



## Haltung

Kooperationskompetenz in  
Gesellschaft, Wirtschaft und  
Staat im 21. Jahrhundert

**OLIVER CHRISTOPHER WILL**

# Haltung

Kooperationskompetenz in  
Gesellschaft, Wirtschaft und  
Staat im 21. Jahrhundert

**OLIVER CHRISTOPHER WILL**



## IMPRESSUM

Herausgeber  
Herbert Quandt-Stiftung  
Am Pilgerrain 15  
D-61352 Bad Homburg v. d. Höhe  
Tel: +49 (0) 6172 404-500  
Fax: +49 (0) 6172 404-545  
info@herbert-quandt-stiftung.de  
www.herbert-quandt-stiftung.de

Redaktion  
Dr. Roland Löffler,  
Dr. Christof Eichert

Gestaltung und Satz  
Stählingdesign, Darmstadt

©Herbert Quandt-Stiftung, 2012

ISBN 978-3-937831-21-3

## Inhalt

- 7 **Vorwort der Herbert Quandt-Stiftung**
  
- 13 **Kooperationskompetenz in Gesellschaft, Wirtschaft und Staat im 21. Jahrhundert – Einleitung**
  
- 17 **Fragmentierung und Diversifizierung – eine Horizontabschreitung**
- 18 Verlust der Sicherheit
- 21 Verlust der Homogenität und Gleichheit
- 24 Verlust der Werte oder: Der Wertenebel
  
- 27 **Anforderungen an eine Bürgergesellschaft im 21. Jahrhundert**
- 28 Freiheit – Vertrauen – Autorität: Kernelemente einer Bürgergesellschaft
- 30 Haltung und Kooperationsfähigkeit als Brückenelement einer fragmentierten Bürgergesellschaft
- 32 Handlungsstandards der Bürgergesellschaft im 21. Jahrhundert
  
- 35 **Transferarchitekturen**
- 36 Praxisorte der Erfahrung und der Einübung von Handlungsstandards
- 37 Kooperationskompetenz für zukunftsfähige Institutionen und Organisationen – Karrierewege der Zukunft
- 39 Kooperationsarchitekturen und Grenzmanagement
  
- 41 **Schlussbemerkung**
- 44 **How to keep connected? – Warum Haltung notwendig ist**
- 46 **Fußnoten**
- 52 **Der Autor**
- 54 **Die Herbert Quandt-Stiftung**

## Vorwort

I. Im kollektiven Gedächtnis der (west-)deutschen Nachkriegsgesellschaft ist eine Vorstellung stark verankert, die eher auf Hoffnung als auf Tatsachen beruht: die einer großen Homogenität. Der gesellschaftliche Neubeginn nach 1945 verhiess vielen Menschen die Chance eines Aufstiegs, gerade weil das Klassendenken der Weimarer Zeit radikal gescheitert war und nicht mehr wiederholt werden sollte. Die kollektive Suche nach Sicherheit und Gleichheit war eine Erwartung an die Politik. Sie schlug sich deutlich nieder in der „Ver-Regelung“ der Gesellschaft, die nicht nur im Schilderwald des Straßenverkehrs zu erkennen ist. Diese Regelungs-Erwartung der Gesellschaft führte auf Seiten der Staatsorgane allerdings zu sehr fürsorglich-paternalistischen Einstellungen – und überstieg mitunter die eigentliche Legitimation aus dem übertragenen Amt und der wahrgenommenen Aufgabe. Der Bürgerschaft blieb als eigener Beitrag, ihre Wahl-Stimme und ihre Steuern abzuliefern, damit der Staat das Weitere regelt. Dazu gehört bis heute vor allem auch eine massive Umschichtung von Geldmitteln zwischen den Gruppen der Gesellschaft durch den Staat; die Summe der jährlichen Transferleistungen beträgt viele Milliarden Euro, alles mit der guten Absicht, möglichst gleichwertige Lebensverhältnisse zu schaffen.

Doch die Zeiten ändern sich: unsere Gesellschaft hat sich trotz aller Ausgleichssysteme längst wieder in soziale Schichten differenziert, die Lebensbedingungen sind weit auseinandergedriftet, die Spannungen nehmen zu sowohl innerhalb der Gesellschaft als auch in ihrem Verhältnis zum Staat. Wir stehen in den Anfängen einer Epoche eines neuen Aushandlungsprozesses über die Grundmuster der Demokratie, wie der Historiker Paul Nolte schreibt. Die Teilnehmer auf der Seite der

Bürgerschaft sind nicht mehr die Menschen der frühen Bundesrepublik. Nicht nur in den Milieu-Studien, in den Statistiken der Zuwanderung und der Religionszugehörigkeit zeigt sich eine immer stärkere Heterogenität der Menschen, die das Deutschland des 21. Jahrhunderts formen. Wer sein eigenes Umfeld nüchtern-neugierig betrachtet, erkennt, wie unterschiedliche Lebensumstände und Lebensstile einen angemessenen Platz in der Nachbarschaft suchen. Wer immer noch von der Sehnsucht nach einer möglichst ähnlichen Gesellschaft getrieben ist, stellt rasch fest, dass er vieles nicht mehr versteht, da Menschen um ihn herum völlig anders leben. Sie sind ihm oft fremd. Und doch muss er mit ihnen gemeinsam die Gesellschaft gestalten und die gemeinsame Zukunft aushandeln.

Wenn man mit dem Politologen und Publizisten Warnfried Dettling die Demokratie als Selbstorganisation der Gesellschaft ansieht, dann kommt es besonders darauf an, dass die Beteiligten dieses Aushandlungsprozesses mit der längst vorhandenen Diversität angemessen umgehen können. Den Umgang mit sich selbst und vor allem mit dem Anders-Sein in den Mittelpunkt zu rücken, ist der besondere Anspruch, den eine heterogene Gesellschaft an alle ihre Mitglieder stellen muss. Die dabei wichtigen Fragen stellen sich nicht nur zwischen Bürgern, sondern auch zwischen ihnen und dem Staat, zwischen dem Staat und der Wirtschaft: es geht um die Fähigkeit, in einer fragmentierten Welt voller Unterscheide, voller Fremdheiten, in den verschiedenen Sektoren konstruktiv, lösungs- und zukunftsorientiert zusammenzuarbeiten.

II. Bei der Suche nach einer solchen *Haltung* geht es auch um eine Neubestimmung des Verhältnisses zwischen Bürgergesellschaft und Staat. Beide Teile sind unersetzlich und aufeinander angewiesen. Sie begegnen sich in einem demokratisch-republikanisch verfassten Staat auf Augenhöhe. Die Bürger im Deutschland des 21. Jahrhunderts wollen nicht mehr nur Steuerzahler, Stimmenlieferant und Beobachter, sondern nun Beteiligte des Geschehens sein.

Dazu muss das überkommene Selbstverständnis eines fürsorglich dirigierenden Staates in eine neue Balance zur heterogenen Bürgergesellschaft gebracht und eine persönliche Haltung aller Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter in den Verwaltungen entwickelt werden. Öffentliches Handeln sollte von einer breiten Unterstützung und aktiven Begleitung durch die selbstbewusste Bürgerschaft geprägt sein. Das typische Helfer-Syndrom mit der stillen Botschaft, die öffentlichen Hände oder die Wohlfahrtsverbände könnten im Grunde selbst am besten bestimmen, was die Gesellschaft braucht, sie hätten nur die erforderlichen Mittel gerade nicht zur Verfügung, hat ausgedient und ist schädlich. Die Bürgergesellschaft durchschaut diese Haltung und ist verstimmt. Dabei wollen die Menschen doch selbstbestimmt etwas Positives für sich und andere unternehmen. Diese Haltung, etwas für die Gemeinschaft unternehmen zu wollen, ist es, die viele anspornt. Gestehen wir dabei engagierten Menschen das Vertrauen und die natürliche Autorität zu, die sie in sich tragen.

Diese aktiven Bürger begegnen allerdings nicht selten in der Politik und Verwaltungen einem Gegenüber, das eine andere, oft mehrdeutige Sprache spricht. Am Tag des Ehrenamtes – immer im Dezember – erklingen wohlmeinende Lobesworte der Politik über den Wert der Engagierten, die meist am folgenden Tag verstummen. An ihre Stelle treten besorgte Äußerungen darüber, welche laufenden Aufgaben für den Zusammenhalt der Gesellschaft die öffentlichen Kassen nicht mehr finanzieren können. Deshalb wird dann gerne das Engagement der Bürger als Surrogat beschworen. Selbst wenn die finanziellen Sorgen berechtigt sind: Freiwillige sollten nicht die leistungsfähige Ersatzkasse des Staates werden.

Die leise Botschaft drückt erneut eine fürsorglich bestimmende Haltung aus, und sie erfreut nicht jeden. Es bedarf deshalb heute eines neuen Selbstverständnisses in öffentlichen Verwaltungen und Wohlfahrtsverbänden. Sie müssen bürgerschaftliches Engagement akzeptieren, begleiten und unterstützen, anstatt es – bewusst oder unbewusst – vermeintlich wohlmeinend zu lenken. Sie müssen eine andere *Haltung* einnehmen, um ihre eigene, zur treuen Hand von der Gesellschaft übertragenen Aufgaben angemessen auszuüben. Sie müssen lernen, mit einer heterogenen Gesellschaft umzugehen.

III. Die Herbert Quandt-Stiftung beschäftigt sich mit solchen Zukunftsfragen der Gesellschaft. Die Stiftung würdigt mit ihren Projekten vor allem

die Initiativkraft des Einzelnen und die Einsatzbereitschaft für Andere. Wir wollen mit unserem Wirken das Ideal des eigenständigen, solidarischen Bürgers fördern. Wir möchten Menschen anregen, ihre individuellen Begabungen zu entfalten und Verantwortung für sich sowie für das Gemeinwesen zu übernehmen. Dabei sind fünf Fragen für uns leitend: Wer bin ich? Wer ist der andere? Was unterscheidet uns? Was verbindet uns? Und vor allem: was können wir gemeinsam tun?

Wir wollen aktive Menschen begleiten und unterstützen, die erkannt haben, wie wichtig ihnen die Antwort auf diese fünf Fragen und die darin verkörperten Werte sind. Die Bürger als Unternehmer ihrer eigenen und einer gemeinsamen Sache: das ist unser Bild von Mit-Verantwortung für das gesellschaftliche Wohl. Und wir finden zum Beispiel in Bürgerstiftungen aktive Menschen, denen das Engagement für andere zur Erfüllung ihres Lebens geworden ist. Es ist zu ihrer *Haltung* geworden.

IV. Der Begriff der *Haltung* stellt eine niederschwellige und doch grundlegend-normative Grundierung menschlichen und gesellschaftlichen Handelns dar. Er ist aus dem alten Habitus-Begriff erwachsen und keineswegs auf preußisch-militaristischen Drill zu reduzieren. In den letzten Jahren hat er auch in der ethisch-politischen Diskussion Beachtung gefunden, ohne bereits abschließend behandelt worden zu sein. Deshalb soll er nun als wichtiger Grundbegriff für eine kooperative Bürgergesellschaft profiliert werden. Dieser Aufgabe hat sich der vorliegende Essay angenommen. Der Autor Oliver Will gehört zu den besonders kreativen Köpfen unter den Grenzgängern zwischen Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft und arbeitet als Geschäftsführer der Karlsruher „Strategiemannufaktur“. Er widmet sich dem Begriff *Haltung* als inhaltlich begründetem Strukturprinzip von Zusammenarbeit bzw. Zusammenwirken unterschiedlicher Sektoren von Gesellschaft, Wirtschaft und Staat, die Will gerne auch als Silos bezeichnet. Mit dieser Ausrichtung zielt Will darauf, dass *Haltung* unsere Gesellschaft und Organisationen durch die Art der Beziehungen stabilisieren kann.

Der Ausgangspunkt der Gedanken von Will ist die Feststellung, dass wir in einer fragmentierten post-bürgerlichen Bürgergesellschaft leben. Eine seiner

zentralen Annahmen ist, dass die mit der Fragmentierung und Diversität einhergehende, immer schwerer regelbare Komplexität der Gesellschaft bei vielen Menschen zu einer Status-Angst führt, die für eine stete Erneuerung von Solidarität und Engagement kontraproduktiv ist. Wichtig ist daher für Will, genauer zu betrachten, wie *Haltung* eine gesellschaftliche Stabilisierungs- und Entwicklungsfunktion einnehmen kann.

*Haltung* wird in diesem Zusammenhang als eine Beziehungsfähigkeit beschrieben, die in Fundamenten der Aufklärung und der bürgerlichen Gesellschaft gegründet ist. In ihr drücken sich Toleranz, Freiheit und Vertrauen in einem Verhalten gegenüber dem anderen aus. *Haltung* ist also eine persönliche, innere Einstellung und deutlich mehr als ein äußerlich wahrnehmbares Auftreten.

Die Thesen von Will geben für eine weiterführende Diskussion zur Zukunft unserer Zivilgesellschaft die richtigen Stichworte, sie sind für jeden Einzelnen ebenso hilfreich wie für ganze Organisationen. *Haltung* hilft nicht nur, Contenance in schwierigen Situationen zu bewahren. *Haltung* ist die notwendige individuelle Kompetenz zur Mitarbeit in einer Gesellschaft voller Unterschiede und voller Chancen.

Dr. Christof Eichert, *Vorstand der Herbert Quandt-Stiftung*

# Kooperationskompetenz in Gesellschaft, Wirtschaft und Staat im 21. Jahrhundert

## Einleitung

OLIVER CHRISTOPHER WILL

Der Ausgangspunkt dieses Essays<sup>1</sup> ist die Diagnose, dass wir in einer fragmentierten, aber dennoch vernetzten und vielfältig komplexen Welt leben. Diese Tatsache stellt eine post-bürgerliche Bürgergesellschaft zu Beginn des 21. Jahrhunderts vor neue Herausforderungen. Sowohl die Bürgergesellschaft als auch Wirtschaft und Staat benötigen neue Architekturen der Kooperation – innerhalb und außerhalb des jeweils eigenen Verantwortungssilos.

