

POLITISCHE STUDIEN 449

 Hanns
Seidel
Stiftung

Orientierung durch Information und Dialog

64. Jahrgang | Mai-Juni 2013 | ISSN 0032-3462 | € 5,50

/// IM FOKUS

MIT WERTEN FÜHREN – ERFOLGSREZEPT ODER PHRASE?

Mit Beiträgen von

Stefan Grotefeld | Matthias Möllenev | Gerhard Schwarz | Bruno Staffelbach



/// THOMAS KIELINGER Politische-Studien-Zeitgespräch zu Großbritannien

/// MARKUS EHM Ein Jahr nach Putins Amtsantritt – eine Bilanz

/// MICHAEL STEHR Mission Atalanta gegen Piraterie

www.hss.de



„Die **ATTRAKTIVITÄT** einer freiheitlichen politischen Ordnung ist das beste Mittel gegen Gewalttäter.“

ANGRIFF AUF DIE OFFENE GESELLSCHAFT

Am 15. April 2013 explodierten am Zieleinlauf des Boston Marathons zwei Bomben, die drei Menschen töteten und mehrere Dutzend zum Teil schwer verletzten. Die beiden Täter wurden rasch identifiziert: Es handelte sich um zwei Brüder mit tschetschenischen Wurzeln. Beide waren seit zehn Jahren in den USA wohnhaft. Der Ältere hatte sich aber in den letzten Jahren wieder islamistischen Gruppen seiner Heimat zugewandt – ein Beispiel für eine dramatisch gescheiterte Integration.

Extremistische Anschläge einheimischer Täter sind mittlerweile leider eine typische Bedrohung, mit der sich unsere westliche Staatenwelt auseinandersetzen muss. Der „homegrown terrorist“ zeigt sich in vielen Ländern und hinter manchem Anschlagversuch der letzten Jahre standen Einzeltäter und nicht unbedingt große terroristische Strukturen. Auf der anderen Seite ermutigt die Reaktion der amerikanischen Öffentlichkeit auf den Anschlag. Den meisten Bürgern ist bewusst, dass diese Gewalt gegen unsere Lebensweise, unsere offene, demokratische Gesellschaft gerichtet ist. Die Attraktivität einer freiheitlichen politischen Ordnung ist langfristig das beste Mittel gegen ideologisch motivierte Gewalttäter.

Wäre das in unserem Land genauso? Mit einer überlegten Reaktion einer demokratisch reifen Bevölkerung wäre auch hier zu rechnen. Dies würde aber voraussetzen, dass die Täter rasch ermittelt werden können. Die Attentäter von Boston wurden hauptsächlich von einer auf einem Kaufhaus installierten Kamera erfasst, die permanent die Umgebung aufzeichnet. Als am 10. Dezember 2012 ein unbekannter Täter einen Sprengkörper auf dem Bonner Hauptbahnhof deponierte, gab es keinerlei Videoaufnahmen vom Gelände. Der stark frequentierte Bahnhof der früheren Bundeshauptstadt war anscheinend ein überwachungsfreier Raum.

Dr. Gerhard Hirscher
ist Referent für Grundsatzfragen der Politik, Parteien und
Wahlforschung der Akademie für Politik und Zeitgeschehen,
Hanns-Seidel-Stiftung, München.

INHALT



06

IM FOKUS

19 MIT WERTEN FÜHREN – ERFOLGSREZEPT ODER PHRASE?

Einführung
CLAUDIA SCHLEMBACH

22 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FÜHRUNGSPHILOSOPHIEN

Mittel zum Zweck
BRUNO STAFFELBACH

28 WERTEORIENTIERTES PERSONAL- MANAGEMENT IN DER PRAXIS

Die Arbeitgeberreputation wird zum
Erfolgsfaktor
MATTHIAS MÖLLENEY

41 CHRISTLICHE UND ANDERE WERTE

Werte können sich im Laufe der Zeit
wandeln
STEFAN GROTEFELD

47 FÜHRUNGSVERANTWORTUNG JENSEITS VON ANGEBOT UND NACHFRAGE

Mit Werten führen
GERHARD SCHWARZ

41



53

POLITISCHE-STUDIEN- ZEITGESPRÄCH

- 06 GROSSBRITANNIEN:
AM RANDE EUROPAS,
IM ZENTRUM DER DEBATTE
Politische-Studien-Zeitgespräch mit
THOMAS KIELINGER

ANALYSEN

- 53 EIN JAHR NACH PUTINS
AMTSANTRITT – EINE BILANZ
Machtbalance und Systemstraffung
MARKUS EHM
- 64 MISSION ATALANTA GEGEN
PIRATERIE
Piratenlogistik wird schon am Strand
zerstört
MICHAEL STEHR

AKTUELLES BUCH

- 78 WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE
SIND DER TÜRÖFFNER
Hängt Euch rein
ISABELLE KÜRSCHNER

RUBRIKEN

- 03 EDITORIAL
76 HSS-Projekte
81 REZENSIONEN
98 ANKÜNDIGUNGEN
102 IMPRESSUM



22



/// Politische-Studien-Zeitgespräch

GROßBRITANNIEN: AM RANDE EUROPAS, IM ZENTRUM DER DEBATTE

THOMAS KIELINGER /// arbeitet als London-Korrespondent der WELT und trat zuletzt mit zwei Buchpublikationen hervor, dem Länderporträt „Großbritannien“, in der Reihe „Die Deutschen und ihre Nachbarn“ (2009), sowie „Elizabeth II – Das Leben der Queen“ (2011, beide bei C. H. Beck, München). Er ist Ehrenmitglied des „Order of the British Empire“ (OBE).

Politische Studien: Wie lange sehen Sie das Vereinigte Königreich noch in EU-ropa?

Thomas Kielinger: Diese Frage hängt an so vielen Imponderabilien, dass man die Gabe eines Propheten benötigte, um sie mit einiger Sicherheit zu beantworten ...

Die erste Unwägbarkeit ist der fluide Zustand der EU selber. Während sie an einer immer engeren Union arbeitet, muss sie erleben, wie das Gegenteil zu passieren droht: Die zentrifugalen Kräfte nehmen zu. Das betrifft vor allem die gemeinsame Währung. Wer wollte heute eine Vorhersage treffen, ob oder in welchem Zustand sie überlebt? Die „immer engere Union“ der Römischen Verträge, gipfelnd in ihrem bisherigen Höhepunkt, dem Euro, hatte einen Umstand übersehen: Da erhalten Länder ein einheitliches Korsett, die von großer kultureller Unterschiedlichkeit geprägt sind, auch in der Handhabung ihrer Ökonomien, was allein schon bei der

Frage eines einheitlichen Zinssatzes für alle diese Staaten („one size fits all“) enorme Probleme aufwarf und -wirft.

Ich hatte vor 15 Jahren in einem Essay über „Die Rolle des Stereotyps in der internationalen Politik. Am Beispiel der deutsch-britischen Beziehungen“ (Festschrift für Martin Kriele, München 1997) dieser Frage eine Schlussbetrachtung gewidmet, die sich heute als fast prophetisch erweist: „Noch weiß niemand, ob das friedliche Nebeneinander europäischer Unterschiedlichkeiten unter der Flagge weiterer Harmonisierung Nervenfieber entwickelt oder ob es ungetrübt weiterläuft. Letzterem widerspricht ein tiefer Satz de Tocqueville's: ‚Je gleicher die Menschen werden, desto empfindlicher reagieren sie auf Unterschiede.‘ Das ist eine zeitgemäße Warnung an alle übereifrigen Harmonisierer. Es sind die Unterschiede, die uns interessant füreinander machen. Damit

Very British! Das Zeremoniell des „Five o'clock teas“ ist im Vereinigten Königreich nach wie vor äußerst beliebt.



sie nicht Empfindlichkeiten wecken, muss die natürliche Ungleichheit, denen sie entspringen, so weit wie möglich gewahrt bleiben.“

Die Aversionen, die wir heute Deutschland gegenüber in den südeuropäischen Ländern erleben, haben just mit dieser „natürlichen Ungleichheit“ zu tun, was auch eine Unvergleichbarkeit ist, die gehört werden will, und die sich durch EU-ropa überrollt wähnt. Ich nannte es 1997 „Nervenfieber“ – inzwischen ist es, wie man weiß, viel mehr. Dieser Hintergrund ist zentral für die Beantwortung der Frage, wie lange Großbritannien noch in der EU bleiben wird. Anders als europaselige Länder wie Deutschland waren die Briten sich immer ihrer „natürlichen Ungleichheit“, ihrer Unvergleichbarkeit bewusst, die sie in einer immer engeren Union gefährdet sehen. Anders als andere haben sie immer die „Nervenfieber“ vorausgesehen, die bei einer Forcierung der Union entstehen müssen. Deshalb ist der Binnenmarkt bisher alles, was ihnen zu einem Europa, bei dem sie dabei sein möchten, einfällt.

Ob sie in der EU bleiben wollen oder nicht, hängt wesentlich mit davon ab, ob die übrigen Mitgliedsstaaten ein solches Land in ihrer Mitte tolerieren wollen oder nicht. Wenn nicht, wenn die Bedingungen zum Dazugehören eine

weitere Negierung der „natürlichen Ungleichheit“ mit sich bringen sollten, werden die Briten – wenn auch nicht triumphierend – sich entschließen, EU-ropa zu verlassen. Die eigene Identität ist ihnen im Zweifelsfall wichtiger. Das dürfte sich innerhalb der nächsten zehn Jahre entscheiden.

Politische Studien: Großbritannien spielt seit seinem Beitritt zur Europäischen Gemeinschaft im Jahre 1973 eine Sonderrolle im Kreise der europäischen Partner und wurde mitunter gar als „awkward partner“ (Stephen George) bezeichnet. Wo sind die historischen Wurzeln dieser Sonderrolle zu finden? In der traditionellen Politik der „splendid isolation“?

Thomas Kielinger: Großbritannien ist eine europäische Nation, aus der Geschichte des Kontinents nicht wegzu-denken, auch wenn die Insel oft abgelenkt war mit dem Bau ihres außereuropäischen Weltreiches. Zu Anfang kämpften die normannischen Barone und deren Abkömmlinge 400 Jahre lang um ihren Anspruch auf ein Doppelreich: Heinrich II., im 12. Jahrhundert, hatte mehr Untertanen in Frankreich als in England, und noch im 15. Jahrhundert wurde ein Heinrich VI. sowohl in der Westminster Abtei als auch in Nôtre Dame zu Paris gekrönt. Nach dem endgültigen Verlust seiner französischen Besitzungen im 16. Jahrhundert kehrte England Europa den Rücken, es sei

“

In der europäischen Geschichte hat Großbritannien bereits mehrfach den **AUSGLEICH** des Mächtegleichgewichts hergestellt.

denn, es wurde gezwungen, potenziellen Eroberern wie Philipp II. von Spanien, Napoleon oder Hitler-Deutschland die Stirn zu bieten. Das führte schon im Frieden von Utrecht 1714, nach Ende des spanischen Erbfolgekrieges, zur Ausformulierung einer Politik des Gleichgewichts, wodurch Europa neue Bedeutung in der britischen Politik erhielt: Durch wechselnde Bündnisse sollte die jeweils stärkste Macht daran gehindert werden, europäischer Hegemon zu werden.

Kraft seiner Mission eines „Balancierers“ fühlte sich England durchaus europäisch und war fest davon überzeugt, den Kontinent mehrfach vor der Unterjochung durch eine Vormacht gerettet zu haben. Ludwig XIV. musste seine holländischen Besitzungen räumen, Napoleon wurde zur See zum ersten Mal an seine Grenzen erinnert. Am Abend vor der Schlacht von Trafalgar (20.11.1805) trägt Nelson in sein Tagebuch dies Gebet ein: „Möge Gott, der Herrscher, den ich anbeate, meinem Land und zum Nutzen von Europa insgesamt einen großen und glorreichen Sieg schenken.“ Premierminister Pitt der Jüngere ergänzte diesen Gedanken bei der Gedenkfeier für den Seehelden am 9. November des gleichen Jahres in Londons Mansion House: England als Vorbild werde es schaffen, „dass Europa gerettet wird“.

Bündnisse waren zwar oft von nur kurzfristiger Dauer, der Opportunität

unterworfen und von Phasen der Zurückhaltung abgelöst, wenn die Insel sich nicht festlegen und in ihrer „splendid isolation“ verharren wollte, ganz aufs Empire, auf seine Weltmachtstellung konzentriert. Aber im Ersten Weltkrieg schickte das Land ein Expeditionsheer nach Flandern, wovon eine dreiviertel Million Soldaten nicht mehr heimkam. Im Zweiten Weltkrieg riskierte man, dem braunen Diktator allein zu trotzen. Während seiner gesamten Geschichte, davon zwei Mal in großem Stil, 1848/49 und in der Zeit der Verfolgung auf dem Kontinent durch die Nazis, wurde die Insel zum Leuchtturm der Freiheit für viele aus dem europäischen Kontinent Vertriebene.

Angesichts dieser Fakten darf man sich nicht wundern, unter britischen Politikern und den führenden Historikern des Landes überwiegend der Meinung zu begegnen, England sei kein anti-europäisches, es sei ein grundsätzlich pro-europäisches Land: für Freiheit und Selbstbestimmung, politische und ökonomische, für jeden Underdog, der Hilfe suchend an Englands Türen klopft. Vorbild auch als eine friedlich koexistierende multi-ethnische Gesellschaft, beispielhaft für Europa insgesamt.

Dass die Insel für supranationale Integration, die nach dem Krieg als neue Idee auf dem Tisch lag, in ihrer Ge-

“

Nach Ansicht Englands schadet die **GLEICHMACHEREI** zwischen den Ländern der EU dem inneren Frieden.



Oft schon wurde der Inselstaat zum Leuchtturm der FREIHEIT für Vertriebene und Verfolgte aus Europa.

schichte kein Präzedenz fand und sich daher zunächst weigerte, beizutreten, stand auf einem anderen Blatt und negierte nicht unbedingt das Gefühl der Briten, (auch) zu Europa zu gehören.

Der Vorbehalt gegenüber engerer Integration liegt freilich auch in ihrer Mentalität begründet, in dem, was die Sozialhistorikerin Kate Fox (*Watching the English. The Hidden Rules of English Behaviour*, 2004) „die anti-theoretischen, anti-dogmatischen, anti-abstrakten Elemente des englischen Empirizismus und seiner Tradition“ nennt. Daran hatte auch George Orwell in „*England, Your England*“ (1941) erinnert: „The English are not intellectual – sie haben einen Horror vor abstrakten Gedanken, sie empfinden keine Notwendigkeit für irgendwelche philosophische oder systematische ‚Welt-Sicht‘.“ Jeremy Paxman, in „*The English*“, sekundiert: „Die Vorstellung vom Ziel entwickelt sich bei den Engländern immer langsam, weil sie zu allen Zeiten nur wenig Sinn für politische Theorie entwickelt haben.“ Robinson auf seiner Insel hat dafür keine Verwendung – er lebt nach dem Prinzip des Trial and Error.

Solche mentalen Vorhalte sind mindestens ebenso wichtig wie die Politik der Distanz, der „splendid isolation“. Sie fand in den Worten Lord Bolingbokes, des englischen Unterhändlers in Ut-

recht, ihre erste Ausformulierung: „Seien wir allzeit eingedenk, dass wir Nachbarn des Festlandes sind, nicht aber ein Teil von ihm; dass wir Europa zugeordnet sind, nicht aber ihm angehören.“ Das griff Winston Churchill in einem berühmt gewordenen Aufsatz für die amerikanische Zeitschrift „*Saturday Evening Post*“ im Februar 1930 wieder auf: „We are with Europe but not of it. We are linked but not comprised; we are interested and associated, but not absorbed. We belong to no single continent, but to all.“ Was man, mit einiger Lizenz, so übersetzen könnte: „Wir stehen zu Europa, gehören aber nicht dazu. Wir sind verbunden, aber nicht umfasst; wir sind interessiert und assoziiert, aber nicht absorbiert. Wir gehören zu keinem einzelnen Kontinent, sondern zu allen.“

Auf der Pressekonferenz am Morgen des 14. Januar 1963, auf der Charles de Gaulle sein Nein zum britischen Antrag auf Beitritt zur damaligen EWG begründete, sagte der französische Präsident: „Großbritannien ist ein insulares, ein maritimes Land. Die Natur, die Struktur und die Konjunktur, die Großbritannien eigen sind, unterscheiden sich zutiefst von denen der Länder auf dem Kontinent.“ Im Mai 1967 kam das zweite Nein aus Paris, nach der von Premierminister Wilson im Unterhaus angekündigten Neubewerbung. Erneut befließigte sich de Gaulle in der Begründung seiner Ablehnung eines leicht herablassenden *Soupçons*: „Bis das große

und großartig begabte englische Volk die tiefgreifende wirtschaftliche und politische Umwandlung vollzogen hat, die es ihm gestatten wird, der EWG beizutreten, muss noch gewartet werden.“

Der Franzose lebte aus alten Bildern, was die Welt später in seinen Memoiren nachlesen konnte. Darunter diese Über-einkunft, die de Gaulle 1940 in seinem Londoner Exil mit Winston Churchill glaubte, erzielt zu haben. Er schreibt: „Churchill und ich einigten uns bescheiden darauf, dass wir aus den Vorfällen, die das Abendland zum Einsturz gebracht hatten, folgende zwar banale, aber endgültige Schlüsse ziehen wollten: England ist letzten Endes eine Insel, Frankreich das Kap eines Kontinents und Amerika eine andere Welt.“

Politische Studien: Tory-Premiers unterschieden sich in ihrer Europa-Politik oft sehr deutlich: Man denke an den geradezu Europa-euphorischen Edward Heath, die Europa-Kritikerin Margaret Thatcher (We want our money back), den Europa-Taktiker John Major (We want to put Britain at the heart of Europe) und nun David Cameron, der für das avisierte Referendum lediglich die radikale Alternative „in or out“ vorsieht. Was verbirgt sich hinter diesen europapolitischen Kurskorrekturen der Tories, die zumindest unter Ted Heath einst als europafreundlichste britische Partei galten?

Thomas Kielinger: Allein an diesen unterschiedlichen Akzenten lässt sich able-

sen, wie wenig gefestigt und Konsensgesichert britische Europa-Politik im Tiefsten ist, nicht nur unter den Tories. Das hat auch mit dem zu tun, was ich zur Beantwortung der vorigen Frage anführte: Beziehungen zu Europa unterlagen in der britischen Geschichte immer dem jeweiligen welthistorischen Umfeld, auf das die Insel flexibel – man kann auch sagen: kasuistisch – reagierte.

Harold Macmillan suchte in den frühen 60er-Jahren den Anschluss an den Kontinent, da er sich vom Beitritt in die Gemeinschaft Impulse für die ökonomische Festigung seines Landes erhoffte. Das kritisierte die damalige Labour-Opposition heftig. Harold Wilson, seinerzeit deren Schattenaußenminister, machte sich im Unterhaus zum Anwalt des Commonwealth, mit süffisanten Hieben in Richtung EWG: „Wenn wir die Wahl haben, steht es uns jedenfalls nicht zu, unsere Freunde und Familienmitglieder zu verhökern für den problematischen und eher nebensächlichen Vorteil, Waschmaschinen in Düsseldorf verkaufen zu können.“ Es war aber ausgerechnet Wilson, der 1975, als Premierminister, das Referendum über die Bestätigung der britischen Mitgliedschaft im Gemeinsamen Markt befürwortete.



England war immer schon äußerst zurückhaltend bei der Beteiligung an DAUERHAFTEN Allianzen.



Die britischen Beziehungen zu Europa sind jeweils vom **WELTHISTORISCHEN** Umfeld abhängig.

Edward Heath hatte schon als junger Mann bei einem Besuch die militaristische Atmosphäre in Deutschland erlebt und war wie die Gründer der Europäischen Einigung davon überzeugt, dass Englands Rolle in Europa zur friedlichen Sicherung des Kontinents unverzichtbar war. Darüber hinaus wiederholte er Macmillans ökonomisches Argument. Aber über die Implikationen der Römischen Verträge, vor allem im Hinblick auf die institutionelle Vertiefung, der „immer engeren Union“, klärte auch er die Briten nicht auf. Er wusste zu gut um die Büchse der Pandora, die damit geöffnet worden wäre. So unterblieb in Großbritannien, zumal unter den Tories, eine weiterführende Debatte über Europa.

Margaret Thatcher, neun Jahre jünger als der 1916 geborene Heath, zog aus der Weltkriegserfahrung den gegenteiligen Schluss, besonders nach dem Fall der Mauer: Dass man vor Deutschland, in dem sie den neuen europäischen Hegemon sah, auf der Hut sein müsse. Ganz in diesem Kontext veröffentlichte Conor Cruise O'Brien damals in der „Times“ einen Leitartikel unter der warnenden Überschrift „The Fourth Reich“. Es war ein Rückfall in britisches Gleichgewichtsdenken. Man konnte sich an die Gründung des Deutschen Reiches 1871 erinnern fühlen, und wie prophetisch Disraeli, damals Anführer der To-

ry-Opposition im Unterhaus, schon am 9. Februar 1871 darauf reagiert hatte: „Die Balance der Macht ist vollkommen zerstört worden, und das Land, das davon am meisten in Mitleidenschaft gezogen ist und die Folge dieser großen Veränderung am meisten spürt, ist England.“ Die „Times“, wie immer Wortführer des Establishments, schrieb 1876: „Eine enorme Macht ist da plötzlich in unserer Mitte entstanden und wir werden interessiert beobachten, welche Zeichen ihres Charakters und ihrer Absichten sie an den Tag legt.“

Aber Margaret Thatcher war auch Pragmatikerin, wenn auch eine hartnäckige. Von ihrem Vater, einem Lebensmittelhändler, in gutem Haushalten erzogen, rieb sie sich in den 80er-Jahren an der in ihren Augen ungleichmäßigen Verteilung der Beiträge zum EG-Haushalt und bestand auf dem britischen „Rebate“ (Rabatt), der bis heute, unter Tony Blair um ein Weniges verringert, besteht. Ihrem Insistieren auf diesem Briten-Rabatt gaben die übrigen Regierungschefs schließlich 1984 nach – sie waren des Widerstehens müde geworden. Mitterrand prägte das bekannte Bonmot über die Eiserne Lady: „Sie hat den Mund Marilyn Monroes und die Augen Caligulas.“ Helmut Schmidt bekannte später, die unnachgiebige Haltung der Britin habe ihn, einen klassischen Hamburger Anglophilen, in die Arme Frankreichs getrieben.

Die pragmatische Thatcher: Man darf nicht vergessen, dass sie eine glü-



Quelle: Jeff Oves/Getty Images

Die „Eiserne Lady“ hat die Menschen immer polarisiert – die einen haben sie geliebt, die anderen gehasst.

hende Anhängerin des Binnenmarktes war, ja, diesen entschieden mit anstieß, kräftig unterstützt von Lord Cockfield, der 1984 ihr Kabinett verließ, um Brüsseler Kommissar für den Internen Markt zu werden. Den Kanaltunnel, der die Insel seit der Eiszeit wieder physisch mit dem Kontinent verband, begrüßte sie freudig, gänzlich abhold jeder „splendid isola-

tion“. Business über alles – gegen diese Form supranationaler Vertiefung hatte sie nichts einzuwenden. Im Gegenteil.

Gleichzeitig machte sie sich zum Anwalt der „vergessenen“ Europäer jenseits des Eisernen Vorhangs, über die sie in ih-



THATCHER hat sich vor Deutschland immer in Acht genommen.

rer als anti-europäisch kritisierten Rede zu Brügge, 1988, bewegende Worte fand: „The European Community is one manifestation of the European identity, but it is not the only one. We must never forget that east of the Iron Curtain, people who once enjoyed a full share of European culture, freedom and identity have been cut off from their roots. We shall always look on Warsaw, Prague and Budapest as great European cities.“

Diese Passage wurde überhört, weil ihr Kampf gegen Jacques Delors, den damaligen Vorsitzenden der EU-Kommission, und dessen Ideen zur stärkeren Integration der Gemeinschaft alle Aufmerksamkeit auf sich zog. Thatchers Obsession in dieser Frage, in schrillen Tönen vorgetragen, führte schließlich im November 1990 zu ihrem Sturz durch die eigene Partei, die Tories.

Vor diesem Hintergrund muss man John Majors bekanntes Diktum sehen, der in einer Rede vor der Konrad-Adenauer-Stiftung in St. Augustin im März 1991 bekannte, die Insel „at the heart of Europe“ neu verankern zu wollen. Es war in der Tat ein taktischer Schachzug, dazu gedacht, gutes Wetter zu machen nach den vorangegangenen Verstimmungen und Verletzungen und ein Europa-freundliches Gesicht zu zeigen. Der gleiche John Major verhandelte dann aber in

Maastricht im Dezember des gleichen Jahres das britische Opt-out von der geplanten Wirtschafts- und Währungsunion. Auch unter ihm änderte sich nichts an dem geradezu genetischen Vorbehalt der Briten gegenüber der „immer engeren Union“, dem Beharren auf ihrer „natürlichen Ungleichheit“ im Konzert der Staaten.

David Cameron erntet nun die missliche Lage, die sich seit der Einführung des Euro und seinen wachsenden Problemen eingestellt hat. Die Schwächung des Euro-Raumes durch die Schuldenlast, wie die Finanzkrise sie hervorgebracht hat, schwächt dramatisch die gesamte Europa-Thematik auf der Insel. Die EU wirkt wie eine toxische Nachlassenschaft, aus der man retten muss, was zu retten ist – vor allem jene Kompetenzen, die man aus Brüssel nach Westminster „re-patriieren“ möchte. Die Tory-Linie gegenüber der EU hat damit so etwas wie ihre Schwundstufe erreicht: Absolute Abkühlung jedweden Enthusiasmus, sofern dieser je bestanden hat. Dazu die Bereitschaft, auch einem Austritt ins Auge zu sehen, falls britische Erwartungen in der Frage der Rückführung von gesetzgebenden Kompetenzen sich nicht erfüllen sollten.

Politische Studien: David Cameron, so mutmaßten verschiedene Beobachter, könnte spekulieren, dass die kontinental-europäischen Partner Großbritanniens

”

MAJOR wollte England erst in der Mitte Europas verankern, setzte dann aber ein britisches Opt-out im Maastricht-Vertrag durch.

”

Unter CAMERONS Federführung könnte England aus der EU aussteigen.

Verbleib in der Union für so signifikant erachten, dass sie ungeachtet nahezu einstimmiger Absagen letzten Endes doch noch auf Londons Forderungen eingehen könnten. Welche Konsequenzen erwarten Sie für den Fall, dass Cameron zu hoch ge-reizt haben sollte?

Thomas Kielinger: Die Briten wetten gerne – die Politik vor allem auf die Wertschätzung, die traditionell der britischen Welterfahrung entgegengebracht wird. Das ist vor allem in der deutschen Politik so etwas wie ein roter Faden. Selbst Joachim Gauck hat ihn in seiner kürzlich gehaltenen Europa-Rede wieder aufgegriffen und London artige Komplimente gesendet.

Wie aber, wenn die EU-Wette verloren geht? Noch können sich viele in Europa, auch unter den Kommentatoren auf der Insel, nicht vorstellen, dass die EU Großbritannien gehen ließe – während man Bulgarien oder Rumänien, demnächst vielleicht auch Serbien „dazugewinnt“. Das sieht wie eine schiefe Gleichung aus, und dieser Gedanke allein macht David Cameron Hoffnung, dass alles nicht so heiß gegessen wird wie gekocht. Ergo: Man wird uns schon entgegenkommen.

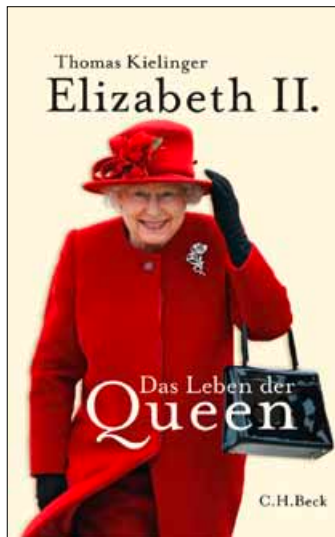
Für den gegenteiligen Ausgang ist niemand im Regierungslager vorbereitet – daher lässt sich über etwaige Konsequenzen eines EU-Neins zu den britischen Wünschen noch nichts Gültiges sagen. Auch deshalb nicht, weil das angekündigte Referendum erst nach der nächsten Unterhauswahl im Mai 2015

stattfinden soll, mithin nicht einmal sicher ist, ob Cameron dann noch an der Macht ist. Und das ist angesichts der bedrückenden Lage der britischen Wirtschaft vollkommen offen.

Politische Studien: Vize-Premier Nick Clegg, der Parteichef der europafreundlicheren Liberaldemokraten, dem Koalitionspartner der Tories, geißelte die Ankündigung des Referendums als „not in the national interest“. Was bedeutet dies für die Zukunft der Koalition?

Thomas Kielinger: Darauf kann man am Besten mit dem englischen Sprichwort antworten: „We shall cross that bridge, when we get to it.“ Salopp übersetzt: Abwarten. Dass die Liberaldemokraten zu Europa eine andere Haltung einnehmen als der Tory-Mehrheitspartner, war klar und zwang Clegg, seine Warnung auszusprechen. Dabei weiß er genau, dass Europa nicht zur Sollbruchstelle der Koalition werden wird und werden kann, denn die Briten haben andere Sorgen als dieses in vieler Hinsicht akademische Thema. Der Erfolg der Koalition steht und fällt nicht mit Europa sondern mit der Frage, ob es gelingt, die lahrende Wirtschaft wieder auf Trab zu bringen. It's the economy, stupid.

Im Übrigen weiß auch Nick Clegg nicht, ob er nach Mai 2015 noch im Amt ist oder sich eventuell in einer neuen Koalition mit Labour wiederfindet. Beim



Kielinger, Thomas: **Elizabeth II. Das Leben der Queen.** München: Verlag C.H. Beck, 3. durchgesehene Auflage, 2012, 288 Seiten, € 19,95.

Thema Europa hat er, wie erwartet, Gegenposition zu Cameron bezogen. Agree to disagree.

Das ist für die Torys weniger gefährlich als der dramatische Anstieg von Ukip (United Kingdom Independence Party), der neuen Partei rechts von ihnen. Die hat steigenden Zulauf vor allem aus dem Lager der Konservativen, was diese in arge Bedrängnis bringt, wie gerade in jüngster Zeit deutlich geworden. Ukip kann es gar nicht schnell genug gehen mit dem Austritt Großbritanniens aus der EU, was die Konservativen allmählich immer weiter aus der Mitte wegdrängt, nicht nur beim Thema Europa, sondern auch bei anderen gesellschaftspolitischen Fragen. Und die Wirtschaft stagniert. Welcher Tory-Abgeordnete mag sich angesichts der schleichenden Abwanderung zu Ukip für die Unterhauswahl 2015 noch seines Wahlkreises sicher wähnen? Hat David

Cameron das Format, in diesen Stürmen klare Linie zu halten? Seine Führungsfähigkeit jedenfalls ist großen Herausforderungen ausgesetzt und wird von nicht wenigen bereits angezweifelt. Das britische Parteiensystem ist ins Rutschen gekommen.

Politische Studien: Sie haben anlässlich des diamantenen Thronjubiläums von Königin Elisabeth II. im vergangenen Jahr eine viel beachtete Biographie der Queen vorgelegt und zählen zu den besten Kennern des Königshauses. Welche Position vertritt Elisabeth II. gegenüber „Europa“?

Thomas Kielinger: Würden Sie mich gefragt haben, welche Position die Queen gegenüber dem Commonwealth einnimmt, würde mir die Antwort leicht fallen. Nicht nur an dem jährlichen „Commonwealth Day“ im März, sondern auch bei ihren vielen Übersee-Be-

suchen hat sich die Monarchin offen zu ihrer großen Wertschätzung des Commonwealth geäußert, einem Grundpfeiler ihrer „Mission“. Ihrem Einsatz für das „Commonwealth of Nations“ über die Dauer der vergangenen 60 Jahre ist es vor allem zu verdanken, dass diese Völkerfamilie sich in so gutem Zustand befindet wie heute.

