

BODO
HOMBACH
ALEXANDER
SCHWEITZER
(HRSG.)

MEHR ARGUMENTE ! WAGEN ●

WIRTSCHAFTLICHE
STÄRKE UND SOZIALE
VERNUNFT IN NEUER
BALANCE



BONNER AKADEMIE
FÜR FORSCHUNG UND LEHRE
PRAKTISCHER POLITIK

Impressum

Mehr Argumente wagen!

*Wirtschaftliche Stärke
und soziale Vernunft
in neuer Balance*

Herausgeber

Bodo Hombach
Alexander Schweitzer

Redaktion

Dr. Boris Berger
Iris Volg
Hannes Wiethölter

Grafische Konzeption & Gestaltung

Franziska Harms
Tobias Kallmeyer

INHALT

Prof. Bodo Hombach	4
Vorwort: Wider der Argumentationsarmut	
Alexander Schweitzer	10
Vorwort: Vom fehlenden Reim. Strategien gegen die Argumentationsarmut	
Oliver Burkhard	16
Wertebasierte Leistungskultur sichert nachhaltigen Unternehmenserfolg	
Dr. Klaus Engel	22
Die ordnungspolitische Zukunft liegt nicht im Zentralismus	
Prof. Dr. Klaus Gretschmann	28
Ein neues Narrativ. Sozialinnovative Marktwirtschaft	
Prof. Dr. Jürgen Kluge	38
Neu denken – Zukunft erfolgreich gestalten!	
Prof. Dr. Thomas Leif	44
Debatten-Allergie und Argumentations-Phobie der politischen und medialen Klasse	
Christian Lindner	66
Aufstiegschancen statt Umverteilung	
Bischof Dr. Franz-Josef Overbeck	72
Kulturchristliche Beiträge zur politischen Funktionsfähigkeit	
Prof. Dr. Jutta Rump / Silke Eilers	78
Nachhaltige Personalpolitik in Zeiten von Industrie 4.0	
Prof. Dr. Jürgen Rüttgers	86
Wirtschaftliche Vernunft und Soziale Gerechtigkeit. Anmerkungen zur Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft	
Michael Vassiliadis	108
Das Argument der Gewerkschaft	
Prof. Bodo Hombach / Alexander Schweitzer	114
Gespräch der Herausgeber zu Thesen und Inhalten der Gastbeiträge	
Kurzvita Autoren	128



VORWORT VON **PROF. BODO HOMBACH**

WIDER DER ARGUMENTATIONSARMUT

Wir erinnern uns: Früher brauchte es lange Zeiträume, um die großen Umbrüche der Strukturgeschichte vorzubereiten. Noch länger brauchte das Neue, um normal zu werden. Alles ereignete sich innerhalb bestehender Grenzen. Der größere Rest der Welt blieb unberührt und ungerührt.

Die Trägheit klassischer Institutionen der Werteerziehung und Sinnstiftung (Familie, Schule, Gemeinde, Partei) federte schroffe Sprünge ab. Ihr Argument hieß: „Es steht geschrieben“ oder „So war es immer“. Weltliche und geistliche Macht misstrauten dem Neuen. Es hatte den Ruch von Aufruhr und Sünde. Also ließ man sich Zeit damit, manchmal zu lange. Dann flog man aus der Kurve.

Die Hindernisse hatten auch ihr Gutes: Sie bremsten das Tempo, sie belüfteten den Sturzbach der Ereignisse mit einer Vielzahl neuer Ansichten und Argumente. Manche davon mit langer Halbwertszeit oder bleibendem Wert. Heute erleben wir fast täglich **dramatische Traditionsabbrüche**.

Was irgendwo geschieht, geschieht zeitgleich und überall. Zögerndes Nachdenken erscheint antiquiert und kontraproduktiv.

Eine gigantische Medien- und Werbeindustrie erzeugt die massenhafte Bereitschaft, das Machbare auch schon für das Wünschbare zu halten. Es hat die klebrige Süße des Honigs, aber auch die des Fliegenfängers.

Durchsetzungsdruck, Ereignisdichte und Reichweite entmachten den Menschen. Dieser ist nur noch „Terminal“. Er steht nicht mehr am Anfang des Produkts, sondern übernimmt die Endkontrolle. Er hält sich für das Subjekt, ist aber das „sub jectum“, der Unterworfenen. Die dosierte Aneignung des Faktischen durch den öffentlichen Diskurs der Gesellschaft gerät ins Hintertreffen. Die moderne Kommunikationstechnologie entzieht sich politischer Beschlussfassung. Sie wartet nicht auf Regierungshandeln oder Parteitagsbeschlüsse – nicht einmal in China. Sie verändert unser Leben mit dem gewissenlosen Charme einer Naturgewalt.

Wer sich damit nicht im Dauerzustand fideler Resignation abfinden will, sehnt sich nach diskursiver Kommunikation, und dieser Bedarf ist – so die zentrale These dieses Buches – bei weitem nicht gedeckt.

Schlüsselereignis Internet

Es ist Verursacher, Werkzeug und Schauplatz der neuen Verhältnisse. Seine Erfinder hofften auf die total-demokratische Verfügbarkeit der Welt durch die Nutzer. In den falschen Händen entpuppt es sich jedoch als Instrument totalitärer Verfügbarkeit des Nutzers durch anonyme Macht- und Profitinteressen. Deren einzige Legitimation heißt: Es geht.

Die naiven Bewohner dieser neuen Parallelwelt erleben kein globales Kompendium interessanter Erfahrungen und Einsichten, sondern ein einschläferndes Grundrauschen von Ansichten und Befindlichkeiten. Millionen Blogger basteln ihre Welterklärungen im SMS-Format und sind rund um die Uhr „auf Sendung“. Im Hintergrund registrieren die Algorithmen jede Kaufentscheidung

und Meinungsäußerung. In feinmaschiger Rasterfahndung entsteht daraus ein Profil, das passgenaue Werbebotschaften auslöst, Kredite verweigert oder eine Nähe zu umstürzlerischen Neigungen entdeckt, von der der Betroffene selbst nichts ahnt.

Die **Asymmetrie zwischen Macht und Kontrolle**,

Vermögen und Verantwortung, Aufwand und Wirkung zeigt sich auf allen Gebieten. Der Ausgleich divergierender Interessen und Lebensentwürfe, die arbeitsteilig interagieren, also das in einem langen und konflikthaften Prozess errungene Grundmuster der modernen Bürgergesellschaft, steht wieder in Frage und muss sich neu erklären. Statt eines intensiven Diskurses guter Argumente, hinter denen – mit Temperament und Charakter – die Haltung einer Persönlichkeit oder Gruppe steht, ist eher argumentative Verarmung zu beobachten.

Lautstärke ersetzt Treffsicherheit, Plakatives verdrängt Differenzierung, strategisches Kalkül entwertet Authentizität. Die Meinung von heute ist der Schnee von morgen. Skandalisierung schafft kurzfristige heftige Erregung, aber wenig Aufmerksamkeit oder gar Zuwendung.

Weichensteller in Politik und Wirtschaft zeigen Ermüdungs- und Zerfallstendenzen. Mangels klarer Maßstäbe scheuen sie mutige Ansagen. Große Gruppen der Gesellschaft sind ihrerseits nicht mehr bereit, sich Entscheidungen zu unterwerfen, die mit ihrer Lebenswirklichkeit kollidieren. Überforderung auf beiden Seiten erzeugt Verunsicherung. Diese zeigt und verstärkt sich durch Sprachlosigkeit. Man rettet sich in verbale Formeln, Sprechchöre, Trillerpfeifen und kurzatmigen Aktionismus.

Das hat Folgen

Erkennbar richtige und beweis zugänglich vernünftige Entwicklungen geraten auf die lange Bank. Parteienstreit wird Spiegelgefecht und erlaubt keine markante Haltung, kein sorgsames Abwägen oder gar das Eingestehen eines Irrtums.

Populistische Anbieter drängen ins Vakuum. Sie locken mit schlichter Wenn-dann-Prognose (Ausländer raus, Euro abschaffen, EU verlassen – und alles wird gut). Sie bedienen bequeme Rückwärtsträume und ersparen sich die Mühe, im schwierigen Gelände einen gangbaren Weg zu suchen.

Nach jedem Wahldebakel – und das gilt für alle Parteien – ertönt der Ruf nach neuer Profilierung. Gemeint ist dann aber Verengung statt Weitung. Man definiert sich nur noch über den politischen Gegner. Wichtige Projekte lässt man lieber scheitern, als sie mit pragmatischen „Bündnissen auf Zeit“ zu verwirklichen. Die Mitten der großen Parteien sind einander näher als ihren eigenen Flügeln.

Gegenwärtig erlebt Deutschland günstige Wirtschaftsdaten, auch dank der rot-grünen Agenda-Politik. Obwohl sie vor der Ernte Wahlen verloren hat, könnte die Sozialdemokratie stolz drauf sein, richtig gesät zu haben. Sie ist es nicht. Die Unionsparteien können über Wahlerfolge jubeln, die sie dem Merkel-Bonus verdanken. Beide großen Parteien könnten sich erlauben, die erkannten Probleme mit Bodenhaftung und visionärem Schwung zu bearbeiten. Es ist also

Hochkonjunktur für gute Argumente

und ehrliche Makler für die Sorgen der Menschen. Wortführer sollten das Wort ergreifen. In allen Ländern sehnen sich die wachen Köpfe nach mehr Frauen und Männern „mit Eigenschaften“ in den Führungsetagen.

Die Menschen sind meist schlauer, als ihre Vertreter glauben. Sie haben die pragmatische Scheu des „Kindes“, das vom Feuer aller Ideologien des vorigen Jahrhunderts gebrannt wurde. Es lohnt sich, ihren Fragen zuzuhören, bevor man sie beantwortet. So entdeckt man die großen Erzählungen, die in der Luft oder auf der Straße liegen.

Der Argumentationsreichtum einer Gesellschaft ist nicht Menge oder Lautstärke, sondern Qualität. Er ist auch persönliche Haltung. Vor allem braucht er die Fähigkeit und Bereitschaft zum ergebnis-

offenen Dialog. Wer diesen nicht wagt oder duldet, entwertet sich zum Funktionär seiner selbst. Er hängt länger als nötig an seinen Irrtümern und nimmt seinem Gegenüber die Chance, klüger zu werden.

Ideologen haben damit ihre Schwierigkeiten. Sie denken in Feindbildern und wollen das K.O. des Gegners. Deshalb haben die Grundsatzprogramme kleiner und junger Parteien einen so geringen Umfang. Sie kommen mit ein paar steilen Thesen und Selbstgewissheiten aus. Große und alte Parteien tragen schwer an der Last ihrer Erfahrungen und sind durch Flügelkämpfe im Sprung gehemmt. Sie brauchen viele Fußnoten und Querverweise.

Übrigens: Es mangelt nicht an Themen von höchster Relevanz. Sie wären es wert, mit guten Argumenten bearbeitet zu werden. Hier nur der Beginn einer langen Liste:

- Rückholung des „Ichs“ aus seiner digitalen Entfremdung und ökonomischen Instrumentalisierung.
- Weiterentwicklung des Europa-Gedankens zum pulsierenden Miteinander regionaler, nationaler und kontinentaler Zuständigkeiten.
- Domestizierung der Finanzwirtschaft vom Selbstzweck zum Dienstleister.
- Umbau der Wirtschaft zu qualitativem Wachstum durch Nachhaltigkeit – nicht als moralische Pflicht, sondern als mitreißender „New Deal“.

VORWORT VON PROF. BODO HOMBACH

- Reorganisation des Marktes als gemeinsamer Wettbewerb statt Verdrängung durch feindliche Übernahmen.
- Transparenz und Teilhabe bei allen Projekten und Entscheidungen der Infrastruktur.
- Suche nach neuen Formen einer internationalen Höflichkeit.
- usw.



VORWORT VON **ALEXANDER SCHWEITZER**

VOM FEHLENDEN REIM. STRATEGIEN GEGEN DIE ARGUMENTATIONSARMUT

Der Vorwurf an die Politik und die Politiker, sie litten an Argumentationsarmut, ist nicht neu. Schon früh begleitete beispielsweise die Agenda-Politik Gerhard Schröders der Vorwurf: „Nicht erklärt, niemanden mitgenommen, zu wenig geworben, nur diktiert - Basta-Politik eben.“ Der jetzigen Bundeskanzlerin Angela Merkel ergeht es nicht besser. Sie muss sich von Bundespräsident Joachim Gauck kritisieren lassen, dass sie die von ihr vorgeschlagenen Maßnahmen zur Euro-Rettung nicht genügend erklärt. Wörtlich sagte er: „Sie hat nun die Verpflichtung, sehr detailliert zu beschreiben, was das bedeutet.“¹

Wer beschreibt überhaupt noch Politik? Und: Wer ist an diesen Beschreibungen noch interessiert? Vor allem: Wen erreicht Politik überhaupt? Die Wahlberechtigten offenbar immer weniger. Für

1 Zitiert nach: Gathmann, Florian: Mahnende Worte an die Kanzlerin: Gauck trifft Merkels schwachsten Punkt, in: SPIEGEL online vom 8. Juli 2012; <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/kritik-von-bundespraesident-gauck-trifft-merkels-schwachen-punkt-a-843244.html>, letzter Aufruf: 12. August 2014.

den feststellbaren Rückgang der Wahlbeteiligung werden viele Gründe angeführt. Schlüssig analysieren die Kölner Forscher des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, dass die vergangene Bundestagswahl auch eine „prekäre“ Wahl gewesen sei.² Ihr Befund: Viele Wahlberechtigte insbesondere der unteren Einkommenschichten fühlen sich abgehängt und sehen keinen Sinn mehr in der Stimmabgabe. Nicht weit davon entfernt stehen die neuen Klagen aus Intellektuellenkreisen. Der Sozialpsychologe Harald Welzer etwa erklärte im SPIEGEL warum er sein Wahlrecht bei der Bundestagswahl nicht nutzen wolle: CDUFDPSDGRÜNELINKE, so sein Chiffre für den parteipolitischen „Einheitsbrei“, stünden für nichts, was mit den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft zu tun habe.³

Bedauerliche, aber bekannte Abschottungstendenzen bei bestimmten gesellschaftlichen Milieus auf der einen, modische Befindlichkeiten des Feuilletons auf der anderen Seite? Das ist zu einfach und zu kurz gesprungen.

Bodo Hombach hat den Begriff der Argumentationsarmut schon früh aufgegriffen.⁴ Sein Hinweis lautet, dass eine politische Klasse, die zulässt und dazu beiträgt, dass sich der öffentlich wahrnehmbare Teil ihrer Arbeit auf Nebenkongflikte, Rituale, Boulevard reduziert, sich ihrer Legitimation beraubt. Bürgerinnen und Bürger sehen sich aufgefordert, sich auf die öffentlichen Dinge selbst einen Reim zu machen. Im besten Falle. Das Phänomen der Wahlenthaltung zeigt

2 Vgl. Schäfer, Armin, Vehrkamp, Robert und Gagné, Jérémie Felix: Prekäre Wahlen. Milieus und soziale Selektivität der Wahlbeteiligung bei der Bundestagswahl 2013. Gütersloh 2014.

3 Vgl. Welzer, Harald: Das Ende des kleineren Übels. Warum ich nicht mehr wähle, in: DER SPIEGEL 22/2013 vom 27. Mai 2013, S. 122f.

4 Beispielhaft sei auf seine Rede „Medienpolitik und Medienmanagement“ vom 16. Oktober 2012 hingewiesen. Vgl. <http://www.bodo-hombach.de/2012/10/16/rede-medienpolitik-und-medienmanagement/>, letzter Aufruf: 12. August 2014.

nämlich: Viele verzichten ganz einfach auf den Reim. Auch ein Versagen der – noch – wichtigsten Akteure in der parlamentarischen Demokratie, den politischen Parteien.

Neue Erzählungen gesucht.

Politische Akteure, die ihre Vorschläge als alternativlos kennzeichnen – wie Kanzlerin Merkel in der Frage der Griechenlandhilfe –, die sich „als ohnmächtiges Vollzugsorgan eines von höherer Macht bestimmten Schicksals“⁵ darstellen, versuchen jeder offenen Debatte die Luft zu nehmen. Was mit der Attitüde der exekutiven Entschlossenheit daherkommt, ist letztlich Zeichen argumentativer Schwäche, oder eben von Argumentationsarmut.

Dass wer den öffentlichen Diskurs nicht zu prägen versteht, dafür den politischen Preis bezahlen muss, bewegt mich aus sozialdemokratischer Sicht besonders. In seinem Foreign Affairs-Beitrag „The Future of History“ legt Francis Fukuyama eindrucksvoll dar, dass linksgerichtete politische Parteien trotz verbreitetem Ärger über die „Rettung der Banken“ bislang nicht von einer Welle der politischen Unterstützung profitieren konnten.⁶ Es scheint so zu sein, dass wer es nicht schafft, seine Einsicht in tagespolitische Notwendigkeiten schon von Beginn an zu erläutern oder gar in einen größeren Begründungszusammenhang zu rücken, die Ergebnisse seines Handelns und der politischen Wahlen nur schwer beeinflussen können wird.

Ein geeignetes Beispiel argumentationsarmer Politik scheint mir die „Schuldenbremse“ zu sein. Selbstverständlich ist es Aufgabe der

5 So Heike Göbel in der FAZ: Göbel, Heike: Merkels Verdrusswort, FAZ vom 18.01.2011, Zugang über: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/alternativlos-merkels-verdrusswort-1574350.html>, letzter Aufruf: 12. August 2014.

6 Vgl. Fukuyama, Francis: The Future of History. Can Liberal Democracy Survive the Decline of the Middle Class?, <http://www.foreignaffairs.com/articles/136782/francis-fukuyama/the-future-of-history>, letzter Aufruf: 12. August 2014.

Politik, öffentliche Haushalte verantwortungsvoll zu gestalten. Und nur wenige widersprechen, wenn Politik sich dazu bekennt, die öffentlichen Haushalte zu konsolidieren. Aber wann ist diese Politik der Konsolidierung ideenpolitisch begründet worden? Zumal von sozialdemokratischer Seite?

Eine sozialdemokratische Position kann doch nur sein, dass es in einer modernen Gesellschaft immer Aufgaben gibt, die nur der Staat erfüllen kann. Nur er kann Garantien zu sozialer, zu innerer und äußerer Sicherheit abgeben, kann individuelle Grundrechte sichern und einen wirksamen Rahmen für wirtschaftliches Handeln setzen. Eine Erzählung, die die Menschen mitnimmt, hätte davon ausgehend die Grenzsteine gesteckt zwischen staatlichem Handeln, den Möglichkeiten einer aktiven Bürgergesellschaft und dem Wettbewerb – und darin der Schuldenregel als einem Instrument den richtigen Platz zugewiesen. Doch inzwischen kommt der „Schuldenbremse“ die Rolle einer schnell verfügbaren Generalbegründung für so manche Entscheidung zu, der man zutraut, dass sie das Publikum nicht erfreuen mag. Ganz gleich ob hierin die tatsächliche Ursache zu finden ist oder nicht. Die Schuldenbremse geriet zum Politikzweck. In der Sache fatal. Und eine vertane Chance, Argumentationsarmut zu überwinden.

Und die Parteien?

Parteien müssen insbesondere vor diesem Hintergrund das Nachdenken neu lernen. Sie müssen sich wieder Räume, zeitliche und personelle Ressourcen für gemeinsames Arbeiten an Ideen schaffen. Das Outsourcen in think tanks eignet sich dafür nur bedingt. Das Entwickeln von Ideen in modernen Mitgliederparteien ist immer mehr als das Feilen an der letztgültigen und ewigen Formulierung, die sodann Eingang in eine bleischwere Programmschrift findet.

Der Weg ist das Ziel. Schon das Hamburger Programm, das aktuelle Grundsatzprogramm der SPD, hat vor allem durch einen damals neuartigen, breiten Beteiligungsprozess – auch über die Grenzen der Mitgliedschaft hinaus – gewirkt. Erneut beispielgebend wurde die SPD mit ihrer Mitgliederbeteiligung über die Entscheidung zum Eintritt in die Große Koalition im Herbst 2013. Einer Entscheidung, der ein wochenlanger Prozess des gemeinsamen Streiten, Argumentieren, Abwägen innerhalb der sozialdemokratischen Mitgliedschaft vorausging. Und dies unter maximaler öffentlicher Beobachtung.⁷ Es geht also.

Eine Möglichkeit: Die sorgende Gesellschaft.

Auch im 21. Jahrhundert geht es um die Überwindung des geteilten Zugangs zu persönlichen Lebenschancen, zu sozialer Teilhabe und Sicherung in unserer Gesellschaft. Der Staat nimmt dabei eine wichtige Rolle ein: Als „strategischer Staat“ (Philippe Aghion), der ökonomische Modernisierung ermöglicht⁸ und soziale Spaltung verhindert. Dabei zentral: Ein Vorsorgender Sozialstaat, der in die Chancen der Bürgerinnen und Bürger, in ihre Bildung, Ausbildung und Gesundheit investiert. Ein Vorsorgender Sozialstaat, der bereit und in der Lage ist, immer wieder in ihre Lebenschancen zu investieren, damit die Aufteilung in „Chancenklassen“ überwunden wird.⁹

Besondere Ausdrucksform des Vorsorgenden Sozialstaats können so genannte „Sorgende Gemeinschaften“ sein und damit der Debatte um zukünftige Sozialstaatsformen eine neue Dynamik geben und

7 Vgl. Butzlaff, Felix und Hambauer, Verena: Mitgliederbefragung der SPD. Die SPD-Mitglieder und das Votum zum Koalitionsvertrag. Eine empirische Studie zu Meinungen und Einstellungen der SPD-Mitglieder anlässlich der Mitgliederbefragung der SPD im Dezember 2013. Göttingen 2014.

8 Vgl. dazu auch die aktuelle Studie: Mazzucato, Mariana: The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. London et al. 2013.

9 Vgl. Meyer, Thomas: Kapitalismuskritik und Soziale Modernisierung, in: Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte 12/2007, S. 4-9.

dafür sorgen, dass die Leitidee des Vorsorgenden Sozialstaats fassbar wird. Dabei handelt es sich um eine – zugegeben schwerfällige – Übersetzung des amerikanischen Begriffs der Caring Communities, welche sich zunächst auf die enorme Herausforderung der Pflege bezogen hat. Allerdings tauglich darüber hinaus: Sorge als teilnehmende, vorausschauende Verantwortungsübernahme für sich und andere. Im Mittelpunkt steht dabei eine „Verantwortungsbeziehung“ die den Einzelnen, ob mit oder ohne Unterstützungsbedarf, zum selbstbestimmten Akteur des gelebten und erlebbaren Sozialstaats macht.¹⁰ Staat, hier die Kommune, stiftet und organisiert diese Sorgenden Gemeinschaften im Quartier, sorgt für soziale Infrastruktur, regt bürgerschaftliches Engagement, Nachbarschaftshilfe an.

In Zeiten finanzieller Restriktionen muss es oberstes Ziel der Politik sein, gesellschaftliches Miteinander zu stärken und staatliche Verantwortung zu erhalten. Eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Staat und Kommune, Privatwirtschaft und engagierter und sorgender Zivilgesellschaft kann die Lösung sein. Argumentationsarmut entsteht nur, wenn man nicht mehr in der Diskussion ist. Ein neues Miteinander der Generationen, im Dialog mit dem Staat, schafft die sorgende Gesellschaft vor Ort, bewältigt den demografischen Wandel und sorgt dafür, dass Politik wieder Antworten findet auf die Dinge, die die Menschen bewegen.

10 Ich verdanke sehr viel der intensiven Diskussion mit Thomas Klie. Vgl. auch: Klie, Thomas: Wen kümmern die Alten? Auf dem Weg in eine sorgende Gesellschaft. München 2014.



OLIVER BURKHARD

WERTEBASIERTE LEISTUNGSKULTUR SICHERT NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSERFOLG

ThyssenKrupp durchschreitet als Konzern derzeit eine der anspruchsvollsten Transformationen der neueren deutschen Wirtschaftsgeschichte. Anspruchsvoll deshalb, weil wir uns nicht nur in einem massiven strategischen, sondern vor allem in einem tiefgreifenden kulturellen Wandel befinden.

Vor dem Hintergrund des enormen Leistungsdrucks mag die Frage aufkommen, warum wir uns überhaupt um das Thema Kultur kümmern. Sind Werte nicht bloß „nice to have“ bzw. ein Thema für „gute Zeiten“? Gibt es aktuell nicht Wichtigeres, auf das wir uns fokussieren sollten? Die Antwort ist eindeutig. Wenn wir das aktuelle Tempo am Markt mitgehen und in einigen Bereichen sogar aufholen wollen, müssen wir insbesondere zukünftig die richtigen Menschen für die richtigen Jobs gewinnen. Das allein wird jedoch nicht ausreichen. Die besondere Herausforderung wird darin bestehen, die richtigen Menschen immer wieder aufs Neue für den Konzern zu

begeistern, damit sie ihm dauerhaft verbunden bleiben. Kurzfristige Etappensiege lassen sich vielleicht durch Druck erzwingen. Eine nachhaltige Steigerung der Performance – wie wir sie anstreben – ist allerdings eine Frage der Kultur. Unternehmen, die gleichermaßen Leistungssteigerung als auch kulturelle Veränderungen angehen, schaffen es nachweislich, langfristig ein wesentlich höheres und stabileres Leistungsniveau zu erreichen. Dies lässt sich an „harten“ Messgrößen, wie z.B. EBIT, Rohertrag und Bilanzsumme, belegen.¹ Mit anderen Worten: Erfolgreiche Unternehmen achten nicht nur darauf, was sie tun, sondern vor allem, wie sie es tun.

Tradition verpflichtet. Wir blicken insgesamt auf eine über zweihundertjährige Historie des Miteinanderumgehens zurück und erachten den institutionellen Charakter des Konzerns durchaus als Chance. Entsprechend unseres Leitbilds wollen wir uns nicht nur gemeinsam höchsten Ansprüchen stellen, sondern vor allem kollektive Werte leben. Hierzu gehören unter anderem Zuverlässigkeit, Integrität, Transparenz und Verantwortung. Peter Drucker formulierte es einst so: „culture eats strategy for breakfast“.

Warum scheitern ca. 70 Prozent aller Transformationsprozesse in Unternehmen und was können wir daraus lernen?² Eine der wichtigsten Lektionen ist, dass Werte kein Lippenbekenntnis bleiben dürfen. Enttäuschung, Frustration und Zynismus sind typische Folgen einer Scheinkultur. Lässt die Unternehmensführung eine Wort-Tat-Kluft erkennen, verliert sie das Vertrauen und die Loyalität ihrer Mitarbeiter. Zudem muss Kommunikation authentisch bleiben und darf keinen Show-Charakter erwecken. Worthülsen und leere Versprechungen sind Gift für eine erfolgreiche Kulturverankerung.

1 Vgl. The Power of Three, Taking Engagement to New Heights, Towers Watson, 2013.

2 Vgl. The Inconvenient Truth about Change Management, McKinsey Quarterly, April 2009.

Es gilt also „walk the talk“. Menschen sind realistisch genug, um in Zeiten starker Veränderungen und großer Unsicherheit keine heile Welt zu erwarten. Sie erwarten jedoch zu Recht Ehrlichkeit und einen respektvollen, wertschätzenden Umgang.

Die Entwicklung und Verankerung einer wertebasierten Leistungskultur ist ein intensiver, langwieriger und aufwendiger Prozess. Er wird meist von vielen Barrieren und Widerständen begleitet und setzt einen langen Atem voraus. Führungskräfte übernehmen in diesem Prozess eine Schlüsselrolle, weil sie das Unternehmen sprichwörtlich personifizieren. Als Spielführer müssen sie die Kultur glaubwürdig vermitteln und auf integre Art und Weise vorleben. Wo Vorgesetzte ein echtes Vorbild sind, erhöht sich die Chance auf einen gelungenen Wandel um den Faktor vier. Wer Menschen einbindet und gemeinsam mit ihnen Lösungen findet, steigert die Chancen auf Erfolg sogar um den Faktor fünf.³ Einsatzwille, Leidenschaft, Kreativität und Loyalität lassen sich nun mal nicht hierarchisch verordnen oder administrativ erzeugen. Als AG Vorstand ist es unsere Aufgabe, die notwendige kulturelle Orientierung zu geben und sehr klar zu formulieren, welche Kultur der Führung und der Zusammenarbeit wir anstreben. Dabei müssen wir selbst mit bestem Beispiel vorangehen und die gewünschten Leadershipkompetenzen wie Offenheit, Enthusiasmus und Flexibilität glaubhaft verkörpern. Für den Alltag heißt das, dass wir uns und unsere Arbeit regelmäßig kritisch reflektieren und den Gemeinschaftsgedanken kontinuierlich fördern und fordern. Teamgeist bedeutet, dass sich alle Teammitglieder in den Dienst der gemeinsamen Sache stellen, Kommunikation als Basis von Vertrauen gilt und sich jeder allzeit bewusst ist, welche Rolle er innerhalb des Teams einnimmt und welchen Wertbeitrag er leistet. There is no I in team, but in win.

