

# Valletta Scientific Journal

Ausgabe 0/2020



## Editorial

Die Botschaft der Bundesrepublik Deutschland beim Heiligen Stuhl

Die 5 Weisen des Change Managements

Wie die Anwendung des MIC Modells Kulturwandel in komplexer Umgebung in einem internationalen Konzern treibt

Plessners anthropologisches Gesetz vom utopischen Standort des Menschen

Popularität und Populismus: Überschneidungen, Abgrenzungen, Definitionsversuche



Intercultural • Interdisciplinary • Interreligious

Scientific E-Paper | 91, Nazju Ellul Str., Gzira • GZR 1625 Malta

# Inhalt

- 
- Alex Klubertanz, Gabriel Rusu
- 3 Editorial**  
*Worauf die Welt wartet: eine weitere wissenschaftliche Publikation?*
- 
- Thomas Obster
- 4 Die Botschaft der Bundesrepublik Deutschland beim Heiligen Stuhl**  
*Ein historischer Überblick*
- 
- Michael Hagemann
- 12 Die 5 Weisen des Change Managements**
- 
- Paul Delles
- 18 Plessners anthropologisches Gesetz vom utopischen Standort des Menschen**
- 
- Michael Hagemann
- 12 Wie die Anwendung des MIC Modells Kulturwandel in komplexer Umgebung in einem internationalen Konzern treibt**
- 
- Paul Delles
- 28 Popularität und Populismus: Überschneidungen, Abgrenzungen, Definitionsversuche**
- 
- 34 Impressum**

## Editorial

*Worauf die Welt wartet: eine weitere wissenschaftliche Publikation?*

**Im Laufe des Jahres 2021 wird die VU International LtD auf Malta ihren Lehrbetrieb aufnehmen – eine »Further and Higher Education«-Bildungseinrichtung, in der Hochschullehrer aus der gesamten EU tätig sein werden. Deshalb tritt heute das »Valetta Scientific Journal« an die Öffentlichkeit. Vielleicht hat nicht gerade »die Welt« darauf gewartet. Aber unsere Lehrer und unsere künftigen Studenten.**

Die VUI Malta wird als privat finanzierte Höhere Bildungseinrichtung auf universitären Niveau Studiengänge für Bachelor- Master- und PhD-Abschlüsse anbieten; und zwar in betriebswirtschaftlichen, juristischen, informationstechnischen und medizinischen Fächern. Der Lehrbetrieb wird in einer Mischung aus Fernlehrgängen und Präsenzseminaren stattfinden und steht somit Interessenten und Interessentinnen aus dem gesamten EU offen. Wir befinden uns zur Zeit im Endspurt des Akkreditierungsverfahrens als »Further and Higher Education Institute« und planen eine Aufnahme des Studienbetriebs im im Jahre 2021

### **Valetta Scientific Journal**

Unsere Zeitschrift ist fächerübergreifend und unabhängig. Sie soll als Veröffentlichungsplattform und Kommunikationsmittel für Forscherinnen und Forscher dienen, die an unserer Einrichtung lehren und studieren, aber auch für alle, die unsere Arbeit kommentieren, diskutieren und gern auch kritisieren wollen. Fühlen Sie sich hiermit eingeladen!

Wissenschaftliche Aufsätze, Forschungsberichte, Konferenzprotokolle etc. sind willkommen. Selbstverständlich erfolgt vor Veröffentlichung eine Qualitätskontrolle im »peer Review«-Verfahren.

Das Valetta Scientific Journal erscheint zunächst im halbjährlichen Rhythmus. Es steht online als pdf-Ausgabe kostenfrei zur Verfügung.

Dr. Alex Klubertanz (Hrsg.)

Prof. Dr. hc Gabriel Rusu (Präsident und Direktor)

# Die Botschaft der Bundesrepublik Deutschland beim Heiligen Stuhl

## *Ein historischer Überblick*

### **Abstract**

The exchange of diplomatic representatives and the cultivation of international relations dates back to the early Middle Ages. The first permanent institutions for diplomatic care were established by the Holy See in the 16th century. The German Embassy to the Holy See maintains relations between Germany and the Holy See. Through its presence in Rome, it ensures continuous political contact, including at the highest level, and exchange on the important political issues affecting both the Holy See and Germany.

Der Austausch von diplomatischen Vertretern und die Pflege internationaler Beziehungen geht bis in das frühe Mittelalter zurück. Erste ständige Einrichtungen zur diplomatischen Pflege wurden durch den Heiligen Stuhl im 16. Jahrhundert eingerichtet. Die Deutsche Botschaft beim Heiligen Stuhl pflegt die Beziehungen zwischen Deutschland und dem Heiligen Stuhl. Sie gewährleistet durch ihre Präsenz in Rom den kontinuierlichen politischen Kontakt, auch auf höchster Ebene, und den Austausch über die wichtigen politischen Fragen, die sowohl den Heiligen Stuhl als auch Deutschland betreffen.

### **1 Einführung**

Der Heilige Stuhl unterhält seit langer Zeit ununterbrochen diplomatische Beziehungen mit verschiedenen Regierungen und Königreichen. Die Vertretung der Bundesrepublik Deutschland ist daher beim Heiligen Stuhl als Empfangsstaat im Rang eines selbstständigen Völkerrechtssubjekts sowie als Vertretung des Staates Vatikanstadt<sup>1</sup> akkreditiert.

Die Botschaft der Bundesrepublik Deutschland ist somit nicht direkt beim Staat Vatikanstadt

akkreditiert<sup>2</sup>. Zwar ist der Staat Vatikanstadt als territorialer Staat eigenes Völkerrechtssubjekt mit eigener Rechtsprechung<sup>3</sup>, Gesetzgebung sowie internationalen Beziehungen, der Heilige Stuhl<sup>4</sup> nimmt aber das aktive Gesandtschaftswesen gemäß CC 362 CIC sowie das passive Gesandtschaftswesen, das heißt das Recht eines eigenständigen Völkerrechtssubjekts Vertreter eines anderen Staates zu empfangen, war. Der Staat Vatikanstadt<sup>5</sup> dient aber ausweislich der Lateranverträge<sup>6</sup> dazu gerade den Heiligen Stuhl eine territoriale Grundlage zu bieten. Der Staat Vatikanstadt dient als nicht grundsätzlich seinen Staatsbürgern sondern dem Heiligen Stuhl. Somit steht auch dem Heiligen Stuhl ausschließlich das Gesandtschaftswesen zu<sup>7</sup>.

Ferner fungiert auch der Heilige Stuhl als eigenständiges Völkerrechtssubjekt.

Ausschlaggebend für die Feststellung dass der Heilige Stuhl im Bereich des internationalen Völkerrechts die Stellung als reguläres Völkerrechtssubjekt innehat ist das der Heilige Vater als Haupt der katholischen Kirche und somit als der Repräsentanz des Heiligen Stuhls fungiert gewürdigt wird hierbei die Stellung des Papstes als Oberhaupt der gesamten katholischen Kirche zu der die katholische Kir-

1 Hinweis auf die korrekte Bezeichnung Auswärtiges Amt, Verzeichnis der Staatennamen für den amtlichen Gebrauch in der Bundesrepublik Deutschland 20. 01. 2017, in: <http://www.auswaertiges-amt.de/cae/servlet/contentblob/332368/publicationFile/3097/Staatennamen.pdf> (20. 01. 2017, zuletzt besucht am: 07. 11. 2017)

2 Hierzu auch zusammenfassend vgl. Rhode, Ulrich, Kirchenrecht, Stuttgart<sup>1</sup> 2015 (= Kohlhammer-Studienbücher Theologie Band 24), S 291.

3 Ergänzend vgl. Graulich, Markus, Vatikanstaat, in: Camphausen, Axel v. (Hg.), Lexikon für Kirchen- und Staatskirchenrecht: Band III N-Z, Paderborn 2004 (= Lexikon für Kirchen- und Staatskirchenrecht / hrsg. von Axel von Campenhausen ... unter Mitarbeit von Heribert Hallermann; 03) S 742–S 743, S 743.

4 Mit weiteren Nachweisen vgl. Graulich, Vatikanstaat, Vatikanstaat, S 742.

5 Auch vgl. Graulich, Vatikanstaat, Vatikanstaat, S 742.

6 Vgl. Graulich, Vatikanstaat, Vatikanstaat, S 742.

7 Ausführlich vgl. Graulich, Vatikanstaat, Vatikanstaat, S 742.

che in ihrer Universalität<sup>8</sup> als vollkommen greifende supranationale Institution fungiert<sup>9</sup>.

Folgerichtig werden daher Akkreditierungen ausschließlich beim Heiligen Stuhl vorgenommen.<sup>10</sup> Gerade in der Presse liest man öfters von der Botschaft der Bundesrepublik Deutschland beim Vatikan<sup>11</sup>. Dieses ist, wie oben ausgeführt, falsch<sup>12</sup>.

## 2 Historischer Rückblick

### 2.1 Allgemeines

Im Rahmen eines historischen Rückblickes soll die bewegte Geschichte der Gesandtschaft beim Heiligen Stuhl aufgezeichnet werden. Seit Mitte des 16. Jahrhunderts hatten einige Länder eigene Vertretungen beim Heiligen Stuhl<sup>13</sup>. Eine besondere Rolle nahm die Botschaften beim Heiligen Stuhl zu Zeiten des Dritten Reiches ein. Obwohl die Bundesrepublik Deutschland am 23. Mai 1949 gegründet wurde, wurden diplomatische Beziehungen mit dem Heiligen Stuhl hingegen erst 1954 wieder aufgenommen<sup>14</sup>. Exemplarisch soll die Geschichte der Gesandtschaft beim Heiligen Stuhl anhand der

preußischen und südbayerischen Gesandtschaften dargestellt werden.

### 2.2 Bayerische Gesandtschaft

Die Wittelsbacher unterhielten seit der Wende vom 16. und 17. Jahrhundert intensive Kontakte zu Kurie. So wurde bereits 1583 ein Konkordat mit dem Heiligen Stuhl geschlossen. Seit Beginn des 17. Jahrhunderts ließen sich bayerische Regenten durch Agenten und Ministerialresidenten vertreten. So wurde im September 1607 als erster Agent Giovanni Battista Crivelli<sup>15</sup> am päpstlichen Hofe beglaubigt. So war es bis 1798 üblich, daß Vertreter des bayerischen Herrschers, in Rom lebende Italiener waren. Diese übernahmen oft auch für andere Regenten die Vertretungen beim Heiligen Stuhl. Mehrfach Akkreditierungen man daher nicht ausgeschlossen<sup>16</sup>.

Zwischen 1798 und 1803 ruhte das bayerische Gesandtschaftswesen. Zwar wurden die diplomatischen Beziehungen nicht abgebrochen, aber dennoch wurden keinerlei Agenten bzw. ministerialen Residenten benannt.<sup>17</sup>

1803 wurde wieder ein bayerischer Gesandter, Kasimir Freiherr von Haeffelin an den päpstlichen Hof entsandt<sup>18</sup>.

So war es seine hauptsächliche Aufgabe, die durch die Säkularisation völlig chaotischer gewordenen Beziehungen zwischen Bayern und dem Heiligen Stuhl zu ordnen<sup>19</sup>. So bereitete er ein mögliches Sonderkonkordat, welches einem Reichskon-

8 Vgl. vgl. Breitbach, Udo, Gesandtschaftswesen, in: Camphausen, Axel v. (Hg.), Lexikon für Kirchen- und Staatskirchenrecht: Band II G-M, Paderborn 2004, S. 94–S. 96, S. 96.

9 Auch vgl. Kalde, Franz, Apostolischer Stuhl, in: Camphausen, Axel v. (Hg.), Lexikon für Kirchen- und Staatskirchenrecht: Band I A-F, Paderborn 2004, S. 142–S. 143, S. 142.

10 Vgl. Witsch, Norbert, § 34 Der Vatikanstaat, in: Haering, Stephan / Rees, Wilhelm / Schmitz, Heribert (Hgg.), Handbuch des katholischen Kirchenrechts, Regensburg 2015, S. 538–S. 542, S. 542.

11 Vgl. Tüngel, Richard, Botschafter beim Vatikan 1803.1954, in: <http://www.zeit.de/1954/11/botschafter-beim-vatikan/komplettansicht> (zuletzt besucht am: 05.11.2017), S. 1.

12 Sehr ausführlich zur Rechtsstellung Heiliger Stuhl und Staat Vatikanstadt vgl. Aymans, Winfried / Eichmann, Eduard / Mörsdorf, Klaus, Verfassungs- und Vereinigungsrecht, Paderborn 1997 (= Kanonisches Recht Lehrbuch aufgrund des Codex iuris canonici / begr. von Eduard Eichmann. Fortgef. von Klaus Mörsdorf. Neu bearb. von Winfried Aymans ; Bd. 2), S. 265–S. 269.

13 Vgl. Köck, Heribert Franz, Gesandtschaften beim Heiligen Stuhl, in: Haering, Stephan / Schmitz, Heribert (Hgg.), Lexikon des Kirchenrechts, Freiburg im Breisgau 2004, S. 337–S. 341, S. 338.

14 Vgl. Gatz, Erwin, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, in: Hermes, Peter (Hg.), Deutsche Diplomatische Vertretung beim Heiligen Stuhl, Festschrift Botschaft der Bundesrepublik Deutschland beim Heiligen Stuhl, Staat der Vatikanstadt 1984, S. 41–S. 47, S. 45.

15 Vgl. Greipl, Johannes Egon, Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), in: Hermes, Peter (Hg.), Deutsche Diplomatische Vertretung beim Heiligen Stuhl, Festschrift Botschaft der Bundesrepublik Deutschland beim Heiligen Stuhl, Staat der Vatikanstadt 1984, S. 11–S. 24, S. 15.

16 Vgl. Köck, Gesandtschaften beim Heiligen Stuhl, Gesandtschaften beim Heiligen Stuhl, S. 338.

17 Vgl. Lill, Rudolf, Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), in: Hermes, Peter (Hg.), Deutsche Diplomatische Vertretung beim Heiligen Stuhl, Festschrift Botschaft der Bundesrepublik Deutschland beim Heiligen Stuhl, Staat der Vatikanstadt 1984, S. 25–S. 47, S. 25.

18 Vgl. Lill, Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), S. 27.

19 Vgl. Greipl, Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), S. 16.

kordat zuvorkommen sollte, vor<sup>20</sup>. Auf zwischen 1808 und 1809 sollte Häffelin wieder die Verhandlungen mit dem Papst aufnehmen. Diese musste aber nach Neapel flüchten. Häffelin folgte ihm als bayerischer Gesandter nach Neapel.<sup>21</sup> Nach der Niederlage Napoleons im Jahre 1815 sollte Häffelin die Verhandlungen für ein Konkordat zwischen Bayern und dem Heiligen Stuhl wieder aufnehmen. Aufgrund des Verhandlungsgeschickes von Haeffelin wurde das bayerische Konkordat im Jahre 1817 abgeschlossen. Dies hat bis ins Jahre 1924 seine Gültigkeit<sup>22</sup>.

Nach dem Ende des Ersten Weltkriegs revitalisierte zunächst vor allem die Regierung Eisner (1918–1919) das bayerische Gesandtschaftswesen und besetzte Auslandsgesandtschaften neu - so die Vertretung in der Schweiz; kurzzeitig war auch in der jungen Tschechoslowakei ein bayerischer Gesandter akkreditiert. Die Bayerische Gesandtschaft beim Heiligen Stuhl sollte zwar von deutscher Seite aus aufgrund Art 6 der Weimarer Reichsverfassung geschlossen werden, wurde jedoch auf starken Wunsch der Kurie beibehalten. Darüber hinaus argumentierte die bayerische Regierung, daß eine ausschließliche Vertretung durch das Deutsche Reich nicht gegeben ist, da es sich hier um eine Botschaft bei der katholischen Kirche handelt und Bayern sich somit um seine eigenen Katholiken sorgt und ihre Interessen vertritt, wozu ein protestantisch geprägtes Deutsches Reich nicht in der Lage wäre. Daher stellte die bayerische Staatsregierung dem bayerischen Gesandten ein neues Beglaubigungsscheiben am 22. 11. 1919 aus<sup>23</sup>.

Als letzte bayerische Gesandtschaft wurde 1934, nach der Machtübernahme durch die Nationalsozi-

alisten, die bayerische Gesandtschaft am Heiligen Stuhl geschlossen<sup>24</sup>.

### 2.3 Preußische Gesandtschaft

Im Jahre 1747 nahm Kaiser Friedrich II erstmalig das Angebot des pfälzischen Gesandten ( Giovanni Antonio Coltrini ) an, am päpstlichen Hof auch die Interessen Preußens zu vertreten. Weniger durch protestantische Toleranz bewegt, als vielmehr der Tatsache geschuldet, daß große Teile Schlesiens 1742 und somit ein großer Teil katholischer Bevölkerung nunmehr Preußen zugeschlagen wurde. Ferner war unter seinen Untertanen auch ein Bischof, so daß nunmehr Kontakte zum Heiligen Stuhl nötig wurden, um einerseits für die Katholiken im Reich zu sorgen<sup>25</sup>, aber auch den Protestantismus am päpstlichen Hofe zu vertreten. So wollte er in Preußen auch die staatlichen Kirchenhoheit auch auf Katholiken anwenden<sup>26</sup>.

Genau dies Umstand war über lange Zeit ein Streitpunkt zwischen dem evangelischen Preußen und dem Heiligen Stuhl. So verweigerte der Heilige Stuhl, trotz intensiver Bemühungen der preußischen Gesandtschaft 1821 anlässlich einer Neuorganisation des Bistümer, dem preußischen König das begehrte Nominationsrecht für Bischöfe<sup>27</sup>. In der Praxis hingegen wurde der Kandidat, welcher vom König vorgeschlagen wurde, vom Domkapitel gewählt. Erst 1840 konnten hier Freiheitsräume durch intensive Verhandlungen am Heiligen Stuhl für die katholische Kirche erreicht werden. So war das Verhältnis Preußens zum Heiligen Stuhl stetig von Konflikten geprägt. Besonders angespannt war das Verhältnis Preußens während der Zeit des Kulturkampfes<sup>28</sup>. Allgemein werden als Kulturkampf Aus-

.....

