

# SENATE



Magazin für Politik, Gesellschaft und eine Ökosoziale Marktwirtschaft



Angela Merkel  
Ihre letzten  
Botschaften

Ausgabe 3/21  
Einzelpreis 5€

Jürgen Rüttgers  
Eine neue Erinnerungskultur

Peter Beyer  
Neue Partnerschaft mit alten Partnern

Volker Kronenberg  
Ein neuer Wind im Parlament

# Tesla Model Y

**Leasing  
ab mtl. 499,00 €<sup>1</sup>**

zzgl. MwSt., bei 5.000 € Mietsonderzahlung  
zzgl. Fracht und Nebenkosten

#### Optionale Services je pro Monat:

- Technik-Service 35,00 €
- Versicherungs-Service inkl. Schadenmanagement & GAP Versicherung, SB VK 1.000 €/TK 1.000 € 93,50 €
- Aral Fuel & Charge (Ladekarte inkl. Wagenwäsche) 1,50 €

#### Leistungsumfang:

Kilometervertrag, Laufzeit **48 Monate**

Gesamtleistung **40.000 km**

Andere LZ/LL-Kombinationen und zusätzliche Serviceleistungen auf Anfrage

#### 514 PS, 378 kW, 77,1 kWh Batteriekapazität

Elektrische Reichweite: 507 km (WLTP)<sup>2</sup>

Verbrauch komb.: 16,9 kWh/100 km<sup>2</sup>

CO<sub>2</sub>-Effizienzklasse: A+



**Unser individuelles Leasingangebot jetzt bis zum 28.02.2022 anfordern. Mehr unter [www.aldautomotive.de](http://www.aldautomotive.de).**



<sup>1</sup> Leasingrate monatlich bei 5.000,00 € Mietsonderzahlung (entspricht der Höhe der Bafa-Förderung – vom Kunden selbst zu beantragen) zzgl. MwSt., Fracht und Nebenkosten. Begrenzte Stückzahl – solange der Vorrat reicht. Gültig für den Zeitraum 11.10.2021 – 28.02.2022. Ein freibleibendes Angebot der ALD AutoLeasing D GmbH, das sich abschließl. an gewerbl. Kunden richtet. Bonität vorausgesetzt. Es gelten die allgemeinen Geschäftsbedingungen der ALD AutoLeasing D GmbH. Druckfehler, Irrtümer, Änderungen und Zwischenverkauf bleiben vorbehalten.

<sup>2</sup> Seit dem 01.09.2017 werden bestimmte Neuwagen nach dem weltweit harmonisierten Prüfverfahren für Personwagen und leichte Nutzfahrzeuge (Worldwide Harmonised Light Vehicles Test Procedure, WLTP), einem realistischeren Prüfverfahren zur Messung des Kraftstoffverbrauchs und der CO<sub>2</sub>-Emissionen, typgenehmigt. Seit dem 01.09.2018 hat das WLTP den neuen europäischen Fahrzyklus (NEFZ), das bisherige Prüfverfahren, ersetzt. Wegen der realistischeren Prüfbedingungen sind die nach dem WLTP gemessenen Kraftstoffverbrauchs- und CO<sub>2</sub>-Emissionswerte in vielen Fällen höher als die nach dem NEFZ gemessenen. Die angegebenen Werte dieses Fahrzeugtyps wurden bereits anhand des neuen WLTP-Testzyklus ermittelt. Nähere Informationen erhalten Sie beim Hersteller.

Abbildung kann kostenpflichtige Sonderausstattungen enthalten. Foto: Tesla



**ALD  
Automotive**



Herausgeber Norbert Streveld

## Aufbruch. Vertrauen. Zuversicht.

Die großen und vielfältigen Herausforderungen unserer Zeit benötigen richtungweisende Entscheidungen, die nicht nur das Leben der heutigen Generationen, sondern insbesondere auch die der kommenden prägen werden. Warum?

Gern wird der Begriff Krise im Kontext der bestehenden Herausforderungen verwendet. Das Wort Krise stammt aus dem Griechischen und bedeutet wörtlich übersetzt „schwierige Lage“. Laut Duden ist eine Krise eine schwierige Lage bzw. Situation. Eine Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt. Die Bundeszentrale für politische Bildung erläutert auf ihrer Website: „Große Krisen berühren sehr viele Menschen gleichzeitig. Diese Krisen haben dann nicht nur Einfluss auf das Leben Einzelner, sondern sie wirken sich auf ganze Länder, Kontinente oder auf die gesamte Welt als globale Krise aus. ... Krisen enden nicht zwangsläufig in Katastrophen.“

Die Welt ist im Wandel. Es geht einerseits um Klimaschutz, Klimaneutralität. Gleichzeitig auch um die Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit in der globalisierten Welt. Und andererseits um die Reduzierung sozialer Spannungen. Zur Bewältigung der hiermit verbundenen Herausforderungen benötigt es zuerst deren Akzeptanz, danach einer Aufbruchsstimmung, um nachhaltig Veränderungen herbeizuführen.

Die Corona-Pandemie, wie auch zunehmende Starkwetterereignisse, zeigen uns einerseits die Verletzlichkeit der globalisierten Welt deutlich auf, andererseits die mögliche Geschwindigkeit in der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen sowie die konsequente Anpassung an neue Gegebenheiten. Das gibt Vertrauen und Zuversicht.

Dabei sind Bildung und Innovation vielleicht unsere wichtigsten Ressourcen, die das Gestalten des Wandels auch gesellschaftlich und technologisch ermöglichen, zudem wichtige Säulen unseres Wohlstands. Neben der Wirtschaft ist die Gesellschaft längst global vernetzt. Soziale Medien ermöglichen es. Die Frage nach der Datensouveränität stellt sich dabei sofort. Hier kann Europa bei der Gestaltung ein Vorreiter sein.

Ein Gleichgewicht zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem zu ermöglichen, erfordert Kreativität, gute Lösungen, eine Strategie und eventuell eine Vision. Was es bestimmt erfordert, sind Rahmenbedingungen bzw. Leitplanken, die Agilität, Dynamik, Eigenverantwortung, (unternehmerische) Freiheit und nicht zuletzt soziale Teilhabe ermöglichen.

Die ökologischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen erfordern einen Diskurs und Lösungsansätze, die integrativ wirken, die die europäische wie auch globale Perspektive wahren. Technologischer Fortschritt und Innovationen sind dabei Teil der Lösung, sogar ein Schlüssel, ebenso Unternehmertum sowie wirtschaftliches Wachstum. Denn wirtschaftliches und qualitatives Wachstum ermöglicht erst die Finanzierbarkeit, gerade auch mit Blick auf die kommenden Generationen.

Die Sicherheit und der Wohlstand in Deutschland sind zu einem maßgeblichen Teil der Europäischen Union und dem Euro-Raum zu verdanken. Im Kontext der oben genannten Herausforderungen benötigt es also auch die Weiterentwicklung der europäischen Idee, um dieser und der gestiegenen geopolitischen Verantwortung gerecht zu werden.





Poppelsdorfer Schloss in Bonn

## POLITIK UND PARLAMENT

Zu wenig im Vergleich zu ihrem Start..... 8  
Lars Jaeger

Abschiedsworte einer Kanzlerin ..... 14  
Marc Härthe

Das Scheitern in Afghanistan trifft uns alle..... 18  
Fragen an Klaus Wittmann

„Future Skills“ – über die Notwendigkeit und Chancen zukunftsfähiger Bildung ..... 38  
Peter Spiegel

Wir brauchen einen Nationalen Sicherheitsrat ..... 56  
Michael King-Rolland

Reformpolitik – Zukunftscoalitionen und Sinnkrisen ..... 62  
Volker Kronenberg

Vom Patienten aus denken! ..... 70  
Axel Ekkernkamp und Christoph Brüssel

Ratlos zwischen Rückschritten und Fortschritten..... 88  
Dieter Härthe

Deutscher Afrika-Preis 2021 ..... 91

## EUROPA AKTUELL

Die USA sind zurück – aber wo bleibt die Europäische Union? ..... 28  
Walter Döring



Reformpolitik –  
Zukunftscoalitionen  
und Sinnkrisen

Seite 62



Wir brauchen  
einen Nationalen  
Sicherheitsrat

Seite 56



Das Scheitern in  
Afghanistan trifft  
uns alle

Seite 18





**IMPRESSUM**

**Herausgeber:**  
 Dr. Christoph Brüssel  
 Dieter Härthe  
 Norbert Strevel  
*ViSdP*  
 Adenauerallee 206  
 53113 Bonn  
 Tel: +49 (0)228-915-605-0  
 www.senat-deutschland.de  
 E-Mail: office@senat-deutschland.de

**Hauptstadtbüro:**  
 Schiffbauerdamm 40, 10117 Berlin  
 Tel: +49 (0)30-40 109950

**Redaktion:**  
 Dr. Christoph Brüssel (Chefredaktion)  
 Marc Härthe (Redaktionsleitung)  
 Astrid Herres (RvD)  
 Uly Köhler  
 Michael King-Rolland  
 Ewald König  
**Lektorat:** Alectis.de, Annette Meyer  
**Layout:** Heiner Stellmach  
**Druckerei:** Saxoprint  
**Auflage:** 10.000 Exemplare



Gastbeiträge geben nicht notwendigerweise die Meinung der Redaktion wieder. Trotz größtmöglicher Sorgfalt kann der Herausgeber keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen übernehmen. Nachdruck, auch auszugsweise unter Angabe der Quelle gestattet. Belegexemplar erbeten.



Zu wenig im Vergleich zu ihrem Start

Seite 8

**NACHHALTIGE WIRTSCHAFT**

Nachhaltigkeit in Unsicherheit? – „Effectuation effektuieren“ ..... 32  
 Apu Gosalia



1.700 Jahre jüdisches Leben in Deutschland


Seite 44

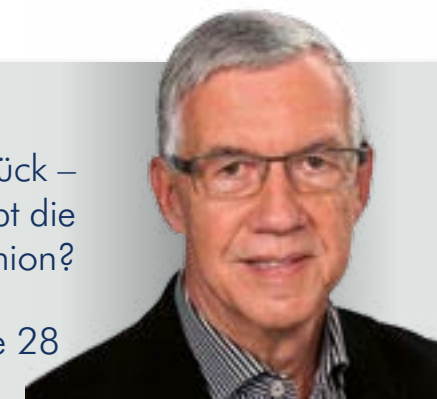
**WIRTSCHAFTSWELT**

Der Blueprint für digitale Transformationen im Mittelstand ..... 52  
 Andreas Rebetzky

„Unsere Daten – unsere Werte!“ ..... 92  
 Karl-Heinz Land

**KULTUR**

 Eine neue Erinnerungskultur – 1.700 Jahre jüdisches Leben in Deutschland..... 44  
 Jürgen Rüttgers



Die USA sind zurück – aber wo bleibt die Europäische Union?

Seite 28

**AUS DEM SENAT**

Gipfeltreffen in Kitzbühel ..... 78  
 Der Senat Europa, Schweiz, nimmt Fahrt auf..... 80  
 BundesConvent ..... 82  
 Senat der Wirtschaft auf UN-Klimakonferenz in Glasgow ..... 84  
 Klausurtagung Senatskommission Gesundheit zu Koalitionsverhandlungen..... 86



Dieses Magazin wird klimaneutral hergestellt.

Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.

*Artikel 14(2) Grundgesetz*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft





## Der Ausdruck: Niemals geht man so ganz

Der Eindruck:  
Von Herausgeber und Chefredakteur Christoph Brüssel

... etwas bleibt immer, manch Neuerung oder Veränderung ist flüchtig, zieht sich wieder zurück, verliert an Bedeutung oder Wahrnehmung. Die Nachhaltigkeit wird die Wirtschaft und die Politik nicht wieder verlassen.

Wie lange schon sprechen wir über Nachhaltigkeit in allen Bereichen, mit den erschreckenden Ereignissen der Pandemie und weiterer Krisen, Starkwetterereignissen und Klimafolgen zog ein starker Wille zu Transformationen in weiten Bereichen unseres Lebens ein. Ob nun als Ankündigung oder tatsächliche Umsetzung, jedenfalls ist Klimaschutz, Umweltgerechtigkeit und verbesserte Achtsamkeit plötzlich als Leitthema und wichtige Aufgabe hoffähig geworden. Beinahe schon droht das Wort Nachhaltigkeit durch inflationäre Nutzung in Glaubwürdigkeitszweifel zu geraten. Klar ist, die Bedeutung ist nicht zu verachten. Ökonomische, ökologische und soziale Achtsamkeit gehören in die Strategie jeder zukünftigen Entscheidung bei Unternehmen und ebenso in der Politik, ja auch im privaten Bereich. Die Nachhaltigkeit hat mit der Krisenerfahrung der letzten zwei Jahre einen hervorgehobenen Bedeutungsplatz erobert. Sie wird auch nicht „so ganz gehen“.

Wir haben erkannt, die so oft beschriebenen Krisen durch Klimawandel und Umweltrisiken sind nicht in einer fernen Zukunft, die uns sicher nicht treffen wird. Wir erkennen, diese Zukunft ist schon heute. Es ist so gegenwärtig, so greifbar, also begreifbar.

Auch Politiker haben erkannt, es geht was. Es ist möglich, mit drastischen Mitteln zu reagieren. Im Krisenfall einen Lockdown zu wagen und mal die ganze Gesellschaft mit der politischen „Pausentaste“ zu stoppen, die Wirtschaft beinahe komplett in den Leerlauf zu schalten, es geht offenbar. Wenn auch nur kurz und nicht wirklich gewollt, für Notfälle ist das Undenkbare denkbar geworden. Politik wird das nicht wieder vergessen.

Ganz wichtig, der Finanzsektor hat gelernt, Nachhaltigkeit ist keine Sozialromantik oder ein Marketingspiel. Nachhaltig agierende Unternehmen sind vorbereitet auf mögliche Krisen, sind resilienter, somit einfach risikoärmer. Es ist nicht ein plötzlich aufkeimender Altruismus der Börsenhelden oder Unternehmensberater, nüchterne Strategie, klarer Rationalismus stecken dahinter. Respektieren Unternehmen die Erfordernisse zur Klimagerechtigkeit und einer zukunftsorientierten Transformation, müssen weitere Krisen und Regulierungen durch die Politik nicht gefürchtet werden. Solche Investments sind schlicht sicherer.

Da wären noch die Menschen, wir in all unseren individuellen Entscheidungen. Die Nähe der krisenhaften Erfahrungen lassen die Wünsche und vor allem den Willen nach mehr Nachhaltigkeit zwingender werden. Verhalten ändert sich, Zielsetzungen werden bestimmter. Beim Kauf tatsächlich nach dem umweltgerechten Produkt greifen, nicht nur die Forderung danach in sich tragen. Die zehn Prozent Mehrpreis bewusst aufwenden, wenn es doch der Sache wirklich dient. Die eigene Berufsplanung mit Zielen der Transformation verbinden und so handeln. All das ergibt eine Veränderung bei Konsumenten, dadurch auch bei den Produzenten. Eines der Hauptprobleme, der Fachkräftemangel, wird von denen leichter überwunden, die einen wertigen Arbeitsplatz in nachhaltigem Umfeld und entsprechendem Image anbieten können.

Die Krisen haben es erforderlich gemacht, die Wege sind erkannt, die Notwendigkeit wird gespürt, die Tore zur Transformation in eine Marktwirtschaft mit starker Aufmerksamkeit für die Balance von Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung sind geöffnet. Erfolge und Nutzen zeigen sich überraschend stringent. Warum sollte uns dieser Erkenntnisgewinn wieder verlassen, die Nachhaltigkeit in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik ist als Thema etabliert, das wird uns erhalten bleiben.

... niemals geht man so ganz.





Umweltpolitik unter Angela Merkel

## Zu wenig im Vergleich zu ihrem Start

Von Lars Jaeger

Angela Merkel wird sehr bald, nach fast 16 Jahren an der Macht – nur drei Monate weniger als Rekordhalter Helmut Kohl, ihre politische Karriere als deutsche Bundeskanzlerin beenden. Sie regierte zuerst in einer Koalition mit der SPD, dann ab 2009 für vier Jahre mit der FDP und seit 2013 wieder mit der SPD. Die Presse – und

in einigen Jahren dann wohl auch die Historiker – sehen die Zeit gekommen, ihre politischen Tätigkeiten zu beurteilen. Erste repräsentative Umfragen, z.B. die von Infratest dimap für den ARD-Deutschlandtrend, ergeben, dass die Deutschen auf die letzten 16 Jahre mit Merkel mehrheitlich positiv zurückblicken.

Lars Jaeger  
Physiker und Philosoph





Angela Merkel 2007 beim Besuch in Grönland

Ein wesentlicher Bestandteil dieser Beurteilung muss ihre Umweltpolitik sein. Als sie nach sieben Jahren einer rot-grünen Regierungskoalition an die Macht kam, lag die Latte für eine gute Umweltpolitik bereits sehr hoch.

Deutschland galt damals mit der von den Grünen im Konsens mit der SPD vorangetriebenen klimapolitischen Beschlüssen als weltweiter Vorreiter einer beherzten und aktiven Umweltpolitik. Und Merkel hatte sich schon selbst von 1994 bis 1998 als Umweltministerin unter Kohl engagiert. So war sie dann auch 1995 die Gastgeberin der ersten UN-Klimakonferenz in Berlin (COP-1), an der es zu einer – noch unverbindlichen – Abmachung für den Einstieg in die internationale Reduzierung von Treibhausgasen kam. Bei den nachfolgenden Verhandlungen zum Kyoto-Protokoll 1997 setzte sich Merkel für vergleichsweise hohe Reduktionsziele ein. Als Physikerin verstand sie das Thema so gut wie kaum ein(e) andere(r) Politiker(in).

So erschien Merkel 2005 mit dem Fokus auf Klimaschutz aus klimapolitischer Sicht als Idealbesetzung für eine CDU-Kanzlerschaft, die die aktive Klimapolitik fortsetzt (auch wenn die CDU insgesamt noch weit davon entfernt lag, umweltpolitisch beherzt aufzutreten), nachdem die rot-grüne Vorgängerregierung Deutschland bereits zu einem der umweltpolitisch innovativsten Länder der Welt und den Klimaschutz auch im Inland sehr populär gemacht hatte.

Doch wie lässt sich die deutsche Umweltpolitik in den Jahren ihrer Kanzlerschaft nun aus der Retrospektive beurteilen? Betrachten wir dafür ihre ver-

schiedenen Epochen. Während Merkels erster Periode als Kanzlerin mit der im Parlament nahezu gleichstarken SPD als Koalitionspartner wurde das rot-grüne Energiepaket kaum angefasst, zum Ärger der Grünen aber auch kein Stück weiter vorangetrieben. Immer wieder redete Merkel öffentlich über eine aktive Klimapolitik, wie zum Beispiel bei ihrem ersten Treffen mit dem neu gewählten US-Präsidenten Barack Obama 2009, wo beide eine gemeinsame Linie bezüglich der Frage der Erderwärmung und den notwendigen Reaktionen darauf betonten.

So erwarb sie sich rein aufgrund ihrer Worte den Ruf, eine „Klimakanzlerin“ zu sein. Tatsächlich redete Merkel auf europäischer und globaler Ebene gern positiv über Klimaziele. So brachte sie beim G8-Gipfel in Heiligendamm, nahe ihrer Heimat, das (unverbindliche!) „2-Grad-Ziel“ beim Klima durch. In Brüssel drängte sie als EU-Ratspräsidentin die Europäer zu einem ambitionierten (aber ebenfalls unverbindlichen) Klimaziel bis 2020.

Auf nationaler Ebene jedoch, wo sie die Macht hatte, solche dann auch umzusetzen, kam so gut wie gar nichts von ihr und ihrer Regierung. Hier vergingen die ersten vier Jahre ihrer Kanzlerschaft ohne eine einzige bedeutende klimapolitische Initiative. Im Gegenteil: Merkel knickte regelmäßig vor dem Wirtschaftsflügel ein.

So schwächte sie zum Beispiel auf Druck der Autoindustrie die schon beschlossenen EU-Grenzwerte für Autos noch ab. Und als dann im Herbst 2008 die Finanzkrise aus Amerika nach Europa schwappte, nahm ihr dies den Fokus auf Klimapolitik für den Rest der Legislaturperiode komplett weg.



Noch schlimmer verlief es während ihrer zweiten Legislaturperiode, als sie die von ihren Parteianhängern so stark herbeigesehnte Koalition mit der FDP einging. Im Oktober 2010 entschied die Merksche Regierung den „Ausstieg aus dem Ausstieg“ zurück in die Atomenergie. Unter dem Protest der rot-grünen Opposition, die in der Atomenergie zurecht keine valable Lösung für die Klimakrise sah, verlängerte die Merksche Regierung die Laufzeiten aller aktiven deutschen Kernkraftwerke wieder und annullierte damit den Atomkonsens der rot-grünen Regierung zuvor. Die sieben vor 1980 in Betrieb gegangenen Kernkraftwerke erhielten die Erlaubnis, für zusätzliche acht Jahre Strom zu produzieren, bei den übrigen zehn wurde die Laufzeit um 14 Jahre verlängert. Dies entsprach der bis heute bestehenden Illusion der FDP, dass die mit hohen Risiken kommende Spaltung von Atomkernen der geeignete Ansatz zur Verringerung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes in die Luft sei. Doch nur ein halbes Jahr später, am 11. März 2011, kam es in Fukushima, Japan, zu einer Nuklearkatastrophe, woraufhin Merkel eine komplette Wende von ihrer opportunistischen Atom- und Energiepolitik vollzog.

Zunächst verkündete sie ein dreimonatiges Moratorium für die ältesten deutschen Kernkraftwerke. Am 6. Juni 2011 beschloss ihr Kabinett dann das endgültige Aus für die acht Kernkraftwerke und einen stufenweisen kompletten Atomausstieg Deutschlands bis 2022. Es schien, dass die Physikerin Angela Merkel erst mit dem Desaster von Fukushima endlich verstanden hat, welche Katastrophen Kernkraftwerke bei unkontrollierten Kernspaltungen auslösen können.

Absurderweise wird Merkel heute als die Person wahrgenommen, die den deutschen Atomausstieg vorangetrieben hat. Dabei agierte sie genau andersherum: Sie wollte den von der rot-grünen Vorgängerregierung beschlossenen Atomausstieg eigentlich wieder umkehren und wurde dann von der Realität schnell eines Besseren belehrt.

Man kann von Glück sprechen, dass Merkel für diesen Schritt gegen den Widerstand konservativer Parteikollegen und der FDP opportunistisch genug war und gerade im Angesicht der japanischen Atomkatastrophe auf die nach wie vor starke Klimasensitivität der in dieser Hinsicht noch von Rot-Grün geprägten deutschen Wähler setzte.

In der bis zum Ende ihrer Kanzlerschaft andauernden zweiten Koalition mit der SPD erwies sich leider auch die SPD nicht mehr als die Klimapartei, die sie unter Rot-Grün noch gewesen war.

So scheiterte Sigmar Gabriel, der inzwischen vom Umwelt- ins prestigeträchtigere Wirtschaftsministerium gewechselt hatte, daran, die Kohle mit einer stärkeren Abgabe zu belegen, um sie aus dem Markt zu vertreiben, an den Gewerkschaften. Mit der Zeit wandte er sich dann immer mehr vom Energiegesetz ab, das seine Partei noch mit den Grünen aufgesetzt hatte. So betrieb er zuletzt sogar eine intensive Lobbyarbeit für die deutsche Kohleindustrie.

Kaum je zuvor hat ein deutscher Kanzler eine derart große Diskrepanz zwischen Reden und der konkreten politischen Gestaltung hinterlassen wie Merkel dies getan hat. Eine gute Klimapolitik war für Merkel oft nur ein Thema für schönes Wetter. Das hatte auch negative Konsequenzen für die internationale Klimadiskussion, in der es eben nicht gut ankommt,





wenn man etwas mit großen Worten ankündigt und es dann selbst nicht umsetzen will. So gab sie indirekt sogar den sehr aktiven chronischen Klimaskeptikern in den USA Aufwind.

Dies zeigte sich dann auch in den internationalen Ratings. Zu Beginn ihrer Kanzlerschaft lag Deutschland auf dem bekannten Klimaschutz-Index (KSI), der die Klimaschutzleistungen von 57 Staaten betrachtet, die zusammen für mehr als 90 Prozent der globalen Treibhausgasemissionen verantwortlich sind, auf den ganz vorderen Plätzen. Doch nach zehn Jahren Merkel war das Land ins Mittelmaß abgerutscht, wo es bis heute steht.

