt. [AFR62/3183/2016]

https://www.amnesty.ch/de/laender/afrika/demokr-rep-kongo/dok/2016/bericht-kinderarbeit-fuer-mobiltelefone-und-elektroautos/160119_rapport_drc.pdf, 09.01.2021.

ARNOLD, R. | FELDBAUM, E. (2016). Aspects of Fundamental Rights Convergence in Europe with Some Comparative References to the Developments in Germany, Unite Kingdom and France. In: Arnold (Hrsg.). The Convergence of the Fundamental Rights Protection in Europe. Dordrecht, S. 1 ff.

ARNOLD, R. (2014). L'État de droit comme fondement du constitutionnalisme européen. In: Mériot, F. (Hrsg.). Revue française de droit constitutionnel, numéro spécial, 25 ans de droit constitutionnel, no 100 (Décembre 2014). Paris, S. 769–776.

ARNOLD, R. (2020). L' universalità dei valori costituzionali. Alcune riflessioni sull'assioma antropologico e sul suo impatto sulla comparazione giuridica https://www.robertotoniatti.eu/contributi/luniversalita-dei-valori-costituzionali, 25.01.2021.

ARNOLD, R. (2015). Substanzielle und funktionelle Effizienz des Grundrechtsschutzes im europäischen Konstitutionalismus. In: Geis, M.E. et al. Von der Kultur der Verfassung, Festschrift für Friedhelm Hufen zum 70. Geburtstag. München, S. 3–10.

BILCHITZ, D. (2010). The Ruggie Framework. An Adequate Rubric for Corporate Human Rights Obligations? https://sur.conectas.org/en/the-ruggie-framework/, 25.01.2021.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (2020) Faire globale Liefer- und Wertschöpfungsketten https://www.bmz.de/de/themen/lieferketten/index.html, 25.01.2021.

CAROZZA, P. (2013). Human Dignity. In: Shelton, D. (Hrsg.). The Oxford Handbook of Human Rights Law. Oxford.

GEIGER, R. (2013). Grundgesetz und Völkerrecht. München.

HERDEGEN, M. (2020). Internationales Wirtschaftsrecht. München.

HESSE, K. (1999) Grundzüge des Verfassungsrechts der Bundesrepublik Deutschland, Heidelberg.

KALECK W. | SAAGE-MAASS, M. (2016). Unternehmen vor Gericht – Globale Kämpfe für Menschenrechte. Berlin.

LOCKE, R.M. (2016). We live in a world of global supply chains. In: Baumann-Pauly, D. et al. (Hrsg.). Business and Human Rights. From Principles to Practice. Abingdon, Fn. 13, 299–316.

MENDE, J. (2011). The United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights. https://www.geschichte-menschenrechte.de/schluesseltexte/business-human-rights, 25.01.2021.

NOLAN, J. (2016). Mapping the movement: the business and human rights regulatory framework, In: Baumann-Pauly, D. et al. (Hrsg.). Business and Human Rights. From Principles to Practice. Abingdon, Fn. 13, 32–51.

SANDERS, A. (2014). The Impact of the 'Ruggie Framework' and the United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights on Transnational Human Rights Litigation. http://eprints.lse.ac.uk/63675/1/SSRN-id2457983_final.pdf, 25.01.2021.

VON ARNAULD, A. (2019). Völkerrecht. München.

WESCHE, P. (2017). Wirtschaft und Menschenrechte: Auf dem Weg zu einem Abkommen der Vereinten Nationen? https://www.business-humanrights.org/de/blog/wirtschaft-und-menschenrechte-auf-dem-weg-zu-einem-abkommen-der-vereinten-nationen/, 10.01.2021.

GIORGI KHUBUA | HANNS PRÜTTING

DAS RECHTSPRINZIP DER LAESIO ENORMIS

1 AUSGANGSPUNKT

Das europäische Zivilrecht der Gegenwart geht vom Grundgedanken der Privatautonomie und der darin enthaltenen Vertragsfreiheit aus. Die Parteien können ihre Rechtsverhältnisse frei gestalten. Sie können entscheiden, ob sie einen Vertrag schließen (Abschlussfreiheit) und zu welchen Bedingungen sie ihn schließen (Inhaltsfreiheit). Durch die freie Vereinbarung von Leistung und Gegenleistung ergibt sich die Erwartung einer gewissen Äquivalenz des Vertragsinhalts. Im Anschluss an *Schmidt-Rimpler*[1] wird nicht selten von der „Richtigkeitsgewähr" des ausgehandelten Vertrags gesprochen. *Flume*[2] hat formuliert, es bestehe eine Vermutung dafür, dass die rechtsgeschäftliche Vereinbarung den vertraglichen Austauschinteressen der Parteien gerecht werde. Das so umschriebene subjektive Äquivalenzprinzip will also das Selbstbestimmungsrecht der privatrechtlichen Rechtssubjekte sichern (volenti non fit iniuria).

Die Privatautonomie gewährleistet damit auch, dass die Parteien riskante Verträge schließen oder dass sie nach ihren subjektiven Wünschen und ihrer Einschätzung Leistungen versprechen, die objektive Dritte als unvernünftig betrachten würden.

2 DER GRUNDGEDANKE DER LAESIO ENORMIS

In einem gewissen Gegensatz zur Privatautonomie und Vertragsfreiheit stehen Versuche, zwischen den Parteien eine materiale Vertragsgerechtigkeit herbeizuführen. Ein Extrem materialer Vertragsgerechtigkeit ist das Rechtsprinzip der laesio enormis (also der enormen Verletzung). Schon das Römische Recht kannte den Grundgedanken. Als Ausgangspunkt gelten Dekrete des Kaiser Diokletian (285 n. Chr.), wonach ein Grundstückskauf verboten war, wenn der Käufer nur die Hälfte des Grundstückswerts bezahlte[3]. Auch das Corpus Iuris Civilis des Kaisers Justinian (534 n. Chr.) enthielt dieses Rechtsprinzip. Mit der Rezeption des römischen Rechts gelangte der Gedanke der laesio enormis in das gemeine Recht und wurde über Grundstücksgeschäfte hinaus auf andere Rechtsgeschäfte (insbesondere Darlehenszinsen) ausgedehnt. Das Preußische Allgemeine Landrecht (1794) stellte die Vermutung auf, dass ein Vertrag aufgelöst werden konnte, wenn der Kaufpreis den doppelten Betrag des Werts der Sache übersteigt. Das österreichische ABGB (1811) enthält den Gedanken der laesio enormis

---

1 Schmidt-Rimpler, W., AcP 147, 130, 147 ff.

2 Flume, W. (1992). Das Rechtsgeschäft. 4. Auflage, S. 6.

3 Vgl. Kaser, Das römische Privatrecht, Band II, 2. Auflage München 1971, § 264 III.

in § 934 bis heute („Enthält bei einem entgeltlichen Geschäft eine Partei weniger als die Hälfte dessen, was sie der anderen Partei gibt, kann sie den Vertrag aufheben“). In eingeschränkter Form findet sich der Gedanke der laesio enormis im Art. 1674 des französischen code civil (1804). Dagegen haben das schweizerische Recht (Art. 20 OR) und das deutsche Recht (§ 138 BGB) das Rechtsprinzip nicht übernommen, sondern nur eine allgemeine Grenze der Vertragsbindung durch die „guten Sitten“ herbeigeführt[4].

3 DAS ZIEL DES RECHTSPRINZIPS

Ziel des Prinzips der laesio enormis ist es, ein ethisches Minimum innerhalb der zivilrechtlichen Beziehungen zu gewährleisten. Die Vertragsfreiheit der Parteien soll insoweit eingeschränkt werden, als Rechtsgeschäfte verboten werden, die unmoralisch sind und damit den Anforderungen an ein rechtmäßiges Verhalten widersprechen. Allerdings ist das moralische und rechtmäßige Verhalten nicht gesetzlich definiert. Das Ausmaß der Bewertung des unmoralischen Vertrags und des richtigen Verhaltens sollte von der sozialen Moral und nicht allein nach den subjektiven Ansichten des Richters bestimmt werden. Darüber hinaus darf die Bewertung nicht auf hohe moralische Standards fokussieren. Es muss eine Orientierung an den moralischen Ansichten des durchschnittlichen Bürgers erfolgen.

4 DER GRUNDSATZ DER AUFFÄLLIGEN ÜBERPROPORTIONALITÄT (ÜBERMASSVERBOT)

Das spürbare Missverhältnis zwischen einer Dienstleistung und dem Preis und damit eine Überproportionalität ist ein Fall des unmoralischen Vertrags. Das deutsche Recht hat diesen Gedanken mit dem Begriff des Verstoßes gegen die guten Sitten in § 138 BGB näher umschrieben[5]. Der den Gedanken einer laesio enormis angenäherte Fall wird im deutschen Recht als „Wucher“ bezeichnet und ist in § 138 Abs. 2 BGB als besonderer Fall des Verstoßes gegen die guten Sitten bezeichnet. Der Wucher setzt zunächst voraus, dass zwischen

---

4 Grundlegend zur laesio enormis vgl. Becker, C. (1993). Die Lehre von der laesio enormis in der Sicht der heutigen Wucherproblematik. Köln.

5 Vgl. Mayer-Maly, T., AcP 194, 1994. S. 105.

den Parteien ein echtes Austauschverhältnis vorliegt. Nicht in Betracht kommen einseitige Rechtsgeschäfte und einseitig verpflichtende Verträge (Bürgschaft, Schenkung, Auftrag). Zweitens muss (objektiv) ein „auffälliges Missverhältnis“ zwischen Leistung und Gegenleistung bestehen. Drittens wird (subjektiv) eine Zwangslage einer Seite verlangt. Es muss also die Unerfahrenheit, der Mangel an Urteilsvermögen, eine erhebliche Willensschwäche oder eine erhebliche Bedrängnis wirtschaftlicher oder sonstiger Art vorliegen.

5 DAS PROBLEM DES „IUSTUM PRETIUM“

Das Verbot von Rechtsgeschäften, bei denen das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung nach einem objektiven Maßstab zu weitgehend auseinanderfällt (Übermaßverbot) setzt freilich voraus, dass man den Wert und damit den genauen Preis einer gekauften Sache, einer erbrachten Dienstleistung oder eines berechtigten Darlehenszinses exakt bestimmen kann. Der Gedanke der laesio enormis führt daher zwangsläufig zu der Idee eines gerechten Preises (iustum pretium), wonach jedes Gut seinen ihm eigenen Wert enthält, der sich sodann in einem gerechten Preis widerspiegelt. Vor allem *Thomas von Aquin* hat die Idee vom iustum pretium entwickelt. Später waren es insbesondere naturrechtliche Gerechtigkeitsvorstellungen, denen die Idee eines iustum pretium entsprach[6].

Auch heute lassen sich durchschnittliche Marktpreise für handelsübliche Güter, durchschnittliche Mietpreise für Wohnungs- und Geschäftsmieten, durchschnittliche Zinssätze für Darlehen, durchschnittliche Arbeitslöhne sowie durchschnittliche Preise für Dienst- und Werkleistungen ermitteln. Der aktuelle Versuch des deutschen Gesetzgebers, Mietpreiserhöhungen für Wohnungsmieten zu begrenzen oder durch einen sogenannten Mietendeckel zu verhindern, ist hierfür ein schönes Beispiel.

Die Möglichkeiten zur Festsetzung eines gerechten Preises finden allerdings dort ihre Grenze, wo der Preis ganz oder überwiegend von der individuellen Wertvorstellung einer Einzelperson abhängt. Ist der Preis eines Kunstliebhabers für ein Bild von Pablo Picasso über 50 Millionen Euro ein gerechter Preis? Lässt sich der Wert eines Liebhaberstücks (alte Uhr, alte Briefmarke, alte Münze, altes Buch) objektiv bestimmen, wobei es dafür teilweise sogar Preiskataloge gibt, ein Liebhaber dennoch bereit ist, für das gesuchte und begehrte Stück den doppelten Preis des Katalogwerts zu bezahlen? Der Gedanke zeigt, dass die objektive

---

6 Vgl. Luig, K. (1984). Festgabe für Helmut Coing. Frankfurt, S. 171; Hübner, U. (1990). Festschrift für Ernst Steindorff. Berlin, S. 589.

Bestimmung eines gerechten Preises auf unüberwindliche Schwierigkeiten stoßen kann. Das führt zu einer subjektiven Sicht der Problematik.

6 DIE SUBJEKTIVE SEITE

Rechtsprechung und Wissenschaft verlangen, dass die Parteien zumindest über die Umstände informiert sind, auf denen die Beurteilung des fraglichen Verhaltens beruht[7]. Ein Teil der Autoren ist der Ansicht, dass die Kenntnis dieser Umstände nur in Ausnahmefällen geltend gemacht werden kann[8]. Für die Feststellung des Missverhältnisses zwischen Preis und Leistung ist es dabei wichtig, dass die begünstige Partei die schwache Position der anderen Partei ausnutzt. Die schwächere Partei befindet sich also in einer Zwangslage, was der begünstigten Partei bewusst ist.

Die subjektive Seite soll allerdings nicht ausschlaggebend sein, wenn der Vertragsinhalt besonders unerträglich ist[9]. In einem solchen Fall kann der Inhalt des Vertrags nicht etwa deshalb zu tolerieren sein, weil die Parteien sich geirrt haben[10]. Die deutsche Rechtsprechung stellt in solchen Fällen relativ schwache Anforderungen an die subjektiven Voraussetzungen. Das Vorhandensein eines fragwürdigen Verhaltens wird auch dann angenommen, wenn die objektiven Voraussetzungen offenkundig vorliegen[11].

Die Feststellung des offensichtlichen Missverhältnisses zwischen Leistung und Preis lässt den Schluss zu, dass der Begünstigte das Hindernis, das die Wahlfreiheit der Gegenseite einschränkt, vorsätzlich oder grob fahrlässig ausgenutzt hat[12]. Das grobe Missverhältnis wird insbesondere angenommen, wenn die Wertdifferenz 100 % beträgt[13]. Die Annahme des Missverhältnisses kann widerlegt werden, wenn es zum Beispiel für die Parteien aus objektiven Gründen schwierig war, einen gerechten Preis auszuwählen.

Bei spürbarem Missverhältnis zwischen Leistung und Preis ist also der objektive Umfang der Leistung ausreichend. Der Empfänger der Leistung muss davon nichts gewusst haben. Es ist

---

7 BGH, NJW 2005, 2991.

8 Medicus, BGB Allgemeiner Teil, Rn. 690; Bork, BGB Allgemeiner Teil, Rn. 330.

9 Palandt, BGB, 79. Auflage 2020, § 138 Rn. 34a.

10 Palandt, BGB, 79. Auflage 2020, § 138 Rn 34a.

11 BGH NJW 1984, 2292, 2294.

12 BGH, LM § 138 BGB (Bb) Nr. 100.

13 BGH, NJW 2000, 1487; BGH NJW 2001, 1127; BGH, NJW 2002, 429, 230 ff.

daher nicht erforderlich, dass dem Leistungsempfänger ein grobes Missverhältnis bekannt war.

Subjektive Inkonsistenz und Rechenschaftspflicht für die jeweiligen Maßnahmen sollten durch einen direkten Vergleich mit dem relevanten Markt ermittelt werden. Nur durch diesen Vergleich können wir sicher sein, dass der Leistungsempfänger die Lage seines Vertragspartners vorsätzlich oder fahrlässig ignoriert hat.

7 DIE ZWANGSLAGE

Sowohl natürliche Personen als auch juristische Personen können sich in einer Zwangslage befinden. Es ist ohne Bedeutung, ob die Vertragsparteien für die Schaffung dieses Zwangszustandes unmittelbar verantwortlich sind[14]. Für die Zwangslage ist es nicht zwingend, dass die wirtschaftliche oder physische Existenz einer Person gefährdet ist. Für die Notsituation ist es ausreichend, wenn die Person in ernsthafter Gefahr ist. Dabei reicht es auch aus, wenn eine Gefahr für immaterielle Güter besteht. Die Gefahr eines Schadens muss sich in jedem Fall auf ein vorhandenes Objekt oder ein vorhandenes Gut beziehen. Objekte oder Güter, die wahrscheinlich in der Zukunft entstehen werden, kommen nicht in Betracht. Die Zwangslage ist immer eine Individuelle. Eine allgemein ungünstige Situation (zum Beispiel eine schlechte Marktlage), die alle Menschen betrifft, ist keine ausreichende Bedingung für eine solche Bewertung. Nicht erforderlich ist, dass von der Zwangslage die am Vertrag beteiligten Personen direkt betroffen sind. Es reicht aus, wenn sich die Zwangslage daraus ergibt, dass Personen in der Verwandtschaft oder im persönlichen Bekanntenkreis in eine Zwangslage gebracht werden.

Das Prinzip der laesio enormis soll also nicht die Marktpreise schützen. Es dient dem Schutz der schwachen Partei. Daher ist es rein subjektiv zu beurteilen, wie bedrohlich die Situation ist. Entscheidend ist das subjektive Gefühl der Person, die sich in einer bedrohlichen Lage befindet. Eine völlig unrealistische, weltfremde Angst oder ein Gefühl, das über vernünftige Grenzen hinausreicht, darf dabei freilich nicht berücksichtigt werden.

---

[14] Palandt, BGB, 79. Auflage 2020, § 138 Rn. 70.

8 BEWERTUNGSMASSSTAB

Ein erhebliches Missverhältnis kann vom Richter nicht allgemein, sondern nur anhand des wirtschaftlichen Zwecks des einzelnen Vertrags und seiner zugrunde liegenden Umstände beurteilt werden[15]. Der Richter muss die von beiden Parteien erbrachten Leistungen in Bezug auf Inhalt, Umfang und ihren wahren Wert beurteilen. Im Fokus dieser Bewertung steht der Vergleich des Preises und der dafür erbrachten Leistung. Die Einschätzung kann kompliziert sein, wenn dabei die generelle Marktkonjunktur oder andere konjunkturbedingte Faktoren in die individuelle Bewertung hineinwirken. Es ist besonders wichtig, das von beiden Parteien getragene Risiko zu bewerten. Dies muss unter Berücksichtigung der Umstände und der Situation zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses erfolgen[16]. Zukünftig geplante oder erhoffte Gewinne werden nicht berücksichtigt.

9 DIE BEWEISLAST

Das Institut der Beweislast umfasst die subjektive und die objektive Beweislast. Die subjektive Beweislast beantwortet die Frage danach, welche Partei im Zivilprozess eine tatsächliche Behauptung beweisen muss. Die objektive Beweislast ist bedeutsam, wenn das Gericht trotz aller beweismäßigen Bemühungen der Parteien keine Überzeugung von der Wahrheit der streitigen Tatsachenbehauptungen gewinnt. Die Partei, die die Beweislast trägt, muss dann im Prozess unterliegen. Die objektive Beweislast ist daher keine Last der Partei, sondern eine gesetzliche Risikoverteilung. Die Normen über die objektive Beweislast ermöglichen es dem Gericht, eine Entscheidung zu treffen, obgleich der zugrunde liegende Sachverhalt nicht aufgeklärt werden konnte (sogenanntes non liquet).

Die allgemeine Grundregel der Beweislast lautet, dass der Anspruchsteller (in der Regel also der Kläger) die Beweislast für die Voraussetzungen seines geltend gemachten Anspruchs trägt, der Anspruchsgegner (also der Beklagte) die Beweislast für alle Einwendungen und Einreden, die sich gegen den Anspruch richten[17].

---

15 BGHZ 27, 172.

16 BGH, NJW, 1983, 2692.

17 Statt aller Baumgärtel, G. / Laumen, H.-W. / Prütting, H. (2019). Handbuch der Beweislast. Band 1. 4. Auflage. Köln, Kapitel 11 Rn. 20.

Im Falle einer laesio enormis liegt ein Vertragsschluss vor, bei dem das Verhältnis zwischen den Hauptpflichten der Vertragsparteien so unausgewogen ist, dass dieser Vertrag als sittenwidrig und damit nichtig anzusehen ist. Wenn also eine Vertragspartei mit ihrer Klage Ansprüche aus einem Vertrag geltend macht, so muss diese Partei den Abschluss und den Inhalt des Vertrags beweisen. Der Beklagte und Vertragsgegner, der gegen den Vertrag die Einwendung der Sittenwidrigkeit und Nichtigkeit geltend macht, muss die Umstände beweisen, die dieser Nichtigkeit zugrunde liegen. Es ist daher in der deutschen Rechtsprechung und Lehre anerkannt, dass derjenige die Beweislast für die objektiven und subjektiven Voraussetzungen der Sittenwidrigkeit trägt, der sich auf die Nichtigkeit des Vertrags beruft[18].

Im Falle der laesio enormis ist freilich zwischen den objektiven Merkmalen (also dem auffälligen Missverhältnis von Leistung und Gegenleistung) und den subjektiven Merkmalen (also der Zwangslage oder Unerfahrenheit des Benachteiligten) zu trennen. Für die objektiven Merkmale trägt derjenige die Beweislast, der sich auf die Nichtigkeit des Vertrags beruft[19]. Dies gilt zwar an sich auch für die subjektiven Merkmale. Allerdings hat der BGH vor ca. 40 Jahren im Bereich der Verbraucherdarlehen und der Ratenkreditverträge die Auffassung entwickelt, dass beim Vorliegen der objektiven Merkmale eine tatsächliche Vermutung dafür spricht, dass die subjektiven Merkmale gegeben sind[20]. Der BGH hat diese Rechtsprechung im Laufe der Zeit auf alle relevanten Rechtsgeschäfte ausgedehnt[21]. Der Benachteiligte muss also nicht mehr den Beweis des Vorliegens der subjektiven Merkmale führen. Vielmehr ist die Vermutung nunmehr darauf gerichtet, dass der Gläubiger die wirtschaftlich schwächere Lage, die Rechtsunkundigkeit oder die Geschäftsungewandtheit des Schuldners bewusst ausgenutzt hat oder sich der Erkenntnis dieser Umstände jedenfalls leichtfertig verschlossen hat. Im Einzelfall kann der Gläubiger diese Vermutung widerlegen, er muss dann aber einen Gegenbeweis führen. Mit dieser Beweiserleichterung hat der BGH den Kampf um das Vorliegen subjektiver Tatbestandselemente weitgehend zurückgedrängt.

