



NEUBEGINN IN DER KRISE

Warum wir strategische
Führung wiederentdecken
müssen

Benedikt Putz

Gesellschaft
denken

Das Roman Herzog Institut

Das Roman Herzog Institut setzt sich als Think Tank mit den Gegenständen Werte, Führung und Zukunft auseinander. Gegenwärtige Schwerpunkte sind das Verhältnis von »Demokratie und Autokratie« sowie »gute Führung« auf strategischer Ebene. Dazu lädt das Institut Expert*innen verschiedenster Disziplinen nach München ein.

Neben der Herausgabe eigener Publikationen und der Ausrichtung wissenschaftlicher Veranstaltungen geht das Institut in seinen YouTube- und Podcast-Formaten mit bekannten Wissenschaftler*innen in die Tiefe der Themen und ihrer Forschung.

Impressum

© 2024 Roman Herzog Institut e. V.

Herausgeber:
Roman Herzog Institut e. V.

Kontakt:
Dr. Martin Michael Lang
Geschäftsführer
Roman Herzog Institut e. V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 551 78-732
Telefax 089 551 78-755
info@romanherzoginstitut.de
www.romanherzoginstitut.de

ISSN 1863-8090
ISBN 978-3-941036-76-5

Fotos: Rodenstock (S. 4) – Klaus D. Wolf;
Eppinger (S. 44) – privat

**Diese Publikation ist beim Herausgeber
kostenlos erhältlich auf
www.romanherzoginstitut.de**

Zitate aus dieser Publikation sind
unter Angabe der Quelle zulässig.



Folgen Sie uns auf ...



NEUBEGINN IN DER KRISE

Warum wir strategische
Führung wiederentdecken
müssen

Benedikt Putz

Gesellschaft
denken

Inhalt

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit für Personen regelmäßig das grammatische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

	Vorwort	4
	Randolf Rodenstock	
1	Woher kommen wir? Wer sind wir? Wohin gehen wir?	7
2	Die Krise: Katalysator für Veränderungen	13
2.1	Krisen als historischer Normalfall	14
2.2	Jahrzehnte des Friedens und Wohlstands	15
2.3	Chancen in der Krise	16
3	Strategische Führungskulturen	19
3.1	Lernen von den Besten	22
3.2	Thinking outside the box	26
3.3	Beständigkeit zahlt sich aus	30
4	Lehren für unsere Zeit	35
	Literatur	38
	Das Wichtigste in Kürze	42
	Autor	44

Vorwort



Kriege, Klimawandel, Migration und Inflation: Angesichts einer Vielzahl von nationalen und globalen Krisen steht politische Führung unter Erfolgsdruck – und zunehmend auch in der öffentlichen Kritik. Was macht gute Führung in Politik und Wirtschaft während Krisenzeiten aus? Zu dieser Frage hat das Roman Herzog Institut im Frühjahr 2024 einen Essaywettbewerb ausgeschrieben.

Dass Krisenzeiten auch ein positives Potenzial haben, das als Motor für Innovation und Veränderung dienen kann, erläutert unser Preisträger Benedikt Putz in seinem hier vorliegenden Essay. Anhand von ausgewählten Fallbeispielen zeigt er, dass viele politische und wirtschaftliche Krisen in der Geschichte durch kluges strategisches Führen zum Guten gewendet wurden. Im Idealfall wirkten Krisen sogar als Katalysator, indem sie technischen Fortschritt oder soziale Reformen überhaupt erst ermöglicht oder zu mehr wirtschaftlichem Wachstum geführt haben. Oft wurden solche Prozesse von herausragenden Führungspersonlichkeiten eingeleitet, die die Gunst der Stunde erkannten und nutzten, wie etwa der russische Zar Peter I. oder die österreichische Kaiserin Maria Theresia.

Zwar können uns Regentinnen und Regenten aus dem Zeitalter des Absolutismus heute allenfalls bedingt als Vorbilder dienen. In der modernen Demokratie ist das Volk der Souverän, sein Wille die Grundlage politischen Handelns. Dennoch identifiziert der Autor – unabhängig von der jeweiligen Epoche, der Regierungsform oder dem Führungsstil – bestimmte »zeitlose« Merkmale einer erfolgreichen Krisenpolitik:

Ihm zufolge besteht gute Führung in schwierigen Zeiten vor allem darin, eingefahrene Denkmuster aufzugeben und nach pragmatischen Lösungen zu suchen. Dabei müssen auch Kompromisse eingegangen werden, ohne jedoch die langfristigen strategischen Ziele kurzfristigen Zwecken zu opfern.

Wir neigen dazu, die multiplen Krisen der Gegenwart mit einer resignativen Haltung als vermeintlich ausweglos wahrzunehmen. Dabei lehrt uns die Geschichte, dass es politische und wirtschaftliche Krisen zu allen Zeiten gegeben hat – sie waren sogar eher der politische Normalfall als die Ausnahme. Häufig markierten sie historisch bedeutsame Wendepunkte. Sollten wir den heutigen Herausforderungen also nicht auch mit mehr Zuversicht begegnen und in ihnen die Chance auf einen Neubeginn sehen?

Krisen sind Momente der Entscheidung, nicht des ängstlichen Verharrens im Status quo. Um sie besser zu verstehen, ist der Blick in die Geschichte hilfreich. Um sie zu bewältigen, hilft nur der Blick nach vorn. Denn in Krisensituationen zeichnet sich gute politische Führung durch eine Balance zwischen erprobten Rezepten und neuen Strategien aus. Oder mit den Worten unseres Schirmherrn Roman Herzog: »Wir brauchen nicht alles Bewährte über Bord zu werfen. Aber Erneuerung tut not, schon um das Bewährte für die Zukunft zu sichern.«



Professor Randolph Rodenstock
Vorstandsvorsitzender
Roman Herzog Institut e.V.

— Kapitel 1

Woher kommen wir?

Wer sind wir?

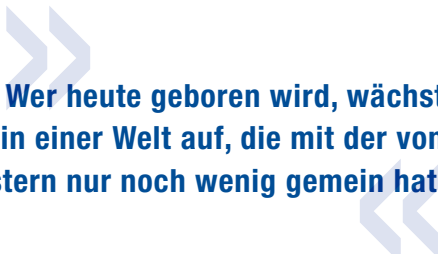
Wohin gehen wir?

Als der französische Maler Paul Gauguin 1897 bei seinem zweiten Aufenthalt auf der Südseeinsel Tahiti zu malen begann, steckte er in einer wahrhaftigen Krise: Seine Tochter Aline war kurz zuvor gestorben, und auch um seine eigene Gesundheit war es aufgrund von Herzproblemen und einer Syphilis-Erkrankung nicht gut bestellt. Dennoch raffte sich Gauguin ein letztes Mal auf, um sein größtes Werk zu schaffen, bevor er sich das Leben nehmen wollte. Gauguins Selbstmordversuch durch Arsen scheiterte schließlich. Das entstandene Gemälde lebt bis heute als einer der größten Schätze unserer Kulturgeschichte weiter.

Während die Person Gauguins aufgrund der exotisierenden Darstellungen der Tahitianerinnen und Tahitianer heute durchaus zu Recht umstritten ist, haben die Fragen, die sein Gemälde aufwirft, keineswegs an Aktualität verloren. »D'où venons-nous? Que sommes-nous? Où allons-nous?« – wie der Originaltitel des Gemäldes lautet – stellt die Frage nach dem menschlichen Lebenszyklus: Was sind unsere Ursprünge und welche Geschichte(n) teilen wir? Was charakterisiert unsere gegenwärtige Identität? Und was wird die Zukunft bringen?

