

**Dieter Wiedemann (Herausgeber)**

# **SEIN WAHRES SELBST SEIN**

**Festschrift für Klaus-Dieter Müller**

Umschlag/Porträtmalerei Klaus-Dieter Müller: Maja Hoche, Potsdam

Alle Rechte vorbehalten

Copyright 2011 babelsberg filmverlag Potsdam

Druck: buchwerft.de, Kiel

Printed in germany

ISBN: 978-3-9813432-4-3

## ZITAT

„In was für einer Welt leben wir? Vieles ist unverständlich geworden, fremde Mächte bedrohen 'die Arbeit', die früher so konkret war, sichtbare Produkte und Ergebnisse ablieferte und die Leistung und den Lohn in einen Zusammenhang stellte. Aber das 'normale' Verständnis von Arbeit löst sich auf. Das sogenannte Normalarbeitsverhältnis befindet sich in seiner historischen Defensive. Es wird immer deutlicher, dass eine Individualisierung und Entstandardisierung in Form einer neuen Selbstständigkeit Raum greift, die eine Neufassung der Rahmenbedingungen voraussetzt. Die Organisationsstrukturen werden verschlankt und verkleinert, Hierarchien werden abgebaut, man konzentriert sich auf Kernkompetenzen und lagert Funktionen aus und baut stattdessen Netzwerkstrukturen auf und intensiviert die horizontale Kommunikation. Für immer Menschen bedeutet das eine Neuerfindung des 'Selbst' in einer immer komplizierter werdenden Welt. Selbst in dieser Welt stehen und für sein eigenes Handeln Verantwortung übernehmen, selbstständig leben. Das 'Selbst' hat Einzug gehalten in die Debatte um die Zukunft der Gesellschaft.“

Klaus-Dieter Müller in: Klaus-Dieter Müller, Wolfgang Flieger, Jörn Krug  
Beratung und Coaching in der Kreativwirtschaft, Kohlhammer, Stuttgart  
2011

Konfuzius

Sein wahres Selbst sein

Es kommt nicht darauf an, was man lernt; aber wenn man etwas lernt, darf man nicht davon ablassen, bevor man es völlig beherrscht. Es kommt nicht darauf an, was man untersucht; aber wenn man etwas untersucht, darf man nicht ruhen, bis man es gründlich verstanden hat. Es kommt nicht darauf an, was man zu erwägen sucht; aber wenn man etwas zu erwägen sucht, darf man nicht ruhen, bis man gefunden hat, was man gesucht hat. Es kommt nicht darauf an, was man zu sichten versucht; aber wenn man etwas zu sichten versucht, darf man nicht ruhen, bis es klar und genau geordnet ist. Es kommt nicht darauf an, was man durchzuführen versucht; aber wenn man etwas durchzuführen versucht, darf man nicht ruhen, bis man es gründlich und gut getan hat.

Lebensmotto KDM

An beiden Enden brennt die Kerze meines Lebens,  
und bis zum Morgengrauen reicht sie nicht.

Weint nicht, ihr Freunde.

Frohlocket nicht, ihr Feinde.

Sie gibt ein wunderbares Licht.

Jean Paul

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort des Herausgebers Dieter Wiedemann .....	9
Gedanken zu Selbstständigkeit und Emanzipation	
Gelebte Selbstständigkeit in sozialer Verantwortung Werk und Wirken des Klaus-Dieter Müller Gerald Goecke .....	11
KDM – Selbstständigkeit ist Vielfalt Götz D. Dietsche .....	16
Der selbstständige Nachbar Dieter Hanel .....	20
KDM – das soziale Wesen Margarete und Maximilian Mehdorn .....	23
Wenn Gründer 60 werden – oder: Selbstständig auch im Alter Dieter Wiedemann .....	26
Betrachtungen eines Unselbstständigen Uwe Thomas .....	30
Die Idee und der Tod Gerhard Blechinger .....	35
Selbstständigkeit - Souveränität Heiner Mühlmann .....	38
Freiheit, die ich meine und die mein Herz begehrt Bernd Merz .....	42
Verantwortung und „Das Selbst“ Horst Siegemund .....	45
Selbstständigkeit im Denken und Handeln als Lebensmaxime Oskar Prinz von Preußen .....	49
Verliebt in Kairos Wolfgang Flieger .....	51
Von Unternehmertum und Geselligkeit Jörn Krug .....	56
Überall und jeder ist der Mittelpunkt der Welt Ulrich Ruh .....	60

Unternehmerische Selbstständigkeit – Wunsch und Wirklichkeit Wolf-Rüdiger Janzen .....	63
Selber machen oder bleiben lassen – das ist hier die Frage Liv Kirsten Jacobsen.....	66
iAm Christiane Hütter.....	69
Kurzpredigt zum Thema: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt. Ferdinand Ohms.....	74
Sail Your Own Ship Thomas Langhanki .....	76
Komm, wir machen eine Firma auf! Die Geschichte zweier Freunde, die auszogen, Unternehmer zu werden. Ginetta Fassio/Christian Simon .....	79
Selbstständigkeit 60.0 Bernhard von Schubert .....	82
Über Selbständigkeit und den Umgang mit Erfolg und Misserfolg Klaus Haller .....	85
Das selbst Stehen Christoph Hilger .....	87
Über das ständige Selbst – oder – Chancen und Risiken der Nutzung von Freiräumen in unserer Medienlandschaft Dietmar Otto .....	89
Was heißt und zu welchem Ende betreiben wir kulturelle Bildung? Norbert Aust .....	94
Die selbständigen Kreativen: ein Modell für zukünftiges Arbeiten? Herbert Grüner .....	96
Die Kunst als Kulturschaffender ein Unternehmern zu sein Elmar D. Konrad.....	100
Die Förderung von Unternehmertum und Gründergeist beginnt in den Schulen Bernd Rohwer .....	105
Gestaltungsebenen für ein Hochschulmanagement im Jahr 2011: Institutionelle Rahmenbedingungen für die Förderung von Gründungsverhalten Dieter Wagner und Enrico Sass .....	107
Das Glück hilft den Tapferen – Blicke aus der Gründungsförderung Christoph Diensberg .....	113

Selbstständigkeit als Überforderung - Burnout hinter sich lassen	
Ulrike Feld .....	118
Wie bewege ich ein ganzes Land? Ist Motivation (auch für mehr Selbstständigkeit) durch Kampagnen beeinflussbar?	
Lars-Christian Cords .....	123
Sinfonietta	
Kedarnath Awati .....	127
KDM wird 60 – Der Film zum Event	
Joachim Puls .....	127





## **Vorwort des Herausgebers**

### **Dieter Wiedemann**

Dieser Band erscheint zum 60. Geburtstag von Klaus-Dieter Müller. KDM hat in seinem bisherigen Leben weder eine Partei noch eine Hochschule gegründet, dafür aber viele Firmen, Vereine und seine eigene Stiftung zur Förderung des Nachwuchses in den Medienberufen und der Kunst. Er hat ein Haus gebaut, Bäume gepflanzt, (nachweisbar) ein Kind gezeugt, Bücher geschrieben, war Politiker und denkt bis heute politisch und ist nicht zuletzt Maler und Hochschullehrer.

Sein Leben ist geprägt durch den Begriff und den Zustand der Selbstständigkeit. Wir kennen ihn alle als selbstständig – bisweilen eigenwillig – denkenden Menschen, der bis auf wenige Monate nie angestellt oder beamtet war. „Lieber Dienste freiwillig leisten, als Anordnungen erfüllen.“ In seiner politischen Arbeit ging es mehr als 25 Jahre um die Selbstständigen in der SPD. Als Landesvorsitzender dieser Arbeitsgemeinschaft in der SPD Schleswig-Holstein oder auch 11 Jahre als stv. Bundesvorsitzender ging es ihm immer um die Freiberufler und Unternehmer in unserer Gesellschaft. Während seiner Zeit als Abgeordneter im Schleswig-Holsteinischen Landtag war er folgerichtig als Wirtschafts- und Technologiepolitiker tätig. Zehn Jahre lang war er Vollversammlungsmitglied der IHK zu Kiel. Im Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung ist er seit über 13 Jahren tätig, bis vor wenigen Wochen leitete er den Managerkreis Nord-Ostdeutschland.

An der HFF in Potsdam hat er in den letzten Jahren das IBF Institut Berufsforschung und Unternehmensplanung Medien aufgebaut und zu einem anerkannten Gründungszentrum für die Kreativwirtschaft über die Region hinaus bekannt gemacht. Hier gilt es, Studierende und Absolventen der Film- und Kunsthochschulen auf das Berufsleben vorzubereiten und die meisten von ihnen fachkundig in die Selbstständigkeit zu begleiten. Zwei Drittel aller Absolventen in den Kreativberufen werden nach ihrem Abschluss als Freiberufler oder Unternehmer arbeiten. Alle Brandenburger Hochschulen und Universitäten haben KDM vor einem Jahr zum Vorsitzenden des landesweiten Instituts für Existenzgründung und Mittelstandförderung gewählt.

Seine Malerei ist Spiegelbild seiner unbändigen Kreativität in Selbstständigkeit.

Als ich vor einigen Monaten Persönlichkeiten ansprach, von denen ich weiß, dass sie KDM lange begleitet haben, oder ihn jetzt aktuell bei seiner Arbeit in Potsdam und Berlin tatkräftig unterstützen, um sie zu bitten, das Thema „Selbstständigkeit“ in all seinen möglichen Facetten in kurzen Essays, Be-

richten und Geschichten auf 2-4 Seiten für eine Festschrift zu seinem 60. Geburtstag zu behandeln, konnte ich nur ahnen, welche Vielfalt an Gedanken und Werken entstehen würde. In diesem Band werden 35 Beiträge, die sich mit dem Jubilar und/oder dem Thema „Selbstständigkeit“ auseinandersetzen, veröffentlicht, darunter auch einige wenige Seiten der „Sinfonietta“, die unser Kollege Kedarnath Awati, früher Filmdekan am FTII Film and Television Institute of India, der HFF-Partnerhochschule in Indien, jetzt Rektor an Indiens renommiertes Musikhochschule, der Delhi School of Music, für unseren Jubilar komponiert und ihm gewidmet hat. Kedarnath Awati gilt als einer der bedeutendsten Filmmusikkomponisten Indiens. Die CD wird zum Jahresende folgen. Last but not least soll der vom Münchener Dokumentarfilmer Joachim Puls produzierte Film zum Event „KDM wird 60“ hervorgehoben werden. Wer weiß, was es bedeutet, einen mehr als 30 Minuten langen Dokumentarfilm zu drehen, dem ist bewusst, welche große Geste sich hinter einem solchen Geschenk verbirgt. Die DVD befindet sich im Anhang auf der Innenseite des hinteren Umschlags. Den Autoren gebührt mein herzlicher Dank.

Allen, die unseren Jubilar kennen und schätzen, aber auch denen, die sich mit dem Selbst in all seinen Facetten auseinandersetzen möchten, empfehle ich diesen Band zur Lektüre.

Potsdam, im Juni 2011

Dieter Wiedemann

## **Gelebte Selbstständigkeit in sozialer Verantwortung**

### **Werk und Wirken des Klaus-Dieter Müller**

#### **Gerald Goecke**

Dem großen Spektrum seiner kreativen Kräfte entsprechend, gibt es unzählige Möglichkeiten, sich dem Werk und Wirken des Jubilars zu nähern und es gebührend zu würdigen. Dennoch lässt sich eines vor die gedankliche Klammer setzen, das sein Leben und seine Lehre prägt:

Eine gegenüber der Gesellschaft verantwortliche und gegenüber sich selbst verantwortbare Selbstständigkeit - als solche von dem Jubilar allenthalben proklamiert und persönlich vorgelebt.

Wer selbstständig denkt, handelt und seinem eigenen Gefühl vertraut, macht es sich und seinem Umfeld nicht immer leicht. Der Jubilar ist menschlich und akademisch ein Vorbild darin, gerade dazu zu ermutigen: sich nicht allein um einer Anerkennung - durch wen auch immer - willen oder vermeintlicher Karrierechancen wegen an fremden und damit zur eigenen Entfremdung führenden Vorgaben oder gar Zielen auszurichten. Gezüchtetes verachtet er - in jedweder denkbaren Erscheinungs- und Erleidensform. Ohne das Potenzial der Eigenarten erstarrt die Gemeinschaft. Sein Credo aber auch: ohne die Gemeinschaft verliert die Eigenart ihren Charakter.

So viel zum Multiplikator vor der metaphorischen Klammer. Der Verfasser befindet sich nunmehr in der Not, eine Auswahl unter den (um im Bild zu bleiben:) klammerfüllenden Elementen zu treffen, die Werk und Wirken des Jubilars tragen und bestimmen - nicht zu vergessen seine Wirkung auf diejenigen, die in sein Magnetfeld treten.

Als Weg aus dieser Not und zur Orientierung zunächst einige Daten und Stationen seines Lebensweges:

Geboren am 20.06.1951 in Neumünster (Holstein). Er ist Vater einer Tochter und Opa (sic!, denn es berührt sein Herz, so und als solcher von ihr - aber bitte nur von ihr - gerufen, herbeigesehnt, geliebt zu werden) einer Enkeltochter. Wer ihn im Zusammensein mit seiner Enkelin erlebt, bekommt eine Ahnung von der Empfindsamkeit des Jubilars, auf die noch einzugehen sein wird.

Zurück zu den Daten:

1971 legt der Jubilar an der Immanuel-Kant-Schule in Neumünster sein Abitur ab und erwirbt die Allgemeine Hochschulreife. Es folgen ein Jurastudium und später das Studium der Politischen Wissenschaft an der Universität Hamburg, welches er als Diplom-Politologe abschließt.

Mit 18 Jahren - dem Vernehmen nach auch aus Familientradition - tritt er in die SPD ein. Diese Partei war und ist ihm politische Heimat im besten Sinne. Sie hat ihm Felder geboten, die er beackern konnte und erfolgreich beackert hat, die allerdings zuweilen gegen vermeintliche Gebietsansprüche einiger Genossen zu verteidigen waren. Er ist von 1996 bis 2005 Mitglied des Schleswig-Holsteinischen Landtags für die SPD als direkt gewählter Abgeordneter im Wahlkreis Kiel-Südwest, stellvertretender Vorsitzender des Wirtschaftsausschusses des Landtages und Stiftungsrat der Technologiestiftung Schleswig-Holstein. Der Jubilar unterstützte und beeinflusste über mehr als drei Jahrzehnte in der SPD eine Politik für kleine und mittlere Unternehmen, nicht nur als Landtagsabgeordneter sondern auch als Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft „Selbständige in der SPD“ oder aktuell als Vorstandsmitglied und Mitglied des Steering-Komitees des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung. Damit ist er sich und der SPD treu geblieben, will heißen, er hat sich erfolgreich für eine von Solidarität getragene Selbstständigkeit eingesetzt. Dabei stand er als direkt gewählter Landtagsabgeordneter seinen Parteigenossen und seinen Wählern menschlich als Ansprechpartner, Unterstützer und Betreuender näher als die meisten „Hauptberuflichen“ unter den Politikern.

1988 war der Jubilar Gründungsgesellschafter der a+m mediengruppe in Kiel, zu der Gesellschaften für technische Dienstleistungen und Redaktionsgesellschaften im Bereich TV-Produktionen gehören. Damit ist eines seiner Betätigungsfelder markiert, auf welchem er aktuell als Geschäftsführer der DMD Deutsche Mediendienst GmbH, Berlin, und der IBF Medien GmbH, Potsdam, aktiv ist. Als Beleg für den Bezug zur Praxis und die Solidität mag der Hinweis auf seine Ausbilderberechtigung für die Ausbildungsberufe Kaufmann/Kauffrau für Bürokommunikation und Kaufmann/Kauffrau für Marketingkommunikation dienen. 2009 erhielt der Jubilar die Zertifizierung als Bildungsmanager vom TÜV Rheinland. In der Dekade von 1999 bis 2009 war er Mitglied der Vollversammlung der Industrie- und Handelskammer zu Kiel.

Zum Innehalten zwischendurch sei auf die 1995 erfolgte Gründung der Klaus-Dieter Müller Stiftung zur Förderung des Nachwuchses in Kunst und Medien hingewiesen. Auf die Kunst im Leben des Jubilars, insbesondere auf seine Malerei, wird noch einzugehen sein. Die 1995 gegründete Stiftung

symbolisiert die soziale Eingebundenheit der Selbstständigkeit und der unternehmerischen Aktivitäten des Jubilars.

Weitere Stationen:

Seit November 2003 lehrt der Jubilar als Professor „Medien- und Innovationsmanagement“ (Selbstständig in den Medien) an Deutschlands ältester und modernster Filmhochschule, der HFF Hochschule für Film und Fernsehen „Konrad Wolf“ Potsdam-Babelsberg, der Kunsthochschule des Landes Brandenburg.

2005 promoviert der Jubilar und erhält von der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg den Titel eines Doktors der Philosophie verliehen.

Seit Mai 2006 ist er Vorsitzender des Vorstandes und Wissenschaftlicher Leiter des Instituts Berufsforschung und Unternehmensplanung Medien e.V. (IBF) an der Hochschule für Film und Fernsehen „Konrad Wolf“ Potsdam-Babelsberg. Das IBF ist Träger des Gründer/innen-Zentrums für die Kreativwirtschaft MEDIA EXIST. Das Gründungszentrum MEDIA EXIST wurde 2009 von der EU-Kommission mit dem Prädikat „best practise“ ausgezeichnet. Das IBF ist seit März 2010 auch Projektträger des Landesförderprogramms „Innovationen brauchen Mut“ für die Begleitung der Gründungen, die im Lande Brandenburg nicht aus Hochschulen heraus stattfinden.

Seit 2009 übt der Jubilar auch den Vorsitz des BIEM Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandförderung e.V. aus. Das BIEM ist ein gemeinsames Institut der neun Brandenburger Hochschulen und Universitäten und der Zukunftsagentur Brandenburg.

Last but not least ist er Vorsitzender der Freundesgesellschaft der Hochschule für Film und Fernsehen „Konrad Wolf“ Potsdam-Babelsberg, der Alumni-Gesellschaft der HFF.

Der seit vielen Jahren als Medienunternehmer und Medienpolitiker engagierte Jubilar hat es sich zur Aufgabe gemacht, junge hochbegabte Kreative auf ihrem Weg in das Berufsleben als Künstlerin und Künstler nicht alleine und damit nicht zum Spielball der Mächte oder besser: Mächtigen werden zu lassen. Immer vielfältigere mediale Anwendungsbereiche und Verbreitungstechnologien, ein stetig wachsender Wettbewerb in der Medienbranche und ein hoher Rationalisierungsdruck bei Sendern und Produktionsunternehmen haben maßgebliche Auswirkungen auf die Berufsperspektiven. Wachsende

Erwartungen an Flexibilität und Mobilität und ein sehr hohes Maß an Selbstständigkeit rücken mehr und mehr in das Zentrum der Berufsplanung. Hier liegt der Schwerpunkt des Jubilars in Wissenschaft, Lehre und Beratung.

Die Beschreibung des Wirkens des Jubilars bis hierhin könnte vielleicht einer Chronistenpflicht genügen. Seiner Aura und den Quellen seiner Schaffenskraft, den prägenden Elementen seiner Persönlichkeit wird man damit nicht auf die Spur kommen. Dies soll nachgeholt werden. Begeben wir uns also auf eine

Spurensuche:

Eine Spur führt in die Kirche. Dies nicht nur deswegen, weil der Jubilar seit 2008 auch ehrenamtlicher Vorstand der Stiftung „Christliche Werte leben“ in Berlin ist, einer gemeinnützigen und ökumenischen Stiftung, deren Anliegen es ist, mit öffentlich wirksamen Angeboten - auf durchaus unterhaltsame Weise - über christliche Werte und ihre Orientierungskraft zu informieren.

Sein Glaube ist als Kraftquelle im Leben des Jubilars auszumachen. Er bekennt sich zu den christlichen Werten und macht keinen Hehl aus seiner tiefen Verachtung gegenüber denjenigen, die das Bedürfnis der Menschen, auf in den einzelnen Kulturen unterschiedlich gepflasterten Pfaden zu Gott zu finden, instrumentalisieren, um irdische Macht und Herrschaft auszuüben.

Die christliche Kirche ist für ihn die Gemeinschaft, die sich sorgt, dass die Würde jedes Menschen respektiert, die Schwachen vor den Starken geschützt werden und auf dieser Welt nicht die unter manch' schillerndem und verführerischem Deckmantel sich entfaltenden zerstörerischen Kräfte siegen.

Zum Glauben als Kraftquelle: Man spürt, dass der Jubilar sich von Gott getragen („von guten Mächten wunderbar geborgen“) und angenommen fühlt. Dieses Grundvertrauen ist die Basis für sein starkes Selbstvertrauen, das es ihm ermöglicht, sämtliche Talente und Fähigkeiten zur vollen Entfaltung zu bringen.

Dies führt zur nächsten Spur, dem Magnetfeld:

Wo immer der Jubilar körperlich präsent ist, entfaltet er auf jeden in seiner (nicht nur näheren) Umgebung eine Wirkung. Die Intensität des Magnetfeldes, das ihn umgibt, kann und will er selbst kaum beeinflussen. Je nach eigener Polung werden die Menschen in seiner Nähe davon angezogen oder (um auch hier im Bild zu bleiben:) abgestoßen. Letzteres kommt höchst sel-

ten vor und ficht den Jubilar nicht wirklich an, denn eines möchte er auf keinen Fall sein: „everybody’s darling“.

Die allermeisten aber sind seiner Anziehungskraft ausgesetzt. Wer es gut mit sich meint, sollte sich dem hingeben und etwas von seinen Kräften auf sich übertragen lassen.

Eine weitere Spur führt zur Malerei.

Der Jubilar liebt die deutliche Sprache, zuweilen in einer Heftigkeit, die auf Seiten des derart Angesprochenen zur vorübergehenden Schreckstarre führen kann. Von solchen eruptiven Ausbrüchen könnte man auf mangelnde Empfindsamkeit des Jubilars schließen.

Abgesehen davon, dass dieser Eindruck immer und sofort widerlegt wird, sobald es um wirklich Persönliches oder gar um eine wie auch immer geartete Not geht, legt das Werk des Jubilars als Maler Zeugnis ab von der Weite seiner Gefühlswelt, seiner Sensibilität, seiner Fähigkeit, alle Höhen und Tiefen des Seelenlebens zu erfassen und unseren Sinnen nahezubringen.

Wer seine Bilder betrachtet und auf sich wirken lässt, bekommt eine Ahnung von den Kräften, die das beschriebene Magnetfeld des Jubilars speisen. Obwohl er ein Mann des Wortes ist, bietet ihm das Malen die Möglichkeit, Gefühle auszudrücken, für deren Beschreibung die Sprache als Ventil versagt. Dies gilt sicherlich auch und gerade für das von ihm gemalte Portrait seiner Mutter.

Dies löst bei dem Verfasser eine spontane Assoziation aus, die in Parenthese gestattet sei: nach dem frühen Tod des Vaters umgibt ihn vornehmlich Weibliches: neben dem Familiären (Mutter, Tochter, Enkelin, liebende Gefährtin) eben auch **die** SPD, **die** Medienwirtschaft, **die** Hochschule und nicht zuletzt **die** Kirche. Gegenüber allen empfindet er eine spezielle Dankbarkeit für die Nahrung von Körper und Seele. Daraus ist eine Treue erwachsen, die durch kein Ärgernis erschüttert werden kann.

Zurück und abschließend zur Malerei:

Auch hier ist der Jubilar keinem klassischen Stil, keiner Schule und keinem Trend gefolgt. Nichts ist authentischer als seine Bilder.

Letzte Spur: Der Fundus des Lebens

Der Jubilar ist ein erfolgreicher und bei seinen Studenten besonders beliebter akademischer Lehrer und ein hervorragender Berater und Begleiter auf dem Weg in die eigene Selbstständigkeit in der Medienbranche.

Das Wirken des Jubilars ist deswegen so erfolgreich, weil er sich nicht nur mit Verstand sondern auch mit Leib und Seele seinen Aufgaben verschreibt. Weil er elitären akademischen Dünkel verabscheut. Weil er die Studenten teilhaben lässt an seinen eigenen Lebenserfahrungen als Medienunternehmer und Medienpolitiker. Weil er etwas davon weiß und dieses Wissen weitergeben kann, worin Niederlagen ihre Ursachen haben und wie man sie bewältigt. Weil er Mut macht, eigene Stärken zu entdecken und zu leben, aber vor schwärmerischen Blicken in den Himmel über der Selbstständigkeit warnt, wo auf dem Boden die Fallen unseres Wirtschaftslebens ausgelegt sind.

Wir wünschen ihm und uns allen, dass dieser Fundus noch viele Jahre angefüllt wird und der Jubilar uns weiterhin auf seine Art daran teilhaben lässt.

## **KDM – Selbstständigkeit ist Vielfalt**

### **Götz D. Dietsche**

Professor Dr. Klaus-Dieter Müller, den wir liebevoll „KDM“ nennen, ist prägnantes Vorbild für viele. Er wird zu Recht vielseitig in dieser Festschrift von Bewunderern und Freunden gewürdigt.

Herausgestellt werden soll die Facette der Selbstständigkeit in der Persönlichkeit von Klaus-Dieter Müller. Eine wohl überlegte Vorgabe von Prof. Wiedemann als Initiator dieser Festschrift. Selbstständigkeit im Denken und im Handeln wird in allen gesellschaftlichen Bereichen immer rarer, besonders erschreckend gerade bei uns im politischen Bereich und in der Wirtschaft. Wer vorankommen will, passt sich an. KDM zeigt, dass es auch absolut anders geht.

Selbstständigkeit setzt zunächst einmal scharfen, analytischen Verstand voraus. Um ein klares Wertebild zu entwickeln und darin Menschen, Fakten, Relationen einzubinden. Ideen zu entwickeln. Nicht notgedrungen eigene. Aber fremde nicht epigonal, sondern offen und eindeutig im eigenen Programm platziert. Die Ergebnisse prioritär konsequent umgesetzt. KDM praktiziert dies alles bewundernswert und beispielhaft.



KDM ist eine auffällige Erscheinung. Auf den ersten Blick ist er ein imposanter, robuster, fröhlicher, freundlicher Typ. Hinter der gern gezeigten Schale verbirgt sich der hoch sensible, liebebedürftige Mensch, der seine Verletzlichkeit mit großem Geschick verbirgt.

„Ich liebe die Menschen!“ ist ein Schlüsselsatz von KDM. Sehr kennzeichnend für ihn ist der Clown/der Narr eine Lieblingsfigur. Heraldisch könnte er das Stammbaum-Signum sein. Der Clown: Menschen um sich scharen, Freude machen, die Wahrheit sagen dürfen und doch Beifall genießen, liebenswert, die Seele scheint durch, bleibt letztlich aber verborgen.

KDM genießt gern. Die volle Bandbreite des Lebens. Er ist neugierig. Einfaches hakt er schnell ab. Aber Kompliziertes, Außergewöhnliches, echt Herausforderndes greift er auf und setzt es zielstrebig um. Wenn er uns überrascht, blitzt Stolz und ein wenig Schalk in seinen Augen auf.

Klar, dass KDM profiliertes homo politicus ist. Den Sozialdemokraten eng verbunden: sozial, gerecht, freiheitlich, auch als scharf mahnendes Gewissen.

1995 beschloss KDM, sich im Kieler Landtag zu erproben. Gegen prominente Parteimitglieder setzte er sich als Kandidat durch, wurde mit überwältigender Mehrheit direkt gewählt und danach mit dem zweitbesten Landesergebnis wieder gewählt.

Im Genossenkreis war er ein markiger Vertreter, erfolgreicher Unternehmer, fuhr auch gerne mal (provokant) mit dem dicken Mercedes vor. Verleugnete aber niemals seine politischen Tugenden. Eine besonders auffallende Eigenschaft von KDM trat in dieser Zeit deutlich hervor: Als unabhängiger Schnelldenker kann er sehr geistreich, scharf und treffsicher spitz formulieren, bei Freund und Feind. Macht aus seiner Meinung keinen Hehl. Aber er schafft dies so, dass er bei aller Direktheit nie verletzt. Wie der Clown: Er darf die Wahrheit sagen, keiner nimmt's übel. Man akzeptiert, Widerrede hat ohnehin wenig Chancen. Eine ganz seltene Gabe. So fiel KDM im Landtag sofort auf, machte durchaus seine Politik und genoss Respekt von allen Seiten. Seine Fraktion machte ihn zum Sprecher für die Bereiche Wirtschaft, Verkehr und Technologie.

Er selbst strebte nie Parteikarriere an oder schlug entsprechende Angebote aus. Ehrenamtlicher Tätigkeit verweigerte er sich allerdings nicht. So leitete er beispielsweise bei der Friedrich-Ebert-Stiftung lange Jahre den Manager-

kreis Nordostdeutschland und vertrat hier mit Nachdruck seine Philosophie des aktiven Unternehmertums mit humanistischem Hintergrund.

Meine feste und vielfach bestätigte Meinung, dass, nur wer gern isst und was von Essen und Trinken versteht, auch herausragende Facharbeit leisten kann, wird von KDM lustvoll positiv illustriert. Seine Augen leuchteten nicht, wenn er erzählte, wer bei ihm Zuhause in Strande zum Essen war, etwa Bundesminister, die damalige Ministerpräsidentin, Kabinettsmitglieder, Landtagskollegen oder Repräsentanten von Medien, Wirtschaft und Kultur. Seine Augen leuchteten, wenn er erzählte, was es zu Essen gab, selbst gekocht in der professionell eingerichteten Küche. Darunter natürlich der tagesfrisch in der Ostsee gefangene Fisch, aber auch anständig Fleisch wie Salzwiesenlamm von der Westküste.

Es ist selbstverständlich bei KDM, dass er nicht stur nach Rezept kocht, sondern seiner Phantasie freien Lauf lässt, eigenwillige Kreationen stolz präsentiert und gern mit Gleichgesinnten darüber diskutiert. In guten Restaurants muss der Koch, auch wenn nicht ohnehin schon befreundet, seine Geheimnisse preisgeben. KDM's Rezepte sind klar, aber möglichst mit besonderem Kick. Dabei darf es ruhig auch deftig sein, etwa knackig-krustiger Schweinebraten mit einer Sauce von Guinness, Nelken, einem Hauch Zimt und Backpflaumen. Gern auch Bratkartoffeln. Oder: „Labskaus will meine Umgebung nur von mir.“ Übrigens: Wenn einer sagt, er könne nichts kochen außer Bratkartoffeln, dann weiß man, dass er auch davon nichts versteht. Bratkartoffeln sind ein Gericht, das den kleinsten Fehler nicht verzeiht, wenn's optimal schmecken soll wie bei KDM. Seine Freude als profilierter und charmanter Gastgeber ist ein wichtiger Wesenszug.

Einen guten Hinweis auf das positive Verhältnis von KDM zu den Mitmenschen gibt seine Hinwendung zum Schaustellergewerbe. Es ist ein ganz eigenes Völkchen. Durch Tradition wie durch immer neue Erfahrungen geformt, verlässlich, gewitzt, nicht abgehoben, geradeaus, dem Praktischen verbunden, keine nutzlosen Theoretiker. Seelenverwandte. Schon früh während des Studiums wurde KDM von der Kieler Schaustellerlegende Arnold Jipp in den Verband als ehrenamtlicher Landesgeschäftsführer geholt und ist seit mehr als 20 Jahren „Vorsitzender des Gewerbe- Rechts- und Europauschusses des Bundesverbandes Deutscher Schausteller und Marktkaufleute“!

„Lebenslauf

An lichten Nabelschnüren aus dem Paradies geworfen.  
Von Menschenmalern väterlich zurecht gebildet.  
Von Heldenbauern weich geklopft.  
Krawattenkörper lautlos stöhnen.  
Wenn rote Wellen Kronen tragen.  
Das Sein verliert im Lauf die schrillen Töne.  
Über Narben immer wieder Brücken schlagen.  
Beginnt das Werfen scheuer Blicke in die Leere.  
An Nabelschnüren hochgezogen sanfte Rückkehr träumen.  
Im Dunkeln bunte Farben glauben.  
Auf ihren Koffern sitzt die Seele.  
Im Fadenkreuz von Golgatha.  
Das Leiden Christi als Erlösung?“

Auch das ist unser KDM - als Schriftsteller!

Bei der weit gefächerten Kreativität von KDM wäre es erstaunlich, würde er nicht auch in der bildenden Kunst eigene Akzente setzen. KDM malt schon lange, forciert öffentliche Auftritte aber nicht. Sie ergeben sich meist durch Freunde. Wie etwa die Ausstellung 2003/2004 zum 40-jährigen Bestehen der Goetheinstitute in Asien im Deutschen Kulturzentrum Taipei / Taiwan zusammen mit Peter Nagel, Bernhard Schwichtenberg, Cora Korte und Johannes J. Dittloff. Oder in Budapest inzwischen regelmäßig in Freundschaft mit dem ungarischen Nationalpreisträger Imre Keri. Zuletzt in Balatonfüred am Plattensee. Sehr ausgewählte, feine Präsentationen in der Bundesrepublik.

Die Beschäftigung mit Kunst, hier erfolgreich mit der eigenen Malerei, ist ein sehr intimer Bereich von KDM. Ein Ventil für wohlthuende Gefühle. Emotionen können unbeeinflusst, unzensiert an die Oberfläche kommen. Kunst ist der spezifischste Bereich, in dem nur eigenständiges Denken, Handeln und Fühlen Bestand hat, das Plagiat fällt schonungslos durch. So ist KDM in Kunstschulen – wie es beliebt ist – schwer einzuordnen. Technisch malt er mit Acrylfarben, gestisch heftig, überschwänglich bis eruptiv, im Motiv teils reduziert. Seine Abstraktion hat Konkretes als Grundlage, im Vordergrund sind aktuell zunehmend Portraits. Bei KDM stehen eben immer und überall wieder die Menschen als selbstständige Persönlichkeiten im Mittelpunkt.

Die Farbpalette ist sparsam. Schwarz, ein wenig rot, gelb, blau. Klare Farben, kaum Zwischentöne. Auch mit seiner Kunst seziert er nicht brutal, er arbeitet achtungsvoll das Wesentliche heraus (z.B. Portrait seiner Mutter und das von Napoleon). Er beutet niemanden aus. So ist auch in der Malerei von KDM seine Persönlichkeit eigenständig und signifikant angelegt. Nur mehr Muße für seine Kunst sei ihm (und uns) gegönnt.

Über den Jubilar könnte viel mehr geschrieben werden. Hier waren nur einige Blitzlichter möglich. „Ich war immer selbstständig, nie zu abhängig.“, betont er stolz (im Sinne des Leitbildes dieser Festschrift).

Prof. Dr. Klaus-Dieter Müller ist ein rundum herausragender, liebenswerter Mensch. Ein Dampfkessel an Ideen, Gefühlen, scharfzüngigen Reaktionen. Wir dürfen weiter viel von ihm erwarten und freuen uns mit den besten Wünschen darauf.

## **Der selbstständige Nachbar**

### **Dieter Hanel**

Es liegt nahe, dass der Verfasser, über einen Zeitraum von 12 Jahren Nachbar des Jubilars „in angrenzenden Gebäuden“ in Strande bei Kiel, sich in diesem Beitrag für die Festschrift der Thematik „Selbstständigkeit und Nachbarschaft“ annimmt. Es soll sich jedoch hier nicht um einen wissenschaftlichen Diskurs zu einer rechtlichen oder sozialen Thematik, nicht das Nachbarrecht und das selbstständige Handeln des Eigentümers und die Probleme des Einwirkens auf den Nachbarn erörtert werden, sondern um eine rein zwischenmenschliche Betrachtungsweise handeln, die der Jubilar dem Verfasser gegenüber oft als „Lebensqualität“ bezeichnet hat.

Da es sich bei diesem Manuskript also nicht um die Erlangung eines wissenschaftlichen Grades geht, soll nicht verschwiegen werden, dass der Verfasser den Verlockungen unterlegen ist, sich der Thematik googelnd anzunähern. Dabei wurde jedoch schnell deutlich, welche Irrwege sich dabei gerade im Hinblick auf die ausgeprägte Persönlichkeit des Jubilars auftun können.

Denn zahlreiche Einträge, insbesondere von Hausbesitzer- und Mieterverbänden widmen sich der Thematik des Argwohns und des Vorurteils gegenüber dem neuen Nachbarn, den Konflikten, die sich durch Haustiere, Lärm oder spielende Kinder ergeben. So erfährt der Verfasser aus einer wissen-

schaftlichen Untersuchung, dass fast die Hälfte der Bürger kaum Kontakt und jeder Fünfte kein gutes Verhältnis zum Nachbarn hat.

Als Klaus-Dieter Müller 1994 als Alleinstehender in das Nachbarhaus einzog, eilte ihm ein Ruf über seinen Lebensstil voraus, den er sicherlich auch in hohem Maße selbst kolportiert hatte, der aber der Realität über die Jahre als Nachbar kaum standhielt. Das große, von hohen Bäumen abgeschirmte Haus gab ihm die Freiheit in Selbstbestimmung privat ein eher zurückgezogenes, ein von starker Arbeit geprägtes, freizeitzehrendes und golfabstinentes Leben als selbstständiger Unternehmer, als unabhängiger Politiker, freier Kunstschaffender und Schriftsteller, geprägt von religiöser Einstellung, zu führen.

Aber es gab auch die andere, schillernde Seite, die wir schnell kennenlernen sollten. Am 22. April 1994 war er erstmals bei uns zu Gast und gab zugleich ein Zeugnis seines enormen Stehvermögens ab. „H. Müller kommt (...) erstmals zu Besuch. Ein angenehmer Nachbar. Wir feiern in gelockerter Atmosphäre bis halb fünf“, so ist es in meiner ersten Tagebuchaufzeichnung über ihn dokumentiert. Geselliges Zusammenkommen gab es auch bei ihm stets zu zahlreichen Anlässen. Manche fanden, wie das traditionelle Spargelessen, ihren Niederschlag in der Presse, sorgten für politische Turbulenzen. DIE ZEIT betitelte ihn vor Jahren als „Berlusconi von Schleswig-Holstein“, eine Charakterisierung, die der Jubilar, damals zugleich Medienunternehmer und Politiker, heute sicherlich auf das Schärfste zurückweisen würde.

Selbstständigkeit ist stets mit Freiheit verbunden. Dies bedeutete für Klaus-Dieter Müller aber auch, diese und die Freiheit des Eigentums verantwortlich, auch gegenüber dem Nachbarn, zu nutzen, in seinem wohnlichen Umfeld stets nachbarliche Interessen zu respektieren. Kooperationsbereit entwickelte er in bewährter sozialdemokratischer Tradition über gutnachbarliche Beziehungen eine enge freundschaftliche Bindung: „Wandel durch Annäherung“ und baute so „Barrieren“ ab. Dies fand äußerlich sichtbar seinen Ausdruck darin, dass irgendwann die Hecke zwischen den angrenzenden Grundstücken durch einen direkten Trampelpfad von Tür zu Tür geöffnet und so ein „Wodka-Trail“ geschaffen wurde.

Selbstständigkeit und persönliche Unabhängigkeit ermöglichen und äußern sich häufig in der freien, direkten, nicht von diplomatischen Verklammerungen geprägten Äußerung der eigenen Meinung. Diese, beim Jubilar besonders stark ausgeprägte Eigenschaft der sprachlichen Direktheit, stellte uns als Gastgeber hin und wieder vor große Herausforderungen, verlangte Verständnis und Toleranz. So war es, dies bedenkend, stets ratsam, den Gästen

unseres Hauses, die zwar schon von Medien-Müller gehört hatten, ihn jedoch persönlich noch nicht kannten, vorab auf sein ausgeprägtes Persönlichkeitsprofil hinzuweisen, um dadurch eine kommunikative Brücke zu schlagen. So hatte seine stimulierende Anwesenheit, er kam zumeist ohne einengende Damenbegleitung, für alle Gäste stets denselben dominierenden Platz an der Stirnseite des Tisches einnehmend, immer einen hohen Unterhaltungswert.