3 Vgl. Transformational Change Survey, McKinsey Quarterly, January 2010

Kulturmanagement ist aber nicht nur eine zentrale Aufgabe der Führung, sondern insbesondere auch der HR Funktion. Die Repräsentanz von HR in Vorstandsgremien unterscheidet uns von vielen anderen Großkonzernen und schafft die Basis für eine Balance zwischen wirtschaftlicher Stärke und sozialer Vernunft. Sie ist allerdings noch lange nicht ausreichend für eine starke und lebendige HR Funktion. Wenn wir den ständigen Kampf um Anerkennung gewinnen und uns erfolgreich als „Hub for People and Change“ etablieren wollen, muss HR konzernweit an einem Strang ziehen und sich als strategischer Partner und Treiber des Geschäftsmodells beweisen. Ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg vom Verwalter zum Gestalter ist, dass HR bei ThyssenKrupp inzwischen integraler Bestandteil unserer Konzernstrategie ist. Neben Change Management, Leistungsorientierung und dem Fokus auf Kunden und Märkte bezeichnet „People Success“ den Verantwortungsbereich von HR. Zusätzlich zu unserem Leitbild und zu unserer HR Strategie „HR Global 2020“, die wir in Zukunft noch enger mit der Konzernstrategie verzahnen wollen, benötigen wir die Fähigkeit, HR Trends aufzunehmen und selbst Trendsetter zu werden. Ferner müssen wir unseren Wertbeitrag messbar machen und aktiv steuern. Ein HR KPI Dashboard soll dies zukünftig sicherstellen.

Wenn der wichtigste Erfolgsfaktor in einer Unternehmenstransformation die äquivalente Betonung von Leistung und Werten ist, brauchen wir ein gemeinsames Verständnis, wo wir kulturell stehen, wo wir hin wollen und wie wir unsere Ziele gemeinsam erreichen können. Betroffene dürfen allerdings nicht in die Rolle passiver Zuhörer gedrängt werden. Vielmehr müssen wir besonders in schwierigen Zeiten genau anhören, wie Kultur im Unternehmen wahrgenommen wird und wo Verbesserungspotenziale bestehen. Am Ende der Strategie steht der mündige Mitarbeiter als soziales Wesen mit all seinen Erwartungen, Wünschen und Bedenken. Offenes und

ehrliches Feedback kann erschrecken und wehtun. Aber es ist der einzige Weg in Richtung Zielkultur. Daher führt ThyssenKrupp in diesem Jahr erstmalig eine weltweite Mitarbeiterbefragung durch. Befragt werden mehr als 150.000 Beschäftigte in rund 500 Konzernunternehmen an 1.680 Standorten in über 70 Ländern und 28 Sprachen. Wir sind uns der Verantwortung, die mit einer derartigen Befragung verbunden ist, bewusst. Deshalb wird es einen strukturierten Folgeprozess geben, in dem Mitarbeiter und Führungskräfte als Team gemeinsam über die Erkenntnisse der Befragung sprechen sowie Instrumente und Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit ableiten.

Kultur darf kein theoretisches Konstrukt bleiben. Am Ende entscheidet der Mensch, in den es immer zu investieren lohnt. Sollten Sie irgendwann einmal gefragt werden, inwieweit es sinnvoll ist, in Mitarbeiter zu investieren, die Ihr Unternehmen ggf. verlassen, stellen Sie eine Gegenfrage: Was würde passieren, wenn Sie es nicht täten und die Mitarbeiter blieben?

Sollte in den Epochen der Industrialisierung die gegenwärtige Ära der Digitalisierung einmal abgelöst werden, ist jetzt schon absehbar, dass die Humanisierung zum nächsten epochalen Trend wird. Und dann werden ein positives Menschenbild und eine geteilte Wertebasis im Unternehmen zentraler denn je. Ich würde sagen, sie werden zukünftig sogar überlebenswichtig.



DR. KLAUS ENGEL

DIE ORDNUNGSPOLITISCHE ZUKUNFT LIEGT NICHT IM ZENTRALISMUS

Die seit den 90er Jahren anhaltende Globalisierungswelle hat der Welt ungeahnten Wohlstand beschert und viel – wenn auch nicht hinreichend – zur Bekämpfung des Elends in der Welt beigetragen. Doch spätestens seit der Finanzkrise und der anschließenden Eurokrise sind strukturelle Probleme sichtbar geworden, die neue Fragen aufwerfen und neue Antworten erfordern.

Besonders in den Industrie-, aber auch in den Schwellenländern ist das Wachstum seit 2009 deutlich zurückgegangen, in Einzelfällen sogar auf null. Eine Hauptursache ist die Tatsache, dass es demokratisch gewählten Regierungen nur noch selten gelingt, die Schuldenproblematik in den Griff zu bekommen und zugleich saubere ordnungspolitische Bedingungen für Wachstum zu schaffen.

Erschwerend kommt hinzu, dass die globale Vernetzung vor dem Hintergrund der Krisen zu einer Verschiebung der politischen Entscheidungszentren geführt hat: weg von der nationalstaatlichen oder regionalen Ebene, hin zur internationalen Ebene. Dieser Transfer

schwächt demokratische Rahmenbedingungen, weil er die Machtzentren notwendig hin zu den Exekutiven verlagert und zunehmend Gesetzgebung durch Völkerrecht ersetzt.

Die Fragen, die sich aus diesen Entwicklungen ergeben, sind keinesfalls rein akademischer Natur. Sie betreffen jeden einzelnen, denn das niedrige Wachstum, in Kombination mit hoher Arbeitslosigkeit, einschneidenden Sparmaßnahmen und andauernd niedrigen Zinsen, verändert teils dramatisch die Rahmenbedingungen für Privathaushalte und Unternehmen.

Die öffentlichen Proteste gegen das vermeintliche Versagen der Politik zeugen gleichermaßen von Unzufriedenheit, Enttäuschung, Frustration und Wut. Sie richten sich im Kern gegen als anonym empfundene und bürgerferne Mechanismen und gipfeln entweder in einer plumpen Europafeindlichkeit, in einer grundsätzlichen Globalisierungsablehnung oder in einer fundamentalen Rückbesinnung auf regionale Traditionen. Die Sezessionsgelüste in Schottland und Katalonien sind ein Teil dieses Phänomens, hinter dem Interessen stehen, die im Kern durchaus legitime sind: Die Menschen wollen ihre Lebensräume demokratisch mitgestalten, ihre Zukunftschancen sichern und ihren Wohlstand bewahren oder mehren.

Auch bei der gegenwärtigen Debatte über mangelnde Chancengleichheit und zunehmende Verteilungsgerechtigkeit spielt dieser Aspekt eine wichtige Rolle. Die fatal hohe Gewichtung des Finanzsektors gegenüber dem produktiven Sektor hat auch eine Ursache darin, dass ersterer tiefer in den internationalen Politikstrukturen verankert ist. Dass wir in Deutschland, anders als etwa die Briten, neben unserer Finanzindustrie immer noch über eine starke produzierende Industrie verfügen, hat uns bei der Bewältigung der jüngsten Krisen entscheidend geholfen. Und wir sollten daher alles daran setzen, das gesunde Verhältnis zwischen Industrie, Handwerk, Dienstleistungen und Finanzwirtschaft auch für die Zukunft zu erhalten.

Dezentrale Länder wie die Deutschland oder auch die Schweiz verfügen oftmals über solidere mittelständische Strukturen, die echtem Wettbewerb ausgesetzt sind. Statt großer Umverteilungsmaschinen können hier abgestimmte und auf bürgerschaftlichem Engagement basierende Ansätze besser zur Geltung kommen. Alles dies ist im Sinne einer wohlverstandenen Sozialen Marktwirtschaft.

Dass wir einen ordnungspolitischen Rahmen für unsere Wirtschaftspolitik brauchen, um gesellschaftliche Fehlentwicklungen korrigieren zu können, steht außer Frage. Dieser Rahmen muss verbindliche Regeln und Schranken setzen. Klärungsbedürftig ist dagegen der Umfang einer internationalen Rahmensetzung, da diese unausweichlich zu Lasten der Gestaltungsspielräume der nationalen und regionalen Gesetzgeber führt.

Das Credo, die Globalisierung verlange einen immer höheren Grad an Zentralisierung und immer größere Einheiten, übersieht, dass dies zu einer Zunahme von Umverteilung und schwer kontrollierbaren Rahmenbedingungen für die Wirtschaft führen könnte. Mit dem „too big to fail“ geht auch das „too big to govern“ und das „too big to punish“ einher.

Jeder, der für mehr Europa und für freien Handel auf offenen Märkten eintritt, muss kritisch hinterfragen, welche Kompetenzen tatsächlich notwendigerweise zentralisiert werden müssen. Die Formel lautet: So viel zentrale Regulierung wie nötig, so viel regionale Freiheit wie möglich. Denn nur diese Freiheit schafft die Vielfalt, fördert die Kreativität und stärkt damit den wichtigsten Treiber der europäischen Volkswirtschaft: den fairen Wettbewerb.

Auf diesem Fundament können sich die besten Ideen und die besten Produkte durchsetzen – sofern der ordnungspolitische Rahmen verbindliche Regeln schafft, wachstumsfördernde Anreize setzt und maßlose Exzesse unterbindet.

Wettbewerb ist in jeder Marktwirtschaft der Schlüssel zum ökonomischen Erfolg. Und das gilt nicht nur für den ständigen Wettbewerb zwischen Unternehmen, sondern ebenso für den Wettbewerb zwischen dezentralen Politiken. Dies belegt eindrucksvoll die jährliche Studie *Economic Freedom of the World*. Sie misst die wirtschaftliche Freiheit in 143 Ländern anhand von 42 Kriterien in fünf Bereichen: Staatsumfang, Rechtssystem, Geldpolitik, Außenhandel und Regulierung. Das Ergebnis ist eindeutig:

Wirtschaftlich freie Länder stehen grundsätzlich besser da als unfreie. Damit die gesamte Gesellschaft davon profitieren kann, braucht es freilich auch eine demokratisch legitimierte Regulierung. Und damit diese Regulierung an den tatsächlichen Bedürfnissen der Menschen ausgerichtet wird, braucht es den konstruktiven politischen Diskurs, es braucht Teilhabe und es braucht den transparenten und ergebnisoffenen Streit um die besten Ideen und Argumente. Und das gilt nicht nur dort, wo die staatliche Regulierung offensichtlich versagt hat, sondern auch in Ländern wie Deutschland, wo die Menschen trotz aller Kritik im Detail großes Vertrauen in den Gesetzgeber und die staatlichen Kontrollinstanzen haben. Hier brauchen wir vor allem frischen Mut zum Neuen. Das Bessere ist der Feind des Guten!

Der konstruktive Diskurs, ohne den ein Wandel zum Besseren kaum möglich ist, findet derzeit leider vor allem zwischen den politischen Vertretern untereinander statt. Dieser Diskurs wird zwar von Verbänden und Lobbyisten begleitet und beeinflusst, doch darauf allein darf sich der Austausch zwischen Politik und Wirtschaft nicht beschränken. Je größer das gegenseitige Verständnis ist, desto besser lassen sich Regeln vereinbaren, die allen Beteiligten gerecht werden.

Ein reger, enttabuisierter Wechsel von Persönlichkeiten aus der Wirtschaft in die Politik und aus der Politik in die Wirtschaft wäre

hierfür von großem Nutzen – auch wenn viele Menschen solche Wechsel eher kritisch sehen. In einer repräsentativen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa im Ruhrgebiet sprachen sich im Februar 2014 zwar 80 Prozent für einen regelmäßigen Austausch zwischen Politik und Wirtschaft aus. Personelle Wechsel aus der Wirtschaft in die Politik halten zwei Drittel der Befragten gleichwohl nicht für wünschenswert. Doch gerade dann, wenn es darum geht, die Expertise aus der Wirtschaft in die politische Arbeit einzubringen, brauchen wir dringend mehr erfahrene Unternehmer in den Parlamenten. Das gilt regional und national – und erst recht auf europäischer Ebene.

Damit sich die Länder Europas künftig im internationalen Wettbewerb politisch und wirtschaftlich behaupten können, brauchen wir zwingend eine starke Europäische Union, die unsere gemeinsamen Interessen nach außen hin einheitlich vertritt. Damit die Länder Europas trotz aller demografischen Probleme wirtschaftlich wachsen können und sich damit gegenseitig stärken, müssen wir zentrale Kompetenzen an die Europäische Union übertragen. Das bedeutet im Idealfall: Pluralismus und Vielfalt im Inneren, Geschlossenheit und Konsequenz nach außen.

Das ist keinesfalls eine Absage an supranationale Politik und Institutionen. Vielmehr zeigt es die Notwendigkeit auf, deren Aufgaben- und Kompetenzbereiche ordnungspolitisch neu zu justieren. Supranationale Institutionen können Sicherheit garantieren (NATO), für Regeln bei offenen Märkten sorgen (WTO) oder Freizügigkeit für die Bürger schaffen (EU). Hingegen tun bei klassischen Kompetenzen wie Haushalt, Steuern und Sozialstaatlichkeit ein fairer Wettbewerb und Pluralismus gut.

Wie das funktionieren kann, hat die Europäische Union vorge-macht, indem sie auf die Eurokrise nicht mit der simplen Vergemein-

schaftung von Schulden und einer Umverteilungsunion geantwortet hat, sondern die Erledigung der Hausaufgaben bei den Mitgliedsländern beließ. Das wir in einer Gemeinschaft solidarisch handeln und uns gegenseitig beistehen, bleibt davon unbenommen. Auch hier kommt es, wie so oft, auf das richtige Maß an.



PROF. DR. KLAUS GRETSCHMANN

EIN NEUES NARRATIV SOZIALINNOVATIVE MARKTWIRTSCHAFT

A. Deutschland braucht Zukunftsdynamik und soziale wie wirtschaftliche Erwartungssicherheit

Trotz all unserer gegenwärtigen Krisenfestigkeit: Deutschland braucht mehr Dynamik, Innovation, Risikoakzeptanz und Unternehmergeist, aber auch mehr Erwartungssicherheit und soziale Solidarität, will es in der Welt von morgen bestehen. Die Rahmendaten haben sich fundamental geändert: Überalterung, Bevölkerungsrückgang, Faktormobilität, Bildungsdefizite, Infrastrukturschwächen, Fortschrittskepsis, institutionelle Sklerose behindern die nötige Modernisierung. Rolf G. Heinze hat das einst die „blockierte Gesellschaft“ genannt.

Begleitet wird diese Entwicklung von einer zunehmenden Dominanz des Denkens in Kategorien des Sozialen (der Risiko-Absicherung) gegenüber dem Ökonomischen (dem dynamisch Innovativen). Nicht zuletzt seit dem Versagen der ökonomischen Eliten im Zuge der Weltfinanzkrise seit 2009 sowie der traurigen Gestalt, die

dabei die tradierte Wirtschaftswissenschaft abgegeben hat, nimmt die Skepsis gegenüber dem Ökonomischen massiv zu und beschädigt dabei die mehr denn je nötige Balance zwischen beiden Domänen.

Schon Mitte der 80er Jahre hatte Alan Blinder in einem vielbeachteten Werk¹ die unorthodoxe These aufgestellt, dass Sozialpolitik in modernen Gesellschaften zunehmend die Wirtschaftspolitik bedrängt und ggf. verdrängt. Dies hat damit zu tun, dass Sozialpolitik – pauschal gesprochen – primär emotional, Wirtschaftspolitik hingegen rational begründet ist und Emotionales als warmherzig, Rationales als kaltherzig interpretiert wird.

B. Vorrang für Verteilung, Versorgung oder Wertschöpfung?

Allerdings bedarf diese These einer notwendigen Differenzierung: Es gilt die Versorgungspolitik von der Verteilungspolitik zu unterscheiden: Der Unterschied besteht darin, dass die erstere auf die Sicherung der notwendigen Lebensgrundlagen (deren Niveau selbst Gegenstand eines heftigen gesellschaftspolitischen Diskurses ist) zielt, während die (Um-) Verteilungspolitik die Zuordnung von Erträgen der gesellschaftlichen Wertschöpfung auf Individuen und Kollektive thematisiert (und mehr noch als die erstere kontrovers ist). Es geht letztlich um die staatliche Korrektur von unerwünschten Ergebnissen des Marktgeschehens, womit die Verfügbarkeit von Einkommen oder Kapital für verschiedene Bevölkerungsgruppen verändert wird. Dabei ist in der letzten Dekade vor allem die offensichtliche Beliebigkeit des (Um-) Verteilens durch die Politik immer deutlicher geworden. Es fehlt ein konsistenter Gesamtansatz, ein intellektuell überzeugender Entwurf, der die Frage nach dem *warum*, dem *wie* und dem *was* für die Bürger plausibel beantworten kann.

1 Alan S. Blinder (1987), *Hard Heads and Soft Hearts: Tough Minded Economics for a Just Society*, New York.

Gleichzeitig muss jedem Protagonisten der Sozialdominanz klar sein, dass ohne wirtschaftliche Wertschöpfung weder Versorgung noch Verteilung angemessen gesteuert werden können, denn auch wenn es platt klingen mag: bevor etwas verteilt werden kann, muss es produziert werden. Es gilt also zu verhindern, dass sozialpolitische Maßnahmen die (gesellschaftlich gewünschte – nicht unbedingt aber maximale) Wertschöpfung unangemessen einschränken.

C. Leerformel Gerechtigkeit?

Oft wird in der Debatte auf den Begriff der Gerechtigkeit rekurriert: Dieser hilft allerdings nur wenig weiter, weil er inhaltlich nicht gefüllt oder gar definiert ist. Der Appell an das bloße Volksempfinden ist dafür ein schlechtes Surrogat. Leistungsgerechtigkeit versus Verteilungsgerechtigkeit bleiben leere Hülsen. Niemand definiert sie oder gibt zu erkennen, was er darunter versteht. *Wir brauchen daher dringend eine konzise wissenschaftliche und politische Diskussion, um den Begriff zu füllen sowie ein wirtschafts- und sozialpolitisches Gerechtigkeitsmodell.*

In der Vergangenheit wurde die Förderung der sozialen Gerechtigkeit oft mit der Forderung nach Gleichheit im Ergebnis verwechselt. Damit wurde die Bedeutung von eigener Anstrengung und Verantwortung relativiert und die soziale Demokratie mit Konformität und Mittelmäßigkeit verbunden, statt mit Kreativität, Diversität und herausragender Leistung. Die Konsequenz waren immer höhere öffentlichen Ausgaben, eine steigende Steuerlast bzw. Staatsverschuldung ohne Rücksicht auf Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung oder privaten Wohlstand.

Dass damit auch unerwünschte Sekundärwirkungen erzeugt wurden, mag der Hinweis auf die Verteilungswirkungen von kreditfinanzierten Staatsausgaben belegen: In der Regel treten neben intergenerativen Wirkungen (Generationengerechtigkeit) auch in-

terpersonelle Umverteilungswirkungen auf, da die Zeichner von Staatsschuldtiteln in höheren Einkommensklassen bzw. bei institutionellen Anlegern zu finden sind, während für die Finanzierung der Zinszahlungen/Renditen die Gesamtheit der Steuerzahler, mithin besonders die Mehrheit der niedrigen und mittleren Einkommensbezieher herangezogen werden. Ökonomisch gesprochen: Weil die staatlichen Wertpapiere normalerweise ungleicher verteilt sind als die Gesamtsteuerlast, kommt es durch Staatsverschuldung zu einer Umverteilung von unten nach oben. Einkommen von Steuerzahlern werden zu Zinsempfängern transferiert.

Besser als um die politisch angestrebte oft willkürlich begründete Ergebnisgleichheit steht es daher um die Chancengleichheit. Ein Sozialsystem, das Initiative und Kreativität fördert und neue Spielräume öffnet, eine *wachstumskompatible Verteilungspolitik bzw. eine verteilungsfördernde Wachstumspolitik* ist das Gebot der Stunde. Es gilt den Sozialstaat in diesem Sinne zu modernisieren, nicht ihn abzuschaffen.

Dieser Sozialstaat ist aller Unkenrufe zum Trotz „*alive and kicking*“, lebendig und präsent. Allerdings ist er dabei, seine Form-Gestalt zu verändern. Statt mittels Ausgaben bzw. Besteuerung steuert er immer mehr per Regulierung: Verbote und Gebote scheinen das Instrument der Stunde.

Während dabei nun etwa bei den Grünen alle anderen gesellschaftlichen Ziele weitgehend dem Umweltziel untergeordnet werden, geht in der Sozialdemokratie auch heute noch die Tendenz dahin, dem sozialpolitischen Primär-Ziel der (Um-) Verteilung und Armutsbekämpfung die wirtschaftliche Wertschöpfung nachzuordnen. In beiden Fällen erklärt dies zum großen Teil, warum beide Parteien derzeit nicht aus dem Gefängnis ihrer starren Umfragewerte herauskommen.

D. Sozialinnovative Marktwirtschaft als neues Narrativ

Als neues Narrativ schlage ich das Konzept einer „**Sozialinnovativen Marktwirtschaft**“ vor. Diese unterscheidet sich zentral von der oft erwähnten *Neuen Sozialen Marktwirtschaft*.² Während die letztere das „*neu*“ auf die Soziale Marktwirtschaft bezieht, sich in die wirtschaftsliberale Tradition der Wirtschaftswissenschaften stellt und eine Neubestimmung derselben versucht, begreift sich „*sozialinnovative*“ Marktwirtschaft als Erneuerer des „Sozialen“ im Sinne einer neuen Balance zwischen Wirtschaft und Sozialem, nicht zuletzt getragen von Bürgern und Initiativen.

Dabei geht es nicht um den Abbau des Sozialstaats alter Prägung, sondern um Umbau und Modernisierung: Die klassische Daseinsfürsorge (Forsthoff), die Absicherung gegen die großen Lebensrisiken – wie Arbeitslosigkeit, Krankheit, Armut oder Alter – soll weiter bestehen und effizienter und zielsicherer gestaltet werden. Neu bewertet und gefördert werden aber Prinzipien wie Äquivalenz, Zurechenbarkeit, Transparenz, Partizipation, Eigeninitiative von Einzelnen und Gruppen sowie Selbstverantwortung. Ein Abbau des Sozial-Paternalismus und ein Aufbau von mehr Sozialen Innovationen³ wird in den Vordergrund zu stellen sein.

Dies wird vor allem von jenen jungen und aufstrebenden Gründern gefordert, die die neue digitale Ökonomie sowie die Start-up Szene aufmischen und die von den tradierten Parteien und ihren „verstaubten“ Konzepten nicht mehr erreicht werden. Ich wage vorauszusagen: sie, die ersteren, sind es, die die Entwicklung eines *moralisch restringierten und sozialpolitisch abgefederten Markt- und Wettbewerbskapitalismus* vorantreiben werden!

2 Siehe die Veröffentlichungen der „Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft“.

3 Zu dem Konzept der Sozialen Innovation siehe Howaldt, Jürgen/Jacobsen, Heike (Hrsg.) (2010): *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden. Sowie: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/index_en.htm

Es darf nämlich nicht vergessen werden, dass angemessene soziale Absicherung für den Fall des wirtschaftlichen Fehlschlags vor allem die neue Gründerszene ermutigt und stabilisiert. Sollten die neuen Selbständigen scheitern, haben sie zumindest eine Absicherung ihrer Lebensrisiken.

Wichtige Elemente des neuen Modells sind daher die folgenden:

1. Wo immer durch Wirtschaftspolitik und/oder Sozialpolitik Gewinner und Verlierer erzeugt werden, müssen die letzteren im Sinne der Wohlfahrtsökonomie aus den „Gewinnen“ der ersteren kompensiert werden und zwar so, dass ihr ursprünglicher Wohlfahrtsstatus zumindest erhalten wird. Dieses aus der Ökonomie bekannte, aber äußerst selten praktizierte *Kaldor-Hicksche Kompensationskriterium* muss in einer *Sozialinnovativen Marktwirtschaft* Praxis werden.
2. *Vermutungen* zu den Wirkungen wirtschaftspolitischer Maßnahmen auf die Sozialpolitik bzw. umgekehrt sozialpolitischer Maßnahmen auf die Wirtschaft, auf die sich die Politik meist beschränkt, müssen durch tiefenscharfe Wirkungsanalysen und Gesetzesfolgenabschätzungen substantialisiert werden. Dazu haben wir an anderer Stelle⁴ die Einrichtung eines unabhängigen *Impact Analysis Institute* vorgeschlagen.
3. Innovationspolitik muss in Zukunft mehr sein als nur Forschungspolitik bzw. Marketing von Erfindungen und ihre wirtschaftliche Verwertung; es gilt Soziale Innovationen neben den wirtschaftlichen und technischen Innovationen zu fördern sowie (wirtschafts- und sozial-) politische Steuerung (*Governance*) ebenfalls zum Gegenstand von Innovation zu machen.⁵

4 High Level Group on Innovation Policy Management, *Blueprint: The Way Forward to Improve People's Life: Inspiring and Completing Innovation Ecosystems* (Brüssel Juli 2014), available on my website: www.klaus-gretschmann.eu, Kapitel 3.5.

5 Ibid. Teile II und III der obigen Studie

4. Eine vertrauensbildende und wirtschaftsfördernde Verteilungs- und Sozialpolitik benötigt eine Leistung und Wohlstand fördernde Lohn- und Einkommenspolitik: „*an honest day's pay for an honest day's work*“. Sie darf keine negativen Anreize oder gar „Attentismus“ generieren, sondern muss ein tragfähigeres soziales Netz etablieren und dabei gesellschaftliche Kosten-Effizienz garantieren.
5. So wird z.B. die Reform der Alterssicherung immer nur innerhalb der Systemgrenzen des bestehenden Rentenversicherungssystems diskutiert. Um alternative Konzepte auf ihre Kosteneffizienz zu prüfen, wäre aber ein Vergleich unterschiedlicher Systeme nötig. So haben bereits 1989 Gretschmann, Heinze et. al.⁶ Antworten auf die Herausforderungen des Wohlfahrtsstaats vergleichend untersucht und einen Mix aus unterschiedlichen Modellen – wie Wertschöpfungsabgabe, garantierte Mindestsicherung, Finanzierung aus dem Gesamtsteueraufkommen, Sozialversicherungsgutscheine etc. – vorgeschlagen und empirisch getestet. *Gegen den Strich bürsten und outside-the-box Denken – das verlangt die Sozialinnovative Marktwirtschaft.*

Sie liefert ein Ordnungskonzept, welches drei Dinge miteinander versöhnt: *Teilhabe statt Ausgrenzung, Wettbewerb statt Steuerung, und Chancengleichheit statt Ergebnisgleichheit.*

E. Eine Neue Staatlichkeit wird unverzichtbar

Und sie benötigt eine neue Staatlichkeit, denn die Zukunft hat schon stattgefunden: Dabei wird der Staat, dem wir vertrauen und mit dem wir vertraut sind, verschwinden und Neues an dessen Stelle

6 K. Gretschmann, R.G. Heinze et al (1989), Neue Technologien und soziale Sicherung, Opladen.

treten. In unserer digitalen, mobilen und virtuellen Welt⁷ wird dies weder ein Liliput-Staat noch ein Leviathan-Staat alter Prägung sein. Neue *emergente* Formen werden sich herausbilden, die auf temporärer, multipler und partieller Beteiligung (Netz-Demokratie) beruhen. Wir vermuten, dass damit einhergehend weniger Staat vom Typ Keynes/Beveridge (ökonomische Steuerung und Sozialpolitik) und dafür mehr Staat vom Typ Schumpeter/Stieglitz, d.h. innovative und informatorische Tätigkeiten dominieren wird.

Für ein effektives politisches Handeln unter diesen grundlegend veränderten Bedingungen taugt weder das Konzept des „Interventionsstaats“ noch das des „Enthaltensamkeitsstaats“, weder Liliput noch Leviathan.⁸ Neue Staatlichkeit heißt das Gebot der Stunde: der aktivierende, modernisierende, moderierende, flankierende, ermöglichende und Rahmen setzende Staat ist gefragt.

- Der *aktivierende Staat* soll Hilfe zur Selbsthilfe leisten – wo immer möglich – und soll damit eigenverantwortliches Handeln fördern, ohne sich seiner Fürsorgepflicht für die, die sich nicht selbst helfen können, zu entziehen.
- Der *modernisierende Staat* soll die institutionelle Verkalkung in Politik und Gesellschaft aufbrechen; er soll versuchen, Neues zu initiieren, soll per benchmarking und best practice Leistungsmaßstäbe von anderen dort übernehmen, wo sich diese bewährt haben, und soll unternehmerische Initiative in allen Bereichen fördern.
- Der *moderierende Staat* soll zwischen gegenläufigen gesellschaftlichen Interessen und Akteuren vermitteln und versuchen, auf der Basis gemeinsamer Problemdeutung konsensfähige Lösungen anzubieten.

7 Siehe dazu C. Fiorina, *Tough Choices*, New York 2006, S. 177 ff.

8 Siehe B.S. Frey (2002), *Liliput oder Leviathan? Der Staat in der globalisierten Wirtschaft*, in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, S. 363-375.

