

IMPULSE 2025

ROMAN HERZOG | INSTITUT

Werte | Führung | Zukunft

Bundestagswahl 2025 | Sicherheitspolitik | Krisenbewältigung |
Kultur der Erneuerung | Im Interview: Udo Di Fabio | Subsidiarität |
Resilienz | »Re-energize yourself« | Strategisch führen



Wissen im digitalen Doppelpack

Für ein ganzheitliches Bild von Wissenschaft

RHI-Kontexte
Der Forschung auf den Grund gehen

Gastgeber:
Dr. Martin Lang



RHI-Podcasts
Die Menschen hinter der Forschung kennenlernen

Gastgeberin:
Tina Maier-Schneider



Jeden Donnerstag neu – ab 18:00 Uhr auf dem RHI-YouTube-Kanal



Einblicke

»
Wir dürfen unser Denken und Handeln nicht von der Allgegenwart der Krise beherrschen lassen.
 «

Inzwischen ist es schon Tradition, dass wir zum Jahreswechsel am RHI Wissenschaftlerinnen und Experten aus verschiedenen Disziplinen zu einer Bestandsaufnahme einladen: Wo stehen wir als Gesellschaft? Was erwartet uns? Und wie können wir in die Zukunft blicken?

In letzter Zeit bieten solche Ausblicke wenig Erfreuliches – angesichts andauernder Kriege in der Ukraine und in Nahost, der wirtschaftlichen Flaute in unserem Land und den zunehmend spürbaren Folgen des Klimawandels. Hinzu kommt die Bedrohung der Grundpfeiler unserer freiheitlichen Gesellschaft: Zum einen greifen rechtspopulistische Parteien hierzulande und europaweit nach der Macht. Zum anderen setzen autokratische Regime wie Russland und China die westlichen Demokratien massiv unter Druck. Das alles schwächt auch den Zusammenhalt der europäischen Staaten untereinander und die Rolle Europas im westlichen Verteidigungsbündnis.

Bei dieser Diagnose bleiben wir jedoch nicht stehen. Uns beschäftigt vielmehr die Frage, wie wir als Gesellschaft und als Individuen die vielfältigen Krisen bewältigen können. Unsere Autorinnen und Autoren ermuntern zu einer lebensmutigen Haltung und zeigen Wege zu mehr Selbstbehauptung und Resilienz auf. Die Politik ist dabei besonders gefordert: Sie muss sich den veränderten geopolitischen Bedingungen stellen, neue Prioritäten setzen und verloren gegangenes Vertrauen zurückgewinnen. Letzteres scheint mir vor allem mit Blick auf den Bruch



der Berliner Koalition und die anstehenden Neuwahlen entscheidend: Jetzt braucht es die Entschlossenheit aller Bürgerinnen und Bürger, die Fundamente unserer demokratischen Ordnung zu verteidigen und radikalen politischen Kräften eine klare Absage zu erteilen.

Um als Demokratie wehrhaft zu sein, sollten wir uns auch ihre Stärken immer wieder bewusst machen. Dazu zählen Meinungsfreiheit, Partizipation und Rechtsstaatlichkeit. Zudem müssen wir begreifen, dass Krisen – leider – unvermeidbar sind, und erkennen, dass uns trotz aller Verwerfungen Handlungsspielräume bleiben. Pragmatische Lösungen sind dabei den programmatischen meist überlegen.

Die gegenwärtigen Herausforderungen sind ernst. Doch wir dürfen unser Denken und Handeln nicht von der Allgegenwart der Krise beherrschen lassen. Dann behalten wir auch 2025 in unruhigen Fahrwassern das Ruder in der Hand.

Professor Randolph Rodenstock
 Vorstandsvorsitzender
 Roman Herzog Institut e.V.



Bundestagswahl 2025

Unentschieden-offen

Karl-Rudolf Korte

Univ.-Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte ist Professor für Politikwissenschaft an der Universität Duisburg-Essen mit dem Schwerpunkt »Politisches System der Bundesrepublik Deutschland«. Er leitet dort als Direktor die NRW School of Governance.

Die politische Mitte ist unter Druck. Die vorgezogene Bundestagswahl verstärkt diesen Eindruck. Doch das Ampel-Aus haben nicht nur viele als Erlösung vom Dauerstreit empfunden, sondern auch als Chance, die demokratisch Aufbruchsbereiten auf dem Wählermarkt neu zu mobilisieren. Bislang spricht deshalb viel dafür, dass sich auch bei der vorgezogenen Bundestagswahl historische Muster des Wählens in Deutschland fortsetzen: Wir wählen überwiegend moderat, mittig – und oft mittelmäßig. Das gilt bei Hauptwahlen wie der Bundestagswahl für mehr als 80 Prozent auf dem Wählermarkt. Unabhängig davon radikalisieren sich die politischen Ränder, vor allem mit der AfD auf der rechtsextremen Seite.

Wohin eine Gesellschaft driftet, entscheidet sich aber meist nicht an den politischen Rändern. In Deutschland ist vielmehr weitgehend die politische Mitte ausschlaggebend – und welche Tonalität diese setzt. Sie trägt deshalb große Verantwortung für den Erhalt zivilisatorischer Standards und einer »robusten Zivilität«, wie der britische Historiker Timothy Garton Ash es nennt, zumal wenn sie so breit aufgestellt ist wie hierzulande.

Wer indes zu viel auf die Ränder des politischen Spektrums schaut, kann die politische und gesellschaftliche Mitte aus den Augen und dem Sorgehorizont verlieren. Der auch klima- und kriegsbedingte Zustrom von Geflüchteten erhöht den Verantwortungsdruck auf die Parteien der politischen Mitte. Das gilt gleichfalls für die sozialen Ausgleichsstrategien mit Zumutungen im Bereich von Klima- und Umweltschutz.

Um »enkelfähige« Gestaltungspolitik inklusiv zu entwickeln, das heißt mit den Bürgern und nicht gegen sie, haben auch konservative Parteien ihren Beitrag zu leisten. Der Politikwissenschaftler Thomas Biebricher prägte deshalb die These, dass die klassischen konservativen und christdemokratischen Parteien nicht nur einen notwendigen Schutz gegen die autoritäre Rechte bilden, sondern auch für die Förderung des notwendigen gesellschaftlichen und politi-

schen Wandels unverzichtbar sind. Hier greift ein Politikparadoxon: CDU und CSU müssten zu Klimaschutzparteien werden, die sich von der Nähe zur fossilen Wirtschaft verabschieden und dadurch Verantwortungsübernahme signalisieren, die das Gemeinwohl sichert. Ist das realistisch oder nur ein frommer Wunsch?

Man hat den Eindruck, dass die neu aufgestellten Grünen um Robert Habeck durchaus Kurs auf Koalitionen mit der Union nehmen. Sie wollen für die linke Mitte, die ehemals progressive Merkel-Mitte, Angebote entwickeln. Die hohe Dynamik auf dem Parteienmarkt fördert solche strategischen Überlegungen, die lange Zeit für den Bund als unrealistisch galten, aber als Möglichkeitsraum anwachsen.

Was länger anhält, ist der Umsturz im Zeitgefühl. Weil sich alles in hoher Geschwindigkeit ändert, nehmen die Nostalgie und die Sehnsucht nach beruhigender Übersichtlichkeit und strukturierter Gegenwart zu. Die Transformationserschöpfungen fördern ein Rollback durch rechte, linke und radikale Diskurse des autoritären Populismus: Früher schien es danach nicht nur übersichtlicher, sicherer und geordneter, sondern auch wohlstandserhaltender. Zudem fördert demografische Angst in schrumpfenden Gesellschaften eine Wagenburgmentalität, die mit allem Fremden fremdelt.

Das könnte leicht aufgefangen werden, wenn die Menschen den Eindruck hätten, in einem funktionierenden Staat zu leben. Faktisch funktioniert hier sicherlich sehr viel – auch und gerade im Vergleich zu anderen Ländern. Aber im immer teurer werdenden Alltag dominieren für viele Menschen die Widrigkeiten, was alles defekt ist: auf der Straße, auf der Schiene, in den sozialen Netzwerken. So hat sich in den letzten Jahren allmählich das Verhältnis von Regierenden und Regierten verkompliziert. Staatsverächtlich sind inzwischen auch manche bürgerlichen Wähler unterwegs, und Hass ist hungrig.