Von der Führung unter den reichsten Ländern für eine bessere Klimapolitik zu Beginn ihrer Kanzlerschaft hin zu einer Politik der Mehrheit aller Länder, die weit hinter dem Notwendigen liegt, so lässt sich Merkels klimapolitische Bilanz zusammenfassen. Man könnte es auch etwas direkter formulieren: Ihre Klimabilanz ist eine Katastrophe. In ihren ersten Jahren wurde Merkel noch als Klimakanzlerin gesehen, doch aus heutiger Betrachtung auf ihre nun bald beendete Kanzlerschaft kann diese

Bezeichnung falscher wohl kaum sein. Deutschland kam beim Klimaschutz in den letzten 16 Jahren nirgendwo hin.

Wie weit die Gesellschaft und internationale Politik jedoch unterdessen ist, nicht zuletzt in Anbetracht der klaren Klimaveränderungen in den letzten Jahren, lässt sich nahezu täglich beobachten. So tendieren die internationalen Aktionen heute gegen den realen deutschen Trend (nicht aber gegen die verbalen Sprüche Merkels) für eine aktivere Klimapolitik. Betrachten wir dafür mal ein von der Öffentlichkeit etwas weniger beachtetes Feld, den Handel mit Zertifikaten für CO<sub>2</sub>-Emissionsrechte, d.h. für das Recht von Energiefirmen, CO<sub>2</sub> in die Atmosphäre zu emittieren. Dieser sollte bereits in den Nullerjahren einem einfachen Marktprinzip folgen.

Doch gab es in der Praxis lange massiven Widerstand der Konzerne und Wirtschaftsverbände gegen einen solchen Emissionspreis und -handel, wobei diese auch recht erfolgreich auf Merkel einzuwirken vermochten. So blieb das freie Angebot an CO<sub>2</sub>-Zertifikaten lange hoch und der Preis dafür entsprechend niedrig.



*Der gerade herausgekommene AR6-Report der Klimamodelle weist mit ungewöhnlicher Deutlichkeit darauf hin, wie stark und schnell sich die Klimakrise in den letzten 15 bis 20 Jahren entwickelt hat*

Noch 2009 erhielten deutsche Unternehmen 90 Prozent der Zertifikate kostenlos. Erst 2013 wurde zum Wendejahr, als die EU-Kommission einen zentralen Versteigerungsplatz für alle EU-Länder durchsetzte. Für die Energiebranche gab es nun keine geschenkten Zertifikate mehr, sie musste nun 100 Prozent ihrer Emissionsrechte erwerben. Dabei wurden immer mehr Branchen in den Emissionshandel einbezogen, in dem die Zertifikate nun nicht mehr einfach verkauft, sondern, wie Aktien, marktkonform versteigert und dann öffentlich gehandelt werden. Es vergingen weitere fünf Jahre, bis die vergangenen überschüssigen Zertifikate abgeschöpft waren und ihre Preise endlich wie gewünscht anstiegen. Lag er lange bei gerade einmal fünf Euro pro Tonne, so verfünffachte er sich von 2018 bis 2019. 2019 und 2020 pendelte er zwischen 25 und 30 Euro, um dann Ende 2020 auf über 32 Euro, im Februar 2021 auf fast 40 Euro, im Mai 2021 auf über 50 Euro, Anfang Juli bis auf 57,50 Euro und Ende August auf knapp über 60 Euro zu steigen. Aber auch dieser Preis ist immer noch weit entfernt von der Deckung der tatsächlichen Kosten der CO<sub>2</sub>-Emission. Das deutsche Umweltbundesamt schätzt den Schaden auf 180 Euro pro Tonne emittiertes CO<sub>2</sub>. So langsam beginnt sich eine Anpassung der Wirtschaft an die notwendigen Schritte gegen den Klimawandel zu entwickeln, vielleicht nicht ganz zufällig zur gleichen Zeit, in der Merkel ihr Kanzlerdasein

beendet. Der gerade herausgekommene AR6-Report der Klimamodelle der CMIP6-Serie (erster Teil) weist mit ungewöhnlicher Deutlichkeit darauf hin, wie stark und schnell sich die Klimakrise entwickelt. Wir haben hier die Dauer von ca. 15–20 Jahren verschlafen, um angemessen auf diese Entwicklung zu reagieren. Es ist wohl kein kompletter Zufall, dass dies genau der Dauer der Merkelschen Kanzlerschaft entspricht.

Lars Jaeger hat Physik, Mathematik, Philosophie und Geschichte studiert und mehrere Jahre in der Quantenphysik sowie Chaostheorie geforscht. Er lebt in der Nähe von Zürich, wo er zwei eigene Unternehmen aufgebaut hat, die institutionelle Finanzanleger beraten, und zugleich regelmäßige Blogs zum Thema Wissenschaft und Zeitgeschehen unterhält. Überdies unterrichtet er unter anderem an der European Business School im Rheingau. Die Begeisterung für die Naturwissenschaften und die Philosophie hat ihn nie losgelassen. Sein Denken und Schreiben kreist immer wieder um die Einflüsse der Naturwissenschaften auf unser Denken und Leben. Sein neuestes Buch „Sternstunden der Wissenschaft“ ist im Suedverlag erschienen.

Unser Ziel ist eine ökologische und soziale Marktwirtschaft. Wir müssen dabei die Nutzung der Umwelt aus einem Rahmenkonzept heraus begrenzen.  
Das hat mit Planwirtschaft überhaupt nichts zu tun.

*Klaus Töpfer*  
*Ehrensator des Senats der Wirtschaft*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft





Angela Merkel

# Abschiedsworte einer Kanzlerin

Die Ära Merkel ist vorüber – was waren ihre letzten Botschaften?



Von Marc Härthe

Für Kinder und Jugendliche bis zum Alter von 16 hat es nie eine andere Person als Bundeskanzlerin gegeben. Jetzt aber räumt Angela Merkel ihren Posten und die Zeit der Rückblicke auf ihre Ära bricht an. Finanzkrise, Ausstieg aus Wehrpflicht und Atomkraft, Flüchtlingswelle, Corona-Pandemie hießen die Herausforderungen, denen sich die diplomierte Physikerin stellen musste. Aber welche Botschaften hatte Merkel selbst auf ihrem Weg von der großen politischen Bühne? Eine Zusammenfassung ihrer letzten Bundestagsrede als Kanzlerin: Zunächst nahm sie sich aktuellen Problemen an – es ging um den Rückzug aus Afghanistan. Hier dankte Merkel besonders den eingesetzten Soldatinnen und Soldaten der Evakuierungsmission.

*„Da es in der Tat, insbesondere im Bereich der Entwicklungspolitik, nicht gelungen ist, alle schutzbedürftigen Personen zu evakuieren, war es richtig, dass der Bundesaußenminister in die Nachbarstaaten gereist ist, um Probleme zu besprechen, wie wir Ausreisen auch in Zukunft möglich machen und unserer Verantwortung nachkommen. Und genauso war es richtig, mit den Nachbarstaaten darüber zu reden, wie wir helfen können, humanitäre Probleme dort zu lösen. Genauso ist es richtig, dass wir uns um die humanitäre Lage in Afghanistan, ganz besonders im Hinblick auf Hunger und medizinische Versorgung, weiter kümmern werden.“*

Und weiter in Bezug auf die schwere Flutkatastrophe im Inland:

*„Es ist richtig und wichtig, dass wir heute den Hilfsfonds in Höhe von 30 Milliarden Euro verabschieden. Und ich habe den Menschen zugesagt – ich denke, das wird hier von allen geteilt –: Wir werden die Menschen, die von dieser schrecklichen, furchtbaren Flut betroffen sind, nicht vergessen. Der Wiederaufbau wird Monate, Jahre dauern, und deshalb brauchen wir hier einen langen Atem. Und das habe ich zugesagt.“*

Ausgehend von diesem Thema schlug Merkel den Bogen hin zum umstrittenen Thema Klimaschutz:

*„Deshalb will ich an dieser Stelle noch einmal darauf hinweisen, dass wir wichtige Weichen gestellt haben in dieser Legislaturperiode. Als ich Bundeskanzlerin wurde im Jahr 2005, da hatten wir 10 Prozent der Erzeugung von Energie, für den Strom, aus erneuerbaren Energien. Heute liegen wir deutlich über 40 Prozent. Aber viel wichtiger sind die systemischen Dinge, die wir in dieser Legislaturperiode in Angriff genommen haben und auf die zukünftige Regierungen aufbauen können: Das ist ein Klimaschutzgesetz mit jährlichen Budgets und Sektorzielen, das ist ein Expertenrat, und das sind Nachsteuerungspflichten, also ein Instrumentarium, mit dem wir wirklich bindende Möglichkeiten in der Hand haben. Zweitens haben wir die Bepreisung von CO<sub>2</sub> eingeführt, ein marktwirtschaftliches Instrument, mit dem wir auf die Reduktion von CO<sub>2</sub> viel besser reagieren können. Wir haben inzwischen eine Million Elektroautos. Wir haben den Ausstieg aus der Braunkohle miteinander vereinbart – im Übrigen im gesellschaftlichen Konsens, eine ganz wichtige Sache; denn Klimaschutz kann nur dann gelingen, wenn die Menschen im Lande auch mitgenommen werden. Das war immer der Ansatz der Großen Koalition, und das war auch richtig so.“*

Im weiteren Verlauf ging Merkel zusehends auf die Errungenschaften der ungeliebten Großen Koalition, aber auch die Fortschritte seit Beginn ihrer Kanzlerinnenschaft im Jahr 2005 ein:

*„Wir haben uns in der Großen Koalition immer vorgenommen, möglichst viele Menschen – so wie ich es eben beim Klimawandel gesagt habe – mitzunehmen bei diesem Wandel. Deshalb war ein zentrales Thema unserer Arbeit in den letzten Jahren, die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse in ganz Deutschland zu sichern, und zwar zwischen Ost und West, zwischen Stadt und Land. Eine Vielzahl der Maßnahmen der Bundesregierung hat sich genau mit diesem Thema beschäftigt. Ich kann hier nur Stichpunkte nennen: Behördenverlagerung insbesondere in die neuen Bundesländer, Stärkung der ländlichen Räume, das Thema „Wohnen in Ballungsgebieten“, Mietregulierung, Neubau von Wohnungen, Neubau von sozialen Wohnungen, das Wohneigentum für Familien. Wir haben eine Ehrenamtsstiftung gegründet, um das Ehrenamt in unserem Land zu stärken. Wir haben ja gesehen, welche Bedeutung dieses Ehrenamt hat, jetzt gerade in den großen Herausforderungen wie der Flutkatastrophe oder der Pandemie. Wir haben die Kommunen gestärkt, insbesondere auch durch die Übernahme von Kosten der Unterkunft.“*



*Wir haben den Rechtsstaat gestärkt durch einen einzigartigen Aufbau von mehr Personal und mehr Möglichkeiten. Und wir haben den Kampf gegen den Extremismus, insbesondere den Rechtsextremismus, geführt. Bei dem großen Thema Digitalisierung haben wir entscheidende Fortschritte erzielt. Ich will daran erinnern, dass wir inzwischen Verwaltungsleistungen digital anbieten, insbesondere die des Bundes. Wir haben die Infrastruktur ausgebaut. Bei Breitbandanschlüssen von mehr als 50 Megabit pro Sekunde waren wir am Anfang dieser Legislaturperiode bei 80 Prozent, jetzt sind es 94 Prozent. Wir haben eine Verfügbarkeit von LTE-Anschlüssen im Mobilfunk von über 99 Prozent. Das sind Dinge, die kann man benennen. Es gibt kleine Schwierigkeiten nach wie vor, an vielen Stellen graue Flecken und Ähnliches. Aber, meine Damen und Herren, im Großen und Ganzen haben wir deutliche Fortschritte gemacht, und das war richtig so.*

*Mit dem DigitalPakt Schule haben wir mit den Ländern gemeinsam 6,5 Milliarden Euro investiert; die müssen jetzt umgesetzt werden. Wir haben für digitale Innovationen 13,5 Milliarden Euro eingesetzt. Und ich will noch mal darauf hinweisen: Die öffentlichen Investitionen haben sich seit dem Jahre 2005 genau verdoppelt.*

*Das heißt also: Ein Schwerpunkt liegt bei den Investitionen. Ein zentraler Punkt ist der Schwerpunkt auf Wissenschaft und Forschung. Das ist die Quelle unseres Wohlstands für die Zukunft. Deshalb kann man sagen: Als ich 2005 Bundeskanzlerin wurde, lagen die Ausgaben für Forschung und Entwicklung bei 2,4 Prozent des Bruttoinlandsprodukts; heute sind wir bei über 3 Prozent. Wir haben deutliche Planungssicherheit für die 20er-Jahre durch Pakte für Forschung und Wissenschaftspakte, Exzellenzstrategie und vieles andere mehr.“*

In diesem Zusammenhang hob Merkel auch den Deutschen Beitrag zur weltweiten Pandemiebekämpfung hervor:

*„Der erste und bis heute zuverlässigste Test zum Nachweis des Virus wurde bereits zu Beginn der Pandemie in Deutschland, in der Charité in Berlin, entwickelt. Einer der überaus wirkungsvollen mRNA-Impfstoffe gegen das Virus wurde auch in Deutschland entwickelt – auch dank langjähriger zielgerichteter Forschungsförderung.“*

Den Weg Deutschlands durch die Corona-Pandemie sieht Merkel in dieser Rede als gelungen an, was sich an folgender Bemerkung ableiten lässt:

*„Und es war gut, dass wir wegen solider Haushaltspolitik in der Lage waren, in einer solchen außergewöhnlichen Situation sowohl im Inland das größte Konjunkturpaket auflegen zu können, das es jemals gab in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, als auch in Europa mit dem Wiederaufbaufonds in dieser ganz speziellen Situation einen neuen Weg zu beschreiten und Europa auch gut aus dieser Krise zu führen. Und dass heute die Zahl der Kurzarbeiter wieder unter 1 Million liegt, dass die Arbeitslosigkeit um die 2,5 Millionen liegt, 2005 waren es 5 Millionen, heute die Hälfte –, das ist solider Haushaltspolitik und richtigen Entscheidungen in der Pandemie zu verdanken, auf die die Große Koalition insgesamt stolz sein kann.“*

Zum Schluss der Rede verlieh Merkel ihrer Hoffnung Ausdruck, dass Armin Laschet neuer Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland wird. Dieser Wunsch ging, wie wir heute wissen, nicht in Erfüllung. Eine neue Große Koalition wird es nicht geben. Ebenso wenig wie einen Kanzler Armin Laschet. Angela Merkels Zeit als Kanzlerin wird dagegen Platz in den Geschichtsbüchern Deutschlands und Europas finden.



BAYERISCHER HOF



Garden



Palais Keller



Penthouse Garden Suite



Palais Montgelas



Atelier



Polar Bar

## DIE VIELLEICHT ÄLTESTE TRADITION UNSERES HAUSES: SICH SELBST IMMER WIEDER NEU ZU ERFINDEN.

Das seit 1841 privat geführte Hotel Bayerischer Hof ist mit seinen 337 Zimmern inklusive 74 Suiten eine Institution unter den internationalen Luxushotels.

40 moderne Bankett- und Konferenzräume für bis zu 2500 Personen warten auf Ihre Events und unsere fünf Restaurants und sechs Bars lassen keine kulinarischen Wünsche offen. Im Blue Spa erwartet Sie auf 1.300 Quadratmetern ein einzigartiges Wellness-Refugium über den Dächern Münchens. Das Live-Entertainment im Night Club ist legendär und die Komödie im Bayerischen Hof steht für bestes Boulevardtheater.

Unser hauseigenes Kino, die astor@Cinema Lounge, welches vom renommierten belgischen Kunstsammler und Interior Designer Axel Vervoordt gestaltet wurde, garantiert auf gemütlichen Lounge-Sofas Unterhaltung der Extraklasse. Axel Vervoordt prägte nicht nur die Palaishalle und die beiden Gourmetrestaurants Atelier und Garden, den „Süd- und Nordflügel“ sowie die luxuriöse Penthouse Garden Suite mit seinem Stil, sondern auch das Restaurant Palais Keller und die Veranstaltungsräume in unserem historischen Palais Montgelas.

### Hotel Bayerischer Hof

Promenadeplatz 2-6  
80333 München

Fon +49 89.21 20 - 0  
Fax +49 89.21 20 - 906

[www.bayerischerhof.de](http://www.bayerischerhof.de)  
[info@bayerischerhof.de](mailto:info@bayerischerhof.de)

LEADING  
HOTELS®

LEGEND  
Preferred  
HOTELS & RESORTS





Brigadegeneral a.D. Klaus Wittmann

# Das Scheitern in Afghanistan trifft uns alle

Eine Bilanz des längsten Bundeswehreinsatzes



Brigadegeneral a.D. Dr. Klaus Wittmann

Von Uly Köhler

**D**ie Bilder des überstürzten Abzugs aus Afghanistan sind wohl für immer im Gedächtnis. Verzweifelte Menschen versuchen, sich an startende Flugzeuge zu klammern. Was ist eigentlich beim Militäreinsatz in Afghanistan schiefgelaufen?

Der chaotische Abzug der NATO-Truppen aus Kabul wird in den nächsten Monaten noch für viele Sitzungen und Debatten sorgen. Aufklärung wird verlangt und nach Verantwortlichkeit gefragt. Dr. Klaus Wittmann ist ehemaliger Brigadekommandeur der Bundeswehr und Historiker. Von Anfang an befasst er sich mit dem 2001 begonnenen Afghanistan-Einsatz. Uly Köhler sprach mit ihm in Berlin.

Grundsätzlich: In Afghanistan ging es um viel mehr als einen „Militäreinsatz“. Der dortige Misserfolg ist nicht das Scheitern der NATO oder der Bundeswehr, sondern der Internationalen Gemeinschaft, die dem Militär einen viel zu großen Teil der Aufgabe überlassen hat.

Am Ende stand ein Abzug „mit Ansage“, bei dem man sich dem Gegner gegenüber zu einem Enddatum verpflichtet hatte, ohne dass dieser irgendwelche Zugeständnisse gemacht hat. Präsident Trumps Abkommen mit den Taliban schuf die Bedingungen für den Zusammenbruch.

Das Versagen der afghanischen Streitkräfte war ebenso absehbar. Und dass man für die Tausenden zu schützenden Personen, die als „Kollaborateure“ in Lebensgefahr sind, keine Evakuierung vor dem Abrücken der Truppen organisierte, ist eine Schande für die NATO und ihre Mitgliedstaaten.



**B**esonders bedroht sind in diesen Tagen die sog. Ortskräfte. Sie bangen um ihr Leben und hoffen auf zugesagte Hilfe. Wie hoch war die Gefahrenlage für Ortskräfte, als diese noch im Dienst der Bundeswehr standen?

Sie waren immer gefährdet, aber in ihrer engen Zusammenarbeit mit den Truppen der NATO- und Partnerstaaten bestand natürlich ein Schutzfaktor. Jetzt sind sie und ihre Familien schutzlos der Rache der neuen alten Herrscher ausgesetzt.

**W**ie war die Stimmungslage im afghanischen Militär, und warum hat es eigentlich kampfflos aufgegeben?

Die NATO-Truppen, auch die Bundeswehr, haben solide Ausbildungsarbeit geleistet. Im Training der afghanischen Sicherheitskräfte wurden manche militärische Standards in der Beherrschung von Waffen und Gerät, aber auch in Taktik und Operationsführung erreicht.

Zu der „selbsttragenden Sicherheit“, die auch nach der 2015 erfolgten Umwandlung der ISAF (International Security Assistance Force) in eine Ausbildungs- und Beratungsmission (Resolute Support Mission) das Ziel blieb, gehörte aber mehr: Motivation und Disziplin.

Angesichts einer korrupten Regierung und vielfach korrupter Kommandeure, die einen Teil des Soldes und der Vorräte für sich behielten, angesichts der großen personellen Verluste durch Terroranschläge und Kampfhandlungen sowie permanent hoher

Desertion, und schließlich angesichts der Bedrohung von Soldaten und Polizisten sowie ihrer Familien durch die Taliban stand hinter dem „Wofür“ ein riesiges Fragezeichen. Auf Einstellen der Kampfhandlungen, Übergabe von Waffen und Fahrzeugen, Überlaufen waren die Streitkräfte in den Monaten vor August 2021 längst eingestellt. Dafür hatte die Untergrundarbeit der Taliban gesorgt. Die Flucht des Präsidenten mag ein letzter Auslöser gewesen sein. Wofür weiter kämpfen?

**W**aren Taliban auch immer in der Bevölkerung vorhanden oder lebten sie alle in entfernten Gebieten? Und weiter gefragt: Wie groß ist die Unterstützung der Taliban aus der Bevölkerung, und woher kommt sie?

„Die Taliban waren nie ganz weg“ war vor Kurzem zutreffend eine Analyse im Deutschlandfunk überschrieben. Der Sturz ihres Regimes 2001 beendete nicht ihren Einfluss. Sie zogen sich größtenteils ins pakistanisch-afghanische Grenzgebiet zurück, wurden durch Pakistan unterstützt und infiltrierten ungeachtet des NATO-Militäreinsatzes erneut vor allem die ländlichen Gebiete Afghanistans. Dabei gewannen sie trotz ihrer Terroranschläge – nicht zuletzt wegen der Korruption in der Regierung und deren Unfähigkeit in punkto Versorgung und Sicherheit – zunehmend erneute Unterstützung in der Bevölkerung, jedenfalls außerhalb Kabuls.

Es darf auch nicht vergessen werden, dass die USA ab 2003 durch den Irakkrieg stark von Afghanistan abgelenkt waren, was erneutes Fußfassen der Taliban schon damals begünstigte.



**W**ieso konnten ohne die US-Amerikaner die Militäreinsätze durch die Europäer nicht fortgeführt werden?

Der militärische Einsatz folgte von Anfang an dem Grundsatz „together in – together out“. Das brachte einerseits die Bündnissolidarität zum Ausdruck, beruhte aber zugleich auf der Tatsache, dass nur die US-Streitkräfte bestimmte militärische Fähigkeiten zur Verfügung haben, wie Transportkapazität, Luftwaffenkräfte, Kampfdrohnen, finanzielle Ressourcen.

Wieder einmal wird es als „Weckruf“ für die Europäische Union und ihre Gemeinsame Sicherheits- und Verteidigungspolitik gesehen, dass die Europäer ohne amerikanische Hilfe nicht einmal den Flughafen von Kabul zu sichern in der Lage waren.

**S**ie haben sich ja schon frühzeitig intensiv mit Afghanistan auseinandergesetzt.

Ja, denn als einziger Soldat bin ich Mitautor der Friedensdenkschrift des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) von 2007. Schon dort stehen – teilweise von mir formuliert – Lehren aus dem Afghanistan-Einsatz wie z.B.: Zwar könne „Entwicklung in kriegsgeplagten Staaten nur in einem gesicherten Umfeld gelingen, aber wenn die Bevölkerung keinen wirtschaftlichen und Entwicklungsfortschritt verspürt, droht der militärische Schutz zum Selbstzweck zu werden, und die Soldaten der Friedensmission werden in zunehmendem Maße als ‚Besitzer‘ angesehen.“

Dazu kam die permanente Zweigleisigkeit zwischen der Stabilisierungsaufgabe der ISAF und dem amerikanischen „Krieg gegen den Terror“. Letzterer drangsalierete und belastete in seiner Brutalität zunehmend die Bevölkerung.

**A**lso war, abgesehen von den umfassenderen Problemen, schon der militärische Einsatz verfehlt?

So sehe ich es nicht, und da müssen wir auf den Beginn zurückblicken: Schon 1999 und 2000 war das Taliban-Regime in Resolutionen des VN-Sicherheitsrats dazu aufgefordert worden, die Unterstützung der Terrororganisation Al-Qaida einzustellen. Als diese von Afghanistan aus die Terroranschläge vom 11. September 2001 unternahm, war es richtig, das Regime zu stürzen.

Und Bundesverteidigungsminister Peter Struck hatte recht mit seinem Diktum, Deutschlands Sicherheit werde „auch am Hindukusch verteidigt“. Diesen Teil des Auftrags hat die NATO mit ihren Partnern erfüllt: Afghanistan war nicht länger Trainingszentrum und Rückzugsraum für grenzüberschreitenden globalen Terror. Als einer, der „9/11“ in den USA miterlebt hat und 40 Stunden vor dem Anschlag noch in New York war, stehe ich bis heute dazu, dass der Sturz des Regimes unvermeidlich war. Aber meine zehn Finger reichen nicht, die sich anschließenden Versäumnisse und Fehler aufzuzählen.

Äußerst problematisch ist auch grundsätzlich der Kampf gegen einen Gegner, der keine kriegsvölkerrechtlichen Regeln einhält.