- 20 Vgl. Greipl, Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), S 17.
- 21 Vgl. Greipl, Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), S 17.
- 22 Vgl. Lill, Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), S 27.
- 23 Mit weiteren Nachweisen vgl. Lill, Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), S 38.

24 Vgl. Gatz, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, S 44.

25 Ausführlich vgl. Greipl, Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), S 18.

26 Vgl. Greipl, Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), S 19.

27 Vgl. Greipl, Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), Deutsche diplomatische Vertreter beim Heiligen Stuhl in der Zeit vor dem Wiener Kongress (1815), S 20.

28 Vgl. Lill, Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945),

einandersetzungen zwischen Staat und katholischer Kirche im 19. Jahrhundert in mehreren Staaten Europas bezeichnet, bei denen es grundsätzlich um einen Versuch der Neuordnung des Verhältnisses von Staat und Kirche Beim Kulturkampf prallten die Vertreter zweier konkurrierender Weltanschauungen – konservativ und liberal – aufeinander. Von staatlicher Seite erstrebte man die Durchsetzung einer liberalen Politik, die eine Trennung von Staat und Kirche vorsah und sich zum Beispiel in Preußen für die Einführung der Zivilehe einsetzte<sup>29</sup>. Religiöse Kräfte, die überwiegend der katholischen Kirche angehörten, stemmten sich dagegen; sie setzten sich für den Einfluss des Religiösen in Öffentlichkeit und Politik sowie einen Primat von Kirche und Religion über Staat und Wissenschaft ein. Im Jahre 1872 wurden die diplomatischen Beziehungen abgebrochen<sup>30</sup>. Erst im Sommer des Jahres 1882 wurden wieder ein Gesandter an den Heiligen Stuhl geschickt. Nach dem Tode Pius IX war es für Papst Leo XIII gesichtswahrend möglich, Maßnahmen zu ergreifen, welche den Konflikt befriedeten. So wurden in Preußen 1886/1887 Friedensgesetze erlassen und Papst Leo XII erklärte am 23. 05. 1887 den »Kampf« für beendet.<sup>31</sup>

Auch wollte Preußen die Protestanten im Kirchenstaate schützen und auf freie Religionsausübung hin auf den Papst einwirken. So wurde 1817 in der Privatwohnung des Sekretär der preußischen Gesandtschaft und späteren Botschafter v. Bunsen<sup>32</sup> der erste evangelische Gottesdienst zwar ohne Geistlichen und Kirche aber mit einer kleinen Gemeinde gefeiert<sup>33</sup>.

.....

Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), S 31.

- 29 Vgl. Lill, Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), S 33.
- 30 Vgl. Lill, Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), S 34.
- 31 Vgl. Lill, Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), S 35.
- 32 Vgl. Bringmann, Tobias C., Handbuch der Diplomatie 1815–1963: Auswärtige Missionschefs in Deutschland und deutsche Missionschefs im Ausland von Metternich bis Adenauer, München 2001, S 25.
- 33 Vgl. Kempis, Stefan von, Rom: 200 Jahre deutschsprachiger evangelischer Gottesdienst 2017, in: [http://de.radiovaticana.va/news/2017/11/09/rom\\_200\\_jahre\\_deutschsprachiger\\_evangelischer\\_gottesdienst/1347980](http://de.radiovaticana.va/news/2017/11/09/rom_200_jahre_deutschsprachiger_evangelischer_gottesdienst/1347980) (zuletzt besucht am: 09. 11. 2017).

Während des Ersten Weltkriegs verließen die Preußische Gesandtschaft und der bayerische Gesandte Rom und blieben bis Anfang 1919 im schweizerischen Lugano. Am 1. Mai 1920 wurde die preußische Gesandtschaft zur Botschaft des Deutschen Reiches umgewandelt und die Beziehungen Preußens mit dem Heiligen Stuhl beendet<sup>34</sup>. Formal blieb die Doppelakkreditierung des Deutschen Gesandten auch für Preußen bis 1934 bestehen.<sup>35</sup>

## 2.4 Die Zeit von 1934 bis 1945

Während der Zeit des Nationalsozialismus waren diplomatische Beziehungen mit großen Schwierigkeiten erfüllt. Der Botschafter v Bergen wollte mit einer Stillhaltepolitik vermittelnd zwischen Rom und Berlin agieren. Der Heilige Stuhl beklagte in einer Vielzahl von diplomatischen Noten verschiedenste Konkordatsverletzungen<sup>36</sup>. 1943 wurde Diego von Bergen<sup>37</sup> abberufen und Ernst von Weizsäcker entsandt. Weizsäcker hoffte durch intensive Kontakte mit dem Heiligen Stuhl und den dort akkreditierten Diplomaten der anderen Kriegsparteien einen Kompromißfrieden auszuhandeln<sup>38</sup>. So war er maßgeblich an der Verhinderung von Deportationen von Juden zu Kriegsende und der Verschonung Rom durch die abziehenden deutschen Truppen beteiligt<sup>39</sup>. Die Arbeit Weizsäckers wurde aber mit dem Einmarsch der Alliierten im Juni 1944 schwieriger<sup>40</sup>. Der Großteil des Botschaftspersonals wurde

- .....
- 34 Vgl. Lill, Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), S 36.
- 35 Vgl. Gatz, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, S 43.
- 36 Vgl. Lill, Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), S 39.
- 37 Vgl. Gatz, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, S 43.
- 38 Vgl. Gatz, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, S 43.
- 39 Vgl. Lill, Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), S 39.
- 40 Vgl. Lill, Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), Aus der Geschichte der Deutschen diplomatischen Vertretungen beim Heiligen Stuhl (1803–1945), S 40.

in Taorima interniert<sup>41</sup>. Weizsäcker selbst zog mit einem Mitarbeiter und den Familien auf das Staatsgebiet des Staates Vatikanstadt.<sup>42</sup> Er verblieb dort bis in den August 1946.kehrte dann unter Zusicherung freien Geleits nach Lindau zurück.1947 wurde er aber von den Amerikanern verhaftet und als Kriegsverbrecher verurteilt<sup>43</sup>.

### 3 Die Botschaft der Bundesrepublik Deutschland beim Heiligen Stuhl

#### 3.1 Beginn der Aufnahme von diplomatischen Beziehungen.

Bereits 1949 nahm der Heilige Stuhl wieder diplomatische Beziehungen mit der Bundesrepublik Deutschland auf und errichtete eine Nuntiatur in Bonn<sup>44</sup>. Entsprechend der diplomatischen Gepflogenheiten sollte alsbald auch eine Gesandtschaft am Heiligen Stuhl durch die Bundesrepublik Deutschland errichtet werden. Erst im Jahre 1954 wurde ein Botschafter an den Heiligen Stuhl entsandt<sup>45</sup>. Vorgegangen waren aber große innenpolitische Probleme. Seit 1951 wurde über die Besetzung des Botschaftsposten verhandelt<sup>46</sup>. Protestanten in der CDU machten geltend, daß einer preußischen Tradition zufolge der Botschafter beim Heiligen Stuhl immer evangelisch zu sein habe. Katholiken trugen hingegen vor, daß ein Staatsamt nicht an ein Glaubensbekenntnis geknüpft sein darf. So wurde diese Personalie immer wieder vertagt. Der Erzbischof von München und Freising sollte 1953 zum Kardinal erhoben werden. Es war üblich, daß der Botschafter des Heimatlandes den neuen Kardinal am Heiligen Stuhl offiziell vorstellte. Erst die Drohung Bayerns einen eigenen Gesandten zu entsenden<sup>47</sup> bewegte Adenauer dazu einen Son-

derbotschafter zu ernennen<sup>48</sup>. Bis der Botschafterposten endgültig besetzt werden konnte dauerte es nochmal ein weiteres Jahr, da die Personalie aufgrund der Konfessionsfrage immer wieder hinausgezögert wurde<sup>49</sup>.

#### 3.2 Besetzungspolitik

Es sollten sich Protestanten und Katholiken abwechseln und die Botschaft bei der Republik Italien immer mit der am Heiligen Stuhl nicht vertretenen Konfession besetzt sein<sup>50</sup>. Dies lies sich aber nicht immer durchsetzen.<sup>51</sup>

Ferner war die Botschaft am Heiligen Stuhl eher ein politisches Amt als ein Amt für Berufsdiplomaten. Für viele Berufsdiplomaten war eine Versetzung an den Heiligen Stuhl ein Karrieresprung am Ende ihrer Dienstzeit, da dieser Botschafterposten mit der Besoldungsstufe B9 als einer der höchsten Posten dotiert war<sup>52</sup>. Eine gleiche Dotierung hatte nur noch die Stelle eines Botschafters in London, Paris, Washington oder den Vereinten Nationen.

Somit stießen die Ernennung von Philipp Jenninger und Annette Schavan als ehemalige Berufspolitikern auf große Ablehnung im Auswärtigen Amt<sup>53</sup>. Beide hatten keine berufsdiplomatische Ausbildung. Ferner könnte man dies auch als Versorgungsstelle nach den politischen Skandalen um Jenninger und Schavan verstehen. Letztendlich stellt aber eine Stelle als Botschafter immer eine politische Dimension dar, die durch die entsprechende Regierung wohl frei besetzt werden kann. So auch Geschehen bei der Bestellung von Felix von Eckhardt als Ständiger Vertreter der Bundesrepublik Deutschland bei den Vereinten Nationen von 1955

41 Vgl. Gatz, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, S 45.

42 Vgl. Gatz, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, S 45.

43 Vgl. N.N., Ernst Freiherr von Weizsäcker 1882–1951: Lebendiges Museum Online2017, in: <https://www.dhm.de/lemo/biografie/ernst-weizsaecker> (zuletzt besucht am: 09.11.2017).

44 Vgl. Gatz, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, S 45.

45 Vgl. Gatz, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, S 45.

46 Vgl. Tüngel, Botschafter beim Vatikan, S 1.

47 Vgl. Tüngel, Botschafter beim Vatikan, S 2.

48 Vgl. N.N., Botschafter beim Vatikan: Kabinettsitzung 09.01.1953, in: [https://www.bundesarchiv.de/cocoon/barch/1000/k/k1953k/kap1\\_2/kap2\\_1/para3\\_20.html](https://www.bundesarchiv.de/cocoon/barch/1000/k/k1953k/kap1_2/kap2_1/para3_20.html) (zuletzt besucht am: 07.11.2017).

49 Vgl. N.N., Botschafter beim Vatikan: Kabinettsitzung am 08. März 1954, in: [https://www.bundesarchiv.de/cocoon/barch/1000/k/k1954k/kap1\\_2/kap2\\_9/para3\\_4.html](https://www.bundesarchiv.de/cocoon/barch/1000/k/k1954k/kap1_2/kap2_9/para3_4.html) (zuletzt besucht am: 07.11.2017).

50 Vgl. Tüngel, Botschafter beim Vatikan, S 3.

51 Vgl. Gatz, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, Zur Geschichte der deutschen Vatikanbotschaft, S 46.

52 Vgl. Bannas, Heiko, Ein verdientes Amt: Schavan wird Vatikan Botschafterin 03.02.2014, in: <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/schavan-wird-vatikanbotschafterin-ein-verdientes-amt-12783143.html> (zuletzt besucht am: 07.11.2017), S 1.

53 Vgl. Bannas, Ein verdientes Amt, S 2.

bis 1956. Von Eckart hatte auch keine diplomatische Karriere hinter sich<sup>54</sup>.

### 3.3 Aufgaben

Die Aufgaben der Botschaft beim Heiligen Stuhl ergeben auch aus den Wiener Übereinkommen für diplomatische Beziehungen von 1961<sup>55</sup> sowie dem Wiener Übereinkommen für konsularische Beziehungen vom 1963<sup>56</sup>. Diese völkerrechtlichen Verträge regeln nunmehr das bis dahin geltende diplomatische und konsularische Gewohnheitsrecht. Beide Vereinbarungen wurden sowohl durch den Heiligen Stuhl als auch durch die Bundesrepublik Deutschland ratifiziert.

#### 3.3.1 Diplomatische Aufgaben

Diplomatische Aufgaben sind unter anderem,

»(...) den Entsendestaat im Empfangsstaat zu vertreten; die Interessen des Entsendestaats und seiner Angehörigen im Empfangsstaat innerhalb der völkerrechtlich zulässigen Grenzen zu schützen; mit der Regierung des Empfangsstaats zu verhandeln; sich mit allen rechtmäßigen Mitteln über Verhältnisse und Entwicklungen im Empfangsstaat zu unterrichten und darüber an die Regierung des Entsendestaats zu berichten; freundschaftliche Beziehungen zwischen Entsendestaat und Empfangsstaat zu fördern und ihre wirtschaftlichen, kulturellen und wissenschaftlichen Beziehungen auszubauen« Art 5 WÜD<sup>57</sup>.

Hierzu bedient sich die Bundesrepublik Deutschland wie andere 86 Staaten seiner eigenen Botschaft beim Heiligen Stuhl. Andere Staaten hingegen haben ihre Missionschefs in Italien oder anderen Ländern auch am Heiligen Stuhl akkreditiert.<sup>58</sup>

Sicherlich ist es sinnvoll vor Ort tätig zu sein, um die Aufgaben zu erfüllen.

Grundsätzlich übernehmen Botschaften auch konsularische Aufgaben

#### 3.3.2 Konsularische Tätigkeit

Zu den konsularischen Aufgaben zählen

»(...) die Interessen des Entsendestaates sowie seiner Angehörigen, und zwar sowohl natürlicher als auch juristischer Personen, im Empfangsstaat innerhalb der völkerrechtlich zulässigen Grenzen zu schützen; b. die Entwicklung der kommerziellen sowie wirtschaftlicher, kultureller und wissenschaftlicher Beziehungen zwischen dem Entsendestaat und dem Empfangsstaat zu fördern und zwischen ihnen auch sonst nach Massgabe dieses Übereinkommens freundschaftliche Beziehungen zu pflegen; c. sich mit allen rechtmäßigen Mitteln über Verhältnisse und Entwicklungen im kommerziellen, wirtschaftlichen, kulturellen und wissenschaftlichen Leben des Empfangsstaats zu unterrichten, an die Regierung des Entsendestaats darüber zu berichten und interessierten Personen Auskünfte zu erteilen; d. den Angehörigen des Entsendestaats Pässe und Reiseausweise und den Personen, die sich in den Entsendestaat zu begeben wünschen, Sichtvermerke oder entsprechende Urkunden auszustellen; e. den Angehörigen des Entsendestaats, und zwar sowohl natürlichen als auch juristischen Personen, Hilfe und Beistand zu leisten; f. notarielle, zivilstandsamtliche und ähnliche Befugnisse auszuüben sowie bestimmte Verwaltungsaufgaben wahrzunehmen, soweit die Gesetze und sonstigen Rechtsvorschriften des Empfangsstaats dem nicht entgegenstehen; g. bei Nachlasssachen im Hoheitsgebiet des Empfangsstaats die Interessen von Angehörigen des Entsendestaats, und zwar sowohl natürlicher als auch juristischer Personen, nach Maßgabe der Gesetze und sonstigen Rechtsvorschriften des Empfangsstaats zu wahren; h. im Rahmen der Gesetze und sonstigen Rechtsvorschriften des Empfangsstaats die Interessen minderjähriger und anderer nicht voll handlungsfähiger Angehöriger des Entsendestaats zu wahren, insbesondere wenn für sie eine Vormundschaft oder Beistandschaft erforderlich ist; i. vorbehaltlich der im Empfangsstaat geltenden Gepflogenheiten und Verfahren die Angehörigen des Entsendestaats vor den Gerichten und anderen Behörden des Empfangsstaats zu vertreten oder für ihre angemessene Vertretung zu sorgen, um entsprechend den Gesetzen und sonstigen Rechtsvorschriften des Empfangsstaats vorläufige Maßnahmen zur Wahrung der Rechte und Interessen dieser Staatsangehörigen zu erwir-

54 Vgl. Bringmann, Handbuch der Diplomatie 1815–1963, S 102–S 103.

55 Vgl. S 957 WÜD.

56 Vgl. S 1585 WÜK.

57 Vgl. S 962 WÜD.

58 Vgl. Schavan, Annette, Deutsche Botschaft beim Heiligen Stuhl – Aufgaben der Botschaft, in: [http://www.heiliger-stuhl.diplo.de/Vertretung/heiligerstuhl/de/02/Aufgaben/seite\\_\\_aufgaben.html](http://www.heiliger-stuhl.diplo.de/Vertretung/heiligerstuhl/de/02/Aufgaben/seite__aufgaben.html) (zuletzt besucht am: 08. 11. 2017).

ken, wenn diese wegen Abwesenheit oder aus irgendeinem andern Grund ihre Rechte und Interessen nicht selbst rechtzeitig verteidigen können; j.gerichtliche und außergerichtliche Urkunden zu übermitteln und Rechtshilfeersuchen zu erledigen, soweit dies geltenden internationalen Übereinkünften entspricht oder, in Ermangelung solcher, mit den Gesetzen und sonstigen Rechtsvorschriften des Empfangsstaats vereinbar ist; (...)« Art 5 WÜK<sup>59</sup>

Grundsätzlich übernehmen alle Auslandsvertretungen auch konsularische Aufgaben. Hier zeichnet sich aber eine Besonderheit bei der Vertretung der Bundesrepublik Deutschland beim Heiligen Stuhl ab. Bis zur Ernennung der jetzigen Botschafterin Frau Annette Schavan im Juli 2014, betrieb die Botschaft auch eine Konsularabteilung.<sup>60</sup> Diese Aufgaben wurden aber mit der Ernennung von Frau Schavan der deutschen Vertretung bei der Republik Italien in Rom übertragen.

Dies kann verschiedenen Gründe haben. Entweder waren nicht genügend Konsularfälle vorhanden, um die entsprechende Ausstattung, wie Fingerabdruckscanner für Pässe oder entsprechende Blankodokumente vorzuhalten oder aber die Missionschefin, war aufgrund Ihrer Ausbildung hierzu nicht in der Lage.

Gegen die These der Unfähigkeit der Missionschefin spricht aber der Umstand, daß in den seltensten Fällen der Botschafter höchstpersönlich konsularische Aufgaben übernimmt, vielmehr bedient er sich dann eines speziell geschulten Personals der Konsularabteilung. Die Abschaffung ist meines Erachtens dem politischen Willen geschuldet, die Botschaft als reine Repräsentationseinrichtung und Vertretung der Interessen der Bundesrepublik am Heiligen Stuhl zu unterhalten, als diese mit Verwaltungsaufgaben und somit erhöhten Personal und Sachaufwand zu belasten.