Eine Antwort auf die Frage nach dem Sinn des Lebens werden Sie hier nicht finden – daran haben sich in unserer jahrtausendealten philosophischen Tradition schon genügend Autorinnen und Autoren versucht. Vielmehr ist es interessant, die von Gauguin thematisierten Fragen auf das Hier und Jetzt zu übertragen: Vor welchen Herausforderungen stehen wir als Gesellschaft? Wie ist unsere Ausgangslage? Wohin wollen wir? Ein tiefgehendes Verständnis für die Dynamiken in unserer Gesellschaft ist unerlässlich, um fundierte Schlussfolgerungen dafür zu ziehen, wie wir die Veränderungsprozesse in die richtige Richtung lenken können.

Denn Veränderungen erleben wir zur Genüge. Noch vor drei Jahrzehnten steckte das World Wide Web in seinen Kinderschuhen. Wer vor 25 Jahren geboren wurde, erlebte eine Kindergartenzeit ohne Smartphone. Heute ist all das undenkbar: Das Internet, mobile End-



**Wer heute geboren wird, wächst
in einer Welt auf, die mit der von
gestern nur noch wenig gemein hat.**

geräte und soziale Netzwerke sind ein unersetzlicher Bestandteil unseres Alltags. Wer heute geboren wird, wächst in einer Welt auf, die mit der von gestern nur noch wenig gemein hat. Und noch bevor wir begreifen, was das Morgen bringen wird, ist es bereits übermorgen.

In unserer schnelllebigen Zeit jagt ein folgenschweres Ereignis das nächste. Flüchtlingskrise, Corona, Inflation, russischer Angriffskrieg gegen die Ukraine, Gaza-Israel-Konflikt – das sind nur einige der Probleme, mit denen wir derzeit konfrontiert sind. Und über allem schwebt der menscheitsbedrohende Klimawandel. Gemeinsam ist diesen Krisen, dass sie meist unerwartet kommen und uns vor große Herausforderungen stellen. Sie prägen unseren Alltag und schaffen eine Atmosphäre der Unsicherheit und des ständigen Wandels. Jede Krise bringt ihre eigenen Schwierigkeiten und Auswirkungen mit sich, die in allen Teilen der Gesellschaft spürbar sind.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass heute von einer »multiplen Krise« gesprochen wird. Dieser Begriff, der insbesondere im Zuge der Finanzkrise 2007/2008 aufkam, beschreibt die Komplexität der globalen Umwälzungen im 21. Jahrhundert (Brand, 2009). Etwas mehr als ein Jahrzehnt später wird er nicht mehr nur auf die Probleme unseres Finanz- und Wirtschaftssystems angewandt. Vielmehr ist er zu einem geflügelten Wort geworden, das heute in Politik, Medien und Wirtschaft Gebrauch findet. Im Kern geht es darum, dass moderne Gesellschaften zunehmend durch eine Vielzahl gleichzeitig auftretender Krisen gekennzeichnet sind, die sich gegenseitig verstärken und kumulativ wirken. Diese Krisen sind miteinander verknüpft und

können Kaskadeneffekte auslösen, bei denen ein einzelnes Ereignis eine Kettenreaktion hervorruft, die zu weiteren Krisen führt.

Wenn wir Krisen effektiv bewältigen wollen, müssen wir also Antworten auf die Fragen finden, die Gauguin mit seinem Bild aufwirft. Die Auseinandersetzung mit unserer kollektiven Identität und den Zielen unserer Gesellschaft ist ein wichtiger Teil des öffentlichen Diskurses. Das gilt in gewisser Weise auch für die Beurteilung unserer Vergangenheit, denn Geschichte ist immer der gegenwärtige Blick auf das Vergangene.

Und doch ist es gerade dieser Blick, der uns die Grundlage bietet, die großen Fragen zu diskutieren und daraus wertvolle Schlüsse für Gegenwart und Zukunft zu ziehen. Denn Geschichte ist nicht nur das Produkt von zeitgenössischen Einstellungen. Zweifelsohne ist eine gewisse Voreingenommenheit vorhanden, aber die haben wir in unserem Leben aufgrund unserer kulturellen, wirtschaftlichen und sozialen Prägungen ohnehin. Viel wichtiger ist, dass die Praxis, mit wissenschaftlichen Methoden auf das Geschehene zu blicken, wertvolle Erkenntnisse für die Bewertung von Prozessen liefert, die noch im Entstehen begriffen sind.

Wenn wir uns also der Vergangenheit nicht bewusst sind, können wir keine Antworten auf die drängenden Fragen der Gegenwart finden. Und wenn wir nicht wissen, wohin wir wollen, irren wir ziellos umher. Denn nur wer ein Ziel vor Augen hat, kann es erreichen – oder vom Weg abkommen. Wer kein Ziel hat, kann zwar nicht scheitern. Aber die Chance auf Erfolg bleibt ihm ebenfalls verwehrt.



Wir müssen uns der Vergangenheit bewusst sein, um Antworten auf die drängenden Fragen der Gegenwart zu finden.



— Kapitel 2

Die Krise: Katalysator für Veränderungen

2.1	Krisen als historischer Normalfall	14
2.2	Jahrzehnte des Friedens und Wohlstands	15
2.3	Chancen in der Krise	16

2.1 Krisen als historischer Normalfall

Krisenzeiten sind historisch gesehen nicht die Ausnahme, sondern der Normalfall (Plumpe/Enste, 2024). Nach Jahrzehnten der politischen Stabilität und des wirtschaftlichen Wohlstands scheinen wir das hierzulande verdrängt zu haben. Deshalb lohnt sich der Blick in die Geschichte. Vielleicht hilft er dabei, die überschnelle Aufregung und Verunsicherung, die bei uns schon bei den ersten wirtschaftlichen Wehwehchen aufkommen, etwas zu reduzieren.



Krisen sind historisch gesehen nicht die Ausnahme, sondern der Normalfall.



Wie bei vielen Begriffen gibt es auch für den Begriff der Krise keine einheitliche Definition. Die meisten Definitionen stimmen darin überein, dass eine Krise zu unvorhergesehenen Störungen in einem System, wie zum Beispiel einem Staat, führt. Wie groß diese Störungen sein müssen, um von einer Krise zu sprechen, bleibt allerdings Interpretationssache. Gleiches gilt für die Schwelle, ab der etwas nicht mehr als Krise, sondern als Katastrophe bezeichnet wird. Der Einfachheit halber können wir hier festhalten: Eine Krise ist durch erhebliche Störungen gekennzeichnet, die jedoch ein gewisses Maß an Zerstörung nicht überschreiten (Brecher, 1993, 2 ff.).

Der Krisenbegriff wurde historisch auf eine Vielzahl unterschiedlicher Ereignisse angewandt. So schrieb Voltaire über eine globale Krise im 17. Jahrhundert (Parker, 2013, 1). Im 18. Jahrhundert konstatierten französische Philosophen in den Jahren vor der Französischen Revolution, dass man in einer Zeit der Krise lebe (Doyle, 2002, 59). Wenig später führte die Industrielle Revolution zu einer völligen

Umwälzung der Gesellschaft und zu sozialen und wirtschaftlichen Krisen (Hobsbawm, 1999). Im 20. Jahrhundert wurden die Große Depression der 1930er Jahre und der Kalte Krieg als Krisenzeiten wahrgenommen (Kindleberger, 2013; Gaddis, 2007). In jüngerer Zeit haben die Finanzkrise von 2007/2008 sowie die COVID-19-Pandemie das Label »Krise« bekommen (Reinhart/Rogoff, 2009; Tooze, 2021).