Die zentralen Fragen sind: Welche Kompetenzen benötigt eine solche Gesellschaft, um in ihrer Diversität und Fragmentierung stabil und attraktiv für ihre Mitglieder zu sein? Was ist der mentalitätsgeschichtliche Hintergrund der aktuellen Situation? Welche Perspektiven und Handlungsoptionen eröffnen sich auf der Grundlage des Wertedreiklangs Vertrauen – Freiheit – Autorität als Fundament einer aufgeklärten bürgerlichen Gesellschaft im 21. Jahrhundert, die die Beschreibung post-bürgerliche Bürgergesellschaft verdient?

Zentral für die Beantwortung dieser Zukunftsfragen ist der Begriff der Haltung. Haltung bezeichnet ein Selbstverhältnis, das Fremdverhältnisse reguliert, so Tilman Reitz in seinem Buch „Bürgerlichkeit als Haltung“.<sup>2</sup> Hier setzen die Überlegungen an und entwickeln einen Haltungsbegriff, der sich zu einer Brückenkompetenz weiterentwickeln lässt, also zu einem Beziehungsmuster

**Haltung als Brückenkompetenz für Kooperationen und Vernetzungen, für Individuen und Institutionen**

unter Kooperationsnotwendigkeiten. In dieser Perspektive wird Haltung zu einem Strukturprinzip fragmentierter moderner Gesellschaften, deren Funktionieren zentral von ihrer Kooperationsfähigkeit abhängt. Auch wenn die Vernetzung der einzelnen Systeme nur durch Personen erfolgen

**Haltung als Zukunfts-** kann, so müssen künftig auch Organisationen, insbesondere  
**kapital der Gesellschaft** Großorganisationen, neue Möglichkeiten der Öffnung erpro-  
**neu definieren** ben, um Systemkooperationen zu erreichen.

Der hier verwandte gesellschaftliche Haltungsbegriff findet seine Grundlegung in den Begriffen *Freiheit*, *Vertrauen* und *Autorität*, die eine bürgerliche Gesellschaft konstituieren. Er wird aus praktischer Absicht heraus als Impuls für eine Debatte entwickelt. Er unterscheidet sich somit von den existierenden, unterschiedlich konnotierten Haltungsbegriffen verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen. Dennoch soll nicht gänzlich darauf verzichtet werden, auf einige dieser Haltungsbegriffe kurz einzugehen.

Die lange Tradition der Beschäftigung mit Haltung rückt seit kurzem wieder zunehmend in das Blickfeld der akademischen Diskussion. Neben der inhaltlichen Schärfung wird der Begriff für neue Kontexte erschlossen.<sup>3</sup> Ein interessanter Versuch in dieser Hinsicht ist bei dem Ökonom Stephan A. Jansen<sup>4</sup> zu finden, der unter Bezugnahme auf Adam Smith und Eva Illouz<sup>5</sup> den Begriff des *Haltungskapitals* einführt. Er setzt ihn neben andere Kapitalkategorien wie *Human Capital*, *Social Capital* oder *Intellectual Capital*. Der Begriff setzt sich hier aus fünf Elementen zusammen: *Sinn* als Haltung für die Zukunft, *Stolz* als spiralisierte Haltung, *Reputation* als zugeschriebene Haltung, *Achtsamkeit* als dynamische Haltung und *Verantwortlichkeit* als die Haltung, Versprechen einzuhalten.

Die Einführung des Haltungsbegriffs in die Kapitalbegriffsdiskussion der Ökonomie deutet auch eine steigende Konvergenz von Begriffen und Diskussionen zwischen den Disziplinen an. Dies ist ein Indiz dafür, dass alte Erklärungsmuster ergänzt werden müssen, um neue Realitäten zu beschreiben.

Am anderen Ende der Haltungsdiskussionen liegt die ehrwürdige und bis zur Tugendlehre des Aristoteles<sup>6</sup> zurückreichende philosophische Diskussion

um Haltung. Einen aktuellen Beitrag zur philosophischen Haltungsdebatte liefert Annegret Kurbacher, mit ihren Überlegungen zu einer Theorie der Haltung mit Blick auf Interindividualität. Diesem Ansatz der philosophischen Anthropologie geht es um Selbst- und Fremdzuschreibungen bzw. um die Relation der Einzelnen untereinander und der Einzelnen zur Gemeinschaft. Es geht um Selbst- und Weltkompetenz in Rückbindung an die eigene Person als Antwort auf die Frage von Roland Barthes, wie wir zusammen leben – *comment vivre ensemble?* Kurbacher definiert folgendermaßen:

„Haltung bezeichnet grundlegende menschliche Bezüglichkeit, die immer eine Wechselwirkung aus den Bezügen zu Anderen, Selbst und Welt ist. Jede Haltung referiert implizit oder explizit auf dieses Geflecht aus Anderen, Selbst und Welt und ist zugleich Realisierung dieses komplexen Bezugs.“<sup>7</sup> Und weiter: „[...] eine Haltungstheorie als Grundlage für das Verhältnis zwischen individuierten Personen [bildet, d. Verf.] einen Grundstein für einen Entwurf nicht nur von möglicher Interpersonalität, sondern auch von Interindividualität, wie er derzeit für alle Debatten um Interkulturalität aber auch um Individualität benötigt wird.“<sup>8</sup>

Hier klingen Fragen an, die sich aus der Perspektive des Individuums, die sich mit Blick auf eine fragmentierte, plurale und heterogene Gesellschaft oder arbeitsteilige und hybride Organisationen insgesamt stellen: Welche Haltung ist für einen Zusammenhalt notwendig? Was können ihre Merkmale sein? Woran orientiert sich eine Haltung grundsätzlicher Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit?

Ohne Zweifel konstituiert und ermöglicht Haltung Kooperationsfähigkeit und schafft so neue Kooperationskontexte. Haltung kann im Fall der Anthropologie auf eine philosophische Grundlegung zielen oder **Haltung als Voraussetzung für Passung** in pragmatischer Absicht, wie in der systemischen Beratung, ausgestaltet werden. Dort ist der Haltungsbegriff von grundlegender Bedeutung, weil Haltung alle Denk- und Verhaltensweisen steuert, ihnen aber gleichzeitig auch zugrunde liegt. Systemische Haltung weist nach Roswita Königswieser<sup>9</sup> folgende Charakteristika auf: Objektivität gibt es nicht, es kommt auf den Kontext an, Widersprüche sind normal, Annahme der



Realitäten, Erkennung von Denkmustern, Ganzheitlichkeit und Perspektivwechsel. Die Aufzählung enthält eine Reihe von Hinweisen auf eine *Passung* zwischen zwei Systemen – hier dem Berater- und dem Kundensystem –, die nach einer kontextabhängigen, möglichst optimalen Kooperation suchen (müssen), um sich erfolgreich weiterzuentwickeln.

Auf die grundlegende Bedeutung von Haltungen geht die Sozialpsychologie ein. Eagly und Chaiken definieren in ihrem Buch „The Psychology of Attitudes“, Haltung als „a psychological tendency that is expressed by evaluating a particular entity with some degree of favor or disfavor.“ In dem mehrdimensionalen Modell der Verhaltenswissenschaft setzt sich eine Haltung aus drei Elementen zusammen: der affektiven, der kognitiven und der Verhaltenskomponente. Diese Konstruktion von Haltung eröffnet entsprechend drei Zugangsebenen, die bei der Steuerung von Kooperationen berücksichtigt werden müssen. Analytische Zugänge können so instrumentell genutzt werden, um Haltung in eine neue Dimension weiter zu denken und einen gesellschaftspolitischen Haltungsbegriff aus verschiedenen Perspektiven heraus zu begründen.

Haltung kann deshalb als Gestaltungsprinzip fragmentierter Gesellschaften interpretiert werden, denn Haltung ist nach dem oben zitierten

**Haltung als Stabilitätsfaktor fragmentierter Gesellschaften** Tilman Reitz ein Selbstverhältnis, das Fremdverhältnisse reguliert. Aber nicht nur dies, gleiches gilt auch umgekehrt. Kombiniert man diese Erkenntnis mit der Frage, was unsere

Gesellschaft als postbürgerliche Gesellschaft hinsichtlich ihres Wertekansons heute vor dem spezifischen Hintergrund der deutschen Geschichte charakterisiert, bieten sich fundierte Hinweise für Ansatzpunkte zur Gestaltung einer zukunftsfähigen und attraktiven Bürgergesellschaft. In solch einem Bild der Bürgergesellschaft des 21. Jahrhunderts sind die einzelnen „Fragmente“ jeweils unverzichtbare Elemente des Mosaiks, das in seiner Anlage nur durch die Gestaltungsprinzipien erkennbar bleibt.

## Fragmentierung und Diversifizierung – eine Horizontabschreitung

Unsere Welt wird bunter<sup>10</sup>, die Möglichkeiten und Optionen nehmen zu, so sehr, dass der St. Galler Soziologe Peter Groß bereits in den 1990er Jahren den Begriff der Multi-Optionsgesellschaft prägte. Die Welt *en gros* hat sich von einer festgefühten Bipolarität der Nachkriegszeit zu einer immer unübersichtlicheren, multipolaren und asymmetrischen Weltordnung gewandelt, in der Größe häufig nicht unbedingt mit der entsprechenden Macht einhergeht und die staatliche Hierarchie neue Gesellschaft von der Zivilgesellschaft bekommen hat, was nicht weniger meint, als dass oben nicht mehr automatisch vorn<sup>11</sup> bedeutet. Aber auch *en détail* hat die neue Unübersichtlichkeit Einzug gehalten. Ganz gleich, ob beim Warenangebot im Supermarkt oder den erstaunlichen Möglichkeiten, das eigene, selbst im Internet konfigurierte Auto zu bestellen, um der persönlichen Einzigartigkeit Ausdruck zu verleihen.

Diversifizierungsstrategien bei Produkten und Dienstleistungen von Unternehmen waren beliebt, bevor sie von der Konzentration auf die Kernkompetenzen abgelöst wurden – die Rückkehr in den sicheren Silo der Pfadabhängigkeit der eigenen Innovationen<sup>12</sup>. Andererseits gilt heute mit Blick auf Mitarbeiter und Bürger *Diversity-Management* als ein zentraler Erfolgsfaktor nicht nur für Unternehmen, sondern für alle Organisationen und Gesellschaften<sup>13</sup>, wie das im Jahr 2011 neugegründete Integrationsministerium in Baden-Württemberg verdeutlicht.

Vielfalt, Fragmentierung und Hybridisierung stellen die Gesellschaften jedoch nicht nur vor große Chancen, sondern auch vor große Heraus-

forderungen. Wie kann die Kooperation nicht nur in beruflich heterogenen Teams gelingen, sondern auch zwischen ethnischen Gruppen, zwischen Deutschen mit und ohne Migrationshintergrund? Welche Werte, Haltungen und Kompetenzen sind in der Praxis anwendbar und nicht allein in der Theorie attraktiv?

Die Herausforderungen bedeuten für die deutsche Gesellschaft, die sich lange Zeit als eine homogene Gesellschaft verstanden hat, eine Kehrtwende, die viele Menschen eher verunsichert – zumindest im Übergang. Hier liegt eine zweite Dimension, die die deutsche Mentalität in außergewöhnlichem Maße prägt: das Sicherheitsdenken und -streben. Nicht ohne Grund hat Eckart Conze seinem Buch zur Geschichte der Bundesrepublik den Titel „Die Suche nach Sicherheit“ gegeben. Und nicht ohne Grund hat in Deutschland nach den Vorgängen in Fukushima das als nicht mehr beherrschbare Restrisiko beim Betrieb der Atomkraftwerke zur sogenannten Energiewende und dem Ausstieg aus der Atomenergie geführt, anders als in den meisten anderen Industrienationen.

Dieser Horizont ist es, vor dem die Haltungsdiskussion in Deutschland zu betrachten ist. Er hat drei zentrale Mentalitätsachsen, die näher analysiert werden sollen: Sicherheit, Homogenität und einen gewissen Wertenebel.

### Verlust der Sicherheit

Nicht nur in Deutschland gibt es eine Diskussion um den Statusverlust der Mittelschichten. Der Wahlbrite Alain de Botton hat zu diesem Thema einen internationalen Bestseller unter dem Titel „Status Anxiety“ geschrieben, dessen deutsche Übersetzung *Status-Angst* auch eine treffende Diagnose der Befindlichkeit vieler Menschen, spätestens seit der Finanz- und Wirtschaftskrise, darstellt.

In Deutschland aber sind Sicherheitsorientierung und Sicherheitsbedürfnis traditionell sehr groß. Ereignisse wie der Dreißigjährige Krieg, aber besonders der Erste Weltkrieg, der Zweite Weltkrieg, Inflation und Währungsreformen von 1923 bzw. 1948 haben das kollektive Bewusstsein bis heute tief geprägt.<sup>14</sup> Mit eindrücklichen Worten beginnt Stefan Zweig

seine Autobiographie „Die Welt von Gestern“, in denen er den Bruch im Vertrauen auf eine sichere Zukunft beschreibt und der „deutschen“ Sicherheitsmentalität gleichzeitig ein literarisches Denkmal setzt:

„Wenn ich versuche, für die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg, [...] eine handliche Formel zu finden, so hoffe ich am prägnantesten zu sein, wenn ich sage: es war das goldene Zeitalter der Sicherheit. [...] Dieses Gefühl der Sicherheit war der erstrebenswerteste Besitz von Millionen, das gemeinsame Lebensideal. Nur mit dieser Sicherheit galt das Leben als lebenswert, und immer weitere Kreise begehrten ihren Teil an diesem kostbaren Gut. [...] das Jahrhundert der Sicherheit wurde das goldene Zeitalter des Versicherungswesens. [...] In diesem rührenden Vertrauen, sein Leben bis auf die letzte Lücke verpalisadieren zu können gegen jeden Einbruch des Schicksals, lag [...] eine gefährliche Hoffart.“<sup>15</sup>

Für die Geschichte der Bundesrepublik Deutschland nach 1945 hat Conze dieses Sicherheitsstreben systematisch herausgearbeitet und zusammengefasst in dem Satz: „Die Geschichte der Bundesrepublik ist bestimmt von der Suche nach Sicherheit.“<sup>16</sup> Der gesamte politische Diskurs, **Sicherheit – Zentralachse deutschen Denkens** so Conze, ist im Grunde von diesem Topos geprägt, der den Sicherheitsverlusten entgegenzuwirken versucht, sei es bei Fragen der Außenpolitik oder Inneren Sicherheit, der Klima- oder Energiepolitik. Die „Versicherheitlichung“ der Politik ist parteiübergreifend, von der SPD – Sicherheit sei ein elementares Bürgerrecht<sup>17</sup>, so Kanzler Gerhard Schröder – bis zur CDU, deren Grundsatzprogramm von 2008 die Überschrift „Freiheit und Sicherheit“ trägt. Seit Konrad Adenauers Zeiten hat am Ende einer politischen Debatte die kollektive und individuelle Sicherheit stets die Priorität vor der Freiheit behalten.