- Der *flankierende Staat* soll die Existenz jener Bereiche sichern, die öffentliche Güter bereitstellen und die für die Politik und Kultur eines Landes oder einer Region über Jahrhunderte gewachsene Funktionsvoraussetzungen darstellen (Daseinsvorsorge).
- Der *Rahmen setzende Staat* schließlich soll stabile Rahmenbedingungen, Rechtssicherheit sowie Infrastruktur garantieren, um die Nutzungskosten für Kapital zu senken und gleichzeitig die Möglichkeiten für Public-Private-Partnerships zu erweitern.

F. Um die Sozialinnovative Marktwirtschaft in Szene zu setzen, bedarf es eines Umbauplans

- Die Entwicklung und Einführung einer Sozialinnovativen Marktwirtschaft erfordert Vor-Denken und nicht nur Nach-Denken. Dies gilt für alle Reformphasen, wie Konzeptentwicklung und das Design, die Philosophie, Kommunikation, Legitimation und Akzeptanz, Entscheidungsfindung, Durchführung und Implementation, ex-post- und ex-ante-Wirkungsanalyse sowie Reformbewertung.
- Eine Implementierung des Konzepts muss drei ineinander verschobene Ebenen berücksichtigen: die nationale Politikebene, die EU-Ebene (ist ein solches Ordnungsmodell angesichts der Einbettung in die EU Rechtsrahmen möglich?) und die globale Ebene (insbes. G7). Die Prozesse und Diskussionen auf diesen Ebenen können sich gegenseitig befruchten, blockieren oder verstärken.
- Um weitgehende Zustimmung zum Modell zu sichern und es zu flexibilisieren, zu dynamisieren und an neue Erfordernisse anzupassen, bedarf es (1) **Reformkompetenz** (überzeugende

Konzepte), (2) **Reformkonsistenz** (Widerspruchslosigkeit zwischen verschiedenen Maßnahmen), (3) **Reformpersistenz** (die Reformschritte müssen nachhaltig und anhaltend sein), und (4) **Reformsequenz** (die richtige Reihenfolge der Schritte und Maßnahmen muss gesichert werden). Reform-Erattik gilt es um jeden Preis zu vermeiden!

- Die Erfolgsaussichten für ein solches Modell hängen ab von der Bewältigung des *Internationalisierungsdrucks* (Globalisierung und Faktormobilität), des *Konsens- und Akzeptanzdrucks* (wachsende Blockierungsmacht von Partialinteressen machen Politik hochriskant) sowie vom *Kosten- und Finanzierungsdruck* (abhängig von Steuerwiderstand und Verlust an Wachstumsdynamik). Dieses magische Dreieck bestimmt den Möglichkeitsraum für die „**Sozialinnovative Marktwirtschaft**“.

G. Fassen wir zusammen:

Die Welt hat sich revolutionär verändert: sozio-ökonomische, sozio-technische, politische und ökonomische Prozesse sind digital, mobil und virtuell geworden. Dies gibt Bürgern und Wählern neue Machtpositionen und neue Wahlmöglichkeiten. Daraus resultiert eine **fließende Vieldimensionalität** der institutionellen Arrangements, mit denen Akteure einerseits konfrontiert sind und die sie andererseits auch selbst gestalten.

Eine gedankliche und politische Neubestimmung im Sinne einer „**Sozialinnovativen Marktwirtschaft**“ scheint mir das Gebot der Stunde. Mit einem solchen Konzept kann es gelingen, die der Politik verloren gegangene „Neue Mitte“ zu reaktivieren.

Wir müssen das Gefängnis des Status Quo verlassen, denn es gilt was Theodor W. Adorno in seinen „*Minima Moralia*“ geschrieben hat: **Nur wenn das, was ist, zu verändern ist, ist das, was ist, nicht alles!**



PROF. DR. JÜRGEN KLUGE

NEU DENKEN – ZUKUNFT ERFOLGREICH GESTALTEN!

Eine neu begründete Balance von wirtschaftlicher Stärke und sozialer Vernunft wird benötigt – so die These dieses Bandes. Aber stimmt das wirklich? Oder klingt es nur – zugegebenermaßen – gut?

Das Wort Balance beinhaltet ja den Gedanken, man müsste die zwei Gegensatzpaare „wirtschaftliche Stärke“ und „soziale Vernunft“ in ein sinnvolles Gleichgewicht bringen. Was, wenn es sich gar nicht um ein Gegensatzpaar handelt, sondern um die zwei unterschiedlichen Seiten derselben Medaille?

In anderen Bereichen haben wir längst gelernt, falsche Dichotomien, falsche Gegensatzpaare zu erkennen und aufzulösen. Sah man z.B. früher in europäischen Produktionsbetrieben niedrige Kosten, kurze Durchlaufzeiten und hohe Qualität als Gegensätze, die es in die „richtige“ Balance zu bringen galt, so ist spätestens seit Toyotas „lean manufacturing system“ klar, dass Kosten, Zeit und Qualität keine Gegensatzpaare mit vermeintlichen trade-off's sind, sondern dass alle drei Größen gleichwertig und gleichzeitig optimiert werden können. Sie bilden eben kein linear unabhängiges Koordinatensys-

tem, sondern sind (in weiten Bereichen) kollinear. Der Volksmund wusste es schon immer: Zeit ist auch Geld und hohe Qualität bedeutet auch niedrige Qualitätskosten.

Ein ähnlicher, gedanklicher Paradigmenwechsel spielt sich gerade bei drei weiteren Parametern ab. P, P, P: Profit, Planet und People sind keine Gegensätze nach dem Muster „je mehr ich die Umwelt verschmutze, und je weniger ich meinen Mitarbeitern zahle, desto höher mein Profit“. Neues, modernes Denken führt dazu, dass gerade bei nachhaltigerem Wirtschaften und bei schonendem und umsichtigem Umgang mit dem „Humankapital“ auch der größte wirtschaftliche Erfolg erzielt wird.

Und so sind wirtschaftliche Stärke und soziale Vernunft auch keine Gegensätze, die es in Balance zu bringen gilt. Sie sind gleichzeitig und gleichsinnig zu optimieren! Und sie folgen einer Logik des „je mehr, je besser“ und nicht einer Logik des Abgleiches.

Was sicher richtig ist, es mangelt an neuer und guter Begründung dieses Zusammenhangs.

Gerade demokratisch verfasste Gesellschaften tun sich hier nicht leicht. Demokratische Staaten, demokratische Prozesse sind darauf ausgelegt, bei politischen Fragestellungen Kompromisse zu erzeugen. Und sie tun das zuverlässig und sicher. Nehmen wir als Beispiel die schwierige Frage des „richtigen“ Steuersatzes, ein wirklich schwer zu lösendes Problem, aber auch eines mit einer Lösung in der Mitte des Lösungsraumes. Null Prozent Steuern ist gewiss nicht das Optimum, es gäbe keine öffentliche Infrastruktur, keine öffentliche Verwaltung und auch keine Polizei. Hundert Prozent Steuern sind mit Sicherheit auch keine gute Lösung, wer würde dann noch arbeiten und sich anstrengen? Also liegt die Lösung in der Mitte, je nach politischer Couleur zwischen 30 und 50 Prozent; und unser politischer Prozess findet zuverlässig einen Kompromiss, der über Zeit auch leicht nachjustiert werden kann.

Aber nicht alle Probleme haben Lösungen in der Mitte des Lösungsraumes. Einige – und oft gerade die entscheidenden und schwierigen – Probleme haben Randlösungen. Das wusste schon der schlesische Dichter Friedrich von Logau (1605-1655): „In Gefahr und großer Noth bringt der Mittel-Weg den Tod“.

Man muss dabei gar nicht an die Fragen von Krieg und Frieden denken, wo es Entweder-oder-Entscheidungen braucht. Ein Kompromiss – Krieg mit angezogener Handbremse – geht natürlich nicht erfolgreich aus. Ein kleineres, aber nicht unwichtiges Beispiel macht den Sachverhalt ebenfalls klar: Wie sollte unser Abitur gestaltet sein? Die beiden Randlösungen wären, jede Schule macht ihr eigenes Abitur oder es gibt für Deutschland ein einziges Zentral-Abitur nach französischem Muster. Wir haben uns für einen Kompromiss entschieden – jedes Bundesland macht seinen eigenen Abschluss. Sicher nicht das Optimum, das Zentralabitur wäre besser. Oder nehmen wir die Frage unseres Gesundheitssystems. Staatliche oder Private Versicherung, derzeit haben wir beides. Es könnte wohl sein, dass auch hier die Randlösungen besser sind.

Unser politischer Prozess tut sich aber gerade mit allen Fragen zu Problemen, die Randlösungen haben, sehr schwer, um nicht zu sagen, er kann sie nicht lösen. Heraus kommt dann der „faule Kompromiss“.

Hier liegt eine Chance für moderne Politik. Die Frage nach der konkreten politischen Lösung eines Problems kann wirklich schwierig sein. Die vorgelagerten Fragen nach Lösungsraum und Gestalt der Lösungsfunktion (tendiert das Problem zu Rand- oder Mittellösungen) ist oft sehr einfach mit gesundem Menschenverstand zu lösen und eine gute Antwort auf sie vereinfacht die nachgelagerte Diskussion deutlich. Jetzt wäre die Zeit dafür.

Welch einmalige Chance hat der Wähler unserem Land bei der letzten Bundestagswahl geschenkt! Die große Koalition! Sie kann

die wahrlich großen Fragen in den nächsten 4 Jahren mit der ganz großen Mehrheit im Parlament entscheiden. Welch strategischer Vorteil gegenüber vielen unserer Nachbarländer. Und was passiert? Das eigentlich mathematisch Unmögliche. Die Vereinigung vom „kleinstem gemeinsamen Nenner“ bei den Inhalten und „größtem gemeinsamen Vielfachen“ bei den Kosten.

Alles, was bisher sehr schnell umgesetzt wurde

- die Rente mit 63
- die Mütterrente
- der Mindestlohn

ist volkswirtschaftlich falsch und gesellschaftlich ein Rückschritt.

Alle drei Vorhaben sind die (sehr) teure Folge von altem Denken und der Preis, den wir für das Zustandekommen der Koalition und die damit verbundene Stabilität zu zahlen haben.

Abgehakt, jetzt also zu den großen Themen, die unser Land wirklich voranbringen sollen. Es sind ja noch drei Jahre Zeit! Welche könnte man angehen? Hier ein paar Kandidaten:

- Die europäische Krise, die sich in ihrer politischen (Europa-Verdrossenheit), ihrer finanziellen (Schuldenkrise) und ihrer strategischen (Ukraine) Ausprägung zeigt. Eine mögliche Lösung wäre bipolar, zwei Randlösungen eben: Soviel Entscheidungskompetenz wie möglich in die Regionen bei gleichzeitiger Stärkung von einigen europäischen Zentral-Kompetenzen (Verteidigung, Außenpolitik, Finanzpolitik).
- Der demographische Wandel mit deutlicher Erhöhung der Frauenerwerbsquote durch verbesserte Infrastruktur zur Kin-

derbetreuung, erhöhte Zuwanderung von Qualifizierten, und längerer Erwerbszeit. Ansonsten droht sehr wahrscheinlich Wohlstandsverlust.

- Die IT-Revolution mit Breitbandausbau, vernünftigem Einsatz von Big Data Analysis (z.B. im Gesundheitssystem) und gleichzeitigem Schutz der Privatsphäre.
- Die Globalisierung mit Erhaltung/Stärkung unserer Produktionsbasis durch „Das Internet der Dinge/Produktion 4.0“. Hier sollte Deutschland den offenen Standard setzen.
- Investitionen in unsere Infrastruktur. Sowohl in die physische aus der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg (Straßen, Brücken, Eisenbahnen, etc.) wie auch in die „Software“ (Bildung, Forschung und Entwicklung). Und dies mit und durch Zurückdrängen unsinniger föderaler Strukturen bei gleichzeitiger Stärkung des positiven Wettbewerbs der Regionen untereinander.

Die Liste ließe sich sicher fortsetzen. Aber dies sind die wichtigsten Themen, und Fokus im Zukunftsprogramm täte Not.

All dies würde bedeuten, kein zusätzliches staatliches Geld mehr in den Konsum (Transfers, Sozialausgaben, etc.), sondern alle zusätzlich verfügbaren Mittel in Zukunftsinvestitionen zu stecken. Eben eine nachhaltige, enkelfähige Politik – eine für uns alle statt nur für den kurzfristigen Erfolg bei einer Klientel.

Und der politische Prozess zu solch einem zukunftsfähigen Programm müsste „selbstänlich“ gestaltet sein. Politische Inhalte (mit Randlösungen), der Prozess, der solche hervorbringt und ermöglicht, sowie die Menschen, die daran beteiligt sind, müssen zueinander passen.

Kleinere Länder in Europa geben oft ein gutes Beispiel in Krisensituationen (z.B. Schweden in seiner Bankenkrise, Finnland derzeit, etc.), wie die Besten aus den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen gemeinsam und in kurzer Zeit zu sehr zukunftsweisenden, vernünftigen Lösungen finden.

Nicht gegen etwas (wie z.B. den Euro), sondern für etwas zu stehen ist das Gebot der Stunde!

*„In der Öffentlichkeit
wird die Wahrheit
unterdrückt.“*

Ex-Verfassungsrichter Paul Kirchhoff,
früheres Mitglied im Schattenkabinett
von Angela Merkel

PROF. DR. THOMAS LEIF

DEBATTEN-ALLERGIE UND ARGUMENTATIONS-PHOBIE DER POLITISCHEN UND MEDIALEN KLASSE

Die Chorgesänge der „vitalen, argumentierenden Zivilgesellschaft“ mit dem Dauer-Refrain der „Kraft der Argumente“ bilden den Klangteppich für eine sedierte Gesellschaft, die unter Debatten-Allergie leidet.

Carsten Linnemann und Jens Spahn gelten in der CDU als Hoffnungsträger, als Politiker der jüngeren Abgeordneten-Generation, die sich jenseits der entkernten Union noch eine „zukunftsgerichtete“ Politik vorstellen können. Die (interne) Beschäftigung mit Alternativen zur jüngst beschlossenen Rentenpolitik macht die leisen Opponenten in der gesamten Union bereits zu Ausnahmeerscheinungen. Kürzlich haben der Vorsitzende der Mittelstandsvereinigung (MIT) und der ambitionierte Gesundheitspolitiker sogar ein paar wachswenige Thesen als Gegenentwurf zur Politik der Großen Koalition veröffentlicht. Mit der vorsichtigen Präsentation einiger Argumente für eine ausbalancierte Politik der Generationengerechtigkeit war

jedoch ihre Konfliktbereitschaft zur scheinbar allmächtigen Kanzlerin bereits ausgereizt.

Nicht nur die beiden Nachwuchspolitiker empfinden Merkels kalkulierte Klientelpolitik für die älteren Wähler als eine Art Hypothek, die sie als politische Erben später teuer bezahlen müssen. Aber: Sie wollen nur „kontrolliert anecken, ohne sich in einer rituellen Fundamentalopposition zu vernörgeln.“ (Die Zeit, 18.6.2014) Diese politische Signatur einer ganzen Generation muss man noch einmal in seine Bestandteile zerlegen, um die Wirkung ihrer negativen Utopie in der ganzen Tragweite zu verstehen. „Kontrolliert anecken“ ohne sich rituell zu „vernörgeln“. Das klingt nach freiwilliger Kapitulation aus Angst vor der persönlichen Entsorgung. Ähnlich denken die Leisetreter des konservativen ‚Berliner Kreises‘ in der CDU, aber auch die versprengt-verfeindeten Mitglieder sozialdemokratischer Subgruppen oder selbst führende Flügelfiguren der Grünen. Positionstreit, argumentativ unterlegt, programmatisch fundiert und als Diskurs-Prozess angelegt, gilt unter ambitionierten Politikern aller Schattierungen als nutzloses Unterfangen oder gar als kalkulierte Karrierevernichtung.

Dabei gehören Linnemann und Spahn schon zu den ‚mutigsten‘ Nachwuchskräften der CDU-Bundestagsfraktion. Von den 25 MdB-Aufsteigern – 21 sind neu im Parlament – ist sonst niemand mit Gegenentwürfen oder gar Alternativkonzepten in den zentralen Politikfeldern aufgefallen. Und dies, obwohl nicht nur Linnemann eine große Sehnsucht nach „Debatte und nach Zukunft“ in der Merkel-CDU verspürt. Auf jedem Kreisparteitag der CDU sind ähnliche Sehnsuchtsvokabeln en vogue. Sie verpuffen aber im Nichts.

Von der jüngeren Generation auch aus anderen Parteien sind ebenfalls kaum Aufbruchsignale oder Gegenentwürfe zur „Rentenpolitik für die ältere Generation“ oder den wesentlichen Zukunftsfragen zu vernehmen. Die jüngsten, ernstzunehmenden Proteste richteten sich

gegen Studiengebühren, nicht etwa gegen die „Bildung Bolognese“, die nach zwei Jahrzehnten die Universität zu einem bürokratischen „Punkte-Sammlungs-System“ degradiert hat.

Die zunehmende Vergreisung des Parlamentsbetriebs mag diesen Trend noch forcieren. Der Anteil der Parlamentarier unter 40 Jahren ist noch einmal geschrumpft – auf heute 17,91 Prozent. (In der Periode zuvor waren es knapp 21 Prozent.) In den Länderparlamenten ist die repräsentative Schiefelage noch markanter. All diese Trends folgen einer unaufhaltsamen demographischen Logik: Bei der Bundestagswahl 2017 wird die Generation 55 plus die Mehrzahl der Wähler stellen. Schon heute gibt die Generation 55 plus nicht nur in SPD und der Union den Ton an. Weil die Jüngeren tendenziell wahlmüder und gleichgültiger sind, wird sich dieser „Rentnereffekt“ noch verschärfen.

Absehbar wird die Generation 55 plus die Agenda der Wahlversprechen bestimmen. Das jüngste Versprechen der Kanzlerin die ‚Ost-Renten‘ rasch anzugleichen, weist in diese Richtung. Der strittige Austausch von Argumenten zu den Konfliktthemen soll explizit ausgeklammert werden; solche Debatten hemmen die Entscheidungsfreude und gelten im nervösen Tagesbetrieb als lästig und störend. Streit in der Sache, also der Sauerstoff der Demokratie, schade dem eigenen Lager und nutze nur der Konkurrenz. Mit diesem unverrückbaren Glaubenssatz, der wie Mehltau den politischen Prozeß belegt hat, amputiert sich eine argumentierende Politik selbst.

Von der gebetsmühlenartig zitierten „Zivilgesellschaft“ war in der Debatte um die künftige Rentenpolitik ebenfalls wenig zu hören. Auch in weiteren politischen Konfliktthemen – von der Pflegereform bis zum Bologna-Flop – ist die Stimme der „Zivilgesellschaft“ leise, kaum vernehmbar. Luise Frank, die Pressereferentin des BUND Bayern, hat stellvertretend für die meisten „Nichtregierungs-Organisationen“ ihr Verständnis von „Lobbyismus“ in den sozialen Medien formuliert:

„So können wir für den Verband und unsere Interessen ein permanentes Grundrauschen erzeugen.“ Grundrauschen – statt strategisch angelegtem Diskurs. Das kennzeichnet die Lage ganz treffend.

Debatten leben aber von dem vernehmbaren Widerspruch im Wechselspiel von parlamentarischen und außerparlamentarischen Akteuren. Dieser „Austausch-Prozess“ ist jenseits von kurz auflodernder Empörung ermattet. Außerparlamentarische Akteure haben keinen Resonanzboden mehr in Parteien und Parlament.

„Die verratene Generation“ arrangiert sich mit dem Verrat

Am Fallbeispiel der in „diskussionsloser Geschlossenheit“ administrierten Rentenpolitik wird die Kluft zwischen eigentlich notwendiger vorausschauender Politikplanung und kurzsichtiger Politikrealisierung deutlich.

Dabei sind die Kennziffern der strapazierten Haushalte allen bekannt: Ein Schuldenberg von zwei Billionen Euro, jeder 4. Steuer-Euro wird von Zinsen verschlungen. Die Tragweite der beschlossenen Schuldenbremse ist nicht einmal in Ansätzen verstanden. In diesem fiskalpolitischen Set, das der Öffentlichkeit als Konsolidierung verkauft wird, schlägt die Mütterrente allein mit 6,6 Milliarden Euro jährlich zu Buche.

Wie sich zusätzlich die Rente mit 63 Jahren und die Angleichung der Ost-Renten am Ende auf die ramponierten Haushalte auswirken werden, ist noch nicht genau zu beziffern. Klar ist aber schon heute, dass die Jüngeren mehr in die Rentenkassen zahlen müssen, um am Ende (jenseits von 63 Jahren) weniger zu bekommen. Die Autorinnen Christina Bylow und Kristina Vaillant haben jüngst in ihrem Buch „Die verratene Generation“ kalt nachgerechnet und für die Generation der Baby-Boomer (Frauen der Jahrgänge 58-68) eine schockierende Prognose präsentiert. Diese Generation – Erziehungszeiten, Ausbildung und Berufswechsel einbezogen – kann nach Berechnung

der Autorinnen mit einer Rente von 600 Euro rechnen. Wären dies nicht Kennziffern für eine argumentierende Politik, die zudem die verschobene demografische Frage interessant aktualisieren könnte?

Wie in anderen Politikfeldern wird aber jeder kritische Zukunftsdiskurs sorgfältig eingehegt. Die rückwärtsgewandte Rentenpolitik ist absehbar ein langsam wirkendes Vertrauens-Vernichtungs-Programm. Nicht nur in die Tauglichkeit und „Fairness“ der Rentenversicherung mit dem Siegel eines verlässlichen Generationenvertrages. Sie treibt auch einen Keil zwischen die Jüngeren und die Älteren. Die Rentenpolitik steht nur als „Platzhalter“ für weitere ungelöste Großthemen – von Bildung bis zur Migration, von Steuern bis zur Mobilität.

Die Diskursarmut leidet unter dem Ermüdungsbruch nicht nur der jüngeren Generation

Aber die „Generation Y“ (Y=Why), das Fundament einer vitalen Zivilgesellschaft, die angeblich alles hinterfragt und nicht nur die digitale Welt für sich erobert hat, scheint diese Erosionen nicht zu interessieren. Sie favorisiert eine harmonische Work-Life-Balance, in der Freunde, Freizeit und Familie Vorrang haben. Untersuchungsergebnisse der Personalberatung Kienbaum, die auch als eine leise Auswanderung aus der Leistungsgesellschaft gelesen werden können, haben viele „Personaler“ irritiert. Eine verschärfte Krisenlage und eine zukunftsvergessene Politik wird also mit einer zunehmenden Gleichgültigkeit der Betroffenen und ihrer politischen Repräsentanten beantwortet.

Heiner Geißlers Credo, dass man stets Streit in einer wichtigen Sache anfangen müsse, hat nicht nur im konservativen Milieu seine Gültigkeit verloren. Der Verzicht auf Streit in der Sache gilt mittlerweile als höchste politische Tugend der politischen Klasse. Gefragt ist der Politiker-Typ, der Konfliktkanten frühzeitig wegschmirgelt,

Streitthemen ausklammert und im präsidialen Habitus mit wolken Versprechungen Brücken zwischen den Lagern baut. Streit in der Sache setzt eine Haltung voraus und erfordert Fachkenntnisse. Zudem ist Streit immer risikoreich, weil die Folgen der Auseinandersetzungen innerparteilich und im Konkurrenzkampf der anderen Parteien nicht kalkulierbar sind.

Die belgische Philosophin Chantal Mouffe (70) fordert in ihrem aktuellen Titel „Agonistik“ (Suhrkamp) dagegen einen Wettstreit der politischen Akteure um Positionen und Argumente; sie plädiert für weniger Konsens, weil dieser die Nivellierung politischer Unterschiede fördere und schließlich zu Apathie und Entfremdung der Bürger führe. Studien des Kölner Rheingold-Instituts und des Berliner Wissenschaftlers Byung-Chul Han belegen eindrücklich, dass die „ermüdete Gesellschaft“ den Zustand der sogenannten „Zivilgesellschaft“ beschreibt. Nils Minkmar hat diesen lähmenden Gemütszustand der Deutschen wiederholt in der FAS diagnostiziert und in seinen Beobachtungen rund um den Wahlkampf Peer Steinbrücks 2013 in dem Buch „Der Zirkus“ als Milieustudie unterlegt. Die Passivität der politisch sedierten Gesellschaft gilt nicht nur im Feld der Rentenpolitik sondern prägt fast alle Politikfelder. Mustert man diese, muss man bilanzieren, dass Absichtserklärungen, Ankündigungen und der Verweis auf ‚leere Kassen‘ den Kommunikationsbetrieb prägen. Garniert mit einer Vertröstungs-Wortwolke, die die strategisch ausgerichtete Politik des Nichts-Tuns oder zögerlichen Abwartens kaschieren und dekorieren soll.

Risikovermeidung als professionelles Prinzip führt noch zu einer weiteren Konsequenz, die aus Sicht vieler Bürger prägend ist: die Nutzung gezielt unverbindlicher, mehrdeutiger Positionen und Formulierungen. Alle Positionen müssen vermeintlich klar klingen, aber stets die eine Exit-Chance bereithalten. Auch diese Grammatik der Politik kontaminiert einen argumentierenden Diskursstil.

Diskursverweigerung und Argumentationsverachtung zehren die Demokratie aus – Grundübel: Das Konzept der asymmetrischen Demobilisierung

So schlicht es auf den ersten Blick klingen mag: In der Nach-Merkel-Ära wird man sich in den Außenseitermedien, einigen Qualitätsblogs und den Hörfunk-Kulturwellen um Mitternacht mit diesem Befund auseinandersetzen. Angela Merkel personifiziert mit ihrem Stil, Konfliktthemen zu entsaften, einzuhegen, zu verlagern oder auszuklammern, eine diskursfreie Politik. Nach außen managed sie Sachzwänge, verschont die BürgerInnen vom Zwang, Haltung zu zeigen oder Positionen einzunehmen. Ihre Inszenierung von Politik besteht in der (kalkulierten) Nicht-Inszenierung im administrativen Sachwalterstil. Damit produziert sie ein Grundgefühl der sorgenvollen Zufriedenheit, in dem Argumente und Debatten als Störfaktoren gelten. Sie ist Meisterin der kontrollierten Kommunikation. Nach innen erstickt sie in ähnlicher Konsequenz jeden Meinungsstreit. Selbst arglose Kritiker, die in homöopathischen Dosen Widerspruch anmelden oder andere Sichtweisen einbringen, werden kaltgestellt, zumindest eindeutig gewarnt. Überlagert wird dieses Führungskonzept von der Idee der asymmetrischen Demobilisierung. Konfliktthemen, mit der die politische Konkurrenz sich abzugrenzen sucht, werden – möglichst bereits im Vorfeld – durch vorsichtige Zustimmung, Annäherung oder ähnlich klingende Programm-Ideen „abgeräumt“ oder aufgesogen. Durch diese gezielte Eindruckserweckung sollen die letzten Kontraste zwischen den politischen Lagern (zumindest semantisch) verschwimmen. Das politische Ziel: Bestimmte Wählergruppen soll der Ansporn genommen werden, sich an Debatten zu beteiligen und oder gar einen Sinn in Wahlen zu sehen. All zu viele Präzisierungen werden vermieden, Programmdebatten immer wieder verschoben und Parteitage auf das demokratische Minimum reduziert. Dies sind die Zutaten für eine Debattenallergie, die die

Kanzlerin wie ein süßes Gift in die Gesellschaft träufelt. Wenn diese Medizin lange genug verabreicht wird, gewöhnt sich der Patient an die Dosis Demokratieentzug. Denn der demokratische Prozess lebt vom stetigen Austausch von Argumenten und Positionen. Sie sind ein wesentlicher, wichtiger demokratischer Kernbestand – nicht nur eine zufällige Randgröße.

Das besonders Fatale an dem „Anti-Diskurs-Virus“, den die Kanzlerin personifiziert, ist die Ausstrahlung ihres Erfolgsmodells besonders auf die politische Konkurrenz. Merkel gilt mit ihrem puristischen Stil unter Spitzenpolitikern außerhalb der CDU als „Lichtgestalt“. Nicht nur Spitzenpolitiker „bewundern“ die Methode-Merkel. Mit der von ihr forcierten Debattenallergie steigert sie ihre Popularität. Diese Grunderkenntnis treibt die Spirale der „diskussionslosen Geschlossenheit“ in allen Parteien weiter an.