Europa wächst nicht aus Verträgen, es wächst aus den Herzen seiner Bürger oder gar nicht.

*Klaus Kinkel*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft







## *Wenn die Internationale Gemeinschaft so massiv in einem Land interveniert, muss sie langfristig Verantwortung für dieses übernehmen*

**D**amit kommen wir zur umfassenden Sicht der Dinge.

Auf den Regimesturz folgte ja die gute Absicht, man wolle anders als die Sowjetunion bei ihrem Abzug 1989 das kriegsgeschüttelte Land nicht wieder im Stich lassen, sondern dort Wirtschaft, Rechtsstaatlichkeit, Demokratie, Infrastruktur, Gesundheits- und Bildungswesen aufbauen helfen. Die ISAF solle dafür das „sichere Umfeld“ schaffen. „State building“ wurde dieses Gesamtkonzept genannt.

**U**nd woran scheiterte das?

Wie angedeutet gibt es da so viele Aspekte, dass ich sie nur stichwortartig nennen kann: ein veräusertes Versöhnungskonzept, das schon in der sog. Petersberg-Konferenz 2001 hätte am Anfang stehen müssen, ausgebliebener Einbezug von Nachbarstaaten, das überhöhte Ziel eines demokratischen Zentralstaats bei Verkennen der Stammesstruktur und des historischen Entwicklungsstands sowie der Bedeutung der Regionen, mangelnde Koordinierung der vielfältigen Hilfsorganisationen. Weiterhin waren gravierend das Setzen auf Warlords, die Hinnahme der Korruption in Staat und Militär, Illusionen über „state building“ und „social engineering“ und insgesamt das Unterschätzen von Zeitbedarf, Aufwand und Kosten eines solchen Einsatzes. In der erwähnten EKD-Friedensdenkschrift heißt es: „Wenn die Internationale Gemeinschaft so massiv in einem Land interveniert, muss sie langfristig Verantwortung für dieses übernehmen.“ Beim Reden über „regime change“ muss bewusst sein, dass Regimesturz noch lange nicht Regimewechsel ist.

**A**ber auch auf militärischer Seite lief nicht alles reibungslos, oder?

In der Tat, auch da gab es problematische Aspekte, wenngleich Fortschritte in der Interoperabilität zwischen alliierten und Partnerstreitkräften sowie in der zivil-militärischen Zusammenarbeit unverkennbar sind. Aber schon da muss man genauer hinschauen: Die Verwirklichung des Konzepts „Vernetzte Sicherheit“ („comprehensive approach“) gelang nicht flächendeckend. Schon bei den ressortübergreifenden anfänglichen „Provincial Reconstruction Teams“ hatten die teilnehmenden Staaten sehr unterschiedliche Herangehensweisen.

Auch wurde zwischen den unterschiedlichen institutionellen „Kulturen“ des Militärs und ziviler Hilfsorganisationen unzureichend vermittelt. Und ein Übel war die Unterschiedlichkeit der Einsatzregeln der Truppenstellernationen mit vielen „Caveats“ (Vorhalten), die häufig eine einheitliche multinationale Führung behinderten.

**D**as ist ja in der Tat ein sehr komplexes Gemenge von Akteuren. Wie steht es mit der Gewichtung ziviler und militärischer Anstrengung?

Wie eingangs schon erwähnt: Dem Militär wurde ein viel zu großer Teil der Aufgabe überlassen. Der seinerzeitige stellvertretende Leiter der VN-Afghanistan-Mission UNAMA, Botschafter Kobler, sagte mir einmal: „Mein ganzer Etat ist gerade mal so groß wie das Public-Relations-Budget der ISAF.“ Und jüngst gab die Bundesregierung die Kostenverteilung des Afghanistan-Engagements



auf deutscher Seite bekannt: insgesamt 17,3 Mrd. Euro, davon BMVg 12,3 Mrd., AA 2,48 Mrd., BMZ 2,46 Mrd. Wenn man dazu bedenkt, wie viele Gelder in Politikertaschen verschwanden, braucht man sich über Entwicklungsdefizite nicht zu wundern.

**W**urde also auf dem Gebiet gar nichts erreicht?

Doch, eine ganze Generation Afghanen, zumindest in den Städten, hat Menschenrechte, Meinungs- und Pressefreiheit, Gleichberechtigung von Frauen kennengelernt. Bei Bildungs- und Gesundheitswesen einschließlich Lebenserwartung gibt es große Fortschritte.

Aber die wieder an die Macht gelangten Taliban beantworten derzeit in bestürzender Weise die von mir immer wieder gestellte bange Frage „Wie viel von den Fortschritten ist unumkehrbar?“. Leidtragende sind vor allem die Frauen, die am meisten gewonnen hatten und jetzt am meisten zu verlieren haben.

**W**ird dort absehbar nur noch das Recht der Waffen und der Scharia gelten?

Derzeit sieht es leider so aus, ungeachtet der Beteuerungen der Taliban über ihr Interesse an internationaler Kooperation. Dabei brauchen sie internationale Hilfe, denn die Wirtschaft bricht zusammen. Ob sie darauf hoffen, dass China aus Einfluss- und Rohstoffinteresse einspringen wird – ich weiß es nicht.

**W**as werden die jungen Menschen, die in Afghanistan freiheitlich aufgewachsen sind, jetzt tun? Kämpfen, resigniert bleiben oder gehen?

Ich glaube, wer irgend kann, wird das Land verlassen, und wie in anderen Krisenländern wird der „Brain Drain“, der Verlust der Begabten und gut Ausgebildeten, sich fortsetzen – zum langfristigen Schaden des Landes und seiner Entwicklungsaussichten.

**B**leibt die Frage nach den zu ziehenden Lehren.

Eine schonungslose unabhängige Auswertung des Afghanistan-Einsatzes ist erforderlich. Schon 2007 in der erwähnten EKD-Friedensdenkschrift forderten wir eine Enquête-Kommission zur deutschen Außen- und Sicherheitspolitik im Lichte der Auslandseinsätze. Über die begrenzte instrumentale Rolle des Militärs muss man sich im Klaren sein – es gibt für nichts eine militärische „Lösung“. Doch gibt es in manchen Fällen keine „politische Lösung“ ohne ein militärisches „Rückgrat“.

Trotzdem wird es weiter militärische Interventionen geben, als Blauhelmeinsätze der Vereinten Nationen sowie im Rahmen der von den VN 2005 proklamierten „Schutzverantwortung“. In Fällen wie Ruanda oder Srebrenica wurde ein Eingreifen versäumt – mit schaurigen Folgen. Der in Afghanistan, Irak und Libyen zu beklagende Misserfolg hat je nach Fall unterschiedliche Gründe. Es wäre falsch, aus der Ernüchterung zu folgern, sich künftig völlig herauszuhalten. In Syrien kann man sehen, wohin das führt. Dort hätte 2011 ein begrenztes Vorgehen



gegen die unverhältnismäßige Gewaltanwendung des Machtapparats gegenüber zunächst friedlichen Protesten viel Schlimmes verhindert.

Voraussetzungen sind: im Zusammenwirken mit den Einheimischen klar definierte Ziele, realistische Ambitionen und Zeitvorstellungen, eindeutige Kriterien für Erfolg und Misserfolg (statt Sieg oder Niederlage), klare Konditionierung von Unterstützung und Entwicklungshilfe (gute Regierungsführung und wirksame Korruptionsbekämpfung), Verweis des militärischen Elements auf seinen Platz, Koordination und Kooperation zwischen staatlichen und nichtstaatlichen, nationalen und internationalen, militärischen und zivilen Akteuren, Transparenz gegenüber der Gesellschaft des Entsendelands – und fortlaufende ehrliche Evaluierung.

**W**ie steht es denn um das „Mitgehen“ unserer Bürgerinnen und Bürger?

Wir haben in Deutschland immer noch ein Defizit sicherheitspolitischer Debatte. Nicht zuletzt muss das seinerzeit von Bundespräsident Köhler konstatierte „freundliche Desinteresse“ an der Bundeswehr überwunden werden. Und: Die derzeit überall zu hörende Bewunderung für den Bundeswehreinsatz bei Kabul sollte keine Eintagsfliege sein, sondern der Dienst, die Belastungen, die Traumatisierungen der Einsatzkräfte müssen die breite Gesellschaft interessieren.

Intensiv müsste die Frage von Schuld bei Handeln – aber auch bei Nichthandeln – thematisiert werden. Der Bevölkerung müssen die vielfältigen Bedro-

*Sicherheitspolitik sollte auch im Bundeskanzleramt als „Chefsache“ betrachtet werden, und es bedarf eines Bundessicherheitsrats, der diese Bezeichnung verdient*

hungen und die Kosten unserer Sicherheit vermittelt werden. Die Notwendigkeit der Solidarität mit Verbündeten und der Empathie für geschundene Menschen ist dabei zu erläutern. Außerdem muss den Bürgern jederzeit „reiner Wein eingeschenkt“ werden.

Die Tatsache, dass der Afghanistan-Einsatz nicht wegen erreichter Ziele beendet wurde, sondern weil Geduld und langer Atem in den USA und anderen NATO-Staaten aufgebraucht waren, zeigt, wie wichtig für den Erfolg der multinationalen Anstrengungen Aufklärung und Überzeugungsarbeit in der Bevölkerung der Entsendeländer sind. Exemplarisch schwierig und deshalb besonders notwendig ist dies in Deutschland, wo bezüglich des Afghanistan-Einsatzes „Ehrlichkeitsdefizit“ und „Vermeidungsrhetorik“ lange anhielten – so als wirke die Bundeswehr dort als eine Art Technisches Hilfswerk in Uniform. So bedurfte es beispielsweise einer großen Kraftanstrengung, den deutschen ISAF-Truppen wenigstens die seit Langem erforderlichen Panzerhaubitzen zur Verfügung zu stellen. Das ging bis zum Schock von Kundus 2009, der Bombardierung des Tanklastzugs auf deutschen Befehl mit vielen zivilen Toten. Da war es jedoch zu spät, die erschreckte deutsche Gesellschaft vom Nutzen des Einsatzes und der Notwendigkeit zum Kampf zu überzeugen.

**G**ibt es auch allgemeinere politische Folgerungen?

In der Tat: Sicherheitspolitik sollte auch im Bundeskanzleramt als „Chefsache“ betrachtet werden, und es bedarf eines Bundessicherheitsrats, der diese Bezeichnung verdient. Wünschenswert ist es auch, die öffentliche Meinung zu prägen, anstatt ihr lediglich zu folgen, jährlich eine nationale Sicherheitsstrategie (natürlich im NATO- und EU-Rahmen) aufzustellen und im Bundestag zu diskutieren.

Der „vernetzte Ansatz“ beginnt zu Hause, das heißt in ressortübergreifender Zusammenarbeit. Diese ist in Deutschland wie in anderen Ländern noch nicht weit genug entwickelt, auch wenn es Fortschritte gibt. Ein gutes Beispiel in konzeptioneller Hinsicht war die von Auswärtigem Amt, Verteidigungsministerium und Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2012 gemeinsam erarbeitete ressortübergreifende Leitlinie über den Umgang mit fragilen Staaten. Die früheren Botschafter Heusgen und Ischinger haben sogar eine Fusionierung von AA und BMZ vorgeschlagen. In diesem Zusammenhang sollte man sich beim Beschluss von Einsatzmandaten im Deutschen Bundestag nicht auf die militärischen Kräfte beschränken, sondern auch die zivilen Aspekte einbeziehen.





Solche Überlegungen berühren auch das Verhältnis von Politik und Militär. Bei unzweifelhaftem Respekt für den Primat der Politik ist doch angesichts der Komplexität heutiger Sicherheitspolitik eine neue Art der „Elitendiskussion“, so der Hamburger Historiker Klaus Naumann, erforderlich. Die Strategiefähigkeit Deutschlands und die sicherheitspolitische Kompetenz von Abgeordneten zur Einlösung des Anspruchs einer „Parlamentsarmee“ gehören zu den Aspekten, die im Zusammenhang mit dem Thema „Lehren aus Afghanistan“ zu hinterfragen sind.

Auswertung und Evaluierung von Auslandseinsätzen, besonders des umfangreichsten in Afghanistan, sind permanente begleitende Aufgabe. Dabei müssen – im Zusammenhang mit Bundespräsident a.D. Gaucks Forderung von 2014 nach größerer Verantwortungsübernahme Deutschlands für die Lösung globaler und regionaler Probleme – Sinn und Ziel der Einsätze verdeutlicht werden.

Die Beteiligung von Akteuren, Parlamentariern, „Think Tanks“ und Kirchen ist dabei essenziell. Und die Diskussion mit der Öffentlichkeit ist eine kontinuierliche Aufgabe. Sie darf nicht erst beginnen, wenn sie durch einen Schock wie Kundus angestoßen wird.

Brigadegeneral a.D. Dr. Klaus Wittmann  
Geboren am 26. Oktober 1946 in Lübeck, trat im Oktober 2008 nach 42 Jahren Bundeswehrdienst in den Ruhestand. Seine Laufbahn beinhaltete Truppenkommandos (Bataillons- und Brigadekommandeur), akademische Abschnitte (Geschichts- und Politikstudium mit Promotion zum Dr. phil. und Forschungsaufenthalt am International Institute for Strategic Studies in London), militärpolitische Arbeit im BMVg und im NATO-Hauptquartier sowie höhere Offizierausbildung national (Direktor Lehre an der Führungsakademie der Bundeswehr) und international (Director Academic Planning and Policy am NATO Defense College, Rom). Zahlreiche Veröffentlichungen zu historischen, sicherheitspolitischen, strategischen und NATO-Themen. Er war bis 2020 Senior Fellow des Aspen Institute Deutschland und hat einen Lehrauftrag für Zeitgeschichte an der Universität Potsdam. Sein originelles Hauptprojekt ist die Rekonstruktion einer Barock-Orgel in der alten Hansestadt Riga, der Hauptstadt Lettlands.

Es gilt, den technischen Fortschritt ganz gezielt zum Instrument für den humanen Fortschritt zu machen.

*Hans-Dietrich Genscher*  
*Ehrensenator des Senats der Wirtschaft*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft



USA zurück auf der Weltbühne

## Wo bleibt die Europäische Union?



Von Walter Döring

Dr. Walter Döring, Vorstandsvorsitzender Senate of Economy Europe

Mit Joe Biden sind die Vereinigten Staaten von Amerika nach der „Unterbrechung“ durch Donald Trump „eindrucksvoll auf der Weltbühne zurückgekehrt“, so die Beobachtung des früheren langjährigen Botschafters der Bundesrepublik Deutschland in Washington sowie London und anschließend Gründer und Chef der Münchner Sicherheitskonferenz Wolfgang Ischinger, der die Frage nachschiebt: „Und wo ist Europa?“ Noch deutlicher wurde nahezu gleichzeitig dieser Tage der „große Altmeister der internationalen Politik“, Henry Kissinger, der schlicht feststellte: „Es gibt keine europäische Vision!“ Eindringliche Weckrufe!

Aber werden sie auch erhört? Zweifel sind (leider) angebracht. Dabei wäre es doch dringend notwendig, dass sie erhört werden! Wolfgang Ischinger nennt als Beispiele für die „erfolgreiche Rückkehr“ der USA das „Ja“ von Joe Biden zum Pariser Klimaabkommen, die Wiederaufnahme der Iran-Verhandlungen, die wieder multilaterale Handelspolitik der USA und die Tatsache, dass der neue Präsident anders als sein Vorgänger die US-Truppen aus Deutschland nicht nur nicht abzieht, sondern sie sogar – zwar geringfügig, aber immerhin – aufstockt. Biden wartet gar nicht so sehr auf Gegenleistungen als vielmehr überhaupt einmal auf Antworten. Aber weder Deutschland noch die EU reagieren substantiell; sie freuen sich halt über den Wechsel im Weißen Haus und tun sonst – fast nichts!

Nichts mit Blick auf die Lastenteilung in der NATO, nichts hinsichtlich der Gaspipeline Nord Stream 2, nichts, um zu einer abgestimmten Chinapolitik zu kommen, nichts, um mit einer Stimme als EU in der Welt aufzutreten. Auch aktuell im Hinblick auf die dramatische Entwicklung in Afghanistan wäre eine einheitliche europäische Politik unbedingt notwendig. Aber auch hier gilt bedauerlicherweise: Von einem einheitlichen Vorgehen ist weit und breit nichts zu sehen.

Der Reihe nach: Schon die US-Präsidenten George Bush, Barack Obama, Donald Trump und jetzt natürlich auch Joe Biden forderten und fordern seit mittlerweile Jahrzehnten einen höheren Beitrag der Europäer, vor allem Deutschlands, zur Finanzierung der NATO. Hier aber verlässt man sich wie schon seit 70 Jahren gutgläubig – oder „naiv“? – darauf, dass der Schutz durch die USA ohne weitere eigene finanzielle erhöhte Beteiligung weiterhin „ad infinitum“ unvermindert bestehen bleiben wird. Bereits Obama hatte jedoch deutlich gemacht, dass sich sein Land zunehmend dem pazifischen Raum zuwenden wird und Europa mehr für seine eigene Sicherheit tun muss; weitgehend ohne jede Reaktion diesseits des Atlantiks.

Ischinger und auch der frühere deutsche Außenminister Sigmar Gabriel schlagen vor, nicht mehr von „Lastenteilung“, sondern von „Lastenübernahme“ zu sprechen: „Wir kümmern uns um Europa und seine Nachbarschaft. Die USA können dann ihre Ressourcen an anderer Stelle einsetzen; Stichwort China und Pazifik.“ Das wäre nicht nur fair und gerecht, sondern würde Biden auch in den USA mit Blickrichtung auf die nächsten Präsidentschaftswahlen in den Vereinigten Staaten helfen, wo Trump mit einer erneuten Kandidatur liebäugelt. Und wenn wir ihn nicht mehr „bekommen“, dann ist Europa, wiederum vor allem Deutschland, gleich „doppelt geholfen“.

Wolfgang Ischinger sieht nicht allein im Bereich der militärisch ausgerichteten Sicherheitspolitik dringenden Handlungsbedarf, sondern diesen „noch viel dringlicher in der Chinapolitik. Hier muss die EU mit einer Stimme sprechen. Die Chinesen genießen die Sonderbeziehung mit Deutschland. Unsere kleineren Partner aber ärgern sich, wenn die Kanzlerin mit ihrem halben Kabinett jedes Jahr nach China reist und wiederum große chinesische Delegationen in Berlin aufkreuzen. Diese wirtschaftlichen Beziehungen sind lange gewachsen, aber auch hier müssen

wir sie neu in die EU einbetten, damit es zu einer Chinapolitik aus einem Guss kommt. Nur im Rahmen der EU werden wir eine Chance haben, unsere Interessen zum Zug kommen zu lassen“. Von einer offenen und auf beiderseitigen Vorteil ausgerichteten fairen Politik der EU gegenüber China können und würden beide Seiten nur Vorteile haben.

Grundvoraussetzung für ein gemeinsames, abgestimmtes und verlässliches Vorgehen der Europäischen Union in diesen zentralen Fragen wäre eine politische Identität, die es aber Kissingers Meinung nach nicht gibt: „Die EU hat es noch nicht geschafft, eine politische Identität und ein politisches Bewusstsein als organische Einheit zu schaffen. Die Entscheidungen werden durch die Abwägung politischer Präferenzen in einer im Wesentlichen administrativen Art und Weise von Fall zu Fall getroffen. Es gibt also keine Vision, die man als eine spezifisch oder einzigartig europäische Vision bezeichnen könnte.“

Kissinger macht dies am Beispiel Chinas deutlich: Deutschland profitiert von den glänzenden Handelsbeziehungen, die es mit China unterhält. Polen und Ungarn hoffen auf nicht klar definierte Vorteile von einer irgendwie gearteten Kooperation mit Peking. Litauen lehnt Geschäfte mit China ab, Griechenland verkauft seine Häfen an China – und was heißt das für die EU: Flickenteppich, das Verfolgen von Einzelinteressen; Kooperation hier, Abschottung dort; eine gemeinsame Vision gegenüber China? Glatte Fehlanzeige! Klar muss die EU offen sein und bleiben für eine Politik der Koexistenz; aber eben nicht „zersplittert“, sondern gemeinsam, als Union!

Kehren wir noch einmal zurück „zum Militärischen“: Die geforderten zwei Prozent vom Bruttosozialprodukt, die US-amerikanischen Präsidenten seit Jahrzehnten völlig zu Recht von allen EU-Staaten als Verteidigungsbeitrag innerhalb der NATO einfordern, wären längst erfüllt, würde sich die Europäische Union nicht den unsäglichen Luxus leisten, für



## *Wichtige Politikbereiche wie die Sicherheits- und Verteidigungspolitik überlässt die EU lieber ihren vielen einzelnen Mitgliedstaaten*

nahezu jede Waffengattung eigene, teure, oft nicht aufeinander abgestimmte, nicht miteinander kommunizierende Waffensysteme einzusetzen, sondern eben auch hier zusammenzuarbeiten, Synergieeffekte zu nutzen und zielgerichtet an einer europäischen Armee zu arbeiten. Auch hier besteht dringender Handlungsbedarf, um militärisch, wenn schon nicht wirklich ernst, so doch so zumindest wahrgenommen zu werden und überdies „Abermilliarden“ an Euro einzusparen, die dringend für Forschung und Bildung freigesetzt werden und dort dringend benötigt würden.

Miriam Meckel hat das „Militärische“ um den Aspekt KI, künstliche Intelligenz, erweitert und mahnt: „Um in Sachen militärischer KI auf Augenhöhe mit China und auch mit Putins Reich sowie den USA zu bleiben, muss die EU auch ethisch umstrittene Technologien beherrschen. Die EU versteht sich immer noch zu sehr als eine reine Wirtschaftsgemeinschaft. Wichtige Politikbereiche wie die Sicherheits- und Verteidigungspolitik überlässt sie lieber ihren vielen einzelnen Mitgliedstaaten. Die EU muss aber endlich eine eigene, von allen ihren Mitgliedstaaten getragene Position und Strategie in einer Weltordnung entwickeln, die wesentlich durch KI bestimmt sein wird. Es reicht nicht, jede militärische Strategie grundsätzlich ethisch infrage zu stellen. Wer seine Werte sichern will, muss auch Technologien beherrschen, die man möglichst nicht einsetzen will, aber eben benötigt, um auf Augenhöhe zu bleiben und ernst genommen zu werden. Da hat die EU als Ganzes Nachholbedarf.“

Wie riesengroß dieser Nachholbedarf ist, das hat das Drama in Afghanistan erneut in aller Klarheit offengelegt: Technologisch, militärisch, logistisch sind die Europäer auf Gedeih und Verderb auf die Amerikaner angewiesen, wie Jens Münchrath messerscharf feststellte: „Nicht einmal die eigenen Mitarbeiter aus der deutschen Botschaft konnte die Bundesregierung selbständig evakuieren – sie musste die US-Regierung um Hilfe bitten.“

Wie geradezu peinlich uneins sich die EU geriert, das zeigt sich selbst da, wo es schlicht um humani-

täre Hilfe geht; konkret jetzt bei der Aufnahme von Afghanen, die dem Westen als Partner zur Verfügung standen und jetzt um ihr Leben fürchten müssen. Auch hier: keine einheitliche Linie, nirgends. Die EU-Staaten aber stehen unter Druck, wie Christoph Herwartz feststellt: „Sie müssen bald sagen, wie viele Afghanen sie aufnehmen werden. Die USA und Großbritannien haben solche Aussagen gemacht, vor allem aber Kanada. Das Land will jetzt schnell 20.000 Menschen aufnehmen, bei einer Bevölkerung, die nicht einmal halb so groß ist wie die Deutschlands.“ Man darf gespannt sein, wann und wie die EU-Staaten endlich Farbe bekennen.

Zu einer „robusten Außenpolitik“ ist die EU nicht in der Lage. Das Einstimmigkeitsprinzip steht dem im Wege. Die 27 Regierungen versuchen sich lediglich in Koordinierung ihrer Politik, aber jedes einzelne Land kann jede außenpolitische Initiative blockieren. Wer in der Welt sollte vor diesem Hintergrund die Union als verlässlichen und glaubwürdigen Partner „für voll nehmen“?