Die Suche nach dieser Sicherheit ist ein elementares anthropologisches Bedürfnis, aber sie beschränkt gleichzeitig, denn unsere Vorstellungen einer versicherten Zukunft limitieren gleichzeitig unsere Denk- und Handlungsoptionen.

„Sicherheitsvorstellungen und Sicherheitswahrnehmungen (sind) immer auch die Geschichte von Zukunftsvorstellungen, von Zukunftsbewusstsein

und Zukunftserwartung. Denn Sicherheit bedeutet die Vorstellung einer Zukunft, in der nicht alles möglich ist, in der nicht alles passieren kann, die Vorstellung einer Zukunft, die vielmehr festgelegt und bestimmt ist. Das Streben nach Sicherheit zielt darauf, die Offenheit der Zukunft einzuschränken.<sup>418</sup>

**Sicherheit als Risiko: ein unbewusstes Entscheidungsdilemma** Die Einschränkungen der Handlungsoptionen sind demnach die andere Seite der Medaille der Suche nach Sicherheit. In einer Welt, in der Offenheit ein zentrales Element von Zukunftsfähigkeit ist, wird diese in doppelter Weise beschränkt. Denn es werden so nicht nur negative Zukunftsentwicklungen ausgeschlossen, sondern auch mögliche positive Entwicklungschancen im Voraus – häufig unbewusst – begrenzt.

Das Leben ist immer lebensgefährlich, wusste schon Erich Kästner. Aber was heißt dies, wie geht man damit in Deutschland und anderswo um?

**(Welt-) Risikogesellschaft als Leitbild mit Folgen für den Denkhorizont und das Selbst- und Weltvertrauen** So haben neben dem Wort *Kindergarten* auch die Begriffe *German Angst* und *Waldsterben* Eingang in die englische Sprache gefunden. Angst ist die Reaktion, die entsteht, wenn man feststellt, dass nicht alles zu kontrollieren ist, man es aber nicht wahrhaben möchte.<sup>19</sup> In der sozialwissenschaftlichen Debatte und im öffentlichen Diskurs findet die gefühlte Notlage ihren Niederschlag in Begriffen wie *Risikogesellschaft*, den der Soziologe Ulrich Beck 1986 prägte und 1999 um den Begriff der *World Risk Society* ergänzte, in denen er klug eine Vielzahl der Dilemmata beschreibt, vor denen die Welt steht.<sup>20</sup>

Die deutsche angstbegründete Sehnsucht nach Sicherheit findet sich nicht nur in historischen Beschreibungen, wissenschaftlichen Theorien und öffentlichen Diskursen, sondern ebenso in der Verankerung von kollektiven Denkmustern zum Beispiel der deutschen Ingenieurkultur wieder, die sich u.a. durch die Suche nach der 1,5-fachen Sicherheit im System auszeichnet. Ähnliches gilt für das Prinzip der „geprüften Sicherheit“ und die große Tradition der Technischen Überwachungsvereine (TÜV).<sup>21</sup>

Der subjektiv empfundene Mangel oder Verlust an Sicherheit verunsichert im wahrsten Sinne des Wortes. Mit Blick auf eine sich zusätzlich frag-

mentierende Gesellschaft bedeutet dies, dass ein Identitätskern angegriffen wird und die Selbstsicherheit schwindet.

Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen sind jedoch die Grundvoraussetzung für eine offene Haltung und Kooperationsbereitschaft auch mit dem anderen. Nur wer weiß, wer er ist, kann auf einen anderen Menschen zugehen und mit diesem gemeinsames Handeln auf Augenhöhe vereinbaren.

### Verlust der Homogenität und Gleichheit

Zu der beschriebenen Verunsicherung kommt hinzu, dass ein weiteres Selbstbild unserer Gesellschaft schwindet, die Vorstellung nämlich, die deutsche Gesellschaft sei homogen<sup>22</sup>, gewissermaßen analog dem amerikanischen Stereotyp *WhiteAngloSaxon Protestant* in unserem Land *Weiß, Deutsch, Christlich*. Dennoch ist das vorherrschende Bild in vielen Köpfen nach wie vor das einer homogenen Gesellschaft. Deutschland hat sich von seiner Geschichte als Auswanderungsland vor allem im 19. Jahrhundert erst sehr zögerlich zu einem „verspäteten Einwanderungsland“<sup>23</sup> entwickelt und dies lange konsequent als kollektive Erkenntnis verweigert. Aber Immigration und Integration sind längst gesellschaftliche Realitäten.

**Vom homogenen Staat zum Einwanderungsland mit komplexen Kosmen**

Die Homogenität in unserer Gesellschaft und in unseren Organisationen nimmt ab. Dies gilt nicht nur für den Aspekt der ethnischen Zugehörigkeit, sondern auch für Alter, Geschlecht, Religionszugehörigkeit, Behinderungen, sexuelle Orientierung, Ausbildungsgrad, Milieuzugehörigkeit, etc.. All dies macht deutlich, wie fragmentiert und komplex eine moderne demokratische Gesellschaft auch in Deutschland ist.

Faktisch ist die (west-)deutsche Gesellschaft schon seit den 1980er Jahren stärker diversifiziert, als vielen bewusst war und ist. Dies beschreibt H.M. Enzensberger (1988) in seinem Essay „Mittelmaß und Wahn“ und erhebt den Abweichler im Vorgriff auf die heutigen Verhältnisse zur Norm: „Andere haben die Vermehrung individueller Optionen als bloßen Massenbetrug denunziert. Auch diese Einrede scheidet an den Lebenserfahrungen der Mehrheit. Die Pluralität von Glücks- und Unglücksstrategien, Kulturen und

Subkulturen, Abspaltungen, Nischenexistenzen, Minoritäten aller Art ist nämlich kein bloßer Werbetrick, sondern umgekehrt: die kaleidoskopisch wechselnden Moden und Bewegungen, Interessen und Obsessionen, Hobbies und Therapien, Kulte und Katastrophen, Manien und Marktlücken, Sekten, Krisen, Trends und Trips hängen sich an bereits existierende Bedürfnisse, Leiden und Wünsche an.<sup>24</sup>

Die bei Enzensberger beschriebene Kombinatorik wird heute insbesondere in Organisationen als Wettbewerbsvorteil betrachtet und aktiv angestrebt,

**Der Abweichter wird zur Norm und zum Wettbewerbsvorteil**

nicht nur in der Wirtschaft, sondern inzwischen auch in Verwaltungen. Das *Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz*, das in Deutschland sehr zögerlich und letztlich durch den Druck der Europäischen Union im Jahr 2006 eingeführt wurde, reagiert auf die entstandene Unterschiedlichkeit durch Gewährung eines Schutzes vor Diskriminierung und fördert so perspektivisch die Vielfalt weiter.

Die aktuelle Debatte um die Folgen einer solch heterogenen Gesellschaft wird derzeit neben der Frage der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund vor allem geprägt durch den Blick auf die Spaltung der Gesellschaft, besonders hinsichtlich der Einkommensunterschiede.

**Die Anerkennung von Unterschieden eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten**

Die Dichotomien *Deutsche-Ausländer* oder *arm-reich* sind jedoch nur zwei von einer Reihe möglicher Analyseperspektiven einer sich fragmentierenden deutschen Gesellschaft, die 2006 von Stephan Lessenich und Frank Nullmeier als mehrfach gespalten charakterisiert wurde.<sup>25</sup> Die Gesellschaft wird hier primär mit den Kategorien von Konkurrenz und Konflikt, mit „Sozialfiguren der Abspaltung“<sup>26</sup> analysiert. Deshalb drohten gesellschaftliche Auflösungstendenzen.

In dieser Gesellschaftsbeschreibung kommt ein spezifisch deutscher und auch europäischer Blickwinkel zum Ausdruck, der in einem Grundgegensatz zu anderen Staaten, wie z. B. den USA, steht. *Fighting Poverty*<sup>27</sup> – Armut steht hier stellvertretend für den Umgang mit Unterschieden und Differenzen innerhalb einer Gesellschaft – erfolgt in den Vereinigten Staaten und in Europa vor grundsätzlich unterschiedlichen Annahmen und Gesellschaftsbildern. Alesina und Glaeser gehen in ihrer empirischen

Analyse der Frage nach, warum Armut einmal als selbstverschuldet und ein anderes Mal als nicht selbst zu verantwortendes Schicksal („poor or lazy“) angesehen wird. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass heterogene Einwanderungsgesellschaften<sup>28</sup> grundsätzlich weniger solidarisch mit den Anderen, den „Fremden“, sind. Insbesondere dann, wenn es einen Gründungsmythos – von den Bürgern vielfach subjektiv so selbst erfahren und wahrgenommen – gibt, dass der soziale Aufstieg von ihnen selbst gestaltbar ist.

**Chancen des sozialen Aufstiegs sichern Stabilität**

Die historischen Bedingungen der Staatsgründung verstärken diese Perspektive, denn die USA wurden durch wohlhabende Farmer im „antitattistischen“ Kampf gegen die Steuern des Mutterlands gegründet. Der Zweck der neu geschaffenen politischen Institutionen war daher auch nicht eine Umverteilung von Wohlstand, sondern der Schutz des Eigentums gegen genau dieses Ansinnen und die Schaffung entsprechender Institutionen.<sup>29</sup>

In Deutschland reift die Erkenntnis, dass sich die Gesellschaft immer mehr fragmentiert, erst langsam im Bewusstsein der Menschen. Der Umgang mit Fremdheit wird in vielfacher Hinsicht zu einer täglichen Herausforderung. Mit Blick auf die Bevölkerungszusammensetzung und die Einwanderung kommt es so zu einer Amerikanisierung neuer Art und zu einem schrittweisen Wandel von kerneuropäischen Denkmustern.

Die kollektive Wahrnehmung einer wachsenden Ungleichheit führt zu der Frage nach Gleichheit und Gerechtigkeit. Eine erste Reaktion auf die neuen Umstände war die Neufassung des Artikels 72 Abs. 2 GG mit der Formulierung „Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesgebiet“, die eine in der Öffentlichkeit wenig registrierte Neujustierung politischen Handelns an der Stelle des bis 1994 geltenden Verfassungsgebots bedeutete, einheitliche Lebensverhältnisse herzustellen.

Grundsätzlich sind Föderalstaaten wie die Bundesrepublik prädestiniert für den Umgang mit Unterschiedlichkeit. Sie haben in der Regel eine lange Tradition der Aushandlung und notwendigen Kooperation zwischen den Gliedstaaten, da sie auch fragmentierte und asymmetrische Gesell-

schaftsstrukturen nutzen können<sup>30</sup>. Der Buchtitel „Accommodating Diversity: Asymmetry in Federal States“<sup>31</sup> kann als Bild für einen derart angelegten Föderalstaat dienen, das notwendig ist, um eine starre Fixierung auf falsche Gleichheiten aufzubrechen.

Der Rückgang von Homogenität und die Zunahme von Unterschiedlichkeit mag eine im demographischen Wandel befindliche Gesellschaft

**Hybridisierte Gesellschaften sind ein Standortvorteil** verunsichern. Es ist aber eher der Normalzustand als die Ausnahme. Und eine Bereicherung, wenn der Umgang mit Vielfalt gemeinsam genutzt werden kann. Hierauf hat Pascal Zachary in seinem zur Jahrtausendwende veröffentlichten Buch „Die neuen Weltbürger. Wettbewerbsvorteile kosmopolitischer Gesellschaften“<sup>32</sup> hingewiesen. Er zeigt, dass eine hybridisierte Gesellschaft wettbewerbsfähiger ist als eine homogene Gesellschaft.

Eine fundamentale Voraussetzung für das Zusammenleben in derart heterogenen und fragmentierten Gesellschaften ist ein unverrückbarer und stabilisierender Kern geteilter Werte, der ein Oszillieren zwischen Offenheit und Geschlossenheit, zwischen eigener selbstbewusst-reflektierter Position und Respekt vor dem anderen in seiner Differenz ermöglicht. Diese Werte konstituieren in der Folge eine Kooperationskompetenz ganz im Sinne unseres Haltungsbegriffs, wonach eine starke Beziehung zwischen Selbstverhältnis und Fremdverhältnis besteht.

### **Verlust der Werte oder: Der Wertenebel**

Die Debatte um den Verlust der Werte in ihrer harten Form oder die Rede vom Wertewandel in seiner milden Variante gehört zum Standardrepertoire zivilisationskritischer Beobachter des Zeitgeistes.

Aber trifft diese Kritik den Kern? Wandeln sich Werte wie Freiheit oder Gleichheit wirklich oder sind diese nicht in einem Ausmaß ausdifferenziert und garantiert wie nie zuvor in der Geschichte? Können sich einzelne Werte überhaupt wandeln oder treten sie im Kanon als Gesamtheit der Werte vielleicht einmal mehr, einmal weniger in den Vordergrund?