Die überzeugten Rechtsextremen sind auf den Wählermärkten für die Parteien der politischen

Mitte schwer zurückzugewinnen. Aber die Orientierungssuchenden Unzufriedenen, die sich auch bei der AfD sammeln, können sie durchaus mobilisieren. Die Mitte-Parteien müssen sich fragen, wie sie integrationsfähiger werden, wie empathiefähiger. Wie wird man ein guter Gastgeber für den Austausch mit anderen? Mit welcher Aufenthaltsqualität muss der Begegnungsort ausgestattet sein, damit dies gelingt?

Die Dynamik der AfD ist schwer einzuschätzen. Aber viele Wähler finden sich in ihr wieder, weil dort offenbar alles ausgesprochen wird, was sie selbst bedrückt, und weil sie auch alles verstehen, was dort propagiert wird. Diese Erfolgsformel von Populisten muss man nicht imitieren, aber strukturell verstehen. Wer keine Resonanz zu den Wählern aufbaut, kann weder auf deren Vertrauen noch auf ihre Mobilisierbarkeit hoffen.

Wie können die Parteien der pragmatischen, oft adaptiven Mitte den Entfremdungsprozess zwischen sich und den Bürgern stoppen? Die verbale Bedeutungsvermittlung erfordert von ihnen Aufmerksamkeit, Verständnis, Akzeptanz. Zudem setzen notwendige Kohärenzgefühle zur eigenen Lebensorientierung und zum inhaltlichen Angebot der Parteien voraus: den Eindruck von Machbarkeit, Verstehbarkeit der Situation und der Sinnhaftigkeit des Vorgesprochenen.

Wer so spricht, kann Bürger kommunikativ erreichen und wieder Vertrauen aufbauen. Daraus erwächst die Verantwortung, alle Themen, die den Bürgern Sorgen machen, anzusprechen. Und dies in einer Sprache, die auch alle verstehen. Nicht einfache oder verführerische Botschaften sind gemeint, sondern eine »erhellende Vereinfachung« (Joachim Gauck). Es gibt auch 2025 viele Wege, den Durchmarsch von Demokratieverächtern zu verhindern und sich den politischen Empörungsunternehmern zu widersetzen. Der jetzt entfachte neue Wettbewerb um lösungsorientierte Angebote der Mitte-Parteien hat alle Chancen, den demokratischen Raum zu erweitern, wenn wir in der Wählerschaft den Eindruck gewinnen, unser Alltag wird besser. Und genau das steht zur Wahl.



Sicherheitspolitik

Katastrophe mit Ansage? Der Sieg Donald Trumps und die Folgen für Deutschland

Joachim Krause

Prof. Dr. Joachim Krause ist Direktor emeritus des Instituts für Sicherheitspolitik an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und Herausgeber von SIRIUS – Zeitschrift für strategische Analysen. Er forscht zu internationaler Politik und Sicherheit, deutscher und europäischer Außenpolitik, Terrorismus, Theorie internationaler Beziehungen und transatlantischen Beziehungen.

Der Sieg des Republikaners Donald J. Trump bei den Präsidentschaftswahlen in den USA bedeutet einen fundamentalen Wandel der internationalen Beziehungen. Es ist höchste Zeit, sich über die Konsequenzen für die deutsche und europäische Sicherheit Gedanken zu machen.

Die Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland beruht seit den 1950er Jahren auf einer Garantie der USA, die dafür hierzulande ihre Truppen und sogar Kernwaffen stationiert haben. Die USA haben uns und unsere Nachbarn nicht nur vor der Sowjetunion und dem Anschlag kommunistischer Parteien auf freiheitliche Demokratien geschützt. Im Rahmen der NATO und in anderen Kooperationsforen haben sie die Europäer auch vor sich selbst und vor politischen Torheiten bewahrt, indem sie in vielen Bereichen Führungsaufgaben ausgeübt haben.

Alle diese Bedingungen sind ab Januar 2025 nicht mehr gegeben, wenn Trump als 47. Präsident der USA vereidigt worden ist. Seine zweite Amtszeit wird anders ausfallen als die erste. Von 2017 bis 2021 war Trump flankiert von Republikanern mit Regierungserfahrung, die sich zum Großteil den traditionellen Linien amerikanischer Politik verpflichtet fühlten. Die zweite Trump-Administration wird aus Ideologen der »Make America Great Again«-Bewegung (MAGA) bestehen und diese werden sich in vielen Bereichen wie der sprichwörtliche Elefant im Porzellanladen auführen und daran auch noch ihre Freude haben.

Für die künftige Bundesregierung gilt es, zwei zentrale Aufgaben wahrzunehmen:

- Zum einen kommt es darauf an, die nunmehr politisch führende Kraft in den USA – die MAGA-gesteuerte Republikanische Partei – möglichst vorurteilslos zu analysieren und zu schauen, wo es Anknüpfungspunkte für Kooperation gibt. »Vorurteilslos« bedeutet, dass man sich in der Analyse und Beschreibung der Republikanischen Partei nicht nur an der Kritik aus der Demo-

kratischen Partei oder an vorschnellen Urteilen orientiert, sondern dass man fragt, wo es legitime Argumente und wo es Differenzierungen gibt, die man kennen muss und die man für die Verfolgung eigener Ziele nutzen kann.

- Zum anderen geht es für die Bundesregierung darum, das Schlimmste zu verhindern.

Beides erfordert von der deutschen Politik den Abschied von wohlfeilen Ideologien und Bequemlichkeiten.

Die erste Bewährungsprobe wird der Ukraine-Krieg sein. Trump und seine Parteigenossen haben sich für eine rasche Beendigung des Krieges ausgesprochen. Was das im Einzelnen bedeutet, ist unklar. Es kann bedeuten, dass die USA die Ukraine gänzlich fallen lassen. Es kann aber auch einen Waffenstillstand mit Russland entlang der Frontlinien bedeuten, der durch ein Arrangement mit den USA gestützt wird. Von daher ist es wichtig, sich rechtzeitig auf möglicherweise sehr turbulente Phasen einzurichten und Überlegungen zu entwickeln, wie man auf die Politik in Washington einwirken kann.

Die zweite Bewährungsprobe wird darin bestehen, die USA in der NATO zu halten oder zumindest sicherzustellen, dass die USA weiterhin für die Verteidigung Europas eintreten. Das wird nur gelingen, wenn die Europäer – und vor allem die Deutschen – erheblich mehr für ihre Verteidigung aufwenden als bisher. Für Trump ist die Bereitschaft der Alliierten, substanziiell mehr für die eigene Verteidigung auszugeben, die alles entscheidende Frage. Um die USA an die Allianz zu binden, wird Deutschland in den kommenden zehn Jahren Verteidigungsausgaben in der Größenordnung von 120 Milliarden Euro jährlich anstreben und die Wehrpflicht wieder einführen müssen.

Die dritte Bewährungsprobe betrifft die nukleare Abschreckung und insbesondere die nukleare Teilhabe. Will man die Amerikaner bei der Stange halten, dann bedarf es einer Re-

form der nuklearen Teilhabe, bei der sich mehr europäische Staaten engagieren und auch sehr viel mehr Flugzeuge für die Aufnahme von Kernwaffen zertifiziert werden. Auch müssen die Lagerstätten gegen Entwaffnungsschläge gehärtet werden.

Eine von Deutschland angeregte Initiative europäischer Staaten zur Modernisierung der nuklearen Teilhabe und zur Übernahme der dann anfallenden Kosten wäre ein wichtiger Schritt zum Erhalt der amerikanischen Sicherheitsgarantie. Dazu bedarf es – wer auch immer die künftige Bundesregierung stellt – einer gehörigen Portion politischen Mutes gepaart mit der Fähigkeit zur Kommunikation.