### 3.4 Einrichtungen und Personen der Botschaft

#### 3.4.1 Allgemeines

Im römischen Stadtteil Parioli, nördlich der historischen Altstadt, befindet sich die Botschaft der Bun-

59 Vgl. S 1590 WÜK.

60 Vgl. Schavan, Annette, Deutsche Botschaft beim Heiligen Stuhl – Die Botschaft, in: [http://www.heiliger-stuhl.diplo.de/Vertretung/heiligerstuhl/de/02/\\_Botschaft.html](http://www.heiliger-stuhl.diplo.de/Vertretung/heiligerstuhl/de/02/_Botschaft.html) (zuletzt besucht am: 08. 11. 2017).

desrepublik Deutschland beim Heiligen Stuhl<sup>61</sup>. Auf einem ehemals unbebauten Gelände, zwischen der Via dei Tre Orologi und der Via di Villa Sacchetti gelegen, errichtete der Münchner Architekt Freiherr von Branca zwischen 1979 und 1984 die Residenz des Botschafters und den Kanzleibau, in dem sich die Büroräume befinden. Es handelt sich hierbei um die erste Botschaft beim Heiligen Stuhl die im Eigentum der Bundesrepublik Deutschland steht. In der Vergangenheit mussten die Gebäude gemietet bzw. gepachtet werden<sup>62</sup>.

Als Besonderheit ist anzumerken, daß sich das Grundstück auf dem Hoheitsgebiet der Republik Italien befindet, die Botschaft aber diplomatischen Kontakt zum Heiligen Stuhl pflegt. Dieses befindet sich gerade nicht auf dem Staatsgebiet des Staates Vatikanstadt. Gemäß Art 12 Absatz II der Lateranverträge wurde aber dem Heiligen Stuhl das aktive und passive Gesandtschaftsrecht zugestanden und die Exterritorialität der Botschaften und Residenzen anerkannt selbst, wenn diese sich auf dem Staatsgebiet des » Königreiches Italien« befindet<sup>63</sup>.

#### 3.4.2 Anschrift

Die aktuelle Anschrift Botschaft der Bundesrepublik Deutschland beim Heiligen Stuhl<sup>64</sup>

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland  
beim Heiligen Stuhl  
Via di Villa Sacchetti 4–6  
00197-Rom (Italien)  
Telefon: ++3906809511  
Fax: ++390680951227  
Amtsbezirk: Vatikanstadt  
Öffnungszeiten: Mo-Fr von 08.30 Uhr bis 12.00 Uhr

61 Zur offiziellen Akkreditierung vgl. Parolin, Pietro Card., Liste du CORPS DIPLOMATIQUE près le Saint-Siège Janvier 2017, in: [http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/cd/rc-saint-siege\\_cd.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/cd/rc-saint-siege_cd.html) (zuletzt besucht am: 07. 11. 2017).

62 Vgl. Schavan, Annette, Deutsche Botschaft beim Heiligen Stuhl - Kanzlei und Residenz, in: [http://www.heiliger-stuhl.diplo.de/Vertretung/heiligerstuhl/de/02/Kanzlei\\_\\_Residenz/seite\\_\\_kanzlei\\_\\_residenz.html](http://www.heiliger-stuhl.diplo.de/Vertretung/heiligerstuhl/de/02/Kanzlei__Residenz/seite__kanzlei__residenz.html) (zuletzt besucht am: 08. 11. 2017).

63 Vgl. Gatz, Erwin, Grundsätzliches zu den diplomatischen Beziehungen mit dem Heiligen Stuhl, in: Hermes, Peter (Hg.), Deutsche Diplomatische Vertretung beim Heiligen Stuhl, Festschrift Botschaft der Bundesrepublik Deutschland beim Heiligen Stuhl, Staat der Vatikanstadt 1984, S 5–S 10, S 8.

64 Vgl. Parolin, Liste du CORPS DIPLOMATIQUE près le Saint-Siège Janvier 2017.

#### 4 Zusammenfassung

Wie oben ausgeführt ist die Deutsche Botschaft beim Heiligen Stuhl einzigartig auf dem Gebiet der diplomatischen Vertretungen. So wird der Staat Vatikanstadt vom Heiligen Stuhl vertreten, wobei der Heilige Stuhl selbst ein eigenes Völkerrechtssubjekt darstellt. Selbst wenn es zu Kritiken kommt, daß in unserer säkularisierten Welt es nicht mehr von Nöten sei, eine diplomatische Vertretung bei einer Religionsgemeinschaft zu unterhalten, darf nicht außer Acht gelassen werden, daß über diesen Wege der diplomatischen Beziehungen der deutsche Werte Kanon direkt beim Heiligen Stuhl vertreten werden kann. Gerade auf dem Gebiet des Kulturtransfer obliegt eine besondere Aufgabe der Botschaft. Auch werden vom Heiligen Stuhl, auf engstem Raum, diplomatische Beziehungen zu 180 Staaten sowie supranationalen Institutionen unter-

halten, sodaß den Missionschefs es ermöglicht wird, außerhalb Ihres Hoheitsgebietes, Verhandlungen durchzuführen. Hier wird der Heilige Stuhl als Friedensstifter tätig, wenn er Konfliktparteien, über ihre diplomatischen Vertretungen, die Möglichkeit eröffnet direkt zu verhandeln.



THOMAS OBSTER  
Rechtsassessor, Master of  
Mediation  
Zertifizierter Mediator  
Volljurist, Unternehmens-  
berater und Künstlermana-  
ger  
Promotionsstudent für Kir-  
chenrecht an der LMU  
E Mail Th.obster@vui.mt

## Die 5 Weisen des Change Managements

### Abstract

There are countless change management methods, some of which are quite complex. For some time now, agile change management methods have been on the market. From a business perspective, however, the question remains how even small changes can be accompanied by a good approach. From a practical perspective, it has been shown that especially 5 ways of change management, if applied correctly, can make the decisive difference.

The famous trilogy Why-What-Who by Simon Sinek is supplemented by Who and Where.

No matter whether it is an agile environment or a classic change, changes in IT, organization, processes, strategy or culture: the aim is always to develop a strong Why for the people affected (Who are they actually?) and to clarify what the change actually consists of (What). Especially in times of uncertainty, people need an idea of Where they want to go and, ultimately, what the path looks like.

The article describes how these ways of change management can be easily followed and which tools are helpful.

Es gibt unzählige Change Management Methoden, die zum Teil recht komplex sind. Seit einiger Zeit sind vor allem agile Change Management Methoden auf dem Markt. Aus business Perspektive bleibt aber die Frage, wie auch kleinere Veränderungen mit einem guten Ansatz begleitet werden können. Aus praktischer Perspektive hat sich gezeigt, dass vor allem 5 Weisen des Change Managements, richtig angewandt, den entscheidenden Unterschied machen können.

Die berühmte Trilogie Warum-Was-Wie von Simon Sinek (Sinek 2011) wird dabei ergänzt durch Wer und Wohin.

Egal ob agiles Umfeld oder klassischer Change, Veränderungen in IT, Organisation, Prozessen, Strategie oder Kultur: Immer geht es darum, für die Betroffenen (WER sind sie eigentlich?) ein starkes WARUM zu entwickeln und zu klären, worin die Veränderung eigentlich besteht (WAS). Gerade in Zeiten der Verunsicherung brauchen Menschen, eine Idee, WOHN es gehen soll und schließlich auch, WIE der Weg dahin aussieht.

Der Artikel beschreibt, wie diese Weisen des Change Managements leicht beschriftet werden können und welche Werkzeuge dabei hilfreich sind.

### Warum wir – immer noch – Change Management brauchen

Als ein neues IT System nahezu ohne Widerstände und Verzögerungen implementiert wurde, trat die Frage auf, was diese Implementierung von anderen unterschieden hatte. Eine tiefere Analyse im Sinne von Best Practice brachte hervor, dass das Projektmanagementteam nicht nur an der Umsetzung des Projektplanes gearbeitet hatte, sondern von Anfang an »softe Elemente« mit einbezogen hatte. In Workshops wurden die Sorgen der Mitarbeiter aufgenommen, es wurde immer wieder ausgiebig kommuniziert, so dass alle immer wussten, wann und warum sich die Implementierung wieder einmal verschoben hatte.

Die Formel  $V \times Z = W$  beschreibt diesen Zusammenhang: In jeder Veränderung wird die Wirksamkeit durch eine höhere Zustimmung der Stakeholder erhöht und zwar nicht nur additiv sondern multiplikativ. Insbesondere wenn der Projektfortschritt Probleme macht, ist die natürliche Reaktion, an der Veränderung als solcher und den härteren Elementen zu arbeiten. Change Management integriert das Z!

Manchen mag der Begriff Change Management abgenutzt vorkommen, ist doch die Rede vom schnellen Wandel allgegenwärtig. Ständig sehen wir Veränderung in Technologie, Arbeitsabläufen, aber auch in Lebensgewohnheiten: Arbeiten im Café, im Urlaub z.B. auf den Philippinen, in Echtzeit die entsprechenden Eindrücke (Powerpoint oder Tauchfoto) mit der Welt teilen: das alles ist Normalität. Die Welt dreht sich so schnell, dass die Zeitgenossen es schon gar nicht mehr merken. Daher dürfte es doch eigentlich auch gar keine Probleme mit Veränderungen im Job geben: Neues IT-system? »Super, längst fällig, klappt am Tag der Implementierung.« Neuer billing-process? »Kein Problem, ich lese die Anleitung, bekomme ein Training und schon ist die Transformation vom as-is zum to-be vollzogen.« Umstrukturierung in der Organisation mit Zuschnitt neuer Teams und deren Manager? »Frisst keine Produktivität, da jeder gerne mit jedem anderen zu-

sammenarbeitet«... Die etwas zugespitzten Beispiele verdeutlichen, worum es geht:

Obwohl in einschlägigen Berichten der Eindruck erweckt wird, alles sei agil, schnell veränder- und anpassbar und die Industrielle Revolution 4.0 sei ein Selbstläufer, stellt sich doch die Frage nach dem Träger der meisten Veränderungen – dem Faktor Mensch. Das Problem ist nicht das Verändern an sich, vor allem für die, die es selbst antreiben. Schwierig wird es Veränderung nach wie vor von denen erlebt, die – gegen ihren Willen - verändert werden. Die running gags in der Partnerschaft von Aufräumen, Wasser laufen lassen beim Zähneputzen und anderen Erwartungen («Warum kannst Du nicht einfach«...) mit den entsprechenden Antworten, ausgesprochen («Du kannst mich mal») oder ausgesessen, («sie wird sich schon wieder beruhigen») singen ein Lied davon.

Die berühmt gewordene emotionale Veränderungskurve (siehe Abbildung 1), die auf die Untersuchungen von Elisabeth Kübler-Ross (Kübler-Ross und Byock 1969) im Zusammenhang mit Sterbenden zurückgeht – dem wohl größten Change, der auf jeden zukommt -, zeigt, wie Menschen auf Verlust-Veränderungen reagieren: Mit Nicht-wahr-haben-wollen, Zorn, Verhandeln, Depression und Akzeptanz.

Diese Phasen können laut vieler Untersuchungen nicht umgangen oder vermieden werden. Auch wenn Menschen unterschiedlich reagieren mögen und die Phasen unterschiedlich lange dauern können. Ein etwa 50jähriger Mann, der seine Mutter durch einen Unfall verloren hatte, erzählte, dass er 1 Jahr nach ihrem Tod erstmalig ans Grab gegangen

ist, plötzlich und zum ersten Mal in Tränen ausgebrochen sei und sich gar nicht wieder erholen konnte. Er entdeckte im Nachhinein, dass er ein ganzes Jahr lang in der Nicht-wahr-haben-wollen Phase gesteckt hat, ohne es zu bemerken. Das ist sicher ein Extremfall. Immer abhängig von der Persönlichkeit, aber dennoch: Je tiefer und persönlicher der Verlust, z.B. auch der Verlust der gewohnten Umgebung, von Arbeitskollegen, von lieb gewordenen Gewohnheiten, desto emotionaler werden die einzelnen Phasen erlebt und desto mehr bringen sie einen aus der Bahn, bzw. im beruflichen Umfeld senken sie die Produktivität. In unterschiedlichen Umstrukturierungen, die wir begleiten, sehen wir immer wieder: Menschen in den ersten vier Phasen sind nicht mehr so aufmerksam, es gibt mehr »Flurfunk« und Gerüchte, erste fangen an, sich nach etwas anderen umzuschauen, die Energie und Aufmerksamkeit ist auf den Change gerichtet statt auf die anstehende Arbeit.

Was heißt in diesem Zusammenhang dann Change Management? Manchmal wird an uns die Erwartung herangetragen, dafür zu sorgen, dass die Produktivität durch den Change hindurch nicht sinkt, d.h. dass möglichst alle dem Change wohlwollend und gelassen entgegensehen und -gehen. Diese Erwartung ist nicht abbildbar. Einfach deswegen weil wir es mit Menschen zu tun haben und jeder durch die emotionale Veränderungskurve durch muss. Change Management ist somit simpel und komplex zugleich. Es geht ganz einfach darum, die beteiligten Stakeholder strukturiert durch ihre je eigene Veränderungskurve zu führen bzw. zu begleiten und zu helfen, dass die Energie in den ein-

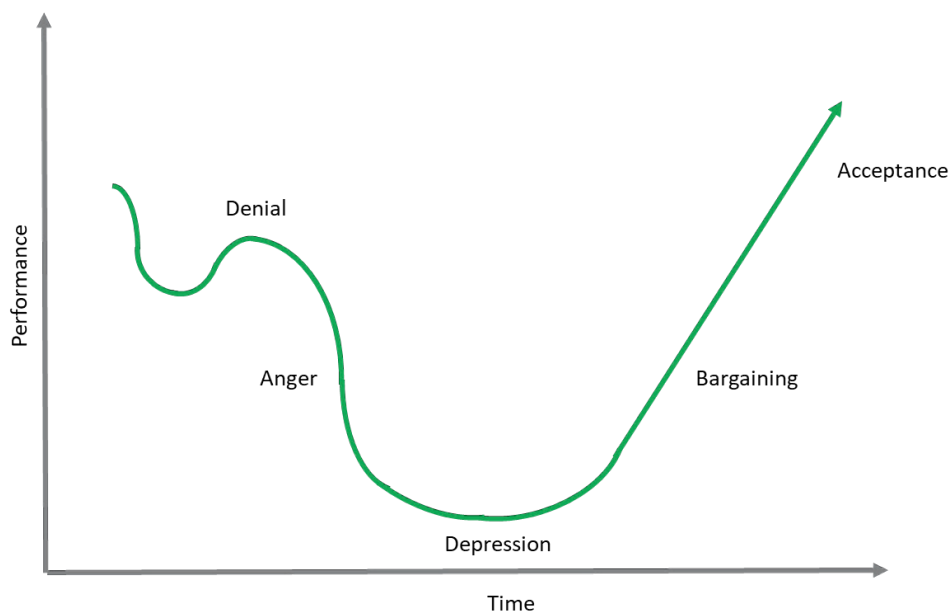


Abb. 1

Abb. 2

	Risiko	Chance
-		
-		
-		
-		

zelenen Phasen nicht total heruntergeht und die Phasen nicht zu lange dauern. Und genau das kann sehr komplex werden, da sich Individuen eben individuell verhalten.

Anstelle einer großen Methodik soll hier ein einfaches, vielfach angewandtes, bewährtes Konzept besprochen werden: **Die 5 Weisen des Change Management**: Es geht um die Beantwortung der entscheidenden Fragen im Hinblick auf die unterschiedlichen Stakeholdergruppen: **Warum, Was, Wer, Wohin, Wie?**

#### Warum?

In einem großen IT Projekt wurde von Anfang an reichlich kommuniziert, wie die neuen IT Prozesse aussehen, was sich – höchstwahrscheinlich – ändern wird, wann es – höchstwahrscheinlich – losgeht. Stakeholder Interviews und Umfragen, die wir am Beginn unserer Einbindung in ein Projekt üblicherweise durchführen, ergaben eine für die Führungskräfte überraschende »resistance« gegenüber dem Projekt. Und das, obwohl so viel Energie in die Kommunikation gesteckt wurde! Fokus Gruppen enthüllten den Ursprung: »Warum wird der Prozess schon wieder verändert, nachdem wir uns gerade an den neuen/alten, der vor 2 Jahren eingeführt wurde, gewöhnt haben?« In dieser und ähnlicher Variation wurde die fehlende Beantwortung der »Warum-Frage« gekleidet. Nicht umsonst spricht John Kotter von »establishing a sense of urgency«. (Kotter 2011) Natürlich gab es die große Antwort: »Wir müssen effizienter werden«, letztlich um mit der Konkurrenz mithalten zu können. Aber das »Was-steckt-für-mich-drin« des Anwenders und Teamleiters wurde dadurch nicht beantwortet. Im Gegenteil: Alte negative Erfahrungen von komplizierten Prozessimplementierungen, die den Alltag des Users verkompliziert statt vereinfacht hatten, waren im kulturellen Bewusstsein noch höchst virulent. Die Beantwortung der Warum-Frage ist manchmal nicht so leicht und kann nicht zentral gesteuert, sondern muss mit den Stakeholdergruppen

erarbeitet werden. So erarbeiteten wir in Fokusgruppen zunächst die Widerstände, die dann dem Management gespiegelt wurden. In einem zweiten Schritt wandten wir die Risiko-Chance-Matrix (siehe Abbildung 2) an: Was passiert eigentlich, wenn wir den neuen Prozess nicht unterstützen? Und umgekehrt: Welche Chancen gibt es für mich als User, wenn ich den neuen Prozess unterstütze? Entscheidend sind hier nicht die Antworten an sich, sondern der Prozess des Antwort-findens. In diesem Prozess nämlich geschieht Change. Nicht für alle, aber doch für viele, die dann ihrerseits im Laufe des Prozesses andere mitnehmen. Was sich bei diesem Fallbeispiel jedoch auch zeigte war, dass viele dann doch nur eine ungefähre Vorstellung des neuen Prozesses hatten. Es gab einige Gerüchte, wie sich reporting-lines verschieben, welche Teams anders geschnitten oder sogar aufgelöst werden sollten. Wesentlich öfter als man erwarten könnte, ist das »Was« der Veränderung nicht klar.