2.2 Jahrzehnte des Friedens und Wohlstands

Seit dem 8. Mai 1945 haben wir auf europäischem Boden keinen großen Krieg mehr erlebt. Die Behauptung, seither habe es auf dem Kontinent überhaupt keine Kriege mehr gegeben, stimmt natürlich nicht: Die Jugoslawienkriege haben Hunderttausende von Opfern gefordert und der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine wird von Tag zu Tag blutiger. Dennoch ist die Bezeichnung der Nachkriegszeit als Pax Europaea zutreffend – nicht, weil wir in einer Zeit des absoluten Friedens leben, sondern weil es in der gewaltvollen Geschichte unseres Kontinents schlichtweg keine vergleichbar lange Phase relativen Friedens gegeben hat.

Ähnliches gilt für die Wirtschaft. In seiner viel beachteten Gesamtschau der europäischen Wirtschaft seit 1945 stellte der US-Ökonom Barry Eichengreen (2007) fest, dass insbesondere die beiden Nachkriegsjahrzehnte von starkem Wachstum geprägt waren. Seither haben sich die Wachstumsraten zwar deutlich verlangsamt, aber eine schwere und lang anhaltende Rezession haben wir seit Langem nicht mehr erlebt. Europa ist heute weit davon entfernt, der Wachstumsmotor der Welt zu sein. Gleichzeitig ist der große Knall, der unsere Sozialsysteme zum Einsturz bringen würde, bisher ausgeblieben.

Auch politisch war es lange Zeit ruhig auf dem »alten« Kontinent. Über viele Jahrzehnte herrschte eine Phase relativer parteipolitischer Stabilität, in der rechtsextreme Parteien vor allem ein Randphänomen darstellten. Doch das hat sich geändert. Der niederländische Politik-

wissenschaftler Cas Mudde (2019) beschreibt den zunehmenden Erfolg rechtsextremer Parteien in den letzten Jahren. Aufbauend auf den Forschungen von Klaus von Beyme (1988) sieht er uns derzeit in der vierten Welle rechtsextremer Parteien seit dem Zweiten Weltkrieg. Und jede dieser Wellen ist größer und stärker als die vorherige.

2.3 Chancen in der Krise

Inwiefern muss uns diese Entwicklung besorgen? Ist die innere Friedensordnung auf unserem Kontinent bedroht? Und inwieweit wirkt sich diese Entwicklung negativ auf unsere Wirtschaft und Gesellschaft aus?



**Gerade in Krisenzeiten zeigen
sich die Innovationskraft und der
Fortschrittswille der Menschheit.**

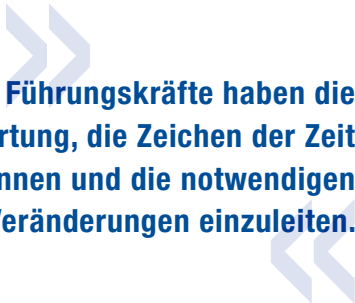
Krisen haben in unserer Gesellschaft einen schweren Stand. Denn jede Krise bringt zweifellos ihre Probleme mit sich. Sonst wäre es ja keine Krise. Auf der anderen Seite liegen in der Krise aber auch Chancen: Sie gibt uns die Möglichkeit, gestärkt aus ihr hervorzugehen – frei nach Nietzsche (1889): »Was mich nicht umbringt, macht mich stärker.«

Gerade in Krisenzeiten zeigen sich die geballte Innovationskraft und der Fortschrittswille der Menschheit. Wie kam es beispielsweise zur Entwicklung der erneuerbaren Energien? Nicht, weil die Menschheit plötzlich das Weltklima schützen wollte. Vielmehr war es die Ölkrise in den 1970er Jahren, die den Westen zwang, nach alter-

nativen Energiequellen zu suchen (Smil, 2010). Vor etwas mehr als 100 Jahren führte die Spanische Grippe zu einem Fortschritt im Gesundheitswesen, der ohne sie kaum denkbar gewesen wäre (Barry, 2018). In jüngster Zeit haben wir Ähnliches mit der Entwicklung von mRNA-Impfstoffen im Zuge der COVID-19-Pandemie erlebt. Krisen sind oft mit viel Leid und großen Verlusten für die betroffenen Menschen verbunden. Krisenzeiten zeigen uns aber auch, was uns als Menschen ausmacht: Irgendwann finden wir immer eine Lösung für unsere Probleme, egal wie groß sie sind.

Das Wissen um die Bewältigung vergangener Krisen sollte uns bei der Diskussion aktueller Themen stets vor Augen sein. Dies gilt insbesondere für die Entscheidungsträgerinnen und -träger in Politik und Wirtschaft. Dadurch ließe sich verhindern, dass selbst dann, wenn die Situation klar und deutlich zeigt, dass drastische Veränderungen notwendig sind, Versprechungen gemacht werden, die das Gegenteil behaupten.

Die allermeisten Führungskräfte müssen in der Regel nicht die Konsequenzen ihres eigenen Handelns tragen – dafür ist ihre Amtszeit einfach zu kurz. Dennoch tragen gerade sie die enorme Verantwortung, die Zeichen der Zeit richtig zu erkennen und die notwendigen Veränderungen einzuleiten. Eine Reaktion auf die Krise, die sich nur auf die Wiederherstellung des Vergangenen konzentriert, fällt den Verantwortlichen leicht, ist aber folgenschwer.



**Führungskräfte haben die
Verantwortung, die Zeichen der Zeit
richtig zu erkennen und die notwendigen
Veränderungen einzuleiten.**

— Kapitel 3

Strategische Führungskulturen

3.1	Lernen von den Besten	22
3.2	Thinking outside the box	26
3.3	Beständigkeit zahlt sich aus	30

Wodurch zeichnet sich also gute Führung in Krisenzeiten aus? Es wäre jetzt ein Leichtes, als Antwort auf diese Frage einfach ein paar Eigenschaften und Faktoren aufzulisten, die »gute Führung« ausmachen. Das würde aber weder zu einer interessanten Debatte führen, noch würde es einen praktischen Mehrwert bieten. Stattdessen möchte ich die Frage aufwerfen, was gute Führung überhaupt bedeutet. Dabei hilft die Gegenüberstellung mit dem Gegenteil: Schlechte Führung erkennt die Zeichen der Zeit nicht und verharrt an den falschen Stellen in gewohnten Denkmustern (Krings, 2024). Gute Führung erliegt nicht der Illusion, alles neu machen zu müssen, sondern findet die richtige Balance zwischen Bewährtem und Neuem.



**Gute Führung macht nicht alles neu,
sondern findet die richtige Balance
zwischen Bewährtem und Neuem.**



Um konkret zu werden: Fallbeispiele sollen uns hier nicht helfen, indem sie bestimmte politische Vorhaben oder Unternehmensstrategien als besser oder schlechter bewerten. Ihr Wert liegt vor allem darin, dass sie uns zeigen, wie in bestimmten Situationen gehandelt werden kann. Dazu gehören unter anderem Antworten auf die Fragen, wie man in unübersichtlichen Situationen sein Wissen erweitern kann, nach welchen Kriterien man Entscheidungen trifft und wie man eine Balance zwischen Risiko und Sicherheit findet.

In Deutschland stellt dieser Ansatz jedoch eher die Ausnahme dar. In der Politikwissenschaft zum Beispiel wird hierzulande vor allem auf die Untersuchung theoretischer Konstrukte gesetzt. Das mag für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler Vorteile haben. Denn so können sie sich leicht dem Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit

entziehen. Andererseits bietet die Betrachtung von Fallstudien einen enormen Mehrwert. Vor allem für die praktische Anwendung können so wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden, die sonst in dieser Form nicht möglich wären.