Die deutsche Politik muss sich von wohlfeilen Ideologien und Bequemlichkeiten verabschieden.





Krisenbewältigung

Sind wir feige?

Dietmar Hübner

Prof. Dr. Dietmar Hübner ist Professor für Praktische Philosophie, insbesondere Ethik der Wissenschaften, an der Leibniz Universität Hannover. Er studierte Physik und Philosophie in Bonn und Cambridge. Seine Hauptarbeitsgebiete sind angewandte Ethik, politische Philosophie und Willensfreiheit.

Die Frage dürfte an manchen von uns nagen. Und sie ist legitim: Wie würden wir uns verhalten, wenn wir von einer kriegerischen Invasion heimgesucht würden? Hätten wir den Mut, uns dem Angriff entgegenzustellen? Wird unser Entscheiden und Tun in dieser Angelegenheit dem gerecht werden, was man tapfer nennen kann? Und sind wir mental gerüstet für die weiteren Krisen ökologischer, sozialer und politischer Art, die absehbar auf uns zukommen?

Der Gemeinplatz der »Verweichlichung« greift wohl zu kurz, um unsere Selbstzweifel auf den Punkt zu bringen. Dass Menschen, die jahrzehntelang in Frieden und Wohlstand gelebt haben, in dunkleren Zeiten nicht über sich hinauswachsen könnten, ist ein unbewiesenes Klischee, wenn nicht historisch mehrfach widerlegt.

Aber Feigheit ist nicht nur ein Problem der individuellen Psyche, der charakterlichen Disposition und der persönlichen Handlungsfähigkeit. Feigheit kann auch systemisch geartet sein. Sie kann sich verstecken in Strukturen und Gewohnheiten, sie kann sich fortpflanzen in kollektiven Wahrnehmungen und öffentlichen Reflexen. Hierzu gehören nicht zuletzt simple Verleugnung und Verschwörungstheorien, deren gemeinsames Muster nun einmal darin liegt, falsche Schuldige zu erdichten, um nicht den wahren und oftmals unbeherrschbaren Quellen von Bedrohungen ins Auge blicken zu müssen.

Noch vor wenigen Jahren wurde der russische Präsident Wladimir Putin in der westlichen Öffentlichkeit zumeist als gewiefter Strategie wahrgenommen, der mit unfehlbarem Kalkül seine Machtinteressen durchzusetzen versteht. In jüngerer Zeit scheint demgegenüber die Auffassung um sich zu greifen, es handele sich bei ihm um einen gemeingefährlichen Irren, den man auf keinen Fall provozieren dürfe.

Nun können sich Menschen im Lauf der Zeit sicherlich ändern (und nationalistische Ambitionen wirken sich in der Tat schädlich auf das Denkvermögen aus). Aber ist der empfunden

dene Wandel des Kremlchefs vom Genie zum Wahnsinnigen tatsächlich glaubhaft? Spricht angesichts einer Mischung aus schrittweisen Annexionsversuchen und fundamentalen Fehlentscheidungen nicht mancherlei dafür, dass er keines von beidem ist? Und verbirgt sich hinter dem plötzlichen Umschwung in seinem Image nicht vielleicht nur eine einzige greifbare Konstante – unsere Panik? Denn immerhin: Es gibt nichts, was dermaßen Furcht vor einem Gegner einflößt, wie wenn man ihn entweder für maßlos intelligent oder aber für hoffnungslos verrückt hält.

Zugegeben, Tapferkeit genießt unter den Tugenden einen zwiespältigen Ruf. Gerade wir Deutschen sind uns nur allzu bewusst, wie leicht man unter ihrem Titel zu Gewalt und Irrsinn verführt werden kann. Zugleich wissen wir, dass diejenigen, die sich den NS-Untaten vor 80 Jahren entgegenstellten, allemal und in höchstem Maße tapfer waren. Es mag sein, dass wir Deutschen uns aufgrund dieser doppelbödigen Erfahrung besonders schwer mit der Tapferkeit tun.

Auch Tapferkeit kann sich verstecken. Das liegt schon daran, dass sie, nach Aristoteles, eine schwierig auszubalancierende Mitte zwischen zwei falschen Extremen ist: Feigheit auf der einen, Tollkühnheit auf der anderen Seite. Da Tapferkeit es insbesondere mit den Affekten der Furcht und der Hoffnung zu tun hat, lässt sich oftmals schwer erkennen, ob erklärte Zuversicht eine irrationale Beschönigung darstellt oder aber gerade jenes Bekenntnis zum positiven Ausgang und zur Chance auf Bewältigung einer Gefahr, ohne das Tapferkeit letztlich wohl nicht bestehen kann.

Mancher mag daher verzweifelt die Hände über dem Kopf zusammenschlagen, wenn ein osteuropäischer Regierungschef Russland kurz nach Kriegsbeginn als »Tankstelle mit Raketen« bezeichnet. Aber vielleicht ist solch eine Bemerkung nicht so sehr Merkmal von Leichtsinn als vielmehr Ausdruck jenes lakonischen Grimms, der immer schon eine Facette des Mutes war.

Tapferkeit hat unter den Tugenden einen zweifelhaften Ruf. Doch wir werden lernen müssen, tapfer zu sein.

Und ja: Wir werden lernen müssen, tapfer zu sein – wir selbst und mehr noch die Generationen nach uns. Sie leben mit der besonderen Last, dass aufbrechende Kriege, ungute Verschiebungen im geopolitischen Machtgefüge und nicht zuletzt der Klimawandel existenzielle Bedrohungen beinhalten, die schon seit Jahrzehnten Gegenstand nachdrücklicher Warnungen sind und sich jetzt mit Wucht zu realisieren beginnen. Ganz sicher wird ihre Tapferkeit daher auf keinem dahergesagten »Das wird schon nicht so arg werden« beruhen können. Aber trotz dieses Erbes sollten wir zuversichtlich sein, dass die kommenden Generationen ihre eigene Art von Tapferkeit finden werden. Nach Aristoteles ist Tapferkeit ohnehin nicht angeboren. Sie lässt sich nur durch Übung erwerben.





Kultur der Erneuerung

Realexperimente wagen!

Ursula Rao

Prof. Dr. Ursula Rao ist Direktorin der Abteilung »Ethnologie, Politik, Governance« am Max-Planck-Institut für ethnologische Forschung in Halle. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte sind E-Governance und die sozialen Folgen biometrischer Technologien in Indien. Darüber hinaus publiziert sie zu den Themen urbaner Hinduismus, Ritualtheorie und journalistische Praktiken.

Die letzten Jahre waren durch das gleichzeitige Auftreten verschiedener dramatischer Entwicklungen gekennzeichnet – ein Zustand, für den immer öfter das Wort »Multikrise« in der Öffentlichkeit auftauchte. Der Begriff »Multikrise« macht darauf aufmerksam, dass sich verschiedene Krisen überlagern und ineinander verwoben sind. Ein Beispiel ist das aktuelle Zusammentreffen von Klimakrise, zunehmender Ressourcenknappheit, offenen Migrationsfragen und teilweise gewaltsamer geopolitischer Neuordnung.

Auch wenn jedes dieser Ereignisse seinen je eigenen Charakter hat und sie alle unterschiedlich erlebt und interpretiert werden, wirken sie in ihrer Gesamtheit destabilisierend. Indem sie die negativen Folgen von technischer Modernisierung, wirtschaftlicher Liberalisierung und Globalisierung aufzeigen, stellen sie die großen Narrative der Nachkriegszeit infrage. Vor diesem Hintergrund ist eine Neuorientierung notwendig, die jedoch auf mindestens zwei grundlegende Schwierigkeiten trifft:

- Erstens hat sich gezeigt, dass die meisten Probleme – wie Klimawandel, soziale Ungerechtigkeit oder auch Artensterben – hochkomplex sind und sich einfachen Lösungen entziehen. Alles scheint mit allem verwoben zu sein, und jedes Mal, wenn man glaubt, ein Problem gelöst zu haben, tauchen neue Schwierigkeiten auf. Wendet man sich nun diesen zu und versucht sie ebenfalls zu lösen, gerät man oft in Widerspruch zu den vorangegangenen Lösungen und kann die Probleme dadurch sogar noch verschärfen. In Fachkreisen wurde für dieses Phänomen der Begriff »Wicked Problem« geprägt, den man recht treffend mit »verzwicktes Problem« übersetzen kann.
- Zweitens ist das Bewusstsein für die Verletzlichkeit des Lebensgefüges gewachsen. Das Fortschrittsdenken basiert auf einem linearen Zeitverständnis, nach dem alles immer besser wird und wir den Wohlstand unendlich steigern können. Ein solches Den-

ken ist nicht zuletzt deshalb zum Scheitern verurteilt, weil es die Begrenztheit der Ressourcen und die Fragilität des Lebens auf unserem Planeten ignoriert. Die Ausrichtung auf Aneignung und Ausbeutung blendet die langfristigen Folgen des Fortschritts aus.