#### Was?

Die Einführung einer neuen Kommunikationsplattform, die auf VoIP beruht und Telekommunikationskosten um einen enormen Betrag reduzieren sollte, wurde von vielen Mitarbeitern begrüßt und sofort umgesetzt: Der auf Rogers (Rogers 1983) zurückgehende Ansatz bezeichnet sie als »Innovatoren«: Menschen, die sich bei Veränderungen, die einen nicht zu großen Einfluss auf ihre Persönlichkeit haben, leicht tun, sie sogar antizipieren. Die meisten anderen sind jedoch bewusst oder unbewusst skeptisch und lösen sich mehr oder weniger leicht vom status-quo (»adoptors«). Und schließlich gibt es die Totalverweigerer (»lagards«), die einfach prinzipiell gegen jede Veränderung sind. In diesem Fall wurde nach unserer Analyse deutlich, dass betroffene Mitarbeiter gar nicht genau wussten, was es mit der neuen Kommunikationsplattform auf sich hat. Es war unklar, ob sie gar nicht mehr telefonieren sollten bzw. wie die Plattform genau funktio-

niert. Online-Trainings waren kaum in Anspruch genommen worden.

Die Was-Frage muss für alle Stakeholder beantwortet werden, worum es genau beim Change geht, was sich verändert und was bleibt, ebenso welche neue Verhaltensweise gefordert ist. Unklarheiten im »Was« der Veränderungen wirken sich später auf die Kommunikation aus: Der eine sagt dies, der andere das. Als hilfreiches Tool bietet sich das »One-message-tool« an: Die Projektgruppe und das Senior Management setzen sich zusammen und formulieren in EINEM Satz, worum es beim Change geht. Genauso wie es einen Projektplan gibt, sollte es einen damit abgestimmten Change-Plan geben: wann passiert welche Intervention, wer macht was, was wird wie und wann kommuniziert etc. Immer wieder erleben wir, dass Change Management mit Kommunikation gleichgesetzt wird. »Man kann nie genug kommunizieren« erweist sich dabei als flotter Spruch, der mit der Realität wenig zu tun hat. Richtig ist, man kann nicht nicht kommunizieren. (Watzlawick et al. 2011). Es muss genau überlegt werden, und zwar nach Stakeholdergruppe, was wann wem wie kommuniziert wird. Allzu oft gibt es hier die Engführung auf Email und Newsletter. Kommunikation ist ein Dialog und dessen Effektivität kann und soll gemessen werden: Wann es Einzel-, Gruppen- oder Abteilungsgespräche gibt, wann Fokusgruppen, »townhalls«, Printmedien, soziale Medien oder Rundmails dran sind, ergibt sich aus der entsprechenden Kommunikationsanalyse, die untersucht, in welcher Tiefe und zu welchem Zeitpunkt was an wen kommuniziert werden soll.

#### Wer?

In der Regel unterscheiden wir zwischen denen, die den Change beeinflussen können und denen, die von ihm betroffen sind. Zur ersten Gruppe gehören die verantwortlichen Führungskräfte, aber auch Sponsoren oder Experten. Die zweite Gruppe besteht aus all denen, die in irgendeiner Weise vom change betroffen sind: end-user, Verkäufer, Prozessspezialisten, Abteilungen, deren Existenz überflüssig gemacht worden ist usw. Aus Change Management Perspektive ist es zunächst wichtig, sich über die erste Gruppe Klarheit zu verschaffen: Wer ist Sponsor, wer hat Entscheidungsvollmacht, wer ist Experte, wer sollte über den Fortschritt informiert werden, aus wem besteht die Projektgruppe und welche Rolle haben die Change Agents. (Green und Cameron 2020). Nur allzu oft legt eine Projektgruppe los, ohne sich wirklich im Klaren darüber zu sein, in welche Richtung es gehen soll. Hier kann folgen-

des Tool helfen: **WUMS: Wie wir funktionieren, Unser Ziel, Meine Aufgabe, Sein und ihr Beitrag:**

- Wie wir funktionieren: das Projektteam wird sich darüber klar, wie Kommunikationsabläufe sind, wie oft sich das Team in welcher Konstellation trifft etc.
- Unser Ziel: Wo soll es hingehen: Teilen alle das gleiche Ziel? Das 1-message-tool kann hier ebenfalls Anwendung finden.
- Meine Aufgabe: weiß jedes Projektteam Mitglied, was seine/ihre Aufgabe ist: je klarer vor allem Schnittstellen definiert sind, desto eher werden Komplikationen im Laufe des Projektes vermieden
- Sein/Ihr Beitrag: Was möchte jeder tun, um der Projektgruppe ein positives Ergebnis zu bereiten? Wie werden Meilensteine/Erfolge gefeiert? Wie gehen wir mit Problemen/Unstimmigkeiten um?
- Für die vom Change Betroffenen bietet sich eine Stakeholderanalyse an: Die Risiko-Chance-Matrix zählt in Überzeugungsargumente ein. Des Weiteren werden hier Beeinflussungsstrategien entwickelt. Im »Wie« wird dieser Ansatz noch deutlicher entfaltet.

#### Wohin?

Gerade im IT-Umfeld gibt es immer wieder das Dilemma, dass ein Projekt begonnen wird, ohne genau zu wissen, wo es eigentlich hingehen soll bzw. ohne dass klare Projektziele formuliert sind. Und wenn sie formuliert sind, dann betreffen sie häufig das Projekt als solches, ohne ein Zielbild entworfen zu haben, was Mitarbeiter neu oder anders machen sollen.

»Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen« (Helmut Schmidt). Nahezu jedes Unternehmen formuliert eine Vision oder Mission. Der inflationäre Begriff ist wohl deswegen etwas abgegriffen, weil viele erfahren haben, dass Visionen, Leitbilder, Missionsformulierungen häufig so umfassend, politisch abgestimmt oder einfach banal sind, dass die Richtung, die sie andeuten gleichzeitig Norden und Süden sein kann. Andererseits kennt jeder visionäre Menschen, die die Welt bewegt haben (»I have a dream«, Martin Luther King). Die für jeden change notwendige Beantwortung der Wohin-Frage beinhaltet zum einen eine klare Zielbeschreibung: Was genau ändert sich, wie sieht das Ergebnis aus. Darüber hinaus geht es darum, das Ziel auch emotional und aus Mitarbeiterperspektive zu beschreiben: Was machen sie anders, welches neue, andere Verhalten ist gefordert? In einem IT-HR-Projekt ging es darum, alle HR-Prozesse über eine neue, einfachere

Plattform laufen zu lassen. Den Mitarbeitern war aber nicht klar, was genau sich für sie verändert hat, wie sie die neue Plattform bedienen sollten. Das ist nicht nur eine Frage des Trainings. Notwendig war zu formulieren, was auf der Verhaltensebene die Bedienung der Plattform für jeden Mitarbeiter bedeutete. Das AWA Tool konnte hier weiterhelfen: Was müssen wir Anfangen zu tun, was können wir Weitermachen und was müssen wir Aufhören.

### Wie?

Die bislang besprochenen Bereiche sind quasi die Basics, Voraussetzung für jeden Change. Nun kommt es darauf an, Change Management konkret anzuwenden. Hierbei gibt es emotionale und strukturelle Komponenten. Hilfreich ist es, eine Beeinflussungsstrategie («influencing strategy») zu formulieren. »Beeinflussung« kann eine negative Konnotation hervorrufen, da man in der Regel nicht gegen seinen Willen beeinflusst werden will. Andererseits ist das eine Realität. Wer Kinder hat, kennt vermutlich Situationen, wie sie es doch wieder geschafft haben, sich ein zweites Eis zu ergaunern. Unbewusst werden wir auch von der Werbung beeinflusst, manchmal sogar auf tückische Weise. Es ist also weniger die Frage, ob wir das mögen, sondern wie wir Beeinflussungsstrategien einsetzen. Natürlich sollten sie einer moralischen Überprüfung standhalten: Einen Mitarbeiter zu beeinflussen, einen anderen aus dem Unternehmen zu mobben ist ein no-go. Auch Anti-change eingestellte Mitarbeiter werden auf ihre Art versuchen, andere zu beeinflussen. Von daher lohnt es sich eine entsprechende Beeinflussungsstrategie rund um die Bereiche Wissen, Können, Vorbild, Struktur aufzustellen. (Vgl. auch Basford, Tessa, and Bill Schaninger)

- **Wissen** die Stakeholder genug über die Veränderung? Was könnte sie motivieren?
- Wenn die betroffenen Mitarbeiter in ein neues Arbeitsumfeld kommen oder ein neues System bedienen müssen: Sind sie darauf vorbereitet, haben sie nicht nur an einem Training teilgenommen, sondern ist überprüft worden, wie es mit ihrem **Können** steht?
- Wenn vom Management die Veränderung (noch) nicht vorgelebt wird, muss überlegt werden, wie diese **Vorbilder** kreiert werden können. Üblicherweise wird das von Anfang an dem Management gespiegelt: Wenn die Führungskräfte selbst nicht überzeugt sind, wird die Veränderung nicht nachhaltig.
- Und schließlich werden noch einmal **strukturelle** Elemente betrachtet: Obwohl in einem Projekt

Teams neu geschnitten und zusammengestellt wurde, blieb die Büro-Situation die gleiche. Das machte die Zusammenarbeit schwer. Erst die »Anpassung« der Arbeitsplätze an die neue Teamsituation erhöhte die Zusammenarbeit. Darüber hinaus geht es um das Messen des Erfolges und die Sicherstellung, dass die Mitarbeiter die richtigen Skills haben.

Auf dem Markt gibt es unzählige Methoden und Tools zum Change Management. Die oben vorgestellten 5 Weisen des Change Management sind bewusst einfach gehalten. Ihre Anwendung wird nicht jeden Widerstand eliminieren können. Manche Veränderungen bleiben für Mitarbeiter unangenehm. Werden die 5 Weisen jedoch in das Projekt integriert und parallel zum Projektplan angewandt, wird die Effektivität und Nachhaltigkeit des Projektes gemäß  $V \times Z = W$  wachsen. Mehr Mitarbeiter werden sich engagieren, Projektziele werden eher erreicht und insgesamt wird der Produktivitätsverlust minimiert. Die Integration so eines Ansatzes braucht am Beginn etwas Überzeugungsarbeit. Nach ersten Erfolgen wird er jedoch automatisch in anderen Projekten integriert werden.

### Literaturverzeichnis

- Basford, Tessa, and Bill Schaninger: »The four building blocks of change.«. In: McKinsey Quarterly April (2016).
- Green, Mike; Cameron, Esther (2020): Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change: Kogan Page.
- Kotter, John P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München: Verlag Franz Vahlen.
- Kübler-Ross, Elisabeth; Byock, Ira (1969): On death & dying. What the dying have to teach doctors, nurses, clergy & their own families. 50th anniversary edition. New York, New York: Scribner.
- Rogers, Everett M. (1983): Diffusion of innovations. 3. ed. New York, NY: Free Press.
- Sinek, Simon (2011): Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. Paperback ed. with a new preface and new afterword. New York, NY: Portfolio Penguin.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (2011): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 12. unveränd. Aufl. Bern: Huber.



Michael Hagemann ist Vice President Change Management im Global Headquarter der Deutschen Post DHL. Mit seiner internationalen Abteilung, zu der Berater in und aus Asien, Europa und Amerika gehören, unterstützt und verantwortet er große, internationale

Change Projekte und den Change Ansatz der Implementierung eines globalen Lean/Six Sigma Programms, insbesondere um die Akzeptanz in Veränderungen und dadurch die Effektivität zu steigern. Er ist Theologe, Trainer, Coach und hält einen MBA der Mannheim Business School und der ESSEC, Paris.

[Michael.Hagemann@dpdhl.com](mailto:Michael.Hagemann@dpdhl.com)

# Plessners anthropologisches Gesetz vom utopischen Standort des Menschen

## Abstract

This essay deals with Helmuth Plessner's position of the humans' »eccentricity«, especially his »Law of human's Utopian placement«. It shows that Plessner's conclusions are rather ambivalent concerning the political spectrum even though he was very skeptical about approaches to create an utopia.

Dieser Essay stellt Plessners Standpunkt einer exzentrischen Positionalität des Menschen, insbesondere sein »Gesetz vom utopischen Standort des Menschen«. Im Ergebnis sind Plessners Schlussfolgerungen ambivalent, soweit sie das politische Spektrum betreffen, auch wenn er eine skeptische Grundhaltung gegenüber Bestrebungen zur Errichtung einer Utopie hatte.

## 1 Einleitung

Diese Arbeit behandelt Helmuth Plessners (1892–1985) Gesetz vom utopischen Standort des Menschen aus seinem 1928 erstmals erschienenen Buch »Die Stufen des organischen und der Mensch. Einleitung in die philosophische Anthropologie«. Aus der Philosophischen Anthropologie als solche wird dann die von Plessner vertretene exzentrische Positionalität des Menschen herausgearbeitet, welche wiederum Ursache für seine drei »anthropologischen Grundgesetze« ist, zu welchem auch das Gesetz vom utopischen Standort des Menschen gehört. Dieses Gesetz wird darauf untersucht, inwieweit dieser Standort einer gesellschaftlichen Utopie entspricht und inwieweit solche nach Plessner verwirklicht werden können

## 2 Über das Gesetz vom utopischen Standort des Menschen

### 2.1 Zur Philosophischen Anthropologie

Die Philosophische Anthropologie will das menschliche Wesen ergründen und so herausfinden, was den Menschen von anderen Lebewesen unterscheidet. Sie fragt nur danach, was den Menschen, der über einen Geist verfügt und Kultur schaffen kann,

ausmacht.<sup>1</sup> Durch die phänomenologischen Analyse konnte die Philosophische Anthropologie in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts Empirie und Philosophie wieder miteinander in Einklang bringen, um so eine zu starke Fixierung auf Theorien oder gar eine Dogmenbildung verhindern<sup>2</sup> und gleichzeitig einen philosophischen Ansatz schaffen, der sowohl der Kritik von Vertretern der bisherigen Naturphilosophie standhalten und gleichzeitig neue Erkenntnisse aus den Naturwissenschaften berücksichtigen konnte<sup>3</sup>

Da die Philosophische Anthropologie den Wesensunterschied zwischen Mensch und Tier ergründen will<sup>4</sup>, knüpfen Vertreter der Philosophischen Anthropologie auch an die Biologie an. Bei Helmuth Plessner war beispielsweise der Umstand, dass er sein Zoologiestudium u.A. bei Hans Driesch absolvierte, der sich auch mit der Philosophie beschäftigte.<sup>5</sup> Die Philosophische Anthropologie wendet sich dem »ganzen Menschen«<sup>6</sup> zu, ihr sind »die empirischen Befunde am Menschen vorgegeben.«<sup>7</sup>

Für die meisten Vertreter der Philosophischen Anthropologie besitzt der Mensch innerhalb der Natur eine Sonderstellung.<sup>8</sup> Bei Helmuth Plessner

1 Vgl. Plessner, Helmuth: Immer noch philosophische Anthropologie?, in: Ders., Diesseits der Utopie, Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 230–240 (S. 231).

2 Vgl. ebd., S. 230 f.

3 Vgl. Plessner, Helmuth, Die Stufen des Organischen und der Mensch. Einleitung in die philosophische Anthropologie, 3. Auflage, Berlin und New York: Walter de Gruyter, 1975 (S. III).

4 Gehlen, Philosophische Anthropologie, S. 237; Vgl. Rehberg, in: Gehlen Arnold: Der Mensch – Seine Natur und seine Stellung in der Welt – Textkritische Edition unter Einbeziehung des gesamten Textes der 1. Auflage von 1940, Teilband 2, hrsg. von Rehberg, Frankfurt/Main: Vittorio Klostermann, 1993, S. 764.

5 Vgl. Plessner, Helmuth: Autobiographische Einführung, in: Ders., Mit anderen Augen. Aspekte einer philosophischen Anthropologie, Stuttgart: Philipp Reclam jun., 1982, S. 3–8 (S. 3).

6 Vgl. Scheler Max: Vom Ewigen im Menschen. Herausgegeben von Maria Scheler, Bern: Francke, S. 85.

7 Vgl. Plessner, Immer noch philosophische Anthropologie?, S. 231

8 Vgl. Rehberg in Gehlen, Der Mensch, S. 763.

sind dabei das körperliche und geistige Leben deckungsgleich.<sup>9</sup> Die Neigungen und Triebe des Menschen laufen bei Plessner damit nicht nur auf der körperlichen, auch auf der seelischen Ebene.<sup>10</sup> Die Philosophische Anthropologie des 20. Jahrhunderts steht damit im Gegensatz zum Dualismus Leib/Seele, welcher bis dahin in der Philosophie vorherrschend war.<sup>11</sup> Metaphysische Themen, also Fragen zu der Beziehung zwischen Leib, Geist und Seele können in dieser Fachrichtung schlichtweg nicht behandelt werden, da Erklärungen nur in der biologischen Wurzel des Menschen Gesucht werden.<sup>12</sup>

## 2.2 Positionalität

Die Philosophie Helmuth Plessners ist mit Max Schelers Werk eng verknüpft, dessen Forschung er weitgehend bestätigt.<sup>13</sup> Nach Scheler macht die Geistbegabung, zudem aus, dass der Mensch im Gegensatz zum Tier »nein« sagen kann. Ein weiterer bedeutender Wesensaspekt ist für ihn die »Weltoffenheit« des Menschen.<sup>14</sup> Helmuth Plessners Feststellung, dass der Mensch – und nur dieser – Grenzen, den »Bezirk seines Daseins«,<sup>15</sup> überschreiten kann macht wiederum dessen Positionalität aus. Der Begriff der Positionalität ist bei Plessner so weit gefasst, dass er auf alle Lebewesen angewendet werden kann. Dabei ordnet er die Lebensformen nach Stufen: Auf der ersten Stufe befindet sich die Pflanze, auf der zweiten das Tier und auf der dritten der Mensch.