Insbesondere im angloamerikanischen Raum ist diese Herangehensweise weit verbreitet. Die sogenannte Grand-Strategy-Forschung ist dabei für unser Thema besonders interessant. Sie beschäftigt sich mit den langfristigen Plänen und Maßnahmen eines Staates oder einer anderen Organisationsform zur Sicherung der eigenen Interessen (vgl. Freedman, 2013; Gaddis, 2018; Luttwak, 2016). Ursprünglich aus der Militärgeschichte des frühen 20. Jahrhunderts stammend, entwickelte sich das Konzept nach dem Ersten Weltkrieg, als deutlich wurde, dass neue Ansätze für nachhaltige politische Erfolge gebraucht wurden. In den USA sind Institutionen wie das Yale Grand Strategy Program und das Center for Strategic and International Studies in Washington, D. C. führend. Weitere bedeutende Einrichtungen sind das Henry A. Kissinger Center for Global Affairs an der Johns Hopkins University und das Belfer Center for Science and International Affairs an der Harvard University. Die untersuchten Fälle reichen dabei von der Antike über Byzanz und die Osmanen bis zum Kalten Krieg.

Die USA haben aufgrund ihrer geopolitischen Rolle und ihrer hohen Forschungsinvestitionen eine starke Tradition in der strategischen Planung. In Deutschland ist die Trennung zwischen akademischer Forschung und praktischer Politikberatung stärker ausgeprägt, was die Entwicklung eines vergleichbaren Forschungsfelds erschwert. Die folgenden Beispiele geben daher nur einen kleinen Einblick in ein Forschungsfeld, das hierzulande deutlich mehr Aufmerksamkeit verdient. Sie reichen keineswegs aus, um diese Lücke zu schließen. Sie sollen vielmehr das Interesse an strategischem Denken wecken. Zu diesem Zweck greife ich sowohl auf Beispiele zurück, die uns gut bekannt sein dürften, als auch auf solche, die es noch nicht in die meisten Geschichtsbücher geschafft haben. Die Einteilung in drei

Hauptkategorien dient lediglich der Vereinfachung, um die Stärken der jeweiligen Fallbeispiele idealtypisch hervorzuheben. Alle Beispiele enthalten gleichzeitig Elemente der anderen Kategorien.

3.1 Lernen von den Besten

Es gibt wohl nichts Naheliegenderes, als das Wissen anderer zu nutzen, wenn es das eigene übersteigt. Dennoch fällt es uns Menschen oft schwer, genau das zu tun. Vielleicht liegt es an unserem Erfolgszwang, der uns daran hindert, Fehler oder Unwissenheit zuzugeben (Gino/Staats, 2015). Doch das wäre notwendig, um Veränderungen herbeizuführen. Die Folge ist, dass wir oft in unproduktiven Denk- und Handlungsmustern verharren, die wenig zielführend sind.

Dabei ist zu beachten, dass Best-Practice-Beispiele selten 1:1 übertragbar sind. Ihr Erfolg hängt oft von einer Vielzahl von Faktoren ab, die je nach Kontext sehr unterschiedlich sein können. Dennoch stellen sie eine wertvolle Ressource dar, da sie uns unter der Berücksichtigung der jeweiligen Umstände zeigen, welche Handlungsmuster besser funktionieren und welche weniger. Es geht also nicht um die Umsetzung konkreter Inhalte, sondern um die Art und Weise, wie in bestimmten Situationen Entscheidungen getroffen werden – unabhängig davon, ob man zum Beispiel mit der politischen Richtung einverstanden ist.

Es gibt unzählige historische Beispiele, die hier angeführt werden könnten. Ich beschränke mich auf zwei, die idealtypisch für das Argument sind. Dabei ist zu beachten, dass es sich um Beispiele aus autoritären Regimen handelt, mit denen wir nicht einverstanden sind oder sein können. Aber gerade deshalb können sie für uns interessant sein.

Die Große Gesandtschaft Peters I.

Das erste Beispiel, das ich hier anführen möchte, stößt vermutlich bei vielen direkt auf eine gewisse Abneigung. Insbesondere seit Beginn

des russischen Angriffskrieges gegen die Ukraine wird die Glorifizierung des russischen Imperialismus zunehmend kritisch gesehen (Dettmer, 2023). Dennoch sollten wir nicht davor zurückschrecken, uns solche Beispiele anzuschauen, um zu verstehen, was sie so erfolgreich gemacht hat. Im Falle Peters I. führte eine beispiellose Modernisierungspolitik zu einer kulturellen Blüte im Zarenreich und zur Ausweitung seiner Grenzen.

Entscheidenden Einfluss auf den späteren Erfolg des Zaren hatte sicherlich seine »Große Gesandtschaft«. Um die Wende vom 17. zum 18. Jahrhundert entwickelten sich West- und Osteuropa zunehmend auseinander. So entstand im Zeitalter der Aufklärung auch das bis in die heutige Zeit im Westen existierende Bild vom Osten als rückständig (Wolff, 1994). Doch nicht nur in Westeuropa verbreitete sich diese Sicht. Auch der Zar erkannte die Zeichen der Zeit und wurde sich der technischen Rückständigkeit des Russischen Reichs zunehmend bewusst. In der Deutschen Vorstadt, einer Moskauer Ausländervorstadt, in der vor allem Deutsche lebten, fand Peter I. erste Inspirationen. Allerdings war das dem Zaren nicht genug. Und so trat er eine Reise an, die das Zarenreich tiefgreifend verändern sollte: die Große Gesandtschaft.

In den Jahren 1697 und 1698 begab sich der Zar auf diese Reise, die ihn von Moskau über Livland und Sachsen bis nach England führen sollte. Das Ziel der Großen Gesandtschaft war klar: Das Russische Reich sollte modernisiert und sein technologischer, militärischer und kultureller Rückstand aufgeholt werden. Peter I. wollte aus erster Hand erfahren, wie die fortschrittlichsten Länder Europas ihre Gesellschaften und Armeen organisierten. Die Gesandtschaft sollte neue Allianzen schmieden, Fachkräfte rekrutieren sowie Wissen und Technik der westlichen Welt nach Russland bringen. In Amsterdam absolvierte der Zar sogar eine Zimmermannslehre auf einer Werft der Ostindien-Kompanie. Nach Moskau zurückgekehrt, arbeitete Peter I. weiter eifrig an der Modernisierung des Zarenreichs – und das mit raschem Erfolg: Knapp zehn Jahre nach



Peter I. wollte aus erster Hand erfahren, wie die fortschrittlichsten Länder Europas ihre Gesellschaften organisierten.

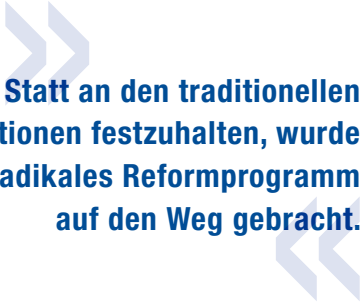
seiner Großen Gesandtschaft siegte der Zar in der Schlacht bei Poltawa über die Schweden und das Zarenreich erlangte die Vormachtstellung im Ostseeraum (Fuller, 1992). Ohne die tiefgreifenden Reformen des Regierungs- und Bürokratieapparats wäre das nicht möglich gewesen.

In der Geschichtswissenschaft ist umstritten, wie erfolgreich das Reformprogramm nach der Großen Gesandtschaft abgesehen von der territorialen Expansion langfristig war. Das Zarenreich schaffte es auf Dauer nicht, eigene Innovationen im großen Stil voranzutreiben. Gleichzeitig steht außer Frage, dass es ohne die Reformen Peters I. noch wesentlich schlechter um Russland bestellt gewesen wäre, sodass die von ihm geprägte Phase des Fortschritts als großes Aufbäumen gegen die Rückständigkeit eingeschätzt werden kann. In der Bewertung dieses Ansatzes ist also eine gewisse Differenzierung nötig: Was war wegweisend für den Erfolg und wo wurde auf die falschen Mittel gesetzt? Die Kritik richtet sich daher weniger gegen die Ambition der Reformen, sondern vielmehr gegen ihre begrenzte Reichweite (Whitson, 1998).