Ein besonderer Ausdruck seiner Eigenständigkeit äußerte sich während der französischen Atombombentests auf dem Mururoa-Atoll im Jahr 1996, als Klaus-Dieter Müller es als Zeichen des politischen Protestes demonstrativ ablehnte, unsere französischen Weine aus dem Heimatland meiner Frau zu trinken. Dieser, im doppelten Sinne nachbarschaftliche Boykott gegenüber dem Land und uns konnte schließlich nur durch russischen Wodka und US Cola light kompensiert werden. Übrigens, heute hängt als Gastgeschenk und Zeichen der Freundschaft ein von ihm gemaltes Napoleon-Portrait in meinem Büro, wobei nicht bekannt ist, aus welchen persönlichen Motiven sich der Künstler mit starken, tief roten Farben diesem zwiespältigen Sujet zugewandt hat. War es die Bewunderung der enormen Machtfülle dieses politischen Genies oder eine Abneigung gegen die kriegerischen Feldzüge dieses Imperators?

Bei der Äußerung parteipolitischer Ansichten ist gerade gegenüber dem Nachbarn und Kollegen Toleranz geboten, insbesondere wenn diese, wie beim Jubilar und beim Verfasser, aktiv in unterschiedlichen Parteien, der SPD und der CDU, tätig sind, um Provokationen und andauernde Verletzungen zu vermeiden. Doch hier hatte insbesondere das beiderseitige Engagement in der Leitung der wirtschaftlichen Vereinigungen der Parteien, trotz unterschiedlicher beruflicher Positionen, hier der selbstständige sozialdemokratische Medien-Unternehmer und dort der christdemokratische Konzernangestellte, die sachliche Bewertung von ökonomischen Fragen in guter demokratischer Tradition zumeist zu einvernehmlichen Standpunkten geführt. In sozialen Fragen war dies nicht immer der Fall, weil der Jubilar in dieser Hinsicht in seiner inneren Einstellung und familiären Herkunft stets zuerst Sozialdemokrat und dann Unternehmer ist. Seine politische Positionierung zeigte sich jedoch, anders als bei anderen politischen Größen des Ortes, nicht darin, dass er bei jeder sich bietenden Gelegenheit eine Parteifähne vor seinem Haus hissen musste.

Als ich bei der Bearbeitung dieses Manuskriptes weiter google und die Begriffe „Selbstständigkeit, Nachbarschaft“ kombiniere, lese ich zu meiner Überraschung, dass außerordentlich viele Beiträge der 718.000 Ergebnisse

sich Thema „Altern“, „barrierefreies Wohnen in einer Seniorenresidenz“, „selbstbestimmtes Wohnen und guter Nachbarschaft bei gleichzeitiger Wahrung der Selbstständigkeit“ widmen. Ich erkenne, dass dieser Aspekt dem unverwüthlichen Jubilar zum heutigen Zeitpunkt in keiner Weise Rechnung trägt, dies sich bei seinem ausgeprägten Persönlichkeitsprofil meiner Vorstellungskraft entzieht. Sein, ich zitiere aus einer weiteren Google-Fundstelle, „übergeordnetes Ziel sollte jedoch die Erhaltung von Selbstständigkeit und Wohlbefinden in der angestammten Nachbarschaft“ bleiben. Leider ist es nicht mehr unsere gemeinsame Nachbarschaft in Strande. Jetzt, fast fünf Jahre nach seinem Wegzug nach Berlin, ist der „Grenzdurchgang“ zwischen den Nachbarhäusern wieder zugewachsen, der direkte Eingang zu unserem Haus für den Jubilar jedoch weiterhin stets offen.

## **KDM – das soziale Wesen Margarete und Maximilian Mehdorn**

Selbstständigkeit  
Selbstbestimmung  
Unabhängigkeit , persönliche Entfaltung  
Souveränität

Verwurzelung und Standfestigkeit  
Mut zu anderer Meinung  
Streitbarkeit

Individualität und Sozialbewusstsein  
Geselligkeit  
Rückzug für künstlerische Inspiration

All diese Begriffe charakterisieren unseren Freund KDM.

Während die fünf ersten Begriffe gedanklich miteinander verknüpft werden können, sagen die folgenden Begriffe aus, dass Selbstständigkeit nur der leben kann, der weiß, woher er kommt, wo er steht und wohin er will. Diese individuelle Ausprägung der Selbstständigkeit in persönlicher, politischer und beruflicher Hinsicht wäre aber unvollständig ohne die Hinzufügung des Sozialbewusstseins, gerade auch in seiner besonderen Form der „Geselligkeit“– als *primus inter pares* am Tischende sitzend und die Themen oft lautstark vorgehend.

Das soziale Wesen *par excellence* des KDM definiert sich nicht durch andere, sondern schöpft aus seiner Lebensgeschichte.

Wer lange genug mit ihm befreundet ist, trifft auf eine weitere Facette seiner Unabhängigkeit – seine künstlerische Ausdrucksfähigkeit, mit der er die Gründe jenseits des Rationalen erkundet, die ihm sicher auch die Kraft gibt für den Nicht-Immer-Alltag.

Wenn – wie so oft – viele seiner Facetten– seine soziale Ader, seine künstlerischen Ambitionen, seine Verwurzelung in der europäischen Geschichte – zusammen spielen, entwickeln sich in seinem Kopf und Herzen Projekte, die seine Umgebung von festgefahrenen Wegen weggleiten und die er mit einer außergewöhnlichen Beharrlichkeit zum Ziele bringt.

Da wir KDM auch als „kritischen Freund der Franzosen“ kennen gelernt haben, möchten wir ihm zu seinem Geburtstag diese Übersetzung von Moustakis „Ma liberté“ widmen:

Meine Freiheit:

Lange habe ich Dich gehütet  
Wie eine kostbare Perle  
Meine Freiheit  
Du warst es, die mir geholfen hat,  
die Leinen zu lösen,  
um hinaus zu gehen, gleich wohin,  
um die Wege der Zuversicht  
bis ans Ende zu gehen,  
um im Traum  
eine Windrose  
auf einem Mondstrahl zu pflücken.

2.

Meine Freiheit:  
Deinem Willen  
Hatte sich meine Seele gebeugt,  
Meine Freiheit,  
Alles hatte ich Dir gegeben,  
Mein letztes Hemd,  
Und was habe ich gelitten  
Um jede Deiner Forderungen  
Erfüllen zu können:  
Ich bin in ein anderes Land gegangen,



ich habe meine Freunde verloren,  
Um Dein Vertrauen zu gewinnen.

3.

Meine Freiheit:  
Du hast gewusst,  
Wie Du meine Gewohnheiten überlisten kannst,  
Meine Freiheit,  
Du hast mich sogar gelehrt,  
die Einsamkeit zu lieben.  
Du, die mich sogar zum Lächeln brachte,  
Wenn ein schönes Abenteuer zu Ende ging.  
Du, die mich beschützte,  
Wenn ich mich verkriechen wollte,  
um meine Wunden zu lecken.

4.

Meine Freiheit:  
Trotzdem habe ich Dich verlassen  
In einer Dezembarnacht  
Ich habe die Wege verlassen,  
Die wir gemeinsam beschritten hatten.  
Als ich, ohne mich vorzusehen,  
an Füßen und Fäusten gefesselt  
es geschehen ließ.  
Und Dich verraten habe  
Für ein Gefängnis der Liebe und seine schöne Wärterin.

Leider konnten wir Medienanalphabeten hier nicht das gesungene Lied einbauen...

## **Wenn Gründer 60 werden – oder: Selbstständig auch im Alter**

**Dieter Wiedemann**

Wie ist es eigentlich heute mit dem selbstständig sein und mit dem Gründen in der Wissenschaft und in den Medien?

Dazu ein paar Überlegungen!

Selbstständigkeit in der Wissenschaft, geht das gegenwärtig eigentlich noch? Kann eine Einzelne, kann ein Einzelner eigentlich noch einen singulären Beitrag zu einem - durchaus - thematisch begrenzten Gebiet aus Wissenschaft und Kunst leisten? Aktuelle Ereignisse um Dissertationen prominenter Autorinnen und Autoren - wobei die Frage nach der alleinigen Bedeutung von Prominenz in solchen „Enthüllungen“ mehr als gestattet sein muss! – bestätigen zumindest eine von mir vermutete Tendenz zur Zunahme von wissenschaftlichen Leistungen als Ergebnis von Netzwerken.

Natürlich wird es weiterhin verschiedene Formen wissenschaftlicher Einzelleistungen geben, z.B. Qualifizierungsarbeiten und Monografien, der Trend wird aber auch in der Wissenschaft zum Teamwork gehen. Das schließt durchaus nicht aus, dass man auch noch mit 50 Jahren beschließen kann, eine Doktorarbeit zu schreiben und verteidigen zu wollen. Selbstständigkeit in der Wissenschaft ist aber aus meiner Sicht primär zu einer Form des singulären Denkens und Fabulierens geworden und nur sekundär - von wichtigen Ausnahmen abgesehen! - als ein unsere Gesellschaften beeinflussender Faktor vorstellbar. Dass es in der öffentlichen Wahrnehmung - Dank der Personalisierungskriterien unserer Medien - dann doch wieder Einzelpersonen sind, die bestimmte Teamideen repräsentieren müssen, ist eine andere Geschichte, die ich aber hier eigentlich nicht erzählen wollte, aber doch zumindest anreißen muss. Das Team spielt nämlich weder in der Wissenschaft noch in der Kunst in den jeweiligen Preiskategorien eine wesentliche Rolle. Weshalb sich dann die Preisträgerinnen und Preisträger in der Regel auch besonders artig bei ihren Teams bedanken. Das heißt, wir haben in der öffentlichen Präsentation, Wahrnehmung und auch in der öffentlichen Erwartung daran eine ziemlich deutliche Personalisierungstendenz in Bezug auf wissenschaftliche und künstlerische Ergebnisse, während die künstlerische und wissenschaftliche Realität in diesem Jahrhundert eigentlich andere Prämissen setzen müsste.

Als ich 1971 und 1975 meine beiden Diplomstudiengänge an der der HFF Potsdam und der KMU in Leipzig abschloss, bedeutete für mich selbstständiges Denken und Handeln zunächst eine Suche nach ähnlich Denkenden

und Handelnden. Ich habe solche Leute am Leipziger Zentralinstitut für Jugendforschung gefunden, wo ich etwas überraschend nach meinem HFF-Studium und einem Vorvertrag mit dem DEFA-Studio für Spielfilme gelandet bin. Ich habe in den 18 Jahren zwischen 1971 und 1989 - als ich mich entschloss, wieder an die HFF zu gehen - am ZIJ in Leipzig das Denken und Handeln in der „wissenschaftlichen Diaspora“ gelernt und praktiziert, wie auch die Macht der Politik und des Staates in der DDR akzeptieren müssen. Die dabei gelernte Fähigkeit, sich um einer Idee willen, mit Gleichgesinnten zusammen- und hoffentlich durchzusetzen, hat mir nach 1990 sehr geholfen. Wobei die Gleichgesinnten jetzt sowohl Ost- wie auch West-Biografien haben: Im aktuellen Professorenkollegium der HFF sind etwas mehr als ein Drittel der Kolleginnen und Kollegen ostsozialisiert.

Im Unterschied zu KDM habe ich bisher keine Firmen gegründet und werde das wahrscheinlich auch nicht mehr tun, aber wer weiß? Ich musste allerdings alle von ihm betreuten Firmengründungen qua Amtes unterschreiben und bin so in die Firmengründungsproblematik etwas eingeweiht worden. Es ist sicher eine wichtige Erweiterung des Studienangebots für Kunststudierende zu lernen und auch zu erfahren, wie viel Wert die eigene Kreativität oder die von kleinen Teams in der Kreativ- und Medienwirtschaft hat bzw. haben müsste. Allerdings fehlt gegenwärtig - zumindest in Berlin und Brandenburg - eine Bereitschaft der hier ansässigen Kreativ- und Medienwirtschaft zur kontinuierlichen Unterstützung solcher Gründungsaktivitäten. Die europaweit wahrscheinlich einmalige Dichte an Kreativen und an Kreativität in der Kreativregion Berlin-Brandenburg wird aus meiner Sicht weder von der Politik noch von der Wirtschaft ausreichend ge- und befördert. Dass sich das die sonst eher wirtschaftsschwache Region eigentlich nicht leisten kann, muss hier nicht weiter thematisiert werden.

Zur Ausübung von Selbstständigkeit im Wechselspiel mit Anderen aber auch zum relativ risikofreien Üben von Gründungen gehören zumindest in Deutschland Vereine. Klaus-Dieter und ich sind gemeinsam in zwei Vereinen, dem Freundeskreis der HFF und im IBF Institut für Berufsforschung und Unternehmensplanung Medien. Meine inzwischen langjährigen Erfahrungen in diesen aber auch in vielen anderen Vereinen kann ich schon als Beleg für meine Überlegungen zum Austesten der eigenen Selbstständigkeit im Wechselspiel mit Anderen (z.B. Klaus-Dieter Müller!) und zum Üben von Gründungen heranziehen. Leider trägt die teilweise fehlende internationale Akzeptanz von deutschen Vereinen nur sehr eingeschränkt zu einem Transfer der in deutschen Vereinen gesammelten Erfahrungen auf Entscheidungsprozesse im internationalen Medienbereich bei.

Mit 60 noch gründen? Na klar, vor vielen Jahren sang Udo Jürgens „Mit 66 Jahren, fängt das Leben erst an...“ und da hat KDM ja noch ein paar Jahre Zeit, sein richtiges Leben zu planen...

Das wird jetzt hart für die Jungen, aber ohne die initiativreichen „Alten“ wird das wohl nichts mit Eurer Rente...

In diesem Sinne: Alter schützt vor Gründen nicht!

KONTROLLIERT 20. Juni 2011

A  
B  
CD  
E  
F  
G  
H  
IJ  
K

Kreativität - Klarheit - Katalysator - Kontakte

Kunstverstand - Können - Kennen - ~~Kaffee~~

Kollegialität - Kämpfer

Kombination - Knete - Kultur

Kapazität - Kosmos

Klimaanlage - Kostbarkeit

Karriere

Kuchen

Klasse !!!

Kraft - Kontrolle

Konzentr

Kult

Krönung

Kunstp -

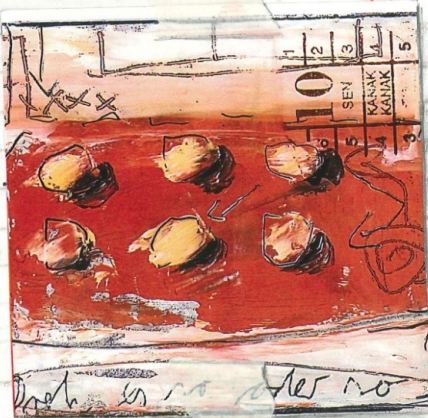
pause ..

kernig !

kernig !

kernig !

!!!



Cora Kalle

## **Betrachtungen eines Unselbstständigen angesichts des Phänomens Klaus Dieter Müller Uwe Thomas**

In Kiel Schilksee gibt es inmitten des alten Olympiageländes einen Italiener, der Leute anzieht, die einen guten Grappa zu schätzen wissen. Wir, ein Teil der neuen Mannschaft von Björn Engholm, waren dort hinter riesigen Fensterscheiben regelmäßig zu Gast, um uns vorübergehend von Aktenbergen zu erholen. Wir hatten dann in schöner Regelmäßigkeit das Vergnügen, einen strengen Blick von KDM hinter der Scheibe zu entdecken und ihn bald darauf an unserem Tisch begrüßen zu können. KDM, Unternehmer und Grenzgänger zur Politik ist ein Zeitgenosse, mit dem es nie langweilig ist. Ich selbst bin erst als Rentner selbstständig geworden.

Denn als ich mein Physikstudium in München abgeschlossen hatte, ging es nicht darum, irgendwann ein Unternehmen zu gründen. Vielmehr war das Ziel eine Anstellung im Forschungszentrum von Siemens oder AEG-Telefunken, Industrieforschung ja, denn an Innovationen war ich schon interessiert. Ich habe dann im Forschungsinstitut der AEG in Berlin Software für den automatischen Entwurf von Steuerschaltungen entwickelt, als die Computer noch in riesigen klimatisierten Hallen standen und zu nächtlicher Stunde mit Lochkarten gefüttert wurden.

Mein größtes Risiko bestand einige Jahre später darin, dass ich in meiner zweijährigen Tätigkeit in der Planungsabteilung des Bundeskanzleramtes nur einen Werkvertrag bekam und, wäre der damalige Unionskandidat mit der Ablösung Willy Brandts erfolgreich gewesen, von einem Tag zum anderen auf der Straße gestanden hätte. Aber das war kein Grund zur Sorge, denn Arbeitsmöglichkeiten gab es damals genug. Folgerichtig habe ich mich im Ministerium auch nicht verbeamtet lassen, bis ich schlussendlich als Staatssekretär dazu gezwungen wurde. Ich war und blieb unselbstständig. Währenddessen meine beiden Kinder schon mit Abschluss ihres Studiums eine selbstständige Tätigkeit ins Auge gefasst hatten. Sie verkörpern eine Generation, in der viele auf Sicherheit verzichten, um mehr Spaß im Beruf zu finden. KDM hat es vorgemacht, auch wenn, wie ich von meiner Tochter weiß, Selbstständigkeit in der Kreativwirtschaft häufig eine nicht sonderlich lukrative Angelegenheit ist.

KDM verkörpert eine neue Zeit, in der sehr viel mehr junge Menschen nach Selbstständigkeit streben, als in meiner Generation. Hat die Politik verstanden, welche Herausforderungen sich daraus ergeben? Mein Sohn hat eine Internetfirma und immer wieder Ideen, die ein beachtliches Wachstumspo-

tential bergen. Daran schließt sich die Frage an, ob die Google-Gründer auch in Deutschland eine Chance gehabt hätten. Die ersten 100.000 Dollar, mit denen Google durch Andy von Bechtolsheim eine Überlebenschance erhielt, hätten sie auch in Deutschland aufgetrieben. Aber die 25 Millionen Dollar von zwei Venture Capital Gesellschaften wären in Deutschland nicht zu finden gewesen. Der märchenhafte Aufstieg hätte gar nicht erst begonnen. Privates Wachstumskapital für junge Unternehmen ist in Deutschland, allen wohlfeilen politischen Bekenntnissen zum Trotz, nur in Ausnahmefällen verfügbar. Ein solcher Ausnahmefall ist die Solarindustrie, die allerdings auch von weitsichtigen Rahmenbedingungen durch das rotgrüne Einspeisegesetz profitiert hat.

Dabei sind die Aussichten für renditeträchtige Investitionen in junge Wachstumsfirmen heute gar nicht mehr so schlecht. Die Börse fängt wieder an Wachstumspotenzial junger Firmen zu honorieren und damit den Investoren einen interessanten Exit zu ermöglichen. Auch der Verkauf junger deutscher Unternehmen an international etablierte Großunternehmen wird unter Renditegesichtspunkten immer interessanter.

Denn bei innovativen Großunternehmen hat sich in den letzten Jahren in der Tat etwas Grundsätzliches geändert. Man könnte geradezu von einem Paradigmenwechsel in der Unternehmensforschung sprechen. Ein Beispiel: als ich in den Siebziger Jahren im Forschungsministerium mit der Siemens AG zu tun hatte, herrschte dort zu unserem Kummer eine Ideologie des „Not Invented Here“ vor. Sie verzichteten darauf, junge innovative Firmen zu kaufen und auf diese Weise frischen Wind in ihr Unternehmen zu bringen. Dafür sind sie bestraft worden. Ein Nobody namens CISCO hat ihnen den Rang abgelaufen, inzwischen fast 300 junge innovative Firmen aufgekauft und ist weltweit führend, während von der einst so großartigen Siemens Nachrichtentechnik nicht viel übrig geblieben ist. Die „Not Invented Here“ Apostel bei Siemens haben die Chancen verspielt.

Tatsächlich steht hinter dieser Erfolgsgeschichte von CISCO und anderen ähnlichen Unternehmen ein weiteres Phänomen, welches zum Glück auch in Deutschland immer wichtiger geworden ist, nämlich eine öffentlich finanzierte Forschung, die neue innovative Unternehmen hervorbringt. Damit Unternehmen, deren Innovationen an der Spitze der Entwicklung stehen, auch tatsächlich im Weltmarkt sich behaupten können oder zumindest interessante Partner werden, ist ein schnelles Wachstum erforderlich, welches in der Regel nicht aus dem Cash Flow finanziert werden kann. Hier schlägt die Stunde derjenigen, die Eigenkapital zur Verfügung stellen können und zugleich den Markt, die Technologie und die Leistungskraft der Gründer zu

beurteilen vermögen. Sie tragen entscheidend dazu bei, dass aus Start-Ups attraktive Unternehmen werden. Venture Capital ist leider in Deutschland unterentwickelt. Es gibt viel zu wenige leistungsfähige Venture Capital Firmen in unserem Land. Und es gibt andererseits eine hervorragende öffentlich finanzierte Forschung mit zahlreichen jungen Menschen, die Unternehmen gründen. Wir fördern aktiv die Gründer und Gründerinnen und lassen diejenigen, die über ein hohes Marktpotenzial verfügen, anschließend am ausgestreckten Arm verhungern.

Warum ist das so? Warum konnte in Deutschland mehr als zehn Jahre nach dem Zusammenbruch des Neuen Marktes die damalige Aufbruchsstimmung noch nicht wiederbelebt werden? Wir haben doch inzwischen eine ausgesprochen innovationsorientierte Forschung, es fehlt nicht an Unternehmergeist, auch wenn manche ältere Herrschaften oder verbeamtete Professoren das anders sehen mögen, es gibt viel Kapital, welches nach interessanten Anlagen sucht und Deutschland als Exportnation kann auch jungen Unternehmen im Weltmarkt Chancen verschaffen. Und es gibt zahlreiche politische Bekenntnisse zum innovativen Unternehmertum quer durch die Parteien.

Mit dem vor knapp drei Jahren vorgelegten Wagniskapitalbeteiligungsgesetz versuchte der damalige Bundesfinanzminister Peer Steinbrück einen Neuanfang. Er scheiterte in einem geradezu absurden Beihilfeverfahren in Brüssel an der EU-Kommission.

Worum es nach meiner Auffassung zunächst einmal geht, ist zwischen Venture Capital und Private Equity zu differenzieren und insbesondere die Rahmenbedingungen für das Management von Fonds zu verbessern, die sich auf die Wachstumsfinanzierung junger innovativer Unternehmen spezialisieren, um nicht steuerliche Wohltaten beliebig und breit zu verteilen. Das hatte Steinbrück richtig erkannt.

Gleichwohl muss man zugeben, dass das deutsche Wagniskapitalbeteiligungsgesetz von vornherein viel zu eng angelegt war und nur einen Tatbestand unter vielen ins Visier nahm. Es gibt nach meiner Auffassung sechs Aufgaben, die in diesem Zusammenhang in Angriff genommen werden müssen und in ihrem Zusammenwirken die Landschaft grundlegend verändern können.

Erstens ist es wichtig zu erkennen, dass Verlustvorträge von jungen innovativen Unternehmen auf jeden Fall erhalten werden sollten, auch wenn im Verlauf der Finanzierungsrunden dieser Unternehmen mehr als 50 Prozent



des Eigenkapitals in neue Hände kommt. Zum Beispiel ist es gerade im Bereich der Biotechnologie oft notwendig, weitere Finanziers für solche Unternehmen zu finden, denn gerade in diesem Bereich ist eine langfristige Finanzierung überlebenswichtig. Und Verlustvorträge sind vor allem auch ein wichtiger Faktor bei der Bewertung der Unternehmen.

Zweitens, und das hängt direkt damit zusammen, kommt es für Beteiligungen an solchen Unternehmen darauf an, dass der Exit sich für die Investoren finanziell auszahlt, sei es durch den Verkauf von Anteilen an der Börse oder durch den Kauf dieser Unternehmen durch andere Unternehmen in der Branche. Denn nur auf diesem Weg wird sich die Investition in junge innovative Unternehmen am Ende rentieren und Kapital wieder in neue Investitionen fließen können.

Drittens sollten wir uns ernsthaft überlegen, für junge innovative Unternehmen nach französischem Muster besondere Vorteile im Bereich der Steuern, wie im Bereich der Sozialabgaben einzuräumen, um ihr Wachstum zu beschleunigen. Hier sind allerdings klare Abgrenzungen erforderlich, um Missbräuche zu vermeiden.

Alternativ ist auch eine FuE-Personalkostenzulage für diese Unternehmen vorstellbar, die am FuE-Personalzuwachs orientiert wird und damit junge innovative Unternehmen mit hohen Wachstumsraten konsequent begünstigt. Ich persönlich würde dieses Modell bevorzugen, weil es zielsicherer wirkt und Missbräuchen auf einfache Weise vorbeugt. Und weil es einfach zu machen ist, etwa mit Hilfe entsprechender Bestätigungen durch den Wirtschaftsprüfer.

Viertens sollte der Carry von Venture Capital Management Gesellschaften steuerlich so günstig gestellt werden, dass es mehr solche Gesellschaften gibt, die junge innovative Unternehmen mit ihrem Knowhow begleiten. Dabei geht es um das Einkommen der Manager von Venture Capital Gesellschaften und dessen Besteuerung. Sie sollen ruhig gut verdienen, denn gerade ihr Knowhow über Technik, Wettbewerber und Märkte ist äußerst hilfreich für junge Unternehmen.

Fünftens sollte für Investoren in Venture Capital Fonds die steuerliche Transparenz endlich sicher gestellt werden, ein Thema welches in Deutschland leider immer wieder umstritten war. Sind die Fonds eindeutig vermögensverwaltend oder sind sie unter Umständen gewerblich? Darüber hinaus bin ich der Meinung, dass wir gut daran täten, deutsche Investitionen in Venture Capital Fonds und bei Business Angels steuerlich zu

begünstigen. Entscheidend ist nach meiner Auffassung allerdings, diesen Vorteil auf Investitionen in junge innovative Unternehmen klar und eindeutig zu begrenzen. Denn sonst kann es teuer werden, wie derzeit in Frankreich zu besichtigen.

Sechstens scheint es mir wichtig zu sein, Manager mit Erfahrung im internationalen Geschäft für junge innovative Unternehmen zu gewinnen, möglicherweise auch dadurch, dass sie steuerlich Geschäftsanteile an dem jungen Unternehmen günstig darstellen können. Dem vergleichsweise hohen Risiko sollte auch hier eine Chance gegenüberstehen. Nehmen wir Google als Beispiel. Erst mit der Bestellung von Eric E. Schmidt im Jahr 3 der Gründung von Google, erwarb das Unternehmen ausreichend Knowhow, um im internationalen Wettbewerb wirklich bestehen zu können. Schmidt war vorher CEO von Novell gewesen und es waren die Venture Capital Manager, die schließlich die Gründer nach einem Jahr heftiger Diskussionen überzeugen konnten ihn anzuheuern.

Es ist nicht einfach, leitende Steuerbeamte zu überzeugen, dass es tatsächlich möglich ist, gezielt Steuern zu senken, um die Steuereinnahmen mittelfristig zu erhöhen. Das ist in der Tat nur bei wenigen Ausnahmetatbeständen der Fall und sie müssen sorgfältig konstruiert werden. Bei der Förderung junger innovativer Unternehmen und ihrer Finanziere, also Venture Capital Gesellschaften und Business Angels, ist das möglich und es wird Zeit, dass die Politik sich nicht länger auf Bekenntnisse zum Unternehmertum beschränkt, sondern konkret handelt.

Landespolitik ist dazu allein nicht in der Lage, auch wenn sie einen Beitrag leisten kann. Als wir uns mit KDM noch beim Italiener trafen, wurde oft über diesen Beitrag diskutiert und einige der Firmen, die damals in Schleswig-Holstein gegründet wurden, sind inzwischen sehr erfolgreich. Kürzlich durfte ich in Lübeck mitten in den Turbulenzen um die von der Landesregierung geplante Schließung der medizinischen Fakultät einen einschlägigen Vortrag halten und ein Medizintechnik-Unternehmer kam auf mich zu. Er hat mehr als hundert Arbeitsplätze in Schleswig-Holstein geschaffen. Seinen ersten Antrag auf Förderung hatte ich noch als zuständiger Minister unterschrieben. Man muss also Geduld haben. Nebenbei, die medizinische Fakultät in Lübeck, die für sein Unternehmen ganz wichtig war, wurde inzwischen durch den Bund gerettet.

Es gibt Hoffnung, weil es Leute wie KDM gibt, aber auch die Politik muss endlich ihre Hausaufgaben machen. Schade, dass der ehemalige Landtagsabgeordnete und wirtschaftspolitische Sprecher der SPD in Schleswig-

Holstein seine politischen Ambitionen zunächst einmal begraben hat. Leute wie er werden gebraucht. Auf Bundesebene.

## **Die Idee und der Tod**

### **Gerhard Blechinger**

Von der Eleganz einer Idee zu sprechen ist heute unmöglich geworden. Einmal postuliert, begäbe man sich in die Gesellschaft weißhaariger Modeschöpfer, die den Begriff als Nobilitierung vorzugsweise des eigenen Einfalls vor sich hertragen. Vom Einfall im Kostüm der Idee bleibt nichts als Geste und er ist damit in der Welt der Mode ja gut aufgehoben. In der Philosophie hingegen hat der Begriff der Eleganz schon lange keinen Platz mehr, auch wenn ein bekannter Philosoph aus dem Badischen sie zum zentralen Element seiner Rhetorik reifen ließ, wenn er gar versuchte, ihn mit der Gattung der Regelbücher zu amalgamieren. Seine fiskalpolitische Anleitung zum Unglück wird der Disziplin jene Missachtung wiedererstaten, die Schwaben seit der Vertreibung Schillers jedem gegenüber aufbringt, der sich mit anderem als Wurst, Wein und dem Herrgott beschäftigt.

Allein, wir sind nicht ohne Anhaltspunkte, dass etwas wie die Eleganz einer Idee existiert. Der Autor hat Mathematiker und Physiker von der Eleganz von Gleichungen sprechen hören, ohne dass seine einschlägigen Kenntnisse dieser Disziplinen ihm auch nur die Preliminarien einer Verifikation geboten hätten. Versuchen wir es also mit dem idealen Tätigkeitsfeld der Halbbildung, der Wirtschaftswissenschaft. Dort gilt die Eleganz als untrügliches Zeichen mangelnder Redlichkeit, ja krimineller Energie. Und wahr ist, dass mittlerweile wenige als Protagonisten einer eleganten irischen Kreditversicherung wirken wollen, noch als Beteiligte der eleganten italienischen Lösung eines Personalproblems. Aber abgesehen von Ressentiments dieser Art; unelegante Regelwerke stammen heute zumeist aus der Feder staatlich alimentierter Minderleister und jener die es werden wollten; staatlich legitimes Gesindel also, denen jedes Delta zur eigenen Apathie schon die Rechtfertigung einer Höllenfahrt der anderen nach sich ziehen möchte.

François Marie Arouet, etwas besser bekannt unter seinem Künstlernamen Voltaire, litt, wenn auch unter der gleichen Kategorie von Pharisäern, doch im Gegensatz zu unseren heutigen Peinigern weder unter Apathie noch Geldmangel. Im Alter von 34 und zusammen mit wenigen Freunden entwickelte er eine Idee, die ihn seiner finanziellen Sorgen berauben sollte. Ihm fiel auf, dass die staatliche Lotterie mehr Geld ausschüttete, als die Preise für

die Lose dem Staat einbringen würden. Die halbwegs jungen Männer kaufen alle Lose auf und gewinnen nicht verwunderlicher Weise den Hauptgewinn. Ist das eine elegante Idee auf dem Feld der Ökonomie?

Eleganz jedenfalls wird man zuverlässig beschreiben als ein Missverhältnis von Aufwand und Ertrag. Das Missverhältnis wird als Kennzeichen haben, dass der Ertrag den Aufwand um einen nicht verhältnismäßigen Faktor übersteigt. Sicherlich ist dies auch beim stillen und zufälligen Geldgewinn aus der regulären Ziehung von Losen einer Lotterie gegeben. Der Unterschied hingegen besteht darin, dass jener elegante, voltairsche Gewinn nicht in einer resignierten Hingabe ins Fatum begründet ist, sondern in der Belohnung einer Idee, die sich vom Alltäglichen und Naheliegenden unabhängig macht. Selbstständigkeit besteht darin.

Lehren für die Betrogenen der Wirtschaftshoffnung können kaum gezogen werden. Voltaires ökonomisch eminente Idee ist nur möglich für das Mitglied einer traditionell numerisch restringierten Gesellschaft der Wissenselite. Für den weniger Begabten erschließt sich diese Welt ausschließlich in Form einer Sozialisation innerhalb eines idealerweise humboldtschen Bildungssystems, flankiert von solider Ausbildung in den kaufmännischen, also mathematischen Fertigkeiten. Die brüske Abkehr deutscher Universitäten von der seit Mitte des vorvergangenen Jahrhunderts bewährten Form der Erziehung eines Volkes ist das Werk einer Generation offensichtlich ahnungsloser Anhänger einer Idee der zweiten Welt, die sich in ihrem Kern noch elitärer ausnimmt als die gescholtene. Die Hoffnungen, die diese, so sagt man zu unrecht, gestandenen Vertreter des deutschen Hochschulwesens angesichts der Einführung angelsächsischer akademischer Abschlüsse an den Tag legten, sind vergleichbar mit denen des alternden Volksschauspielers, der meint, der Besitz eines amerikanischen zweizylindrigen Kraftrades sei schon das Zeichen eines ungebändigten Freiheits- und womöglich sogar eines Erfolgswillens. Man möchte ihn daran erinnern, dass sarkastischerweise die libertinären Protagonisten jenes Films des Jahres 1969, auf den er sich irrtümlich bezieht, ebenso Opfer eines Kugelregens werden, wie die Freiheitskämpfer im heutigen Libyen, in Syrien und Bahrain.

Nun finden wir das nachkriegsdeutsche Stockholm-Syndrom als Blindgänger im Leib der achthundertjährigen Universität. Das ist eine lebensgefährliche Verwundung nicht nur der deutschen Intelligenz. Der kaltblütige Umgang mit den Geisteswissenschaften im Heimatland von John Harris gibt uns hierzulande vielleicht einen Vorgeschmack auf das, was der Academia in naher Zukunft droht, zumindest für den Fall, sollten die theoretischen und künstle-

rischen Disziplinen nicht zuvor schon am vergifteten Erbe Fichtes zugrunde gehen.

Thomas de Quincy schaffte es mit einem einzigen Werk, wenn schon nicht wohlhabend, so doch bekannt zu werden. Zu seinem eventuell posthumen Leidwesen waren die Möglichkeiten zur Monetarisierung eines Skandalromans im London der 1820er Jahre noch nicht auf dem heutigen Niveau angelangt. Dem gewieften britischen Geschäftsmann hingegen standen Mittel zur Verfügung, die sich nicht wenige auch heute noch wünschen und die ihnen, abgesehen sicherlich von der US amerikanischen Petroleumindustrie, nur noch sehr eingeschränkt zur Verfügung stehen. So war es der Opiumgroßhändler William Jardine, der im Jahr 1839 den damaligen englischen Außenminister nach immerhin nur drei Besprechungen dazu brachte, die Blockierung seiner Handelsbeziehungen durch die chinesische Regierung mithilfe der königlichen Marine zu beenden. Damit war recht kurzfristig nicht nur der bedeutende Umsatz seiner Import- und Exportfirma gewährleistet, sondern auch die Versorgung des großbritannischen Heimatmarktes sichergestellt. Das preiswerte Laudanum schützte ohne großen Aufwand all diejenigen vor unbotmäßigen Gedanken, die es beim Konsum des Opiats nicht zur Meisterschaft eines de Quincys gebracht hatten. Es zeigt sich an diesem Beispiel, dass der Verzicht auf Eleganz sich nicht immer negativ auf die Bilanzen schlägt; zumindest auf den ersten Blick und für eine begrenzte Zeit. Im Gegenteil aber zeigen dieser Tage die rauchende Ruine an Japans Küste jedem, der Augen hat, wohin aggressive, weil von sogenannten Controllern und dem militärischen Ungeist gesteuerte, Ökonomie führt. Sie führt stets ins Restrisiko.

Die Haltung gegen das Fatale und für das Unwahrscheinliche ist hierzu das Gegenteil. Sie erzeugt eine Form von Schönheit, die wir immer dann erleben können, wenn sich die stupende Zähigkeit des Menschengeschlechts mit jenem Optimismus paart, der sich beim Finden ungekannter Ideen und also eleganter Lösungen einstellt. Die Förderung von Innovationen, die dieser Ästhetik entsprechen, wird mit Recht zu den nobelsten Tätigkeiten zählen, mit denen man sein kurzes Leben zubringen kann. An die Arbeit!

## **Selbstständigkeit - Souveränität**

### **Heiner Mühlmann**

Selbstständigkeit ist die zivile Variante der Souveränität. Souveränität ist die mafiose Variante der Selbstständigkeit.

Selbstständigkeit definiert man normalerweise mit Hilfe der Begriffe „Risiko“ und „selbstbestimmter Einsatz der eigenen Arbeitskraft“. „Risiko“ wird definiert mit dem Begriff „Vertragserfüllung“. Ein Selbstständiger schließt Leistungsverträge ab. Ist er nicht imstande sie zu erfüllen, geht er in den Bankrott. – Und verliert seine Selbstständigkeit.

Die Vertragserfüllung muss von einer Organisation durchgesetzt werden, die der Ebene der Selbstständigkeit übergeordnet ist. Diese Aufgabe fällt dem Staat zu.

Staaten sind immer souverän. Souveränität wird definiert mit Hilfe der Begriffe „Ausnahmestand“, „Kriegshoheit“ und „Währungshoheit“. Der Souverän ist immer auch selbstständig. Er ist allerdings nicht an die Bedingung der Vertragserfüllung gebunden.

Der Souverän schafft eine Währung und bemüht sich darum, die Währung mit Kaufkraft auszustatten. Das bedeutet: Die vom Souverän regierte Population darf, bei angemessener Berücksichtigung der Ranking-Unterschiede „arm und reich“, als ganze nicht verarmen. Außerdem muss es ein Steueraufkommen geben, das die Umsetzung von verteidigungs-, gesundheits-, bildungs- und sozialpolitischen Zielen ermöglicht. Weil in modernen Demokratien das Steueraufkommen für die Realisierung dieser Ziele nie ausreicht, nimmt der Souverän, mit anderen Worten, die vom Souverän, dem Volk, gewählte Regierung, Kredite auf. Kann der Souverän, bzw. der Staat, die Kredite nicht zurückzahlen, geht er in den Bankrott. - Und verliert seine Souveränität nicht. Mit der nicht verlorenen Souveränität verliert er auch seine Selbstständigkeit nicht.

Staatsbankrott:

Die Population als ganze verarmt. Das arm-reich-Ranking ist kein Ranking mehr. Es wird zum dramatischen Überlebensvorteil für die Reichen. Reich ist nur noch, wer über Devisen verfügt.