10 FAZIT

Der deutsche Gesetzgeber des Jahres 1900 hat im BGB die Rechtsfigur der laesio enormis nicht ausdrücklich in das Gesetz aufgenommen. Er hat mit der Regelung der Sittenwidrigkeit

---

18 BGHZ 53, 369; BGH, NJW 1974, 1281; BGH, NJW 1979, 2089; BGH, NJW 1983, 2019; BGH, NJW 2010, 363.

19 BGH, NJW 2009, 1494.

20 BGH, NJW 1984, 2292 und seither ständig; Baumgärtel/Laumen/Prütting, Handbuch der Beweislast, Band 2, 4. Auflage 2019, § 138 Rn. 2.

21 Baumgärtel, G. / Laumen, H.-W. / Prütting, H. (2019). Handbuch der Beweislast. Band 2. 4. Auflage. Köln, § 138 Rn. 2.

in § 138 BGB eine Nichtigkeit des Vertrags nur dann vorgesehen, wenn in subjektiver Hinsicht der Gläubiger die schwächere Klage des Schuldners benutzt, um übermäßige Vorteile aus dem Vertrag zu ziehen. Allerdings hat die Rechtsprechung beim Vorliegen der objektiven Merkmale (also dem auffälligen Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung) richterrechtlich eine sogenannte tatsächliche Vermutung entwickelt, die den Schuldner von der Beweisführung für die subjektiven Elemente entlastet. Diese Rechtsprechung hat daher den Gedanken der laesio enormis weitgehend in die Norm des § 138 BGB hineingelesen und dadurch den Willen des Gesetzgebers korrigiert.

8. LEADERSHIP IN A GLOBAL WORLD – REAL CASES

HANS GÄNG | ARDIN DJALALI |
ZHAO MIAOGEN

WERNER FAIX UND CHINA: DAS LABOR DER INTERNATIONA-LISIERUNG

WERNER FAIX UND CHINA: DAS LABOR DER INTERNATIONALISIERUNG

Die rasche wirtschaftliche Veränderung der Volksrepublik China früh zu verstehen, ihre Integration in die Weltwirtschaft zu beobachten, Kooperationsmöglichkeiten zu erkennen und auf dieser Analyse die eigene Unternehmensentwicklung in China mutig und entschlossen, aber auch flexibel genug voranzutreiben – diese Maxime kennzeichnet nicht nur den industriellen Mittelstand in Deutschland. Sie steht auch über dem China-Engagement von Werner Faix und der SIBE.

Wie Faix den historisch zu nennenden Prozess der Internationalisierung relevanter Teile der deutschen Industrie antizipiert hat und die Präsenz und das Produktportfolio der SIBE in China daran konsequent ausgerichtet hat, das ist der Inhalt dieser „Nacherzählung". Sie beruht auf einer „teilnehmenden Beobachtung" der drei Autoren, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten und Aspekten mit der globalen Sichtweise von Werner Faix und seiner unternehmerischen Aktivität in China persönlich befasst waren. Immer hat er das Land als Labor gesehen, in dem sich Chancen, aber auch die anstehenden Aufgaben in der mittelständischen Internationalisierung frühzeitig und deutlich erkennen lassen.

Es hieße in gewisser Weise Eulen nach Athen tragen, hier die Etappen des wirtschaftlichen Wandels der Volksrepublik nachzuvollziehen. Das ist nicht notwendig in einer Festschrift für Werner Faix, der ja selbst Herausgeber der „blauen Bände" in der umfangreichen SIBE-Bibliothek und auch Inspirator vieler Verlagskooperationen der Hochschule ist. Diese Publikationen haben mit ihren Analysen und Quellverweisen unzähligen Absolventen das handlungsrelevante Studium der Globalisierung ermöglicht.

Trotzdem sei hier an die monumentalen Werke „Management von Wachstum und Globalisierung" erinnert, das Faix 2006 gemeinsam mit Annette Horne (vormals Schulten) und weiteren Herausgebern in den Markt gebracht hat. Die parallele Edition des „Praxishandbuchs Außenwirtschaft", an der auch Stefanie Kisgen sowie Tassilo Zywietz und Alexander Lau mitwirkten, verstand sich als Handreichung für Unternehmen und Studierende. Diese Publikationen ermöglichen immer noch, Faix' Analyse globaler wirtschaftlicher Entwicklungen und die Begründung seiner Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen zu verstehen.

Die Evolution industrieller Präsenz mittelständischer Industrieunternehmen im Ausland lässt sich in Etappen untergliedern, die Faix und SIBE jeweils mit einem antizipierenden Produktportfolio begleiteten – übrigens nicht nur in der Volksrepublik China, sondern auch in anderen sogenannten „Schwellenländern".

Den Unternehmen und SIBE war immer schon – und lange noch bevor der Begriff in der populären Management-Literatur einzog – das handlungsleitende Interesse gemeinsam, unternehmerische Agilität und Performanz vor Ort zu erreichen und zu unterstützen. Diese ist gerade in dem über Dekaden hinweg rasant wachsenden und sich wandelnden China existenznotwendig. Sie unterstellte und förderte mit den unterschiedlichen Etappen der Entwicklung Chinas

und der stärkeren Präsenz immer auch die Bereitschaft, sich als Unternehmen auch selbst zu verändern. Diese an die „schöpferischen Persönlichkeiten im Unternehmen" gebundene grundlegende Lokalisierungs- und Innovationsbereitschaft hat bereits die ersten Schritte der mittelständischen Unternehmen und der von SIBE in China geprägt. Ohne diese Tugend sind das dynamische Wachstum der Tochtergesellschaften in China und globale Unternehmensentwicklung kaum denkbar.

In aller Kürze werden hier darum wesentliche Entwicklungen der Unternehmenspräsenz und der SIBE-Projekte in China charakterisiert. Diese Einteilung ist nicht eine Zuschreibung von festen historischen Zeiträumen für einzelne Phasen der China-Präsenz. Vielmehr ist zu erkennen, dass die meisten Unternehmen alle diese Abschnitte nacheinander durchlaufen. Die SIBE-Angebote, die über die Jahre hinweg entstanden sind, haben die Anforderungen dieser unterschiedlichen Phasen der Internationalisierung aufgenommen.

PHASE 1: VERSTÄNDNIS DES MARKTPOTENZIALS, MUT ZUR PRÄSENZ

Zu jeder Präsenz in China gehört das in vielen Unternehmerbiographien festgehaltene Abenteuer der Erstbegegnung mit dem Land. Vorangegangen war dabei meist der Schritt, sich von den analysierten volkswirtschaftlichen Perspektiven ein eigenes persönliches Bild zu machen. Natürlich half beispielsweise bei den Automobilzulieferern – insbesondere den Zulieferern des ersten VW-Werks in Schanghai – die dezente Aufforderung „Follow the customer". Von der vorsichtigen Anerkennung betriebswirtschaftlicher Chancen und Notwendigkeiten bis zu den gereiften und von den Eigentümerfamilien akzeptierten Business Plänen dauerte es allerdings. Ohne die persönliche Überzeugung und den Augenschein des Unternehmers in China war und ist in den mittelständischen Unternehmen ein solcher Entscheidungsprozess überhaupt nicht denkbar.

Delegationsreisen, oft in politischer Begleitung durch den Wirtschaftsminister oder den Ministerpräsidenten eines Bundeslandes, dienten auch nicht unbedingt der Vorbereitung oder Durchführung von konkreten Verhandlungen. Vielmehr stand im Mittelpunkt der Reisen oft sehr viel stärker die wechselseitige Versicherung der deutschen Unternehmerpersönlichkeiten untereinander – die Bestätigung des Gefühls, mit dem „Mut zu China" nicht alleine zu stehen. Zudem ergeben sich in dieser Phase sehr oft prägende Begegnungen mit möglichen Partnern in der Ansiedlung oder Fertigung.

Erinnerlich und bekannt sind beispielsweise Berichte von Hans-Jochem Steim, dem langjährigen Geschäftsführer des Schramberger Mittelständlers und Weltmarktführers Kern-Liebers. Er hat öffentlich mehrfach die vertrauensvolle Begegnung mit dem Bürgermeister, dem „Schultes", von Taicang als Ausgangspunkt für die China-Präsenz geschildert. Zahllose anekdotische Erinnerungen kennzeichnen diese Phase. Oft sind interkulturelle Missverständnisse deren Inhalt. Von Werner Faix ist überliefert, dass er in der Bemühung um einen gefälligen chinesischen Trinkspruch anfangs beharrlich die Formel von „Ich liebe dich" verwendet hat.

Gerade diese Erfahrungen haben dazu beigetragen, dass das SIBE-Konzept von Studiengängen für ein globales Management im Mittelstand von Beginn um das lokale Recruiting von künftigen Führungskräften ergänzt wurde. Für diese neu rekrutierten chinesischen Nachwuchsführungskräfte sah das SIBE-Programm verbindlich auch eine Praxis- und Lernphase in Deutschland vor. Ein Markenzeichen von SIBE, lokale Marktexpertise mit interkultureller Kompetenz verbinden zu können, war damit begründet. Die Tatsache, dass über 50 Prozent der AbsolventInnnen auch 10 Jahre nach Studien-Abschluss noch bei ihrem von der SIBE vermittelten, deutschen KMU-Partnerunternehmen in China arbeiten, spricht für sich.

PHASE 2: WARENEXPORT, VERTRIEBSKOOPERATIONEN, BEZIEHUNGSNETZE

Eine erste Phase der Erschließung von Auslandsmärkten ist durch die reine Zulieferung, den klassischen Warenexport, gekennzeichnet. Mit den ersten Kontakten in den Markt – zustande gekommen über zufällige Anfragen bei Messen und dem Internet oder als Resultat erster und ernsthafter Vertriebsaktivitäten in China – ergab sich rasch die Notwendigkeit einer ausgedehnteren Präsenz im Zielmarkt. Zu der ikonischen und oft feierlichen „Maschinenlieferung", die den deutschen Mittelstand lange geprägt hat, gehörten ja auch im Vorfeld lange Diskussion mit den Kunden über Spezifikationen, die logistische Vorbereitung, die Schulung der Anwender und schließlich auch nötigen Vereinbarungen zu Wartung und Ersatzteillieferung. Dazu kam auch die ungeheure geografische Dimension des Marktes in China, die für mittelständische Unternehmen in allen Bereichen Kooperationen mit lokalen Vertriebspartnern zu einem Muss machte.

Mit diesen wenigen, aber entscheidenden Faktoren war aber sehr deutlich, dass für die erfolgreiche Steuerung des China-Geschäfts rasch zusätzliche und sehr spezifische Qualifikationen erforderlich waren. Und diese fielen in den Technischen Universitäten und Fachhochschulen Deutschlands, aus denen Mittelständler vorwiegend technologieaffine Führungskräfte gewannen, um das Jahr 2000 noch nicht vom Himmel. Schon früh hatte Werner Faix darum die Weichen gestellt: Eberspächer, Birkel, Behr, Carl Zeiss Jena sind nur einige der bekannteren Namen, für die schon ab 1999 bei SIBE sogenannte „Unternehmensberichte" gefertigt wurden. Die Bedeutung dieser im Rahmen der Studiengänge für und in den Unternehmen selbst gefertigten Lokalisierungsstudien für die Markenbildung von SIBE war enorm. Ab 2003 waren sie fester Bestandteil der Studienrogramme „MBA International Entrepreneurship" und „International MBA Globalization Management".

PHASE 3: UNTERNEHMENSPRÄSENZ IN JOINT VENTURES UND EIGENEN LANDESGESELLSCHAFTEN

In einer weiteren Phase der Internationalisierung entschließen sich auch mittelständische Unternehmen zum Aufbau von Joint Ventures und später eigenen Landesgesellschaften in

China. Auf die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Wahl der Unternehmensform und die damit gegebenen Herausforderungen und Risiken gerade industrielle Mittelständler muss an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Diese Themen haben die außenwirtschaftliche Diskussion in Deutschland lange Jahre bestimmt, sind aber auch in der Ausrichtung der SIBE-Studiengänge bereits antizipiert oder als Reaktion aufgenommen worden.

Der Aufbau vertrauensvoller Kundenbeziehung, das Guanxi in den neuen lokalen Ökosystemen und/oder mit der Gesellschafterstruktur, die Rekrutierung und Qualifizierung lokaler Fach- und Führungskräfte und natürlich iterativ immer neu die Anpassung von Produkten an den sich ja rasch entwickelnden chinesischen Markt – damit waren wichtige Eckpunkte der SIBE-Lehrinhalte für den in China aktiven deutschen Mittelstand und seine lokalen Mitarbeiter definiert. Unterstützung bei „Ansiedlung von KMU und Geschäftsauf- und ausbau in China" blieben über Jahre zentrales Ziel der Studiengänge.

SIBE selbst hat dazu die eigene Präsenz in China ausgeweitet und für die künftige Entwicklung eine wichtige Kooperation vereinbart. Werner Faix gelang es, die Tongji Universität für eine langjährige Partnerschaft zu gewinnen. Die renommierte Hochschule war damals – wie auch heute noch – einer von westlichen Bildungseinrichtungen am stärksten umworbener Partner in China. 2014 konnte SIBE ein Doppelabschluss-Programm in Kooperation mit der Tongji Uni vereinbaren: Master of Business Administration (MBA) – SIBE sowie Master of Engineering (ME) – Tongji.

Die von Werner Faix fokussierte Zielgruppe waren aber nicht die multinationalen Großunternehmen, die ab 2000 massiv AbsolventInnen der chinesischen Top-Universitäten für sich anwarben – und schon bald das leidige Thema Loyalität und personelle Fluktuation in den Headquarters in China öffentlich zu diskutieren hatten. Kernzielgruppe von SIBE blieb der deutsche Mittelstand. Dass in den SIBE-Broschüren der damaligen Zeit sich auch die Logos großer Unternehmen aus Deutschland fanden, verdankte sich der konsequent auf eine an den industriellen und Management-Realitäten Deutschlands ausgerichteten Führungskräfteentwicklung. Dies erschien offensichtlich auch großen Industrieunternehmen als nachhaltige Konzeption für Kompetenzentwicklung in China.

PHASE 4: EIGENE PRODUKTIONSSTÄTTEN, AUFBAU LOKALER LIEFERKETTEN

Alle genannten Erfolgsfaktoren für eine dauerhafte Präsenz von Unternehmen kommen in einer weiteren und die letzten Jahre bestimmenden Phase der mittelständischen Internationalisierung zum Tragen: Dem Aufbau eigener Produktionsstätten in China. „Local for Local" – schnelle und auf den lokalen Markt zugeschnittene Produktion und Lieferung – ist die eine Triebkraft für diese Entscheidung zur Produktion in Fernost. Die andere Motivation erfährt im Pandemiejahr 2020 eine etwas kritischere Betrachtung und Diskussion: Werke in China als Bestandteil globalisierter Wertschöpfungsketten und Re-export aus China in die dynamischen

asiatischen Märkte, die jetzt auch in der weltweit größten Freihandelszone RCEP zusammengeschlossen sind.

Was immer der bestimmende Faktor für die Aufnahme von industrieller Produktion in China sein mag, der Kreis der Herausforderungen für mittelständische Unternehmen erweitert sich mit diesem Schritt erheblich. Regulierung, Qualitätsbewusstsein, lokale Beschaffung und Lieferantenqualifikation, Präsenz vor und bei den technischen Entscheidungen der Abnehmer im chinesischen Markt zählen dazu ebenso wie das Auftauchen neuer, technologisch durchaus wettbewerbsfähiger chinesischer Konkurrenten. Gleichzeitig nahm durch das historisch immer noch einzigartige industrielle Wachstums Chinas das Absatzvolumen in der Volksrepublik und der Anteil Chinas am weltweiten Absatz der Unternehmen weiter zu.

Auch mit dieser Phase verändern und erweitern sich die Qualifikationsanforderungen der mittelständischen Unternehmen aus Deutschland. In den Industriemetropolen – Städten wie Taicang oder Suzhou, die oft trotz Einwohnerzahlen von mehreren Millionen in Deutschland fast unbekannt sind – wachsen die Industrieparks, in denen sich Unternehmen aus Deutschland ansiedeln.

Erstmals thematisierten die produzierenden Unternehmen auch in China einen Fach- und Führungskräftemangel, den sie ja schon aus Deutschland kannten. Es war wieder Werner Faix, der damals mitten in der Finanzkrise 2008/2009 wie ein Rufer in der Wüste die mittelständischen Unternehmen zu einem antizyklischen Rekrutierungs- und Qualifizierungsverhalten aufrief. In den folgenden Jahren des industriellen Booms, der sich spätestens ab 2013 einstellte, bewahrheitete sich Faix' Prognose, dass sehr bald an ein Mangel an „Köpfen" in den Hochtechnologie-Branchen zu spüren sein werde.

Eine weitere Reaktion von SIBE auf den Wandel in China war, Mittelständler proaktiv und innovativ auch beim nachhaltigen Aufbau von branchenspezifischen Ökosystemen zu unterstützen. Lokale Bildungsressourcen sowie Cluster regionaler Forschung und Technologieentwicklung waren ja immer stärker zu ausschlaggebenden Faktoren bei Expansions- und Ansiedlungsentscheidungen geworden. Diese Entwicklung wurde von Faix und seinem internationalen Team neu in den Blick genommen – und für die Anpassung eines entsprechenden SIBE-Produktportfolios wurden neue Partner gewonnen.

Ein Musterfall für eine solche Kooperation, die den industriellen Wissenstransfer in den Vordergrund stellt, ist die Kooperation von SIBE in Nanjing. Hier wurde mit chinesischen Partnern erstmals eine Zusammenarbeit beim Thema Industrieansiedlung und der besonderen Förderung junger und innovativer Unternehmen und Start-ups vereinbart. Dass es dabei einer sehr genauen Kenntnis der Forschungslandschaft in China bedarf, war für Faix und sein Team auch die Kooperation mit langjährig in der deutsch-chinesischen Wissenschaftskooperation aktiven Experten wie Professor Zhao Miaogen wichtig – eine Kooperation, die sich weit über Nanjing erstreckt. Wie wichtig es dabei gewesen war, Akteure und Netzwerke in Bereichen

Biotechnologie und Health Care antizipierend in den Lehrgängen und den neuen Netzwerkaktivitäten von SIBE zusammenzubringen, sollte das Pandemie-Jahr 2020 dann unter Beweis stellen.

AUSBLICK: DIE WISSENSBASIERTE ÖKONOMIE CHINAS ALS HERAUSFORDERUNG

Kooperationen in Grundlagenforschung sowie eigene Abteilungen für Forschung & Entwicklung in China schaffen für die mittelständischen Unternehmen wiederum neue Notwendigkeiten, aber auch Chancen. In allen, auch den kritischen China-Berichten, die in den letzten Monaten erschienen sind, wird die Fokussierung der chinesischen Industriepolitik auf wissensbasierte Kerntechnologien herausgestellt. Stichworte wie Industrie 4.0, KI, 5G in der industriellen Produktion, intelligente und vernetzte Mobilität und entsprechende Dateninfrastruktur, zuletzt die globale Kooperation in der Medizin und in der Bekämpfung der Pandemie – sie machen deutlich: Globaler Wissenstransfer – der ja Qualifizierung und den zeitnahen Austausch von Daten und Informationen unterstellt – ist kein realitätsfernes industriepolitisches Zukunftsziel. Wissenstransfer im Unternehmen und das Teilen von Wissen in den Ökosystemen der Partner und Kunden ist eine Notwendigkeit, wenn Unternehmen im globalen Maßstab und auch in China wettbewerbsfähig bleiben wollen.

Diese Entwicklung verlangt auch in den mittelständischen Unternehmen eine geübte Methodik der Innovation, ebenso die Offenheit gegenüber den neuen und ungewohnt dynamischen Unternehmenskulturen in den Start-ups. Das Team von Werner Faix ist dabei, in seinem Sinn diese Herausforderungen proaktiv aufzunehmen. Dazu gehört zweifellos die Aufgabe, Innovationsmanagement und kreatives, globales Leadership als wichtigste Kompetenzen in den fortlaufend zu aktualisierenden Studiengängen zu vermitteln.

SIBE in einer neuen Landschaft globaler, digitalisierter und „entformalisierte", dem Innovationstempo der wissensbasierten Technologien angepassten Bildungsangebote für Unternehmen zu positionieren, zählt dabei sicher zu den wichtigsten Aufgaben. Gerade in und für China gilt es, Chancen so entschlossen wahrzunehmen, wie es Werner Faix seit den Anfängen tat. Das schließt eine große Perspektive ein: Eine in Deutschland führende, weil einzigartig praxisorientierte Einrichtung der Leadership und Management-Qualifizierung bleibt international ein wettbewerbsfähiger Partner des industriellen Mittelstands nicht nur in China, sondern in den Zukunftsmärkten und bei den Zukunftstechnologien der Welt.