Diese beiden Schwierigkeiten in Rechnung stellend, schlage ich eine Kultur der Erneuerung vor, die sich die Vorteile des Realexperiments zunutze macht. Im Gegensatz zur klassischen Reform wird bei Realexperimenten nicht in eine endgültige und vermeintlich optimale Lösung investiert. Vielmehr werden wohlüberlegte pragmatische Schritte eingeleitet, um sich testend und tastend lokal angepassten Lösungen für komplexe Probleme anzunähern. Die Vorläufigkeit der Lösungsansätze wird dabei ausdrücklich als Stärke gesehen. Denn nur wenn das Vorgehen die notwendige Flexibilität besitzt, kann es dynamisch auf neue Ereignisse und unvorhergesehene Entwicklungen reagieren. So sind Modifikationen möglich, wenn sich herausstellt, dass die Vorannahmen unzureichend waren, oder neue, unerwartete Probleme auftauchen.

Realexperimente zur Förderung einer Kultur der Erneuerung erfordern ein breites Verständnis von »Erneuerung«. Es geht zum Beispiel darum, in Regenerationszyklen zu investieren, wie sie dem natürlichen Kreislauf der Dinge innewohnen. Hier lassen sich Bemühungen um Kreislaufwirtschaft anführen oder Anstrengungen zur Förderung einer Form von Nachhaltigkeit, die die Vitalität aller Lebensformen im Auge behält. Erneuerung zeigt sich auch in Bestrebungen, die vielen Folgen der ausbeuterischen Modernisierung zu reparieren. Es geht um die Reparatur von Landschaften und Naturräumen und um die Heilung von sozialen Beziehungen, die immer schärfer entlang ideologischer Trennlinien und Klassengrenzen gespalten sind. Erneuerung kann aber auch als Aktualisierung verstanden werden, also als die Fähigkeit, wachsam zu sein, sich mit den Folgen früherer Entscheidungen auseinanderzusetzen und diese Folgen in künftiges Handeln einzubeziehen.

Solche auf Regeneration angelegten Realexperimente begegnen uns bereits im Alltag. Man denke an Nachbarschaftsgruppen, die Baulücken oder prekäre städtische Flächen in artenreiche, biologische Gärten umwandeln, an die komplexen Aushandlungen zur Revitalisierung von Landschaften zur Wiederansiedlung von Großtieren oder an die Integration von Mehrgenerationenwohnen in den sozialen Wohnungsbau.

Nun mag man einwenden, dass Realexperimente zu kleinteilig sind, um mit ihnen die großen Probleme unserer Zeit zu lösen. Dieser Einwand ist verführerisch, denn wer wünscht sich nicht, dass die exponentiell anwachsenden Sorgen um das Klima, die Umwelt, Ungerechtigkeit und den Verfall der demokratischen Kultur mit klaren und vor allem schnell wirksamen Rezepten zu bewältigen wären. Da aber nun alle diese Phänomene zu ebenjenen »verwickelten Problemen« gehören, entziehen sie sich geradlinigen Lösungsansätzen. Der Ruf nach schneller Heilung geht daher unausweichlich ins Leere. Gleichzeitig sind Realexperimente skalierbar. Man kann sich ihrer Skalierbarkeit schrittweise nähern, indem man zunächst Lösungen in einem Pilotprojekt prüft und dann herausarbeitet, wie sie in verschiedenen Kontexten und damit im größeren Maßstab verwirklicht werden können.

Unabhängig von ihrer räumlichen und ihrer zeitlichen Dimension setzen solche Lösungen an die Stelle von Machbarkeitsfantasien oder fernen Utopien die Transformation durch praktisches Handeln. Dieses Handeln muss in einer Wechselbeziehung mit der Entwicklung neuer Ideen stehen, die ein Verständnis für den Vorgang schaffen, kritische Reflexion einfordern und die Suche nach kreativen Lösungen befördern. So bleibt der Wandel zielgerichtet, lässt aber den unbedingt notwendigen Spielraum für ständiges Tüfteln und Experimentieren.



»Die Welt ist kriegerischer geworden.«

Die westlichen Demokratien haben ihre ehemalige Vormachtstellung eingebüßt, sagt der Jurist und ehemalige Richter am Bundesverfassungsgericht, Prof. Dr. Udo Di Fabio. Im Gespräch mit RHI-Geschäftsführer Dr. Martin Lang skizziert er, vor welchen Herausforderungen eine neue Bundesregierung steht und wie Deutschland seine politische und wirtschaftliche Stabilität wiedererlangen kann.

Herr Professor Di Fabio, Krisen prägen die politische Debatte. Im Streit um den richtigen Umgang mit ihnen ist die Ampelregierung geplatzt. Neben Krisenhysterie gibt es eine Rhetorik des Gutredens und Beschwichtigens. Was halten Sie für angemessen?

Es besteht häufig eine Gleichzeitigkeit von Aufregung und Beruhigung. Bestimmte Themen können zu Erregungen führen bis hin zur Hysterie – manchmal werden aber tiefgreifende Probleme lange ignoriert oder schönegeredet. Aufgabe der Wissenschaft ist es, relevante Fragen ins öffentliche Bewusstsein zu rücken. Letztlich müssen wir als Gesellschaft darüber entscheiden, wie wir gewichten. Die Öffentlichkeit der Demokratien hat sich allerdings in fragmentierte Räume auseinanderentwickelt, in denen Themen dann jeweils ganz unterschiedlich ausgewählt, wahrgenommen und bewertet werden. Ich sehe ein Problem darin, wenn jede Gruppe die Deutungshoheit für sich beansprucht oder manche dabei auch zu Glaubenseifer neigen.

Die geopolitischen Spannungen nehmen zu. Weltweit verschärfen sich die Konflikte. Was hat sich durch die sogenannte Zeitenwende verändert?

Nach dem Ende des Kalten Krieges und dem Zerfall des Ostblocks herrschte für einige Jahrzehnte die Auffassung, dass sich Demokratie und Marktwirtschaft in ganz Europa, ja über kurz oder lang auch weltweit durchsetzen würden. Francis Fukuyamas vielzitiertes »Ende der Geschichte« schien erreicht: Wir haben uns gedanklich in einer Welt eingerichtet, die den westlichen Werten folgt. Gerade auch die Deutschen haben darauf vertraut, dass ein wirkmächtiges Völkerrecht und internationale Organisationen wie die Vereinten Nationen oder die Europäische Union Konflikte friedlich beilegen. Auf eine internationale Friedensordnung können wir uns seit dem 24. Februar 2022, dem Beginn des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine, jedoch nicht mehr verlassen. Die geopolitische Lage tendiert mehr zur Konfrontation als zur Kooperation. Die Welt ist kriegerischer geworden.

Wie soll der Westen darauf reagieren?

Aktuell ist der Westen »under attack«. Er ist wirtschaftlich, politisch, militärisch und kulturell unter Beschuss – und damit in der Defensive. Starke Mächte wenden sich gegen eine regelbasierte internationale Ordnung, die auf die Achtung der Menschenrechte und das Gewaltverbot gründet, die das Selbstbestimmungsrecht der Völker und den offenen Handel akzeptiert. Die liberale Art, in einer offenen Gesellschaft zu leben, hat allerdings unzweifelhaft starke Potenziale. Bislang waren die Demokratien immer stärker als die gewalttätigen Potentaten. Doch die Kräfte wollen auch aktiviert werden. Die Herausforderung besteht darin, die Stärke freiheitlicher Demokratien zu mobilisieren.