Die Armut ist nicht mehr relativ sondern absolut. Es kommt zu Hungersnöten, größeren Sterblichkeitsraten und zu bürgerkriegsartigen Aufständen. In dieser Situation gerät der Souverän in einen ausnahmeartigen Erregungszustand. Er zahlt den eigenen Bürgern das Geld, das er sich von ihnen geliehen hat, nicht zurück. Das bewerkstelligt er, indem er eine Inflation herbeiführt oder die eigene Währung durch eine politische Entscheidung abwertet. Dann bekommen die Bürger ihr gespartes oder an den Staat ausgeliehenes Geld

zwar zurück, aber es hat nur noch seinen nominellen Wert. Die Kaufkraft ist so stark verringert, dass die Bürger mit einem Schlag verarmen. Im Ausland geliehenes Geld zahlt der Staat nicht zurück. Denn es gibt keine internationale Polizei, um die Vertragserfüllung mit Gewalt durchzusetzen. Der Souverän verlässt sich auf seine Armee, um mögliche Vergeltungsakte des betrogenen Auslands abzuwehren. An dieser Stelle erscheint der doppelköpfige Charakter der Souveränität. Dabei handelt es sich um den Doppelsinn des Begriffs „Souveränitätskrise“. Eine Souveränitätskrise besteht aus den beiden konvertiblen Zuständen „Staatsbankrott“ und „Krieg“. Drohende Staatsbankrotte haben in der Geschichte oft dazu verleitet, durch Krieg sowohl von der inneren Misere abzulenken als auch mit Hilfe der Kriegsbeute die Staatskassen zu sanieren.

- Die mit dem Staatsbankrott einhergehende Verarmung führt zu bürgerkriegsartigen Unruhen, die durch die Armee niedergeschlagen werden.
- Die Misere, die durch Staatsbankrott verursacht wird, ist ein Äquivalent zu den Folgen eines verlorenen Kriegs.
- Sobald innere Unruhen drohen, wird der Ausnahmezustand ausgerufen. Das Ermächtigungsgesetz des Naziregimes beispielsweise führte einen permanenten Ausnahmezustand herbei.

Doch im Euro-Europa haben Staaten, die am Rande des Staatsbankrotts stehen, keine eigene Währung mehr. Folglich können sie nicht auf die alten Tricks „Abwertung“ und „Inflation“ zurückgreifen. Sie müssen ihre Schulden zurückzahlen wie ein Selbstständiger in der Privatwirtschaft. Weil sie das nicht können, leiht ihnen die übergeordnete Organisation „Europa“ Geld, knüpft diese Hilfe aber an Bedingungen, die bewirken, dass die de facto bankrotten Staaten ihre Selbstständigkeit verlieren. Sie verlieren ihre Selbstständigkeit, behalten aber ihre Souveränität. Hier formiert sich ein völlig neues politisches Dilemma. So etwas hat es auf der Welt noch nie gegeben. Es lässt sich nur aus der inneren Dynamik der europäischen Geschichte erklären.

Europa war einst eine Kultur mit einer gemeinsamen Sprache, dem Latein, und einem einzigen politischen System: Der Kontinent „Europa“ wurde flächendeckend vom Feudalrecht überspannt. Das feudale Territorial- und Herrschaftssystem wurde vom Vatikan kontrolliert. Kriege durfte es innerhalb von Europa nicht geben. Der Vatikan legitimierte das mittelalterliche Imperium und das Kaisertum mit Hilfe der Erzeugung von Herrschaft aus dem christlichen Mythos und den Mysterien der Priesterrituale.

Dann begann eine neue Zeit. Sie begann in Florenz und wurde begleitet vom Glanz der Renaissance-Kultur. Der Kapitalismus wurde erfunden. Die ge-

meinsame Sprache wurde aufgegeben. Die Volkssprachen, allen voran das Italienische, wurden grammatikalisiert. Es gab die ersten Vorläufer des Souveränitätsprinzips, das die Staaten aus der Herrschaft des Vatikans befreite. Und es gab die ersten Vorboten eines Kriegsrechts, das den Begriff des gerechten Kriegs einführte. Das neue Kriegsrecht wurde vollständig ausformuliert von dem niederländischen Humanisten Hugo Grotius. Das war während der ersten Hälfte des 16ten Jahrhunderts. Das Souveränitätsrecht fand seine vollendete Systematisierung in der Schrift „De maiestate“ von Jean Bodin, erschienen gegen Ende des 16ten Jahrhunderts.

Europa war immer und blieb immer eine einheitliche Kultur. Trotzdem erzeugten Souveränitätsrecht und Kriegsrecht innerhalb von Europa Staaten, die sich nur geringfügig kulturell unterschieden, und die mehr gemeinsame als unterscheidende kulturelle Merkmale hatten. Diese gemeinsamen Merkmale waren zu allen Zeiten die Unterscheidungsmerkmale, die Europa von der übrigen Welt trennten. Trotz aller Gemeinsamkeit führten diese Staaten Kriege gegeneinander.

Das Kriegsrecht machte aus organisierter Gewalt, die während des Mittelalters innerhalb von Europa ein Störfall war, einen Regelfall. Es entstand das Phänomen des *intrakulturellen* Kriegs.<sup>1</sup> Nicht zu verwechseln mit *interkulturellen* Kriegen wie den Kreuzzügen.

*Intrakultureller* Krieg ist Krieg im Inneren der eigenen Kultur. Mit dem *intrakulturellen* Krieg schuf sich die europäische Kultur ein Instrument der periodischen Stresszufuhr und des selbsterzeugten Selektionsdrucks.<sup>2</sup> Davon profitierte vor allem die technologische Entwicklung, deren Kernelement bis heute die Militärtechnologie geblieben ist. Auf diese Weise entstand die technologische- und militärstrategische Überlegenheit der westlichen Kultur. Sie erscheint heute vor allem im Zerrbild der amerikanischen Geostrategie mit ihren Flugzeugträgern und Militärstützpunkten. Von diesem Konzept der Außenpolitik hat sich Europa weitgehend distanziert. Die USA sind heute so etwas wie ein Derivat der europäischen Kultur.

Europa steht vor anderen Herausforderungen. Damit komme ich zum Dilemma „Selbstständigkeit vs. Souveränität“ zurück.

Europa muss den zahlungsunfähigen Mitgliedstaaten ihre Selbstständigkeit nehmen, und leider auch ihre Souveränität. Es darf dann aber nicht zulassen, dass die zahlungsfähigen Mitgliedstaaten souverän bleiben und auf diese

---

<sup>1</sup> vgl. Heiner Mühlmann, Der Halbfeind. Theorie des intrakulturellen Kriegs. in: Thomas Jäger, Rasmus Beckmann (Hg), *Handbuch Kriegstheorien*, Wiesbaden, VS Verlag, 2011

<sup>2</sup> vgl. Heiner Mühlmann, *Die Natur der Kulturen. Entwurf einer kulturgenetischen Theorie*, Neue überarbeitete Auflage, München, Wilhelm Fink, 2011



Weise die zahlungsunfähigen Staaten unterdrücken. Also muss Europa allen Mitgliedsstaaten die Souveränität nehmen.

Wie verändert sich Europa als ganzes in diesem Prozess der Abschaffung von staatlicher Souveränität? Souveränität war eine Erfindung, die Staaten innerhalb der übergreifenden Kultur „Europa“ zu miteinander rivalisierenden Kriegoorganisationen machte. Das mittelalterliche Europa kannte keine Souveränität. Das zukünftige Europa, das den Staaten Selbstständigkeit entzieht und sie ihnen möglicherweise nach interstaatlichen Insolvenzverfahren zurückgibt, sollte auch nicht mehr souverän sein. Es sollte sich dazu verpflichten, nirgendwo außerhalb von Europa mit organisierter Gewalt zu intervenieren. Europa darf nur innerhalb seiner Grenzen Gewalt anwenden. Dabei muss es einfach die *intrakulturellen* Armeen in eine *intrakulturelle* Polizei verwandeln.

Soll dieses Europa auf geopolitische Macht verzichten? Nein! Es soll seinen Einfluss auf die Welt erweitern. Aber nur durch die Aufnahme von neuen Staaten in die europäische Union. Derartige Neuaufnahmen werden den ehemaligen Souveränen ein altruistisches Verhalten abverlangen. Denn beim Umgang mit den neu aufzunehmenden Staaten wird man sich in kultureller Geduld üben müssen, weil nicht alle auf gleiche Weise am europäischen common sense teilhaben. Außerdem werden die neu hinzukommenden Volkswirtschaften nicht so leistungsfähig sein wie die Volkswirtschaften der jetzigen europäischen Kernländer.

Europa muss somit eine Expansionspolitik des kulturellen Altruismus entwickeln. Das ist die Alternative zum alteuropäischen Egoismussystem „Souveränität“. Das operationelle Prinzip des kulturellen Altruismus ist die Förderung des staatlichen Selbstständigkeitsverhaltens im Inneren einer gemeinsamen Kultur.

Es muss auch dafür gesorgt werden, dass man die alten Nationalfahnen etwas seltener sieht als die Krone von zwölf Sternen auf dem blauen Grund der europäischen Flagge. Und man muss dafür sorgen, dass überall in Europa die Bilder von den beiden Frauen zu sehen sind. An erster Stelle das Bild von der Frau aus der Apokalypse. Sie erscheint im Weltall, steht mit den Füßen auf dem Mond und trägt auf dem Haupt die Krone der zwölf europäischen Sterne. Und dann sind da noch die Bilder von der anderen Frau. Sie heißt Europa und man sagt von ihr, mit ihrem Charme habe sie sich den obersten Kriegsgott Zeus gefügig gemacht.

## **Freiheit, die ich meine und die mein Herz begehrt**

### **Bernd Merz**

Als Jugendlicher war er alles andere als selbstständig. Sein Vater bestimmte sein Leben und seine Ausbildung. So begann er aufgrund väterlichen Drucks und nicht aus eigener Überzeugung Jura zu studieren. Nichts deutete in jenen Jahren seines Lebens darauf hin, dass er einmal deshalb berühmt werden würde, weil er auch unter Bedrohung seines Lebens nicht anders konnte als zu sich selbst und seinen Überzeugungen zu stehen.

Er war also wenig selbstbewusst und nur bedingt selbstständig. Im Gegenteil, er war ein so ängstlicher junger Mann, dass er voller Furcht in einem Gewitter allein unterwegs Gott versprochen haben soll, dass er Mönch werde, wenn er dieses Unwetter nur überlebte.

Mit der dann tatsächlich vollzogenen Einlösung dieses merkwürdigen Versprechens begann seine Wandlung zu einem Mann, der nach und nach andere Prämissen setzte: Er begann selbst zu denken, aufgrund eigener Gedanken Schlussfolgerungen zu ziehen und zu sich selbst zu stehen. Dabei war er tief im Glauben an seinen Gott verbunden, für ihn war es ein Gott, der ihn stark machte. Und so wurde er zu jenem Mann, der die Welt verändert hat – für immer.

In dem katholischen Mönch Martin Luther, den man als Urbild eines Protestanten bezeichnen könnte, zeigt sich die Macht von Selbstständigkeit und die ihr innewohnende Möglichkeit zur Erlangung von wahrer Freiheit. Zur Freiheit eines jeden Menschen, aber auch zur absoluten Freiheit eines Christenmenschen. Ein Mensch, der selbst sehen kann, der selbst hören kann, - und selbst denken kann. Die Selbstständigkeit in Luthers Denken führte zur Erkenntnis einer Wahrheit, die alles Leben veränderte: Gott liebt die Menschen bedingungslos und ohne zu erbringende Vorleistungen. Und er duldet nicht nur, sondern er will ihre Freiheit. So hat Luther mit seinem Zeitalter der Reformation unseren heutigen Freiheitsbegriff entscheidend mitgeprägt. Die Freiheit der Aufklärung, die Freiheitsbestrebungen des 19. und 20. Jahrhunderts, die Freiheit demokratischer Staatenordnungen, all dies spielt zusammen mit der Freiheit, die sich während des Reformationszeitalters Bahn brach.

Freiheit als Folge des Glaubens, Erkenntnis von Wahrheit als Ergebnis selbstständigen Denkens und wachsende Selbstständigkeit des einzelnen als Ausdruck von Freiheit, dieser sich ergänzende Kreis soll hier nicht die Frage aufwerfen: Wer hat's erfunden? Um dann gleich die werbende Antwort zu geben: Die Protestanten waren es. Sondern es zeigt sich, dass der Drang

nach eigener Entscheidung in jedem menschlichen Wesen fest verankert ist. „Schon 1.500 Jahre vor der Reformation wird im Zusammenhang mit dem Leben eines anderen Menschen – Jesus von Nazareth – ein Ausspruch überliefert, der auch heute Menschen – wie den Verfasser dieser Zeilen – durch ein ganzes Leben begleitet: „Bestehet in der Freiheit, zu der Christus euch befreit hat. Stehet also fest und lass euch nicht wieder zu Sklaven machen.“ Sätze aus dem Brief des Paulus an die Galater (Gal. 5,1), die weder Moral-anweisung sind noch ein Postulat einer institutionell organisierten Unterdrückung menschlicher Gedanken. Also das Gegenteil von dem, was Religion gerne unterstellt wird.

Die Freiheit des Einzelnen als freier Mensch vor Gott, abhängig von nichts und niemandem, das ist die größte Kraft, die der Glaube Menschen geben kann. Bestehen in der Freiheit, das heißt: Ich sehe selbst, ich höre selbst, ich denke selbst und entscheide dann über die Richtung des Weges, den zu gehen ich bereit bin. Oft ist es eine Entscheidung zwischen zwei Extremen oder zwei Enden eines Spannungsbogens; wenn es gelingt, ist es ein Ausbalancieren zwischen unterschiedlichen Möglichkeiten – aber es ist auch eine Kunst, die man erlernen kann. Damit das gelingen kann, bedarf es der Selbstständigkeit und Freiheit, zwei wesentliche Bestandteile menschlichen Lebens und gleichzeitig Mittel zum Leben, Lebensmittel eben.

Der amerikanische Bundesstaat New Hampshire, im Nordosten der USA, wurde von Einwanderern besiedelt, die mit den ersten Auswandererschiffen aus Europa kamen und den alten Kontinent entweder verlassen hatten, um ihren Glauben frei leben zu können, oder weil sie einfach die Chance auf ein gelingendes, ein erfüllteres Leben suchten. Die heutigen Einwohner von New Hampshire sind ein wenig knorrig, manche auch wortkarg, oft wirken sie auch eigensinnig, sie ähneln dabei den Schleswig-Holsteinern, kurzum: Sie sind so ganz anders als die weltgewandten Menschen aus Boston, die nur 1–2 Stunden entfernt leben. Aber diese eigenwilligen Landbewohner aus New Hampshire haben auf den Nummernschildern ihrer Autos den Satz ihrer Gründerväter: „Live Free or Die“.

Alle, die in unseren Tagen für die Freiheit von Menschen eintreten, kennen diese Alternative. Ein bisschen Freiheit gibt es nicht. Freiheit ist eine urchen-schliche Sehnsucht, die man nur stillen kann, indem man sie erlangt. Heute erleben wir den Drang nach Freiheit in Staaten des Nahen Ostens als eine so unglaubliche Kraft, wie wir – die wir Jahrzehnte in Freiheit leben – es niemals vermutet haben. Auch die Frage nach der Macht und Ohnmacht von Religion, nach ihrer Rolle im Streben nach Freiheit stellt sich dabei wieder neu.

Als im Herbst 1989 die DDR schneller auf ihr Ende zu lief, als irgendjemand das ein halbes Jahr vorher auch nur annähernd hätte vermuten können, da war es der Wunsch nach Freiheit, der die Menschen immer mutiger werden ließ. Viel mutiger, als sie sich selbst das vorher hätten vorstellen können. Der Staat agierte nicht mehr für sie, sie agierten selbst. Dass das im Zusammenhang mit Kirchen, Kerzen und Gebeten geschah, ist vielleicht gar nicht verwunderlich. Und dass die Zugehörigkeit zum christlichen Glauben zwei Jahrzehnte später weiterhin gering ist, ist vermutlich auch nicht verwunderlich.

Dennoch ist Freiheit, die Menschen sich auf welche Weise auch immer erben, erarbeiten, erstreiten, erkämpfen, etwas Wesentliches für den, der da glaubt: Er braucht Freiheit zum Leben. Das ist nicht unbedingt so für Institutionen, in denen sich Glaube organisiert hat; da kann der Glaube an die Freiheit schon mal behindert werden. Aber für den einzelnen Menschen, der da glaubt, ist Freiheit wesentlich.

Die Folgen davon sind: weiter wachsende Selbstständigkeit, die Vermeidung von Abhängigkeit, freie Worte als Ausdruck freier Menschen. Lieber aus Überzeugung und nach eigenem Entschluss Dienste leisten, kreativ sein und selbst denken, als Anordnungen erfüllen. Der Freiheit Ausdruck geben. Und ohne Ängste handeln, wenn man von der Richtigkeit überzeugt ist.

Und wo sind die Grenzen, wenn jeder seine Freiheit lebt? Die Grenzen der Freiheit sind allein durch die Freiheit anderer Menschen um mich herum begründet. Um diese Kreise der Freiheit, die sich durchaus berühren und beeinträchtigen können, zu organisieren, gibt es verbindliche Regeln, die sich Gemeinschaften von Menschen geben. Aufgrund der Freiheit des Einzelnen geht das nur im Miteinander von unten und niemals von oben herab. Nur so – und nicht anders – kann es ein Miteinander von Menschen geben, in der jeder in der Freiheit bestehen kann – vor Gott, aber vor allem auch im Zusammensein mit seinen Mitmenschen.

Albert Schweitzer hat das sehr eindrücklich beschrieben, als er im Zusammenhang mit der Frage nach der Bedeutung eines jeglichen Lebens innerhalb der Schöpfung den Satz formulierte: „Ehrfurcht vor dem Leben bedeutet: Ich bin Leben, das leben will inmitten von Leben, das leben will.“ Rücksicht und Liebe können durchaus Folgen der Freiheit sein.

Dieses zu erkennen, und selbstständig denken und handeln sowie in Freiheit bestehen zu können, das werden wir immer wieder neu lernen müssen. Manchmal helfen dabei besondere Tage. Geburtstage, wie der eines Mannes

2011 oder der eines Ereignisses 2017. Es geht um das Gleiche: in Gemeinschaft frei zu leben.

## **Verantwortung und „Das Selbst“** **Horst Siegemund**

Neben dem sehr umfassenden Begriff der „Gerechtigkeit“ (insbesondere die soziale Gerechtigkeit) ist es vor allem die „Verantwortung“, welche als zentrales Schlagwort den politischen Diskurs bestimmt. Es ist unübersehbar, dass der informationelle Kapitalismus zu neuen Formen der Arbeitsgestaltung und der Lebensplanung geführt hat, die mit höheren Ansprüchen an die persönliche Selbstverantwortung und Eigenständigkeit einhergehen. Das Verantwortungsprinzip ist ins Zentrum der staatsrechtlichen und verfassungsrechtlichen Diskussion eingewandert und dient dem Zweck, das gewandelte Verhältnis zwischen Staat und Gesellschaft zu charakterisieren. Es ist sicher kein Zufall, dass im informationellen Kapitalismus der Begriff der „Verantwortung“ eine immer wichtigere Rolle spielt. Zunächst einmal enthält er einen Moment der Entsolidarisierung, denn gemeint ist in der Regel die Eigen- und Selbstverantwortung die an die Stelle kollektiver Sicherungssysteme tritt. Das ist schon ein sehr bedeutsamer Wandel bei der Uminterpretation gesellschaftlicher Werte. „Verantwortung“ scheint einerseits eine Inpflichtnahme staatlicher und nichtstaatlicher Akteure zu beinhalten, andererseits ist sie ein recht offenes Konzept für das Zusammenwirken von Staat und Gesellschaft. „Verantwortung“ ist also gleichzeitig diffus und anspruchsvoll.

### Gerechtigkeit und Verantwortung *von wem?*

Gerechtigkeit und Verantwortung sind verbunden durch die Frage, *von wem* ich Gerechtigkeit und Verantwortung erwarte. In wahrscheinlich typischer deutscher Manier ist hier eine hochkomplexe staatsrechtliche Diskussion entstanden. Auf der einen Seite stehen diejenigen Theoretiker, welche den Staat von Aufgaben befreien möchten und dem Individuum eine zwar risikoreichere, dafür aber selbst bestimmte Autonomie zurückgeben möchten, um hierdurch an politischer Handlungsfähigkeit zu gewinnen. Immer wieder taucht die grundsätzliche Frage auf, ob ich mir mein Glück vom (staatlichen) Kollektiv oder von mir selbst erwarte. Der Kampf um die Interpretationshoheit unseres Staatsverständnisses wird dabei auf zweifelhaft hohem akademischen Niveau ausgetragen. Eine neue Etikette ist der sog. „Gewährleistungsstaat“, der die Bürger zum eigenverantwortlichen Tun befähigen soll.

Er teilt sich mit der Gesellschaft die Verantwortung für die Erfüllung bestimmter Aufgaben, er koordiniert, initiiert, finanziert und qualifiziert, aber die alleinige Durchführung und Kontrolle öffentlicher Dienstleistungen nimmt er nicht (mehr) in Anspruch.

Ein zentrales Problem der Diskussion um Verantwortung ist es, dass der personale Verantwortungsbegriff, also der Appell an das einzelne Individuum, ausdifferenzierte Gesellschaftssysteme nicht trifft. Wer ist verantwortlich für die Arbeitslosigkeit? Die Individualisierung von Verantwortung für das eigene Leben steht im umgekehrten Verhältnis zur Planbarkeit und Übersichtlichkeit der Lebensumstände. Können moderne Gesellschaften mit einem Plädoyer für die (Eigen)Verantwortung gesteuert werden? Oder „verdunstet“ jede zuweisbare Verantwortung in der Komplexität des Systems?

### Vom Ich zum wir, vom Anderen zum Selbst

Man kann die Problematik, welche Werte im politischen Diskurs da gerade in unseren Köpfen verankert werden, vielleicht mit einem kleinen Beispiel aus der Vergangenheit illustrieren.

Bei mir zu Hause steht ein altes Bierglas aus der DDR, das als Aufdruck den Slogan „Vom Ich zum Wir“ trägt. Es erinnert an die Kollektivierung der Landwirtschaft in der DDR Ende der 50er Jahre, die vielen selbstständigen Bauern auch psychisch das Kreuz gebrochen hat. Das „Wir“ hatte natürlich eine ideologische Funktion zur Interpretation der Welt, dahinter stand eine Gesellschaftstheorie. Im gegenwärtigen Diskurs um Reformen und Sozialstaat vor dem Hintergrund der Globalisierung gibt es einen vergleichbaren Begriff, nur mit völlig anderem Vorzeichen – das „Selbst“. Man muss darüber nachdenken. Bei der *Selbstbestimmung* im Alter ist er durchaus positiv konnotiert, bei der *Selbstbeteiligung* schon weniger. Kompliziert wird die *Selbstverantwortung*, gerne möchte man die Folgen für das eigene Tun anderen aufbürden. Hier schimmert schon ein wenig das Verlangen nach Sicherheit und Solidarität durch. In der Regel will ich die unangenehmen Dinge anderen überlassen und das Risiko abwälzen. Die Abwälzung des Risikos ist einer der zentralen Gründe für die Existenz eines Sozialstaats, darauf haben wir Jahrhunderte hingearbeitet. Im Wortteil „Selbst“ steckt also eine ungeheure Sprengkraft. Es geht letztlich um die Frage, ob ich die Gesellschaft vom Kollektiv her denke, und im Kollektiv auch meine Freiheit finde, oder *Selbstverwirklichung* ohne oder sogar gegen das Kollektiv suche, dafür aber Unsicherheit in Kauf nehme. Das Selbst steht für das Individuum mit allen seinen Möglichkeiten, es steht aber auch für Entsolidarisierung und Einsamkeit. „Selbst“ wird im entsprechenden Diskurs zu einem zentralen Topos. Ich

soll also etwas selbst machen und damit natürlich das Kollektiv oder das politische System aus der Verantwortung entlassen, bzw. richtiger formuliert: „Selbst“ ist die gängige Bezeichnung für den Rückzug des Staates. Immer wieder, egal in welchen Zusammenhängen, begegnet uns so letztlich der nicht aufzulösende Konflikt, ob das Lebensglück vom Staat oder von mir selbst(!) zu erwarten ist. Am Ende ist es eine subjektiv zu beantwortende Werte-Frage, wo man sich positionieren will. Der neoliberale Diskurs jedenfalls hat das Selbst für sich entdeckt und verankert es in unseren Köpfen.

### Der Mensch als Träger von Verantwortung

Die Diskussion um Verantwortung ist also vielgestaltig. Der Bielefelder Soziologe Kaufmann stellt sich gegen gedankliche Ansätze, Verantwortung anonymen Strukturen zuzuschreiben. Er betont, dass sich die in Frage stehenden Aspekte auf den *Menschen als Träger von Verantwortung* beziehen, welche dieser als *moralisches*, d.h. an Werte und Normen gebundenes Wesen erfüllt.<sup>3</sup> Anders als die Natur, die „blind“ sei und keine Verantwortung tragen könne, definiere sich der Mensch selbst als verantwortlich. Die kulturelle Entwicklung beginnt hier in der Tat beim Sündenfall und führt über die jüdisch-christliche Tradition, dass der Mensch sein Tun vor Gott zu verantworten hat, zur Aufklärung mit ihrer Erkenntnis, der *individuelle* Mensch habe sich zu verantworten und nicht das Kollektiv.

Die gegenwärtige Verantwortungsproblematik, welche sich auf das Verhältnis von Individuum und Staat, auf Handlungsautonomie und Regierbarkeit bezieht, kann unter Zuhilfenahme von zwei Gesichtspunkten besser beleuchtet werden, nämlich *politische* Verantwortung und *Aufgaben*verantwortung. Politische Verantwortung hat mit Vertrauen und Kontrolle zu tun. „Politische Verantwortung trägt, wem ein besonderes Maß an Macht anvertraut wird, d.h. ein breiter Zuständigkeitsbereich und staatliche Mittel zur Durchsetzung des eigenen Willens in einem nicht näher im Voraus festzulegenden Umfang.“<sup>4</sup> Diese Macht wird um ihres „erfolgreichen“ Gebrauchs willen übertragen, bleibt der Erfolg aus, so muss auch die „politische Verantwortung“ übernommen werden.

Kaufmann definiert politische Verantwortung als Unterfall der Aufgabenverantwortung, und das ist auch nachvollziehbar. Die heute am meisten verbreitete Auffassung von Verantwortung ist wohl die, dass jemand der eine

---

<sup>3</sup> Franz-Xaver Kaufmann: Risiko, Vertrauen und gesellschaftliche Komplexität. In: Kurt Bayertz (Hrsg.): Verantwortung. Prinzip oder Problem? Darmstadt 1995, S. 72 – 97, S. 80. (Wissenschaftliche Buchgesellschaft)

<sup>4</sup> Kaufmann 1995, a.a.O., S. 82.

Aufgabe übernommen hat, für ihre („angemessene“) Erfüllung verantwortlich ist. Hier überschneiden sich also Selbstverpflichtung und Zuschreibung von Verantwortung. Entscheidend ist nun, dass nicht jede Aufgabe eine „verantwortungsvolle Aufgabe“ ist, sondern nur solche, bei denen eine bloße Pflichterfüllung nicht genügt. Eine derartige Aufgabe zu erfüllen verlangt Eigenständigkeit und einen Handlungsspielraum des Verantwortungsträgers.

Durch die Übernahme von Verantwortung wird derjenige, der sie überträgt, von Entscheidungen entlastet. Insoweit er an ihnen Interesse hat, lässt er sich das Vertrauen in die Kompetenz eines anderen etwas kosten; dies trifft zum Beispiel auf Ärzte, Anwälte oder auch Politiker zu. Dabei gilt, je komplexer die Aufgabe ist, desto größer ist der erforderliche Handlungsspielraum des Aufgabenträgers. Wird das Vertrauen enttäuscht, so geht mit dem Vertrauenszug in der Regel auch die übertragene Befugnis sowie wenigstens ein Teil der Belohnung verloren. Dieses Verständnis von Verantwortung, nämlich ein an Kompetenz gebundenes, ist jedoch im neoliberalen Diskurs nicht das vorherrschende. Hier geht es vielmehr um die *Eigen*verantwortung im Sinne der Bewältigung des eigenen Lebens ohne eine unbedingte Sicherheitserwartung an den Staat.

Das „Selbst“ beinhaltet das gesamte Universum unserer Geistesgeschichte und unserer politischen Kultur; in ihm spiegelt sich ein bestimmter Freiheitsbegriff wider, der wiederum von Menschen mit einer anderen Interessenlage abgelehnt wird. Selbst im Leben zu stehen ist nicht für jedermann einfach. Thomas Meyer, der langjährige wissenschaftliche Leiter der sozialdemokratischen Friedrich-Ebert-Stiftung, vertrat schon vor einigen Jahren die These, dass im 21. Jahrhundert der Konflikt zwischen liberaler und sozialer Demokratie der bestimmende sein werde. „Dieser seit dem Ende des Ost-West-Konflikts und dem Beginn der gegenwärtigen Welle der Globalisierung sich immer deutlicher abzeichnende Konflikt wird mit größtem ideologischen, wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Einsatz ausgetragen.“<sup>5</sup> Der liberalen Demokratie ist es primär um den Eigentumsschutz und die Marktfreiheit zu tun, der sozialen Demokratie dagegen um die Nutzung staatlicher Gewalt zur Korrektur von Märkten. Auf diese Weise sollen die Freiheitschancen aller überhaupt erst gesichert und mit realem Inhalt gefüllt werden. In der Verschiedenheit des Freiheitsbegriffs spiegelt sich, so denke ich, auch ein unterschiedliches Emanzipationsverständnis wider. Prof. Dr. Klaus Dieter Müller vollzieht hier mit seinen Ansichten und seinem beruflichen Wirken eine Gradwanderung innerhalb seiner Partei und erweist

---

<sup>5</sup> Thomas Meyer: Soziale Demokratie und Globalisierung. Eine europäische Perspektive. Bonn 2002, S. 11. (Dietz)



sich als unabhängiger Geist – allerdings mit den entsprechenden wirtschaftlichen Ressourcen.

## **Selbstständigkeit im Denken und Handeln als Lebensmaxime**

### **Oskar Prinz von Preußen**

In den Grabstein des preußischen Heerführers, Johann Friedrich Adolf von der Marwitz steht gemeißelt: „Sah Friedrichs Heldenzeit und kämpfte mit ihm in allen seinen Kriegen. Wählte Ungnade, wo Gehorsam nicht Ehre brachte“. Dieser Grabinschrift liegt eine historische Anekdote zugrunde. Sie ist schnell erzählt: Im Jahre 1760 plünderte eine Allianz aus Russen, Österreichern und Sachsen das Berliner Schloss Charlottenburg. Zahlreiche Kunstwerke und die Antikensammlung, an der Friedrich der Große besonders hing, fielen in die Hände der Plünderer. Im Jahr darauf eroberten im Gegenschlag preußische Truppen das Jagdschloss Hubertusburg der sächsischen Kurfürsten. Der rachlusternen Aufforderung Friedrichs II. das Schloss auszuräumen, verweigerte sich v. d. Marwitz als Kommandeur seines preußischen Regiments mit den Worten: „Es würde sich allenfalls für den Offizier eines Freibataillons schicken, nicht aber für den Kommandeur Seiner Majestät Gendarmes.“ Gleichzeitig stellte er seinen Posten zur Verfügung und verbrachte die folgenden Jahre unter dem Bannstrahl seines obersten Kriegsherrn. Erst während des bayerischen Erbfolgekrieges setzte ihn der Bruder des Königs, Prinz Heinrich, mit dem Titel eines Generalkriegskommissars wieder in Amt und Würden. Marwitz beendete schließlich seine militärische Karriere im Range eines Generalmajors.

In dieser Anekdote kommt zweierlei zum Ausdruck: Zum einen die Souveränität Friedrichs II., der seinem Kommandeur zunächst ob seiner Unbotmäßigkeit zutiefst grollte, es dann aber zuließ, dass der Ungehorsame als Generalmajor mit allen Ehren aus der Armee in den Ruhestand entlassen wurde. Zum anderen aber –noch bedeutsamer– beweist sie die souveräne Lebensmaxime des Soldaten v. d. Marwitz, der die Entscheidung seines Gewissens über den offensichtlich unwürdigen Befehl seines Kriegsherrn stellte.

So ist denn auch dieses Beispiel immer wieder im Kreise der Verschwörer gegen Hitler diskutiert worden. Auch hier bedurfte die Gewissensentscheidung, wiewohl in einer ungleich essentielleren Dimension, einer inneren Rechtfertigung. Hierzu taugte eben auch das Beispiel des Renegaten v. d.

Marwitz, der sich den viel beschworenen Kadavergehorsam nicht zu Eigen machen wollte. Allerdings wurde dieser von seinem König auch nicht in letzter Konsequenz eingefordert. Das war zu Zeiten des Dritten Reiches unter dem Despoten Hitler anders. Hier bezahlten zahlreiche Verschwörer des 20 Juli und anderer Widerstandsgruppen die „Freiheit ihres Gewissens“ mit dem Leben.

Heutige Generationen sind kaum vor derartig essentielle Entscheidungssituationen gestellt. Sie werden daher solche Gewissensentscheidungen schwerlich nachvollziehen können. Aber eine Lebensmaxime, die das eigene Gewissen über den blinden Gehorsam stellt, kann auch heute durchaus vorbildhaft wirken, zeugt sie doch von einer inneren Souveränität, der eine Unabhängigkeit und Eigenständigkeit des Urteils zugrunde liegt. Das gilt in Situationen eines rigoros eingeforderten Fraktionszwanges im politischen Umfeld ebenso, wie unsinnige Unternehmensentscheidungen, die etwa um der eigenen Karriere willen und wider besseren Wissens durchgesetzt werden. Insofern mögen die genannten historischen Beispiele Beleg einer inneren Größe und Geisteshaltung sein, die auch in unserer Zeit durchaus ihre Berechtigung haben sollten.

Die Gratwanderung beginnt dann aber in der Einschätzung der jeweiligen Situation. Nicht jede Entscheidung einer Führungsebene kann unter dem Vorwand der Gewissensentscheidung konterkariert werden, nur um der eigenen Bequemlichkeit, oder des eigenen Vorteils Rechnung zu tragen. Die Beurteilung, wann „Gehorsam keine Ehre“ bringt hängt von der Bedeutung des Befehls, oder der jeweiligen Anordnung ab. Die Gefahr, alles und jedes zur Gewissensentscheidung zu erheben, was einem nicht passt, ist groß. Auch heute muss am Ende eines Entscheidungsfindungsprozesses in der Politik, wie in der Wirtschaft eine Entscheidung stehen, die im Zweifel nicht von jedem Diskursteilnehmer mit gleicher Leidenschaft geteilt werden kann. Endlose Debatten stehen oft genug auch wichtigen Weichenstellungen und Problemlösungen im Wege.

Aber dort, wo ethische Grenzen überschritten, allgemeingültige Moralvorstellungen beiseite geschoben werden, muss sich der Einzelne in der Lage sehen, Anordnungen eben auch nicht zu befolgen. Deshalb lohnt der Blick auf überlieferte Beispiele, die uns die Geschichte liefert. Er schärft die Sinne und die eigenen Moralvorstellungen. Ohne die aufrechte Haltung Einzelner, etwa des 20. Juli, hätte es die junge deutsche Republik ungleich schwerer gehabt, sich zu einem integralen Bestandteil der westlichen Wertegemeinschaft zu entwickeln. Und ohne die mutige Lebensmaxime Vieler während der „friedlichen Revolution“ von 1989 wäre das wiedervereinigte Deutsch-

land undenkbar. Ohne die Haltung derer, die sich im übertragenen Sinne für „Ungnade, wo Gehorsam keine Ehre brachte“ entschieden haben, wäre auch unsere heutige Zivilgesellschaft um eine wichtige Facette ärmer.

## **Verliebt in Kairos** **Wolfgang Flieger**

Der Jubilar hat eine Leidenschaft für Gelegenheiten: Für Situationen mit Aussichten. Für günstige Zeitpunkte. Er ist - im wahrsten Sinne des Wortes - ein Gelegenheitsarbeiter. Mögen durchschnittliche Zeitgenossen ihre Sehnsucht nach Gelegenheiten mit dem Sammeln von Überraschungseiern stillen. Klaus-Dieter Müller trachtet nach den realen Mosaiksteinen eines farbenprächtigen Lebensbildes. Und stets und immer wieder nach Ideen für Gelegenheiten und nach Gelegenheiten für Ideen.

Der Blick auf Menschen, denen das Füllhorn der Gelegenheiten so prall gefüllt ist, gibt Anstoß zum Denken: Sind Gelegenheiten der Stoff, mit dem die Götter ihre Lieblinge verhätscheln? Gibt es Beipackzettel zum Gebrauch dieses Stoffes? Findet sich dort der Hinweis: Vor jedem weiteren Gebrauch einer Gelegenheit fragen Sie bitte den Arzt oder Apotheker? Und schließlich die Schlüsselfrage: Gelegenheit wozu?

Es soll ums Grundsätzliche gehen. Dabei sind wir dem Jubilar vermutlich in einigen Punkten näher, in anderen ferner. Das Anliegen des Autors ist es, ihm *das Thema* zu Ehre zu reichen. Lobpreisende Projektionen auf den Jubilarsfall sind dem Leser zweifelsohne zugestanden.

Um sich als Unwissender die großen W-Fragen zum Gelegenheitsgeschäft zu stellen und ihren Könnern auf die Spur zu kommen, bedarf es der Klärung, wer hierbei zu konsultieren ist.

Natürlich ziehen wir die Wirtschaftstheorie zu Rate, weil es auch ums Unternehmerische geht. Dort wird uns die *Opportunity* als Situation geboten, in der Ressourcen mit positiven Erwartungen neu zu kombinieren sind. Mit dem Attribut des Positiv-Erwartenden ist gleichsam geklärt, was uns bei der Annäherung an die Könner der Gelegenheit *nicht* weiterbringt: Der schnöde Alltag – oder schlimmer – schlechte Aussichten.

Beim Positiven wird in der Ökonomie zuförderst monetär gedacht. Doch unbestritten geht es auch um Dinge, die sich kaufmännischer

Bilanzierbarkeit entziehen. Daher sollten wir als weitere Instanzen die jenseitigen und diesseitigen Götter der Gelegenheit konsultieren.

Der Blick ins Jenseits führt zu Kairos, der als griechischer Gott des rechten Augenblicks explizite Zuständigkeit für unser Thema besitzt. Die Suche nach Gelegenheitsgöttern im Diesseits – und das mag überraschen – führt geradewegs zur *schönsten Nebensache der Welt*. Deshalb der kurze Blick auf Fußballgötter, deren Profession es ist, Gelegenheiten kunstvoll zu kreieren und eiskalt zu verwerten. Unumgänglich ist es, hierbei auch in die Arena zu schauen: Denn spätestens dann, wenn Ruhm und Anerkennung im Spiel sind, hat das Auditorium ein gewichtiges Wörtchen mitzureden.

Damit sind die Instanzen genannt, die hier angerufen werden. Wie legen sie – um die erste große W-Frage zu stellen – das Wesen der Gelegenheit und ihrer Protagonisten aus?

Einen wichtigen Hinweis zum Wesen des Kairos liefert der Blick auf die Familienchronik dieses Gottes des rechten Momentes. Er ist ein Enkel Chronos', dem eigentlichen Herrscher aller zeitlichen Diktionen. Chronos verfügt die Zeit, die den Menschen auf Erden gegeben ist, und die Zeiten, die die Sollaufgaben des Alltags verschlingen. Chronos Metier ist die gemessene Zeit, der planmäßige Verlauf, das Räderwerk. Dagegen begehrt der junge Kairos auf. Er ringt der Autokratie des zeitlich Notwendigen das Moment zeitlicher Selbstbestimmung und die Qualität des Augenblicks ab. Es geht um Zeitsouveränität. Sie wird den irdischen Günstlingen von Kairos als Grundessenz gereicht, weil ohne sie ein Spiel mit der Gelegenheit nicht richtig möglich ist. Davon machen unsere irdischen Könner reichlichen Gebrauch. Sie erwerben das Vermögen, zeitraubende Alltagsaufgaben beiseitezuschieben und Zeit nach eigenem Belieben zu setzen.