NAZEM NASCIMENTO | MARTA L. S. NASCIMENTO
DIEGO NASCIMENTO | ANDREAS NASCIMENTO

WASSERWIRTSCHAFT IN BRASILIEN

DIE NEUE GESETZGEBUNG. HERAUSFORDERUNGEN UND PERSPEKTIVEN FÜR DIE SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP (SIBE) – STEINBEIS

INHALT

1 Brasilien im Überblick ... 507
1.1 Geschichte ... 507
1.2 Brasilien in Stichzahlen ... 507
1.3 Parteien und politisches System ... 508
1.4 Wirtschaft ... 512
1.5 Das Bildungssystem ... 513
1.5.1 Schulen ... 513
1.5.2 Universitäten ... 514

2 Wasserverfügbarkeit ... 516

3 Sanitärsituation ... 517

4 Neue Gesetzgebung der Wasserwirtschaft ... 519

5 Die Geschichte SIBE/Steinbeis in Brasilien – So war der Anfang ... 522

6 Herausforderungen und Perspektiven ... 529

7 Zusammenfassung ... 529

Referenzen ... 530

1 BRASILIEN IM ÜBERBLICK

1.1 GESCHICHTE

1500 entdeckte Pedro Álvarez Cabral Brasilien und nahm es für Portugal in Besitz. Salvador war von 1549 bis 1763 die erste Hauptstadt Brasiliens, als Rio de Janeiro zur neuen Hauptstadt deklariert wurde. 1960 weihte Präsident Juscelino Kubitschek die neue und aktuelle Hauptstadt Brasília ein.

Nach knapp 3 Jahrhunderten als Kolonie Portugals wurde Brasilien 1822 unabhängig und 1889 zur Republik ausgerufen. 1964 begann eine zwanzigjährige Militärregierung und seit 1984 ist wieder eine zivile Regierung an der Macht, die durch Direktwahlen gewählt wird.

Seit Januar 2019 wird das Land von Herrn Jair Messias Bolsonaro regiert, dessen Amtszeit am 31. Dezember 2022 endet.

1.2 BRASILIEN IN STICHZAHLEN

Mit einer Fläche von etwa 8,5 Mio. km^2 ist Brasilien das größte Land Lateinamerikas und das fünftgrößte der Welt. Die Föderative Republik Brasilien besteht aus 26 Bundesstaaten und dem Bundesdistrikt Brasília. Das Land hat 5.570 Gemeinden, in denen 221,8 Mio. Menschen leben.

Rund drei Viertel der Bevölkerung konzentrieren sich in den urbanen Ballungszentren des Landes. Die größten Metropolen sind die Großräume von São Paulo mit ca. 22 Mio. *„Paulistanos"*, und Rio de Janeiro mit ca. 13 Mio. *„Cariocas"*. Die größte Bevölkerungsdichte verteilt sich entlang der ca. 7.000 km Küste. So leben in den erwähnten Ballungsräumen durchnittlich über 1.000 Einwohner/km^2, während im Amazonasgebiet diese Zahl auf ca. 1 Einwohner/km^2 schrumpft. Es gibt sogar Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern/km^2, wie z.B. Diadema (São Paulo) und São João do Metiri (Rio de Janeiro).

1 | Bevölkerungsdichte Brasiliens. Quelle: IBGE, Censo 2010

1994 wurde die Währung *„Real"* eingeführt. 1 Euro (€) entspricht etwa 6,20 *Reais* (R$) (Dez/2020).

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Brasilien betrug im Jahr 2019 insgesamt rund 1,2 Billionen Euro und das BIP je Einwohner betrug im gleichen Jahr ca. 5.710 Euro.

1.3 PARTEIEN UND POLITISCHES SYSTEM

Brasilien ist eine Föderative Republik, die in Bundesstaaten und Gemeinden gegliedert ist. Die gesetzgebende Gewalt wird vom Nationalkongress ausgeübt, eine bi-kamerale Institution, die aus Parlament und Senat besteht. Die aktuelle geltende Verfassung wurde am 5. Oktober 1988 verkündet.

Die brasilianische Verfassung hat in ihrem ursprünglichen Text bereits 116 Reformen mit 108 Verfassungsänderungen durchlaufen, von denen die letzte am 27. August 2020 verabschiedet wurde.

Die Justizverfassung sieht folgende Organe vor: Oberstes Bundesgericht (zugleich Verfassungsgericht), Bundesarbeitsgericht, Militärgericht, Wahlgericht, Bundesrechnungshof sowie Landesgerichte.

Staatsoberhaupt und Regierungschef ist der Präsident der Föderativen Republik Brasilien. Er wird für ein Mandat von vier Jahren direkt vom Volk in freier und geheimer Wahl gewählt; seit 1997 kann er einmal wiedergewählt werden.

Brasilien gliedert sich in 26 Bundesstaaten sowie den Bundesdistrikt Brasília. Die Bundesstaaten besitzen eigene Verfassungen und Gesetze, die den Grundsätzen der Bundesverfassung entsprechen müssen.

Die Bundesstaaten gliedern sich in Gemeinden. Derzeit existieren 5.570 Gemeinden mit eigener Kommunalverfassung *(„Lei Orgânica"*), die von den Stadtverordneten-Versammlungen beschlossen wird.

Das politische Gewicht der einzelnen Bundesstaaten ergibt sich weitgehend aus der Zeit, in der die Republik eingeführt wurde und entspricht nicht ihrer wirtschaftlichen Leistungskraft. Beispielsweise ist São Paulo weitgehend der Motor der Wirtschaft Brasiliens, hat jedoch lange nicht die entsprechende politische Kraft.

Der Bundesstaat São Paulo erwirtschaftete 2019 rund 42 % des nationalen BIP und ist Sitz der wichtigsten Firmenzentralen und Entscheider.

2 | (A): Beitrag von São Paulo zum BIP Brasiliens. (B) Bevölkerung von São Paulo. (C) Sitze in der Bundesabgeordnetenkammer. (D) Sitze im Senat

Quelle: IBGE 2019; https://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/numero-de-deputados-por-estado; https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_senadores_do_Brasil_da_56.%C2%AA_legislatura

Trotz der enormen Beteiligung am brasilianischen BIP und der großen demografischen Dichte verfügt São Paulo über 70 der 513 Sitze in der Abgeordnetenkammer (13 %) und 3 der 81 Sitze im Senat (3,7 %) vom Kongress.

Der Staatspräsident, die Senatoren, Abgeordneten, Ministerpräsidenten *(„Governadores"*) und selbst die Bürgermeister werden in freier und geheimer Wahl direkt vom Volk gewählt.

Seit der Rückkehr zur Demokratie 1985 hat das Land sehr wechselvolle Zeiten erlebt. Der erste direkt gewählte Präsident Tancredo Neves starb bereits vor Amtsantritt. Unter seinem Nachfolger, José Sarney, wurde die neue Verfassung ausgearbeitet und 1988 verabschiedet.

Während der sog. Militärzeit wurde der Präsident vom Kongress und dessen Mitglieder direkt vom Volk gewählt.

Präsident Fernando Collor de Mello übernahm 1990 die Regierung, war aber direkt in Korruptionsaffären involviert, sodass er 1992 nach einem Amtsenthebungsverfahren zum Rücktritt gezwungen war. Der damalige Vizepräsident, Itamar Franco, wurde sein Nachfolger.

Fernando Henrique Cardoso, damals Finanzminister, entwarf 1993 einen Stabilisierungsplan *(„Plano Real"*), der zur Einführung einer neuen Währung führte. Der Plan wurde von der Bevölkerung positiv aufgenommen und hat sich bisher als stabil erwiesen. Durch den Erfolg des Plans gelang es Cardoso 1994 die Präsidentenwahl zu gewinnen, was er 1998 wiederholte.

Er führte ein stabiles Mandat durch, und schaffte einen merklichen Anstieg der Exportzahlen. Dennoch ist es ihm nicht gelungen, das immer noch existierende Problem der sozialen Ungerechtigkeit zu lösen.

Als Konsequenz dieser Entwicklung ist Luiz Inácio Lula da Silva 2002 zum Präsidenten gewählt worden. Als Mitglied der PT *(„Partido dos Trabalhadores")*, einer Partei, die sich bisher stets als resistent gegenüber der üblichen Korruption bezeichnet hatte, hat er eine massive Unterstützung der armen Bevölkerung, also der Basis der Sozialpyramide des Landes.

Durch eine klare positive Entwicklung der Soziallage der armen Bevölkerung, ist es Lula da Silva gelungen, zu einer zweiten Amtszeit gewählt zu werden.

Trotz großer Verwicklungen in mehreren Korruptionsaffären schlug er Parteimitglied Dilma Rousseff als Kandidatin für die Präsidentenwahl im Jahr 2010 vor. Sie hat gewonnen und bei der Amtsübergabe am 1. Januar 2011 versprach sie eine sehr große und harte Bekämpfung gegen die in allen Sphären der Bundesregierung etablierte Korruption.

Das kam gut an, aber kurz danach mussten sechs Kabinettsmitglieder wegen Korruptionsvorwürfen zurücktreten. Infolge der weltweiten Krise und der innenpolitischen Situation brachen 2013 landesweite Proteste in Brasilien aus.

3 | Aktuelle Korruptionsbeispiele. Quelle: Gazeta do Povo (https://www.gazetadopovo.com.br/vozes/certas-palavras/dinheiro-na-cueca/)

Trotzdem wurde sie 2014 wiedergewählt, aber Brasilien erlebte danach zwei turbulente Jahre durch erneute Korruptionsskandale von mehreren Parteien, inklusive vom *„Partido dos Trabalhadores"*, ihrer Partei. Als Folge wurde sie 2016 nach einem Amtsenthebungs-verfahren durch ihren Vizepräsidenten, Herrn Michel Temer, abgelöst.

Er hat die Wirtschafts- und Sozialpläne weitergeführt, mit einer klaren Senkung der politischen Stabilität des Landes und einer deutlichen Steigung der Arbeitslosigkeit, Bankzinsen und Armut.

4 | Beispiele der Armut in Brasilien. Quelle: https://correiodaparaiba.com.br/cidades/estatisticas/infancia-jogada-no-lixo-e-a-heranca-do-chicote-e-da-enxada-na-mao/

Mitten in einem großen politischen Streit zwischen „rechts" und „links" wurde Ende 2018 ein neuer Präsident für ein vierjähriges Mandat neu gewählt: Jair Messias Bolsonaro.

Seit Januar 2019 wird das Land von Bolsonaro regiert, der eine klare rechtsgerichtete Tendenz und einen sehr kontroversen Regierungsstil zeigt.

Nach wie vor verspricht Präsident Bolsonaro eine große Bekämpfung der Korruption im Land, was wiederum als fraglich und zweifelhaft scheint.

1.4 WIRTSCHAFT

Brasilien hat wirtschaftlich eine bewegte Vergangenheit hinter sich. Phasen mit Hyperinflation und Staatsbankrott wechselten sich mit Phasen von starkem Wachstum ab.

Die Wirtschafts- und Währungsreform namens *„Plano Real"* des damaligen Finanzministers und späteren zweimaligen Präsidenten Fernando Henrique Cardoso führte 1993 zu einer anhaltenden Periode des stabilen Wachstumspfads, mit strikter Inflationskontrolle, streng reguliertem Finanzsystem, hohen Devisenreserven und starker Entschuldung.

Im Zuge der Wahl Lulas zum Präsidenten 2002 kam die Sorge auf, er würde das Land auf einen extremen Linkskurs bringen. Doch der ehemalige Gewerkschaftsführer setzte die Stabilitätspolitik seines Vorgängers fort und sorgte dafür, dass sich die ökonomischen Grunddaten Brasiliens weiter verbesserten und das Vertrauen internationaler Investoren stieg.

Aus der Krise 2009 ging Brasilien infolge seiner stabilen Rahmenbedingungen und seines starken Inlandmarktes als einer der großen Gewinner hervor und fand endlich die internationale Aufmerksamkeit als einer der interessantesten Märkte weltweit. Besondere Stärke Brasiliens ist ein großes Potenzial an natürlichen Ressourcen, vor allem im Agrarsektor, der zusammen mit den nach- oder vorgelagerten Branchen für rund ein Drittel der Wirtschaftsleistung verantwortlich ist.

Brasilien ist einer der größten Exporteure von Kaffee, Orangensaft, Geflügel, Zucker, Sojabohnen, Zellulose, Mais und Rindfleisch und spielt auch bei der Ausfuhr von Erdöl, Eisenerz und Stahl eine bedeutende Rolle. Diese günstigen natürlichen Voraussetzungen verhalfen Brasilien gemeinsam mit seiner Industriedichte in den Metropolen im Südosten und seiner konsumfreudigen Bevölkerung zu einem Wirtschaftswachstum bis 2014, als eine neue Krise Brasilien erschütterte.

5 | Hauptexportprodukte Brasiliens. Quellen: Yara Brasil S.A; Uol; AviSite; ABM; Portal do Agronegócio; AgroSaber; Wikipédia; Farmnews; Apre Florestas; Conab

Die wachsende wirtschaftliche Krise und die darauffolgende Zunahme der Arbeitslosigkeit und politischen Skandale führten dazu, dass Dilma Russef in einem Amtsenthebungsverfahren im Jahr 2016 ihre Präsidentschaft verlor. Der Vizepräsident Michel Temer übernahm die Regierung und führte seitdem mehrere „vorläufige" Maßnahmen ein, die beabsichtigen, die Wirtschaft wiederzubeleben.

Brasilien hat einen großen Binnenmarkt, ausgeprägtes Rohstoffreichtum und eine neue kauffreudige Mittelschicht. Wenn es aber nach dem „*Doing Business*" der Weltbank geht, steht das unternehmerische Umfeld in Brasilien in der Rangliste 2020 auf Platz 138. Eine Lage, die besonders kritisch zu sehen ist.

Die hinderliche Bürokratie (auf Bundes- und Landesebene), die mangelhafte Transportinfrastruktur, das komplexe Steuersystem, Logistik- Energie- und Finanzierungskosten und auch die großen Sozialabgaben bei den Löhnen (zentrale Kostentreiber) sind Beispiele für das sehr große „*Custo Brasil*", die die Wettbewerbsfähigkeit des Landes sehr stark beeinträchtigen.

Auch was Innovation und Patente angeht, liegt Brasilien weit hinter den wichtigsten Konkurrenzländern.

Brasiliens Wirtschaft hängt stark von dem Dienstleistungssektor ab, insbesondere bei den Branchen Finanzen, Handel und Immobilien. Nicht weniger bedeutend ist der Anteil aus dem öffentlichen Sektor. Das entspricht ca. 71 % des BIP (2019). Die Industrie selbst ist nur für rund 13 % des BIP verantwortlich, während die Landwirtschaft mit 5,2 % zum BIP beiträgt.

Besonders stark sind die Industriebranchen: Kraftfahrzeuge, Lebensmittel, Getränke, Kosmetik, Zellstoff-, Bekleidung- und Möbelherstellung und auch der Maschinenbau, die Chemie und Erdölverarbeitung.

Trotz fallender Tendenz der Handelsbilanz liegt der Außenhandel Brasiliens immer noch im grünen Bereich.

1.5 DAS BILDUNGSSYSTEM

1.5.1 SCHULEN

Anders als in Deutschland beginnt das Schuljahr in Brasilien üblicherweise Anfang Februar und endet in der ersten Dezemberhälfte. Im gesamten Monat Juli sind Winterferien. Ein Teil des Dezembers, der Januar und ein Teil des Februars sind Sommerferien. Ab dem 5. Lebensjahr können die Kinder eine freiwillige Vorschule besuchen, zunächst als Kindergarten, später als „*Pré-Escola*". Mit der Schule selbst beginnt das Kind mit 6 Jahren. Der „*Ensino Fundamental*"

hat 9 Schuljahre, wobei es eine Unterstufe von der 1. bis zur 5. Klasse und eine Mittelstufe von der 6. bis zur 9. Klasse gibt. Die folgenden drei Schuljahre werden als *„Ensino Médio"* bezeichnet und sind mit der deutschen Oberstufe vergleichbar.

In der Regel ist die Ausbildung in Privatschulen besser als in den staatlichen. Umgekehrt verhält es sich in der tertiären Bildung, wo das Niveau in staatlichen Universitäten oft besser ist als in den privaten. Wegen dem hohen Schwierigkeitsgrad der Aufnahmeprüfungen der staatlichen Universitäten gibt es Sonderkurse zur Vorbereitung auf Prüfungen, die sog. *„Cursinhos"*.

Nur ca. 36 % der Schüler der staatlichen Schulen gelingen es, ein Studium anzufangen, gegenüber ca. 80 % der Schüler der privaten Schulen.

1.5.2 UNIVERSITÄTEN

Es gibt in Brasilien sowohl staatliche als auch private Universitäten. Die privaten Universitäten verlangen eine Gebühr, während die staatlichen vollständig gebührenfrei sind. Die staatlichen Universitäten verteilen sich in zwei Gruppen: die, die vom Bund getragen werden *(„Universidades Federais")* und die, die von den Bundesländern getragen werden *(„Universidades Estaduais")*.

Die Aufnahme an einer Universität erfolgt über ein universitätseigenes Selektionsverfahren *(„Vestibular")*. Die inhaltlichen Ansprüche fallen je nach Beliebtheit des Studienfaches und -ortes sowie Reputation der Universität unterschiedlich aus. Es gibt auch die sog. *„Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM"*, die auf Nationalebene erfolgen und deren Noten auch für die Aufnahme verwendet werden können, insbesondere bei den Bundesuniversitäten.

Die akademischen Grade, die an brasilianischen Universitäten verliehen werden, sind anders als in Deutschland. Die ersten Grade sind *„Bacharel", „Licenciado", „Tecnólogo", „Engenheiro",* usw., die nach einem drei- bis fünfjährigen Studium verliehen werden. Das Studium in dieser Phase wird als *„Graduação"* bezeichnet. Das entspricht dem Bachelorstudium in Deutschland.

Wichtig ist, dass die verliehenen akademischen Studiengrade in Brasilien nicht den gleichen Graden in Deutschland entsprechen. Es gibt viele verschiede Bezeichnungen und auch viele verschiedene Dauer des Studiums bei gleichen Fachrichtungen.

Der folgende Grad nach dem Studium ist der *„Mestrado"* (Master), der wiederum in der Regel Voraussetzung für den *„Doutorado"* (Promotion) ist. *„Mestrado"* und *„Doutorado"* gehören in Brasilien zur sog. *„Pós-graduação" stricto sensu*.

Eine großer Unterschied zu Deutschland ist, dass die Unternehmen keinen großen Wert auf einen Master- oder Doktorabschluss legen. Grund dafür ist, dass diese Personen mehr auf eine akademische Karriere vorbereitet sind. Das entstammt aus der Bildungspolitik der Bundesregierung aus dem Jahr 1951, über die dafür ins Leben gerufene Einrichtung Namens *„Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES".*

Meiner Meinung nach macht es heutzutage keinen Sinn mehr, die gleiche Politik fortzusetzen, da der Markt teilweise von Masterabsolventen und Doktoren in fast allen Wissensbranchen gesättigt ist.

Aus diesem Grund wurden in Brasilien Aufbaustudiengänge eingeführt, die sog. *„Pós-graduação" lato sensu,* auf Spezialisierungsniveau, üblicherweise und fehlerweise *„MBA"* genannt.

Da diese Studiengänge sehr stark praxisorientiert sind, werden solche Absolventen sehr stark von den Unternehmen nachgefragt.

Brasilien hat z.Z. ca. 8,5 Mio. Studierende, wovon ca. 75 % in privaten und ca. 25 % in staatlichen Einrichtungen immatrikuliert sind. Bildung ist eine recht bedeutende Branche der Wirtschaft in Brasilien.

Seit Jahrzehnten erfährt Brasilien ein positives Bevölkerungswachstum. Investitionen in die Bildungsbereiche aber verfolgen dieses Wachstum nicht. Die Folge war ein zunehmend gesättigter Markt von unqualifizierten Arbeitskräften.

Aus diesem und auch anderen Gründen liegt ein großes Problem des Landes an der Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften; das hat zu einem Wettlauf um die wenigen verfügbaren Talente geführt.

Laut OECD besitzen nur 12 % der 25-34-jährigen Brasilianer einen höheren Bildungsabschluss (Studium).

Nur 0,8 % der 25–64-jährigen Brasilianer haben einen Masterabschluss und 0,2 % sind promoviert.

So ist deutlich zu erkennen, dass das Land weitere Möglichkeiten an Qualifizierung braucht, insbesondere auf internationalem Niveau.

Die Politiker, die Unternehmen und auch die ganze Gesellschaft müssen sich bewusst machen, dass es eine enorme Aufgabe ist, allen Brasilianern eine gute Ausbildung zu ermöglichen. Heute ist klar, dass die Bildungspolitik ein sehr dringliches Anliegen ist.

Verschiedene erfolgreiche Initiativen wurden und werden in vielen brasilianischen Bundesstaaten entwickelt. Die öffentliche Politik entwickelt sich aber nicht so schnell wie nötig,

sodass es das Hauptanliegen bei den Unternehmen (privat oder öffentlich und aus allen vorhandenen Branchen) ist, die hochqualifizierte Arbeitskraft brauchen.

Besonders bei dem hier diskutierten Thema (Wasserresourcen bzw. -management), gibt es einen deutlichen Mangel an qualifizierter Arbeitskraft auf dem Markt; und das wird ein großes Problem für die Investoren in der Zukunft.

Die Anzahl von Studiengängen und postgradualen Kursen in der Branche der Wasserresourcen und Umwelt ist in Brasilien immer noch sehr gering und nicht ausreichend, um der notwendigen Nachfrage gerecht zu werden. Es gibt insgesamt 30 Kurse in ganz Brasilien.

Daher zeigt sich das Angebot von Kursen in der Branche der Wasserresourcen, Wassermanagement, Trinkwasseraufbereitung, Abwasserklärung, Umwelt generell usw. in Brasilien als eine riesige und erfolgsversprechende Perspektive für die SIBE.

Selbstverständlich spielt der Partner in Brasilien dabei eine entscheidende Rolle.

2018 waren 25 % der Studierenden aller Fachrichtungen in Brasilien in Online-Programmen immatrikuliert. Diese Zahl zeigt eine wachsende Tendenz (insbesondere wegen der aktuellen Corona-Pandemie), was auch eine große Perspektive für SIBE ist.

2 WASSERVERFÜGBARKEIT

Brasilien ist eines der privilegiertesten Länder weltweit, wenn es um die Verfügbarkeit von Wasser geht. Das brasilianische Territorium konzentriert etwa 12 % aller Wasserreserven der Welt. Trotz dieser Zahlen hat das Land umfangreiche Wasserknappheit erlebt.