Was genau verstehen Sie darunter?

Wir stehen vor der Aufgabe, unsere Wirtschaft und unsere technologischen Fähigkeiten zu stärken, um wettbewerbsfähig zu sein. Demokratien müssen handlungsfähig bleiben, die öffentliche Infrastruktur sichern, die radikalen Ränder verkleinern mit einer neuen konzeptionellen Überzeugungskraft der Mitte. Nur wenn die Demokratie im Inneren stabil bleibt, kann sie nach außen verlässlich agieren und ihrer Verantwortung für die internationale Friedenssicherung oder auch für den Klimaschutz gerecht werden.

Wie lauten Ihre Empfehlungen an eine neue Bundesregierung?

Die Prioritäten des politischen Handelns müssen – ob wir es nun wünschen oder nicht – an die neue agonale Konstellation angepasst werden. Die internationale Lage zwingt, von außen nach innen zu denken, um unsere innere Verfasstheit zu sichern. Die Verfassung schreibt das Sozialstaatsziel und die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen genauso vor wie die Pflege einer öffentlichen Infrastruktur, die die Grundlage unserer persönlichen Freiheitsentfaltung ist: von der inneren und äußeren Sicherheit über die Gesundheitsversorgung bis hin zu Mobilität oder Bildung. In einer außen- und wirtschaftspolitischen »Schönwetterlage« der vergangenen beiden Jahrzehnte war Deutschland etwas blauäugig und unvorsichtig: Wir haben die nachhal-

tige Entwicklung der Infrastruktur vernachlässigt und Aufwendungen für die Verteidigung systematisch nach unten gefahren, zugleich Kosten und Bürokratie in die Höhe getrieben. Das lähmt die Leistungskraft des Landes.

Eine strategisch ausgerichtete Politik braucht einen langen Atem. In der Demokratie mit ihren unterschiedlichen Parteien und wechselnden Regierungen ist Kontinuität nicht immer zu gewährleisten. Wie lässt sich dieses Dilemma lösen?

Gegen die Kurzfristigkeit der Politik hilft nur die Rationalität und Vernunft der Bürger in diesem Land, wenn sie diejenigen Parteien unterstützen, die sich für mehr Nachhaltigkeit einsetzen und ein durchdachtes Konzept zur Sanierung des Landes vorlegen. Dabei gilt Nachhaltigkeit eben nicht nur für die Ökologie, sondern für alle Bereiche der Gesellschaft. Auch die – unter Ökonomen durchaus umstrittene – Schuldenbremse ist dem Nachhaltigkeitsprinzip verpflichtet. Wenn wir permanent über unsere Verhältnisse leben, gefährden wir die fiskalische Tragfähigkeit des Landes und damit die Handlungsfähigkeit des Staates.

Sie setzen also auf den mündigen und aufgeklärten Bürger. Ist denn Vernunft das Fundament von Politik und Gesellschaft?

Demokratie ist Mehrheitsherrschaft. Auch die Mehrheit kann manchmal unvernünftig sein, kann in die Irre gehen. Aber auf lange Sicht ist die Mehrheit in einer freien Gesellschaft klüger, als viele Experten glauben. Die Basis für das Vertrauen in die individuelle Vernunft der Vielen ist das im Grundgesetz beschriebene Menschenbild, das von Rechtsgleichheit und Anerkennung der personalen Würde eines jeden Einzelnen ausgeht. Dazu gehören Empathie und Unterstützung der Hilfsbedürftigen sowie die Entschlossenheit, einen Beitrag zu leisten, im Kleinen bis hin zur Lösung globaler Probleme.

Sollen wir eher pessimistisch oder optimistisch in die Zukunft blicken?

Der Citoyen ist optimistisch, weil er die Freiheit beansprucht, die Welt zu gestalten. Optimismus ist Bürgerpflicht!



Subsidiarität

Kompetenzen anerkennen und Freiheit ermöglichen

Ursula Nothelle-Wildfeuer

Prof. Dr. theol. Ursula Nothelle-Wildfeuer ist Inhaberin des Lehrstuhls für Christliche Gesellschaftslehre an der Theologischen Fakultät der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören Sozialethik für die Kirche ad intra, Kirche und Religion in Staat und Gesellschaft, soziale Gerechtigkeit und Gemeinwohl sowie Populismus.

Was haben die Europäische Union, die Sozialverfassung der Bundesrepublik Deutschland und die katholische Kirche gemeinsam? Alle drei betonen, dass das Subsidiaritätsprinzip fundamental für die Ordnung gesellschaftlicher Prozesse und Institutionen gilt. Das bedeutet, dass immer der oder die Einzelne beziehungsweise die kleinere Einheit das tun darf und soll, was sie allein tun kann, und dass da, wo es nicht allein geht, Unterstützung von der nächstgrößeren Einheit kommen muss. Im Kern geht es dabei um die Frage, wie Freiheit und Partizipation ermöglicht werden und wie Verantwortung übernommen und geteilt wird.

Konkret wird es bei politischen und gesellschaftlichen Knackpunkten: Fragen von Migration und Flucht, von Pflege und Kinderbetreuung oder von Langzeitarbeitslosigkeit berühren sehr verschiedene Verantwortungsebenen in einem Gemeinwesen. Ein ordnendes Strukturprinzip ist notwendig, wenn die Gemengelage nicht im Chaos enden soll, in dem einfach alle tun, was sie möchten; oder sich nicht zum Windhundrennen entwickeln soll, bei dem jeder ohne Rücksicht auf die anderen der Erste sein möchte; oder nicht zum diktatorischen Überwachungssystem werden soll, in dem nur noch eine Kette von Befehl und Gehorsam existiert.

Voraussetzung für erfolgreiches gesellschaftliches Agieren in allen Bereichen und auf allen Ebenen ist die Beachtung beider Seiten des Subsidiaritätsprinzips: Kompetenzen anerkennen und Freiheit ermöglichen.

- Zum einen betont Subsidiarität das Recht der Einzelnen und der sozialen Gruppen, die eigenen Angelegenheiten im Rahmen ihrer Möglichkeiten selbstbestimmt zu regeln. Damit verbunden ist die Pflicht zur Eigenverantwortung und die Absicht, Eingriffe der größeren Einheiten in die Freiheit der kleineren abzuwehren. Zugleich liegt hier auch die Begründung für Partizipation – sei es als demokratische Mitbestimmung oder als freiwilliges Ehrenamt.

Vor diesem Hintergrund wird das Subsidiaritätsprinzip als Kompetenzanerkennungsprinzip verstanden.

- Zum anderen zielt Subsidiarität darauf ab, die Freiheit der Einzelnen und der sozialen Gruppen zu stärken: Wo deren Kräfte zur Regelung der eigenen Angelegenheiten nicht ausreichen, sind die größeren gesellschaftlichen Einheiten – in vielen Fällen insbesondere der Staat – zur Hilfestellung und Förderung angehalten. Letztlich kommt darin Solidarität zum Ausdruck. Das primäre Ziel solcher »subsidiären Assistenz« liegt darin, im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe die kleineren Einheiten in die Lage zu versetzen, ihre Angelegenheiten selbst in die Hand zu nehmen. Deswegen wird das Subsidiaritätsprinzip auch als Freiheitsermöglichungsprinzip bezeichnet.

Weder die einseitige Betonung der Eigenverantwortung unter Aussparung der solidarischen Dimension noch die ausschließliche Akzentuierung der subsidiären Assistenz unter Vernachlässigung der Eigenverantwortung wird dem Subsidiaritätsprinzip gerecht. Beides gehört notwendig zusammen. Die bestehende Spannung zwischen Solidarität und Eigenverantwortung wird nicht aufgehoben, sondern gestaltet.