Ähnlich eindeutig kann man über Elizabeth II. und die EU nicht sprechen. Eigentlich ist „Europa“ in mancher Hinsicht ein Gegenpol zum Buckingham Palast, aus der EU-Zentrale und vom Menschenrechtsgerichtshof in Straßburg fließen Entscheidungen, namentlich im Rechtsbereich, welche die Souveränität von „Her Majesty's Government“ und damit der Krone von Mal zu Mal durchaus einschränken. Die Frage zum Verhältnis der Queen zu „Europa“ lässt sich kaum beantworten, denn wir haben außer freundlichen Plattitüden, wie sie namentlich bei Staatsdinnern zu diesem Thema beigesteuert werden, nichts Handfestes zu berichten, das man ihren Bekenntnissen zum Commonwealth an die Seite stellen könnte.

Glücklicherweise gibt es die Erinnerungen von Roy Jenkins („European Diary“, 1989), der von 1977-1981 als Präsident die EU-Kommission leitete und der in seinem Buch entgegen der Regel absoluter Diskretion einiges aus dem königlichen Nähkästchen zum Thema Europa ausplauderte. Über die Antrittsaudienz bei der Monarchin gleich nach seiner Ernennung schreibt er: „Ihre Einstel-

lung pro Europa bedeutete nicht, dass sie unkritisch war gegenüber führenden europäischen Politikern. Giscard ordnete sie einigermaßen korrekt ein, dagegen unterschätzte sie Helmut Schmidt, in diesem Urteil wahrscheinlich zu stark beeinflusst davon, dass Schmidt einmal seine Zigarettenstummel überall auf den Tellern im Buckingham Palast ausgedrückt hatte. Nichtsdestoweniger glaubte ich bei ihr ein starkes Europa-Engagement zu sehen, und als ich den Gedanken vortrug, sie könnte doch der Kommission einen Besuch abstatten, reagierte sie geradezu enthusiastisch und schlug vor, so etwas müsste im kommenden Jahr möglich sein.“ Diesen positiven Eindruck gewann später auch der Präsident des Europäischen Parlaments, Egon Klepsch, bei einem Treffen mit der Queen im Jahr 1992. Man fragt sich allerdings, ob hier nicht – auch bei Jenkins – ein wenig Wunschdenken das Urteil gefärbt haben könnte, besonders bei zwei attestierten Europäern wie den beiden Genannten.

Jedenfalls kam es drei Jahre nach Jenkins' Unterredung, im November 1980, tatsächlich zum Besuch Elizabeths in Brüssel. Es ist der bisher einzige, den die Annalen verzeichnen. Tradition im Hauptquartier der Kommission ist es, dass besuchende Staatsoberhäupter bei dieser Gelegenheit auch Fragen an die Kommissare stellen können. Eliza-

„Viele juristische Entscheidungen haben die **SOVERÄNITÄT** der Krone eingeschränkt.“

“

Die **QUEEN** widmete ihre Weihnachtsansprache 1972, im Jahre des britischen Beitritts zur EWG, bewusst nicht dem Thema Europa.

beths Privatsekretär winkte ab – das sei nicht die Art Ihrer Majestät. So verlief der Besuch der Königin äußerst harmonisch, wie es nicht anders sein kann, wenn keine Fragen gestellt werden ...

Doch Elizabeth II. als treue EU-Anhängerin – das lässt sich kaum vorstellen, schon allein wegen der überragenden Rolle, die das Commonwealth in ihrem Denken spielt. Im Jahr 1972, als die Regierung Heath den britischen Beitritt zur EWG beschloss, widmete die Monarchin ihre Weihnachtsansprache ausdrücklich nicht dem Thema Europa, wie man hätte annehmen können, sondern dem Commonwealth, um Sorgen zu zerstreuen, der Schwenk nach Europa könne Englands traditionelle Rolle in Übersee schmälern. „Die neuen Verbindungen zu Europa werden die mit dem Commonwealth nicht ablösen“, so ihre Botschaft. „Sie können nichts an unserer historischen und persönlichen Zuneigung zu unseren Verwandten und Freunden in Übersee ändern. Alte Freunde werden nicht verloren gehen.“ Das waren Worte, die ihr die Regierung nicht vorgeschrieben hatte – zu Weihnachten und bei der jährlichen „Commonwealth Message“ im Frühjahr ist das Staatsoberhaupt frei, seine Texte ganz ohne offizielle Beeinflussung zu

verfassen. Was sie bei solchen Gelegenheiten sagt – oder nicht sagt –, wiegt daher schwerer als alles, was ihr die Beamten in die After-Dinner-Reden bei Staatsempfängen hineinschreiben.

Politische Studien: Herr Kielinger, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Die Fragen stellte Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser, Chefredakteur der Politischen Studien und Leiter der Akademie für Politik und Zeitgeschehen, Hanns-Seidel-Stiftung, München. ///



/// **THOMAS KIELINGER**
berichtet seit 1998 für DIE WELT aus London.

/// Einführung

MIT WERTEN FÜHREN – ERFOLGSREZEPT ODER PHRASE?

CLAUDIA SCHLEMBACH /// „Mit Werten führen“ gilt derzeit als denkbare Erfolgsrezept, mit dem Wirtschaft, Politik, Kirche und Gesellschaft signalisieren, dass sie aus den Eskalationen der vergangenen Jahre gelernt haben, dass sie sich an Werten orientieren wollen, die schon Jahrtausende unsere christlich-abendländische Kultur prägen: Solidarität, Subsidiarität, die Kardinaltugenden Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit/Mut, Besonnenheit/Maß – als Leitlinien des Handelns wieder entdeckt im Sog gieriger Machtkonstruktionen.

Hinzu kamen neue Begrifflichkeiten wie Nachhaltigkeit, Compliance, Resilienz, Corporate Social Responsibility und viele weitere Anglizismen. Geblieben ist ein gesundes Misstrauen, das sich erlaubt nachzufragen, ob den „werthaltigen“ Worten auch inhaltlich Taten gefolgt sind oder noch folgen werden. Ist der Anspruch, mit Werten zu führen, nicht doch eher zur Phrase degradiert? Ein rhetorisches Etikett, das Deckung bietet, um persönliche bzw. institutionelle Interessen auf Kosten der Gemeinschaft durchzusetzen?

Die Paulus-Akademie Zürich, der schweizerische Thinktank Avenir Suisse, die reformierte Kirche im Kanton Zürich und die Hanns-Seidel-Stiftung sind diesen Fragen in einer gemeinsamen Veranstaltung auf die Spur gegangen. Führung wurde dabei nicht als

technisches Problem institutioneller Natur begriffen, sondern durch die Brille persönlicher Bedingungen betrachtet. Gefahndet wurde nach dem moralischen Kern, nach einer ethisch fundierten Kompetenz. Bruno Staffelbach, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management der Universität Zürich, hat die Verbindungsstränge in seinem Beitrag „Betriebswirtschaftliche Führungsphilosophien“ skizziert.

Führung ist nach Staffelbach Mittel zum Zweck, der Zweck definiert sich aus Werten heraus. Dass die Transparenz und die klare Vorgabe dieser Ziele und Zwecke für die Unternehmen immer stärker zum Auswahlkriterium der Fachkräfte wird, zeigt Matthias Mölkeney, Leiter Center for Human Resour-



Quelle: Rudie/Fotolia.com

Wertorientiertes Verhalten spielt sich in den Köpfen ab.

ces Management & Leadership an der Hochschule Zürich, mit Belegen aus der Praxis. Die positive Reputation des Unternehmens, sprich ein Außenauftritt, der von den Menschen auch unter ethischen Gesichtspunkten als wertvoll betrachtet wird, sichert Wettbewerbsvorteile im Kampf um Talente.

Werte und ethische Normen erleben eine Renaissance der Beachtung. Stefan Grotefeld von der reformierten Landeskirche im Kanton Zürich geht noch weiter und erklärt, dass von einem Werteverlust ohnehin nicht die Rede sein könne, höchstens von einem Wertewandel. „Denn Menschen ohne Werte gibt es nicht.“ Welche Werte sie leben, welche Beachtung sie finden und welche in die „Führungsverantwortung

jenseits von Angebot und Nachfrage“ hineinfallen, beleuchtet Gerhard Schwarz, Direktor der Avenir Suisse.

Unternehmungsführung orientiert sich immer an Werten. Diese Werte, aber sind leider nicht immer sozial verträglich.

Die Frage nach dem Ethos der Organisationen, nach dem Führungsethos des Einzelnen, wird die Hanns-Seidel-

Werte und ethische Normen erleben eine Renaissance der BEDEUTUNG.

Stiftung auch in Zukunft intensiv beschäftigen. Ein Erfolgsrezept im engeren Sinne ist nicht in Sicht und angesichts der Komplexität der Thematik auch nicht auf dem Suchbildschirm. Aber der Anspruch einer „wert-haltigen“ Führung und ihre Bedeutung für alle gesellschaftlichen Systeme stellen in unserem Sinne mehr als eine Phrase dar und wir vertreten dies mit Nachdruck. Die impliziten Potenziale, im Prozess der Führung Ziele zu formulieren, die für alle Beteiligten gangbar sind, lassen sich dadurch lebendig halten, dass auch Grenzen des Machbaren aufgezeigt werden. Niemand kann von einem Unternehmen verlangen, dass es seine ureigenste Aufgabe, nämlich Güter und Dienstleistungen zu produzieren, vernachlässigt. Aber alle dürfen fragen, wieweit sich diese Produktion gestalten lässt: Ob sie menschenfreundlich, ökologisch, nachhaltig ist, wo Verbesserungsmöglichkeiten liegen, die in der Summe immer noch den Gewinn übrig lassen, den das Unternehmen braucht, um zu investieren und nach vorne zu gehen.

Und es geht auch darum zu erkennen, dass Führung eine institutionelle, vor allem aber auch eine sehr persönliche und individuelle Angelegenheit ist. Damit besteht immer die Gefahr, dass sich pathologische Verhaltensweisen der Person auf die Institution übertragen, dass Werte zwar artikuliert, aber nicht eingehalten werden. Diese Grenzen der Führung gilt es dann auch durch entsprechende soziale Leitplanken einzudämmen. Das erfordert Klugheit, ein Streben nach Gerechtigkeit, nach Tapferkeit und Maß. Wir bleiben wachsam. ///



/// DR. CLAUDIA SCHLEMBACH
ist Referentin für Wirtschaft und Finanzen der Akademie für Politik und Zeitgeschehen, Hanns-Seidel-Stiftung, München.

/// Mittel zum Zweck

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FÜHRUNGSPHILOSOPHIEN

BRUNO STAFFELBACH /// Führung wäre einfach, wenn es dabei nur um technische Fragen ginge. Das ist aber völlig illusorisch, denn Unternehmen sind keine Maschinen, sondern soziale Organisationen von Menschen mit Rechten, Werten und moralischen Vorstellungen. Deshalb braucht es Führungsphilosophien.

Was versteht man in der Betriebswirtschaftslehre unter Führung?

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann man das Phänomen Führung mit fünf Punkten umschreiben:

- Führung ist zielorientierte Verhaltensbeeinflussung.
- Die Ziele ergeben sich aus dem Zweck des Betriebes. Führung ist also Mittel zum Zweck.
- Zur Führung gehören Führungsstrukturen (Organisationen, Stäbe, Systeme), -prozesse (planen, belohnen, steuern) und -personen (mit ihren Erfahrungen, Eigenschaften und Wünschen). Die Führungsstrukturen, die Führungsprozesse und die Führungspersonen sind eingebettet in einen bestimmten Führungskontext (Zeitverhältnisse, Komplexität der Führungsaufgabe, Umfeldbedingungen). Inhaltlich geht es um die Führung der eigenen Person, die Führungs- und Stabsarbeitstechnik, die direkte Menschen-

führung, die Führung von Betrieben und die Führung in verschiedenen Kontexten.

- Für die Untersuchung des Phänomens Führung stehen zwei wissenschaftliche Disziplinen im Vordergrund. Die Ökonomie beschäftigt sich v. a. mit den institutionellen Bedingungen (Verfügungsrechte, Budgetrestriktionen und Anreize), und die Psychologie interessiert sich vor allem für die persönlichen Bedingungen (die Motive, Qualifikationen und Überzeugungen).
- Aus den ökonomischen und psychologischen Forschungsbefunden kann man Bedingungen für gute Führung ableiten. So sollten die Führungspersonen etwa die nötigen Eigenschaften und Kompetenzen mitbringen, ihre Lage sorgfältig analysieren, sich situationsgerecht verhalten und günstige Voraussetzungen für die Ausführung schaffen. Um den Führungserfolg zu messen, braucht es klare Zielkriterien.



Quelle: auremar/fotolia.com

Wer führt, braucht auch die Kompetenz dazu. Menschen sind keine Maschinen und haben ihre Rechte, Werte und moralischen Vorstellungen, die es zu berücksichtigen gilt, gerade weil Führung auch auf die Verhaltensbeeinflussung abzielt.

Betriebswirtschaftlich betrachtet ist gute Führung also dann gut, wenn sie „funktional gut“ ist. Gut wird nicht in einem moralischen oder ethischen Sinn verstanden. Führung ist ein Mittel zur Erreichung von Zwecken. Sie ist bedingt.

Sie genügt aber nicht einfach nur sich selbst allein. Damit stellt sich die Frage, welches denn die Zwecke sind bzw. warum man eine Führungsphilosophie braucht.

Warum brauchen Unternehmen eine Führungsphilosophie?

Dafür gibt es mindestens vier Gründe. Erstens funktionieren Märkte nach ähnlichen Regeln, unabhängig davon, ob es sich um Märkte für Kaugummis, Autos, Psychopharmaka oder Tretminen handelt. Für betriebswirtschaftliche Instrumente und Methoden ist es irrelevant, ob sie im Roten Kreuz, in der Auto- oder

Bankindustrie oder für karitative Zwecke eingesetzt werden. In der Ökonomik geht es um Mittel. Die Zwecke sind offen. Weil es in der Ökonomik um Mittel geht, die für beliebige Zwecke eingesetzt werden können, benötigen wir etwas, was diese der Beliebigkeit entzieht. Nennen wir dies Führungsphilosophie.

Zweitens sind bei der Führung von Unternehmen Spannungsfelder vorprogrammiert. Da gibt es einerseits die Gebote der impliziten Moral unserer ideal gedachten Marktökonomie: Sorge für

Führungsphilosophien vermitteln **ORIENTIERUNG.**

vollständige Information, respektiere die Konsumentenouveränität, verhindere Monopole, halte die Märkte offen und vermeide negative externe Effekte in Raum und Zeit. Was aber lernen die Studierenden gleichzeitig aus den Lehrbüchern zur strategischen Unternehmensführung? „Nutze Informationen zu Deinem Vorteil“, „Achte auf den Shareholder-Value“, „Entwickle und bündle Kernkompetenzen um Monopolrenten abzuschöpfen“, „Segmentiere Märkte und baue Eintrittsbarrieren“ und „Mach Kosten-Nutzen-Rechnungen mit zeitdiskontierten Größen“. So sind Konflikte vorprogrammiert. In diesem Geflecht von widersprüchlichen Vorstellungen braucht es deshalb Orientierung. Diese entspringt einer entsprechenden Philosophie.

Drittens: Wir leben in einer Leistungsgesellschaft. Eine Leistungsgesellschaft erhebt das Leistungsprinzip zum Prinzip sozialer Verteilungsgerechtigkeit. Wenn man an alternative Prinzipien von anderen Gesellschaften denkt – Geburt, Konfession, Einkommen der Eltern, politische Zugehörigkeit – so ist dieses Prinzip nicht schlecht. Die zentrale Frage, die sich damit aber verbindet, lautet: Was heißt Leistung? Wir sprechen über die Leistung von Mutter Theresa, von General Dufour, Mitbegründer des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes, von Albert Einstein oder von Wolfgang Amadeus Mozart. Drogendealer, Geldwäscher oder die Mafia haben auch ihre Vorstellungen von Leistung. Leistung per se bedeutet nichts. Es ist ein Wort, das je nachdem mit unterschiedlichem Inhalt gefüllt werden kann. Analoges gilt für Begriffe wie Erfolg, Nutzen, Kompetenz, Wachstum, Opportunität. Welcher Erfolg, welche Kompetenz, welcher Nutzen, welches Wachs-

tum, welche Opportunität? Auch hier brauchen wir etwas, das das, was diese Hülsenworte tatsächlich meinen, auf den Punkt bringt und mit Bedeutung füllt. Nennen wir dies Führungsphilosophie.

Beim Wirtschaften geht es – viertens – um den haushälterischen Umgang mit knappen Gütern. Dafür braucht es Mess-, Vergleichs- und Leistungsgrößen. Im betriebswirtschaftlichen Bereich sind dies zum Beispiel Umsätze, Kosten, Cashflow, Aktienkurse, Kapitalrenditen. Der Informationswert solcher Maßgrößen ist hoch, sofern man die Bedingungen kennt, unter denen sie zustande gekommen sind. Wie beim Sport in Teils Sekunden an der Ziellinie zeigt sich der betriebswirtschaftliche Erfolg letztlich in Franken in der Bilanz, in der Erfolgsrechnung oder allenfalls an der Börse. Aber eben: Der betriebswirtschaftliche Erfolg zeigt sich letztlich in Franken und Rappen. Problematisch wird es, wenn die Welt des Wirtschaftens ausschließlich inbarer Münze wahrgenommen, durchdacht und beurteilt wird. Dann nämlich wird Ökonomik auf Monetik reduziert.

Führungsphilosophien sind die LEITBILDER für Führungshandeln.

Führungsphilosophien sind also Werte, Normen und Grundsätze, die als Leitbilder das Führungshandeln geistig, inhaltlich und zeitlich konkretisieren und koordinieren,¹ die Vorstellungen darüber zum Ausdruck bringen, was gute Führung ist und ausmacht und die in der Folge ein unerwünschtes Gebaren vermeiden, ein bestimmtes moralisches Handeln begründen und das Image in der Öffentlichkeit positiv verbessern sollen.

Man könnte auch sagen, in der Führungsphilosophie eines Unternehmens kommt seine Moral – zumindest die zur Führung – zum Ausdruck. Das entspricht einem menschlichen Bedürfnis. Alle haben ein Grundverständnis davon, was moralisch legitim und nicht legitim ist, und was gerecht, fair und billig ist. Allen ist es ein Bedürfnis, in einem moralisch guten Licht da zu stehen. Das moralische Schamgefühl ist eine Emotion, mit der wir schon von früher Kindheit an umzugehen lernten, die einen so, die anderen anders. Auch in Unternehmen motiviert moralisches Handeln oder es frustriert, es begeistert oder es kostet die Gefolgschaft. Moralische Konflikte kosten. Eine Analyse aus Anwaltskanzleien zeigt,² dass bei Anwältinnen und Anwälte mit moralischen Konflikten, z. B. bei mit ihrem Gewissen nicht vereinbaren Pflichtmandaten, die emotionale Erschöpfung stieg und die Laufbahnzufriedenheit abnahm. Dies führte dazu, dass sie kündigten und neue Karriereoptionen suchten. Moral wird damit ökonomisch relevant.

Nach moralischen Normen wird gerufen, und das Angebot davon war noch nie so groß. In unserer medialen Welt floatet es frei herum. Aus einem breiten Sortiment kann jeder sein eigenes Moral-Portfolio zusammenstellen. Moral kann man kaufen („Faire Preise!“), ansparen („Ethische Fonds“) und kompensieren („Spende für eine NGO!“). Moral wird zu einem Werbemittel für Produkte, Leistungen und Arbeitsplätze. Mit Moral kann man sich selber profilieren oder andere diffamieren, Moral wird zum Argument im politischen Prozess, zum strategischen Zug, zum rhetorischen Mittel. Dadurch gewinnt Moral Macht und Macht macht Moral – in Verwaltungen, in Unternehmen und in der

Moral benötigt QUALITÄTSNORMEN.

Führung. Deshalb braucht es Qualitätsnormen für die Moral. Und darin liegt der Nutzen ethischer Theorien.

Wozu brauchen Führungsphilosophien ethische Theorien?

Ethische Theorien bringen Qualitätsmaßstäbe in die Flut unterschiedlicher Moralvorstellungen, sie entwickeln Kritik gegenüber der Inszenierung von Moral, sie machen unabhängig von der Verführung durch moralische Autoritäten und sie sensibilisieren für Rhetorik in moralischen Diskursen. Ethik ermöglicht Distanz zu moralischem Gehabe und vermittelt Zwecke, wo andere Mittel verzwecken.

Wie aber bringt man dieses Wissen, dieses Können und diese Einstellung zu denen, die Führungsphilosophien entwickeln, gestalten und leben, und zwar nicht über Regulierungen sondern als individuelle Kompetenz, als Grundlage intrinsischer Motivation und als persönliche Verpflichtung?

Woher kommt die persönliche Führungsphilosophie?

Die persönliche Führungsphilosophie von Führungspersonen ist so etwas wie ihr moralischer und ethischer Autopilot. Andere sprechen vom persönlichen Ethos. Wie ist nun dieser Autopilot programmiert? Dazu gibt es verschiedene Antwortmuster. Nachfolgend werden vier herausgegriffen und in der Reihe ihres historischen Auftretens thematisiert.

Für den zu findenden ethischen Autopiloten hat die Ethik des Abendlandes vor 2500 Jahren den Begriff der Tugend geprägt. Auch wenn dieses Wort vielleicht leicht antiquiert erscheint, so kommen die aristotelischen Kardinaltugenden für die Führungsphilosophie von heute in durchaus aktueller Gestalt einher:³

- Die Klugheit beinhaltet die Fähigkeit, zweckmäßige Strategien und Mittel zu finden und führt zur Pflicht, zuerst einmal für genügend Sachkenntnis zu sorgen.
- Die Gerechtigkeit erlangt zentrale Bedeutung in wertpluralistischen Gesellschaften und im treuhänderischen Umgang der Führungskräfte mit den Ansprüchen verschiedener Interessengruppen.
- Tapferkeit (nicht Tollkühnheit oder risikoblinder Wagemut) meint Zivilcourage, Commitment und Selbstverpflichtung und
- Besonnenheit oder Maß (nicht Mittelmaß) meint u. a. die richtige Selbsteinschätzung, Selbstbeherrschung und Selbstkontrolle.

Diese vier Qualitäten beinhalten einen Habitus von Führungspersonen, der mit den heutigen eignungsdiagnostischen Mitteln an der Eintrittspforte zu einem Unternehmen durchaus abgeprüft werden könnte.

In der Psychologie wird das, was wir mit Autopilot bezeichnen, moralische

Die persönliche Führungsphilosophie ist so etwas wie ein moralischer **AUTOPILOT.**

Kompetenz genannt. Im Gefolge von Jean Piaget und Lawrence Kohlberg werden dabei verschiedene, im Wesentlichen kognitive Teilkompetenzen unterschieden, beispielsweise:⁴

- Die moralische Sensibilität oder die Fähigkeit, das Moralische einer Situation zuerst überhaupt zu erkennen;
- das moralische Urteilsvermögen und
- die moralische Motivation bzw. der Wille und die Courage zu bestimmten moralischen Standards.

Auch dazu gibt es diagnostische Tools und zudem verschiedene Erfahrungen zur Entwicklung dieser Kompetenzen in Berufen, Unternehmen und Schulen. Im Zentrum stehen dabei allerdings mehr kognitive Voraussetzungen und weniger normative Inhalte.

In der Führungsforschung ist man seit einigen Jahren auf der empirischen Jagd nach Kriterien von „Ethical Leadership“⁵. Sie sucht

- entsprechende Eigenschaften von Führungspersonen, z. B. Gewissenhaftigkeit,
- entsprechende Verhaltensmuster im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z. B. Integrität, oder
- die Konsequenzen entsprechenden Führungsverhaltens, z. B. Vertrauen.

Besonders spannend sind in diesem Zusammenhang die Forschungen zu Bad Leadership wie etwa die von Barbara Kellerman⁶ von der Harvard Business School, und zwar nicht weil Bad Leadership ein besonders erbaulicher Forschungsgegenstand wäre (Barbara Kellerman untersuchte viele menschenverachtende Diktatoren des 20. Jahrhunderts), sondern, weil man über die Erforschung des Gegenteils sehr oft nützliche Einsichten über den eigentlichen Gegenstand erhält. So unterteilt Barbara Kellerman die Bad Leaders in

Führung bezieht die **GEFOLGSCHAFT** in die Verantwortung mit ein.

- fachlich schlechte Leaders – das sind die Inkompetenten, die Sturen und die Unbeherrschten – und
- in die ethisch schlechten Leader, nämlich die Gefühllosen, die Korrupten, die Rücksichtslosen und die Bösen.

Zusätzlich zeigt sie, dass schlechte Führungspersonen immer auch schlechte Gefolgsleute brauchen, um Wirkung zu haben. Führung ist also nicht einfach das, was Führungskräfte tun, sondern Führung ist eine Beziehung zwischen Leadern und Followern, die auch die Gefolgsleute in eine Verantwortung mit einbezieht.

Die neurowissenschaftlich inspirierte, experimentelle Verhaltensforschung schließlich versteht unseren Autopiloten als eine Box moralischer Gefühle.⁷ Im Verbund mit kulturanthropologischen Analysen zeigen die Ergebnisse u. a., dass Menschen trotz kultureller Unterschiedlichkeit gemeinsame moralische Gefühle teilen, etwa zu helfen und nicht zu schaden oder Gefühle für Fairness, Solidarität und Respekt. Dies deckt sich mit den Befunden des Führungsforschers Robert House,⁸ der in seiner Studie zu „Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness“ zeigte, dass es in allen 67 untersuchten Kulturkreisen gleiche Faktoren gibt, welche die Führungseffizienz erhöhen, z. B. die Integrität, und dass es umgekehrt in allen 67 untersuchten Kulturkreisen gleiche Faktoren gibt, die den Führungserfolg unterhöheln, z. B. Egoismus.

Ob nun mehr theoretisch-deduktiv oder mehr empirisch-induktiv, ob nun eher über die Psychologie oder über die Kulturanthropologie, ob mehr aus der

Führungsforschung oder mehr aus der Ethik, in allen Fällen finden wir so etwas wie einen individuellen moralischen oder ethischen Autopiloten, einen Ethos, einen Habitus, der in inneren Werten und Haltungen und nicht in äußeren Strukturen und Prozessen gründet. Märkte und Organisationen brauchen diese Bedingungen und sie leben von ihnen, weil sie diese selber nicht gewährleisten können. ///



/// PROF. DR. BRUNO STAFFELBACH
ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management der Universität Zürich.

Anmerkungen

¹ Ulrich, Hans: Die Bedeutung der Management-Philosophie für die Unternehmensführung, in: Management-Philosophie für die Zukunft, hrsg. von Hans Ulrich, Bern 1981, S. 11-23.

² Kammeyer-Mueller, John D. / Simon, Lauren S. / Rich, Bruce L.: The Psychic Cost of Doing Wrong: Ethical Conflict, Divestiture Socialization, and Emotional Exhaustion, in: Journal of Management 3/2012, S. 784-808.

³ Höffe, Otfried: Ethik und Politik, Frankfurt a. M. 1979; MacIntyre, Alasdair: Der Verlust der Tugend, Frankfurt a. M. 1987.

⁴ Öser, Fritz / Althof, Wolfgang / Garz, Detlef (Hrsg.): Moralische Zugänge zum Menschen – Zugänge zum moralischen Menschen, München 1986.

⁵ Yukl, Gary: Leadership in Organizations, Pearson 2013.

⁶ Kellerman, Barbara: Bad Leadership, Boston 2004.

⁷ Haidt, Jonathan / Kesebir, Selin: Morality, in: Handbook of Social Psychology, hrsg. von Susan Fiske, Daniel Gilbert und Gardner Lindzey, Hoboken 2010, S. 797-832.

⁸ Javidan, Mansour / Dorfmann, Peter W. / de Luque, Mary Sully / House, Robert J.: In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE, in: Academy of Management Perspectives 1/2006, S. 67-90.

/// Die Arbeitgeberreputation wird zum Erfolgsfaktor

WERTEORIENTIERTES PERSONAL-MANAGEMENT IN DER PRAXIS

MATTHIAS MÖLLENEY /// An ausgewählten kurzen Beispielen soll dargestellt werden, welche Trends, Themen und Herausforderungen, die etwas mit Wertvorstellungen in der Führungsetage zu tun haben, es derzeit im Personalmanagement gibt. Durch die Verbreitung von Informationen über die Social Media und vor allem aufgrund deren dauerhafter Speicherung im Netz werden die Betriebe angespornt, ethisch korrektes Verhalten im Umgang mit ihren Mitarbeitern zu zeigen.

Veränderte Bedingungen im Personalmarketing

Früher, zum Beispiel als Personalchef der Swissair, bin ich bei Hochschul-Veranstaltungen aufgetreten, habe dort unser Unternehmen vorgestellt und Bewerber angeworben. Das war relativ einfach. Die Studierenden hatten nur zwei Möglichkeiten: Sie konnten mir glauben oder nicht. Haben sie mir geglaubt, dass die Swissair eine tolle Arbeitgeberin ist, dann haben sie sich beworben, und wenn sie mir nicht geglaubt haben, haben sie sich nicht beworben. Heute ist das anders. Die Bewerber haben viel mehr und vor allem ganz andere Möglichkeiten sich zu informieren, und die Unternehmen können die Informationsquellen praktisch nicht beeinflussen. Social Media und spezialisierte Plattformen, auf denen Unternehmen von ihren aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden bewertet werden, spielen eine immer wichtigere Rolle. Entscheidend ist

dort nicht mehr die Selbstdarstellung des Unternehmens, sondern seine Reputation, und damit ist das ethische Verhalten der Führung zu einem Muss geworden.

Das ethische Verhalten ist nicht mehr Selbstzweck. Es kommt nicht mehr nur darauf an, ob wir Führungskräfte uns gerne ethisch verhalten möchten oder nicht, sondern wir müssen uns ethisch verhalten, weil es von anderen sehr viel stärker wahrgenommen und sogar entsprechend bewertet wird und weil wir mit einem unethischen Verhalten aufgrund der massiv gewachsenen Transparenz große Probleme hätten, die immer knapper werden. Im Moment sind wir hier in der Schweiz noch nicht ganz so schlimm dran wie unsere Kollegen in Deutschland, wo nach einer Studie von Ernst & Young allein der Mittelstand pro Jahr 35 Milliarden Euro Umsatz nicht erwirtschaften kann, weil

Inzwischen nutzen gerade junge Leute Bewertungsplattformen im Internet, um sich über ihre zukünftigen Arbeitgeber zu informieren.



Personalmarketing

Kritische Themen

- Unternehmen haben die Informationshoheit gegenüber den Bewerbern verloren
- Reputation wird zum wichtigen Erfolgsfaktor im Personalmarketing

Bedeutung von Werten

- Ethisches Verhalten der Führung ist ein „Muss“
- Stellenwert von Arbeitsplatzsicherheit nimmt zu, aber auch die Bedeutung der „Life-Balance“

Beispiele

- Schlecker-Flashmob in Bremen mit Folgewirkungen
- Arbeitgeber-Bewertungsplattformen

die offenen Stellen nicht mit geeigneten Fachkräften besetzt werden können.

In der Schweiz haben wir in den meisten Bereichen bis heute immer noch eine ausreichende Zahl von Fachkräften finden können. Aber auch bei uns wird das Rekrutieren immer schwieriger. Die Reputation als guter Arbeitgeber wird auf diese Weise auch bei uns ein enorm wichtiger Faktor. Viele werden die Firma Schlecker kennen, zumindest aus den Schlagzeilen der jüngeren Vergangenheit, weil sie in Konkurs gegangen ist. Schlecker hatte ein neues Geschäfts-

modell eingeführt mit größeren Läden und weniger Ware pro Quadratmeter Verkaufsfläche. Den dadurch ausgelösten Kostendruck haben sie versucht, über eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen der Angestellten wieder wettzumachen. Was sie offensichtlich nicht einkalkuliert hatten, ist, dass sich Aktivistengruppen im Internet formiert und Schlecker durch Aktionen wie zum Beispiel einem aufsehenerregenden Flashmob in Bremen gezeigt haben, dass sie ein solches Verhalten für unethisch und inakzeptabel halten. Ihr Werteverhalten hat nach meiner Einschätzung eine nicht ganz unwesentliche Rolle beim Untergang von Schlecker gespielt.

Ein anderes Beispiel: Arbeitgeberbewertungsplattformen im Internet setzen sich immer mehr durch. Kununu und Evaluba im deutschsprachigen Raum oder Glassdoor im internationalen Bereich haben mit ihren Internet-Plattformen ein Instrument geschaffen, mit des-

Ethisches Verhalten von Unternehmen ist heute aufgrund der Transparenz der Sozialen Netze zu einem MUSS geworden.