Unter dem Gesichtspunkt des Wassers ist Brasilien in 12 Regionen unterteilt, die unterschiedliche Herausforderungen darstellen, um die Verfügbarkeit und Wasserqualität aufrechtzuerhalten. Veröffentlichungen des Umweltministeriums zeigen, dass die Hauptauswirkung auf den Ausbau der Wasserkraftwerke in den Einzugsgebieten der nördlichen Region zurückzuführen ist. In der Region Mittelwesten ist das Hauptproblem die Erweiterung des Pflanzgebiets und die Notwendigkeit einer Bewässerung. Die Regionen Süd und Nordost weisen Wasserdefizite auf und die Region Südost stellt auch das Hauptproblem der Verschmutzung des Wasserlaufs dar.

Die Nordregion konzentriert weniger als 7 % der Bevölkerung und verfügt über etwa 68 % der Wasserreserven des Landes, während der Südosten, die bevölkerungsreichste Region des Landes, in der 42 % der brasilianischen Bevölkerung leben, nur 6 % an Wasserreserven

besitzt. Kritisch ist auch die Situation im Nordosten, mit 27 % der Bevölkerung und nur 3 % der Wasserverfügbarkeit.

Lange Zeit entstand der Mythos, dass Brasilien eine unendliche Wasserverfügbarkeit haben würde, wobei die nordöstliche semi-aride Region das einzige chronische Problem darstellt. Es ist jetzt bekannt, dass das Wasserproblem im ganzen Land besteht. Die Hauptursachen sind die unzureichende Nutzung des Bodens und das Fehlen einer angemessenen Bewirtschaftung des Wasserverbrauchs.

Brasilien verfügt auch über große Grundwasserreserven, die auf 112 Th. km³ geschätzt werden. Der größte Teil dieses Volumens befindet sich im Guarani Aquifer, der größten grenzüberschreitenden Süßwasserquelle der Welt, mit einer Fläche von 1,2 Mio. km².

In großen Ballungszentren und in einigen Regionen Brasiliens hat ein ungeordnetes Bevölkerungswachstum das Problem verschärft, hauptsächlich aufgrund geringer Investitionen in die Infrastruktur, die im Allgemeinen nicht mit dem Bevölkerungswachstum Schritt halten. Dieses Wachstum wird in vielen Fällen durch die Installation großer wirtschaftlicher oder touristischer Wirtschaftsprojekte gefördert, wie dies im Nordosten der Fall ist.

3 SANITÄRSITUATION

Ein Hauptproblem, das zu Wasserknappheit führt, ist die prekäre Sanitärstruktur des Landes. In Anbetracht der Ziele der Vereinigten Nationen für nachhaltige Entwicklung, deren Unterzeichner Brasilien ist, besteht eines der Hauptanliegen in Bezug auf Wasser darin, die Universalisierung der sanitären Einrichtungen zu gewährleisten.

Laut der Staatlichen Wasserbehörde Brasiliens *(„Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico – ANA“)* weist das Trinkwasserversorgungssystem in Brasilien durchschnittlich 37 % der Verluste auf.

Der Mangel an Abwasserbehandlung gefährdet mehr als 110 Th. Km brasilianischer Flüsse, die das ungereinigte Abwasser erhalten.

ANA schätzt, dass zur Regulierung der Situation bis 2035 Investitionen in Höhe von mindestens 150 Mrd. Reais in die Sammlung und Behandlung von Abwasser erforderlich sein werden. Diese Zahl scheint hoch zu sein, bedeutet jedoch in den kommenden 15 Jahren nur eine Investition von ca. 50 Reais pro Einwohner pro Jahr.

Investitionen in den Austausch des prekären Systems, das in den meisten Gemeinden bereits vorhanden ist, würden einen Großteil der Probleme lösen.

In den 70er Jahren setzte die Bundesregierung den Nationalen Sanitärplan (PLANASA) in Gang und priorisierte im Rahmen eines nationalen Projekts zur Universalisierung der Sanitärversorgung Investitionen über staatliche Unternehmen in den Bundesländern. Die 26 staatlichen Unternehmen haben mit den meisten Gemeinden in ihren Bundesländern sogenannte Programmverträge abgeschlossen und waren dafür von der Ausschreibung befreit. Bis heute verlängern sie diese Verträge in den meisten Fällen weiter.

Um die Wasserressourcen im Land besser bewirtschaften zu können, wurden 1994 die Hydrographischen Beckenausschüsse geschaffen, die als Wasserparlament fungieren und Vertreter der Regierung (1/3), der Zivilgesellschaft (1/3), der Wassernutzersektoren und traditioneller Gemeinschaften (1/3) haben. Diese Kollegialorgane führen die dezentrale Bewirtschaftung der Wasserressourcen in ihrem Fachgebiet durch.

Laut dem Nationalen Informationssystem über die Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung („SNIS“) hat das Trinkwasserversorgungssystem in Brasilien im Jahr ca. 680 Th. km Länge, mit ca. 59 Mio. Anschlüssen, was für die Versorgung von ca. 162. Mio. Einwohnern zuständig ist.

Auch laut dem Nationalen Informationssystem über die Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung („SNIS“) hat das Abwasserentsorgungssystem in Brasilien in Jahr 2019 ca. 354 Th. km Länge, mit ca. 34 Mio. Anschlüssen, was für die Entsorgung von ca. 108. Mio. Einwohnern zuständig ist.

D.h. in Brasilien erreicht die Anzahl der Bevölkerung ohne Zugang zum Trinkwasser die unglaubliche Summe von ca. 60 Mio. Einwohnern, während die Anzahl der Bevölkerung ohne normgemäße Abwasserentsorgung die Summe von 113 Mio. Einwohnern erreicht.

Dazu kommt, dass von der Menge an Abwasser, die entsorgt wird, nur ca. 78 % geklärt wird.

Alles, was nicht behandelt wird, wird in Wasserläufen verworfen, was zur Wasserverschmutzung beiträgt.

Die hier angegebenen Zahlen basieren auf technischen Veröffentlichungen aus verschiedenen brasilianischen Sektoren und können aufgrund der ungenauen Datenerfassung im Land variieren.

Die schockierendsten Beispiele für diese Situation sind die Flüsse Tietê und Pinheiros (in der Stadt São Paulo), praktisch Freiluft-Kloaken, deren Depollutionsprozesse Projekte sind, deren Ziele niemals erreicht werden. Eine Situation, die sich seit Jahrzehnten wiederholt.

4 NEUE GESETZGEBUNG DER WASSERWIRTSCHAFT

Mit dem Ziel, die in fast dem ganzen Land herrschende Situation zu ändern, also die Wasserversorgung und Abwasserentsorgung an große staatliche Unternehmen zu übergeben, wurde ein neues Gesetz vom Kongress bewilligt und vom Präsidenten der Republik sanktioniert.

Dies ist das Bundesgesetz Nr. 14.026 vom 15. Juli 2020, der „neue Rechtsrahmen für die sanitäre Grundversorgung".

In der Regel befinden sich die Unternehmen, die für die Wasserversorgung und Abwasserentsorgung bzw. -klärung zuständig sind, im staatlichen Besitz. D.h. diese Unternehmen brauchten bis jetzt keine Ausschreibung, um die Verwaltung der Sanitärstruktur der Gemeinden zu übernehmen.

Hinzu kommt, dass die seit mehr als 30 Jahren geltenden Verträge mehrmals, auch ohne Ausschreibung, weiter verlängert wurden – ohne dass die Situation der Infrastruktur verbessert wird.

Es ist bekannt in Brasilien, dass viele von den staatlichen Unternehmen absolut ineffizient arbeiten, teilweise weil sie als Mittel zur Bezahlung politischer Gefälligkeiten verwendet werden.

Daher wird, unter anderem, erforderlich, dass alle Unternehmen, sei es der öffentliche oder der private Betreiber, sich einem Wettbewerb unterwerfen müssen.

Aufgrund der aktuellen Situation im Land sind private Unternehmen in Brasilien praktisch nicht im Wassermanagementsystem vertreten, da die wenigen bestehenden Fälle sehr pünktlich sind und einige Prozentpunkte nicht überschreiten.

Die größten Privatdienstleister, die auf dem Sektor z.Z. in Brasilien anwesend sind, sind: Aegea Saneamento/Cosan, BRK Ambiental, GS Gruppe, Águas do Brasil und Iguá Saneamento.

Die größten öffentlichen Dienstleister in Brasilien auf dem Sektor sind: Sabesp (São Paulo), Cedae (Rio de Janeiro), Copasa (Minas Gerais), Sanepar (Paraná), Corsan (Rio Grande do Sul), Embasa (Bahia), Compesa (Pernambuco) und Saneago (Goiás).

Brasilien produziert seit Jahrzehnten Gesetze und Richtlinien, die schrittweise darauf abzielen, seine Wasserressourcen zu konsolidieren.

1934 wurde in Brasilien das brasilianische Wassergesetzbuch eingeführt, das trotz der Priorisierung der Nutzung von Wasser zur Erzeugung elektrischer Energie, eine Arbeit zur

Änderung der Konzepte in Bezug auf die Nutzung und den Besitz von Wasser aufnahm. Dabei war die Bewirtschaftung der Wasserressourcen in Zuständigkeit des Bundes.

1997 wurde die nationale Wasserpolitik im Land eingeführt, und 1998 erlaubte die neue Bundesverfassung den Bundesländern auch, ihre Managementsysteme zu schaffen. Ein wichtiger Schritt innerhalb dieser Entwicklung war die Schaffung der Staatlichen Wasserbehörde Brasiliens („ANA“) im Jahr 2000, die für die Umsetzung der Bewirtschaftung der brasilianischen Wasserressourcen zuständig ist.

Durch das neue Gesetz wurde ANA die Zuständigkeit der Regulierung des Sanitärsystems erteilt, was zuvor noch nicht im Zuständigkeitsbereich der Behörde war.

Nach einem intensiven Kampf gewannen die Gemeinden im Januar 2007 mit der Genehmigung des sogenannten Nationalen Gesetzes über die Grundversorgung („Lei Nacional de Saneamento Básico") die geseztliche Zuständigkeit im Sanitärbereich.

Die brasilianische Gesetzgebung zu Wasserressourcen ist ein ehrgeiziges Modell für die Bewirtschaftung der Nutzung von Flüssen, nach deren Empfehlung, Entscheidungen über die Nutzung von Flüssen im ganzen Land vom Ausschuss der Wassereinzugsgebiete *(„Comite das Bacias Hidrográficas")* getroffen werden sollen, die sich aus Vertretern der Zivilgesellschaft, dem Staat und der Gemeinden zusammensetzen, mit je 1/3 der Sitze. Dieses Managementmodell basiert auf dem französischen Modell.

Schließlich wird mit diesem neuen Rechtsrahmen für sanitäre Einrichtungen gehofft, dass das Land eine neue Phase durchlaufen kann, sodass die Bürger, hauptsächlich aus den unteren sozialen Schichten, definitiv Zugang zu sanitären Einrichtungen erhalten, insbesondere zur Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung bzw. -behandlung.

Diese im Land eingeführte neue Gesetzgebung wird auch Unternehmen des privaten Sektors die Möglichkeit geben, in dem Sektor tätig zu sein, was aus bereits offengelegten Gründen nicht durchführbar war.

Dies wird es dem Land ermöglichen, Dienstleister zu haben, die auf größerer technischer Kompetenz und niedrigerem Tarifwert beruhen, was heute nicht der Fall ist.

Ab sofort müssen Ausschreibungen für die Vergabe von Aufträgen eröffnet werden. Daran dürfen sich öffentliche und privatwirtschaftliche Unternehmen beteiligen.

Statt mit jeder Stadtverwaltung einzeln zu verhandeln, können Konzessionen oder öffentlich-private Partnerschaften jetzt relativ zügig für ganze Regionen ausgearbeitet werden.

Abhängig von der Größe und den Merkmalen des Marktes werden sich die bietenden Möglichkeiten um mindestens ein Jahrzehnt erstrecken.

Marktbeobachter rechnen damit, dass die Privatisierungen erst ab 2022 in Gang gebracht werden. Da noch eine konkrete Regulierung des neuen Rechtsrahmens fehlt, ist mit einer gewissen Anlaufzeit zu rechnen. Auch die Struktur der Regulierungsbehörde *„Agência Nacional de Águas – ANA“* steht noch nicht abschließend fest.

Die Kommunen sind verpflichtet, ihre grundlegenden Sanitärpläne zu erstellen, die mit den Flussgebietsplänen und kommunalen Masterplänen abgestimmt sein müssen.

Die Inhaber öffentlicher sanitärer Grundversorgungsdienste müssen ihre grundlegenden Sanitärpläne bis zum 31. Dezember 2022 veröffentlichen, die Kontrolle behalten sowie die entsprechenden Daten an ANA übermitteln.

Der wichtigste Punkt des neuen Gesetzes ist die obligatorische Universalisierung der Sanitäreinrichtungen für die gesamte brasilianische Bevölkerung bis zum 31. Dezember 2033. Wenn sich herausstellt, dass dies technisch oder finanziell nicht durchführbar ist, kann die Laufzeit bis 2040 verlängert werden, was wiederum bedeutet, dass bis Ende 2033 die Sanitärstruktur des Landes nicht vollständig sein wird.

Wichtig ist, dass staatlich geförderte Infrastrukturanleihen die Finanzierung von Investitionsprojekten der Wasserwirtschaft vergünstigen.

Außerdem bietet Brasiliens Entwicklungsbank *„Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES“* eine zinsgünstige Kofinanzierung an.

Die Wasserwirtschaft in Brasilien profitiert zudem von dem wachsenden Interesse an nachhaltigen Investitionen.

Ebenfalls wird im neuen Gesetz ein Ende der offenen Deponien bis Ende 2024 gefordert, was auch eine weitere Gelegenheit für den Einstieg deutscher Unternehmen in Brasilien sein wird.

Daher werden weniger Materialien, weniger Humanressourcen und weniger öffentliche Gelder benötigt. Wichtig ist, dass es keine Zauberformel gibt. Es gibt gute Managementpraktiken und wirksame Maßnahmen. Das Land braucht beides.

Ein gutes Management der Investitionen sowohl im Gesundheits- als auch im Sanitärbereich ist erforderlich. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die strenge Verwendung öffentlicher Mittel.

Und meiner Meinung nach mangelt es in Brasilien nicht an Ressourcen oder technischer Kompetenz, aber es fehlt viel Ernsthaftigkeit bei öffentlichen Ämtern, insbesondere bei Politikern, in allen Regierungsbereichen.

Ein typisches Beispiel für diese Situation ist der Bundesstaat Rio de Janeiro, in dem Gouverneure, Abgeordnete und Bürgermeister wegen Teilnahme an Korruptionsaffären festgehalten wurden (obwohl einige schon wieder frei sind), während viele Bürger in Krankenhauskorridoren

sterben, Favelas ohne sanitäre Einrichtungen sich erweitern und Flüsse und Strände verschmutzt bleiben.

5 DIE GESCHICHTE SIBE/STEINBEIS IN BRASILIEN – SO WAR DER ANFANG

Nach einigen Jahren erfolgreicher Zusammenarbeit mit Brigitte Wiedermann (damals bei der Steinbeis Stiftung tätig), kam sie Anfang der 2000er Jahre in Begleitung von Prof. Dr. Werner Faix, ihrem damaligen Kollegen von Steinbeis, nach Brasilien.

6 | Veranstaltung Brasilen x Deutschland – Seminar Paraíba do Sul. Campos do Jordão, São Paulo, 1999

Professor Faix wurde mir vorgestellt und während der Tage des Kontakts wurde ein Projekt vereinbart, um Gruppen von Masterstudierenden von seinem Institut nach Brasilien zu schicken, als ergänzende Aktivität zum Studium in Deutschland. Ziel der Reise sollte es sein, andere Unternehmenskulturen, andere Organisationsstrukturen usw. kennen zu lernen und auch neue Kontakte für die am Programm teilnehmenden Unternehmen zu knüpfen.

Zu dieser Zeit hatte ich als Professor an der *„Universidade Estadual Paulista – UNESP"*, einer der wichtigsten Universitäten Brasiliens, Zugang zu anderen Lehr- und Forschungseinrichtungen und insbesondere auch zu unzähligen Unternehmen aus allen Branchen, sowohl in São Paulo als auch in anderen Bundesländern. Sehr wichtig waren zu dieser Zeit Besuche bei großen deutschen Unternehmen sowie die Organisation einer internationalen Veranstaltung im Landtag von São Paulo.

BASF notícias
Comunidade

No dia 10 de maio, o Complexo químico de Guaratinguetá recebeu a visita de Claus Schmiedel, deputado estadual da Alemanha. O objetivo da visita foi conhecer a atuação da BASF em Guaratinguetá e no Brasil e saber sobre a interação dos colaboradores brasileiros com a empresa.
Além de assistir uma apresentação geral sobre a BASF e o Complexo de Guaratinguetá, Schmiedel teve a oportunidade de conhecer a Central de Comunicações (CECOM) e o Incinerador de Resíduos.

7 | Besuch bei BASF. Guaratinguetá, 2001

8 | Veranstaltung im Landtag des Landes São Paulo. São Paulo, 2001

Die Veranstaltung beim Landtag führte damals zur Herstellung einer Beziehung zwischen den beiden Landtagen und zu einer Vereinbarung zwischen den beiden Universitäten, die als Grundlage für künftige Vereinbarungen mit anderen Universitäten diente.

Die Weiterentwicklung der Aktivitäten von Steinbeis in São Paulo zusammen mit UNESP führte zu einem Empfang von Vertretern der beiden Universitäten in Brasília, der den Beginn einer nationalen Projektion von Steinbeis darstellte.

Neben dem Besuch der deutschen Botschaft und dem Bundestag in Brasília konnten wir auch von dem Minister für Wissenschaft und Technologie, Roberto Amaral, und von dem Minister für Wirtschaftsförderung, Tarso Genro, empfangen werden.

9 | Briefwechsel zwischen den Landtagen von São Paulo und Baden-Württemberg. São Paulo, 2001

10 | Vertrag zwischen Unesp und Steinbeis Stiftung. São Paulo, 2001

Jornal unesp

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Visita a Brasília

Projetos aproximam UNESP da Alemanha

11 | Besuch in Brasília beim Minister für wirtschaftliche Entwicklung Tarso Genro. Brasília, 2003

Diese Bedingungen ermöglichten Steinbeis Türen zu öffnen, und waren für den Erfolg der danach geplanten Aktivitäten entscheidend. Die Planung von Reisen wurde erleichtert und ermöglichte Besuche bei wichtigen Unternehmen zu realisieren. So ist es uns gelungen, den Studierenden Gruppenbesuche in höchstem Standard anzubieten, wodurch die Teilnehmer sehr solide Kenntnisse der brasilianischen Wirtschaft kennenlernen konnten.

Der Austausch begann mit der Reise einer einzigen Gruppe im Jahr 2001 nach Brasilien. Infolge des Wachstums des Instituts in Deutschland wurden die Reisen jedoch immer häufiger und erreichten nach sechs Jahren eine Häufigkeit von sechs Gruppen pro Jahr.

Nach der ersten Gruppe sind in den folgenden Jahren, bis zum Jahr 2017, insgesamt 62 Gruppen gekommen; die Anzahl der dabei teilgenommenen Studierenden erreicht ein Kontingent von knapp 1.500 Personen.

Zu Beginn der bilateralen Aktivitäten wurde mit der UNESP ein Abkommen unterzeichnet, was den Kontakt zu anderen Universitäten definitiv erleichterte. So wurden mehrere Abkommen unterzeichnet, die dazu gedient haben, den Schwerpunkt der Studentengruppen zu diversifizieren. Dazu gehören die Universidade de Taubaté (in Taubaté – São Paulo), die Universidade Católica de Santos (in Santos – São Paulo) und das Instituto Mauá de Tecnologia (in São Paulo), mit denen zahlreiche gemeinsame Aktivitäten entwickelt wurden.

In den Anfangsjahren wurden auch mehrere andere Bildungs- und Forschungseinrichtungen, sowie öffentliche Einrichtungen besucht, um die Aktivitäten in Brasilien auszuweiten. Hier können wir Kontakte mit Fundação Plural (in São Vicente – São Paulo), der Faculdade Metropolitana de Camaçari (in Camaçari – Bahia) und der Universidade de Sorocaba (in Sorocaba – São Paulo) erwähnen.

Besuche und Vorträge wurden auch an verschiedenen Institutionen, Hochschulen, Universitäten usw. abgehalten, um den Namen Steinbeis bekannt zu machen und neue Partnerschaften aufzubauen. Vereinbarungen mit dem Unternehmen *„Iochpe Maxion AS"*, *„Associação de Engenheiros da SABESP"* und auch mit der *„Associação Desportiva Classista Siemens"* wurden geschlossen.

All diese Kontakte führten zu einer breiten Verbreitung des damals noch wenig bekannten Namens Steinbeis in Brasilien. In dieser Zeit kamen die Gruppen zunächst in Begleitung von Professor Faix, später von Mitarbeitern des Instituts, wo unter anderem Frau Sonja Reichert, Frau Caroline Klössel, Herr Hans Drexler, Herr Ardin Djalali, Herr Gerhard Keck erwähnt werden können.

Anschließend wurde die gesamte Koordination der Gruppen vollständig von mir durchgeführt.

Bei einigen offiziellen Besuchen in Brasilien waren auch Prof. Dr. Johann Löhn, damals Präsident der Steinbeis-Hochschule Berlin, und auch der baden-württembergische Abgeordnete Claus Schmiedel zugegen.

Mehrere Jahre lang haben die nach Brasilien gekommenen Gruppen Kenntnisse über die Struktur der brasilianischen Wirtschaft aufgenommen und keinen Abschluss an brasilianischen Universitäten erworben. Die Brasilienreise war Teil des deutschen Studiums.