Argumentierende BürgerInnen stören den etablierten Politikbetrieb und werden zunehmend als Konkurrenten empfunden

Christian Wulff wollte seine Amtszeit als Bundespräsident dem Thema „Zukunft der Demokratie“ widmen. Er sorgte sich vor allem um das „mangelnde Interesse vieler Bürger, sich in den Kommunen zu engagieren.“ In vielen Gemeinden finden sich nicht mehr ausreichend Persönlichkeiten, die das Amt des Bürgermeisters oder der Bürgermeisterin wahrnehmen möchten. In zahlreichen Städten haben die Parteien Mühe, die geforderten KandidatInnen für Wahllisten zu überzeugen. Auch das schlechte Image der Politiker motivierte ihn (vor seinem Sturz) zu seiner ungewöhnlichen programmatischen Schwerpunktsetzung. „Heute begleitet die Politiker viel Häme, viel Spott und viel Misstrauen – mehr als früher.“ Ungewöhnlich klar analysierte er schon vor seinem Fall: „Der Graben zwischen Wählern und Gewählten wird größer.“ Vertrauensverlust und Wahlverweigerung gegenüber Politik und Parlament einerseits, Passivität,

Beteiligungsabstinz und Desinteresse der Bürger andererseits. Die Kerze der Demokratie brennt also von zwei Seiten und niemand kann – jenseits wohlmeinender Appelle – eine überzeugende Perspektive zur Restabilisierung und Vitalisierung demokratischer Austauschprozesse bieten. Wenn heute – etwa in regionalen Konflikten – „Dialoge“ angeboten werden, ist dies meist aus Sicht der Betroffenen ein untrügliches Zeichen, „das Thema tot zu machen“, wie es im Jargon heißt.

Zum Lagebild gehört auch, dass Wulffs Entscheidung, die Bedrohung der Demokratie in Deutschland zu ‚seinem‘ Thema zu machen, kaum öffentliche Resonanz fand, unabhängig von seiner kurzen Amtszeit bis Ende 2012. Die Idee für dieses Demokratieprojekt stammte von der Bertelsmann-Stiftung, die mit vergleichsweise gigantischem Aufwand engagierte Bürger zu Demokratieforen im Bonner Wasserwerk versammelte. Tausende Bürger wurden eingeladen, ihre politischen Zielvorstellungen in Groß-Kongressen zu debattieren und schließlich zu bündeln.

Doch auch dieses Großprojekt versandete. Ein wesentlicher Grund: Man wurde die Geister nicht los, die man zuvor gerufen hatte. Je intensiver die ausgesuchten BürgerInnen sich mit ‚ihrem‘ Thema beschäftigten und die Argumente prüften, umso präziser formulierten sie ihre Gegenentwürfe und traten zunehmend ungeduldiger mit klaren, argumentativ unterlegten Forderungen auf. Ähnliche Grunderfahrungen lassen sich aus anderen „Demokratie- und Beteiligungsprojekten“ ablesen.

Mit zunehmender Themensicherheit wachsen engagierte Bürger zu Konkurrenten der im Konsens eingespielten „Parlamentspolitik“ heran. Eine Einladung auf die Tribüne des Landtags mit anschließendem Bürgerdialog verliert seine Anziehungskraft. Die etablierte Politik spürt offenbar, dass die Abkopplung von Bürgern und Regierenden eine gefährliche Intensität erreicht hat. Mit der Diagnose

dieses heiklen Zustands hat sich flächendeckend Ratlosigkeit in der politischen Klasse ausgebreitet. Therapieansätze, wie der Demokratiesklerose begegnet werden könnte, zeichnen sich jedoch nicht ab. Die CDU sucht Antworten in einer von vornherein sehr kleinmütig konzipierten Parteireform. Dabei müssten die Sekretäre nur einen Blick ins Archiv werfen. Vor 20 Jahren hatte eine CDU-Kommission bereits ein exzellentes Papier zur Parteireform vorgelegt. „Gelesen. Gelacht. Gelocht.“ – nach diesem Prinzip selbst fruchtbarer Programmdebatten wurde auch hier verfahren. Die SPD flieht – wie so oft in der Not – in die Abgründe der Demoskopie. „Schwierige Zielgruppen“ (u.a. der Jungwähler) sollen demnächst genau nach ihren Motiven ihrer Politikverachtung befragt werden.

Die Organisationen und Parteivertreter, die sich zivilgesellschaftlichem Engagement verschrieben haben, müssten hier ansetzen. Ohne die Bereitschaft zum begrenzten Konflikt und argumentativen Austausch, reagieren Ministeriale, Abgeordnete und Funktionäre nicht. Die grassierende „Debattenallergie“ ist aus einem anderen Krankheitsbild hervorgegangen: Aus der Immunisierung gegen alle wesentlichen gesellschaftspolitischen Konfliktthemen und dem Verzicht auf eine damit verbundene, aufrichtige, sorgfältige Programmdebatte.

„Argumentationsarmut“ oder Diskursverweigerung?

Jürgen Habermas (85) lebendiges Vermächtnis: „Der zwanglose Zwang des besseren Arguments“ hat schon lange keine Konjunktur mehr. Vordergründig sehen alle Akteure, die einen öffentlichen Diskurs zu wichtigen Fragen pflegen könnten, keinen Nutzen in dem Streit um die besseren Argumente:

Wer argumentiert, muss Prioritäten setzen und für seine Position streiten. Daraus erwächst Polarisierung. Das Gros der amtierenden politischen Klasse will aber beruhigenden Konsens und die „sorgenvolle Zufriedenheit“ der Bürger nicht stören, sich nicht angreifbar machen.

Die Medien bevorzugen den rasch wechselnden Empörungsausbruch in Echtzeit, der angezettelt und bald wieder von einer neuen Welle abgelöst werden soll. Schon Luhmann analysierte, dass die Medien an Neuigkeiten, nicht aber an Wichtigkeiten interessiert sind. „Interessant geht vor relevant“ – heißt es heute in den journalistischen Handreichungen.

Die Bürger vermuten im Streit um Argumente zu oft folgenlose Kulissenschieberei und mangelnden Ernst. Das Credo: „Wer seine Meinung sagt, kann etwas ändern“ (Memo auf dem Schreibtisch des VW-Konzernbetriebsratsvorsitzenden) taugt nur noch für Poesiealben. Das Gefühl, dass sich die Richtung in einzelnen Politikfeldern grundsätzlich ändern könnte, ist verkümmert. Besonders in Zeiten Großer Koalitionen dämpft dies die Bereitschaft, sich einzumischen oder zu interessieren.

Die Eindruckserweckung gilt unter Politikern als die hohe Kunst der Profession, nicht die Überzeugungskraft von geklärten Argumenten und begründeten Haltungen.

Kommunikations-Profis spielen mit den Medien. Bestimmte Positionen, Initiativen oder Vorhaben werden gezielt als „Test-Ballon“ in speziell passenden Medien „platziert“, um zunächst die Reaktion der Medien zu testen und dann die Positionen zu forcieren oder wieder einzufangen.

Kontrollierte Kommunikation ist zum durchgängigen Prinzip geworden. Abgestimmte „Wordings“ werden – vorzugsweise bei aktuellen Konflikten oder an nachrichtenarmen Wochenenden – an die zitierfähige Parteispitze per SMS versendet und als verpflichtend eingestuft.

Besonders in Konfliktsituationen werden wachsweiße Formulierungen gewählt, die jederzeit „dementifähig“ sind. Gezielte Unklarheit in den Aussagen ist kein Nebenprodukt von Unfähigkeit, sondern gezielte Kommunikationsstrategie.

Auch für gewiefte Politiker ist die Resonanz ihrer Äußerungen schwer kalkulierbar. Eine „Nicht-Aussage“ kann „explodieren“, ein wirklich neuer, kluger Gedanke kann in der Flut der Meldungen einfach untergehen. Wenn man den Output an „exklusiven“ Wochenendmeldungen studiert, wird man kaum ein belastbares Relevanzmuster nach überzeugenden Kriterien entziffern können.

Die Wirkung der harmlosen Aussage: „Nichts ist gut in Afghanistan“ mag diese neue Unübersichtlichkeit stellvertretend illustrieren. Offenbar hatte die frühere EKD-Ratspräsidentin Käßmann damit ein Tabu angesprochen.

Dieses „Politiker-Kid“ wird noch ergänzt von einer gezielten Nicht-Kommunikation. Gewünschte Gästekonstellationen in Talk-Shows werden zur Bedingung für eine Zusage gemacht. Aussagen werden verweigert oder Interview-Situationen en detail vorgeschrieben.

All das fördert nicht die häufig von den gleichen Leuten strapazierete, gepflegte Argumentationskultur.

Frank Schirmmacher, der nach seinem plötzlichen Tod als argumentierende Lichtgestalt und Kontrast zum Defizit diskursiver Politik gefeiert wurde, hat mit seinen Impulsen und Anstößen eine Blaupause für mehr Argumente im öffentlichen Raum hinterlassen.

Schirmmacher wollte den Streit und den Bruch mit Denkmustern. Konfliktbereitschaft und (gelegentlich hemmungslose) Zuspitzung war sein Katalysator für die herausfordernde Beachtung von verborgenen Themen und die Argumentationsanimation für relevante Streitthemen. Natürlich beherrschte er mit seiner Themensetzung auch die Gesetze moderner Kampagnenführung und die Vorzüge des Genre-übergreifenden Medien-Mix, die er perfekt nutzte.

Er war ein risikobereiter Musterbrecher. In diesem Sinne könnte er als Ausnahmefigur auch ein Leitbild für Akteure der sogenannten Zivilgesellschaft sein, die – jenseits ihres Grundrauschens – mehr wollen, als den Augenblick abzuwarten, wann ihre Zeit gekommen ist.

Person als Narrativ – die einfache Lebensstory ersetzt den in der Sache argumentierenden Politiker

„Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg“ – besonders im politischen Betrieb gilt dieser Leitsatz. Wer hat demoskopisch ablesbaren Erfolg, wer steht auf den Spitzenplätzen der Sympathie-Fieberkurve? In der politischen Szene Deutschlands ist keine Spitzenfigur erkennbar, die stetig auf Diskurspolitik setzt, dem zwanglosen Zwang des besseren Arguments vertraut. Ein gegenläufiger Trend ist erkennbar. Ein Spitzenpolitiker, der im Kampf um mediale Aufmerksamkeit bestehen will, muss – jenseits von Positionen, Programmen und Argumenten – ein besonderes Narrativ in sich tragen, das die Auseinandersetzung um Sachfragen überlagert.

Jochen Buchsteiner hat diese Entwicklung am Beispiel des konservativen Londoner Bürgermeisters Boris Johnson nachgezeichnet.

Johnson hat zwar noch keinen Wahlkreis, aber er gilt bereits als der Herausforderer des britischen Regierungschefs David Cameron. Ihm wird zugetraut, Partei und Politik „popularisieren zu können“. (FAZ, 8.8.2014) Sein Fazit: „Fast scheint es, als transformiere sich Politik über ihn zu etwas Un- oder Überparteilichem.“ Ein Bezug zur Kanzlerin drängt sich hier auf. Auch weitere Charakteristika illustrieren den künftigen Erfolgstypus auf der politischen Bühne.

„Sein Witz, seine Schlagfertigkeit, sein beinahe komödiantisches Talent haben ihn zu einem Superstar der Politik gemacht, dem auch nicht-konservative Wähler erliegen.“ „Johnson inszeniert sich als spontan, manchmal fahrig, fast chaotisch, aber meistens steckt Kalkül dahinter.“

Markierungen, die auch bei anderen Erfolgskarrieren zu besichtigen sind. Argumentierender Diskurs, sortierte und begründete Positionen: für diesen Stil scheint in postdemokratischen Gesellschaften, die unter der fatalen Verbindung von Komplexitätsdruck, finanzieller Auszehrung und starken Wirtschaftsinteressen leiden, wenig

Platz zu sein. Der Typ „Johnson“ macht auch in Deutschland jenseits von Herrn zu Guttenberg Karriere.

Eine ähnliche Bedeutung eines politischen Narrativs kann man in Hessen am Beispiel einer Landesregierung beobachten. Das Klein-Klein der schleppenden Landespolitik verschwindet hinter dem großen Zukunftsbild einer Schwarz-Grünen Koalition auf Bundesebene. Der hessische Finanzminister Thomas Schäfer (CDU) versteigt sich folgerichtig schon in den geeigneten Superlativ: „Schwarz-Grün ist ein Gesamtkunstwerk.“ (FAZ, 8.8.2014) Die Rezeptur für dieses Narrativ liefert der Politiker gleich mit: „Außerdem trifft man sich jeden Montagabend – und bleibt notfalls auch bis in die Puppen, um Konflikte beizulegen oder im Keim zu ersticken.“

Das Projekt „Schwarz-Grün“, übrigens die Lieblingskonstellation der meisten Meinungsführer, erreicht eine besondere Strahlkraft.

Wenn bei der Konstruktion dieses Narrativs aber Konflikte systematisch vorab begradigt werden, bleibt kein Raum mehr für den Austausch von Argumenten in der Öffentlichkeit oder im Parlament. Ähnlich verhält es sich auch in „kleinen Koalitionen“. Kadavergehorsam, Konsenszwang, Konfliktausblendung ersetzen die langen Linien von Programmideen oder weichen einst unverwechselbare Positionen bis zur Unkenntlichkeit auf.

Auch in Rheinland-Pfalz überstrahlt ein Narrativ das regionale Geschehen. Die Person der Ministerpräsidentin, die trotz schwerer Krankheit Politik leidenschaftlich betreibt, scheint wichtiger zu sein als die klassische Landespolitik. In Talk-Shows wird sie immer wieder explizit auf Grund ihres „Schicksals“, nicht wegen den landespolitischen Kernthemen oder besonderer politischer Fragestellungen eingeladen. Ihr Bekanntheitsgrad und die nationale Berichterstattung über sie stützen sich allein auf dieses Narrativ. Ihre Konkurrentin von der CDU konnte ihr politisches Profil vor allem durch eine stringente Weight Watchers-Kur aufpolieren. Hinter solchen Narrativen verschwinden Kommunalreform und Länderfinanzausgleich.

Die drei Beispiele lassen sich zu einem künftigen Trend bündeln: Spitzenpolitiker streben einen bestimmten Narrativ an, mit dem sie öffentlich verbunden werden. Dieses oft kontextfreie Sinnbild überlagert dann alle Fragen nach argumentativ unterlegter Sachpolitik. Andernfalls erfüllen sie nicht die Ansprüche einer medialen Aufmerksamkeitsökonomie, die einfache Bilder verlangt und die Lust an Differenzierungen, Nuancen und Kontexten verloren hat.

Dieses Erfolgsmodell färbt auf den Politikbetrieb ab: Im Ergebnis rücken rationale Argumente, überlegte Sachauseinandersetzungen und damit eine lebendige Debattenkultur in den Hintergrund.

Dieser Trend wird von den Medien vorangetrieben, mitunter auch erzeugt; die Sichtbarkeit von Personen und deren (persönlichen) Stories passen besser in die Agenda der Medien, als schlüssige Argumente und ausgereifte Konzepte und konsistente Politikentwürfe.

Machtkampf zwischen Medien und Politik – Medien meiden Diskurse und empfinden Argumente als „Quotengift“

Im Kern geht es in der alles bestimmenden Aufmerksamkeitsökonomie um einen (lautlosen) Machtkampf und die Frage, wer die Interpretationshoheit um politische Vorgänge hat. Die Medien – oder die Politik? Die mediale Genese des Sturzes des früheren Bundespräsidenten Christian Wulff ist – jenseits der Gewichtung einzelner Ungeschicklichkeiten, Fehler und vermeintlicher Charakterschwächen – solch ein Machtkampf um die Interpretationshoheit zwischen Medien und Politik.

Der frühere Chef des heute-journals (ZDF), Wolf von Lojewski, hat bereits Ende 2012 auf diese die politische Debatte prägende Dominanzfrage hingewiesen. Nach seiner Einschätzung geht es nicht nur in der sogenannten Skandalberichterstattung um die Machtfrage. Lojewski sieht eine zunehmende Macht der Medien im Kontrast zur Politik. Bald könnten Politiker froh sein, wenn sie zu wichtigen Themen überhaupt noch befragt würden, so die unterkühlte Prognose.

Eine ähnliche, aber noch tiefer gehende Diagnose, präsentierte der frühere grüne Spitzenpolitiker Jürgen Trittin. In seiner Erfahrungsbilanz setzen die Medien „Themen, Trends und Stimmungen.“ Sie spielen einen aktiven Part in der Gestaltung oder Verhinderung von Diskursen.

Jürgen Trittin verglich den Berliner Politikbetrieb mit den Machenschaften, die in der oft gerühmten US-Serie „House of Cards“ (ausgestrahlt auf SAT.1) zu besichtigen waren. Die Verzahnung zwischen Medien und Abgeordneten und die Abhängigkeit von Entscheidungsträgern von den Mächtigen aus Industrie und Wirtschaft sind die wesentlichen Narrativen von House of Cards. Die Serie – so Trittin – „zertrümmert rücksichtslos das Gerede von den Medien als Kontrolleure der Macht. Medien sind selber Teil der Macht. Sie berichten nicht einfach, sie setzen Themen.“ Der übliche Deal („Ich versorge Dich mit Material und Du zitierst mich.“) müsse nicht zu zeitweiligen Verhältnissen (wie bei den Protagonisten in der Serie) führen. „Aber es läuft genau so.“ – bilanzierte der grüne Spitzenkandidat 2013. „Medien sind Teil der politischen Maschinerie, auch wenn sie das scheinheilig verleugnen, stattdessen pauschalierend über ‚die Politik‘ reden und damit das Vorhandensein realer politischer Alternativen vernebeln.

Auffällig ist, dass Trittins vernichtende Analyse in der Öffentlichkeit kaum Resonanz fand; kein anderer, aktiver Politiker hat bislang eine vergleichbare Politik-Praxis-Kritik in dieser Klarheit öffentlich geliefert. Möglicherweise herrscht die immer wieder – hinter vorgehaltener Hand – präsentierte Meinung vor, man solle sich nicht mit den Medien anlegen. Zudem seien die eingeübten Mechanismen des Agenda Settings und Agenda Cuttings, der Unterhaltungssucht, des Vereinfachungsdrucks und der Personalisierung nicht mehr umkehrbar. Ein Arrangement mit der medialen Empörung sei für die Akteure „im politischen Berlin“ opportuner als eine nüchterne Kritik.

Macht ohne Verantwortung – eine reflexionsblinde Branche steuert die Publikumsempörung in Echtzeit

Folgende „gelernte“ und kaum hinterfragte Medientrends liefern – Ausnahmen eingeschlossen – den Rahmen einer Medienanalyse, die für Argumente und Diskurse wenig Raum lässt:

Der „Aufreger“ ist zum zentralen Genre der Nachrichtenproduktion avanciert.

Die Stimulierung einer „Echtzeitempörung“ wird zur Königsdisziplin im medialen Betrieb. Manche „Nachrichtensender“ arbeiten bereits ganz offen mit diesem Begriff. Er gehört zum festen Repertoire.

Begleitet wird dieser Trend durch einen informellen (aber unaufhaltsamen) Wandel der Nachrichtenfaktoren. „Gesprächswert“ steht ganz oben. Echte Relevanz wird „irrelevant“. „Akzeptanz ist Relevanz“, diese Formel hat bereits den Status eines offiziellen Slogans erreicht; die jeweils erzielte „Reichweite, Quote, Auflage oder Klickrate“ wird zur (allein)-bestimmenden Legitimationsinstanz und zum Druckfaktor von journalistischen Entscheidungen und Priorisierungen.

Der innere Kompass im Journalismus ist verlorengegangen. „Die Umkehr der Wichtigkeiten“ (Richard von Weizsäcker) ist Programm und stützt sich auf interne Publikums-Akzeptanz-Ergebnisse der Medienforschung.

Die Folge ist ein verändertes Berufsbild: Im Kern müsste in den Berufsberatungsblättern der Beruf des Journalisten in Folge der strukturellen Veränderungen in der Fläche mit „Emotions-Ingenieur“ umschrieben werden. Oder als „Gesprächsanimateur“ beziehungsweise „Gefühlsstimulant“. Neben dem erwähnten „Gesprächswert“ eines „Aufregers“ ist vor allem „schöne Information“ gefragt (Service, Kochen, Tiere, Reisen, Adel, Landschaften, Quiz, Mundart-Theater, Heimat uvm.). „Sperrige Politikthemen“ oder Stoffe,

denen der Geruch der Komplexität anhängt, rücken an den Rand. Oder ins Nichts.

Journalisten sind vor allem Produzenten von vorgefertigten Stoffen, die konfektioniert, veredelt, evtl. erweitert werden. „Branded Journalism“ oder extern zugeliefertes „Content-Marketing“ gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Das Berichten aus eigener Anschauung, vor Ort, mit der Nutzung vielfältiger, unabhängiger Quellen und der Einordnung auf der Basis von (spezieller) Fachkenntnis und Erfahrungswissen ist „old school“. Argumentierender Journalismus, der im Ergebnis nicht vorhersehbar ist, der Nuancen wahrnimmt und Differenzierungen einbezieht, erklärt und hinterfragt, gilt als „überholt“. Ausnahmen in Nischen eingeschlossen.

Gnadenlos zugespitzte Überschriftentexte sind wichtiger als Analyse. Suchmaschinen-Optimierung hat eine wesentlich größere Bedeutung als Quellenzugänge und die eigentliche Kernkompetenz des Kuratierens von Informationen und Prozessen.

Erfahrungswissen und Fachkompetenz oder Handschriften von Autoren verlieren ihren Mehrwert; sie gelten im tempogetriebenen News-Betrieb eher als lästig und umständlich. Sinnfällige Beispiele für diesen Trend sind die Ranking- und Check-Formate, die Objektivität simulieren, ohne ihre Begründungsmuster – jenseits von meist überschaubaren Votings der Nutzer – offen zu legen.

Die Voraussetzung für dieses (fast) durchgängige Produktionsmodell ist die Selbstbegrenzung auf eine gnadenlose Komplexitätsreduzierung aller Stoffe und damit dem Verzicht auf Differenzierung („RTL2-Prinzip“). Der einfache Erzählsatz zählt allein beim Themenverkauf. (Alles muss man sofort in einem Satz – „dem Küchenzukuruf“ – präsentieren können.) „Informationsreduzierung erhöht den Erzählfluss“ – lautet das erste Gebot.

Die serielle Banalisierung aller Stoffe, garniert mit interessanten, visuellen Unterhaltungselementen, gilt als Garant für Quoten, Auflagen, Klicks. Politik, die meist Paradoxien in Prozesse umwandeln muss, kann mit dieser Erwartungshaltung nicht mithalten. Immer häufiger flüchtet sie deshalb in leere Inszenierung.

Es geht immer mehr um Verpackung. Die Konfektionierung (Hülle) ist wichtiger als der Inhalt („10 Top-Erfolgsfaktoren für Politiker“). In Boulevard-Lehrbüchern und Vorträgen heißt es unumwunden: „Komplexitätsreduzierung ist Quotensteigerung“. Journalismus soll „Aha-Erlebnisse“ verschaffen. „Aufklärung ist retro“.

Nikolaus Brender, früherer ZDF-Chefredakteur, hat diese elementare Empörung in Echtzeit, treffend beschrieben: „Eines ist klar: Wir selbst saugen die Flut an, die Welle von irrelevanten Kleinigkeiten und die Riesenwellen des bloßen Scheins. Und dabei sind wir unersättlich. (...) Echtzeitjournalismus reicht schon lange nicht mehr. Die Endzeit muss es schon sein, über die wir Journalismus berichten.“

„Echtzeit-Eskalations-Journalismus“ hat das ein früherer Herausgeber einer führenden Tageszeitung genannt. Eine gemeinsame Beobachtung aus der Perspektive eines Hamburger Chefredakteurs ist zumindest der hohe „Konformitätsdruck“ unter politischen Journalisten. Peter Dausend notierte in der Zeit: „Die medialen Standgerichte beschreiben nicht die Stimmung, sie erzeugen sie mit. Und überschreiten damit die Grenze vom Beobachter zum Akteur.“ (Die Zeit, 21.11.2013)

Die Folge dieser Entwicklungen: „Allein mit Qualitätsjournalismus kann heute niemand mehr überleben.“ (Hubert Burda, Horizont, 21.1.2014) Diese Erkenntnis führt dazu, dass Journalisten die „Bergarbeiter des 21. Jahrhunderts“ sind (Ex-Redakteur). Eine 20%-Sparregel selbst in profitablen Verlagen, ausgebrannte und austherapierte Redaktionen in Newsrooms und Chefredakteure auf Schleudersitzen sind die kalkulierte Konsequenz.

Journalismus wird zunehmend zur „Kommentierung von Marketing“ (auf allen Ebenen) – die Stofflieferanten werden jedoch tabuisiert. Der Leipziger Kommunikationswissenschaftler Günter Bentele geht davon aus, dass heute bereits etwa zwei Drittel der redaktionellen Inhalte außerhalb von Krisensituationen auf die Initiative von Public Relations zurückgeht.

Dieser argumentationsfeindliche Trend bleibt nicht folgenlos: „Daran sollten sich Journalisten gewöhnen, dass der Begriff ‚unabhängiger Journalismus‘ längst ein Mythos ist.“ Mit diesem Glockenschlag in der Schweizer ‚Medien Woche‘ trieb die Kommunikationsberaterin Karin Müller eine schlummernde Debatte voran. Nach 18 Jahren im Journalismus heißt ihr Credo: „Wir alle müssen uns von einem Journalismus verabschieden, der aus zwei Werten bestand: Qualität und Unabhängigkeit.“ (www.medienwoche.ch)

Gleichzeitig verlangen Markt und Publikum zunehmend nach Angeboten zwischen Werbung und Content. Native Advertising, Content Marketing, kommerzielles Storytelling, Corporate Publishing oder Brand Journalism wachsen rasant. Die Macher des „King Content Day“ bilanzieren: auf der digitalen Ebene verschmelzen die „Grenzen zwischen Content-Produzenten, Distributeuren und Usern. Zudem werden die Grenzen zwischen werblichen und Entertainment-Inhalten immer durchlässiger.“ Die Wertschöpfungsketten verteilen sich neu, auch weil frische Studien „einen dramatischen Bedeutungsverlust für die traditionelle Pressearbeit“ (Anm.: klassische PR) ausgemacht haben. PR-Experten setzen nun auf Mobile Online-Kommunikation und die digitale Vermittlung ihrer Botschaften direkt an einzelne Zielgruppen. (www.tagesspiegel.de)

Dieser Trend ist auch in der Politik nicht neu. Christoph Hickmann hat am Beispiel der Verteidigungsministerin diesen Megatrend aufgefächert:

„Bei Ursula von der Leyen ist PR Politik und Politik PR, man kann das kaum voneinander trennen, weshalb man an ihrem Beispiel viel lernen kann über das Verhältnis von PR zur Politik und umgekehrt.“ (SZ, 24./25.5.2014)

Auf diese Weise wird Journalismus in den Zwängen von minutlicher Messbarkeit, von Echtzeit, wahnwitziger Komplexitätsreduzierung, Unterhaltungssucht und ökonomischen Zwängen zu einer entgrenzten Größe.

In kaum einer andere Branche ist die Bereitschaft zur Selbstreflexion und ggf. Selbstkritik so unterentwickelt. Durchdachte Medienkritik in eigener Sache gibt es (fast) nicht. „Berufsethik“ ist „retro“. Medien postulieren das Transparenzgebot für alles und jeden. Schon wenn es nur um die Ablösung von Chefredakteuren führender Blätter geht, gilt eine Omerta.

In diesem Sinne sind die Medien Spiegelbild einer Politik, die nicht mehr auf (mediale) Diskurse und Argumente vertraut. Sie verstärken die Trends nach Personalisierung, nach Vereinfachung, nach kontextfreien Betrachtungen, die einem „inneren Narrativ“ folgen. „Daumen hoch – oder Daumen runter.“ „Gefällt mir oder Gefällt mir nicht.“ Hauptsache der Aufregungspegel stimmt und die Empörungswut findet ein Ventil.

Literatur

- Christina Bylow / Kristiana Vaillant, Die verratene Generation, München 2014.
- Denkwerk Demokratie (Hrsg.), Sprache. Macht. Denken. Politische Diskurse verstehen und führen, Frankfurt/Main 2014.
- Frank Gradinger u.a. (Hrsg.), Politische Narrative, Wiesbaden 2014.

- Stephan Grünewald, Die erschöpfte Gesellschaft, Frankfurt/Main 2013.
- Byung-Chul Han, Müdigkeitsgesellschaft, Berlin 2010.
- Dirk Kurbjuweit, Alternativlos. Angela Merkel, die Deutschen und das Ende der Politik, München 2014.
- Nils Minkmar, Der Zirkus. Ein Jahr im innersten der Politik, Frankfurt/Main 2014.
- Chantal Mouffe, Agonistik. Die Welt politisch denken, Frankfurt/Main 2014.
- Wilhelm Hofmann u.a. (Hrsg.), Narrative Formen der Politik, Wiesbaden 2014.



CHRISTIAN LINDNER

AUFSTIEGSCHANCEN STATT UMVERTEILUNG

„Als gäbe es kein Morgen“ betitelt die FAZ einen Kommentar zur frisch ausgehandelten Koalitionsvereinbarung der Großen Koalition im Spätherbst 2013. CDU, CSU und SPD hatten unter anderem beschlossen, Solidität in der Rentenpolitik ad acta zu legen und hart erkämpfte Reformen der vergangenen Jahre zurückzudrehen. Ihre Politik geht an die Substanz: Die Reserven der Rentenkasse werden in wenigen Jahren aufgebraucht sein. Durch die nach wissenschaftlichen Schätzungen in den nächsten 15 Jahren 230 Milliarden Euro teuren Maßnahmen wird jüngeren Generationen darüber hinaus eine erhebliche Last auferlegt: unter anderem durch höhere Rentenbeiträge, die absehbar auf bis zu 28 Prozent ansteigen können. Und durch geringere Renten und weniger Spielraum für Eigenvorsorge. Ein heute 13-Jähriger muss im Laufe seines Lebens durchschnittlich 77.000 Euro mehr in die Rentenkasse einzahlen, als er selbst an Rente beziehen wird.