Hinter diesem antiken Wissen – um die nächste Instanz zu konsultieren – fällt die Wirtschaftstheorie nicht merklich zurück. Auch für sie ist *Opportunity* ein qualitatives Korrektiv, um den Gefahren des wirtschaftlichen Alltagstrotts und unternehmerischer Selbstherrlichkeit entgegenzutreten. Treibende Kraft ist der Gelegenheitsprofi, der in zwei Konfektionsgrößen vorgehalten wird: In kleiner Modellausführung als findiger Unternehmer nach Kirzner, ausgestattet mit besonderem Früherkennungssystem: Nachlässigkeiten am Markt werden schnell identifiziert und als Chance ausgenutzt. In großer Modellausführung als kreativ-zerstörerischer Unternehmer nach Schumpeter, ausgestattet mit stark selbststeuernden Eigenschaften: Gelegenheiten werden kraft eigener Ideen und Durchsetzungsfähigkeiten initiiert.

Die mythologische und wirtschaftstheoretische Grundeinsicht, wonach das Gelegenheitsgewerbe nach Zeitsouveränität und nach besonderer Findigkeit oder durchsetzungsstarken Ideengebern im Umgang dem Gegebenen verlangt, lässt sich in der Praxis der Fußballgötter klar verifizieren: Das moderne Fußballspiel offenbart sich als reibungsloser Chronos im Kampf um die Ballhoheit. Doch wir wissen: Ballhoheit schießt keine Tore. Und auch dem Auditorium verginge der Spaß, würde sich nicht Kairos dem Spiel hinzugesellen. Auf dem Spielfeld bietet er seine Stellvertreter in gleich gearteten Modellen auf: Wir erinnern uns an den findigen Akteur in Sachen Toreproduktion namens Gerd Müller. Ein unermüdlicher Nutznießer selbst- oder fremdverschuldeter Nachlässigkeiten des Gegners. Ein sympathischer Parasit, der uns lehrte, dass man auch diese Gattung achten kann.

Nicht Achtung, sondern bewunderndes Staunen ruft hingegen das göttliche Premiummodell des pro-aktiven und kreativen Fußballers hervor: Zunächst erzeugt er Verwunderung, weil beim Auftakt seines unermüdlichen Ansturms auf die gegnerische Abwehrreihe beim besten Willen nicht vorhersehbar ist, wie das erfolgreich enden könnte. Staunen setzt ein, wenn aus dieser Umtriebigkeit dann die Gelegenheit erwächst. Kenner merken, wir reden hier über den ballorientierten Gelegenheitsunternehmer der Marke Messi.

Mit den findigen und den pro-aktiven Schwerpunkten in der Ausübung des Gelegenheitsgewerbes scheinen die alternativen Geschäftsbeziehungen zwischen Kairos und seinen irdischen Stellvertretern umrissen: Im einen Fall spielt Kairos in der eigenen Ausübung seines Gewerbes seinen irdischen Günstlingen günstig zu. Im anderen Fall überträgt er Fähigkeiten, damit seine Stellvertreter das Gewerbe selbst in die Hand nehmen. Hierzu eine weitere Anhörung unserer Instanzen, um dem göttlichen Stoff zur Ausbildung dieser Fertigkeiten näher auf die Spur zu kommen.

Nach der Begünstigtenrichtlinie der Ökonomie ist der Geist der Gelegenheitsprofis durch Aufenthalte in besonderen Informationskorridoren angereichert: Sie wissen etwas, was andere nicht wissen. Doch noch mehr unterscheiden sie sich nach Auffassung der Ökonomie von den Gelegenheits-schlafmützen in ihrer kognitiven Disposition zur Informationsbewertung. Wir haben es mit Experten für Opportunitätskalküle zu tun. Anders formuliert, sie sehen Positiv-Erwartendes dort, wo es bei anderen noch lange nicht funkt. Und sie lassen sich auf Kosten ein, bei denen der Durchschnittsbürger dankend abwinkt.

Bei tiefergehendem Interesse an diesen Fertigkeiten wird man von Ökonomen auf eine umfangreiche Batterie von Unternehmerattributen verwiesen. Man ist daher gut beraten, sich der Essenz direkt beim mythologischen Original zu nähern.

Hier hilft das Bildnis Kairos. Dargestellt als junger Spund mit Flügeln an den Füßen. In der einen Hand eine Waage, in der anderen ein Messer. Am Hinterkopf kahl, an der Stirn mit einer imposanten Haarsträhne.

Mit diesem Bildnis ist der göttliche Beipackzettel zum Gebrauch von Gelegenheiten zur Anschauung gebracht. Den nach dem Ideal des Gelegenheitsgeschäfts strebenden Aspiranten ist danach anzuraten: Beflügeln Sie sich dazu, den eigenen Takt zu setzen. Entziehen sie sich dem schleichenden oder rasenden Tempo der Mitwelt, wenn es darum geht, den zeitlichen Erfordernissen des Augenblicks gerecht zu werden. Legen Sie sich ein Softskill-Set zu, in dem Urteilsfähigkeit und Fingerspitzengefühl mit der Fähigkeit einhergehen, beherrschte Einschnitte vornehmen und sich schneidig durchsetzen zu können. Arbeiten Sie an ihrem Willen, eine Gelegenheit tatsächlich beim Schopfe packen zu wollen. Erwerben Sie Konzentration und Geschick, um an den aalglatten Seiten der Gelegenheit nicht kläglich abzugleiten.

Ein ambitioniertes göttliches Anforderungsprofil. Und man muss wieder einmal konstatieren: So sind sie die Götter! Rühren einen extravaganten Stoff an und sind bei seiner irdischen Ausgabe doch sehr nachlässig: Hier schränkt ein lahrender Flügel die Flexibilität ein. Dort weist die von den Göttern ausgehändigte Waage zum Opportunitätskalkül gravierende Mängel in der Messgenauigkeit auf. Beim einen wird das Messer gänzlich vergessen, beim anderen gerät es zum Schlachtbeil.

Kurz gesagt, die irdischen Vertreter des Gelegenheitsgeschäfts bleiben Menschen. Daher können wir die Götter beim günstigen Augenblick nicht gänzlich aus der Verantwortung entlassen. Und wir müssen respektvoll anerkennen, dass die diesseitige Gelegenheitsarbeit ein durchaus mühseliges Geschäft darstellt.

Und Mühsal, das wissen wir, treibt zur Sinnfrage. In diesem Fall geht es jedoch nicht allein um das schnöde „Wozu das Ganze?“. Die Beantwortung des Wozu bildet den grundlegenden Kern jeder Gelegenheit. Erst hieraus lässt sich die Gunst der Stunde wirklich ermessen.

Selbstverständlich stoßen wir hier an die Grenzen der Verallgemeinerungsfähigkeit. Frei nach Karl Jaspers befinden wir uns in den Fallstricken der

Subjekt-Objekt-Spaltung. Es ergibt keinen Sinn den objektiven Erwartungswert eines Momentes zu preisen, wenn die Ambition des Subjektes nicht aufs Genaueste bekannt ist. Es ergibt keinen Sinn die individuelle Gelegenheitsinspiration eines Subjektes zu huldigen, wenn es den objektiven Erwartungswerten an Evidenz fehlt.

Es bleibt der Versuch, aus der Praxis des interessanten Einzelfalles zu plaudern. Hierzu werfen wir einen letzten Blick auf das existenzielle Reallabor der diesseitigen Fußballgötter und fragen: Kennen Sie George Best?

Wenn nicht, hier das Kurzbriefing: Legendäre nordirische Fußballikone der 60er Jahre, der Fußballkunst in gleicher Intensität zugetan wie den sonstigen Verführungen des Lebens. Erlangte wegen spielerischer und menschlicher Eigenarten Kultstatus.

Während Wirtschaftstheorie und Götter des Augenblicks vor der Beantwortung der grundlegenden Wozu-Fragen kapitulieren, liefert George Best handfeste Orientierungshilfen. Selbstverständlich subjektiv, aber erwägenswert.

Die erste Best-Regel: Das Monetäre einer Gelegenheit ist reine Privatsache! Der zweite Best-Lehrsatz: Wer sich über einen Mangel an nicht-monetären Gelegenheiten beklagt, hat in Wahrheit ein Entscheidungsproblem. Und schließlich das ganz besondere George Best-Gelegenheitserbe: Wir sollten das Streben nach Anerkennung zu Lebzeiten definitiv aufgeben!

Zum Nachweis der ersten beiden Gelegenheitsthesen äußerte sich George Best persönlich. Über das dritte Credo gibt sein Ableben Aufschluss.

Nach dem Verbleib der monetären Früchte seines Wirkens gefragt, teilte George nach Jahren seiner fußballerischen Erwerbstätigkeit mit: „Die eine Hälfte meines Geldes habe ich für Frauen und Alkohol ausgegeben, die andere Hälfte habe ich einfach verprasst!“ Die Bestimmtheit mit der er monetär Bilanz zog, deutet daraufhin, dass er sich zum Zeitpunkt der Ressourcenverwendung mit sich und seinen Motiven im Reinen befand. Hier gibt es dann nach objektiven Kriterien des monetären Wozu nachträglich nicht mehr viel herumzukritteln. Privatsache!

Zum Nicht-Monetären: Hier ließ George durchaus innere Motivdivergenzen erkennen als er mitteilte: „Ich habe jahrelang in der Nähe des Meeres gewohnt, aber nie den Strand gesehen, weil auf dem Weg dorthin eine Kneipe lag“. Eine Tragik der Gelegenheit, auf die bereits Goethe aufmerksam machte. Er klagte, dass die Gelegenheit nicht Diebe macht, sondern sich selbst als

Dieb erweist. Ein Dilemma vor dem wir alle stehen. In Bezug auf eine der anfangs aufgeworfenen Fragen lehrt dies: Vor jedem Gebrauch einer weiteren Gelegenheit sollte nur derjenige den Arzt konsultieren, der mit sich selbst zu unentschieden ist.

Warum aber sollten wir Georg Best darin folgen, das Streben nach Anerkennung zu Lebzeiten aufzugeben? Der Hinweis darauf, dass George während seines irdischen Wirkens nicht besonders darauf erpicht war, um die Gunst des Publikums zu buhlen, überzeugt für sich alleine nicht. Wohl aber der Umstand, dass am 17. Juli 2005 in den Straßen von Belfast trotz alledem 500.000 Menschen die Gelegenheit ergriffen, ihm die letzte Ehre zu erweisen. Sollte George Best das schon zu Lebzeiten im Auge gehabt haben?

Wenn ja, dann hat er eine grundlegende Regel des Fußballstadions auch in der Arena des Lebens beherzigt: Bei der Gelegenheit zur Anerkennung lässt sich das Auditorium das letzte Wort nicht nehmen! Alles andere erledigt Kairos.

In diesem Sinne gebührt Klaus-Dieter Müller – und den Göttern der Gelegenheit, die ihn umgeben –mein persönlicher Dank: Ohne Euch wäre ich dem Leben längst nicht so nahe gewesen

## **Von Unternehmertum und Geselligkeit**

### **Jörn Krug**

Als Gründungsbeauftragter der Hochschule für Film und Fernsehen fördert Klaus-Dieter Müller ausgiebig das ergebnisoffene Zusammentreffen unternehmerischer Köpfe, schafft und pflegt fließende Übergänge zwischen formaler Gründungslehre und informellen Begegnungen und ist mit seiner Gastfreundlichkeit selbst ein Prototyp eines geselligen Unternehmers. Alles andere als ein unterkühlter Homo oeconomicus scheint das gesellige Miteinander selbst ein eigenständiges Ziel für ihn zu sein, dem er das kurzfristig Nützliche zeitweise unterordnet. Zugleich scheint dies aber auch Grundlage seiner unternehmerischen Erfolge zu sein. Diese Beobachtung will ich hier zum Anlass nehmen und einige grundsätzliche Gedanken zum Zusammenhang von unternehmerischer Selbstständigkeit und Geselligkeit zu verfassen.

Selbstständigkeit als wirtschaftspolitisches und pädagogisches Ziel assoziiert eine ganze Kette von Prinzipien wie z.B. Selbsttätigkeit, Selbstbestimmung, Selbstbetätigung oder auch Selbsterziehung (u.a. Terhart 1990: 6). Statt sich fremdbestimmen, fremdbetätigen oder fremderziehen zu lassen, besteht ein



normativer Konsens dazu, Tätigkeit, Verantwortung und Kompetenzen vom Einzelnen abzuverlangen. Das gilt z.B. auch für den Ruf nach mehr unternehmerischer Selbstständigkeit und nach mehr innerbetrieblichem unternehmerischem Handeln und Denken wie dies unter den Begriffen Entrepreneurship und Intrapreneurship umfasst wird. Bedeutet dieser starke Bezug auf das individuelle Selbst einen Rückzug aus der sozialen Gemeinschaft? Oder ist es vielmehr so, dass Geselligkeit Voraussetzung unternehmerischer Aktivität ist und sich unternehmerische Potenziale erst in Gesellschaft entwickeln?

Die scheinbar paradoxe Antwort ist, dass beides richtig ist. Schon Immanuel Kant sieht den Antagonismus der „ungeselligen Geselligkeit“ der Menschen. Wir verspüren den Drang zur Vergesellschaftung für eine bessere Bedürfnisbefriedigung, haben aber gleichzeitig einen Hang zur Vereinzelung, um uns besser gegen den Widerstand anderer durchzusetzen und eigene Ziele zu verwirklichen (Kant 1784: 37-40).<sup>6</sup> Nach Georg Simmel ist erst die Zugehörigkeit zu einer gesellschaftlichen Gruppe Voraussetzung für Individualität, da sich der Mensch erst dann bewusst wird, was ihn von anderen unterscheidet. Gerade in der Gemeinschaft kann es gelingen, das eigene Selbst zu pflegen. „Erkenne dich selbst“ – der Wahlspruch der antiken griechischen Philosophie verwirklicht sich wohl am ehesten in der Gemeinschaft. Der Mensch – und insbesondere der schöpferische Unternehmertyp – wird sich im Austausch mit anderen seiner Persönlichkeit und Ressourcen, Motive und Ziele klar. Die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden erfolgt erst mit dem richtigen Gegenüber. Neudeutsch könnte man sagen, ohne Netzwerk kein Mission Statement. Dies könnte auch als eine Rechtfertigung für die Verwendung staatlicher Mittel zur Förderung von Teamgründungen und Coachingprozessen im Unternehmensaufbau gesehen werden.

Simmel definiert die Geselligkeit als Spielform der Vergesellschaftung, die sich zu deren inhaltsbestimmter Konkretheit verhalte wie das Kunstwerk zur Realität. Geselligkeit im engeren Sinn entsteht nach ihm, wenn der Prozess der Vergesellschaftung als Wert an sich und Glückszustand jenseits der sozialen Realitäten erlebt wird. Geselligkeit blendet die allgemeine Gesellschaft temporär aus und kann sich selbst genügen. Reichtum und gesellschaftliche Stellung, Gelehrsamkeit und Berühmtheit, exzeptionelle Fähigkeiten und Verdienste des Individuums haben laut dem Soziologen in der Geselligkeit keine Rolle zu spielen. Der angestrebte Glückszustand des Einzelnen ist im

---

<sup>6</sup> Kant, Immanuel (1784): Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht. In: ders.: Werke. Herausgegeben von Wilhelm Weischedel, Bd. 11. Frankfurt 1933, S. 33-50

Raum der Geselligkeit an den des Gegenübers gebunden Niemand kann auf Kosten der Anderen seine Befriedigung finden (Simmel 1917).<sup>7</sup>

Das Fest als eine besonders gesellige Aktivität bricht den Alltag auf. Als Vergemeinschaftungsform hebt es die alltäglichen Regeln temporär auf. Das Fest ist spontan, emotional und assoziiert mit Mahlzeiten und Alkohol, Musik und Tanz. Im Gegensatz zur rituell geordneten Feier, ist das Fest exzessiv. Feiern und Feste kommen durch ihre gemeinschaftsbildende Kraft im Aufbau der menschlichen Kultur eine besondere Bedeutung zu.

Und dies gilt natürlich auch für Unternehmenskulturen – abzulesen etwa an der Konjunktur des betrieblichen Eventmanagements. Unternehmen versuchen sich ihre „Community“ aufzubauen, Kontakte zu vertiefen und Leistungsträger zu motivieren. Wobei nicht jeder Exzess als Beispiel gelungener unternehmerischer Geselligkeit zu verstehen ist wie der aktuelle Fall eines deutschen Versicherers aufzeigt. So viel wollten die Kunden der Hamburg-Mannheimer über deren interne Unternehmenskultur nicht wissen.

Ähnlich wie das Spiel, kann die Geselligkeit somit durchaus Folgen für den (unternehmerischen) Alltag haben und sich als nützlich erweisen. Die Geselligkeit als unverbindlicher, unbeschwerter Austausch dient gleichermaßen der Zerstreung und Unterhaltung wie auch der Identitätsstiftung und Einbindung in die Gesellschaft. Sie dient der Stabilisierung der Gemeinschaft und der Bekräftigung der gemeinsamen Werte und hat somit auch eine starke politische Bedeutung, indem sie vereinigende Bande zwischen den Menschen knüpft. Geselligkeit verbindet somit das Angenehme mit dem Nützlichen, auch wenn formal die Zweckfreiheit der Betätigung postuliert wird. Ein die Gemeinschaft wollender Charakter schafft gezielt Gelegenheiten für den Austausch. Informell können dies die genannten Feiern und spontane Zusammenkünfte sein, formell kann dies z.B. als Engagement im Rahmen von Vereinen, Verbänden oder Parteien geschehen, wo es doch meist um wesentlich mehr geht als um die definierten Satzungsziele oder (Verbands-) Politik. Der Unternehmer – respektive die Unternehmerin, die hier mitgedacht wird – kann sich durch seine Geselligkeit in die Zivilgesellschaft einbringen und zeigt *Corporate Social Responsibility*. Dies bedeutet einerseits teils erhebliche Kosten z.B. durch gebundene, ohnehin schon knappe Managementkapazitäten. Es gelingt andererseits als Folge der Investition in Nachhaltigkeit und Effizienz von Unternehmen, durch interne und externe soziale

---

<sup>7</sup> Simmel, Georg (1917): Grundfragen der Soziologie. Individuum und Gesellschaft. Ersterscheinung in: G. J. Göschen'sche Verlagshandlung GmbH, Berlin / Leipzig. Online-publiziert: [http://socio.ch/sim/grundfragen/grund\\_3.htm](http://socio.ch/sim/grundfragen/grund_3.htm), abgerufen am 1.5.2010

Vernetzung mit Ressourcen wirtschaftlicher umgehen zu können, (Neue) Beteiligte zu gewinnen und erhöhten Absatz durch ein besseres Image zu erreichen. Partner und solche, die es werden sollen, werden mit den unternehmerischen Bestrebungen des Unternehmers konfrontiert. In angenehmer Atmosphäre bietet sich die Gelegenheit, sie für neue Ideen, Angebote und Kooperationen empfänglicher zu machen sowie potenzielle Early Adopters und Multiplikatoren zu gewinnen.

Schöpferische Unternehmerpersönlichkeiten im Sinne Schumpeters suchen die Geselligkeit und den Austausch zur Verwirklichung ihrer Ziele. Kontrastierend sei hier beispielhaft auf die deutsche Unsitte hingewiesen, Ideen ganz für sich zu behalten, damit Patente entstehen können, welche aber in der überwiegenden Mehrzahl nie zu einer Verwertung führen. Ganz im Gegenteil dazu steht der Ansatz des Rapid Prototypings. Unfertige Ideen werden in frühen Phasen iterativ durch die Umwelt getestet. Dazu gehört auch das Feedback aus dem sozialen Netzwerk.

Zum schöpferischen Prozess gehört keineswegs nur die geniale Idee. Unverzichtbar ist auch die Analyse, welche Neuerung wirklich eine Umsetzung verdient. Eine solche Analyse gelingt einem unbefangenen Dritten deutlich besser. Es mag uns immer noch kurios erscheinen, weil es der gängigen Praxis meist widerspricht, aber der Unternehmer, der seine besten Ideen nach außen trägt, kann somit in allen Schritten des Innovationsprozesses – von der Idee über die Entwicklung bis zum Marktgang – erfolgreicher sein.

Verstehen wir also den die Geselligkeit suchenden Unternehmer nicht (nur) als einen Werbetreibenden, der sich spezieller Kommunikationsinstrumente wie Event oder Direktmarketing bedient. Sehen wir ihn auch nicht als Bestechenden, der über den mangelnden Mehrwert seines Angebots hinwegtäuschen will, indem er Kunden und Unterstützer mit Gratis-Essen und Getränken lockt. Verstehen wir ihn besser als jemanden, der den Innovationsprozess in kleinen, aber entscheidenden Schritten vorantreibt, indem er die Gemeinschaft einbindet. Gegenwärtige Trends wie Crowd Sourcing können in dieser langen Tradition gesehen werden. Hier werden Gemeinschaften gebildet. Externe nehmen am Innovationsprozess teil und alle Beteiligten profitieren durch ein besseres akzeptanzfähigeres Ergebnis sowie durch das Gefühl, Teil einer starken Gemeinschaft zu sein. Solche Gemeinschaften nehmen gewerblichen Produkten den kommerziellen Charakter. Zumindest in der Wahrnehmung.

Eine unternehmerische Persönlichkeit sollte Eigenschaften, Ressourcen und den starken Willen besitzen, um durch Geselligkeit am eigenen Selbst, an Ideen, dem Netzwerk und unternehmerischen Vorhaben zu „arbeiten“. In der Geselligkeit schafft der Unternehmertyp Ressourcen und Gelegenheiten,

bewertet diese und kann erkannte Opportunitäten nutzen. Er greift nicht auf seine (Markt-) Macht zurück, um Interessen gegen die anderer durchzusetzen, sondern versucht einen (emotionalen) Mehrwert für alle Beteiligten herzustellen. Glücklicherweise kann niemand zur Teilnahme am geselligen Austausch gezwungen werden – alles andere wäre nur dem Schein nach Geselligkeit. Der gesellige Unternehmertypus schafft einen offenen Raum, von dem in einer Win-Win-Situation alle profitieren, weil sie zumindest eine angenehme Zeit miteinander verbracht haben oder sogar gemeinsam etwas Neues schaffen, was über die limitierten Potenziale des Einzelnen deutlich hinaus geht.

Also: Wer arbeiten kann, kann auch feiern. Wer feiern kann, kann auch arbeiten. Und wie!

In diesem Sinne wünsche ich dem Jubilar und uns allen beflügelnde, gesellige und genussvolle Momente, viele Impulse für unternehmerisches Handeln und Denken sowie noch zahlreiche Gelegenheiten für den Austausch zwischen spannenden Menschen. Dafür muss man ja nicht immer gleich eine Kirche gründen. Und übrigens: Geselligkeit bietet Anlass zu Veränderung und Bewegung. Insofern plane ich für die nächste Festschrift einen Beitrag über den sportlichen Unternehmer, um schon jetzt für die nächsten zehn Jahre entsprechende Anreize zu setzen.

## **Überall und jeder ist der Mittelpunkt der Welt**

### **Ulrich Ruh**

Der Wecker klingelt. Mit dem Erwachen beginnt meine tägliche Zeit der Besinnung. Eine Stunde später - ich genieße diese Zeit - werde ich aufstehen. Ich begrüße den Tag auf dem Balkon meiner Wohnung. Ich schaue auf den kleinen Fluss hinter dem Haus, der an dieser Stelle Heimat für Dutzende Enten, Blesshühner und eine Schwanenfamilie ist. Manchmal gesellt sich ein Reiher hinzu.

Ich höre das leise Rauschen der Autobahn, die auch Ring genannt wird, weil sie ganz Berlin umspannt. Nachher werde ich mich einreihen in die anonyme Schar derjenigen, die dieses Rauschen verursacht. Ich fahre nach Babelsberg. Ich höre auf Inforadio all das, was ich Morgen beim Frühstück in der Zeitung lesen kann.

In meinem Terminkalender stehen Namen von Menschen, denen ich heute das erste Mal begegnen werde.

Am Abend ist ein Arbeitstreffen in Berlin. Auch Klaus-Dieter Müller wird dabei sein, und vielleicht wird er einen seiner für mich besten Sätze wiederholen: „Wir sind privilegiert, in diesem Land und in dieser Zeit zu leben“. Um 22 Uhr werde ich nach Hause kommen. Dieser Tag wird so gewesen sein, dass ich mich auch auf den kommenden freue.

Am nächsten Morgen höre ich im Autoradio einen recht ironischen und dennoch weisen Song, dessen Refrain ich in den Kontext meines Tagesplanes stelle: „Wo Deine Füße stehen, ist der Mittelpunkt der Welt“.

Ich verlasse die Autobahn ein paar Abfahrten früher als nötig, weil ich die Landschaft links und rechts der Straße liebe. Sie scheint sich täglich zu wandeln, doch es sind der Stand der Sonne, die Wolken am Himmel, die ihr Bild verändern, manchmal ist es der frühe Nebel oder es ist die Stimmung in mir, die meine Wahrnehmung beeinflusst.

Ich fahre zum Mittelpunkt der Welt.

Ja, es gibt so viele Mittelpunkte in diesem Universum wie es Menschen in ihm gibt. Ich bin es, jeder ist es. Wer ist sich dem wirklich bewusst?

Nur wer in sich ruht, kann seine Einmaligkeit und die jedes anderen in seinem Lebenskreis erkennen und akzeptieren. Ich wünsche mir, dass alle diese Erkenntnis in sich tragen. Wer sie erlangt, dem ermöglicht sie eine ganz neue Art von Neugierde. Sie ist ein Schlüssel für Freiheit im Denken und für Selbstbestimmtheit. Sie lässt uns wunderbare Möglichkeiten entdecken. Wir können uns und die Welt immer wieder anders erfahren. Sie ist eine wirksame Medizin gegen Voreingenommenheit, Angst und Unsicherheit. Unsere Beziehungen und die Sicht auf unsere Umwelt werden realistischer, ehrlicher. Es verändert sich unsere Sprache: Wir fragen uns nicht mehr, warum wir etwas tun, sondern wozu. Wir benutzen nicht mehr das Wörtchen „aber“ und ersetzen es immer dort, wo es sich aufdrängt mit „und“. Dieser kleine Wechsel wandelt vermeintliche Probleme und Umstände in Herausforderungen. Die Konjunktive, „würde“, „wäre“, „hätte“ lähmen uns nicht mehr in unserem Denken und Handeln.

Jeder meiner Arbeitstage wird durch Menschen geprägt, die sich auf den Weg gemacht haben, ihre berufliche Zukunft in Selbstständigkeit zu gestalten. Viele, die meisten, beeindruckten mich, weil sie sich mit Zuversicht und Gelassenheit den Herausforderungen des Lebens stellen und dabei sind, Erfahrungen zu machen, die jenseits des Normalen, Vorhersehbaren, Berechenbaren und scheinbar Vernünftigen liegen.

Es ist inspirierend zu erfahren, was diese Menschen motiviert und wer sie sind, welche Stärken sie haben, welche Talente in ihnen schlummern. Kurz: welche Absichten sie treiben und in welcher Realität sie leben wollen. Es ist immer eine angestrebte Realität, die sie aus ihrer Vergangenheit löst und in der sie ein aufregendes, freies und erfülltes Leben führen wollen, mit Unwägbarkeiten und gleichzeitig ungeahnten Chancen.

In seinem Buch „Was wir nicht haben, brauchen Sie nicht“ schildert der Schweizer Moderator und Kulturjournalist Dieter Mohr, wie ein kleines, vergessenes brandenburgisches Dorf und seine Menschen für ihn und seine Frau zur neuen Heimat wurden. Er gab dem Buch den schon für sich sprechenden Untertitel „Geschichten aus der arschlochfreien Zone“. Seine Botschaft für mich ist, dass ein klarer Blick auf die Welt und das Fehlen jeglicher Voreingenommenheit alle Alltagserscheinungen entdramatisieren und ihnen ihre Schrecken nimmt. Nicht das Fertige, Bequeme macht den Reiz des Lebens aus. „Nicht jammern, wie schlimm alles ist, sondern was machen, damit es nicht mehr schlimm ist“, sagt Mohr in einem seiner vielen Interviews zu diesem Buch.

Wer jammert, verharrt, nicht nur am Ort, sondern auch in sich. Jammern abgeschworen zu haben, ebnet den Weg zur Selbstfindung durch Veränderung und zum Austausch mit anderen zum gegenseitigen Gewinn.

Manche, die nicht verharren wollen, gehen dort hin, wo es vermeintlich besser ist. Andere kehren zurück mit neuen Erfahrungen, manchmal auch mit Enttäuschungen, doch oft nach der Entdeckung ihrer eigenen Stärken. Die, die bleiben, müssen sich entscheiden zwischen Verharren, Warten auf Veränderung durch andere, im schlimmsten Falle auch Resignation. Oder sie erschließen sich die Freiheit ihrer Möglichkeiten.

Manche kommen an einen Ort, an dem sie für sich die Chance auf leicht zu organisierende Erfolge sehen, um dann schnell wieder zu gehen.

Die, die kommen, weil sie verändern können und wollen, um dann zu bleiben, weil sie sich mit dem Ort und den Menschen, die sie umgeben, identifizieren, sind ein Geschenk. Sie sind der Mittelpunkt der Welt. So wie KDM.

## **Unternehmerische Selbstständigkeit – Wunsch und Wirklichkeit**

### **Wolf-Rüdiger Janzen**

Was kann es eigentlich Schöneres geben im Leben eines Menschen, als eigenbestimmt und selbstständig beruflich tätig zu sein, eigene Ideen erfolgreich umzusetzen, Innovationen voranzutreiben, Chancen selbst umzusetzen und durch Schaffung von Arbeitsplätzen sich auch um die Allgemeinheit verdient zu machen - kurzum ein Unternehmer zu sein. Die Wirklichkeit sieht anders aus. Allseits wird beklagt, es fehle zunehmend bei uns am Unternehmergeist, die Bereitschaft sich selbstständig zu machen gehe zurück und es sei auch ausgesprochen schwierig für Unternehmer, einen geeigneten Nachfolger zu finden und viele gäben deshalb auf. Warum?

Wer sich die Firmengeschichte der Unternehmen in unserem Land genauer ansieht, stellt fest, dass vom Eigentümer geführte Familienunternehmen in der Tat oft nicht sehr alt werden. Häufig ist es die dritte Generation, in der das Unternehmen verkauft wird oder sogar untergeht. In der Vergangenheit wurde ein neues Unternehmen meistens gegründet, weil ein Mitarbeiter aufgrund seiner beruflichen Erfahrung zu der Erkenntnis kam, dieses oder jenes könnte er eigentlich besser herstellen oder besser organisieren oder erfolgreicher vermarkten, als es sein gegenwärtiger Chef vermag oder will. Deshalb machte er sich selbstständig und versucht dann in eigener Verantwortung, seine Ideen umzusetzen. In der Regel handelte es sich dabei um Männer im besten Alter, also zwischen 35 und 45 Jahren, die sich mit geringen finanziellen Mitteln, aber großer Begeisterung in eine oftmals ungewisse berufliche Zukunft wagten. Sie gaben ihre sichere Stellung auf und stellten bald fest, wie schwierig es war, sich zu behaupten und erfolgreich im Konkurrenzkampf zu sein. Aber sie nahmen es in Kauf und scheuten kein Risiko, weil der Reiz, künftig eigenverantwortlich zu handeln, allein zu entscheiden und die Auswirkungen des eigenen Handelns auch unmittelbar zu erleben, für sie entscheidend war. Schnell stellten sie dann allerdings fest, dass sie nun meistens mehr und länger arbeiten mussten als früher als Angestellte, und dass ohne kostenlose Mithilfe der Ehefrau und der Familie, die Aufgaben nicht zu bewältigen waren.

Ihre Kinder erlebten intensiv diese Phase mit, sahen, wie hart ihre Eltern arbeiteten und sich mühten, dass das Geld knapp war und, falls überhaupt vorhanden, gleich wieder in das Unternehmen gesteckt werden musste. Dennoch übernahmen sie später als zweite Generation wie selbstverständlich das Unternehmen und führten es fort. Getreu dem Motto: „Was du ererbst von Deinen Vätern, erwirb es, um es zu besitzen“, taten sie alles, um die Firma

weiter auszubauen und agierten erfolgreich. Ihre eigenen Kindern erlebten dank verbesserter Einkommensverhältnisse eine sorgenfreie Kindheit und erhielten allerbeste Ausbildung und Erziehung. Die Tätigkeit ihres Vaters erlebten sie mehr als Beobachter, zumal der sich bemühte, die Zeit für das Unternehmen und für die Familie strikt voneinander zu trennen. So konnte man vor allem die Früchte und finanziellen Erfolge der unternehmerischen Tätigkeit genießen. Die dritte Generation erlebte deshalb den betrieblichen Alltag nicht mehr mit, sah nicht die Vorteile einer selbstständigen Tätigkeit, sondern nur die Nachteile, schätzte nicht unternehmerische Freiheit, sondern beklagte die drückende Verantwortung, die vielen Unsicherheiten, das Risiko und auch die zeitliche Belastung.

Wenn es dann um die Unternehmensnachfolge ging, zogen sich viele auf die Rolle eines reinen Gesellschafters zurück und ließen das Unternehmen durch angestellte Manager führen. Wenn nicht schon sie selbst, dann verkauften spätestens ihre Kinder das Unternehmen, weil doch angeblich bei geringem Risiko eine höhere Rendite auf den Finanz- und Kapitalmärkten statt im eigenen Unternehmen zu erzielen sei. Ihnen erschien es reizvoller, das von den Vorfahren erschaffene Vermögen lediglich zu verwalten, um für sich ein Maximum von individuellen Freiheiten ohne jede unternehmerische Verpflichtung zu erreichen. Häufig widmeten sie sich dann, um sich „selbst zu verwirklichen“, lieber den Bereichen Kunst, Kultur oder Wissenschaft. Nur in wenigen Familienbetrieben gibt es deshalb eine vierte oder gar fünfte Generation, die sich der Familientradition verpflichtet fühlt und sich der Aufgabe stellt, das Unternehmen der Vorfahren weiterzuführen, es weiter wachsen zu lassen, Arbeitsplätze zu schaffen, neue Innovationen zu generieren und Verantwortung in Staat und Gesellschaft zu tragen. Deshalb gibt es heute auch Unternehmensnachfolgebörsen, in denen das Angebot aber häufig größer ist als die Nachfrage.

Dabei gibt es durchaus viele Aktivitäten, um die Bereitschaft für eine unternehmerische Selbstständigkeit zu fördern. Kammern und Verbände bieten Seminare an, bei den Hochschulen gibt es Gründungsbeauftragte, um speziell Akademikern den Gedanken einer Unternehmensgründung nahezubringen und Förderprogramme stehen für Beratung und Darlehen zur Verfügung. Auch Arbeitslose werden von der Agentur für Arbeit dahin beraten, sich lieber selbstständig zu machen, als lange vergeblich auf einen neuen Arbeitsplatz zu warten. Dank finanzieller Unterstützung und Existenzgründungszuschüsse hat dieses auch angesichts einer hohen Arbeitslosigkeit zunächst zu einer Zunahme der Existenzgründungen geführt. Angesichts guter Konjunkturaussichten und eines wieder verstärkten Stellenangebotes lässt das Interesse aber bereits wieder nach.



Sich selbstständig zu machen und ein Unternehmen aufzubauen oder zu führen, ist offenbar in unsere Gesellschaft nicht mehr besonders attraktiv. Grund dafür ist ein genereller Wertewandel und Veränderungen in der Zielsetzung für eine berufliche Zukunft. Dies zeigen Veranstaltungen, bei denen Schüler über die verschiedensten Berufe informiert werden. Nach wie vor konzentriert sich das Interesse eines großen Teils der Jungen und Mädchen nur auf wenige Berufe und für Abiturienten ohnehin nur auf Studienmöglichkeiten. Immer steht im Vordergrund jedoch die Frage, wie sicher denn ein Berufsweg sei und was zu verdienen ist. Deshalb gibt es eine große Nachfrage nach dem Öffentlichen Dienst, nach geregelter Laufbahn und geregelten Einkommenserwartungen. Und wenn schon eine Berufsausbildung, dann bitte doch nicht einen Handwerks- oder „Blaumann“-Beruf, sondern natürlich etwas in einer der „Weiße-Kragen“-Branchen mit freien Wochenenden, geregelter Arbeitszeit, krisensicherem Arbeitsplatz und viel, viel Freizeit für Hobby und für die Familie. Eine aktuelle Umfrage unter Jugendlichen hat gerade ergeben, dass sie heute nicht mehr nach Geld und Karriere streben, sondern in erster Linie nach einer glücklichen Partnerschaft, vielen Freunden und netten Kollegen. Die ist vielen deutlich wichtiger als eine steile Karriere. Die Bereitschaft zur Übernahme von immer mehr Verantwortung, unbezahlten Überstunden oder gar unregelmäßiger Arbeitszeit, vielleicht auch mal an einem Wochenende, sinkt immer mehr. Unter diesen Voraussetzungen scheidet eine Unternehmensgründung natürlich aus, denn jeder weiß, dass selbstständig „selbst“ und „ständig“ bedeutet – zumindest am Anfang bleibt für Privates oder Urlaub kaum Zeit.

Aber auch wer dann trotzdem gründet, unterschätzt häufig die Anforderungen, die mit einer Selbstständigkeit verbunden sind, und scheitert oft im dritten Jahr. Die Gründe hierfür sind einfach: Dann liegen der Hausbank die ersten testierten Bilanzen vor und es zeigt sich, dass das Gründungskonzept nicht richtig war, von falschen Voraussetzungen ausging und die Gewinnzone noch lange nicht erreicht wird. Oder alles läuft gut, aber das Finanzamt fordert auf Basis eines guten zweiten Firmenjahres hohe Steuernachzahlungen und noch höhere Vorauszahlungen und die Banken erweitern den Kreditrahmen nicht. Dann folgt das schnelle Ende der Selbstständigkeit. Der Existenzgründer wird wieder Angestellter in einem Betrieb - aber dann mit sehr viel mehr Schulden als vor der Gründung und einem hohen Maß an Frustration.

Um dieses zu vermeiden, werden von vielen Seiten Existenzgründungsseminare angeboten, die das notwendige Wissen für das Führen eines Unternehmens vermitteln sollen. Ihre Dauer variiert von einem Wochenende bis zu 50 Stunden über mehrere Wochen nach Feierabend. Viele wählen das kürzeste

Seminar mit der Begründung, sie hätten ohnehin genug zu tun, um ihre Gründung vorzubereiten, und der Zeitaufwand wäre ihnen einfach zu groß. Kein Wunder, dass diese Kandidaten später oft an Details wie Standortfrage, Konkurrenzsituation, arbeitsrechtlichen Fragen bei der Personalplanung, Finanzierungsproblemen oder der schlichten Unkenntnis in Bezug auf die zahlreichen steuerlichen und rechtlichen Vorschriften und erforderlichen Genehmigungen scheitern. Wer vor der Gründung sich keine Zeit nimmt, um sich mit diesen Fragen zu beschäftigen, wird es nämlich erst recht nicht nachher schaffen und bleibt dann schnell in den vielen Fallstricken des unternehmerischen Handelns hängen.

Wie aber weckt man wieder Gründungsgeist? Wie begeistert man fähige Köpfe für das Risiko, statt auf eine geradlinige Karriere in einem Unternehmen auf die Freiheit, aber auch die Ungewissheit einer Existenzgründung zu setzen? Und wie vermeidet man, dass hoch motivierte Gründer und zielstrebige Nachfolger in Familienunternehmen trotz bester Voraussetzungen Schiffbruch erleiden oder aufgeben?

