ROMAN HERZOG INSTITUT

WISSENSWERT

Ausgabe Nr. 3

Führung anders denken

WIE GELINGT FÜHRUNG IN STAAT UND GESELLSCHAFT?

Editorial
Neue Denkanstöße zum Thema „politische Führung“

Die Welt ist in Unordnung
Zwischen Weltwirtschafts- und Weltordnungskrise

Die EU wird zu sehr auf das Ökonomische reduziert
Bedeutungsverlust der Grundwerte?

Auch auf nationaler Ebene wird Politik immer schwieriger
Die Fragmentierung politischer Macht

Was zu tun ist
Für mehr Realismus und Veränderungsbereitschaft

Editorial

Angesichts der turbulenten Entwicklungen in den vergangenen Jahren – internationale Wirtschafts- und Finanzkrise, arabischer Frühling, NSA-Affäre, um nur drei Beispiele zu nennen – und angesichts der immer stärkeren gegenseitigen globalen Abhängigkeiten stellt sich die Frage nach erfolgreicher politischer Führung neu. Gleichzeitig wächst in Europa das Spannungsfeld zwischen den eingeschränkten Handlungsspielräumen der Nationalstaaten innerhalb der EU und der Sehnsucht vieler Menschen nach mehr direkter Demokratie. „Wie gelingt Führung in Staat und Gesellschaft?“ ist vor diesem Hintergrund die brennende Frage.

Bei „Führung“ denken viele zuerst an die Führung von Mitarbeitern in Unternehmen. Anliegen des Roman Herzog Instituts (RHI) ist es, den Begriff der Führung weiter zu fassen und ihn aus den unterschiedlichsten Perspektiven zu beleuchten. Betrachtet man den Führungsbegriff aus dem politischen Blickwinkel, stellen sich Fragen wie diese: Wie führt Politik die Gesellschaft? Wie wird in der EU geführt und durch wen? Gibt es einen „Global Leader“? Wie gelingt Führung in einer Gesellschaft, in der der Ruf nach direkter Demokratie immer lauter wird?

Auf unterschiedliche Weise haben sich Wissenschaftler und Politiker am RHI diesen Themen zugewandt: In einer Diskussionsrunde tauschten sich Dr. Gunther Schmid, Prof. Dr. Jens Kersten und Dr. Günther Beckstein aus. Jens Kerstens Gedanken können Sie in der Print-Veröffentlichung RHI-Information Nr. 14 nachlesen. Günther Becksteins Statements finden Sie als Video in unserer Impulsbörse. Und im vorliegenden WissensWert haben wir die Thesen von Gunther Schmid für Sie zusammengefasst. Sie wurden angereichert um aktuelle Daten und Fakten sowie um eine interaktive Grafik, die den Verlauf der von Schmid problematisierten Machtverschiebung verdeutlicht.

Mit diesen unterschiedlich aufbereiteten Einblicken möchten wir Ihnen neue Denkanstöße zum Thema „politische Führung“ geben.

Prof. Randolf Rodenstock
Vorstandsvorsitzender
des Roman Herzog Instituts e. V.

Die Welt ist in Unordnung

Die relativ stabile Weltordnung der Nachkriegszeit geht zu Ende:

- Die politische und wirtschaftliche Macht wird im 21. Jahrhundert neu verteilt – weg von den klassischen westlichen Industriestaaten hin zu den neuen, aufsteigenden Mächten, zum Beispiel China oder Indien.
- Die globale Dynamik ist gekennzeichnet durch die Gleichzeitigkeit von Globalisierung und Fragmentierung.

Die neue Welt*un*ordnung ist multipolar:

- Regionale Akteure mit unterschiedlich großen Machtpotenzialen existieren nebeneinander.
- Eine ordnungspolitische Rolle eines bipolaren Machtgefüges oder nur einer dominanten Macht ist nicht mehr erkennbar.
- Es gibt keine geschlossene Blockbildung auf internationaler beziehungsweise multilateraler Ebene mehr.

"China has now overtaken the euro area and is on course to become the world's largest economy around 2016."

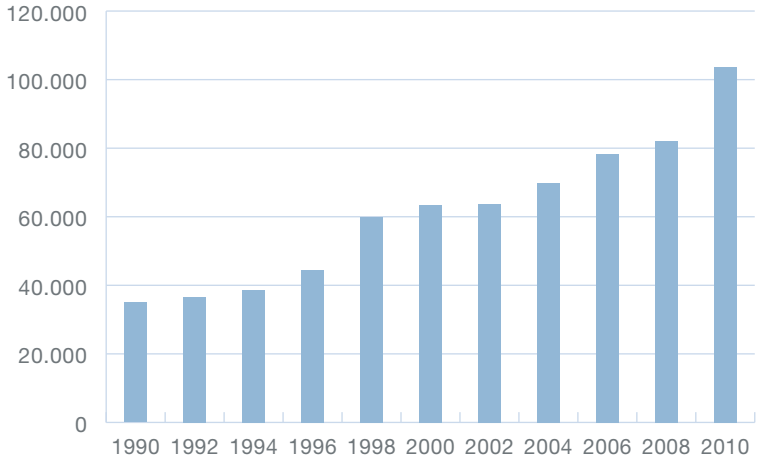
OECD, 2013, Economic Surveys: China

Die globale Transformation – zwischen Weltwirtschafts- und Weltordnungskrise – zeichnet sich durch unterschiedliche Entwicklungen aus:

Interaktive Grafik

- Die Gewichte in der Weltwirtschaft verschieben sich in einem bisher nicht gekannten Tempo: In neun nichtwestlichen Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika – kurz: BRICS – sowie Indonesien, Mexiko, Südkorea und die Türkei) finden bis zum Jahr 2020 circa 70 bis 75 Prozent des globalen Wirtschaftswachstums statt. Bis dahin wird die Wirtschaftsleistung Chinas, Indiens und Brasiliens zusammengenommen jene der G-7-Staaten (ohne Japan) übersteigen. Bereits im Jahr 2012 lag der Anteil dieser Schwellenländer am Weltexport bei 47 Prozent, am Weltimport bei 42 Prozent.
- Nicht nur Zusammenschlüsse von Staaten (G-8, G-20, ASEAN etc.), sondern auch international agierende Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) werden zunehmend zum Machtfaktor.
- Es herrscht ein neuer Systemwettbewerb: Autoritär-staatskapitalistische, wirtschaftlich erfolgreiche Regime (China und Russland) befinden sich auf dem Vormarsch. Eine ge-

Transnationale Unternehmen



Quelle: UNCTAD (World Investment Report, verschiedene Jahrgänge)

Von links nach rechts: Prof. Dr. Jens Kersten, Prof. Randolf Rodenstock, Dr. Günther Beckstein und Dr. Gunther Schmid diskutieren auf dem Salonstreitgespräch des Roman Herzog Instituts

schlossene Blockbildung der BRIC-Staaten ist wegen ungleicher Macht- und Interessenlagen allerdings nicht zu erwarten.

- Sowohl die „arabischen Revolutionen“ als auch die Massendemonstrationen in Russland, Brasilien sowie jüngst in Thailand und in der Ukraine rücken die bisher vernachlässigten Dimensionen und Voraussetzungen von Sicherheit in den Vordergrund: soziale Gerechtigkeit, politische Partizipation, Transparenz und Legitimation von politischen Systemen.

„Die Wirtschaftskraft der BRIC-Staaten geht zu einem guten Teil auf die verhältnismäßig junge Bevölkerung zurück: 2011 lag das Durchschnittsalter in Indien bei rund 26, in Brasilien bei 29, in China bei knapp 36 und in Russland bei 39 Jahren – Deutschland kommt auf fast 45 Jahre.“

Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2012

Die EU wird zu sehr auf das Ökonomische reduziert

- In der „Post-Atlantik-Ära“ liegen die Krisenherde und Konflikte nicht mehr in Europa.
- Für die autoritären Großmächte und globalen „System-Wettbewerber“ Russland und China stellt die Europäische Union weder Vorbild noch Gegenmodell dar und ist aus deren Perspektive auch kein handlungsfähiger, machtpolitischer Akteur auf Augenhöhe.
- Die EU wird heutzutage zu sehr auf das Ökonomische reduziert; die Bedeutung der erfolgreichen europäischen Integration für die Grundwerte (zum Beispiel Rechtstaatlichkeit, Menschenrechte und Personenfreizügigkeit) sowie für demokratische und soziale Standards (etwa Dezentralisierung, freier Marktzugang oder Konsumentenschutz) wird ausgeblendet.