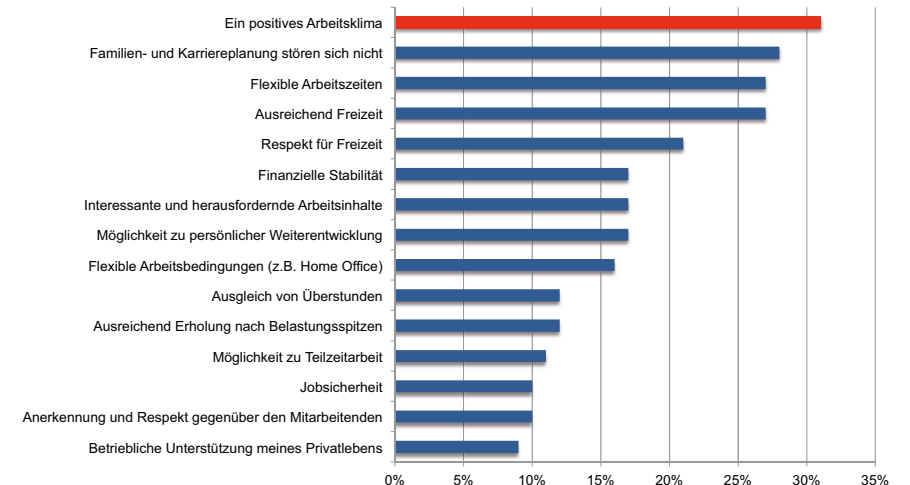
sen Hilfe Mitarbeitende und ehemalige Mitarbeitende ihre Arbeitgeber öffentlich bewerten können. Das funktioniert ähnlich, wie wir das schon seit einigen Jahren aus dem Bereich der Hotels und des Tourismus kennen. Internetportale wie Tripadvisor oder Holidaycheck bieten den Konsumenten die Möglichkeit, sich vor einer Reisebuchung zu informieren, wie andere Gäste den Service eines Hotels bewertet haben. Arbeitgeberbewertungen funktionieren sehr ähnlich, wie das Beispiel der Swiss International Air Lines zeigt. Was sofort auffällt, ist, dass es momentan nur ein paar Dutzend Bewertungen gibt, was – von einem wissenschaftlichen Standpunkt aus betrachtet – natürlich nicht repräsentativ ist. Was aber als nächstes auffällt, sind die rund 14.000 Klicks, d. h. 14.000 Menschen haben sich bisher bereits dafür in-

teressiert, wie die Swiss von ihren Mitarbeitenden als Arbeitgeberin bewertet wird. Diese hohe Zahl ist dann doch relevant, denn das ist eine nicht unerhebliche Meinungsbildung. Wenn man jetzt noch bedenkt, dass Kununu gerade von Xing, einem der führenden Social Media Netzwerke, gekauft wurde und dass jetzt allen Xing-Mitgliedern empfohlen wird, ihren Arbeitgeber zu bewerten, kann man in etwa erahnen, wie die Bedeutung und die Verbreitung dieser Art von Arbeitgeberbewertungen weiter zunehmen wird.

Was bedeutet die Forderung nach besserer Work-Life-Balance?

Wenn man sich mit den Auswirkungen der Social Media auf die Arbeitgeber beschäftigt, muss man auch die generellen Merkmale und Anforderungen der

Was bedeutet Work-Life-Balance eigentlich?



jungen, sehr gesuchten Fachkräfte, der sogenannten Generationen Y und Z, betrachten. Die Firma Universum führt jedes Jahr eine weltweite Befragung von Hochschul- und Fachhochschulabsolventen durch und analysiert deren Ar-

gehrte Arbeitgeber steht. Überraschend ist auch der 2. Rang in den USA: Die Absolventen dort sehen die Sicherheit des Arbeitsplatzes als zweitwichtigstes Kriterium. Ganz spannend ist es, wenn man sich China anschaut. Ein hohes Einkommen mit attraktiven Zusatzleistungen usw. ist dort noch das beherrschende Thema auf der Attraktivitätsliste.

Kommen wir zurück zur Work-Life-Balance, dem wichtigsten Kriterium für die Arbeitgeberattraktivität hier bei uns in der Schweiz. Was ich vor allem interessant finde, ist die Frage, was die junge Generation eigentlich unter diesem Begriff versteht. Wir, d. h. die ältere Generation, zu der ich gehöre, neigen dazu, unter Work-Life-Balance vor allem den Freizeitaspekt im Sinne eines möglichst

attraktiven Ausgleichs zur beruflichen Belastung zu verstehen. Das sehen die Jüngeren aber anders. Auf die Frage, was für sie die Work-Life-Balance bedeutet, wurde an erster Stelle ein positives Arbeitsklima genannt. Die junge Generation hat offensichtlich bereits internalisiert, dass man die Berufs- und die Privatwelt gar nicht mehr trennen kann. Beide Sphären gehen für sie stark ineinander über, nicht zuletzt bedingt durch die intensive Nutzung von Social Media, Smartphones usw. Wenn es immer weniger eine Trennung zwischen Beruf und Privatleben gibt, dann soll es wenigstens schön sein am Arbeitsplatz. Damit sind wir schon wieder mitten drin in der Wertedebatte, was die Führung angeht.

Effiziente Mitarbeiterführung funktioniert nur, wenn ein gegenseitiges VERTRAUENSVERHÄLTNIS besteht.

Die WORK-LIFE-BALANCE steht inzwischen bei den jungen Fachkräften an der Spitze der Anforderungen an einen attraktiven Arbeitsplatz.

beitgeberpräferenzen. Dabei fällt besonders auf, dass bei der aktuellen Untersuchung von Ende 2012 in der Schweiz und sogar in den USA das Thema der sogenannten Work-Life-Balance an der Spitze der Anforderungen an be-

Kunden erwarten heute mehr denn je nicht nur richtige, sondern vor allem auch schnelle Entscheidungen. Informationen sind jederzeit online und real-time verfügbar und wir haben in vielen Bereichen keine Geduld mehr, auf Produkte oder Dienstleistungen warten zu müssen. Die Führung kann auf diese Anforderung nur reagieren, wenn es ihr gelingt, Prozesse extrem schlank zu gestalten und Kompetenzen sehr weit auf die operative Ebene zu delegieren. Das wiederum setzt Vertrauen voraus, und zwar von Mitarbeitern in ihre Vorgesetzten ebenso wie von Vorgesetzten in ihre Mitarbeiter. Keine noch so ausgeklügelte, komplexe Organisationsstruktur kann die Effizienz einer konsequent auf Vertrauen aufgebauten Führung übertreffen.

Die besten Arbeitskräfte sind diejenigen, die am besten zu den Wertvorstellungen eines Unternehmens passen

Ein nächstes Thema des Personalmanagements, bei dem die Ausrichtung auf Werte eine wesentliche Bedeutung hat, ist die Auswahl von Mitarbeitenden. Die Fehlerquote bei der Personalauswahl möglichst tief zu halten, ist als Ziel so alt wie das Personalmanagement selber. Bezogen auf Werte geht es darum sicherzustellen, dass wir schon vor der Einstellungsentscheidung mit großer Sicherheit wissen, ob sich Kandidaten oder Kandidatinnen später in ihren Aufgaben ethisch verhalten werden. Dieses ethische Verhalten ist die unverzichtbare Grundlage für Vertrauen, und dieses Vertrauen ist eine unverzichtbare Grundlage für erfolgreiche und effiziente Führung. Früher galt „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, heute muss es heißen „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist zu langsam“.

Wie aber kann man in der typischen Stunde, die für ein Bewerberinterview zur Verfügung steht, herausfinden, ob man mit dem Bewerber oder der Bewerberin ein belastbares Vertrauensverhältnis aufbauen kann? Was ich bei verschiedenen Schulungsveranstaltungen zum Thema Interviewtechnik immer wieder feststelle, ist, dass viele Vorgesetzte immer noch mit der Einstellung an ein Interview herangehen, sie müssten in dieser Stunde möglichst viele Schwächen der Kandidaten herausfinden. Ein Interview ist aber kein Verhör,

Personalauswahl

Kritische Themen

- Ethisches Verhalten schon bei der Einstellung evaluieren, um späteren Risiken vorzubeugen
- Neue Anforderungen bei der Auswahl von Führungskräften

Bedeutung von Werten

- Vertrauenskultur notwendige Voraussetzung für schnelle Reaktionen auf Stakeholder-Anforderungen
- Hierarchische Macht verliert an Bedeutung gegenüber dem Einfluss in Netzwerken

Beispiele

- Demokratische Führungsstrukturen bei W.L. Gore u.a.
- Future Work Forum Survey

sondern soll so viele Anhaltspunkte wie möglich dafür liefern, welcher der Kandidaten am besten in das Unternehmen passt, welcher von ihnen mit seinen persönlichen Wertvorstellungen denen des Unternehmens am nächsten kommt und welcher sich auch unter dem Druck des Alltags als am meisten vertrauenswürdig erweist.

Es gibt aber noch einen weiteren Aspekt, wenn wir als Führungskräfte schneller entscheiden und konsequenter delegieren wollen. Je effizienter eine Struktur sein soll, desto mehr muss das klassische Hierarchiedenken durch sich selbst steuernde Netzwerke ersetzt werden. Einfluss im Netzwerk wird wichtiger als Macht in der Hierarchie. Martin Hilb, Professor an der Universität St. Gallen, der leider dieses Jahr emeritiert wird, spricht schon seit vielen Jahren nicht mehr von Vorgesetzten, sondern von „Vorgenetzten“.

Wer konkrete Beispiele für ein neues Führungsverständnis sucht, wird bei W. L. Gore fündig. Dort müssen sich die Führungskräfte zur Wahl stellen und die Mitarbeitenden können über die Auswahl ihrer Vorgesetzten demokratisch abstimmen. Interessanterweise führt das aber nicht dazu, dass die eher bequemen und angenehmen Vorgesetzten bevorzugt werden, sondern gewählt werden vor allem diejenigen, die anspruchsvolle Ziele setzen und diese gemeinsam mit ihrem Team konsequent zu erreichen suchen. Mitarbeitende haben ein scharfes Sensorium dafür, wer wirklich gut führt.

Eine andere interessante Erfahrung haben wir in einer Studie des Future Work Forums gemacht. Ein Student in Estland hat in einem Satz zusammengefasst, um was es eigentlich geht in der Führung der zukünftigen Arbeitswelt:

„Warum sollte ich einen Vorgesetzten fragen, wenn ich auch jemanden fragen kann, der die Antwort weiß?“ Dieser Student gehört zu einer Generation, die vom Kindergarten an mit Internet groß geworden ist. Im Internet muss man niemanden fragen, ob man eine Frage stellen darf. Vorgesetzte, die sich darauf beschränken, den Zugang ihrer Mitarbeiter zum Internet zu regeln, braucht man da nicht mehr. Es geht vielmehr darum, den Mitarbeitenden zu helfen, möglichst präzise und intelligent zu fragen, damit sie gute Antworten bekommen, bzw. in der vielleicht unübersehbar großen Zahl von Antworten die relevanten finden. Und für diese Unterstützung braucht es ein vertrauens- und wertebasiertes Führungsverständnis.

Personalentwicklung ist ein entscheidender Beitrag zur Nachhaltigkeit

Ein weiteres, zentrales Thema in diesem Zusammenhang ist die Personalentwicklung. Der Fachkräftemangel und die demographische Entwicklung werden zwangsläufig dazu führen, dass sich die Alterspyramide umkehrt. Wir werden deswegen auch das Pensionierungsalter erhöhen müssen. Das bedeutet aber auch, dass wir über Beschäftigungsfähigkeit anders nachdenken sollten. In diesem Zusammenhang gibt es eine ganz interessante Studie vom IAFOB

In einer LERNENDEN Organisation wird die Weitergabe, das Teilen von Wissen gefördert.

Personalentwicklung

Kritische Themen

- Life-long Learning im Zusammenhang mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- Unterscheidung zwischen Fach- und Führungskarrieren

Bedeutung von Werten

- Beschäftigungsfähigkeit als Daueraufgabe von Arbeitnehmer und Arbeitgeber
- Führung nicht die einzige Möglichkeit, um Wertschätzung zu erreichen

Beispiele

- Transformation von Swisslog in eine „Learning Company“
- IBM Fellows

(Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung) an der ETH Zürich. Sie hat herausgefunden, dass es nicht nur bei körperlich arbeitenden Menschen zu Verschleißerscheinungen kommt, sondern auch bei den sogenannten Wissensarbeitern. Dort ist der Verschleiß nur nicht so einfach optisch sichtbar, aber man kann anhand von Zellalterung und Knochenstruktur messen, dass einige Wissensarbeiter bei ihrer Pensionierung biologisch älter sind als kalendarisch. Die Forscher am IAFOB haben das von ihnen untersuchte Phänomen „arbeitsbedingtes Voraltern“ genannt. Es ist noch nicht exakt quantifizierbar, aber die Dimension dieses Phänomens scheint so groß zu sein, dass wir es sehr ernst nehmen sollten. Das hat eben auch etwas mit Führung

zu tun. Wir müssen so führen, dass die Mitarbeitenden zum Zeitpunkt ihrer Pensionierung auch wirklich nur so alt sind, wie es in ihrem Pass steht.

In diesem Zusammenhang geht es aber auch um die Sicherung des Knowhows der Mitarbeitenden und um seine systematische Weitergabe. Ein gutes Beispiel findet man bei der aargauischen Firma Swisslog, die ihr gesamtes Unternehmen weltweit in eine lernende Organisation transformiert hat. Auch an diesem Beispiel sieht man, dass Personalmanagement, Unternehmenskultur und nicht zuletzt die Werte eine ganz zentrale Rolle spielen. Bei Swisslog wird jedes Meeting, jede Geschäftsleitungssitzung und jede Projektsitzung als Lernanlass genutzt und am Ende der Sitzung überlegt, was man ge-

lernt hat und wer in der Firma davon sonst noch davon profitieren könnte. Das Koordinatensystem einer lernenden Organisation wird gebildet von den Werten, denn nur wer sicher sein kann, dass die Weitergabe, das Teilen von Wissen besonders erwünscht ist und belohnt wird, der wird sich gegen das traditionelle „Wissen ist Macht“ und für das Teilen von Wissen entscheiden.

Bei der Entlohnung spielt nicht nur die Wert-, sondern vor allem auch die Werteorientierung eine zentrale Rolle

Im Zusammenhang mit Führung und Werten spielt das Thema Entlohnung naturgemäß eine wichtige Rolle. Natürlich brauchen wir wettbewerbsfähige

Löhne in Zeiten des Fachkräftemangels. Es geht aber nicht nur um den Vergleich mit Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt, sondern auch um die Differenzierung innerhalb des Unternehmens, also um eine multidimensionale Lohngerechtigkeit. Der Begriff der Gerechtigkeit ist in der Philosophie einer der spannendsten, denn man kann ihn auf zwei verschiedene Arten korrekt definieren, die aber nicht miteinander kompatibel sein müssen. So könnte man zum Beispiel fordern, Gerechtigkeit müsse bedeuten „jedem das Gleiche“, aber genauso berechtigt wäre die Definition „Gerechtigkeit ist jedem das Seine“. Für dieses Dilemma mit der Gerechtigkeitsdefinition gibt es keine Patentlösung, es kann nicht einmal gelingen, innerhalb eines Unternehmens

ganz konsequent eine der beiden Definitionen zu verfolgen. Gefragt ist eine gute Personalpolitik, die situativ sinnvoll zwischen den beiden Ansätzen wechselt und gleichzeitig einen roten Faden erkennbar werden lässt, und es braucht eine gute Führung.

Wenn wir diese Überlegungen konkret und vor dem Hintergrund der Unternehmenswerte auf die Diskussion über Managerlöhne anwenden, stellt sich die Frage nach der Gestaltung variabler Lohnbestandteile. Frau Prof. Osterloh hat uns dazu eine wegweisende Forschung geliefert. Stark vereinfachend zusammengefasst ist dabei herausgekommen, dass es nur für repetitive, eher langweilige Aufgaben etwas bringt, wenn man Boni ausschüttet, während es für komplexe oder schwierige Aufgaben in vielen Fällen sogar kontraproduktiv sein kann. Der Bonus erhöht zwar auch in diesen Fällen die extrinsische Motivation, aber der Effekt wird durch einen Verlust an intrinsischer Motivation negativ überkompensiert. Neben dem Thema der variablen Lohnanteile führt auch die Höhe der Gesamtvergütung als solche in letzter Zeit zu hitzigen Debatten und letztlich zu einer gewonnenen Volksinitiative in der Schweiz gegen die sogenannten Abzocker-Löhne. Die Frage, wie hoch ein Lohn überhaupt sein darf, um noch moralisch, ethisch vertretbar zu sein, ist aber weder demokratisch noch wissenschaftlich präzise zu beantworten.

Ich habe eine nicht-wissenschaftliche Analyse gemacht, indem ich zehn CEOs (Chief Executive Officer), Vorsitzende der Geschäftsführung, angerufen und sie gefragt habe, ob sie eine einzige Führungsentscheidung in den letzten fünf Jahren anders getroffen hätten, wenn sie keinen Bonus dafür bekom-

men hätten. Die Antwort können Sie sich ausmalen; alle zehn haben das Gleiche geantwortet. Aber warum machen wir das mit den Manager-Boni dann überhaupt? Welchen Zusammenhang gibt es zwischen wertorientierter

Nur bei den repetitiven, eintönigen Aufgaben bringen BONUSZAHLUNGEN den richtigen Anreiz.

Führung, also dem Bestreben, die Unternehmung wertvoller zu machen, und der Werte-orientierten Führung, bei der es um das an gemeinsam definierten Wertvorstellungen orientierte Führen von Personal geht? Die Schnittmenge liegt beim Thema Lohn, dort sieht man den Zusammenhang. Es muss gelingen, bei der Bemessung der Lohnhöhe sowohl den Anspruch einer Leistungsgerechtigkeit, d. h. eine Abhängigkeit des Lohns von der Schaffung von nachhaltigem Mehrwert, zu erfüllen als auch die Ausrichtung des Verhaltens der Führungskräfte an ethischen und moralischen Prinzipien zu fördern.

Deswegen spielt das Compensation Committee, der Vergütungsausschuss des Verwaltungsrates, eine ganz wichtige Rolle. Allerdings ist es unverständlich, dass es hier in der Schweiz nur ein größeres Unternehmen gibt, das wenigstens eine Person im Verwaltungsrat hat, die einen professionellen Background im Personalmanagement besitzt. In einem typischen Schweizer Verwaltungsrat gibt es ehemalige CEOs – Finanzspezialisten, Marketingspezialisten und meistens auch jemanden mit juristischen Erfahrungen. Aber jemanden aus dem HRM (Human Resource Management), dem Personalwesen,



gibt es nicht. Prof. Martin Hilb von den Universität St. Gallen, den ich bereits erwähnt hatte, prangert diesen Mangel schon seit mehr als zehn Jahren an. Man käme niemals auf die Idee, in das Audit Committee keinen einzigen Finanzspezialisten zu nehmen. Aber in den Vergütungsausschüssen gibt es niemanden, der das einmal professionell gelernt hat. Dass das im Sinne der Shareholder ist, wage ich zu bezweifeln. Shareholder erwarten zu Recht, dass sich das Management nach Kräften anstrengt, gute Ergebnisse zu erwirtschaften. Wenn diese Ergebnisse nachhaltig sind, soll das Management daran finanziell beteiligt werden. Aber zu den Kennzahlengetriebenen, finanziellen Ergebnissen und ihrer Nachhaltigkeit kommt als dritte Komponente auch das

Verhalten, d. h. die Werteorientierung hinzu.

Auch bei der Trennung von Mitarbeitenden ist eine Werteorientierung wichtig

Ein letzter Punkt, den ich hier kurz beleuchten möchte, ist das Thema Pensionierung bzw. Trennung von Mitarbeitenden. Wie bereits erwähnt, wird uns der Fachkräftemangel dazu zwingen, einerseits das Pensionierungsalter zu erhöhen, andererseits aber auch über Konzepte nachzudenken, wie wir vermeiden können, das Wissen, das unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesammelt haben, mit ihnen in Pension zu schicken. Wir müssen sicherstellen, dass es für die nachfolgenden Generationen nutzbar bleibt. Einige große Fir-

men wie ABB arbeiten schon seit Jahren mit Programmen, bei denen Schlüsselpersonen in den letzten Jahren vor ihrer Pensionierung zum Beispiel in einer internen Consulting-Funktion tätig sind, in der sie ihr Wissen gezielt weitergeben können. Die Erfolgsvoraussetzung dafür ist, dass die Unternehmenskultur und die Werte, die gelebt werden, das Wissen und die Erfahrungen von Älteren genauso wertschätzen wie die Innovationen und das kritische Hinterfragen der Jungen.

Es geht aber nicht nur um die Weitergabe von Know-how, sondern auch darum, wie ein Unternehmen mit den Mitarbeitenden umgeht, die pensioniert werden oder wo das Arbeitsverhältnis wegen einer Kündigung endet. Früher war es mehr oder weniger egal, wie man sich von Mitarbeitern getrennt hat. Wer sich ungerecht behandelt gefühlt hat, hat sich darüber innerhalb seiner Familie beklagt oder vielleicht noch in seinem Freundeskreis. Es hat in der Regel keine Wellen geschlagen und war nach spätestens sechs Monaten vergessen. Heutzutage wird darüber in Kununu oder anderen Foren und Blogs geschrieben. Das Verhalten, die Ethik eines Unternehmens im Umgang mit personellen Veränderungen hat aufgehört, eine interne Angelegenheit zu sein; alles wird mehr oder weniger öffentlich. Das Internet hat zudem eine ganz unangenehme Eigenschaft – es vergisst nichts. Wenn man in zehn Jahren das Unternehmen googelt, wird man immer noch Hinweise darauf finden, wie es früher mit Entlassungen oder Pensionierungen umgegangen ist.

Die Reputation als guter Arbeitgeber, die ich schon eingangs erwähnt habe, steht sehr stark im Fokus. Ein gutes Beispiel, wie man als Unternehmen

Auch am Umgang mit der Trennung oder Pensionierung von Mitarbeitern wird ein Unternehmen heutzutage LANGFRISTIG gemessen.

mit ehemaligen Mitarbeitenden umgehen könnte, habe ich bei Swiss Re gefunden. Es gibt dort ein hervorragendes Company Alumni Netzwerk, über das die Firma die Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden sogar über den Zeitraum der Beschäftigung hinaus aufrechterhält. Die Trennung von Mitarbeitenden nicht als ein Abschied für immer zu betrachten, sondern als einen Lebensabschnitt mit der Option, dass man sich vielleicht mal wieder begegnet, ist ein Beispiel für Führung, wie ich sie in einem langfristigen, nachhaltigen Sinne interpretiere.

Gute Führung ist kein neues Thema

Ich möchte das Thema mit einem Rückblick in die Geschichte der Führung beenden. Was mich immer wieder sehr inspiriert, ist die 1.500 Jahre alte benediktinische Ordensregel. Sie enthält sehr viele Regeln und Impulse, die man fast 1:1 in die heutige Zeit übertragen kann. Man muss nur die eine oder andere Formulierung etwas modernisieren, dann passt es perfekt. Meine Lieblingsregel zum Thema werteorientierte Führung findet man im Kapitel 41.5. Dort heißt es: „Und überhaupt ordne und regle er [der Abt] alles so, dass es den Brüdern zum Heil dient und sie ohne einen berechtigten Grund zum Murren ihre Arbeit tun können.“ Mehr

Pensionierung / Trennung

Kritische Themen

- Know-how Sicherung über die Generationengrenzen hinweg
- Auswirkungen schlecht gemachter Trennungsprozesse

Bedeutung von Werten

- Wertschätzung der Erfahrung vs. Offenheit für Neues
- Arbeitgeber-Reputation (siehe Personalmarketing)

Beispiele

- Swissair SET Programm
- Company Alumni Netzwerke

muss man eigentlich nicht wissen über wertorientierte Führung.

Die erste Aussage dieser Regel ist, dass es jemanden geben muss, der für die Regeln und die Ordnung, d. h. für die Prozesse und die Struktur, verantwortlich ist. Bei den Benediktinern ist das der Abt. Weiter heißt es, dass die Führung den Brüdern zum Heil dienen soll. Das Wort Heil ist ein bisschen schwierig heutzutage, aber eines ist klar: Es geht nicht um einen Shareholder Value Gedanken, sondern um den Nutzen der Stakeholder. Die Mitarbeitenden stehen im Fokus der Führung und nicht etwa der Stifter des Ordens oder der Abt. Der dritte Aspekt in dieser Führungsregel betrifft das Murren. Die Mitarbeitenden sollen ohne einen berechtigten Grund zum Murren ihre Arbeit tun. Implizit steckt da drin, dass es berechnete Gründe zum Murren geben mag, aber dann haben die Regeln und die Ordnung des Abtes nicht funktioniert und er trägt die Verantwortung dafür. Was passiert, wenn trotz klarer Regeln und guter Ordnung unberechtigt gemurrt wird, steht ein paar Kapitel später in der Ordensregel. Es gibt dann drei Stufen bis zur Entlassung aus dem Kloster.

Wenn man das Kapitel 2 liest, über die Rolle und die Anforderungen an den Abt, kann man sich kaum vorstellen, dass das schon vor mehr als 1.500 Jahren geschrieben wurde. Das meiste, was dort steht, ist auch für Führungskräfte von heute noch so top-aktuell wie die folgende Ermahnung aus diesem Kapitel: „Stets denke er daran: Er hat die Aufgabe übernommen, Menschen zu führen, für die er einmal Rechenschaft ablegen muss.“ Es wird viel Neues gedacht und gesagt über Führung. Aber das Thema mit all seinen

Facetten ist nicht wirklich neu. Ich bin davon überzeugt, dass sich trotz Social Media, Facebook und all den anderen Kommunikationsmitteln die Grundlagen guter Führung auch in den nächsten 100 Jahren nicht ändern werden. Das heißt aber nicht, dass wir nicht hart arbeiten und uns ständig verbessern müssen, wenn wir als wertorientierte Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter erfolgreich sein wollen. ///



/// MATTHIAS MÖLONEY

ist Inhaber der Beratungsfirma peopleXpert GmbH und Leiter des Centers für Personalmanagement und Leadership an der Hochschule für Wirtschaft, Zürich.

/// Werte können sich im Laufe der Zeit wandeln

CHRISTLICHE UND ANDERE WERTE

STEFAN GROTEFELD /// Von Werten und ihrem Verlust ist heute oft die Rede. Was Werte sind, bleibt dabei oft unklar. Schaut man genauer hin, zeigt sich: In unseren Werten drückt sich aus, was wir uns unter einem guten Leben vorstellen. Weil sich diese Vorstellungen verändern, verändern sich auch unsere Werte. Das gilt auch für christliche Werte.

Wertekonjunktur, Werteverlust, Wertewandel

Werte haben Konjunktur, denn sie gelten als eine gefährdete Spezies. Obwohl die Klage über den Verlust von Werten in den vergangenen Jahren besonders laut erschallte, so ist sie doch nicht neu. Im Gegenteil: Über den Verfall der Werte haben die Älteren zu allen Zeiten geklagt, angefangen bei den alten Ägyptern und Griechen. „Die Jugend von heute liebt den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und diskutiert, wo sie [doch] arbeiten sollte“, soll schon Sokrates gesagt haben¹.

Mag die Rede vom Verlust der Werte auch nicht besonders originell sein, so ist sie damit nicht widerlegt. Doch so verbreitet die Rede vom Verlust der Werte auch ist und so berechtigt sie auf den ersten Blick erscheinen mag, sie ist

falsch oder doch zumindest ungenau. Denn Menschen ohne Werte gibt es nicht. Gewiss, man kann sich seiner Werte nicht bewusst sein, aber gar keine zu haben, ist nicht möglich. Statt von einem Werteverlust sollte man deshalb, wenn überhaupt, besser von einem Wertewandel sprechen oder von „einer wachsenden Vielzahl und zunehmend reichen Vielfalt von Werten“², was die Sache für den Einzelnen und die Gesellschaft allerdings nicht viel einfacher macht.

Es gibt zahlreiche Studien darüber, welche Werte gerade im Kurs sind und welche nicht. Solche Studien sagen freilich wenig darüber aus, wie sich die Menschen tatsächlich verhalten, wenn zwei oder mehrere Werte in einer konkreten Situation gegeneinander abgewogen und miteinander vermittelt werden müssen. Doch eben hierin besteht



Quelle: ALEXANDER MEMENOV/Getty Images

Werte leben im Wandel der Zeit

in den meisten Fällen das Problem: Wie urteilen wir, wenn die wirtschaftliche Freiheit auf Kosten der sozialen Gerechtigkeit geht, zum Beispiel in Lohnfragen? Oder wenn die öffentlichen Ausgaben für die Gesundheit zu Lasten anderer Bereiche gehen, wie zum Beispiel der Bildung oder der Sicherheit?

Wo Werte konkretisiert und umgesetzt, wo sie zu anderen Werten ins rechte Verhältnis gesetzt werden müssen, da hilft der schlichte Verweis auf eine bestimmte Hierarchie der Werte oft nicht weiter. Die Dinge sind häufig komplizierter. Hinzu kommt, dass es Ethik nicht nur mit Werten, sondern auch mit Normen zu tun hat, und dass der Ruf nach Werten keineswegs auf ungeteilte Zustimmung stößt.

Werte in der Kritik

Es sind nicht einzelne Werte, gegen die sich die Kritik richtet, es ist der Begriff als solcher und das mit ihm verbundene Konzept, welche Vorbehalte wecken. Vier dieser Vorbehalte möchte ich an dieser Stelle nennen.

Der erste Vorbehalt hängt damit zusammen, dass Werte Immigranten sind, die erst im 19. Jahrhundert von der Ökonomie her kommend in die Ethik eingewandert sind. Wie gewisse andere Im-

Menschen ohne WERTE gibt es nicht.

migranten so erregen auch Werte bis heute Misstrauen. Manche befürchten nämlich, dass damit ein Element Einzug in die Ethik gehalten hat, das ihrem Wesen widerspricht: das Element der Verrechenbarkeit. Dem lässt sich allerdings entgegenhalten: Dass sich Werte wie Wahrheit, Gerechtigkeit oder Leben nicht einfach wie Geld-Werte miteinander verrechnen lassen, bedeutet nicht, dass man zwischen ihnen nicht abwägen kann und muss.

Werte, so lautet ein zweiter Vorbehalt, würden einer „Tyrannei der Werte“ Vorschub leisten. Der deutsche Staatsrechtler Carl Schmitt war der erste, der diesen Vorbehalt formuliert hat, doch er ist nicht der einzige geblieben³. Schmitts Behauptung lautet: Das Denken in Wertkategorien sei aggressiv. Es gehöre zum Wesen von Werten, dass sie um jeden Preis durchgesetzt werden müssen und niedere Werte den höheren geopfert werden. Anders als Schmitt meine ich, dass man zwar immer wieder beobachten kann, wie gewisse Gruppen anderen Menschen ihre Werte aufzwingen wollen, dass dies jedoch nichts mit der Natur von Werten zu tun, sondern damit, wie man mit ihnen umgeht.

Ein weiterer Vorbehalt gegenüber Werten, der an den eben genannten anknüpft, ist theologischer Natur. Auf den Punkt gebracht hat ihn der Tübinger Theologe Eberhard Jüngel. „Nicht Werte leiten das Handeln des Christen, sondern allein die aus der Wahrheit kommende Liebe“⁴, lautet sein Einwand. Christinnen und Christen müsse es um den konkreten Nächsten gehen, dem man sich in liebender Spontinität zuwende, und nicht um die Verwirklichung von Werten und seien diese noch so ehrbar. – Doch stehen die Orientierung an bestimmten Werten und die

Ausrichtung auf den Nächsten und sein Wohl tatsächlich im Widerspruch zueinander? Zwar können Werte zu einem Fetisch werden, wenn man sie um ihrer selbst willen meint verwirklichen zu müssen. Doch das muss nicht so sein. Wer zum Beispiel für Freiheit, Gerechtigkeit oder Toleranz eintritt, kann dies durchaus um seines Nächsten willen tun.