Es wird nur gelingen, wenn wieder allgemein anerkannt wird, dass Anpassbarkeit, Stromlinienförmigkeit, Bequemlichkeit, Beliebigkeit und Egoismus uns und unsere Gesellschaft nicht voranbringen, sondern nur Engagement, Einsatzfreude, Selbstständigkeit im Denken und Handeln, Eigenverantwortung, Leistungsbereitschaft, auch einmal Mut zum Risiko und die Bereitschaft sich für Andere und das Gemeinwohl einzusetzen. Wenn dieses wieder der Fall ist, wird auch eine selbstständige, unternehmerische Tätigkeit wieder auf allgemeines Interesse treffen und verstärkt angestrebt werden. Dies ist aber auch dringend notwendig, um die Vielfältigkeit, die Leistungsfähigkeit, die Innovationskraft und die Konkurrenzfähigkeit unserer Unternehmen auch für die Zukunft sicherzustellen.

## **Selber machen oder bleiben lassen – das ist hier die Frage**

**Liv Kirsten Jacobsen**

Meine Tochter ist zwei Jahre alt und sie kennt auf diese Frage nur eine kompromisslose Antwort: Selber machen! Dabei scheut sie kein Risiko. Bedenken oder bessere elterliche Einsicht werden mit einem Wutschrei hinweggefegt. „Soll ich das für dich machen?“ -Dieses Angebot ist ein Garant für Tränen. „Selber machen!“, das war eines ihrer ersten gesprochenen Worte und unter diesem trotzig gerufenen Wahlspruch drängt sie seither ungestüm

und halsbrecherisch ins Leben. Wenn ich ihre Altersgenossen auf dem Spielplatz beobachte, so finde ich dieses Verhalten durchaus auf vielfältige Weise wieder.

Ich weiß: Der Kinderpsychologe winkt jetzt müde ab – staunende Mutter hat gerade eine gut ausgeforschte Dutzendweisheit entdeckt. Bitte. Ich bin aber sehr wohl immer wieder erstaunt, dass das Selbermachen, dem ursächlichen Drang des Menschen nach Freiheit oder Liebe innig verwandt, bereits nach 20 Lebensjahren so verkümmert und verdorrt sein kann. Den Fingerzeig, dieses missliche Ergebnis sei unter geeigneten Bedingungen für des Menschen Liebes- und Freiheitsdrang ebenfalls zu erreichen, überlasse ich mal der Einfachheit halber den Misanthropen und Kulturpessimisten. Ich sehe es an der Universität, und mittlerweile ist es wirklich hinreichend wissenschaftlich besichert: Die deutsche akademische Jugend fühlt sich, einmal graduiert, mehrheitlich vom öffentlichen Dienst oder vergleichbaren Arbeitsplätzen in der Industrie angezogen. Studierende, die in mein Seminar für Entrepreneurship finden, sind eine Minderheit. Jene, die am Ende ihres Studiums auch noch begeistert gründen, sind es im doppelten Sinne.

Es zeichnet sich ein bedenkliches Stimmungsbild: Weniger als fünf Prozent aller Hochschulabsolventen wollen selbst etwas anfangen! Dem steht entgegen, dass die Infrastruktur und die Gründungsbedingungen kaum irgendwo günstiger sind als in Deutschland. An Fördergeldern und Coachs fehlt es wahrlich nicht. Trotzdem sind die Neugründungszahlen deutlich rückläufig und diese Tendenz ist im Hightech-Bereich besonders auffällig. Wenn dann noch der demografische Wandel greift, wird sich dieser Erosionsprozess signifikant beschleunigen.

Wo liegt das Problem? Die Diagnose ist schnell gestellt. Es fehlt fundamental an einem positiven gesellschaftlichen Resonanzboden für Gründung und Selbstständigkeit. Die Lebensmaxime „lieber kleiner Herr als großer Knecht“ ist in Deutschland nicht sehr nachhaltig verwurzelt. Aber: wer gründet, dem gehören Erfolg und Niederlage ganz allein, wer nicht gründet, der gehört allein den anderen und deren Erfolgen. Wie berechenbar und wie freudlos!

Immerhin ist auf der Allensbacher Berufsprestigeskala von 2008 der Unternehmer innerhalb von drei Jahren von Rang 11 auf den 5. Platz geklettert. Diese wohlwollendere Wahrnehmung dürfte sich aber eher monetären als libertären Erwägungen verdanken. Die höhere Reputierlichkeit von Ärzten, Pfarrern und Hochschulprofessoren ist und bleibt in jedem Falle ungebrochen.

Die handfesten Tatsachen der mittelständischen Wirtschaft spiegeln sich in diesem Ranking nicht wieder: 99 Prozent der deutschen Unternehmen sind Klein- und Mittelständler, auf die 38 Prozent sämtlicher Umsätze entfallen. Ca. zwei Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten verdienen in diesen Firmen ihr Geld. 83 Prozent der Azubis lernen und arbeiten dort. Nahezu die Hälfte der deutschen Nettowertschöpfung generieren diese 3 Millionen Firmen: eine beeindruckende Leistung.

All das geschieht vergleichsweise unspektakulär und geräuschlos. Die Gewichtung in der öffentlichen Aufmerksamkeit ist hingegen bedauerlich gering. Dies gilt auch für die mittelständische Einflussnahme auf politischem Feld. Natürlich gehört es zu den Versatzstücken jeder Sonntagsrede, dem Mittelstand Kreativität, Produktivität, Flexibilität und positive Arbeitsplatzbilanzen zu testieren. Aber dabei bleibt es dann häufig auch. Allerdings macht der Mittelstand selbst auch viel zu wenig Aufhebens von sich und seiner Sache. Hier liegt die Vermutung nahe, dass dies der simplen Tatsache geschuldet ist, dass andere Interessensgruppen in der Bundesrepublik augenscheinlich mehr Zeit und Muße haben, ihre Anliegen durchzusetzen.

Gemeinhin sagt man uns Deutschen ja nach, dass da, wo wir hingrübeln, kein Gras mehr wächst. Doch seien wir ehrlich: Es geht uns schlecht, aber auf hohem Niveau. Noch. Oder wenn man so will: Schon wieder. Den Strukturwandel, den die Wirtschaftskrise beschleunigt hat, wird keiner in Abrede stellen, aber der eigentliche Erneuerungsimpuls ist ausgeblieben. Die Zeit und in ihrem Kielwasser unser Wissens-, Produktivitäts-, und auch unser Wohlstandsvorsprung laufen uns mit atemberaubender Rasanz davon. Wir müssten all das als elementare Herausforderung annehmen, können es aber nicht, da wir es im eigentlichen Sinne als Herausforderung noch gar nicht erkannt haben. Es wird zwar viel darüber geredet, aber in unserem kollektiven Bewusstsein ist die Botschaft in ihrer Brisanz schlichtweg noch gar nicht angekommen und bleibt somit folgenlos. Auch bei den Studierenden. Wir sind in der Forschung zwar sehr wohl hervorragend, aber bei uns gibt es keinen wirklich dynamischen und nachhaltigen Gründungsschub.

Jeder Tag, der scheinbar so bedeutungslos daherkommt, ist nicht nur ein verlorener Tag, wenn wir ihn nicht nutzen. Er ist auch ein Stück verlorene Zukunft. Für diese Theorie der Pfadabhängigkeit gab es 1994 einen Wirtschaftsnobelpreis. Sie enthält in ihrem Kern eine Handlungsaufforderung für uns alle: Es gibt sich selbst verstärkende Prozesse. Jeder Tag, an dem wir nachlassen, macht es uns perspektivisch schwerer, wieder anzuknüpfen und durchzustarten. Das müssen wir nicht zerknirscht als naturgewollt hinnehmen. Der Vordenker der Managementlehre, Peter F. Drucker, schreibt uns

ins Stammbuch: Erneuerung und Wachstum sind nicht Schicksal, sondern Willenssache.

Entrepreneure sind Menschen, die wollen. Sie wollen „selber machen“. Das heißt: Die ‚Gestaltung des eigenen Willens‘ steht im Vordergrund. Üblicherweise wird angenommen: Entrepreneurship sei allein die Identifikation und Ausnutzung von bisher brachliegenden Marktchancen. Das reicht nicht aus! Der Entrepreneur ist mehr als das: Er kreiert ein neues Unternehmen, das den Zwecken der Gesellschaft dient und insgesamt einen positiven Wandel herbeiführt. Entrepreneure haben in der Regel Sendungsbewusstsein und Visionen. Sie sind besessen von ihren Ideen. Mit ihnen verbindet sich auch die ungebrochene Erwartung, dass sie quasi nebenher und ungewollt ökonomisches Denken in der Gesellschaft verfestigen helfen. Wer einzig vom Gelderwerb getrieben wird, der ist nicht nur armselig dran, er wird von der Welt schlechterdings auch weder erwartet noch gebraucht. Wohin das führt, konnte unlängst besichtigt werden. Die daraus gezogenen Lehren sind mangelhaft und gefährden den Gemeinsinn und die Demokratie in ihrer Substanz.

In Deutschland werden Spaß, Individualität und Herausforderungen, mithin der Drang nach Freiheit, viel zu oft in den Bereich der Freizeit verwiesen. Freiheit und Entrepreneurship sind jedoch gegeneinander unabdingbar. Jedenfalls gilt das, wenn sich beides auf unserem westlichen Humus entfalten will. Das eine sollte ohne das andere auf Dauer auch nicht zu haben sein, egal wo auf dieser Welt. An dieser Ansicht halten leider nicht mehr alle im Westen fest. Der eindruckstarke chinesische Wirtschaftserfolg nährt die Zweifel. Dieser Korrosionsprozess treibt mich gelegentlich in deutsche Grübelaune. Aber: Es gibt berechtigten Anlass zur Hoffnung: Menschen wie meine Tochter.

## **iAm** **Christiane Hütter**

Mythos Selbstständigkeit. Immer sind da die Anderen mit all ihren Forderungen. Familie, Kollegen, Finanzbeamte. Wer ist schon für sich allein? Frei? Autark? Wären Sie allein und hätten endlich einmal Zeit für sich und würden nicht immer abgelenkt von all den Verpflichtungen, dann würden Sie es herausfinden.

Betrachten Sie das alles also einmal anders:  
**Spielen Sie mit.**

All die Menschen um SIE herum sind für SIE gemacht. SIE sind der Held Ihrer Geschichte.

*Ihre iMac, Ihr iPhone und iPad, das iHouse, das iCar, das iBoat.*

*Die iCunt.*

*iEnemies und iFriends. Sie können das alles personalisieren.*

Die Statisten. Extra für Sie beschafft: Sie können Sie kennenlernen. Wie?: von A wie *Abwarten, was der andere tut* bis Z wie *Zwinkern, zutraulich*: Sie haben mannigfaltige Möglichkeiten. Wer bleibt Umgebungsmensch, Mitsinger im Chor der Vox Populi, wer steigt auf zu Ihren Vertrauten? SIE entscheiden.

Sie treffen Ihren Mentor. Seine Ratschläge sind nicht nur gut, sondern auch relevant für Sie. Irgendjemand überprüft, ob Sie würdig sind von einer Welt in die andere zu treten; er ist der Türsteher der Disco, der Boss im Vorstellungsgespräch, er reicht dir die rote und die blaue Pille und fragt, für welche Sie sich entscheiden; doch im Grunde kennt er die Antwort. Sie müssen sich nur ein bisschen anstrengen; wie beim Endgegner im Computerspiel. Einen nach dem anderen schlagen Sie, Sie steigen Level um Level höher. Immer gibt es Menschen, die Sie täuschen. Ihr Freund hintergeht, Ihr Kollege verrät, Ihre Frau betrügt Sie. Und Ihr Erzfeind ist Ihnen plötzlich nah. Gestaltwandler sind überall, damit Sie von Ihnen lernen, sich an ihnen stoßen, die Vergänglichkeit des Vertrauens spüren können. Irgendjemand ist immer gegen Sie. Sind Sie weiß, so ist er schwarz. Der Schatten. Sein Ziel ist das Gegenteil von Ihrem. Oder eben nicht. Einer von Ihnen wird verlieren. Und wenn es nur die vormals eingeschlagene Richtung ist. Und irgendjemand wird Sie immer aufmuntern. Immer wieder. Sie machen weiter. Immer weiter. Und Sie lernen. Sie durchwandern Ihre persönliche Nachtwelt. Lernen. Kommen wieder hervor, gestärkt und mit neuem Wissen, mit neuem Blick auf Ihre alte Welt.

Das ist Ihre Reise. NEXT LEVEL.

Alles selbst gewählt. Na klar. Sie sind nämlich was ganz besonderes. So wie jeder.

Aber der rote Faden, der kommt Ihnen hoffentlich bekannt vor.

Heliozentrisch. Geozentrisch. Egozentrisch. Seien Sie ein gutes Zentrum der Welt.

Denn Ihre Welt ist die erste. Da hat man diesen Luxus.

**Spiele wird alltäglich.** Nachdem lange Zeit das Spielen Kindern (und vielleicht noch Großeltern, Schauspielern und Fußballstars) vorbehalten war bzw. an klar definierten Orten zu genau festgelegten Zeiten stattfinden sollte, weitet sich die gesellschaftliche Akzeptanz. Wer spielt, wird nicht zwangs-

läufig als Taugenichts abgestempelt. Mehrwert und Nutzen werden ebenso wichtig wie potenzielle Gefahren und schädigende Wirkung.

Die ersten Seiten des Lebens werden zum Spiel. Karriere zum Adventure. Egoshooter. Arbeitslosigkeit ist nur das nächste Level nach einer Anstellung.

Der Spielgedanke erleichtert die Dinge, kann deterministisches Denken auflösen und entspricht der gesellschaftlichen Forderung nach individueller Flexibilität.

Sind also Facebook und Co (und das gesamte Internet) nur Spielfelder? Soziale Illusionen, auf denen wir trial and error-mäßig rundum social skill-ausgestattet leben lernen? Wenn man den Vorschlag von Google-Chef Eric Schmidt ernst nimmt, begräbt man einfach mit 18 seine Jugendsündenidentität auf dem Friedhof des postmodern playground und bekommt auch im echten Leben einen neuen Namen. 1 UP. Neues Spiel, neues Glück.

*(Was passiert eigentlich mit all den Millionen digitalen Bildern der immergleichen Dinge? Verschwinden sie, all die Kölner Dom- und Eiffelturm-Bilder?)*

*Nein, nun wissen wir es. Sie bauen Nester für unsere virtuellen Identitäten.)*

**Spielen ist Instrument.** Um kreative Blockaden verschwinden zu lassen, Hierarchien aufzulösen, Teamgefühl zu stärken. Reality is broken. Kann, wer die richtigen Spiele auswählt, die Spieler zu produktiveren Mitarbeitern, vielleicht sogar besseren Menschen machen?

Das ist doch toll und macht Spaß.

Aber wer entscheidet darüber, wer oder was bessere Menschen sind?

Was sind denn wünschenswerte Verhaltensweisen?

Und reicht es uns, *Verhalten* zu verändern?

Wir sehen: ine Hochzeit in weiß. Nur von außen betrachtet, fehlt halt meistens eine Menge. Viele Geschichten lassen sich auf wenige Worte reduzieren:

*Boy meets girl, girl meets boy, boy meets boy, girl meets girl. (Both die).*

Alles eine Frage der Skalierung: Je weiter man sich von einer Situation entfernt, desto besseren Überblick erhält man: Auf Kosten des Blicks für Details. Man kennt die Orientierungslosigkeit, wenn die Google Map im falschen Maßstab ist. Dann ist man zu weit weg oder zu nah dran. Schlimmer noch wird es im Ganzfeldversuch: Ein Ganzfeld ist eine eine völlig homogene, gleichmäßig strukturlose und das Sehfeld komplett ausfüllende Fläche. Schaut man ins Ganzfeld, so erscheint die Fläche schon nach kurzer Zeit vollständig grau: egal, in welcher Farbe sie eingefärbt ist. Fehlen die Kontraste, so schwindet die Wahrnehmung.

*Liebes Mädchen, sage mir,  
warum heiratest du,  
weil du auch endlich mal so ein schönes eierschalenfarbenes Kleid tragen  
willst oder  
weil du endlich auch mal von deinem Papa in den Arm genommen werden  
und angloamerikanisch hochzeitscineastisch zum Altar geführt werden willst  
oder  
weil du endlich nicht mehr von deinem Papa in den Arm (und von hinten)  
genommen werden willst  
oder  
weil du keine Lust zum Arbeiten hast (woran auch?) und dich über das Geld  
des Zukünftigen (viele Jahre Älteren) freust  
oder  
aus Liebe, einfach nur aus Liebe, die in deinem Bauch so Ernst geworden  
ist, dass du dich beeilen musst, mit dem schönen Kleid  
oder  
einfach nur weil du dich über den ganzen Reis freust, den man vor die Kir-  
che für dich und deinen Bräutigam und eure Zukunft streuen wird, und den  
die Tauben fressen werden bis er in ihrem Inneren aufquillt und sie platzen  
und schmerzhaft und blutig sterben  
?*

(Nur zur Erinnerung. Wir sehen: eine Hochzeit in Weiß.)

Im Ganzfeld reicht es, die Hand zu heben, damit die Farbe zurück kommt. Das Bezugssystem gibt Halt: Das Vorher, das Nachher, und das Mitten-Innen-Drin. Vorgeschichte, Beweggründe, Ziele, die erreicht oder verfehlt oder unwichtig werden. Es geht dabei nicht um Befindlichkeitsgewichse; nur um Kenntnis und Verstehen.

Ein Beispiel: Beim Radrennen interessiert uns doch auch nicht nur, wie lang die Strecke ist, die die Fahrer zurücklegen, sondern auch die Steigung. Geht es den Berg rauf? Runter? Und: hat der Fahrer vielleicht sogar eine Beinprothese?

### **Selbstständigkeit bedeutet Überblick.**

Sie sind das Zentrum der Welt.

Welcher? - Ihrer. Gingen sie weg, bliebe nichts.

Heutzutage müssen Sie sie selbst sein. Ständig.

Aber können Sie das überhaupt ohne andere? Selbstständigkeit ist die Grundlage für Solidarität (vom lateinischen solidus: gediegen, echt oder fest). Solidarität ist nur möglich, wenn jemand von selbst steht. Vorangeht. Zur Seite sieht. Mitreißt und auffängt. Sie bietet die Möglichkeit zur Unterscheidung zwischen Standbein und Spielbein, zur Autonomie, dazu, ent-



scheiden zu können, welche Gedanken gedacht werden. Dazu, zu erkennen, wie wenig Eigenes im eigenen Drama wirklich ist und wie viel übergeordnete Dramaturgie.

Selbstständigkeit ist nicht nur Selbstverantwortung. Sie bedeutet auch, den eigenen Platz zu finden. Stellen Sie sich doch nicht so an! könnte man vielen Menschen zurufen, gehen Sie doch mal selbst vor, machen Sie was, denken Sie mit! Menschen, die den Überblick haben, sollten dies tun: andere Menschen ermutigen, das zu schaffen, was sie schaffen können, sie sollten das Spiel finden, in dem die anderen gerne mitspielen und es so anlegen, dass die anderen es verstehen und sich nach dem Spielen sogar selbst neue Levels ausdenken können.

Wer Selbstständig ist, kann auch den Multi Player Modus aktivieren. Das bedeutet auch manchmal, Funktionen zu übernehmen. Weil man es kann. Die Pflanzen der anderen zu gießen, ihnen gute Tipps geben, zu sehen, wenn sie etwas brauchen. Vielleicht auch einfach, Wissen bei Wikipedia zu teilen. Mentor, Schwellenhüter oder Feind anderer zu sein. Perspektiven zu übernehmen. Zeit für andere zu haben, auch wenn es mal keine Punkte dafür gibt. Oder kein Geld. Es bedeutet, der Berieselung durch Personalisierung zu entfliehen. Bitte: wen kümmert schon, ob Ihr Gesicht in einem Werbespot ist, ob Sie 20 oder 200 iPhone Apps haben und einen schönen Aufkleber drauf? Wie ist das noch mal mit der Evolution? Hat die Natur Michael Jackson aussterben lassen und dann Lady Gaga gemacht?

*Es ist doch nur ein Spiel.*

*Zoom in.*

..

*Unser neues Feature:*

“Kann ich mal mein Leben kurz speichern und was ausprobieren?”

Ihre Heldenreise gefällt Ihnen nicht? Beginnen Sie von vorne.

So vieles scheint möglich, und dabei sind Sie möglicherweise bereits beinahe tot. Maschinen beleben den Körper und induzieren Illusionen. Ist das ihr Lebensabend? Der Geist reist in Realitäten. Genießen Sie die Verlustierung. Es macht ja auch gar keinen Unterschied.

....

*Zoom out.*

Selbstständigkeit ist auch das Wissen darum, dass man eben nicht unendlich viele Möglichkeiten zum Neuanfang hat. Wählen Sie weise. Schaffen Sie Sinn.

## **Kurzpredigt zum Thema: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt.**

**Ferdinand Ohms**

Was um alles in der Welt hat ein Self-made-Millionär mit Jesus gemeinsam? Zumindest dieses - eine gewisse, Verzeihung Klaus Dieter, Hoppla- jetzt komm ich Mentalität, ein von sich selber überzeugt sein, das auf andere beeindruckend wirken kann.

Oder was meinen sie, wäre das für eine Kirche geworden, wenn damals am See Genezareth Jesus nicht im Brustton der Überzeugung zu Petrus und seinen Mitfischern gesagt hätte: Kommt mit mir, ich brauche euch. Ich will euch zu Menschenfischern machen.

Sondern wenn sich das ganze etwa so abgespielt hätte:

Jesus, ein schmalbrüstiger Buchhaltertyp in ärmlicher Kleidung tritt ans Ufer und spricht zu den dort versammelten Fischern: Entschuldigen sie, meine Herren, die Störung. Ich hätte da mal eine Frage: Hat jemand vielleicht Lust mit mir zusammen als Vertreter durch die Städte zu ziehen. Ich könnte ihnen ein angemessenes Gehalt, die 35 Stundenwoche und 6 Wochen Jahresurlaub garantieren.

Ich bin sicher die ganze Geschichte wäre den Bach runtergegangen, bzw. den Jordan, bevor sie richtig angefangen hätte.

Manchmal nisten sich in unsere Köpfe so Vorurteile ein, die fast nicht mehr auszurotten sind. Eines davon ist, zumindest bei vielen Menschen, die Vorstellung, Jesus sei so ein Softie- Typ gewesen, so eine Art Urhippie. Aber Gott sei Dank war Jesus von anderem Zuschnitt, durchsetzungsfähig, beharrlich, überzeugt und überzeugend.

Das was man heute einen Siegertyp nennen würde. Und ein Christ, also jemand, der sich Jesus zum Vorbild nimmt, sollte auch ein Siegertyp sein. Jemand, der etwas riskiert, von einer Sache überzeugt ist und bereit ist dafür sein möglichstes zu tun. Jemand, der das Risiko nicht scheut und bereit ist alles auf eine Karte zu setzen. Jesus hat das mal so formuliert. "Stell dir vor, du weißt, dass in einem Acker ein riesiger Schatz verborgen ist. Würdest du nicht alles verkaufen, was du hast, um dir diesen Acker kaufen zu können?" Klar, sollte man da doch ja sagen. Aber gemacht, ich kenne genug Menschen, denen fällt immer eine Ausrede ein, ich nenne sie die Ja-aber Typen. "Klar sollte man das machen", sagen sie, "aber was ist, wenn ein anderer schneller ist oder der Schatz doch nicht so groß ist oder der Besitzer den Acker nicht verkauft."

Wenn der Sieger-Typ sagt: "Es mag schwierig sein, aber es ist möglich", sagt der Ja-aber-Typ: "Es ist möglich, aber es ist zu schwierig." Und wäh-

rend der Sieger-Typ für jedes Problem eine Lösung findet, findet der Ja-  
aber-Typ in jeder Lösung ein Problem.

Ich bin sicher, sie kennen alle solche Typen. Man erkennt sie z. B. daran, dass sie immer den verpassten Chancen hinterher weinen und neidisch sind auf die, die ihre Chancen genutzt haben.

Das geht dann etwa so vor sich: "Du, ich langweile mich. Heute ist aber auch garnichts los. Und das Fernsehprogramm ist auch mies." "Dann lass uns doch mal raus an den Strand, spazieren gehen." "Klar, können wir machen. Aber ich glaub, da ziehen dunkle Wolken herauf. Und nachher regnet es." Und dann zappen sie durch das Fernsehprogramm, sehen abends im Wetterbericht Leute bei strahlendem Sonnenschein am Strand spazieren und murren: " Das hätten wir auch machen sollen."

Auch Jesus hat immer wieder mit solchen Typen zu tun, da gibt es zum Beispiel die Geschichte vom reichen Jüngling, der endlich glücklich werden möchte. Aber als Jesus sagt, verschenk dein Geld und folge mir nach, bekommt er dann doch Angst und bleibt lieber unglücklich. Und Jesus macht klar, dass solche Menschen nicht nur arme Würstel sind, sondern Gott auch ein Dorn im Auge. Denn sie nutzen nicht die Möglichkeiten, die Gott ihnen gegeben hat, sie vergeuden oder lassen ungenutzt die Geschenke Gottes. Und Gott fühlt sich dabei so, wie sie sich fühlen würden, wenn jemand zu ihnen sagen würde: "Du hast mir doch damals das tolle Geburtstagsgeschenk gemacht. Erinnerst du dich noch? Dafür bist du doch den ganzen Tag durch die Stadt gelaufen. Ich habe es jetzt weggeschmissen, lag ja doch die ganze Zeit nur ungenutzt im Schrank."

Aber was noch schlimmer ist, sie schränken sich selber die Lebensmöglichkeiten ein, sie verstümmeln sich sozusagen selber. All die Möglichkeiten und Chancen, die ihnen das Leben bietet, lassen sie ungenutzt verstreichen. Sie haben, um das biblische Bild zu gebrauchen, mit den ihnen anvertrauten Pfunden nicht gewuchert, sondern sie vergraben. So bleiben all ihre schönen Zukunftsträume nur Schäume, alle ihre Ziele unerreicht. Und am Ende sitzen sie unglücklich in der Ecke und hadern mit dem Schicksal oder mit Gott. Denn Schuld an der Misere sind immer die anderen, nie sie selber. Dabei hatten sie alle Möglichkeiten.

Nun mag es ja sein, dass unter uns ein Ja-aber Typ sitzt. Und der mag jetzt vielleicht einwenden: "Du magst ja recht haben, lieber Pastor. Aber ich bin nun mal so. Wie soll aus mir ein Siegertyp werden?"

Dem kann ich nur sagen, Werde ein Christ. Denn für Christen ist das eigentlich ganz einfach. Sie wissen, dass Gott sie liebt, ihnen vertraut und ihnen vieles zutraut. Sie wissen Gott auf ihrer Seite. Und wer Gott auf seiner Seite

weiß, braucht keine Angst zu haben. Klar, auch ein Christ kann mal auf die Nase fallen. Aber keine Angst, Gott hilft einem wieder auf die Füße. Und nur wer liegen bleibt, hat verloren. Und noch etwas wissen Christen: Sie sind nach Gottes Bild geschaffen. Sollte aber jemand, der zumindest son bisschen was von Gott in sich hat, nicht auch son bisschen was von Gottes Fähigkeiten in sich haben? Um mit Jesus zu sprechen: Der Glaube versetzt Berge. Also, lassen sie sich Mut machen, entdecken sie die in ihnen verborgenen Talente, nutzen sie ihre Fähigkeiten, leben sie ihre Träume. Alles, was sie brauchen, um glücklich zu werden, ist ihnen schon längst gegeben. Ein Nachsatz noch: Klar, dass Sieger -Typen keine Ellbogenmenschen sind. Im Gegenteil. Ein Sieger sagt: "Lass mich dir dabei helfen." Und nur der Verlierer sagt: "Das ist nicht meine Aufgabe". Amen.

Am 27.10.1996 begann in der St. Matthäuskirche Kiel eine Reihe von modernen Gottesdiensten mit Theater, zeitgemäßer Musik, kurzen Predigten und Talkgästen. Erster Gast in der Reihe dieser sog. Auszeitgottesdienste war Klaus-Dieter Müller, das Thema dieses Gottesdienstes „wer nicht wagt, der nicht gewinnt“.

## **Sail Your Own Ship**

### **Thomas Langhanki**

*„Lass den Lärm anderer Leute Meinungen nicht deine eigene innere Stimme ertränken. Und am wichtigsten: Hab Mut, deinem Herzen und deiner Intuition zu folgen. Irgendwie wissen sie bereits, was du wirklich willst. Alles andere ist sekundär.“*

Stanford Commencement Speech 2005, Steve Jobs

Genau dieses Motto hat mich in meinen nunmehr 20 Jahren Berufsleben angetrieben und ist zugleich der Anfang einer engen Verbundenheit zu KDM. Verbundene im Geiste und angetrieben von der inneren Stimme, die uns die Signale geben, um Dinge zu tun, die wir tun müssen. Wir alle haben diese Stimme, die uns sagt was das vermeintlich richtige oder falsche ist. Auf sie zu hören, in unser komplexen, lauten und immer schneller werdenden Welt, gelingt nur wenigen von uns. Viele verlieren leider diese Fähigkeit schon in ihrer Kindheit.

Können sie sich noch an Ihre Jugend erinnern? Wie war es damals, haben sie auf Ihre innere Stimme gehört? Haben sie sich getraut ihrem Herzen und ihre Intuition zu vertrauen?

Mit 20 Jahren ist es noch einfacher auf die innere Stimme zu hören. Man ist voller Tatendrang und beseelt vom Gedanken, dem Leben seinen Stempel aufzudrücken. Diese Stimme hat mich auch an die HFF und zum Animationsstudium gebracht und nicht wie geplant, zum BWL Studium. Wie glücklich bin ich noch heute, auf die Stimme gehört zu haben und nicht auf meine Bedenken und Ängste. Gefunden habe ich dafür meine Liebe zur Animation und Auseinandersetzung mit Kunst und Malerei. Eine Liebe die sich besser teilen lässt mit kompetenten Freunden und Kollegen. Eine Leidenschaft die KDM schon viele Jahre länger pflegt. Seine Malerei ist dabei das stärkste Zeugnis seiner Kreativität. Glücklich darf sich jeder schätzen, der sich mit KDM zu diesen Themen unterhalten konnte. Ich möchte keine Minute missen.

Solange ich denken kann, steht für mich die kreative Freiheit im Mittelpunkt meines Schaffens. Ein Leben ohne das nächste Projekt, welches an der nächsten Ecke auf mich wartet, unvorstellbar. Gestern wie heute versuche ich auf diese Stimme in mir zu hören. Wenn ich eine Idee habe, bin ich glücklich wie ein kleines Kind, das gerade in einen Süßigkeiten-Laden kommt und frei wählen kann. Ich arbeite und fiebere auf diese Momente, die besonderen, die magischen Momente hin. Aber fast immer treffen sie mich überraschend und in voller Härte.

Kennen sie den Moment, wenn sie im Flughafen am Schalter stehen und begreifen, sie werden ihren Flieger nicht mehr rechtzeitig erreichen? Ich hatte schon mehrmals das zweifelhafte Vergnügen, aber beim letzten Mal hat sich dabei mein Leben grundlegend verändert. Es war natürlich nicht irgendein Flugzeug, sondern der letzte Flieger an diesem Tag und so hatte ich viel Zeit am Abend, an der Hotelbar über die Erlebnisse der letzten Tage nachzudenken. Wenn sie jetzt vermuten, ich habe KDM an der Hotelbar getroffen, dann muss ich sie enttäuschen, denn ich habe dort „nur“ die Geschäftsidee gefunden, die uns einige Wochen später zusammenbringen sollte. Ich kann mich noch wie gestern daran erinnern.

Selten hatte ich das Gefühl so gut verstanden zu werden, wie in diesem Gespräch. Und ich meine nicht, die Details meiner Geschäftsidee oder die Möglichkeiten der technischen Realisierung, sondern vielmehr die Energie am Tisch. Eine Energie die aus einer Idee Wirklichkeit werden lässt. Mein Thema ist seit mehr als 20 Jahren die Produktion von Computer- und Videospiele. Ein Thema, das erst in den letzten Jahren zu sachlichen Diskussionen einlädt. Erst langsam, sehr langsam, werden in Deutschland neben den Risi-

ken, auch die Chancen dieses Mediums erkannt. Ich danke KDM für seine Offenheit und Weitsicht, die ihn aus der Masse heraushebt. Da die Stimme von KDM eine laute Stimme ist, bin ich mir sicher, dass unsere gemeinsame Sache in der Zukunft mehr Gehör finden wird.

Das Leben hinterlässt bei uns allen seine Spuren. Äußerlich in Form von Falten, ersten körperlichen Gebrechen und natürlich den inneren Verletzungen, durch verlorene Auseinandersetzungen, Fehleinschätzungen und vieles mehr. Wir kennen sie alle, die guten und die schlechten Tage, immer in der Hoffnung, dass aus den schlechten Tagen keine Wochen oder Monate werden. Viele verlieren auf diesem Weg ihren Mut und Bereitschaft Risiken einzugehen. KDM ist der lebende Beweis, dass es sich hierbei um kein Naturgesetz handelt, sondern um die persönliche Entscheidung eines jeden einzelnen von uns. Denn sein Netzwerk ist lebendiger und größer als eines jeden Extremnetzwerkers in Xing und seine Entscheidungsbereitschaft (besser: Entschlusskraft) entspricht mehr der eines Leistungssportlers bei seinem nächsten Einsatz. Wer von uns kann das mit 60 Jahren behaupten?

Aber die Jahre verstreichen für uns alle und es stellen sich die wichtigen Fragen, die mit zunehmendem Alter immer lauter werden. Was habe ich bisher in meinem Leben erreicht? Was ist mir wichtig im Leben? Welche Ziele habe ich noch? Jeder von uns beantwortet diese Fragen auf die eine oder andere Weise. Wenn sie diese Festschrift in der Hand halten, kennen sie alle, mindestens eine Person, die seine persönlichen Antworten auf diese Fragen gefunden hat. Denn KDM steckt uns alle in die Tasche und damit meine ich nicht seine Körpermaße, sondern vor allem seinen Mut und die Entschlossenheit aus einem Gedanken, eine Idee zu formen und aus dieser Idee ein Stück bessere Wirklichkeit werden zu lassen.

Denn KDM segelt seit nunmehr 60 Jahren sein eigenes Schiff durch alle Untiefen und Stürme. Danke, für den bisherigen gemeinsamen Weg. Verbunden mit der Hoffnung, noch häufig mit Dir in See stechen zu dürfen.

# **Komm, wir machen eine Firma auf! Die Geschichte zweier Freunde, die auszogen, Unter- nehmer zu werden.**

**Ginetta Fassio/Christian Simon**

## **Die Ausgangslage**

Der Filmbranche könnte es besser gehen. Der Sektor der Tonproduktion für Film und Fernsehen ist durch die Digitalisierung des Medienmarktes einem starken Wandel unterzogen. Brauchte man bis vor kurzem ganze Hallen voller Technik und das entsprechende Know-how, um diese auch bedienen zu können, so reicht heute ein Computer mit ein bisschen Software. So kann jede/r behaupten, ein Tonmeister zu sein. Die Qualität der so entstehenden Arbeiten ist für Außenstehende oft schwer zu beurteilen. Die Konsequenzen sind deutlich: Die Jobaussichten sind selbst für diplomierte Absolventen von Filmhochschulen miserabel. Es gibt so gut wie keine Festanstellungen mehr. Die Arbeitsbedingungen und Lohnzahlungen im selbstständigen Bereich sind größtenteils prekär und die Kunst bleibt dabei sowieso oft auf der Strecke.

Zwei befreundete Tonmeister-Studenten der Hochschule für Film und Fernsehen Potsdam-Babelsberg wollen sich dieser Situation nicht einfach so ergeben und entschlossen sich wagemutig, das Seminar "Selbstständig in den Medien" von Prof. Dr. Müller zu besuchen. Ihre Idee: Wir wollen zusammen eine Firma gründen. Gemeinsam hat man einfach bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Was es aber heißt, eine Firma zu gründen, davon hatten Sie nicht wirklich eine Vorstellung.

## **Die ersten Schritte**

Das Seminar beinhaltet so manchen völlig fremden Begriff. Von Customers Pain bis Unique Selling Proposition müssen noch einige Unklarheiten ausgeräumt werden. Schließlich werden unsere beiden Studenten zu Filmtonmeistern ausgebildet, von Betriebswirtschaft haben sie nicht die leiseste Ahnung. Aber im Unterschied zu so manchem Künstlerkollegen ergreifen Sie nicht die Flucht, sondern bleiben am Ball und hören dem enthusiastischen Prof. Müller und Gästen bei den Vorträgen und Erzählungen zu. Für die zwei ist klar: Wir machen ein Tonstudio auf! Arbeitstitel: 100% Filmton. Genau das soll es sein. Zusätzlich zum Seminar bietet Prof. Müller interessierten Studenten an, in entspannter Atmosphäre bei einem Glas Wein über ihre Geschäftsideen zu diskutieren. Das wollen die zwei Freunde natürlich nutzen. Doch das erste Feedback ist hart: "Sie wollen ein Tonstudio aufmachen? Wieso versuchen Sie es nicht gleich mit einer Pizzeria oder einem Dönerladen?" Den Aspekt des Alleinstellungsmerkmals haben die zwei wohl immer noch nicht verstanden. So beginnt das Brainstorming, das einige Gläser

Wein später bei einer guten Idee landet: die Verbesserung audiovisueller Medien für Hörgeschädigte. Das könnte doch eine Marktnische sein!

### **Von 100% Filmton zu Easy Listen**

Millionen von Menschen hören nicht mehr so gut und haben ihre liebe Not, den Fernseher zu verstehen. Es stellt sich heraus, dass es eine eigene Tonspur für Hörgeschädigte wirklich noch nicht auf dem Markt gibt. Unsere zwei Freunde überlegen sich also, dass man vielleicht nebenbei audiovisuelle Medien für Hörgeschädigte optimieren könnte, aber hauptberuflich werden natürlich weiter künstlerisch wertvolle Filme vertont. Diese Ideen klingen ja gut und schön, doch man braucht Geld und Zeit, um sie umzusetzen. Da kommt Herr Prof. Müller wieder ins Spiel. Hatte er nicht das MEDIA EXIST-Projekt ins Leben gerufen, dass junge Gründungswillige aus der Medienbranche tatkräftig unterstützt? Und das auch bei der Bewerbung um Fördermittel? Die zwei Freunde entschließen sich für die Bewerbung auf das Gründerstipendium EXIST des BMWi. Oder wie Herr Prof. Müller so schön sagt: "Da schreiben Sie mal kurz 20 Seiten und dann bekommen Sie 100.000 Euro für ein Jahr. Wir bringen Sie da durch!" Das klingt doch nach einem sehr guten Plan. Das motiviert.

Für den Antrag kann man ja schon mal etwas üben. Die Betreuer von Media Exist ermuntern die zwei Gründer, doch vorher an einem großen Businessplanwettbewerb teilzunehmen. Da sind sie natürlich mit dabei. Doch einen Businessplan schreiben - wie geht das? Und wozu soll das gut sein? Es wird eine anstrengende Arbeit. Die Betreuer müssen wirklich viel Geduld für die zwei BWL-Greenhorns aufbringen. Und so ist es auch nur verständlich, dass der erste Businessplan von 100% Filmton mit Pauken und Trompeten scheitert und beim Wettbewerb durchfällt. Das war hart. Trotzdem ist für die zwei Freunde klar: weitermachen mit dem Ziel, das Stipendium nach Abschluss des Studiums zu erhalten, um die eigene Firma aufzubauen!

Das Studium geht voran. Sie arbeiten mehr und mehr und machen neue Kontakte. Aus den zwei Gründern werden drei. Ein weiterer angehender Tonmeister kommt hinzu. Zu dritt ist es schließlich noch besser als zu zweit. Die zu gründende Firma wächst in den Gedanken von der GbR zur GmbH. Doch die Teamvergrößerung ist nur von kurzer Dauer. In Gesprächen mit den Coachs von MEDIA EXIST wird schnell klar: mit drei Tonmeistern bekommt man kein Stipendium. Wenigstens einer im Team muss schon Ahnung von BWL haben. Außerdem lernen die zwei Freunde noch etwas Weiteres in den Gesprächen mit Herrn Prof. Müller hinzu: nicht jeder Mensch ist dazu gemacht, eine Firma zu gründen. Der dritte Mann war einfach nicht bereit, ein Risiko einzugehen.