Japan nach der Öffnung: die Iwakura-Mission

Als US-Kapitän Matthew C. Perry am 8. Juli 1853 seine vier Schiffe in die Bucht von Tokio lenkte, war noch nicht abzusehen, wie weitreichend die Folgen dieser Expedition sein würden. Zu diesem Zeitpunkt hatte sich das Japan der Edo-Zeit unter der Herrschaft der Tokugawa-Shōgunen zwei Jahrhunderte lang erfolgreich gegen westliche Einmischungsversuche gewehrt. Doch die »Schwarzen Schiffe«

der Perry-Flotte sollten dem ein jähes Ende bereiten. Perry trug einen Brief des amerikanischen Präsidenten bei sich, in dem dieser die Öffnung Japans für Handelsbeziehungen mit den Vereinigten Staaten forderte. Als Perry ein knappes Jahr später mit einer schlagkräftigeren Flotte zurückkehrte, blieb dem Shōgun nichts anderes übrig, als die Bedingungen zu akzeptieren.



Statt an den traditionellen Institutionen festzuhalten, wurde ein radikales Reformprogramm auf den Weg gebracht.

Mit Perrys Ankunft und der erzwungenen Öffnung endete nach 250 Jahren die längste Friedensperiode in der Geschichte Japans, die Pax Tokugawa. Das Land befand sich in einer schweren Krise. Zur gleichen Zeit erlebte das Nachbarland China einen noch nie da gewesenen Machtverlust, eine Periode, die als das »Jahrhundert der Demütigung« in die Geschichte eingehen sollte. Die Aussichten für die Zukunft waren düster. Doch Japan wollte nicht so enden wie das chinesische Kaiserreich. Und so setzte man auf eine andere Strategie. Statt an den traditionellen Institutionen festzuhalten, wurde ein radikales Reformprogramm auf den Weg gebracht, das Japan zu einer Großmacht nach europäischem Vorbild machen sollte (Jansen, 2000). Um einen Slogan der Zeit zu nutzen: »Raus aus Asien, rein nach Europa«.

Aber wie setzt man so etwas um? Die Japaner verfolgten eine ähnliche Strategie wie Peter I. gut anderthalb Jahrhunderte zuvor. Zwischen 1871 und 1873 leitete der Hofadlige Iwakura Tomomi eine Delegation, die später seinen Namen tragen sollte: die Iwakura-

Mission. Während dieser zwei Jahre trafen sich ihre Delegationsmitglieder mit hochrangigen Politikern in Europa und Nordamerika, darunter eine Audienz bei der britischen Königin Victoria am 5. Dezember 1872 und ein Treffen mit dem französischen Präsidenten Louis Adolphe Thiers am 26. Dezember 1872. Die Mitglieder der Delegation besuchten außerdem Fabriken, Bildungseinrichtungen und kulturelle Institutionen. Während sie eines ihrer Missionsziele, die Revision der »Ungleichen Verträge« mit dem Westen, die die japanische Souveränität einschränkten, nicht erreichten, waren sie in anderer Hinsicht äußerst erfolgreich: Sie brachten wertvolles Wissen nach Japan zurück, das wesentlich zum Erfolg der beginnenden Meiji-Zeit beitrug (Nish, 1998). Die Strategie, eigene Fortschrittslücken durch das Wissen anderer zu schließen, zahlte sich also langfristig aus.

3.2 Thinking outside the box

Nicht immer ist es möglich, von anderen für das eigene Handeln zu lernen. Gerade in Krisenzeiten sind die Umstände oft so speziell, dass neue Lösungen gefunden werden müssen. Das bedeutet, dass alte Denkmuster überdacht und durch neue ersetzt werden müssen. Prinzipiell ist das nicht als eine größere Leistung anzusehen. Denn wenn es bereits wirksame Lösungsansätze gibt, ist es eine ebenso große Kunst, diese zu erkennen und anzuwenden. Völlig neue Ansätze zu entwickeln, ist in vielen Fällen schlicht eine Verschwendung von Ressourcen, da Unerprobtes naturgemäß ein höheres Risiko des Scheiterns in sich birgt. In manchen Fällen sind wir jedoch gezwungen, genau dieses Risiko einzugehen.

Auch hier gibt es eine Vielzahl von positiven Beispielen, die angeführt werden können. Bevor ich wieder auf zwei solche Beispiele eingehe, sei gesagt, dass Innovation kein Selbstzweck ist. Nur weil etwas neu gemacht wird, ist es noch lange nicht besser. Häufig ist genau das Gegenteil der Fall. Gleichzeitig haben wir in Deutschland eine weit verbreitete Skepsis gegenüber innovativen Ansätzen. So lautet das

wohl bekannteste Zitat des beliebtesten Kanzlers in der Geschichte der Bundesrepublik, Helmut Schmidt: »Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.« Vor diesem Hintergrund kann man also durchaus sagen, dass wir gern mal (wieder) etwas mehr wagen können.

Der Beveridge-Plan: Aufbruch in eine neue Zeit

Es ist 1945. Premierminister Winston Churchill hat zusammen mit den Alliierten soeben den Zweiten Weltkrieg gewonnen. Er genießt hohe Popularitätswerte und gilt als Favorit für die bevorstehenden Wahlen zum britischen Unterhaus. Doch Churchill verliert. Und zwar deutlich. Die Labour Party erfährt in den Monaten vor der Wahl immer mehr an Unterstützung und geht schließlich als großer Sieger aus der Wahl hervor.

Wie war das möglich? Um das zu verstehen, hilft ein Blick auf das Labour-Wahlprogramm. Unter dem Titel »Let Us Face the Future« (deutsch: Lasst uns die Zukunft angehen) versprach dieses nämlich genau das Gegenteil von dem, was man in einer solchen Situation erwarten würde. Statt sich auf den Lorbeeren des Sieges über Nazi-Deutschland auszuruhen, sollten die Weichen für eine bessere Zukunft gestellt werden. Das war mutig, und dieser Mut wurde belohnt.

Was Clement Attlee und seine Labour Party umzusetzen versuchten, basierte auf dem 1942 veröffentlichten Beveridge Report (Beveridge, 1942). In diesem Bericht legte der liberale Ökonom William Beveridge seine Vorstellungen vom britischen Wohlfahrtsstaatsmodell der Nachkriegszeit dar. Der Bericht erlangte in kurzer Zeit enorme Popularität.



**In der dunkelsten Stunde weckte
Attlee bei den Menschen die
Hoffnung auf eine bessere Zukunft.**

Aus einem einfachen Grund: In der dunkelsten Stunde weckte er die Hoffnung auf eine bessere Zukunft. Die vom Krieg gebeutelte Bevölkerung hatte nun eine konkrete Vorstellung davon, wofür sie eigentlich kämpfte.

Attlee wusste dieses enorme Potenzial zu nutzen und machte sich nach seinem Wahlsieg sofort an die Umsetzung seines Reformprogramms. Die Früchte dieses Engagements sind bis heute zu sehen, zum Beispiel in Form des National Health Service (Boyer, 2018). Dieser leidet zwar unter chronischer Unterfinanzierung, bildet aber immer noch das Rückgrat der öffentlichen Gesundheitsversorgung im Vereinigten Königreich. Darüber hinaus war er Vorbild für eine Vielzahl von Gesundheitssystemen in anderen Ländern, insbesondere für die besonders erfolgreichen Modelle in den Nordischen Ländern (Tjomsland/Bruland, 2016).

Was waren also die Grundlagen dieses Erfolgs? Zum einen lieferte der Beveridge-Report die theoretische Basis für eines der umfassendsten Reformpakete der britischen Geschichte. Zum anderen gab es mit Clement Attlee einen Politiker, der nicht davor zurückschreckte, dieses auch in die Tat umzusetzen. Eine solche Kombination ist selten. Sie ist aber wohl auch darauf zurückzuführen, dass die Zeit es zuließ. Denn diese Reformen wurden nicht von langer Hand geplant und Schritt für Schritt umgesetzt. Nein, eine solche Zäsur wurde erst durch die tiefgreifenden Auswirkungen des Krieges gegen Nazi-Deutschland möglich. So ist aus der tiefen Krise etwas Positives entstanden, das bis heute anhält.