Ist das eine Politik der „sozialen Vernunft“ – wie es die Herausgeber dieses Buches formulieren? Müsste eine Justierung für eine „neu begründete Balance zwischen wirtschaftlicher Stärke und sozialer Vernunft“ vorgenommen werden?

Der Hinweis auf diese Balance suggeriert zunächst einmal einen Dissens, der nicht existiert. Klar ist vielmehr, dass das komplexe und teure Sozialsystem Deutschlands ohne die Stärke und Dynamik unserer Volkswirtschaft nicht bestehen könnte. Eine der drängendsten politischen Fragen unserer Zeit ist also, wie diese Stärke zukunftssicher gemacht und ein darauf aufbauendes leistungsfähiges Sozialsystem erhalten werden kann.

Neben der Verantwortung von Wirtschaft und Gesellschaft weist gerade auch eine liberale Politik dem Staat eine wichtige Rolle dabei zu. Selbst Friedrich August von Hayek, ein Begründer des Ordoliberalismus und Anhänger einer möglichst freien Marktwirtschaft, stellte in seinem wegweisenden Werk „Der Weg zur Knechtschaft“ fest: „Kein vernünftiger Mensch kann sich ein Wirtschaftssystem vorstellen, in dem der Staat ganz untätig ist.“

Die große Herausforderung für die Politik ist allerdings, die notwendigen Weichenstellungen zur richtigen Zeit vorzunehmen. Hier zeigen die Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte, dass politische Abläufe in der Tat zunehmend in Ritualen verhaftet sind, die den heutigen Notwendigkeiten nicht mehr gerecht werden. Zwei dieser Rituale sind dabei die augenfälligsten, die sich nicht zuletzt auch in der aktuellen Politik der Großen Koalition manifestieren.

Auf der einen Seite muss eine gewisse Reformmüdigkeit oder -unwilligkeit konstatiert werden. Wichtige Weichenstellungen scheinen – wenn überhaupt – nur noch unter extrem hohem äußerem Druck möglich zu sein. So war die dringend notwendige und am Ende erfolgreiche „Agenda 2010“ lediglich vor dem Hintergrund einer verfestigten Wachstumsschwäche und grassierender Arbeitslosigkeit durchsetzbar. Eine frühere Einleitung der notwendigen Korrekturen hätte vermutlich einen für viele Menschen weniger einschneidenden Kurswechsel bedeutet sowie einige Probleme erst gar nicht entstehen lassen.

Das zweite Ritual äußert sich in einer paradoxerweise mit zunehmendem Wohlstandsniveau der Gesamtgesellschaft immer aggressiver verfochtenen Egalisierungs-Politik. Insgesamt gesehen geht es Deutschland gut, und entgegen der landläufigen Meinung ist eine nennenswerte Vergrößerung der Ungleichverteilung der Einkommen im vergangenen Vierteljahrhundert – wie etwa der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung verdeutlicht – nicht zu beobachten. Die volkswirtschaftlichen Rahmendaten machen einen spürbaren Wohlstandsschub in den kommenden Jahren möglich. Die Tagespolitik ist konträr dazu allerdings geprägt von immer weiteren Umverteilungswünschen und -instrumenten, zunehmenden Eingriffen in die – auch finanzielle – Selbstbestimmung der Bürgerinnen und Bürger sowie einer geradezu ziellosen quantitativen Ausweitung von Sozialleistungen, ohne dabei deren qualitative Wirkungen im Auge zu behalten.

Die Folgen dieser ritualisierten Politik sind dramatisch: Absehbare enorme Herausforderungen werden mangels Gestaltungsmutes nicht frühzeitig angegangen oder sogar verschlimmert. Der demographische Wandel und die erkennbaren Folgen für Sozialsysteme, Fachkräfteversorgung oder Infrastruktur sind dabei das wohl prominenteste Beispiel. Und trotz der enormen wirtschaftlichen Stärke Deutschlands existieren tatsächliche soziale Fehlstellungen. So sehen sich viele insbesondere junge oder geringqualifizierte Menschen mit einer scheinbar unüberwindbaren Aufstiegsblockade konfrontiert. Ihre Chancen- und Perspektivlosigkeit wird durch die pauschale Egalisierungs-Rhetorik und die damit verbundene soziale Fassade lediglich kaschiert. Diese „Abgehängten“ sind die wahren Verlierer der beschriebenen Ritualisierung. Denn das Dogma der Umverteilung nimmt ihnen die Chancen auf ein selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Leben.

Eine liberale Kraft setzt diesem Umverteilungs- und Beharrungs-Mainstream eine Politik der Chancen und Perspektiven gegenüber.

Eine Allianz aus engagierten und zukunftsgläubigen Bürgerinnen und Bürgern, fortschrittsorientierten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gruppen sowie gestaltungswilligen und mutigen politischen Kräften muss das ritualisierte Korsett insbesondere auch der aktuellen Tagespolitik durchbrechen. Eine neue, nach vorne gerichtete Politik sollte dabei durch drei Eigenschaften gekennzeichnet sein:

Erstens: „Soziale Vernunft“ und „wirtschaftliche Stärke“ sind zwei Seiten derselben Medaille: Ohne letzteres kann es ersteres nicht geben. Deshalb müssen wir uns wieder darauf besinnen, auf welchem Weg Deutschland überhaupt zu dieser Stärke gefunden und seine Wohlstandssubstanz aufgebaut hat, und mit welcher Strategie es wieder zu alter Kraft zurückfinden konnte, nachdem es in der Vergangenheit bereits als „kranker Mann Europas“ galt.

Es sind die Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft, denen Deutschland seinen Wohlstand verdankt: ein klarer Ordnungsrahmen, Wettbewerb, Tarifautonomie. Diesen Prinzipien muss wieder mehr Geltung verschafft werden – ob in der Energiepolitik, bei der Gestaltung der digitalen Gesellschaft, in der Arbeitsmarktpolitik oder bei der Sicherung der Stabilität unserer Währung. Wir benötigen eine Entfesselung der Wirtschaft durch den Abbau von Bürokratie und den Aufbau von Investitionsanreizen. Und wir müssen Industrie und Mittelstand Entwicklungsfreiräume lassen, anstatt ihnen immer neue ideologische Vorschriften und Beschränkungen aufzuerlegen.

Zweitens: Wir müssen endlich wegkommen vom faktischen Primat der Umverteilung und Egalisierung. Stattdessen gilt es, jedem einzelnen Individuum die Chance und realistische Perspektive zu bieten, durch das ihm mögliche Engagement sein Leben selbstbestimmt zu gestalten und gleichzeitig an Wachstum und Wohlstand zu partizipieren. Bildung, Qualifizierung und Chancen müssen wieder Vorrang vor Konsum, Umverteilung und Egalisierung haben.

Vor diesem Hintergrund stellt sich immer mehr die Frage, ob ein Bundeshaushalt, dessen Sozialausgaben rund neunmal so hoch sind wie dessen Ausgaben für Bildung und Forschung, wirklich „sozial“ ist; oder ob nicht eine Prioritätenverschiebung zu besserer Bildung, zu mehr Angeboten zum lebenslangen Lernen und zur beruflichen Qualifikation sowie zu höheren Investitionen in unsere Hochschulen stattfinden muss.

Drittens: Es muss wieder möglich werden, Reformen auch ohne extremen Druck durch äußere Umstände vornehmen zu können. So wäre es jetzt – spätestens! – an der Zeit, Deutschland auf den vor uns liegenden demographischen Wandel vorzubereiten. Unser Rentensystem und unsere Haushaltspolitik müssen zukunftstauglich – ich nenne es „enkelfit“ – gemacht werden. Dazu benötigen wir zum Beispiel eine Art „Schuldenbremse 2.0“, die verhindert, dass zunehmend Staatsausgaben aus den Sozialkassen finanziert werden und so die im Grundgesetz verankerte Schuldenbremse umgangen wird. Außerdem müssen wir uns für den wachsenden Fachkräftemangel wappnen. Dazu muss insbesondere Frauen und älteren Menschen der Einstieg, Aufstieg und Verbleib im Arbeitsmarkt erleichtert werden. Das erfordert unter anderem deutlich mehr finanzielle Mittel für eine flächendeckende und qualitativ bessere Kinderbetreuung. Die dafür notwendigen Ressourcen sind aktuell jedoch noch in der staatlichen Umverteilungsmaschine gebunden und müssen befreit werden. Darüber hinaus muss auch der Zuzug von ausländischen Fachkräften erleichtert werden, ohne die Deutschland in der Zukunft nicht bestehen können wird.



BISCHOF DR. FRANZ-JOSEF OVERBECK

KULTURCHRISTLICHE BEITRÄGE ZUR POLITISCHEN FUNKTIONSFÄHIGKEIT

In Debatten über die Rolle von Staat und Kirche wird immer wieder gerne das berühmte Zitat des ehemaligen Bundesverfassungsrichters und Freiburger Juraprofessors Ernst Wolfgang Böckenförde bemüht, nach dem ein liberaler Staat von Voraussetzungen lebe, die er selbst nicht leisten und erbringen könne. Und in der Tat vermag die Politik aus sich selbst heraus vielleicht Kriterien gerechter Verfahrens- und Prozesslogiken abzuleiten; sie kommt aber allein mit politischen Mitteln über das Prozedurale nicht hinaus bis an das Substanzielle der Gesellschaft. Ihr fehlen die inhaltlichen Ziele, die politisch umzusetzen wären: Politik bleibt auf sich gestellt orientierungslos und machtbesessen. Würde Politik bloß selbstgenügsam handeln, wäre sie mehr oder weniger „übergreifig“, ein totalitäres und die relative Autonomie der anderen gesellschaftlichen Bereiche behinderndes Unterfangen. Ohne weitere Voraussetzungen wäre Politik Cliquenwirtschaft und der Staat als ihre Organisationsform mit dem hl. Augustinus als „Räuberbande“ zu beschreiben. Es wäre das, was die

politische Philosophie einen Naturzustand nennt: der Kampf aller gegen alle, in dem sich das Recht des Stärkeren einfach durchsetzt.

Die moderne Gesellschaft operiert hochkomplex in ihren unterschiedlichen Funktionssystemen gleichzeitig; das lässt keine einfachen Hierarchisierungen zu. Nun aus Konsensgründen einen Primat der Politik zu fordern, ist ebenso unrealistisch und einseitig, wie einer Ökonomisierung (oder Ästhetisierung etc.) der Lebensbereiche das Wort zu reden. Und wenn ich als „Kirchenmann“ in meinen eigenen, den religiösen Bereich schaue, sehe ich in den Abendnachrichten mit den täglichen gewalttätigen Konflikten religiöser Fundamentalismen religionsbezogen ähnliche Kurzschlüsse. Dagegen ist der Liberalismus die große aufklärerische Errungenschaft der westlichen Moderne, die nach langer Gewaltgeschichte endlich eine vernunftbezogene Form des Miteinanders etabliert hat, die es zu schützen und zu entwickeln gilt. Es geht um die Freiheit des Einzelnen und um einen Staat als politische Organisation, der diesen Entfaltungsspielraum garantiert. Doch zwischen Staat und dem Einzelnen braucht es intermediäre Strukturen, die in der Lage sind, unterschiedliche (selbstbezügliche) Individualinteressen mit allen anderen berechtigten Erwartungen zu vermitteln und aus der Perspektive des ganzen Gemeinwesens allgemeingültige Grundsätze des Zusammenlebens zu formulieren. Parteien, Gewerkschaften, Kirchen, Universitäten und Medien nehmen hier subsidiäre Aufgaben wahr.

Das Dilemma des liberalen Individualismus ist, dass der Staat als Garant der Freiheitsrechte und von Recht und Ordnung bezüglich der Ausgestaltung dieser Ordnung auf Argumente angewiesen ist, die nicht nur das Wohl des Einzelnen, sondern das gemeinsame Wohl aller im Blick haben. Die politische Gestaltung der Rahmenordnung ist insofern abhängig von moralischen Agenturen in der Gesellschaft, die in der Lage sind, ihr berechtigtes Eigeninteresse auch auf das Gemeinwohl hin zu transzendieren und dies in einer

kommunikativ nachvollziehbaren Weise. Gefordert ist also ein „vorpolitischer Raum“, in dem reflexionsfähige Gruppierungen und Institutionen eine Beobachungsposition zweiter Ordnung etablieren, die wie aus einer Vogelperspektive alles in den Blick nehmen und auf diese Weise einen (mehr oder weniger) fundierten gesellschaftspolitischen Diskurs unterhalten.

Spätestens seit dem Zweiten Vatikanischen Konzil (1962-1965) und der Hinwendung des Katholizismus zu den Menschenrechten, der neuen Priorisierung der „libertas personae“ vor der „libertas ecclesiae“ (also der individuellen vor der institutionellen Religionsfreiheit) steht die Kirche nicht mehr in Konkurrenz zum Staat, sondern identifiziert sich selbst in ihrem auch überreligiös-gesellschaftspolitischen Engagement vorrangig als Teil einer solchen *Zivilgesellschaft*. Doch der gesellschaftliche Wandel, die Wohlstands-, Bildungs- und Medienentwicklung (Internet) der vergangenen Jahrzehnte haben die zivilgesellschaftlichen Resonanzräume in ihren sie tragenden Milieustrukturen erodieren lassen. Das gilt für das oft gewerkschaftlich orientierte Arbeitermilieu in gleicher Weise wie für das katholische Milieu oder auch das Bildungsbürgertum. Der heute mögliche Individualismus beginnt die Fundamente seiner Befreiungsgeschichte selbst zu untergraben. Wenn es nicht gelingt, die ihn ermöglichenden semantischen Traditionsbestände, die früher von breiten Bevölkerungsgruppen plausibel gehalten wurden, „rettend“ in moderne und rationale Formen zu übersetzen (Jürgen Habermas) und im politischen Bewusstsein zu halten, hat der liberale Staat seine von ihm selbst nicht generierbaren Voraussetzungen verloren. Um das Niveau der gesellschaftlichen Entwicklung halten zu können, müssen wir neue Kommunikationsebenen finden, die jenseits von Pragmatismus, Fundamentalismus und Relativismus vor dem Hintergrund aktueller Problemstellungen in pluralistischer Auseinandersetzung grundsätzliche Werte immer neu und andauernd thematisieren.

Aber auch der aktuelle Politikbetrieb muss mit seinen Repräsentanten verstärkt um neue Legitimation bei den Bürgern sorgen. Es hilft auf Dauer auch bei komplexen Problemsituationen wenig, wenn aktuelle Krisen bloß analytisch kühl gemanagt werden, dabei aber die politische Kultur eindimensionalisiert zu werden droht und das historische Bewusstsein sich nur noch auf Gegenwärtiges ohne Vergangenheits- und Zukunftsbezüge konzentriert. So geht es z. B. nicht um die Rettung des Euros, sondern um die wirtschaftspolitischen Konsequenzen der Friedensidee eines geeinten Europas. Wie die Kirchen in Zeiten von Säkularisierung und gesellschaftlichem Pluralismus neu inhaltlich um Glaubensüberzeugungen ringen müssen und nicht einfach hoffen dürfen, dass sich (Wert-) Bekenntnisse vererben ließen, muss auch eine (wohltuend) versachlichte und rationalisierte Politik die gesellschaftspolitischen Alternativen herausarbeiten und Visionen einer für alle gerechteren Welt formulieren. Dankbar für die sozialen Errungenschaften, die uns das gesellschaftliche Modell der Sozialen Marktwirtschaft in den vergangenen Jahrzehnten gebracht hat, sind seine Grundlagen doch immer wieder zu erneuern. Als Ruhrbischof kann ich mich diesbezüglich z.B. mit den Hemmnissen in der Regionalentwicklung des Ruhrgebietes aufgrund oftmals monostruktureller Wirtschaftspolitik und vielfacher kommunalpolitischer Handlungsunfähigkeit nicht einfach abfinden. Wir dürfen uns nicht auf den Lorbeeren der Sozialpartnerschaft vergangener Zeiten ausruhen und müssen uns vielmehr fragen lassen, ob wir in unseren Partnerschaften denn alle problemrelevanten Gruppierungen berücksichtigt haben und diese nicht etwa systematisch ausschließen. In diesem Sinne finde ich es einen wichtigen Beitrag auch der Kirche, überkommene und festgefügte Strukturen einem „Entmythologisierungstest“ zu unterziehen und immer wieder neue Koalitionsmöglichkeiten in den Blick zu nehmen.

Einen besonderen Beitrag der Kirche für die gesellschaftspolitische Debatte zum Gemeinwohl, das immer nur so wertvoll ist, wie es sich auf Zukunft hin ausrichtet, liegt in der Thematisierung der Frage, wie gelingendes Leben in persönlichen Beziehungen auch politisch ermöglicht werden kann. Die Familie ist der gesellschaftliche Teilbereich, in dem der Mensch unabhängig von seinen vielfältigen Funktionsrollen als Konsument, Wähler, Arbeitnehmer etc. ganz Person sein darf. Heute gibt es eine Vielzahl verschiedener Familienrealitäten, in denen auf unterschiedliche Weise, aber immer mit großem Nachdruck dauerhaft Verantwortung füreinander, für Jung und Alt übernommen wird. Die Familie ist der Seismograph für die gesellschaftliche Entwicklung; die moderne Gesellschaft aber ist mit ihren unterschiedlichen Funktionslogiken der Familie gegenüber „systematisch rücksichtslos“ (Franz-Xaver Kaufmann). Die Familie beschreibt sozusagen die personale Erlebnisseite eines Funktionszusammenhangs; jeder ist in irgendeiner Form Teil von Familie. Als Kirche, die von zwei Grundbewegungen dynamisch gehalten wird, von der „traditio“ und von der „communio“ (Überlieferung und Vergemeinschaftung), haben wir ein besonderes Sensorium für diesen wichtigen gesellschaftlichen Teilbereich. Als Kirche sind wir mit unserem prinzipiellen Personalismus Experten für Vergemeinschaftung. Obwohl Familienpolitik in den vergangenen Jahren in der Bundesrepublik deutlich Konjunktur hatte und verschiedene innovative Maßnahmen getroffen wurden, bleiben wir meines Erachtens auch zukünftig nicht davon entlastet, die Bedingungen für gelingendes Familienleben konstruktiv weiter zu gestalten. Wenn wir uns als Kirche auch in Zeiten, die sich ihres christlichen Erbes nicht mehr so bewusst sind, gesellschaftspolitisch engagieren wollen, hat sich das Bemühen unserer Soziallehre und der christlichen Sozialethik vor allem um adäquate Familienpolitik im weitesten Sinne zu drehen. Mir geht es dabei um die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft (Demographie), um

Chancengleichheit von Frauen und Männern, um Bildungsgerechtigkeit und einen wirklichen Familienlasten- und Leistungsausgleich gleichermaßen. Zu einer gesellschaftspolitischen Debatte über diese Themen wollen wir zukünftig wieder verstärkt beitragen. In diesem Sinne sehe ich das Interesse *kulturchristlichen* Engagements auf die politische Funktionsfähigkeit gerichtet; ich sehe aber zudem, dass es der Kirche nicht zuletzt auch innere Anstrengungen abverlangt wird, nämlich von einem eher moralischen Familiarismus zu einer nachvolksgläubig geläuterten Familienbegrifflichkeit zu gelangen.



PROF. DR. JUTTA RUMP / SILKE EILERS

NACHHALTIGE PERSONAL- POLITIK IN ZEITEN VON INDUSTRIE 4.0

Unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ wird derzeit ein fundamentaler Wandel in der Arbeitswelt diskutiert, der seinen Ursprung insbesondere in der zunehmenden Digitalisierung hat. Im Fokus stehen dabei die intelligente Vernetzung zwischen Entwicklung, Produktion, Logistik und Kunden – also aller an der Wertschöpfung beteiligten Instanzen – sowie das Verschwinden digitaler und physischer Grenzen (Accenture 2014; BITKOM/Fraunhofer IAO 2014). Das Potenzial aus dieser Entwicklung wird als immens eingestuft und bezieht sich in erster Linie auf die Möglichkeiten, die entlang der gesamten Wertschöpfungskette für innovative Produkte, neue Dienstleistungen und Geschäftsmodelle sowie effizientere betriebliche Prozesse entstehen. So verschmelzen im sogenannten „Internet der Dinge“ reale und virtuelle Welt immer mehr miteinander, was Entlastungen durch intelligente Umgebungen und interagierende Objekte ebenso mit sich bringt wie Geschäftspotenziale, vor allem in den Bereichen Automatisierung, Logistik, Automobil, Ge-

sundheit, alternde Gesellschaft, Umwelt, Energie, Geschäftsprozesse und Sicherheitstechnik. Im betrieblichen Kontext ergeben sich neue Möglichkeiten insbesondere zur Optimierung inner- und zwischenbetrieblicher Abläufe. Der komplette Geschäftsprozess wird durch wissensbasierte Systeme unterstützt, mit deren Hilfe Mitarbeiter jederzeit und von jedem Ort aus in Echtzeit Zugriff auf alle relevanten Daten und Informationen haben und so auch neues kontextbezogenes Wissen erzeugen. Immer häufiger arbeiten Expertenteams aus aller Welt gemeinsam an Projekten, denn durch die Vernetzung von Menschen lassen sich unterschiedliche Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen optimal miteinander kombinieren (Abele/Reinhart 2011; BDI/Z_punkt GmbH 2011; Hofmann/Rollwagen/Schneider 2007; BITKOM/Fraunhofer IAO 2014; Rump/Eilers 2014).

Für den Einzelnen bedeutet Zukunft im Sinne der „Industrie 4.0“ nicht zuletzt die Entwicklung hin zu Formen der Arbeitsorganisation, die ein hohes Maß an Flexibilität und Selbstbestimmtheit zulassen. Dies eröffnet neue Wege, berufliche und private Belange miteinander in Einklang zu bringen. Gerade für die jüngere Generation stellt es nahezu eine Selbstverständlichkeit und auch einen hohen Attraktivitätsfaktor dar, Freiheitsgrade in der Wahl von Arbeitsort und Arbeitszeit zu genießen. Zudem eröffnen sich neue Beschäftigungsoptionen für projektbezogene Arbeitsverhältnisse, die im virtuellen Raum auch über Landesgrenzen hinweg für Fachkräfte zur Verfügung stehen. Diese Art des Arbeitens geht einher mit der Möglichkeit der Selbstentfaltung und Eigenverantwortung und bietet äußerst abwechslungsreiche Arbeitszusammenhänge (Rump/Eilers 2014).

Die Konsequenzen von „Industrie 4.0“ bedingen allerdings gleichermaßen veränderte Anforderungen an Komplexitäts-, Abstraktions- und Kommunikationskompetenzen im Zusammenhang mit einem ständig steigenden technischen Integrationsniveau in sich ebenfalls stetig wandelnden Netzwerken (Promotorengruppe

Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft / acatech 2013). Gerade der Umgang mit einer neuen Form der (vermehrt indirekten und beschleunigten) Kommunikation, die gerade für ältere Beschäftigte nicht Teil ihrer Sozialisation war, stellt viele vor große Herausforderungen. Zudem tragen die technologischen Trends zwar im beruflichen wie auch im privaten Kontext zu enormen Zeitersparnissen bei, bringen jedoch gleichzeitig eine Beschleunigung des Lebens und Arbeitens mit sich. Hinzu kommt die Tendenz zur „Verdichtung“: Bedingt durch den Umstand, dass Zeitersparnisse in vielen Bereichen nicht mehr zu erzielen sind, versuchen Menschen, immer mehr gleichzeitig zu tun. Dies birgt die Gefahr der Überforderung. Auch die Teilnehmer einer Studie des ibi research Instituts an der Universität Regensburg im Auftrag der Internet World – Die E-Commerce-Messe – führen als konkrete Nachteile der Digitalisierung insbesondere den permanenten Zeitdruck sowie die Erwartungshaltung einer ständigen Erreichbarkeit an (ibi research 2013; Rump/Eilers 2014). Ebenfalls nicht vernachlässigt werden sollte der Umstand, dass für diejenigen Arbeitnehmer, die eher einfache Tätigkeiten ausführen und in Bereichen arbeiten, die von einer hohen Routine gekennzeichnet sind, immer weniger Beschäftigungsoptionen zur Verfügung stehen.

Es wird deutlich, dass in der Arbeitswelt ein sorgsamer Umgang mit den Potenzialen der Digitalisierung vonnöten ist, der sich nicht zuletzt in einer Personalpolitik niederschlagen muss, die sich verantwortungsbewusst und proaktiv auf die Herausforderungen, die die „Industrie 4.0“ mit sich bringt, einstellt. Ein Stichwort, das hierbei eine große Rolle spielt, ist die Nachhaltigkeit.

Derzeit wird im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit der Fokus noch vielfach auf Umweltschutz und erneuerbare Energie gelegt. In der Arbeitswelt von morgen bedeutet Nachhaltigkeit mit Blick auf die soziale Komponente jedoch mehr. Sie bezieht sich zum einen

auf Verlässlichkeit bis hin zur Beschäftigungssicherung und zum anderen auf Beschäftigungsfähigkeit (Employability¹), welche die Dimensionen

- Qualifikation / Kompetenzen,
- Motivation / Identifikation und
- Gesundheit / Wohlbefinden

beinhaltet. Daraus ergibt sich Resilienz (Rump/Eilers 2013). Diese Dimensionen folgen einem langfristigen Anspruch, d.h. die Herausforderung besteht darin, sie über das gesamte Erwerbsleben hinweg, sozusagen „lebenslang“ aufrecht zu erhalten. Dabei sind Unternehmens- und Eigenverantwortung gleichermaßen gefragt.

Im Kontext von Qualifikationen und Kompetenzen gilt es insbesondere, die relevanten Lerninhalte zu identifizieren und entsprechend aufzubereiten, sodass sie im Hinblick auf Didaktik und Methodik für alle Beschäftigtengruppen zielgenau adressiert werden können. Dazu gehört stärker als in der Vergangenheit die Verknüpfung unterschiedlicher Bildungsbereiche und -disziplinen, um den vielfältigen Anforderungen adäquat zu begegnen. Betroffen sind neben fachlichen und methodischen Inhalten auch und vor allem soziale Kompetenzen zum Umgang mit dem hohen Grad an Vernetzung und Interaktion, die es zu fordern und zu fördern gilt (Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft / acatech 2013).

Um Motivation und Identifikation zu fördern, bedarf es einer Unternehmens- und Führungskultur, die entsprechende Freiheits-

1 Employability oder zu Deutsch Beschäftigungsfähigkeit ist die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten. Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2011), S. 81.

grade im Kontext der wachsenden Flexibilität und Autonomie einräumt und den Fokus weg von der Kontroll- und Anwesenheitsorientierung hin zu einer Ergebnisorientierung verlagert. Gleichzeitig sollte das Grundprinzip der „Flexicurity“ nicht außer Acht gelassen werden: Flexicurity ist zusammengesetzt aus Flexibilisierung / Flexibilität und Sicherheit. Kern des Flexicurity-Gedankens in diesem Zusammenhang ist, dass es einerseits gilt, die Mitarbeiter „in Bewegung zu halten“, diese allerdings andererseits auch Balance und Sicherheit sowie „Heimat“ brauchen (Fischer/Rump et al. 2013).

Nicht zuletzt bedeutet Nachhaltigkeit in der Dimension Gesundheit und Wohlbefinden, sich mit dem Wunsch einiger Mitarbeiter nach Entschleunigung sowie nach „Balance“ auseinanderzusetzen. Dieser resultiert insbesondere aus der Tatsache, dass Menschen im digitalen Zeitalter neu leben lernen müssen, weil sich die Maßstäbe und die Geschwindigkeit des Lebens und Arbeitens fundamental verändern (Opaschowski 2002). Dazu gehört auch die zunehmende Entgrenzung von beruflicher und privater Sphäre. In der Konsequenz bedarf es auch einer angemessenen Zeitpolitik im Sinne von Arbeitsmodellen, die nicht nur die Unternehmensflexibilität, sondern auch die Mitarbeiterflexibilität in den Fokus nehmen. Eine derartige Zeitpolitik fördert Zeitsouveränität und Zeitsynchronisation, setzt aber wiederum eine Unternehmenskultur voraus, die Work-Life-Balance befürwortet und auf die Einhaltung der entsprechenden Rahmenbedingungen besteht. Doch bedarf es nicht zuletzt auch Zeit- und Selbstmanagementkompetenzen, wie sie in der Vergangenheit nicht erforderlich waren, als Arbeit in der Regel zur festgelegten Zeit am festgelegten Ort stattfand und berufliche sowie private Sphäre klar getrennt waren.

Letztlich wird es von einer entsprechenden nachhaltigen Personalpolitik abhängen, ob die durchaus umfangreichen Potenziale von „Industrie 4.0“ zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit angemessen ausgenutzt werden können. Denn Menschen sind in dieser künfti-

gen digitalisierten Welt weit mehr als nur ein „Rädchen im Getriebe“, sondern tragen entscheidend dazu bei, inwieweit innovative Modelle umgesetzt werden können.