Also sind die Freunde wieder nur zu zweit, was sie aber nicht im Geringsten von ihrem Vorhaben abbringt. Im Gegenteil. Sie verfassen gemeinsam ihre Diplomarbeit über die Optimierung audiovisueller Medien für Senioren und Hörgeschädigte und entwickeln dabei ihr weltweit einzigartiges Misch-Verfahren. Dieses lassen Sie vom Fraunhofer Institut für Digitale Medientechnologie auf seine Wirksamkeit überprüfen. Die sehr guten Ergebnisse bestärken die zwei. 100% Filmton ist mittlerweile kein Thema mehr. Was zuvor als Zusatzangebot gedacht war, steht nun als USP im Zentrum der Geschäftsidee. Und das Gründungsvorhaben erhält einen neuen Namen: Easy Listen.

### **Der Weg zum Stipendium**

Doch ein neues, drittes Teammitglied muss her. Ein BWLER muss doch irgendwo zu finden sein. Da kommt die Idee: vielleicht könnte ein Kollege aus der HFF – ein Produktionsstudent, helfen?. Dann geht es richtig los, das Stipendium soll ja nach dem Studium angetreten werden. Also: Teammitglied finden, Diplomarbeit schreiben und Exist-Antrag verfassen – alles gleichzeitig. Zwischendurch natürlich noch ein bisschen das Studium finanzieren - der Tag hat ja 24 Stunden. Besonders die Suche nach dem Teammitglied stellt eine Herausforderung dar. Nach diversen Gesprächen können die beiden einen neuen dritten Mann von Ihrer Idee überzeugen. Ein paar Monate gehen ins Land, denn es ist doch deutlich komplizierter, den Antrag für das Stipendium zu verfassen, als gedacht. Zum Glück hatte ihnen das so vorher keiner gesagt, sonst wären die Freunde vielleicht nicht diesen Weg gegangen. Doch jetzt befindet man sich bereits mitten drin und das Ziel ist fest im Visier. Also weitermachen!

Drei Monate Bearbeitungszeit durch die Gutachter des Projektträgers gehen ins Land. Auch ein Nachantrag will noch bearbeitet werden. Doch im November 2010 ist es so weit: Easy Listen hat das Stipendium und damit ein Jahr Zeit, die eigene Firma aufzubauen. Prof. Müller hatte nicht zu viel versprochen.

### **Der Countdown zur Gründung**

Ab diesem Moment beginnt ein Zeitraffer, denn bis zur Firmengründung, die für Herbst 2011 angesetzt ist, ist noch sehr, sehr viel zu tun:

Ein Büro mit Tonstudio muss gesucht und bezogen werden, dann eine ausführliche Marktanalyse betrieben und ein belastbarer Businessplan geschrieben werden. Die Produktentwicklung wird parallel weiter vorangebracht. Erste Kundengespräche mit Fernsehsendern geben den Anstoß zur Entwicklung des Folgeprodukts, das für den Massenmarkt geeignet ist und die nötige Skalierbarkeit bietet. Nebenbei nehmen die Freunde noch an weiteren Wettbewerben teil und gewinnen sogar, wie beim Senior Coaching Service.

Herr Prof. Müller als Vorstandsvorsitzender des BIEM , dem landesweiten Netzwerk aller Lehrstühle und Gründungseinrichtungen der neun Universitäten und Hochschulen im Land Brandenburg, ist so nett, die Laudatio zu halten.

Natürlich will auch eine Corporate Identity entwickelt und umgesetzt, der Kontakt zum Kunden gesucht werden. Denn ohne einen ersten Kunden keine Folgefinanzierung und ohne Folgefinanzierung keine Unternehmensgründung.

All das ist oft anstrengend und verlangt einen starken Glauben ans Projekt und viel Mut. Doch die zwei Freunde haben sich mittlerweile wirklich gemacht vom kleinen Studenten an der Kunsthochschule zu Gründern eines hochinnovativen Technologieunternehmens. Leider müssen die zwei Freunde erneut feststellen, dass der dritte Mann dafür nicht gemacht ist. Man trennt sich und besetzt die Position mit einer jungen Frau, die nicht die Rolle eines Gründers, sondern einer Mitarbeiterin ausfüllt. Die Freunde sind nun als Gründer wieder zu zweit, doch überzeugter denn je. So sitzen Sie einmal mehr bei Prof. Müller und trinken ein Glas Wein und beraten über die bestmöglichen Weichenstellungen für eine glorreiche Zukunft. Die Geschichte bleibt also spannend - und sie ist noch längst nicht vorbei.

Lieber Herr Prof. Müller, wir danken Ihnen herzlichst für Ihre großartige Unterstützung in den letzten Jahren! Sie haben uns auf dem Weg durch sämtliche Höhen und Tiefen begleitet. Mögen wir bald ein Glas Wein auf der Eröffnungsfeier der Easy Listen GmbH trinken!

## **Selbstständigkeit 60.0**

### **Bernhard von Schubert**

*„Wenn man liebt was man tut, muss man nie mehr arbeiten.“ (Konfuzius)*

Auch ich werde in diesem Jahr 60 und verspüre als Veteran im Verlegen und Vorlesen den Wunsch, noch einmal anzufangen getreu dem Motto „Man soll nie anfangen aufzuhören und nie aufhören anzufangen“. Also mit 60 eine neue Selbstständigkeit, eine neue Existenzgründung? Schicksalsschläge wurden zu genüge überlebt, obgleich wir in einer Zeit groß wurden, in der uns viel erspart blieb - im Gegensatz zu dem, was frühere Generationen in Europa erleben und erdulden mussten.

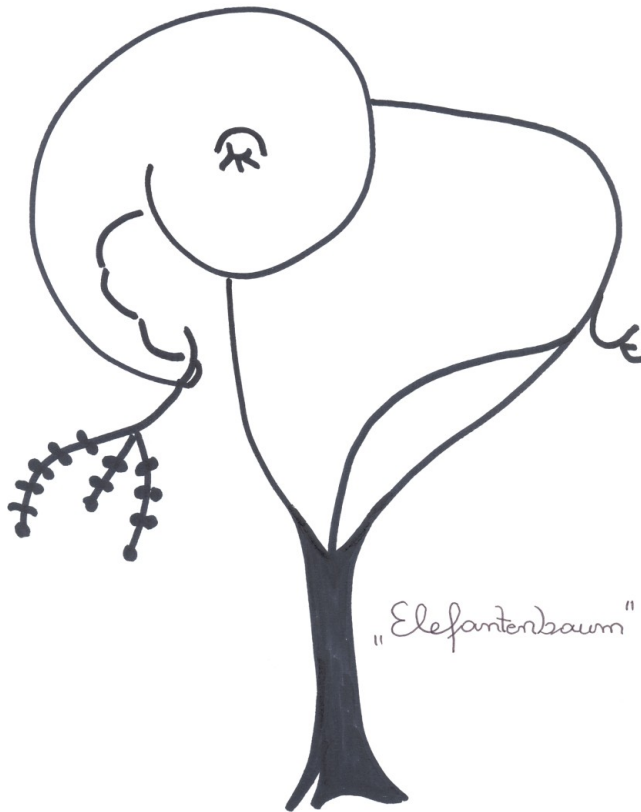
Warum reizt es erneut, Risiken einzugehen, wenn man es eigentlich nicht nötig hat, sondern satt und zufrieden seine Tage genießen könnte? Ist es

angeborenes oder anerzogenes elitäres Bewusstsein oder ist es die Risikobereitschaft im Alter, noch einmal zu scheitern, da bisher alles gut gegangen ist? Vielleicht gilt es zu beweisen, dass es noch geht – wie beim alten Bellheim. Die Erfahrung der lebenslangen Selbstständigkeit fordert heraus, im neuen Umfeld der Globalisierung und des Web 2.0 zu testen, ob die Methoden, die zu den Erfolgen in der Vergangenheit geführt haben, auch heute noch taugen oder vielmehr den neuen Bedingungen angepasst werden müssen.

Das was aufgebaut wurde oder als Glied einer Kette von engagierten Selbstständigen sich weiterentwickelt hat, ist nur nachhaltig lebensfähig, wenn sich jemand findet, der es fortführt. Der Generationswechsel ist der Lackmuestest der Selbstständigkeit. Nur 2 % aller Unternehmen sind älter als 100 Jahre. Normalerweise überlebt ein Unternehmen die dritte Generation nicht. Wenn es trotzdem gelingt, durch die ständige Anpassung an geänderte Umfeldbedingungen das Unternehmen als produktives soziales System zu erhalten, ist es umso besser. Das ist in einer Lebensspanne nicht zu leisten, weil es auf die Nachfolge ankommt. Persönlich können nur die Voraussetzungen geschaffen werden, dass nächste Generationen sich entfalten und das Unternehmen neu erfinden können.

Da aber die persönliche Kreativität nicht mit 60 erlischt, kann, wenn das Haus für die Familie und das hinterlassene Unternehmen bestellt ist, selber neues Terrain besritten werden, z.B. als Lehrer, wenn es denn jemanden interessiert, was man zu sagen hat oder eben als Existenzgründer im Alter.

Kreativität kann sich aber auch in neuen Feldern entwickeln, wie z.B. in der Kunst.



Frei von existenziellen Zwängen, frei und ohne Erwerbsdruck gestalten und ausprobieren kann man sich jetzt leisten. Fröhliches dilettieren bis plötzlich jemand die Ergebnisse für Kunst hält oder auch nicht. Wen kümmert's, wen stört's? Vor dem sicheren Hintergrund des Erreichten, was auch Demenz oder Tod nicht auslöschen kann, nach mehr oder weniger erfolgreich Gelebtem Neues wagen, den so oder sovielten Frühling erleben, hält jung und macht Spaß, erfreut das Herz – wenn auch nicht immer das Umfeld: Die Familie oder die Freunde.

Zerstören sollten wir allerdings nicht, was für andere als Existenz aufgebaut wurde. Das würde bei aller Begeisterung für die schöpferische Zerstörung à la Schumpeter, den Ansprüchen einer nachhaltigen Entwicklung widerspre-

chen. So sehr der Begriff Nachhaltigkeit in seiner heutigen Bedeutung (Brundtlandreport) eine Wohlfühlformel für alles ist, ist doch die Selbstständigkeit mit ihren Wesensbestandteilen der Autonomie und persönlichen Verantwortung auf das Übereinstimmen von sozialen, ökonomischen und die Schöpfung erhaltenden Zielen ausgerichtet. Anspruch und Wirklichkeit klaffen dabei oft auseinander, was aber an der sowohl idealistischen als auch egoistischen Motivation nichts ändert.

Gerade die Lebenserfahrung, dass das, was gewollt wird, nie genau in dieser Form Wirklichkeit wird, erleichtert es, noch einmal zu erleben, dass es sich lohnt, Neues zu wagen, auch wenn das Gepflanzte nicht mehr persönlich geerntet werden kann. So geht es jedem Waldbauern, der eine Eiche pflanzt, die jemand Anderes fällen kann, bestenfalls seine Enkel – sofern er solche hat oder falls vorhanden, sie dazu noch in der Lage sind.

## **Über Selbstständigkeit und den Umgang mit Erfolg und Misserfolg**

**Klaus Haller**

Charakterisiert man einen Menschen, kommt das Attribut "selbstständig" nicht unbedingt häufig vor.

Redet man von einem unternehmerisch Tätigen, dann ist dieses Beiwort fast integraler Bestandteil seines Metiers. Mit Selbstständigkeit verknüpft sind Begriffe wie Eigeninitiative, Selbstverantwortung und Wagnisbereitschaft, aber auch ethische Anforderungen wie Menschennähe und Sozialempfinden. Um einem möglichen Missverständnis von vorn herein zu begegnen: Ich behaupte beileibe nicht, dass ein selbstständiger Unternehmer diese Fähigkeiten und Eigenschaften quasi naturgegeben mitbrächte. Man muss ziemlich lange suchen, um diese Idealkombination in persona ausfindig zu machen.

Richtig ist: Wer unternehmerischen Erfolg in einer Konkurrenzwirtschaft sucht, der findet ihn ohne Wagnisbereitschaft nicht. Das unternehmerische Risiko begleitet den Selbstständigen auf Schritt und Tritt, Tag für Tag. Dieses Risiko ist janusköpfig: Es birgt die Chance des Markterfolges ebenso wie die Gefahr des Scheiterns.

Es ist die Frage, wie ein Selbstständiger, der eigenes Geld, ja die eigene Existenz einbringt, mit dem Risiko umgeht - vorher wie nachher. Vor der Investition steht das Kalkül, das Wägen von Risiko und Chance.

Neigt sich die Waage zur Chance, gilt es zu wagen. Wägen und wagen gehören zusammen. Wagt es der Unternehmer, heißt das - anders als es jener hanseatische Kaufmannsspruch suggeriert: "Wagen und gewinnen, buten und bidden" - noch lange nicht, dass der Erfolg garantiert ist.

Die Tücken des Marktes treiben ihr eigenes Spiel.

Es ist wie im Sport: Gewinnen muss man wollen, verlieren muss man können. Dieses Können ist charakterlich wesentlicher, ethisch höher zu werten als gewinnen zu wollen.

Mir geht es zunächst um's Verlieren. Dass man scheitern kann, liegt in der Natur der Sache - wie, nicht.

Bei uns wird unternehmerisches Scheitern noch immer als Makel empfunden. Man reagiert mit Häme, vielleicht sogar mit gesellschaftlicher Ächtung. Man sieht das Scheitern als etwas Endgültiges, die Suche nach einer zweiten Chance wird eher unwillig registriert, vor allem von den Banken. Es fehlt an Ermutigung. Mancher Betroffene bewertet seine Lage wie sein Umfeld, und es ist möglich, dass er irrational-verzweifelt reagiert wie jener grundsolide schwäbische Unternehmer, der sich vor den Zug warf, als er sich verspekuliert hatte.

In anderen Ländern geht man mit unternehmerischem Scheitern anders um, zum Beispiel in den USA. Dort heißt es: Stand up and fight!

Die Suche nach einer zweiten Chance wird geradezu abverlangt.

Eine Pleite ist keine Schande, sie birgt vielmehr eine neue Chance in sich.

Für den, der failliert, ist das Scheitern eine ebenso wichtige Erkenntnis wie der Erfolg. Man weiß beim nächsten Mal, wie es nicht geht. Bei uns wird der Wert eines Misserfolgs für späteren Erfolg noch immer unterschätzt.

Am Gescheiterten selbst liegt es, was er aus seinem Scheitern lernt. Verlieren muss man können, also: Aufstehen und kämpfen. Jetzt, beim zweiten Anlauf, muss sich seine wahre unternehmerische Qualität erweisen. Wer sich nach einer Niederlage nicht unterkriegen lässt und mit ungebrochenem Erfolgswillen und fröhlicher Zuversicht ans Werk geht, der erst ist der eigentliche Entrepreneur.

Für den bei uns eher beneideten als gefeierten Gewinner kommt es darauf an, im Erfolg Maß und Mitte zu halten. Nicht wenige haben ihren Gewinn nicht verkraftet und sind im Rausch des Erfolgs, nach immer mehr gierend, untergegangen, endgültig. Auch zu gewinnen will gekonnt sein.

Unternehmerischer Erfolg verlangt nicht nur Maß und Mitte, sondern auch Dankbarkeit. Der wirkliche Unternehmer erkennt, dass Erfolg nicht nur auf seinen eigenen Fähigkeiten beruht, sondern eher mehr noch auf dem Einsatzwillen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, nicht nur dem der "Leitenden". Das muss ihn zu neuen Erkenntnissen führen, etwa wenn es um's Teilen oder um Mitbeteiligung geht. Und spätestens Dankbarkeit für eigene Fortune sollte zu dem Entschluss führen, die Gesellschaft, unter deren Rahmenbedingungen man es geschafft hat, am unternehmerischen Erfolg zu beteiligen - nicht in jovialer Großzügigkeit gegenüber einigen politischen Anführern, sondern so, wie es Bill Gates und andere große Wirtschaftsführer gemacht haben, nämlich sich zu verpflichten, die Hälfte des zählbaren Erfolges ihres Unternehmerlebens an die Gesellschaft zurück zu geben.

Soll es aus Dankbarkeit über den eigenen Erfolg geschehen oder sollte es nicht selbstverständliche Pflicht des Erfolgreichen sein, eigenes Wissen, eigene Erfahrungen an andere weiter zu geben und diese zu animieren, ihre Chance in der Selbstständigkeit zu suchen - Existenzgründer etwa? Sollte es nicht selbstverständlich werden, die eigene Fähigkeit zur Eigeninitiative, zum Wagnis, zum Gemeinschaftssinn aus dem Sektor Wirtschaft heraus in andere gesellschaftliche Bereiche zu exportieren - in die Wissenschaft, die Lehre, die Kunst?

Eine vielleicht unkonventionelle, gar verrückte Idee?

"Verrücktheit gehört zum Leben, sonst hält man es nicht aus", hat ein amerikanischer Schriftsteller gesagt, ich glaube es war William Saroyan.

Ich kenne da einen, der ist auf einnehmende Weise etwas verrückt. Nicht nur, aber auch deshalb lebt er mit Daseinsfreude ein züliges Leben. Genug damit. Irgendwelche Ähnlichkeiten mit lebenden Personen männlichen Geschlechts und gesetzteren Alters sind nicht beabsichtigt - oder etwa doch?

## **Das selbst Stehen** **Christoph Hilger**

Selbstständigkeit. Das „selbst stehen“ ist in diesem Wort enthalten. Da ‚steht‘ ‚jemand‘ ‚selbst‘. Irgendwie schaffen wir das doch immer. Das sieht – zugegeben- nicht immer schön aus, aber mit dem den Menschen ureigenen Drang nach oben gewinnen wir den Kampf gegen die Schwerkraft doch meist.

Selbst stehen und dabei Spaß zu haben- oder ihn nicht zu verlieren- sollte aber mehr sein als nur knapp aufrecht zu überleben. Wie stellen wir uns denn selbst auf, wo sind die Fallgruben und wie sicher und doch flexibel ist unser Stand und unsere Position?

Im Schauspiel arbeiten wir daran, erst einmal so „leicht“ wie möglich- d.h. so effektiv wie möglich- zu stehen, - so im Lot zu sein, dass wir möglichst keinen überflüssigen Muskel benutzen müssen. Die Muskeln, die wir auf diese Weise entlasten, könnten dann z.B. der Atmung helfen und wir gönnen uns so mehr Sauerstoff- Umsatz. Arbeiten wir dann an Charakteren, sind wir überhaupt nicht mehr effektiv und leicht in unserer Art, zu stehen: Wir stürzen uns ins Subjektive und Eingeengte eines vor-geschriebenen Lebens. Man spielt doch überwiegend Rollen, die vom Leben schon ordentlich verbogen sind. Oft stehen sie nicht mehr selbst, sondern müssen sich heftig abstützen. Und sie wünschen sich eventuell, aufgefangen zu werden. Dann sind wir nicht mehr selbst- ständig, sondern, wie z.B. Willy Loman in „Tod eines Handlungsreisenden“ von A. Miller in einem „Zu- Stand“. Wir „hängen“ von anderen ab und wissen nicht, wo wir uns anlehnen können.

Unter diesen Spielen ist der ganze Ernst und - der Spaß - dessen, was Selbstständigkeit auch körperlich bedeuten kann und welche Aufgabe sie an uns stellt. Jeder, der nicht nur an einer Hochschule war, kann über den Kampf um Balance zwischen Wunsch und Realität, zwischen Gelassenheit und Stress in seiner Arbeit einige Lieder singen. Und unser Körper- macht mit, biegt sich, federt ab, schafft sich Ventile in Hexenschüssen und Hörstürzen- wenn er am Rande ist und deutlich machen will, wo und wann es eben genug ist. Der Tiefere Punkt ist aber der: Unser Körpergedächtnis wird sich immer an eben diese Balance erinnern, die wir fast alle einmal hatten- oder die wir in der Lage waren, uns später neu anzueignen- wenn wir dem Körper die Chance geben, sich erinnern zu dürfen, - so viel Zeit muss sein. Und dann ist Selbstständigkeit großartig, spannend, bereichernd, nicht nur für uns. Gut, dass wir z.B. mit dem Jubilar immer wieder Vorbilder haben, wie viel Spaß sie machen kann, wenn man seine Ziele klar hat!  
Herzlichen Glückwunsch!



# **Über das ständige Selbst – oder – Chancen und Risiken der Nutzung von Freiräumen in unserer Medienlandschaft**

**Dietmar Otto**

Man wird dem Wirken der mit diesem Beitrag zur Festschrift zu würdigenen Persönlichkeit wohl kaum zu nahe treten, wenn zu Beginn dieses kurzen Essays als möglicherweise gemeinsam prägender Ausspruch der nachfolgende von Willy Brandt aus dessen Regierungserklärung vom 26. Oktober 1969 angeführt werden darf:

„Wir wollen eine Gesellschaft, die mehr Freiheit bietet und mehr Mitverantwortung fordert. (...) Wir haben so wenig Bedarf an blinder Zustimmung, wie unser Volk Bedarf hat an gespreizter Würde und hoheitsvoller Distanz. Wir suchen keine Bewunderer, wir brauchen Menschen, die kritisch mitdenken, mitentscheiden und mitverantworten. Wir stehen nicht am Ende unserer Demokratie, wir fangen erst richtig an.“

Die Dreidimensionalität des situativen Ursprungscharakters dieser Äußerung aus einer noch relativ jungen, dringend weiterzuentwickelnden Demokratie, der grundsätzlichen Ursprungsbedingung für selbstständiges Handeln; nämlich der Freiheit, zudem ergänzt um den ganz persönlichen Beginn in einer neuen Verantwortung aus der Sicht des in die Regierungsverantwortung Gewählten, bildet ein geglücktes Raumbild, um den Versuch zu unternehmen, zu veranschaulichen, wie Freiheit und die aus ihr resultierenden Chancen sowie möglicherweise nicht beabsichtigte Konsequenzen, die Bereitschaft für verantwortliches Handeln und berufliche Unabhängigkeit und Selbstständigkeit zusammenhängen.

Über 40 Jahre später sehen wir die wohl kostbarste Errungenschaft unserer freiheitlich demokratischen Grundordnung nicht durch Unterdrückung durch Obrigkeiten gefährdet, nicht unbedingt durch extremistische Ungleichgewichte oder gar durch eine konkrete Gefahr von außen. Vielmehr ist die Aufmerksamkeit auf die Erzeugung der richtigen Geisteshaltung zu den uns gebotenen Freiräumen zu richten. Werden diese Freiräume zunächst überhaupt wahrgenommen als das kostbare Gut, für das heute andernorts Menschen Ihre Bereitschaft unter Beweis stellen, für dessen Vorenthaltung zu sterben?

Wie können wir generell gegen die schleichende Gleichgültigkeit gegenüber der uns grundsätzlich angebotenen Freiheit vorgehen? Welche Rolle spielt dabei unsere heutige Medienlandschaft? Wer oder was spendet die Motivati-

on, es sich nicht bequem zu machen in den vielen Situationen des alltäglichen oder beruflichen Lebens, in denen es scheinbar einfacher ist, geradezu Teilnahme vortäuschend zuzustimmen, es sich einzurichten in einer gemütlichen Ecke der Risikovermeidung?

Zunächst einmal scheint es nicht die jedem zur Verfügung stehende Freiheit des Handelns selbst zu sein. Denn sie birgt gar keine Garantien dafür, dass, wer sich entscheidet seinen eigenen Weg zu gehen, dieser auch von Erfolg gekrönt sein möge. Das Scheitern ist systemimmanent und ist doch Ausdruck der gebotenen Fairness, die die Verwendung ihrer selbst bietet. Der österreichische Nationalökonom und Nobelpreisträger F. A. von Hayek schreibt hierzu: „Die Freiheit wird etwas Positives nur durch den Gebrauch, den wir von ihr machen. Sie sichert uns keinerlei bestimmte Möglichkeiten, sondern überlässt uns zu entscheiden, was wir aus den Umständen machen, in denen wir uns befinden.“

Es gehört zur Mündigkeit, zur Realisierung der persönlichen Autonomie, aus dem Griechischen „autonomia“, sich selbst Gesetze gebend, sich die Erkenntnis zu erschließen, dass, nur wer den Entschluss zum selbstständigen Handeln fasst und ihn umsetzt, damit den eigenen Spielregeln folgen kann, oder besser darf, denn wie wunderbar passt das zum fast aufrührerisch anmutenden Motto des mit dieser Festschrift Geehrten, lieber Dienste freiwillig zu leisten, als Anordnungen erfüllen zu müssen. Es verweist deutlich auf die Ausgangsfrage, die sich jeder stellen muss, bevor er sich für die berufliche Selbstständigkeit entscheidet, nämlich die nach der eigenen Persönlichkeit. Exakt hier bedarf es der Unterstützung junger Menschen, die sich gerade ein Selbstbildnis für ihren möglichen persönlichen und beruflichen Werdegang entwerfen. Unsere heutige Gesellschaft bietet, wie selten zuvor, für jeden die Chance, Freiräume für sich zu erkennen und sich darin aufzustellen. Es ist menschlich und gerade für junge Menschen Motivation, Antrieb aber auch Gefahr zu gleich, allzu einseitig nur die positiven Seiten einer unabhängigen beruflichen Laufbahn zu sehen, ohne sich über mögliche bittere Konsequenzen einmal klar zu werden, allerdings ohne abzuschrecken vor den Vorzügen, die selbst manche bittere Erfahrung im Nachhinein und aus gereiftem Blickwinkel für die weitere persönliche Entwicklung bedeuten kann.

Es klingt zunächst etwas schräg und nach einer äußerst schlechten Vereinbarung, dass man sich mit der Freiheit auf ein unberechenbares und manchmal tückisches Element einlässt, das per se noch keine Garantie für den Erfolg einer selbstständigen Unternehmung bietet, zudem muss man eben auch noch alles selber machen. Es scheint, als gäbe es da deutlich sicherere Opportunitäten. Hier gilt es, Hayeks Worte richtig zu verstehen, denn ohne den

Gebrauch der Freiheit erführe man konsequenter Weise auch nicht, was sich aus ihrer Nutzung entwickelt hätte.

Unter Umständen wäre gesellschaftlich keine einzige Fortentwicklung zustande gebracht worden seit Adam und Eva, hätte es nicht immer jemanden gegeben, der aufgrund einer eigenen Idee eine Initiative zum Andersmachen entwickelt hätte.

Hieraus lässt sich nun ersehen, dass es eher die Methodik im Umgang mit der Umsicht, der Vernunft, der Risikobereitschaft und der Fähigkeit zur Selbstreflexion ist, um den richtigen Kurs für einen selbstständig agierenden Menschen zu finden, als dass es möglich wäre, durch genaues Planen das Schicksal im Voraus ein für allemal in Stein zu meißeln.

Die Möglichkeit, jungen, engagierten Menschen bei dem Entwurf Ihrer beruflich selbstständigen Existenz unter die Arme greifen zu können, sie nicht zu entmutigen, sondern sie professionell auszubilden und mit dem Rüstzeug auszustatten, das Ihnen nicht nur eine gesicherte Existenz erlaubt, sondern möglichst auch einen Beitrag zur Weiterentwicklung unserer freiheitlichen Gesellschaft ermöglicht, von dem demnach alle profitieren, wird im Bereich der Medien durch das Vorbild des mit dieser Festschrift Geehrten in beachtenswerter Weise umgesetzt.

Insbesondere für den Nachwuchs der Medien in Deutschland und, heutzutage durch die weltweite Verknüpfung der Medien, abermals heute mehr denn je zuvor, bedeutet die Vermittlung der oben angedeuteten Zusammenhänge zwischen der Selbstständigkeit im Denken, im persönlichen Handeln mit Blick auf den Nutzen, auch der über die eigenen Interessen hinausgehenden Konsequenzen, eine gesellschaftsexistentielle Vermittlung von Basiswerten. Zur Veranschaulichung des Problems scheint so manche heutzutage an wertvoller zu nutzenden Sendeplätzen ein gutes Beispiel. Es handelt sich um Betroffenheitsschaudiskussionen aufgrund der Themenwahl und der eher mit sich selbst beschäftigten Scheinprominenten. Diese Formate dienen weder der Vermittlung von heute relevanten Werten noch als Orientierungshilfe für freie, anspruchsvolle Bildungsbürger und schon gar nicht einer förderlichen Entwicklung unserer Medienlandschaft. Diese entwickelt sich mit zunehmender Geschwindigkeit zu einem Spiegelbild des Facettenreichtums unserer Gesellschaft, ein Facettenreichtum, der den einen oder anderen aufgrund der vorhandenen Ausschläge in Richtung Oberflächlichkeit und Belanglosigkeit, also in Richtung der drohenden kollektiven Verblödung häufig genug besorgt stimmen mag. Zur Begründung so mancher Entwicklung denkt man mit Schauder an Schlagworte wie „Einschaltquote“, die, war sie

schlecht, sowohl zur Begründung der Absetzung einer guten Sendung dienen mag, als auch, im Falle einer guten Quote, zur Begründung des Festhaltens an einer schlechten Sendung dient.

Dazu schreibt „Die Zeit“ in Ihrer Ausgabe Nr. 31 vom 29.07.2010: „Manches spricht indes für den Verdacht, dass in den Sendern die Quotenherrschaft für Demokratie gehalten wird. Deswegen ist es vielleicht nicht überflüssig, zu betonen, dass die Demokratie eine Staatsform ist, die sich nicht als beliebige Analogie auf andere Felder der Gesellschaft übertragen lässt – erst recht nicht auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, über dessen Gebühren ja auch nicht durch ein Plebiszit abgestimmt wird – mit gutem Grund, weil damit die Unabhängigkeit dahin wäre.“

Die Unabhängigkeit der Medien steht und fällt mit der Unabhängigkeit der Personen, die sie gestalten bzw. auf Ihre Gestaltung Einfluss nehmen können. Ohne hier auf die in Bezug auf die Wahrung des freien und unabhängigen Gedankengutes durch Politik(-er) und Verwaltung, sowohl im öffentlich-rechtlichen, als auch im privaten Bereich und die teils fragwürdigen Beziehungsgeflechte näher eingehen zu wollen, behält dieser Grundsatz nun einmal seine Gültigkeit und Relevanz.

Das Wirken von Prof. Dr. Klaus-Dieter Müller ist ein wohltuendes und nachahmenswertes Beispiel, reichlich vorhandenes eigenes Geschick und einen gereiften Erfahrungsschatz begründet auf einer äußerst flexiblen Lebenseinstellung, Menschen zur Verfügung zu stellen, die gerade Ihr Selbstbildnis in der sich verändernden Berufsrealität im Bereich der Medien entwerfen. Die Erziehung und Ausbildung junger Nachwuchskräfte zu mehr Eigenverantwortung ist der Ausdruck seiner Mitverantwortung gegenüber unserer Gesellschaft über die Kommunikationsplattform der zeitgemäßen Mediengestaltung. Das Anleiten durch seine erfahrene Hand führt möglicherweise dazu, uns in einer begrüßenswerten Menge und Qualität mit frischen, selbstständigen Persönlichkeiten zu bereichern, die mit gespreizter Würde und hoheitsvoller Distanz wenig gemein haben, sondern offenen Auges kritisch mitdenken, mitentscheiden und mitverantworten wollen, ganz wie Willy Brandt es einst einforderte. Hierfür gebühren ihm meine Anerkennung und mein Respekt.

A  
B  
CD

Durchmachen...

Dankbarkeit - Demut-  
Disziplin - dafür - dagege.

Dichter

Dimension  
dauernd

Domäne

Debatte

Demokratie

Durchblick

Denken

Durchsetzen

dufte !!!



Delikatesse - Durchhaltevermögen

diplomatisch- deutlich - demonstrativ

~~Desinteresse~~ - Dessert - Diamant- Du...

1+1=3 Durchsetzung!  
3+1 KONTROLLIERT 20. Juni 2011

Cara Kalle

# Was heißt und zu welchem Ende betreiben wir kulturelle Bildung?

Norbert Aust

Schiller ist zwar nicht das Maß aller Dinge, sollte in Betrachtungen über den Wert von Kunst und Kultur, vor allem aber Theater – allzumal von Theater für junge und jüngste Zuschauer – nicht fehlen. Nicht zuletzt seine „Räuber“ machten die Revolte der Jungen gegen Altes, Althergebrachtes, Starre, gegen das Überkommene, allzu Hierarchische salonfähig. Daß irgendwann später in der Geschichte das einst revolutionäre Bürgertum selbst wieder als das Alte, Althergebrachte etc. zur Zielscheibe der revolutionären Jungen werden musste, konnte ihm nicht bewusst sein. Das in neue Theorien zu fassen, blieb einem späteren Karl vorbehalten, der angesichts der geschichtlichen Prozesse auch heute wieder überarbeitet werden müsste. Daß dieser spätere Karl feststellte, dass das Sein das Bewusstsein bestimmt, setzte sich beim frühen Schiller eher hinterrücks durch. Viel kann man bis heute argumentativ aus seinen „Briefen über die ästhetische Erziehung des Menschen“ herleiten. Vor allem sein Satz „Alle Verbesserung im Politischen soll von Veredelung des Charakters ausgehen“<sup>8</sup> behält Allgemeingültigkeit, dürfte aber nicht nur die Arbeit mit Heranwachsenden prägen. Valentinsche Zwangsvorstellungen wären in diesem Sinne gerade auch für Politiker, Banker, Kraftwerksbetreiber angeraten, nimmt man das durchaus richtige Statement des z.Z. amtierenden Kulturstaatsministers zum Weltkindertheatertag ernst: „Die Förderung der kulturellen Bildung ist eine Investition in das Fundament unseres Gemeinwesens... Es geht um nicht weniger als die Grundlage unserer gemeinschaftlichen Entwicklung.“ Währenddessen sind der derzeitigen Präsidentin des Deutschen Städtetages offensichtlich die „leuchtenden Kinderaugen“ wichtig. Da die sich aber durch ein neues Handy-Spiel leichter erreichen lassen, wären wir wieder beim „Sein“. Das nähert sich laut Enzensbergers immer wieder lesenswerten „Aussichten auf den Bürgerkrieg“ apokalyptischen Zuständen, denn „... in den Metropolen ebenso wie in den armen Ländern werden immer mehr Menschen für immer aus dem ökonomischen Kreislauf ausgestoßen, weil sich ihre Ausbeutung nicht mehr lohnt.“<sup>9</sup> Auch uns im beschaulichen Kiel nicht verborgen gebliebene Folge: „Im Schulzimmer werden die Möbel zertrümmert, in den Vorgärten stinkt es nach Scheiße und Urin. Es handelt sich um winzige, stumme Kriegserklärungen, die der erfahrene Städtebewohner zu deuten weiß.“ Was macht man also vor allem mit den jungen und ganz jungen Städtebewohnern, deren „Verlangen nach Anerkennung unersättlich ist“, die aber in ganzen Stadttei-

---

<sup>8</sup> Friedrich Schiller, Werke, FfM 1966

<sup>9</sup> Hans Magnus Enzensberger, Aussichten auf den Bürgerkrieg, FfM 1993

len nichts anderes als deprimierende Zustände kennenlernen und wenig Aussicht auf Änderung haben?

Hier bin ich, grob gesprungen, bei der gemeinsamen Vergangenheit mit dem Jubilar im alten Werftarbeiterbezirk „Gaarden“, einem einst idyllischen Fischerdörfchen vor den Toren der Stadt Kiel, dann durch kaiserliche Großmachtpolitik zur maritimen Rüstungsschmiede mutierten, heutigem sozialen Brennpunkt. Hier gilt es Kindern und Jugendlichen Anschauung von Kunst und eigene künstlerische Betätigung auf den verschiedensten Feldern der Medien zu ermöglichen. Dieses sich selbst Erfahren als Individuum im gesellschaftlichen Rahmen, diesen scheinbaren Antagonismus von Einzelfern und Masse bewusst erleben und Lösungsmöglichkeiten erkennen zu können, ist eines der wesentlichen Ziele, die auch meine Arbeit am Theater für Kinder und Jugendliche prägen. Dabei bleibt es mit Brecht bei aller Erkenntnis-suche natürlich auch dabei, „daß es die vornehmste Aufgabe des Theaters ist, zu unterhalten.“<sup>10</sup> Vielleicht gelingt es an diesem dank städtischer Weitsicht einmaligen Theaterstandort mitten im Brennpunkt gesellschaftlicher Probleme mittels ästhetischem Instrumentarium den Kollaps eben dieser Gesellschaft, vielleicht gar den von Hildesheimer in seiner „Rede an die Jugend“ vorausgesagten Untergang der Welt zu verhindern. „Das Gesetz von Werden und Vergehen – dem übrigens alle Künste die wesentlichen Impulse verdanken, dem schließlich alle irdischen Dinge unterliegen -, wie könnte es sein, daß es für die Erde selbst nicht gelte!“<sup>11</sup> Jeder Blick auf die Nachrichten vorgestern, gestern und heute bestätigt Brechts Erkenntnis: „Das Gedächtnis der Menschheit für erduldetes Leiden ist erstaunlich kurz. Ihre Vorstellungsgabe für kommende Leiden ist fast noch geringer.“ Solche Erkenntnisse spielerisch zu vermitteln, ist unsere Aufgabe, um nicht auch irgendwann einmal vor Hildesheimers Frage zu stehen: „Glaubt ihr, daß eure Kinder dereinst, ... nach einem erfüllten Leben, in dem sie etwas geschaffen oder aufgebaut haben, umringt von ihren Kindern und Kindeskindern, friedlich im Bett sterben werden? Oder – gebt es wenigstens zu! – macht ihr euch keinerlei Gedanken darüber?“ Da verweise ich doch lieber auf die erleb- und sichtbaren Erfolge unserer konzertierten Kulturaktionen im schwierigen Stadtteil. Da kann man tatsächlich greifbar nachvollziehen, wie sich mit sehr viel geringerem finanziellen Aufwand für Kulturarbeit von Klein auf so viel mehr erreichen lässt, als mit teurer nachsorgender Sozialarbeit, die kaum noch bezahlbar ist und trotzdem Stückwerk bleiben muss, weil sie in den Köpfen der Individuen nichts mehr bewegen kann. „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ weiß schon der Volksmund und ist wieder mal viel schlauer als der durchschnittliche Politiker. „Es gibt viel zu tun, packen wir es an!“ philosophierte einst ein gedungener Denker. Fassen wir es etwas

---

<sup>10</sup> Bertolt Brecht, Gesammelte Werke in 20 Bänden, FfM 1967

<sup>11</sup> Wolfgang Hildesheimer, Rede an die Jugend, FfM 1991

intellektueller mit Enzensberger: „Man muß nicht Englisch oder Latein können, um zu begreifen, was das heißt: Hic Rhodus, hic salta! First things first. Überall brennt es vor der eigenen Haustür.“

Übernehmen wir Verantwortung - zeigen wir unsere Sicht der Dinge – erzählen wir vom Leben!