Für die Soziale Marktwirtschaft gehört Subsidiarität zu einem ihrer sozialetischen Konstruktionsprinzipien. Dabei geht es weder um eine schlichte Legitimation von Privatisierung und Deregulierung noch um die Etablierung eines Versorgungsstaates. Vielmehr ermöglicht das Subsidiaritätsprinzip eine staatliche Rahmenordnung, innerhalb derer Individuen und Gruppierungen eigenverantwortlich und kreativ oder unternehmerisch tätig sein können. Dieses »Bottom-up-Denken« ist Ausdruck menschlicher Würde und Freiheit!

Der Blick auf die katholische Kirche, in deren Kontext das Subsidiaritätsprinzip seine Ursprünge hat, erweist sich als besonders interessant. Obwohl Papst Pius XII. klargestellt

hatte, dass dieses Prinzip auch für die Kirche, unbeschadet ihrer hierarchischen Struktur, gilt, tut sich die Kirche damit sehr schwer.

An vielen Stellen wird das kirchliche Amt als Macht missinterpretiert. Damit verleitet es zu Klerikalismus. Verantwortungsübernahme und Bemühungen um Glaubwürdigkeit auf der unteren Ebene werden deswegen vielfach als Gefahr für die Kirche und ihre Einheit gesehen. Eigenständigkeit und Pluralismus, Partizipation und Synodalität sind zwar genuiner Ausdruck der Kompetenz und Freiheit der kleinen Einheiten, werden aber »von oben« oftmals fälschlicherweise als Angriff auf die Amtsautorität verstanden. Mittlerweile kann die Kirche für die Anwendung des Subsidiaritätsprinzips in ihren eigenen sozialen Strukturen viel von der Gesellschaft lernen, die in der Realisierung viel besser ist als der ursprüngliche Ideengeber.



»Sie möchten mehr zum RHI wissen, zu unseren Veranstaltungen, Videos und Publikationen? Dann kommen Sie gern auf mich zu und abonnieren unseren Newsletter.«

Brigitte Borrelli
Management-Assistentin





Resilienz

Von den Römern lernen

Michael Sommer

Prof. Dr. Michael Sommer lehrt Alte Geschichte an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und ist Verfasser zahlreicher Standardwerke zur römischen Geschichte. Zu seinen Forschungsthemen gehören die Wirtschafts-, Sozial-, Mentalitäts- und Institutionengeschichte des römischen Kaiserreichs sowie die Geschichte der Levante.

Warum ist das Römische Reich untergegangen? Das Ende des antiken Imperiums macht uns auch nach 1.500 Jahren noch nachdenklich, ja fassungslos: Wenn selbst das »Ewige Rom« den Weg alles Irdischen ging, wie ist es dann um unsere Zivilisation bestellt?

Doch die Frage ist falsch gestellt. Nicht das Ende (West-)Roms 476 n. Chr. ist bemerkenswert, sondern die schiere Dauer der römischen Weltmacht. Etwa 700 Jahre war Rom Großreich, fast 300 Jahre davon unangefochten. Gegen die Pax Romana nehmen sich 75 Jahre deutsches Grundgesetz eher bescheiden aus.

Was verlieh dem römischen Weltreich eine so einzigartige Dauer? War es immun gegen Krisen- und Bedrohungsszenarien, wie sie uns heute mit schöner Regelmäßigkeit heimsuchen? Können wir im modernen Westen, in Europa womöglich etwas von den Römern lernen?

Man sollte sich vor überstürzten Vergleichen hüten. Das Römische Reich entstand, wie alle Imperien, durch brutale Eroberung. Das unterscheidet es von modernen Staatenbünden wie der EU oder von Allianzen wie der NATO. Wie alle großen Reiche war Rom außerdem multikulturell, polyethnisch und vielsprachig – anders als moderne Nationalstaaten, die seit der Französischen Revolution dem Ideal mehr oder weniger großer Einheitlichkeit verpflichtet sind.

Andererseits operierte das Imperium auf dem Höhepunkt seiner Macht unter Bedingungen, die durchaus an Konstellationen der Gegenwart erinnern. Erstens war der von Rom beherrschte Raum, ähnlich wie die bis vor Kurzem von den USA garantierte liberale Weltordnung, lange Zeit unipolar: Das Imperium hatte keinen ernsthaften Rivalen, der ihm die Hegemonie streitig machen konnte. Zweitens musste das Reich die Integration von Gruppen bewältigen, denen Rom zu Anfang fremd und deren Loyalität keineswegs über jeden Zweifel erhaben war. Dass sich das Imperium dieser Herausforderung erfolgreich stellte, ist das eigentliche Geheimnis seiner Krisenfestigkeit.

Allerdings mussten auch die Römer erfahren, dass Unipolarität nie von Dauer ist. Im 3. Jahrhundert n. Chr. erwachsen ihnen an zwei Fronten zugleich Gegner: Vor allem germanische Stämme, die im Westen in Bewegung geraten waren und gegen die Reichsgrenzen drängten, und das Perserreich im Osten, das ab 226 n. Chr. zu einem mit Rom rivalisierenden Machtfaktor in Vorderasien aufstieg, bedrohten die bis dahin unangefochtene Stellung des mediterranen Imperiums. Diese Bedrohungslage stürzte das Römische Reich in eine militärische, fiskalische und schließlich auch politische Krise, an der es um ein Haar zerbrochen wäre.

Das Römische Reich schaffte es immer wieder, sich in der Krise neu zu erfinden.

Meistern konnte das Römische Reich sie dank seiner in Jahrhunderten aufgebauten Resilienz. Erstens schaffte es das Imperium, sich in der Krise neu zu erfinden. Pragmatisch schufen die Kaiser ein leistungsfähiges Militär und effiziente Steuerbehörden. Indem sie die Menschen ihre Fürsorge spüren ließen, restaurierten sie das verlorene Vertrauen in die politische Ordnung.

Zweitens konnten die Herrscher im 3. Jahrhundert die Rendite der Integrationsleistung einfahren, die ihre Vorgänger vollbracht hatten. Sie hatten etwa um Christi Geburt aus mehr oder weniger zufällig zusammengebrochenen Provinzen eine Schicksalsgemeinschaft geformt, die tief in den Identitätshaushalt der Reichsbewohner hineinwirkte. Fast überall wurden innerhalb einer Generation aus unterworfenen Gegnern loyale Bürger.

Konkret wurde dies möglich durch drei Versprechen, die das Imperium glaubwürdig leistete:

- **Aufstiegsversprechen.** Jeder Bewohner einer römischen Provinz konnte hoffen, dass seine Kinder römische Bürger, seine Enkel vielleicht römische Senatoren sein würden. Die sozialen Grenzen waren durchlässig. Das römische Bürgerrecht war inklusiv, sein Erwerb an erwiesene Loyalität und Integrationsbereitschaft gekoppelt.
- **Zivilisationsversprechen.** Wer im römischen Imperium lebte, kam in den Genuss von Annehmlichkeiten wie Wasserversorgung, Kanalisation oder gepflasterten Straßen. Er profitierte von Rechtsdienstleistungen des Staates und vor allem von der Sicherheit, die Roms Legionen gewährleisteten.
- **Sinnversprechen.** Im Imperium kursierten in Form des Mythos identitätsrelevante Erzählungen, die jedermann Antworten auf elementare Fragen gaben: Wer bin ich? Woher komme ich? Das Reich bot seinen Bewohnern überzeugende Deutungen von Vergangenheit und Gegenwart.

Dank der Plausibilität dieser drei Versprechen konnte Rom auf Gewaltanwendung zur Durchsetzung seiner Herrschaft weitgehend verzichten. Schließlich ging es den rund 60 Millionen Reichsbewohnern in jeder Beziehung besser als jenen, die ihre kümmerliche Existenz jenseits der Reichsgrenzen fristeten. Das Imperium war widerstandsfähig gegenüber Krisen, solange sich die zu Römern gewordenen Provinzbewohner mit ihm identifizierten.