Literatur

- Abele, E. / Reinhart, G. (2011): Zukunft der Produktion. Herausforderungen, Forschungsfelder, Chancen, München 2011.
- Accenture (Hrsg.) (2014): Accenture Technology Vision 2014: Sechs Trends der Digitalisierung führen Konzerne zum Markterfolg. Online verfügbar unter: <http://www.accenture.com/at-de/company/newsroom-austria/Pages/six-trends-digitization-market-success.aspx> (Stand: 20.03.2014).
- BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.) (2009): Industrieland Deutschland stärken. Aus der Krise in die Wachstumsoffensive, Berlin 2009. BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.)/Z_punkt GmbH (Hrsg.) (2011): Deutschland 2030 – Zukunftsperspektiven der Wertschöpfung, Berlin 2011.
- BITKOM / Fraunhofer IAO (2014): Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland, Berlin / Stuttgart 2014.
- Fischer, H. / Rump, J. / Eilers, S. / Fleischer, G. / Heyn, T. / Holdenried, H.-U. / Marquardt, T. / Mittorp, K. / Platzer, P. (2013): Unternehmen, in: Rump, J. / Walter, N. (Hrsg.) (2013): Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten, Stuttgart 2013, 57 – 81.
- Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007): in: Deutsche Bank AG, DB Research (Hrsg.) (2007): Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition, Frankfurt a. M. 2007.

- ibi research (2013): Digitalisierung der Gesellschaft. Aktuelle Einschätzungen und Trends, Regensburg 2013.
- Opaschowski, H. W. (2002): Wir werden es erleben. Zehn Zukunftstrends für unser Leben von morgen, Darmstadt 2002.
- Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft / acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V. (2013): Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0, Frankfurt a.M. 2013.
- Rump, J. / Eilers, S. (2011): Employability – Die Grundlagen, in: Rump, J. / Sattelberger, T. (Hrsg.) (2011): Employability Management 2.0. Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements, Sternenfels 2011, S. 73–166.
- Rump, J. / Eilers, S. (2013): Weitere Megatrends, in: Rump, J. / Walter, N. (Hrsg.) (2013): Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten, Stuttgart 2013, S. 13 – 29.
- Rump, J. / Eilers, S. (2014): Anders arbeiten. Wie sich die Digitalisierung auf Lebens- und Arbeitswelten auswirkt, in: Die Politische Meinung Nr. 526, Ausgabe Mai / Juni 2014, S. 32 – 36.



PROF. DR. JÜRGEN RÜTTGERS

WIRTSCHAFTLICHE VERNUNFT UND SOZIALE GERECHTIGKEIT

ANMERKUNGEN ZUR ZUKUNFT DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT

Häufig beginnen die Probleme erst, wenn alle etwas gut finden. Das gilt im Fußball, der Politik, aber auch in der Wirtschaft. Heute finden alle die Soziale Marktwirtschaft gut. Für die Union gehört sie zum Markenkern. Trotzdem stimmte sie dem gesetzlichen Mindestlohn zu. Der SPD-Wirtschaftsminister gilt als ‚Genosse der Bosse‘, weil er Industrieprivilegien in Höhe von 5 Milliarden Euro in Brüssel gerettet hat.¹ Die größte Wirtschaftszeitung präsentierte eine Kommunistin auf insgesamt vier ganzen Seiten als ‚Erhards Enkelin‘ und konnte sich anschließend nicht entscheiden, ob sie das gut finden sollte oder nicht.² Dabei ist es noch gar nicht so lange her, dass Konrad Adenau-

1 Fritz Vorholz, Eine verkorkste Reform, Die Zeit 10.07.2014, S. 22.

2 Handelsblatt 14./15./16.02.2014, S. 52 ff.

er den Streit zwischen der Marktwirtschaft und einem Christlichen Sozialismus in der CDU zu Gunsten der Sozialen Marktwirtschaft entschied. Ludwig Erhard, sein Wirtschaftsminister, musste damals die Einführung der D-Mark, die Aufhebung der Zwangsbewirtschaftung und die Einführung der Marktwirtschaft gegen die SPD-Opposition und die alliierten Besatzungsmächte durchsetzen.³ Heute ist der Großteil der deutschen Eliten für die Soziale Marktwirtschaft, mit Ausnahme ein paar Gestriger. In der Bevölkerung wächst jedoch die Skepsis vor allem im Hinblick auf die Frage der sozialen Gerechtigkeit. Im Grundgesetz ist sie als sozialer Bundesstaat und mit der Eigentumsgarantie geltendes Recht.⁴ In der Europäischen Union ist sie ausdrücklich in Art. 3 Abs. 3 des Vertrages über die Europäische Union vom 7. Februar 1992 (Lissabon-Vertrag) als gemeinsames Wirtschaftssystem normiert.

Die große Unbekannte

Und dennoch ist die Soziale Marktwirtschaft die große Unbekannte in der Wirtschaftspolitik unserer Tage. Im 19. und der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts waren die Fronten eindeutig. Der Kampf hieß: Kapitalismus gegen Sozialismus oder Marktwirtschaft gegen Staatswirtschaft. Mit dem Zusammenbruch der Sowjetunion 1989/1990 schien das Ergebnis dieser Auseinandersetzung klar. Der Sozialismus hatte verloren; die freiheitliche Marktwirtschaft hatte gewonnen. Zwar gab es auf der Seite des freien Westens Länder, die für eine ‚Marktwirtschaft ohne Adjektiv‘ eintraten. Die Länder mit einer Sozialen Marktwirtschaft, wie viele Kontinentaleuropäer waren

3 Hans-Ulrich Wehler, Deutsche Gesellschaftsgeschichte 1949-1990; Heinrich August Winkler, Der lange Weg nach Westen, Bd. II, 6. Aufl., München 2005, S. 126 f.; Werner Abelshauer, Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004, S. 188 ff.

4 siehe Art. 20 und Art. 14 Grundgesetz.

für sie schon halbe Sozialisten. Mit Macht traten die Marktradikalen, die ‚Chicago Boys‘, die Anhänger von Ronald Reagan und Margaret Thatcher oder die Neoliberalen, wie sie fälschlicherweise in Deutschland genannt wurden, an, um ihre Vorstellung von Marktwirtschaft durchzusetzen. Ihr Argument gegen die Soziale Marktwirtschaft war: Der Markt alleine ist schon sozial. Wenn der See steigt, dann haben alle im Boot etwas davon.⁵ Ihre Grundlage war der ‚Washington Consensus‘, der allen Volkswirtschaften eine Politik der Deregulierung, Privatisierung und Liberalisierung empfahl. Freie Märkte, niedrige Steuern, wenige Regeln war ihr Credo. Über die Weltbank und den internationalen Währungsfond versuchten sie diese Politik durchzusetzen.⁶ Wer sich ihnen nicht anschloss, galt als Gestriger.

‚Neoliberalismus‘

In Deutschland gewann die ‚neoliberale Theorie‘ immer mehr Anhänger. Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit sei in Gefahr, so hieß es. Der Sozialstaat sei auf Dauer nicht mehr zu bezahlen. Das solidarische Rentensystem müsse auf Kapitaldeckung umgestellt werden. Der Staat mische sich zu sehr in die Wirtschaft ein. Die Steuerlast sei zu groß. So lauteten die damaligen Thesen. Kurzum: Der Staat ist nicht die Lösung, sondern das Problem.

Die CDU unter ihrer neuen Vorsitzenden Merkel beauftragte eine Kommission unter Leitung des ehemaligen Bundespräsidenten Roman Herzog, ein neues Wirtschafts- und Sozialprogramm zu entwerfen. Nach einer Reihe von Regionalkonferenzen wurde es auf dem ‚Leipziger Parteitag‘ am 01.12.2003 beschlossen. Alle Initiativen in der Tradition der Sozialen Marktwirtschaft, die Balance aufrecht zu erhalten, die vor allem aus der CDU Nordrhein-Westfalens

5 Wilfried Herz, Der Preis des Wachstums, Die Zeit, 30.03.2006, S. 26.

6 Jürgen Rüttgers, Die Marktwirtschaft muss sozial bleiben, Köln 2007, S. 33 ff.

kamen, wurden abgewiesen. Man müsse das Konzept, das schon in der Gründungsphase der CDU am 1. bis 3. Februar 1947 auf einer Sitzung des damaligen Zonenausschusses als ‚Ahlener Programm‘ und auf dem 2. Parteitag der CDU der Britischen Zone mit den ‚Düsseldorfer Leitsätzen‘ vom Juli 1949 beschlossen worden war, weiterentwickeln.⁷ Gerade noch rechtzeitig wurde diese Veränderung der Grundsatzprogrammatische der Union vor dem Ausbruch der Weltwirtschaftskrise auf dem Dresdner Parteitag 2006 korrigiert.

Die SPD führte die seit dem Godesberger Parteitag 1959 immer wieder aufflackernde Debatte nach einem ‚Dritten Weg‘ zwischen Marktwirtschaft und Sozialismus Anfang des neuen Jahrhunderts mit dem ‚Schröder/Blair-Papier‘ fort.⁸ Diese, ohne Beteiligung der Partei-Gremien vom damaligen Chef des Kanzleramtes, Bodo Hombach, vorangetriebene Debatte war der Versuch, ein zweites Godesberg – dieses Mal auf europäischer Ebene – zu veranstalten. Ziel war die Erarbeitung einer angebotsorientierten Wirtschafts- und Sozialpolitik ‚von links‘, die auch von den europäischen Schwesterparteien getragen werden sollte.⁹ Sie mündete letztlich in einer Regierungsinitiative, die vom damaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder am 14.03.2003 vorgestellt wurde. Diese ‚Agenda 2010‘ konnte nur mit großem persönlichen Einsatz des Bundeskanzlers im Bundestag durchgesetzt werden. Sie enthielt eine Fülle von Vorschlägen für eine aktivierende Wirtschafts- und Sozialpolitik, die mit einer drastischen Erhöhung der Sozialkosten verbunden war, die Absenkung der Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes I von 32 auf 12 Monate, bzw. 18 Monate bei über 50-Jährigen, eine Zusammenlegung von Sozial- und Arbeitslosenhilfe, die unter dem Begriff ‚Hartz IV‘ bekannt

7 Marie-Luise Recker, Konrad Adenauer, Leben und Politik, München 2010, S. 34 und 41.

8 Edgar Wolfrum, Rot-Grün an der Macht, Deutschland 1998 – 2005, München 2013, S. 138 ff.

9 Edgar Wolfrum, a.a.O., Fn. 8, S. 146.

wurde sowie eine Auflösung der so genannten ‚Deutschland AG‘, einer Vernetzung der deutschen Großunternehmen durch persönliche Verflechtungen auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene. Die starke eigentumsrechtliche Verflechtung der deutschen Großindustrie wurde unterstützt von erheblichen Steuervorteilen beendet. Diese ‚Agenda 2010‘ führte zu einer massiven Belastung des Verhältnisses der SPD zu den deutschen Gewerkschaften, die daraufhin ihre besonderen partnerschaftlichen Beziehungen zur SPD beendeten. Die SPD geriet durch die Abspaltung der WSAG und deren Fusion mit der PDS zur Linkspartei massiv unter Druck. Die SPD stürzte in eine innerparteiliche Krise, in der Gerhard Schröder den Parteivorsitz abgeben musste. Nach dem Sieg der CDU bei der nordrhein-westfälischen Landtagswahl 2005 wurde der Deutsche Bundestag aufgelöst, bei den Bundestagswahlen 2005 Gerhard Schröder als Bundeskanzler, bei der Wahl 2009 die SPD als Regierungspartei abgelöst. Andererseits gelang es der SPD, die Reformen der Agenda als ursächlich für die im internationalen Vergleich schnelle und positive Überwindung der wirtschaftlichen Auswirkungen der Weltfinanzkrise in Deutschland darzustellen. Die Verluste in der Wählerschaft konnten aber seither nicht mehr wettgemacht werden.

Die FDP unterstützte als liberale Partei die neoliberale Programmatik. Als Oppositionspartei, zuerst zusammen mit der Union und nach 2005 alleine gegenüber der Großen Koalition, sah sie sich schon als zukünftige Volkspartei. Um in der Mediengesellschaft auch von neuen Wählerschichten wahrgenommen zu werden, fokussierte sie sich auf wirtschaftsliberale Positionen, insbesondere die Forderung nach Steuersenkungen („mehr Netto vom Brutto“) und den Abbau staatlicher Aktivitäten („Privat vor Staat“). Da sie selbst in der Regierung nicht in der Lage war, ihre Steuersenkungsversprechen aufgrund der hohen Staatsverschuldung durchzusetzen und diese auch von vielen Wählern als unsozial empfunden wurden, musste sie nach

der historischen Wahniederlage bei der Bundestagswahl 2013 aus dem Deutschen Bundestag ausscheiden.

Die Ablehnung marktradikaler Reformen durch die Bürgerschaft führte in Deutschland nicht zu einem Wiederaufleben linker, also sozialistischer oder gar kommunistischer Positionen. Anders als im stark polarisierten politischen System der USA gibt es nämlich in den europäischen Staaten einen breiten Konsens darüber, dass eine moderne Demokratie sowohl die individuellen Menschen- und Bürgerrechte als Ausfluss der Freiheit des Einzelnen sicherstellen muss, wie auch die solidarische Zusammenarbeit innerhalb des demokratischen Systems als Ausfluss des Strebens nach Gerechtigkeit erforderlich ist.¹⁰

Krise, Krise, Krise, Krise

Als im August 2008 die zweite große Weltfinanzkrise der Neuzeit ausbrach, begann eine Folge von Wirtschaftskrisen, die die Welt an den Abgrund führte. Aus der amerikanischen Immobilienkrise wurde eine globale Wirtschaftskrise, aus der europäischen Staatsschuldenkrise eine Euro-Krise. Während die Staaten der Welt sich mit bis dahin unvorstellbaren Summen verschuldeten und die Schuldenberge ins Unermessliche wuchsen, zerbrach der Glaube an den Kapitalismus und das Vertrauen in die Unbesiegbarkeit der freien Marktwirtschaft: Die Krisen waren eine Folge des in vielen Ländern und Unternehmen praktizierten Marktradikalismus. Das Sündenregister ist lang. Bei Beachtung der Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft wären sie so nicht entstanden. Die amerikanische Regierung verstaatlichte in Folge große Konzerne. Ehemals mächtige Konzernlenker mussten vor Kongress-Ausschüssen kleinlaut ihre Fehler bekennen. Bis heute werden Strafzahlungen in Milliardenhöhe

10 Julian Nida-Rümelin, Die Kultur der Freiheit, Die Zeit Nr. 25/68, Juni 2013, S. 32.

verhängt und eingetrieben. In Europa wurde versucht, Staats- und Bankinsolvenzen durch die Schaffung eines Systems von Rettungsschirmen, Stützungskrediten und Anleihekäufen in Milliardenhöhe aus dem Euro-Rettungsfond durch Interventionen der EZB und die Gründung einer Troika aus EU, EZB und IWF zu verhindern. Diese Troika übernahm als Kontrolleinrichtung de facto die Herrschaft in den Krisenländern, um sicherzustellen, dass die vertraglich vereinbarten Kreditbedingungen auch innenpolitisch umgesetzt wurden. Die beschlossene Banken-Union führte – trotz aller Proteste gegen die angebliche Fremdbestimmung aus Brüssel – zu einem neuen Integrationsschub in Europa. Die europäischen Staats- und Regierungschefs tagten in nie gekannter Häufigkeit, um den Euro zu retten. Mangels europäischer Legitimation hatten Europas Bürger Angst, dass ihnen ihre Zukunft aus den Händen glitt. „Wenn es ein europäisches Problem gibt, das noch größer ist als der Euro, dann ist es das europäische Demokratiedefizit“, schreibt der niederländische Journalist Geert Mak dazu.¹¹ Die Klugheit der europäischen Bürger war der Grund, dass bei der Europa-Wahl am 25. Mai 2014 dem Europäischen Parlament der Auftrag gegeben wurde, mehr Demokratie möglich zu machen. Die Wähler taten das wahrscheinlich mit einer Faust in der Tasche, wie die hohe Stimmzahl für europakritische und populistische sowie radikale Parteien zeigt. Durch einen revolutionären Akt zeigte das Parlament aber deutlich, dass es den Auftrag angenommen hatte. Zukünftig braucht jeder Kommissionspräsident eine durch das europäische Volk erteilte demokratische Legitimation und eine regierungsfähige Mehrheit im europäischen Parlament.¹² Der ehemalige luxemburgische Ministerpräsident Jean-Claude

11 Geert Mak, Was, wenn Europa scheitert, München 2012, S. 99.

12 Jürgen Rüttgers, Warum soll ich zur Europawahl gehen?, <http://www.bpb.de/politik/wahlen/europawahl/184422/meinung-juergen-ruettgers> (abgerufen am 04.08.14)

Junker wurde als Spitzenkandidat vom Europaparlament zum Präsidenten der Europäischen Kommission gewählt. Der europäische Rat beugte sich und übernahm den politischen Willen der Mehrheit des Europaparlaments als eigenen Vorschlag. Geert Mak folgert daraus: „Eine Neubestimmung der Rolle, die das Kapital in unserer Gesellschaft spielen soll, ist [...] unvermeidlich. Vielleicht werden wir die Dynamik und die bindende Kraft unseres europäischen und ‚rheinischen‘ Modells eines abgemilderten Kapitalismus erneut erfinden und dagegen wäre nichts einzuwenden.“¹³

Fehlentwicklungen

Die Mehrheit der Menschen in den westlichen Demokratien fragt: Wer bezahlt die Riesen-Summen, die die Staaten für die Bankenrettung aufgebracht haben? Die Antwort lautet: die kommenden Generationen. Diese Antwort ist zwar wahr, aber unzureichend. „Die Beziehungen zwischen den Menschen und Generationen macht den echten Humanismus aus“, schreibt der italienische Schriftsteller Claudio Magris.¹⁴ Es geht also nicht nur um eine Finanz-Frage, sondern um den Kern der europäischen Zivilisation.

Die Kluft zwischen Armen und Reichen ist in den westlichen Industrieländern größer geworden. Leistung und Verdienst passen nicht mehr zusammen.¹⁵ Die Unterschiede bei der Entlohnung zwischen Konzernspitzen und Arbeitnehmern klaffen immer weiter auseinander. Arbeitsplatzabbau in Firmen, die Gewinne machen, ist an der Tagesordnung. Junge Menschen finden keinen Ausbildungsplatz, ältere Menschen keinen Arbeitsplatz. Der Nobelpreisträger Robert

13 Geert Mak a. a. O. Fn. 11, S. 141.

14 Claudio Magris, Wir brauchen mehr rheinischen Kapitalismus, Frankfurter Allgemeine Zeitung 10.07.2014, S. 16.

15 Thomas Öchsner, Vom Preis der Arbeit, Süddeutsche Zeitung 22./23.03.2014, S. 22; Heinz Bude, Die Ausgeschlossenen, Das Ende vom Traum einer gerechten Gesellschaft, München/Bonn 2008, S. 9 ff.

Shiller hält diese Kluft für „das größte ökonomische Problem des 21. Jahrhunderts“. Wenn die Kluft weiter wachse, drohe „ein Aufstand der Unter- und Mittelschicht und ein Rückschlag für die Globalisierung“.16 Dadurch würde der Anschein verbreitet, dass sich Leistung nicht mehr lohne.

Durch Kartelle der Produzenten wurden und werden die Wirtschaft und die Verbraucher geschädigt. Zu den großen Veränderungen im Nachkriegsdeutschland gehörte die Auflösung der Wirtschaftskartelle, die im 19. und 20. Jahrhundert die deutsche Wirtschaft geprägt haben. Diese waren Ausfluss einer kooperativen Marktwirtschaft.¹⁷ Die Neigung zur Bildung solcher Preis- und Produktionskartelle ist bis heute festzustellen. Das Bundeskartellamt geht mit hohen Bußgeldern gegen solche verbotenen Preisabsprachen vor. Alleine in den letzten Jahren wurden bei einem Bierkartell Bußen von fast 340 Millionen Euro gegen 11 Unternehmen, bei einem Zuckerkartell 280 Millionen Euro gegen 3 Unternehmen, bei einem Schienenkartell 232 Millionen, bei einem Zementkartell von 400 Millionen Euro und bei einem Wurstkartell in Höhe von rd. 330 Millionen Euro verhängt.¹⁸ Auch Korruption war in manchen Firmen üblich, um im Ausland bei Ausschreibungen zu gewinnen. Die steuerliche Abzugsfähigkeit solcher „nützlichen Ausgaben“ war in Deutschland bis Ende der 90er Jahre erlaubt.¹⁹

Die Entgrenzung der Welt, die man Globalisierung nennt, hat zu einer neuen organisierten Verantwortungslosigkeit von Eliten geführt. Die Bindungen von Eigentümern und Managern an ihr Un-

16 Robert Shiller zitiert nach Ulrich Schäfer, Die Ungleichsteuer, Süddeutsche Zeitung 16.10.2013, S. 19.

17 Werner Abelshausen, a.a.O., Fn. 3, S. 51 ff.

18 „Auch die billigste Wurst war zu teuer“, Frankfurter Allgemeine Zeitung 16.07.2014, S. 19.

19 Steuerentlastungsgesetz 1999/2000/2002 v. 24.03.1999, BGBl Teil I Nr. 15, S. 402.

ternehmen und das Allgemeinwohl haben sich gelockert. In der globalen Wirtschaft steht für Viele der eigene Profit vor der Verantwortung für das eigene Unternehmen. Anonyme Hedgefonds plündern Unternehmen aus. Die Entlohnung von Managern wurde an kurzfristige Leistungskriterien geknüpft und nicht mehr an den langfristigen Unternehmenserfolg. Die Verantwortung des Unternehmers für das Gemeinwohl wurde mehr und mehr negiert. Die Ortlosigkeit von Entscheidungen und Entscheidern haben die Bindungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern gelöst. Steuerhinterziehungen und Steueroptimierung sind Folgen solcher Verantwortungslosigkeit. Die Beschreibung gilt nicht für alle ‚Unternehmer‘ und alle ‚Manager‘. Vor allem in Deutschland und hier im Mittelstand gibt es nach wie vor eine andere Unternehmenskultur, insbesondere bei Familienunternehmen. Je mehr aber die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unternehmerische Unterscheidungen und Verantwortung entkoppelt haben, desto mehr wirtschaftliche Exzesse wurden bekannt, die als Ausfluss von Gier wahrgenommen werden.

Der amerikanische Journalist und Bestseller-Autor George Packer vergleicht unsere Zeit mit der Wild-West-Wirtschaft in den USA am Anfang des 20. Jahrhunderts: „Was damals die Räuberbarone, die Trusts, die Eisenbahnkonzerne waren, sind heute Google, Microsoft und JP Morgan Chase, doch damals gab es Journalisten, die nichts taten als Skandale aufzudecken, es gab Sozialreformer, Kämpfer gegen die Korruption, ... Heute ist es für einzelne Bürger unmöglich, Veränderungen herbeizuführen. Unser Kapitalismus war immer hart, aber es gab Mittel, ihn zu bändigen. Heute funktionieren sie nicht mehr.“²⁰ Anders, als in den USA, dem Land des Turbokapitalismus, liegt in den Ländern Europas, dem Kontinent der sozial abgedeckten Marktwirtschaft, das Problem in der höchst unterschiedlichen Wettbewerbsfähigkeit der nationalen Volkswirtschaften. Wenn

immer mehr Menschen von staatlichen Transferleistungen leben müssen, führt die daraus folgende Schuldenspirale der öffentlichen Hand zum Verlust politischer Handlungsfähigkeit.

Für Rüdiger Safranski wirkt das Ganze „wie eine Naturkatastrophe globalen Ausmaßes, ist aber menschengemacht, wenngleich nicht geplant [...] Die Prozesse sind im Einzelnen rational und im Ganzen unvernünftig.“²¹

Der dritte Weg:

Freie Marktwirtschaft und solidarischer Sozialstaat

Zu den großen Leitentscheidungen der Politik gehört die Entscheidung zwischen Markt und Staat. Bis zum heutigen Tage ist die Frage, wieviel Freiheit der Markt und wieviel Einfluss der Staat in der Wirtschaft haben soll, umstritten. Fast zwei Jahrhunderte standen sich zwei Konzeptionen unversöhnlich gegenüber: Staatswirtschaft oder Marktwirtschaft. Mit dem Untergang der Sowjetunion und der Wiedervereinigung Deutschlands und Europas schien der Sieger festzustehen. Die Freiheit hatte gesiegt. Aber die Debatte ging weiter. Zwar hatten die Globalisierung und die damit verbundene Öffnung von Grenzen und Märkten und die Entgrenzung von Wirtschaft und Kommunikation nicht nur in Europa zu einer Liberalisierung der Märkte und der Wirtschaftssysteme geführt. In China wurde unter Deng Xiaoping die Planwirtschaft weitgehend abgeschafft.²² In den Schwellenländern setzte ein wirtschaftlicher Aufschwung ein. Die BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika) versuchten, ein Gegengewicht zu den dominierenden westlichen Industriestaaten aufzubauen. Selbst in Afrika versuchten Staaten, den Teufelskreis von Armut und Unterdrückung durch marktwirtschaftliche

21 Rüdiger Safranski, *Wieviel Globalisierung verträgt der Mensch?*, München 2003, S. 73.

22 Kai Vogelsang, *Geschichte Chinas*, 3. Auflage Stuttgart 2013, S. 582 ff.

Reformen zu entkommen. Allen diesen Bemühungen ist gemeinsam, dass sie versuchen, marktwirtschaftliche Effizienz und politische Steuerung zu kombinieren. So will das wirtschaftlich prosperierende China eine freiheitliche Marktwirtschaft mit einer Ein-Parteien-Diktatur verbinden.

Auch in Europa ist die Debatte über die Rollenverteilung von Markt und Staat nach den Verwerfungen der Weltwirtschaftskrisen wieder aufgeflammt. Hier wird sie in der Alternative von ‚Wachstums- oder Austeritätspolitik‘ diskutiert. Hinter diesen Debatten steht der Versuch, sich aus der Alternativlosigkeit zu befreien, die Frage von ‚Markt oder Staat‘ entscheiden zu müssen. Nach dem Zweiten Weltkrieg gab es in Deutschland eine Debatte über die Neugestaltung des Wirtschaftssystems mit dem Ziel, „traditionelle liberale Ordnungsvorstellungen [zu] überwinden und die Funktionsfähigkeit des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs wieder her[zustellen“.²³ Die kooperative Marktwirtschaft, in der die Wirtschaft vor dem 2. Weltkrieg den Ordnungsrahmen selbst festlegte, sollte überwunden und eine Art ‚liberaler Interventionismus‘ geschaffen werden, in dem der Staat ein „starker Staat, ein Staat oberhalb der Wirtschaft, oberhalb der Interessenten, da, wo er hingehört“ (Alexander Rüstow) ist. Die Alternative, die den Reformern vor Augen stand, war „gelenkte Marktwirtschaft“ oder „marktwirtschaftliche Lenkungswirtschaft des keynesianischen oder etatistischen Typs“.²⁴ Schon in der Konstituierungsphase der neuen Bundesrepublik debattierten die wieder neu entstandenen Parteien, wie das Wirtschaftssystem der neuen Bundesrepublik aussehen sollte. Während in der SPD ein stärker planwirtschaftliches und/oder gemeinwirtschaftliches System bevorzugt wurde, in der FDP ein marktwirtschaftliches System, musste in der CDU eine neue Antwort entwickelt werden. Dabei nahm man

23 Werner Abelshausen, a. a. O. Fn. 3, S. 95.

24 Werner Abelshausen, a. a. O. Fn. 3, S. 87.

Bezug auf die katholische Soziallehre und die evangelische Sozialethik sowie die Arbeiten von Wissenschaftlern, wie Walter Eucken, Alexander Rüstow, Wilhelm Röpke und Alfred Müller-Armack. Unter maßgeblicher Beteiligung des späteren CDU-Vorsitzenden und Bundeskanzlers Konrad Adenauer wurde in der CDU ein Mittelweg zwischen ‚christlich-sozialistischen und marktwirtschaftlichen‘ Vorstellungen entwickelt. Hatte noch im ‚Ahlemer Programm‘, das in der CDU Nordrhein-Westfalens am 3. Februar 1947 beschlossen wurde, die Forderung nach einer ‚gemeinwirtschaftlichen Ordnung‘ gestanden, enthielten schon die ‚Düsseldorfer Leitsätze‘ vom Juli 1949 die Festlegung auf die ‚Soziale Marktwirtschaft‘ als zukünftige Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.²⁵ Da das ordnungspolitische Programm der Sozialen Marktwirtschaft zum Zeitpunkt der Erarbeitung des neuen Grundgesetzes noch nicht formuliert war, konnte im Parlamentarischen Rat, der am 1. September 1948 seine Arbeit aufnahm, nur eine Sozialstaatsklausel in Art. 20 und Art. 28 Abs. 1 Grundgesetz aufgenommen werden.²⁶ Die wichtigste Vorentscheidung zur Durchsetzung der Sozialen Marktwirtschaft war aber die Verabredung einer bürgerlichen Koalition im Wirtschaftsrat für das Vereinigte Wirtschaftsgebiet der britischen und amerikanischen Zone in Frankfurt/Main. Mit dieser von Adenauer wesentlich beeinflussten Entscheidung für eine Zusammenarbeit der Christdemokraten mit der Deutschen Partei und der FDP, der späteren Koalition in der ersten Bundesregierung, konnte er gegen den Willen der SPD und des Präsidenten des Wirtschaftsrates Dr. Erich Köhler den späteren Vater des Wirtschaftswunders Ludwig Erhard als Direktor für Wirtschaft durchsetzen.²⁷ Damit waren die Weichen für die Soziale

25 Marie Luise Recker, a. a. O. Fn. 7, S. 41.

26 Werner Abelshausen, a. a. O. Fn. 3, S. 188.

27 Friedrich-Wilhelm Henning, Konrad Adenauer und die Soziale Marktwirtschaft bis 1956, in: Hans Pohl (Hrsg.) Rhöndorfer Gespräche Bd. 12 Adenauers Verhältnis zu Wirtschaft und Gesellschaft, Bonn 1992, S. 21 f.