Im Jahr 2010 wurde ein innovatives Programm eingeführt, das deutschen Teilnehmern zusätzlich zum deutschen Master ein *„Certificado de Especialização – lato sensu“* brasilianischer Institutionen bietet.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei dieser Zertifizierung mit der Bezeichnung „MBA“ um ein Aufbaustudium in Brasilien, das häufig mit einem Master-Abschluss verwechselt wird.

Dieses Programm war sehr erfolgreich und wurde ursprünglich von der *„Universidade de Taubaté“*, der *„Universidade Católica de Santos“* und dem *„Instituto Mauá de Tecnologia“* angeboten.

Gleichzeitig mit diesem Programm wurde 2010 in Brasilien ein ähnliches Programm für Brasilianer zusammen mit dem *„Instituto Mauá de Tecnologia“* eingeführt, das zum akademischen Abschluss von zwei Gruppen führte, eine im Jahr 2012 und eine im Jahr 2014.

Die brasilianischen Studentengruppen hatten zu dieser Zeit eine kleine Anzahl von Teilnehmern, was sich als nicht wirtschaftlich erwiesen hatte, weshalb das Programm eingestellt wurde.

Einer der bestimmenden Faktoren für die kleine Anzahl an Teilnehmern war die Nichtanpassung des deutschen Modells an die brasilianische Realität, sowohl in Bezug auf die Beziehung zu Unternehmen als auch in Bezug auf die Verwaltung des Programms.

Andererseits waren die Programme der deutschen Studenten, die nach Brasilien kamen, aufgrund der Erteilung eines brasilianischen Zertifikats und insbesondere aufgrund der Struktur des in Brasilien entwickelten Programms, das den Studenten ein vollständiges Eintauchen in Kultur, Sprache, Bildung und Gastronomie, Politik, Wirtschaft usw. anbot, sehr erfolgreich, obwohl sie nur 3 Wochen im Land blieben.

Zusätzlich zu diesen eingerichteten Programmen wurden mehrere Kontakte zu anderen brasilianischen Institutionen geknüpft, beispielsweise zur Regierung des Bundesstaates Santa Catarina, zum *„Serviço Social da Indústria – SESI“* (in São Paulo), zum *„Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP“*.

Einige Kontakte, die vor Jahren hergestellt wurden, führten später zu konkreten Partnerschaften, beispielsweise die *„Universidade de Brasília – UNB“* (in Brasília) das *Instituto Euvaldo*

Lodi – IEL (in Vitória – Espírito Santo), die später mit anderen Partnern entwickelt und umgesetzt wurden.

Vor wenigen Jahren, hat Steinbeis an einer Veranstaltung über Wasserressourcenmanagement bei *„Associação para Pro-gestão das Águas do rio Paraíba do Sul – AGEVAP“,* in Resende, Rio de Janeiro teilgenommen.

12 | Veranstaltung bei Agevap. Teilnahme von Steinbeis. Resende, Rio de Janeiro, Mai 2014

Die Teilnahme von Steinbeis hat auch beim Nationalforum der privaten Universitäten in São Paulo in Anwesenheit von Prof. Dr. Löhn stattgefunden. Bei der Gelegenheit hat Professor Löhn der *„Centro Universitário de Maringá – Unicesumar“* und die *„Associação Comercial e Industrial de Maringá – ACIM“*, in Maringá, Paraná, besichtigt.

13 | Besuch von Prof. Dr. Löhn beim Rektor der Unicesumar, Prof. Wilson Mattos. Maringá, Paraná, 2016

14 | Vortrag von Prof. Dr. Löhn bei ACIM. Maringá, Paraná, 2016

Diese Veranstalgungen in jüngerer Vergangenheit führten auch zu Partnetschaften mit *„Associação para Pro-gestão das Águas do rio Paraíba do Sul – AGEVAP“* und *„Associação Escolar Dom Bosco – AEDB“*, beide mit Sitz in Resente, Rio de Janeiro.

Ziel dabei war die Einführung in Brasilien von einem Doppelabschlussprogramm im Bereich Wassermanagement, was noch offen ist.

Die Grundlage für die Entwicklung und den Erfolg aller Aktivitäten in Brasilien war die große Unterstützung meiner Familie, Ehefrau Drª. Marta und die Söhne Dipl.-Ing. M.A. Diego und Prof. Dr. Andreas, die die deutsche Sprache und Kultur sehr gut kennen.

Darüber hinaus dienten das Vertrauen und die starke persönliche Beziehung zwischen Professor Faix und mir als Grundlage für den Erfolg der in Brasilien durchgeführten Programme. Trotz der institutionellen Formalitäten beruhte alles auf Vertrauen und Loyalität auf beiden Seiten.

Während dieses Zeitraums wurden mehrere Projekte in Brasilien durchgeführt, von denen einige keinen Erfolg hatten, aber die Ergebnisse von fast 20 Jahren Zusammenarbeit können als sehr erfolgreich angesehen werden.

Derzeit ist SIBE in Brasilien nicht nur mit Schwerpunkt auf São Paulo tätig, sondern auch in anderen Regionen Brasiliens mit anderen Partnern.

6 HERAUSFORDERUNGEN UND PERSPEKTIVEN

In dem vorgestellten Rahmen ist deutlich zu erkennen, dass riesige Volumen an finanziellen Mitteln im Bereich der Wasserressourcen und der Abwasserentsorgung in Brasilien in den nächsten Jahren investiert werden.

Das erfordert ein erhebliches Kontingent an technisch und wirtschaftlich qualifizierten Arbeitskräften, um verschiedene Unternehmen sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor zu unterstützen, welche in den kommenden Jahren auf den Markt kommen werden.

Trotz der geringen Präsenz deutscher Unternehmen im Sanitärbereich in Brasilien wird erwartet, dass sich diese Situation in Zukunft erheblich ändern wird, insbesondere aufgrund der intensiven und soliden technischen und wirtschaftlichen Beziehungen, die zwischen den beiden Ländern seit Mitte des letzten Jahrhunderts bestehen. Nicht weniger wichtig sind die starken kulturellen Bindungen und das gegenseitige Vertrauen, die in den bilateralen Beziehungen zwischen Brasilien und Deutschland immer vorhanden waren und sind.

Die große Chance ist daher die Entwicklung maßgeschneiderter Programme, die vorzugsweise deutschen Unternehmen angeboten werden können.

Natürlich sollen auch brasilianische Unternehmer und Unternehmen prioritär behandelt werden.

In Bezug auf die Herausforderungen ist die Wahrnehmung von SIBE vielleicht am wichtigsten, dass deutsche Programme in Brasilien nicht ohne die notwendigen Anpassungen angeboten werden können, sei es aufgrund rechtlicher, kultureller oder sogar finanzieller Auflagen.

7 ZUSAMMENFASSUNG

Am Ende dieses Textes möchte ich mich für die Einladung zur Teilnahme an diesem wohlverdienten Tribut bedanken.

Teil dieser Geschichte sein zu können, ist für mich eine Freude und auch eine Ehre; insbesondere die Gelegenheit, eine starke und solide Freundschaft zu Professor Faix entwickelt zu haben.

Der Text basiert auf Fakten und Zahlen, die aus den zitierten Referenzen entnommen wurden, aber auch auf meiner beruflichen und persönlichen Erfahrung als brasilianischer Staatsbürger, wobei an verschiedenen Stellen persönliche Meinungen abgegeben wurden, die sogar kontrovers sein können.

Für die gute Zusammenarbeit bedanke ich mich bei allen ehemaligen und jetzigen Mitarbeitern von SIBE.

Für die Idee, diesen Tribut an Professor Faix anzubieten, gratuliere ich allen, die dabei mitgewirkt haben.

Meinem Freund Werner Faix ganz herzliche Glückwünsche zum 70. Geburtstag.

Last but not least möchte ich meiner Ehefrau und meinen Söhnen für die Unterstüzung bei der Ausarbeitung dieses Textes danken.

Nazem Nascimento

Januar 2021

REFERENZEN

https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28668-ibge-divulga-estimativa-da-populacao-dos-municipios-para-2020#:~:text=O%20IBGE%20divulga%20hoje%20as,77%25%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20a%202019.

https://www.acidadeon.com/ribeiraopreto/cotidiano/cidades/NOT,0,0,1405779,apenas+36+dos+alunos+da+rede+publica+ingressam+na+faculdade.aspx.

https://abres.org.br/estatisticas/#:~:text=Dos%20mais%20de%208.450.755,anos%20(0%2C27%25).

https://www.google.com/search?rlz=1C1CHZN_pt-BRBR919BR919&tlei=DufkX729Moyw5OUPpZKU2Ag&q=doing%20business% 202020%20brasil&ved=2ahUKEwi9_Ke1qOftAhUMGLkGHSUJBYsQsKwBKAB6BAgSEAE&biw=1280&bih=578.

Willkommen in Brasilien (2018/2019). Instituto Sócio Cultural Brasil-Alemanha. Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer. São Paulo.

Qualifizierte Arbeitskräfte in Brasilien (2014/2015). Praxisorientierter Ratgeber für die Rekrutierung von Mitarbeitern. Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer. São Paulo.

Geschäftshandbuch Brasilien (2014/2015). Praxisorientierter Ratgeber für den Export nach und den Markteinstieg in Brasilien. Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer. São Paulo.

https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28324-pnsb-2017-abastecimento-de-agua-atinge-99-6-dos-municipios-mas-esgoto-chega-a-apenas-60-3.

https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-10/agua-no-brasil-da-abundancia-escassez.

https://brasilescola.uol.com.br/geografia/distribuicao-agua-no-brasil.htm.

https://www.eosconsultores.com.br/descubra-qual-a-situacao-da-agua-no-brasil/.

https://aguasdobrasil.org/artigo/gestao-de-aguas-metropolitanas/.

https://www.eosconsultores.com.br/situacao-das-aguas-brasileiras/.

https://autossustentavel.com/2018/03/gestao-hidrica-brasil.html.

https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/distribuicao-agua-no-brasil.htm.

https://cetesb.sp.gov.br/aguas-interiores/informacoes-basicas/tpos-de-agua/historico-da-legislacao-hidrica-no-brasil/.

https://www.preparaenem.com/geografia/distribuicao-agua-no-brasil.htm#:~:text=O%20territ%C3%B3rio%20brasileiro%20encontra%2Dse,aqu%C3%ADferos%20%E2%80%93%20o%20Guarani%20e%20o.

https://www.dw.com/pt-br/os-desafios-da-conserva%C3%A7%C3%A3o-da-%C3%A1gua-no-brasil/a-47996980#:~:text=Abund%C3%A2ncia%20de%20recursos%20h%C3%ADdricos%20no,meio%20ambiente%20para%20assegurar%20conserva%C3%A7%C3%A3o.&text=O%20acesso%20%C3%A0%20%C3%A1gua%20tratada,esgoto%20no%20pa%C3%ADs%20%C3%A9%20desigual.

https://www.preparaenem.com/geografia/distribuicao-agua-no-brasil.htm#:~:text=O%20territ%C3%B3rio%20brasileiro%20encontra%2Dse,aqu%C3%ADferos%20%E2%80%93%20o%20Guarani%20e%20o.

https://www.eosconsultores.com.br/historia-saneamento-basico-e-tratamento-de-agua-e-esgoto/.

https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/panorama.

https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama.

https://www.acidadeon.com/ribeiraopreto/cotidiano/cidades/NOT,0,0,1405779,apenas+36+dos+alunos+da+rede+publica+ingressam+na+faculdade.aspx.

https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28285-pnad-educacao-2019-mais-da-metade-das-pessoas-de-25-anos-ou-mais-nao-completaram-o-ensino-medio.

https://g1.globo.com/educacao/noticia/2020/07/15/escolas-da-rede-publica-atendem-mais-de-80percent-dos-alunos-do-ensino-fundamental-e-medio-aponta-ibge.ghtml.

http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/dados-do-censo-escolar-mais-de-77-das-escolas-brasileiras-de-ensino-fundamental-anos-finais-sao-publicas/21206.

http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32044-censo-da-educacao-superior#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20censo,2.364%20institui%C3%A7%C3%B5es%20de%20ensino%20superior.

https://querobolsa.com.br/revista/21-dos-brasileiros-possuem-ensino-superior-completo-aponta-levantamento-da-ocde.

https://guiadoestudante.abril.com.br/atualidades/brasil-tem-um-das-piores-taxas-de-ensino-superior-do-mundo-diz-ocde/.

https://www.cecafe.com.br/dados-estatisticos/producao-mundial/.

https://www.yarabrasil.com.br/conteudo-agronomico/blog/producao-mundial-de-cana-de-acucar/#:~:text=O%20maior%20produtor%20%C3%A9%20o,15%20milh%C3%B5es%20de%20ha%20cultivados.

https://educacao.uol.com.br/disciplinas/geografia/minerio-de-ferro-brasil-e-um-dos-principais-produtores-mundiais.htm.

https://www.avisite.com.br/index.php?page=noticias&tid=19882.

https://www.abmbrasil.com.br/por/noticia/brasil-e-o-nono-maior-produtor-de-aco-do-mundo-aponta-levantamento.

https://www.portaldoagronegocio.com.br/agroindustria/processamento/noticias/brasil-e-o-maior-produtor-e-exportador-de-suco-de-laranja-184243.

https://agrosaber.com.br/brasil-e-o-maior-exportador-de-carne-de-frango-do-mundo/#:~:text=O%20Brasil%20%C3%A9%20seguido%20pelos,China%2C%20com%20428%20mil%20toneladas.

https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_pa%C3%ADses_por_produ%C3%A7%C3%A3o_de_petr%C3%B3leo.

http://www.farmnews.com.br/mercado/maiores-paises-produtores-de-milho/#:~:text=E%20considerados%20os%203%20maiores,709%2C5%20milh%C3%B5es%20de%20toneladas.

https://apreflorestas.com.br/noticias/maior-exportador-mundial-brasil-fatura-us-751-bilhoes-com-vendas-externas-de-celulose/.

https://www.conab.gov.br/info-agro/analises-do-mercado-agropecuario-e-extrativista/analises-do-mercado/historico-mensal-de-soja/item/download/24596_03d67226d57f76bd78649da40c61928e#:~:text=Segundo%20o%20Usda%2C%20o%20Brasil,%2C%20com%203%2C85%25.

PETER M. DOSTLER | ARDIN DJALALI | EVA FELDBAUM

SIBE & BRAZIL: EXPERIENCES OF STRATEGY, INNOVATION, & LEADERSHIP

INTRODUCTION

Since 2011, Werner G. Faix and the School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) are carrying out projects in the areas of strategic management, innovation, development of competencies, leadership and law in Brazil. Here we have selected some of our most successful projects which demonstrate the long-term cooperation and its mutual benefits. Brazil is a young country with many natural resources, and has a large population, which offers countless opportunities to be worked on within the scope of our collaboration.

The selected projects and partnership are exemplifying the impact of our cooperation:

1. National Industry Confederation – CNI: Talent driven Innovation
2. Federation of Industries of the State of Santa Caterina – FIESC: Leadership for Innovation – A Marketing Approach
3. Ministry of Science, Technology, Innovation and Communications – MCTIC: The Innovation Management Professional (IMP)
4. Federal Institute of Education, Science and Technology of Maranhão – IFMA: Master of Arts in General Management
5. University of Vila Velha (UVV): Master's Program
6. University of Vila Velha (UVV): Innovation Professor Program
7. Magistrates of Espírito Santo: Executive Education and Master of Laws for Judges and Leaders in Law

1. NATIONAL INDUSTRY CONFEDERATION – IEL & SIBE: TALENT DRIVEN INNOVATION

The National Industry Confederation (CNI) is the official highest-level organization representing the Brazilian industry. Since its foundation in 1938, CNI has defended the interest of domestic business and manufacturers [Source: http://www.portaldaindustria.com.br/cni/en/about/].

Aiming to connect industry and universities, in 1969 CNI founded the Euvaldo Lodi Institute (IEL).

To keep up with the trends of online education and edutainment, in 2020 IEL has launched a digital platform combining all their programs and courses to develop management skills competencies and reach out to more companies and people.

In November 2011, IEL and SIBE signed a Memorandum of Understanding focusing on executive programs in innovation and management with the objective to expand IEL's capacity to supply Brazilian industry with state-of-the-art knowledge and cross boarder products. This suc-

cessful long-term partnership was renewed in 2017, expanding projects to give continuity and sustainability to the exchange of knowledge and experiences between Brazil and Germany.

Throughout these 10 years of exchange and cooperation, hundreds of MBA students participated in numerous programs developed in Germany and in Brazil. SIBE and Steinbeis-SIBE do Brasil are currently working together with IEL NACIONAL (IEL/NC) on the introduction of the program Diploma in Performance and Leadership (DPL) and on the design of new products and business models for the Brazilian market.

2. FEDERATION OF THE INDUSTRIES OF THE STATE OF SANTA CATARINA – IEL/SC & SIBE: LEADERSHIP FOR INNOVATION – A MARKETING APPROACH

IEL Santa Catarina (IEL/SC) is part of the Federation of the Industries of the State Santa Catarina (FIESC) and its objective is to create bridges between the productive sector, development agencies and educational and research institutions.

Since 2012, IEL/SC offers the International Executive Education Program, which introduces modern management practices and best practices from abroad to Brazilian entrepreneurs and executives. The 3rd edition of the program's "Leadership for Innovation: a marketing approach" was offered in collaboration with SIBE. Through the mixture of lectures, case studies, workshops and discussions, entrepreneurs and executives got to know the processes and tools to assess company's challenges and progress in development of technologies, products, processes or services. Through the program, participants were prepared to anticipate constant market changes in an integrated and multidisciplinary way. This allowed the analysis of specific needs of each business and was fostering the disruption and reinvention of business models. During the training, the three phases of strategic innovation were discussed: innovation and organization, leadership for innovation and innovation marketing. The program's methodological basis was the innovation helix, dubbed during the plenary sessions as a spiral of innovation.

3. MINISTRY OF SCIENCE, TECHNOLOGY, INNOVATIONS AND COMMUNICATIONS – MCTIC: INNOVATION MANAGEMENT PROFESSIONAL (IMP)

The role of state and public institutions for an innovative economy must not be underestimated. Public sector entities contribute to new and innovative approaches for public services to better respond to society's needs. Brazil is a country that is still under construction and has

lots of potential. Brazilians are very creative and need to redirect this creativity for generating innovation on its own business environment. With the target of transforming ideas into innovation, the program Innovation Management Professional (IMP) was launched. It is an adaptable model for the implementation of innovation projects, based on the philosophy of SIBE. The program is not only designed for individual development, but also seeks to influence the creation of an organizational environment that helps to promote innovation in a systematic way. SIBE do Brasil, with its CEO Peter Dostler, was involved acting as supervisor of the project development.

As the main entity of innovation policies in Brazil the Ministry of Science, Technology, Innovations and Communications – MCTIC has encouraged a debate on conditions and perspectives for innovation in the country. To face this challenge, MCTIC chose the IMP program of SIBE do Brasil and SIBE. One of the requirements was that the projects should be aligned to the entity's strategic plan, MP's objective was to promote innovation with tangible results for MCTIC, based on the transfer of knowledge to the participants.

As a result, MCTIC obtained a portfolio of 30 innovative products, which are united in the publication elaborated by SIBE do Brasil together with MCTIC. The project results presented solutions with social, environmental, and economic impacts. Some of the implemented and supervised projects were: a catalogue of bioactive substances for the treatment of Cutaneous Leishmaniosis; a proposal for changes in the management of Technological Vocational Centers; recommendations for changes in the regulation of the oil and gas sector to enhance funding and development of scientific research in this industry; studies for the development of the advanced materials area; and actions to enable the establishment of manufacturing plants for the production of synthetic fuels with reduced emission of pollutants.

Other projects are directly related to efficiency in public management or are aimed at improving the Ministry's internal management processes.

4. FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY OF MARANHÃO – IFMA: MASTER OF ARTS IN GENERAL MANAGEMENT

To create value in today's economies, universities, institutions and companies must constantly reinvent who they are and what they do. One must learn to understand the "own organizational disposition" [Erpenbeck, J. / Heyse, V. / Max, H. (2004). Recognize, assess, and develop competencies. New York, Munich, Berlin] and how to influence the impact of innovation competence in creating value, cost savings, synergies, leadership, strategy, and human resources.

The institutional mission of IFMA is to promote professional, scientific, and technological education committed to citizen education for sustainable development. Since April 2019, a total of 27 IFMA executives and lecturers have been taking part in SIBE's Master of Arts in General Management. In this program, participants take part in online seminars and attend seminars during their studies abroad in Germany. Each participant is supported by IFMA and develops his/her own innovation project to benefit the institution. The participants carry out projects on topics such as student retention, education 4.0 and the impact of educational offerings on the development of the region.

In September 2019, the group had the opportunity to travel to Germany and had first-hand insights into German companies and institutions. The group visited Heilbronn University of Applied Sciences and Lernfabrik 4.0. Besides that, SIBE students at Metabowerke GmbH and Biologische Heilmittel Heel GmbH welcomed them and introduced their own projects.

5. COOPERATION BETWEEN SIBE AND UNIVERSIDADE VILA VELHA: MASTER'S PROGRAM

Universidade Vila Velha (UVV) is a private university located in the southeast of Brazil, in the state of Espírito Santo. UVV is the best private University in Brazil, based on a combination of ratings from re-accreditation and the General Course Index, both assessed in 2020 by the Brazilian Ministry of Education.

The highlight of the partnership between SIBE and UVV was on June 28, 2016 when Werner G. Faix was awarded with the title of Doctor Honoris Causa.

Being always visionary, in the same year, UVV launched in partnership with SIBE a master's program with 25 of its professors, to enhance the attractiveness and the internationality of UVV. The idea was to transfer the theory and skills developed in class into concrete management issues faced by UVV, transforming real-life challenges into innovative and disruptive products and services.

During the projects' development, real cases were incorporated, analyzed, and modified, while other projects created a new reality at UVV. As part of the program, the 25 employee-students took part in a study trip to Germany.