Geht man von dieser Perspektive aus, so gleicht die Sicht auf Werte eher einer Landschaft im morgendlichen Herbstnebel, der die Klarheit des anbrechenden Tages noch fehlt. In aktuellen öffentlichen Debatten lässt sich viel Bewegung, manchmal sogar Schlachtenlärm der politischen und gesellschaftlichen Lager ausmachen, gerade mit Blick auf bürgerliche Tugendkataloge „eines neuen bürgerlichen Zeitalters“<sup>33</sup>, um mit dem ehemaligen Verfassungsrichter Udo Di Fabio zu sprechen. Intelligent und unterhaltend wird jüngst die Verbindung von Tugenden mit dem Thema Haltung zeigen<sup>34</sup> von der Kulturbeauftragten der Evangelischen Kirche in Deutschland, Petra Bahr, aufgezeigt. Eine Beauftragung, die in sich die enge Verbindung zwischen deutschem Protestantismus und Bildungsbürgertum aufscheinen lässt.

**Der Bürger als Grenzwesen zwischen Grenzstabilisierung und Grenzüberschreitung**

Wie bürgerlich ist die Moderne? Wie bürgerlich ist die Postmoderne?, fragt Andreas Reckwitz. Er charakterisiert das Bürgerliche nicht mit einem Kanon von Zentralwerten, sondern den Bürger als Grenzwesen zwischen Stabilität und Risiko, Grenzstabilisierung und Grenzüberschreitung:

„Demgegenüber gehen die Elemente einer bürgerlichen Kultur der Souveränität und Selbstregulierung davon aus, dass Handeln unter Bedingungen von Ungewissheit stattfindet und damit letztlich nicht dem Modus der Orientierung an allgemeinen Regeln folgen kann. Für eine postfeudale Kultur ist damit gerade kennzeichnend, dass sie sich systematisch auf Bedingungen der Ungewissheit einlässt: [...] eine Riskanz, für die das bürgerliche Subjekt in seiner souveränen Selbstregierung sich gerade einen kompetenten Umgang antrainiert. Abstrakter formuliert, ist die bürgerliche Moral- und Ordnungsorientierung an Grenzstabilisierung orientiert, während die bürgerliche Selbstregierung unter der Handlungsungewissheit an der Grenzüberschreitung ausgerichtet ist, so dass die bürgerliche Kultur eine konservative und eine progressive Orientierung zugleich anleitet.“<sup>35</sup>

Hier deuten sich Kernbegriffe einer Bürgergesellschaft sowie allgemeine Denkmuster für das 21. Jahrhundert an: Freiheit, die sich in Souveränität und Selbstregulierung ausdrückt, die ohne ein bestimmtes Maß an Vertrauen in einer unsicheren und komplexen Welt bei aller Risiko-

bereitschaft nicht konstruktiv gestaltet werden kann. Autorität, die in fragmentierten Gesellschaften nach innen und außen aus geteilten Grundwerten erwachsen muss, welche eine wertschätzende Haltung gegenüber dem anderen, dem „Fremden“ und den „Fremden“ konstituieren. Nur

**Kooperation als Grundhaltung gegenüber dem Fremden auf der Grundlage von Werten**

so erwächst aus Haltung die erforderliche Kooperationsfähigkeit. Die hierfür grundlegenden Begriffspaare sind: Freiheit – Verantwortung, Autorität – Respekt und Vertrauen – Kooperation.

## **Anforderungen an eine Bürgergesellschaft im 21. Jahrhundert**

Was hält eine Gesellschaft zusammen? Dies ist eine der zentralen Fragen der Soziologie und der politischen Philosophie. Wer ist die Gesellschaft? Dies ist eine andere zentrale Frage, die das Verhältnis von Staat und Gesellschaft bestimmt, wenn der Staat „Gesellschaft bekommt“.<sup>36</sup> Was bedeutet dies für die Aufgabenverteilungen nicht nur bei der Erbringung öffentlicher Güter, für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen<sup>37</sup>, wenn die alten „Sektorengrenzen“ zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft oder Unternehmen und Kunden schwinden oder sich zumindest permanent verschieben<sup>38</sup>; wenn sie mehr und mehr zwischen den verschiedensten Co-Produktionsmodellen<sup>39</sup> zerfließen oder zumindest neu definiert werden? Diese Fragen werden massiv befördert durch technologische Entwicklungen und führen letztlich zu der Frage, die Geoff Mulgan, einer der Masterminds des britischen Premierministers Tony Blair, schon 1997 stellte: „How to live in a connected world?“<sup>40</sup>

Diese Veränderungen haben Folgen und erfordern Antworten u. a. auf die Fragen: Welche Rolle spielt der Einzelne als Bürger, Beamter, Unternehmer oder Führungskraft in solch einer Welt? Was bedeutet diese Entwicklung für die Kultur der einzelnen Organisationen und ihre Struktur? Welche Haltung benötigt der Mensch in einer Gesellschaft, in der es ein ständiges Oszillieren zwischen Fragmentierung und Vernetzung, zwischen Offenheit und Geschlossenheit gibt? Anders gesprochen stellt sich jedem modernen Menschen die Aufgabe zwischen Grenzstabilisierung und Grenzüberschreitung, um einen Identitätskern herum zu oszillieren.<sup>41</sup>

**Bürger als Verknüpfer in Gesellschaft und Organisationen**

Dieser Identitätskern, im Sinne einer Haltung konstituierenden Selbst- und Fremdverhältnisses, setzt sich aus drei Dualen zusammen, die jeweils sowohl eine individuelle als auch eine gesellschaftliche Dimension besitzen und kurz charakterisiert werden sollen.

### **Freiheit — Vertrauen — Autorität: Kernelemente einer Bürgergesellschaft**

Der erste Dual ist der von Freiheit und Verantwortung. Freiheit ist zum Zentralwert unserer Zeit schlechthin geworden. Von Paul Feyerabend's *Anything goes* bis zum Werbeslogan einer Automarke *Nichts ist unmöglich* – für die Protagonisten einer solchen Lebenseinstellung scheint die Freiheit grenzenlos zu sein. Und dies, obwohl die Grenze doch nach wie vor so nahe liegt: bei der Grenze der Freiheit des Fremden oder schon des Nächsten.

Denn Freiheit gewinnt ihren Wert erst durch die Verbindung mit Verantwortung. Diese bewahrt Freiheit davor, zur Willkür zu verkommen. Freiheit und Selbstbestimmung ermöglichen souveräne und begründete Entscheidungen.<sup>42</sup> Der Philosoph Julian Nida-Rümelin weist darauf hin, dass wir in dreifacher Hinsicht Verantwortung tragen: erstens für unsere Handlungen, zweitens für unsere Überzeugungen und drittens für unsere Einstellungen.

**Autorität ohne Respekt verliert die Orientierung** Der zweite Dual ist der von Autorität und Respekt. Auch dieser Dual erhält die Bedeutung aus seiner Zwillingnatur. Autorität wird zugesprochen und Respekt anderen gezollt. Das eine ist ohne das andere nicht denkbar. Neben vielen möglichen Definitionen trifft die Bemerkung von Krüger, dass Autorität das Mehr und das Andere im Vergleich zur Amtsgewalt darstelle<sup>43</sup>. In dieser Hinsicht wird bei Autoritäten immer auch Orientierung gesucht, wie es sich auch in der Sehnsucht nach *einer Autorität* niederschlägt.

In dem Selbstverhältnis, in der Anerkennung von Autorität Dritter, konstituiert sich auch das Fremdverhältnis, der Respekt gegenüber dem anderen. Respekt vor dem anderen ist in einer fragmentierten und pluralen Gesellschaft die Grundlage jedes Zusammenlebens und der Kooperation, da sich hierin eine ernsthafte Anerkennung des anderen auch in seiner

Verschiedenheit ausdrückt. Sie ist etwas anderes als *verkennende Anerkennung* wie Bedorf<sup>44</sup> in seinem Buch gleichen Titels zu Identität und Politik schreibt. In dieser Hinsicht kann Autorität auch aus Haltung erwachsen und nicht nur aus Wissen und Macht, wie wir oft glauben. Eine solche Haltung des Respekts kommt in dem Buch Alain de Bottons „The Pleasures and Sorrows of Work“ zum Ausdruck, in dem er „Otto-Normalverbraucher“ zu den zentralen Akteuren macht: „How ignorant most of us are by contrast, surrounded by machines and processes of which we have only the loosest grasp; [...] How much we might learn from the men at the end of a pier on the edges of London.“<sup>45</sup>

**Respekt ermöglicht die Anerkennung anderer Identitäten und schafft neue Lern- und Kooperationsmöglichkeiten**

Diese Haltung des Respekts ist nicht nur den „men at the end of the pier“ gegenüber zentral, sondern auch für die Kooperation zwischen den Sektoren Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft.

Der dritte Dual ist der von Vertrauen und Kooperation. Sie sind das „doppelte Lottchen“ einer komplexen und fragmentierten Gesellschaft. Der Verlust des Vertrauens in Institutionen ist durch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 nochmals beschleunigt worden. Wenn Vertrauen „der Anfang von allem ist“, dann verlieren wir an vielen Stellen derzeit den Grund, auf dem wir stehen. Was passiert, wenn das Vertrauen fehlt, zeigt sich in der sich über Jahre hinziehenden Euro-Krise. Vertrauen hat viele Dimensionen<sup>46</sup> und Funktionen. Sie reichen von der Reduktion sozialer Komplexität<sup>47</sup> bis hin zur Grundlage für die Bildung von Sozialkapital.

**Vertrauen ist die emotionale Grundlage für die Bewältigung einer komplexen Welt**

Kooperation und Vertrauen werden so zu zentralen Begriffen auch für eine Wettbewerbsfähigkeit und die interne Organisation von Unternehmen.<sup>48</sup> Ähnlich lassen sich die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern betrachten. So sind intelligent gestaltete Kooperationsverhältnisse zwischen Management und Arbeitnehmerschaft Leistungsmotoren für den Unternehmenserfolg.<sup>49</sup>

Generell kann Kooperation nur im Vertrauen gelingen, sonst ist sie auf Dauer zum Scheitern verurteilt. Beide Begriffe sind zentrale Bausteine

für eine Gesellschaft, in der sie eine Haltung – mit den Dimensionen Selbstverhältnis (Selbstvertrauen) und Fremdverhältnis (Vertrauen) – *kooperativer Verantwortung* konstituieren. In den Worten Nida-Rümelins:

„Kooperative Praxis kann nur dann gelingen, wenn die beteiligten Individuen ihren egozentrischen Standpunkt überwinden. Sie müssen ihr eigenes Handeln als konstitutiven Teil einer kollektiven, kooperativen Praxis ansehen.“<sup>50</sup>

Letztlich ist die rational begründende Argumentation Nida-Rümelins jedoch unvollständig, denn zu Recht weist Lahno auf die emotionale Dimension von Vertrauen hin: „Für die meisten Menschen ist Vertrauen tatsächlich ein besonderes Gefühl.“<sup>51</sup> Dieses bestimmt ihre Wahrnehmung auch im Kooperationskontext.

### **Haltung und Kooperationsfähigkeit als Brückenelement einer fragmentierten Bürgergesellschaft**

Die heutige Gesellschaft ähnelt mehr denn je einem Mosaik, dessen Fragmente Übergänge benötigen. Sie benötigen jedoch selbst ein tragfähiges Fundament. Dieses wird durch die oben beschriebenen Begriffspaare Freiheit – Verantwortung, Autorität – Respekt und Vertrauen – Kooperation gelegt. Sie ruhen nicht nur auf den zentralen Werten – Freiheit, Vertrauen und Autorität – einer homogenen Bürgergesellschaft, sondern entwickeln sich im dualen Zusammenspiel mit Verantwortung, Respekt und Kooperation zum Bindeglied einer fragmentierten Bürgergesellschaft im 21. Jahrhundert weiter.

Die Betrachtung der Begriffspaare hat immer wieder auf die Eingangsdefinition Bezug zu nehmen, wonach Haltung ein Selbstverhältnis ist, das Fremdverhältnisse reguliert. Damit wird Haltung zu einer Kompetenz zur Gestaltung von Beziehungen. Dies führt den zweiten Teil von Reitz' Beobachtung weiter, der anmerkt:

„Kontextbedingtes Verhalten gerinnt zur Haltung, Haltung strukturiert kontextübergreifend Verhalten. Dieses Wechselspiel ist nicht allein für

Fragen der Individualethik, sondern auch für Strategien sozialer Ordnung von elementarer Bedeutung [...]“.

Haltung wird so zur Brücke, die aus den Bausteinen Verantwortung, Respekt und Kooperation auf dem Fundament von Freiheit, Autorität und Vertrauen gebaut ist.

Beruhet die moderne und säkularisierte staatliche Ordnung letztlich nach wie vor auf der Prägung durch christlich-abendländische Traditionen, so ist unsere heutige Bürgergesellschaft, gewollt oder nicht gewollt, noch immer geprägt durch Werte und Handlungsmuster des Bürgertums aus dem späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Deren Weiterentwicklung in den beschriebenen Dualen könnte als postbürgerliche Bürgergesellschaft beschrieben werden. Dieses Bild bietet eine spezifische und integrierende Leitidee für eine hybride und kosmopolitische Gesellschaft, in der Gegensätze und Konflikte nicht geleugnet, sondern in einer offenen, aber wertegesteuerten Haltung gestalten werden.

Die Problemlagen und Herausforderungen heutiger Gesellschaften lassen sich nicht mehr durch den Rückzug in den eigenen wohlbestellten Silo<sup>52</sup> lösen, sei er in einem bevorzugten Villenviertel, bei einem Weltmarktführer oder selbst ein Territoriumsanbieter.<sup>53</sup> Denn der Grad der Vernetzung<sup>54</sup> und Konvergenzen im technologischen Bereich<sup>55</sup> wächst permanent, ganz abgesehen von Folgen des alle Gebiete der Erde betreffenden Klimawandels. All dies sind keine neuen, aber immer drängendere Herausforderungen.

**Vernetzungen erhöhen die Notwendigkeit zur Kooperation**

Die allerorten beschriebenen Governance-Lösungen, Co-Produktionsoptionen oder die Einbindung der Zivilgesellschaft bei der Erbringung öffentlicher Güter bleiben bislang hinter ihren Möglichkeiten zurück, weil das Training unserer Denk- und Handlungsmuster ebenso in alten Bahnen der Pfadabhängigkeit erfolgt wie Erfahrungsräume mit Transferoption in eine neue Praxis selten sind.