Marktwirtschaft gestellt, ein Begriff, den Alfred Müller-Armack 1946 erfunden hatte.²⁸ Für Alfred Müller-Armack war schon damals die immer wieder diskutierte Alternative zwischen „liberaler Marktwirtschaft und Wirtschaftslenkung“ eine Diskussion um „verbrauchte Alternativen“. Er versuchte „eine neue dritte Form zu entwickeln, die sich nicht als ein Parteienkompromiss, sondern als eine aus den vollen Einsichtsmöglichkeiten unserer Gegenwart gewonnene Synthese darstellt.“ Deshalb sprach er von sozialer Marktwirtschaft. Dabei sollte „die Marktwirtschaft notwendig als tragendes Gerüst der künftigen Wirtschaftsordnung erscheinen“, nur dass es eben „keine sich selbst überlassene, liberale Marktwirtschaft, sondern eine bewusst gesteuerte, und zwar sozial gesteuerte Marktwirtschaft sein“ sollte.²⁹

Adenauer konnte in seiner Regierungserklärung nach der gewonnenen Bundestagswahl am 20. September 1949 feststellen: „In der Frage „Planwirtschaft“ oder „Soziale Marktwirtschaft“ hat das deutsche Volk sich mit großer Mehrheit gegen die Planwirtschaft ausgesprochen.“³⁰ Ludwig Erhard wurde Bundeswirtschaftsminister. Mit dem Leitsätzegesetz³¹, der Währungsreform und der Einführung der D-Mark sowie der Freigabe der Preise gegen den Willen der Alliierten begann die Erfolgsgeschichte der Sozialen Marktwirtschaft. Die Mehrheit der Bevölkerung war damals zwar der Auffassung, dass die Wirtschaft angesichts von Hungernot und Arbeitslosigkeit

28 Alfred Müller-Armack, *Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft*, Hamburg 1946, Sonderausgabe München 1990, S. 65.

29 Alfred Müller-Armack, a. a. O., Fn. 28, S. 96.

30 Konrad Adenauer, Regierungserklärung vor dem Deutschen Bundestag, 20.09.1949 in: *Die großen Regierungserklärungen der deutschen Bundeskanzler von Adenauer bis Schmidt*. Eingeleitet und kommentiert von Klaus von Beyme, München/Wien 1979, S. 53-73.

31 Gesetz über Leitsätze für die Bereitschaft und Preispolitik nach der Geldreform vom 24.06.1948.

staatlich kontrolliert und gelenkt werden müsse.³² Der Erfolg seiner Entscheidungen gab Ludwig Erhard jedoch Recht.³³ In den Jahren von 1949 bis 1956 wurde die Soziale Marktwirtschaft, die für Konrad Adenauer und Ludwig Erhard gemeinsame Grundlage ihrer Politik war, Schritt für Schritt in allen Wirtschaftsbereichen umgesetzt. Dabei war Adenauer eher bereit, politisch notwendige Kompromisse einzugehen. Obwohl Ludwig Erhard als Wirtschaftsminister es bevorzugte, die Ideenwelt der Freiburger Schule zur Grundlage seiner Politik zu machen, handelte Adenauer mehr nach dem stärker sozial ausgerichteten Modell Alfred Müller-Armacks.³⁴ Gemeinsam war beiden der Gedanke, dass die Soziale Marktwirtschaft – wie es Alexander Rüstow und Walter Eucken schon in den 30er-Jahren formuliert hatten – einen starken Staat erforderte, um einen marktwirtschaftlichen Wettbewerb sicherzustellen.³⁵ Beide wussten auch, dass ein marktwirtschaftliches System auf Werten beruht, die der Markt selbst nicht hervorbringen kann.³⁶ Ludwig Erhard wäre deshalb heute kein ‚Neoliberaler‘.

Ordoliberalismus

Wer sich die aktuelle öffentliche Diskussion über das Verhältnis von Staat und Markt, von Kapitalismus und Sozialismus, von Gerechtigkeit und Ungleichheit vergegenwärtigt, spürt, wie sehr in den letzten Jahren etwas aus dem Ruder gelaufen ist. Wer die Antwort der Politik auf sich wirken lässt, sieht, dass der Streit zwischen einer angebots- oder einer nachfrageorientierten Wirtschaftspolitik, zwi-

32 Dr. Thomas Petersen, Stille Liebe zur Planwirtschaft, Frankfurter Allgemeine Zeitung 27.11.2013, S. 8.

33 Friedrich-Wilhelm Henning, a. a. O. Fn. 27, S. 28.

34 Werner Abelshausen, a. a. O. Fn. 3, S. 95.

35 Julian Dörr, Die hilfreiche Hand, Süddeutsche Zeitung, 28.06.2013, S. 17.

36 Jürgen Rüttgers, a. a. O., Fn. 6, S. 161.

schen Reformpolitik und Wachstumspolitik zwar richtig und wichtig ist, aber das Grundsätzliche der Diskussion nicht erfasst. Dabei ist in den Krisenjahren eine Erkenntnis deutlich hervorgetreten: Marktradikalismus entwürdigt den Menschen. Staatswirtschaft entmündigt den Menschen.

Deshalb ist in einer Zeit des Wandels ein Wirtschafts- und Gesellschaftssystem erforderlich, das sowohl die Anpassungsfähigkeit wettbewerbsgesteuerter Märkte besitzt als auch eine aus der Menschenwürde abgeleitete Gerechtigkeit ermöglicht, die menschlichem Leben Sinn und Sicherheit gibt.

Weil die Wirtschaftskrise des letzten Jahrzehnts gezeigt hat, dass weder eine marktradikale Ökonomie, die mehr ideologische als freiheitliche Züge trägt, noch ein planvoller oder planloser, pragmatisch genannter Staatsinterventionismus die neuen Herausforderungen der Globalisierung, der Wissensgesellschaft, der Nachhaltigkeit und des demografischen Wandels erfolgreich lösen kann, ist die Weiterentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft zu einem in ganz Europa lebbareren Ordnungsrahmen erforderlich. Der Ordoliberalismus bietet dazu eine tragfähige Grundlage.

Wilhelm Röpke hat den Ordoliberalismus in einem für jeden verständlichen Bild beschrieben. Es vergleicht das Verhältnis von Staat und Markt mit einem Fußballspiel. Auf dem Feld kann jeder frei spielen. Er muss sich aber an die Regeln halten. „Der Staat soll sich auf die Rolle des Spielleiters und Schiedsrichters beschränken und hier volle Autorität genießen, aber er soll nicht gleichzeitig Fußball spielen.“³⁷ Einerseits setzt er sein Vertrauen auf die ordnende Kraft des freien Wettbewerbs und der freien Preise. Andererseits misstraut er den Kräften, die diese Freiheit missbrauchen oder zerstören. Deshalb bedarf es eines „starken Staates, un gouvernement qui gouverne“. Um stark zu sein, darf er nicht zum ‚Clearinghaus von

37 Wilhelm Röpke, Maß und Mitte, 2. Aufl. Bern 1970, S. 142.

Interessenten^c werden.³⁸ Bei aller Bedeutung, die der Markt für die Preisfindung hat – es gibt kein besseres Preisfindungs-System als das Gesetz von Angebot und Nachfrage – ist laut Röpke „die Marktwirtschaft nicht alles“. Sie muss in einem „höheren Gesamtzusammenhang eingebettet sein, der nicht nur die Unvollkommenheiten und Härten der Wirtschaftsfreiheit durch Gesetze korrigiert, sondern auch dem Menschen die seiner Natur nach gemäße Existenz nicht verweigert.“³⁹ Weil der Staat zwar Garant der marktwirtschaftlichen Ordnung ist und nicht „Spieler auf dem Feld“ sein darf, unterliegt sein Eingreifen in die Marktmechanismen klaren Beschränkungen.

Daraus zieht Röpke den Schluss, dass auch „der gesündeste Staat, die widerstandsfähigste Moral und die robusteste Gesellschaft [...] nur ein gewisses Höchstmaß an Staatsaktivität, Staatsfinanzwirtschaft und Staatsinterventionen [erträgt]. Darüber hinaus werden Staatsverdrossenheit, Gesetzesverachtung und Korruption immer allgemeiner werden und schließlich alle Blutbahnen der Gesellschaft vergiften.“⁴⁰

Zu den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft gehören der Wettbewerb als Regelungs- und Preisfindungsmechanismus, weil er wirksamer und gerechter ist als staatliche Ge- und Verbote (Wettbewerbsprinzip). Eigenverantwortung soll belohnt und nicht bestraft werden (Anreiz-Prinzip). Leistung muss sich lohnen (Leistungsprinzip). Den Schwachen, die sich selbst nicht helfen können, soll geholfen werden (Solidarprinzip). Investitionen in die Zukunft sind für die Allgemeinheit wichtiger statt nur den Konsum zu fördern (Investitionsprinzip). Niemand darf diskriminiert und in seinen

38 Wilhelm Röpke, a. a. O. Fn. 37, S. 142 f.

39 Wilhelm Röpke, *Jenseits von Angebot und Nachfrage*, Nachdruck der 1. Auflage 1958, Düsseldorf 2009, S. 131.

40 Wilhelm Röpke, *Civitas humana*, Grundfragen der Gesellschafts- und Wirtschaftsreform, 4. Aufl. Bern 1979, zit. nach Gerd Habermann, *Das Maß des Menschlichen*, Thun 1999, S. 99.

Lebenschancen behindert werden (Fairness-Prinzip). Nachhaltiges Wirtschaften ist wichtiger für das Überleben der Menschheit als kurzfristiger Profit (Nachhaltigkeitsprinzip).

Konkret heißt dies auf die Ordnungspolitik der Sozialen Marktwirtschaft angewandt: Der Staat darf mit dem ihm zur Verfügung stehenden Steuergeldern privaten Marktteilnehmern weder als Eigentümer von Produktionsmitteln, noch durch Subventionen, nicht durch mit nationalem Interesse begründete Verbote, mit übermäßiger Besteuerung, durch zu viel Bürokratie, durch Unklarheiten bei der Festlegung von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, durch nicht vorhersehbares Einschreiten, durch die Beeinflussung der Kreditversorgung für private Investitionen, durch zu hohe Verschuldung, die Einschränkung des internationalen Handels, durch zu hohe Zölle und durch Beschränkung der Einfuhrkontingente den Wettbewerb steuern oder behindern.

In einem von Ludwig Erhard und Alfred Müller-Armack im Jahre 1972 veröffentlichten Manifest haben diese die Soziale Marktwirtschaft als eine Ordnung beschrieben, in der sich „das Prinzip der Freiheit auf dem Markt“ mit dem des sozialen Ausgleichs innerhalb einer vom Staat gegebenen und gesicherten Rahmenordnung verbindet. Weiter: „Das bedeutet: Auf der Grundlage der Wettbewerbswirtschaft erbringt die freie Entschlusskraft des Einzelnen in einem frei erwählten Betätigungsfeld eine marktwirtschaftliche Leistung; die dazu gehörende Rahmenordnung sichert diesen Wettbewerb und zugleich die Umsetzung der Einzelleistung in einen allen zu Gute kommenden gesellschaftlichen Fortschritt sowie ein vielgestaltiges System sozialen Schutzes für die wirtschaftlich schwachen Schichten.“⁴¹ Alfred Müller-Armack hat hinzugefügt, dass „die Soziale Marktwirtschaft [...] schlechterdings nicht als Ordnung ein Interesse

41 Ludwig Erhard / A. Müller-Armack, Soziale Marktwirtschaft, Manifest, 72, Frankfurt/M. 1972.

einer kleinen Mehrheit von legendären Kapitalherrschern zu begreifen“ ist. Aber auch: „Ein Eingreifen in den Marktmechanismus [ist] nur mit marktkonformen Maßnahmen möglich und sogar notwendig.“⁴² Die Soziale Marktwirtschaft ist als offenes System nicht dogmatisch. Sie ist keine Ideologie, die von ewigen Wahrheiten spricht. Sie ist deshalb anpassungsfähig. Allerdings gibt es einen „zentralen Punkt des Systems, das Prinzip der freien Entfaltung der Persönlichkeit durch Selbstbestimmung. Dies macht es erforderlich, die Handlungs- und Entscheidungsfreiheit des Einzelnen zu erweitern.“ Die wirtschaftspolitische Ordnung der Marktwirtschaft muss deshalb, wie Ludwig Erhard und Alfred Müller-Armack betont haben, im „sozialen Geist erneuert werden.“⁴³

Diese Aufgabe besteht auch heute im Zeitalter der Globalisierung. Zwei der wichtigsten Märkte, der Finanz- und der Arbeitsmarkt, sind von Machtungleichgewichten geprägt. Diese Ungleichgewichte müssen korrigiert werden.⁴⁴

Ordnungsprinzipien

Die Soziale Marktwirtschaft muss auf die Bedingungen des globalen Wettbewerbs eingestellt, ein Ordnungsrahmen für den Sozialstaat entwickelt, damit die Rahmenbedingungen zwischen dem ökonomischen und dem sozialen Sektor nicht divergieren, und der Gesellschaftsvertrag, wonach jeder durch Bildung und Leistung sozial aufsteigen kann, neu belebt werden.

Damit lässt sich erreichen, dass auch unsere Kinder und Enkel das große Versprechen Ludwig Erhards „Wohlstand für alle“ verwirklichen und erleben können. So ist auch der soziale Zusammenhalt

42 Alfred Müller-Armack, Die Soziale Marktwirtschaft und ihre Widersacher, in: Ludwig Erhard / A. Müller-Armack, a. a. O. Fn. 41, S. 30 ff.

43 Ludwig Erhard / A. Müller-Armack, a. a. O. Fn. 41, S. 66.

44 Lisa Herzog, Ist der Kapitalismus unser Schicksal, Die Zeit Philosophie 25 / 68. Jahrgang, Juni 2013, S. 25.

im Vereinten Europa möglich, weil die Menschen sehen, dass es in Europa gerecht zugeht.

Die Soziale Marktwirtschaft ist von ihrer Grundidee eine wertebundene Ordnung. Sie beruht auf den Menschenrechten. Sie ist wie der demokratische Staat und die Zivilgesellschaft eine demokratische Ordnung. Die auf diesen Werten beruhende Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung bedarf aber ordnungspolitischer Prinzipien, gegen die die Politik nicht verstoßen darf. Deshalb müssen durch Monopol- und Fusionskontrolle einseitige Machtzusammenballungen verhindert werden.

Zur Sozialen Marktwirtschaft gehört die soziale Partnerschaft, die sich durch die Tarifautonomie, die Betriebsverfassung und die betriebliche Mitbestimmung verwirklicht.

Die Bürgerrechte garantieren und verteidigen die Garantie des sozial verpflichteten Eigentums und verhindern Diskriminierungen wegen Herkunft, Religion, sozialer Stellung, sexueller Orientierung, Behinderung und Alter sowie kultureller und politischer Ansichten. Sie gehören deshalb auch zu den Ordnungsprinzipien der Sozialen Marktwirtschaft.

Die Soziale Marktwirtschaft ist sozial, weil sie im Rahmen eines Gesellschaftsvertrages jedem den sozialen Aufstieg durch Bildung und Leistung ermöglicht. Sie ist nachhaltig, weil sie die Lebensgrundlage der Menschen schützt.

Die Soziale Marktwirtschaft berücksichtigt und schützt das Gemeinwohl. Sie fördert deshalb auch die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand und die Gründung neuer Unternehmen. Durch eine soziale Ordnungspolitik schafft sie einen Ordnungsrahmen auch für Sozialkonzerne und Sozialversicherungen.

Die Soziale Marktwirtschaft ist transparent, weil sie bei Anerkennung der den Menschen zustehenden Privatheit für die Offenheit von Produktionsprozessen und den Schutz der Verbraucher eintritt. Dies gilt insbesondere für Finanzprodukte und Finanzmärkte.

In seinen Vorlesungen am Collège de France in den Jahren 1979 und 1980 hat sich der französische Philosoph Michel Foucault mit dem amerikanischen und dem westdeutschen Neoliberalismus beschäftigt. Dabei war er von Ludwig Erhard und der Sozialen Marktwirtschaft fasziniert, die er als Wirtschaftsdemokratie verstand: „Indem der Liberalismus die Wahrheit auf Wohlstand und Erfolg der Individuen lenkt und sie daran misst, entzieht er die Individuen gleichzeitig der völkischen Tradition und macht Westdeutschland reputationsfähig. Gleichzeitig wirft er die Menschen mit ihrer subjektiven Wahrheitsbindung aber auch auf sich selbst zurück, ohne sie aus der Regierung zu entlassen.“⁴⁵ Staat, Wirtschaft und Gesellschaft stehen sich mithin nicht mehr feindlich gegenüber.

Obwohl es, folgt man Max Weber und in seiner Nachfolge Ralf Dahrendorf, zwischen dem demokratischen Staat und der freien Marktwirtschaft immer wieder Spannungen und Antagonismen gibt,⁴⁶ eröffnet die Soziale Marktwirtschaft und der ihr innewohnende Ordnungsrahmen dadurch die Möglichkeit, diese Spannungen aufzulösen und die Antagonismen zu überwinden. Die Soziale Marktwirtschaft ist deshalb das einzige wirtschafts- und gesellschaftspolitische Konzept, das wirtschaftliche Vernunft und soziale Gerechtigkeit auch im Zeitalter der Globalisierung verbinden und damit der Demokratie und dem Rechtsstaat die erforderliche Legitimation bieten kann. Durch die Soziale Marktwirtschaft kann der alte Gegensatz zwischen demokratischem Staat und kapitalistischem Markt überwunden werden.

45 Cord Riechelmann, Die Macht alleine macht es auch nicht, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung 13.07.2014, S. 40.

46 Gangolf Hübinger, Immer auf Kollisionskurs, Die Zeit, 10.04.2014, S. 21.



MICHAEL VASSILIADIS

DAS ARGUMENT DER GEWERKSCHAFT

Die deutschen Gewerkschaften haben nach dem Krieg eine Rolle übernommen, die weit über ihr „Kerngeschäft“ hinausging. Sie beschränkten sich nicht mehr turnusmäßig auf das Tarifgespräch mit den Arbeitgebern. Sie erkämpften dem Land eine moderne Wirtschaftsverfassung mit innerbetrieblicher Mitbestimmung und demokratischen Strukturen am Arbeitsplatz. Mehr noch: Sie leisteten ihren Beitrag zur Entwicklung einer offenen Bürgergesellschaft, die den Menschen in seiner Ganzheit und Vielfalt in den Mittelpunkt stellte. Vor diesem Hintergrund war der natürliche Konflikt von Arbeit und Kapital kein Verdrängungskampf, sondern der geregelte Konflikt einer Win-Win-Situation. Die Soziale Marktwirtschaft suchte nach einem erträglichen Nebeneinander (und nicht selten Miteinander) der Tarifparteien. Sie wurde eines der Erfolgsgeheimnisse der Bundesrepublik Deutschland.

Die Organisation eines modernen Staatswesens ist jedoch nie das erreichte Ziel, sondern der täglich zu begehende Weg. Er führt durch vertraute, aber auch neue Landschaften. Es gibt Etappen bequemen Schlenderns oder solche mühsamer Steigung, und hinter der nächs-

ten Biegung warten Überraschungen. Jede ist eine Herausforderung und appelliert an die Spannkraft einzelner Gesellschaftsgruppen oder die Allgemeinheit insgesamt. Immer geht es darum, sich von überlebten Gewohnheiten zu lösen, neue Fertigkeiten zu lernen und den Kompass zu justieren. Und immer ist das ein Findungsprozess im unbekanntem Gelände.

Das führt zum Meinungsstreit der Wanderer. Sie haben unterschiedliche Eigenschaften, Prägungen und Interessen. Die einen stürmen voran, die anderen fahren lieber auf Sicht. Es gibt Ungleichzeitigkeiten des Bewusstseins, Unterschiede der Wertorientierung, eine selektive Wahrnehmung der Wirklichkeit und sowieso verschiedene Charaktere, Temperamente und Traditionen. Am Wegrand stehen die Welterklärer und schwenken ihre Fähnchen. Jubelnd oder drohend. An Kreuzungen kommt es zu heftigen Debatten. Spruchbänder und Sprechchöre übertönen das besonnene Abwägen und Nachdenken.

Wie gut, wenn es dann ein paar Regeln gibt, die den Sturzbach der Meinungen in nützliche Energie umwandeln. Wie gut, wenn sich ein paar kluge Köpfe und sozial-kreative Begabungen zur Verfügung stellen, um das Öl nicht ins Feuer, sondern auf die Wogen zu gießen. Wie gut auch, wenn die politische Kultur einen Überfluss an Alternativen erzeugt, so dass man die – vielleicht – beste wählen und die falsche relativ schadlos revidieren kann.

Unsere Gesellschaft muss sich bewegen. Ringsum wandeln sich die Verhältnisse mit einer nie dagewesenen Beschleunigung. Vokabeln wie Globalisierung, Klimawandel, Alterspyramide, Nachhaltigkeit sind längst alltäglicher Sprachgebrauch, aber das Konjugieren fällt noch schwer. Die To-do-Liste ist lang.

Die Sozialversicherung ist nicht mehr auf der Höhe der Zeit. Schulen und das System der Aus- und Weiterbildung müssen sich neu sortieren. Im wachsenden europäischen Wirtschaftsraum und bei internationalen Beteiligungsstrukturen muss Mitbestimmung

mehr Qualität und Reichweite bekommen. In Zeiten von Fachkräftemangel, Alterung und ökologischer Erneuerung wird Tarifpolitik zur Stellschraube des Strukturwandels. Quantitatives Wachstum muss angesichts gesättigter Märkte auf qualitatives umschalten. Neue und große Potenziale wie die Nano-, Bio- und Gentechnologie bedürfen einer sorgfältigen Chancen- und Risikenabschätzung. Angesichts von Dichte und Tempo der technischen Zivilisation können unscheinbare Fehler große Schäden verursachen.

Die digitale Revolution hat praktisch alle Lebensbereiche erobert. Sie vergrößert die Reichweite und Intensität des menschlichen Handelns in einem unvorstellbaren Ausmaß. Andererseits ist sie auch anfällig für Missbrauch und Störungen, die mit wenig Aufwand große Systeme lahmlegen können.

Die anarchische Natur aller epochalen Umbruchsphasen zeigt sich überall in der Welt. Hochfrequent entfesselt Gewinnstreben produzierte die jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrisen. Der drohende Rückfall in geostrategisches Territorialverhalten, das man für überwunden glaubte, zerrüttet globale Netzwerke. Religiöser Wahn im Vorderen und Mittleren Orient erzeugt desaströse Abstürze in vorzivilisatorisches Verhalten. Gleichzeitig versuchen China und Indien den Sprung über die Schwelle. – All das belegt die Fragilität und Asymmetrie der viel zu schnell gewachsenen internationalen Verflechtungen.

Und die Gewerkschaften? Sie wissen aus langer und täglicher Übung, dass die Welt von Menschen gemacht wird. Nichts ist Schicksal. Alles ist Interesse und veränderbar. Sie haben gelernt, dass Wirtschaft, Ökologie und Soziales nicht isoliert zu betrachten sind, sondern die Variablen einer algebraischen Funktionsgleichung sind.

Fortschritt ist nicht denkbar ohne die Zusammenführung aller Faktoren und Felder. Neue Kräfte sind zu entwickeln, die auch das Trennende und die Widersprüche nicht ausklammern. Dazu braucht

es keine Bekenntnisse, sondern eine Kultur des verantworteten Fortschritts. Diese kann nur im unablässigen Diskurs der Gesellschaft entstehen. Jürgen Habermas schrieb von der „kommunikativen Vernunft“. Diese verortet sich nicht mehr im isolierten Bewusstsein eines erkennenden Subjekts, sondern im Prozess der Verständigung interagierender Subjekte. Jede Art von Kontakt und besonders die sprachliche enthält eine Tendenz zur gegenseitigen Verständigung. Das gilt sogar für den Fall, dass man sich anschreit oder den Anderen hinters Licht führen will. Es gilt nicht mehr, wenn beide Seiten schweigen.

Konsens bildet sich immer nur auf der Basis der besseren Argumente. Diese verarmen jedoch, wenn Sachverhalte nicht mehr benannt, sondern verheimlicht werden, wenn Probleme nicht mehr gelöst, sondern verboten werden. Es entstehen nekrose Flecken und Bereiche des Schweigens. Die soziale Ordnung zerfällt, und die Moderne schafft es nicht, sich mit sich selbst zu versöhnen.

Gewerkschaftliches Handeln muss das verhindern, wenn es nicht seinen innersten Zweck verraten will. Es ist dazu besonders berufen, denn keine Großgruppe ist so tief in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft verankert. Sie hat die Kompetenz und die Erfahrung, den technologischen Fortschritt zu wollen, ohne seine Verantwortung für das allgemeine Wohl zu vernachlässigen. Sie kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Blockaden aufzulösen, die zum Teil in bedenklichem Maße das „aggiornamento“, das Heutigwerden der Gesellschaft und ihrer Verhältnisse behindern.

Das große Selbstgespräch der Bürger darf sich nicht auf die Eliten beschränken. Es muss alle Menschen guten Willens einbeziehen, besonders auch diejenigen, die – aus welchen Gründen auch immer – nicht gehört werden. Das bedeutet Aufmerksamkeit, Zuwendung und damit Anerkennung. Nur wer sich ernstgenommen sieht, wird zum Kommunikator. Nur wer Achtung spürt, ist auch fähig und

bereit, seine Meinung von heute an der Realität von morgen scheitern zu lassen.

Die Gewerkschaften bieten dafür immer wieder Anlässe und Rahmen. Sie sind nahe an der Basis. So erfahren sie früh von Chancen und Gefahren der wirtschaftlichen Entwicklung. Ihre Vertrauensleute in den Betrieben und die gewählten Arbeitnehmervertreter können – wenn sie ihre Aufgabe verantwortlich erfüllen – eine enorme Kaminwirkung von unten nach oben erzeugen. Gerade in Zeiten vieler prekärer und befristeter Arbeitsverhältnisse, die eine Verortung der Mitarbeiter in ihrem Betrieb und in ihrer persönlichen Lebensplanung behindern, bieten sie Beteiligung an. „Für das Gelingen einer demokratischen Willensbildung muss mehr als die Einrichtung demokratischer Verfahren“ gewollt sein, schreibt Axel Honneth, Philosophieprofessor an der Universität Frankfurt. Denn „damit die Staatsbürger überhaupt Motive und Interesse aufbringen, sich an der öffentlichen Meinungs- und Willensbildung zu beteiligen, müssen sie die demokratischen Prozeduren als solche zu einem normativen Element ihrer alltäglichen Gewohnheiten gemacht haben.“ (Das Andere der Gerechtigkeit, Frankfurt am Main 2000, S. 308)

Wer die Augen öffnet, weiß, wie weit wir davon entfernt sind, diese Bedingung eines pulsierenden Gemeinwesens zu erfüllen. Er könnte sogar in Sorge sein, dass wir schon einmal erkämpfte Positionen wieder verlieren. Was hindert ihn, das Blatt vom Mund zu nehmen? – Wer die Welt verbessern will, muss keinen Augenblick warten.



PROF. BODO HOMBACH / ALEXANDER SCHWEITZER

GESPRÄCH DER HERAUSGEBER ZU THESEN UND INHALTEN DER GASTBEITRÄGE

Ist die wachsende Argumentationsarmut in der politisch-gesellschaftlichen Debatte gewollt? Oder nur Folge einer tatsächlich fehlenden Durchdringung der Themen durch die Politik(er)?

Alexander Schweitzer: „Sowohl als auch. Viele politische Akteure, allen voran die Kanzlerin, setzen auf eine Abkühlung der politischen Debatte bis hin zur Verweigerung. Frau Merkel will den politischen Diskurs auf ein Minimum reduzieren, das Prinzip der bewussten „Demobilisierung“ wird als Erfolgsrezept gepriesen.