Due to the success of the master's program, UVV and SIBE decided to further intensify the cooperation. SIBE students of the SIBE-Management-Master (Master of Science in International Management) started to participate in the three-week study abroad program organized by UVV in Brazil. During this period, the SIBE students learned from the best professionals in Espírito Santo, discovered about the Brazilian business culture and enjoyed the beauty of the

state. The first group went from Germany to Brazil in 2018 and since then 11 groups, totalizing 375 students, had the opportunity to take part in the program organized by UVV.

6. UVV & SIBE: INNOVATION PROFESSOR PROGRAM

In today's dynamic environment, innovation and keeping with the new trends have become the main theme of competition. This is also relevant for education. There is a need to address the education structure: new issues and opportunities have to be reflected. Higher education is challenged to adapt to the changes in society and in the world. The SIBE Innovation Professor Program provides a framework for managing and creating innovations in higher education. It aims to equip participants with an understanding of the principals and main issues of innovation management and the future of higher education. It provides a deep understanding and application of new approaches for innovation such as education 4.0, performance-oriented examinations, and the usage of digital systems.

The program also provides a coaching for the participants by an expert from Steinbeis SIBE. Stefanie Kisgen defined the role of the SIBE coaches: "They will support the participants in the development of new concepts for their own lectures, seminars, and classes. The visits through the week allow the participants to get first-hand experience of German companies and institutions."

7. MAGISTRATES OF ESPÍRITO SANTO: EXECUTIVE EDUCATION AND MASTER OF LAWS FOR JUDGES AND LEADERS IN LAW

The program provides a range of opportunities to practice law across the globe. Based on this perspective, an innovative initiative promoted the further executive education of judges through the LL.M. at SIBE / Steinbeis, held in 2017/2018, with the first group formed by magistrates of the Espírito Santo State. The program was developed for judges and leaders in law, having arisen through the creativity and profound knowledge of Werner G. Faix together with Stefanie Kisgen, Eva Feldbaum, and Rainer Arnold. They intended to enable the participants to master the challenges in accordance with the increasing global economic entwinements that call for legal experts with a profound knowledge in international business law and a substantial understanding of the transnational dimensions of today's business activities. As part of the program, the participants are working on individually defined practice-related law projects that involve ongoing legal challenges from their professional background and work place. The interface of leadership and law especially came to bear within the framework of the

particular group consisting of judges and other legal leaders, as these participants all dealt with projects in the field of leadership in conjunction with human rights, e.g. on topics as “The protection of minorities and vulnerable groups in the labor market: the case of women and black people”, “Compliance as a prevention of financial crime and the support to human rights protection”, “Horizontal effect of fundamental rights interference in private contracts to preserve human rights” as well as “Judicial access to public health and the guarantee of human rights”. Considering the ethical component as one of the central leadership aspects, topics on international business law with reference to human rights are virtually predestined for legal leaders to sharpen their competencies in these areas and to significantly develop personally and professionally.

The program was completed with great success. The participants affirmed the significant transformation they had and the impact that this had on their respective professional activities. And this is only the beginning of a successful initiative. The future of the program will identify the points that could expand the development of skills and competencies worked on each magistrate and leader in law.

CONCLUSION

This brief review shows that SIBE has contributed to successful cooperation in very different cooperative constellations with various partners. Without a very distinctive and in-depth understanding of both the ambitions and the obstacles in Brazil’s development, these very different programs, tailored to widely varying target groups, could not have been realized. This has always required a great virtue of listening and a willingness to continuously adapt. This attitude will also be required in the future. We can conclude that Werner G. Faix continues to be committed to work with Brazil to ensure a strong, inclusive and sustainable recovery and to build a better future for all Brazilians.

UMESH B. KAUL

MY EXPERIENCES AT STEINBEIS-HOCHSCHULE

Prof. Dr. Werner G. Faix has been a true inspiration to me personally and professionally. I met him for the first time in 2007 as part of the Executive MBA Program that I pursued then.

IBM Germany and Steinbeis-Hochschule Berlin tailored a “CorporateMBA IBM” program for IBM Consultants and Managers in India who could grow IBM business in the German market. The program being multi-disciplinary, was intended not only to impart students with Executive MBA education, but also to provide the German Industry expertise, German language, and cultural aspects. The “Transfer Report – TA” and “Project Study Work – PSA” and “Master Thesis-MT” methodology of the MBA program enabled the participants to work on German client engagements globally along with the MBA education and assignments.

Prof. Faix led this education program and introduced us to the “Strategic Triangle for Business Development” method which is a mantra to guide you to develop your business strategy to reach your goals or business objectives, keeping in mind your current situation and the exogenous framework you are in, this leads you to guaranteed and lasting business success. He has a very attractive personality and articulated his idea through a captivating and impactful session. This method can be significantly applied to any business problem or personal situation when you are looking for a path forward in your decision making and wanting to get best solution.

During the program Prof. Faix spent time with the students getting to know them. He visited Pune on a couple of occasions, and we could find time outside of our work and studies. On one such occasion, hosted him at Sanksruti, Pune which is an Indian cultural village to give him a quick view of the Indian culture and local cuisine.

1 | With Prof. Dr. Werner G. Faix (right) and Hans H. Steinbeck (left) – Venue Sanskruti Village, Pune, India

Then later when in Germany, for my Master Thesis project work, I was assigned a key task by the IBM Germany leadership to develop and grow the SAP upgrade business and market share in Germany. This was a pure go-to-market role which was linked to the Steinbeis MBA Master Thesis. On the MBA project front, Prof. Faix was very helpful and supported me with the business situation in Germany and how to strategize to win business successfully. Being closely associated with him while in Germany, got the wonderful opportunity to learn from him and this was indeed a rewarding experience. Prof. Faix has been an ardent supporter of globalization and international entrepreneurship and very keen to promote the business education globally, thereby bringing the benefits to German companies and students at large. This has helped various German companies operating from different countries to collaborate globally, win business and grow their market share.

In December 2013, I was pleasantly surprised to get a personal invitation from Prof. Faix to visit Steinbeis in Germany and deliver a session in the 'Steinbeis Competence Tag 2013'. The topic being "Kompetenzen für das internationale Business Beispiel der IBM Indien". There were representatives from various countries (Brazil, China, India) in this event with whom I had a great interaction. This speaks high volume about his kindness and approach towards his students and inviting them to such platforms to share their experiences. I felt greatly honoured by his gesture and consider myself blessed to have known him for so long and to get another opportunity to visit my alma mater and spend time with him. Some of the fond memories I have during this engagement is the visit to SHMT, Stuttgart and to the University town of Tübingen and later a dinner with authentic local German cuisine. Prof. Faix is truly an eminent academician with a personal touch, and he has left an indelible influence of a great teacher on all of us.

2 | Sharing the days with Prof. Dr. Werner G. Faix during Steinbeis Competence Tag, Haus der Wirtschaft, Stuttgart

During these unprecedented times and ever changing busines dynamics, globalization and international collaboration will play a major role. Prof. Faix's thought leadership in this area will help seamlessly integrate education and international businesses to create an everlasting positive impact making the world a better place to live.

Prof. Faix is a visionary in the field of Business education and his compassion for the same is unparalleled, we all request that he keep driving the same for years to come.

I wish him a very happy 70th birthday and many more successful years in his professional and personal life.

AUTHORS

ADJUNCT PROFESSOR DR. EMMANUEL ALEXANDRAKIS

With over 30 years of professional experience as an economist, and an extensive University level teaching and research background, Dr. Alexandrakis has a combined managerial, research, public policy, and strategy analysis background, with a special focus in the Health sector. He has served executive positions in the pharmaceutical sector and as a high-level government official in Greece and the EU.

Today, he is a Global Market Strategist at the WifOR Institute, a German independent Economic Research Organization, with global activity. He is also Adjunct Professor at the MBA International Program of the Athens University of Economics and Business for Health Sector Strategy and Member of the Business Advisory Council (BAC) of the Program. In parallel he is a Senior Research Fellow at the Management Science Laboratory of the same University. He has recently served as an Executive Member of the BoD of the Hellenic Archaeological Proceeds Fund and is also a Research Associate of the University of Piraeus Laboratory of Health Economics and Management. Dr. Alexandrakis is a member of Advisory Committees as an expert (ie. Greek Insurance Association) and has also served internationally as a consultant and on the Expert Review Board of the WHO – European Office for Investment for Health and Development for Health Economy, to the Government of Kazakhstan etc.

Before joining the Pharmaceutical Company MSD in 2012 (known as Merck & Co., Inc. in the USA and Canada) to lead the Policy, Communications and Corporate Social Responsibility (CSR) activities in Greece and Cyprus, he had served as a Senior Advisor at the Hellenic Parliament, with a key responsibility on the Economic Adjustment Program of Greece and issues related to fiscal policies and legislation. Before that, for several years, he served at high-level government positions and Committees in Greece and the EU (Special State Secretary of the Hellenic Ministry of Tourism, Managing Director for Administration of the National Theatre of Greece, CEO of the Greek State Healthcare Organization for Seamen, Coordinator of PPP and Investment Committees, and has actively participated in several Committees that relate to Innovation and Entrepreneurship, the Pharmaceutical Industry, the Health sector, Tourism, the Insurance sector, and served as a Scientific Advisor at the Economic and Social Council of Greece.

MATHILDE & ANGELO ANNUNZIATA

Mathilde (born 1941) and Angelo (born 1940) Annunziata emigrated from the foot of Mount Vesuvius, Terzigno, Naples/Italy to Stuttgart/Germany in 1960. Originally, they planned to stay only a few years in Germany. After various jobs, they opened the Bar Fortuna in Stuttgart-West in 1966, where they already served a few small dishes.

In 1971, they opened the Trattoria Da Franco in Stuttgart-Kaltental, which was the foundation of their success. As autodidacts, they began to pass on their local cuisine and culture – in a small but fine trattoria where only family members worked. Mathilde and her sisters were the heart of the kitchen.

In 1984, they moved to their current location in the center of Stuttgart (Calwer Straße). The heart of their restaurant remains Mathilde Annunziata, chef de cuisine, as well as Angelo Annunziata, chief of purchasing and service. At their Ristorante Da Franco, the two autodidact chefs have once again refined their cuisine with great passion, without sacrificing authenticity and purity. Six years later, they also opened the Nuova Trattoria Da Franco – in reminiscence of the “old” trattoria in Stuttgart-Kaltental. It is run by their son Francesco Annunziata, who, staying true to the concept of a trattoria, serves simpler dishes.

Mathilde & Angelo Annunziata celebrated the 50th anniversary of their Ristorante Da Franco in 2016. They still welcome regular guests from the first hour.

The Annunziata family stands for authentic high-quality Italian cuisine. Angelo Annunziata selects the finest products daily at the market. The peculiarity of Mathilde’s cuisine is not to adulterate the products, but to bring out their own flavor at the finest level. The daily passion for her work is unbroken even after more than 50 years.

PROF. DR. DR. H.C. MULT. RAINER ARNOLD

Rainer Arnold, was appointed, in 1978, at the University of Regensburg, holder of the Chair of Public Law, in particular Comparative Law, EC Law, Economic Administrative Law, Public Law of Foreign Countries and in 1999 also holder of the Jean Monnet Chair of EC Law. He was awarded in 2008 holder of the Jean Monnet Chair ad personam “Legal Relation of the EU with Central, Eastern and South-Eastern Europe”.

In 2000 Rainer Arnold was nominated hostující professor at Charles University Prague. From 2002–2012 he was director of the German Studies Program DSG at Moscow State University Lomonosov. He was elected Corresp. Member of the Academy of Sciences of Bologna (2002), Membre associé de l’Académie internationale de droit comparé (2002) and Fellow of the European Law Institute (2010). Rainer Arnold was a Fernand Braudel Fellow and repeatedly Visiting Fellow at the European University Institute, Florence, as well as Visiting Professor at the Universities Paris I, Paris II, Strasbourg, Toulouse, Aix-en-Provence, Trento, Rome La Sapienza, Bologna, Lisbon, Santiago de Chile, etc. Rainer Arnolds research fields and numerous international publications focus on Comparative Law, EU law, Human Rights and International Economy law.

PROF. DR. MICHAEL AUER

Degree in electrical engineering, degree in industrial engineering, PhD Dissertation on “Transfer Entrepreneurship – Successful Organization of Technology Transfer”, Karlsruhe University, Prof. Dr. habil. Hans Georg Gemünden (2000)

Development engineer (high-power lasers)

Steinbeis career:

- Assistant to the Chairman of the Steinbeis Foundation Board and the Baden-Württemberg Government Commissioner for Technology Transfer, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn (1990–1994)
- Head of Steinbeis headquarters (1994–2000)
- Managing director of Steinbeis-Hochschule-Berlin GmbH (responsible body of Steinbeis University) (1999–2007)
- Managing director of Steinbeis Verwaltungs-GmbH, the general partner of Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer, StC (since 2000)
- Professor of Management, Steinbeis University (since 2002)
- Steinbeis Foundation Board Member (since 2004), Chairman since April 1, 2012

PROF. DR. WILFRIED BERGMANN

After studying law, Portuguese and Russian in Saarbrücken and Coimbra/ Portugal, Wilfried Bergmann was placed at the Russian Academy of Sciences and Moscow's Lomonosov University as an exchange scholar of the German Research Foundation. After completing his doctorate, he was administrative director of the Federal Office for Foreign Trade Information from 1976 to 1981 and moved from there to the Federal University of Applied Sciences for Public Administration, in particular the Foreign Affairs Department. In 1982, he took on teaching duties as an intermediary researcher at the Academy of National Economy and State Administration of the Russian Federation and the International Ecological University in Moscow, and coordinated (German) legal advice in Russia as part of the federal government's Transform programme. From 1997 to 2010 he was Deputy Secretary General of the German Academic Exchange Service in Bonn.

He is the legal advisor of the European Academy of Sciences and Arts and Vice-President of the Alma-Mater Europaea in Salzburg, Managing Director of Mundus Lex Rechtsanwaltsgesellschaft in Munich, Deputy Chairman of the German-Russian Forum, (German) Coordinator for Education and Science of the Petersburg Dialogue and, as a judge, a member of the Presidium of the International Commercial Arbitration Court at the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation. In 2015, he was awarded the Order of Merit of the Federal Republic of Germany, 1st class.

In addition to numerous publications, he has contributed to the translation of numerous German laws, including the German Civil Code (BGB), the German Commercial Code (HGB), the Insolvency Code (InsolvenzO) and the Administrative Procedure and Administrative Court Code (Verwaltungsverfahrens- und VerwaltungsgerichtsO), into Russian, as well as Russian laws, such as the Civil Code (Zivilgesetzbuch) into German.

DIPL.-KULTURWIRTIN UNIV. INEKE BLUMENTHAL, M.SC.

Ineke Blumenthal was born 1984 in Bremen (Germany). After graduating from high school in Rostock, she studied International Cultural and Business Studies in Passau and Aix en Provence (France). She worked as a DAAD scholarship holder at the State of Bavaria Office in Montreal (Canada) and wrote her thesis on the outcome and causes of the 2007 Quebec General Election.

She joined the School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in 2009. At the same time, she completed the job-integrated Master of Science in International Management. After various projects and positions within SIBE, she is currently responsible for the (further) development of existing and new master programs as Director of Program Management. She is also working on a research project on the future of leadership in a digital and networked world, which is being developed in close cooperation between SIBE and Ludwig-Maximilians-Universität Munich.

CAVALLOTTO TENUTA BRICCO BOSCHIS

© molchenphoto

At the gates of Castiglione Falletto village, centre of Barolo area, on Bricco Boschis hill, the “Tenuta Vitivinicola Cavallotto” can be found and stretches across 25 hectares.

Cavallotto Estate has been in the family for five generations and in 1948, the brothers Olivio and Gildo, who were continuing the work of their grandfather Giacomo, their father Giuseppe and their uncle Marcello, became among the first people of the area to dedicate themselves to the production and trading of wines. These wines were obtained solely from the grapes of their own vineyards.

Olivio’s children, Laura and her brothers Giuseppe and Alfio, who are both oenologists, nowadays continue to produce wines exclusively from the grapes produced on the estate. They obtain DOC and DOCG wines: Barolo, Dolcetto d’Alba, Barbera d’Alba, Langhe Nebbiolo, Langhe Freisa, Langhe Chardonnay and Pinot.

Since 1974 Cavallotto family has had a continuous regard to oenological, agronomic and natural techniques, carrying on the traditional way to vinify and age their wines.

JOSÉ LUIZ DANTAS

José Luiz Dantas, 59 years old, holds a degree in Business Administration and Law, specialized in Marketing, MBA in International Business from the State University of California and a master's degree in University Management from the Unigranrio University. He participated in international programs in the area of Human Relations at the Sorbonne University and in People and Technology Management, in workshops and immersion workshops in San José – California.

José Luis Dantas is the majority shareholder of SEGEX ON, the holding company of Vila Velha University, Espírito Santo / Brazil (UVV-ES). He is CEO of UVV-ES and Managing Partner of MARAZUL Negócios Imobiliários, responsible for the implementation of the new planned district of Vila Velha, called Costa Nova Smart City. He is also the owner of the communication company Cidade Cultural Ltda., with the broadcasters Cidade 96.1 Fm, Rocket 97.7 Fm and Spacsex On 101.5 Fm, all in Grande Vitória and UVV TV, channel 31 (Rede Globo TV affiliate and retransmitter of TV FUTURA in open signal for all ES). José Luiz is also the owner and creator of UVV HIGH-LINE, a new Premium Graduate Higher Education complex in Vitória, the capital of Espírito Santo. And recently, the construction of the HPP UVV Health Sciences Complex started, expected its operations in 2023.

DR. KLAUS DEHNER

Born in 1963, is managing director of the Institute for Bio-Logics at Prof. von Cube & Kolle-gen GmbH and professor of social pedagogy and management at a vocational academy in Heidelberg.

For many years, Klaus Dehner has been as fascinated by the behavior of chimpanzees, wolves, meerkats and co. as he is by that of his human relatives. He is interested in bringing together the findings of various scientific disciplines such as evolutionary biology, pedagogy, and management theory in order to answer fundamental questions about leadership and organizational development: What drives us? How does collective action succeed? What makes us fit to deal with complexity and diversity?

Klaus Dehner is convinced that people – as individuals and in teams – like to perform when they enjoy their work. The desire to perform is the best prerequisite for actively shaping the diverse changes in today's world of life and work and for developing solutions for the challenges of an increasingly complex world with confidence and self-assurance.

MICHAEL DE RACHEWILTZ, M.A.

Michael de Rachewiltz is currently a doctoral student at the Center for Advanced Studies of Eurac Research (Bolzano, Italy). Studies at St. Andrews University, USA and University of Innsbruck, Austria and he has taught courses for the University of Minnesota, the University of Texas and Guilford College. He was a long-time member of the South Tyrolean sport climbing team, is a certified sport climbing instructor, hiking guide and climbing competition referee. He has been on climbing trips all around Europe, the United States and Africa. Since 2007 he is a member of the South Tyrolean mountain rescue team. His research interests are in the areas of Philosophy of Mind, Philosophy of Science and Environmental Ethics.

DR. ARDIN DJALALI

Dr. Ardin Djalali studied Political Science and History (Mag. Art.) at the University of Cologne. He earned his PhD at the Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) in Munich. After gaining international work experience in the Trans-Mediterranean Program of the North-South Center of the Council of Europe, Ardin Djalali completed his Master of Business Administration (MBA) at Steinbeis University Berlin. Since 2013, he is Director International & MBA Programs at the School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE), focusing on international know-how transfer and education support.

PETER M. DOSTLER

Born in 1967, Stuttgart/ Germany. He has been living in Brazil since 1993. He is an International Consultant with over 27 years experience in both domestic and international markets. He effectively organizes and delivers missions worldwide in the fields of Strategic Management, Project and Process Management, Business Innovation and Innovation Management, Digital Transformation, Change Management, Leadership and as an International Key Expert on Tax and Revenue Advisor.

He is the founder and CEO of GD – Gestão & Desenvolvimento Empresarial Ltda. & Steinbeis SIBE do Brasil, which is also representative of the Steinbeis Foundation in Germany, the Steinbeis University located in Berlin and the School of International Business and Entrepreneurship – SIBE. As an experienced consultant and specialist in the field he also delivers lectures as a Tutor at the National School of Public Administration (ENAP) and at the School of Finance Administration (ESAF). He has also worked as a University Professor and Executive Consultant at Kienbaum Internationally from 1995 to 1999 – one of the five largest human capital consulting companies of Europe, the most traditional and market leader in Germany with 60 years of experience and 60.000 consulting projects deployed.

He has been a trainer of the Managerial Excellence Program of the Brazilian Army – Office of the Commander – where he was awarding the Peacemaker Medal.

Since 2015, he has been working as a Revenue Advisor for the International Monetary Fund – IMF in Washington. He has also worked as a Consultant for the Bank of International Development – BID and for UNESCO.

PROF. DR. DIRK ENGELHARDT

Born in Friedberg in 1973, Dirk Engelhardt had been working in various positions at Raiffeisen Waren-Zentrale Rhein-Main e.G. (RWZ) since 1988, when he began his studies of Agricultural Sciences at Justus von Liebig University, Giessen in 1993.

After successfully completing his studies in 1998, he was initially responsible at RWZ for the centralization of all logistics activities within the group and for the new conception of a fleet management system. In the same year he began his dissertation on “Transport vehicles in the agricultural sector – Trucks: possibilities and concepts”, which he successfully completed in 2002.

In 2003, Dirk Engelhardt took over the management of the newly founded Logistics/Fleet division at RWZ. In 2006, he successfully completed his habilitation – again with a focus on logistics – at Justus von Liebig University, Giessen and has been teaching as a part-time lecturer at various universities since then. In January 2009, Dirk Engelhardt was appointed Professor of Logistics at Steinbeis University and subsequently founded the Institute of Logistics Management (ILM) at SIBE. Since then he has been working as a lecturer in M.Sc. International Management. Today, he is the Chairman of the Board of Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL) e.V. – the most influential association for Transport and Logistics in Germany.