Plessner vertritt eine Theorie der Grenze, diese nicht nur räumlich, sondern auch im Hinblick auf das Bewusstsein zu verstehen ist. Für jeden lebendigen Organismus gibt es eine Schranke.

9 Vgl. Helmuth Plessner, Die Grenzen der Gemeinschaft. Eine Kritik des Sozialen Radikalismus, in: Ders., Gesammelte Schriften Band V. Macht und menschliche Natur, Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 7–133 (S. 131).

10 Vgl., ebd., S. 130.

11 z.B. bei Spinoza, siehe hierzu: Coreth, Emerich: Einführung in die Philosophie der Neuzeit, Band I. Rationalismus – Empirismus Aufklärung, Freiburg: Rombach, 1972, S. 79; bei Descartes, s. hierzu: ebd., S. 50.

12 Vgl. Plessner, Stufen, S. XV.

13 Vgl. Plessner, Stufen, S. V.

14 Vgl. Gehlen, Rückblick auf die Anthropologie Max Schelers, in: Ders., Gesamtausgabe Band 4, Philosophische Anthropologie und Handlungslehre, S. 247.258 (S. 254).

15 Vgl. Plessner, Helmuth, Macht und menschliche Natur. Ein Versuch zur Anthropologie der geschichtlichen Weltansicht, in: Gesammelte Schriften Band V, S. 135–234 (S. 226).

### 2.2.1 Offene Positionalität (Pflanzen)

Die Pflanze ist offen organisiert.<sup>16</sup> Sie gehört der eigenen Umgebung unmittelbar an, ist allerdings nur ein nicht selbständiges Detail,<sup>17</sup> da Pflanzen nicht von sich aus agieren können, sondern von externen Faktoren abhängig sind, z.B. allgemein die Wuchsrichtung zur Sonne hin oder hinsichtlich der Fortpflanzung von Samenpflanzen die Abhängigkeit von externen Faktoren bei der Bestäubung, etwa vom Wind oder von Bienen.

### 2.2.2 Zentrische Positionalität (Tiere)

Die Organisationsform des Tieres ist hingegen geschlossen und konzentrisch. Das Tier lebt aus dem eigenen Mittelpunkt heraus<sup>18</sup> und kann selbständig handeln. Da es keine Beziehung zu seiner Mitte hat,<sup>19</sup> kann es sich allerdings nicht entfalten oder oder seine Position von außen erfassen,<sup>20</sup> da es seinen Instinkten und, sofern vorhanden, auch seiner Abrichtung<sup>21</sup> unterworfen ist.

### 2.2.3 Exzentrische Positionalität (Menschen)

Die Position des Menschen ist im Gegensatz dazu exzentrisch. Dies ergibt sich daraus, dass der Mensch einerseits Teil seiner Umwelt ist, andererseits sich aber nicht vollständig mit ihr verbunden fühlt.<sup>22</sup> Folge dieser exzentrischen Positionalität ist, dass der Mensch aus sich heraustreten kann. Er kann sich selbst von außen beobachten. Damit steht der Mensch zeitgleich inner- und außerhalb seiner Perspektive.<sup>23</sup> Dabei kann der Mensch verschiedene Rollen einnehmen.

Diese Sonderstellung des Menschen ist aus einem »Wesensgesetz«<sup>24</sup> begründet, sie ist bei allen Menschen, unabhängig von der kulturellen Herkunft gegeben. Aufgrund dieser Exzentrizität kann aber die eigene Stellung eines Menschen nicht eindeutig fixiert werden,<sup>25</sup> da es andernfalls ein festes Zentrum gäbe. Der Mensch weiß demnach nur ungefähr, »wo« er steht. Im Verlauf seines Lebens erlebt der Mensch dann Gefühlen der Individualität, Nichtigkeit und Zufälligkeit. Mit unterschiedlicher

16 Vgl. Plessner, Stufen, S. 218.

17 Vgl. ebd., S. 219.

18 Vgl. ebd., S. 288.

19 Vgl. ebd.

20 Vgl. ebd., S. 307.

21 Vgl. ebd., S. 314.

22 Vgl. Plessner, Helmuth, Der Mensch als Lebewesen, in: Mit anderen Augen, S. 9–62 (S. 10).

23 Vgl. Plessner, Macht und menschliche Natur, S. 223.

24 Vgl. Plessner, Stufen, S. 345.

25 Vgl. ebd., S. 342.

und wechselnder Gewichtung fühlt der Mensch Er kann auch einen göttlichen Grund seines eigenen Lebens fühlen, wobei die Gewichtung je nach Kultur und Person verschieden ist und mit der Zeit auch wechseln kann.<sup>26</sup>

Diese exzentrische Position ist mithin Grundvoraussetzung für objektive Erkenntnis und die Unterscheidung von Sinn und Unsinn.<sup>27</sup>

## **2.3 Die anthropologischen Grundgesetze im Einzelnen**

Aus der Analyse dieser exzentrischen Positionalität entwickelt Plessner drei »anthropologische Grundgesetze«; die aufeinander aufbauen.

### **2.3.1 Gesetz der natürlichen Künstlichkeit**

Das Gesetz der natürlichen Künstlichkeit besagt, dass der Mensch von sich aus gesehen unvollständig ist. Seine exzentrische Stellung führt zu Fragen zu seinem Dasein und dem Gefühl, seine Existenz nie als perfekt betrachten zu können. Kulturen entstehen nach diesem Gesetz aus dem in der Natur des Menschen liegenden Streben heraus, dieses Fehlen der Mitte zurückzudrängen.<sup>28</sup>

Auch die Schaffung künstlicher Handlungsformen wie etwa Sitten und Gebräuchen<sup>29</sup> wird so erklärt, ebenso die in fast allen Religionen und Völkern verbreitete Vorstellung von einem goldenen Zeitalter oder Paradies.<sup>30</sup>

### **2.3.2 Gesetz der vermittelten Unmittelbarkeit**

Nach dem Gesetz der vermittelten Unmittelbarkeit hat der Mensch, anders als Tiere, nicht nur eine direkte, sondern auch eine indirekte Beziehung mit seiner Außenwelt. Eine direkte Beziehung liegt dann vor, wenn es zwischen dem Menschen und dem Objekt kein Verbindungsglied besteht. Ist ein solches Vorhanden, besteht stattdessen eine indirekte Beziehung.<sup>31</sup>

Solche indirekten Beziehungen könnten bereits im Menschen selbst bestehen. So kann ein Mensch sich nur dann physisch selbst betrachten, wenn er ein Hilfsmittel dazu hat, etwa einen Spiegel oder Fotoapparat. Eine indirekte Beziehung besteht zwischen Menschen insoweit, als dass das Zusammenleben über Bindeglieder verläuft, etwa die Sprache.

26 Vgl. ebd.

27 Vgl. Plessner, Helmuth: Das Lächeln, in: Ders, Mit anderen Augen, S. 181–197 (S. 195).

28 ebd., S. 311.

29 Vgl. ebd., S. 316.

30 Vgl. ebd.

31 Vgl. ebd., S. 324.

Daher ist auch die Bildung von Gemeinschaften für den Menschen letztlich ein Ausdruck dieses Gesetzes.<sup>32</sup>

### **2.3.3 Gesetz des utopischen Standorts**

Der Mensch kann seine Bedürfnisse dann zwar künstlich und zielstrebig nach seinem Willen befriedigen, gleichzeitig ist ihm aber die Vergänglichkeit all seiner Bestrebungen bewusst.<sup>33</sup>

Der Mensch als solcher ist wurzellos, wofür die Weltgeschichte als Nachweis dient.<sup>34</sup> Der Mensch erfährt seine Wurzellosigkeit auch an sich selbst. Er erkennt die eigene Nichtigkeit und dazu auch die Nichtigkeit der Welt. Eben im Hinblick auf diese Nichtigkeit erkennt der Mensch gleichzeitig seine Einmaligkeit und seine Einzigartigkeit. So erwacht im Menschen das Bewusstsein, dass das Dasein absolut zufällig ist. Die Exzentrizität bedeutet für den Menschen einen unlösbaren Widerspruch. Einerseits ist er eingegliedert in die Außenwelt und in eine Mitwelt. Dabei erfasst sich der Mensch innerlich als Wirklichkeit. Andererseits sieht sich der exzentrisch gestellte Mensch aber auch hinter und über sein Leben gestellt. Seine Mitte ist ausgegliedert aus dem Kreisfeld der Umwelt. Das ist aber widersinnig: Es gibt keine exzentrische Mitte. Aus diesem Widerspruch heraus braucht der Mensch einen Halt,<sup>35</sup> welchen er in der Idee des Weltgrundes findet, der Vorstellung eines in sich ruhenden Seins, welches mit Gott gleichgesetzt wird.<sup>36</sup> Dieses Bewusstsein ist allerdings nicht unerschütterlich.<sup>37</sup>

Zwar lebt der Mensch im Wissen, dass seine Lebenszeit begrenzt ist, dennoch gewinnt er hieraus nicht die Erkenntnis, dass sein Leben einzigartig ist. Vielmehr differenziert der Mensch sein eigenes Dasein gegenüber anderen Menschen nur dadurch, »daß er auch ein anderer hätte werden können.«<sup>38</sup> Indem der Mensch seine Ersetzbarkeit und Vertretbarkeit erkennt, wird ihm auch seine Individualität gewiss.<sup>39</sup> Aber seine Ersetzbarkeit durch jeden anderen erfüllt den Menschen mit Scham und bringt ihn in einen Zwiespalt aus Geltungsdrang und demütiger Zurückhaltung.

32 Vgl. ebd., S. 325f.

33 ebd., S. 341.

34 ebd.

35 Vgl. ebd., S. 342 f.

36 Vgl. ebd., S. 345.

37 Vgl. ebd., S. 339 f.

38 Vgl. ebd., S. 343.

39 Vgl. ebd., S. 344.

### 2.3.4 Der Weltgrund als Gegengewicht gegen die Exzentrizität

Aufgrund seines utopischen Standorts ist der Mensch gezwungen, den Zweifel gegen den Weltgrund zu richten. Denn der Mensch, der aus seiner exzentrischen Positionierung heraus seine Wirklichkeit erfasst, erkennt korrelativ dazu die Nichtigkeit eben dieser Wirklichkeit, die Nichtigkeit der Welt.<sup>40</sup>

So liegt dem menschlichen Standort einzig das Absolute gegenüber. Der Weltgrund ist das also einzige Gegengewicht zur Exzentrizität. Nach Plessner kann der Mensch den Weltgrund jedoch allenfalls im Glauben erfassen. Die Religiosität kann dem Menschen dasjenige geben, was Natur und Geist nicht zu geben vermögen.<sup>41</sup> Zwischen Religion und Kultur besteht jedoch »absolute Feindschaft«.<sup>42</sup> Der Unterschied zwischen Glauben und Geist liegt darin, dass der Glaube zu zyklischem, der Geist zu linearem Denken führt.<sup>43</sup>

### 2.4 Möglichkeit einer utopischen Ordnung

Dieser Widerspruch<sup>44</sup> macht es nötig, die Gesellschaft zu organisieren. Dieser Notwendigkeit, eine gesellschaftliche Ordnung zu schaffen, steht die Unmöglichkeit gegenüber, in einer rein gemeinschaftlichen Form zu leben,<sup>45</sup> anders als etwa bei Rudeltieren. Eine solche Lebensform kann der Mensch nach Plessner überhaupt nicht verwirklichen, selbst dann nicht, wenn sie ihm erträglich erschiene und er sie anstrebte.

Damit wird aufgezeigt, dass einer menschlichen Gemeinschaft Grenzen gesetzt sind, wie ja auch ganz allgemein für alles Organische Grenzen bestehen.<sup>46</sup> Eine radikale Weiterentwicklung der »normalen« menschlichen Gesellschaft zu einer kollektivistischen Gemeinschaft<sup>47</sup> ist nach Plessner damit nicht umsetzbar, da der innere Zustand des Menschen weitgehend festgelegt ist und somit die Schaffung einer gesellschaftlichen Aufgaben »gemäße Seelenform«<sup>48</sup> durch »... Stählung der Waffen

und Herzen ...«<sup>49</sup> der menschlichen Natur eklatant widerspricht.<sup>50</sup>

Stabilität und Ordnung kann nur eine Gesellschaft gewährleisten, mit einem beständigen Normensystem, das eben darauf eingespielt ist, ihr Halt zu geben.<sup>51</sup> Plessner betont wiederholt die »Pflicht zur Macht« und verweist die Gewaltlosigkeit in den Bereich der Utopie.<sup>52</sup> In der Gesellschaft kann sich der individuelle Mensch entfalten. Dabei spielt der Mensch seine eigene gesellschaftliche Rolle und hat trotzdem Abstand von seiner gesellschaftlichen Existenz. So ist der Mensch nie ganz und nie nur das, was er in der Gesellschaft ist, er kann »mehr« sein, als aus seiner gesellschaftlichen Rolle ersichtlich wird.<sup>53</sup>

Plessners anfängliches Bild einer Gesellschaft, die weitgehend ohne Gewalt und Krieg auskommt,<sup>54</sup> mutet somit zwar anfangs utopisch an, ist letzten Endes jedoch nur ein Rückgriff auf vergangene Gesellschaften, die entweder Harmonie als Ideal hatten (das alte China) oder in denen der Krieg weitestgehend auf Kombattanten beschränkt war (Europa im 18. Jahrhundert).<sup>55</sup>

Plessner lehnt es ab, bei der sozialen Realisierung der Gesellschaftlichkeit eine Richtung einzuschlagen, an deren Ende eine rein menschliche Gemeinschaft steht. In einer solchen Gemeinschaft wäre die Distanz nicht gewährleistet, die die Respektierung des Anderen gebietet,<sup>56</sup> was neben der Exzentrizität überhaupt die Voraussetzung für jene Fähigkeiten schafft, die den Mensch ausmachen.<sup>57</sup>

Das Streben nach einem »neuen Menschen« oder einer »Volksgemeinschaft« ist für Plessner daher wider die menschliche Natur. Für ihn ist es ein utopischer Gedanke, jedwede Gesellschaftlichkeit endgültig zu vernichten. Es wäre eine Revolution, wenn dieser Gedanke Macht gewinnen sollte und umgesetzt würde.

Falls sich eine Entwicklung ergeben sollte, in der »die Formen die Gesellschaftlichkeit ihren eigenen

40 Vgl. ebd., S. 341 und S. 346.

41 Vgl. ebd., S. 342.

42 Vgl. ebd.

43 Vgl. ebd.

44 Vgl. ebd.

45 Vgl. ebd., S. 345.

46 Vgl. Fn. 14.

47 Vgl. Plessner, Grenzen der Gemeinschaft, S. 11.

48 Vgl. Niekisch, Ernst, Entscheidung, Berlin: Widerstandsverlag, 1930, S. 158.

49 Vgl. Jünger, Ernst, Der Arbeiter. Herrschaft und Gestalt, Hamburg: Hanseatische Verlagsanstalt, 1932 (S. 292).

50 Vgl. Plessner, Grenzen der Gemeinschaft, S. 94.

51 Vgl. Plessner, Helmuth, Soziale Rolle und menschliche Natur, in: S. 23

52 Vgl. Plessner, Grenzen der Gemeinschaft, S. 112ff

53 Vgl. Plessner, Soziale Rolle und menschliche Natur, in: Diesseits der Utopie, S. 23–35 (S. 25 f.).

54 Vgl. Plessner, Die Grenzen der Gemeinschaft., S. 12.

55 Vgl. ebd., S. 133.

56 Vgl. Plessner, Soziale Rolle und menschliche Natur, S. 25f.

57 Vgl. Plessner, Das Lächeln, S. 195.

Sinn selbst zunichte machen,«<sup>58</sup> dann sieht Plessner den Menschen in seinen wesensgesetzlichen Rechten verletzt und zum Widerstand legitimiert. Auch in diesem Zusammenhang spricht Plessner von Revolution: In solchen Fällen sei »ein unverlierbares Recht der Menschen auf Revolution«<sup>59</sup> gegeben. Eine solche Revolution hätte allerdings in gewisser Weise einen restaurativen Charakter, da so Begebenheiten wiederhergestellt werden sollen, die der menschlichen Natur gemäß sind.

### 3. Schlussbetrachtung

Die gesellschaftliche Lebensform geht nach Plessner ebenso wie die Sonderstellung des Menschen überhaupt auf ein »Wesensgesetz« zurück,<sup>60</sup> das aus der exzentrischen Positionalität des Menschen resultiert. Diesem Wesensgesetz der sozialen Realisierung unterliegt der Mensch unabhängig von vorherrschenden gesellschaftlichen oder politischen Anschauungen.<sup>61</sup>

Seine Philosophie trifft, von der Kritik an kollektivistischen Bewegungen in Grenzen der Gemeinschaft und der aus der Religionskritik resultierenden Ablehnung fundamentalistischer Bestrebungen abgesehen, keine Aussagen oder Werturteile über die Entwicklung bestimmter sozialer und politischer Ideen.

Insofern eignet sich Plessner insoweit weder für die Begründung neuer, noch für die Verteidigung alter politischer Theorien. Allenfalls im Hinblick auf das »Recht auf Revolution« könnte man sich als Begründung für die Ablehnung der alten Strukturen eventuell auf ihn stützen.

Als Argumentation gegen die meisten utopischen Bestrebungen sind seine Erkenntnisse hingegen fast uneingeschränkt anwendbar.