Am Ende freilich ging die Rechnung nicht mehr auf. Kosten und Nutzen der römischen Herrschaft standen ab dem 5. Jahrhundert in immer ungünstigerem Verhältnis: keine guten Voraussetzungen für Resilienz und schließlich der Sargnagel für das Imperium.



»Re-energize yourself«

Energie und Fokus in turbulenten Zeiten

Heike Bruch

Prof. Dr. Heike Bruch ist Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement (IFPM). Sie ist ebenfalls Gründerin der energy factory St. Gallen AG.

Unsere (Arbeits-)Welt ist im Umbruch. Politische, gesellschaftliche und persönliche Turbulenzen sowie Grenzsituationen fordern Führungskräfte und Mitarbeitende in bisher ungekannter Weise. In dieser Dauer- oder Polykrise sind auch die Anforderungen an Leadership gestiegen. Unter anderem stellt sich die Frage, wie es gelingt, bei Teams und ganzen Organisationen Energie zu mobilisieren und zu erhalten. Denn etwa 75 Prozent der Unternehmen befinden sich in der sogenannten Beschleunigungsfalle, also einer kollektiven Erschöpfung oder Überhitzung. Bis 2019 waren es rund die Hälfte der Unternehmen.

Was erforderlich ist, um dieser Beschleunigungsfalle zu entkommen, haben wir unter den Überbegriff »re-energize« gestellt: Es gilt, einerseits Energie für Change und Umbrüche, Chancen oder auch krisenhafte Ausnahmesituationen zu mobilisieren. Andererseits ist es für Unternehmen und deren Mitarbeitende wichtig, die Überhitzung zu überwinden und Energie wieder aufzutanken.

In diesem Zusammenhang wird ein wesentlicher Aspekt oft vergessen: die individuelle Energie der Führungskräfte selbst. Was benötigen Führungskräfte, um überhaupt führen zu können? Was macht moderne Führung aus und welche Anforderungen gibt es? Nahelegend stellt die von Krisen und Turbulenzen geprägte (Arbeits-)Welt eine Gefahr für das eigene Wohlbefinden und die individuelle Leistungsfähigkeit dar. Dies belegt auch unsere St. Galler Längsschnittstudie zu »New Work und Culture«: Im Jahr 2021 gehörten 55 Prozent der befragten Manager zur Gruppe der »erschöpften Führungskraft«.

Diesen erschöpften Führungskräften fehlen sowohl Energie als auch Fokus – also die zentralen Voraussetzungen, um andere führen zu können. Energie bezieht sich auf Vitalität und Tatkraft, auf ein hohes persönliches Engagement. Mit Fokus sind die konzentrierte Aufmerksamkeit und das Verständnis von Prioritäten gemeint. Der Verlust von Energie und Fokus ist

für Führungskräfte problematisch, denn damit gehen negative Folgen wie ein schlechteres Wohlbefinden sowie eine Neigung zu negativen Führungsmustern – von laissez faire oder autoritär bis hin zu destruktiv – einher.

Doch wie gelingt »re-energize« persönlich? Wie können Führungskräfte ihre Energie und ihren Fokus sowohl erhalten als auch wieder stärken? Die Kernaufgabe besteht für sie darin, sich selbst konsequent zu führen. Eine gute Selbstführung zeichnet sich durch den gezielten Einsatz bestimmter Strategien aus:

Zur **Erhaltung und Stärkung der eigenen Energie** gehört das Schaffen von Freiräumen sowie die Stärkung eigener Emotionen. Konkret bedeutet dies,

- sich terminierte Zeitfenster zum Auftanken aktiv zu schaffen;
- verfügbare Zeitressourcen mit dem Team oder Kolleginnen und Kollegen gezielt für zwischenmenschliche Interaktionen zu nutzen, um positive Emotionen zu fördern;
- sich gezielt Zeit zum Reflektieren zu nehmen, um an Themen zu arbeiten, welche einem selbst wichtig sind, einen begeistern und einem Energie spenden.

Um den **Fokus zu erhalten und zu stärken**, sind Disziplin, Planung und Konzentration auf sinnstiftendes Handeln zentral. Dies umfasst,

- den Arbeitsalltag bewusst so auszugestalten, dass Überkommunikation vermieden wird. Dies kann heißen, Meetings zu reduzieren und zu fokussieren sowie feste Zeitblöcke für E-Mails und virtuelle Kommunikation festzulegen;
- sich selbst Prioritäten und die wesentlichen Sinnbeiträge des eigenen Handelns bewusst zu machen. Für Führungskräfte wird es dabei zunehmend wichtig sicherzustellen, dass Prioritäten und Kernaufgaben mit ihren eigenen Werten übereinstimmen;
- an die eigene Lernfähigkeit zu glauben und in definierten Feldern zu experimentieren, um auch in neuen Situationen effektiv agieren zu können.

»**Die erste und vorrangige Aufgabe von Führungskräften ist es, sich um ihre eigene Energie zu kümmern und dann zu helfen, die Energie anderer nutzbar zu machen.**«

Peter Drucker

Strategien zur Erhaltung und Stärkung von Energie und Fokus sind ein entscheidendes Vehikel, um Erschöpfung zu überwinden und die Führungsfähigkeit zu erhalten. Nur wenn Führungskräfte die Priorität auf Selbstführung legen, gelingt es ihnen, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, die Energie in Teams und ganzen Organisationen freizusetzen und zu erhalten. Selbstführung wird damit auch zum Schlüssel, um eine Negativspirale zu durchbrechen, bei der ein Mangel an Energie und Fokus bei Führungskräften in schlechter Führung resultiert und damit Energiemangel oder gar eine Beschleunigungsfalle ganzer Organisationen fördert.





Strategisch führen

Wissenschaftliches Symposium 2024

Weitsichtiges Entscheiden und Handeln ist in Krisenzeiten besonders gefragt. Über die Perspektiven strategischer Führung sprachen neun Sachverständige beim Symposium des Roman Herzog Instituts am 26. November 2024 in München.

»Die Fähigkeit, gute langfristig orientierte Entscheidungen mit gesellschaftlicher Tragweite zu treffen, scheint augenblicklich rar. Dabei schreitet die gesamte politische Lage geradezu nach strategischer Führung«, eröffnete der RHI-Vorstandsvorsitzende Randolph Rodenstock im dicht besetzten Europa-Saal des Hauses der Bayerischen Wirtschaft die diesjährigen RHI-Talks. Damit war der thematische Fokus gesetzt: Was macht gute Führung in Politik und Wirtschaft aus?

Für die Medienpädagogin Manuela Pietraß ist strategisches Denken der Kern jedes poli-



Die RHI-Talks 2024 auf dem YouTube-Kanal des Roman Herzog Instituts

tischen Handelns – in einer idealen Welt. Doch die Realität sieht oft anders aus, und manches wohlformulierte Strategiepapier scheitert in der Praxis, weiß General a. D. Erich Vad aus seiner Zeit als militärischer Berater im Bundeskanzleramt. Strategische Führung auf politischer Ebene ist seiner Erfahrung nach eher Kampfsport als Kalkül. Situative Entscheidungen unter Zeitdruck, Erschöpfungskompromisse und Rückschläge seien dabei unvermeidlich.

Durchsetzungsvermögen und eine gewisse Leidenschaftsfähigkeit sind zweifellos wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche strategische Führung. Doch nach Ansicht des Verhandlungsexperten Jack Nasher kommt es in Konfliktsituationen vor allem darauf an, zwischen Interessen zu vermitteln, statt stur auf Standpunkten zu beharren.

Wie kluge strategische Entscheidungen zur Modernisierung der Gesellschaft beitragen können, zeigte die Ethnologin Ursula Rao am Beispiel der indischen Verwaltung, die seit 2015 konsequent digitalisiert wurde. In manchen Bereichen stößt strategische Führung allerdings auch an ihre Grenzen – etwa, wenn

sie unseren zeitlichen Planungshorizont übersteigt. Anhand der Umweltpolitik erklärte der Historiker Roman Köster dieses Dilemma. Dass auch moralische Vorstellungen von Gut und Böse die politische Kultur prägen und praktisch-strategische Entscheidungen beeinflussen, erläuterte der Philosoph Hanno Sauer.