Ein vierter Vorbehalt schließlich besagt, dass Werte etwas hoffnungslos Subjektives sind, das man hat oder nicht hat und an das man sich gebunden fühlt, ohne dass man dies mit Argumenten begründen könnte. Auch wenn an diesem Vorbehalt mehr dran sein mag als an den zuvor genannten, wäre es falsch, sich deswegen vom Begriff des Wertes zu verabschieden. Denn erstens können wir, wie bereits erwähnt, gar nicht umhin, Werte zu haben, und zweitens folgt aus dem Umstand, dass unsere Bindung an bestimmte Werte nicht ein-

Werte sind wie WEGWEISER.

fach eine Sache unserer Entscheidung ist, nicht, dass wir uns nicht in ein kritisches Verhältnis zu ihnen setzen könnten.

Man kann die zuvor genannten Einwände ernst nehmen, ohne dass man deswegen das Kind mit dem Bade ausschütten und auf den Wert-Begriff verzichten müsste. Tatsächlich erfüllt er nämlich eine überaus wichtige Funktion, indem er daran erinnert, dass Moral aus mehr besteht als der Einhaltung von

moralischen Normen, die unserem Leben und Handeln Grenzen setzen. Werte sind nämlich anders als Normen so etwas wie Wegweiser.

Werte, Normen, Wünsche

Häufig werden die Begriffe Wert und Norm in einem Atemzug verwendet und manchmal auch so, als hätten sie dieselbe Bedeutung. Doch Werte sind nicht dasselbe wie Normen⁵. Normen sind restriktiv, Werte dagegen attraktiv⁶. Normen setzen Grenzen, Werte markieren Ziele.

Normen sind restriktiv, da sie unser Handeln begrenzen. Für moralische Normen gilt dies ebenso wie für technische oder rechtliche Normen, nur dass man die Einhaltung moralischer Normen nicht vor Gericht einklagen kann. Sie leben davon, dass Menschen sie als verbindlich anerkennen. Moralische Normen sind Bewertungsmaßstäbe zur Beurteilung von Handlungen oder Typen von Handlungen. Sie bilden die Grundlage für Pflichten, die wir gegenüber anderen Menschen haben. Wenn wir zum Beispiel unseren Kindern gegenüber erklären, „Versprechen soll man halten“, oder wenn wir sagen „Foltern ist moralisch verwerflich“, dann formulieren wir damit eine Norm. Und wenn es einen klassischen Katalog von Normen gibt, dann sind es die Zehn Gebote. Ein Satz wie „Du sollst nicht stehlen“ (Ex 20,15) formuliert eine Norm, die man nicht verletzen soll, und nicht etwa einen Wert. Dass in dieser Norm zugleich eine bestimmte Wert-Schätzung – nämlich die des Eigentums – zum Ausdruck kommt, soll damit nicht bestritten werden, doch steht dies auf einem anderen Blatt.

Anders als Normen sind Werte attraktiv. Sie ziehen uns an. Wenn wir et-

was als „wertvoll“ oder „gut“ bezeichnen, dann sagen wir damit, dass wir es für erstrebenswert halten. Und so, wie es verschiedene Typen von Normen gibt, so gibt es auch verschiedene Typen von Werten: ästhetische, wie Schönheit; wissenschaftliche, wie zum Beispiel Originalität und Präzision; oder wirtschaftliche Werte, wie Produktivität und Effizienz. Und natürlich gibt es auch moralische Werte.

Unsere Werte drücken aus, was wir uns unter einem GUTEN LEBEN vorstellen.

Werte unterscheiden sich nicht nur von Normen. Sie unterscheiden sich auch von Wünschen. Der Sozialphilosoph Hans Joas hat diese Unterscheidung auf den Punkt gebracht, wenn er schreibt: „Während Wünsche das einfach faktisch Gewünschte beinhalten, drücken Werte unsere Vorstellungen von dem aus, was des Wünschens wert ist [...]. Unsere Werte bringen uns dazu, unsere Wünsche zu bewerten“⁷. Tatsächlich tun wir Menschen dies tagtäglich oder zumindest aus Anlass des Jahreswechsels. Wer dann nämlich zum Beispiel den Vorsatz fasst, mit dem Rauchen aufzuhören, der tut dies, weil und indem er seinen Wunsch nach dem Genuss einer Zigarette im Lichte eines Wertes wie Gesundheit kritisch bewertet. Und wer sich statt für das Auto am Morgen für das Fahrrad entscheidet, der tut das wahrscheinlich, weil er der persönlichen Fitness bzw. der ökologischen Nachhaltigkeit einen höheren Wert beimisst als seiner eigenen Bequemlichkeit.

Werte sind also etwas anderes als Normen, und sie sind etwas anderes als Wünsche. In unseren Werten kommt

zum Ausdruck, was wir für wünschenswert halten, wonach wir streben, was wir uns unter einem guten Leben vorstellen.

Christliche Werte: Einsicht und Verständigung

Werte wandeln sich. Das gilt auch für die christlichen oder jedenfalls unsere Einsicht in sie. Wir haben keinen in sich geschlossenen, zeitlos gültigen Kanon christlicher Werte. Um sich dies klar zu machen, brauchen Sie sich nur vorstellen, Sie hätten vor fünfhundert Jahren eine Meinungsumfrage über christliche Werte durchgeführt: Toleranz und Nachhaltigkeit hätten damals anders als heute nicht die geringste Aussicht auf einen der vorderen Plätze innerhalb des Werte-Rankings gehabt. Der Einwand, ökologische Nachhaltigkeit sei schon zu Martin-Luther-Zeiten ein christlicher Wert gewesen, nur seien er und seine Zeitgenossen sich dessen nicht bewusst gewesen, ändert nichts an der Tatsache, dass diese Werte für Luther und seine Zeitgenossen keine Rolle spielten. Offensichtlich fehlte es ihnen an jenen Erfahrungen, die ihre Nachfahren und uns dazu gebracht haben, in ihnen christliche Werte zu erkennen. Unsere Werte wandeln sich, weil die Welt, in der wir leben, sich wandelt. Zwar gibt es so etwas wie christliche Grundwerte, Grundorientierungen also, die zu allen Zeiten gültig sind, wie zum Beispiel Gerechtigkeit. Nur sollten wir uns auch darüber im Klaren sein, dass sich auch unsere Vorstellungen von dem, was gerecht ist, wandeln und Gerechtigkeit ein allgemeiner Begriff ist, der ausgelegt werden muss.

Hinzu kommt, dass christliche Werte von Menschen geteilt werden, die sich selber nicht als Christinnen und Christen verstehen. Werte sind kein exklusiv-

ver Besitz von bestimmten Gruppen. Es gibt keine christlichen Werte in dem Sinne, dass nur Christinnen und Christen Anspruch auf die betreffenden Werte erheben dürften oder dass sie nur von ihnen vertreten würden. Versteht man unter christlichen Werten jedoch Werte, die von Christinnen und Christen im Horizont ihres Glaubens bejaht werden, die ihrer Vorstellung von einem guten Leben entsprechen, dann gibt es solche Werte sehr wohl. Einen Exklusivanspruch begründet dies freilich nicht, wie man sich am Beispiel eines Wertes wie Solidarität klarmachen kann. Im 19. und 20. Jahrhundert ist er besonders von der Gewerkschaftsbewegung, von Sozialisten und Sozialdemokraten vertreten worden. Macht dies Solidarität zu einem sozialistischen oder sozialdemokratischen Wert? Ja und Nein. Solidarität ist nämlich zugleich eines der zentralen Prinzipien der katholischen Soziallehre und spielt auch in der evangelischen Ethik eine wichtige Rolle.

Auch christliche Werte können sich WANDELN, zumindest unsere Einsicht in sie.

Gerade weil Werte wie Solidarität, Barmherzigkeit oder Gerechtigkeit nicht zum Familienbesitz bestimmter Gruppen und Traditionen gehören, können sie eine Brücke zwischen jenen schlagen, denen solche Werte wichtig sind. Zwar verstehen nicht alle, die einen bestimmten Begriff verwenden, darunter

dasselbe. Gerechtigkeits-Vorstellungen können beispielsweise weit voneinander abweichen, wenn es um die Frage von gerechten Löhnen geht. Dennoch kann ein Wert wie Gerechtigkeit auch hier weiterhelfen, indem er einen Bezugspunkt bildet, anhand dessen wir klären können, worin wir übereinstimmen und wo unsere Differenzen liegen. Werte können als Dolmetscher dienen und zur Verständigung und Klärung in Konflikten beitragen. ///



/// PROF. DR. STEFAN GROTEFELD
ist Privatdozent für Systematische Theologie (Ethik), Fachstelle für Gesellschaft & Ethik, Evangelisch-reformierte Landeskirche Zürich

Anmerkungen

¹ Belegen lässt sich dieses Sokrates zugeschriebene Zitat zwar nicht, aber bei Platon finden sich verschiedene Stellen, an denen sich Sokrates kritisch über die Jugend seiner Zeit äußert, http://www.zeit.de/2004/16/Stimmts_Sokrates, Stand: 12.3.2013.

² Kisch, Guy: Zerfall oder Wucherung, in: Der Wert der Werte. Über die moralischen Grundlagen der westlichen Zivilisation, hrsg. von Karen Horn und Gerhard Schwarz, Zürich 2011, S. 168-181, hier S. 169.

³ Vgl. Schmitt, Carl: Die Tyrannei der Werte, in: Die Tyrannei der Werte, hrsg. von Sepp Schelz, Hamburg 1979, S. 9-44; bzw. Straub, Eberhard: Zur Tyrannei der Werte, Stuttgart 2010.

⁴ Jüngel, Eberhard: Wertlose Wahrheit. Christliche Wahrheitserfahrung im Streit gegen die „Tyrannei der Werte“, in: ders., Wertlose Wahrheit. Zur Identität und Relevanz des christlichen Glaubens. Theologische Erörterungen III, München 1990, S. 90-109, hier S. 105.

⁵ Einen kurzen Überblick über die philosophische Werte-Diskussion gibt Anwander, Norbert: Art. Wert/Werte, in: Handbuch der Politischen Philo-

sophie und Sozialphilosophie, Bd. 2, Berlin 2008, S. 1472-1478.

⁶ So Joas, Hans: Die kulturellen Werte Europas. Eine Einleitung, in: Die kulturellen Werte Europas, hrsg. von Hans Joas und Klaus Wiegandt, Frankfurt am M., 5. erw. Auflage, 2010, S. 11-39, hier S.14.

⁷ Joas: Die kulturellen Werte Europas, S. 15.

/// Mit Werten führen

FÜHRUNGSVERANTWORTUNG JENSEITS VON ANGEBOT UND NACHFRAGE

GERHARD SCHWARZ /// Führungspersonen tragen ihren Mitmenschen gegenüber eine soziale Verantwortung jenseits von Angebot und Nachfrage. Zu dieser Verantwortung zählt vieles, was zwar dem Gemeinwesen dient, aber zum Glück auch den Unternehmen und den Führungskräften selber nutzt.

„Die soziale Verantwortung der Unternehmer besteht darin, Gewinne zu erzielen.“ Dieser berühmte, wohl bewusst etwas provokative Satz von Milton Friedman bleibt im Grundsatz nach wie vor richtig, trotz aller Debatten über Shareholder- versus Stakeholder-Orientierung, trotz aller Empörung über Abzockerei und Gier auf den Teppichetagen. Die soziale Verantwortung von Führungskräften besteht in erster Linie in ihrer überzeugenden Arbeit im und für das Unternehmen. Doch Friedman hatte bei seiner Aussage nicht oder nicht genügend im Auge, dass es für die Akzeptanz einer freiheitlichen Ordnung wenig nützt, auf diese wirtschaftliche Funktion von Unternehmern und Managern hinzuweisen, wenn diese nicht gleichzeitig ihre Verantwortung jenseits der Marktwirtschaft, sprich jenseits von

Angebot und Nachfrage, wahrnehmen. Das zum Teil tatsächlich amoralische, zum Teil aber auch einfach als amoralisch wahrgenommene Handeln einiger weniger wirtschaftlicher Exponenten (in der Politik sieht es leider nicht besser aus) hat zu einem gravierenden Vertrauensverlust in das marktwirtschaftliche System geführt. Die breite Zustimmung der Schweizer Bevölkerung zur fälschlicher-

Nur wer mit WERTEN führt, kann seiner gesellschaftspolitischen und moralischen Verantwortung gerecht werden.

Viele kulturelle und sportliche Veranstaltungen wie hier der Jungfrau-Marathon im Berner Oberland sind nur durch die finanzielle Unterstützung der Wirtschaft möglich.



Quelle: Chlaus Löttsche/Getty Images

weise so genannten Abzockerinitiative (die kaum zu einer Dämpfung der Spitzenlöhne führen dürfte) ist ohne Zweifel ein Indiz dafür und zeigt, wie tief der Unmut in der Bevölkerung ob der fehlenden Bodenhaftung eines Teils des wirtschaftlichen Führungspersonals sitzt. (Anm. der Red.: Die Eidgenössische Volksinitiative „gegen die Abzockerei“, auch „Abzocker-Initiative“ genannt, ist eine Schweizer Volksinitiative, die 2005 von Thomas Minder ins Leben gerufen wurde. Sie ist eine Reaktion auf die als exorbitant empfundenen Vergütungen einzelner Manager in großen Unternehmen. Die Initiative kam am 3. März 2013 zur Abstimmung und wurde mit einem Ja-Stimmenanteil von 67,9% angenommen.)

Viele möchten mit neuen Gesetzen das „richtige“ Verhalten erzwingen. Doch so sehr es gute Rahmenbedingungen auch mit Blick auf die „Governance“ von Unternehmen braucht, lässt sich allein mit Verboten und Geboten weder das abhanden gekommene Vertrauen in die Marktwirtschaft wieder herstellen noch überhaupt eine freiheitliche, menschengerechte Ordnung sichern. Es braucht Führungspersonen mit Werten, die auch ohne Gesetze und Vorschriften ihre gesellschaftliche, politische und moralische – man könnte auch schlicht sagen: ihre menschliche – Verantwortung wahrnehmen. Das kommt letztlich nicht nur dem Gemeinwohl, sondern langfristig auch den Wirtschaftsführern selbst und ihren Unternehmen zugute. Es ist aber vor allem der einzige Weg, um die freiheitliche Ordnung politisch zu sichern. Sie kann nicht auf Dauer funktionieren, wenn die Bevölkerung glaubt, die Wirtschaftsführer seien eine Art Raubtiere, die man nur mittels der Peitsche griffiger Gesetze im Zaum halten könne.

Verantwortung für die Gewinnverwendung

Leider droht ob der Krisen und Entgleisungen der letzten Jahre in Vergessenheit zu geraten, dass das Streben nach Gewinn nicht amoralisch ist, sondern dass wir dieser menschlichen Eigenschaft über weite Strecken unseren Wohlstand und den technischen Fortschritt verdanken. Das Gewinnstreben nützt allen: gewiss den Eigentümern, also den Risikokapitalgebern; natürlich den Mitarbeitern, auch den potenziellen, denn wo Gewinne erzielt werden, werden mit der Zeit auch Arbeitsplätze geschaffen; dann den Kunden, denn nur mit zufriedenen Kunden kann man hohe Renditen

Das Streben nach Gewinn dient dem WOHLSTAND aller.

erwirtschaften; ferner den Fremdkapitalgebern, denn nur sichere Kredite sind gute Kredite; und schließlich dem Staat und damit der Allgemeinheit, denn nur gesunde Unternehmen können Steuern zahlen. Nur muss die Steigerung des Unternehmenswertes auf lange Frist angelegt sein: Sie darf sich nicht bloß am nächsten Quartal orientieren. Wenn umgekehrt Unternehmen auf Rendite verzichten und dem kurzfristigen Druck der Straße etwa bei Lohnverhandlungen nachgeben, gefährden sie damit auf Dauer Arbeitsplätze wie Steuereinnahmen.

In der Öffentlichkeit würde es der Akzeptanz des Gewinns als eines Motors der Entwicklung aber zweifellos helfen, wenn die Gewinne, die in Form von Dividenden und Boni in oft exorbitanter Höhe ausgeschüttet werden, von ihren Empfängern für gemeinnützige Anliegen eingesetzt würden, wenn sich Unterneh-

mer und Manager also klar ersichtlich als Mäzene und Förderer betätigen würden: im Sozialen, im Sport, in der Kunst oder in der Wissenschaft, nach dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber.“ Eine sozial verantwortliche Gewinnverwendung würde mancher Kritik, manchem Unbehagen die Spitze brechen.

Gesellschaftliche Verantwortung

Das einzigartige System der Schweiz verlangt unvergleichlich viel mehr als in anderen Ländern, dass sich Wirtschaftsführer auf der Basis des Milizgedankens aktiv in das Gemeinwesen einbringen. Unternehmer und Manager dürfen das Gemeinwesen nicht außer Acht lassen,

In der Schweiz müssen sich Wirtschaftsführer öffentlich engagieren und sich in das GEMEINWESEN einbringen.

sondern müssen mit einem öffentlichen Engagement zur Legitimation der Unternehmen beitragen. Wirtschaftsführer sollten sich als Privatpersonen nicht nur mit ihren finanziellen Mitteln, sondern auch mit ihrer Zeit und ihrem Können für die Allgemeinheit einsetzen und so als Vorbild für die breite Bevölkerung wirken.

Leider ist solches Engagement gerade in den letzten Jahren mehr und mehr verloren gegangen. Der Grund dafür liegt nicht zuletzt in der Globalisierung und der Tatsache, dass die Schweiz eine enorm hohe Dichte an international tätigen Unternehmen aufweist. Bei vielen Schweizer Unternehmen liegt der Fokus der Interessen und Aktivitäten längst nicht mehr nur auf der Schweiz, die wohl noch als Sitzstaat eine gewisse Bedeutung genießt, aber zumal für einen wachsenden Anteil des Top-Management

ments nicht mehr den Mittelpunkt der Lebensinteressen bildet.

Während die Folgen der Globalisierung also für die Schweizer Volkswirtschaft in Form steigender Produktivität und sich verbessernder Wettbewerbsfähigkeit eindeutig positiv sind, leidet gleichzeitig das zivil-gesellschaftliche Engagement der Firmen und ihrer Exponenten. Die Produktionsentscheide der Unternehmen werden im Rahmen einer globalen Strategie getroffen, ohne große Rücksicht auf lokale Befindlichkeiten, und die Spitzenkräfte fühlen sich als Weltbürger und haben kaum Zeit, sich als Bürger einer Gemeinde, einer Region oder der Schweiz zu engagieren. Unterstreichen lässt sich dies mit der folgenden Zahl: Während in der Schweiz 1997 noch 55% der Führungskräfte Freiwilligenarbeit geleistet haben, waren es 2010 nur noch 38%.

Politische Verantwortung

Zur Verantwortung von Unternehmern und Managern gehört auch das politische Engagement. Führungskräften können die Rahmenbedingungen, in denen sie agieren, nicht gleichgültig sein, denn zumindest die Manager, aber auch die Unternehmen selbst bleiben trotz aller Globalisierung verwurzelt. Gute Spielregeln liegen selbst dann im Interesse der Führungskräfte, wenn ihr Horizont kaum über den eigenen Betrieb hinaus reicht. Politisches Engagement meint hier allerdings explizit nicht das Herausschinden eines Vorteils für den eigenen Betrieb oder die eigene Branche, sondern das Eintreten für eine liberale Ordnung, auch wenn sie einem im Einzelfall einmal weh tut. Leider stecken Führungskräfte ihre Energie zu oft in das Ergattern von Sonderregelungen und in die Eroberung monopolistischer Stellungen. Da kassieren Konzerne mit Milliarden-

gewinnen unverfroren Subventionen oder sind sich selbst Weltkonzerne von Renommee nicht zu schade, ihren Erfolg mit Preisabsprachen aufzubessern. Das mag ihnen kurzfristig nützen. Auf lange Frist schaufeln sie damit aber der Marktwirtschaft und der Freiheit das Grab.

Moralische Verantwortung gepaart mit Fingerspitzengefühl

Neben gutem Management und Eintreten für das Gemeinwohl kommt Führungskräften eine besondere Verantwortung hinsichtlich ihres persönlichen Verhaltens zu. Die meisten Menschen denken wohl besonders daran, wenn sie von einer Führung mit Werten sprechen. Die wirtschaftliche „Elite“ muss, auch wenn dies altmodisch tönen mag, besonders hohen ethischen Ansprüchen genügen, wenn nicht aus Einsicht in die eigene Rolle als Vorbild, dann schlicht aus Selbstschutz. Ein vorbildliches Verhalten kann Angriffsflächen reduzieren und Gefühle des Neids entschärfen. Das Tun der Wirtschaftsführer muss stets allgemeinen zwischenmenschlichen Regeln unterstehen. Die Engländer sagen „honesty is the best policy“, was frei übertragen so viel heißt wie: „Ehrlich währt am längsten.“ Man kann es auch anders formulieren: Die Gebote von Moral, Anstand und Stil sowie Recht und Gesetz gelten für Führungskräfte nicht

weniger als für andere Menschen – im Gegenteil. Wegen ihres Einflusses, ihrer Macht und ihrer öffentlichen Wirkung richten Führungskräfte, die gegen die Gebote der Moral und gegen das Gerechtigkeitsempfinden breiter Kreise der Bevölkerung verstoßen, einen viel größeren Flurschaden an als Durchschnittsbürger, die sich unkorrekt verhalten. Nicht zuletzt zerstören sie das wichtigste Kapital, über

Führungskräfte brauchen ZIVILCOURAGE und Mut, Unangenehmes zu sagen und dafür einzutreten.

das die Marktwirtschaft verfügt, nämlich das Vertrauen der Bürger in diese Ordnung. Angesichts der Exponiertheit der Eliten genügen bereits ganz wenige Persönlichkeiten ohne Takt und Fingerspitzengefühl, um ein ganzes System zu diskreditieren.

Zivilcourage

Auf der Basis von Werten zu führen, heißt auch, Zivilcourage zu zeigen. Leider bevölkern zu viele Jasager die Chefetagen der Unternehmen und vor allem die Verwaltungsräte. Dort, wo mit fremdem Geld – sprich: Geld der Aktionäre – gearbeitet wird, gehört zum Führen nicht nur die Bereitschaft zur Risikoprüfung, sondern auch der Wille, Projekte kritisch zu hinterfragen und rechtzeitig auf die Bremse zu treten, wenn nötig gegen den Mainstream. Dabei scheint besonders wichtig, was man – etwas hochtrabend – als Zivilcourage bezeichnen könnte. Ernest Hemingway hat sie einmal als „Standhaftigkeit und Würde unter äußerem Druck“ umschrieben. Es braucht statt Opportunisten und Anpassern wieder mehr unverbogene Menschen, Persönlichkeiten mit Rückgrat,

Führungskräfte müssen schon aus Selbstschutz besonders hohen ETHISCHEN Ansprüchen genügen.

Führen mit Werten funktioniert nur mit **VERTRAUEN** in die liberale Ordnung.

die bereit sind, ehrlich ihre Meinung zu sagen und für Unangenehmes einzutreten. Nur so ist Veränderung möglich, nur so lässt sich ein Herdentrieb, der wie der Zug der Lemminge ins Verderben führt, vielleicht aufhalten. Das bedeutet keineswegs, überall Dissens zu markieren, wo man leicht anderer Meinung ist. Aber es bedeutet, seinen Mut nicht nur dort zusammenzunehmen, wo es um ur-eigenste Interessen geht, um einen höheren Lohn oder ein größeres Büro, sondern eher dort, wo es um Grundsatzfragen der Unternehmung oder der Politik geht. In solchen Fragen sollten es sich Führungskräfte nicht zu leicht machen und nicht in einen als Kompromissbereitschaft verbrämten Opportunismus abgleiten.

Ein warmes Herz

Führungskräfte sollten auch noch in einem anderen Sinn Rückgrat beweisen, indem sie nicht nur privat, sondern auch im Beruf – das mag pathetisch klingen – ein warmes Herz zeigen. Beim Führen geht es immer um Menschen. Vor lauter Verstand darf daher die Menschlichkeit nicht vergessen gehen, also Einfühlungsvermögen und Verständnis, der rechte Ton und das Bemühen um eine vernünftige Abfederung unangenehmer Entscheidung. Menschlichkeit bedeutet ganz explizit nicht, sich gegen die Schwerkraft der ökonomischen Gesetze zu stemmen, ganz abgesehen davon, dass dies auf Dauer

ohnein ein aussichtsloses Unterfangen ist. Wo beispielsweise Entlassungen nötig sind, ist es besser, sie – mit dem nötigen sozialen Netz – rasch vorzunehmen als zuzuwarten, bis weitere Teile des Unternehmens hineingezogen werden und die Betroffenen vielleicht (noch) schlechter vermittelbar sind. Die Schalmeklänge der Wirtschaftsethik sind hier schlechte Wegweiser, weil sie gerne Menschlichkeit mit der Überwindung der ökonomischen Sachlogik gleichsetzen. Ziel muss es vielmehr sein, die Einsichten eines kühlen Kopfes mit einem warmen Herzen zu verbinden.

Letztendlich geht es beim Führen mit Werten immer um Vertrauen, das größte Kapital einer liberalen Marktwirtschaft. Dieses Vertrauen in die liberale Ordnung darf nicht weiter zerstört werden, ja es muss, wo es bereits zerstört wurde, mit Herz, Fleiß und Verstand wieder aufgebaut werden. Zum Glück lohnt sich verantwortungsvolles Handeln, lohnt sich Unternehmensführung auf der Basis von Werten längerfristig nicht nur für die Führungskräfte selbst, indem ihnen mit Achtung begegnet wird, sondern es lohnt sich auch mit Blick auf den unternehmerischen Erfolg. Es lohnt sich aber vor allem mit Blick auf die Sicherung jener freiheitlichen Ordnung, in der allein Unternehmertum, Wohlstand und Fortschritt gedeihen können. ///



/// **DR. GERHARD SCHWARZ**
ist seit 2010 Direktor des Think Tank
Avenir Suisse in Zürich sowie Lehrbeauftragter an der Universität Zürich.

/// Machtbalance und Systemstraffung

EIN JAHR NACH PUTINS AMTSANTRITT – EINE BILANZ*

MARKUS EHM /// Mit einem überzeugenden Wahlsieg kehrte Wladimir Putin im Mai 2012 an die Staatsspitze zurück. Für weite Teile der Bevölkerung gibt es zu ihm als Stabilitätsgarant keine Alternative. Während Putin die Interessen unterschiedlicher Gruppen innerhalb der politischen Elite machtbewusst ausbalanciert, sieht sich die Opposition mit harten Maßnahmen konfrontiert. Außenpolitisch konzentriert sich Russland auf den GUS-Raum. Das Verhältnis zum Westen ist abgekühlt.

Bereits Monate vor seinem Amtsantritt besetzte Putin bedeutungsvolle Führungspositionen mit loyalen Gefolgsleuten.¹

Sergej Iwanow rückte an die Spitze der mächtigen Präsidialverwaltung, deren bisheriger Leiter Sergej Narijschkin nun der Staatsduma vorsteht. Beide waren wie Putin in der St. Petersburger Stadtverwaltung tätig und sollen zuvor für den Geheimdienst gearbeitet haben. Der in der Bevölkerung populäre Dmitrij Rogosin wurde zum Stv. Premierminister befördert. Eine Schlüsselfunktion hat Wjatscheslaw Wolodin inne. Als Stv. Leiter der Präsidialadministration zeichnet er für das politische System verantwortlich. Wolodin koordiniert außerdem das Projekt der überparteilichen „Allrussischen Volksfront“, die Putin im Mai 2011 gegründet hat, um sich vom Ansehensverlust seiner Partei abzukop-

eln. Putins deutlicher Sieg im ersten Wahlgang festigte den Ruf Wolodins als effektiven Politikgestalter.

Mehr Verwaltung und Intransparenz – zugunsten Putins

Das Machtgefüge verschob sich weg von der Regierung hin zur Präsidialadministration.² Nach starken personellen Veränderungen stieg deren Mitarbeiterzahl um zehn Prozent. Wolodin verfügt über die größte Struktur, welche nicht zuletzt den Einfluss des Kremls ins Parteiensystem sichert. Zahlenmäßig mehr politische Organisationen – dank der Anfang 2012 liberalisierten Gesetzgebung – sorgen nicht automatisch für eine kremlkritischere Willensbildung. Zudem wechselten zahlreiche föderale Minister und hochrangige Beamte von der Regierung in die Präsidialverwaltung; ihre Geschäftsbereiche blieben unverän-



Nachdem es bei der Demonstration zu Putins Amtseinführung am 6.5.1012 zu Ausschreitungen zwischen der Polizei und Demonstranten kam, erschwerte der Kreml ein meinungspluralistisches Klima.

dert. So sorgen Kompetenzüberschneidungen für Unklarheiten in einem System von Kontrolle und Gegenkontrolle, in dem Putin gönnerhaft über Ämter verfügt und Kräftepole austariert. Der Staatspräsident verteilt als guter Herrscher tagespolitische Aufgaben, wobei Regierung und Verwaltung die Verantwortung für Fehlschläge tragen.

Dies gilt besonders für seine ambitionierten Wahlversprechen, für deren Nichterfüllung schon im Herbst drei Minister herbe Kritik einstecken mussten. Der Staatspräsident ordnete an, die Entgelte von öffentlich Bediensteten wie zum Beispiel Lehrern, Hochschuldozenten und Ärzten – teilweise bereits bis 2013 – drastisch anzuheben, um dadurch dem in weiten Teilen Russlands herrschenden Fachkräftemangel beizukommen. Eine Wirtschaftszeitung sieht auf den Staatshaushalt Mehrausgaben von über 25 Mrd. Euro im Zeitraum von 2013 bis 2015 zukommen, welche viele finanziell klamme Regionen nicht schultern könnten.³ Analysten beziffern die Kosten sämtlicher Wahlversprechen bis 2020 auf 160 Mrd. USD (8,4% des derzeitigen BIP) und verweisen auf stagnierende Rohstoffpreise (Erlöse aus Öl- und Gasgeschäften stützen den Staatshaushalt zu 50%).⁴

Für die Erfüllung der Anordnungen Putins fehlt es demnach erstens an Geld, und zweitens unterlässt nach Ansicht des Kreml die Regierung die Ausarbeitung der notwendigen Gesetzentwürfe. Allerdings scheinen die Kompetenzen der Regierung unklar. Deshalb schuf der Staatspräsident in seiner Administration eine neue Abteilung zur Umsetzung seiner Wahlversprechen.⁵ Zu ihrem Leiter wurde der 1. Stv. Premierminister Igor Schuwalow ernannt, der dadurch Kreml-Beamter wird: Neben

Wegen stagnierender Rohstoffpreise wird die Erfüllung der umfangreichen WAHLVERSprechen bezweifelt.

Regierungschef Medwedew untersteht er nun ebenso Staatspräsident Putin. Diese geteilte Loyalität schwächt die Machtposition der Regierung bei den bevorstehenden Haushaltsverhandlungen.

Hinter dem Ringen um Kompetenzen und politischen Einfluss stehen monetäre Belange. Riesige Begehrlichkeiten wecken bevorstehende Privatisierungen in den Sektoren Energie, Banken sowie Infrastruktur. Für die Veräußerung von Staatsbeteiligungen ist grundsätzlich die Regierung zuständig. Stimmen aus dem Kreml fordern jedoch bei Privatisierungen eine Kontrollfunktion des Präsidenten, wie es im Übrigen bis 1995 geregelt war. Strittig ist zudem die finanzielle Ausstattung des Regierungsapparats: Diese Mittel sind seit dem Jahr 2000 im Staatshaushalt der Präsidialadministration zugeordnet. Nun möchte die Regierung selbst darüber verfügen und vom Kreml unabhängiger sein.⁶

Beträchtliche Profite verspricht daneben die Neuordnung der bisher staatlichen Wasser- und Energieversorgung von Wohnanlagen – Auseinandersetzungen führten hier bereits zum Rücktritt des zuständigen Ministers. Sozialen Sprengstoff bergen Erhöhungen der Abgaben für das öffentlich verwaltete zentrale Warmwasser- und Heizungssystem. 2013 traten zwei regionale Minister zurück, weil in ihren Regionen die Wohnungsnebenkosten um 225% im Ver-

gleich zum Vorjahr gestiegen waren. Putin forderte volksnah, Tarifierhöhungen auf die Inflationsrate zu begrenzen.⁷ Um die Stimmung im Land vor der Präsidentschaftswahl nicht aufs Spiel zu setzen, wurden turnusgemäße Preissteigerungen verschoben. Der Kreml verfolgt also genau, was die Stabilität im Land gefährden könnte.