### Literaturverzeichnis

- Coreth, Emerich: Einführung in die Philosophie der Neuzeit, Band I. Rationalismus Empirismus Aufklärung, Freiburg: Rombach, 1972.
- Gehlen, Arnold: Der Mensch – Seine Natur und seine Stellung in der Welt – Textkritische Edition unter Einbeziehung des gesamten Textes der 1. Auflage von 1940, Teilband 2, hrsg. von Rehberg, Frankfurt/Main: Vittorio Klostermann, 1993.
- Gehlen, Arnold: Philosophische Anthropologie, in: Ders.: Gesamtausgabe Band 4, Philosophische

- Anthropologie und Handlungslehre, Frankfurt/Main: Vittorio Klostermann, 1983
- Jünger, Ernst: Der Arbeiter. Herrschaft und Gestalt, Hamburg: Hanseatische Verlagsanstalt, 1932.
- Niekisch, Ernst, Entscheidung, Berlin: Widerstandsverlag, 1930.
- Plessner, Helmuth: Autobiographische Einführung, in: Ders., Mit anderen Augen. Aspekte einer philosophischen Anthropologie, Stuttgart: Philipp Reclam jun., 1982, S. 3–8.
- Plessner, Helmuth: Das Lächeln, in: Ders., Mit anderen Augen. Aspekte einer philosophischen Anthropologie, Stuttgart: Philipp Reclam jun., 1982, S. 181–197.
- Plessner, Helmuth, Der Mensch als Lebewesen, in: Ders., Mit anderen Augen. Aspekte einer philosophischen Anthropologie, Stuttgart: Philipp Reclam jun., 1982, S. 9–62.
- Plessner, Helmuth: Die Stufen des Organischen und der Mensch. Einleitung in die Philosophische Anthropologie, 3. Auflage, Berlin: Walter de Gruyter, 1975.
- Plessner, Helmuth: Grenzen der Gemeinschaft. Eine Kritik des sozialen Radikalismus, in: Ders.: Gesammelte Schriften Band 5, Macht und Menschliche Natur, Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1981
- Plessner, Helmuth: Immer noch philosophische Anthropologie?, in: Ders.: Diesseits der Utopie. Ausgewählte Beiträge zur Kultursoziologie, Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1974 (S. 230–240).
- Plessner, Helmuth: Macht und menschliche Natur. Ein Versuch zur Anthropologie der geschichtlichen Weltansicht, in: Ders.: Gesammelte Schriften Band 5, Macht und menschliche Natur, Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1981.
- Plessner, Helmuth: Mit anderen Augen, Stuttgart: Reclam, 1982.
- Plessner, Helmuth, Soziale Rolle und menschliche Natur, in: Ders.: Diesseits der Utopie. Ausgewählte Beiträge zur Kultursoziologie, Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1974 (S. 23–35).
- Scheler, Max: Vom Ewigen im Menschen, Hrsg. von Maria Scheler, Bern: Francke, 1954.

58 Vgl. Plessner, Stufen, S. 345.

59 Vgl. ebd.

60 Vgl. ebd.

61 Vgl. ebd.



Paul Delles, geboren am 19. April 1984 in Augsburg, ist Jurist und diplomierter Politologe. Derzeit studiert er für eine Promotion zum Lizentiaten des Kanonischen Rechts an der LMU München.

# Wie die Anwendung des MIC Modells Kulturwandel in komplexer Umgebung in einem internationalen Konzern treibt

## Abstract

How to make a huge cultural change program successful and effective? In this article, we share the experiences of a comprehensive cultural change process and project at a multinational corporation. It shows that the MIC change approach is able to change a culture on short notice. It needs to start both from the Management and from the bottom, locally. The objective is to adapt the culture in creating a new mindset (M), in adjusting the infrastructure (I) to make sure that this is going to be sustainable and in building new capabilities (C). Especially Feedback mechanisms that are measured and made transparent support this cultural change.

Was sind die Erfolgsfaktoren eines Kultur-Veränderungsprogramms? In diesem Artikel berichten wir von den Erfahrungen mit einem umfassenden kulturellen Veränderungsprojekt in einem internationalen Konzern. Der MIC Change Ansatz wird darin als ein Weg beschrieben, der es möglich macht, in kurzer Zeit Kultur zu verändern. Der Ansatz legt dar, dass der Weg sowohl »von oben«, vom Management, als auch »von unten«, von den Mitarbeitern vor Ort getrieben werden muss.

Das Ziel ist, die Kultur anzupassen durch das Kreieren einer neuen Einstellung (M – Mindset), durch Anpassung von infrastrukturellen Faktoren (I – Infrastructure) um Nachhaltigkeit sicherzustellen und durch das Bilden von Fähigkeiten (C – Capabilities). Insbesondere Feedback-Mechanismen, die gemessen und transparent gemacht wurden, machten diesen Kulturwandel im besagten Projekt erfolgreich.

## Keywords

Change, Culture, Cultural Change, Change Management, human factor, leadership, corporation, entrepreneurship, VUCA, future

## 1 Culture eats strategy

Der legendäre Management Experte Peter Drucker drückte mit dem berühmt gewordenen Bonmot »culture eats strategy for breakfast« etwas aus, das vermutlich deswegen so häufig wiederholt und zitiert wird, da viele Menschen insbesondere in Unternehmen erfahren haben, wie stark eine Kultur und wie schwach die beste Strategie sein kann, wenn sie nicht durch starke Kulturinitiativen unterstützt wird.

In einem Beratungsprojekt sorgte der CEO dafür, dass »Change Management« von Anfang an ein sog. »workstream« des Transformationsprogramms wurde. Die Herausforderung war groß: Nach einer »Gewinnwarnung« wurden 1 Bn € abgeschrieben, der Aktienkurs rutschte in den Keller, ein Teil der Führung wurde ausgewechselt und ein umfassendes Transformationsprogramm aufgesetzt.

Das Change Programm hatte zum Ziel, »die Kultur zu verändern«, wie es der CEO ausdrückte. Nach einer Erstanalyse konnte dieses Ziel etwas verfeinert werden. Das Change Programm sollte dafür sorgen, dass sich die »Kultur« von einer hierarchischen zu einer engagierenden, von Silodenken zu Zusammenarbeit und von einer Fehlerversteckenden zu einer Fehlerfreundlichen Kultur ändert. Die neue »Kultur« sollte zum Erfolg des gesamten Veränderungsprogramms mit großen Einschnitten im Hinblick auf Effizienz, neuer Kundenorientierung und adaptierter Marktpositionierung führen.

Eine besondere Herausforderung bestand im zeitlichen Anspruch. Normalerweise brauchen Kulturveränderungen viel Zeit, in Abhängigkeit von der Stärke der Kultur, der Bestehensdauer, der Größe der Organisation, des Leadership Commitments und der verfügbaren Ressourcen für die Zukunftsorganisation.

Nach (Phegan) steigt der Zeitrahmen, eine Kultur zu verändern, mit der Anzahl der Mitarbeiter exponentiell:

Number of Employees	10	100	1,000	10,000	100,000
Year to complete change	1	2	3	4	5

(Quelle: Phegan)

Folglich hätte man mit ca 180 000 vom Change betroffenen Mitarbeiter mindestens 5 Jahre benötigt. Das Transformationsprogramm war jedoch für 2 Jahre aufgesetzt und sollte innerhalb dieser Zeit sein Ziel erreichen.

Um also in dieser kurzen Zeit so viele Mitarbeiter wie möglich mit auf die Reise zu nehmen, inklusive der 400 Top Führungskräfte und um viele gleichzeitig laufende »Subchanges« erfolgreich zu managen, war ein besonderer Zugang nötig.

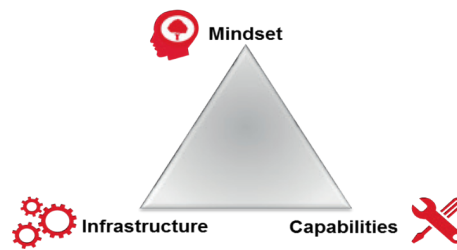
## 2 Die Methodik

Edgar und Peter Schein (Schein and Schein 2017) haben Kultur in Organisationen wohl am umfassendsten beschrieben. Einige Jahre zuvor beschrieb Edgar Schein (Schein 1990) Kultur bereits anhand des Dreiklangs Artefakte – Werte – Grundannahmen. Die Artefakte bezeichnen dabei die sichtbaren Strukturen und Prozesse, die Werte enthalten Ziele und Strategie und Grundannahmen beschreiben die unbewussten Glaubenssätze, Gewohnheiten, Gedanken und Gefühle. Um also die Kultur zu verändern, musste zunächst einmal die aktuelle Kultur beschrieben werden, um dann die Kultur zu beschreiben, in die sich die Organisation entwickeln sollte. Dabei ist klar, dass »Kultur« nicht im luftleeren Raum besteht, sondern gerade Ausdruck der darunter liegenden Prozesse und der Organisation als solches ist. Nun wurde aber in Erstgesprächen mit dem CEO und den Top Führungskräften deutlich, dass es gar nicht um einen umfassenden Kulturwandel in kurzer Zeit gehen kann, sondern dass eher bereits oben erwähnte Einzelaspekte, die die Transformation unterstützen, behandelt werden sollten.

Daher haben wir nicht einen umfassenden Ansatz wie etwa OCAI benutzt (Vgl. Cameron and Quinn 2011), sondern haben uns für einen pragmatischen Ansatz nach MIC entschieden (Hagemann 2020). Nach diesem Ansatz wurde zunächst die »Zielkultur« beschrieben und in vielen Interviews und Workshops sichtbar gemacht und sozialisiert. Dabei wurden folgende Veränderungsbewegungen deutlich, hinsichtlich derer sich die Kultur ändern sollte:

- hierarchisch => engagierend
- Silodenken => Zusammenarbeit
- Abwartend => Unternehmerisch

Sodann wurden entsprechend der drei Bereiche das zukünftige Mindset, die notwendigen Capabilities und die entsprechenden infrastrukturellen Änderungen in Workshops eruiert und gemeinsam festgelegt.



## 3 Das Vorgehen

In jedem Veränderungsprojekt stellt sich unmittelbar die Frage, *was* eigentlich mit *wem* *wohin* verändert werden soll. Anders als noch vor einigen Jahren, ist das »Was« und »Wohin« der Veränderung oft nicht mehr so einfach, klar und stabil-konstant zu beschreiben, da sich in der VUCA Welt Veränderungen selbst immer wieder neu anzupassen haben und sich eine »Vision« oder »Mission« nicht mehr als stabiler Ankerungspunkt der fernen Zukunft eignen. Daher sind wir mit einer Diagnostik gestartet, um zumindest für die aktuelle Kultur Hinweis- und Schmerzpunkte analysieren zu können. Dazu haben wir mit unterschiedlichen Diagnostikwerkzeugen alle Ebenen der Organisation befragt und konnten ein gutes Ausgangsbild zeichnen, von dem aus deutlich wurde, in welche Richtung wir uns kulturell bewegen wollten. Angemerkt sei jedoch, dass ein Teil der Herausforderung darin bestand, dass man von *der* Kultur gar nicht sprechen konnte. Im badi-schen wird anders gelebt und gearbeitet, gefühlt und geführt als im Mecklenburgischen, in einem rheinländischen 1000-Einwohner-Dorf anders als in Metropolen wie Berlin oder Hamburg. Dennoch traten einige gemeinsame kulturelle Anknüpfungspunkte zu Tage wie Top-down- vs. Engagierender Führung, Silodenken vs. vernetzter Zusammenarbeit, Fehlervermeidungdenken vs. Unternehmerischem Handeln.

Mit dem Top-Management wurden in unterschiedlichen Foren und Workshops diese kulturellen Beschreibungen sowie potentielle Veränderungsmaßnahmen erarbeitet, wobei sich der Prozess und die Diskussionen selbst als Veränderungsinduzierend erwiesen.

Außerdem hatten wir so die Möglichkeit, mit dem Top-Management diese »weichen« Themen zu besprechen und edukative Elemente zu integrieren, um die Rolle des »Change-Leaders« zu erarbeiten. Unter einer neuen und anderen Führung wurde bspw. verstanden, dass die Führungskraft regelmäßig zu Führungsthemen um Feedback bittet und Feedback gibt. Zudem wurden Initiativen und Mechanismen vereinbart, die die unterschiedlichen

Funktionen und Geschäftsbereiche näher zueinander bringen. Außerdem wurden konkrete Verhaltensmaßnahmen definiert, die ein unternehmerisches Handeln zeigen.

Eine besondere Initiative nahm sich die 400 Top Führungskräfte vor. Nach und nach wurden alle zu Mehrtagestreffen eingeladen, bei denen die Erwartungen besprochen aber auch konkretes (Mindest) wissen einer Führungskraft vermittelt und eingeübt wurde. Alle wichtigen kulturellen Initiativen und Maßnahmen wurden besprochen und anwendungsorientiert diskutiert. Die weitgehende Präsenz von CEO, COO und anderen Führungskräften machte die Veranstaltungen in sich selbst zu Veränderungsinitiativen, die einen neuen Mindset kreieren. Dass sich Führungskräfte der obersten Ebene Feedback geben, spricht sich herum. Role-modeling als eine wesentliche Veränderungskomponente wurde der Veränderungstreiber schlechthin.

#### **Change in der Fläche**

In hierarchischen Organisationen wird Change bisweilen rein top-down getrieben umgesetzt. Andererseits gibt es immer wieder Veränderungsprojekte, die nur einen Teilbereich der Organisation betreffen und das Top-Management auslassen. Um in der Kürze der Zeit einen möglichst großen impact zu generieren, haben wir von Anfang an darauf gedrungen, die Organisation von allen Seiten zu bearbeiten, insbesondere auch in der Fläche. Da diese Fläche ganz Deutschland mit ca 180.000 Beschäftigten ausmacht, bestand eine initiativ Maßnahme im Recruitment von 20 zusätzlichen Veränderungscoaches, die sich, nachdem sie in speed-Kursen unsere Changemethodik und weitere Grundlagen von Change, Coaching und Projektberatung erlernt haben, in einem ausgeklügelten 12-Wochen-approach nach und nach alle Niederlassungen vorgenommen haben. Vor Ort ging es weniger um das Dozieren als mehr um das Integrieren und die Begleitung und das Empowerment im aktuellen Change. Zum einen unterstützten die Veränderungscoaches das lokale Management im Hineinweben von Changemechanismen wie stakeholder management oder »leading change«, zum anderen wurden die Führungskräfte wiederum darin begleitet, einander und den Mitarbeitern in einer motivierenden und inspirierenden Art Feedback zu geben, das auf die diagnostizierten Hauptbereiche der Veränderung (integrative Führung, vernetzte Zusammenarbeit, unternehmerisches Handeln) einzahlte. Durch diese integrierende Methodik konnte dann mit den Mitarbeitern vor Ort erarbeitet werden, wie denn eine weniger hierarchische und mehr engagierende, eine

weniger vom Silodenken und besser zusammenarbeitende und eine unternehmerische Kultur aussieht und auch umgesetzt werden kann.

Insbesondere ist ein Führungsmechanismus besonders priorisiert worden, der alle Bereiche betroffen hat: Das Feedback. Nach einer sehr einfachen Methodik, die großflächig mit allen Führungskräften erlernt wurde, wurde begonnen, regelmäßig Feedbackgespräche zu führen.

Nach langjähriger Erfahrung wussten wir, dass die Hauptmechanismen für behavioural change in Messen und Transparenz bestehen. Daher wurden die lokalen Führungskreise eingeladen, nach Wegen zu suchen, wie die Feedbackprozesse zunächst quantitativ, dann aber auch qualitativ gemessen und sichtbar gemacht werden konnten. Selbst wenn viel Feedbackgeben noch lange nicht heißt gut Feedbackgeben, waren wir von den puren Zahlen dennoch beeindruckt: Über 500 workshops, mehr als 1500 Teilnehmer in Trainings und über 15.000 Feedbacks konnten nach 9 Monaten gemessen werden.

Was den gesamten Prozess auch auszeichnete, war das Ineinander von globalem Standard und lokaler Initiative. Zum einen konnten wir sicherstellen, dass alle in Deutschland die gleiche Methodik lernten und anwendeten, zum anderen wurde jeweils vor Ort überlegt, wie den diagnostizierten kulturellen Change-Herausforderungen am besten begegnet werden kann. Eine Vielzahl von Initiativen, Coachings, Workshops und kommunikativen Maßnahmen wurden entworfen und von den lokalen Führungskräften selbst umgesetzt.

#### **4 Das Ergebnis**

Kultureller Wandel braucht Zeit. Darum ist es gewagt, schon nach 1–2 Jahren von Ergebnissen zu sprechen. Dennoch lassen sich einige Elemente aufzeigen, die auf eine (nachhaltige) Veränderung hinweisen.

Verschiedene Umfragen und Fortschrittsmessungen haben ergeben, dass vielfach wahrgenommen wird, dass sich eine andere Kultur zu entwickeln beginnt, die nicht zuletzt durch den zugänglichen Führungsstil des CEO's und des Boards vorgelebt wird. Das führt zu einer hohen Motivation, die ihrerseits darauf einzahlt, dass die Vielzahl der Veränderungen bei laufendem Betrieb nicht zur Stagnation, sondern im Gegenteil zu höherer Produktivität führt.

**Erstens:** Die neue Art von Führung wird allgemein positiv wahrgenommen und zeigt sich auch im mittlerweile normalen Selbstverständnis, einander Feedback zu geben. Für Replikationen im anderen

Kontext lassen sich folgende erfolgskritische Elemente festhalten:

- Role-modeling ist alles. Insbesondere in hierarchischen Organisationen lässt sich dieser Aspekt nicht unterschätzen.
- Lernen und Anwenden über eine Trainingssituation hinaus. Es sollte Sorge getragen werden, dass ein einfaches Feedback-Modell, einfach zu replizieren, unmittelbar in den Alltag umgesetzt wird.
- Transparenz und Messbarkeit sind entscheidende Change-Hebel. Die Art des Messens kann dabei ruhig variabel sein; ein standardisierter Prozess hilft hier vor allem großen Organisationen.

**Zweitens:** Zusammenarbeit auf allen Ebenen ist verstärkt worden. Unterschiedliche Funktionen sitzen gemeinsam in Führungskreisen, horizontal und vertikal gibt es mittlerweile etablierte Mechanismen eines konstruktiven Miteinanders. Systemische Elemente, die eine cross-funktionale Zusammenarbeit nicht nur ermöglichen, sondern zur Bedingung machen, fühlen sich am Anfang ungewohnt an, bewegen die Mitarbeiter aber schnell aus ihrer Komfortzone und induzieren somit change.

**Drittens:** Aktive und transparente Kommunikation, die überhaupt nicht selbstverständlich ist, lässt die Organisation immer wissen, wo sie steht. Gerade bei Umstrukturierungen wird oft (auch aus verständlichen Gründen) zurückhaltend kommuniziert. Wenn es keine Ergebniskommunikation geben kann, so haben wir doch oft eine Prozesskommunikation erwirken können. Das ist besser als gar keine Kommunikation.