PROF. DR. JOHN ERPENBECK

John Erpenbeck was born the child of the writers Fritz Erpenbeck and Hedda Zinner on April 29, 1942, in Ufa, in the Bashkir Republic of the USSR. They returned to Germany in 1945. After his Abitur (completion of college preparatory high school), hi studied physics, later specializing in biophysics, and received his diploma in 1965. He earned his doctorate in natural science (Dr.rer.nat.) in 1968 with a thesis on the topic of “Contercurrent Diffusion in the Fluid Phase with Subsequent Multiplication by Circulation”. He worked as an experimental physicist at the Institute for Biophysics at the Berlin Academy of Sciences. From 1973 to 1990, he was a scientific employee at the Central Institute for Philosophy at the Berlin Academy of Sciences (DDR) working on the problems of philosophy, history, and the theory of science involved in the psychology of cognitive, emotional-motivational, and volitional processes. In 1978, he earned his habilitation as a Doctor of Philosophical Science (Dr.sc.phil.) with the paper “Epistemology and the Psychophysics of Cognitive Processes”. In 1984, he was made a professor. Since 1991, his research emphasis (at the Max-Planck-Society) has been on the history of science and the theory of science with analogous questions. Since 1995 he was a Professor at the University of Potsdam. Since 1998 he was the head of the department “Basic Research” of QUEM (Management of Qualification development). Since 2007 he is a Professor for knowledge- and competence management at the School of International Business and Entrepreneurship (SIBE), Herrenberg.

From 1959 to the present, publication of a large number of literary and scientific works. In 1984 he was awarded with the Heinrich Heine Prize.

PROF. DR.-ING. DAWUD FADAI

Born in 1959 in Tehran, Iran. Assistance Professor of Amirkabir University of Technology (since 1992). Founder and Managing Director of Net hami NGO (since 2018). Board of trustees in Tehran Entrepreneurs Center (since 2017). Founder and Managing Director of Fanavaran Khorshidpajouh Research Institute and Fanavaran Karafain Noavar Institute (since 2003). Founder and Board of Directors of Tehran employers association of entrepreneurship, consulting & informing (since 2016). Founder of Iran solar industry association. Since 2013 R&D Manager at TCKIT Academy Institute (registered in Germany).

ANNA-VANADIS FAIX, M.A.

Anna-Vanadis Faix studied philosophy and economics (B.A. and M.A,) at the Eberhards-Karls-University Tübingen, the University of Cambridge (UK) and the University of Padova (Italy). She is currently doing her doctorate.

DR. EVA FELDBAUM

Eva Feldbaum studied Law at the University of Bayreuth with an additional qualification in economic science. During the legal clerkship in Regensburg she achieved a mediation certificate as further qualification.

From 2010 to 2013 Eva Feldbaum acted as a lawyer for a partnership of lawyers in Nuremberg. Since then she is working for Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship where she has become Director of the SIBE Law School in 2014 with the key areas International Law and Civil Law, negotiation and mediation. In the same year, Eva Feldbaum obtained her doctorate at the University of Regensburg with a thesis on the British Law and the European Convention of Human Rights.

PAULO AFONSO FERREIRA

He is Executive Vice-President of CNI, President of the Council for Legislative Affairs (CAL) and General Director of Instituto Euvaldo Lodi (IEL). He has also been CEO of Sobrado Construção since 1975.

He was President of the Federation of Industries of the State of Goiás (FIEG), Regional Director and President of the Board of Directors of SESI Goiás, President of the Regional Council of SENAI Goiás, President of the Regional Council of IEL Goiás and President of the Advisory Council of the Instituto de Brazil Quality Certification (ICQ Brasil) from 1999 to 2010. From 1987 to 1989 he was President of AGE – Association of Engineering Companies – Goiás, and President of Sinduscon-GO – Civil Construction Industry Union of the State of Goiás from 1989 to 1995 and Chairman of the Labor Relations and Policy Commission (CPRT) of the Brazilian Chamber of Construction Industry (CBIC) from 1992 to 1997. Graduated in Civil Engineering from the University of Brasília (UnB).

DR. FRANZISKA LEOKADIA FRIEDRICH

Dr. Franziska Leokadia Friedrich studied economics (B.A.) in cooperation with Siemens and subsequently worked as a management consultant in India, Russia and the USA. In parallel, she completed a dual master's program in General Management (M.A.) / MBA at the School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). In 2020 she successfully finalized her doctorate at Steinbeis University Berlin (SHB). Currently she is Head of Project Management at PricewaterhouseCoopers GmbH WPG. In her position she is responsible for the management of international business projects as well as driving New Work and Personal Development.

HANS GÄNG

After many years of working in press and public relations, Hans Gäng is the managing director of local global GmbH in Stuttgart. The media company he founded focuses on the internationalization process of companies. local global offers its clients customized communication solutions and publishes its own publications. local global also organizes conferences and specialist forums on the topics of internationalization, education, innovation and cluster development.

CESARE GIACCONE

Ph. Angelo Fiore

Cesare Giaccone is one of the best chefs in the world and is considered the epitome of authentic, regional cuisine. He has received several international awards, including a lifetime achievement award in 2010 at the INTERNATIONAL ECKART WITZIGMANN AWARD. Thanks to him, the Alta Langa in the Barolo hinterland and the Albaretto della Torre located there are considered the culinary Mecca of Piedmont. Hardly any top chef has not visited the “chef of chefs” there for culinary inspiration. But not only his cuisine is an art, but also his paintings, which are sometimes exhibited in his former restaurant.

Cesare Giaccone zählt zu den besten Köchen der Welt und gilt als Inbegriff authentischer, regionaler Küche. Er wurde mehrfach international ausgezeichnet und erhielt mit unter 2010 im Rahmen der INTERNATIONALEN ECKART WITZIGMANN-Preisverleihung eine Ehrung für sein Lebenswerk. Dank ihm gilt die Alta Langa im Barolo Hinterland und das dort gelegene Albaretto della Torre als kulinarisches Mekka des Piemonts. Kaum ein Spitzenkoch hat den “Koch der Köche” dort noch nicht besucht, um sich auf kulinarische Weise inspirieren zu lassen. Doch nicht nur seine Küche ist eine Kunst, sondern auch seine Bilder, die mitunter in seinem ehemaligen Restaurant ausgestellt sind.

PROF. DR.-ING. ULRICH GÜNTHER

He was born in Meissen (Germany) in 1948. Studied mechanical engineering at the Technical University of Dresden (1967 to 1971) and received his doctorate (Dr.-Ing.) in 1974.

This was followed by an industrial career as Department Head of Research and Development in the ceramics industry until 1979.

The academic career continued with various activities and management positions from 1979 in education and training, research as well as management (TU Dresden 1979 to 2018, Fraunhofer Gesellschaft/IWS Dresden 1996 to 2018, Steinbeis Foundation/University since 1994).

He was/is among others university professor, researcher, managing director, institute director, dean, vice president and president as well as advisory board chairman.

During this time he was founder/cofounder:

- Of the Sachsenberg Society e. V. (1996)
- Student Production, Research and Development Center (SPEZ) GmbH (1997)
- Steinbeis Technology Group (2007) – operative unit of four university institutes and three transfer centers
- Consulting, Engineering, Technology GmbH Wroclaw/Poland (2006)
- Fraunhofer Project Center Wroclaw/Poland (2008)

He held advisory and consulting mandates in Germany, China, Poland, Austria, Switzerland and Turkey.

He has worked on more than three hundred research projects, has over ninety national/international publications and a lot of patents (national/Europe/world).

With these complex activities he brought and brings the latest findings from research and development directly into education and training as well as technology transfer.

DR. ANDREJ HEINKE

Dr. Andrej Heinke is Vice President in the Central Research and Advance Engineering Division of Robert Bosch GmbH in Stuttgart, where he follows the topics of futures research and technology strategy and is responsible for the Bosch Megatrend Report. After studies in Berlin, Leipzig, Stanford and Harvard, he worked at Daimler-Benz AG in Berlin, SONY in Tokyo and in the planning staff of the German Federal Foreign Office in Berlin.

KATHARINA HELM, M.A.

Katharina Helm, born in Bremen, Germany, studied art history at the universities of Freiburg i. Br., Germany, and Florence, Italy. She then completed her doctorate in the Collaborative Research Center 948 “Heroes – Heroisations – Heroismen” and investigated heroisations and stagings of heroes in public statues of the early modern period in Italy and France. Her scholarly interests lie in the fields of medieval and early modern sculpture, library buildings, and classical modern architecture. In 2018, she was entrusted with the implementation of the Doctor of Business Administration (DBA) program, of which she became director in 2019. Additionally, she has been the head of “Marketing & Communications” at the Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship in Herrenberg, Germany, since 2020.

LAURENTIA KALLMEYER, B.A.

Laurentia Kallmeyer has ten-years of experience working in various fields of communications. She began her professional career as an apprentice in office administration, organized a municipal cultural festival and operated her own catering business, among others. She now holds a Bachelor of Arts degree in philosophy from Osnabrück University.

Since 2019 Laurentia Kallmeyer has been working for the School of Business and Entrepreneurship (SIBE) at Steinbeis University. Here, she acts as a link between Alumni, students and the institution. She promotes immediate involvement of students in alumni relations prior to graduation, such as in the form of a mentoring program. This program aims at enhancing student and alumni performance through in-depth exchange of (innovative) ideas and thoughts. Furthermore, Kallmeyer manages the graduation ceremony, provides support on the topic of entrepreneurship and organizes alumni events. She views her efforts within Alumni Relationship Management at SIBE as a connecting node between institutional leadership education and real-world leaders.

UMESH B. KAUL, MBA

Umesh B. Kaul is a thought leader with expertise in working on complex business transformations for Global Clients leveraging Business Technology Platforms, leading digitalization of their businesses and making them Intelligent enterprises for Experienced economy with best of Customer experience and Experience management.

33 years of total and 27 years of SAP work experience at various senior level positions in IT services and manufacturing companies, experience in Business development and solutioning, systems consulting, implementation and maintenance of SAP ERP application systems and wide international exposure having worked in Germany, France, USA, Singapore and India.

Digital transformation road-map to build Leading Digital Enterprise with special focus on Customer Engagement and Commerce product portfolio of SAP Hybris Commerce, SAP Hybris Marketing, SAP Hybris Cloud for Sales and Service, SAP Hybris Billing. Digital foundations, Digital drivers and Business drivers for new Innovative IT business models and processes for Digital era.

Deep expertise in serving global clients, driving business transformations, creating enterprise value by focusing on improving standardization of processes and systems, and enabling a Globally integrated enterprise with consolidated approach across organizations and locations. Expertise in delivering to global clients from near shore and global delivery centres and well versed with the cultural and technical challenges of large and complex transformation programs.

CHRISTOPHER KENDE

Studies in history of art, Romance languages (with focus on Italian language and literature) and Slavonic philology (with focus on Russian language and literature) at Eberhard Karls University of Tübingen.

As an art historian, Christopher Kende is gallery owner of "Kunsthaus Kende" specialised in antique and contemporary silver artworks. "Kunsthaus Kende" is a member of the "Verband Deutscher Kunsthandel" (German art trade association) as well as of the CINOA (Conféderation Internationale des Négotiants en Œuvres d´Art) with regular participations in prestigious art fairs in Germany and Continental Europe.

PROF. DR. GIORGI KHUBUA

Prof. Dr. Giorgi Khubua, born 07.01.1964. Since 2019 President for Research at Steinbeis University; former rector of Tbilisi State University (2006–2010); Visiting professor at the University of Bamberg (2012–2013); Scientific director of the department “Energy and Geopolitics” at the TU Munich (2013–2016), coordinator for university policy and management at the TU Munich (2016–2019).

PROF. DR. STEFANIE KISGEN

Stefanie Kisgen is managing partner of the School of International Business and Entrepreneurship GmbH (SIBE) at Steinbeis University Berlin and SIBE Scientific Projects GmbH. In addition, she holds the Junior Professorship for Leadership at Steinbeis University, is Associate Editor of the interdisciplinary journal Leadership, Education & Personality, and is a member of the board of directors of Unternehmer Baden-Württemberg e.V.

Born in the Moselle region, she studied Modern China Studies at the University of Cologne and Nanjing Normal University / People's Republic of China. After stages in industry and politics in the form of internships at TÜV Rheinland / Shanghai, BOMAG GmbH and the Bavarian Ministry of Economic Affairs, she completed her postgraduate studies for an MBA at Steinbeis University. She completed her doctorate at the Ludwigs-Maximilians-University of Munich (LMU) on the subject of "The Future of Business Leadership Education in Tertiary Education for Graduates".

Her publications focus on Chinese and international law, foreign trade, international management, ledership, and leadership education.

GÜNTER KRAUSS

Jewellery designer and goldsmith

Member of the Diamonds International Academy, New York

Awards for jewellery designs and goldsmith's work

1st Prize of the City of Geneva [2x]

Benvenuto Cellini Medal in Gold

Diamond International Award [3x]

Golden Shell

Jewel of the Year, Golden Magnifying Glass [3x]

1st Prize Platinum as Jewellery Metal

Diamonds Today [3x]

Awards at international competitions

Admission to the Diamonds International Academy

Exhibitions at home and abroad

Jury member at international jewellery competitions

Purchase of goldsmith's work,

Trondheim Museum of Decorative Arts,

Norway

South African Gold Mining Union

De Beers, Jewellery Collection, London

Jewellery Museum Pforzheim

DR. RÜDIGER LEIDNER

Rüdiger Leidner, 1950 born in Aschaffenburg (Germany), studied economics, business administration and sociology in Marburg and Cologne.

Having finalized his PhD thesis, he worked since 1980 in the Federal Ministry of Economics in Bonn serving in the DG charged with European policy, and in Berlin in DGs charged with Eastern European respectively overall international economic policy.

Being responsible for German tourism policy he moved in 2002 to the European Commission in Brussels serving as national expert for tourism policy in DG Enterprise.

Returning to Berlin in 2007 he was charged with the establishment of the task force on the healthcare industry.

Since retirement he has been free-lancing for WifOR Institute.

Honorarily he is engaged in the strategic and scientific board of “Metaforum Innovation For More Health” (registered association), the advisory board of the German Federal Agency on Accessibility and the board of the European Network on Accessible Tourism (registered association).

DR. JONATHAN LOEFFLER

Dr. Jonathan Loeffler has been CEO of Steinbeis 2i GmbH since 2016 and was Managing Director of Steinbeis-Europa-Zentrum (SEZ), the operational unit of the Commissioner for Europe of the Ministry of Economic Affairs in Baden-Württemberg since 2000 and. In these roles, he is a senior expert in technology transfer and innovation support between SMEs and R&D organisations at transnational level.

During these years he has been leading various European research projects with SMEs and has been participating in many different support activities from the European Commission in the domain of technology roadmaps, Innovation Management Techniques, Best Practice of Innovation and Euromanagement. Dr. Loeffler has good experience in addressing the difficulties and demands of SMEs working at European level and gives trainings and coaching to SMEs and researchers on the improvement of their innovation capacity.

Dr. Jonathan Loeffler is co-editor and co-author of the handbook “Interkulturelles Forschungsmanagement. Ein Wegweiser für die Projektarbeit”. He is experienced in dealing with the difficulties and demands of international research projects.

Dr. Loeffler is also the author of numerous publications. Among the most recent publications is a European research study in the field of new technologies and social innovations. (Victoria Blessing, Sarah Mortimer, Ute Bongertz, Georg Mildenberger, Jonathan Loeffler “Neue Technologien und soziale Innovationen. Europäische Forschungsstudie über öffentliche und private Initiativen”, ISBN 978-3-95663-185-6, Steinbeis Edition, 2018).

In October 2019, Dr. Loeffler was awarded an honorary professorship by the Technical University of Cluj-Napoca in Romania. The university thereby honored his commitment and his merits in the development of Danube Transfer Centers in Romania and other countries of the Danube region.

PROF. DR. KLAUS MAINZER

© Forum Humanum Udo Keller Stiftung

After studies in mathematics, physics, and philosophy, doctorate, and habilitation at the University of Münster, Klaus Mainzer was Heisenberg scholar, professor for foundations of exact sciences, dean, and vice rector of the University of Constance. He was professor for philosophy of science, director of the institute of philosophy and founding director of the institute for interdisciplinary informatics at the University of Augsburg. At the Technical University of Munich, he was appointed professor for philosophy of science, director of the Carl von Linde Academy and founding director of the Munich Center for Technology in Society (MCTS). He is member, i.a., of the Academy of Europe (Academia Europaea), European Academy of Sciences and Arts (EASA, since 2020 president), National Academy of Science and Technology (acatech), Munich Association of Digitalization, guest professor, and author of numerous books with international translations. Since 2016, he is TUM Emeritus of Excellence at the Technical University of Munich, since 2019 senior professor and cofounder of the Carl Friedrich von Weizsäcker Center at the Eberhard Karls University of Tübingen. His research is focused on mathematical foundations of science, theory of complexity and computability, foundations of artificial intelligence, philosophy of science and technology, future of the technical-scientific world.

DIPL.-KFM. MANFRED MATTULAT

Degree in Business Administration

Steinbeis career:

- Assistant to the Chairman of the Steinbeis Foundation Board and the Baden-Württemberg Government Commissioner for Technology Transfer, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Johann Löhn (1996–2000)
- Manager of Steinbeis equity holdings in companies (1998–2016)
- Managing director of Steinbeis Beteiligungs-Holding GmbH (2000–2016)
- Managing director of Steinbeis Verwaltungs-GmbH, the general partner of Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer, StC (since April 1, 2012)
- Steinbeis Foundation Board Member (since April 1, 2012)

PROF. DR. JENS MERGENTHALER

Jens Mergenthaler is a pragmatic theorist with passion. His mental home is where practice and science meet to learn from each other, to act together and to serve each other. He is a generalist by conviction both in his education and in his thinking.

Jens Mergenthaler is Professor of Leadership Didactic at the Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE). Here he researches the interdisciplinary field of tension between education, innovation and leadership.

Jens Mergenthaler studied linguistics, journalism and sociology at the University of Bamberg. He completed a Master of Business Administration at Steinbeis University Berlin. At the University of Munich, he received his doctorate in the field of pedagogy on the subject of “Leadership Education”.

Jens Mergenthaler worked for many years in the fields of marketing and HR as well as a lecturer, freelance consultant, speaker, journalist and publicist. Since 2009, he has been working in various positions at SIBE (assistant to the management, project manager and research expert). Since 2018, he has also worked as a freelance systemic coach. In 2019, he was appointed Professor of Leadership Didactic at the SIBE.

DON MROZ, PH.D.

Dr. Mroz recently retired as President of Post University, where he helped bring the organization from 300 students on main campus, and 200 students online to over 800 students on campus, and over 10,000 students online. Prior to that he was Provost of the University and led the Academic organization through a new strategic plan and as a result orchestrated a total revamp of the University curriculum. Prior to that he was Dean of the Malcolm Baldrige School of Business, and was instrumental in developing the MBA Program, which became the 2nd largest in Connecticut as well as winning the Gold standard from the Baldrige organization.

Dr. Mroz was a corporate consultant for 25 years, owning his own Organizational Development Consulting firm with his wife, Susan Lapine. The firm focused on Strategy Development, Change Management, Leadership, Organizational Culture, Innovation, Team Effectiveness, and Executive Coaching. They provided services to Fortune 500 companies (companies included – Alcoa Aerospace, Mazda, Apple, GE, Coca Cola, and WellPoint), non-profit organizations, and public agencies.

He has held teaching appointments as a part-time faculty member at the University of Michigan Ross School of Business Executive Education; A visiting lecturer at the University of North Carolina – Chapel Hill Kenan-Flagler Business School; And an adjunct Professor at the University of Michigan – Dearborn campus.

Currently, Dr. Mroz is on the Editorial Board of the SIBE Journal of Leadership, Education & Personality; He also serves as the Chair of the Board for the Knowles Johnson Institute [a new Graduate University]; and, as a Board member for The Cape & Islands Samaritans [a Suicide Prevention organization].

PROF. DR. ANDREAS NASCIMENTO

Permanent Professor at the Universidade Federal do Espírito Santo (Federal University of Espírito Santo – UFES) – Brazil, and research fellow in Innovation and Technology awarded by the Brazilian National Council for Scientific and Technological Development (CNPq). At UFES, he has been acting, besides other professional activities, as Advisor for International Affairs for the UFES Campus São Mateus.

He holds a bachelor's degree in Computer Engineering (2008) and a master's degree in Energy Engineering (2010) from the Universidade Federal de Itajubá (Federal University of Itajubá – UNIFEI) – Brazil. Graduated in (Dipl.-Ing.) in Petroleum Engineering (2012) from the Montanuniversität Leoben (MUL) – Austria. Doctorate (Dr.-Eng.) in Mechanical Engineering (2016) from the Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Brazil and a post-doctoral (2019), developed at the International Institute for Applied System Analysis (IIASA) – Austria.

In the past, he worked as a visiting researcher at the Human Resources Training Program of the Brazilian National Agency of Petroleum, Natural Gas and Biofuels (ANP), and as a General Field Engineer in different positions internationally (Supervisor / Manager) for the company Schlumberger Oilfield Services – Angola.

DIPL.-ING. M.A. DIEGO NASCIMENTO

Bachelor in Mechanical Engineering (2010) from Universidade Estadual Paulista (Unesp), Master of Arts in International Management (2012) from School of International Business and Entrepreneurship (SIBE – Steinbeis) and MBA in Business Administration (2012) from Instituto Mauá de Tecnologia(IMT).

As Director of Steinbeis Consulting Services Brazil and with extensive experience in German language and culture, he has developed several international projects focused on the bilateral relationship between Brazil and Germany, such as the establishment of agreements between universities, exchange programs, international workshops and international modules for German students in Brazil, among others. This activity was developed until 2016. He expanded his career working for international companies like Autokühler Gesellschaft (AKG), Bosch, Daimler and Liebherr.