Daneben gibt es zugegebenermaßen Politiker, die Mangels Kenntnis und Durchdringung wichtiger Themen nicht punkten können. Beide Phänomene reduzieren die politische Debatte in zentralen Fragen, die wir dringend brauchen, zu stark.“

Bodo Hombach: „Ich will die Kanzlerin von Kritik nicht ausnehmen, aber sie ist keineswegs Leitfigur argumentationsarmer Politik. Neben Politik, die sich zu wenig erklärt, sind die Adressaten politi-

scher Kommunikation furchtbar bescheiden geworden. Gehaltvolles Argumentieren ist in der Gesellschaft gegenwärtig wenig gefragt. Das spiegelt sich am Medienmarkt. Die das politische Wissen prägende Talkshow-Kultur lädt ihre Duellanten nicht wegen differenzierter oder abgewogener Sachkenntnis oder Meinungsäußerung ein, sondern wegen ihres Unterhaltungswertes. Moderatoren moderieren wenig. Sie setzen auf Polarisierung. Nicht das abgewogene Urteil oder ein schlüssiges Ende der Gesprächsrunde, sondern das Spektakel liefert die begehrte Sekundärkommunikation. Die Währung ist Aufmerksamkeit, nicht Aufklärung. Auch im Medienmarkt ist die Nachfrage entscheidend. Die Blogger-Szene steuert nicht gegen, sondern polarisiert noch fröhlicher.“

Wie hat sich nach Ihrer Beobachtung der politische Betrieb in Deutschland gewandelt?

Hombach: „Die politische Generation der Nach-Schröder-Ära hat Konsequenzen daraus gezogen, dass gestaltende, gegen Widerstände arbeitende Politik das Risiko des Machtverlustes in sich trägt. Denen scheint klüger, sich zurückzunehmen und dem Volk nach dem Mund bzw. der Meinungsumfrage zu reden. Die Politik hat ja auch „einiges auf die Nase bekommen“, wenn sie für Großprojekte, und seien sie noch so notwendig, gestritten hat.

Die berühmten Leitanträge der Parteitage sind seit vielen Jahren Meisterwerke der integrativen Mehrdeutigkeit. Angst vor Machtverlust ist ein starkes Motiv für grassierende Argumentationsarmut.“

Schweitzer: „Letzteres unterschreibe ich sofort, Parteitage würde ich differenzierter bewerten. Meinungsbildung ist ein dauernder Prozess, man darf nicht davon ausgehen, dass Parteitage einen abgeschlossenen Meinungsbildungsprozess darstellen. Sie sind in der Regel nur medialer Auftakt, von hier muss der politische Diskurs in der Partei und davon ausgehend in der Gesellschaft weitergeführt werden.“

Viele Politiker scheinen der Kraft des Arguments nicht mehr zu trauen. Statt mit intensivem Diskurs wollen sie politische Gegner wie die AfD durch Ignorieren klein halten...

Schweitzer: „Diese Strategie hat ja offensichtlich nicht funktioniert. Es ist Aufgabe von Politik, sich mit der AfD und ihren schlichten Thesen auseinanderzusetzen. Hier werden nur Ängste geschürt und eine nostalgische Vergangenheit heraufbeschworen, die es so nie gab. Die vermeintlich heile Welt von Familie und Kirche wurde auch schon in den 50er und 60er Jahren von heftigen Auseinandersetzungen erschüttert. Die Ratschläge der AfD führen nicht in die Zukunft. Das muss man den Menschen klar vor Augen führen. Ebenso wie den teilweise zwielfichtigen Hintergrund ihrer Protagonisten. Diese Herausforderung stellt sich allen politischen Parteien, schließlich hat jeder Stimmen an die AfD verloren.“

Hombach: „Der Erfolg von One-issue-Parteien hat auch damit zu tun, dass die großen Parteien zu lange mit sich selbst beschäftigt sind.

Entstehung und Erfolg neuer Parteien zeugen immer von Versagen der alten. Wenn die versagen, wurden neue wichtige Probleme nicht erkannt oder es taugen ihre Politiker im Vermittlungsprozess nicht. Es gilt, die politische Didaktik zu qualifizieren, um komplexe Sachverhalte verständlich zu vermitteln. Wir müssen um die Köpfe der Menschen ringen.“

Die deutsche Parteilandschaft wird ebenfalls von einem Veränderungsprozess durchgeschüttelt. Hätten Sie einen derartigen Absturz der FDP für möglich gehalten oder erwartet, dass sich die Piraten so schnell selbst versenken?

Hombach: „Ich habe schon heftigere und noch weniger vorhergesagte Umbrüche erlebt. In meinem Pass findet sich ein Stempel vom 9. November 1989. Mit Johannes Rau hatte ich einen Termin bei Egon Krenz. Ich fuhr zur Grenzstation an der Mauer und erlebte

die üblichen Schikanen: Ein stämmiger Grenzbeamte verlangte die Betriebserlaubnis für ein längst stillgelegtes Autotelefon. Es dauerte ewig, bis er mich passieren ließ. Zum Gespräch über eine deutsche Föderation kam ich zu spät.

Hätte mir zu diesem Zeitpunkt jemand gesagt, dass ich am Abend in Leipzig – da fanden die NRW-Kulturtage statt – den gleichen Grenzbeamten im TV mit verschränkten Armen und sehr verunsich-



chert hinnehmen sah, wie sein Schlagbaum weggeschoben wurde, hätte ich das für lächerliche Fantasterei gehalten.

Die neue Rasanz politischer Prozesse ist eine zusätzliche Herausforderung für einen politischen Diskurs mit Aufklärungs- und Bildungscharakter.

Zur FDP: Ich bin überzeugt, die liberale Idee ist nicht tot. Man hat wichtigen Repräsentanten dieser Partei einfach nicht mehr geglaubt, einen Plan für die Zukunft zu haben.“

Schweitzer: „Der Überraschungserfolg der Piraten lag zunächst einmal an ihrer Beherrschung der Kommunikation in einer Netzge-

sellschaft. Das fehlte vor einigen Jahren noch im Instrumentenkasten der etablierten Parteien. Die digital natives entwickelten schnell und erfolgreich eine Kampagnenfähigkeit. Inzwischen haben die etablierten Parteien das Internet und die Sozialen Netzwerke besser begriffen, damit hat sich die Aufgabe der Piraten erledigt. Zumal sie umgekehrt nicht über das politische Handwerk verfügen und deshalb dort scheiterten, wo ihnen die Bürger Macht und Verantwortung gegeben haben.“

Wie schafft man im Informations-Tsunami „Internet“ Aufmerksamkeit für Relevantes?

Schweitzer: „Politiker dürfen ihr Publikum nicht unterschätzen, nur weil vermeintliche Banalitäten im Internet millionenfache Aufmerksamkeit bekommen. Und sich als Konsequenz in der Argumentation selbst reduzieren.“

Die meisten Menschen spüren, dass ein Weiterführen des Status Quo nicht reicht. Sie spüren, dass eine Politik, die sich auf bunte Bilder und eingängige Argumente reduziert, nicht weiterführt. Hier liegt ein Grund für die wachsende Wahlenthaltung.“

Hombach: „Die digitale Revolution ermöglicht eine Diversifizierung der Geräte, Verfahren und Erscheinungsformen. Jeder kann senden, auch wenn kaum einer zuhört. Vergleichbarer Informationsstand ist Vergangenheit. Internetbewohner könnten Inforiesen und Wissenszwerge werden. Das Netz kann auf- und einfangen. Es kann mobilisieren. Die Aufblähung der kommunikativen Möglichkeiten „verdünnt“ die Inhalte. Der öffentliche Diskurs zur Bildung des Konsens darüber, „wie wollen wir eigentlich leben“, leidet unter der endemischen Verarmung der Argumente. Positionen sind oft nur Posen. Haltungen haben eine geringe Halbwertszeit. Die beschworene Schwarmintelligenz wird selten auffällig. Verbraucherschutz für Medienkonsumenten gibt es nicht. Qualitätsanspruch beim Medien-

verbraucher vermuten aber nicht einmal die Öffentlich-Rechtlichen. Wir erleben eine Endsakralisierung der Medien. Einschaltquote, Auflage und vor allem Klickzahl sind die Handelsgrößen. Die politisch Interessierten bilden keinen großen Markt. Aber mit Politik hat kaum einer Primärerfahrung. Man bildet sein Urteil aus Sekundärerfahrungen. Hier liegt für die Medien auch die besondere Verantwortung. Wenn z. B. Stefan Raab mit seiner starken Wirkung auf junges Publikum nachweislich wirksam für hohe Wahlbeteiligung und politische Bildung eintritt, ist das mal ein gutes Zeichen.“

Die Medienwelt befindet sich aber im digitalen Zeitalter in einem gewaltigen Umbruch, Chefredakteure und Verlagsmanager suchen nach tragfähigen Überlebensstrategien, das heißt in erster Linie Bezahlmodellen. Man könnte zugespitzt behaupten, die haben andere Sorgen als einen qualitativ hochwertigen politischen Diskurs...

Hombach: „Medien und Journalisten haben einen besonderen Status, eine gesellschaftliche Rolle mit allerlei Privilegien. Einige nennen sie „vierte Gewalt“. Daraus kann die Gesellschaft Ansprüche ableiten. Erfreulicherweise steigern bestimmte Qualitätsmedien ihre Auflagen.

Die Politik darf aber nicht tatenlos zusehen, wenn das Internet wie eine ungestüme Naturgewalt daherkommt. In der klassischen Medienwelt herrschen Regeln und Gesetze, Verstöße gegen Persönlichkeitsrechte oder ethische Normen werden zum Beispiel vom Presseerat gerügt. Nichts davon im Netz. Dessen medienpolitische Kontrolle muss auf die politische Agenda. Zu lange hat die Politik den dramatischen Einfluss der neuen Technik verschlafen. Sie beginnt, sich zuständig zu fühlen, weil der Leidensdruck wächst. Von Zuständigkeit zur Kompetenz ist es noch ein langer Weg.

Medien sind beim Versuch gesellschaftlicher Aufklärung ein notwendiger Partner der Politik. Die humane Spannkraft der Gesell-

schaft wird gerade bis an einen Bruchpunkt getestet. Mir ist klar, dass große Ideale an uns Menschen scheitern, aber Medien, die den Menschen nicht dienen, dienen zu nichts. Wenn ich also über argumentative und aufklärerische Politik rede, rede ich automatisch auch über Medien. Die sind konstitutiv für unsere Demokratie, nicht nur als Wächter, sondern auch als Ausleuchter von Zusammenhängen und Hintergründen.“

Schweitzer: „Die Geschichte der Medien ist durch permanente Umbrüche gekennzeichnet. Es war auch eine Zäsur, als Axel Springer auf dem Fußboden seines Wohnzimmers eine Zeitung konzipierte,



die näher bei den Menschen war. Die Entwicklungen werden durch das Internet freilich rasant beschleunigt.

Geschwindigkeit ist jedoch bezogen auf den politisch-gesellschaftlichen Diskurs die einzige Qualität. Zur Vertiefung der Argumente trägt das Internet nicht immer bei. Es ist in der parlamentarischen Demokratie jedoch mittlerweile ein Ort für politische Debatten.

Ich möchte an dieser Stelle noch auf eine weitere gesellschaftliche Rolle der Medien eingehen, die sich in der aktuellen Phase der

Neuorientierung verliert. Für die Menschen, die sich in Stadt- und Gemeinderäten engagieren, ist auch ein Stück öffentliche Wahrnehmung und Anerkennung für die ehrenamtliche Arbeit wichtig. Wenn in den Zeitungen jedoch der Umfang der regionalen Berichterstattung ständig kleiner wird, sinkt damit auch die Motivation für diese überaus wichtige Arbeit.“

Reicht die Qualität unserer Politiker für die gerade im Bereich Kommunikation immer komplexeren Herausforderungen? Unternehmen formulieren detaillierte Anforderungsprofile und suchen weltweit mit aufwendigen Auswahlverfahren nach Führungskräften...

Hombach: „Das „Casting“ ist durch eine paar TV-Formate diskreditiert. Aber natürlich ist die politische Personalauswahl von größter Bedeutung. Einem unsympathischen Menschen glaubt man ungern, dass zwei und zwei vier ist. Bei einem sympathischen denkt man sogar darüber nach, wenn er behauptet, zwei mal zwei sei fünf. Kommunikation ist eben ein komplexer Prozess zwischen Menschen.“

Schweitzer: „Mir ist der Begriff „Casting“ selbst im neu definierten Wortsinn suspekt. Ich habe die – vielleicht zu romantische – Vorstellung, dass der innere Drang zur gesellschaftlichen Veränderung Menschen in die Politik führt. Die lassen sich nicht durch eine attraktive Stellenbeschreibung locken oder finden. Ich bin fest überzeugt, Menschen unterschiedlichster Herkunft und Bildungsniveaus zieht es in die Politik, weil es für sie eine Herzensangelegenheit ist, die Dinge stellvertretend für andere zu klären.“

Hombach: „Den Dissens brauchen wir nicht aufzulösen. Erfolg im politischen Alltag braucht sicher Talent. Wer sich in Vorwahlen oder Abstimmungen in den Parteigremien durchsetzt, wird wohl über Sympathie und Überzeugungskraft verfügen. Wenn er noch über den Tellerrand einer Partei hinaus wirken und neue Gruppen gewinnen kann, ist das gut.“

Aber meinen drängenden Wunsch nach mehr Qualität, Überzeugungskraft und Erfahrungsppluralität der politischen Akteure will ich stehenlassen. Wenn Politiker im Vermittlungsprozess nicht taugen, öffnen sich Türen für Vereinfacher und Demagogen. Professionelle politische Didaktik kann komplexe Sachverhalte verständlich ver-



mitteln. Der Zuhörer muss dem Nachbarn noch am nächsten Tag über den Gartenzaun hinweg sagen können: „Ich bin überzeugt, weil“. Es ist sehr bedauerlich, dass diese Eingängigkeit von den Politikern zu oft besser beherrscht wird, für die Verwirrung und Demagogie Anliegen ist.

Auch hier liegt ein Grund für unser Buch. Es will ermuntern, die argumentative und aufklärerische Qualität wieder stärker in den Fokus zu nehmen.“

Dialog hat zwei Seiten, sind die Bürger heute noch willens und in der Lage, einem anspruchsvollen Prozess der Meinungsbildung zu folgen?

Schweitzer: „Es gehört zu den herausragenden Fehlern in der Politik, die Menschen zu unterschätzen. Daraus entsteht unter

anderem Argumentationsverweigerung als politisches Konzept. Weil man die Menschen für zu wenig informiert hält, reduziert man sich selbst in der Argumentation.

Aber ich sage auch: Ein mündiger Bürger hat eine Holschuld an den Staat und seine Institutionen. Er muss sich auch mit komplexerer Argumentation auseinandersetzen.“

Hombach: „Den Anspruch an den Konsumenten nach einem höheren Niveau im Dialog unterschreibe ich in vollem Umfang. Trillerpfeifen-Demokratie reicht nicht aus. Es wird höchste Zeit, den Standpunkt: „Ich unterstütze die Energiewende, aber bitte keine Leitungen, die ich von meinem Vorgarten aus sehen kann“, deutlich zu kritisieren. Politik hat für das Gemeinwohl zu stehen.

Die Bürger lassen sich mitnehmen, wenn sie erkennen, dass bestimmte Maßnahmen wichtig sind und sie am Erfolg beteiligt werden. Sie werden misstrauisch, wenn der Henker sagt: „Wir ziehen doch am gleichen Strang“.

Natürlich haben sie auch ein Recht zu entscheiden, wie weit sie einer öffentlichen Debatte folgen wollen. Vor allem, wenn sie nur als künstliche Aufgeregtheit daherkommt. Dann könnte die Verweigerung ein Zeichen aufklärter und politischer Reife sein.“

Schweitzer: „Relevanz und Nähe zu den Menschen kennzeichnet die Qualität eines gesellschaftlichen Diskurses. Die Bürger lassen sich mobilisieren, wenn es um ihre eigenen Belange geht. Das hat die Beteiligung an der Abstimmung in Schottland über die Unabhängigkeit gezeigt.“

Hombach: „Das schottische Beispiel belegt: Die Menschen haben zwei - vielleicht mehr - Seelen in ihrer Brust. Einerseits suchen sie das Gute in der globalisierten Welt, andererseits wollen sie regional verwurzelt bleiben. Auch in einem vereinten Europa sollte Regionalität bis hin zur Kauzigkeit möglich sein. Saumagen darf eine Pfälzer Spezialität bleiben, Champagner nur aus der Champagne kommen

und Kölsch nur in Köln gebraut werden – ohne EU-Vorschriften zur Herstellung. Wenn wir das regionale Wohlgefühl der Menschen zulassen und intelligent mit der ganzen Welt vernetzen, ist Föderalismus trotz gelegentlicher Umständlichkeiten die Lösung für viele Probleme und macht vernünftige Europäisierung und die Öffnung zur Welt möglich.

Umfragen zeigen, dass auch die Deutschen eine hohe Bereitschaft haben, Dinge zu lösen, die nur supranational zu lösen sind, wie Umweltschutz oder Verteidigung. 83 Prozent haben sich in Umfragen für unsere Akademie BAPP für eine gemeinsame Verteidigungspolitik ausgesprochen. In der Politik ein Thema, das niemand auf die Tagesordnung setzt.“

Sind denn dann die politischen Institutionen und Repräsentanten noch zeitgemäß? Eine überwältigende Mehrheit der Deutschen wünscht sich längst Günther Jauch als Bundeskanzler...

Schweitzer: „Quereinsteiger sind selten erfolgreich in der Politik. Ich bin ein großer Anhänger der parlamentarischen Demokratie, weil sich bis heute im organisierten Zusammenleben der Menschen keine bessere Alternative gezeigt hat. Dennoch kann man feststellen, dass sich der Austausch zwischen Bürgerinnen und Bürgern und Politik verschlechtert hat.

Es gelingt immer weniger, die Debatten aus dem Parlament, den Ausschüssen und Gremien, in die Öffentlichkeit zu tragen. Daraus hat sich bei vielen Politikern ein Stück Resignation entwickelt, nach dem Motto: „Dann bleiben wir halt im Parlament unter uns...“

Wir müssen genau diese Haltung abstreifen, uns zwingen, die wesentlichen Argumente noch mehr in die Öffentlichkeit zu tragen. Politik sollte in der Lage sein, Botschaften und Inhalte so zu formulieren, dass sie die Menschen erreichen. Das ist auch eine Pflicht gegenüber den Wählerinnen und Wählern. Dazu gehört auch, das

Phänomen Internet angemessen zur Kenntnis zu nehmen, seine Kommunikationsformen zu beherrschen.“

Hombach: „Wie zukunftsfest das politische System ist, hängt von den Bürgern ab. Bis heute sind demokratisch-parlamentarische Strukturen – die man natürlich immer wieder überprüfen und anpassen kann – die intelligenteste Lösung des Problems der Macht. Alle anderen sind letztlich erfolglos und gefährlich.“



Ich beobachte mit großem Interesse basisdemokratische Prozesse in der Schweiz. Ich bin mir sicher: Auf Dauer wird keine politische Entscheidung oder Institution Bestand haben, die nicht referendumsfest ist!“

Wie wird die demographische Entwicklung unsere gesellschaftliche Debatte verändern?

Schweitzer: „Wir sollten uns zunächst einmal von den aktuell so beliebten Horrorszenarien mit den Stichworten Altersarmut und Pflegenotstand lösen. In Wahrheit ist die Tatsache, dass wir alle länger und gesünder leben eine enorme Chance und gesellschaftliche Er-

zungenschaft. Es tut not, die Chancen in den Vordergrund zu stellen, ohne die Herausforderungen zu vernachlässigen: Wie halten wir die Generationen zusammen, wie verändern wir den Sozialstaat?“

Hombach: „Die Aufgabe, eine Zukunftsvision an die Wand zu malen, die Hoffnung macht, ist Charakteristikum einer Politik mit Führungsanspruch. Sie muss über Risiken, aber auch über Chancen aufklären, statt angstbesetzte Zukunftserwartung zu fördern. Sie muss sich gegen Irrationalität behaupten. Obwohl die Deutschen statistisch deutlich weniger Grund haben, sich um ihren Arbeitsplatz zu sorgen als viele europäische Nachbarn, liegen sie in allen Umfragen bei wirtschaftlichen Zukunftsängsten weit vorne.“

Schweitzer: „Eine der größten Herausforderungen zukunftsweisender Politik liegt in dem Phänomen, dass gesellschaftliche Innovationen kaum noch wie früher von der jüngeren Generation getrieben und durchgesetzt werden kann. Im Jahr 2017 wird die Generation 55 plus vorhersehbar die Wählermehrheit stellen.

Wir müssen verhindern, dass die Jüngeren zu kurz kommen oder sogar untergepflügt werden. Wenn die 14- bis 25-jährigen Erwerbstätigen nur noch knapp 17 Prozent aller Berufstätigen stellen, gilt es deren Rechte im Bereich Mitbestimmung und Arbeitsschutz zu wahren. Es darf nicht sein, dass nur die Alterskohorte Ü50 ihre Interessen durchsetzt.“

Hombach: „Wählergruppen und Interessen in Ausgleich zu bringen, wird zunehmend schwieriger. Wir hatten schon Regionalwahlen, bei denen Transferleistungsempfänger die Wählermehrheit stellen. Deren Neigung, wirtschaftspolitische Maßnahmen den sozialpolitischen vorzuziehen, ist nicht sehr groß.“

Schweitzer: „Die Repräsentanz aller gesellschaftlichen Gruppen im politischen Prozess ist die zentrale Herausforderung. Ich beobachte mit großer Skepsis, wie sich die Debatte immer mehr auf die „Nichtwähler“ fokussiert. So werden zunehmend die Bürger verschreckt,

die sich noch bei Wahlen artikulieren. Dabei zeigen sie durch ihr Abstimmungsverhalten, welche Zukunftsmodelle in der Gesellschaft konsensfähig sind und mehrheitlich mitgetragen werden. Über die Motive der Verweigerer können wir nur spekulieren.“

Wo sehen Sie konkrete Ansätze für einen Veränderungsprozess in Politik und Gesellschaft?

Hombach: „Ich beobachte ein wachsendes Unbehagen vieler Menschen an der ferngesteuerten Kolonialisierung ihrer Zeit und ihrer Räume durch die totale Ökonomisierung, Kontrolle und Bevormundung. Sie fangen an, sich zu wehren. Das ist schwierig, denn der Fliegenfänger ist süß. Ich bin jedoch Optimist, das heißt Pessimist mit Lebenserfahrung. Ich glaube, dass verantwortete Freiheit noch nie in eine Sackgasse geführt hat. Manchmal muss man nur lernen, dass eine abweichende Haltung nicht die Folge von Dummheit oder Bosheit ist, sondern Gründe hat, die meiner eingeschränkten Wahrnehmung bisher entgangen sind.“

Oliver Burkhard

absolvierte eine Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten und arbeitete zunächst beim Statistischen Bundesamt in Wiesbaden. Er studierte danach Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Mainz. 1997 wechselte er zur IG Metall und war dort bis einschließlich 2012 in unterschiedlichen Positionen bis hin zum Tarifleiter beim IG Metall-Vorstand und anschließend als Bezirksleiter in Nordrhein-Westfalen tätig. Seit Februar 2013 ist Oliver Burkhard Mitglied des Vorstands, seit April 2013 Arbeitsdirektor der ThyssenKrupp AG.

Silke Eilers

war während ihres berufsintegrierenden Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Ludwigshafen als Sachbearbeiterin und Übersetzerin in der internationalen Vertriebsabteilung der Koenig & Bauer AG in Frankenthal tätig. Nach ihrem Abschluss als Diplom-Betriebswirtin (FH) übernahm sie im gleichen Unternehmen Aufgaben in den Bereichen Personalentwicklung und Personalbetreuung, Hochschulmarketing und Nachwuchskräfteförderung. 2003 wechselte sie an das Institut für Beschäftigung und Employability IBE.

Dr. Klaus Engel

ist Vorstandsvorsitzender der Evonik Industries AG und Kuratoriumsvorsitzender der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik (BAPP) GmbH. Zwischen 1999 und 2006 war er zunächst als Mitglied des Vorstandes, später als Vorstandsvorsitzender und Vorsitzender der Geschäftsführung für die Brenntag AG bzw. Brenntag Management GmbH tätig. Es folgten Beschäftigungen als Vorstandsmitglied der RAG und Vorstandsvorsitzender der Degussa AG. Seit Januar 2007 ist Dr. Engel zunächst als Mitglied des Vorstandes, seit 2009 als dessen Vorsitzender für die Evonik Industries AG tätig.

Prof. Dr. Klaus Gretschmann,

war Generaldirektor im EU Ministerrat sowie Ministerialdirektor a.D. im Bundeskanzleramt. Lehrte in Köln, Maastricht, Florenz und Washington DC Finanzwissenschaft und politische Ökonomie. Er arbeitet heute als Berater in EU Angelegenheiten für Politik und Wirtschaft.
Website: www.klaus-gretschmann.eu

Prof. Bodo Hombach

ist Präsident der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik (BAPP) GmbH. Prof. Hombach wurde 1998 unter Bundeskanzler Gerhard Schröder zum Bundesminister für besondere Angelegenheiten und Chef des Bundeskanzleramtes berufen. Anschließend war Prof. Hombach von 1999 bis 2001 als Sonderkoordinator des Stabilitätspakts für Südosteuropa in Brüssel tätig. Von Februar 2002 bis Februar 2012 war Prof. Hombach Geschäftsführer der WAZ-Mediengruppe. Seit Juni 2011 hat er den Vorstand der Brost-Stiftung inne, ist seit Februar 2011 Lehrbeauftragter an der Universität Bonn und wurde im November 2014 zum Honorarprofessor ernannt.

Prof. Dr. Jürgen Kluge

ist selbständiger Unternehmensberater, Director Emeritus McKinsey & Company und berät seit 2012 die Bank of America Merrill Lynch. Er ist Aufsichtsratsvorsitzender der Schmitz Cargobull AG, bekleidet diverse Mandate und engagiert sich in zahlreichen ehrenamtlichen Initiativen. Im August 2013 wurde er zum Honorarkonsul von Finnland für die Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz ernannt.

Prof. Dr. Thomas Leif

ist Chefreporter des Südwestrundfunks in Mainz und erster Vorsitzender des Netzwerks Recherche. Nach dem Studium war er als Journalist, Reporter und Politik-Redakteur vor allem bei der ARD und beim SWF tätig. Daneben publiziert er über den politischen Betrieb in Deutschland und ist Mitherausgeber des „Forschungsjournals Neue Soziale Bewegungen“.

Website: www.talk-republik.de

Christian Lindner

ist Mitglied des Landtages, Vorsitzender der Landtagsfraktion und des Landesverbandes der FDP in Nordrhein-Westfalen. 2013 wurde Lindner zum Bundesvorsitzenden der FDP gewählt. Zwischen 2009 und 2012 war Lindner Mitglied des Deutschen Bundestages sowie bis Ende 2011 Generalsekretär der Bundes-FDP. Von 2000 bis 2009 war er Abgeordneter des nordrhein-westfälischen Landtags, von 2004 bis April 2010 zugleich Generalsekretär des FDP-Landesverbandes Nordrhein-Westfalen.

Franz-Josef Overbeck

ist ein römisch-katholischer Theologe und Bischof. Seit 2011 ist er der Militärbischof der Deutschen Bundeswehr. Im März 2014 ist er darüber hinaus durch Papst Franziskus zum Mitglied des Päpstlichen Rates für die Kultur ernannt worden.

Prof. Dr. Jutta Rump

ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Darüber hinaus ist sie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen IBE. In zahlreichen Unternehmen ist sie als Projekt- und Prozessbegleiterin tätig.

Prof. Dr. Jürgen Rüttgers

war von 2005 bis 2010 Ministerpräsident von Nordrhein-Westfalen und von 1994 bis 1998 Bundesminister für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Seit 2011 ist er Rechtsanwalt in der Rechtsanwaltsgesellschaft BEITEN BURKHARDT in Düsseldorf. Zuvor war er von 1981 bis 2010 ordentliches Mitglied im Landesvorstand der CDU Nordrhein-Westfalen. Von 1987 bis 2000 war Prof. Rüttgers Mitglied des Deutschen Bundestages. Zudem war er von 1991 bis 1994 Erster Parlamentarischer Geschäftsführer der CDU/CSU-Bundestagsfraktion.

Alexander Schweitzer

ist seit November 2014 SPD-Fraktionschef im rheinland-pfälzischen Landtag. Vorher war er seit Anfang 2013 Minister für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz. Alexander Schweitzer war von 2011 bis 2013 Generalsekretär und Leitender Geschäftsführer der rheinland-pfälzischen SPD und ist seit 2004 Mitglied des Landespräsidiums.

Michael Vassiliadis

ist Vorsitzender der IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). Er ist seit Mai 2011 Präsident der Föderation Europäischer Bergbau-, Chemie- und Energiegewerkschaften (EMCEF) und seit Mai 2012 Präsident der Nachfolgeorganisation IndustriAll Europe. Darüber hinaus ist er stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der K+S AG, Evonik Industries AG und der STEAG GmbH sowie Mitglied im Aufsichtsrat der BASF SE.