Amerika ist zurück, China schickt sich an, Weltmacht Nummer eins zu werden, Putin zeigt die Muskeln, Indien wird immer stärker, in Südamerika schlummert aufwachendes Potenzial – und Ex-Außenminister Sigmar Gabriel fasst kurz und bündig zusammen, worum es (auch) geht: „Die Verschiebung der zentralen Handels- und Wirtschaftssachsen vom Atlantik und Europa in den Indopazifik und nach Asien. Dort lebt die Mehrzahl der Menschheit, dort wird der größte Teil des Weltsozialprodukts erarbeitet, dort gibt es inzwischen fünf Atommächte.“

Und wo ist, was macht Europa? Die EU hat (noch) alle Chancen, mittelfristig neben China und den USA Weltmacht Nummer drei zu werden; aber viel Zeit und viele Chancen hat es nicht mehr, um Ischinger und Kissinger und auch Gabriel zu zeigen: Auch Europa ist zurück! Nicht als „Selbstzweck“, sondern, um unsere Sicherheit in die eigenen Hände zu nehmen, hier Arbeitsplätze und damit Wohlstand auch für die nächsten Generationen zu erhalten.



In der lebendigen Natur geschieht nichts, was nicht in  
Verbindung mit dem Ganzen steht.

*Johann Wolfgang von Goethe*



*Eine Initiative des Senats der Wirtschaft*



Statement

## Nachhaltigkeit in Unsicherheit? – „Effectuation effektuieren“

Von Apu Gosalia

Wir leben in außergewöhnlichen Zeiten, irgendwo zwischen Krisenbewältigung, Klimawandel und Kulturkonflikten. Dies alles führt zu Ungewissheit. In diesem Zusammenhang hat der Titel „Nachhaltigkeit in Unsicherheit?“ eine doppelte Bedeutung. Die erste wirft eine Frage auf: Ist Nachhaltigkeit in Zeiten von Unsicherheit noch eine Priorität

für Unternehmen, jetzt und in der Welt nach der Pandemie? Die zweite jedoch postuliert das Gegenteil: Wäre der Fokus auf Nachhaltigkeit nicht genau die richtige Strategie für Firmen, Institutionen und Organisationen, um gestärkt aus Krise und Ungewissheit hervorzugehen und Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft zu entwickeln?

Apu Gosalia

Experte für Strategie und Nachhaltigkeit







### Die „3 P’s“ der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitsdefinitionen und Businesspläne beziehen sich heutzutage oft auf die „3 P’s“, die aus dem Englischen „Profit, Planet & People“ bestehen. Diese drei Dimensionen beschreiben Nachhaltigkeit als Ziel im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Werten.

Vor zwei oder drei Jahrzehnten haben Unternehmenslenker auf die Frage nach ihren prioritären „3 P’s“ oftmals geantwortet: „Profit – Profit – Profit.“ Heutzutage sollten sie unabhängig von kurz- oder mittelfristigen Krisensituationen, wie beispielsweise einer Pandemie, antworten: „Profit – Planet – People.“ Die Kunst ist es, diese drei Säulen der Nachhaltigkeit wirtschaftlich, ökologisch und sozial in Einklang und Balance zu bringen.

Entscheidend hierbei ist, dass man sie als ineinandergreifende Systeme mit wechselseitigen Abhängigkeiten versteht, die zeigen, dass die Rechnung aus Wirtschaft und Gesellschaft nicht mehr ohne die Umwelt gemacht werden kann. Oder anders ausgedrückt: Wertsteigerung und Krisenbewältigung kann heutzutage nicht mehr nur rein monetär gemessen werden.

### Die „5 P’s“ der Nachhaltigkeit

Die Coronakrise übt kurzfristigen Druck („Pressure“) auf die Nachhaltigkeitsbestrebungen von Unternehmen aus, während die Klimakrise ihr einen langfristigen Sinn („Purpose“) gibt. Daher sollten

wir nicht mehr nur die bekannten „3 P’s“ der Nachhaltigkeit betrachten, sondern zwei weitere hinzufügen und von nun an in Form von „5 P’s“ denken. Das vierte „P“ der Nachhaltigkeit erfordert eine Untersuchung des „Purpose“ von Unternehmen. Mitarbeiter interessieren sich mehr für Nachhaltigkeit als je zuvor und wollen einen Beitrag zu den übergeordneten Zielen ihres Unternehmens leisten. Für Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht es also um ein Gleichgewicht zwischen „Profit“ und „Purpose“. Immer mehr Unternehmen sprechen über ihren „Purpose“, d.h. ein Ziel, eine Daseinsberechtigung, ein „raison d’être“, welches über die reine Gewinnerzielung hinausgeht. Der vorrangige Zweck eines Unternehmens muss meines Erachtens sein, für seine Stakeholder (Mitarbeitende, Anteilseigner, Kunden, Gesellschaft, Generation Y & Z etc.) in verschiedener Weise nachhaltige Werte zu schaffen.

Das fünfte „P“ der Nachhaltigkeit ist die „Pressure“ auf Unternehmen, die durch die Unsicherheit entsteht, der wir alle in diesen Zeiten ausgesetzt sind. Zudem sind Firmen konfrontiert mit neuen und veränderten Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen in Bezug auf Messung, Regulierung und Etablierung von Nachhaltigkeit als Business Case. Dies wird erhebliche Auswirkungen auf die zukünftige Geschäftstätigkeit von Unternehmen haben. Daher darf Nachhaltigkeit nicht länger als (un)angenehmer Zusatz betrachtet werden, sondern muss als integraler Bestandteil in der Prozess- und Wertschöpfungskette von Organisationen etabliert werden.





### Die „5 P’s“ von Effectuation

Die Erwartungen der Stakeholder werden weiterhin hoch bleiben und sich sogar noch verstärken, wobei die gegenwärtige Unsicherheit der Unternehmen durch ein Konzept namens „Effectuation“ bewältigt werden. Es wurde von der heutigen Entrepreneurship-Professorin Saras D. Sarasvathy an der University of Virginia im Rahmen ihrer Promotion entwickelt und begründet.

Effectuation ist eine unternehmerische Entscheidungslogik, die in Situationen der Ungewissheit eingesetzt werden kann. Sie basiert nicht auf vergangenheitsbezogenen Daten und darauf gründenden Vorhersagen der Zukunft und wird daher vor allem bei der Entwicklung von Geschäftsmöglichkeiten und Geschäftsmodellen in Situationen angewandt, in denen belastbare Prognosen aufgrund hoher Unsicherheit nicht möglich sind.

Klassisches Management schreibt vor, dass man die Zukunft vorhersagen oder planen kann, während das Konzept von Effectuation akzeptiert, dass Chaos und das Unvorhergesehene passieren kann und wird, jedoch die Zukunft dennoch gestaltet werden kann, und zwar durch Fokus auf die Ressourcen- anstatt Zielorientierung.

Die „5 P’s (= Prinzipien)“ der Effectuation lauten:

1. „Bird in the hand“-Prinzip  
Basis für das Handeln ist die Mittelorientierung: Die jeweils verfügbaren Mittel (wer ich bin, was ich weiß, wen ich kenne) bestimmen, welche (veränderlichen) Ziele angestrebt werden (und nicht umgekehrt): „Was kann ich tun?“ statt „Was sollte man tun?“

2. „Affordable loss“-Prinzip  
Einstellung gegenüber Risiko und Ressourcen-Einsatz: Der individuell leistbare Verlust bzw. Einsatz (und nicht der erwartete Ertrag) bestimmt, welche Gelegenheiten wahrgenommen werden bzw. welche Schritte in einem Vorhaben tatsächlich gesetzt werden.
3. „Crazy Quilt“-Prinzip  
Einstellung gegenüber anderen: Eingehen von Partnerschaften mit denen, die bereit sind, unter Ungewissheit verbindliche Vereinbarungen einzugehen und eigene Mittel zur Kreation der Gelegenheit beizutragen.
4. „Lemonade“-Prinzip  
Einstellung gegenüber dem Unerwarteten: Unerwartetes, Zufälle und Umstände können als Chancen und Hebel genutzt und in Innovation und unternehmerische Gelegenheiten transformiert werden.
5. „Pilot in the plane“-Prinzip  
Einstellung gegenüber der Zukunft: Die Zukunft ist nicht vorhersehbar, kann jedoch durch Vereinbarungen zwischen autonomen Akteuren gestaltet werden. (Beispiel: Investoren, Partner und Kunden gehen Vereinbarungen in Bezug auf ein zukünftiges Produkt, ein neues Unternehmen oder einen noch nichtexistierenden Markt ein und reduzieren dadurch die Ungewissheit).

## *Die Brücke zur Nachhaltigkeit: Die globalen CO<sub>2</sub>-Emissionen sind im Jahr 2020 durch die reduzierte Nutzung von Auto oder Flugzeug gegenüber dem Vorjahr deutlich gesunken*

### Effectuation, Pandemie & Nachhaltigkeit

Effectuation-Experte Michael Faschingbauer nennt einige aktuelle, erfolgreiche Effectuation-Praxisbeispiele aus der gegenwärtigen Pandemiezeit, in denen Unternehmer die plötzlich auftretende Ungewissheit als Hebel für Gestaltung nutzten: Bereits in den ersten Wochen der Pandemie nutzten manche Unternehmen das, was sie hatten, um einen Beitrag zum Umgang mit der Krise zu leisten. Brauereien und Spirituosen-Hersteller lieferten Alkohol für die Desinfektionsmittelproduktion (Jägermeister, Diageo u.a.) oder stellten sogar selbst Desinfektionsmittel her (Beck's u.a.).

Die Herstellung von Schutzmasken war naheliegend für alle, die beruflich mit Textilien und Nähmaschinen zu tun haben. So hatte beispielsweise der schwäbische Bekleidungshersteller Trigema im ersten Lockdown innerhalb von Tagen einen großen Teil seiner Produktion auf Mund-Nasenschutz umgestellt.

Ugur Sahin und Özlem Türeci arbeiteten bereits seit 20 Jahren an der Entwicklung von persona-

lisierter Krebs-Immuntherapie auf Basis einer vielversprechenden, neuen Technologie namens mRNA. Im Januar 2020, als Covid-19 gerade erst in Wuhan wütete, entschieden die beiden quasi am Küchentisch, die volle Aufmerksamkeit ihres Mainzer Start-ups Biontech in die Entwicklung eines Covid-Impfstoffs umzulenken. In Kooperation mit Pfizer entwickelten sie den ersten mRNA-Impfstoff der Welt.

Die vorgenannten Beispiele zeigen, wie man Veränderungen in den Umständen als Handlungsanlass begreifen kann, anstatt sich ausschließlich davor zu schützen. Viele Menschen haben aufgrund der Pandemie beruflich wesentlich weniger Zeit im Auto oder Flugzeug verbracht und waren trotzdem besser in Kontakt mit Kollegen, Kunden, Partnern und anderen Anspruchsgruppen als davor. Hier ist die Brücke zur Nachhaltigkeit: Auch die globalen CO<sub>2</sub>-Emissionen im Jahr 2020 sind durch die reduzierte Nutzung der vorgenannten Verkehrsmittel gegenüber dem Vorjahr deutlich gesunken. Der Sektor mit dem größten Emissionsrückgang war der Verkehr, und hier vor allem die Luftfahrt. Dadurch ist u.a. der Erdüberlastungstag (Earth Overshoot Day) im Vorjahr erstmals seit Jahrzehnten fast einen Monat später gewesen.



## *Klimamaßnahmen und wirtschaftspolitische Maßnahmen können eng miteinander verknüpft sein, um die Klimakrise und die Pandemie zu überwinden*

### Die „3 R's“ der Nachhaltigkeit

Es ist noch nicht entschieden, welche pandemiebedingten Neuerungen bleiben und welche wieder verschwinden werden. Wir können beides nicht vorhersehen. Wir haben aber einen Einfluss darauf, was wir aus der Situation im eigenen Kontext machen. Ich empfehle Unternehmen, den Pfad der Nachhaltigkeit entlang von „3 R's“ zu nehmen:

1. „Rethink“  
Umdenken: Zumindest einige Unternehmen sollten ihr Geschäftsmodell überdenken. Die aktuelle Krise ist ein Brennglas teilweise lang bestehender Probleme und Fehler, die einige Unternehmen in der Vergangenheit gemacht haben.
2. „Restart“  
Neustart: Unternehmen sollten einen auf die „5 P's“ der Nachhaltigkeit ausgerichteten Wiederaufbau des Geschäfts beginnen und sich hierzu z.B. an den 17 SDGs (Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen) orientieren.
3. „Reduce“  
Verminderung: Unternehmen sollten die Reduktion von Ressourcen im Fokus haben und ihr strategisches Denken auf „Reuse“ (Wiederverwendung), „Repair“ (Reparatur) und „Recycle“ (Verwertung) ausrichten, d.h. auf zirkuläre Wirtschaft, wo immer möglich.

### In Unsicherheit: Nachhaltigkeit!

Ist demnach Nachhaltigkeit als strategisches Unternehmenskonzept in Krisenzeiten unsicher? Ganz und gar nicht, sondern im Gegenteil: Nachhaltigkeit ist eine Lösung in Zeiten der Unsicherheit, wie beispielsweise ausgelöst durch die Pandemie.

Um die negativen wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie abzumildern, wurden weltweit staatliche Hilfspakete aufgesetzt und zahlreiche Programme werden noch auf den Weg gebracht. In erster Linie sollen die Hilfen eine schwere volkswirtschaftliche Krise abwenden, Produktionslinien aufrecht- und Arbeitsplätze erhalten. Gleichzeitig bietet die Bereitstellung großer Summen öffentlicher Mittel die Chance, partikuläre Interessen bei der Verteilung der Gelder geltend zu machen. In dieser Gemengelage werden einerseits Stimmen lauter, die die Ziele „Konjunktur unterstützen“ und „Klima schützen“ miteinander verbinden möchten. Andererseits gibt es Forderungen, Umweltziele zu lockern, um der Wirtschaft schnellstmöglich wieder zum Vorkrisenniveau zu verhelfen. Ich denke, man kann das eine tun, ohne das andere zu lassen, d.h. Klimamaßnahmen und wirtschaftspolitische Maßnahmen eng miteinander verknüpfen, um sowohl die Klimakrise als auch die Pandemie zu überwinden.

Apu Gosalia war mehr als 20 Jahre als Chief Sustainability Officer und Bereichsleiter Nachhaltigkeit und Strategie in der Chemieindustrie beschäftigt. Dort hat er u.a. das strategische Nachhaltigkeitskonzept für sein früheres Unternehmen entwickelt und das Thema als Leiter der jeweiligen Initiativen zusammen mit Partnern auch für die deutsche und europäische Schmierstoffindustrie vorangetrieben. Heute ist er als unabhängiger Nachhaltigkeits- und Strategieexperte tätig. Zudem lehrt er das Thema als Honorarprofessor an mehreren deutschen Universitäten.

Wer nach vorne blickt, weiß nie, was wirklich Sinn ergibt.  
Nur im Rückblick erscheint etwas logisch.

*Steve Jobs*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft





Zukunftsfähige Bildung

# „Future Skills“ – über die Notwendigkeit und Chancen zukunftsfähiger Bildung

Das erste große Praxisbuch mit Lernplattform für „Future Skills“

Von Peter Spiegel

„Zukunftskompetenzen sind die Basisvoraussetzung, dass überhaupt neue Lösungen erdacht werden können für die großen Herausforderungen unserer Zeit: Nachhaltigkeit ökologisch, ökonomisch und sozial umzusetzen“, meinte Norbert Streveld vom Senat der Wirtschaft beim Launch-Event der Future-Skills-Initiative am 3. September im Allianz Forum in Berlin.

Es geht um die zukunftsentscheidenden Kompetenzen wie die „4 K-Schlüsselkompetenzen“ Kreativität, Kommunikation, Kollaboration und kritisches (beziehungsweise systemisches) Denken. Dazu kom-

men weitere 30 hochgradig erfolgserwiesene Fähigkeiten wie Achtsamkeit, Authentizität, Beziehung, Empathie, digitale Souveränität, Innovation, Multiperspektivität, Resilienz, Konfliktlösung, Leadership 5.0, Nachhaltigkeit, Transformabilität oder multiple Lern- und Wissenskompetenzen. Um dies alles für Unternehmen und deren Mitarbeitende leicht und effizient lernbar zu machen, haben sich 69 international renommierte Pioniere und Praktiker zusammengeschlossen. Sie erstellten das weltweit erste große Future-Skills-Praxisbuch und verbanden damit den Start einer digitalen Future-Skills-Lernplattform.

Peter Spiegel

Zukunftsforscher, Vorstandsbeauftragter Future Skills  
beim Senat der Wirtschaft Deutschland



Der international bestinformierte Bildungsexperte, OECD-Bildungsdirektor Andreas Schleicher erkennt die Wichtigkeit von Praxisbuch und Lernplattform an: „Was dieses Buch einzigartig macht, ist die Qualität eines echten Praxisbuchs für Future Skills. Damit können Lernende und Lehrende zu Entfaltenden der eigenen Potenziale und zu Zukunftsgestaltenden werden. Für und bei sich selbst. In Teams, in Organisationen, in der Gesellschaft.“

Und Thomas Sattelberger, einst Personalvorstand bei vier DAX-Unternehmen und heute Fraktions-sprecher für Innovation und Bildung im deutschen Bundestag ergänzt, dafür „braucht es die Propheten der Zukunft, die Überzeugungstäter in der Bildung, die Prototypen-Pioniere neuer Bildungswelten. Die Autorinnen und Autoren dieses Werks gehören alle dazu.“

## Notwendig und unverzichtbar

Wie wichtig Future Skills sind in einer Zeit, in der die Halbwertszeit von Wissen immer kürzer wird und gleichzeitig der digitale Zugang zum jeweils aktuellsten Wissen dank Suchmaschinen und Wissens-Lernplattformen weltweit immer leichter, hob der seinerzeit OECD-Generalsekretär Angel Gurría schon vor zehn Jahren hervor: „Kompetenzen sind die neue globale Währung.“ Anders formuliert: Kompetenzen-Lernen ist das neue Lesen, Rechnen und Schreiben im Zeitalter exponentieller Geschwindigkeiten und den damit verbundenen sprunghaften Veränderungen (Volatility), vielfältigen Unsicherheiten (Uncertainty) sowie einer

deutlich gesteigerten Komplexität (Complexity) und Vieldeutigkeit (Ambiguity). Entsprechend der vier Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe bezeichnet man diese neue uns alle grundlegend herausfordernde Welt als „VUCA-Welt“.

Die konstruktive Antwort auf jede dieser Herausforderungen versieht der Transformationsforscher Arndt Pechstein bewusst ebenfalls mit Begriffen mit denselben Anfangsbuchstaben – sozusagen der positiven VUCA-Welt: Vision im Sinne der Orientierung an gesamtsystemisch verantwortungsvollen Werten – „Future Values“ – und entsprechend nachhaltigem Denken als konstruktive Antwort auf Volatility, Upskilling – was nichts anders als die „Future Skills“ meint – als konstruktive Antwort auf Uncertainty, Collaboration als „Future Mindset“ und konstruktive Antwort auf Complexity, sowie Agility im Sinne von permanent agilem Anwenden fortschreitenden Wissens zu permanent agilen „Future Innovations“ und „Future Businesses“ als konstruktive Antwort auf Ambiguity.

Dies entspricht nicht zufällig der neuen „Hierarchie“ im neuen OECD-Verständnis von Zukunftsbildung: an erster Stelle Schlüsselwerte, dann daraus abgeleitete Schlüsselhaltungen und Schlüsselkompetenzen und schließlich der darauf fußenden Anwendung des permanent sich fortentwickelnden Schlüsselwissens. Da wir als Menschen dank der exponentiellen Wissensexplosion nicht länger nur Mit-Kreaturen auf diesem Planeten sind, sondern zusätzlich zu hochgradig wirkmächtigen Mit-Kreatoren des Planeten wurden, ist es schlicht existenziell unumgänglich, dass werte- und haltungsorientierte und -basierte Kompetenzen zur neuen zusätzlichen Schlüsseldimension menschlicher Bildung und Entwicklung werden.



Dies ist gesamtgesellschaftlich und gesamtsystemisch unumgänglich – und es ist zugleich individuell für die persönliche Souveränität und Selbstwirksamkeit unverzichtbar wie auch auf allen organisationalen Ebenen.

Daher ist es auch nicht verwunderlich, wie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Launchevents die Bedeutung der Future Skills bewerten:

- „Das zutiefst Menschliche in uns zu entdecken ist die wichtigste Aufgabe im 21. Jahrhundert.“ (Gerald Hüther, Hirnforscher)
- „Future Skills sind die Joker unseres Lebens. Sie bedeuten das Lernen über den Wert des Menschen in allen Systemen.“ (Rüdiger Fox, Serienunternehmensretter)
- „Future Skills sind entscheidend für neues Wertschöpfen, ethische Werte, aber auch wirtschaftliche Werte.“ (Volker Meyer-Guckel, Vizeregensekretär Stifterverband)
- „Future Skills sind das, was uns zu Gestalten der Zukunft werden lässt.“ (Maja Göpel, Transformationsforscherin)
- „Future Skills sind das neue Menschenrecht auf Bildung.“ (Helga Breuninger, Stifterin)
- „Future Skills sind die Aufklärung 2.0 und das neue Studium Generale. Ohne Future Skills bleibt Wissen wertlos.“ (Frank Dievernich, Präsident der Frankfurt University of Applied Sciences)
- „Future Skills bringen Mensch, Maschine und Planet zusammen. All das, was digitalisiert und automatisiert werden kann, wird digitalisiert und automatisiert. Aber all das, was nicht digitalisierbar ist, sind unsere menschlichen Fähigkeiten, diese werden unglaublichen Wert gewinnen.“ (Arndt Pechstein, Hybrid Thinking Pionier)
- „Future Skills bedeuten letztlich: Real Life is the Teacher.“ (Margret Rasfeld, Bildungspionierin)

## Schwer oder leicht lernbar?

Weshalb hat sich dann Future-Skills-Lernen nicht längst als die neue Dimension von Lernen und Bildung allgemein durchgesetzt? Der Hauptgrund: Nachdem sich Wissenslernen ab der Einführung der allgemeinen Schulpflicht unbestreitbar als noch nie dagewesene Erfolgsgeschichte menschlicher Erfindungs- und Gestaltungsfähigkeit erwies, fokussierte sich unsere Gesellschaft insgesamt und insbesondere unsere Bildungseinrichtungen immer mehr auf Wissenserwerb und Wissensnachweis. Dementsprechend folgte auch die Lehrkräfteausbildung in eine immer größere Vereinseitigung im Sinne von Wissensvermittlung.

Der Erwerb von Future Skills funktioniert jedoch nicht im selben Modus wie Wissensaneignung. Wissenslernen ist vor allem kognitives Lernen, Future-Skills-Lernen hingegen ist in erster Linie Erfahrungslernen. Auf die Anforderungen von Erfahrungslernen hin sind daher heute jedoch weder Lehrende noch Lernende vorbereitet und ausgebildet.

Das bedeutet: Lehrende und Lernende und ebenso nahezu alle Erwachsenen, die unsere Wissenslernstätten durchlaufen haben, stehen in nahezu gleicher Weise vor der Herausforderung, sich die neue Erfahrungslerndimension von Future Skills in dem Maße zu erschließen, wie es für deren erfolgreiche Anpassungsfähigkeit an die neuen Anforderungen in der VUCA-Welt erforderlich ist. Wie können wir diese Herausforderung, die wir in einer solchen Form und Dringlichkeit noch nie hatten, erfolgreich meistern?

Die Antwort: Wir müssen Lernmittel und -wege finden, wie Future Skills gleichzeitig von allen Generationen und von Menschen in allen Lebenssituationen gelernt werden können – individuell, in frei

Frage nicht, was dein Land für Dich tun kann. Frage vielmehr, was Du für dein Land tun kannst.

*John F. Kennedy*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft







gebildeten Teams und Initiativen, in Bildungseinrichtungen, in Organisationen und Unternehmen – und idealerweise auch in neuen kollaborativen Formaten über diese Grenzen hinweg gemeinsam.

Das Future-Skills-Praxisbuch ist deshalb so erstellt und aufgebaut, dass Schüler, Studierende, Lehrende, Eltern, Privatpersonen, Mitarbeitende, Führungskräfte – also ein sehr weites Spektrum der Gesellschaft – tatsächlich damit leicht und zielführend sich Future Skills im Erfahrungslernmodus aneignen können.

Es ist durchzogen von selbstreflexiven Fragen und Erfahrungslernübungen, von Tools, konzeptklärenden Illustrationen und Praxisbeispielen aus vielfacettigen Anwendungsfeldern – und über die Lernplattform [futureskills.org](https://futureskills.org) verknüpft mit weiteren geeigneten physischen, digitalen und medialen Angeboten.

Alle diese kuratierten Angebote sind getragen von dem Ziel, unmittelbar zu erleben, wie leicht und selbstwirksam Future Skills durch Erfahrungslernen wachsen und gedeihen können.