Innerhalb der Elite rivalisieren zwei Gruppen um die richtige Wirtschaftspolitik.⁸ An der Spitze der Befürworter staatlicher Unternehmensbeteiligungen sehen Experten Igor Setschin, der in der Vorgängerregierung als Vize-Premier den Rohstoffbereich verantwortete und Präsident des staatlichen Ölriesen Rosneft ist.⁹ Für ein liberales Modell tritt der Kreis um Regierungschef Dmitrij Medwedew ein. Die konkurrierenden Lager tragen ihren Kampf mittlerweile im Wege von Korruptionsskandalen öffentlich aus, tendenziell zu Lasten der Medwedew-Fraktion: Zunächst erklärte der Verteidigungsminister seinen Rücktritt. Bei Immobiliengeschäften seines Hauses soll es millionenschwere Unregelmäßigkeiten zu Lasten der Staatskasse gegeben haben. Dann nahmen die Strafverfolgungsbehörden Ermittlungen gegen die ehemalige Landwirtschaftsministerin auf; es geht um angebliche Veruntreuungen von Budgetmitteln in der Höhe von einer Milliarde Euro.¹⁰ Arkadij Dvorkovich,

Öffentliche KORRUPTIONSSKANDALE spiegeln den Kampf innerhalb der Elite wider.

Nachfolger von Igor Setschin als Vize-Premier für den Energiesektor, sah sich Ende Februar zur Dementierung von Rücktrittsgerüchten gezwungen. Er geriet mit geplanten Privatisierungen im Nordkaukasus unter Druck.¹¹

Mit einem Verweis auf die bisherige Personalpolitik Putins, nach der Vertrauen mit Loyalität honoriert wurde, sieht der Politologe Aleksej Muchin kein schnelles Ende der Regierung Medwedew. Ihre Auflösung komme nur im Extremfall in Betracht. Ferner vermutet Muchin eine Abmachung zwischen Präsident und Premier.¹² Ein Kampf zwischen Putin und Medwedew findet nicht statt. Gleichwohl hat letzterer in den Medien stark an Präsenz eingebüßt. Putin profitiert von den Korruptionsaffären: Zwar halten sich Hoffnungen auf Erfolge im Kampf gegen die Korruption in der Bevölkerung in Grenzen, allerdings sieht die Mehrheit in Putin nicht den Schaffer eines korrumpierten Regimes.¹³

Herausforderungen in der Bildungs- und Sozialpolitik

Für große Aufregung sorgt gegenwärtig eine einschneidende Hochschulreform. Die Straffung und Verbesserung der seit den 90er-Jahren aufgeblähten Bildungslandschaft bedarf der reihenweisen Schließung von Einrichtungen, doch nun rudert die Politik zurück. Wichtige Fragen sind ungeklärt: Wo wird das Lehrpersonal zukünftig unterrichten? Wo werden die Studenten ihr Studium abschließen? Welche Verwendung finden frei werdende Gebäude? Die Ziele der Reform finden Anerkennung, zumal der Staat beträchtliche Gelder für die verbleibenden Hochschulen zur Verfügung stellt. Allerdings verläuft die Umsetzung im Eiltempo und handwerklich

unausgegoren. Ein offener Protest hätte negative Auswirkungen sowohl auf die Stimmung im Land als auch auf die Außerdarstellung der russischen Hochschulpolitik.

Aus Furcht vor Widerständen in der Bevölkerung wurde die Erhöhung des Renteneintrittsalters von derzeit 60 Jahren bei Männern und 55 Jahren bei Frauen aufgegeben. Einnahmen aus Rohstoffgeschäften stützen das defizitäre Rentensystem weiterhin. Die Einführung der individuellen Rente bei Abschaffung der Einheitsrente brachte überwiegend Erhöhungen. Mit Beihilfen für Familien ab dem zweiten Kind will Russland die eklatante demographische Situation in den Griff bekommen – bisher ohne Erfolg. Die Lösung des Arbeitskräftemangels über Migration sieht die Bevölkerung skeptisch. Im Gesundheitsbereich erzielt Moskau Verbesserungen. Nichtsdestotrotz scheitert die Ausführung föderaler Gesetze in zahlreichen Regionen. Putin wird noch oft Gelegenheit haben, die Umsetzung seiner Erlasse anzumahnen.

Keine Perspektive für die Opposition

Der Staatspräsident sitzt fest im Sattel: Die Regierungspartei „Einiges Russland“ entschied den ersten Stimmungstest bei den Regional- und Kommunalwahlen im Oktober eindeutig für sich. Mit deutlichem Abstand folgte die Kommunistische Partei.¹⁴ Erfolge von neu geschaffenen Parteien – Gründungen wurden im Frühjahr 2012 stark vereinfacht – blieben die absolute Ausnahme. Die Opposition konnte die latente Proteststimmung nicht für sich nutzen. Auch bei den erstmals seit 2004 direkt gewählten Gouverneuren setzten sich die Amtsinhaber ohne Mühen durch. Diese

PUTIN sitzt fest im Sattel: Die Regierungspartei entschied die Regionalwahlen im Oktober für sich.

Neuerung gehört zwischenzeitlich bereits wieder der Vergangenheit an. Die Regionen entscheiden nun selbst, wer den Gouverneur wählt: die Bevölkerung oder das Gebietsparlament.¹⁵

Die Protestbewegung des ersten Halbjahres 2012 brachte bisher keine erfolgreichen Parteigründungen hervor. Das gesamte Oppositionsspektrum von linker über liberaler bis zu nationalistischer Gesinnung organisierte im Oktober die Wahl zu einem Koordinationsrat.¹⁶ Die landesweite Resonanz blieb mit ca. 82.000 Wählern hinter den Erwartungen zurück. Der Opposition fehlen ein Programm und in der Bevölkerung akzeptierte Führungspersönlichkeiten. Der Milliardär Michail Prochorow, welcher bei der Präsidentschaftswahl einen Achtungserfolg erzielte, bleibt bis dato blass. Obwohl die latente Proteststimmung in den Großstädten fortbesteht, hat der Zuspruch zu Kundgebungen stark nachgelassen.

Harte Reaktion des Kreml auf die Proteste

Für die Staatsseite kamen die Demonstrationen im Umfeld der Duma- und Präsidentschaftswahl überraschend. Gewichtige Stimmen in der Administration glauben nicht daran, dass Bürger zu Tausenden ohne konkrete materielle Anreize durch Dritte ihren Protest auf die Straße tragen. Der Kreml – mit Putin

an der Spitze – reagierte mit Maßnahmen, die ein meinungsppluralistisches Klima erschweren.

Im Mai verschärfte die Staatsduma nach Ausschreitungen zwischen der Polizei und Demonstrationsteilnehmern das Versammlungsrecht drastisch.¹⁷ Zwischenzeitlich hob der Verfassungsgerichtshof die Änderungen teilweise auf: Verfassungswidrig sei, die Organisatoren einer Versammlung ohne deren konkrete Schuld für das Verhalten aller Teilnehmer verantwortlich zu machen. Zudem müssten die erhöhten Mindeststrafen reduziert werden. Vertretern der „Linken Front“ wird in Zusammenhang mit den Tumulten die Aufwiegelung zu Massenunruhen angelastet, wobei sich die Vorwürfe auf den Enthüllungsbericht eines berüchtigten Fernsehsenders stützten.¹⁸ Im Raum steht die Kritik am russischen Staat, dass ein Verdächtiger, der sich rechtmäßig in der Ukraine aufhielt, von dort in einer ukrainisch-russischen behördlichen Schnellaktion ohne rechtliche Grundlage nach Moskau verbracht wurde.

Strengere Transparenzregeln gelten seit November für russische gemeinnützige Organisationen, die Gelder aus dem Ausland erhalten.¹⁹ Betroffen sind politische Nichtregierungsorganisationen, die in Russland die Interessen des ausländischen Geldgebers verfolgen. Die Registrierung beim Justizministerium als „ausländischer Agent“ ist jetzt vorgeschrieben. Bei Verstößen drohen empfindliche Strafen bis zu zweijährigem Freiheitsentzug. Unpräzise Formulierungen führen zu Rechtsunsicherheit. Politischen Kreisen zufolge habe der Kreml insbesondere die Wahlbeobachtungsorganisation „Golos“ im Auge, welche in den Jahren 2010 und 2011 insgesamt sechs Millionen Dollar allein aus

dem US-Haushalt erhalten hat. „Golos“ fiel durch eine professionelle und moderne Pressearbeit auf. Aus Sicht der Staatsspitze habe „Golos“ – nicht zuletzt mit einer verzerrten Tatsachendarstellung – die Interpretationshoheit in der internationalen Berichterstattung erlangt. Die deutschen Stiftungen müssen sich nicht als „ausländische Agenten“ registrieren, weil ihre Büros keine russischen, rechtlich selbständigen Organisationen sind. Allerdings könnte eine deutsche Stiftung mit Geldzuwendungen an einen russischen Verein diesen zu einem „ausländischen Agenten“ machen. Insgesamt agieren russische Organisationen vorsichtiger, mit negativen Konsequenzen für sinnvolle Projekte.²⁰ Menschenrechtsorganisationen haben sich an den Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte in Straßburg gewandt.²¹ Sie kritisieren ferner die im Herbst erfolgte Erweiterung des strafgesetzlichen Tatbestands des Hochverrats. Nach ihrer Auffassung könnte das Delikt durch schlichte Beratung von internationalen Organisationen verwirklicht werden. Die Staatsduma nahm das Gesetz einstimmig an.²²

Politische Organisationen, die Geld aus dem **AUSLAND erhalten, müssen sich als „ausländische Agenten“ registrieren lassen.**

Im September 2012 entzog die Staatsduma ohne vorhergehende Gerichtsentscheidung ihrem Kollegen Gennadi Gudkow das Mandat.²³ Diese Möglichkeit sieht das russische Recht für Abgeordnete vor, die sich als Unternehmer betätigen. Im Falle von Gudkow reichte der Parlamentsmehrheit eine



Gennadi Gudkow bei einer oppositionellen Demonstration am 15.9.2012. Am Tag zuvor wurde ihm von der Staatsduma wegen unternehmerischer Tätigkeit das Mandat entzogen.

dürftige Beweislage, um sich über das Wählervotum hinwegzusetzen. Die Ethik-Kommission der Staatsduma hatte zuvor festgestellt, dass die Teilnahme Gudkows an oppositionellen Demonstrationen nicht dem ungeschriebenen Verhaltenskodex des Parlaments entspreche. Die Staatsduma erscheint als Teil des Staatsapparats, und dessen „Korpsgeist“ steht über dem Wählerwillen. Die starke Stellung des direkt gewählten Staatspräsidenten und unklare Begriffe im Abgeordnetengesetz ermöglichen dem Kreml die Disziplinierung abtrünniger Abgeordneter. Russische Gerichte bestätigten die Rechtmäßigkeit des Mandatsentzugs.²⁴

Der Fall Gudkow löste eine beispiellose Beschuldigungswelle gegenüber Abgeordneten aus. Teilweise aus dem Parlament heraus, teilweise in sozialen Netzwerken im Internet werden Vorwürfe erhoben wie z. B. unzulässige unternehmerische Tätigkeit und undeklariertes Immobilienbesitz im Ausland.²⁵ Bis Anfang März 2013 erklärten vier Abgeordnete der Regierungspartei ihren Rücktritt. Der Politologe Gleb Pawlowskij sieht hinter diesen Skandalen den Kreml, der gegen jeden Abgeordneten kompromittierendes Material gesammelt habe; gegen wen dieses zum Einsatz komme, entscheide Putin persönlich. Stimmen aus der Präsidentschaft rechtfertigen ihr Tun mit Forderungen aus der Bevölkerung nach Integrität staatlicher Organe, erwähnen dabei aber den Kreml selbst nicht. Die Rücktrittsaffären diskreditieren die Staatsduma als Institution, die der Aufsicht durch den Kreml bedarf. Interessanterweise gibt die Bevölkerung Putin Recht: Eine Mehrheit begrüßt die Kontrolle anderer Staatsorgane durch den Staatspräsidenten.²⁶

Verschlechterung der Beziehungen zum Westen

Diese Entwicklungen belasten das Verhältnis zum Westen. In Brüssel verfolgt vor allem das EU-Parlament die Lage in Moskau mit Sorge. Die EU pflegt zu keinem Drittstaat so intensive Beziehungen wie zu Russland. Zwei Gipfel pro Jahr und zahlreiche ständige Arbeitsgruppen flankieren eindrucksvolle wirtschaftliche Kennziffern: Von allen russischen Exporten gingen 2012 45,8 % in die EU. Waren aus der EU machten in Russland 35 % aller Importe aus. Die Zusammenarbeit in der Forschung floriert. Bei den Visa-Verhandlungen scheint der Durchbruch geschafft. EU-Kreise sprechen von Erleichterungen „in Sichtweite“. Problematisch bleiben protektionistische Maßnahmen Moskaus zum Schutz seiner Wirtschaft, u. a. eine Recycling-Gebühr für Importfahrzeuge, das Verbot der Einfuhr von lebenden Rindern und Gebühren für Überflugrechte über Sibirien, die nach Ansicht der EU allesamt WTO-Regeln widersprechen. Russland ist seit 2012 WTO-Mitglied.

Russland bezeichnet in seinem außenpolitischen Konzept vom Februar 2013 die EU als ihren Hauptpartner in Handel und Wirtschaft. Als Perspektive formuliert Moskau einen einheitlichen Markt mit der EU. Den regionalen Schwerpunkt setzt die

Trotz aktueller MEINUNGSVERSCHIEDENHEITEN sind die EU und Russland aufeinander angewiesen.

neue Doktrin jedoch bei den GUS-Staaten. Bereits jetzt besteht eine Zollunion Moskaus mit Weißrussland und Kasachstan. Entstehen soll eine Eurasische Union als Bindeglied zwischen Europa und Asien. Russland beabsichtigt vor allem die Integration der Ukraine. Dem asiatisch-pazifischen Raum misst Russland zunehmende Bedeutung bei. Moskau verfolgt die Stärkung der Shanghai-Organisation in regionalen und globalen Angelegenheiten. Die Zusammenarbeit mit China soll in allen Bereichen ausgebaut werden. NATO-Erweiterungen sieht der Kreml negativ, insbesondere die geographische Annäherung des Bündnisses an die russische Grenze. Im Nahen Osten und in Nordafrika will Russland sich für Stabilität einsetzen und die Beziehungen zu den dortigen Ländern ausbauen.

Russland sieht die Stabilität in Gefahr, sobald einzelne Länder am UN-Sicherheitsrat vorbei und ohne Grundlage im internationalen Recht Maßnahmen zur Beilegung von Konflikten treffen. Moskau lehnt die Einmischung in innere Angelegenheiten anderer Staaten ab. Der Kreml will vermehrt sog. weiche diplomatische Methoden wie humanitäre und kulturelle Projekte einsetzen. Gleichzeitig warnt das neue Konzept vor dem Risiko, der Schutz der Menschenrechte könne zur Druckausübung sowie zur Manipulation der öffentlichen Meinung missbraucht werden. Im Bereich der internationalen Wirtschaftskooperation strebt Russland nach dem Ausbau seiner Rolle als Transitland im europäisch-asiatischen Warentransport. Moskau will die Weltöffentlichkeit mit einer Medienoffensive besser über russische Standpunkte informieren.

Russland mahnt die Einhaltung internationalen Rechts bei der Beilegung von KONFLIKTEN an.

Putins Treffen mit anderen Staatsoberhäuptern spiegeln die regionalen Schwerpunkte des Konzepts wider. Seine erste Auslandsreise führte ihn über Minsk und Berlin nach Paris. Mit Bundeskanzlerin Angela Merkel traf er zudem in Moskau bei den Regierungskonsultationen im November zusammen. Russland sieht in Deutschland seinen engsten Partner in der EU. Während die Wirtschaftskooperation zwischen den Ländern prosperiert, ließen die politischen Beziehungen an Euphorie vermissen. Bundeskanzlerin und Bundestag kritisierten u. a. das Vorgehen der Behörden und Gerichte gegen die Punk-Band Pussy Riot scharf. Besuche von politischem Spitzenpersonal im Rahmen des deutsch-russischen Kreuzjahres blieben aus. Gleichwohl macht nun gerade das Einlenken Deutschlands Visa-Erleichterungen zwischen der EU und Russland möglich.

Putin und US-Präsident Barack Obama sprachen beim G20-Gipfel in Mexiko im Juni 2012 miteinander. Meinungsverschiedenheiten in Bezug auf das US-Raketenabwehrsystem in Europa und die Syrienfrage bestehen fort. Washington verhängte am Jahresende empfindliche Sanktionen gegen russische Beamte, die Menschenrechtsverletzungen begangen haben sollen.²⁷ Moskau reagierte mit einem Adoptionsverbot von russischen Kindern

durch US-Bürger. Im September musste die staatliche US-Organisation USAid nach über 20 Jahren Russland verlassen.

Mehrmals traf sich Putin bereits mit dem ukrainischen Staatspräsidenten Viktor Janukowitsch: Russland möchte Kiew als Mitgliedsland der Zollunion gewinnen und stellt im Gegenzug Vergünstigungen beim Gaspreis in Aussicht. Der Kremlchef führte bilaterale Gespräche in Usbekistan, Kasachstan und Tadschikistan. Turkmenistan besuchte Putin anlässlich des GUS-Gipfels

Moskau treibt die **INTEGRATION** im GUS-Raum voran.

im Dezember 2012 und den armenischen Staatspräsidenten empfing er im Februar in Moskau. Die Zusammenkunft der Shanghai-Staaten in Peking nutzte der Kremlchef im Juni zu bilateralen Konsultationen mit chinesischen Spitzenvertretern. Laut Putin kann die Weltpolitik nur unter Einbeziehung Russlands und Chinas gestaltet werden. Gleichwohl sind die traditionellen Schwierigkeiten zwischen den beiden UN-Vetomächten nicht überwunden. So realisiert Moskau im Reich der Mitte sein Absatzpotential für Gas nicht einmal im Ansatz und kann deshalb seine schwierige Lage auf dem europäischen Gasmarkt kurzfristig nicht durch Verkäufe in Asien kompensieren. Es fehlt zum einen an teurer Infrastruktur, zum anderen scheiterten die Verhandlungen

bisher an den niedrigen Preisvorstellungen Chinas.

Lohnsteigerungen aufgrund Fachkräftemangel

Die volkswirtschaftliche Entwicklung hat nach Einschätzung von Wirtschaftsanalysten an Schubkraft verloren.²⁸ Das im Vergleich zu den Jahren vor der Krise niedrige Wachstum von 3,4% im Jahr 2012 möchte Russland auch 2013 mindestens erreichen. Das durchschnittliche Wachstum für Entwicklungs- und Schwellenländer sieht der IWF 2012 bei 5,1%. Russland stoße mit seiner starken Staatsquote in der Wirtschaft an Wachstumsgrenzen, so der IWF. Die Produktionskapazitäten seien ausgelastet, es fehle an Gestaltungsfreiheiten für unternehmerisches Handeln. Nach Einschätzungen der Sberbank bringe die Rückkehr von Putin in den Kreml keine grundlegenden Änderungen. Als Plus gilt die niedrige Arbeitslosenquote von ca. 5% landesweit, die Arbeitnehmern bei einer Inflationsrate von 6% reale Lohnsteigerungen ermöglicht. ///



/// **DR. MARKUS EHM**
leitet die Verbindungsstelle Moskau der
Hanns-Seidel-Stiftung.

Anmerkungen

- ¹ Der Verfasser dankt Frau Marina Klintsova für die Unterstützung bei der Erstellung des Beitrags.
- ² Das Folgende nach: HSS-Auslandsberichte (Russland) 1/2012 vom 26.1.2012.
- ³ Das Folgende nach: Kommersant, 27.12.2012, S. 1 f.
- ⁴ <http://rbcdaily.ru/politics/562949984941455>, Stand: 15.3.2013; http://www.vedomosti.ru/politics/news/2378991/cena_tretego_sroka, Stand: 15.3.2013.
- ⁵ <http://www.vedomosti.ru/finance/2012/10/16/5074161>, Stand: 15.1.2013.
- ⁶ Kommersant, 25.1.2013, S. 3.
- ⁷ Kommersant, 5.3.2013, S. 1, 6.
- ⁸ Kommersant, 26.2.2013, S. 6.
- ⁹ <http://www.nakanune.ru/articles/17264/>, Stand: 15.3.2013.
- ¹⁰ Kommersant, 27.12.2012, S. 1 f.; <http://www.mk.ru/politics/article/2012/09/24/752422-predvyibornyie-obeschaniya-putina-oplatyat-voditeli.html>, Stand: 15.3.2013.
- ¹¹ Profil, 3.12.2012, S. 20 f.
- ¹² <http://www.n2.ru/policy/425201.html>, Stand: 21.2.2013.
- ¹³ <http://izvestia.ru/news/541034>, Stand: 15.03.2013.
- ¹⁴ Kommersant, 4.12.2012, S. 3; 5.3.2013, S. 2.
- ¹⁵ Das Folgende nach: HSS-Auslandsberichte (Russland) 11/2012 vom 29.10.2012.
- ¹⁶ Kommersant, 27.2.2013, S. 4.
- ¹⁷ <http://ria.ru/politics/20121022/905642142.html>, Stand: 15.3.2013.
- ¹⁸ Das Folgende nach: Kommersant, 15.2.2013, S. 1 f.
- ¹⁹ Kommersant, 4.10.2012, S. 5; 22.10.2012, S. 1, 5; 23.10.2012, S. 1; 24.10.2012, S. 1, 4.
- ²⁰ Das Folgende nach: HSS-Auslandsberichte (Russland) 12/2012 vom 8.11.2012.
- ²¹ Kommersant, 30.1.2013, S. 1.
- ²² Kommersant, 7.2.2013, S. 2.
- ²³ Kommersant, 19.10.2012, S. 2; 1.11.2012, S. 3.
- ²⁴ Das Folgende nach: HSS-Auslandsberichte (Russland) 10/2012 vom 27.9.12.
- ²⁵ Kommersant, 6.2.2013, S. 2; 13.02.2013, S. 2.
- ²⁶ Das Folgende nach: Kommersant, 20.10.2012, S. 1 f; 21.2.2013, S. 1 f.
- ²⁷ Kommersant, 22.10.2012, S. 3.
- ²⁸ Siehe HSS-Auslandsberichte (Russland) 2/2013 vom 31.1.2013.
- ²⁹ Das Folgende nach: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1.2.2013, S. 15.

/// Piratenlogistik wird schon am Strand zerstört

MISSION ATALANTA GEGEN PIRATERIE

MICHAEL STEHR /// Somalische Piraten haben ihre besten Zeiten hinter sich. Noch ist zwar keine effektive Bekämpfung der Banden durch somalische Kräfte sichtbar. Doch die neue proaktive Strategie von EuNavFor ATALANTA, die Piratenlogistik schon am Strand zu stören, hat den Piraten das Geschäftsmodell nachhaltig verdorben. Reaktive Strategien der Seestreitkräfte wie Geleitschutz und Seeraumüberwachung haben in den weiten Seegebieten am Horn von Afrika in den Vorjahren nur begrenzte Wirkung entfaltet. Andere Seegebiete wie Asien und vor allem Westafrika rücken wieder verstärkt in den Fokus.

Daten und Zahlen global

Seit 1993 wird der Bericht „Piracy and Armed Robbery against Ships. Annual Report“ des International Maritime Bureau in London (IMB) veröffentlicht. Im Folgenden wird allein auf die Daten des IMB Bezug genommen. Das IMB legt für seinen statistischen Gebrauch folgende Definition der Piraterie zugrunde: „Piracy is the act of boarding any vessel with the intent to commit theft or other crime and with the capability to use force in the furtherance of the act“. Das Piracy Reporting Center (PRC, Kuala Lumpur) des International Maritime Bureau (IMB, London) registrierte 2012

weltweit 297 Angriffe (439 in 2011) und 28 Entführungen (45). Rund 600 Seeleute wurden entführt (800) und 6 Seeleute getötet (8). Insgesamt wurden 41 von deutschen Unternehmen verwaltete Schiffe angegriffen.

Somalia: Piraten auf See in der Defensive! – Landseits Aussicht auf anhaltende Stabilisierung?

Von Somalia gingen 75 Attacken aus (237 in 2011), davon endeten 14 in Entführungen (28). Nicht außer Acht gelassen werden darf die Dunkelziffer bei Überfällen und Entführungen, die auf der Basis der Erkenntnisse der am Horn



Bundeswehrosoldaten verhaften im Rahmen der EU-Mission Atalanta Piraten im Golf von Aden vor Somalia

Quelle: dpa Picture-Alliance/DB Bundeswehr

von Afrika operierenden Seestreitkräfte nach wie vor bei Faktor 4-5 anzusetzen ist. Die positive Dramatik der Entwicklung wird noch deutlicher, wenn man die Jahreshälften isoliert: Den 60 Angriffen mit 12 Entführungen im ersten Halbjahr folgten ganze 15 Angriffe mit 2 Entführungen im zweiten Halbjahr. Die Qualität der angegriffenen Fahrzeuge änderte sich nicht gegenüber den Vorjahren. Von der Dhow bis zum Suezmaxtanker und Massengutfrachter war alles dabei. Die Relation Angriffe/Entführungen betrug 2012 etwa 5,4/1, in 2011 war sie aber noch schlechter, nämlich 8,5/1. Den mittler-

Küstennahe Überwachung und bewaffneter Selbstschutz bewirken einen RÜCKGANG der Piraterie am Horn von Afrika.

weile geringeren Aktivitäten der Piraten fehlt es also keineswegs an Zielgerichtetheit und Durchschlagskraft.

Die nachfolgende Tabelle zeigt anhand der Daten des IMB die Entwick-

Tabelle: Die Entwicklung der Piraterie vor Somalia von 2001 bis 2012.

Jahr	Überfälle gesamt	davon Schiffs- entführungen	Geiseln	Seeleute getötet	Seeleute verletzt
2001	20	2	48	0	0
2002	22	2	41	0	0
2003	21	1	26	0	1
2004	10	0	10	0	0
2005	45	15	241	0	1
2006	20	5	87	1	2
2007	44	12	177	2	6
2008	111	42	815	4	14
2009	217	47	867	4	10
2010	219	49	1016	8	13
2011	237	28	470	8	3
2012	75	14	250	2	1

lung der Piraterie vor Somalia von 2001 bis 2012.

Ausschlaggebend für den jüngsten Rückgang der Piraterie am Horn von Afrika sind zwei Faktoren: Enge Überwachung der Piratenaktivitäten vor der Küste durch Seestreitkräfte und bewaffneter Selbstschutz der Handelsschifffahrt.

Neue Strategie verdrängt Piraten das Geschäftsmodell

Die positive Entwicklung belegt die Wirksamkeit der Strategie der Seestreitkräfte: Küstennahe Überwachung der

Piratennester und Zerstörung von Booten, Treibstoff und Waffen am Strand, enge Seeraumüberwachung im Golf von Aden und eine weiträumige Seeraumüberwachung im Arabischen Meer und Indik. Zunächst unter niederländischer Führung – „Operation Ketting“ – und sodann unter dem Mandat EU NavFor ATALANTA wurde seit Ende 2011 die „proaktive“ Bekämpfung der Gangs in Küstennähe und seit Mai 2012 auch landeinwärts begonnen. Die Bundesrepublik Deutschland hat ihr Mandat für die Deutsche Marine seit Mai 2012 ent-

sprechend geographisch ausgedehnt. Zwar wurde mit der Begrenzung auf 2.000 m landeinwärts der Küstenlinie der Mandatsrahmen des Sicherheitsrates der Vereinten Nationen nicht ausgeschöpft, praktisch aber genügte die mehrfach durchexerzierte Zerstörung ausgerüsteter Piratenboote am Strand, um den Piratenbanden das Geschäftsmodell gründlich zu verhaseln. Die wiederholte Zerstörung von fertig ausgerüsteten Booten am Strand und die deutlich zurückgegangene Zahl neuer Entführungen schreckt „Investoren“, die bisher regelmäßig zur Finanzierung von Kaperfahrten beigetragen haben, effektiv ab. Auch die Banden selbst sind zurückhaltender geworden im Hinblick auf das „Re-Investieren“ von Lösegeldern in neue Raubzüge.

Die Zerstörung von Piratenbooten am STRAND schreckt „Investoren“ ab.

Überfälle haben dementsprechend seit Herbst 2012 Seltenheitswert. Auch Meldungen über aufgebrachte „Pirate Attack Groups“, die regelmäßig aus einem Mutterfahrzeug und mindestens zwei Skiffs für die Angriffe zusammengesetzt sind, sind mittlerweile dünner gesät – eben weil es deutlich weniger Piraten aufzubringen gibt. Ein Beispiel zeigt, wie gut eingespielt die luftgestützte Aufklärung in Zusammenarbeit mit schwimmenden Einheiten ist: Am 21. November 2012 brachte die rumänische Fregatte REGELE FERDINAND im Somalischen Becken etwa 350 nautische Meilen (nm) östlich von Mogadischu ein Piratenskiiff auf, zerstörte es und nahm neun Piraten in Ge-

wahrsam. Schwedische und luxemburgische Seefernaufklärungsflugzeuge hatten schon zwei Tage zuvor die Beschattung der Piraten begonnen und die Fregatte an das Skiff herangeführt.

Die Bekämpfung der Piratenlogistik am Strand hat den Geldgebern und Unterstützern der Banden die Lust am Geschäftsmodell Piraterie ausgetrieben: Beiträge in Naturalien oder Kredit für Boote, Treibstoff und Waffen lohnen nicht mehr, wenn die Mehrzahl der frisch ausgerüsteten Boote am Strand zerstört oder schon wenige Meilen von der Küste entfernt aufgebracht wird. Wo noch 2011 beinahe sichere und extrem hohe Renditen winkten, ist nun das Risiko des Verlustes des eingesetzten Kapitals überwältigend groß geworden.

Solange die Gangs ihr Geld mit vollen Händen unter die Leute brachten, waren sie nicht nur gefürchtet, sondern beliebte Volkshelden in ihren Hauptorten wie Eyl, Harardhere, Hobyo und Garacad. Doch mittlerweile gibt es Hinweise, dass ihnen seit Jahresende 2012 der Rückhalt in der Bevölkerung und bei den örtlichen Autoritäten wegbriecht. Teile der Gangs fischen jetzt wieder, andere betreiben das lukrative Geschäft des Schmuggels von Menschen und Waren, suchen ihr Glück wieder in Milizen, zivilen Berufen oder warten einfach ab.

Die Entscheidung zur Bekämpfung der „Piratenlogistik“ am Strand hat sich schon wenige Monate nach Beginn ihrer Umsetzung als richtig erwiesen. Darüber hinaus ist diese Strategie effektiv, weil weniger schwimmende Einheiten gebraucht werden für die „Close-in-Blockade“ somalischer „Piracy-Hotspots“ als für eine großräumige Seeraumüberwachung.

Bewaffneter Selbstschutz ziviler Seeschiffe bremst Attacken aus

Die Situational Awareness der zivilen Seeschifffahrt hat sich deutlich entwickelt. Allein die erhöhte Aufmerksamkeit und der intensiviertere Austausch von Informationen über verdächtige Sichtungen machen den Banden das kriminelle Handwerk schon lange im Vorfeld akuter Angriffe deutlich schwerer.

Effektive technische Abwehrmaßnahmen bilden auf vielen Schiffen die erste und nicht selten schon erfolgreiche Abwehrphalanx gegen Angriffe – sie folgen den Vorgaben der Best Management Practices der IMO (IMO-BMP). Noch mehr tragen die immer häufiger anzutreffenden privaten bewaffneten Sicherheitsteams zur effektiven Angriffsabwehr bei. Bis Ende 2012 ist kein bewaffnet geschütztes Schiff entführt worden. Wer als Reeder auf

Private bewaffnete SICHERHEITSTEAMS an Bord schützen vor Entführung.

Nummer sicher gehen will, hat mit dem Mustervertrag der BIMCO „Guardcon“ eine Möglichkeit, Haftungsrisiken für Reeder und Kapitän zu definieren und zu reduzieren, gibt aber wichtige Entscheidungsbefugnisse des Kapitäns in die Hände der Sicherheitsteams, was die Ansprüche an deren Können erhöhen muss.