**Viertens:** In Nachfolge-Changemaßnahmen werden automatisch Changemechanismen integriert, die nach und nach dazu führen, dass Veränderungen »leichter« angenommen werden. Change Management zu einem integralen Bestandteil von organisationalen und anderen Veränderungsmaßnahmen werden zu lassen war eines unserer Langzeitziele. Da gibt es sicher noch viel Luft nach oben. An einer unglaublich großen Nachfrage hinsichtlich Nachfolgeunterstützung in neuen oder bestehenden Changeprojekten zeigt sich aber, dass das Bewusstsein entstanden ist, dass integriertes CM nicht den Schmerz einer Veränderung komplett wegnimmt, die Negativfolgen jedoch maßgeblich minimieren und eindämmen kann.

In einem volatilen Umfeld bleiben die Herausforderungen für das ehemals Staatseigene Unternehmen groß. Viele kulturverändernde Maßnahmen wurden angestoßen und werden in aktuellen Projekten

auch weiterverfolgt. So bleibt etwa das Thema Führung und Engagement auf der Prio-Liste ganz oben.

## 5 Der Ausblick

In einschlägigen Medien wird oft von Veränderungsprojekten in agilem Umfeld und unter dem Einfluss von »New Work« berichtet. Ehemalige Staatskonzerne mit einem hohen Anteil an sog. »Blue-collar-worker« haben dagegen ihre ganz eigenen Herausforderungen, die in der Transformation zu mehr Beweglichkeit und Flexibilität besteht.

In dem Beispiel der Einführung einer neuen Führungskultur konnte gezeigt werden, was die Hauptelemente sind, die kulturelle Veränderungen, insbesondere im Hinblick auf die Führung, angestoßen haben: Die Vorbildfunktion des Managements ist nicht zu unterschätzen, wobei es gleichzeitig wichtig ist, alle Ebenen der (oft noch hierarchischen) Organisation mitzunehmen. Change »von oben und von unten« wird zu einem Erfolgsfaktor. Neben dem Feedbackgeben sind Themen wie Zusammenarbeit, Kommunikation und eigeninitiativem Handeln Einstellungen bzw. Verhaltensweisen, die durch entsprechende Werkzeuge und Maßnahmen unterstützt werden können. Die entscheidenden Hebel bestehen dabei aus der Bildung und Anpassung des richtigen Mindsets, dem Auf- und Ausbau der Fähigkeiten im umfassenden Sinn (»capabilities«) und der unterstützenden Infrastruktur. Zusammengenommen werden so Menschen bestmöglich in Veränderungssituationen begleitet, so dass Change wirklich zur Routine werden kann.

Damit zusammenhängend wird die Aufgabe bestehen bleiben, Menschen in Veränderungssituationen zu begleiten, Resilienz aufzubauen und dafür zu sorgen, dass »change adaptability« als skill eher zu- als abnimmt. (Folke, C., S. R. Carpenter, B. Walker, M. Scheffer, T. Chapin, and J. Rockstrom 2010)

Hier stellt sich dann zum einen die Frage, wieviel Change der Mensch verträgt. Wie Axel Koch (Koch 2017) eindrücklich dargelegt hat, leiden Menschen häufig unter dem Zuviel an Veränderungen. Auf der anderen Seite legt die VUCA-Welt nahe, dass die Anzahl und Geschwindigkeit von Veränderungen eher noch zunimmt. Das Thema »Resistance to Change« ist vom israelischen Wissenschaftler Shaul Oreg bereits gut untersucht worden (Shaul Oreg 2006). Die weitere Forschung in der Organisationsentwicklung wird hier aber zu vertiefen haben, wie und ob ein Veränderungs-skill erlernt werden kann, bzw. wann und wo »Widerständigkeit« zu Veränderungen gerade auch ein positives Potential enthält, da es auf Schwächen der jeweiligen Veränderung hinweisen kann. Wie oft hört man bei Veränderungen: »Da

wird die nächste Sau durchs Dorf getrieben – und am Ende bleibt alles, wie es ist.«

Eine Veränderungsfähigkeit, auch auf organisationaler Ebene, zu entwickeln, die dennoch - oder gerade deswegen - das Potential entfaltet, sich anzupassen oder auch aus guten Gründen widerständig zu sein, wird eine langfristige und doch überlebenswichtige Aufgabe sein.

### Literaturverzeichnis

Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2011): Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. 3. ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

Folke, C., S. R. Carpenter, B. Walker, M. Scheffer, T. Chapin, and J. Rockstrom (2010): Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. In *Ecology and Society* 15(4): 20.

Hagemann, Michael (2020): Three key success factors for transforming your business. Mindset, infrastructure, capability. First edition. New York (222 East 46th Street, New York, NY 10017): Business Expert Press (Human resource management and organizational behavior collection).

Koch, Axel (2017): Change mich am Arsch. Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern. Berlin: Econ.

Phegan, Barry R.: How fast can culture change? Available online at <https://companyculture.com/314-how-fast-can-culture-change/>, checked on 10/23/2020.

Schein, E. H. (1990): Organizational culture. In *American Psychologist* (45(2)), pp. 109-119. Available online at <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>.

Schein, Edgar H.; Schein, Peter (2017): *Organizational culture and leadership*. 5th edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Shaul Oreg (2006): Personality, context, and resistance to organizational change, „ In *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15:1, 73-101. Available online at DOI: 10.1080/13594320500451247.



Michael Hagemann ist Vice President Change Management im Global Headquarter der Deutschen Post DHL. Mit seiner internationalen Abteilung, zu der Berater in und aus Asien, Europa und Amerika gehören, unterstützt und verantwortet er große, internationale

Change Projekte und den Change Ansatz der Implementierung eines globalen Lean/Six Sigma Programms, insbesondere um die Akzeptanz in Veränderungen und dadurch die Effektivität zu steigern. Er ist Theologe, Trainer, Coach und hält einen MBA der Mannheim Business School und der ESSEC, Paris.

[Michael.Hagemann@dpdhl.com](mailto:Michael.Hagemann@dpdhl.com)

# Popularität und Populismus: Überschneidungen, Abgrenzungen, Definitionsversuche

## Abstract

So far, there is no definition that works in practice that can be used to cover every grouping that is described as populist and at the same time distinguish it from non-populists.

This is especially true for historical organisations, but also for parties active in the present day that are described as populist.

One could almost get the impression that most of the definitions have been created specifically to classify a particular group as populist.

The most convincing are those populist definitions which point to a polarising effect and contain an aversion to pluralistic forms of society.

The question must remain open as to the extent to which these polarising tendencies are the effect or (especially in concordance democracies) cause or effect of the intensifying party-political competition

## 1 Vorbemerkung

Im aktuellen politischen Geschehen finden sich zunehmend Etikettierungen mit den Begriffen des Populistischen und des Populismus. Dabei werden diese Begriffe uneinheitlich, pauschalierend und unfundiert verwendet.

»Populismus«, »populistisch« und »Populist« wird in Deutschland sowohl in wissenschaftlichen Publikationen<sup>1</sup> als auch von Politikern<sup>2</sup> und Journalisten<sup>3</sup> meist in einem negativen Kontext verwendet, weshalb diese Zuschreibung meistens bestritten wird.<sup>4</sup> Seltener sind Aussagen, mit denen der

- 1 So etwa in Oberreuter, Heinrich: *Wendezeiten. Zeitgeschichte als Prägekraft politischer Kultur*, München: Olzog, 2010, S. 343.
- 2 Zum Beispiel Seehofer: »Populismus darf kein Politikersatz sein«. Online unter <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/csu-seehofer-populismus-darf-kein-politikersatz-sein-14593219.html> Stand: 27.12.2016; letzter Abruf: 15.03.2018.
- 3 Zum Beispiel Lackner, Herbert: *Der Populismus-Automat*. Online unter <http://www.zeit.de/politik/ausland/2017-10/sebastian-kurz-oevp-oesterreich-wahl-populismus> Stand: 16.10.2017; letzter Abruf: 15.03.2018.
- 4 Zum Beispiel Interview mit Schulz, Martin: »Ich bin kein Populist«, in: *Der Spiegel* Nr. 6/2017, S. 28–33 (S. 29)

Begriff positiv besetzt werden soll.<sup>5</sup> Anders verhält es sich in den USA,<sup>6</sup> wo der »Populist« nicht wie in Europa<sup>7</sup> in die Sphäre des politisch Verwerflichen gerückt wird.

Die intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Begriff ist noch recht jung. So kommt das Wort in politikwissenschaftlichen Nachschlagwerken teilweise gar nicht vor.<sup>8</sup>

In dieser Arbeit werden die einzelnen Populismusdefinitionen dargestellt und dann insbesondere auf gemeinhin als populistisch bezeichnete Parteien und andere politische Organisationen angewendet. Dem folgt ein Vergleich der Begriffe Populismus und Popularität.

## 2 Populismus und Popularität

### 2.1 Zur Geschichte des Populismus

#### 2.1.1 Narodniki (Russland)

Die erste Gruppierung, die in Zusammenhang mit populistischen Organisationen gebracht wird, war die der Narodniki (Volksfreunde) im Russischen Kaiserreich des späten 19. Jahrhunderts. Diese Gruppierung sah sich als Vertreter der Interessen der einfachen Bauern gegenüber der russischen Aristokratie und strebte eine Umgestaltung der Gesellschaft an.<sup>9</sup>

- 5 Zum Beispiel Interview mit Seehofer, Horst: »Populist ist kein Schimpfwort«, in: *Der Spiegel* Nr. 8/2009, S. 25–27 (S. 27).
- 6 Vgl. Müller, Jan Werner: *Was ist Populismus? Ein Essay*. Berlin: Suhrkamp, 2016; Bonn: Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für Politische Bildung, 2016, S. 28.
- 7 Vgl. Priester, Karin: *Populismus. Historische und aktuelle Erscheinungsformen*. Frankfurt/Main: Campus, 2007, S. 7.
- 8 Zum Beispiel in Greiffenhagen Martin/Greiffenhagen, Sylvia (Hrsg.): *Handwörterbuch zur politischen Kultur der Bundesrepublik Deutschland*; 2. Auflage, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2002; Görlitz, Axel/Prätorius, Rainer (Hrsg.): *Handbuch Politikwissenschaft. Grundlagen – Forschungsstand – Perspektiven*, Hamburg: robor, 1987 und Sommer, Gerlinde/Graf von Westphalen, Raban: *Staatsbürgerlexikon. Staat, Politik, Recht und Verwaltung in Deutschland und der Europäischen Union*, München und Wien: Oldenbourg, 1999.
- 9 Vgl. Müller, Jan, S. 37.

Das Attentat auf Zar Alexander II. im Jahre 1881 geht auf eine Splittergruppe der Narodniki zurück.

### 2.1.2 People's Party (USA)

1892 bildete sich in den USA die »People's Party«, welche auch »Populist Party« genannt wurde. Sie verstand sich als Interessenpartei der »kleinen Leute«, insbesondere der Farmer im Mittleren Westen und in den Südstaaten. Ihr zentraler Programmpunkt war die Opposition gegen den Goldstandard.<sup>10</sup>

### 2.1.3 Poujadisten (Frankreich)

Eine weitere Gruppierung in der »Begriffsgeschichte« war die französische Partei »Union de fense des Commerçants et Artisans« (UDCA; nach dem Gründer, Pierre Poujade, auch »Poujadisten« genannt), welche in den Fünfziger Jahren des 20. Jahrhunderts im Parlament als Beschützer der unteren Mittelschicht wie Handwerker und Ladenbesitzer auftrat, deren Existenzgrundlage vor der zunehmenden Konkurrenz durch z.B. Massenproduktion und Selbstbedienungsläden verschont werden sollte.<sup>11</sup>

### 2.1.4 FPÖ (Österreich)

Im den 1980er und frühen 1990er Jahren fand der Begriff »Populist« im deutschsprachigen Raum vor allem im Zusammenhang mit der Person des Vorsitzenden der Freiheitlichen Partei Österreichs (FPÖ), Jörg Haider, eine weite Verbreitung.

## 2.2 Begriffsdefinitionen und Subsumtionsbeispiele zum Populismus

Zur Definition des Populismus wird an verschiedene Kriterien angeknüpft.

### 2.2.1 Äußere Merkmale

#### 2.2.1.1 Vereinfachung

Die wohl am häufigsten verwendete Definition beinhaltet die Unterstellung, Populisten würden im politischen Diskurs grob vereinfachen und selbst für hochkomplexe Problemkonstellationen nur »einfache Lösungen« proklamieren.<sup>12</sup>

Mit dieser Definition wird der Begriff »Populismus« allerdings zu weit gefasst. Letztlich erscheint

10 Vgl. Priester, Populismus, S. 83ff.

11 Vgl. ebd., S. 146–151.

12 Vgl. Schubert, Klaus/Klein, Martina: Das Politlexikon. Begriffe – Fakten – Zusammenhänge, 5. Auflage, Berlin: J. H. W. Dietz Nachf., 2011; Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn: 2011, S. 244.

dann praktisch jede politische Partei als populistisch. Vereinfachte Aussagen, etwa bei Reden oder auf Wahlplakaten, kommen bei Vertretern fast aller Parteien vor.<sup>13</sup> Sie sind in einer Zeit fast ständig zugänglicher Massenmedien vermutlich auch nicht zu vermeiden,<sup>14</sup> wenn eine Breitenwirkung erzielt werden soll, da man von Laien in dem jeweiligen Fachgebiet keine Detailkenntnisse erwarten kann und darf.

#### 2.2.1.2 Personenfixierung

Häufig gilt als Merkmal populistischer Parteien, dass sie auf eine starke Führungsfigur ausgerichtet sind, die quasi das Gesicht der Partei darstellt und auf die die gesamte Struktur ausgerichtet ist,<sup>15</sup> während bei nichtpopulistischen Parteien eher das Programm im Vordergrund steht.

Bei manchen als populistisch geltenden Parteien ist tatsächlich die langjährige Dominanz eines Parteiführers bemerkbar, etwa bei der norwegischen Fremskrittpartiet (FP; Fortschrittspartei), an deren Spitze 28 Jahre lang Carl Ivar Hagen (von 1978 bis 2006) stand und dessen Nachfolgerin, Siv Jensen, bereits seit 12 Jahren den Vorsitz innehat, sowie beim Front National, welcher insgesamt 39 Jahre lang (von 1972 bis 2011) von Jean-Marie Le Pen geführt wurde.

Bei der Alternative für Deutschland (AfD) ist eine solche Dominanz nicht erkennbar, da seit Gründung alle zwei Jahre die Führungsfiguren durch Nachfolger ersetzt wurden und darüber hinaus auch Personen aus der parteipolitischen Peripherie zusätzlich zu den Vorsitzenden oder Spitzenkandidaten sehr im medialen Fokus stehen.

Im Übrigen können auch bei Parteien, die allgemein nicht als populistisch gelten, dominante Führungspersonen aufgebaut werden, etwa Angela Merkel und Helmut Kohl bei der CDU oder vormals Gerhard Schröder bei der SPD.

13 Vgl. Mudde, Cas: The Populist Zeitgeist, in: Government and Opposition, Vol. 39 No. 4 (2004), S. 541–563 (S. 541).

14 Vgl. Oberreuter, Heinrich: Stimmungsdemokratie: Strömungen im politischen Bewußtsein, Zürich: Edition Interform; Osnabrück: Fromm, 1987, S. 94f.

15 Vgl. Decker, Frank: Wenn die Populisten kommen, in: Decker, Frank: Wenn die Populisten kommen. Beiträge zum Zustand der Demokratie und des Parteiensystems, Wiesbaden: Springer VS, 2013, S. 13–21 (S. 16).

## 2.2.2 Nach Zielgruppen

### 2.2.2.1 Agrarifizierung

Nach einer der ersten wissenschaftlichen Definitionen orientieren sich Populisten an den Interessen der in der Landwirtschaft tätigen Bevölkerung,<sup>16</sup> was wohl unter anderem auf die vorerwähnte Populist Party zurückgeht, welche den Goldstandard vor allem deswegen ablehnte, weil bei einer weniger stabilen Währung die häufig verschuldeten Farmer ihre Kredite leichter zurückzahlen konnten und zugleich höhere Preise für Agrarerzeugnisse erwartet wurden.<sup>17</sup>

Demzufolge wären in der Zeit der Weimarer Republik die Schleswig-Holsteinische Landvolkbewegung<sup>18</sup> und Parteien wie die der Bayerische Bauernbund (BB)<sup>19</sup> oder die Christlich-Nationale Bauern- und Landvolkpartei (CNBL)<sup>20</sup> die letzten größeren populistischen Bewegungen in Deutschland gewesen. Heute könnte man nach dieser Definition in Europa, da es reine Bauernparteien kaum noch gibt, allenfalls noch Gruppen wie die globalisierungskritische Bauernvereinigung Confédération paysanne<sup>21</sup> aus Frankreich als populistisch betrachten.

### 2.2.2.2 Unterschichtvertreter

Eine andere Definition stellt auf das Wahlverhalten mit dem Ansatz ab, für populistische Parteien sei es kennzeichnend, dass sie vornehmlich von »Abgehängten« oder »Modernisierungsverlierern«,<sup>22</sup> wie z. B. von Langzeitarbeitslosen oder Geringverdienern gewählt werden.

Nach dieser Definition wäre z. B. die AfD nur eingeschränkt populistisch, da sie einerseits zwar bei der Bundestagswahl 2017 innerhalb des prekären Milieus die meisten Stimmen erlangte,<sup>23</sup> anderer-

seits aber auch überdurchschnittlich viele Wähler aus der bürgerlichen Mitte hatte und in den Oberschichtmilieus der Konservativ-Etablierten sowie der Performer Ergebnisse um die 10 % erzielte.<sup>24</sup>

Darüber hinaus ist diese Auffassung grundsätzlich problematisch, weil sie das Wahlverhalten psychologisiert<sup>25</sup> und in die Nähe einer psychischen Irregularität rückt.<sup>26</sup>

## 2.2.3 Nach Inhalten

### 2.2.3.1 Opportunismus

Nach einer anderen verbreiteten Meinung ist es ein Merkmal des Populismus, bestimmte politische Maßnahmen aus Opportunismusgründen<sup>27</sup> durchzuführen oder zu unterlassen, weil dies aktuell als förderlich erscheint, anstatt aus sachdienlicher Überlegung zu handeln. Beispiele hierfür sind die Erhöhung von Sozialleistungen oder Senkung von Steuern kurz vor einer Wahl.