Mehr wagen: die Ostpolitik Willy Brandts

Ja, es gibt sie auch, die Sozialdemokraten mit Visionen. Und wohl kein Kanzler in der Geschichte der Bundesrepublik hat in so kurzer Zeit so viele Veränderungen angestoßen wie Willy Brandt. Dazu gehört vieles, worüber heute selbst die politischen Gegner von damals froh sind. So ist die Union längst nicht mehr auf die Rückgabe der ehemaligen deutschen Ostgebiete aus, und auch viele gesellschafts-

politische Themen würden heute nicht mehr zu hitzigen Debatten führen. Damals aber galten viele dieser Reformen als radikal und stießen zum Teil auf große Abneigung.

Als große historische Leistung Willy Brandts ist natürlich die Aussöhnung mit den damaligen Ostblockstaaten hervorzuheben. Während Konrad Adenauer bereits wenige Jahre nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs im Rahmen der Westbindung unter anderem die Aussöhnung mit Frankreich und Israel einleitete, waren die Staaten hinter dem Eisernen Vorhang zunächst nur Systemgegner. Vor dem Hintergrund der von Deutschen in Osteuropa begangenen Gräueltaten war dies jedoch kein Zustand, der auf Dauer Bestand haben konnte. Allen kritischen Stimmen zum Trotz machte sich Willy Brandt daran, dies zu ändern. Daran konnte selbst die ablehnende Haltung Washingtons gegenüber der Neuen Ostpolitik nichts ausrichten (Rother, 2023).



**In geopolitischen Krisen sind
Weitsicht, proaktive Politik und
Pragmatismus das Gebot der Stunde.**

Was können wir daraus lernen? Bemerkenswert sind vor allem der Mut und der Gestaltungswille Willy Brandts. In der festgefahrenen Situation des Kalten Krieges gelang es ihm, den Weg für ein besseres Miteinander und Entspannung zu ebnen. Aufgrund der heute völlig anderen geopolitischen Situation lassen sich daraus natürlich keine konkreten Pläne ableiten. Die übergeordneten Handlungsprinzipien sind jedoch aktueller denn je: In einer Zeit geopolitischer Krise(n) sind Weitsicht, eine proaktive Politik und starker Pragmatismus die Tugenden der Stunde.

3.3 Beständigkeit zahlt sich aus

Wer Neues wagt, unterliegt oft der Versuchung, zu schnell zu viel zu wollen. So hat John P. Kotter (1995), einer der führenden Experten für Change Management, festgestellt, dass Veränderungsprozesse in Unternehmen lange dauern und aus verschiedenen Phasen bestehen; die Versuchung, schneller zum Ziel zu kommen, führt dabei oft zum Scheitern dieser Prozesse. Was Kotter bei Unternehmen beobachtete, ist nicht nur in diesem Zusammenhang interessant. Auch Staaten und andere Organisationen haben dieses Problem. Während das Unternehmensmanagement unter dem Erfolgsdruck steht, Gewinne ausweisen zu können, hat eine Regierung ein natürliches Interesse daran, wiedergewählt zu werden. Kurzfristige Erfolge sind daher wichtig, um Veränderungsprojekte am Leben zu erhalten. Aber wir sollten uns davor hüten, den gesamten Erfolg daran festzumachen.

Erfolgreiches strategisches Handeln in Krisenzeiten zeichnet sich daher auch durch seine Nachhaltigkeit aus. In der Praxis bedeutet dies, dass auf kurzfristige Gewinne verzichtet werden muss, um die langfristigen Ziele erreichen zu können. Die Herausforderung besteht darin, die richtige Balance zu finden. Das ist ein Kunststück, das nur in wenigen Fällen wirklich gelingt. Im Folgenden möchte ich zwei Beispiele vorstellen, bei denen dies geglückt ist.

Die Familie Krupp: Aufstieg eines Industrie-Imperiums

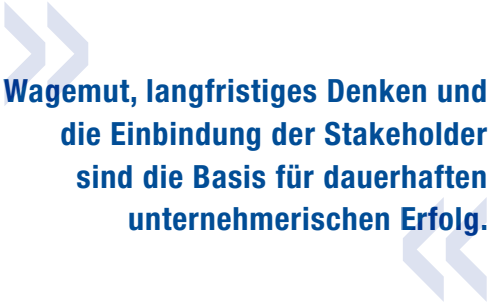
»Anfangen im Kleinen, Ausharren in Schwierigkeiten, Streben zum Großen« – so lautete die Devise des Großindustriellen Alfred Krupp aus Essen. In ihr spiegelt sich das wider, was die Familie Krupp zur wichtigsten Stahldynastie in der Geschichte Europas machte: Erfindergeist, Beharrlichkeit und Fleiß. Denn als Alfreds Vater Friedrich Krupp Anfang des 19. Jahrhunderts mit der Herstellung von Gussstahl experimentierte, war der spätere Erfolg keineswegs abzusehen. Friedrich Krupps Idee, zur Zeit der napoleonischen Kontinentalsperre Gussstahl in Deutschland zu produzieren, war zwar vielversprechend.

Doch der wirtschaftliche Erfolg blieb aus, und Krupp musste selbst das Stammhaus der Familie am Essener Flachsmarkt aufgeben (James, 2012).

Erst Alfred Krupp sollte der Durchbruch gelingen. Auf der unternehmerischen Basis seines Vaters baute er das größte Stahlimperium seiner Zeit auf. Beispielhaft dafür ist sein Auftritt auf der ersten Weltausstellung in London 1851, wo er der Weltöffentlichkeit einen monströsen Gussstahlblock präsentierte, der das Publikum begeisterte, mit einer Medaille ausgezeichnet wurde und der Firma Krupp zum endgültigen Durchbruch verhalf (Bognanni, 2015).

Wagemut gehörte schon immer zur Krupp-DNA. Aber es brauchte auch einen langen Atem. Neue Produkte, neue Stahlmischungen und neue Auftraggeber kamen schließlich nicht von irgendwo her. Der Erfolg beruhte vor allem auf dem langfristigen Denken, das schon früh zum Markenzeichen der Familie Krupp wurde. Dazu gehörte neben dem stets warmen Draht zu den Mächtigen auch das gute Verhältnis zu den Arbeitern, ohne die kein einziger Stahlblock gegossen worden wäre.

In der jahrhundertelangen Erfolgsgeschichte des Unternehmens Krupp gibt es viele Einzelbeispiele guter Unternehmensführung, die hier angeführt werden könnten. Dennoch war es vor allem über eine lange Zeit die Beständigkeit, die das Unternehmen auszeichnete und ohne die viele Einzelerfolge nicht möglich gewesen wären. Durch



Wagemut, langfristiges Denken und die Einbindung der Stakeholder sind die Basis für dauerhaften unternehmerischen Erfolg.

strategisches Denken gelang es den Krupps, Krisenzeiten zu überstehen und die Grundlagen für künftige Erfolge zu schaffen. Von ihnen können wir lernen, dass wir uns nie auf unseren Lorbeeren ausruhen, aber auch nicht alles über Bord werfen dürfen, wenn es ungemütlich wird.

Die Habsburger und die ewige Donaumonarchie

Was die Krupps als Unternehmersdynastie geleistet haben, verblasst, wenn man sie mit den Habsburgern vergleicht. Das kleine Adelsgeschlecht aus dem schweizerischen Aargau schaffte es, einen über Jahrhunderte gewachsenen Vielvölkerstaat zu beherrschen; zeitweise stellten die Habsburger sogar den Kaiser von Mexiko. Besonders interessant ist, dass dies nur zu einem relativ geringen Teil durch Kriege geschah (Mitchell, 2018).