Seestreitkräfte und bewaffneter Selbstschutz – Dualität sichert Erfolg

Die militärischen Maßnahmen sind im Zusammenwirken mit der zivilen Seeschifffahrt zu betrachten. Erst die Dualität insbesondere mit dem bewaffneten Selbstschutz bringt den durchschlagenden

Erfolg. Entfiele eines der Elemente, wäre die Reduktion der Piraterie nicht so erfolgreich verlaufen: Ohne Seestreitkräfte könnten die Piraten ihre Angriffe ungestört vorbereiten, sie würden auf die bewaffneten Teams mit einem „Wettrüsten“ antworten; ohne bewaffnete Teams auf zivilen Schiffen könnten die wenigen „Pirate Attack Groups“, die den Seestreitkräften entwischen, doch noch den einen oder anderen Kapererfolg verbuchen.

Entwicklungen in Somalia – Hoffnungen stützen sich auf neue Zentralregierung

Zur Entwarnung ist es dennoch zu früh. Die Seestreitkräfte müssen den Druck auf die Piraten aufrechterhalten. Eine Staatsgewalt, die den Piraten auch in Mittelsomalia das Handwerk endgültig legen könnte, ist noch nicht zu sehen.

Die Banden könnten sich in der derzeit in Mittelsomalia immer noch undurchsichtigen Lage reorganisieren, sobald der Druck durch EU-NavFor ATALANTA nachlässe. Vielleicht könnten Piraten auch von den Küsten des Jemen aus operieren? Piraterie lässt sich auf See effektiv eindämmen – mit aktiven Seestreitkräften und bewaffnetem Selbstschutz ziviler Schiffe. Sie ist aber nur an Land wirksam zu beenden, dies zeigen die Erfahrungen der Anrainer der Malakka-Straße seit 2005. Allein die Somalis haben dies in der Hand – unterstützt von AMISOM.

Die Entwicklungen in Somalia geben Anlass zur Hoffnung: Werden die Piratenbanden schon bald ihre sicheren Basen verlieren? Die Zentralregierung dehnt ihr Einflussgebiet aus, nach Süden zur Grenze Kenias und nach West zu Nordwest zur Grenze nach Äthiopien. Al-Shabaab wurde im Sommer und



Die Strategie der EU NAVFOR Atalanta, Piratenlogistik schon am Strand zu zerstören, zeigt Wirkung.

Quelle: Sean Gallup/Getty Images

Frühherbst 2012 von AMISOM zurückgedrängt, ihre letzte große Bastion hat sie mit dem Hafentort Kismayo im Spätsommer 2012 nach Operationen kenianischer Streitkräfte und der AMISOM-Truppen verloren. Doch die Islamisten sind nicht besiegt, sondern nur ins Binnenland abgedrängt. Im Februar 2013 war AMISOM in den Provinzen Bay und Lower Shabelle (nur runde 100 bis 200 Kilometer westlich und südlich von Mogadischu) mit Al-Shabaab beschäftigt, die immer wieder durch Terroraktionen auf sich aufmerksam macht. Mittelsomalias lange Küstenlinien, etwa 700 Kilometer Distanz von Mogadischu bis zur südlichen Begrenzung der Herrschaftssphäre Puntlands, werden auch Anfang 2013 noch immer nicht von der Zentralregierung oder von AMISOM kontrolliert. Die Hoffnungen sind groß, doch können die Zentralregierung in Mogadischu und die Afrikanische Union genügend militärische Kräfte mobilisieren, um erst den Süden und dann auch Mittelsomalia unter Kontrolle zu bringen?

Lokale Autoritäten in den Piratenhochburgen gehen zunehmend auf Distanz zu den Banden. Von Norden her nehmen Puntlands Milizen die Piraten ins Visier, so etwa geschehen im Fall der im Dezember 2012 durch Puntlands Sicherheitskräfte erwirkten Befreiung des am 29. März 2010 entführten MV ICEBERG I, das in Garacad festgehalten wurde. Der Casus zeigt deutlich die Veränderung: Garacad liegt etwa 120 km südlich der Piratenhochburg Eyl an der somalischen Ostküste, der Ort lag damit seit Ende 2006 weit südlich des Einflussbereichs der autonomen Provinz Puntland. Über Jahre hinweg konnten die Piraten von dort aus ungestört ihr Geschäft betreiben. Die

Gangs haben nun schon lange keine große Beute mehr gemacht – aber in Eyl, Harardhere und Hobyo haben sie nach wie vor Basen. Allein spektakuläre Machtdemonstrationen der Piratengangs wie etwa die Entführung des puntländischen „Ministers“ für Häfen und Verkehr, Said Mohamed Rageh, im Oktober 2010 nach Jariban, einem Piratennest im Süden Puntlands, dürften bis auf weiteres der Vergangenheit angehören. Der Entführte wurde seinerzeit nach mehrtägigen Verhandlungen freigegeben.

Weitere „Piracy-Hotspots“ Golf von Guinea, insbesondere Nigeria: alte Probleme, neue Entwicklungen

Die Piratenhochburgen an der Westküste Afrikas existieren seit Jahrzehnten. Neu sind aber die Attacken auf fahrende Schiffe außer Sichtweite der Küste, u. a. Ende Dezember 40 – mit der erheblichen Ausdehnung des Operationsgebietes erschweren sie den Sicherheitskräften die Vorbeugung und Verfolgung ganz erheblich. Hauptsächlich zielen die Piraten auf die Entwendung von leicht beweglichen Wertsachen, den Diebstahl ganzer Treibstoffladungen und gelegentlich die Entführung einzelner Besatzungsmitglieder in den küstennahen Dschungel mit dem Ziel der Lösegelderpressung. Diese Geschäftsmodelle können ohne Duldung durch korrupte Sicherheitskräfte oder die Rebellen im Nigerdelta nicht funktionieren. Eine Gegenstrategie der Sicherheitsbehörden ist bisher noch nicht in Sicht.

Im Golf von Guinea brachten es Piraten auf 58 Angriffe und 10 Entführungen. Den Schwerpunkt bildete hier Nigeria: 27 Angriffe, 13 Schiffe ge-

tert, 4 entführt, auf 8 Schiffe wurde scharf geschossen (in 2011 wurden nur 10 Angriffe gemeldet, davon zwei Entführungen).

Südostasien

Insgesamt bleibt die Piraterie ein Problem, in der geographischen Differenzierung zeigen sich aber Unterschiede.

Den auffälligsten Rückgang beobachtet das IMB im Südchinesischen Meer von 31 in 2010 auf 13 in 2011 und lediglich 2 in 2012 – in beiden Fällen setzten die Piraten die Crew aus, einmal verschwanden sie spurlos mit Schiff und Ladung, ein weiteres Mal konnte das Schiff von vietnamesischen Sicherheitskräften kurzfristig sichergestellt werden. Weitere Seegebiete mit Rückgängen: Malaysia verzeichnet 2012 nur 12 Angriffe (Vorjahr 16), Straßen von Malakka und Singapur 8 (12), Vietnam 4 (8) und die Philippinen 3 (5).

Nur wenig mehr Zwischenfälle verzeichnen Indien mit 8 (Vorjahr 6) und Bangladesch mit 11 (10).

Auffällig höhere Zahlen weist lediglich Indonesien aus mit 81 (46). Der deutliche Anstieg betrifft Fälle des Anbordschleichens auf Reede und in Häfen mit Diebstahl leicht beweglicher Sachen.

Die wenigen Entführungsfälle in Fernost zeigen, dass die Strukturen der Organisierten Kriminalität nach wie vor bestehen und aktiv sind.

Justiz und Gesetzgebung mit Bezug auf Piraterie in Deutschland Prozess gegen die Kaperer von MV TAIPAN in Hamburg

Der erste Piratenprozess in der Freien und Hansestadt Hamburg seit Jahrhunderten dauerte beinahe zwei Jahre. Das Landgericht Hamburg hat das Verfahren am 105. Verhandlungstag am 19.

Oktober 2012 nach akribischer Beweisaufnahme mit vielen Zeugen und Gutachtern mit der Urteilsverkündung in der Ersten Instanz beendet. Die drei jüngsten Angeklagten erhielten zwei Jahre Jugendstrafe, sind auf freiem Fuß und genießen betreutes Jugendwohnen mit Beschulung, die übrigen sieben erhielten Haftstrafen von sechs bis sieben Jahren. Der Bundesgerichtshof wird über Revisionsanträge zweier Angeklagter zu entscheiden haben. Im Revisionsverfahren

**Die Bewachungsunternehmen
sind verantwortlich für die EIGNUNG
des eingesetzten Personals.**

geht es allein um Rechtsfragen, eine erneute Tatsachenklärung erfolgt nicht. Wie auch immer das Revisionsverfahren ausgeht: Die Somalier sind nach Deutschland geholt worden und genießen einen legalen Aufenthaltsstatus – einfach des Landes verweisen wird also aus Rechtsgründen nicht möglich sein.

Gesetz zur Einführung eines Zulassungsverfahrens für Bewachungsunternehmen auf Seeschiffen

Lange wurde sie gefordert, eine neue gesetzliche Regelung für den Einsatz qualifizierter privater bewaffneter Schutzkräfte auf Seeschiffen unter deutscher Flagge, die bestimmte Mindestkriterien vorweisen müssen. Nun ist das „Gesetz zur Einführung eines Zulassungsverfahrens für Bewachungsunternehmen

auf Seeschiffen“ per 13.12.12 weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit vom Deutschen Bundestag verabschiedet worden. Technisch betrachtet handelt es sich um Änderungen der §§ 13b, 29, 31, 47 und 144 Gewerbeordnung, Änderungen der §§ 48, 52 und 53 sowie die Einfügung des neuen § 28a Waffengesetz sowie die Erteilung einer Ermächtigung zum Erlass einer „Verordnung über die Zulassung von Bewachungsunternehmen auf Seeschiffen nach § 31 Absatz 4 Satz 1 der Gewerbeordnung“ an die Bundesministerien für Wirtschaft und Technologie, Inneres und Verkehr.

Die Begründung des Gesetzentwurfes hebt hervor, dass die Zulassung von Bewachungsunternehmen besonderen Anforderungen unterliegt. Der Einsatz auf See birgt besondere Gefahren und ist ausweislich der zwar seltenen aber wiederholt auftretenden Fälle von Verletzung oder Tod von Sicherheitspersonal (zuletzt im Dezember 2012 vor der Küste Nigerias) mit hohen persönlichen Risiken verbunden. Es muss sichergestellt sein, dass das eingesetzte Sicherheitspersonal fachlich und persönlich geeignet und zuverlässig ist. Eignung und Zuverlässigkeit müssen durch das Bewachungsunternehmen fortlaufend gewährleistet werden.

Bei Enthaltung der Grünen und gegen das Votum der SPD lehnte das Parlament einen Antrag ab, den Einsatz privater Sicherheitsdienste im Kampf gegen Piraterie zu zertifizieren und zu kontrollieren. Es bleibt bei einer Sicherstellungs- und Darlegungspflicht der antragstellenden bzw. zugelassenen Unternehmen, genauer: Für die Zulassung müssen Bewachungsunternehmen sicherstellen, „dass im Rahmen der Bewachungsaufgaben auf Seeschiffen nur Personen eingesetzt werden, die über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, die persönlich geeignet und zuverlässig sind“. Außerdem müssen sie über maritime und technische Kenntnisse verfügen, Gefahrensituationen erkennen und einschätzen können, Deeskalationstechniken beherrschen sowie Kenntnisse im Bereich Brandbekämpfung haben. Eine Zertifizierung findet im Zulassungsverfahren nicht statt. „Vielmehr muss der Antragsteller darlegen, dass das von ihm eingesetzte Bewachungspersonal über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügt und persönlich geeignet und zuverlässig ist“, so die Begründung der Bundesregierung. Die Dauer der Zulassung ist nicht Gegenstand der gesetzlichen Regelung, sie ist in jedem Falle zu befristen und soll in der Rechtsverordnung geregelt werden, im Entwurf der Verordnung sind zwei Jahre vorgesehen.

Auch weiterhin bleibt den Sicherheitsunternehmen die Verwendung von Kriegswaffen verboten. Künftig ist die Hamburger Waffenbehörde bundesweit zentral für alle Genehmigungen nach dem Waffenrecht für sämtliche antragstellenden Sicherheitsunternehmen zuständig, die auf deutschen Seeschiffen tätig werden wollen.

Ein neues Gesetz regelt seit Ende 2012 die **ZULASSUNG** von **Bewachungsunternehmen auf Seeschiffen**.

In der Rechtsverordnung sollen geregelt werden:

- Die Pflichten des Bewachungsunternehmens zum Erstellen von Verfahrenshandbüchern, zum Führen von Einsatzprotokollen, zur Erstellung und Übersendung von Einsatzberichten an den Auftraggeber und das BAFA sowie Melde- und Anzeigepflichten;
- die Anforderungen an die Betriebshaftpflichtversicherung, insbesondere an den Umfang der Versicherung, die Mindestversicherungssumme für jeden Versicherungsfall, die Anzeigepflichten des Versicherungsunternehmens, die Bestimmung der zuständigen Stelle nach § 117 Absatz 2 des Versicherungsvertragsgesetzes und die Anerkennung von Haftpflichtversicherungen von außerhalb Deutschlands zum Geschäftsbetrieb zugelassenen Versicherungen;
- die Anforderungen und Verfahren zur Anerkennung von Zulassungen aus anderen Staaten.

Auf alle antragstellenden und zugelassenen Sicherheitsunternehmen kommen Kosten zu, u. a. für die Erstellung des Verfahrenshandbuchs, für die Antragstellung, für Berichts- und Meldetätigkeit und – als auf lange Sicht wohl größter Posten – für die Unterrichtung des Bewachungspersonals, soweit dieses die geforderten Kenntnisse nicht aufgrund bereits vorhandener beruflicher Qualifikationen nachweisen kann.

Der Gesetzesbeschluss enthält neue Vorschriften, die sämtliche Sicherheitsunternehmen betreffen, nicht allein die im maritimen Bereich tätigen. Es gelten strengere Anforderungen an die Zuverlässigkeit der Unternehmen unter den Aspekten „Extremismusbekämpfung“

und „Innere Sicherheit“. So liegt die erforderliche Zuverlässigkeit nicht vor, wenn der Betreiber Mitglied in einem verbotenen Verein oder einer verbotenen Partei war. „Gerade in dieser Position muss die Zuverlässigkeit gewährleistet sein, was insbesondere auch Rechtstreue und das Fehlen extremistischer Aktivitäten voraussetzt“, so die Begründung. Ziel ist es, Gefahren durch Gewerbetreibende abzuwehren, „die Zugang zu sabotageempfindlichen Bereichen haben oder haben könnten“.

Somalische Piraten haben im Jahr 2011 Kosten von ca. 7 MILLIARDEN US-Dollar verursacht.

Economic Cost of Somali Piracy 2011

2012 veröffentlichte die One Earth Future Foundation (OEF) Ergebnisse ihrer Studie „The Economic Cost of Somali Piracy 2011“, die sich eingehend mit der schwierigen Beschaffung entsprechender Informationen auseinandersetzt. Im Saldo haben somalische Piraten allein im Jahr 2011 Kosten von rund 7 Milliarden US-Dollar verursacht. Militärische Operationen stellen mit einem Anteil von 19% an den Gesamtausgaben bei weitem nicht den größten Posten. Den Löwenanteil trägt die zivile Schifffahrtswirtschaft. Lösegelder (nur 2%), zusätzliche Personalkosten für Risikozuschläge oder langfristig arbeitsunfähige Seeleute bzw. für Sicherheitsteams und gesteigerte Ausgaben für technische Si-

cherheitsausrüstung sowie Versicherungen belaufen sich auf einen Anteil von 32 % an der Gesamtsumme. Den größten Posten aber bilden der erhöhte Treibstoffverbrauch durch außerplanmäßige Tempoerhöhungen und der kombinierte Mehraufwand für Treibstoff und Zeit durch Umwege, das allein macht rund 49 % und damit knapp 3,5 Mrd. US-Dollar aus. Nicht eingegangen in den Gesamtsaldo sind die Auswirkungen auf die Volkswirtschaften der Anliegerstaaten des Indischen Ozeans. Am Beispiel Kenia deutet der Report jedoch an, dass Piraterie eine messbare Beeinträchtigung von Import, Export und Tourismus bewirkt: Abbau von Arbeitsplätzen in der Tourismusbranche und Verteuerung wichtiger Güter in Kenia sind die Folge.

Human Cost of Somali Piracy 2011

Den bisher umfassendsten empirischen Überblick darüber, wie viele Menschen von Piraterie direkt betroffen waren und auf welche Art und Intensität, liefert die im Juni 2012 gemeinsam von der OWFF und dem International Maritime Bureau (IMB) herausgegebene Studie „Human Cost of Somali Piracy 2011“. Zu bedenken ist die Dunkelziffer der Überfälle auf und Entführungen von regional operierenden Fahrzeugen asiatischer oder arabischer Herkunft, die auf der Basis der Beobachtungen der Seestreitkräfte konservativ geschätzt mindestens mit Faktor 4-5 anzusetzen ist.

Nach der Studie haben im Jahr 2011 3.863 Seeleute einen Piratenangriff erlebt, 968 erlebten das Entern ihres Schiffes durch Piraten, davon konnten 413 in „Panic Rooms“ Schutz suchen und nach Stunden des Wartens von Soldaten befreit werden, die übrigen wurden für Monate entführt. Zum Jahresanfang

2011 waren bereits 645 Seeleute in Piratenhand. 123 Seeleute mussten mehr als ein Jahr auf ihre Freisetzung warten, 23 sogar mehr als 2 Jahre. Entführt wurden in 2011 auch 6 Touristen und Mitarbeiter von Hilfsorganisationen. 35 dieser Geiseln starben 2011: 8 wurden während oder nach Piratenangriffen getötet, 8 starben an Krankheiten während der Entführung, 19 starben während eines Befreiungsversuch durch Seestreitkräfte oder bei Fluchtversuchen. Die zu Geiseln gewordenen Seeleute stammen überwiegend aus den Philippinen (17 % der Geiseln), China (9 %) und Indien (8 %). Aus OECD-Ländern stammten insgesamt 7 % der Entführten.

Auch die Piraten hatten Verluste, insgesamt wahrscheinlich 111 Tote in Kampfhandlungen, davon in Gefechten mit Seestreitkräften 78, mit Sicherheitskräften Puntlands 3 und mit anderen Piratenbanden 30. Die Zahl der Piraten, die durch Havarie oder Seeschlag umkamen oder auf See verdursteten, ist unbekannt, ebenso die Zahl derer, die bei Gefechten mit privaten Sicherheitskräften oder durch technische Abwehrmaßnahmen ziviler Schiffe zu Tode kamen.

In der Geiselhaft ist Gewalt an der Tagesordnung. Der Bericht wertet zu diesem Aspekt die Aussagen der Seeleute von 23 Schiffen aus, die 2010 und 2011 von Piraten gegen Lösegeld herausgegeben wurden, immerhin fast ein Viertel der nach den Zahlen des IMB in 2010 und 2011 entführten Schiffe und damit eine beachtliche statistische Basis. Seeleute haben während der Geiselhaft ständig mit Gewalt rechnen müssen, elementare Menschenrechte und Bedürfnisse wurden naturgemäß ohnehin negiert. Drei Seeleute dieser Schiffe starben kurz nach der Freilassung im direkten Zusammenhang mit der erlittenen Gei-

selhaft. Der Mangel an Wasser und Nahrung und katastrophale hygienische Bedingungen führten zu häufigen und andauernden Erkrankungen bei vielen Entführten. Folter erlitten rund 10 % der entführten Seeleute: Festbinden auf dem glühend heißen Deck in der Mittagssonne, einsperren im Kühlraum, Scheinerschießungen, Abbinden der Genitalien mit Kabelbindern und vieles mehr. Fast alle Seeleute wiesen nach den Entführungen posttraumatische Belastungsstörungen auf. Am Rande erwähnt der Bericht auch die mitleidenden Angehörigen der entführten Seeleute. ///



/// DR. MICHAEL STEHR
ist Piraterie-Experte am Deutschen
Maritimen Institut, Bonn

PROMOTIONSKOLLEG

an der

Universität der Bundeswehr München

in Zusammenarbeit mit der

Hanns-Seidel-Stiftung

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Begabtenförderung der Hanns-Seidel-Stiftung (Prof. Hans-Peter Niedermeier), der Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung (Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser) sind an der Universität der Bundeswehr München (Prof. Dr. Carlo Masala) sowie an der Universität St. Gallen (Prof. James W. Davis, Ph.D.) zum 1. Oktober 2013 im Rahmen des Promotionskollegs

„Konturen einer neuen Weltordnung“

grundsätzlich auf zwei Jahre begrenzte Promotionsstipendien zu vergeben.

Inhaltliche Skizze des Promotionskollegs

Seit mehr als zwanzig Jahren leben wir in einem globalen Übergangssystem. Aus dem Zusammenbruch der Bipolarität hat sich bislang noch nichts Neues, Strukturbildendes und damit auch die internationalen Beziehungen Stabilisierendes herausgebildet, entgegengesetzt der Hoffnung vieler akademischer Zeitgenossen. Weder ist der ewige Frieden erreicht worden, noch wurde das Ende der Geschichte eingeläutet. Weder ist der Staat am Ende, noch hat sich „global governance“ als eine alternative Form der internationalen Ordnung herausgebildet.

Akademiker diskutieren dieses globale Interregnum zumeist unter Rückgriff auf alte Konzepte, sei es das der Polarität oder das der bindenden Wirkung von Institutionen respektive Normen, ohne sich zunächst einmal die Frage zu stellen, inwieweit theoretische Konzepte, die zur Beschreibung oder Erklärung des bipolaren Systems nützlich waren, heute überhaupt noch Gültigkeit für sich beanspruchen können, ob es nicht ihrer Reformulierung bedarf oder ob sie nicht gar auf den Müllhaufen des akademischen Rüstzeugs gehören.

Die neue Weltordnung, die sich im Schnecken-tempo herausbildet, wird aber auch durch Herausforderungen gekennzeichnet, vor denen die akademische Disziplin der Politikwissenschaft bislang noch relativ sprachlos ist. Die zunehmende Verwischung der Grenzen zwischen Innen- und Außenpolitik, das Heraufziehen neuer Gefahren und Risiken, die oftmals nicht militärischer Natur sind, die paradigmatische Verschiebung staatlicher Politik von Gefahrenabwehr zur Risikovorsorge, all dies sind (wenige) Beispiele, die seitens der Politikwissenschaft zwar gesehen, aber bislang nur unzureichend konzeptualisiert worden sind. Auch fehlt eine normative Auseinandersetzung mit zentralen Fragen der gegenwärtigen internationalen Politik.

Das geplante Graduiertenkolleg will sich an dieser Debatte sowohl theoretisch als auch empirisch beteiligen, indem es bestehende Diskurse aufgreift, kritisch hinterfragt und ihnen gegebenenfalls eine neue inhaltliche Stoßrichtung verleiht. Dabei verpflichtet es sich zu theoretischer, methodischer und methodologischer Offenheit. Es geht somit nicht um die Behandlung empirischer Themen unter einem spezifischen theoretischen oder methodischen Blickwinkel, im Gegenteil: Das Kolleg fühlt sich einer theoretisch wie methodisch paradigmatischen Komplementarität oder einem analytischen Eklektizismus verpflichtet, bei dem die bestmögliche Antwort auf ein bestimmtes Problem im Vordergrund stehen soll, zugleich aber auch Entwicklungstendenzen normativ hinterfragt werden sollen.

Es konzentriert sich bei den zu erstellenden Arbeiten auf die Behandlung von Fragestellungen der internationalen Politik, d. h., es stehen solche Fragen im Vordergrund, die eine regionale oder globale Dimension haben.

Zugleich strebt das Graduiertenkolleg eine enge Verbindung zwischen akademischen und politikrelevanten Fragestellungen an. In concreto bedeutet dies, dass Kollegiaten a) ihre Arbeiten mit Praktikern diskutieren werden und b) Themen bearbeiten sollen, die auch (nicht nur) von Relevanz für die praktische Politik sein sollen. Damit verfolgt das Kolleg indirekt das Ziel, einen Beitrag dahingehend zu leisten, das oftmals und zu Recht beklagte Defizit an wissenschaftlicher Expertise für die praktische Politik zu minimieren.

Thematisch könnten z. B. folgende Fragen im Rahmen des Kollegs inhaltlich bearbeitet werden:

- Ordnung im Cyberspace (rechtliche, regulatorische und sicherheitspolitische Dimensionen)
- Was ist die Grundlage der (demokratischen) Legitimität der globalen Ordnungsinstitutionen?
- Gibt es einen locus der politischen Verantwortung in der sich entwickelnden Weltordnung?
- Integration und Umgang mit rising powers
- Welche Bedeutung kommt dem Konzept der Polarität heute noch zu?
- Die Veränderung von Allianzbeziehungen
- Die Herausbildung neuer Formen sicherheitspolitischer Kooperation
- Die Herausbildung neuer Formen weltwirtschaftlicher Kooperation
- Der Stellenwert staatlicher Souveränität im 21. Jahrhundert
- Das Verhältnis zwischen Geo-Ökonomie und Geo-Politik
- Die Zukunft globaler Institutionen
- Vom terrestrischen zum maritimen Jahrtausend. Zur Bedeutung maritimer Politik für die neue globale Ordnung
- Gibt es eine Ökonomisierung der Sicherheitspolitik?
- Was wollen Staaten heute? Zur Rekonstruktion grundlegender Motive staatlichen Handelns in der internationalen Politik

Die Stipendien belaufen sich auf € 1.050. sowie auf € 100 Forschungskostenpauschale im Monat.

Voraussetzungen

Bewerber/innen sollten ein Studium der Politikwissenschaft, Rechtswissenschaft, Medien- bzw. Kommunikationswissenschaft, Wirtschaftswissenschaft oder Soziologie absolviert haben und in der Lage sein, ein zum oben genannten Forschungsschwerpunkt passendes Thema innerhalb von zwei Jahren erfolgreich zu bearbeiten.

Bewerbungen mit den üblichen Unterlagen (ausführlicher Lebenslauf, Abschlusszeugnis der Universität, Gliederung des Dissertationsprojekts, Exposé des Projektes im Umfang von sieben bis zehn Seiten) senden Sie bitte bis spätestens 15. Juli 2013 an: Professor Hans-Peter Niedermeier, Hanns-Seidel-Stiftung, Lazarettstraße 33, 80636 München.



Sandberg, Sheryl: LEAN IN.
Berlin: Econ-Verlag 2013,
312 Seiten, € 19,99.

/// Hängt Euch rein

WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE SIND DER TÜRÖFFNER

LEAN IN, zu deutsch HÄNGT EUCH REIN, lautet der Titel des ersten Buches von Facebook-Managerin Sheryl Sandberg. Anstacheln will sie mit diesem Aufruf vor allem Frauen und deren Willen zum Erfolg. Denn Sandberg – laut Forbes Liste die fünftmächtigste Frau der Welt – ist überzeugt: Erst wenn mehr Frauen das Sagen haben, werden sich für alle Frauen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verbessern.

In einer Zeit, in der die Debatten über Frauenquoten und Frauenförderung in Politik und Wirtschaft hoch im

Kurs stehen, beschreibt das Buch einen anderen Zugang zum Thema. Es spricht vorrangig die Frauen selbst an, insbesondere hochqualifizierte Frauen, die ihre Karriere und Führungsambitionen bislang zu wenig zum Ausdruck bringen und einfordern. Eine der Kernaussagen lautet: Frauen haben zu lange geschwiegen oder sich bestenfalls gerechtfertigt. Künftig sollten deshalb gerade die beruflich besonders Erfolgreichen unter ihnen offensiver mit dem Thema in die Öffentlichkeit treten, um andere Frauen zu ermutigen und Erfolge sichtbar zu

machen und um Forderungen zu stellen, damit sich endlich etwas ändert. Wie ein roter Faden zieht sich Sandbergs Kernbotschaft durch die einzelnen Kapitel: Weibliche Führungskräfte sind der Schlüssel zum Erfolg. Nur sie können mit starker und mächtiger Stimme den Bedürfnissen und Anliegen aller Frauen Ausdruck verleihen.

Obwohl die Autorin ihr Buch selbst als „feministisches Manifest“ bezeichnet und die Überschrift des ersten Kapitels „Die Revolution verinnerlichen“ lautet, erweckt es nicht den Eindruck einer feministischen Kampfschrift. Wer also ein Werk à la Alice Schwarzer oder Bascha Mika sucht, wird vermutlich enttäuscht sein. Vielmehr zeigt die Lektüre eins ums andere Mal, dass Sandberg eher als Feministin aus Erfahrung und nicht aus Überzeugung einzustufen ist. Sie beschreibt, wie sie im Laufe ihrer eigenen steilen Karriere mit ansehen musste, dass um sie herum das Versprechen von mehr Frauen in Führung Stück für Stück zerfiel. Anschaulich und unterhaltsam bedient sich die Autorin zahlreicher Beispiele aus ihrem eigenen Lebensweg sowie aus ihrem Freundes- und Kollegenkreis um darzustellen, wie gut ausgebildete und ambitionierte Frauen sich aus dem Berufsleben zurückziehen; die meisten von ihnen aus Frust, vergrault von Unternehmen, die keine Flexibilität ermöglichten und daheim mit offenen Armen empfangen von Partnern, die sich nicht an Hausarbeit und Kindererziehung beteiligen wollen. Häufig unaufgefordert schrauben diese Frauen ihre Erwartungen an sich selbst zurück und übernehmen – auch in ihren eigenen Augen scheinbar freiwillig – den Großteil von Haushalt und Kindererziehung. Dabei beobachtet Sandberg jedoch auch, dass Frauen selten einen ein-

zigen, weitreichenden Entschluss fassen, sich aus dem Erwerbsleben zurückzuziehen. Stattdessen treffen sie im Laufe der Zeit unzählige kleinere Entscheidungen, passen sich an und bringen Opfer, die sie für notwendig halten, um Beruf und Privatleben vereinbaren zu können. Gerade persönliche Entscheidungen sind dabei nicht immer so persönlich, wie sie auf den ersten Blick erscheinen. Vielmehr führen Druck und Erwartungen von Gesellschaft und Familie häufig dazu, dass Frauen nicht nur die Erlaubnis bekommen, im Beruf kürzer zu treten, sondern sogar dazu ermutigt werden. Sandberg rät deshalb ihren Leserinnen, die eigenen Lebensentwürfe stärker zu reflektieren und stets kritisch zu prüfen, ob sie nicht doch in vorseilendem Gehorsam den Ansprüchen, die von außen an sie herangetragen werden, stärker als ihren eigenen entsprechen.

Bei all diesen Forderungen und Ratschlägen stellt sich die Autorin jedoch nicht mit erhobenem Zeigefinger über ihre Geschlechtsgenossinnen. Vielmehr gibt sie offen zu, fast all jene Fehler selbst begangen zu haben und manchmal noch heute zu begehen. Sicherlich mehr als einmal erkennen sich die Leserinnen in den von Sandberg geschilderten Situationen wieder. Nicht zuletzt deshalb finden Frauen in allen Lebenslagen Gemeinsamkeiten, Anregungen und Denkanstöße in diesem Buch.

Allerdings wird auch klar, dass Sandberg trotz aller Appelle an ihre Geschlechtsgenossinnen, Unternehmen und Politik nicht aus der Verantwortung entlässt. Im Gegenteil: Ebenso schonungslos wie sie die Schwächen der Frauen analysiert und darstellt, weist sie darauf hin, dass wirkliche Chancengleichheit nur möglich ist, wenn Institu-

tionen und Einzelne mehr Frauen ermutigen, fördern und für sie eintreten. Denn nach wie vor haben es Frauen im Berufsleben mit echten Hindernissen zu tun, einschließlich unverhohlenem und subtilem Sexismus, Diskriminierung und sexueller Belästigung. Männer hingegen finden einfacher Mentoren und Förderer, die unbezahlbar für ihre Karrierefortschritte sind. Gerade in diesem Kontext liefert das Buch gute Argumente gegen die immer wieder zu hörende Annahme, dass Qualifikation und Leistung im Job bei Männern und Frauen gleichermaßen belohnt würden. Sandberg verweist auf viele Studien, die all jenen als Argumentationshilfe dienen können, die das nicht unhinterfragt stehen lassen wollen.