## **Die selbständigen Kreativen: ein Modell für zukünftiges Arbeiten?**

**Herbert Grüner**

1. Die Arbeitswelt verändert sich - mehr berufliche Selbstständigkeit wird gefordert!

Die sozio - ökonomischen Strukturen verändern sich seit geraumer Zeit erheblich. Wesentliche Gründe für die strukturellen Veränderungen sind einerseits die Entwicklungen der industriellen Produktions- hin zur wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft, die u.a. wesentlich durch technologische Impulse (neuer Informations- und Kommunikationstechnologien) sowie verändertes Markt-/Kundenverhalten (Individualisierung, Virtualisierung) ausgelöst worden sind. Andererseits liegen sie im politischen Paradigmawechsel: die Verschiebung von Staat/Plan zu Markt/Wettbewerb. Er ist erkennbar sowohl an den Liberalisierungs- und Deregulierungsanstrengungen der westlichen Staaten als auch am Verschwinden des planwirtschaftlichen Systems in den mittel- und osteuropäischen Staaten. Mit dem Umbau der sozio - ökonomischen Strukturen geht auch eine Veränderung der Organisations- und Beschäftigungsformen einher. Während die traditionelle Arbeitsorganisation im Unternehmen der Produktionsgesellschaft auf klare Trennung von Planung und Ausführung ausgerichtet war, auf definierte Aufgabenbereiche und Arbeitsabläufe und schließlich auf dauerhafte Beschäftigung im Angestelltenverhältnis, fordern die neuen Strukturen in der wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft hingegen den wirtschaftlich handelnden Akteur auf, selbstständig neue Ideen zu entwickeln und deren Umsetzung eigenverantwortlich zu planen und organisieren. Die aktuell geforderten Arbeitsformen sind mehr selbst- und weniger fremdbestimmt, mehr individuell als standardisiert, mehr kreativ als stereotyp, mehr projektbezogen, denn auf Dauer ausgerichtet. Das mündet nicht zuletzt in einer Veränderung der Beschäftigungsformen: weniger dauerhafte Arbeitgeber - Arbeitnehmer - Beziehungen und mehr Auftraggeber - Auftragnehmer - Beziehungen. Zwar wird gegenwärtig mehr berufliche Selbstständigkeit erforderlich und eingefordert, die Umsetzung der Forderungen und Erforder-



nissen geschieht allerdings zögerlich. Trotz der Dynamik der Veränderung sozio - ökonomischer Strukturen ist Deutschland kein "unternehmerisches" Land geworden. Nur rund 10% der Beschäftigten in Deutschland sind selbstständig bzw. unternehmerisch tätig. Anders ist dies in der Kreativwirtschaft, einem bedeutenden Teil der wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft. Dort beträgt der Anteil der Selbstständigen rund 30%.

## 2. Die Akteure der Kreativwirtschaft als die neuen Selbstständigen?

In Deutschland, aber auch in Europa zählt die Kreativwirtschaft in der Zwischenzeit zu einer bedeutenden ökonomischen Branche mit moderatem, jedoch stetigem Wachstum. Tatsächlich belegen die Zahlen auch die positive Entwicklung der Branche. Die Zahl der Gründungen steigt ebenso wie die Bruttowertschöpfung. Neben der hohen Zahl an Selbstständigen und Neugründungen finden wir in dieser Teilbranche einen hohen Anteil Hochqualifizierter, die in kleinen, als flexibel geltenden Unternehmen tätig sind. Die dort Tätigen werden als bedeutende Treiber der wirtschaftlichen Entwicklung einer Volkswirtschaft bezeichnet und entsprechend öffentlich gefördert. Nicht zuletzt auch deshalb, weil in der Branche ein Muster zukünftiger Formen von Arbeit und Beschäftigung gesehen wird und das Handeln der dort selbstständig Tätigen als typisch für die erfolgreiche wissensbasierte Dienstleistungsgesellschaft eingeschätzt wird: flexible Strukturen, flexible Arbeitszeiten, kleine Einheiten, hohe Kreativität und Innovationskraft. Kann man also von den Kreativen als Blaupause zukünftiger selbstständiger Tätigkeit ausgehen und die Entwicklungen uneingeschränkt begrüßen? Anhand von drei paradox anmutenden Phänomenen lässt sich diese Frage erörtern.

### Paradoxon I: Mehr ist weniger!

Die Kreativwirtschaft boomt - das gilt für Deutschland wie für Europa insgesamt. Sowohl die Gesamtumsätze, die Wertschöpfung als auch die Beschäftigungszahlen insgesamt steigen. Auf der Ebene der Einzelbetriebe, des einzelnen Selbstständigen kommt dieser Boom nicht an, denn die Zahl der Anbieter steigt schneller als das gesamte Auftragsvolumen. Eine Vielzahl kleiner Anbieter kreativer "Produkte" kämpft um tendenziell kleine Auftragsvolumen. Die persönlichen Einkommen bzw. Gewinne der Selbstständigen bewegen sich häufig auf „Hartz - IV“ Niveau - ein Ergebnis, das selbst die Branchenkenner oftmals überrascht.

### Paradoxon II: Erfolgreich erfolglos!

Betrachtet man die Situation der beruflichen Selbstständigen aus ökonomischer Sicht, so kann man in einer Reihe von Fällen nicht von erfolgreichen Unternehmen sprechen (kaum Wachstum und Gewinn). Dennoch berichten

diese Akteure der Kreativwirtschaft durchaus von Erfolg und betrachten sich als erfolgreich. Die Auflösung dieses Widerspruchs? In der Kreativwirtschaft existiert neben Geld die Währungen „Anerkennung“ und „Selbstverwirklichung“. Ein verliehener Preis, eine gewonnener Wettbewerb oder ein realisiertes Projekt gelten oftmals bei den kreativen Selbstständigen als relevantere und aussagekräftigere Kennzahlen des Erfolgs als Umsatz, Gewinn, Wachstumsraten oder Rendite und steuern ihre Aktivitäten. Aber lässt sich mit einem gewonnenen Preis (oftmals kaum mit Geld ausgestattet) die Miete bezahlen?!

### Paradoxon III: Gründungen ohne GründerIn

Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbranchen ist der Anteil der Selbstständigen in der Kreativwirtschaft überproportional hoch. Zwar gründen viele, aber es mangelt an GründerInnen. Der selbstständige Kreative entspricht kaum dem in der Literatur beschriebenen Entrepreneur, der Geschäftsideen generiert, um Marktchancen wahrzunehmen. Im Vordergrund kreativer Selbstständiger steht nicht das Motiv der Gründung eines wachstumsorientierten, marktgerichteten Unternehmens. Deren Ziele sind bescheidener und stärker auf die Absicherung eines - häufig einfachen - Lebensstils ausgerichtet („davon leben können“).

Folgen dieser paradoxen Situation sind hoher Wettbewerbsdruck, geringe Umsatzvolumina, kleine Margen, niedrige Preisen, keine Entlastung der Selbstständigen durch Mitarbeiter/-innen und kaum Rücklagen für die Absicherung von Lebensrisiken. Ein hohes persönliches Risiko für den kreativen Selbstständigen in wirtschaftlicher wie in sozialer Hinsicht bleibt bestehen.

### 3. Das selbstständige Arbeiten in der Kreativwirtschaft: einiges besser machen!

Die Arbeitswelt verändert sich, mehr berufliche Selbstständigkeit wird gefordert und entsteht. Anhand der Entwicklungen in der Kreativwirtschaft zeigt sich, dass dies zu einer Reihe positiver Ergebnisse führen kann: mehr Wirtschaftswachstum insgesamt und mehr Selbstbestimmung für den Einzelnen. Dennoch zeigen sich auch die Schattenseiten der Entwicklung. Hier muss angesetzt werden - sowohl auf der wirtschaftspolitischen als auch der individuellen Ebene. Mit zunehmender Bedeutung der Kreativwirtschaft sind zwar die materiellen und immateriellen wirtschaftspolitisch ausgerichteten Förderungen gestiegen. Das ist grundsätzlich zu begrüßen. Die Förderungen richten sich jedoch häufig nur auf die Phase der Vorgründung bzw. Anlaufphase. Zu gering ist die Förderung im Bereich der Nachgründungsphase. Hier mit weiteren Hilfen anzusetzen, erscheint wirtschaftspolitisch fruchtbar

zu sein. Es zeigt sich, dass Kreative sehr häufig auch ohne Förderung gründen, aus eigener Kraft und mit eigenem Kapital. Dann allerdings fehlt die Kraft, um den nächsten Wachstumsschritt zu vollziehen. Ohne Wachstum auf der Unternehmensebene bleiben jedoch die paradoxen Situation bestehen, dass viele neue Selbstständige einen Beitrag zum Gesamtwachstum der Teilbranche leisten, jedoch selbst auf ein Existenzminimum begrenzt bleiben. Darüber hinaus richten sich die wirtschaftspolitischen Maßnahmen noch immer zu sehr auf die Förderung der Angebotsseite. Das führt u.a. dazu, dass die Konzentration von kreativen Gründern insbesondere in metropolen Regionen überproportional hoch ist. Eine Zunahme der Anbieter bzw. Angebote, bei gleicher oder geringfügig steigender Nachfrage verschärft den Wettbewerb. Deshalb sollten verstärkt Maßnahmen zur Stärkung der Nachfrageseite erfolgen. Die Stärkung der Nachfrageseite ist dabei sowohl auf materielle Ziele auszurichten (Kaufkraft) als auch auf immaterielle (Bereitschaft zur Anerkennung des Wertes kreativer Leistungen beim Nachfrager). Auf der individuellen Ebene geht es um die Veränderung von Qualifikationen, Haltungen und Einstellungen der Kreativen. Die Selbstständigen in der Kreativwirtschaft sind zweifellos häufig Professionals mit hohen Kompetenzen, die sich in innovativen Ideen und (innovativen) Lebens- und Beschäftigungsformen ausdrücken. Allerdings sind diese Kompetenzen zumeist auf Kunst/Design/Kultur ausgerichtet, was für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg nicht ausreicht. Es bedarf der Gründungskompetenz. Dabei geht es sowohl um eine Verbreiterung der Kompetenzen um z.B. betriebswirtschaftliche und rechtliche Aspekte (z.B. Marketing, Finanzierung, Rechtsformen, Schutzrechte) als auch um die Reflexion der eigenen persönlichen Haltung, Einstellung und Zielsetzung. Wer die berufliche Selbstständigkeit will, muss wissen, dass er sich damit in eine Wettbewerbsarena mit bestimmten Spielregeln begibt. Diese Spielregeln gilt es zu kennen und zu akzeptieren. Dazu gehört im Wesentlichen die Orientierung am Markt und den Kundenbedürfnissen und weniger stark die Ausrichtung auf Selbstverwirklichung und die Anerkennung in der eigenen, oft kleinen Community.

Die beruflich Selbstständigen in der Kreativwirtschaft zeigen, dass sich selbstständiges Denken und Handeln sowohl auf gesamtwirtschaftliche und gesamtsoziale als auch persönliche Entwicklungen positiv auswirken kann. Allerdings werden diese Ziele nicht automatisch erreicht und sind nicht deckungsgleich. So ist selbstbestimmtes und ganzheitliches Arbeiten ein anzustrebendes Ziel, bedarf aber auch der ökonomischen Basis, die nicht zuletzt durch dieses Arbeiten auch unter wirtschaftlicher Zielsetzung gesichert wird. Beide Aspekte der beruflichen Selbstständigkeit (emanzipatorische und ökonomische) gleichermaßen zu kennen und zu berücksichtigen, ist für den Einzelnen ebenso anspruchsvoll wie für jene, die für die Rahmenbedingungen

der beruflichen Selbstständigkeit verantwortlich sind. Mithin sind die einzelnen kreativen selbstständigen Akteure ebenso gefordert wie die institutionellen Akteure im sozio - ökonomischen Raum. Werden diese Erfordernisse erfüllt und gelingt es, dass ein selbstständiges Arbeiten und Leben in der Kreativwirtschaft für den Einzelnen und die Gemeinschaft Vorteile erbringen kann, wäre diese Branche mit ihren Spezifika durchaus ein Modell für zukünftiges Arbeiten - auch in anderen Branchen und Bereichen.

## **Die Kunst als Kulturschaffender ein Unternehmern zu sein**

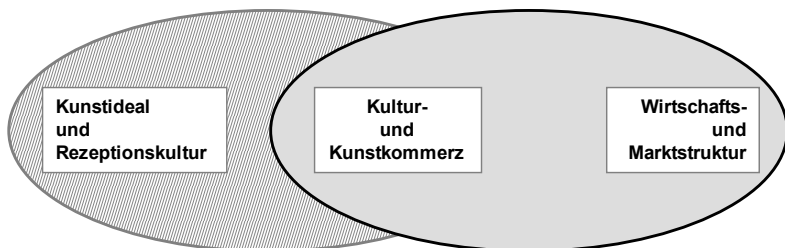
**Elmar D. Konrad**

### **1 Das Haifischbecken Kultursektor**

Es ist unschwer festzustellen, dass die meisten Gründungen von kleinen und kleinsten aber auch von mittleren Organisationen im Kultursektor sich vor allem aus privatwirtschaftlichen und somit unternehmerischen künstlerischen Eigeninitiativen entwickeln. Aus diesem Grund besteht kein Widerspruch zwischen Künstlertum, Kulturarbeit und Unternehmertum – oder sollte zumindest nicht bestehen. Diese Überlegungen haben auch Auswirkungen auf die Ausgestaltung und Bedeutung des (Selbst-)Managements in der Kulturarbeit. Somit sollte eine gute Theorie des Kulturmanagements hierbei eine Brücke zwischen Wirtschaft und Kulturbereich bauen, die Hintergründe und vor allem die ökonomischen Energien, die das Geschehen antreiben, aufzeigen und entsprechende Erkenntnisse an Kulturschaffende, Künstler, Praktiker der Kulturarbeit, aber auch an Kulturpolitiker weitergeben.

Die meisten Künstler und Kulturschaffende agieren nämlich in einem sehr rauen und manchmal Existenz bedrohenden Spannungsfeld zwischen dem idealistischen Bild einer freien Kunst sowie einer tradierten Kunst- und Kulturrezeption auf der einen Seite und dem klassischen Bild einer reinen angebots- und nachfrageorientierten Ökonomie, welche sich nur der Gewinnmaximierung und Kostenminimierung widmet, auf der anderen Seite. Beide Blickwinkel sind Extreme und sind gerade in der Realität des Kultursektors so nicht anzutreffen. Der überwiegende Teil der Künstler, Kulturschaffenden und Kreativen bewegen sich – gewollt oder ungewollt – in einer sehr komplexen und vernetzten Schnittmenge. In diesem Schmelztiegel von Kunst und Kommerz – eben des Kultursektors – müssen alle Akteure, namentlich die Künstler und Kulturschaffenden, leben *und vor allem* überleben. Um in diesem Haifischbecken erfolgreich zu sein, benötigen sie entsprechende

Handlungskompetenzen und Zusatzqualifikationen, was man getrost als Kulturunternehmertum oder neudeutsch-akademisch Cultural Entrepreneurship bezeichnen kann.<sup>12</sup>



**Abb. 1: Der Kultursektor – Schmelztiegel von Kunst und Kommerz (vgl. Konrad 2010, S. 21)**

## 2 Erst Kultur-Unternehmer dann Kultur-Manager

In der Tat ist eine hohe Ausprägung von unternehmerischem Verhalten und unternehmerischen Fähigkeiten eine zentrale Schlüsselqualifikation für Erfolg in und für kulturelle und künstlerische Arbeit. Für die berufliche Entwicklung im heutigen Kultursektor besteht hier also ein immenser Bedarf und ein großes Bedürfnis nach diesen Handlungskompetenzen. Dies sollte deshalb in der Ausbildung von Künstlern und Kulturschaffenden zum Ausdruck kommen, indem unternehmerische Handlungskompetenzen vermehrt vermittelt werden sollten. Die Implementierung von begleitenden Ausbildungszielen von unternehmerischen Zusatzqualifikationen innerhalb der künstlerischen Ausbildung ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche künstlerische Tätigkeit innerhalb des Kultursektors als Spannungsfeld zwischen Kunst und Kommerz. Dies müsste auch in der Entwicklung einer neuen Kulturmanagementtheorie deutlich werden, denn ohne Künstler und Kulturschaffende, welche als Kulturunternehmer etwas aufbauen und erfolgreich tätig sind, besteht auch kein Bedarf am Berufstand der Kulturmanager (Konrad 2006, S. 29ff.).

(Kultur-)Unternehmertum und (Kultur-)Management sind also zwei aufeinander aufbauende Prinzipien, wobei das Management als Basiswerkzeug und Unternehmertum als erfolgsförderndes Verhalten verstanden werden muss. Die grundsätzliche Diskrepanz der beiden Begrifflichkeiten, als auch der Nutzen einer Integration beider Prinzipien, lässt sich nachvollziehen,

<sup>12</sup> Anm.: Gerade in diesem Forschungszweig ist eine zunehmend starke wissenschaftliche Tätigkeit festzustellen z.B. bei Colbert (2003), Rentschler (2001), Konrad (2005), Mandel (2007), Grüner et al. (2009), Hausmann (2010).

wenn man Stärken und Aufgabenbereiche von Unternehmertum und Management vergleichend gegenüber stellt.

KULTUR-UNTERNEHMERTUM		KULTUR-MANAGEMENT	
K-Unternehmer	entwickelt Visionen	K-Manager	gibt Konzepte vor
K-Unternehmer	schafft Systeme	K-Manager	nutzt Systeme
K-Unternehmer	dirigiert Ressourcen	K-Manager	kontrolliert Ressourcen
K-Unternehmer	realisiert Strategien	K-Manager	plant Strategien
K-Unternehmer	trägt Risiken	K-Manager	minimiert Risiken

Verhaltensweisen	Werkzeuge
------------------	-----------

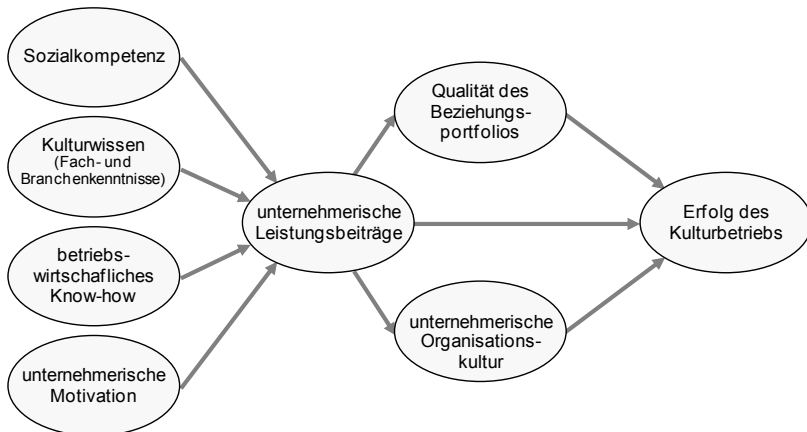
**Abb. 2: Vergleich (Kultur-)Unternehmertum und (Kultur-)Management (Vgl. Konrad/Rauh 2008)**

### 3 Kulturunternehmertum – ein Modell

In den verschiedenen Ansätzen und Theorien der Ökonomie werden zum Teil sehr unterschiedliche Auffassungen von der Rolle des Unternehmers und des Unternehmerischen vertreten. *Stevenson* und *Jarillo* (1990, S. 23) definieren Unternehmertum als einen Prozess „... by which individuals – either on their own or inside organization – pursue opportunities without regard to the resources they currently control.“ Nach *Bygrave* und *Hofer* (1991) ist ein Unternehmer somit jemand, der Chancen und Gelegenheiten erkennt und sich eine passende Organisation aufbaut (und man sollte hinzufügen, sich die notwendigen Ressourcen beschafft), um diese zu nutzen. Gerade diese Definition eignet sich auch vortrefflich für Kulturschaffende, Künstler und kreativ schöpfende Menschen.

Um die von *Bygrave* und *Hofer* bzw. *Stevenson* und *Jarillo* erwähnten Prozesse und Organisationsstrukturen mit ihren Chancen und Risiken erfolgreich im Kultursektor zu bewältigen, sind viele Faktoren notwendig. Diese Transferleistung von Unternehmertum in die erfolgreiche Kulturarbeit mit seinen wichtigen direkten und indirekten Einflussfaktoren und Erfolgswirkungen werden dezidiert bei *Konrad* (2010) in seinem entwickelten Modell Kulturunternehmertum empirisch untersucht.

Die persönlichen Verhaltensweisen sowie die spezifischen unternehmerischen Haltungen und Einstellungen sind wichtige Wirkungsvariablen auf den Unternehmenserfolg. Wie die Arbeiten von *Slevin und Covin (1995)* zeigen, herrscht gerade im Kulturarbeitssektor eine ausgeprägte Unternehmerhaltung in Richtung Initiative und Proaktivität bei erfolgreichen Kulturunternehmern vor. Auch ein unternehmensorientierter Führungsstil und ein aus kalkulierbarem Herausforderungdenken sich entwickelndes Risikoverhalten können als direkte Einflussgrößen auf den Erfolg beschrieben werden. Bei Kulturbetrieben lassen sich durch die Ausprägung des Unternehmertums ihrer leitenden Personen als ein Qualitätsmerkmal des persönlichen strategischen Handelns direkte wirtschaftliche Erfolge aber auch der Grad der Etablierung und Bekanntheit in den von ihnen geleiteten kleinen und mittleren Organisationen nachweisen (*Konrad 2010, S. 99ff.*).



**Abb. 3: Modell Kulturunternehmertum (nach Konrad 2010)**

Ein weiterer Erfolgsfaktor aus den unternehmerischen Leistungsbeiträgen lässt sich zum einen aus der Qualität und Flexibilität von Managementkonzepten sowie dem Ausmaß und der Qualität des eigenen Ressourceneinsatzes und deren effizienter Nutzung, also den reinen funktionalen Pflichten und Aufgaben innerhalb des Kulturbetriebs, erklären. Zudem ist ein Kulturunternehmer mit einem Pool von verschiedenen Aufgaben und Pflichten entweder als freiberuflicher Kulturschaffender oder innerhalb des eigenen Betriebs konfrontiert, deren Funktionen, ob sporadisch oder permanent, verfahrens- oder verhaltensorientiert sein können. Aus der effizienten und effektiven Erfüllung der funktionalen und planungsrelevanten Aufgaben erfolgt in einem unternehmerisch geführten Kulturbetrieb der reibungslose Ablauf z.B.

des Veranstaltungsprogramms, was direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg wirkt.

#### **4 Netzwerken – eine zentrale Aufgabe unternehmerischer Kulturarbeit**

Ein wichtiges wenn nicht das wichtigste Aufgabenfeld von Kulturunternehmern ist das effektive und effiziente Netzwerken. Hierzu müssen die Kulturunternehmer ein geeignetes und zielgerichtetes Beziehungsportfolio aufbauen und pflegen. Unter einem Beziehungsportfolio wird ein umfangreiches und ausbalanciertes Set guter persönlicher Beziehungen verstanden, dem die für die Kulturarbeit wichtigen Personen, Organisationen und Drittparteien angehören, die über relevante Ressourcen, wie finanzielle Mittel, Informationen, Macht und Kontakte verfügen. Eine Person, die im Besitz eines derartigen personenbezogenen Beziehungsportfolios ist, kann für ihre Aktionen, Projekte und Tätigkeiten wichtige Akteure über organisationale Grenzen hinweg effizient suchen, zusammenbringen und beeinflussen. Das Gestalten eines effektiven und effizienten Beziehungsgeflechtes kann als für den Kulturbetrieb wichtige Netzwerkkompetenz verstanden werden.

„So ein Projekt ist nun mal kein solistischer Alleingang. Man kann nicht aus dem Nirwana kommen und sagen: Hallo hier bin ich, nun helft mir mal schön! Gerade wenn man so ein Projekt nicht selber finanzieren kann, sobald man davon abhängt, dass andere Leute ‚Ja‘ zu etwas sagen, dann bist Du darauf angewiesen, Dich ins Rampenlicht zu stellen. Und Du musst nach außen kontrollierbar sein. Die Menschen müssen einen über längere Zeit genau beobachten und einschätzen können. Sie müssen wissen, was macht der, wie handelt der, wie schwatzt der, was meint er und so weiter. Für ein Netzwerk, das einfach unabdingbar ist, müssen beide Seiten, das Subjektive und das Objektive, zusammenkommen.“  
(Junge 2006, S. 270)

Gute persönliche Beziehungen zu wichtigen Personen und Partnern des Kulturbereichs, wie Entscheidungsträger in der Kulturverwaltung, Kulturredakteure, Sponsoren etc., helfen dabei, diese in eine gewünschte Richtung zu bewegen und deren Unterstützung zu erlangen. Die Qualität eines personen gebundenen Beziehungsportfolios begründet sich im Wesentlichen aus der Art und Pflege der Ressourcen der jeweiligen Partner und dem Charakter der persönlichen Beziehungen zu diesen Akteuren (Walter 1998, S. 91ff.). Die in einem Geflecht sozialer Beziehungen agierenden zentralen Akteure des lokalen und regionalen Kultursektors können die für sie selbst und die für ihre direkten und indirekten Netzwerkpartner relevanten Ressourcen kontrollieren. Das bedeutet, dass sie Zugang zu Ressourcen für die Kulturarbeit haben und diese anderen eröffnen, aber auch versperren. Die durch ein solches



Beziehungsportfolio erschlossenen Ressourcen, wie zum Beispiel die Gewährung von öffentlichen Fördermitteln, Finanzierungen durch Sponsoring, Publikumszuwachs durch multiplikative Medienreaktionen, wirken sich direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg, aber auch auf den Bekanntheits- und Etablierungsgrad eines Kulturbetriebs aus (Konrad 2010, S. 121-124).

## **Die Förderung von Unternehmertum und Gründergeist beginnt in den Schulen**

**Bernd Rohwer**

Dynamische Wirtschaftsräume leben von Innovationen – und von Unternehmerpersönlichkeiten, die mit Ideen, Wagemut und Inspiration Neues beginnen. Klaus-Dieter Müller ist immer eine solche Persönlichkeit gewesen. Als erfolgreicher Medienunternehmer, als engagierter Wirtschaftspolitiker, als kreativer Kunstschaffender und als inspirierender Hochschullehrer.

Wer Unternehmer wie KDM erlebt hat, spürt schnell: Diese Art von Unternehmergeist im besten Sinne des Wortes steckt tief in ihm drin, sie ist nicht „erlernt“. Und doch wäre es so wichtig, mehr zu wissen darüber, wie der Hang zur beruflichen Selbstständigkeit, zur Bereitschaft, mit vollem Risiko neue Wege zu gehen, in der Entwicklung eines Menschen entsteht. Inwieweit er schon ererbt ist und inwieweit er durch Familie, Kindergarten, Freunde, Schule und Ausbildung gefördert werden kann. Denn wir bräuchten so dringend wieder mehr von dem Unternehmergeist früherer Jahre. Technischer Fortschritt, Globalisierung und ökologischer Wandel öffnen riesige neue Chancen, aber sie erfordern auch mehr denn je mit vollem persönlichen Einsatz tätige Unternehmer, die solche Chancen mit Weitblick und Verantwortung wahrnehmen.

In Deutschland wurden im Jahr 2010 etwa 900.000 Unternehmen neu im Handels- bzw. überwiegend Gewereregister eingetragen; nach Abzug der (rund 700.000) Löschungen ergab sich daraus ein positiver Netto-Gründungssaldo von rund 190.000 Betrieben. Nach Schätzungen von Creditreform waren von den 900.000 Neugründungen im Jahr 2010 etwa 196.000 sogenannte „wirtschaftsaktive“ Gründungen, deren Umsatz und Beschäftigung ins Gewicht fielen. Sie schufen immerhin rund 500.000 Vollzeitstellen – wobei diesen natürlich Stellenverluste durch die Insolvenzen im aktuellen Jahr oder auch zeitverzögert gegenzurechnen wären.

Neugründungen tragen also schon rein quantitativ erheblich zu Wachstum und Beschäftigung bei. Und nicht minder wichtig: Sie bringen neue Ideen und Produkte in den Markt und beleben so den nötigen Wettbewerb. Blickt

man allerdings über Ländergrenzen, so zeigt sich schnell, dass die Gründerkultur in Deutschland dringend eine Vitaminzufuhr braucht. Der Global Entrepreneurship Monitor vergleicht regelmäßig die Gründungsaktivitäten in über 40 Staaten. Danach lag der Anteil der Personen, die in den letzten 3 ½ Jahren vor der jeweiligen Befragung ein Unternehmen gegründet haben oder gerade dabei sind, eines zu gründen, in Deutschland 2010 bei 4,2 % der Bevölkerung. Unter den 20 hochentwickelten innovationsbasierten Ländern der Umfrage lag es damit im hinteren Drittel. Weit vorn rangierten Irland (10,6 %), Australien (7,8 %), Norwegen (7,7 %) und die USA (7,6 %).

Natürlich lassen sich solche Unterschiede nicht monokausal erklären. Die Gründerbereitschaft hängt von zahlreichen Faktoren wie z.B. dem bestehenden ökonomischen „Gründerdruck“, der demographischen Entwicklung, der Gründerkultur und den Rahmenbedingungen für Gründer ab. Besondere Aufmerksamkeit verdienen meines Erachtens aber doch die Studien zur unterschiedlichen Risikobereitschaft von Menschen. In den USA, aber auch in Norwegen, Belgien oder den Niederlanden ist – so die Ergebnisse der Befragung - der Anteil derjenigen, die auf eine Gründung aus „Angst zu scheitern“ verzichten, mit etwa 25 % nur halb so hoch wie in den südeuropäischen Ländern und leider eben auch Deutschland.

Ohne solche Ergebnisse überzubewerten, darf doch gefolgert werden: So sinnvoll und notwendig es ist, die Rahmenbedingungen für Gründer/innen auch in Deutschland weiter zu verbessern, so klar ist auch, dass die Förderung der Gründungsbereitschaft viel früher ansetzen muss: in der Schule, im Elternhaus, an den Hochschulen. Denn es geht auch und wesentlich darum, die Angst vor dem Scheitern zu verringern, den Mut, seinen eigenen Weg konsequent zu verfolgen mit all seinen Chancen, aber auch Unsicherheiten. Und damit geht es in den früheren Ausbildungsjahrgängen um die Förderung von Kompetenzen wie Selbstständigkeit, Initiative, Kreativität, Offenheit für Neues, und in den späteren Jahrgängen z.B. um Methoden zur Innovationsbewertung, Risikoeinschätzung, Gründungspotenzialanalyse und Unternehmensführung. Eine Bildungspolitik, die solche Fähigkeiten fördert, wird bei uns mancherorts noch immer einer zu starken Wirtschaftsnähe verdächtigt – zu Unrecht. Denn nicht um Wirtschaftsförderung geht es hier primär, sondern um die Entfaltung der Potenziale junger Menschen und damit der Gesellschaft, in der wir leben.

Es gibt erfreulicherweise bereits eine Reihe von Initiativen, die das Ziel verfolgen, Entrepreneurship bereits in der Schule oder an Hochschulen systematisch zu vermitteln. Das Bundeswirtschaftsministerium fördert – inspiriert von sehr erfolgreichen Vorbildern in den USA - unter dem Titel „Unterneh-

mergeist in die Schule“ entsprechende Unterrichtsmodule in den Klassen 7-10. In vielen Bundesländern werden Wirtschafts- und Gründungsplanspiele und Gründer-Wettbewerbe bereits für Schüler angeboten, zahlreichen Hochschulen haben spezielle Veranstaltungen für Gründungsinteressierte im Lehrplan. Einer der Vorreiter solcher Entrepreneurship-Seminare ist „Teekampagne“-Gründer Günter Faltin. Aus seinem „Labor für Entrepreneurship“, in dem er Informationen, Kontakte, Seminare und Beratung bietet, sind bereits interessante Gründungen hervorgegangen.

Und auch Klaus-Dieter Müller ist dem Thema Selbstständigkeit treu geblieben: An der Potsdamer Hochschule für Film und Fernsehen hat er das bedeutendste Gründungszentrum für die Kreativwirtschaft an deutschen Kunsthochschulen aufgebaut und in seinen Unternehmen wie der IBF Medien GmbH unterstützt er weiterhin junge Gründerinnen und Gründer.

So wichtig und unverzichtbar solche Initiativen sind, man würde sich wünschen, dass die Bildungspolitik in Deutschland diesen Gedanken sehr viel grundsätzlicher aufgreift. Deutschland wird künftig mehr denn je auf kreative, selbstständig handelnde und verantwortliche Entrepreneure angewiesen sein. Ohne eine systematische Berücksichtigung in Lehrplänen, Stundentafeln und Lehrerausbildung wird es kaum gelingen, solchen Gründer- und Innovationsgeist in ausreichendem Maße zu entwickeln.

## **Gestaltungsebenen für ein Hochschulmanagement im Jahr 2011: Institutionelle Rahmenbedingungen für die Förderung von Gründungsverhalten**

**Dieter Wagner und Enrico Sass**

Ausgründungen aus Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen stehen immer stärker im Mittelpunkt wirtschaftspolitischer Überlegungen. Dabei wird häufig ein „Hinterherhinken“ der Verhältnisse in Deutschland im Vergleich zur Situation in den angloamerikanischen und den skandinavischen Ländern behauptet. Dies ist angesichts der zunehmenden Exzellenzorientierungen an den deutschen Universitäten durchaus verständlich. Trotz dessen stellt sich immer wieder eine entscheidende Frage: Welche institutionellen Rahmenbedingungen können innerhalb akademischer Institutionen das Gründungsverhalten der Wissenschaftler positiv beeinflussen? Im Folgenden wird ein kurzer Einblick in mögliche Rahmenbedingungen für die Stimulierung von Gründungsverhalten gegeben.

## **Verankerung von Gründungsaktivitäten in der Mission der Forschungseinrichtung**

Die praktizierte Unterstützungsstrategie der Forschungseinrichtung steht in einem positiven Zusammenhang mit der Förderung von Gründungsaktivitäten. Hierzu gehört nicht nur die positive Einstellung der Wissenschaftler gegenüber Entrepreneurship, sondern ebenso die Festsetzung von Gründungsaktivitäten in der Mission bzw. in den Organisationszielen der Forschungseinrichtung. Für Wright et al. (2007) ist eine wesentliche Gestaltungsempfehlung für die Förderung von spin-off-Gründungen das Ausführen einer klaren Verwertungspolitik. Hierzu zählen u.a. „*Wissenschutz*“, „*Klärung der Eigentumsrechte*“ und „*Finanzierung der Schutzgebühr*“.<sup>13</sup> Lockett et al. (2003) zeigen, dass erfolgreiche gründungsaktive Universitäten klare Ausgründungsstrategien verfolgen und die „*Gründung*“ als vorrangige Technologietransferform gesehen wird.<sup>14</sup> Siegel et al. (2007) weisen darauf hin, dass insbesondere für star scientists flexible Verwertungsregelungen grundlegend sind (*Anteilnahme an spin-offs, Erfindungsvergütungen*), um der gewünschten Mobilität dieser Wissenschaftler entgegenzukommen sowie gute Wissenschaftler für die Universität zu gewinnen.<sup>15</sup>

Autoren, die sich intensiv mit der Förderung von Technologietransfer und spin-off-Aktivitäten im universitären Umfeld beschäftigen, kommen einheitlich zum Resultat, dass Technologietransferaktivitäten stärker bei der Leistungsbewertung und bei der Karriereförderung von Wissenschaftlern berücksichtigt werden sollten. Hierzu gehören die soziale Anerkennung und die Anerkennung unternehmerischer Tätigkeiten im Leistungsbewertungssystem, die Berücksichtigung von Patenten und erfolgreichen Gründungen sowie die Berücksichtigung von Industriekooperationen und Drittmitteleinwerbung bei der Beurteilung von Professoren.

## **Entrepreneurship-Expertise**

Das Vorhandensein einer Entrepreneurship-Expertise innerhalb der Universität ist eine weitere grundlegende Voraussetzung für die Förderung von Gründungsverhalten. Lockett et al. (2003) zeigen, dass Universitäten, die eine Entrepreneurship-Expertise haben und die meisten spin-offs generieren, über erfahrene Spezialisten im Bereich Technologiegründung und IP-Verwertung verfügen.<sup>16</sup> Zhao (2004) verdeutlicht, dass mindestens die Hälfte der untersuchten Universitäten ein professionelles Service-Netzwerk und Maßnahmen für die Unterstützung des Kommerzialisierungsprozesses besit-

---

<sup>13</sup> Vgl. Wright et al. (2007), S. 187.

<sup>14</sup> Vgl. Lockett et al. (2003), S. 190 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Siegel et al. (2007), S. 497 f.

<sup>16</sup> Vgl. Lockett et al. (2003), S. 190 ff.

zen.<sup>17</sup> Iking/Schönwald (2005), Kulicke/Krauss (2005), Chiesa/Piccaluga (1998) verdeutlichen, dass „Beratungsangebote zu betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Fragen“, „Coaching“, „Unterstützung bei der Business Plan Erstellung“ und „unternehmerisches Training“ grundlegende gründerfördernde Rahmenbedingungen darstellen.<sup>18</sup>

### **Technologietransferstellen**

Weitere Untersuchungen verdeutlichen, dass bei der Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen der universitären Technologietransferstelle eine grundlegende Funktion als Promotor zukommt. Chang et al. (2006) zeigen, dass vorhandene Kommerzialisierungsfähigkeiten (*Anzahl voll beschäftigter Mitarbeiter in Transferstellen*) einen positiven Einfluss auf Lizenzaktivitäten und die Firmenentstehung haben.<sup>19</sup> Wright et al. (2006) tätigen die Schlussfolgerung, dass aufgrund der bestehenden Finanzierungslücke für Gründungen, Technologietransferstellen die Aufgabe zukommt, wichtige Kompetenzen zu entwickeln, die in der spin-off-Seed Phase hilfreich sind (bspw. Business Plan Entwicklung).<sup>20</sup> Technologietransferkompetenzen sind für Kommerzialisierungsaktivitäten und akademischen Gründungen grundlegend. Oftmals besitzen Technologietransferstellen Defizite bei der personellen Besetzung mit qualifizierten Mitarbeitern (u.a. fehlende Marketing-Expertise und unternehmerischen Erfahrungen).

### **Verwertungskultur**

O'Shea et al. (2005) zeigen, dass die Tradition und Geschichte einer Universität einen positiven Einfluss auf die spin-off-Entstehung haben. Hierzu zählt vor allem die etablierte spin-off-Fördertradition in der Vergangenheit.<sup>21</sup> Bercovitz/Feldman (2004) verdeutlichen, dass die Normen der Institution, in der Wissenschaftler ausgebildet werden, einen wesentlichen Einfluss auf das Verwertungsverhalten haben. Wissenschaftler, die in Institutionen ausgebildet werden, in denen Technologietransfer akzeptiert und aktiv praktiziert wird, adoptieren eher dieses Technologietransferverhalten in ihrer Karriere. Im Gegensatz dazu wird ein Abwehrverhalten gegenüber Technologietransfer bei den Wissenschaftlern aufgebaut, die in Institutionen arbeiteten, die

---

<sup>17</sup> Vgl. Zhao (2004), S. 93 f.

<sup>18</sup> Vgl. Iking/Schönwald (2005), S. 14 f.; vgl. Kulicke/Krauss (2005), S. 31 f. vgl. Chiesa/Piccaluga (1998), S. 25 ff. „Beratung, Coaching und Business Plan Erstellung“ sind bspw. für ca. 52% der befragten Exist-Seed-Gründer eine wichtige Rahmenbedingung. Vgl. ebenda, S. 31 f.

<sup>19</sup> Vgl. Chang et al. (2006), S. 201 ff. O'Shea et al. (2005) zeigen ebenso, dass die personelle Ausstattung der Technologietransferstelle einen positiven Einfluss auf die spin-off-Entstehung hat. Vgl. ebenda, S. 996 ff.; S. 1001 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Wright et al. (2006), S. 495 ff.

<sup>21</sup> Vgl. O'Shea et al. (2005), S. 996 ff.; S. 1001 ff.

Technologietransfer nicht unterstützen.<sup>22</sup> Unternehmerische Normen sind vor allem in der gelebten Kultur verankert, die sich durch Kriterien wie bspw. „*Duldung durch Kollegen*“, „*Rollen Vorbilder*“, „*Erfolgsgeschichten*“ auszeichnet. Einen positiven Einfluss auf die Herausbildung unternehmerischer Kompetenzen haben zudem flache Organisationsstrukturen, das umfangreiche Sammeln von Erfahrungen mit der Industrie, die Förderung von Autonomie und die Möglichkeit zum Experimentieren.