Auch diese Definition würde zu einem zu weiten Populismusbegriff führen. Gerade das Hinauszögern unpopulärer Maßnahmen ist eine sehr häufige Vorgehensweise. Beispiele hierfür sind u. a. die Wiederaufnahme diplomatischer Beziehungen der USA zu Kuba unter Präsident Obama erst nach den »Midterm Elections« seiner zweiten Amtszeit, die Einführung von »Hartz IV« in Deutschland erst nach der Wiederwahl der rot-grünen Koalition oder die generell verbreitete Abneigung, Änderungen am Arbeitsrecht zuungunsten der Arbeitnehmer durchzuführen.

### 2.2.3.2 Berufung auf das Volk

Laut Günther Rohrmoser bedeutet Populismus allein, »[s]ich nicht an[z]umaßen, das Volk für dumm zu halten«. <sup>28</sup> Dieser Ansatz kann jedoch nur ein Teilaspekt einer Definition sein, da sonst der Populismus wieder uferlos wäre.

16 Vgl. Müller, J., S. 37.

17 Vgl. Priester, Populismus, S. 82f.

18 Vgl. Stoltenberg, Gerhard: Politische Strömungen im schleswig-holsteinischen Landvolk 1918–1933. Ein Beitrag zur politischen Meinungsbildung in der Weimarer Republik, Düsseldorf: Droste, 1962, S. 107–127.

19 Näheres unter Braun, Oliver: Bayerischer Bauernbund (BB), 1895–1933. Online unter URL [https://www.historisches-lexikon-bayerns.de/Lexikon/Bayerischer\\_Bauernbund\\_\(BB\),\\_1895-1933](https://www.historisches-lexikon-bayerns.de/Lexikon/Bayerischer_Bauernbund_(BB),_1895-1933) Stand: 04. 09. 2006; letzter Abruf: 15. 03. 2018.

20 Näheres in Müller, Markus: Die Christlich-Nationale Bauern- und Landvolkpartei 1928–1933. Düsseldorf: Droste, 2001.

21 <http://www.confederationpaysanne.fr/>

22 Vgl. Müller J., S. 32.

23 Vgl. Vehrkamp, Robert/Wegschaidler, Klaudia: Populäre Wahlen. Mobilisierung und Gegenmobilisierung der sozialen Milieus bei der Bundestagswahl 2017, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2017, S. 29.

24 Vgl. ebd. S. 61.

25 Vgl. Kowalsky, Wolfgang: Rechtsaußen ...und die verfehlten Strategien der deutschen Linken. Berlin: Ullstein, 1992, S. 61–80.

26 Vgl. Müller, J., S. 31.

27 Vgl. Öztürk, Asiye: Editorial, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 5–6/2012, S. 12.

28 Vgl. Rohrmoser, Günther: Kampf um die Mitte: der Moderne Konservativismus nach dem Scheitern der Ideologien. München: Olzog, 1999, S. 243.

### 2.2.3.3 Wirtschaftsliberalismus

Eine andere Auffassung hält Populisten für »neoliberal« oder »kapitalistisch« insofern als sie beispielsweise niedrige Steuern, einen wenig ausgeprägten Sozialstaat oder möglichst wenig Eingriffe in den Markt fordern.

Danach ist eine Gruppierung wie die norwegische FP, welche in ihrem Programm Privatisierungen von Staatsunternehmen, Steuersenkungen und die Beschränkung sozialstaatlicher Maßnahmen auf Staatsbürger fordert populistisch. Die FPÖ, welche z.B. die Senkung der Lohnnebenkosten<sup>29</sup> und die Anhebung des Erbschaftssteuerfreibetrages fordert, was eher wirtschaftsliberale Positionen sind und in anderen Bereichen, etwa im Gesundheitswesen, mit der Ablehnung einer »Mehrklassenmedizin«,<sup>30</sup> auch soziale Züge aufweist, ist danach hingegen nicht so leicht einzuordnen. Ähnliches gilt für die AfD, da sich auch bei ihr nicht liberale Programmpunkte wie die Befürwortung des Mindestlohns im Parteiprogramm<sup>31</sup> finden oder einzelne Parteivertreter eine Ausweitung der Sozialpolitik fordern.<sup>32</sup>

### 2.2.3.4 »Rechtsextremismus light«

Teilweise gilt Populismus als eine allenfalls leicht abgeschwächte Unterform des Rechtsextremismus.<sup>33</sup> Gegen diese Auffassung spricht, dass dadurch einerseits totalitäre Regime wie der Nationalsozialismus verharmlost und gleichzeitig als »populistisch« betrachtete Politiker dämonisiert werden.<sup>34</sup>

### 2.2.3.5 Elitenfeindlichkeit

Cas Mudde definiert »Populismus« als eine Weltanschauung, nach der die Gesellschaft letztendlich in die zwei Lager des reinen und wahren Volkes sowie der abgehobenen und korrupten Elite gespalten sei,

29 Vgl. Handbuch freiheitlicher Politik, Online unter [https://www.fpoe.at/fileadmin/user\\_upload/www.fpoe.at/dokumente/2015/Handbuch\\_freiheitlicher\\_Politik\\_WE\\_B.pdf](https://www.fpoe.at/fileadmin/user_upload/www.fpoe.at/dokumente/2015/Handbuch_freiheitlicher_Politik_WE_B.pdf) (S. 192) Stand: 2013; letzter Abruf: 15. 03. 2018.

30 Vgl. ebd., S. 221

31 Vgl. Grundsatzprogramm der AfD. Online unter [https://www.afd.de/wp-content/uploads/sites/11/018/01/Programm\\_AfD\\_Druck\\_Online\\_190118.pdf](https://www.afd.de/wp-content/uploads/sites/11/018/01/Programm_AfD_Druck_Online_190118.pdf) (S. 71) Letzter Abruf: 15. 03. 2015.

32 Vgl. Tillschneider, Hans Thomas: Volksverdummung. Online unter <https://patriotischeplattform.de/1776/beitraege/volksverdummung/> Stand: 18.01.2018; letzter Abruf: 15.03.2018.

33 Zum Beispiel bei der Friedrich-Ebert-Stiftung: <http://www.fes-gegen-rechtsextremismus.de/> (letzter Abruf am 15.03.2015).

34 Vgl. Priester, Populismus, S. 42.

wobei der allgemeine Wille des Volkes stets Vorrang haben müsse.<sup>35</sup>

Die Auffassung, wer zum Volk gehört, richtet sich dabei nicht allein nach dem abstrakten Kriterium der Staatsangehörigkeit. Es wird vielmehr an weitere Merkmale angeknüpft, etwa die Abstammung oder die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Schicht.<sup>36</sup>

#### 2.2.3.5.1 »Dünne Ideologie«

Nach Cas Mudde<sup>37</sup> und Karin Priester ist der Populismus zudem keine eigene politische Anschauung wie etwa Liberalismus, Konservatismus oder Sozialismus, die für sich alleine bereits ein umfassendes Theoriegebilde darstellen. Populismus ist vielmehr eine »dünne Ideologie«, welche nur in Verbindung mit einer anderen Weltanschauung existieren kann.<sup>38</sup> Die jeweilige »Wirtsideoogie« kann dabei sowohl auf der linken als auch der rechten Seite des politischen Spektrums verortet sein.<sup>39</sup>

Der Populismus ist demnach ein Anhängsel, welches die Inhalte der verbundenen Weltanschauung um die Merkmale einer generell feindseligen Haltung gegenüber Institutionen, einer Personalisierung und Moralisierung ergänzt. Dazu kommt noch die Betrachtungsweise, dass das wahre Volk gegenüber den Eliten deshalb im Recht sei, da ersteres über einen in der Praxis geschärften gesunden Menschenverstand verfüge, während letztere einem künstlichen und weltfremden Intellektualismus huldigten.<sup>40</sup>

#### 2.2.3.5.2 Alleinvertretungsanspruch

Jan-Werner Müller vertritt die Auffassung, dass, um als Populist zu gelten, als definierendes Merkmal noch die Auffassung dazukommen müsse, der einzige legitime Vertreter des wahren Volkes und Repräsentant von dessen Willen zu sein.<sup>41</sup>

Die übrigen Aspekte folgen aus dieser Sicht. Einschränkungen in Bezug darauf, wer wirklich zum Volk gehört, haben ihre Ursache darin, dass nur bei einer einigermaßen homogenen Volksgruppe der Ansatz eines gemeinsamen Willens überhaupt feststellbar sein kann. Die Institutionsgegnerschaft be-

35 Vgl. Mudde, S. 543.

36 Vgl. Müller, J., S. 52.

37 Vgl. Mudde, S. 544.

38 Vgl. Priester, Karin: Wesensmerkmale des Populismus, in: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 5–6/2012, S. 3–9 (S. 3).

39 Vgl. Mudde, S. 549.

40 Vgl. Priester, Wesensmerkmale, S. 4.

41 Vgl. Müller, J., S. 129.

ruht etwa im Falle der Opposition darauf, dass eine solche illegitim sein müsse, da sie sich gegen den wahren Willen der Wähler richte.<sup>42</sup>

Nach diesen Kriterien ist die AfD populistisch. Nach ihrem Selbstverständnis steht sie beispielsweise gegen die Institution der »Altparteien« auf. Mit einer speziellen Abneigung gegen Bundeskanzlerin Merkel ist auch ein starker Personalisierungszug zu beobachten. Die starken Polarisierungstendenzen sprechen dafür, dass manche Staatsbürger (z.B. »linksgrüne«) nicht zum eigentlichen Volk gezählt werden.

## 2.3 Populismus und Popularität

### 2.3.1 Definition Popularität

Mit dem Begriff »Popularität« wird ein Zustand beschrieben, in dem bestimmte Personen, Phänomene oder Ideen große Zustimmung und Anerkennung in weiten Teilen der Bevölkerung gefunden haben.

### 2.3.2 Abgrenzungen

In der politischen Alltagssprache kann durch die Variierung eines Wortes der ursprünglich positive Sinngehalt negativ konnotiert werden. So wird beispielsweise eine solide fundamentale Argumentation zu einer negativ zu bewertenden, wenn sie stattdessen als fundamentalistisch bezeichnet wird, d.h. »fundamentalistisch« wird zur Abart von »fundamental«. Ein weiteres Beispiel ist das Verhältnis des positiven oder zumindest wertneutralen »national« zum abartigen »nationalistisch«.

So kann dementsprechend der Populismus als ochlokratische Abart der demokratischen Popularität betrachtet werden.<sup>43</sup>

Damit haben die Positionen populistischer Gruppierungen in der allgemeinen Wahrnehmung einen schlechteren Stand. Populisten zielen darauf ab, durch bestimmtes Handeln Anerkennung und Zustimmung seitens der Bevölkerung erst zu gewinnen und dadurch populär zu werden.

## 3 Zusammenfassung

Es gibt bislang keine in Praxisfällen funktionierende Definition, mit der man jede als populistisch bezeichnete Gruppierung erfassen und gleichzeitig von Nichtpopulisten abgrenzen kann.

Dies gilt insbesondere für historische Organisationen, trifft aber auch für in der Gegenwart aktive als populistisch bezeichnete Parteien zu.

Es könnte beinahe der Eindruck entstehen, dass die meisten Definitionen extra gebildet wurden, um eine bestimmte Gruppierung als populistisch einzustufen.

Am überzeugendsten sind noch jene Populismusdefinitionen, die auf eine polarisierende Wirkung hinweisen und eine Abneigung gegen pluralistische Gesellschaftsformen enthalten.

Offen bleiben muss die Frage, inwieweit diese Polarisierungstendenzen Wirkung oder (insbesondere in Konkordanzdemokratien) Ursache oder Wirkung des sich verschärfenden parteipolitischen Wettbewerbs<sup>44</sup> sind.

## Literaturverzeichnis

### Gedruckte Quellen

Decker, Frank, Populismus und der Gestaltwandel des Parteienwettbewerbs, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 5–6/2012, S. 10–15.

Decker, Frank: Wenn die Populisten kommen, in: Decker, Frank: Wenn die Populisten kommen. Beiträge zum Zustand der Demokratie und des Parteiensystems, Wiesbaden: Springer VS, 2013, S. 13–21.

Görlitz, Axel/Prätorius, Rainer (Hrsg.): Handbuch Politikwissenschaft. Grundlagen – Forschungsstand – Perspektiven, Hamburg: robor, 1987

Greiffenhagen Martin/Greiffenhagen, Sylvia (Hrsg.): Handwörterbuch zur politischen Kultur der Bundesrepublik Deutschland; 2. Auflage, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2002.

Interview mit Schulz, Martin: »Ich bin kein Populist«, in: Der Spiegel Nr. 6/2017, S. 28–33.

Interview mit Seehofer, Horst: »Populist ist kein Schimpfwort«, in: Der Spiegel Nr. 8/2009, S. 25–27

Kowalsky, Wolfgang: Rechtsaußen ...und die verfehlten Strategien der deutschen Linken. Berlin: Ullstein, 1992.

Mudde, Cas: The Populist Zeitgeist, in: Government and Opposition, Vol. 39 No. 4 (2004), S. 541–563.

Müller, Jan-Werner: Was ist Populismus? Ein Essay. Berlin: Suhrkamp, 2016; Bonn: Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung, 2016.

Müller, Markus: Die Christlich-Nationale Bauern- und Landvolkpartei 1928–1933. Düsseldorf: Droste, 2001.

42 Vgl. ebd., S. 130.

43 Vgl. Müller, J., S. 11.

44 Vgl. Decker, Frank, Populismus und der Gestaltwandel des Parteienwettbewerbs, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 5–6/2012, S. 10–15.

Oberreuter, Heinrich: Stimmungsdemokratie: Strömungen im politischen Bewußtsein, Zürich: Edition Interform; Osnabrück: Fromm, 1987.

Oberreuter, Heinrich: Wendezeiten – Zeitgeschichte als Prägekraft, München: Olzog, 2010. Öztürk, Asiye: Editorial, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 5–6/2012, S. 12.

Priester, Karin: Populismus. Historische und aktuelle Erscheinungsformen, Frankfurt/Main, 2007.

Priester, Karin: Wesensmerkmale des Populismus, in: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 5–6 2012, S. 3–9.

Rohrmoser, Günther: Kampf um die Mitte: der Moderne Konservatismus nach dem Scheitern der Ideologien. München: Olzog, 1999.

Schubert, Klaus/Klein, Martina: Das Politlexikon. Begriffe – Fakten – Zusammenhänge, 5. Auflage, Berlin: J. H. W. Dietz Nachf., 2011; Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn: 2011.

Sommer, Gerlinde/Graf von Westphalen, Raban: Staatsbürgerlexikon. Staat, Politik, Recht und Verwaltung in Deutschland und der Europäischen Union, München und Wien: Oldenbourg, 1999.

Stoltenberg, Gerhard: Politische Strömungen im schleswig-holsteinischen Landvolk 1918–1933. Ein Beitrag zur politischen Meinungsbildung in der Weimarer Republik, Düsseldorf: Droste, 1962.

### Internetquellen

Braun, Oliver: Bayerischer Bauernbund (BB), 1895–1933. Online unter URL [https://www.historisches-lexikon-bayerns.de/Lexikon/Bayerischer\\_Bauernbund\\_\(BB\),\\_1895-1933](https://www.historisches-lexikon-bayerns.de/Lexikon/Bayerischer_Bauernbund_(BB),_1895-1933) Stand: 04. 09. 2006; letzter Abruf: 15. 03. 2018.

Grundsatzprogramm der AfD. Online unter [https://www.afd.de/wp-content/uploads/sites/11/018/01/Programm\\_AfD\\_Druck\\_Online\\_190118.pdf](https://www.afd.de/wp-content/uploads/sites/11/018/01/Programm_AfD_Druck_Online_190118.pdf) Letzter Abruf: 15. 03. 2015.

Handbuch freiheitlicher Politik, Online unter [https://www.fpoe.at/fileadmin/user\\_upload/www.fpoe.at/dokumente/2015/Handbuch\\_freiheitlicher\\_Politik\\_WEB.pdf](https://www.fpoe.at/fileadmin/user_upload/www.fpoe.at/dokumente/2015/Handbuch_freiheitlicher_Politik_WEB.pdf) Stand: 2013; letzter Abruf: 15. 03. 2018.

Lackner, Herbert: Der Populismus-Automat. Online unter <http://www.zeit.de/politik/ausland/2017-10/sebastian-kurz-oevp-oesterreich-wahl-populismus> Stand: 16. 10. 2017; letzter Abruf: 15. 03. 2018.

Seehofer: »Populismus darf kein Politikersatz sein«. Online unter <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/csu-seehofer-populismus-darf-kein->

politikersatz sein-14593219.html Stand: 27. 12. 2016; letzter Abruf: 15. 03. 2018.

Tillschneider, Hans Thomas: Volksverdummung. Online unter <https://patriotischeplattform.de/1776/beitraege/volksverdummung/> Stand: 18. 01. 2018; letzter Abruf: 15. 03. 2018.



Paul Delles, geboren am 19. April 1984 in Augsburg, ist Jurist und diplomierter Politologe. Derzeit studiert er für eine Promotion zum Lizentiaten des Kanonischen

Rechts an der LMU München.

# Impressum

VU International Ltd  
President and Director: Prof. Dr. hc Gabriel Rusu

91, Nazju Ellul Str., Gzira  
GZR 1625 Malta  
Company ID C88714  
VAT ID MT 25925324  
Telefon Malta 00356 99 11 73 00

[www.vui.mt](http://www.vui.mt)  
[vsj@vui.mt](mailto:vsj@vui.mt)

Herausgeber: VU International Ltd  
Verantwortlich für den Inhalt: Die Autorinnen und Autoren sind für die von ihnen publizierten Inhalte selbst verantwortlich.  
Redaktion und Gestaltung: Dr. Alex Klubertanz

Diese Zeitschrift enthält möglicherweise Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte die VUI keinen Einfluss hat. Deshalb kann für diese fremden Inhalte keine Gewähr übernommen werden. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden derartige Links umgehend entfernt.