Im Sinne des Titels LEAN IN steht im Zentrum des Buches der Appell an die Frauen, sich selbst mehr reinzuhängen. Nicht nur durch Ambitionen im Berufsleben, sondern auch, indem sie den Mund aufmachen, Hindernisse klar benennen und Lösungen finden. Denn Sandberg ist überzeugt, dass man nur durch Reden das Denken und damit auch das Verhalten in der Gesellschaft verändern kann. Gleichzeitig ist ihr bewusst, dass diejenigen, die den Mund aufmachen, häufig benachteiligt werden und es deshalb für viele die sicherere Wahl zu sein scheint, Ungerechtigkeit zu ertragen. Doch nicht darüber zu reden heißt auch, sich selbst zu schaden und Fortschritte zu verhindern. Ihre Forderung lautet deshalb: „Wir müssen reden und zuhören und diskutieren und widerlegen und belehren und lernen und uns weiterentwickeln.“

Die Kritik, die Sandbergs Buch teilweise hervorgerufen hat, dass sie als privilegierte Frau nicht das Recht habe, anderen Frauen zu sagen, wo es lang

geht, ist meines Erachtens nach nicht gerechtfertigt. Ich gehe sogar soweit, mir die Frage zu stellen, warum sich ausgezeichnete hochqualifizierte, ehrgeizige und erfolgreichen Frauen immer wieder für ihre Erfolge und Entscheidungen rechtfertigen müssen. Denn andererseits kommt wenig Lob und Anerkennung von jenen Frauen, die selbst nicht bereit (oder in der Lage) sind, ihre Situation aktiv zu verbessern, die aber auch in hohem Maße von engagierten Frauen wie Sheryl Sandberg profitieren. Darum lautet für mich das Fazit für das Buch: Alle Frauen, egal ob jung oder alt, ehrgeizig oder nicht, mit Familie oder ohne, können von Vorreiterinnen wie Sheryl Sandberg profitieren. Es wäre schön, wenn sie es ihnen auch gelegentlich danken würden.

ISABELLE KÜRSCHNER

Brenner, Michael
(Hrsg.): Geschichte der
Juden in Deutschland –
Von 1945 bis zur Gegen-
wart. München: Verlag
C.H. Beck 2012,
542 Seiten, € 34,00.



Was nach Auschwitz unter den Juden weltweit kaum für möglich gehalten wurde, ist heute Realität: Deutschland ist wieder ein Land mit einer im europäischen Vergleich großen jüdischen Gemeinschaft. Den Weg von jener Zeit, in der die Geschichte des Judentums in Deutschland für immer beendet schien, bis in die Gegenwart beschreiben Michael Brenner – als Herausgeber und Autor – sowie acht weitere namhafte WissenschaftlerInnen und HistorikerInnen. Michael Brenner braucht kaum mehr vorgestellt zu werden. Der Professor, der an der Ludwig-Maximilians-Universität München lehrt, ist ein renommiertes Vertreter der Erforschung der Jüdischen Geschichte in Deutschland und Autor vieler Veröffentlichungen auf diesem Gebiet.

Nach dem Holocaust stand jüdisches Leben in Deutschland zunächst im „Zeichen des Banns“, wie Dan Diner in seinem Beitrag zeigt. Der Autor beschreibt, warum Juden im „Lande der Mörder“ aus der Sicht großer Organisationen wie des Jüdischen Weltkongresses (WJC) nicht mehr leben durften. Die Mehrheit der jüdischen Displaced Persons, die unfreiwillig in das Nachkriegsdeutschland gekommen waren, wollte

dieses Land ohnehin so schnell wie möglich wieder verlassen. Nur eine kleine Zahl deutscher Juden, die entweder in Verstecken überlebt hatten oder aus dem Exil zurückkehrten, stellte sich gegen den Bannspruch des WJC. Die empörten Reaktionen jüdischer Organisationen weltweit und aus Israel auf diese Entwicklung offenbarten das ganze Ausmaß der Verbitterung, die der Holocaust hinterlassen hatte.

Mit dem Schicksal der Displaced Persons in der „Zwischenstation“ Deutschland beschäftigen sich Atina Grossmann und Tamar Lewinski. Aus Osteuropa, aus den Konzentrationslagern kommend, waren für diese Menschen die DP-Camps nur Durchgangsstationen in einem Land, mit dem sie nichts zu verbinden schien. Grossmann und Lewinsky führen dem Leser einfühlsam die vielen Aspekte des Lebens dieser Menschen vor Augen, beschreiben die größten DP-Camps und die Notlagen dort. Nur eine kleine Zahl der DPs blieb in Deutschland. Doch diese Minderheit sicherte, das zeigt der Beitrag, nicht unwesentlich den Fortbestand der jüdischen Gemeinschaften in Deutschland.

In der Zeit der „Konsolidierung“, mit der sich Michael Brenner und Norbert Frei auseinandersetzen, stellte sich nach der Gründung des Zentralrats der Juden in Deutschland 1950 und angesichts der Ablehnung dieser Institution von Seiten des WJC und Israels die Frage nach der „Existenzberechtigung des deutschen Judentums“ (S. 160). Zum einen war offensichtlich, dass diese jüdische Gemeinschaft eine Repräsentanz benötigte. Doch es gab auch ein Deutschland, das ein neues Judentum brauchte. Mit seiner Bemerkung, dass ein wieder erstarkendes jüdisches Leben

Beweis sein könne für das Heranwachsen eines demokratischen Deutschland, hat John McCloy die Rolle des Zentralrats für Jahrzehnte festgeschrieben. Und die deutsche Politik hörte McCloy aufmerksam zu. Doch diese Rolle lastete mitunter schwer auf den Funktionären des Zentralrats, die sich auf Sitzungen intern beklagten, dass ihre Arbeit „ein gewisses Alibi für die deutsche Demokratie darstellt“ (S. 160).

In der Öffentlichkeit übernahmen die Funktionäre des Zentralrats die ihnen zugedachte Rolle als Image-Polier des neuen demokratischen Deutschland im Ausland ohne Widerspruch. Sie eilten zu Hilfe, wenn dessen Ruf „im Ausland“ durch rechtsextremistische Umtriebe litt. Zentralratsfunktionäre wurden Begleiter deutscher Bundeskanzler auf Auslandsreisen oder inoffizielle Botschafter Bonns mit eigenen Missionen auf der internationalen Bühne. Sie sollten um Vertrauen in die Bundesrepublik werben.

Die Debatte um die Rolle des Zentralrats in der deutschen Politik hat sich auch in den 1970er- und 1980er-Jahren fortgesetzt, wie Constantin Goschler und Anthony Kauders in ihrem Beitrag über „Positionierungen“ zeigen. Wo zwischen Israel und Deutschland stand ein Mann wie Werner Nachmann wirklich? Im Vorfeld eines Israel-Besuchs erklärte Nachmann Willy Brandt gegenüber, er werde die „Interessen der Bundesrepublik“ dort „vertreten“ (S. 357). Doch Kritik an dieser Rollenfestlegung kam nun nicht mehr nur aus dem Ausland. Micha Brumlik warf den Funktionären des Zentralrats vor, die „fatale Tradition“ des „Schutzjudentums“ wiederbelebt zu haben. In den 80er-Jahren dann schließlich reagierte, so Goschler und Kauders, die „jüdische Gemein-

schaft“ auf „den Anspruch der Bundesrepublik auf ‚Normalität‘“, auf die Kontroverse zwischen Bundeskanzler Helmut Schmidt und Ministerpräsident Menachem Begin wie auf Bundeskanzler Helmut Kohls Diktum von der „Gnade der späten Geburt“ in der Weise, dass sie „zunehmend mit bisherigen Rollenerwartungen brach“ (S. 362).

Gleichzeitig beobachten die Autoren seither eine paradoxe Entwicklung. Denn in Deutschland herrscht ein deutliches „Interesse an allem Jüdischen“, in den Medien, in der Kultur, auf Festveranstaltungen. Doch dieses Interesse besteht weniger an den „tatsächlich wieder in Deutschland lebenden Juden“. Vielmehr hat ein „imaginiertes Judentum“ Hochkonjunktur. Das Judentum der Gegenwart ist in der deutschen Wahrnehmung ein „Sehnsuchtsort bundesrepublikanischer Nostalgie“. „Aneignung und Erfindung des Jüdischen“ durch Nichtjuden findet überall statt und ist ein Merkmal entstandener „jüdischer Räume“, die „zur Not ganz ohne Juden auskommen“ (S. 377).

Beeinflusst wird jüdische Identitätsfindung in Deutschland seit dem Beginn der 1990er-Jahre in ganz anderer Weise von jüdischen Zuwanderern aus der ehemaligen UdSSR, mit denen sich Yfaat Weiss und Lena Gorelik im vierten Abschnitt beschäftigen. Die jüdischen Gemeinden in Deutschland sind heute in ihrer Mehrheit russisch-jüdisch geworden. Konflikte zwischen den deutsch-jüdischen Gemeindegliedern und den Zuwanderern, die ihr Jüdischsein anders verstehen, haben die 1990er-Jahre geprägt. Einen im Hinblick auf frühere Rollenfestlegungen beim Leser fatalen Sinn ergebenden Beigeschmack hinterlässt die abschließende Einschätzung der beiden Autorinnen, dass bei dieser

„Erneuerung jüdischen Lebens“ durch russisch-jüdische Migration für die deutsche Politik der „symbolische Wert“ (S. 418) wichtig war.

Der Frage, ob es heute in Deutschland ein „neues deutsches Judentum“ gibt, stellt sich abschließend der Herausgeber des Bandes selbst. Er weist hin auf gewisse Diskrepanzen zwischen Realität und Symbolik. So zeigt der Bau vieler neuer Synagogen und jüdischer Gemeindezentren, dass man, wie Charlotte Knobloch es formuliert hat, als Jude endgültig wieder „heimgekommen“ ist. Doch gleichzeitig „erfüllen“ diese Projekte, so Brenner, „auch für die nichtjüdische Umwelt einen bestimmten Zweck ... Diese modernen Gebäude spiegeln den Diskurs mit dem Judentum in der nichtjüdischen Öffentlichkeit wider, jedoch nicht unbedingt den Geist der Gemeinden, die sie nutzen“ (S. 421f.). Und manchmal kommt auch dieser Diskurs wieder einmal ganz ohne Juden aus, wie etwa im Falle des Holocaust-Mahnmals in Berlin. Initiiert von Nichtjuden, aber in der deutschen Öffentlichkeit trotzdem als eine „deutsch-jüdische ... Initiative“ (S. 424) wahrgenommen und so von Nichtjuden kritisiert, wurden die Juden in dieser makaberen Inszenierung als Unbeteiligte zur Projektionsfläche in einem Stück über den angeblichen Einfluss der Juden. Antisemitismus, das weiß man, kommt ebenfalls im gegebenen Fall auch ganz ohne Juden aus.

Doch „musealisieren“ lässt sich das neue Judentum in Deutschland heute nicht mehr. Und es regt sich Widerstand gegen ungewollte Vereinnahmungen, wie im Falle des „in Mode gekommenen“ Gemeinplatzes vom „christlich-jüdischen Abendland“. Viele Juden wehren sich hier gegen eine Rollenzuweisung von außen in einem Diskurs, der

gegen den Islam geführt wird.

Ist das Judentum heute, so fragt Brenner zum Schluss, in Deutschland wirklich ein „ganz normaler Fall?“ Junge Juden wollen heute in diesem Land „unbelastet“ leben. Eine neue deutsch-jüdische Literatur hat sich entwickelt und deren Autoren suchen eine „neue Lockerheit im Umgang mit jüdischen Themen“. Doch konstatiert Brenner, dass auch diese neue jüdische Kultur „nicht unbelastet von der Vergangenheit ist“. So erkennt er, dass ihr z.B. „ein Hang zum Pädagogisieren anhaftet, den ähnliche Projekte in Amerika, England oder Frankreich nicht kennen“ (S. 433).

Wer die Geschichte der Juden in Deutschland seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs, wer jüdisches Leben in diesem Land mit all seinen Problemen und Konflikten kennenlernen und dabei nicht nur durch Gemeindemuseen laufen will, für den ist dieses Buch eine unverzichtbare Lektüre.

PETER L. MÜNCH-HEUBNER

Hettlage, Robert / Lenz,
Karl: Projekt Deutsch-
land. Zwischenbilanz
nach zwei Jahrzehnten.
München: Wilhelm Fink
Verlag 2013,
315 Seiten, € 39,90.



Die Wiedervereinigung Deutschlands ist auch im Rückblick betrachtet eine große Leistung gewesen, dass endlich gelang, was sich im Juni 1953 auch schon am Horizont abzeichnete, damals aber panzerkommunistisch noch verhindert werden konnte. Das Ereignis selbst, der Prozess bis zum 3. Oktober 1990, ist untersuchungswürdig, nach wie vor, aber sicherlich eben auch das, was die Deutschen nun aus dieser Lage zwischenzeitlich zustande gebracht haben. Viele haben sich damit bereits beschäftigt, die Literatur ist bemerkenswert umfangreich. Auch Forschungsgruppierungen wie z. B. die Deutsche Gesellschaft oder die Gesellschaft für Deutschlandforschung nehmen sich dieser Sache an. Sicherlich kommt es auch darauf an, wie die Deutschen sich der Lage stellen.

Die Autoren vertreten die Ansicht, ganz Deutschland sei in einem Transformationsprozess begriffen, also nicht nur Ost-Deutschland. Das wird man gut mittragen können. Wenn es heißt, das Bundesministerium für gesamtdeutsche Fragen sei nicht vorbereitet gewesen – dieses Ministerium gab es nur in der Adenauer-Kiesinger-Ära, danach hieß es nur noch Ministerium für innerdeut-

sche Beziehungen –, wird nicht erwähnt, wie sehr es als revanchistisch angesehen worden wäre, hätte es auf diese Weise die DDR zur Disposition gestellt. Aber richtig ist, dass sich Deutschland in einem anhaltenden Wandlungsprozess befindet, einer Transformation, und eben diese bilden die beiden Autoren eindrucksvoll ab.

Das Buch empfiehlt sich als eine kleine sozialwissenschaftliche Enquete, denn der „Stoff“, der hier aufwendig zusammen getragen wird, ist immens umfangreich und detailliert ausgeführt. Deshalb sei der Band insbesondere als ein Nachschlagewerk empfohlen, auch wegen seiner Statistiken, aber auch wegen der nüchternen Darstellung.

Kritisch wird man aber auch sagen dürfen, dass die enorme Breite der Ausführungen nicht zulässt, jeweils in die Tiefe zu gehen. Soweit kein Problem, nur führt das gelegentlich dazu Dinge so zu präsentieren, wie sie vom Mainstream gesehen werden. Der sog. Migrationshintergrund wird z. B. nicht als politische Formel zu Verbreiterung des Arguments – wir sind alle mal migriert, irgendwann – in Frage gestellt, sondern nur wiedergegeben. Es wird von BRD gesprochen, ohne Distanz, als ob dieses Kürzel nicht dem DDR-Jargon entstammte und die Gleichstellung der Bundesrepublik mit der DDR als Staat erreichen wollte. Dass die Sterblichkeit, insbesondere von ostdeutschen Männern, sich enorm verschoben hat in den zwanzig Jahren, wird einfach nur deskriptiv versucht zu erklären, ohne diesen Fortschritt richtig zu würdigen. Dagegen werden homosexuelle Lebensgemeinschaften ausführlich erläutert, so dass einfach die Akzentsetzung etwas auffällt. Das alles mag kleinlich sein, dieses anzumerken und es sind auch nur

Details eines hier ausdrücklich empfohlenen Nachschlagewerks – ein Personen- und Sachregister hätte diese Empfehlung noch stimmiger gemacht –, aber beobachtbar sind diese Phänomene sicherlich auch.

Die Autoren riskieren beim Vergleich der sog. Re-education in der unmittelbaren Nachkriegszeit in West-Deutschland mit der Einführung des gemeinsamen Rechts nach 1990 doch einiges; sie kommen dadurch zu definitiven Urteilen, wenn sie festhalten, dass die verhängten Haftstrafen – falls überhaupt verurteilt wurde – sich im Durchschnitt auf 3,8 Jahre beschränkten, die auf durchschnittlich 2,2 Jahre verkürzt wurden. Der Systembruch sei, im Unterschied zur Nachkriegszeit, von der ostdeutschen Bevölkerung selbst betrieben worden.

Die beiden Autoren haben im Osten ihre Professuren, stammen aber aus dem Westen und so sind sie erfreulicherweise bemüht, ostdeutsche Tatbestände auch redlich zu erfassen. Manchmal führt das zu einer rückwirkenden Aufwertung von DDR-Verhältnissen, die so gar nicht bestanden haben, etwa was die Gleichstellung angeht, aber andererseits wird auch an Sachverhalte erinnert, die selbst in der Fachdiskussion nicht immer (noch) präsent sind. Beispiel Familienpolitik: hier wird nachlesenswert ausgeführt, was die DDR sich leistete und die bundesdeutsche Seite dahinter zurückfällt – obwohl sie eigentlich, angesichts des demographischen Wandels, ordentlich was vorhalten müsste (S. 180).

Neben einem weiteren Kapitel zur Entwicklung von Bildung in Deutschland wird im 7. Kapitel, sehr gut belegt, die Lage der Religion vorgeführt, dass es insbesondere weniger zu einer Säkulari-

sierung als zu einer Privatisierung von Religion gekommen sei. Dieses Kapitel sei besonders empfohlen, werden doch hier sehr starke weltanschauliche Wandlungsprozesse vorurteilsfrei analysiert.

Abschließend wird die Stellung Deutschlands in Europa, zunächst zeitgeschichtlich seit dem Bismarck-Reich und dann bis in unsere Tage, vor Augen gestellt und erwähnt, dass das anerkannte Deutschland es sich auch leistet, verschiedene Nachkriegstabus nicht mehr kultivieren zu müssen (S. 285). Patriotismus sei nun legitim geworden.

Obwohl die Autoren Soziologen sind, wird gerade der zeitgeschichtlichen Seite vieler Politikfelder viel beachtete Aufmerksamkeit gezollt. Dieser interdisziplinäre Zugang macht die Schrift besonders empfehlenswert.

TILMAN MAYER

Backes, Uwe / Gallus, Alexander / Jesse, Eckhard (Hrsg.): **Jahrbuch Extremismus und Demokratie**. Baden-Baden: Nomos Verlag 2012, 534 Seiten, € 54,00.



Das Jahrbuch Extremismus und Demokratie hat sich als Standardwerk im Bereich der Extremismusforschung etabliert. Herausgegeben von Uwe Backes, Alexander Gallus und Eckhard Jesse erscheint es mittlerweile in der 24. Ausgabe. Es zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass historische wie aktuelle Phänomene des Extremismus mit großer Sachkunde analysiert werden. Dabei finden sich alle Erscheinungsformen des Extremismus wieder und werden ohne ideologische Scheuklappen untersucht. Der Schwerpunkt liegt auf Deutschland, aber auch die vergleichende und internationale Perspektive kommt nicht zu kurz. Aber das Jahrbuch ist mehr als nur ein Handbuch für Fachleute auf diesen Feldern: Es liefert darüber hinaus wichtige Anregungen für andere Gebiete der Sozialwissenschaften. Für jeden, der in diesem Bereich arbeitet, ist dieses Jahrbuch unerlässlich. Auch die politische Bildung profitiert von diesem Opus: Es ist sorgfältig ediert und schlüssig aufgebaut. Dies ergibt sich vor allem aus der Gliederung des Handbuchs in drei Komplexe: Analysen, Daten, Dokumente, Dossiers sowie Literatur.

Im ersten Abschnitt („Analysen“) finden sich Texte, die neben grundsätzli-

chen Perspektiven auch neue Aspekte bieten. Dies gilt etwa für den Beitrag von Alexander Gallus, in dem er Ulrike Meinhof, Horst Mahler, Gudrun Ensslin und Bernward Vesper als Stipendiaten der Studienstiftung des deutschen Volkes beschreibt – ein interessanter Ansatz, der weitere Forschungen erhoffen lässt. Nicht weniger niveauvoll sind die Artikel von Manfred G. Schmidt über die Zukunft der Demokratie, von Lazaros Miliopoulos über die Geschichte des Extremismus in Deutschland von 1949 bis 1990 und von Herbert Elzer über Otto Straßers umstrittene Rückkehr nach Deutschland aus seinem kanadischen Exil.

Der zweite Abschnitt („Daten, Dokumente, Dossiers“) bringt die gewohnt zuverlässigen Überblicke über Wahlen und Organisationen im Berichtsjahr 2011 von Eckhard Jesse und Uwe Backes. Es folgt eine Dokumentation des Aufrufs von pro NRW zu einem „Marsch auf Köln“ für den 7. Mai 2011, zu dem auch Rechtspopulisten und -extremisten aus dem europäischen Ausland gewonnen werden sollten. Martin Pfafferot liefert eine aufschlussreiche Betrachtung ausgewählter Zusammenschlüsse innerhalb der Partei Die Linke, wobei vor allem deren Extremismuspotenzial im Vordergrund steht. Armin Pfahl-Traughber analysiert den Nationalsozialistischen Untergrund (NSU) im Umfeld des deutschen Rechtsextremismus und Katharina Senge bewertet die Studie über „Lebenswelten junger Muslime in Deutschland“ und die Diskussion darüber. Robert Philippsberg steuert ein umfassendes biographisches Porträt über Jürgen Rieger bei. Das Länderporträt von Jan Freitag und Tom Thieme hat diesmal Schweden im Fokus. Christian Nestler beschäftigt sich im Zeitschriftenporträt mit „RotFuchs“,

einer Publikation aus dem DKP-Umfeld.

Der Literaturteil bietet wieder eine Fülle längerer und kürzerer Rezensionen. Hervorzuheben sind der Literaturbericht von Eckhard Jesse zum Bau der Mauer vor 50 Jahren sowie die Sammelrezension von Kai Hirschmann über Islamistischen Extremismus, Dschihad und arabische Umbrüche. Die Reihe „Kontrovers besprochen“ bietet einen interessanten multiperspektivischen Einblick von vier Autoren über ein Buch, diesmal das Werk von Götz Aly („Warum die Deutschen? Warum die Juden?“). Aber auch das Rezensionssessay, die Rubriken „Wieder gelesen“ und „Literatur aus der Szene“ haben sich bewährt. Die Fülle der Haupt- und Kurzbesprechungen sowie die kommentierte Bibliographie decken sicher das ab, was man in Deutschland zu diesem Komplex an wissenschaftlicher Literatur in einem Jahr zur Kenntnis genommen haben kann. Das Personenverzeichnis erhöht zusätzlich die Benutzerfreundlichkeit.

Das neue Jahrbuch stellt wieder einmal unter Beweis, dass es für sein Fachgebiet und für wesentliche Teile der politikwissenschaftlichen Forschung in Deutschland unverzichtbar ist. Nicht nur spannende Analysen und interessante Erörterungen werden dem Leser geboten, sondern über 370 Publikationen werden in der einen oder anderen Form vorgestellt und bewertet. Das Jahrbuch Extremismus und Demokratie setzt Jahr für Jahr die Benchmark für die deutsche Extremismusforschung.

GERHARD HIRSCHER



Günay, Cengiz: **Geschichte der Türkei – Von den Anfängen der Moderne bis heute**. Wien/Köln/Weimar: Böhlau Verlag 2012, 387 Seiten, € 24,99.

Der Autor ist Lehrbeauftragter an der Universität Wien und Senior Fellow am Österreichischen Institut für Internationale Politik. Seine Herangehensweise an die Thematik ist die eines Politologen, aber die historische Tiefendimension ist ihm dabei stets bewusst. Denn ungefähr die Hälfte der Geschichte der in Anatolien konzentrierten Türken lässt sich als das Streben nach Modernisierung verstehen – nimmt man ihre Entlehnungen bei dem ersten großen Gegenüber, dem Staat der Byzantiner, hinzu, dann kann sogar ihre gesamte Geschichte unter diesem Vorzeichen erscheinen. Der Autor verfällt niemals in den Fehler, uns mit Fakten und Einzelheiten zu überhäufen oder etwa den osmanischen Verfall ab der misslungenen Belagerung Wiens (1683) handbuchmäßig in einzelne chronologische Abschnitte zu zerlegen. Immer wahrhaft die große Übersicht, zeichnet Entwicklungslinien über die Generationen hinaus. Dann kann man ihm allerdings nur folgen, wenn man ein wenig mehr als Grundkenntnisse in der (hauptsächlich spät-)osmanischen und republikanisch-türkischen Geschichte hat. Dafür ist das Werk mit einem hinreichenden Literaturverzeichnis zur Vertiefung verse-

hen – schade, dass manche interessante Titel nur in türkischer Sprache vorhanden sind.

Die Sprache ist nicht durch wissenschaftliche Verbildung entstellt, enthält nur einige Unebenheiten, die das Verlagslektorat leicht hätte ausmerzen können. Zwei geographische Fehler haben sich eingeschlichen: Ömerli, der Geburtsort des PKK-Chefs Abdullah Öcalan, liegt nicht in der Provinz Sanliurfa, sondern über 100 km östlich davon, in der Provinz Mardin. Und Sincan, das Städtchen, in dem ein „Jerusalem-Fest“ mit agitatorischen Reden des iranischen Botschafters stattfand (S. 309), liegt nicht „40 km“, sondern das gut Zehnfache von Ankara entfernt, schon in der Provinz Sivas.

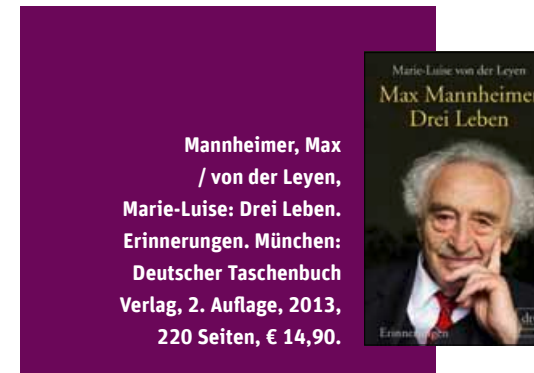
An keiner Stelle hat man den Eindruck, dass der Autor einseitig polemisiert, etwa bei der Analyse der verschiedenen Eingriffe der Armee in das zivile politische Leben (1960, 1971, 1980 – und ohne Gewalt 1997), bei der Erwähnung des Komplexes „Ergenekon“, ein aus der Mythologie der frühen zentralasiatischen Türken entlehntes Kürzel, das für die Verfolgung angeblicher fanatisch kemalistischer Verschwörer, Landesverräter und journalistischer Nestbeschmutzer steht, oder bei dem Verhältnis zur Republik Zypern als des wichtigsten Stolpersteins für die Beitrittsverhandlungen mit der EU. Der Autor verliert seine Ausgeglichenheit auch dann nicht, wenn es um die für einen gebürtigen Türken sicherlich sensible Frage geht, inwieweit die EU die Türkei trotz der laufenden Beitrittsverhandlungen auf Distanz zu halten versucht. Vielleicht hätte an dieser Stelle die Darstellung etwas ausführlicher und mit mehr Einzelheiten unterfüttert sein sollen, denn diese Verhandlungen sind

ja von der kemalistischen Elite als die Krönung der von Atatürk erstrebten Modernisierung der Türkei wahrgenommen worden, und auch Erdogans AKP hat in den ersten Jahren ihrer Regierung eindeutig auf Reformen im Lande gesetzt, um dem Traumziel des Beitritts näher zu kommen. Insofern bestand damals Konsens zwischen Regierung und Opposition. Das jahrhundertelange Projekt der Modernisierung wäre sozusagen durch den Beitritt zur EU erfolgreich abgeschlossen worden. Mittlerweile ist die Distanz in der AKP zu solchen Horizonten aber unüberhörbar gewachsen, weshalb die neue regionale Schwerpunktsetzung in der Außenpolitik, für die der Name des Außenministers Davutoglu und das ziemlich ungenaue Schlagwort vom „Neo-Osmanismus“ stehen, ebenfalls hätte Erwähnung finden müssen. Nicht im Sinne einer plötzlichen, trotzigigen Absage an das auf Europa ausgerichtete Modernisierungsprojekt, denn so undiplomatisch ist man in Ankara nicht, aber doch als eine Demonstration, dass die Türkei durch ihren Beitrittswunsch nicht erpressbar werden will.

Natürlich befragt man den Autor nun nach seiner Einschätzung des zukünftigen Verhältnisses zwischen der Türkei und der EU. Da kann er redlicherweise nichts anderes tun, als mit kalkulierter Unschärfe eine historisch nicht unplausible Möglichkeit aufzuzeigen, ohne sich auf zeitliche Horizonte festzulegen: „Folgt man der historischen Erfahrung, die eine zyklische Bewegung in den Beziehungen zwischen EU und der Türkei darlegt, ist dennoch eine weitere Integration, wenn auch in längerer Perspektive, zu erwarten. Die Annäherung an Europa und seine Institutionen hat sich als größter Motor und Garant

für das Modernisierungsprojekt erwiesen.“ Aber er warnt auch: „Dennoch stellen die strenge Auslegung einer kemalistischen Staatsideologie bzw. eine starke zentrale Bürokratie und ein starkes Militär weiterhin Gefahren für den Übergang zu einem liberalen demokratischen System dar.“

BERND RILL



Mit „Drei Leben“ legte Max Mannheimer seine von Marie-Luise von der Leyen niedergeschriebenen Erinnerungen vor, die im Dezember 2012 erschienen und bereits im März 2013 zum zweiten Mal aufgelegt wurden. Als Shohah-Überlebender hat Mannheimer sich zum Ziel gesetzt, gegen das Vergessen anzukämpfen, „[d]amit das, was geschehen ist, nie wieder geschieht“. Allein aus diesem Grund schon Mannheimer den Leser auch nicht mit einem geschönten Bericht.

Schon während seiner Kindheit und Jugend im mährischen Städtchen Neutitschein wurde Max Mannheimer immer wieder mit antisemitischen Äuße-

rungen konfrontiert. Trotzdem erlebte er dort eine glückliche und unbeschwertere Zeit, bis im Oktober 1938 nach dem Anschluss des Sudetenlandes an das Deutsche Reich die Wehrmacht auch in Mähren einmarschierte und damit das „erste Leben“ des gerade einmal 22-jährigen Max Mannheimer beendete. Gemeinsam mit vielen anderen jüdischen Familien wurde auch Familie Mannheimer aus ihrer Heimat vertrieben. Eine Zeit der massiven Einschränkungen, Schikanen und Verfolgung begann. Nachdem die Familie in Ungarisch Brod eine neue Heimat gefunden und auch beruflich wieder Fuß gefasst hatte, wurde 1943 die gesamte jüdische Bevölkerung des Städtchens nach Theresienstadt deportiert. Als tröstlich empfand der Autor dabei, dass die übrig gebliebene Familie gemeinsam reisen durfte – sein Bruder Erich war bereits 1942 bei einer Razzia festgenommen und in Auschwitz getötet worden. Nach einer Nacht im Durchgangslager Theresienstadt wurde Familie Mannheimer nach Auschwitz gebracht, wo lediglich die drei verbliebenen Söhne Max, Ernst und Edgar, genannt Edi, die erste Selektion überlebten; Eltern, Schwester und Max' Frau sowie eine Schwägerin wurden gar nicht erst ins Lager aufgenommen, sondern gleich ermordet. Ernst wurde bereits nach kurzer Zeit in Auschwitz krank, was sein Todesurteil bedeutete, sodass sich Edi und Max von nun an alleine durchschlagen mussten. Durch ein enormes Verantwortungsgefühl, das beide Brüder einander gegenüber zeigten, retteten sie sich mehrmals gegenseitig das Leben. Max Mannheimer betont immer wieder, dass es Edis unverbesslicher Optimismus war, der ihm in dieser Zeit Halt gab. Als Edi zu Aufräumarbeiten ins Warschauer Ghetto gebracht

werden sollte, Max aber aufgrund einer frischen Operationswunde von einem Arzt als dafür ungeeignet befunden wurde, sträubte sich Max gegen die Trennung von seinem Bruder und setzte erfolgreich alle Hebel in Bewegung, um doch mit Edi aufbrechen zu können. Nach einem längeren Arbeitsaufenthalt in Warschau wurden die Brüder im August 1944 ins KZ Dachau gebracht, wo sie zunächst im Außenlager Karlsfeld Zwangsarbeit ableisteten. Von Januar bis April 1945 waren die beiden im Außenlager Mühldorf untergebracht, von wo sie auf einem der Todesmärsche evakuiert wurden. In Tutzing schließlich wurden die Gefangenen von amerikanischen Truppen befreit; damit wurde Max Mannheimer von seinem „zweiten Leben“ erlöst. Das „dritte Leben“ Mannheimers begann also mit Kriegsende, von wo an er sich redlich um Normalität bemühte. Gemeinsam mit seinem Bruder kehrte Max schon bald nach Mähren zurück und schwor, niemals wieder deutschen Boden zu betreten. Seiner deutschen Frau und neugeborenen Tochter zuliebe kehrte er aber schließlich doch ins „Land der Täter“ zurück, wo er sich nach und nach eine Existenz aufbaute. Die Erinnerungen an den Holocaust verdrängte Mannheimer zunächst, erst als sie ihn immer wieder einholten, setzte er sich damit auseinander. Nach dem Tod seiner zweiten Ehefrau, als er glaubte, an Krebs erkrankt zu sein und sterben zu müssen, schaffte er es, seine Erinnerungen an die Shoah für seine Tochter niederzuschreiben. Mitte der 80er-Jahre wurden diese erstmals abgedruckt und 2000 unter dem Titel „Spätes Tagebuch“ vollständig in Buchform veröffentlicht. Mannheimers Bericht wurde weltweit bekannt und löste eine Welle von Interesse an seinem

Schicksal aus – viele Institutionen luden ihn zu Vorträgen ein. Fiel es Max Mannheimer anfangs noch sehr schwer, über die Demütigungen, Ängste und Schmerzen in den Lagern zu sprechen, zeigten die Vorträge nach einer Zeit therapeutische Wirkung: Mannheimer begriff, dass die Shoah Teil seiner Identität ist. Um sich gegen das Vergessen zu wehren, hält er nun seit vielen Jahren durch Vorträge und Reden die Erinnerungen an den Holocaust wach.