Die 69 Co-Creatoren des Praxisbuchs und die ständig sich erweiternde „Learning Community“ von Future-Skills-Pionierinnen und Pionieren sowie Anwendenden haben sich daher nichts weniger vorgenommen, als ein unabhängiges Ökosystem an Future-Skills-Tools aufzubauen. Diesem Ziel und Weg folgen in rasanten Schritten immer mehr hoch motivierte und starke Partner.

Der Senat der Wirtschaft traf seine Entscheidung, hierbei Schlüsselpartner für die Wirtschaft wie auch für die nachhaltige Überzeugungsarbeit in der Politik zu sein, bereits vor dem eingangs erwähnten Launchevent am 3. September. Die im Oktober begonnene monatliche Impulsserie „WeQ Inspiration – Future Skills: zukunftsentscheidende Kompetenzen“ ist hierzu ein erstes sichtbares Zeichen. Ein nächstes Ziel ist, dazu beizutragen, dass Future Skills ein zentraler und substanzieller Teil jeglicher Ausbildung wird und dies als ein Kernziel in den Koalitionsvertrag der jetzt entstehenden neuen Bundesregierung aufgenommen wird.

Taiwans Digitalministerin Audrey Tang gab dafür in ihrem Vortrag bei einer Online-Konferenz des Hasso-Plattner-Instituts in Potsdam einen Tag vor dem Future-Skills-Launch das richtige Motto aus: „Fast, fair & fun“, schnell, fair und spielerisch leicht empfahl sie als optimalen Weg dorthin.

Peter Spiegel

ist Gründer und CEO des WeQ Institute in Berlin, Initiator und Co-Herausgeber des Future-Skills-Praxisbuchs mit Lernplattform und als Zukunftsforscher mit den Schwerpunkten sozialer sowie Bildungsinnovationen Entdecker des WeQ-Metatrends. Seit September ist er beim Senat der Wirtschaft Deutschland Vorstandsbeauftragter für Future Skills.



# Die Antwort auf die Klimafrage steht auf Milliarden Blättern.



Beleaf.it



Wenn wir gemeinsam 1.000 Milliarden Bäume pflanzen,  
kühlen wir unsere Erde um bis zu 1° C ab. #Beleafit

Jetzt mitpflanzen! Unter [plant-for-the-planet.org](https://plant-for-the-planet.org)  
oder in der **Plant-for-the-Planet App**

In Partnerschaft mit dem





# Eine neue Erinnerungskultur –

1.700 Jahre jüdisches Leben in Deutschland

Von Jürgen Rüttgers

Am 7. Dezember 2015 fand im Landtag von Nordrhein-Westfalen ein Festakt aus Anlass der Gründung des Landesverbandes Nordrhein der jüdischen Gemeinden statt, die eigentlich bereits im November 1945 erfolgt war – sechs Monate nach der Kapitulation des Deutschen Reiches. Diese von Philipp Auerbach initiierte Gründung war eine unglaubliche

Geschichte. Auerbach war ein Oberregierungsrat in Düsseldorf, der mit der Aufgabe der „Fürsorge für politisch, religiös und rassistisch Verfolgte“ betraut war. Er hatte selbst Auschwitz und Buchenwald überlebt. Er kämpfte mit aller Kraft als Vertreter eines Staates, den es gar nicht mehr gab, für die Opfer der Nazi-diktatur.

Jürgen Rüttgers

Honorarprofessor und Ministerpräsident a.D.





Synagoge in der Rykestraße, Berlin

Später wechselte er als Staatsrat in die bayerische Staatsverwaltung. Er kämpfte für Gerechtigkeit, womit er sich nicht nur Freunde machte. Er wurde verleumdet und vor Gericht gestellt. Nachdem die Richter – alle drei alte Nazis – keinen Grund fanden, ihn wegen maßgeblicher Vorwürfe zu verurteilen, blieben nur noch Nebensächlichkeiten, aufgrund derer er verurteilt wurde. Das hat er menschlich nicht verkraftet und sich in der Nacht nach dem Urteil 1952 das Leben genommen. Ein Untersuchungsausschuss des Bayerischen Landtags rehabilitierte ihn 1954.

Damals, im Jahre 1946, hatten die jüdischen Gemeinden in der Provinz Nordrhein nur 810 Mitglieder. Da 75 Jahre nach der Befreiung von der Nazidiktatur wieder Antisemiten in unseren Parlamenten saßen, wollten wir, die Mitglieder des Vereins „321–2021: 1.700 Jahre jüdisches Leben in Deutschland“, aufstehen und Verantwortung übernehmen. Weil wir helfen wollen, dass unsere jüdischen Mitbürger in unserem Land so leben können, wie es ihnen von unserem Grundgesetz garantiert wird, weil wir wollen, dass Jüdinnen und Juden in Deutschland sicher leben können, wollen wir Plattformen für Gemeinsamkeit aufbauen.

Anlass war ein historisches Datum. Im Jahre 321 n. Chr. schickte der römische Kaiser Konstantin einen Erlass an die Stadt Köln (damals noch unter dem Namen Colonia Claudia Ara Agrippinensium), durch den sichergestellt werden sollte, dass jüdische Mitbürger in den Stadtrat berufen werden konnten. Wir wollten das Jahr 2021 nutzen, um jüdisches Leben heute und damals öffentlich zu zeigen. Wir wollten an die Grausamkeiten erinnern, die es in den

vergangenen 1.700 Jahren gegeben hat. Wir wollten über das größte Menschheitsverbrechen, aber auch die vielen anderen Pogrome berichten. Wir wollten darüber nachdenken, was wir unseren jüdischen Mitbürgern in der Wissenschaft, der Kunst und Kultur, der Wirtschaft und der Philosophie zu verdanken haben. Wir wollten zusammen einen Aufstand gegen den Antisemitismus organisieren. Wir wollten über das sprechen, was uns im Jahr 2021 und in Zukunft verbindet. Und wir wollten zusammen feiern.

Überall in Deutschland, aber auch zusammen mit unseren jüdischen Freunden in Israel, in den USA, in Europa wollten wir feiern, damit vor allem junge Menschen lernen können, was jüdisches Leben ist. Heute leben rund 100.000 Juden in Deutschland. Wir wollen in diesem Jahr Verantwortung für unsere gemeinsame Zukunft übernehmen. Und wir sind stolz, dass – trotz der Pandemie – in diesem Jahr überall in unserem Land mehr als 1000 Veranstaltungen stattfinden.

### Gelungener Neuanfang – Fehler bei der Aufarbeitung

Zwischen 1939 und 1945 wurde ein Sechstel der polnischen und ein Fünftel der ukrainischen Bevölkerung getötet. Nach Schätzungen sind rund zwanzig Millionen Einwohner der Sowjetunion, in China zwischen fünfzehn und zwanzig Millionen Menschen im Krieg getötet worden. Im Laufe des Zweiten Weltkriegs töteten Deutsche oder Kollaborateure sechs Millionen Juden und sechs bis acht Millionen Nichtsoldaten und andere Kämpfende.





Nach dem Zweiten Weltkrieg versuchten Menschen, die aus den Konzentrationslagern, den Gefängnissen und dem Exil, von den Schlachtfeldern oder aus der Emigration zurückkamen, eine neue Demokratie aufzubauen.

In der wiedergegründeten SPD übernahm Kurt Schumacher, der fast zehn Jahre lang unter den Nationalsozialisten in Zuchthäusern und Konzentrationslagern gelitten hatte, die Führung. Auch der Gründungskanzler der Bundesrepublik, Konrad Adenauer, war ein Verfolgter des nationalsozialistischen Regimes. Von Anfang an wollte Adenauer den neuen Staat „als Gegenentwurf zum nationalsozialistischen Unrechtsstaat“ aufbauen. Er wollte eine Demokratie nach westlichem Muster. Dazu gehörte für ihn auch die Aussöhnung mit dem Staat Israel und die Überwindung der deutsch-französischen Erbfeindschaft.

Am 27. September 1951 gab Adenauer eine feierliche Erklärung vor dem Deutschen Bundestag ab. Diese Erklärung war die Grundlage des Luxemburger Abkommens. Ungeachtet dieser ersten Schritte zur Aussöhnung bleibt, dass die Justiz in weiten Teilen bei der Aufarbeitung der Naziverbrechen versagte. Es gab zu viele „Richter in eigener Sache“. Erst nachdem in den 1960er-Jahren nicht nur das politische Klima, sondern sich auch die kulturellen und gesellschaftlichen Lebenswelten änderten, begannen neue Diskurse und Konflikte zwischen jungen Menschen und der Generation ihrer Eltern.

Mit dieser kulturellen Veränderung ging die Nachkriegszeit zu Ende. Adenauer schied zwar „nicht frohen Herzens“ aus dem Amt. Er wusste aber trotz aller Befürchtungen, dass die Bundesrepublik eine stabile, „funktionstüchtige westliche Demokratie“ war.

Durch die großen NS-Prozesse wie den Eichmann-Prozess in Jerusalem, den Auschwitz-Prozess, der in Frankfurt von Fritz Bauer gegen viele Widerstände vorangebracht worden war, wurden Fragen laut, was denn in der NS-Zeit in der eigenen Familie oder der Nachbarschaft damals geschehen war. Viele Junge wollten wissen, was die Alten damals getan hatten.

### „Untrennbar verbunden“

In den letzten siebzig Jahren haben Menschen in Deutschland versucht, die Erinnerung an die sechs Millionen ermordeten jüdischen Opfer im Holocaust zu erhalten.

Wir sind heute darauf stolz, dass es uns in Deutschland gelungen ist, eine gesellschaftliche Verständigung darüber zu erarbeiten, wie wir mit dem Holocaust umgehen wollen. „Deutsche Juden und Nichtjuden sind untrennbar verbunden, die Nachkommen der Mörder und die Nachkommen der Ermordeten, sie können, auch wenn sie wollten, einander nicht entrinnen“, schreibt Uwe von Seltsmann. Vielfach bedurfte es großer Anstrengungen, das als notwendig Erachtete durchzusetzen.

Es dauerte länger als fünfzehn Jahre, bis das von Richard Serra und Peter Eisenman entworfene „Denkmal für die ermordeten Juden Europas“ der Öffentlichkeit übergeben werden konnte.

Immer wieder wurde über die Aufarbeitung unserer Geschichte, die Zeit der Nazibarbarei und des Zweiten Weltkriegs, über Erkenntnisse und Meinungen, Wahrheit und Unwahrheit, über die politischen Folgen und das politisch Beabsichtigte gestritten, weil sie Grundlagen für unsere Erinnerungskultur waren oder werden sollten.

## *Viele Junge wollten wissen, was die Alten damals getan hatten*

Die US-amerikanische Fernsehserie Holocaust hatte in Deutschland fast zwanzig Millionen Zuschauer. Im Jahre 1986 fand im „Historikerstreit“ ein öffentlich ausgetragener Streit über die „Einzigartigkeit des Holocaust“ vor allem zwischen dem „Sozialphilosophen Jürgen Habermas“ und dem Zeithistoriker Ernst Nolte statt. Dieser große Streit betraf vor allem die Frage der Vergleichbarkeit des Holocaust mit anderen historischen Ereignissen.

Auch die „Wehrmachtsausstellung“, die unter der Überschrift „Vernichtungskrieg. Verbrechen der Wehrmacht 1941 bis 1944“ von 1995 bis 1999 öffentlich gezeigt wurde, rief große Emotionen hervor. In dieser Ausstellung gab es „gravierende Fehler“, aber auch „Bilder von Erhängungen und Erschießungen von Soldaten und Zivilisten durch Angehörige der Wehrmacht“, die erstmals gezeigt wurden. So trat der „Alltag des Krieges“ hervor, „der in den Anekdoten der Kriegsheimkehrer nicht vorkam“.

### Gefährliche Verirrungen

Wer nun glaubt, dass nach den Fortschritten, die die deutsche Gesellschaft bei der Entwicklung der Erinnerungskultur gemacht hat, dankbar auf das Erreichte zurückgeblickt werden könne, täuscht sich. In den letzten Jahren sind alte Stereotype neu entstanden. In Deutschland und Europa ist linkes und rechtes „Unbehagen an der deutschen Erinnerungskultur“ öffentlich geworden. Hinzu kommt ein religiöser Antisemitismus. In unseren Parlamenten sitzen wieder Antisemiten sowie Rechts- und Linksradikale. Mit Pegida ist eine Organisation gewachsen, die nationalistisch und fremdenfeindlich ist.

Mehr als 200 Menschen sind seit 1990 durch braunen Terror getötet worden. Der Mord an dem Kasseler Regierungspräsidenten Walter Lübcke ist aus rechtsradikalen Motiven erfolgt. In Hamm wurden bei einem Anschlag am 19. Februar 2020 neun Menschen erschossen. Ein Bekennerschreiben und ein Video enthielten rassistische Ansichten.

In Halle fand ein Anschlag auf die Synagoge an Jom Kippur, dem höchsten jüdischen Feiertag, statt. Als dieser misslang, wurden zwei unbeteiligte Menschen getötet und zwei weitere verletzt. 2015 und 2016 gab es politisch motivierte Angriffe auf Flüchtlingsunterkünfte. 2015 verletzte ein Rechtsextremist die Kölner Oberbürgermeisterin Henriette Reker mitten im Kommunalwahlkampf. Die Terrororganisation „Nationalsozialistischer Untergrund“ (NSU) blieb dreizehn Jahre lang unerkannt. Auch die Anzahl linksextremistisch motivierter Straftaten hat 2019 erheblich zugenommen.

Angesichts dieser besorgniserregenden Entwicklungen hat in Deutschland eine neue Debatte über die Erinnerungskultur begonnen. „Die größte Gefahr für alle in unserem Land war und ist der Rechtsextremismus. Und natürlich ist radikal rechtes Gedankengut ein wesentlicher Träger des Judenhasses. Auch im Linksextremismus ist Antisemitismus tief verwurzelt. Hinzu gekommen ist der Dschihadismus, die Gefahr durch den radikal islamischen Hass auf unsere Lebensart“, sagt Charlotte Knobloch im Deutschen Bundestag. Antisemitismus, Rassismus und Nationalismus sind inakzeptabel.

Wie gefährlich diese neuen Verirrungen sein können, hat schon George Orwell in einem Essay im Jahre 1945, der in diesen Tagen erstmals in Deutsch veröffentlicht wurde, beschrieben. Nationalismus



und Patriotismus sind nicht dasselbe. Nationalismus ist für Orwell eine „Abirrung des Denkens“. Orwell stellt fest: „Jeder Nationalist ist zur eklatantesten Schandtat imstande, aber er ist auch – im Bewusstsein, einer Sache zu dienen, die größer ist als er selbst – unerschütterlich sicher, im Recht zu sein.“

Die französische Rabbinerin Delphine Horvilleur schreibt: „Es gibt einen grundlegenden Unterschied zwischen Antisemitismus und anderen Rassismen. Letztere hassen den anderen im Allgemeinen für das, was er nicht hat: die gleiche Hautfarbe, die gleichen Bräuche, die gleichen kulturellen Referenzen oder die gleiche Sprache.“ Und: „Wer die Juden hasst, hasst vor allem seine eigene identitäre Schwachstelle.“

### Gemeinsame Erinnerungskultur entwickeln

Weil der Antisemitismus mit seinen alten Stereotypen neu entsteht und wächst, müssen wir dagegen kämpfen, dass die Erinnerungskultur beschädigt wird. „Unsere Erinnerungskultur schützt nicht vor einer dreisten Umdeutung oder gar Leugnung der Geschichte“, sagt Wolfgang Schäuble. Weil die Fragen der Enkel der Kriegsgeneration anscheinend noch nicht beantwortet sind, bleibt der kommenden Generation eine große Aufgabe. Weil unsere Zukunft in Europa liegt, müssen die Mitgliedstaaten des vereinten Europas eine gemeinsame Erinnerungskultur entwickeln.

Abraham Lehrer, Vizepräsident des Zentralrats der Juden in Deutschland, hofft, dass das Festjahr 2021 „weit über 2021 hinaus nachhaltig einen Beitrag zum jüdischen Leben und seiner Geschichte in Deutschland leisten“ kann, „und möglicherweise auch für Europa“.

Für Konrad Adenauer war die neue Bundesrepublik ein Gegenentwurf zum nationalsozialistischen Unrechtsstaat. Nur als Teil Europas konnte Deutschland den Nationalsozialismus überwinden. Nur das besiegte Deutschland war in der Lage, Mitglied des Vereinten Europa zu werden. Weil die Bundesrepublik Deutschland Teil der westlichen Wertegemeinschaft war, konnte die Wiedervereinigung Deutschlands im Rahmen der „Großen Europäischen Freiheitsrevolution von 1989/1990“ Wirklichkeit werden.

Die vom französischen Präsidenten Emmanuel Macron geforderte europäische Souveränität kann nur auf Dauer Wirklichkeit sein, wenn die Europäische Union die Herausforderungen von Globalisierung, Digitalisierung und Klimakatastrophe meistert. Die Europäische Union ist heute schon ein demokratischer Staat, der über ein Staatsgebiet, ein Staatsvolk und eine Staatsmacht verfügt. Die staatliche Souveränität ist in Europa aufgeteilt zwischen den Mitgliedstaaten und der Europäischen Union. Das Anwachsen von Nationalismus, Antisemitismus sowie des Links- und Rechtsradikalismus zeigt, dass in ganz Europa eine gemeinsame Erinnerungskultur entwickelt werden und entstehen muss, um einen Rückfall in faschistische oder kommunistische Denkschemata zu verhindern.

Aleida Assmann verweist darauf, dass „das nationale Gedächtnis [...] im 19. Jahrhundert geschaffen wurde, um die nationale Identität zu stützen und ein heroisches Selbstbild zu zelebrieren“. Sie schreibt: „Geschichte verengt sich im nationalen Gedächtnis auf einen ruhmreichen, ehrenwerten oder zumindest akzeptablen Ausschnitt. Angesichts einer schuldhaften oder traumatisierten Vergangenheit gibt es üblicherweise überhaupt nur drei sanktionierte Rollen, die das nationale Gedächtnis akzeptieren kann: die

## *Wer die Juden hasst, hasst vor allem seine eigene identitäre Schwachstelle*

des Siegers, der das Böse überwunden hat, die des Widerstandskämpfers und Märtyrers, der gegen das Böse gekämpft hat, und die des Opfers, das das Böse passiv erlitten hat. Was jenseits dieser Positionen und dieser Perspektiven liegt, kann gar nicht oder nur sehr schwer zum Gegenstand eines akzeptierbaren Narratives werden und wird deshalb auf der offiziellen Ebene ‚vergessen‘.“

Sie fügt hinzu: „Das nationale Gedächtnis existiert im heutigen Europa aber keineswegs mehr in Isolation, sondern ist untrennbar mit anderen nationalen Gedächtnissen verbunden. Der Holocaust ist Teil eines Weltgedächtnisses, der Zweite Weltkrieg eines europäischen geworden.“ Aleida Assmann zieht daraus folgenden Schluss:

„Offensichtlich kann die europäische Integration nicht wirklich fortschreiten, solange sich die monologischen Gedächtniskonstruktionen weiter verfestigen. Integration und Friedenssicherung erfordern ein ‚dialogisches Erinnern‘. Diese Form des Umgangs mit einer geteilten Gewaltgeschichte ist als große kulturelle politische Chance im Projekt Europa enthalten.“ Obwohl wir Deutschen stolz auf unsere Erinnerungskultur sind, müssen wir diese europäische Dimension in unser Denken und Fühlen aufnehmen. Dazu ist wichtig zu verstehen, dass eine europäische Erinnerungskultur kein Ersatz für unsere nationale Erinnerungskultur ist. Es geht auch nicht um eine europäische Einheitserinnerung. Es geht darum, dass wir lernen, was im Namen Deutschlands in unseren europäischen Nachbar-

ländern Böses getan wurde. Wir sollten versuchen, zusammen mit unseren Freunden und Nachbarn diese Aufgabe gemeinsam zu erfüllen. Deutschland muss endlich das Schicksal der NS-Opfer in ganz Europa wahrnehmen und würdigen.

Wir haben selbst erlebt, wie schwer es ist, die historische Wahrheit zu erkennen. Wir spüren, dass noch so gute Reden nicht ausreichen, um den Opfern gerecht zu werden. Wir spüren auch, dass Betroffenheit allein nicht ausreicht. Wir wissen, dass es immer schwerer wird, glaubhaft zu erinnern, wenn die Zeitzeugen uns nicht mehr helfen. Es reicht auch nicht aus, die Aufgabe des Erinnerns den Institutionen des Staates und der Gesellschaft zu übergeben.

In unserem Land, in Deutschland, dem Land der Täter, in dem viele Opfer noch nicht benannt, Täter noch unbekannt und die Orte, wo das Unfassbare geschah, schon vergessen sind, bleibt das Erinnern eine Zukunftsaufgabe, um der Opfer willen, aber auch um unserer eigenen Zukunft willen.

Jede Generation muss dazu ihren eigenen Beitrag leisten. Es ist an der Zeit, sich gemeinsam in Europa auf den Weg zu machen.

*In der elektronischen Fassung dieses Beitrages auf unserer Website [www.politische-meinung.de](http://www.politische-meinung.de) ist dieser Beitrag mit einem wissenschaftlichen Anmerkungsapparat einzusehen.*

*Der Beitrag ist der Auftakt einer dreiteiligen Serie zu „1.700 Jahre jüdisches Leben in Deutschland“.*





## Literatur

Seit 1.700 Jahren gibt es jüdisches Leben in Deutschland. Zum Auftakt dieses Jubiläums, das im Jahr 2021 mit vielen Kultur- und Bildungsveranstaltungen begangen wurde, hat die Jüdische Allgemeine ein Magazin herausgebracht. Die Jüdische Allgemeine ist die einzige jüdische Wochenzeitung Deutschlands. Sie erscheint mit einer wöchentlichen Printausgabe jeweils donnerstags, informiert darüber hinaus tagesaktuell auf [www.juedische-allgemeine.de](http://www.juedische-allgemeine.de) und auf verschiedenen Social-Media-Kanälen (Twitter, Facebook, Instagram). Herausgeber ist der Zentralrat der Juden in Deutschland.



Zum Festjahr hat die Redaktion ein Magazin zusammengestellt, das auf mehr als 90 Seiten interessante Hintergrundinformationen und spannende Berichte zum Thema bietet, unter anderem zum Edikt des Kaisers Konstantin aus dem Jahre 321, dem jüdischen Leben in Köln um 1300 oder der Blütezeit jüdischer Kultur im Mittelalter in den SchUM-Gemeinden Speyer, Worms und Mainz. Weitere Texte beschäftigen sich mit Talmud oder Tempotaschentüchern, also mit wichtigen Beiträgen jüdischer Religionsgelehrter zu den heiligen Schriften oder den zahlreichen Erfindungen jüdischer Forscher. Es geht um die großen jüdischen Bankiersfamilien, Verleger oder Warenhaushändler. Lesenswert ist auch das Porträt der jüdischsten Stadt Deutschlands, Frankfurt, der Besuch der literarischen Treffen in den legendären „Berliner Salons“ und ein Interview mit dem Künstler Max Raabe über Chansons aus der Weimarer Zeit und jüdische Musiker, die ihn bis heute prägen. Eine Fülle von Themen – ein interessanter Einblick in das jüdische Leben gestern und heute. Enthalten sind im Magazin auch Gastbeiträge von Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier und Bundeskanzlerin Angela Merkel sowie Grußworte weiterer bekannter Persönlichkeiten.

Das Magazin „1700 Jahre jüdisches Leben in Deutschland“ lässt sich über die Homepage der Jüdischen Allgemeinen erwerben. Dazu einfach auf der Startseite ([www.juedische-allgemeine.de](http://www.juedische-allgemeine.de)) nach unten scrollen und auf den Button innerhalb des angezeigten Rahmens klicken. Erhältlich ist das Magazin als Heft via Post für 2,40 €/Expl. zzgl. Porto (1,55 €) oder als e-paper via iKiosk für 2,29 €. ja/ddk.

### Jürgen Rüttgers

Geboren 1951 in Köln, 1994 bis 1998 Bundesminister für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, 2005 bis 2010 Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen, Professor am Institut für Politische Wissenschaft und Soziologie der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Kuratoriumsvorsitzender des Vereins „321–2021: 1.700 Jahre jüdisches Leben in Deutschland“, Mitglied des Kuratoriums der Auschwitz-Birkenau-Stiftung.

Den Glauben an den Wert, den müssen wir uns erhalten,  
wenn wir nicht an Wert verlieren wollen.