## Haltungsstandards der Bürgergesellschaft im 21. Jahrhundert

Da in einer Bürgergesellschaft im 21. Jahrhundert das Bewusstsein der die Haltung konstituierenden Werte genauso wenig vorausgesetzt werden kann wie die Haltung selbst, besteht eine zentrale Herausforderung darin, wie (Erfahrung, Verfahren, Standards) und wo (Räume und Orte) diese Kompetenz aufgebaut, eingeübt und erlebt werden kann.<sup>56</sup>

Als Haltung wird diejenige Fähigkeit verstanden, auf deren Grundlage selbständig adäquate Strategien und kooperative Lösungsansätze für fragmentierte Gesellschaften und hybride Organisationszusammenhänge entwickelt werden können.

Eine Möglichkeit der Operationalisierung bieten Standards für den Aufbau von Haltung.<sup>57</sup> Die Standards bestehen aus sechs Schritten:

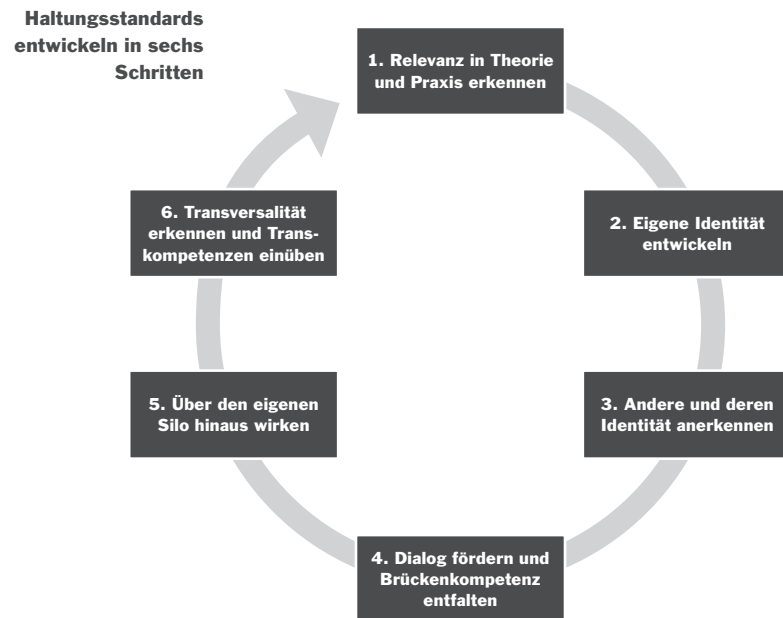


Abbildung: © Die Strategiemannufaktur

### 1. Relevanz erkennen – die Bedeutung von Haltungsfragen in einer fragmentierten und pluralistischen Gesellschaft

Die Ausdifferenzierung und Fragmentierung der Gesellschaft anzuerkennen, bedeutet, diese Erkenntnis zum Ausgangspunkt eigenen Denkens und Handelns zu machen.

Dies geschieht vor dem Hintergrund einer gleichzeitigen Zunahme von Vernetzung, hybrider Strukturen und systemischen Abhängigkeiten zwischen dem Einzelnen, Staat, Wirtschaft, Medien und Zivilgesellschaft.

### 2. Eigene Identität entwickeln – Haltungskompetenz für eine postbürgerliche Bürgergesellschaft

Die eigene Identität entwickelt sich durch Innen- und Außenverhältnisse und prägt so die eigene Haltung, die zentral für die Ausgestaltung des Fremdverhältnisses ist. Die prägenden Kernelemente sind die drei Duale Freiheit-Verantwortung, Autorität-Respekt, Vertrauen-Kooperation.

Diese ermöglichen die Existenz als Grenzwesen<sup>58</sup> zwischen Stabilität und Risiko, Grenzstabilisierung und Grenzüberschreitung sowie der Freiheit zu einer kooperativen Haltung gegenüber dem Anderen, dem Fremden.

### 3. Andere anerkennen – eine Phänomenologie des Anderen entwickeln

In einer fragmentierten Gesellschaft wird der Umgang mit dem Anderen zur permanenten Aufgabe und Herausforderung. Die Grenzüberschreitung gehört zum täglichen Pendeln zwischen Zivilisationen und Sinnprovinzen (A. Schütz).

Die hiermit grundsätzlich einhergehende Unsicherheit kann durch eine reflektierte, kooperationsoffene Haltung reduziert werden.

#### 4. *Dialog fördern – Haltung als Brückenkompetenz nutzen*

Die Haltungselemente Verantwortung, Respekt, Vertrauen und Kooperation entwickeln sich entlang gesamtgesellschaftlicher Fragestellungen und sektorübergreifender Herausforderungen zu einer gesellschaftlichen Brückenkompetenz.

Eine diplomatische<sup>59</sup> und eine empathische<sup>60</sup> Ausgestaltung des Dialogs reflektiert die emotionale Dimension des Dialogprozesses.

#### 5. *Über den eigenen Silo hinaus wirken – in die Gesellschaft wirken*

Haltung als Brückenkompetenz ist auf die Kooperation hin angelegt. Sie ist in der Lage, Getrenntes zu verbinden und zwischen dem Eigenen und dem Anderen zu oszillieren, um Grenzen zu überschreiten. Es entsteht eine „Cooperation beyond Authority“<sup>61</sup>, eine Zusammenarbeit jenseits der Autorität des Amtes, der Profession oder Position als Grundlage.<sup>62</sup>

#### 6. *Transkompetenz entwickeln*

Haltung als Kooperationsgrundlage entfaltet so auch die Voraussetzung für den Aufbau transversaler Gestaltungsoptionen, den *Transkompetenzen*.

Diese ermöglichen ein Schnittstellen- und Grenzdenken in den Dimensionen der Zeit, der Transtemporalität (z.B. Generationenungerechtigkeit), der Dimension der Kultur, der Transkulturalität (z.B. Integrationspolitik), der Dimension des Raums, der Transterritorialität (z.B. in Finanznetzwerken oder auch in der Internetkriminalität).<sup>63</sup>

## Transferarchitekturen

Die Entwicklung von Haltung benötigt Erprobungs- und Erfahrungsräume für eine Praxis der Kooperation, für Gelegenheiten, die eine Überführung des theoretisch Gewünschten in der Praxis der Organisationen erlebbar und erprobbar machen.

Dies bedarf der Orte, die die klassischen Muster der Pfadabhängigkeit, seien es die der Disziplinen oder der Silokulturen in Organisationen, unterbrechen bzw. ergänzen um neue Formen der Zusammenarbeit und des Grenzmanagements; Orte, die den Dialog ermöglichen und zu Systemflirts verführen.

Dass diese Orte bislang weitgehend fehlen, belegt die Schwierigkeit, das als richtig Erkannte in die Praxis umzusetzen. Zu stark sind bislang noch die fachlichen Prägungen oder organisatorischen Anreizsysteme, die die Abschottung fördern, statt die Arbeit um transversale Elemente zu ergänzen, um zwischen Offenheit und Geschlossenheit zu oszillieren. Sehr plastisch haben Kelley/White den Sachverhalt beschrieben:

„Business leaders operate today inside a cooperate design largely inherited from the 19th century, with ownership and governing structures put in place during the horse and buggy era. In a time, when nature offered seemingly unlimited resources, we had not yet confronted the ecological limits we face today.“<sup>64</sup>

Die gleiche Situation findet sich auch in staatlichen Strukturen. So ist die ebenfalls im 19. Jahrhundert entstandene **Haltungsstandards** „nebenbei üben“ Ministerialverwaltung nach wie vor von der Ressorthoheit geprägt, die eine übergreifende themenbezogene Problemlösung nicht vereinfacht.

## Praxisorte der Erfahrung und der Einübung von Handlungsstandards

Im Folgenden sollen drei Orte beschrieben werden, an denen die neuen Handlungsstandards eingeübt werden:

### Leibniz Kolleg Tübingen

Im Jahr 1948 gründete die französische Militärverwaltung nach dem Vorbild der *Grandes Écoles* an der Universität Tübingen das *Leibniz Kolleg*, das ein *studium generale* etablierte. An diesem lehrten u. a. Carl Friedrich v. Weizsäcker, Adolf Butenandt und Walter Jens. Neben der Verpflichtung, Kurse im Bereich der Natur- und Geisteswissenschaften zu belegen, bietet das Kolleg vielfältige Möglichkeiten des Dialogs zwischen den Disziplinen auf Augenhöhe. Die Organisation als „Colleg“ – im englischen Verständnis – kombiniert mit einer Studentenselbstverwaltung fördert durch die Eigenverantwortung die Selbststeuerung und den Respekt vor den Kommilitonen.

Interessanterweise führte die Erfahrung des Leibniz Kollegs später zur Gründung der Universität Witten-Herdecke, aus der die Gründer der Zeppelin Universität in Friedrichshafen kamen, die sich als einzige Universität explizit auf ihren transdisziplinären Ansatz im eigenen Claim als „Hochschule zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik“ bezieht.

**Strategy Unit des Cabinet Office unter Tony Blair** Die *Strategy Unit* im *Cabinet Office* unter Tony Blair und Gordon Brown war ein in mehrfacher Hinsicht bemerkenswerter Think-Tank-Ansatz. Vor allem anderen war es die gewollt „interdisziplinäre“ Zusammensetzung, die sowohl die Disziplinen als auch die „Herkünfte“ der Mitarbeiter betraf, die nicht nur aus Ministerien abgeordnet waren, sondern in einem Team gemeinsam mit befristet eingestellten Kollegen aus Wissenschaft, Beratung, Industrie, Non-Profit-Organisationen und mit entsandten Beamten aus dem Ausland arbeiteten. Die Teamstruktur hatte so einen stark transsektoralen Charakter.

Die Aufgabe der *Strategy Unit* war neben der Identifikation künftiger Handlungsfelder für die Regierungsarbeit (*the unknown unknown*) die Durchführung von *Strategy Reviews* und *Strategic Audits*. Diese Art der Betrachtung prägte einen Perspektivenwechsel von der Gegenwartsorientierung zu einer

Betrachtung der Gegenwart aus der Perspektive der Zukunft, also transtemporal, auch im Sinne von Verantwortung für die Zukunft. Die Mitarbeiter der anderen Ministerien rotierten in einem systematischen Verfahren. Sie wurden in der *Strategy Unit* methodisch und kulturell geprägt, sodass das Wissen um alternative Lösungsansätze und neue Denkweisen mit den Personen über den gesamten Regierungsapparat in Whitehall verbreitet wurden, und auf diese Weise eine transkulturelle Prägung förderten. In knapp sieben Jahren rotierten so mehr als 1.000 Personen zwischen *Cabinet Office* und Ministerien.

Die *Arbeit von Stiftungen* ermöglicht häufig die Schaffung transsektoraler Plattformen. Mehr als viele andere Organisationen haben sie die Chance, in Projekten verschiedene Perspektiven miteinander zu verbinden und so Orte transsektoralen Austauschs zu bieten, an denen neue Haltungen in der Zusammenarbeit eingeübt werden können. Wie schwer es fällt, die eigene Haltung gegenüber dem Anderen zu hinterfragen, zeigt sich am Beispiel des eigenen Rollenverständnisses als Innovationsmotor gesellschaftlicher Entwicklungen und der häufig utilitaristisch geprägten Sicht der öffentlichen Verwaltung, die in Stiftungsmitteln ein willkommenes Substitut fehlender öffentlicher Mittel sieht.

**Stiftungen als Katalysatoren des transsektoralen Dialogs**

Allen Beispielen ist gemeinsam, dass sie Räume eröffnen, in denen nicht nur neue Haltungen individuell erprobt werden können, sondern ein institutioneller Rahmen geschaffen wird, der die Haltung zur Kooperation zwischen Kulturen, Sektoren und Professionen sowohl wirksam werden lässt als auch mit Reputation und Aufmerksamkeit bzw. Öffentlichkeit versieht.

**Netzwerke des Austauschs und der Hybriderfahrung**

## Kooperationskompetenz für zukunftsfähige Institutionen und Organisationen – Karrierewege der Zukunft

Die Anforderung an Organisationen aller Sektoren zur Zusammenarbeit wächst: Immer häufiger hybridisieren Organisationen. So nimmt die öffentliche Verwaltung ökonomische Elemente in ihre Gestaltung auf (z. B. *New Public Management*) und Unternehmen öffnen sich Aspekten der Gemein-

wohlorientierung (*Corporate Social Responsibility*).<sup>65</sup> Ähnliche Aspekte lassen sich auch im Bereich der *Sozialwirtschaft* (z.B. Diakonie) oder NGOs beobachten, die häufig mit der Einführung von Management und Kostenrechnung ihre Organisationsziele in Frage gestellt sehen. Der Umgang mit verschiedenen, häufig „ideologischen“ Positionen innerhalb der Organisation ist eine Frage der Haltung, da es zentral um Aspekte von Vertrauen, Verantwortung, Respekt und Kooperationsfähigkeit geht.

Künftig werden diese Kooperationslagen zunehmen, da die Zahl der Themen wächst, die sich nur in Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft lösen lassen. Verwiesen sei hier generell auf Infrastrukturprojekte, nachhaltige Stadtentwicklung, Gesundheitsvorsorge oder die Lösung der Frage des Abbaus der Staatsverschuldung. Das derzeit prominenteste Beispiel (schon dem Namen nach) ist die Ethik-Kommission *Sichere Energieversorgung* mit ihrem Abschlussbericht *Deutschlands Energiewende – Ein Gemeinschaftswerk für die Zukunft*. Dort heißt es unter dem Stichwort „Gemeinschaftswerk“: „Die Ethik-Kommission betont, dass die Energiewende mit einer gemeinsamen Anstrengung auf allen Ebenen der Politik, der Wirtschaft und der Gesellschaft gelingen wird. Dafür steht der Vorschlag eines Gemeinschaftswerkes, Energiezukunft Deutschlands.“<sup>66</sup>

Die Gemeinschaftswerke werden in Zukunft zunehmen. Eine wirklich erfolgreiche Ausgestaltung wird jedoch nur möglich sein, wenn diese nicht nur formal konstruiert werden, sondern auch die in den verschiedenen Sektoren arbeitenden Personen eine Haltung aufbauen, die bei allen interessenbedingten Differenzen eine Kooperation ermöglicht.