Max Mannheimer erzählt in „Drei Leben“ auf eine sehr berührende Weise von einer glücklichen, unbeschwerten Kindheit, der grenzenlosen Unmenschlichkeit und Demütigung in verschiedenen Konzentrationslagern und von seinem Leben im „Land der Täter“ nach Kriegsende. Er erzählt seine Geschichte ohne anzuklagen, es geht ihm nicht um Schuldzuweisungen, vielmehr um Verständigung, Versöhnung und Aufklärung: „Ich sah und sehe mich weder als Ankläger noch als Richter, ich bin lediglich Zeitzeuge. Ich möchte die Menschen erreichen – und nicht für Taten zur Verantwortung ziehen, die sie nicht begangen haben.“

ELISABETH JULIE HERRMANN

Jesse, Eckhard (Hrsg.):
Eine normale Republik?
Geschichte – Politik – Gesellschaft im
vereinigten Deutschland. Baden-Baden:
Nomos Verlag 2012, 409
Seiten, € 64,00.



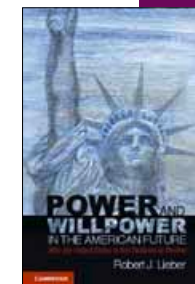
Der Sammelband versammelt 17 Beiträge unter der Herausgeberschaft des Chemnitzer Politikwissenschaftlers Eckhard Jesse, die aus zwei Tagungen stammen, die zum 20. Jahrestag der Wiedervereinigung konzipiert worden sind. Die Leitfrage lautet, ob das vereinigte Deutschland eine normale Republik sei – und diese wird von den meisten Beiträgen implizit oder explizit mit „Ja“ beantwortet.

Der überwiegende Teil der Texte behandelt innenpolitische Perspektiven, was angesichts der Grundkonzeption des Bandes konsequent ist. Nach einer Einleitung durch den Herausgeber unternimmt Jesse einen Versuch der Periodisierung deutscher Politik nach 1945. Werner Müller ordnet die DDR als Teil der deutschen Nachkriegsgeschichte ein. Es folgen weitere interessante Beiträge zur politischen Partizipation und zu Parteien (unter anderem Frank Decker, Ludger Helms und Heike Tuschcherer) sowie zur streitbaren Demokratie und zu Protestbewegungen (Uwe Backes, Armin Pfahl-Traughber). Den außen- und sicherheitspolitischen Teil decken lesenswerte Texte von Beate Neuss, Gerd Strohmeier und Klaus Brummer ab. Auch die Beiträge zur sozi-

alen Marktwirtschaft (Roland Sturm) oder zur Föderalismusreform (Florian Grotz) lohnen die Lektüre.

Schade, dass beim letzten Beitrag von Sebastian Liebold über die deutsche Geschichte im Spiegel der Briefmarken keine Abbildungen abgedruckt werden konnten. Insgesamt hätten vielleicht ein paar Schaubilder mehr gutgetan. Erfreulich ist, dass am Ende ein Literatur-, Personen- und Autorenverzeichnis angefügt wurde. Alles in allem kann dem Buch bescheinigt werden, dass sich die allermeisten Beiträge nicht nur gut lesen lassen, sondern sie insbesondere für die politische Bildung gut zu gebrauchen sind. Insgesamt ein gelungener Sammelband zu diesem Thema.

GERHARD HIRSCHER



Lieber, Robert J.: Power and Willpower in the American Future. Why the United States Is Not Destined to Decline. New York: Cambridge University Press 2012, 190 Seiten, € 71,99 (gebundene Ausgabe), € 23,49 (Taschenbuch).

Blättert man in den aktuellen Ausgaben amerikanischer wissenschaftlicher Politikfachzeitschriften, so überstrahlt ein Thema alle anderen: der Niedergang der USA. Robert J. Lieber, Professor an der Georgetown University in Washington, D.C., klinkt sich mit „Power and Will-

power in the American Future“ in die Debatte ein. Für Vertreter der Niedergangsthese wie Paul Kennedy geraten die USA zunehmend von zwei Seiten unter Druck. Zum einen forderten aufstrebende Mächte Amerika heraus, zum anderen hätten die USA mit innen- und wirtschaftspolitischen Problemen zu kämpfen.

Doch diese Argumente seien übertrieben, schreibt Lieber, und noch dazu ahistorisch. Warum? Erstens würde die ökonomische Kraft der USA unterschätzt, die militärische Macht sei ungebrochen, in Wissenschaft und Forschung nähmen die USA weiterhin die führende Rolle ein und für Einwanderer sei Amerikas Anziehungskraft immer noch groß, wovon die demographische Entwicklung der USA profitiere. Zweitens lehre die Geschichte, den amerikanischen Exzeptionalismus nicht zu unterschätzen und nicht zu früh den Stab über Amerikas Schicksal zu brechen. Zudem seien die Vereinigten Staaten für ein Land ihrer Größe außergewöhnlich flexibel und anpassungsfähig. Daher sei der Abstieg der USA keineswegs programmiert, sondern vielmehr eine Frage des politischen Willens. Die Alternativen – eine multipolare Welt oder gar eine dominante Rolle Chinas – seien ohnehin gefährlich, es drohten regionale Konflikte, die Verbreitung von Massenvernichtungswaffen und islamistischer Terrorismus. Ohne die Führung der USA gerieten die Werte und Ökonomen der liberalen Demokratien unter Beschuss. Trotz dessen gibt Lieber zu bedenken, dass die USA sich stets widerwillig unter Inkaufnahme hoher militärischer, ökonomischer und menschlicher Kosten international engagierten und in den Krieg zogen, bei Abwesenheit einer unmittelbaren Bedrohung

hingegen ihre militärischen „capabilities“ mehr oder minder stark zurückführten. Genau diese Gefahr bestehe nun auch wieder.

Liebers schmaler Band hat es in sich. In sechs selbständigen Kapiteln legt er dar, warum die USA auch weiterhin die führende Rolle in der Weltpolitik einnehmen werden und warum das auch die beste Option sei. Teile der Monographie wurden bereits vorab in Fachzeitschriften publiziert, was den Erkenntnisgewinn der Studie für Wissenschaftler schmälert. Hinzu kommt, dass sich als Folge des Konzepts gewisse Redundanzen nicht vermeiden lassen. So werden die Phasen der Abstiegsdebatten seit dem Sputnik-Schock mehrfach beschrieben (S. 14, S. 81 und S. 147). Der Vorteil dieses Konzepts ist allerdings, dass sich die einzelnen Kapitel problemlos separat lesen lassen. Liebers Argumente sind empirisch fundiert und penibel unter anderem mit Statistiken des Internationalen Währungsfonds, des Congressional Budget Office oder des Meinungsforschungsinstituts Gallup belegt.

Zwar hätten die USA einen Teil ihrer „capabilities“ eingebüßt, doch hätten sie immer noch genug Macht, um ihr Schicksal in die eigenen Hände zu nehmen. Denn die dringendsten Probleme der USA seien hausgemacht, allen voran die Staatsverschuldung, die Pensionierungswelle der Baby Boomers und die staatlichen Programme Medicare und Medicaid. Bekämen die USA die Schiefelage ihrer Haushalte nicht in den Griff, schaufelten sie sich ihr eigenes Grab. Hier will Lieber ansetzen, geht mit dem Ausbau des Sozialstaates, vor allem mit Obamas Gesundheitsreform, hart ins Gericht. Ein Lichtblick sei der jüngst entfachte Boom der Öl- und Gasförde-

rung, der den USA einen zusätzlichen Trumpf in die Hand gebe.

Die Offenheit der amerikanischen Gesellschaft und allen voran ihr exzeptionalistisches Selbstverständnis prädestinierten die USA als globale Führungsmacht. Denn die ideologischen Grabenkriege in Washington spiegelten nicht die moderaten und toleranten Ansichten der Bevölkerungsmehrheit wider. Vielmehr seien die Gründungsmythen der USA immer noch intakt.

In der internationalen Umwelt entwickle sich China zum einzigen ernstzunehmenden Konkurrenten. Doch aufgrund des chinesischen Demokratiedefizits, der Unterstützung Nordkoreas, Irans und Syriens habe sich China als globale Ordnungsmacht disqualifiziert. Auch Brasilien, Indien oder Russland könnten nicht für internationale Stabilität sorgen, ganz zu schweigen vom deflationären Japan oder militärisch impotenten Europa. Es gäbe schlichtweg keine Alternative zur Führung der USA. Zudem hätten die USA immer noch die meisten potenziellen Allianzoptionen, und eine wirkliche Tendenz zum „balancing“ sei nicht zu beobachten. Zu Recht fragt Lieber, warum immer noch die Meinung unter liberalen Internationalisten vorherrsche, dass ein vom UNO-Sicherheitsrat sanktionierter, mit den Stimmen antidemokratischer Staaten wie Russland und China mitautorisierter Krieg mehr Legitimität besitze als ein Alleingang der USA oder eines Bündnisses demokratischer Staaten.

Trotz der gewaltigen ökonomischen Herausforderungen der Vereinigten Staaten könne man nicht von „imperial overstretch“ sprechen. Die USA hätten in der Vergangenheit hinlänglich bewiesen, dass sie genügend Selbsterneuerungskräfte besäßen. Der Anteil der

USA am Welt-Bruttoinlandsprodukt schwankte innerhalb der letzten Jahrzehnte zwischen einem Viertel und einem Fünftel, und selbst wenn Chinas BIP das der Vereinigten Staaten in absoluten Zahlen bald übersteigen werde, transformiere sich diese ökonomische Potenz nicht automatisch in militärische Schlagkraft. Auch die rund fünf Prozent des BIP, die aktuell für die Verteidigung ausgegeben werden, überforderten nicht die USA.

Lieber wird seinem eigenen Anspruch, ein Buch zu schreiben, warum der Abgesang auf Amerikas Vorherrschaft verfrüht und dieselbe für die Welt gut ist, gerecht. Allerdings sind die Grundlinien seiner Argumentation weder neu noch – wie andere Rezensenten bemängelten – provokativ. Dass die Vorherrschaft der USA sowohl von innen auch als von außen gefährdet sei, war bisher stets der Grundtenor aller Niedergangsdebatten. Tatsächlich argumentiert Lieber, dem auch schon besondere intellektuelle Nähe zu den ominösen Neokonservativen nachgesagt wurde und der die unilaterale Politik George W. Bushs verteidigte, vorsichtig, aber bestimmt. Daher kann man Michael Mandelbaum, Professor an der renommierten Johns Hopkins School of Advanced International Studies, nach der Lektüre des Buches nicht widersprechen, wenn er auf der Rückseite des Covers prophezeit, Robert Liebers Buch werde der Startpunkt der Debatte über die Zukunft der amerikanischen Macht in der Welt sein.

MANFRED GROB

Thielemann, Christian:
Mein Leben mit Wagner.
 München: C.H. Beck
 2012, 320 Seiten,
 € 20,60.



Im Wagner-Jahr 2013 erwartet uns wohl noch manches an Gedächtnisliteratur unterschiedlichster Qualität. Das Buch des großartigen Dirigenten und Wagner-Enthusiasten Christian Thielemann zeichnet sich in dieser Flut durch eine gewisse Originalität aus. Denn der Autor kann von seiner ganz besonderen Erfahrung als Dirigent ausgehen und dabei aus dem Nähkästchen plaudern – mit Maßen, damit es einem breiteren Publikum verständlich bleibt. Dieser Teil seines Textes, der erste, ist der interessanteste, die beiden folgenden Teile, „Wagners Kosmos“, eine Art allgemeine Einführung in das Werk, sowie „Wagners Musikdramen“ bieten dem Fachmann nichts Neues und haben ihr Verdienst in einer leicht fasslichen Popularisierung, durchaus mit Niveau, aber eben nicht originell.

Anzumerken wäre nur, dass im „Lohengrin“, 3. Akt, nicht gegen die Hunnen, sondern gegen die heidnischen Magyaren marschiert werden soll und dass die Einführung mit kritischen Augen gelesen werden sollte, bei allem Fundamentalen, Undiskutierbaren, das sie ebenfalls enthält. So geht die Betrachtung des „Parsifal“ ohne Weiteres davon aus, dass es um Erlösung in der Kunst

gehe und die religiösen Elemente letztlich nur Draperie seien. Ist das so sicher? In seinem Essay „Religion und Kunst“ hatte Wagner geschrieben: „Man könnte sagen, dass da, wo die Religion künstlich wird, der Kunst es vorbehalten sei, den Kern der Religion zu retten, indem sie die mythischen Symbole, welche sie im eigentlichen Sinne als wahr geglaubt wissen will, ihrem sinnbildlichen Werte nach erfasst, um durch ideale Darstellung der selben die in ihnen verborgene tiefe Wahrheit erkennen zu lassen.“ Das dürfte so zu verstehen sein, dass die Kunst die Symbole hervorhebt, diese dabei aber der religiösen Sphäre zugeordnet bleiben, denn sonst wäre es sinnlos, von der „in ihnen verborgenen tiefen Wahrheit“ zu sprechen. Man wird Thielemann nicht zumuten wollen, in seinem überschaubaren Buch Wagner-Exegese abstrakterer Art zu treiben, denn der große Name des Autors kommt aus der Praxis und nicht aus der Studierstube. Dann soll er aber den Eindruck vermeiden, die von ihm zitierte Interpretation sei die einzige. In zwei Fällen nimmt er unter den Interpretationen die simpelste, auch ohne Hinweis darauf, dass man es vielleicht tiefsinniger sehen könnte: Der „Holländer“ hat als Moral von der Geschichte ganz einfach, dass man Wunder (hier das der Erlösung des ewigen Ahasver durch eine treu liebende Frau) nicht herbeizwingen kann. Ebenso einfach ist die Deutung des „Lohengrin“: Dieser lehrt uns, dass man die Vergangenheit auch einmal vergessen muss, um glücklich werden zu können. Das kann man dazu schon auch sagen, aber damit hat man nun wirklich nur das Allermindeste gesagt!

Im ersten Teil des Textes ist der anbietende, betont burschikose Stil, von dem wir hoffen wollen, dass er eher auf

die Kappe der sehr intensiv mitwirkenden Lektorin als auf die des Dirigenten geht, am ehesten erträglich. Hier muss der Rezensent klarstellen, dass er keinesfalls verunklarender und mythisierender Ehrfurcht vor dem Werk des „Meisters“ das Wort redet; eine solche Haltung ist in unserer Zeit zwar auch noch vorhanden, aber nur mehr in kleinsten Kreisen kommunizierbar, und auf dem Büchermarkt würden verbale Weihrauchschwaden die Zugkraft des Namens Thielemann ernsthaft beeinträchtigen. Nein, es geht um das ärgerliche „Aufgagen“, das zu Formulierungen führt wie „Richard Wagner komponiert mit integriertem Suchtfaktor“, der Dirigent dürfe „nicht einen auf Aura machen“, in der Holländer-Ouvertüre habe Wagner „dem Affen hier ordentlich Zucker gegeben“, die Lohengrin-Partitur sei „auf Glanz gebürstet“, mit zwei Höhepunkten solchen Trash-Stils (der Ausdruck sei hiermit kreierte): Im zweiten Akt des „Siegfried“, als der junge Held unter einer Linde im Walde sitzt und den Drachen Fafner erwartet, da „bohrt die Musik in der Nase“. Und im zweiten Akt der „Walküre“, als Wotan gegenüber Brünnhilde das Scheitern seiner Machtpolitik erläutert, da ist das „Exhibitionismus mit Noten, die reine Pornographie (ohne Sex natürlich)“. Zum Trash-Stil auch noch die Stilblüte hinzu! So etwas hat das Verlagslektorat tatsächlich stehen lassen. Wie sinnreich schließlich, dass wir sogar ein Notenbeispiel serviert bekommen, ganz ohne Noten, nur in Buchstaben, und zwar das Walküren-Motiv: Dieses lautet „Ta-taa-tata-taa-ta“. So viel an Mühe, den Leser nicht zu überfordern, ist denn doch rührend.

Dass Thielemann bzw. die Lektorin auch anders können, nämlich auf den

Kothurn steigen, das zeigt die Formulierung im „Schluss“: „... weil es keine existenziellere leibgeistige Erfahrung gibt als Wagners Musik“. „Leibgeistige Erfahrung“, das könnte auch in den „Bayreuther Blättern“ aus wilhelminischer Zeit gestanden haben. Was meint Thielemann damit? Die Zeilen kurz vorher geben uns einen Hinweis: „... und der Kapellmeister unten im Graben ringt mit seinen Kräften und entdeckt, wie viel Empfindsamkeit, Demut und Liebe in einer gewissen Entkörperlichung durch Erschöpfung liegen können“. Der Rezensent versteht darunter zum Beispiel die Verausgabung der letzten emotionalen und körperlichen Reserven nach über vier Stunden angespannter Dirigierarbeit am „Parsifal“, um auch das Finale noch musikalisch stimmig gestalten zu können. Aber hier ist Thielemann im Kitsch gelandet.

Schließen wir mit zwei Pluspunkten des Textes, um derer allein willen man ihm eine zahlreiche Leserschaft wünschen möchte: Der Autor wehrt sich vehement dagegen, in die Werke Wagners die gesamte Rezeptionsgeschichte mit hinein zu inszenieren. Es kann also nicht sein, dass aus dem Umstand, dass Adolf Hitler gerne auf dem „Grünen Hügel“ weilte, irgendwelche NS-Assoziationen auf der Bühne zu rechtfertigen wären. Wagners persönlich unzweideutig geäußelter Antisemitismus, der als mögliches Verbindungsglied zur Ideologie des „Dritten Reiches“ heranziehbar wäre, hat in seinem Werk keinerlei Spur hinterlassen. Wer den Sixtus Beckmesser und den Zwerg Mime als Juden-Karikaturen versteht, der reduziert großartige Kunst auf kleinkarierte Ideologie, ohne dafür eine Stütze im Werk selbst anführen zu können. Der Autor ruft dagegen mit Lars von Trier, den nach Bay-

reuth bestellten Regisseur des „Ring“ (2006), der vor dieser Aufgabe dann aber kapitulierte: „Wenn wir Wagner wollen, wollen wir Wagner“, und keine je nach politischer oder weltanschaulicher Konvenienz aufladbare Allegorie! Ferner lässt Thielemann eine Breitseite los gegen das moderne Regietheater: „Gusseiserne Ästhetiken mit riesigen theoretischen Überbauten, komplizierteste Bühnenbilder und viel mediales Trara bannen alle Energie und Aufmerksamkeit. Weil sich kaum noch jemand auf eine kluge, reflektierte Personenregie versteht.“ Das sei nicht nur, aber besonders im „Siegfried“ wichtig, denn der hat, so kann man es allerdings auch ausdrücken, „ellenlange Zweierkisten“, es stehen nur jeweils zwei Personen ziemlich lange pro Auftritt auf der Bühne, und das durch das ganze Stück hindurch. Der Dirigent hat gar nichts gegen Regisseure, etwa deshalb, weil er die Musik sowieso für das Wichtigste hält, er wünscht sich nur einen kompetenten Regisseur, der die Stellen überbrücken hilft, an denen – so steht es gedruckt – „die Musik in der Nase bohrt“.

BERND RILL



Schultz, Tanjev /
Hurrelmann, Klaus
(Hrsg.): **Bildung und
Kleinstaaterei – Brau-
chen wir mehr Zentralis-
mus? Weinheim / Basel:
Beltz Juventa 2012,
242 Seiten, € 19,95.**

Die „Pädagogischen Streitschriften“ greifen ein aktuelles Thema aus Bildungspolitik und Pädagogik auf, welches kontrovers diskutiert wird. Zu den insgesamt zwanzig Autorinnen und Autoren dieses Bandes gehören Hochschullehrer, Pädagogen, Verbandsvertreter, Journalisten, Administratoren und unmittelbar Betroffene (Lehrer und Schüler). Im Zentrum der Beiträge steht der bildungspolitische Streit über den Föderalismus. Unklar und umstritten ist, ob eine Reform der Zuständigkeiten und eine Zentralisierung der Bildungspolitik wirklich etwas verbessern würden (z. B. ein „nationaler Bildungsrat“).

Die Herausgeber haben die Beiträge folgenden Themenschwerpunkten zugeordnet: Die aktuelle „politische Architektur des deutschen Bildungsföderalismus“, Argumente für den Bildungsföderalismus und Argumente für den Bildungszentralismus. Die abschließenden vier Beiträge sollen eine Antwort auf die Frage geben: „Was tun gegen Kleinstaaterei in der Bildungsrepublik?“

Die Streitschrift vermittelt einen ausgezeichneten Überblick über die aktuelle Diskussion, liefert wertvolle Denk- und Handlungsimpulse und enthält einige innovative Ideen. Interessant wäre eine systematische Gegenüberstellung

der Pro- und Contra-Argumente zum Bildungsföderalismus mit einer entsprechenden pädagogischen Abschätzung (Gewichtung).

Die finanzielle Lage einiger Bundesländer und vieler Kommunen ist teilweise prekär. Wie müssen die Finanzströme und die Verteilung der Zuständigkeiten (Bund, Länder und Gemeinden) geregelt werden, um den Wohlstand für alle und den sozialen Frieden zu garantieren? Diese Frage wird nicht allein aus der Sicht des Bildungsföderalismus diskutiert. Ein Autor stellt sogar die Frage, ob nicht eine Neugliederung der Bundesländer sinnvoll wäre. Die Debatte über den Bildungsföderalismus wird gleichzeitig zu einer Debatte über die Finanzverfassung in Deutschland und über die Leistungsfähigkeit einzelner Bundesländer.

Eine künftige „nationale Bildungsstrategie“ sollte sich auf fünf Handlungsfelder konzentrieren: die länderübergreifende gemeinsame Bildungsplanung, die gemeinsame Finanzierung von Bund und Ländern, die Evaluation der erzielten Bildungsergebnisse (Bildungs-Output), einheitliche Bildungsstandards für alle Bundesländer, eine bund- und länderübergreifende, verbesserte Lehrerbildung und Lehrerfortbildung.

In mehreren Artikeln der Streitschrift werden die von Bundesland zu Bundesland auseinanderdriftenden Leistungsanforderungen und die divergierenden Lehrpläne und Curricula beklagt. Ein weiteres Problemfeld ist die Lehrerbildung und die unterschiedliche Qualifikation sowie oftmals fehlende pädagogische Professionalität der Lehrerinnen und Lehrer. Gefordert wird eine regelmäßige externe Evaluation der Lehrerbildung in allen Bundesländern.

Der „nationale Bildungsrat“ sollte sich um die grundlegende Reform der Lehrerbildung kümmern.

Neben viel Kritik am sogenannten „Wettbewerbsföderalismus“ gibt es auch Lob und Anerkennung. In einem Artikel wird der „kooperative Bildungsföderalismus“ sogar als „progressives lernendes System“ beschrieben. Ein namhafter Verbandsvertreter spricht sich in seinen „elf Zwischenrufen zum Bildungsföderalismus“ dezidiert gegen eine zentrale Steuerung des Bildungssystems aus: „Eine zentralistische Schulpolitik aber würde eher über die ganze Republik hinweg nach unten egalisierend wirken.“ Eine ehemalige Kultusministerin ist der Meinung, dass Föderalismusdiskussionen keinen Beitrag zur qualitativen Verbesserung des Bildungssystems leisten. Qualitätsverbesserungen sind vielmehr das Ergebnis von guten Rahmenbedingungen, hervorragenden Lehrkräften sowie Schulautonomie in einem differenzierten und begabungsgerechten Bildungssystem.

Ein hochrangiger Vertreter der Bildungsadministration vermisst eine Antwort auf die Zukunftsfrage: Wie wird gesamtstaatliche Verantwortung für zentrale nationale Probleme im Bildungsbereich wahrgenommen und wie wird eine „nationale Bildungsstrategie entwickelt und umgesetzt“?

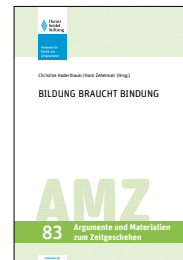
Es gibt zwischen den Bundesländern keinen Grundkonsens darüber, wie ein künftiger „kooperativer Bildungsföderalismus“ aussehen müsste, um Problemlösungsprozesse vorzubereiten und zu gestalten.

GOTTFRIED KLEINSCHMIDT

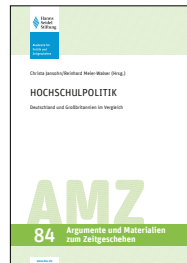
Folgende Neuerscheinungen aus unseren Publikationsreihen können bei der Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hanns-Seidel-Stiftung e.V., Lazarettstraße 33, 80636 München (Telefon: 089/1258-263) oder im Internet www.hss.de/publikationen.html bestellt werden:



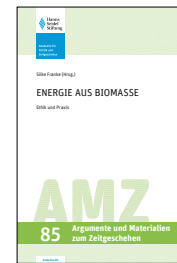
THEMENHEFT 1/2013 POLITISCHE STUDIEN
Wie gehen wir mit dem demographischen Wandel um?



ARGUMENTE UND MATERIALIEN ZUM ZEITGESCHEHEN
Nr. 83: Bildung braucht Bindung



ARGUMENTE UND MATERIALIEN ZUM ZEITGESCHEHEN
Nr. 84: Hochschulpolitik: Deutschland und Großbritannien im Vergleich



ARGUMENTE UND MATERIALIEN ZUM ZEITGESCHEHEN
Nr. 85: Energie aus Biomasse – Ethik und Praxis



ARGUMENTATION KOMPAKT VOM 12. APRIL 2013 – 1/2013
Die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank: Sind die Risiken beherrschbar?



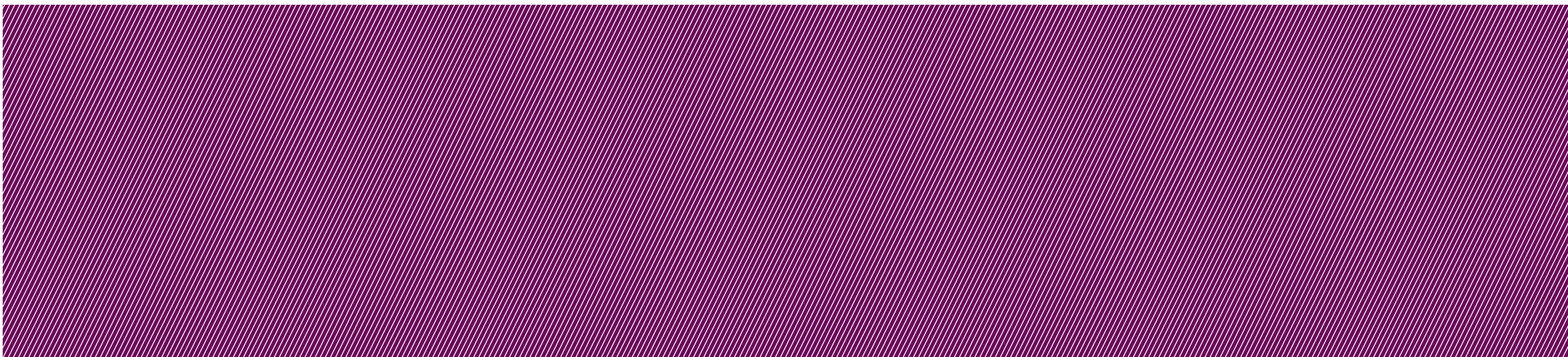
VORSCHAU

POLITISCHE STUDIEN

Nr. 450: „Italien 2013 oder die Qual der Wahl“ mit Beiträgen von Markus K. Grimm, Roland Höhne, Stefan Köppl und Ulrich Ladurner

THEMENHEFT 2/2013:

Renaissance des Christlich-Sozialen? Gegenwart und Zukunft der christlichen Sozialbewegung

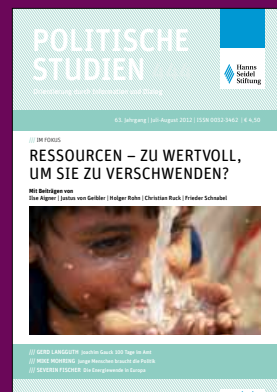
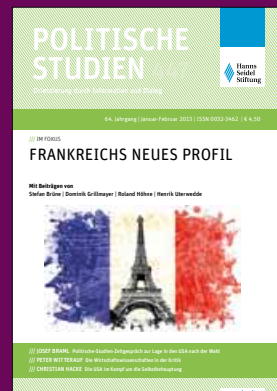


POLITISCHE STUDIEN

6 X IM JAHR

Jetzt Jahresabo abschließen!

THEMENHEFTE



Herausgeber:

© 2013, Hanns-Seidel-Stiftung e. V., München
Lazarettstraße 33, 80636 München,
Tel. +49 (0)89 1258-0, E-Mail: polstud@hss.de,
Online: www.hss.de

Vorsitzender: Prof. Dr. h. c. mult. Hans Zehetmair,
Staatsminister a. D., Senator E. h.
Hauptgeschäftsführer: Dr. Peter Witterauf
Leiter der Akademie für Politik und Zeit-
geschehen: Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser
Leiter PRÖ/Publikationen: Hubertus Klingsbögl

Redaktion:

Prof. Dr. Reinhard Meier-Walser
(Chefredakteur, v.i.S.d.P.)
Barbara Fürbeth
(Redaktionsleiterin; fuerbeth@hss.de)
Verena Hausner (Stv. Redaktionsleiterin)
Susanne Berke (Redakteurin)
Claudia Magg-Frank (Redakteurin)
Marion Steib (Redaktionsassistentin; steib@hss.de)
Irene Krampfl (Abo-Verwaltung; krampfl@hss.de)
Graphik: Publishers Factory, München
Druck: Bosch-Druck, Landshut

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Hanns-Seidel-Stiftung e. V. reproduziert oder

unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Das Copyright für diese Publikation liegt bei der Hanns-Seidel-Stiftung e. V.

Die Beiträge in diesem Heft geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder; die Autoren tragen für ihre Texte die volle Verantwortung. Unverlangt eingesandte Manuskripte werden nur zurückgesandt, wenn ihnen ein Rückporto beiliegt.

Bezugspreis:

Einzelhefte € 5,50.
Jahresabonnement € 30,00
Schüler/Studenten bei Vorlage einer Bescheinigung kostenfreies Semester-Abonnement
Keine Versandkosten

Die Zeitschrift Politische Studien erscheint als zweimonatiges Nummernheft und Themenheft. Abonnement- und Einzelheftbestellungen sind über die Redaktion und den Buchhandel möglich.

Kündigungen müssen der Redaktion schriftlich mindestens 8 Wochen vor Ablauf des Abonnements vorliegen, ansonsten verlängert sich der Bezug um weitere 12 Monate.

Bildnachweis für Titel:
leadership/thinkstock