Wahre strategische Meisterschaft besteht darin, Ziele ohne direkte Konfrontation zu erreichen.

Nicht umsonst lautet ein bekanntes Sprichwort: »Bella gerant alii, tu felix Austria nube« (»Lass andere Kriege führen, du, glückliches Österreich, heirate«). Damit haben die Habsburger gezeigt, dass wahre strategische Meisterschaft darin besteht, Ziele ohne direkte Konfrontation zu erreichen, ganz im Sinne der Lehre des chinesischen Militärstrategen und Philosophen Sun Tsus (circa 534 v. Chr. bis 453 v. Chr.): »Die höchste Kunst des Krieges ist es, den Widerstand des Feindes ohne Kampf zu brechen« (Tsu/Clavell, 2008).

Ein herausragendes Beispiel für die kluge und beständige Politik der Habsburger ist Maria Theresia. Sie regierte von 1740 bis 1780 und

setzte umfassende Reformen durch, die das Reich modernisierten und stabilisierten. Trotz der Krise, die durch die Niederlage in den Schlesischen Kriegen hervorgerufen wurde, erwies sie sich als erfolgreiche Kaiserin. Ihre Verwaltungsreformen, die Einführung einer allgemeinen Schulpflicht und die Reform des Steuersystems stärkten die zentrale Macht und verbesserten die Effizienz des Staates (Ingrao, 2000).

Die Krupps und die Habsburger zeigen, jeweils auf ihre eigene Art, wie strategische Führung in Krisenzeiten durch langfristiges und konsequentes Handeln erfolgreich sein kann. Beide Dynastien stehen dafür, dass weitsichtige Reformen und unternehmerisches beziehungsweise diplomatisches Geschick oft wirkungsvoller sind als kurzfristige Renditeorientierung oder das Streben nach militärischen Erfolgen. Diese Beispiele lehren uns, dass erfolgreiche Führung darin besteht, eine langfristige Vision konsequent zu verfolgen und dabei die Balance zwischen akuten Herausforderungen und strategischen Zielen zu halten.

— Kapitel 4

Lehren für unsere Zeit

Die vorgestellten Fallstudien aus der Geschichte sollten vor allem eines deutlich gemacht haben: Keiner der Erfolge im unternehmerischen oder im politischen Kontext lässt sich durch eine einfache Wiederholung der Entscheidungsmuster reproduzieren. Jede Zeit und jede Situation hat ihre Besonderheiten. Aber die Beispiele sollten uns Mut machen, positiv in die Zukunft zu blicken. Krisen, so groß sie auch sein mögen, lassen sich immer bewältigen. Und die Menschheitsgeschichte ist voll von Situationen, in denen das eigentlich Menschenunmögliche menschenmöglich wurde.



**Krisen, so groß sie auch sein mögen,
lassen sich immer bewältigen.**



Die Fallbeispiele aus der Grand-Strategy-Forschung verdeutlichen zudem, wie entscheidend die Integration von Weitblick und Detailorientierung für erfolgreiche Führung ist. Die Kunst besteht darin, einen Weg zwischen der Vision für die Zukunft und den praktischen Anforderungen des Alltags zu finden.

Eine effektive Führungsperson mit politisch-strategischer Verantwortung gibt nicht nur eine klare Richtung vor, sondern besitzt sowohl die Resilienz als auch die Flexibilität, Strategien angesichts neuer Informationen und veränderter Umstände anzupassen. Diese Führungskräfte müssen die Unterstützung der Bevölkerung gewinnen und aufrechterhalten, indem sie eine positive Zukunftsvision vermitteln und durch pragmatisches Handeln umsetzen.

Angesichts unserer Vergangenheit ist Führung noch immer ein schwieriges Thema in Deutschland. Doch in einer demokratischen Gesellschaft wie der unsrigen tragen alle Verantwortung für gute Füh-

rung – also nicht nur die Politik, sondern auch die Medien, die Wirtschaft und die Bürgerinnen und Bürger. Gerade in Krisenzeiten ist es wichtig, dieser Verantwortung gerecht zu werden und sich den harten Auseinandersetzungen zu stellen. Jeder sollte sich fragen, welchen Beitrag er leisten kann, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

Literatur

Barry, John M., 2018, *The Great Influenza: The Story of the Deadliest Pandemic in History*, London

Beveridge, William, 1942, *Social Insurance and Allied Services* (Beveridge Report), London

Beyme, Klaus von, 1988, Right-wing extremism in post-war Europe, in: *West European Politics*, 11. Jg., Nr. 2, S. 1–18

Bognanni, Massimo, 2015, Die Anfänge eines großen Stahlkonzerns, in: *Handelsblatt*, <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/alfred-krupp-die-anfaenge-eines-grossen-stahlkonzerns/11794254.html> [23.6.2024]

Boyer, George R., 2018, The Beveridge Report and the Implementation of the Welfare State, in: Boyer, George R. (Hrsg.), *The Winding Road to the Welfare State*, Princeton, S. 260–285

Brand, Ulrich, 2009, *Die Multiple Krise. Dynamik und Zusammenhang der Krisendimensionen, Anforderungen an politische Institutionen und Chancen progressiver Politik*, Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.), Berlin

Brecher, Michael, 1993, *Crises in World Politics. Theory and Reality*, Oxford

Dettmer, Jamie, 2023, Behind the Pope's tin-eared stance on Russia's war against Ukraine, in: *POLITICO*, <https://www.politico.eu/article/pope-francis-tin-eared-stance-russias-war-ukraine-catholic-anglican-church/> [21.6.2024]

Doyle, William, 2002, *The Oxford History of the French Revolution*, Oxford

Eichengreen, Barry, 2007, *The European Economy since 1945. Coordinated Capitalism and Beyond*, Princeton

Freedman, Lawrence, 2013, *Strategy. A History*, Oxford

Fuller, William C., 1992, *Strategy and Power in Russia: 1600–1914*, New York

Gaddis, John L., 2007, *The Cold War. A New History*, New York

Gaddis, John L., 2018, *On Grand Strategy*, New York

Gino, Francesca / **Staats**, Bradley R., 2015, *Why Organizations Don't Learn*, in: *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2015/11/why-organizations-dont-learn> [19.6.2024]

Hobsbawm, Eric J., 1999, *Industry and Empire. The Birth of the Industrial Revolution*, New York

Ingrao, Charles W., 2000, *The Habsburg Monarchy, 1618–1815*, Cambridge

James, Harold, 2012, *Krupp: A History of the Legendary German Firm*, Princeton

Jansen, Marius B., 2000, *The Making of Modern Japan*, Cambridge

Kindleberger, Charles P., 2013, *The World in Depression, 1929–1939*, Berkeley

Kotter, John P., 1995, Leading Change. Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> [20.6.2024]

Krings, Thorsten, 2024, Führung in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche. Lehren aus historischen Beispielen, RHI-Position, Nr. 19, https://www.romanherzoginstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/PDFs-Publikationen/RHI-Position_Nr_19_F%C3%BChrung_in_Zeiten_gesellschaftl_Umbr%C3%BCche.pdf [13.8.2024]

Luttwak, Edward N., 2016, The Grand Strategy of the Roman Empire. From the First Century CE to the Third, Baltimore

Mitchell, A. Wess, 2018, The Grand Strategy of the Habsburg Empire, Princeton

Mudde, Cas, 2019, The Far Right Today. Populist Radical Right Parties in Europe, Cambridge

Nietzsche, Friedrich, 1889, Götzen-Dämmerung oder Wie man mit dem Hammer philosophirt, Leipzig