Eine Möglichkeit, solche Haltungen einzuüben und entsprechende mentale Landkarten zu prägen, bietet das Programm *Karrierewege der Zukunft*.<sup>67</sup> Es ist ein organisations- und sektorenübergreifendes Praxis-Programm für einen systematischen und gesteuerten trilateralen, gegenseitigen Personalaustausch zwischen Public-, Private- und Non-Profit-Sector. Das Alleinstellungsmerkmal des Programms ist dessen Integration in die Organisationspraxis entlang thematischer Projekte. Der Austausch findet nicht an einem externen Ort statt, sondern in den Organisationen, die durch diese neue Form des Wissensmanagements entsprechend profitieren. Die mehrfachen

Wechsel der Organisationen und Systeme ermöglicht die Herausbildung neuer Kooperationskulturen und mentaler Landkarten, da die bisherigen Selbst- und Fremdverhältnisse durch das Eintauchen in neue Kulturen herausgefordert werden.<sup>68</sup> Das Programm berücksichtigt durch den Praxisbezug auch neuere Forschungen, die gezeigt haben, dass der Aufbau von Kompetenzen primär nicht in der Theorie (nur 10%), sondern in der Praxis durch Erfahrungslernen (70%) und durch persönliche Beziehungen (20%) erfolgt.

**Karrierewege der Zukunft sind trans-sektorale Innovationsinkubatoren der eigenen Organisation und Räume neuer Kooperationskulturen der Praxis**

### Kooperationsarchitekturen und Grenzmanagement

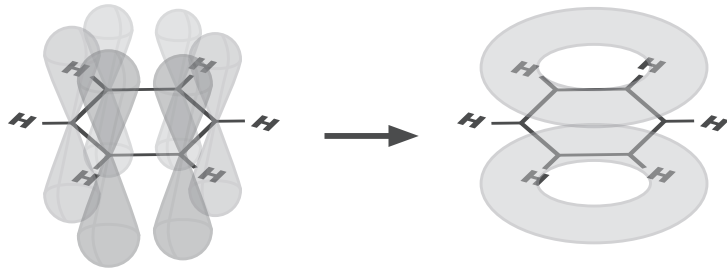
Kooperationsarchitekturen erfordern eine neue, erweiterte Wahrnehmung und Interpretation der Funktion von Grenzen nicht als starre, sondern funktionale Trennungen, die flexibel definierbar sind. Grenzen sind sowohl Garanten von Stabilität als auch Orte der Innovation, des *leading edge*, durch die Schaffung von Grenzorganisationen, die gemeinsam etwas Neues ermöglichen.

Der Erfolg solcher Organisationsformen hängt nicht zuletzt von der Haltung der darin arbeitenden Personen ab und der Frage ihres Umgangs mit Unsicherheit und Risiko. Diese Fähigkeit hat ihre Wurzeln in der progressiven Orientierungsvariante des Bürgertums und seiner Fähigkeit zur Selbstregierung.<sup>69</sup> Denn die oben beschriebenen Duale bilden einen Einstellungskern, der es ermöglicht, sich in solchen Kooperationsarchitekturen in Organisationen, zwischen Sektoren oder in der Gesellschaft zu bewegen, da sie das Individuum halten und handlungsfähig machen. Anders ausgedrückt, sie haben eine mentale Landkarten „bound, but beyond“, die sich folgendermaßen beschreiben ließe:

„The Beyond Boundary Map – not being bound but thinking beyond. An innovative administration is a multi-perspective corpus. It is going beyond, but is bound to one strong purpose. An innovative leader has the capacities to combine inside and outside perspectives, today and tomorrow, symmetric and asymmetric collaborative skills.“<sup>70</sup>

Stabilität wird aus dieser Perspektive nicht nur durch eine Abgrenzung eines Systems erzeugt, sondern auch, vielleicht künftig gerade, durch eine Öffnung und den Wechsel.

**Transversale Balancen:  
Stabilität durch Wechsel**



Die beiden Bilder zeigen die Verteilung und Rotation der Elektronen (kleine Wolken) in einem Benzolring. Die Verbindung zu „einer“ Wolke schafft die Stabilität.

Das Prinzip „Stabilität durch Wechsel“ ist die Erklärung für die hohe Festigkeit des Benzolrings. In einem Benzolring oszillieren die Elektronen zwischen den verschiedenen Kohlenstoffatomen und binden diese so fest aneinander. Hier wird ein schönes Bild gezeichnet für eine auf Kollaboration angewiesene Welt. Eine vernetzte Welt benötigt die Aufnahme und Nutzung von externem Wissen (smartes Wissensmanagement) und ein gestaltetes Grenzmanagement. Wechsel und Austausch sowie die intelligente Integration des Anderen – von Personen und Wissen – bergen für fragmentierte Gesellschaften und hybride Organisationen künftig mehr Chancen als Risiken.<sup>71</sup>

## Schlussbemerkung

Die fragmentierte Gesellschaft, hybride Organisationsstrukturen und eine sich verändernde Produktion öffentlicher Güter oder Gemeinschaftswerke (z.B. für die Energiewende) erfordern eine spezifische, auf Kooperation hin angelegte Form der Haltung, um zukunftsfähig zu bleiben.

Die Haltung, die auf die Herausforderungen von Fragmentierung und Vernetzung antwortfähig ist, ist geprägt durch die Duale Freiheit-Verantwortung, Autorität-Respekt und Vertrauen-Kooperation.

Wenn zwischenzeitlich auch „entbürgerlicht“, bilden diese Werte funktional begründbar einen Haltungskern für bürgerschaftliches Handeln in einer sich wandelnden Gesellschaft, aber auch für die Gestaltung organisationaler oder institutioneller Zusammenhänge. Denn Haltung ist ein Selbstverhältnis, das ein Fremdverhältnis definiert. In diesem Sinn ist Haltungskapital nicht nur ein „Kapital“ der Person, sondern ein „Gesellschaftskapital“. Denn es wird zu einer Ressource und Gestaltungskompetenz für Gesellschaften und Organisationen im 21. Jahrhundert, für eine Bürgergesellschaft, die insofern post-bürgerlich bürgerlich genannt werden kann, wie auch für eine säkularisierte Gesellschaft, die in ihren Wertemustern noch christlich geprägt ist.<sup>72</sup>

War die Herausbildung eines bürgerlichen Grenzwesens nach dem Wegfall des festgefügtten feudalen Gesellschaftssystems die Antwort auf den Umgang mit Unsicherheit bei gleichzeitiger (Grenz-)Stabilisierung durch bürgerliche Moral- und Ordnungsorientierung, so ermöglicht die auf die drei ausgeführten Wert-Duale gegründete Haltung heute den Umgang mit Unsicherheit und Vielfalt.

In einer Welt, die komplex, vernetzt und fragmentiert ist, ist der Umgang mit Unsicherheit und der Vielfalt der Kulturen eine tägliche Herausforderung. In diesem Sinn ist Haltung als Kooperationskompetenz ein Standort- und Zukunftsfaktor für Gesellschaft, Staat und Wirtschaft. Haltung ermöglicht ein empathisches, effizientes und effektives Agieren zwischen den Akteuren und ist so vielleicht der *Hidden Champion* der Erfolgsfaktoren, der die fachlichen und gesellschaftlichen Ressourcen zur vollen Entfaltung bringt.

# Haltung – Kooperations- und Brückenkompetenz für das 21. Jahrhundert

## How to keep connected? – Warum Haltung notwendig ist

### 1. Die Welt: komplex, vernetzt und fragmentiert

Die bisherigen Sektoren und Silos der Gesellschaft verlieren immer mehr an Kontur. So wird der Staat zum Unternehmer, die Unternehmen zu Corporate Citizens, der Staat erhält Gesellschaft durch seine Bürger – sei es bei der Gestaltung von Großprojekten oder durch die Einbindung in die Umsetzung von Förderprogrammen – und die Wissenschaft entwickelt Ansätze zum „Shared-Value“ von Wirtschaft und Gesellschaft.

### 2. Haltung als Kooperationskompetenz

Die wirkungsvolle Zusammenarbeit in einer vernetzten Welt erfordert die Öffnung von Strukturen und Denkmustern. Sowohl Menschen als auch Organisationen bedürfen einer Haltung, die sie, jenseits aller fachlichen und rechtlichen Anforderungen, zu einer konstruktiven Kooperation befähigt. Haltung wird somit zu einer Brückenkompetenz.

### 3. Haltung als Identitätskern nach innen und außen

Der Identitätskern einer solchen – bürgerlich geprägten – Haltung sind die drei Duale: Freiheit-Verantwortung, Autorität-Respekt, Vertrauen-Kooperation. Sie definieren den Kern der Haltung im Selbstverhältnis und im Fremdverhältnis.

### 4. Haltung stabilisiert

Eine solche Haltung bildet ein stabilisierendes Rückgrat für konstruktives Handeln in fragmentierten Gesellschaften, hybriden Organisationen und sich wandelnden Kooperationszusammenhängen zwischen Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft. Dies geschieht vor dem Hintergrund einer multipolaren Welt und des technologischen Wandels.

### 5. Haltung ermöglicht Grenzüberschreitungen

Dieser Identitätskern postbürgerlicher Haltung befähigt den Bürger – im privaten wie im beruflichen Kontext – zum Grenzwesen, das zwischen Stabilität und Risiko, zwischen Grenzstabilisierung und Grenzüberschreitung oszilliert.

### 6. Haltung beruht auf Erfahrung

Die Herausbildung einer solchen Haltung ist eine bildungsbiographische Herausforderung. Denn es gibt bislang in der Praxis zu wenige und systematisch nutzbare Erfahrungsräume, die die Vermittlung von Fachkompetenz durch Erfahrungslernen im Austausch zwischen Disziplinen, Sektoren und Kulturen ermöglichen.

### 7. Erfahrungsräume ermöglichen

Im internationalen Vergleich fehlen in Deutschland diese Erfahrungsräume weitgehend und der Wechsel zwischen den Systemen ist begrenzt (Neigung zu Kaminkarrieren). Nur vereinzelt finden sich Beispiele, aber sie werden häufig kritisch bewertet, wie z.B. beim Austausch zwischen Verwaltung und Wirtschaft. Stiftungen als neutrale transsektorale Plattformen stoßen in diese Lücken.

### 8. Karrierewege der Zukunft

Deshalb sind neue Karrierewege und -muster notwendig, die diese Erfahrung durch den Wechsel zwischen den Bereichen und Systemen ermöglichen. Sie ergänzen die Fachkompetenz durch die Entwicklung einer Haltung als praktische Grundlage für Kooperationen.

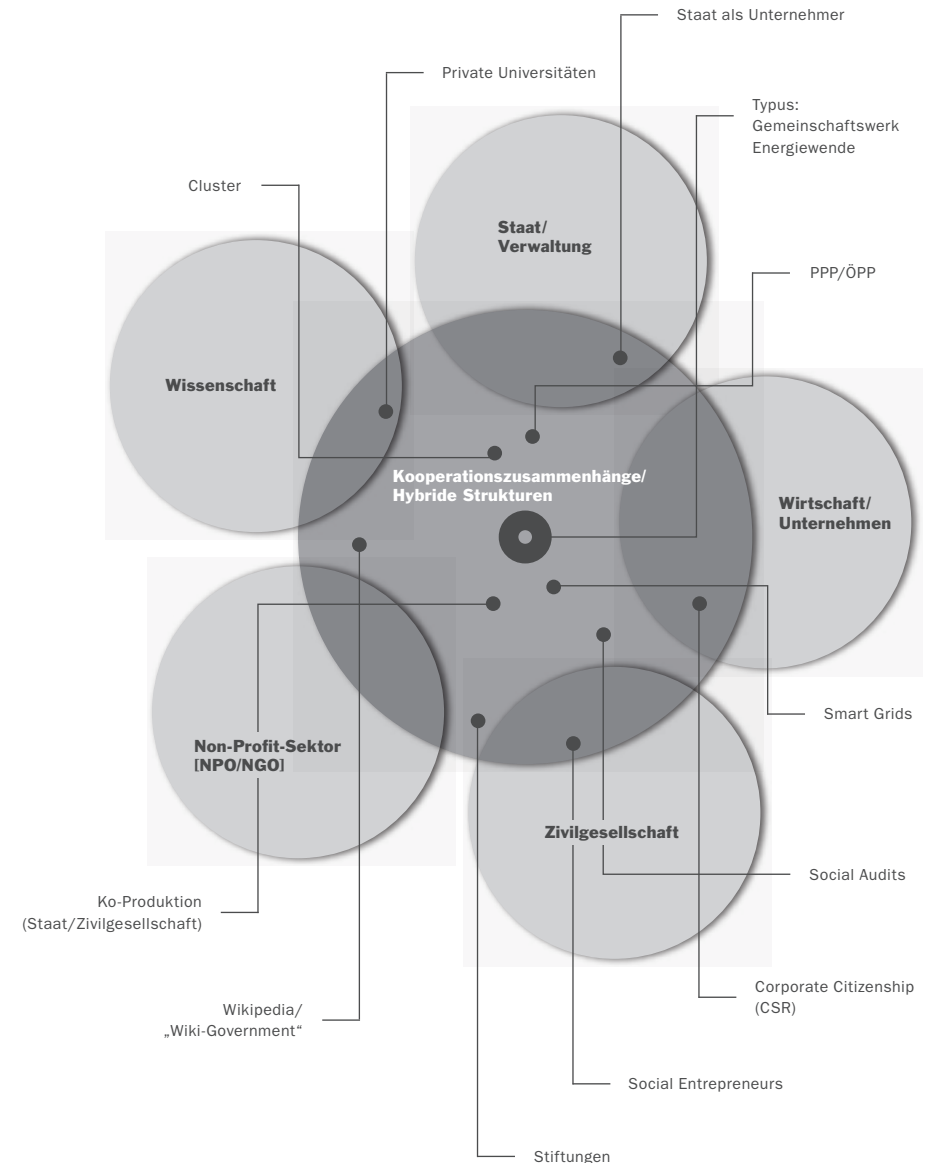
### 9. Ergänzung und Eröffnung, nicht Ersatz

Die Fachkompetenz bleibt zentral, ebenso wie die Existenz von Interessen und Machtstrukturen Rahmenbedingungen jeden Handelns sind. Allerdings wandelt sich die Form der Konkurrenz und der Kooperation.