Today, he is responsible for quality improvement projects at Eaton Hydraulics plant in Guaratinguetá – Brazil and develops his Doctorate at Universidade Estadual Paulista (Unesp), addressing quality management system and higher education institutions.

DRA. MARTA L. S. NASCIMENTO

She holds a bachelor's degree in Pedagogy (1991) and master's degree in Environmental Sciences (2001). More next she received a doctorate in Geography (2008) from the Universidade Estadual Paulista (Unesp) – Brazil, Campus Rio Claro.

During the academic venue, she was awarded a scholarship from DAAD and the Brazilian National Council for Scientific and Technological Development (CNPq), with permanence at the Hochschule Mannheim – Germany. As a researcher, she stayed at the Georg Eckert Institut für Internationale Schulbuchforschung and Goethe Institut in Frankfurt.

In the past, she worked as a lecturer of higher education and in undergraduate courses, including consultancy to companies and municipalities in environmental education. From 1986 to 2003, she was the pedagogical coordinator of the German language curricula undergoing at that time within the School Gutenberg Schule, in the city of Guaratinguetá, State of São Paulo, Brazil. It is important to highlight her participation in the implementation of the Cooperative "Amigos do Lixo" for recyclable material waste pickers, as well as her idealization of the Social Project "Oficina de Papel" to include disabled people in Guaratinguetá.

Currently retired, she spends her time in gardening and cultivating aromatic and medicinal herbs as a hobby, maintaining an environmentally friendly multicultural and international place, open for visits.

PROF. DR.-ING. NAZEM NASCIMENTO

Full Professor (retired since 2011) at the Universidade Estadual Paulista (University of the State of São Paulo – UNESP) – Brazil, where he still performs activities in a voluntary basis, also acting as a visiting Professor in the Human Resources Training Program of the Brazilian National Agency of Petroleum, Natural Gas and Biofuels (ANP), supporting specific and international related projects. In addition, he is a member of the Board of Directors of the Brazilian Paraíba do Sul Basin Water Management Association (Agevap).

Holder of a bachelor's degree in Mechanical Engineering (1976) from the Universidade Estadual Paulista (UNESP), and a master's degree (1979) from the Universidade de São Paulo (University of São Paulo – USP). He received a "Doktor-Ingenieur" degree (1984) from the Technische Universität Darmstadt (TUD) – Germany, and "Habilitation" (1996) from UNESP. During his stay in Germany, he was a scholarship student from Deutscher Akademischer Austauschsdienst (DAAD) and Deutsche Forschungsgemeischaft (DFG).

In the past, he led the Mechanical Engineering Department of the Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá (Faculty of Engineering) – UNESP for many years. From 1989 to 1992, he was the head the Water and Sanitation Company (SAEG) and from 1993 to 1996 a member of the City Parliament, both in Guaratinguetá, State of São Paulo, Brazil. From 2012 to 2015, he was the President of the Deutschsprachige Alumini São Paulo.

Since 2000, Partner and Representative of the School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) – Germany – in Brazil, being the main driver and responsible for introducing the SIBE's programs in this country. He coordinated of all SIBE group and delegation visits to Brazil between 2000 and 2017.

He currently spends part of his time in cooking, traveling and oenology.

PROF. DR. DR. H.C. JULIAN NIDA-RÜMELIN

Julian Nida-Rümelin versteht sich als humanistischer Philosoph, zu seinen Schwerpunkten gehört die *Theorie praktischer Vernunft* (de Gryuter 2020) und die Demokratietheorie (*Die gefährdete Rationalität der Demokratie*, edition Körber 2020). Er hat sich als Kulturreferent der Landeshauptstadt München für den Aufbau des jüdischen Zentrums engagiert und gehört dem Kuratorium an. Er ist stellvertretender Vorsitzender des Deutschen Ethikrats und Direktor am bayrischen Institut für digitale Transformation (bidt). Er war Präsident der Deutschen Gesellschaft für Philosophie und ist Mitglied der Europäischen Akademie der Wissenschaften und Künste.

TIM NOPPENEY, M.SC.

Tim Noppeney holds an undergraduate degree in anthropology and psychology from the University of Heidelberg and a graduate degree in international management from the Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship. He currently works as a strategic management consultant in the fields of agile working, digitalization and innovation management. His research and consulting focus lies on the impact of purpose on peoples' and organizations' ability to adapt to continuously changing environments and how this ability can positively impact value creation.

PROF. DR. DENNIS A. OSTWALD

Prof. Dr. Dennis A. Ostwald studied Industrial Engineering and Management at the Technical University of Darmstadt and subsequently received his doctorate from the Chair of Finance and Economic Policy of Prof. Dr. Dr. h.c. Bert Rürup on the topic “Growth and employment effects of the healthcare industry”.

During his work as a research assistant and doctoral student, Dr. Ostwald held teaching positions in the fields of economics and economic and financial policy and was also involved in projects for various federal and state ministries and associations.

Since 2011 he has held a teaching position in International Management at the Steinbeis-Hochschule Berlin. In December 2018, Dr. Ostwald was appointed Junior Professor at the Faculty of Leadership & Management at Steinbeis University Berlin. At the beginning of 2019, he took over the professorship in the Department of Economic Research and Management.

He is founder and managing director of WifOR Institute. He is also Head of Research and supervises the research projects of the scientific staff. WifOR Institute is an economic research institute conducting quantitative analysis in the fields of labor markets, healthcare industry, health economics and value creation. His research activities and interests also include regional growth and cluster theories, economic feasibility studies, demographic development, state economic accounting, social policy, globalization and digitalization.

KARLHEINZ OSWALD

Born in Worms in 1958, the artist studied fine arts at Johannes Gutenberg University in Mainz from 1981 to 1990. He received prestigious awards. Numerous works can be found in private, public and ecclesiastical spaces in Germany and abroad.

From the beginning, the figurative has been of interest to him and a major theme is the portrait. The exquisite portrait works have been described many times. The special turn to the subject of dance took place during Oswald's student days. What fascinates him then as now is the motif of movement. Karlheinz Oswald lives and works in Zurich and Locarno / Switzerland.

PROF. DR. HARALD PECHLANER

Harald Pechlaner is the Head of the Center for Advanced Studies at Eurac Research and holds the chair of Tourism/Center for Entrepreneurship at the Catholic University of Eichstätt-Ingolstadt. His research area is the sustainable destination development and selected questions about Global Governance combined with economics and politics. Since 2014 he is Adjunct Research Professor at Curtin University (Perth, Australia) and President of AIEST (Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme), the oldest tourism experts' association based at the St. Gallen University. Furthermore, Pechlaner is leading the German National Competence Center for Tourism in Berlin as scientific director and he is a member of the European Academy of Sciences and Arts. Professor Pechlaner is an experienced mountaineer and passionate ski mountaineer.

PROF. DR. HANNS PRÜTTING

Born 1948 in Erlangen. Professor of Law, University of Cologne, Director Institute for Judiciary Law since 1986; 2003–2005 Dean Faculty of Law; Chairman: German, Austrian, Swiss Association of Professors for Judiciary Law; Chairman: Law Society, Cologne; Visiting Scholar Ritsumeikan University, Kyoto; Board of Editors, Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP); Board of Editors, Zeitschrift für Zivilprozess International (ZZPInt), Scandinavia and Benelux; Member of Academy of Arts and Sciences Erfurt; Member of Academy of Arts and Sciences Nordrhein-Westfalen;

Member Working Group for the Approximation of Judiciary Law (“Storme Commission”);

Referee for DAAD and DFG.

PROF. DR. DAVID RYGL

Professor Dr. habil. David Rygl holds the Chair of International Management at the School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) at Steinbeis University. His research focuses on numerous topics of International Management, in particular the internationalization behavior of small and medium-sized enterprises, global innovation networks, and issues related to the management of intercultural and virtual teams. David Rygl has completed numerous project and research stays in Central and Eastern Europe, China and Russia.

CLAUS SCHMIEDEL, MDL A.D.

Until 1992 teacher at a vocational school

From 1992 to 2016 Member of the State Parliament of Baden-Württemberg

From 2008 to 2016 Chairman of the SPD parliamentary group in the state parliament

Since 1995 project manager and since 2016 director at SIBE

Since 2017 Managing Director of the IT company Critalog GmbH in Heilbronn

ANDREAS SCHNABEL, M.A.

Born in 1963, is managing director of the Institute for Bio-Logics at Prof. von Cube & Kolle-gen GmbH and is director of the Kolping Bildungswerk in Karlsruhe.

Already during his technical education, Andreas Schnabel realized how strongly human behav-ior influences our work and the way we experience it. In his social and behavioral science stud-ies, he explored the sociological and psychological foundations of human beings and found a convincing explanation and a practicable implementation tool in the behavioral biology ap-proach.

In his many years of leadership practice, consulting and lecturing, Andreas Schnabel designs his projects according to one essential context: that people perform at their best when they experience recognition and reliable relationships. In teaching-learning situations, in change processes or in daily leadership work, the following applies: The willingness to participate and to contribute creative ideas depends on mutual trust.

PROF. DR. MICHAEL SCHÖNHUTH

Michael Schönhuth is a full Professor for Cultural Anthropology at the University of Trier, Germany. Michael's scientific work focuses on migration and diversity studies, the nexus of culture and development (www.kulturglossar.de), participatory methods (Schönhuth/Jerrentrup 2020: Partizipative Ansätze: Springer) and visual network research (Schönhuth et al. 2015. Visuelle Netzwerkforschung: transcript). Together with colleagues he invented the network software VennMaker (www.vennmaker.com) and is hosting a Summerschool on Social Network Analysis in Trier (www.sna-summerschool.de) for more than 10 years now.

Michael Schönhuth ist ordentlicher Professor für Kulturanthropologie an der Universität Trier. Michaels wissenschaftliche Arbeit konzentriert sich auf Migrations- und Diversitäts-studien, das Verhältnis zwischen Kultur und Entwicklung (www.kulturglossar.de), partizipative Methoden (Schönhuth/Jerrentrup 2020: Partizipative Ansätze: Springer) und visuelle Netzwerkforschung (Schönhuth et al. 2015 Visuelle Netzwerkforschung: transcript). Er ist Miterfinder der Netzwerksoftware VennMaker (www.vennmaker.com) und leitet seit mehr als 10 Jahren eine Summerschool zur Sozialen Netzwerkanalyse in Trier (www.sna-summerschool.de).

DR. RER. NAT. OLIVER SCHWARZ, MBA

He studied Technical Biology and History of Science and Technology at the University of Stuttgart, Postgraduate Economics at the Fernuniversität in Hagen and General MBA at SIBE / Steinbeis University.

After his first degree, he worked at various institutions in different fields: at the University of Stuttgart in biophysics as a doctoral student, at the State Museum of Natural History in Stuttgart as a scientific volunteer, at the State Institute of Apiculture in Stuttgart Hohenheim in residue analysis and bee research. At AnyCare GmbH in Stuttgart he was project assistant and later product manager for telemedicine before joining the Fraunhofer Institute for Manufacturing Engineering and Automation (IPA) in 2007. He led working groups focusing on biomechanics, orthopaedic technology, biomimetics and drive technology, biomimetics and medical technology. Since 2012, he has been a lecturer in biomimetics at the University of Stuttgart and holds biomimetics courses at other universities. Since 2016, he has been developing and shaping the Biological Transformation through his own research projects and initiatives.

PROF. DR. HARALD STEINDL

Born 1952 in Hainburg/D., studies of law, economics and philosophy at the Universities of Vienna and Frankfurt/M., Dr. iur. 1975; Univ. Ass. at the Institute for Labor and Social Law; 1976–1987 research assistant and personal assistant to Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Helmut Coing, Vice President of the Max Planck Society, Chancellor of the Order "Pour le mérite", at the Max Planck Institute for European Legal History in Frankfurt/Main; 1987–1988 research assistant at the Chair of Civil Law and Labor Law at the University of Passau; 1989/90 Habilitation scholarship of the German Research Foundation (Deutsche Forschungsgemeinschaft); 1992 Executive Development Program – University of Illinois at Urbana-Champaign; from 1991 to 1995 in charge of establishing the first Austrian Executive Master of Business Administration Program at the Wiss. Landesakademie für Niederösterreich (NÖ), lecturer at the Institute for Economic and Social History at the University of Vienna; 1992–2014 expert (juridically sworn) for company pension schemes; 1996–2014 Referent in the Department for Legal and Commercial Policy of the Austrian Economic Chambers (Wirtschaftskammer Österreich); 2014–2017 Advisor to the Austrian Federal Minister of Science, Research and Economy on policy issues. Since 2018 Senior Research Fellow, Economica – Institute for Economic Research as well as SportEconAustria (SpEA). Member of the Scientific Advisory Board NÖ Museum "Haus der Geschichte"; expert in "New Public Management", member of the Scientific Advisory Board of the German University of Administrative Sciences Speyer (Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer) and in the transformation of institutions (state reform), coach of top athletes and executives, management trainer.

Greatest success: Recognition of the MBA title in Austria as an academic degree in the UniStG 1997.

Extensive lecturing and publishing activities on the topics of legal history, labor and social law, industrial law, commercial law, foreign trade law and many other areas of law, as well as on current issues of modern (international) management, on future topics, on university and study reform, on education and training, on knowledge management and economics, on the creative industry and on health policy.

DR.OEC.HSG ULRICH B. STOLL

Dr. Ulrich Stoll studied at the University of St. Gallen, the Massachusetts Institute of Technology (MIT) and Harvard Business School and received his doctorate in economics from St. Gallen in 2003. In 2017, he was a GLS Fellow at the Walsh School of Foreign Service at Georgetown University in Washington.

As the grandson of the company's founder, Dr. Ulrich Stoll has been on the Supervisory Board of Festo SE since 2007 and has also been its Deputy Chairman since 2010. The independent family-owned company with subsidiaries in 61 countries is a global leader in automation technology and the world market leader in technical education and training.

In an honorary capacity, Dr. Ulrich Stoll is particularly involved with the Stiftung Familienunternehmen (The Foundation for Family Businesses in Germany and Europe) as an exceutive board member. The non-profit Foundation for Family Businesses is the largest promotor of science and research in the field of family business. It is also the point of contact for media, academia and political decision-makers on legal, tax and economic policy issues relating to family business.

Furthermore, Dr. Ulrich Stoll is a member of the International Economic Consultation Commission of the city of Jinan/China and a member of the Advisory Board of the Center of Family Business at Corvinus University in Budapest.

PROF. DR. RUDOLF TIPPELT

Prof. Dr. Rudolf Tippelt em., born 1951 in Munich, 1970–1977 Studies of Educational Science, Sociology, Psychology and Philosophy at the Universities of Munich, Heidelberg, London and Canterbury (School of Education), B.A., M.A., 1981 Ph.D. (Dr. phil.) in Educational Science at the University of Heidelberg, 1989 Habilitation at the Faculty of Behavioral and Social Sciences, University of Heidelberg.

1978–1987 Assistant Professor (Hochschulassistent) at the University of Heidelberg (teacher training, educational planning), 1987–1991 Vice Director at the State Institute of Adult Education in Baden-Würtemberg, Mannheim, 1991–1998 Professor and Director of the Department of Education at the University of Freiburg and dean, 1998–2016 Professor and Director of the Institute of Education at the University of Munich (General education, teacher training, educational planning, school and vocational training, adult and further education, international comparison), 2016 – today Vice Director of senior studies and studium generale LMU Munich, Dean of Faculty of Psychology and Education (2002–2007), Member of Senat (LMU, 2006–2012).

2006–2010 President of DGfE (German Educational Research Association), Member of Evaluation Comitee of Leibniz Gemeinschaft (2002–2010) and head of the comitee (2007–2010), Head of different scientific and advisory boards (DIE, LifBI, DJI…), Member of Board of Education DFG (2012–2016), Member of Steering Comitee of European Society of Research in Adult Education. Founding member of WERA (World Education Research Association).

Coeditor of Zeitschrift für Pädagogik and Member of advisory comittee Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Oxford review, Journal Leadership, Education, Personality.

1981 – today Counselling and Instructor in educational and curriculum planning, organization and management in Asia and South America in different countries.

Research and publications in Educational Planning, Professionalism and Leadership, Adult Education and Further Training, Social Change and System of lifelong Learning, organizational development and management, comparative Education.

PROF. DR. DR. H.C. FELIX UNGER

Prof. Felix Unger, born 1946, graduated at the University of Vienna, Faculty of Medicine in 1971, basic training at the University of Vienna and 1974 in the United States, 1978 Assistant Professor in Innsbruck and 1983 full Professor for Surgery. He implanted the first artificial heart in Europe in 1986. From 1985–2011 he was Director of the Clinic for Cardiac Surgery Salzburg. In 1990 he founded with Cardinal König and Prof. Lobkowicz the European Academy of Sciences and Arts, he was President of this Academy from 1990–2020. Prof. Unger is President of the Alma Mater Europaea since 2011, he published over 400 papers, 27 books and he received numerous awards and honorary degrees.

PROF. DR. HEIKO VON DER GRACHT

Prof. Dr. Heiko von der Gracht holds one of only two chairs for futurology and foresight in Germany at the School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) at Steinbeis University. Born in the Rhineland, he studied industrial engineering in Germany, the Netherlands and Great Britain before he started researching the future in his dissertation at the EBS University of Economics and Law. In 2017 he was awarded his habilitation by the Faculty of Law and Economics at the University of Nuremberg. Prof. von der Gracht has published more than 100 academic and practice-oriented papers and book chapters, and made more than 250 conference appearances, keynotes and roundtables. He has more than a decade of consulting experience working with multinational corporations such as Bayer, BMW, DHL, KPMG, P&G, among others. He is author of the column “Future” in the Audit Committee Quarterly for supervisory boards and author of several successful management books.

DIPL.-BIOL. LIANE WINDISCH

Liane Windisch, born in 1986, studied biology at the University of Hohenheim and obtained an additional degree in marketing in 2016. Currently she is doing her doctorate at the Ludwig-Maximilians-University in Munich at the Faculty of Psychology and Pedagogy.

Her professional career began in the field of science communication for medical and biotechnological topics for international pharmaceutical companies, associations and on behalf of a foundation. Later, she administered the funding for an association of the University of Stuttgart and was responsible for the membership management. Since 2018 Liane Windisch is at the School of International Business and Entrepreneurship at Steinbeis University. There she is responsible for the development of a new study program and is expanding the academic network. She manages the publication of a scientific journal and organizes symposia as well as conferences. She is also actively involved in research projects and their acquisition.

Her research activities and publications focus on leadership education, performance development and innovation management as well as evaluation studies.

SENATOR E.H. WOLFGANG WOLF

Senator E.h. Wolfgang Wolf: studied economics at the Eberhard Karls University in Tübingen after training as a social insurance employee and taking his school-leaving exams while working. During his studies, he worked at the Institute for Applied Economic Research (IAW). After completing his studies, he worked as a research assistant to Prof. Dr. Dieter Pohmer, Department of Economics, in particular Finance, at the University of Tübingen, as well as Head of the Department of Contractual Matters for Hospitals and the Provision of Therapeutic and Medical Aids at the State Association of Local Health Insurance Funds in Württemberg-Baden. Since 1980, Wolfgang Wolf has been working at the Association of Industry Baden-Württemberg (LVI). In 1981 he was appointed to the management and in 1994 to the executive board of the LVI. In the beginning of 2021, he became member of the executive board of Unternehmer Baden-Württemberg e.V. (UBW), the legal successor of LVI. He is also managing director and board member of other associations and clusters and holds numerous honorary positions in business-related institutions as well as in universities and research institutions.

ZHAO MIAOGEN

After studying and teaching in Shanghai and Heidelberg, Zhao Miaogen accompanied the development of German-Chinese cooperation as a consultant and interpreter for twenty years before he was commissioned by the German Research Foundation (DFG) in 2000 to establish the Sino-German Center for the Promotion of Science (CDZ), which the DFG and its Chinese partner – National Natural Science Foundation of China (NSFC) – jointly set up to promote cooperation in basic research between German and Chinese scientists, and subsequently co-directed for decades. He is co-founder and Managing Director of the Steinbeis/SIBE Center in Nanjing.

WORKS FROM ART

Cesare Giaccone
Primavera sull`Erba 2020

Karlheinz Oswald

Kirsty (2004)

Iron, height: 140 cm

Karlheinz Oswald

Werner Faix (2011)

Iron, height: 33 cm

Karlheinz Oswald

Steffi Kisgen (2019)

Acrylic on paper, 55 x 45 cm

Karlheinz Oswald

Werner Faix (2016)

Acrylic on paper, 77 x 56 cm

Karlheinz Oswald

Beggar (2020)

Acrylic on canvas, 50 x 40 cm

Karlheinz Oswald

Beggar (2020)

Bronze, height: 38 cm

Karlheinz Oswald

Couple of Dancers 2 (2020)

Acrylic on canvas, 50 x 40 cm

Werner G. Faix is deeply rooted in Württemberg in Southern Germany as well as at home in the world. With an academic background in chemistry, his profound work on today's most relevant social issues has become highly influential and widely acclaimed. He is a well-known and much sought-after visionary, both nationally and internationally. His thinking is often far ahead of its time; he goes beyond well-trodden paths to seek transdisciplinary networks, always with an eye for the big picture. Faix simultaneously takes exciting new, and at the same time, well-founded positions on fundamental questions such as leadership, leadership education, and personality. Likewise, a major focus of his work involves innovations and their transfer to the real world, in order to shape a sustainable and viable future. He is a role model not only in his academic work, but also in his own entrepreneurial as well as deeply human actions.

With this publication, the editor, together with numerous renowned authors, wish to honor Werner G. Faix as an outstanding scholar, entrepreneur, and leadership personality of international standing. They congratulate him on his 70th Birthday with their transdisciplinary contributions on leadership – contributions that can only approach the work, impact, and reputation that Werner G. Faix has achieved.

9 783956 632556

ISBN 978-3-95663-255-6

Steinbeis-Edition