Nish, Ian, 1998, The Iwakura Mission in America and Europe: A New Assessment, Richmond

Parker, Geoffrey, 2013, Global Crisis. War, Climate Change and Catastrophe in the Seventeenth Century, New Haven

Plumpe, Werner / **Enste**, Dominik H., 2024, Was uns Krisen lehren – und was nicht, RHI-Studie, Nr. 40, <https://www.romanherzoginstitut.de/publikationen/detail/was-uns-krisen-lehren-und-was-nicht.html> [18.10.2024]

Reinhart, Carmen M. / **Rogoff**, Kenneth S., 2009, This Time Is Different. Eight Centuries of Financial Folly, Princeton

Rother, Bernd, 2023, Willy Brandts Westpolitik, Friedrich-Ebert-Stiftung, <https://www.fes.de/themenportal-geschichte-kultur-medien-netz/artikelseite/westpolitik> [23.6.2024]

Smil, Vaclav, 2010, Energy Transitions: History, Requirements, Prospects, Santa Barbara

Tjomsland, Ole / **Bruland**, Stein, 2016, In Norway centralised healthcare works. Should the NHS follow suit?, in: The Guardian, <https://www.theguardian.com/healthcare-network/2016/jun/15/norway-centralised-healthcare-nhs-hospitals> [22.6.2024]

Tooze, Adam, 2021, Shutdown. How Covid Shook the World's Economy, Dublin

Tsu, Sun / **Clavell**, James (Hrsg.), 2008, Die Kunst des Krieges, Hamburg

Whitson, Samuel A., 1998, Strategic Leadership Assessment of Peter the Great, Strategy Research Project, U. S. Army War College, <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA341467.pdf> [21.6.2024]

Wolff, Larry, 1994, Inventing Eastern Europe: The Map of Civilization on the Mind of the Enlightenment, Stanford

Das Wichtigste in Kürze

Krisen verursachen viel Leid und große Verunsicherung. Doch sie bieten auch Chancen. Um diese zu nutzen, bedarf es strategischer Führung, die die Herausforderungen konstruktiv angeht.

- **Eine Zeit der Krise(n):** Über viele Jahrzehnte konnten wir von wirtschaftlicher Stabilität, sozialem Frieden und internationaler Zusammenarbeit profitieren. Diese Phase der Entspannung scheint vorbei zu sein.
- **Der Normalfall:** Wir haben uns an diese Entspannung gewöhnt, aber sie ist nicht normal. Vielmehr ist die gesamte Menschheitsgeschichte von Krisen geprägt. Längere Friedensperioden oder Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs sind die Ausnahme.
- **Chancen in der Krise:** Einige der wichtigsten Innovationen in der Menschheitsgeschichte wurden erst durch Krisen möglich. Krisen schaffen ein Umfeld, das viel Altes über den Haufen wirft, aber gleichzeitig auch Neues fördert.
- **Der richtige Umgang mit der Krise:** Es gibt kein Patentrezept für den Umgang mit Krisen. Doch eines ist klar: Es braucht strategische Führungskulturen, die es demokratisch legitimierten Persönlichkeiten erlauben, langfristig zu planen und entsprechend zu handeln.

- **Strategische Führungskulturen:** Erfolgreiche Führung entsteht nicht im luftleeren Raum. Sie ist vielmehr die beste Antwort auf die Herausforderungen, die sich den Akteuren in der jeweiligen Situation stellen. Drei Ansätze werden hierzu näher ausgeführt: »Lernen von den Besten«, »Thinking outside the box« und »Beständigkeit zahlt sich aus«.
- **Strategische Führung heute:** Die vielen positiven Beispiele lassen uns optimistisch in die Zukunft blicken. Gleichzeitig ist aber auch ein Umdenken erforderlich, das strategisches Handeln fördert.

Autor



Benedikt Putz, geboren 2001 in Esslingen am Neckar, ist Masterstudent der Osteuropastudien an der Freien Universität Berlin. Zuvor absolvierte er sein Bachelorstudium an der Sciences Po Paris und ein Auslandsjahr an der Georgetown University. Er arbeitet als studentischer Mitarbeiter bei der Stiftung Denkmal für die ermordeten Juden Europas. Zuvor war er unter anderem im Deutschen Bundestag, für das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung und die französische Botschaft in Washington, D.C. tätig. Ehrenamtlich engagiert er sich bei den Jungen Europäischen Föderalisten. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Erinnerung und Geschichte internationaler Konflikte.

RHI-Publikationen

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTSGESellschaft

**GRUNDLAGEN
DES POLITISCHEN
EXTREMISMUS**

Unterschiede und Gemeinsamkeiten von
Rechtsextremismus, Linksextremismus,
Islamismus und Antisemitismus

Karin B. Schönbel

Position **21**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTSGESellschaft

**IMPULSE
SPEZIAL 2024**

SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT

Berufliche Bildung | Bioökonomie und Klimawandel | Corporate Reputation |
Ressourcenallokation | Digitaler Marketing (2024) | Ethik | Innovation | Personalisierung |
Global Collaboration | Vermögensverwaltung | Wagnisfinanzierung | Erneuerbarkeit



Position **22**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTSGESellschaft

**WAS UNS
KRISEN LEHREN –
UND WAS NICHT**

Eine historische Perspektive
auf wirtschaftliche Umbrüche

Werner Pompe
Dennis H. Enke

Studie **40**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTSGESellschaft

**DIE INTERNATIONALE
STRATEGISCHE LAGE**

Einschätzungen zu Beginn
des Jahres 2024

Klaus Nümann

Position **20**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTSGESellschaft

**IMPULSE
2024**

Freiheit der Wissenschaft | Digitaler Humanismus | Möglichkeitenkultur |
Wirtschaftsethik | Integriertes Marketing | Ökonomie |
Energieeffizienz | Selbstbestimmung | Personalisierung der Dienstleistungen



Position **23**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTSGESellschaft

**FÖRDERUNG PRIVATER
UND BETRIEBLICHER
ALTERSVORSORGE**

Steuerliche Anreize und Nudging
im internationalen Vergleich

Dennis H. Enke
Janina Pothoff
Ulrich Wimmer von Axel Birnstiel-Sapan

Studie **39**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTSGESellschaft

**FÜHRUNG IN ZEITEN
GESELLSCHAFTLICHER
UMBRÜCHE**

Lehren aus historischen
Beispielen

Thorsten Krings

Position **19**

ROMAN HERZOG INSTITUT
WIRTSCHAFTSGESellschaft

**IMPULSE
SPEZIAL**

SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT

Ökonomieethik | Soziale Vertragsethik | Wirtschaftsordnung |
Ressourcenallokation (2024) | Innovation | Marketing |
Wirtschaftsethik | Arbeitsmarkt | Diskriminierung | Resilienz



Position **24**

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



Neubeginn in der Krise

Warum wir strategische Führung
wiederentdecken müssen

Die aktuellen nationalen und internationalen Krisen sorgen für Verunsicherung und Leid. Von der Politik verlangen sie, den Menschen Orientierung zu bieten und tragfähige Lösungen zu finden. Doch gesellschaftliche und ökonomische Umwälzungen waren in der Geschichte auch oft ein Motor für Fortschritt.

Um die Chancen in der Krise zu nutzen, ist Umdenken gefragt – von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft: Die Verantwortlichen müssen in der Lage sein, langfristig zu planen und entsprechend zu handeln. Zudem kommt es auf Beständigkeit und Weitsicht an. In einer solchen strategischen Führungskultur lassen sich Krisen konstruktiv gestalten, statt nur kurzfristig und kurzsichtig auf sie zu reagieren.

ROMAN HERZOG | INSTITUT

Werte | Führung | Zukunft

Roman Herzog Institut e.V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
www.romanherzoginstitut.de

ISBN 978-3-941036-76-5