### 10. Nutzen der Haltung

Haltung als Kooperationskompetenz macht Handeln in vernetzten Strukturen effizienter, effektiver, und empathischer. Sie ist so ein Standort- und Zukunftsfaktor oder anders ausgedrückt: Haltung ist der Hidden Champion der Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Agieren in einer vernetzten und fragmentierten Welt.

## KARTE DER KOOPERATIONSLANDSCHAFTEN



## Fußnoten

- <sup>1</sup> Die Definitionen eines Essays sind vielfältig. Sie reichen von einem „irregular piece“ bis hin zu „unterrichtender Mitteilung“ oder um die Formulierung von Arthur Christopher Benson, einem früheren Erzbischof von Canterbury, über Essayisten aufzugreifen: „The essayist must have a great and far-reaching curiosity.“
- <sup>2</sup> T. Reitz, *Bürgerlichkeit als Haltung*. München 2003. S. 16.
- <sup>3</sup> In diesem Sinne beschäftigt sich auch das vorliegende Papier mit der Diskussion eines gesellschaftlichen Haltungsbegriffs.
- <sup>4</sup> S. A. Jansen, *Die Vermessung der unternehmerischen (Um-)Welt. Ein essayistisches Plädoyer für pflegende Peripherien, nachhaltige Haltungen und einen mehrwertigen Kapitalbegriff*. In: S.A. Jansen / E. Schröter/N. Stehr (Hrsg.), *Mehrwertiger Kapitalismus*. Wiesbaden 2008. S. 69-102.
- <sup>5</sup> Mit Bezug auf Illouz' Begriff des Homo Sentimentalis, den sie in ihrem Buch *Gefühle in Zeiten des Kapitalismus* entwickelt, führt er die zweite, lange verschüttete, Erklärungsdimension von Adam Smith wieder in die Debatte um Handlungsmotive in der Ökonomie ein. Diese hatte Smith in seinem ersten Hauptwerk „*The Theory of Moral Sentiments*“, London 1759 ausführlich dargelegt.
- <sup>6</sup> So schreibt Aristoteles in seiner *Nikomachischen Ethik*, „Die Tugend ist also ein Verhalten (eine Haltung) der Entscheidung, begründet in der Mitte in Bezug auf uns, einer Mitte, die durch Vernunft bestimmt wird und danach, wie sie der Verständige bestimmen würde.“ – Aristoteles: *Nikomachische Ethik 1106b36–1107a2*, Übers. Gigon.
- <sup>7</sup> F. A. Kurbacher, *Was ist Haltung?* Zitiert nach: [www.dgphil2008.de/fileadmin/download/Sektionsbeitraege/03-2\\_Kurbacher.pdf](http://www.dgphil2008.de/fileadmin/download/Sektionsbeitraege/03-2_Kurbacher.pdf). S. 5. Letzter Aufruf 26.10.2011.
- <sup>8</sup> Ebd., S. 9.
- <sup>9</sup> Siehe hierzu grundsätzlich R. Königswieser/M. Hillebrand, *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg 2004. S. 39 ff.
- <sup>10</sup> Unübertroffen hat H.M. Enzensberger diese Entwicklung schon für die alte Bundesrepublik in seinem Buch *Mittelmaß und Wahn*, Frankfurt 1988, beschrieben.
- <sup>11</sup> Titel der Ausgabe des Magazins „brand eins“ (04/2005) zum Thema *Machtwechsel*.
- <sup>12</sup> So dominierte lange die Auffassung, dass ein Auto nur mit einem Benzinmotor ein wirkliches Auto ist. Heute bauen chinesische Firmen Autos um die leistungsfähigsten Batterien der Welt. Was ist Kern, was ist Oberfläche?
- <sup>13</sup> O. Will, *Diversity-Management. Ein Instrument der strategischen Organisationsentwicklung*. In: *Neues Verwaltungsmanagement*. Stuttgart 2008. S. 2 ff.
- <sup>14</sup> Entsprechend auch die Stellungnahme von Merkel und Steinbrück zu *Sicherung der Spareinlagen* im Herbst 2008. Hierzu siehe in P. Steinbrück, *Unterm Strich*. Hamburg 2010. S. 169 ff.
- <sup>15</sup> Stefan Zweig, *Die Welt von Gestern*. Frankfurt/Main 2005. S. 15.
- <sup>16</sup> Vgl. E. Conze S. 15.
- <sup>17</sup> Zitiert nach Conze, ebd. S. 15.
- <sup>18</sup> Koselleck zitiert nach Conze, ebd. S. 18.
- <sup>19</sup> Der Beamte und Schriftsteller Michael Hartman hat dies in dem Interview „*Der Beamte in uns allen*“, treffend formuliert, wenn er sagt, „*Soziale Sicherheit und nahezu vollständige Berechenbarkeit des Lebens - die Beamtenlaufbahn erfüllt einen Urmenschlichen Traum. Merkwürdigerweise führt das risikolose Leben jedoch dazu, dass die Furcht vor der Unkontrollierbarkeit*

- des Daseins noch zunimmt. Niemand ist ängstlicher als der Beamte. Wenn Sie in einer hierarchisch bestimmten Welt leben, in der alles geregelt ist, wird schon der bloße Gedanke an eine Ausnahme zum Alptraum. Überall Gefahren, überall Bedenken. Eigentlich müsste die soziale Sicherung glückliche Menschen produzieren.“ In „brand eins“ 09/2000 (<http://www.brandeins.de/archiv/magazin/die-richtige-groesse/artikel/der-beamte-in-uns-allen.html>)
- <sup>20</sup> Während die deutsche Wissenschaft Risiken als solche beschreibt und theoretisch reflektiert, versucht man im angelsächsischen Raum das Thema pragmatisch mit Risk-Management-Strategien zu steuern.
- <sup>21</sup> Auch die Sehnsucht auf allgemeine Wertschätzung des Beamtenstatus in der deutschen Gesellschaft können als Reflexe eines hohen Sicherheitsbestrebens interpretiert werden.
- <sup>22</sup> Welche Diskussionen dies auslöst, zeigen die Bemerkungen auf die Rede des ehemaligen Bundespräsidenten Christian Wulf „*Vielfalt schätzen – Zusammenhalt fördern*“, in der er sagte: „*Zu allererst brauchen wir aber eine klare Haltung. Ein Verständnis von Deutschland, das Zugehörigkeit nicht auf einen Pass, eine Familiengeschichte oder einen Glauben verengt, sondern breiter angelegt ist. Das Christentum gehört zweifelsfrei zu Deutschland. Das Judentum gehört zweifelsfrei zu Deutschland. Das ist unsere christlich-jüdische Geschichte. Aber der Islam gehört inzwischen auch zu Deutschland.*“
- <sup>23</sup> So S. Stemmler in ihrem Aufsatz *Jenseits des Multikulturalismus: Visionen eines postethnischen Deutschlands*. In: S. Stemmler, (Hrsg.), *Multikultur 2.0. Willkommen im Einwanderungsland Deutschland*. Göttingen 2011, S. 10.
- <sup>24</sup> H.M. Enzensberger, *Mittelmaß und Wahn*. Frankfurt/Main. 1988.
- <sup>25</sup> Wie in einem Prisma spaltet sich die Gesellschaft dort u.a. in „*Beschäftigt-Arbeitslos; Sicher-Prekär; Kapital-Arbeit; Alt-Jung; Frauen-Männer; Eltern-Kinderlose; Gebildet-Ungebildet; Elite-Masse; Ost-West, Nord-Süd; Stadt-Land; Gläubig-Ungläubig, Rechts-Links; Beweglich-Unbeweglich und Gewinner-Verlierer*“. Nach S. Lessenich/F. Nullmeier, *Deutschland. Eine gespaltene Gesellschaft*. Frankfurt 2006.
- <sup>26</sup> Dies., S. 12. Obwohl gegen eine „*neue Bürgerlichkeit*“ polemisierend, wird ohne Antwort gefordert, dass eine neue offene Gesellschaft notwendig sei mit „*neuen Verantwortlichkeiten und neuen Verbindlichkeiten*“.
- <sup>27</sup> A. Alesina / E.L. Glaeser, *Fighting Poverty in the US and Europe. A World of Difference*. Oxford 2005.
- <sup>28</sup> Dies., S. 218, „*America is sprawling and strikingly diverse. [...] The importance of ethnic fractionalization cannot be overemphasized. The ethnic and racial fragmentation of the United States' working class interfered with the formation of a unified and powerful labor movement and Socialist Party.*“
- <sup>29</sup> Dies., S. 217 ff.
- <sup>30</sup> Dies gilt insbesondere auch für Deutschland, dass mit dem Augsburger Religionsfrieden seit dem 16. Jahrhundert eine leider nicht immer konfliktfreie Tradition besitzt.
- <sup>31</sup> So der Titel des von R. Agranoff (Hrsg.), *Accommodating Diversity: Asymmetry in Federal States*. Baden-Baden 1999.
- <sup>32</sup> G.P. Zachary, *Die neuen Weltbürger. Wettbewerbsvorteile kosmopolitischer Gesellschaften*. München 2000. Provokativ nutzt er den Terminus *Bastard* als positiv konnotierten Kontrapunkt zu bisherigen Lesart der Unreinheit und des Minderwertigen an Hand zahlreicher Beispiele.
- <sup>33</sup> So in einem Spiegelinterview im Zusammenhang mit der Veröffentlichung seines Buches „*Die Kultur der Freiheit*“. In: *Der Spiegel*. 44/2005. S. 58-62.
- <sup>34</sup> P. Bahr, *Haltung zeigen. Ein Knigge nicht nur für Christen*. Gütersloh 2010. Das Buch enthält eine Liste sehr verschiedenartiger Begriffe von Höflichkeit, Haltung des Herzens, Tapferkeit, Klugheit, Dankbarkeit, Demut, Humor, Barmherzigkeit bis Maß und Muße.
- <sup>35</sup> A. Reckwitz, *Wie bürgerlich ist die Moderne? Bürgerlichkeit als hybride Subjektivierungsform*. In: H. Bude/J. Fischer/B. Kauffmann (Hrsg.) *Bürgerlichkeit ohne Bürgertum*. München 2010. S. 178. Die Beschreibung der Souveränität und Selbstregulierung zeigt die enge Verbindung zum Protestantismus mit seiner Tradition der Freiheit und Selbstbestimmung allerdings dort noch rückgebunden in seiner „*Verantwortung vor Gott*“.
- <sup>36</sup> So der augenzwinkernde Titel eines Aufsatzes von G. F. Schuppert „*Der Staat bekommt Gesellschaft*“. In: *WZB-Mitteilungen* 121 (2008), Regieren im 21. Jahrhundert. Der Staat: schwächer,



stärker, anders. S. 15 ff. Eine starke Bewegung in diesem Bereich ist inzwischen die von Social Enterprises geworden, die aus der Zivilgesellschaft heraus sich bildenden Unternehmen, die in früher staatlich oder kirchlich geprägten Bereichen wie Bildung oder Soziales neue Unternehmensformen entwickeln, die Hybride zwischen Zivilgesellschaft und Unternehmen darstellen. In diesem Sinn erhält auch der Sozialstaat Gesellschaft.

<sup>37</sup> Stichworte wie *Open Innovation* oder die Diskussion um *Collaborative Consumption* machen diese Veränderung deutlich. Einer der ersten, der Grenzverschiebungen von der Tankstelle zum Convenience Shop eindrücklich beschrieb, war D. Heuskel, Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Frankfurt am Main 1999. Die Entwicklung wurde in den Anfängen theoretisch reflektiert in der Debatte um das grenzenlose Unternehmen. Siehe A. Picot/R. Reichwald/ R.T. Wigand, Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden 2005.

<sup>38</sup> Für die Verschiebung von Grenzen und die Neujustierung der Aufgabenerledigung lässt sich eine Vielzahl von Beispielen anführen. Seit den 1990'er Jahren nimmt die Zahl der sogenannten Public-Private-Partnerships ebenso zu wie sich die traditionellen Aktivitäten des „Staats als Unternehmer“ (so der Titel des Grundlagenwerks von Stefan Storr) im Bereich der Daseinsvorsorge zwischen Staat und Markt neu regeln. Andere Beispiele ist die für Deutschland eher neue Entwicklung im Bereich des Hochschulwesens, wo es in den letzten 20 Jahren eine deutliche Zunahme an Privatuniversitäten gibt, die zwischenzeitlich nicht nur Manager, sondern auch künftige Beamte ausbilden (Hertie School of Governance, Zeppelin Universität).

<sup>39</sup> Die Verzahnung zwischen Bürgern und Wandel vormals hoheitlicher staatlicher Steuerung in Kooperationsmodellen läßt sich nicht nur im angelsächsischen Kulturkreis ([www.youngfoundation.org/our-work/networks-and-collaboratives/london-collaborative](http://www.youngfoundation.org/our-work/networks-and-collaboratives/london-collaborative)) beobachten, sondern nimmt auch in Deutschland zu – dies zeigt u.a. das Beispiel des Quartiermanagements in Berlin. Interessante Entwicklungen ergeben sich auch im Bereich von Social Media. In den USA wurde inzwischen der Begriff des Wiki-Government geprägt, der ein neues Verhältnis von Staat von Social Media im Bereich des Wissensmanagements beschreibt. B.S.Noveck, Wiki-Government. How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful. Washington 2009.

<sup>40</sup> So der Untertitel des immer noch aktuelle Grundfragen stellenden Buchs G. Mulgan, Connexity. How to live in a Connected World. London 1997.