Erfolge und Misserfolge strategischer Führung hängen schließlich auch von persönlichen Eigenschaften der Akteure ab, wie der Geschichtswissenschaftler Michael Sommer in einem (nicht ganz ernst gemeinten) Vergleich zwischen Bundeskanzler Olaf Scholz und den römischen Kaisern Caesar und Nero darlegte. Der Historiker Martin Sabrow führte am Beispiel der DDR strukturelle Gründe für strategisches Versagen an: So gab es trotz Parteidiktatur und zentralistisch gelenkter Planwirtschaft keine wirkliche Strategie der politischen Führung.

Am Ende des Symposiums wurde Benedikt Putz als Gewinner des diesjährigen RHI-Essaywettbewerbs geehrt. Mit seinem Aufsatz »Neubeginn in der Krise – Warum wir strategische Führung wiederentdecken müssen« konnte er die Jury überzeugen. Als Überraschungsgast und Laudator trat General a. D. Klaus Naumann auf. In einer bewegenden Ansprache machte er deutlich, dass Krisen Normalfälle des Lebens sind, und rief dazu auf, ihnen unerschrocken gegenüberzutreten: »Unsere Gesellschaft ist risikoscheu geworden. Aber ein Leben ohne jegliches Risiko ist nicht möglich!«

Gastgeber Rodenstock griff abschließend die Leitfrage des Symposiums noch einmal auf. Für ihn als Unternehmer kam es in Krisenzeiten gegenüber den Stakeholdern immer darauf an, Vertrauen zu erhalten, Transparenz zu schaffen und Sinn zu stiften. Im Gespräch mit dem Moderatoren-Duo Frieda Lang und Max Faatz bekräftigte er den Anspruch des Roman Herzog Instituts, sich mit gesellschaftspolitischen Themen zu befassen und dabei auch junge Menschen einzubinden: »Als Think Tank müssen wir darauf achten, nicht zu überaltern, und uns frischen Wind hereinholen!«



Preisträger Benedikt Putz (M.), umrahmt von Gastgeber Randolph Rodenstock (l.) und Laudator General a. D. Klaus Naumann (r.)

Ausblicke

Martin Lang
Geschäftsführer
Roman Herzog Institut

»Gesellschaft denken« heißt, die großen gesellschaftlichen Fragen immer wieder neu zu stellen.



Seit der Antike gilt Gerechtigkeit als gesellschaftliches Ideal. Und seitdem schwelt der Streit darüber, was Gerechtigkeit überhaupt ist. Denn wie sie konkret umgesetzt werden soll, dazu gibt es viele Ideen und Meinungen. Geht es um mehr Teilhabe, um weniger Ungleichheit, um gleiche Chancen für alle oder um die Anerkennung von Leistung und Eigeninitiative?

Je nachdem ist die Antwort eine völlig andere. So kann das Streben nach materieller Gleichheit dazu führen, dass sich der Einzelne kaum noch anstrengt, weil sich sein Einsatz für ihn nicht mehr lohnt. In einer Gesellschaft, die gerecht sein möchte, stehen Fragen von Gleichheit und Ungleichheit deshalb stets in einem Spannungsfeld. Sie werden immer wieder neu aufgeworfen, korrigiert, verworfen und verändert.

Ähnlich verhält es sich mit der Wahrheit. Auch diese wird immer wieder angestrebt, aber es wird auch um sie gerungen. »Die« Wahrheit gibt es nicht. Zugleich bedeutet Meinung nicht Wahrheit und ist Wahrheit nicht beliebig – ein eigentlich banaler, in Zeiten von Fake News und Emotionalisierung von Debatten aber leider nicht mehr selbstverständlicher Befund. Aufgabe der Wissenschaft ist daher die Wahrheitssuche, also das ständige Hinterfragen vermeintlich gesicherter Erkenntnisse sowie das Aufdecken von Fehlschlüssen, Widersprüchen und Gesetzmäßigkeiten.

Im Jahr 2025 wird sich das Roman Herzog Institut schwerpunktmäßig mit dem Thema Gerechtigkeit auseinandersetzen. Eine eindeutige Antwort auf die Frage „Was ist gerecht?“ werden wir sicherlich nicht herausfinden. Wir werden aber Impulse setzen, um aktuelle Gerechtigkeitsdiskurse zu durchdringen und besser zu verstehen.

Am RHI gehen wir gern aus verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven in die Tiefe der Themen. Neben klassischen Publikations- und Veranstaltungsformaten finden Sie dazu ein vielfältiges digitales Angebot auf unserem YouTube-Kanal: In der Reihe »RHI-Kontexte« begeben sich mit renommierten Forscherinnen und Forschern auf Erkenntnis- oder eben Wahrheitssuche. Dabei interessiert auch, was ihr Denken ausmacht, etwa Theorien, Denkschulen oder Methoden sowie Werte und Überzeugungen. Im »RHI-Podcast« spricht meine Kollegin Tina Maier-Schneider mit den Expertinnen und Experten über deren Lebenswege und Prägungen.

Insgesamt entstehen so oft neue und überraschende Einsichten. Ein vielseitiger Blick auf wichtige Themen und Zusammenhänge sowie die Beschäftigung mit grundlegenden Ideen über das menschliche Miteinander versetzen uns in die Lage, »Gesellschaft zu denken« und diese voranzubringen.

RHI-Publikationen



Die Publikationen des Roman Herzog Instituts gibt es zum kostenlosen Download auf www.romanherzoginstitut.de/publikationen oder hier:



Impressum

Roman Herzog Institut e. V.
(Herausgeber)
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 551 78-732
info@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de

V. i. S. d. P.: Dr. Martin Lang
Geschäftsführer
Roman Herzog Institut e. V.
Registernummer VR 18988, Vereinsregister
München, Amtsgericht München

Redaktion:
Dr. Benjamin Scharnagel,
Martina Martschin, Dr. Martin Lang

Fotos: Cover – Hübner: Fotowerk Hannover; Rodenstock, Sommer, Nothelle-Wildfeuer, Korte, Rao: Flo Huber; Krause: Waldemar Krause; Bruch: IFPM-HSG; Di Fabio: Autor/privat. Innenteil – Rodenstock (1), Lang (20): Klaus D. Wolf; Korte (2), Rao (8); Nothelle-Wildfeuer (12), Sommer (14), Symposium (18, 19): Flo Huber; Krause (4): Waldemar Krause; Hübner (6): Foto hoch zwei; Di Fabio (10): Autor/privat; Borrelli (13): Stefan Obermeier; Icon (13): Muhammad/stock.adobe.com; Bruch (16): IFPM-HSG. Alle anderen: RHI.

Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig.

© RHI 12/2024



Folgen Sie uns auf ...



ROMAN HERZOG
[**20 FORSCHUNGSPREIS**
26 Soziale Marktwirtschaft

Ideen nach vorne bringen
Initiative ergreifen
Zukunft gestalten

Preisträger:innen gesucht!

Das Roman Herzog Institut wurde 2002 auf Initiative von Bundespräsident a. D. Roman Herzog und Prof. Randolf Rodenstock gegründet. Der Think Tank bearbeitet gesellschaftliche Fragestellungen aus multidisziplinären Perspektiven. Im Jahr 2026 vergibt das Institut zum dreizehnten Mal den

Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft

Der Preis ist mit 35.000 Euro dotiert.

Ausgezeichnet werden drei aktuelle wissenschaftliche Forschungsarbeiten, die einen Beitrag zur Gestaltung unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung leisten. Einsendungen aus allen Fachbereichen sind gewünscht.

Angenommen werden Dissertationen sowie Habilitationsschriften in deutscher oder englischer Sprache. Die Altersbeschränkung liegt bei 40 Jahren. Elternzeiten werden angerechnet. Kumulative Beiträge sind eingeschlossen.

Bewerbungsschluss ist der 31.12.2025



Informationen und Teilnahmebedingungen:
romanherzoginstitut.de/forschungspreis

ROMAN HERZOG | INSTITUT

Werte | Führung | Zukunft