*Emanuel von Bodmann*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft



# Der Blueprint für digitale Transformationen im Mittelstand



Dr. Andreas Rebetzky, Mittelstandsexperte für IT und Digitalisierung

Von Andreas Rebetzky

Nie zuvor beschäftigte uns das Thema Nachhaltigkeit mehr als in den vergangenen ein bis zwei Jahren. Die Pandemie erzeugte eine Mischung aus Ohnmacht und Aufbruch in den Unternehmen. Wir mussten erkennen, wie uns die Folgen der Pandemie prozessuale Vorgaben in den Unternehmen diktierten. Homeoffice und die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit der digitalen Fähigkeiten wurden transparent. Der Sturm deckte Mängel im Fundament auf, sowohl in Unternehmen als auch in staatlichen Organisationen.

Die meisten Unternehmen konnten mit beherzten Maßnahmen ihre Arbeitsfähigkeit erhalten. Doch abseits dieser direkten Auswirkungen kommen nun die Spätauswirkungen, z.B. die unterbrochenen Lieferketten, anhaltend auf die Unternehmen zu.

Die Wettbewerbsfähigkeit wird auf den Prüfstand gestellt. Die Pandemie wird zur Zäsur im wirtschaftlichen Fortbestehen. Während bei manchen jungen, digital aufgestellten Unternehmen der Sturm keine Schäden anrichten konnte, kämpfen viele Traditionsunternehmen mit ihren Legacy-Strukturen. Auch in der Politik kamen die zum Teil besorgniserregenden Zustände der Organisationen zum Vorschein: Verwaltung, Bildung oder sogar die Supply Chain von Impfstoffen zeigten massive Lücken bei der Gestaltung und Umsetzung digitaler Methoden. All das zeigt uns, dass ohne konsequente und effiziente Digitalisierung nachhaltiges und resilientes Wirtschaften weder in der Industrie noch in der Politik und den Verwaltungen möglich ist.

In der Kommission „Digitale Zukunft“ beschäftigten sich ein Gruppe von Senatoren\*) intensiv mit dem Thema der digitalen Transformation im Mittelstand. Daraus entstand ein essenzieller Blueprint, der die Notwendigkeit des Wandels mit einem analytischen und methodischen Vorgehensmodell verknüpft.

„3/4 ist nicht IT“ lautet eine Überschrift im Blueprint. Damit ist gemeint, dass der digitale Wandel in der Hauptsache kein technisches IT-Thema ist. Die IT bildet freilich die Grundlage. Wer jedoch versucht, den digitalen Wandel rein durch digitale Technologien zu vollziehen, wird scheitern.

Vielmehr geht es auch um die Rollenverteilung in Unternehmen. Insbesondere der Mittelstand ist gefordert, seine tradierten und vom Erfolg verwöhnten Strukturen zu hinterfragen und zu transformieren. Sind die erforderlichen Fähigkeiten vorhanden? Sind die Führungskräfte „fit for digital“? Es geht darum, die Perspektive des Unternehmens zu verbreitern, den Blick auf die mehr und mehr digitale Zukunft zu richten. Schnell wird klar, dass der Mittelstand in vielen Fragen vor großen Herausforderungen steht.





# Gut Steinbach

Hotel & Chalets



**AUSGEZEICHNET**

VOM GUIDE MICHELIN MIT DEM GRÜNEN STERN



Skigebiet  
Steinplatte  
10 Minuten

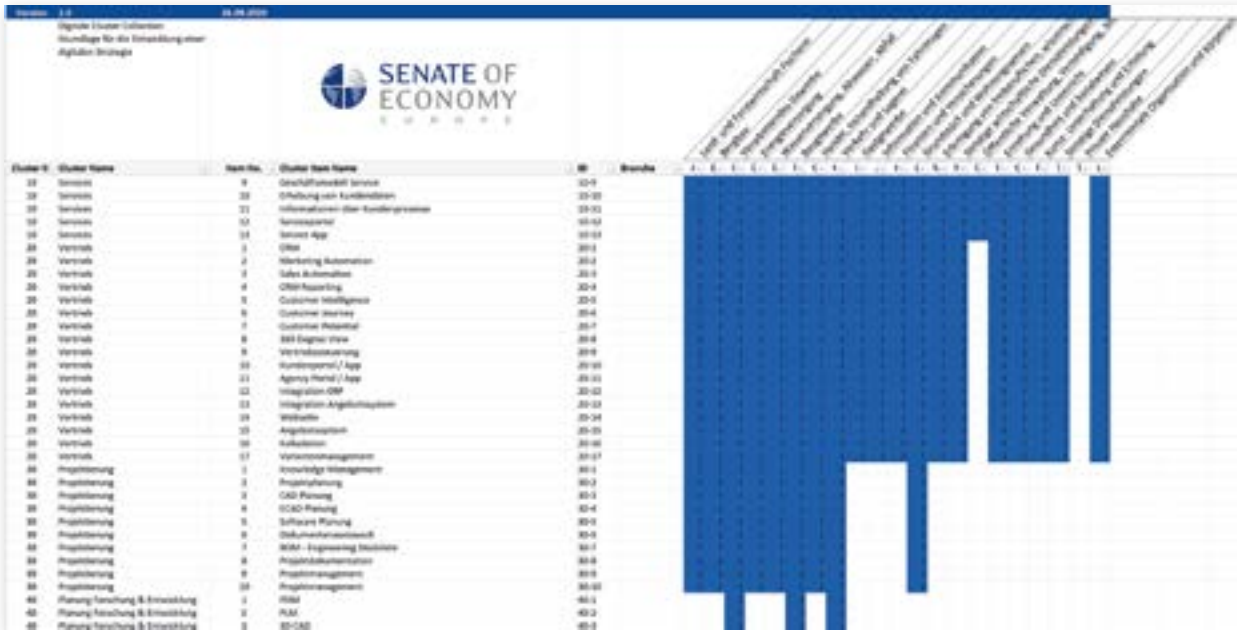
Langlaufloipen  
vor der Haustüre



RELAIS &  
CHÂTEAUX

Relais & Châteaux Gut Steinbach Hotel und Chalets  
Steinbachweg 10 · D-83242 Reit im Winkl  
Telefon +49 86 40 807-0 · Fax +49 86 40 807-100  
info@gutsteinbach.de · www.gutsteinbach.de





Daher erarbeitete die Senatskommission einen pragmatischen Leitfaden – den Blueprint.\*\*) Darin werden in einer digitalen Inventur die relevanten Themen eines Unternehmens identifiziert, sei es das Thema der Lieferketten oder des digitalen Vertriebs. In jedem Unternehmen gibt es hervorragende Köpfe, die katalytisch inspiriert die Zukunft gestalten können. Wer könnte besser die Differenzierung der eigenen Produkte bewerten als die innovativen Köpfe des Mittelstands? Das vielleicht fehlende Quäntchen digitaler Innovation könnte durch einen digitalen Dirigenten erzeugt werden. Dieser wird im Blueprint beschrieben: ein emphatischer Impulsgeber für digitale Themen, der die Roadmap des Unternehmens moderiert, aber auch aktiv gestaltet. Es ist ein Imperativ für den Mittelstand, sich mit der digitalen Zukunft strukturiert, analytisch und mit zielgerichteter Methodik zu befassen.

Das mag sich nach einem gigantischen und untragbaren Unterfangen anhören. Der Blueprint gibt jedoch Hinweise, wie Unternehmen jeglicher Größe damit umgehen können. Er zeigt auf, dass die digitale Anamnese mit der daraus abgeleiteten Richtungsweisung nur wenige Monate in Anspruch nimmt. Abseits von den digitalen Modewörtern wird eine digitale Roadmap gestaltet, die dem Unternehmen als Leitfaden für die Umsetzung dienen kann. Allerdings ist es nicht getan mit digitalen Alibi-Projekten. Gerne werden solche Projekte als Beweis angeführt, man sei in der Digitalisierung schon weit. Ein trügerischer Zustand, denn die digitale Transformation betrifft vor allem den Mitarbeitenden, den Menschen, und ist nur nachgeordnet eine Technologiefrage. Daher beleuchtet der Blueprint auch die Kommunikation des digitalen Wandels durch Transparenz und dem Aufzeigen der Möglichkeiten des Wandels. Es gilt, die Dringlichkeit bewusst zu machen, die bestehende Komfortzone zu verlassen. Denn viele Unternehmen haben einen guten Auftragsbestand und schieben gern die digitalen Initiativen auf einen späteren Zeitpunkt. Das könnte dann jedoch zu spät sein. Denn die digitale Transformation benötigt auch ihre Zeit und beginnt in den Köpfen der Mitarbeitenden. So schließt der Blueprint auch mit der Erkenntnis, dass der Mensch im Mittelpunkt steht – aber haben wir das nicht schon einmal gehört?



\*) Dan Bauer, Carsten Claus, Dr. Andreas Rebetzky, Mario Zimmermann, Robert Szilinski, Klaus Kruppel, Dr. Matthias Kühnrich, Dr. Eva Kesternich  
 \*\*) <https://www.senat-deutschland.de/politische-impulse/blueprint-fuer-digitale-transformation-im-mittelstand/>

Euer Glück hat keinen Preis und wird nicht gehandelt.  
Es ist keine App, die auf das Handy heruntergeladen wird.

*Papst Franziskus*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft





Transatlantikkoordinator der Bundesregierung

## Wir brauchen einen Nationalen Sicherheitsrat

Peter Beyer und die Verbindung zum großen Partner USA

Von Michael King-Rolland



„Charting a new course“ – lautete das zentrale Thema der internationalen Milken Institute-Konferenz 2021 in Los Angeles, an der Peter Beyer, Transatlantikkoordinator der Bundesregierung und CDU-Bundestagsabgeordneter bereits zum 7. Mal als Speaker teilgenommen hat. Auf der diesjährigen Konferenz diskutierten Politiker, Wissenschaftler und Finanzexperten Innovationen

sowie soziale und wirtschaftliche Herausforderungen durch die globale Pandemie. „Einen neuen Kurs erstellen“, dieser Milken-Leitsatz beschreibe gut die Herausforderungen einer künftigen Koalition in Deutschland, betonte Beyer in einer Diskussionsrunde mit Vertretern des American Council on Germany und des Senats der Wirtschaft in Kalifornien.





Was das Ergebnis der Bundestagswahl für die transatlantische Freundschaft bedeute, sei derzeit noch nicht wirklich abschätzbar. Es hänge am Ende entscheidend vom Personal in der neuen Administration ab.

Die Union – so der CDU-Parlamentarier – habe die Wahl verloren. Das gelte es zu respektieren. Die Union werde als größte Oppositionsfraktion im Deutschen Bundestag das Regierungshandeln genau beobachten und ihre Aufgabe konstruktiv und verantwortungsvoll wahrnehmen. Zur Wahrheit gehöre, dass der Abstand zur SPD gering und nicht so groß sei, wie dies manche Sozialdemokraten jetzt gerierten. „Uns haben viele Millionen Menschen in Deutschland gewählt“, sagte Peter Beyer.

„Mich hat positiv überrascht, dass die vermutlich künftigen Koalitionsfraktionen eine nationale Sicherheitsstrategie formulieren wollen“, betonte der Transatlantikkoordinator der Bundesregierung. Er hoffe, dass beim Sicherheitskonzept auch europäische und internationale Aspekte berücksichtigt würden. Die Formulierung einer Strategie allein reiche nicht aus, so Beyer. Es komme darauf an, diese zu implementieren, die dafür notwendigen Mechanismen zu installieren, also das Sicherheitskonzept praktisch umzusetzen und mit Leben zu füllen.

Der CDU-Außenpolitiker betonte, er sei ein starker Befürworter eines Nationalen Sicherheitsrates. Ein Nationaler Sicherheitsrat könnte entscheidend mithelfen, politische Entscheidungsprozesse in der Regierung zu beschleunigen sowie manche Fehlinformationen zu vermeiden.

„Wenn wir weiter regierten, hätten wir weitere zentrale Vorhaben umgesetzt, die eine neue Bundesregierung ohne uns nicht machen wird“, so Beyer. Als konkrete Beispiele nannte er die Erfüllung des Zwei-Prozent-Ziels der NATO und eine transatlantische Chinastrategie. „Im Umgang mit China wird sich die Zukunftsfähigkeit des Westens zeigen“, sagte Beyer. Im Pazifik sei aktuell viel in Bewegung, China agiere immer härter und aggressiver in der Region, Deutschland und Europa hätten hier vitale Interessen. Der Westen könne zum Beispiel auf eine intensivere Unterstützung Taiwans hinarbeiten – und so auch Chinas Machtstreben zumindest politisch eine Grenze aufzeigen.

Vor seinen Terminen in Kalifornien hatte Beyer hochrangige Vertreter der Biden-Administration in Washington, D.C. getroffen und in New York City unter anderem die Börse besucht, um sich über Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Wirtschaft und Handel zu informieren.



Bei Gesprächen in der amerikanischen Hauptstadt bestand Einvernehmen, die Kommunikation in den transatlantischen Beziehungen verbessern zu wollen. Kommunikationsdefizite hätten sich etwa beim Afghanistanabzug im Sommer gezeigt, sagte der Politiker: „Hier gab es zu wenig und zu späte Kommunikation“. Es sei zudem beschämend für Deutschland, dass wir ohne unsere amerikanischen Freunde noch nicht einmal den Flughafen in Kabul hätten sichern können.

Fehlende Kommunikation über den Atlantik wurde von amerikanischen Regierungsvertretern bei der Verkündung des Sicherheitspakts im Indopazifik AUKUS zwischen den USA, Australien und Großbritannien konzediert.

Als Folge von AUKUS hatte Australien den Kauf von einem Dutzend französischer U-Boote angekündigt. Den daraufhin erfolgten Abzug der französischen Botschafter aus den USA und Australien hält Beyer für eine „Überreaktion“ Frankreichs.

Auch, dass auf Druck der Franzosen das erste hochrangige Wirtschafts- und Handelstreffen zwischen Amerika und Europa zunächst abgesagt wurde. Es sei zu begrüßen, dass das erste TTC-Treffen dann doch, wie geplant, stattgefunden habe. Unternehmerisches Handeln sei ebenso eine Art von Kommunikation.

Auf Nachfrage von SENATE sagte Beyer, ein militärischer Konflikt zwischen China und den USA sei ein großes Risiko für politische und wirtschaftliche Stabilität. Deutschland könne gemeinsam mit seinen europäischen Partnern einen politischen Beitrag zu einer glaubwürdigen Abschreckung Chinas leisten, den Status quo nicht gewaltsam zu ändern. Dies sollte, so der CDU-Außenpolitiker, in Abstimmung mit den USA erfolgen. Taiwan sei als Demokratie nicht nur ein Wertepartner, sondern auch ein Hochtechnologiestandort mit ausgezeichneten Kooperationsmöglichkeiten für Wissenschaft und Wirtschaft.

*„Deep and stronger“ –  
Peter Beyer unterstützt eine stärkere Europäische Union*



Peter Beyer, Michael King-Rolland

„Das aktuelle deutliche Votum des EU-Parlamentes für eine Stärkung der Beziehungen zu Taiwan ist eine Steilvorlage für Politik und Wirtschaft bei uns, hier mutiger zu werden“, so Peter Beyer. Er wies weiter darauf hin, dass er bei der 5G-Huawei-Diskussion von Anfang an kritisch gewesen sei und diesbezüglich eine andere Meinung als die Bundeskanzlerin und der Bundeswirtschaftsminister vertreten hatte.

Beyer unterstützt eine stärkere Europäische Union („deep and stronger“). Dazu gehört nach Ansicht des deutschen Außenpolitikers eine EU-Erweiterung. Dies bedeute konkret, die Beitrittskandidaten aus der Balkanregion in die EU aufzunehmen. Beyer sprach sich zudem für ein Mehrheitsbeschlussprinzip anstelle des Einstimmigkeitsprinzips bei künftigen Abstimmungen innerhalb der EU aus. Das würde seiner Ansicht nach helfen, Entscheidungsprozesse in Brüssel zu beschleunigen und mehr Akzeptanz zu schaffen.

Peter Beyer: „So stärken wir unsere demokratische Wertegemeinschaft in Europa und unterstützen gemeinsam mit unseren transatlantischen Freunden den „New West“.

Wir müssen sagen, was wir denken, müssen tun, was wir sagen, und müssen sein, was wir tun.

*Alfred Herrhausen*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft







Politikwissenschaftler Prof. Volker Kronenberg analysiert die Wahl 2021

# Reformpolitik – Zukunftscoalitionen und Sinnkrisen

Ein analytischer Blick vor dem Start einer neuen Regierung

Von Christoph Brüssel

Veränderung und neue Persönlichkeiten in der Regierung, das war bereits vor der Wahl abzusehen. Nach 16 Jahren trat die, auch international als Konstante betrachtete, Kanzlerin Angela Merkel nicht wieder an, was alleine schon eine offene Perspektive bot.

Der Verlauf des Wahlkampfes, begleitet durch verschiedene besondere Umstände, wie die Folgen der Pandemie und deren Bedingungen, deutete zudem auf Veränderungen.

Der Politikwissenschaftler Volker Kronenberg, als Parteienanalytiker und Biograf führender Spitzen der Politik bekannt, ist auch Dekan der Philosophischen Fakultät der Exzellenzuniversität Bonn.

Anlässlich des Bundesconvents des Senats der Wirtschaft Deutschland zeigte er eine bemerkenswerte Analyse der Wahl und ihrer Folgen auf.



Drei Thesen eröffnen diese Betrachtung Kronenbergs.

1. Das rot-grün-gelbe Projekt „wider Willen“ kann als Ampel eine Reformkoalition der Nachhaltigkeit werden.
2. Es wird eine Zukunftskoalition geben, nur anders als gedacht.
3. Die Union steht vor einer Sinnkrise, von der sie aber noch nichts wissen will.

Nachdem die theoretische Möglichkeit zur Bildung einer Jamaika-Koalition, trotz geringerer Wählerstimmen, unmittelbar nach dem Wahltag noch als Alternative schien, haben die CDU- und CSU-Ausinandersetzungen in den Folgetagen schnell die Unmöglichkeit selber geschaffen.

Eine kluge Vorgehensweise der „kleinen“ Parteien, speziell auch unter der Führung von Christian Lindner, hat eine rasche Hinwendung zur Realität einer Ampelkoalition vorstellbar werden lassen.

So schildert Prof. Volker Kronenberg sachlich die prinzipielle Einigkeit der Verhandlungsparteien zu einer ökologischen Transformation der Wirtschaft als erkennbare Basis der „Ampel-Partner“ in spe. Wenngleich diese Einigkeit sich auch schon aus den Statements der Wahlkampfzeit herleiten lassen können, die Differenzen zwischen den Akteuren sind von Beginn an ebenso erkennbar.

Im Klimaschutz war die Frage der Geschwindigkeit der Klimaneutralität unterschiedlich. Offen der Zeitpunkt: 2040, 2045 oder 2050. Auch das Thema Kohleausstieg war nicht von Beginn an Konsens und aus den Forderungen des Wahlkampfes als Konfliktthema übrig geblieben. Keine theoretische Frage, denn die sozialen Folgen für weite Regionen sowohl in Ost- als auch westdeutschen Gebieten, ist gravierend.

Das bedeutet auch politische Folgen für diese Regionen. Also besteht die Sorge vor drohenden politischen Radikalisierungen dort. Besonders im Osten sind die Wählerpotenziale am rechten Rand besonders hoch.

Wohlstand, aufgebaut auf der Zerstörung der Umwelt,  
ist kein wirklicher Wohlstand.

*Kofi Anann*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft





## *Parteienforscher Kronenberg spricht in seiner Analyse von Sabotage mit Ansage und vernachlässigt dabei allerdings auch nicht den „Faktor Merkel“*

Bei allen Parteien inzwischen nicht mehr ausgeschlossen, jedoch in der Höhe und Konsequenz differenziert zu beobachten ist der CO<sub>2</sub>-Preis, also Steuern auf Produkte und Prozesse und Unternehmen im Kontext der Emission von Treibhausgasen.

Klare Trennlinie zwischen den Ampelpartnern ist die Sozialpolitik. Hier bestehen sehr klare Abweichungen beispielsweise bei der Frage des Mindestlohns. Nicht minder offen bleibt das Thema einer Bürgerversicherung in der Gesundheitspolitik.

Als zentralen Knackpunkt bezeichnet Kronenberg zudem die Steuer- und Finanzpolitik, bei der die Fragen nach grundsätzlicher Steuererhöhung, Umgang mit dem Solidaritätszuschlag und im Besonderen auch in Sachen Schuldenbremse ganz wesentliche Hürden darstellten.

### „Gönnen können“ und Kröten schlucken müssen

Als einen wichtigen Grundsatz in „lagerübergreifenden“ Koalitionen sieht der Politikwissenschaftler Volker Kronenberg das Prinzip „gönnen können“.

„Jede Partei wird sowohl Prestigeprojekte durchsetzen, als auch Kröten schlucken müssen“, prognostizierte er bereits wenige Tage nach der Wahl.

Als Prognose erkannte Kronenberg schon vor den Koalitionsverhandlungen:

- Keine Erhöhung der Einkommens-, keine Vermögenssteuer und keine grundgesetzliche Änderung der Schuldenbremse. So zeichnete es sich ja dann auch bereits nach den Sondierungsgesprächen ab. Folgerichtig auch das Motto, nachhaltige Investitionen statt konsumtive Ausgaben und Anreize für private Investitionen schaffen.

- Dass eine Umgehung der Schuldenbremse durch die Konstruktion von Investitionsfonds eine konsensfähige Alternative werden könnte, hatte der gewöhnlich sehr gut informierte Parteienforscher bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt als eine Variante vermutet. Später ist selbst die FDP auf eine solche Möglichkeit eingeschwenkt.

### Es wird eine Zukunftskoalition geben – nur anders als gedacht

„Bemerkenswert ist, dass Grüne und FDP als die Repräsentanten des Wandels zu sehen sind“, erklärt Volker Kronenberg. Beide wurden von vielen jungen Wählern unterstützt, gerade weil sie die Corona-Politik der Großen Koalition stark und beharrlich kritisiert hatten.

Auch das Erscheinungsbild zeichnet der Uni-Professor als bei beiden mit besonders jungen Führungspersönlichkeiten, im Vergleich zu den bisherigen Regierungsparteien. Dabei auch nicht unbeachtet, dass ebenso beide Parteien wohl gut verstehen, die Wählenden über die sozialen Medien ansprechend zu erreichen.

Und eben nicht nur die Grünen, auch die FDP unter Christian Lindner, hat es geschafft, ihr politikinhaltliches Programm deutlich zu verbreitern. Fakten und Merkmale, die eine Zukunftsorientierung erfordern und gleichermaßen auch logisch erscheinen lassen.

### Die Union steht vor einer Sinnkrise – von der sie (noch) nichts wissen will

Die Ausgangssituation der Union wurde geprägt durch interne Dissenzen bereits im Umfeld der parteiichen Aufstellung. Trotz aller Bemühungen, als „Union“ gegenüber der Öffentlichkeit zu erscheinen, zeigten sich kontinuierlich Feindlichkeiten und Angriffe.



Ein Bild der Führungsprobleme, die nicht zur Ruhe kamen und durch die mediale Sensibilität für Zwischentöne über den gesamten Wahlkampf aktuell gehalten wurden. Nicht zu vergessen, erinnert Volker Kronenberg auch in seiner Analyse an die offensive Angriffsformulierung des CSU-Generalsekretärs Markus Blume im April 2021: „Markus Söder war erkennbar der Kandidat der Herzen.“ Noch prägnanter in der Spätphase des Wahlkampfes der CSU-Vorsitzende selber mit der frontalen Breitseite: „Es geht hier nicht darum, sich mit dem Schlafwagen ins Kanzleramt zu fahren“, am 27. Juli 2021 von Söder ausgesprochen und mehrfach medial verteidigt.

Richtigerweise erinnert Kronenberg besonders an die scharfen Angriffe Söders nach der Wahl. Mit Äußerungen wie am 9. Oktober: „... am Ende wollten die Deutschen einen anderen Kanzlerkandidaten, als CDU und CSU aufgestellt haben“, behauptet der bayerische Ministerpräsident nichts Falsches, lässt auch offen, ob er tatsächlich sich selber meint oder den Kandidaten der Mehrheitspartei

SPD. Allerdings erhalten diese und auch andere Bemerkungen den Zündstoff von Heckenschüssen zur Verunglimpfung des eigenen Kanzlerbewerbers, der zu diesem Zeitpunkt durchaus noch als alternative Option unter der Jamaika-Konstellation hätte ins Spiel kommen können. Durch die fortwährenden Gegenkommentare aus den Reihen der Union, vornehmlich der CSU, wurde eine solche Variante aus dem Spektrum der Erreichbarkeit gedrängt.