<sup>41</sup> Siehe hierzu auch O. Will, Die intelligente Verwaltung – Strategien eines neuen Grenzmanagements. In: P. Maravic, von / B. P. Priddat, (Hrsg.): Öffentlich / Privat: Verwaltung als Schnittstellenmanagement? Marburg 2008.

<sup>42</sup> Jüngst hat Nida-Rümelin hierauf in seinem kleinen Traktat zur Verantwortung nochmals hingewiesen und den Dreiklang Rationalität, Freiheit und Verantwortung. J. Nida-Rümelin, Verantwortung. Stuttgart 2011.

<sup>43</sup> Zitiert nach dem immer noch höchst lesenswerten Buch über den Autoritätsbegriff von der Antike bis zur Bundesrepublik: Th. Eschenburg, Über Autorität. Frankfurt/Main 1976. S. 16 / 258. Ein sehr differenziertes Bild zur Bedeutung und Vielgestaltigkeit des Begriffs Autorität lässt sich der Allensbach-Studie zu diesem Thema entnehmen. Th. Petersen, Autorität in Deutschland. Eine Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach. Bad Homburg v.d.H. 2011. Bauer und Hack beginnen ihr Vorwort zum Idee-Themenheft zur Autorität sehr erhellend: „Dass sich Autorität eigentlich nicht kritisieren, sondern nur auslachen lässt, ist eine helllichtige Beobachtung. Mit ihr gab Hannah Arendt zu verstehen, wo Autorität ihren Sitz hat, nämlich in sozialen Praktiken. Autorität bewährt oder blamiert sich in der Kommunikation.“ M. Bauer/J. Hacke, Zum Thema. In: Idee. Zeitschrift für Ideengeschichte. Heft IV/Winter 2010. S. 4.

<sup>44</sup> Th. Bedorf, Verkennende Anerkennung. Über Identität und Politik. Frankfurt am Main 2010.

<sup>45</sup> A. de Botton, The Pleasures and Sorrows of Work. London 2009. Auf sehr eindrückliche und unterhaltsame Weise kann man ihm dabei im Gespräch im Internet folgen: <http://www.monocle.com/sections/culture/Web-Articles/Alain-de-Botton/>

<sup>46</sup> So unterscheidet H. Bude u.a. zwischen Selbstvertrauen, Systemvertrauen, Sozialvertrauen, kommunikativen Vertrauen, Wir-Vertrauen. H. Bude, Vertrauen. Quellen und Funktionen des Vertrauens. In: Ders./K. Fischer/S. Huhnholz, Die Bedeutung von Vertrauensformen für das soziale Kapital unserer Gesellschaft. Bad Homburg v.d.H. 2010.

<sup>47</sup> So der Untertitel der zentralen Arbeit Luhmanns zu Vertrauen. N. Luhmann, Vertrauen. Ein

Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart 2005.

<sup>48</sup> Zahlreiche Perspektiven hierzu liefert das Buch von B. P. Priddat, Organisation als Kooperation. Wiesbaden 2010.

<sup>49</sup> Hierzu B. P. Priddat, Leistungsfähigkeit der Sozialpartnerschaft in der Sozialen Marktwirtschaft. Mitbestimmung und Kooperation. Marburg 2011. S. 237.

<sup>50</sup> Nida-Rümelin, S. 123.

<sup>51</sup> B. Lahno, Der Begriff des Vertrauens. Paderborn 2002. S. 180.

<sup>52</sup> So kooperieren Unternehmen und NGO's bei der Entwicklung von Sozialstandards in Multistakeholder-Projekten (Social Audits) und versuchen, gegenseitig von voneinander zu profitieren bzw. in neuen Kooperationsräumen ihre Ziele teilweise gemeinsam zu erreichen.

<sup>53</sup> So die wunderbare Charakterisierung des Nationalstaats durch Lesenich/Nullmeier, S. 20.

<sup>54</sup> D. Tapscott/A.D. Williams, Macrowikinomics. Rebooting Business and the World. London/ New York 2010. Die Autoren beschreiben in dem Band die fünf Prinzipien des „Age of Networked Intelligence“: Collaboration, Openness, Sharing, Integrity und Interdependence.

<sup>55</sup> GDI (Hrsg.), BANG: Die Zukunft der Evolution. Wie die Konvergenz der Spitzentechnologien den Menschen zum allmächtigen Schöpfer macht. Rüschnikon 2007.

<sup>56</sup> Unter Kompetenz wird verstanden, die „Fähigkeit, in ungewissen und komplexen Situationen und bei offenen Aufgabenstellungen in prozessorientierten Arbeitsorganisationen durch selbstorganisiertes Handeln Problemlösungen neu zu entwickeln sowie selbstorganisiertes Neues hervorzubringen.“ Nach U. Wilkens, Kompetenz. In: Chr. Scholz (Hrsg.), Vahlers Großes Personalexikon. München 2010. S. 592.

<sup>57</sup> Ein eingetübtes Verfahren sind die Standards für das dialogische Lernen, die für den Aufbau interkultureller und interreligiöser Kompetenzen in der Schule entwickelt und erfolgreich genutzt werden. Siehe hierzu C.P. Sajak / A. Muth, Standards für das dialogische Lernen. Bad Homburg v.d.H. 2011.

<sup>58</sup> Vgl. B. Waldenfels, Grundmotive einer Phänomenologie des Fremden. Frankfurt a. M. 2006.

<sup>59</sup> Eine interessante Perspektive auf eine Renaissance der Diplomatie als Verhandlungskunst in einer multipolaren und fragmentierten Welt liefert das Buch P. Khanna, Wie man die Welt regiert. Eine neue Diplomatie in Zeiten der Verunsicherung. Berlin 2011.

<sup>60</sup> Rifkin entwirft eine Neuinterpretation des Umgangs miteinander, in dem er die Diskussion zu Empathie aus der Beratungspraxis und neurowissenschaftlichen Diskussion in einem großen Bild auf die Frage der Ausgestaltung und des Miteinanders von Gesellschaften überträgt. J. Rifkin, Die empathische Zivilisation. Wege zu einem globalen Bewusstsein. Frankfurt am Main 2010.

<sup>61</sup> *Cooperation beyond Authority* ist eine Analogie zu dem Ansatz *Leadership beyond Authority* der Engländerin Middleton. J. Middleton, Beyond Authority. Leadership in a Changing World. Houndmills 2007.

<sup>62</sup> Mit der Frage wie ein *Collaborating Across Silos* innerhalb und außerhalb von Unternehmen aussehen beschäftigt sich auch die Entwicklung von T-Shaped-Managers, M.T.Hansen/ B.v.Oetinger, Introducing T-Shaped Managers: Knowledge Management's Next Generation. In: HBR on Collaborating Across Silos. 2009, S. 125-153. Das T steht in der Vertikalen für das Fachwissen, während es in der Horizontalen die Fähigkeit beschreibt sich über den eigenen Silo hinaus zu vernetzen.

<sup>63</sup> Das Konzept der Trans-Kompetenzen beruht auf dem Begriff der Transversalität, der von W. Welsch in seinem Band *Vernunft* eine theoretisch begründende Fundierung erhält – W. Welsch, Vernunft. Die zeitgenössische Vernunftkritik und das Konzept der transversalen Vernunft. Frankfurt am Main 1996. Hierin schreibt (S. 369) er, „Transversalität bringt die zentrale Intuition des Rhizom-Ansatzes zum Ausdruck: eine Vielfalt zu denken, die mit Verbindungen Hand in Hand geht. Es geht um eine ‚Konnexion des Heterogenen‘.“ Die entfaltete Haltungskompetenz enthält Elemente der Transversalität auf. Sie bilden gewissermaßen die Transfergrundlage transversal gestalten zu können. Zum Konzept der Trans-Kompetenzen siehe auch [www.strategiemanager.de/wordpress/2010/11/09/trans-kompetenzen-oder-das-ende-der-silomentalitaet-rueckblick-auf-den-kongress-moderner-staat-2010/](http://www.strategiemanager.de/wordpress/2010/11/09/trans-kompetenzen-oder-das-ende-der-silomentalitaet-rueckblick-auf-den-kongress-moderner-staat-2010/). Letzter Aufruf 4.11.2011.

<sup>64</sup> M. Kelly/A. White, Corporate Design. Tellus Institute 11/2007. Unter [www.tellus.org/documents/CorporateDesign.pdf](http://www.tellus.org/documents/CorporateDesign.pdf). Letzter Aufruf 4.11.2011.

## FUSSNOTEN

<sup>65</sup> An dieser Stelle sollen keine Aussagen über die Ernst- oder Sinnhaftigkeit gemacht werden, sondern nur eine Entwicklung festgehalten werden.

<sup>66</sup> Ethik-Kommission (Hrsg.), Deutschlands Energiewende – Ein Gemeinschaftswerk für die Zukunft. Berlin 2011. S. 11.

<sup>67</sup> Das Programm *Karrierewege der Zukunft* ist Programm, das von dem Unternehmen *Die Strategiemannufaktur* ([www.strategiemannufaktur.de/karrierewege](http://www.strategiemannufaktur.de/karrierewege)) durchgeführt wird. Die Entwicklung wurde durch ein Konsortium von drei Stiftungen – BMW Stiftung Herbert Quandt, Jacobs Stiftung und Vodafone Stiftung – gefördert.

<sup>68</sup> Das Praxis-Programm wird begleitet durch ein akademisches Seminarprogramm und tri-sektorale Lerngruppen, so dass sowohl die theoretische Reflektion ergänzt und sich beide Dimensionen gegenseitig unterstützen.

<sup>69</sup> Reckwitz, S. 178.

<sup>70</sup> Zitiert nach O. Will, The Future of Innovation is Making Paradoxes Work. In: B. v. Stamm/A. Trifilova (Hrsg.), The Future of Innovation. Farham 2009. S. 139.

<sup>71</sup> Die rasch zunehmenden Formen von Open Innovation oder künftig Open-Government Innovation sind ein Beleg für diese Entwicklung. Immer noch zentral für Fragestellungen der Virtualisierung oder die permanente Neuerfindung der Organisation ist P.Littmann/S. Jansen, Oszillodox. Stuttgart 2000.

<sup>72</sup> So eine der Thesen bei R. Rémond, Religion und Gesellschaft in Europa. Von 1789 bis zur Gegenwart. München 2000.

## Der Autor



**Oliver Christopher Will**

Studium generale am Leibniz Kolleg Tübingen. Studium der Geschichts-, Rechts- und Politikwissenschaft an den Universitäten Tübingen und Durham mit dem Schwerpunkt Europäische Integration.

Oliver Christopher Will ist Geschäftsführer von „Die Strategiemanufaktur – The Strategy Architects“ in Karlsruhe. Die Strategiemanufaktur berät u.a. Staatskanzleien, Ministerien und Unternehmen bei der Gestaltung strategischer Architekturen. Davor hatte er Management- und Führungspositionen bei der Führungsakademie Baden-Württemberg, im baden-württembergischen Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst, als Gründungsgeschäftsführer des Europäischen Zentrums für Föderalismus-Forschung sowie bei Mercedes Benz inne.

Oliver Christopher Will ist Lehrbeauftragter an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen und war Seminardirektor an der Hertie School of Governance, Berlin. Er ist Vorstand der Gesellschaft für Programmforschung; Gründer und Sprecher des Strategischen Netzwerks SCHACH! sowie Mitglied in der Strategic Management Society.

In seinen Veröffentlichungen beschäftigt er sich mit strategischen Fragestellungen, u. a. in den Feldern Intelligente Verwaltung, Public Merger, Diversity-Management, Innovation und Strategischen Netzwerkarchitekturen.

## **Die Herbert Quandt-Stiftung**

Den Bürger stärken –  
die Gesellschaft fördern

Gestiftet als Dank für die Lebensleistung des Unternehmers Dr. h.c. Herbert Quandt setzt sich die nach ihm benannte Stiftung für die Stärkung und Fortentwicklung einer freiheitlichen und solidarischen Gesellschaft ein. Ausgangspunkt ihres Handelns ist die Überzeugung, dass die Bindekräfte zwischen den verschiedenen Milieus, Kulturen und Generationen in der Initiativkraft des Einzelnen und die Einsatzbereitschaft für andere begründet sind. Die Stiftung will mit ihrem Wirken dazu beitragen, das Ideal einer eigenständigen Bürgerschaft zu fördern: Sie möchte Menschen jeden Alters und jeder Herkunft anregen, ihre individuellen Begabungen zu entfalten und Verantwortung für sich sowie für das Gemeinwesen zu übernehmen.

Die Stiftung ist grundsätzlich operativ tätig. Sie greift gesellschaftspolitische Themen in Form von längerfristigen Programmen und Projekten auf, erschließt sie in Kooperation mit der Wissenschaft, entwickelt praktikable Lösungsansätze und bringt sie in das Bewusstsein der Öffentlichkeit und der Politik. Sie möchte damit auch die politische Kultur unseres Landes fördern. Dabei setzt die Herbert Quandt-Stiftung auch auf Bündnisse mit anderen Institutionen und Organisationen, um den gesellschaftlichen Dialog zu befördern und andere zu ermutigen, die Anliegen der Stiftung aufzunehmen und weiterzutragen.

Welche Kompetenzen braucht eine Gesellschaft, um trotz ihrer Diversität und Fragmentierung stabil und attraktiv für ihre Mitglieder zu sein? Eine Antwort gibt der Haltungsbegriff, der seine Grundlegung in den Werten Freiheit, Vertrauen und Autorität findet und Brückenelement einer fragmentierten Gesellschaft ist. Erst durch ein Zusammenspiel zwischen Verantwortung, Respekt und Kooperation als Grundlage für das bürgerliche Handeln und institutionelle Zusammenarbeit kann die Bürgergesellschaft im 21. Jahrhundert stabilisiert und zukunftsfähig gestaltet werden.

Herbert Quandt-Stiftung  
Am Pilgerrain 15  
D-61352 Bad Homburg v. d. Höhe  
Tel: +49 (0) 6172 404-500  
Fax: +49 (0) 6172 404-545  
[www.herbert-quandt-stiftung.de](http://www.herbert-quandt-stiftung.de)