„Es ist ein Wunder, dass Europa trotz seiner Heterogenität funktioniert.“

Dr. Günther Beckstein, Ministerpräsident a. D., RHI-Salonstreitgespräch, 2013

Auch auf nationaler Ebene wird Politik immer schwieriger

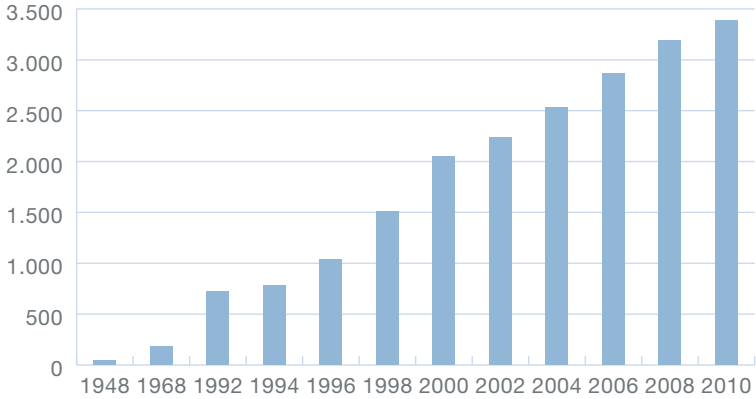
- Deutschland erscheint vielen als Führungsmacht „wider Willen“. Die deutschen Vorbehalte gegen den Einsatz militärischer Mittel ziehen bei den Bündnispartnern die Glaubwürdigkeit und Politikfähigkeit Deutschlands sowie seine internationale Verantwortung für die Folgen des eigenen (Nicht-)Handelns in Zweifel.
- In der internationalen Politik mischen immer mehr mit: Neben staatlichen Akteuren sind dies auch marktbezogene wie Ratingagenturen und Mediengruppen, gesellschaftliche wie NGOs, soziale Netzwerke oder Terrorgruppen sowie transnationale Zusammenschlüsse und Institutionen. Diese Multiplizierung der Akteure sowie die Überlagerung des eher statischen nationalen Interesses durch zahlreiche vielschichtige und grenzüberschreitende Lobbyanliegen führen dazu, dass die politische und die wirtschaftliche Macht immer mehr aufgefächert und fragmentiert werden.
- Die Geschwindigkeit dieser Veränderungen, zunehmender Zeitdruck, höhere Problemkomplexität, administrative Überlastung und der Einfluss innenpolitischer Konstellationen erschweren die Lösung struktureller Probleme.

„Unser Land ist keine Insel. Wir sollten uns nicht der Illusion hingeben, wir könnten verschont bleiben von den politischen und ökonomischen, den ökologischen und militärischen Konflikten, wenn wir uns an deren Lösung nicht beteiligen.“

Joachim Gauck,
Rede beim Festakt zum Tag der Deutschen Einheit, 3.10.2013

Internationale NGOs

mit konsultativem Status beim ECOSOC



ECOSOC steht für Economic and Social Council und bezeichnet das für NGOs zuständige Organ der Vereinten Nationen, den Wirtschafts- und Sozialrat.
Quellen: Global Policy Forum; ECOSOC

„Wir können die neuen gesellschaftlichen Herausforderungen nur demokratisch gestalten, wenn wir unser Demokratieverständnis verändern. Die zentralen Stichworte der aktuellen Entwicklung auf staatlicher, europäischer wie globaler Ebene sind Legitimationsverschiebungen, Mobilisierung, Vernetzung und Wettbewerb.“

Prof. Dr. Jens Kersten,
RHI-Information Nr. 14

Was zu tun ist

- Die Bereitschaft und die Fähigkeit, anhaltende Risiken, Unordnung und Instabilitäten zu ertragen, müssen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zunehmen.
- Überzogene Erwartungen an die Lösungsfähigkeit von Politik und demokratischen Institutionen müssen auf ein realistisches Maß zurückgeführt werden.
- Schäden sollten durch vorbeugende Maßnahmen vermieden und nicht erst bekämpft werden, wenn sie bereits entstanden sind.

- Die sich herausbildenden neuen politischen Legitimations- und informellen Vernetzungsformate auf internationaler und regionaler Ebene (zum Beispiel G-20, BRICS, Weltwirtschaftsforum Davos, Münchener Sicherheitskonferenz, transnational aktive NGOs, soziale Netzwerke) sollten stärker genutzt und erweitert werden.
- Die bestehenden demokratisch-repräsentativen Entscheidungsverfahren sind durch neue partizipative Elemente zu ergänzen.

Zum Weiter-Denken

Dieter Frey / Tanja Peter / Gina Dirmeier, 2011, Die Relevanz von Führung in Unternehmen und Familien, in: Roman Herzog Institut (Hrsg.), Wie viel Familie verträgt die moderne Gesellschaft?, München, S. 99–119

Werner Abelshauser, 2012, Soziale Marktwirtschaft zwischen europäischer Integration und Weltwirtschaft, in: Randolf Rodenstock (Hrsg.), Vertrauen in der Moderne, München, S. 79–93

Jürgen Weibler, 2013, Entzauberung der Führungsmythen, RHI-Essay, Nr. 2, München

Dominik H. Enste / Theresa Eyerund / Inna Knelsen, 2013, Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert, RHI-Diskussion, Nr. 22, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2013, Führung anders denken, RHI-WissensWert, Nr. 1, München

Jens Kersten, 2014, Transformationen der Demokratie. Politische Führung anders denken, RHI-Information, Nr. 14, München

© 2014 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V. (Herausgeber)

Kontakt:
Corinna Gruber
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

Manuskript: Azra Durdžić, Corinna Gruber
Redaktion: Dr. Benjamin Scharnagel
Fotos: ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln · Berlin

Die Publikationen des Roman Herzog Instituts sind beim Herausgeber kostenlos erhältlich und können bestellt werden unter www.romanherzoginstitut.de