Parteienforscher Kronenberg spricht in seiner Analyse von Sabotage mit Ansage und vernachlässigt dabei allerdings auch nicht den „Faktor Merkel“. Aus einer Betrachtung eine Mischung aus programmatischer Entleerung und ungeschicktem Nachfolgemanagement.

Die Union ist keine Union mehr, argumentiert er, in doppelter Hinsicht. Nicht nur zwischen den Schwestern CDU und CSU, auch die sozialliberalen Strömungen der CDU-Parteimitglieder versus den konservativen Kohorten in den eigenen Reihen, versus der „Ost-CDU“.



*Die Bewahrung der Schöpfung  
als ein Ziel, das in politische  
Aufgaben umzumünzen ist*

Aus Sicht der Analyse des Politikwissenschaftlers aus Bonn ist es erforderlich, dass die CDU jetzt an sich selber die Frage stellt: Wer wollen wir eigentlich sein?

Statt der Personaldebatten sollte eine programmatische Sinnstiftung erfolgen.

Als Kenner der parteilichen Führungspersönlichkeiten und als Parteienforscher stellt Kronenberg Überlegungen in den Raum, die zum Kern einer Union in Deutschland passen könnten. Als sinnstiftende Programminhalte würde er drei Kernthemenbereiche sehen:

Die Bewahrung der Schöpfung als ein Ziel, das in politische Aufgaben umzumünzen sei. Dabei könnten ordnungspolitische Merkmale formuliert werden, die für die Union markante Merkmale werden sollten. Solche als Alternative zur schlichten Planungspolitik gegenwärtig.

Als weiteres Kernziel könnte die Bewahrung des gesellschaftlichen Zusammenhalts gerade für die CDU/CSU-Parteien eine wesentliche Aufgabe darstellen.

Drittes Wesensmerkmal sollte als politische Marke die Bewahrung nationaler Selbstbehauptung durch europäische Souveränität für die Union ein Thema werden.

Zusammenkunft ist ein Anfang. Zusammenhalt ist ein Fortschritt. Zusammenarbeit ist der Erfolg.

*Henry Ford*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft







Impuls für Koalitionäre in spe

## Vom Patienten aus denken!

Gemeinwohl – Ansätze mit Lösungspotenzial für ein zukunftssicheres Gesundheitssystem

Von Axel Ekkernkamp und Christoph Brüssel

Die nachfolgenden Gedanken wurden im Rahmen einer zweitägigen Experten-Klausurtagung des Senats der Wirtschaft erarbeitet. Mit den hier dargestellten Impulsen wird angestrebt, das Vertrauen der Bürger, Patienten und der Vertreter der Gesundheitsberufe in den Veränderungswillen unseres Gesundheitswesens zu stärken.

Im Rahmen einer interdisziplinären Expertenrunde aus Ärzteschaft, Krankenhausvertretern, Pflegeberufen, Pharmaindustrie, Krankenkassen, Wissenschaft und Medizintechnik wurden, komprimiert und übergeordnet, Denkansätze zu empfehlenswerten Anregungen erarbeitet.

In nicht formellem Kreis haben Spitzenvertreter der wichtigen berufsständischen Vereinigungen und führender Unternehmen oder Einrichtungen der Gesundheitswirtschaft, interdisziplinär und ohne Eigeninteressen monokausal zu gewichten, gemeinsam beraten. Wesentlich waren dabei die Praxisbezüge und Möglichkeiten über Sektoren hinaus, Lösungen im Sinne der Patienten zu denken.

Mit dem vorgelegten Papier wird keineswegs der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Aus Sicht der Autoren werden wichtige Punkte aufgegriffen und beleuchtet.

Vorgelegt werden Schlaglichter, die das Potenzial haben, eine tatsächliche Veränderung des Gesundheitssystems, bei gleichzeitiger Berücksichtigung aller Blickwinkel und Segmente der Gesundheitswirtschaft, zu ermöglichen. Der Ausgangspunkt ist der Patient, in einer sich wandelnden demografischen Realität und unter Einbeziehung der veränderten Möglichkeiten, Chancen und Pflichten der Technologie. Realität mit Zukunftsbetrachtung.

### Vom Patienten aus denken, nicht systemorientiert und in Einzelinteressen

Die pandemiebedingte Krise wird längst nicht die letzte gewesen und die nächste wird womöglich noch schwerer zu bewältigen sein.

Deshalb sollte sich für neue Bedrohungen in Zukunft deutlich besser gerüstet werden. Positiv wurde zur Kenntnis genommen, dass dies auch im Sondierungspapier der Ampel-Koalitionäre festgeschrieben ist.

Ein vorsorgendes Gesundheitssystem setzt auf starke Digitalisierungsinnovationen, auf deutliche Novelisierung der Ausbildung und Gesundheitsedukation ebenso wie auf Prävention und Vorsorge.

„Predictive Maintenance“, vorausschauende Wartung, könnte zum Erfolgsprinzip einer krisenfesten und nachhaltigen Gesundheitspolitik werden.



Bildung, soziale Faktoren, Wellbeing und Gesundheit gehören zusammen. Erforderlich ist demnach eine Neuaufstellung des Gesundheitssystems aus einem Guss – von der Vorbeugung bis zur Nachsorge, von der Geburt bis zum Hospiz.

Gesundheit ist mehr als Medizin. Gesundheitsrelevante Bedingungen sind auch das Klima, die Mobilität und Lebensqualität unserer Städte. Jedes der insgesamt 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen hat Folgen für die Gesundheit von Mensch und Tier. Gesundheit muss in Zukunft stärker gesellschaftlich gedacht werden.

### Patienten-, nicht systemorientierte Versorgung

Im Mittelpunkt steht die Optimierung der Versorgung, verbunden mit großen Herausforderungen bei begrenzten Mitteln.

Grundlage für die kontinuierliche Steigerung der Versorgungsqualität ist das fundierte Wissen über die gegenwärtige und die zu erwartende Versorgungswirklichkeit. Angestrebt wird das „saubere Wissen“, das über Cochrane-Methoden, über elektronische Bibliotheken nach internationalem Vorbild oder beispielsweise über eine Stiftung Wissen und Gesundheit zu erlangen ist.

### ZENTRALE KOMPETENZ GESUNDHEIT

Die Regierung könnte ein neues unabhängiges gesundheitspolitisches Kompetenzzentrum mit echtem Einfluss etablieren!

Eine der zentralen, wenn nicht die eigentliche Ursache dieser Misere: Es gibt zu viele Parallelstrukturen, zu viele unterschiedliche Verantwortlichkeiten mit zu geringer gegenseitiger Information für meist eng begrenzte Gebiete der Gesundheitsversorgung. Das fängt bei der Prävention an. Grundsätzlich ist das Bundesministerium für Gesundheit zuständig, aber nicht, wenn es um Prävention am Arbeitsplatz geht. Diese fällt in den Kompetenzbereich des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Um Prävention im Bereich Verkehrsunfälle kümmert sich das Verkehrsministerium, wenn es um den Unterpunkt Alkohol am Steuer geht, kommt dann auch wieder das BMG über die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung ins Spiel. Unterschiedliche Verantwortlichkeiten gibt es auch auf dem Feld der Rehabilitation. Die Sicherstellung der Versorgung wird über die Kassenärztlichen Vereinigungen geregelt, Forschung über das Ministerium für Bildung und Forschung, Gesundheitswirtschaft natürlich über das Wirtschaftsministerium. Den Bereich Digitalisierung der Medizin inklusive Datenschutz und Datennutzen wiederum beansprucht das BMG für sich.



Alle Kompetenzen mit Gesundheitsbezug sollten dringend gebündelt und vor allem koordiniert werden. Es gilt, die vorhandenen Ressourcen besser zu nutzen. Es ist Zeit für ein neues, unabhängiges gesundheitspolitisches Kompetenzzentrum! Forderungen der Grünen nach einem „Institute of Health“ oder der FDP nach „Befreiung“ des RKI könnten Sinn ergeben. Ähnlich wie der Normenkontrollrat die Bundesregierung seit Jahren bei den Themen Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung berät, würde ein externes unabhängiges Institut das Bundesgesundheitsministerium und die Öffentlichkeit bei Fragen wie Prävention und Gesundheitskompetenz beraten.

### Neuordnung der Krankenhausfinanzierung

Dringender Klärungsbedarf besteht im Bereich der Krankenhausinvestitionen. Die duale Finanzierung funktioniert nur unzureichend. DRG-Erlöse sollen laufende Kosten decken, sie werden zweckentfremdet und dienen der Finanzierung von Ersatzbeschaffungen und Investitionen.

Zur wichtigen Aufgabe der kommenden Legislatur gehört die Antwort auf die Frage: „Was kommt nach den DRG (Diagnosis Related Groups)?“

DRG sollten eigentlich PRG heißen: Procedure Related Groups, richtiger wäre aber: Patient Related Groups.

Sollte nach der pflegerischen Leistung auch die ärztliche aus den Fallpauschalen herausfallen, ergeben Abrechnungen auf dem Boden von DRG keinen Sinn mehr. Eine Rückkehr in das Tagesgeschehen mit den Pflegesätzen ist nicht vorstellbar.

Also bedarf es eines gestuften Systems der Krankenhäuser analog der Notfall- oder Corona-Aufgabenteilung. Übernommen werden müssen (nach Stufen) Vorhaltekosten und Qualifizierungsmaßnahmen für das Krankenhauspersonal.

Wesentlich kann die Überlegung sein, Anreize oder gerechte Deckungsbeiträge bei erfolgreicher Behandlung zu etablieren. Dabei steht der Gedanke einer Genesung und der guten Qualität der Behandlung oder Pflege im Vordergrund. Vom Patienten aus denken bedeutet, Gesundheit und Pflege ohne unnötige Behandlungsmaßnahmen in den Vordergrund zu stellen. Werden die Leistungsträger allerdings nicht für den Erfolg, sondern nur für die Behandlungen und Aufenthalte vergütet, ist ein Leistungsgedanke nicht auf Qualität und Gesundheit ausgerichtet.

Falsche Anreize führen zu schlechten und darüber hinaus meist teuren Umsetzungen. Viel zu lange stand im Mittelpunkt des Interesses der Leistungserbringer, der sogenannte „gesunde Kranke“. Die demografische Entwicklung aller westlichen Länder erfordert ein Umdenken. Es geht um die Allokation endlicher Mittel.

Alle Sektoren und Methoden sind zu screenen. Aktuell kann die aufwendige Dauerbeatmung von

*Um Versorgung sicherzustellen und qualitativ zu steigern, müssen Politik und Kostenträger die Frage beantworten, wer denn eigentlich Leistungen erbringen soll*

Patienten, gerade signifikant in Fallzahlen, auch infolge von Covid-19, als ein konkretes und unmittelbar umsetzbares Beispiel dienen. Zur Vermeidung der Dauerbeatmung kann ein geordnetes und verbindliches Verfahren eingeführt werden. Ein verantwortliches Heilergebnis sollte dann mit in der Leistungsverordnung erfasst werden. Zur Umsetzung hat ein verbindliches Weaning vor Heimbeatmung zu erfolgen. Aus fachärztlicher Sicht sind dadurch erhebliche Verbesserungen erzielbar.

Im Mittelpunkt der zukünftigen Versorgungsplanung sollten die Bedürfnisse der Menschen stehen; zu fragen ist danach, wie viel stationäre Akutmedizin, wie viel ambulante fach- und hausärztliche Medizin, wie viel Rehabilitation, Physiotherapie, ambulante Pflege und Hospiz vorgehalten werden sollte.

Um mittel- und langfristig Versorgung sicherzustellen und qualitativ zu steigern, müssen Politik und Kostenträger die Frage beantworten, wer denn eigentlich Leistungen erbringen soll. Selbstbewusstere Gesundheitsberufe einerseits und Fachkräftemangel andererseits ermöglichen und erfordern neue Aufgabenzuordnungen.

### Fokus Prävention und Komplementärmedizin flankiert durch Gesundheitsbildung

Die inhaltliche Diskussion und reale Verbesserung präventiver Bemühungen sollte in den Vordergrund treten. Die Bundesrepublik Deutschland ist voll von Beispielen fakultativ gelebter Prävention. Die Unfallverhütung im Bereich der gesetzlichen Unfallversicherung nimmt weltweit Rang eins ein. Die unzähligen Aktivitäten in den Gesundheitsregionen, an denen Kassen, pharmazeutische und medizintechnische Industrie und Leistungserbringer beteiligt sind, fokussieren richtigerweise auf Verhaltensempfehlungen bereits im Kindesalter. Gesundheitsbewusstes Leben mit ausreichender Bewegung und gesunder Ernährung kann nicht früh genug erlernt werden.

Konsequent könnten Bildungsinstrumente, curriculare Strukturen und Umsetzungen im schulischen System durchdacht, aufgebaut und etabliert werden. Dies sollte ein konsequentes Projekt einer neuen Regierung sein.





Die betriebliche Gesundheitsförderung ist vordergründig dem Ressort Arbeit und Soziales zuzuordnen. Gesundheit kann sich nicht aus der Verantwortung herausnehmen. Auch die Menschen in den Betrieben sind oder werden Patienten. Die angesichts der demografischen Entwicklung zu erwartende Vollbeschäftigung im Bereich der Bundesrepublik Deutschland macht dies deutlicher denn je zuvor. Auch hier würde sich ein zentrales Kompetenzzentrum hilfreich zeigen.

## Gesundheitsberufe

Die Akademisierung der meisten Gesundheitsberufe macht gute Fortschritte. Festzustellen ist jedoch, dass die Nachfrage von Studierenden geringer wird, der Bedarf jedoch sich tendenziell erhöht.

Wesentlich ist nicht allein die Berufsperspektive zur Motivation und Bindung dringend erforderlicher Fachpersonen, auch die komplexer werdenden medizinischen und therapeutischen Anforderungen verlangen eine differenziertere Ausbildung. Diese ist nicht durchgehend im rein dualschulischen System zu leisten. Akademische Studien sind fachlich gefordert.

Gleichzeitig soll das duale Ausbildungssystem nicht vernachlässigt und die Ausgebildeten nicht minder geachtet und anerkannt werden. Verschiedene Stufen und Zugangsqualifikationen sind erforderlich, und der Respekt gegenüber der Leistung sollte nicht nur mit akademischer Ausbildung gegeben sein.

Zu begrüßen wäre es, wenn sich die medizinischen Fakultäten auch für Studierende nichtärztlicher Gesundheitsberufe noch weiter öffnen würden. Dies entspräche dem internationalen Standard und würde für adäquate Ausbildungsqualität sorgen.

Auch wäre der Wettbewerb auf dem Feld der Hochschulausbildung von nichtärztlichen Gesundheitsberufen zwischen medizinischen Fakultäten, universitätsmedizinischen Angeboten, staatlichen und auch privaten Universitäten und Hochschulen der angewandten Wissenschaften für alle Beteiligten nur förderlich.

So sollten gezielt auch Bereiche der „Vollakademisierung“ in Heil- und Therapieberufen auf den Arbeitsplan der kommenden Regierung.

Eine gezielte Definition der Aufgabenteilung und deren Regeln selbständiger Bereiche in Diagnose, Anwendung und Therapieverordnung für die Bereiche ärztlicher und nichtärztlicher Qualifikationen sollte als Basis der Gesundheitsberufe etabliert werden.

## Digitalisierung und Patientensicht

Es ist lange überfällig und bekannt, die nächste Evolutionsstufe der vernetzten und digitalen Medizin einzuleiten, die stärker die Kommunikation mit dem Patienten in den Blick nimmt.

Die damit verbundenen Anwendungen werden den Patienten über die Sektoren hinweg versorgen und so auch helfen, die sektorale Trennung zu überdenken.

Die Thematik der digitalen Möglichkeiten, die vor allem anwendungs- und nicht technikrelevant bedacht werden müssen, ist enorm umfangreich.

Insofern handelt es sich nicht mehr um Telemedizin im Sinne der Business-to-Business-Kommunikation, sondern um eine Business-to-Patient-Vernetzung. Diese wird auch nicht über Standleitungen oder interne IT-Netzwerke sichergestellt. Vielmehr ist das Internet das Medium, über das die digitale Patientenversorgung erfolgt.

Möglichkeiten moderner Sicherungssysteme und Programme, zudem Block-Chain-Systeme ermöglichen weitreichende Chancen zur stabilen „Datensouveränität“ von Personen und Institutionen. Hier ist ein Paradigma geboten, das als Basis politischer Regelungen dringend in die Arbeit einer Regierung eingebunden werden sollte. Auf diese Weise könnten weite Bereiche kritischer Sorgen um die Sicherheit von Daten entzerrt werden.

In diesem Kontext ist über ein Projekt „Digitalisierungsumsetzungsorganisation Gesundheit“ nachzudenken.

Um eine korrekte, schnelle und teilweise lebensrettende Versorgung speziell für den Gesundheitsbereich sicherzustellen, kann ein „Datennutzungsgesetz“ angestrebt werden. Hierin sollen Datenschutz und Datennutzung einen verlässlichen Rahmen erhalten. Damit würde es erstmalig für Medizin, Ärzte, Therapeuten und weitere Leistungsträger möglich, regelhaft zu handeln.

Die beste Methode, eine gute Idee zu bekommen, ist  
viele Ideen zu haben!

*Linus Pauling*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft



**ICH BIN  
DAS HAUS  
EURES  
LEBENS.**







# VIEBROCK HAUS

[www.viebrockhaus.de](http://www.viebrockhaus.de)



## Gipfeltreffen in Kitzbühel

Mit viel Sonne und starken Impulsen hat das Gipfeltreffen 2021 im österreichischen Kitzbühel stattgefunden.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer trafen sich auf der idyllisch gelegenen Toni-Alm, auf der schwerpunktmäßig Ehrenpräsident Prof. Franz Josef Radermacher zu den aktuellen Problematiken der Klimakrise und möglichen Lösungsansätzen sprach. Im Anschluss daran wurde bei deftigem Essen und zünftiger alpenländischer Musik der Austausch untereinander gepflegt.

Der Samstagvormittag gehörte dann dem persönlichen Grußwort des Bundesministers für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Gerd Müller, sowie den Impulsvorträgen von Dr. Rüdiger Fox und Philipp Späth zur nachhaltigen Unternehmensführung. Durch den Vorsitzenden des Senats der Wirtschaft Deutschland, Norbert Strevel, wurde das Projekt „Future Skills“ präsentiert. Der Vorstandsvorsitzende Stiftung Senat der Wirtschaft,

Dr. Christoph Brüssel präsentierte im Anschluss die neue QR-Code-Kampagne „Klimaneutral transparent“. Zudem erhielten 13 neue Mitglieder des Senats aus den Händen der Vorstände ihre Berufungsurkunden.

Ein Besuch auf der Seidl-Alm mit anschließender Bergwanderung und ein gemeinsames festliches Dinner im Hotel „Zur Tenne“ rundeten das Gipfeltreffen ab.

Wichtige Beiträge kamen von weiteren Rednern. Prof. Dr. Volker Kronenberg, Politikwissenschaftler und Dekan der Uni Bonn, legte eine brillante Analyse der Bundestagswahlen vor. Dr. Walter Döring referierte über die Perspektive der Europäischen Union nach der Wahl, und Nathalie-Lorena Kletti sprach über Nachhaltigkeit aus der Perspektive einer jungen Geschäftsführerin der Generation Y eines Unternehmens mit 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Interessante neue und überraschende Blickwinkel zeigten sich in ihrer Rede.









## Der Senat Europa, Schweiz, nimmt Fahrt auf

Große Ehre für die Senatorinnen und Senatoren des Senats Europa, Schweiz, am 29. September 2021 in Bern: Im Bundeshaus, dem Sitz des Schweizer Parlaments, konnten sie ihre Urkunden aus den Händen vom Vorstandsvorsitzenden des Senats International, Dieter Härthe, und vom Vorstandsvorsitzenden des Senate of Economy Europe, Dr. Walter Döring, entgegennehmen.

Präsident des Senats Europa, Schweiz, ist das ehemals langjährige Mitglied des Nationalrats und auch des Ständerats, dessen Präsident er sogar einst war:

Rolf Büttiker. Geschäftsführer ist Jan Tanner, erfolgreicher Schweizer Unternehmer.

Rolf Büttiker und Walter Döring erklärten anlässlich der Urkundenverleihung übereinstimmend, dass Europa als Ganzes gestärkt und zusammengeführt werden müsse, denn dieses Europa sei größer als die EU. Beide Redner vereinbarten eine enge Zusammenarbeit und kündigten weitere gemeinsame Veranstaltungen an.

Das Bild (l.u.) zeigt die stolzen Senatorinnen und Senatoren nach dem Empfang ihrer Urkunden.





Es gibt für uns keinen Reserveplaneten.

*Franz Alt*



*Eine Initiative des Senats der Wirtschaft*



## BundesConvent

Zur Mitgliederversammlung in Präsenz trafen sich Senatorinnen und Senatoren im Plenarsaal des früheren Bundestags in Bonn.

In einer viel beachteten Rede stellte der neu gewählte Präsident, Prof. Dr. Burkhard Schwenker, die aus seiner Sicht gelungene Neuaufstellung in der Führung des Senats der Wirtschaft positiv dar. Weiter schilderte er die besondere Bedeutung von strategischen Ansätzen nach der Pandemie. In die-

sem Zusammenhang gelten die Werte einer ökologischen und sozialen Marktwirtschaft als wesentliche Pfeiler in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Ausführlich berichteten die Vorstände Norbert Streveld und Dr. Christoph Brüssel über die gelungene Ausrichtung des Senats während der Lockdown-Phase. Durch die konsequente digitale Umstellung zeigte sich eine starke Bindung vieler Mitglieder, gerade in dieser Zeit.





## Senat der Wirtschaft auf UN-Klimakonferenz in Glasgow

Klimaneutralität und Kreislaufwirtschaft als Realität und Perspektive

Mit einer starken Präsenz auf der diesjährigen UN-Klimakonferenz vertraten der Senat der Wirtschaft und einige Mitglieder vorbildliche Positionen zu einer klimagerechten Wirtschaft.

Im Zentrum standen real existierende Erfolge und Perspektiven für echte Lösungsansätze zu weniger – bis hin zur völligen – Vermeidung von Treibhausgasemissionen. Als weitere Realperspektive zeigten sich auch die Ansätze einer verwirklichten Kreislaufwirtschaft.



Unter maßgeblicher Führung von Senatsmitglied Drees und Sommer konnte der Senat der Wirtschaft, gemeinsam mit der British German Chamber of Commerce, ein zweitägiges Side-Event durchführen. Das Motto war: 100 Unternehmensbeispiele aus 10 Ländern, die alle aufzeigen, wie die Realwirtschaft auf dem Weg zu einer deutlichen Transformation ist – nicht sein könnte, sondern bereits effektiv Veränderung realisiert.

So präsentierten Andreas Viebrock und Dr. Elena Paul von der Viebrockhaus AG am Beispiel einer Wohnsiedlung, wie mit Reststoffen und Recyclingmaterial im Hausbau die Emissionen massiv reduziert werden können. Auch die Bauschuttmenge und der Naturabbau können so drastisch zurückgefahren werden. Zudem sind die Häuser klimapositiv, versorgen sich also nicht nur mit eigenem Naturstrom, sondern generieren sogar noch Überschüsse.

Ebenso Rainer Krings von Mendiger Basalt. Sein Traditionsunternehmen hat den Weg zur Zukunft erfolgreich beschritten. Nicht alleine Steinbruchabbau, Aufbereitung von Abbruchstoffen alter Gebäude zu hochwertigen und edlen Steinen, eingesetzt zur Errichtung und auch als Schmuck von Bauwerken. So werden Emissionen vermieden und zugleich die natürlichen Ressourcen in nennenswerter Dimension geschont.

Die Nachhaltigkeit wird die Wirtschaft nicht wieder verlassen, war die These von Dr. Christoph Brüssel von der Stiftung Senat der Wirtschaft. Die Pandemie und weitere Krisen hätten die Gesellschaft, aber ebenso die Wirtschaft und die Politik zu neuem Bewusstsein geführt. Vielen ist deutlich geworden, dass wir nicht über irgendeine Zukunft sprechen, die Zukunft der Krisen ist heute.





## UN CLIMATE CHANGE CONFERENCE UK 2021

IN PARTNERSHIP WITH ITALY

Wenn immer argumentiert wird, wir sollten im Sinne unserer Enkel denken, dann sollte nun klar sein, dass eben nicht erst die Enkel in Probleme mit dem Klimawandel kommen – wir selber sind es bereits. So zeigte Brüssel auch bei seinem viel beachteten Vortrag auf, dass die Finanzwirtschaft längst nach Kriterien der nachhaltigen Unternehmensführung ihre Vergabeentscheidungen trifft. Heute schon gelebte Realität für Banken und Investmenthäuser treibt auch die Transformation in der weltweiten Wirtschaft an.

Als Sonderbeauftragter Global Sustainable Economy des Senats der Wirtschaft trat Ashok Sridharan, ehemaliger Oberbürgermeister der UN-Stadt Bonn und Präsident a.D. der Organisation weltweiter Bürgermeister für Nachhaltigkeit, auf. In einem wertvollen Beitrag auf dem Side-Event schilderte er authentisch die Möglichkeiten und Transformationen verschiedener Metropolen in der Welt.

Gerade hatte Sridharan eine globale Studie über die Transformation der Städte und Gemeinden abgeschlossen. So konnte er einen sehr aktuellen Überblick zur Situation präsentieren. Wie kaum ein anderer hat er Einblicke in die Erfordernisse ebenso wie in die Grenzen der Transformationsmöglichkeiten.

Auf einer abendlichen Dinnerveranstaltung konnte der Senat der Wirtschaft, zusammen mit Drees und Sommer und der Chamber of Commerce, den deutschen Generalkonsul Dr. Andreas Zimmer begrüßen, der eine Key Note sprach. Ebenso konnte Ashok Sridharan auch bei diesem Dinner wieder effektvolle Akzente setzen.

Für die ARD berichtete der bekannte Moderator und Mediziner Dr. Eckart von Hirschhausen von der COP. In diesem Zusammenhang interviewte er den Sonderbeauftragten des Senats der Wirtschaft Sridharan zu der Einschätzung aus der Perspektive der Unternehmen und ebenso der Kommunen.





## Klausurtagung Senatskommission Gesundheit zu Koalitionsverhandlungen

„Vom Patienten aus denken“, das war das Leitmotiv einer Klausurtagung von exzellenten Expertinnen und Experten aus dem Senat und dem weiteren Umfeld zum Thema Gesundheitswirtschaft. Unter der Leitung von Prof. Dr. Axel Ekkernkamp und Dr. Christoph Bruessel trafen sich 15 Persönlichkeiten, weitab von jeder Metropole, damit in Ruhe und Konzentration über Impulse für die laufenden Koalitionsverhandlungen nachgedacht werden konnte.

Mit dabei waren der Staatssekretär und Pflegebeauftragte der Bundesregierung Dr. hc. Andreas Westerfellhaus, die Vorsitzende des Marburger Bundes Dr. Susanne Johna, der Präsident der Bundes Ärztekammer Dr. Klaus Reinhard, die Vorsitzende

des Bundesverbands selbstständiger Physiotherapeuten – IFK e.V. Ute Repschläger und weitere hochrangige Teilnehmer. Ebenso war der Vorsitzende der Gesundheitskommission des Senats der Wirtschaft Prof. Dr. Hartmut Schroeder Teil der Gesprächsrunde. Bereits vor den Regierungsbildungen 2013 und 2017 wurden vergleichbare Klausurtagungen durchgeführt. Dabei ist festzustellen, dass die Ergebnisse jeweils sehr gute Akzeptanz bei den jeweiligen Koalitionsparteien erreichten und viele Impulse heute bereits politisch umgesetzt wurden. Das motiviert auch in diesem Jahr, wieder ein komprimiertes und ausschließlich unter Gemeinwohlaspekten durchdachtes Impulspapier für die aktuell bestehenden Verhandlungen aufzubereiten.



Einige menschliche Fähigkeiten wird man im kommenden Jahrzehnt dem Computer beibringen, aber nicht das logische Denken.

*Bill Gates*

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft





# Ratlos zwischen Rückschritten und Fortschritten

Die neue Legislaturperiode räumt Afrika zu wenig Priorität ein

Von Dieter Härthe

Auf die neue Bundesregierung kommen viele Herausforderungen zu, die auf der Agenda ganz oben stehen müssen. Bei den Prioritäten fehlt aber die Thematik Afrika und Entwicklungszusammenarbeit. Das ist kein gutes Zeichen. Es drohen Rückschritte des Erreichten, Rückschritte in der Armutsbekämpfung, Rückschritte bei ausländischen Investitionen, Rückschritte bei den Nachhaltigkeitszielen, Rückschritte in der Klimapolitik. Die bemühte Rhetorik zeugt von Ratlosigkeit. Es ist höchste Zeit, die aktuelle Realität zur Kenntnis zu nehmen und zu schauen, wie sich künftig mehr erreichen lässt.

Die Pandemie, der Klimawandel, die Bevölkerungsexplosion, politische Krisen und Korruption, Schulden, Flucht und Migration bremsen die Entwicklung und stellen Erfolge infrage. Allein die atemberaubenden Zahlen der demografischen Entwicklung – die Hälfte der Bevölkerung ist unter 18 Jahre alt – sind bekannt und sollten die Europäer aufwecken.

Wir reden gerne vom Nachbarkontinent, vom „natürlichen Verbündeten“, vom Zukunftsmarkt, vom Kontinent der Chancen, von globaler Partnerschaft, vom Wachstumspotenzial, von Hilfe zur Selbsthilfe, von Partnerschaft auf Augenhöhe. Aber das ist allzu oft Rhetorik, der zu wenig Taten folgen. Das beweist die Ratlosigkeit, wie Europa mit Afrika umgehen soll.

Die neue Afrika-Strategie der Europäischen Union besteht aus vielen guten Ideen. Diverse Afrika-Gipfel lassen gute Absichten erkennen. Die letzte deutsche EU-Ratspräsidentschaft zeichnete sich durch hehre Ziele aus. Man will den Beziehungen neues Leben einhauchen und neue Impulse setzen.

Aber zeitgleich werden in Afrika Fakten geschaffen. China setzt konsequent seine eigenen Interessen durch. Es investiert in die Infrastruktur, sichert sich die Ressourcen des rohstoffreichen Kontinents, macht die Länder durch finanzielle Kooperationen abhängig, stürzt sie in Schulden und verschärft in vielen Bereichen die Lage, statt sie zu verbessern. Von Zusammenarbeit auf Augenhöhe kann hier kaum die Rede sein.

Oft heißt es, Europa und Afrika hätten dieselben Interessen. Da widersprechen Experten gerne und betonen, Europa müsse anerkennen, dass die Interessen der beiden Kontinente völlig unterschiedlich, ja widersprüchlich seien. Oft heißt es, Europa müsse sich in Afrika deutlich mehr engagieren; andere fordern, Afrika müsse sich selbst und aus eigener Kraft entwickeln und verändern. Oder, wie Bundeskanzlerin Angela Merkel vor einer großen Afrika-Reise sagte: Afrika müsse seine Zukunft selbst in die Hand nehmen.

Dass Afrika in den Koalitionsgesprächen eine untergeordnete Rolle spielt, ja dass überhaupt die Idee aufkommen konnte, das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) aufzulösen und ins Auswärtige Amt oder ins Bundeswirtschaftsministerium einzugliedern, ist enttäuschend. Der bisherigen Koalition war Afrika offenbar ein wichtigeres Anliegen als der künftigen. Unter Angela Merkel wurden Förderprogramme in Entwicklungshilfe und Zusammenarbeit ausgebaut. Unter Entwicklungshilfefeminister Gerd Müller wurden die Entwicklungshilfeausgaben nahezu verdoppelt und sogar erstmals das Ziel erreicht, 0,7 Prozent der deutschen Wirtschaftsleistung für Entwicklungshilfe aufzuwenden.



Zudem wurde das Lieferkettengesetz geschaffen, das Unternehmen für Mindeststandards bei den Lieferanten mitverantwortlich macht, ein Meilenstein. Es ist beruhigend, dass Gerd Müller sein Engagement künftig als Chef der in Wien ansässigen UNIDO fortsetzen wird.

Trotz allem gilt Afrika vielen als wichtigster Partner Europas. Allein in Sachen Klima und Energie könnte Afrikas Potenzial eine Schlüsselrolle spielen. Was in Afrika geschieht und nicht geschieht, hat zweifellos Auswirkungen auf Europa. Steigende Armut, steigende Arbeitslosigkeit, steigende Perspektivlosigkeit (trotz motivierender positiver Beispiele von demokratischer Entwicklung, zivilgesellschaftlichem Engagement, Presse- und Meinungsfreiheit in einigen Staaten) drohen, Afrika zum Verlierer der Globalisierung zu machen, und erhöhen den Migrationsdruck.

Und umgekehrt: Was Europa tut, hat Auswirkungen auf Afrika. Selbst das, was Europa nicht tut, hat Auswirkungen. Europa will zwar die illegale Migration beenden und mithilfe betroffener Staaten die Fluchtursachen bekämpfen, kommt andererseits aber nicht seinen Zusagen nach, im Ausgleich mehr Möglichkeiten für legale Einwanderung zu schaffen.

Wenn europäische Unternehmen weniger investieren, wenn in Europa lebende Afrikaner weniger Remittances in ihre Heimat rücküberweisen und viele andere Faktoren machen Erfolge der Armutsbekämpfung zunichte.

Europa muss seine Kooperation grundlegend überdenken und reformieren. Es muss akzeptieren, dass es ihm schlechter gehen wird, wenn es Afrika nicht besser geht. Es muss aber auch akzeptieren, dass es keine schnellen Erfolge erwarten darf und die Wachstumspotenziale begrenzt sind.





Allerdings: Die Versuche westlicher Industrieländer, die wirtschaftliche Abhängigkeit von China zu reduzieren und Produktionsstandorte zu diversifizieren, könnten künftig afrikanischen Volkswirtschaften zugutekommen. Speziell deutsche Mittelstandsunternehmen überlegen derzeit, sich aus verschiedenen Gründen – zum Beispiel wegen immer schärferer Regulierungen, immer mehr Bezügen auf nicht näher definierte nationale Sicherheit und anderer Unberechenbarkeiten – tendenziell von China zurückzuziehen. Sie erwägen, sich neu zu orientieren, schauen verstärkt nach Südostasien, aber eben auch auf Afrika. Hier eröffnen sich in der Tat neue Chancen.

Eine der Chancen ist, dass afrikanische Regierungen und Bevölkerungen den Unterschied zwischen chinesischen Investments und europäischen Investitionen klar erkennen werden. Die dahinter stehenden Strategien und die Standards (in Arbeitsbedingungen, Umweltauflagen, Menschenrechtsaspekten

etc.) sind in der Regel deutlich andere, Kooperationen mit europäischen Unternehmen meist nachhaltiger. Parallel sollten afrikanische Produzenten jedoch auch leichteren Zugang zu den europäischen Märkten bekommen und mehr in die EU exportieren können.

Wenn der bisherige Außenminister Heiko Maas meint, in der Konkurrenz zwischen den Großmächten könnte dem Kontinent eine bessere afrikanische Einheit und eine einheitliche Stimme dienlich sein, fragt man sich freilich, wie soll das Afrika mit seinen 54 Staaten und 2000 lokalen Sprachen jemals schaffen, wenn das nicht mal die Europäische Union mit 27 Mitgliedstaaten und ein paar Sprachen schafft?

Wie sagte Angela Merkel auf einer Afrika-Reise: Man solle den Afrikanern kein Mitleid entgegenbringen, sondern Aufgeschlossenheit. „Die Afrikaner können was.“ Europa und Afrika könnten ein gigantischer Wirtschaftsraum sein. Das sollte unser Ziel sein.



Deutscher Afrika-Preis 2021  
German Africa Award 2021

Dr. Daniel Bekele

Menschenrechtsverteidiger  
Human Rights Defender



## Dr. Daniel Bekele erhält Deutschen Afrika-Preis 2021

Die Partnerschaft mit dem Senat der Wirtschaft wird durch die Anwesenheit des Vorstandsvorsitzenden Senat der Wirtschaft Norbert Streveld und dem Ehrenvorsitzenden Dieter Härthe untermauert



Der äthiopische Menschenrechtsverteidiger Dr. Daniel Bekele hat im Allianz Forum am Brandenburger Tor den Deutschen Afrika-Preis 2021 erhalten. Zu dem Anlass kamen unter Einhaltung der geltenden Hygieneauflagen rund 50 Gäste aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zusammen, darunter auch der Vorstandsvorsitzende des Partners Senat der Wirtschaft, Norbert Streveld sowie der Ehrenvorsitzende Dieter Härthe. Ehrengast war Bundespräsident a.D. Joachim Gauck.

Bekele erhält den Preis für seinen lebenslangen Kampf für Menschenrechte. Bereits seit drei Jahrzehnten engagiert sich der Anwalt für Rechtsstaatlichkeit und politische Teilhabe in Äthiopien und darüber hinaus. Auch seine Inhaftierung im Jahr 2005 unter dem Vorwurf des „Umsturzes der Regierung und der Verfassung“ konnte seinen Willen, für die politischen Rechte insbesondere benachteiligter Bevölkerungsgruppen einzustehen, nicht brechen. Nach vielen Jahren in Führungspositionen bei internationalen Menschenrechtsorganisationen übernahm Dr. Bekele 2019 die Leitung der äthiopischen Menschenrechtskommission EHRC. Vor dem Hintergrund des Kriegs in der nördlichen Region Tigray und dem aufgeheizten politischen Klima im gesamten Land steht die Arbeit der Kommission sowohl national als auch international im Fokus. Anfang November veröffentlichte sie mit dem Büro des Hohen Kommissars der Vereinten Nationen für Menschenrechte einen gemeinsamen Bericht zu den brutalen Menschenrechtsverletzungen, die im Tigray-Konflikt von allen Seiten begangen worden sind.

Die aktuellen Entwicklungen in Äthiopien nahmen entsprechend auch bei der Preisübergabe einen wichtigen Platz ein. Dr. Uschi Eid, Präsidentin der Deutschen Afrika Stiftung, überreichte den Preis gemeinsam mit Jury-Präsident Claus Stäcker, der das Leben Dr. Daniel Bekeles in seiner Laudatio „[...] als Beispiel für individuelle Verantwortung und Mut in einem totalitären, autoritären – oder auch nur belizistischen Umfeld“ hervorhob. Zudem sprach Stäcker auch die schwierige persönliche Situation Bekeles an, die aus diesem Umfeld und den aktuell stark aufgeladenen Spannungen entlang ethnischer Linien in Äthiopien resultiert: „Wie kann sich einer wie Sie, als Wächter der Menschenrechte, in einem solchen Rahmen behaupten, der nur noch Freunde oder Feinde kennt? Seinen moralischen Kompass behalten, seinen Überzeugungen treu bleiben?“

Auch Dr. Uschi Eid nahm Bezug auf die aktuelle Lage im Konflikt in Äthiopien und betonte, dass die Ehrung als Ermutigung für all diejenigen gelten soll, „[...] die sich unerschrocken und unparteiisch für die Menschenrechte einsetzen – unabhängig davon, ob sie beispielsweise Oromo, Amhara, Tigray, Somali oder Afar sind“. Der Preisträger selbst widmete die Auszeichnung derweil allen Kolleginnen und Kollegen, die sich tagtäglich für die Einhaltung von Menschenrechten einsetzen und dabei auch unter schwierigen Umständen und gegen politische Widerstände das Prinzip der Gleichheit aller Menschen aufrecht erhalten.

# „Unsere Daten – unsere Werte!“

Warum Datensouveränität eines der wichtigsten Zukunftsthemen ist

Von Karl-Heinz Land

„Unsere Daten – unsere Werte“ knüpft an einem der aktuell dringlichsten politischen und gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen an – der mangelnden Datensouveränität und fehlenden Digitalisierung in vielen Lebensbereichen.

**Jeder von uns ist ein Datensouverän!**

Als Bürger bzw. Privatpersonen sowieso, auch als Mitarbeiter oder Kunde wird die zukünftigen Herausforderungen in Bezug auf die Digitalisierung

und mit den eigenen Daten immens. Hierbei ist die DSGVO keine Lösung bzw. hat eher dafür gesorgt, dass die Wirtschaft keine direkten Kundenbeziehungen mehr hat, sondern über Marketingkanäle (z.B. Facebook) ansprechen muss. Somit wurde hierdurch die Macht der GAFAs (Google, Apple, Facebook und Amazon) erhöht.

In der Wirtschaft sorgen diese meist amerikanischen Datenunternehmen durch finanzkräftige Lobbyarbeit (größtenteils auch gegen Datenschutz) dafür, dass sie auch politisch große Macht haben.

Karl-Heinz Land  
Unternehmer, digitaler Evangelist



GAFAs sind darauf ausgelegt, dass Nutzer möglichst viele Daten von sich preisgeben und über Tracking-Tools Rückschlüsse über das ziehen können, was der User nicht verraten möchte. Dieses Vorgehen, das Unternehmen verschleiern „[...] welche Informationen es genau sammelt und wie es funktioniert“,<sup>1</sup> stehen damit im extremen Gegensatz zu den Gedanken der Transparenz und Datensouveränität.

Mit Zukunftsplänen wie dem „Metaverse“ geht es „nicht um die Zukunft, sondern um wirtschaftliche Vorherrschaft“,<sup>2</sup> und um das Ziel, die Abhängigkeit von Usern an die GAFAs zu erhöhen. Ebenso wie in der derzeitigen politischen Diskussion sollte es das Ziel sein, „[...] einen grundlegenden Wandel hin zu einem [...] digitalen Staat, der vorausschauend für die Bürgerinnen und Bürger arbeitet“ (zu schaffen).<sup>3</sup> Zusätzlich ist neben der fehlenden Digitalisierung auch die Datensouveränität zu berücksichtigen. Mittels einer europäischen Initiative für Datensouveränität wird an einer digitalen Infrastruktur im Eigentum der Bürger gearbeitet. Unter anderem mit einer PiD-Box (persönliche Datenablage) und mithilfe einer mobilen App und einem Desktop-Browser-Plug-In wird sowohl die mangelnde Datensouveränität als auch die fehlende Digitalisierung gefördert. Diese Technologien können autark genutzt oder in bestehende Technologien (Apps, Webseiten) integriert werden.

Die Grundsatzidee des Internets ist die freie Entfaltung von Persönlichkeit und Potenzialen der Bürger und eben nicht die freie Entfaltung von Unternehmen bzw. Institutionen.

Bei der Gründung des Internets war es das Ziel, die Kommunikation und die Informationsgewinnung zwischen Menschen, Organisationen und Unternehmen für immer zu vereinfachen, zu demokratisieren und für alle zu verändern. Heute, 30 Jahre nach dem Start der Erfolgsgeschichte Internet, wissen wir, das Internet hat tatsächlich alles verändert. Das Internet ist einfach überall!

Insofern haben wir einige der gewünschten Ziele des Internets erreicht. Dagegen zeigen sich heute deutliche Schwächen des Internets. Nur noch vier Prozent der europäischen Daten sind unter Kontrolle europäischer Institutionen und die Oligopole der GAFAs (die großen Datenplattformen) haben sich zu wahren Datenkraken entwickelt. Bisher haben wir ihnen unsere Daten kostenlos zur Verfügung gestellt und ihnen damit eine unglaubliche Macht über unsere Daten und unsere Souveränität gegeben. Inzwischen erkennen wir Gefahren, die u.a. darin bestehen,

- a) manipuliert zu werden und
- b) abhängig zu sein.

Privacy und Service haben sich bisher gegenseitig ausgeschlossen. Der Ansatz der Datensouveränität könnte eine mögliche Lösung darstellen, diese bisher unüberbrückbaren Gegensätze zusammenzuführen. Es wird deutlich, dass es beim Thema Datensouveränität um etwas viel Größeres als nur um unsere Daten geht. Es geht um unsere Freiheit, die Gleichheit und den Wohlstand für uns alle.

1 Warum es jetzt Zeit ist, dich von Meta zu befreien, von Perspective Daily, Seite 1

2 Warum es jetzt Zeit ist, dich von Meta zu befreien, von Perspective Daily, Seite 10

3 Ergebnis der Sondierungen zwischen SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und FDP, Seite 2



Denn in einer immer digitaler werdenden Gesellschaft und Geschäftswelt ist es essenziell, wer über die Daten bestimmt und wem diese Daten gehören. Dies zeigt die Motivation der Initiative.

Es geht um das „Quo vadis des Internets“ – somit um die Zukunft des Internets! Wir entscheiden jetzt, wer der Souverän über unsere Daten werden wird: wir (jeder Bürger) oder die GAFAs, die unsere Daten vermarkten und an den Meistbietenden verkaufen. Allein im Jahr 2020 haben die großen Datenplattformen all unsere Daten zu geschätzten, 1,6 Billionen Dollar weltweit vermarktet. Die kontinuierliche Vereinnahmung und Oligopolisierung durch wenige große Player hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass die Bürger ihre Souveränität verlieren.

Europa hat nur noch eine untergeordnete Rolle und die europäischen Werte verlieren an Präsenz. Es gibt ein Zeitfenster von wenigen Jahren, um eine Veränderung zu initiieren. Folgend stellen wir eine Vision vor für das erste europäische vertrauensvolle Ökosystem für Datensouveränität, welches im Eigentum europäischer Bürger sein wird.

[1] Eine neue Technologie bietet den Bürgern die Möglichkeit, ein anonymes digitales Leben zu führen und nur Daten freizugeben, wenn dies vonnöten ist. Um diese einzigartige Position zu erlangen, haben wir folgende Mission: „Macht. Meine Daten. Einfach. Sicher.“

[2] Eine Technologie wie zum Beispiel Perfect-iD baut das Ökosystem, auf dem Bürger als Souverän wahrgenommen und behandelt werden, und gibt die digitale Selbstbestimmung zurück.



[3] Das Wallet ist eine Lösung von Europäern für Europäer, die als Personal Information Assistant eine KI für den Souverän der Daten arbeiten lässt. Zusätzlich verhelfen intelligente Benachrichtigungen, das Leben zu vereinfachen.

[4] Das Eigentum und die Kontrolle der Daten liegt in der Hand der Bürger, sie können einen Preis verlangen, wenn Interesse an seinen Informationen oder Attributen aus dem Ökosystem besteht.

[5] Wir setzen auf eine dezentrale und offene Architektur. Es werden hiermit unüberbrückbare Trade-offs zwischen Sicherheit und Convenience ausgelöscht. Radikale Transparenz in unserem Ökosystem sorgt dafür, dass Dritte einander vertrauen können. Hierbei setzen wir auf SSI (Self Sovereign Identity) und Blockchain-Technologien.

[6] Wir sind für Datensouveränität und verstehen uns als Brückenbauer zwischen souveränen Bürger und Unternehmen. Wir legen Wert darauf, dass mit unserer Entwicklung auch UN-Sustainability-Ziele unterstützt werden. Wir verstehen uns als Dienstleister für die europäischen Bürger.

[7] Verschiedene Technologien wie zum Beispiel Perfect-iD schaffen das Ökosystem und stellen europäische Werte in den Fokus, wodurch die Grundrechte auch im Internet wieder Anwendung finden.

[8] Die Konsequenz unserer Vision ist die Übertragung des Eigentums der Ökosysteme in die Hände europäischer Bürger über einen Unternehmensanteilsverkauf, wenn das System eine wirtschaftlich sichere Position im Markt erlangt hat.

Technologien wie Perfect-iD oder vergleichbare setzen auf bereits etablierte Techniken und kooperieren mit namhaften europäischen Unternehmen. Zusätzlich wird passend zu den Ansätzen der Europäischen Union („Gaia-X“) gearbeitet und die Anwender werden mitgenommen. Das sind einerseits die Unternehmen bzw. Institutionen, die eine Web 3.0-Lösung benötigen und andererseits die Bürger, die Software-Anwendungen benötigen, die einfach in der Nutzung sind und ihr Leben wirklich vereinfachen.



# Natürlich gedüngt mit Terra Plus® Natura



Rein organische Düngerlinie für den Bio-Anbau.  
Jetzt mehr erfahren: [www.compo-expert.com](http://www.compo-expert.com)



**EXPERTS FOR GROWTH**



**COMPO  
EXPERT®**



# Das Erwachsenen-Resort in den Tiroler Bergen



## SPIELRAUM FÜR DAS ICH

Hier steht die Welt für einen Augenblick still.  
Im Posthotel Achenkirch werden Sie ganz ruhig, fühlen sich befreit und lassen sich  
rundum verwöhnen - reichlich Raum für das Ich und wohltuende Wellness  
bringen Körper und Geist in Einklang.

7.000 m<sup>2</sup> Spa- und Wellnessbereich „adults only“ ♦ Haubenküche ♦ TCM-Restaurant TENZO -  
alpine Kulinarik trifft auf die 5-Elemente-Lehre ♦ Indoor- und Outdoor-Fitnessbereich ♦  
Resorteigener 9-Loch-Golfplatz ♦ Lipizzanergestüt mit Reitanlage

POSTHOTEL ACHENKIRCH, 6215 Achenkirch am Achensee, Tirol, Austria  
T +43 5246 6522, info@posthotel.at, www.posthotel.at