### **Rollen Vorbilder**

Die Untersuchung von Stuart/Ding (2006) zeigt, dass unternehmerisches Verhalten durch andere Wissenschaftler in der Umgebung positiv beeinflusst wird. Wissenschaftler werden eher unternehmerisch tätig, wenn sie in einem Umfeld arbeiten, in dem sich andere Wissenschaftler mit früheren Gründungserfahrungen befinden.<sup>23</sup> Vohora et al. (2004) zeigen, dass Rollen Vorbilder einen wesentlichen Einfluss auf das unternehmerische Commitment der Wissenschaftler haben. Wissenschaftler sind ursprünglich von Gewissensbissen getrieben, so dass sie denken, dass sich Kommerzialisierung gegen etablierte akademische Normen richten. Rollen Vorbilder wirken diesbezüglich förderlich auf die Weiterentwicklung von verwertungsfähigen Ideen und bieten dem Wissenschaftler soziale Orientierung für das Herausbrechen aus der akademischen Kultur.<sup>24</sup> Die Untersuchung von Kulicke (2003) zeigt, dass eine Gründung im Bekannten- oder Freundeskreis als Beispielwirkung dienen kann.<sup>25</sup> Eine weitere Erkenntnis der Studie von Kulicke (2003) besteht darin, dass die Beispielswirkung durch andere Personen die größte Bedeutung für die Untersuchungsgruppe „Studenten“ hat, eine mittlere Bedeutung für wissenschaftliche Mitarbeiter sowie eine eher geringe Bedeutung für Personen, die zuvor als Freiberufler oder in Unternehmen tätig waren.<sup>26</sup>

### **Promotoren auf Individualebene**

Erklärungsansätze für die Wirkung von Promotoren gehen zurück auf die Untersuchungen von Witte (1973) zur Wirkung von wichtigen Personen als Fach- und Machtpromotoren im betrieblichen Innovationsprozess.<sup>27</sup> Grünhagen (2005) Baumgartner (2007), Nathusius (1979) dienen als Beispiele, dass die Entrepreneurship-Forschung auf die Forschungsarbeiten von

---

<sup>22</sup> Vgl. Bercovitz/Feldman (2004), S. 7 ff.; S. 15 ff. Ebenso zeigt Renault (2006), dass Department-Normen einen Einfluss auf das Kommerzialisierungsverhalten der Wissenschaftler haben. Vgl. ebenda, S. 230.

<sup>23</sup> Vgl. Stuart/Ding (2006), S. 97 ff.; S. 136 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Vohora et al. (2004), S. 160 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Kulicke (2003), S. 21 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Kulicke (2003), S. 24.

<sup>27</sup> Vgl. Witte (1973)

Witte (1973) zurückgreift. Promotoren dienen demzufolge als wesentliche Einflussfaktoren bei der Entstehung neuer Unternehmen.<sup>28</sup>

Isfan (2004) et al. bestätigen die aufgestellte These, dass Professoren in der Rolle als Wissensträger und Meinungsmultiplikatoren einen entscheidenden Einfluss auf die Ausbildung und Unterstützung potenzieller Gründer und die Entstehung akademischer spin-offs haben. Professoren übernehmen dabei die drei Promotorenfunktionen „*Veranstaltungsangebote*“, „*Verweis auf Gründungsbeispiele*“ und „*Ratgeberfunktion*“. Des Weiteren lässt sich ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Sensibilisierung mit gründungsrelevanter Lehre und der Gründungsneigung herstellen. Je intensiver wissenschaftliche Mitarbeiter mit gründungsrelevanten Themen und Informationen sensibilisiert werden, je höher ist die Gründungsneigung nach dem Verlassen der Universität.<sup>29</sup> Kulicke/Krauss (2005) zeigen, dass über die Hälfte der Exist Seed-Gründer Kontakt zu einem Fachmentor hat, der die fachliche Betreuung während der Förderung sicherstellt.<sup>30</sup> Die Untersuchungen von Baumgartner (2007) verdeutlichen, dass Erfindungen, die nicht kommerziell verwertet werden, häufig keine Förderung durch Promotoren haben. Erfindungen, die in einer Gründung verwertet werden, erhalten im Gegensatz dazu eine Unterstützung durch Fach-, Macht- und Beziehungspromotoren.<sup>31</sup> Die Untersuchungen von Hemer et al. (2007) bestätigen, dass Institutsleiter, Abteilungsleiter und Projektleiter eine wichtige Promotorenfunktion wahrnehmen. Zu den Promotorenfunktionen gehören u.a. „*Einstellung zum Technologietransfer*“, „*praktizierter Forschungskontext*“, „*Initiierung von Projekten*“, „*Motivation für Ausgründungen*“, „*Bereitstellung und Überlassung von Forschungsergebnissen/Patenten/Lizenzen*“, „*Angebot günstiger Ausstiegsszenarien*“, „*Beratung Coaching durch den Vorgesetzten und durch Stellen in der Mutterorganisation*“.<sup>32</sup>

Die aufgezeigten Rahmenbedingungen verdeutlichen, dass für Hochschulen und Forschungseinrichtungen ein breites Spektrum an Rahmenbedingungen für die Gründungsförderung existiert. Eine der großen Herausforderungen besteht darin, Akzeptanz und Kompetenz der Entrepreneurship-Förderung im akademischen Umfeld zu erhöhen. Insbesondere Technologietransferstellen und Beratungsangebote erfahren oftmals eine mangelnde Akzeptanz bei

---

<sup>28</sup> Vgl. Grünhagen (2005), S. 122 ff.; 127 ff.; vgl. Baumgartner (2007), S. 190 ff.; vgl. Nathusius (1979), S. 96.

<sup>29</sup> Vgl. Isfan et al. (2004), S. 350 ff.; S. 359 f. Mellewigt et al. (2006) bestätigen ebenso die Hypothese, dass die Nutzung eines breiten Informations- und Beratungsangebots die Wahrscheinlichkeit eines Gründungserfolgs erhöht. Vgl. ebenda, S. 99 f.; S. 106 f.

<sup>30</sup> Vgl. Kulicke/Krauss (2005), S. 31 f.

<sup>31</sup> Vgl. Baumgartner (2007), S. 190 ff.; 195 f.

<sup>32</sup> Vgl. Hemer et al. (2007), S. 13 f.

Wissenschaftlern.<sup>33</sup> Um die Akzeptanz und die Kompetenzen zu erhöhen, ist der Aufbau einer professionellen Verwertungsexpertise für Hochschulen grundlegend. Hierzu gehört nicht nur die Gewinnung von gründungserfahrenen Professoren als Vorbilder und Promotoren, sondern ebenso eine qualitativ hochwertige Ausstattung von Technologietransferstellen und Gründerinstitutionen. Das Gestalten von gründungsstimulierenden Rahmenbedingungen setzt somit ein professionelles Personalmanagement im Hochschulbereich voraus. Dieses hochschulspezifische Personalmanagement hat nicht nur die Aufgabe, exzellente Wissenschaftler als potenzielle spin-off-Ideengeber und -promotoren zu gewinnen, sondern ebenso einen qualifizierten Pool an Gründungsberatern und Technologietransferspezialisten zu entwickeln und zu binden.

---

<sup>33</sup> Laut den Ausführungen von Siegel et al. (2004) weisen Technologietransferstellen folgende Defizite auf: „Marketingfähigkeiten“, „technische Fähigkeiten“, „Verhandlungsfähigkeiten“. Zudem wird die Technologietransferstelle als sehr bürokratisch und unflexibel gesehen. Siehe ebenso Lilischkis (2001) hinsichtlich der mangelnden Akzeptanz von Technologietransferstellen bei Wissenschaftlern in Deutschland. Vgl. Siegel et al. (2004), S. 128; S. 132 ff.; vgl. Lilischkis (2001), S. 93 ff.



# Das Glück hilft den Tapferen – Blicke aus der Gründungsförderung

## Christoph Diensberg

### Realität als Grundlage für Selbstständigkeit?

Ein Postkartenmotiv aus dem StartUp Gründungswettbewerb von McKinsey und Berliner Sparkasse im Jahr 1999: Kuriosität aus der Gründungsförderung. Absicht oder Zufall: es erinnert an Spitzwegs „Der arme Poet“ (1839). Angesichts der 160 Jahre zwischen beiden Bildern kann man fragen, was denn dann eigentlich so neu ist an der sogenannten „Neuen Selbstständigkeit“.



Ich gebe zu, vor allem aber mit dem Wort ‘Selbstständigkeit’ wenig anfangen zu können; ein ‘Wieselwort’, das oft als Appell daherkommt. Wer will schon dagegen sein? „Deutschland hat zu wenige Selbstständige – gerade auch im internationalen Vergleich!“ Ein Blick in die Statistik zeigt die europäischen ‘Quotensieger’, angeführt von Griechenland (30,3 %), Türkei (25,5 %), Italien (23,6%) und Portugal (21,8 %) <sup>34</sup>. In Deutschland führt Berlin mit

<sup>34</sup> Musil, R.: Der Mann ohne Eigenschaften, Reinbek 1978 (rororo), S. 16.

14,2%<sup>35</sup>. Griechenland, Portugal und Berlin: Wegweiser für eine ‘Perspektive Selbstständigkeit’? Auch andere Zahlen machen skeptisch<sup>36</sup>:

- Die meisten der beruflich Selbstständigen in Deutschland sind sogenannte Solo-Selbständige (in 2008 waren es von 3,8 Mio. Selbstständigen insgesamt 2,1 Mio.).
- Ihre Anzahl nahm zwischen 1998 und 2008 deutlich zu (plus 450.000), was fast alleine zum Anstieg der Selbstständigen in 10 Jahren beitrug.
- Viele von ihnen agieren im Niedriglohnbereich, sind also arm oder armutsgefährdet.

Noch unattraktiver scheint diese ‘Perspektive Selbstständigkeit’, wenn man sich vergleichsweise hohe Arbeitszeiten ansieht, Folgen von Auftragschwankungen und hoher Außenstände kennt, oder auf die niedrigen Überlebensraten neugegründeter Unternehmen schaut (viele überleben keine fünf Jahre). Berufliche Selbstständigkeit ist nicht so rosa, wie sie manches Werbematerial von Politik und Gründungsförderung zeichnet. Das wissen die am besten, die auch die dunklen Seiten dieser Selbstständigkeit erleben oder erlebt haben. Und diese Realität bietet Gründe genug, dem bloßen Appell an „Mehr Selbstständigkeit!“ zu misstrauen, nicht alles zu glauben.

Ein zweiter Grund meines Misstrauens ist der häufig gemachte und irreführende Gegensatz von ‘selbstständig’ und ‘unselbstständig’. Sind Menschen nicht von Natur aus beides? Mit systemtheoretischem Realitätsblick sieht man sie zugleich als selbstständig bzw. autonom (operational geschlossen) und als unselbstständig, als soziale Wesen in Kommunikation (systemtheoretisch: strukturell gekoppelt). Ein Appell erübrigt sich.

### **Geerdete Möglichkeitsmenschen: Perspektiven für Unternehmertum**

Dass die meisten dieser beruflich Selbstständigen in der eben düster überzeichneten Realität für sich und für andere Großartiges leisten, dass sie für Branchen (insbesondere in Dienstleistungen und Kultur), für Wirtschaft, Gesellschaft und Lebensqualität insgesamt eminent wichtig sind, steht auf einem anderen Blatt. Der Blick auf Realitäten hindert viele glücklicherweise nicht, trotzdem weiterzugehen. In diesem Sinn ist Realitäts- und Wirklichkeitssinn zwar hilfreich, um nicht sprichwörtlich gegen die Wand zu rennen, sondern Durchgänge aufzutun. Aber ohne Möglichkeitssinn bliebe man allenfalls im Rahmen stecken. Möglichkeitssinn!

---

<sup>35</sup> Voß, G., Pongratz, H.: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1988), S. 131–158.

<sup>36</sup> Pinchot, G. III: Intrapreneuring. Why You Don’t Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, New York, 1985.

*„Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen, muß geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte, müßte geschehen; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, daß es so sei wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebensogut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist. Man sieht, daß die Folgen solcher schöpferischen Anlage bemerkenswert sein können, (...)“.<sup>37</sup>*

Unternehmertum und Gründungen leben von diesen Möglichkeitsmenschen, die sich nicht von der Realität und dem Vorgefundenen begrenzen und abschrecken lassen. Um dann dem Risiko von Phantasten und Idealisten zu entgehen, ist der parallele Blick auf Realitäten nützlich. In diesem Sinne braucht es ‘in Realität geerdete Möglichkeitsmenschen’, eine Einstellung nach dem Motto: „Erfahrung macht den Meister, aber Erfahrung macht auch blind. Neugier und Vorstellungskraft sind die Meister von Erfahrung.“ Aber ist diese kreative Offenheit, normative Orientierung bzw. Haltung und auch Handlungsoption nur in beruflicher Selbstständigkeit möglich? Arbeitssoziologische Beobachtungen von „Arbeitskraft-Unternehmern“<sup>38</sup> oder betriebswirtschaftliche Konzepte für „Intrapreneurship“<sup>39</sup> (Mit-Unternehmertum) weisen darüber hinaus, und sie verwischen hier die Grenzen zwischen beruflicher Selbstständigkeit und beruflicher Nicht-Selbstständigkeit. Um es anders zu formulieren: Es gibt beruflich Selbstständige, die ihre Möglichkeitsräume nur wenig unternehmerisch nutzen, oder die in Sackgassen stecken. Es gibt andererseits auch unter Angestellten oder Beamten solche, die Freiräume vorfinden oder auf tun, und sie unternehmerisch angehen.

Dieser Hinweis gilt nicht zuletzt dem Feld der Gründungs- und Unternehmerförderung: Neue Wege und Unterstützungsformen, Innovationen auf diesem Gebiet vor allem seit Beginn der 1990er Jahre, wurden möglich gemacht durch Personen, die fast durchgängig aus öffentlichen Geldern bezahlt werden. Auch die Förderung von Gründungen und von Unternehmertum, die Fortentwicklung von Infrastrukturen und Rahmenbedingungen, lebt von

---

<sup>37</sup> Kant, I.: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? In: Berlinische Monatschrift, Dezember-Heft 1784, S. 481-494 (<http://www.uni-potsdam.de/u/philosophie/texte/kant/aufklaer.htm>)

<sup>38</sup> Voß, G., Pongratz, H.: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1988), S. 131-158.

<sup>39</sup> Pinchot, G. III: Intrapreneuring. Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, New York, 1985.

solchen Möglichkeitsmenschen, die weiter blicken als jene, für die Realität immer auch Grenze ist.

### **Aufklärung als Leitbild**

In alternativen Zukünften zu denken, Dinge auch anders tun als gewohnt, Neues zu schaffen: das alles setzt also voraus, sich nicht vom Bestehenden und von Anderen entmutigen und entmündigen zu lassen. Das Motiv der Aufklärung mit KANT bietet dafür eine ideale Richtschnur:

*„AUFKLÄRUNG ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschließung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines andern zu bedienen. Sapere aude! Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen! ist also der Wahlspruch der Aufklärung. Faulheit und Feigheit sind die Ursachen, warum ein so großer Teil der Menschen, nachdem sie die Natur längst von fremder Leitung freigesprochen (naturaliter maiorennis), dennoch gerne zeitlebens unmündig bleiben; und warum es anderen so leicht wird, sich zu deren Vormündern aufzuwerfen. Es ist so bequem, unmündig zu sein. (...) Ich habe nicht nötig zu denken, wenn ich nur bezahlen kann; andere werden das verdrießliche Geschäft schon für mich übernehmen. (...) Nachdem sie ihr Hausvieh zuerst dumm gemacht haben und sorgfältig verhüteten, daß diese ruhigen Geschöpfe ja keinen Schritt außer dem Gängelwagen, darin sie sie einsperreten, wagen durften, so zeigen sie ihnen nachher die Gefahr, die ihnen drohet, wenn sie es versuchen, allein zu gehen.“<sup>40</sup>*

Die alte Aufklärungsidee liefert also für Unternehmertum eine Reihe praktischer Hinweise:

- ⇒ Traue auch Dir selbst und Deinem Verstand!
- ⇒ Denke und handele entschlossen und mutig!
- ⇒ Scheue Fleiß und Aufwand nicht!
- ⇒ Lasse Dir Entmündigung nicht mit Geld aufwiegen!
- ⇒ Lass Dich nicht zum Esel machen!
- ⇒ Lass Dich von möglichen Gefahren nicht einschüchtern!

---

<sup>40</sup> Kant, I.: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? In: Berlinische Monatschrift. Dezember-Heft 1784, S. 481-494 (<http://www.uni-potsdam.de/u/philosophie/texte/kant/aufklaer.htm>)

All das erfordert Freiheit, im Geist und in der Situation. Eine Freiheit und Autonomie die nicht Leerraum ist, sondern Arbeitsraum, der ausgefüllt werden will. Und über Kant hinaus gedacht muss es auch ein sozial-kommunikativer Raum sein, in dem mit anderen agiert wird, in dem Autonomie weder Egotrip ist noch in die soziale Isolation führt (und für beruflich Selbständige ins wirtschaftliche Aus). In diesem Sinne gilt: „Unternehmerisches Handeln ist kommunikatives Handeln. (...) ist soziales Handeln.“<sup>41</sup> Marktorientierung, Verkaufen, Vergleichen, Netzwerken, das Interesse für Menschen, an Bedarfen und Interessen anderer: ohne diese Kommunikation ist Unternehmertum nicht denkbar.

### **Konsequenzen für die Förderung von Gründungen und Unternehmertum**

Gründungsförderung ist ein sozialer Raum, der besonders dann spannend wird, wenn sich hier Möglichkeitsmenschen treffen – was zwar häufig passiert, aber nicht automatisch. Qualität ist immer auch eine Gestaltungsfrage. Mit dem oben Gesagten bieten sich folgende Anregungen:

- Gründungsförderung sollte vor allem darauf achten, Möglichkeitsmenschen zu involvieren, und darauf orientiert sein, Möglichkeitsspielräume bzw. Optionen zu eröffnen.
- Sie muss Selbstständigkeit zutrauen und voraussetzen, sollte angehende Gründerinnen und Gründer nicht als unselbstständige Mängelwesen betrachten, die man mit Hinweis auf eine erst noch lang und schwierig zu erwerbende „Gründungsmündigkeit“ im Grunde zunächst entmündigt.
- Sie sollte reale Schwierigkeiten und Engpässe beruflich Selbstständiger nicht ignorieren, sondern in das Förderkonzept hineinnehmen. Das kann zum Beispiel heißen, zusammen mit den angehenden Gründern praktische Lösungskonzepte und Handlungsstrategien zu entwickeln, mit denen diese solche Schwierigkeiten besser handhaben können. Es kann ebenfalls heißen, selbst Einfluss auf Rahmenbedingungen zu nehmen, die grundsätzliche Engpässe verursachen.
- Sie sollte Situationen schaffen, die ziel- und handlungsorientierte Kompetenzen stärken, und im Blick auf Urteilsfähigkeit, Zielbildung (für Vorhaben, Ideen, Lebensentwürfe), Entschlossenheit, Selbstvertrauen, Mut usw. die Persönlichkeitsentwicklung fördern, sich im Aufklärungssinn als Bildung begreifen.
- Sie sollte helfen, dass Gründerinnen und Gründer nicht in entmündigende Abhängigkeiten geraten, also in Abhängigkeiten von Personen oder Situ-

---

<sup>41</sup> Röpke, J.: Der lernende Unternehmer. Zur Evolution und Konstruktion unternehmerischer Kompetenz, Marburg 2002, S. 149.

ationen, die Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten eher nehmen als dass sie solche geben.

- Sie sollte als aktivierender sozial-kommunikativer Prozess angelegt sein, also zum Beispiel vermeiden, dass Gründerinnen und Gründer nur rezipieren (z.B. von Beratern, Experten, Dozenten, Informationsquellen usw.), oder sich isolieren. Sie sollte stattdessen darauf achten, dass sie agieren, konstruieren, sich auseinandersetzen, sich und anderes auch in Frage stellen.
- Sie sollte Gründungsförderung als kreatives Entwicklungs- und Arbeitsfeld gestalten, in dem etwas geleistet werden kann, und in dem Arbeit und Leistungen auch gemeinsam bewertet werden.

### **Epilog**

Die Welt von Gründungen, Selbstständigkeit und Unternehmertum ist vielfältig, im Objektiven wie im Subjektiven. Für die wissenschaftliche Auseinandersetzung ist sie entsprechend schwer zu fassen. „Die Unternehmertheorie ist eine Viele-Welten-Theorie (...).“<sup>42</sup> Das macht es ebenfalls schwer, generell gültige Erfolgsregeln aufzustellen, Erfolgsfaktoren eindeutig zu bestimmen. Was für die meisten Unternehmer und Gründer richtig ist, kann für den Einzelfall und die einzelne Situation nämlich auch ganz anders sein. Glück und Zufall spielen eine nicht unerhebliche Rolle. Deshalb die Wahl der Überschrift: „Das Glück hilft den Tapferen“. Aber enden will ich mit Kurt Tucholsky: „Dies ist, glaube ich, die Fundamentalregel allen Seins: Das Leben ist gar nicht so. Es ist ganz anders.“<sup>43</sup>

## **Selbstständigkeit als Überforderung - Burnout hinter sich lassen**

**Ulrike Feld**

Was hat ein Artikel über Burnout und Hypnose in einer Festschrift für einen Professor für Medienwissenschaften zu suchen? Vielleicht der Umstand, dass dieser trotz oder eher wegen seines erfolgreichen Karrierewegs leistungsfähig, lebensfroh und aktiv geblieben ist, nach wie vor soviel unternimmt und tut, wie er kann – und das ist außerordentlich viel. Es scheint, als habe er seine individuelle Balance gefunden und könne sie auch erhalten. Eben darauf kommt es an. Es geht aber auch um Selbstständigkeit und eines

---

<sup>42</sup> ebd., S. 5.

<sup>43</sup> Tucholsky, K.: Gruß nach vorn, Prosa und Gedichte, Stuttgart 1989 (Reclam), S.152.

der wichtigsten Risiken, denen sich selbst ständig Handelnde aussetzen, der Überforderung.

Viele andere Menschen verlieren jedoch diese individuelle Balance zwischen Regeneration und Leistung. Im Laufe des Arbeitslebens tritt bei diesen Menschen das Gefühl für das eigene Leistungsniveau und -limit hinter den Anforderungen der Gesellschaft und hinter den eigenen Ansprüchen an sich selbst weit zurück. Betroffen sind sowohl jene, die sich einer kreativen oder künstlerischen Profession verschrieben haben und sich in der Wissenschaft einen Namen machen, als auch die, die mit ganzer Kraft an ihrer Unternehmensgründung arbeiten.

Sie überschreiten über einen langen Zeitraum fortwährend ihre Grenzen und fordern sich dauerhaft viel zu viel ab. Sich selbst auf diese Weise auszubeuten, kann freiwillig geschehen oder aus einem innerem Verpflichtungsgefühl heraus. Sehr häufig ist es aber ein äußerer, beruflicher Druck oder Anforderungen im beruflichen Umfeld, denen man nicht ausweichen kann.

Zwar wurde in den letzten Jahren Burnout eher als Syndrom der helfenden Berufe und als Managerkrankheit diskutiert, jedoch finden sich Burnout-Geschädigte in allen Berufsgruppen. Inzwischen wird das Phänomen in breiten Schichten der Gesellschaft analysiert und diskutiert. Es gibt viele Menschen, die sich betroffen fühlen. Noch höher aber ist die Zahl derer, die bereits auf dem besten Wege sind, ein Burnout zu erleiden, es aber nicht merken. Dabei handelt es sich fast ausschließlich um Menschen mit hoher Leistungsorientierung und hoher Motivation.

Die aus dem Englischen stammende Bezeichnung Burnout hat sich im allgemeinen deutschen Sprachgebrauch durchgesetzt. Eine andere Bezeichnung dafür ist der Begriff der Erschöpfungsdepression. Es handelt sich zwar um ein psychisches Leiden, das mit dem Wort Depression alleine nicht zu fassen ist, aber viele ihrer Facetten aufweist.

Allgemein ist Burnout als Zustand schwerer geistiger, emotionaler und körperlicher Erschöpfung im Zusammenhang mit beruflicher oder berufsähnlicher Tätigkeit zu beschreiben. Zu den Symptomen gehören Demotivation und Abstumpfung gegenüber den beruflichen Kommunikationspartnern wie Mitarbeitern, Kunden oder Vorgesetzten. Nebenwirkungen von Dauerstress wie Schlafstörungen oder Suchtverhalten bezüglich Alkohol oder Nikotin ergänzen die Liste der Warnzeichen, bei denen man schon auf ein drohendes Burnout aufmerksam werden könnte. Später folgen schwerste Erschöpfungszustände und tiefe Verzweiflung bis hin zur Lebensmüdigkeit. Vielfach ähneln Burnoutsymptome den Symptomen der Depression mit Antriebsarmut, sozialem Rückzug, Selbstwertzweifeln, innerer Unruhe oder Schlafstörungen. Mit diesen Symptomen geht beim Burnout oft jahrelange Agitiertheit

einher, das heißt Überaktivität oder Handlungsweisen wie „Arbeiten bis zum Umfallen und dann noch etwas mehr“, „meine Leistung ist nicht genug, auch wenn ich alles gebe“, „Pausen brauche ich nicht“ oder auch „ich verzweifle unter dem beruflichen Druck“ und „Auswege gibt es nicht, ich muss weitermachen“.

In weiteren Phasen können sich viele Ausprägungen zeigen, zum Beispiel Gedächtnisschwäche, depressive Verstimmungen, diffuse Ängste, Panikattacken, Weindruck, verschiedenste körperliche Symptome wie Herz-Kreislaufstörungen, vermehrte Infektanfälligkeit bis hin zur Dekompensation mit Verzweiflung und Suizidgedanken.<sup>44</sup>

Wirklich gefährlich am Burnout-Syndrom ist, dass die Einzelnen viel zu spät bemerken, dass sie überhaupt schon betroffen sind. Sie respektieren zu spät ihre eigenen Grenzen und merken viel zu spät, was mit ihnen geschieht. Oft können sie dann kaum noch selbst gezielt gegensteuern oder die Notbremse ziehen.

Zwar sind alle Stufen des Burnouts reversibel, aber in fortgeschrittenen Stadien gelingt die Heilung meist nur mit hohem zeitlichen und therapeutischen Aufwand über Jahre bis hin zu stationären Behandlungsphasen.

Wurde Burnout diagnostiziert und hat der Betroffene akzeptiert, dass er oder sie ein gesundheitliches Problem hat, können zahlreiche Maßnahmen ergriffen werden.

Falls noch keine Arbeitsunfähigkeit eingetreten ist, ist es naheliegend, ganz praktisch gegenzusteuern. Das kann in vielen Fällen erst einmal ein gutes Zeitmanagement sein, verbunden mit einem zielgerichteten Verhaltenstraining, damit die Betroffenen sich zum Beispiel gegen Überforderung im beruflichen Tagesablauf abgrenzen können oder hilfreiche Verhaltensweisen für die Normalisierung ihres Alltagslebens einüben. Dazu kann auch ein Achtsamkeitstraining gehören, in dem gesunde Bedürfnisse, realistisches Abwehrverhalten und das Wahrnehmen der eigenen Kapazitäten ohne Selbstschädigung wieder erlernt werden. All diesen Ansätzen ist gemeinsam, dass sie beim Verhalten des Einzelnen sowie auf der kognitiven und bewussten Ebene ansetzen.

Ein weiterer Weg sowohl zur Behandlung als auch zur Prävention von Dauerstress-Syndrom und Burnout sind Hypnose und Selbsthypnose. Beide Methoden können in allen Phasen des Burnouts sehr erfolgreich eingesetzt werden: zum einen in Kombination und Ergänzung zu den vorgenannten Interventionsmöglichkeiten oder eingebettet in eine Psychotherapie, zum anderen

---

<sup>44</sup> Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Springer-Verlag, Heidelberg, 4., aktualisierte Auflage, 2010.



auch nach einer professionellen Anleitung von den Betroffenen allein. Hypnosetechniken haben sich als wirkungsvoll erwiesen, ihre Wirkungsweise ist im Vergleich zu den auf die kognitive Ebene abzielenden Ansätzen anders, sie gehen tiefer.

In der Hypnose verändert sich der Zustand des Bewusstseins. Viele der komplexen Veränderungen während der Hypnose im Gehirn sind messbar, z.B. mit EEG oder PET. Die in der Hypnose aktivierten Areale im Gehirn unterscheiden sich definitiv von den zum Beispiel im Schlaf oder während einer Meditation aktivierten Arealen.

In Untersuchungsreihen zur Hirnaktivität unter Hypnose konnten auf Grundlage der gemessenen Aktivitätsmuster Erklärungsansätze gefunden werden, wie es in Trance beispielweise möglich ist, Schmerzempfinden auszuschalten und visuelle oder akustische Reize oder auch emotionale Komponenten zu dissoziieren. Die Wirksamkeit von Hypnose, in der Imagination als subjektive Realität erlebt werden kann und Problemlösungsprozesse in der Vorstellung funktionieren, erschließt sich der Wissenschaft nun Schritt für Schritt.<sup>45</sup>

Der während der Hypnose erlangte Zustand der Trance kann von außen durch eine Hypnoseinduktion mit einem (klinischen) Hypnotiseur oder in der Selbsthypnose von der eigenen Person herbeigeführt werden.

Ziel der Hypnose ist es, in der Trance eine veränderte mentale Bearbeitung von Problemen und Emotionen zu erreichen, die im bewussten Zustand so nicht möglich ist. Im hypnotisierten Zustand können Suchprozesse ausgelöst werden, welche die Heilung von Problemen oder Verletzungen fördern und Ressourcen wieder zugänglich machen, aber im „wachen“ Modus des Denkens so nicht genutzt werden. So wird die Auflösung unbewusster Blockaden und Konflikte gefördert.

Hypnose wirkt auf der unbewussten und emotionalen Ebene und nach der Trance auch auf der kognitiven Ebene und Handlungsebene. Zentral ist dabei, dass besonders durch die in der Trance entstehende Entspannung somatische als auch psychische Heilungsprozesse gefördert werden. Insbesondere können Stressreaktionen, also auch die Symptome von Burnout und seinen Vorstadien, gemildert oder zum Verschwinden gebracht werden. Während der Trance regulieren sich körperliche Prozesse: Zum Beispiel sinkt der Blutdruck, Herzschlag und Atmung verlangsamen sich und auch der Muskeltonus lässt nach. Daneben werden weniger Stresshormone ausgeschüttet und der Organismus kommt schon alleine dadurch zur Ruhe. Die Wirkung von Entspannungstrancen zeigt sich beispielsweise auch in einer besseren

---

<sup>45</sup> Halsband, Ulrike in Revenstorf, Peter: Hypnose in Psychotherapie, Psychosomatik und Medizin, 2. Auflage, 2009, S. 805-820.

Wundheilung, der Stärkung des Immunsystems oder der Behebung von Schlafstörungen und nervösen Zuständen. Erholung wird auf körperlicher und seelischer Ebene möglich.

Damit erreichen die Burnout-Betroffenen etwas, was ihnen in ihren Erschöpfungsphasen häufig kaum noch gelingt. In der Hypnose wird ausgenutzt, dass in Trance das Denken in Bildern hochaktiv ist und die dafür zuständigen Hirnareale in Bereitschaft versetzt werden, Prozesse neu zu lernen und Inhalte optimal umzusetzen. So können in der Trance relevante Bilder und Symbole zum Beispiel zu Themen wie Selbstschutz, Erholung, Stärke und Ressourcenerneuerung suggeriert werden. Die hypnotisierte Person setzt in Trance diese Bilder für ihre Problemlösungen ein und lernt implizit auf Ebenen, die bewusst nicht angesteuert werden können.

Sich selbst in der Trance zu beruhigen, den eigenen Stress zu mindern, wieder schlafen zu können, erholt aufzuwachen und vieles mehr kann bereits mit einem einfachen Selbsthypnosetraining gelingen. Der Hypnose verwandte Trancephänomene erlebt man häufig bei Fantasiereisen oder beim autogenen Training, die auch gut geeignet sind, durch Stress ausgelöste Folgen zu mildern.

Darüber hinaus gibt es Hypnoseinterventionen, die ganz individuell in einer Hypnotherapie mit den Betroffenen entwickelt werden. Mit diesen Hypnoseinterventionen wendet man sich speziell der Lösung von inneren und äußeren Problemen des Einzelnen gezielt zu. Sinnvoll kann es sein, in der Biographie nach den Gründen zu forschen, aus denen man sich selbst in eine Burnoutentwicklung hinein begeben hat. Elger<sup>46</sup> geht davon aus, dass Reaktionsweisen und Copingstrategien, genauso wie Kommunikation in Beziehungserfahrungen und Mechanismen der Selbstregulation im Laufe des Lebens gelernt wurden. Wenn dabei Muster der einseitigen Selbstkontrolle, der Autoaggression, von Straf-, Versagens- und Verlustängsten aufeinandertreffen, kann die Selbstfürsorge für die eigene Person, die eine Depression oder ein Burnout verhindern hilft, nicht mehr greifen.

In der Hypnotherapie kann vieles in einer imaginierten Altersregression nacherlebt und „repariert“ bzw. aufgearbeitet werden. Hypnotherapie bedient sich vieler kreativer Elemente, von Kindheitserinnerungen, Symbolen, Bildern der Veränderung und der Sicherheit, von Humor und Witz bis hin zu Geschichten, Märchen und Träumen.

In der Therapie gilt es, gemeinsam die richtigen Mittel für jeden Einzelnen zur Problemlösung in Trance zu finden.

---

<sup>46</sup> Elger, Wolfgang: „Ich muss noch mehr als alles geben!“ Burnout und die Wiedererlangung der Selbstfürsorge, Vortrag, Bad Kissingen 2011.

Aufgabe kann auch sein, verlorene Selbstanteile wiederzufinden, wie zum Beispiel sich genügend Zeit zu lassen und zu erlauben, sich ohne Berufsdruck oder Erschöpfung wahrzunehmen. Auch das geht in Trance viel besser als im aktiven Wachzustand. In der Hypnosesitzung ist die Therapeutin für die Planung der Trance zuständig und hat die Verantwortung für die Gestaltung sowie das Angebot der Bilder und Inhalte. Wer in Trance ist, kann sich gestatten, Freiräume zu erleben und gespannt zu sein, was sein Inneres an Bildern, Assoziationen und Lösungsmöglichkeiten erscheinen lässt. Ebenso kann es in der Therapie gelingen, sich persönlichen Ressourcen zuzuwenden und gute Erfahrungen aus der Vergangenheit, vergessene Erfolge oder besonders beglückende Erlebnisse wieder zu aktivieren, diese in der Hypnose zu verstärken und nachzuerleben. Sie entfalten dann im Alltag ein Eigenleben mit verblüffend positiven Wirkungen.

„Hypnose ermöglicht, dass man von neuen, lebensfreundlichen Einstellungen erfüllt wird und dass man die Fähigkeiten und Fertigkeiten erlangt, die für ein gutes Dasein lebensnotwendig sind. Die gute Botschaft lautet: die große Mehrzahl derer, die unter Depression oder Burnout-Syndrom leiden, kann mittels einer Vielfalt von Methoden Hilfe finden, und zu den hoch wirksamen und schnell greifenden gehört die Hypnose.“<sup>47</sup>

## **Wie bewege ich ein ganzes Land? Ist Motivation (auch für mehr Selbstständigkeit) durch Kampagnen beeinflussbar?**

**Lars-Christian Cords**

Die Lage der Nation im Jahre 2004: Deutschland jammert über die Wirtschaft, die Politik, das Wetter und eigentlich alles. Die Republik hat mehrfach das Maastricht-Kriterium in Sachen Staatsverschuldung nicht einhalten können. Magazine erscheinen mit dem Titel „Schlusslicht in Europa“. Eine undefinierte Angst vor der Zukunft, mangelndes Vertrauen, Neid und Missgunst greifen aller Orten Platz und es ist kein Ende abzusehen. In einem sind sich jedoch scheinbar alle einig: Schuld sind immer die Anderen. Tatsächlich glauben zu dem Zeitpunkt 68 Prozent der Deutschen, dass sie keinen eigenen Einfluss auf ihren persönlichen Lebenserfolg haben und ausschließlich Opfer äußerer Umstände zu sein.

---

<sup>47</sup> Michael D. Yapko in Revenstorff, Peter: Hypnose in Psychotherapie, Psychosomatik und Medizin, 2005, S. 467.

Im Herbst 2004 treffen sich in der Bertelsmann-Repräsentanz in Berlin auf Initiative von Dr. Gunter Thielen, dem damaligen Vorstandsvorsitzenden der Bertelsmann AG, Inhaber und Manager von 25 deutschen Medienunternehmen und beschließen, etwas gegen die aus Ihrer Sicht Deutschland lähmende Stimmung zu unternehmen: eine gemeinsame Kampagne soll das Ruder herumreißen und eine neue Aufbruchstimmung erzeugen. Die Idee für „Du bist Deutschland“ ist geboren.

Deutschlands größte Medien- und Verlagshäuser stellen ein Mediavolumen von mehr als 30 Millionen Euro zur Verfügung. Mehr als 30 Prominente verzichten für ihr Engagement auf eine Gage. Die an der Umsetzung der Kampagne beteiligten Agentur- und Produktionspartner arbeiten pro bono. Die größte Social Marketing Kampagne in der Mediengeschichte der Bundesrepublik startet am 26. September 2005 mit einem 2minütigen TV-Spot zeitgleich auf allen beteiligten Sendern. Es folgen Anzeigen, Kino-, Online- und Outdoor-Werbung im ganzen Land.

Danach findet eine ungeahnte emotionale und polarisierende Debatte über die Initiative statt und trägt die Kernaussage „Du bist Deutschland“ – vielfach adaptiert in Form von „Du bist Bamberg“, „Du bist Elmshorn“, „Du bist Bismarckschule“ oder „Du bist Audi“ – an alle Stammtische und in alle Betriebe der Nation.

In Hunderten von Zeitungsartikeln und in jeder Late-Night-Show wird die Frage diskutiert, ob wir Deutschland sind und wie man überhaupt Deutschland sein kann. Im Internet findet eine Gegenkampagne statt mit selbst gestalteten Motiven wie „Du bist Bratwurst mit Sauerkraut“ oder „Du bist Josef Ackermann“. Selbst Geburtsanzeigen mit dem „Auftrag“ an den neuen Erdenbürger: „Du bist Deutschland“! wurden gesehen.

Nach Ende der Kampagne im Januar 2006 meinen in einer repräsentativen Umfrage 66 Prozent der Deutschen, dass „wir noch viel bewegen können, wenn sich alle Menschen in Deutschland mehr engagieren“. Plötzlich war man doch ein Stück weit seines eigenen Glückes Schmied.

Aber nicht nur eine abstrakte Stimmungsänderung wurde ausgelöst. Es gibt auch ganz konkrete Personen, bei denen „Du bist Deutschland“ Entscheidungen für den zukünftigen Lebens- und Arbeitsweg ausgelöst oder verstärkt haben: so wie z.B. bei Bernd Gebert, einem erfolgreichen Werbetexter, der zusammen mit seiner Frau unter dem direkten Einfluss der Diskussion um die Kampagne für sich entschieden hat, dass er gerne einen aus seiner Sicht relevanteren Beitrag zur Entwicklung von Gesellschaft leisten will. Seitdem

ist er ein engagierter Geschäftsführer der Initiative „Das macht Schule“ ([www.das-macht-schule.net](http://www.das-macht-schule.net)), die sich mit einer Vielzahl von Sponsoren und Unterstützern dafür einsetzt, dass Schülerinnen und Schüler zu mehr Eigeninitiative, Selbstverantwortung und Gemeinsinn angeregt werden – und ihr Schulumfeld selber gestalten. Bernd Gebert sagt selber: „als „Du bist Deutschland“ 2005 einen Handlungsimpuls für mehr Engagement setzt, entsteht die Idee von »Das macht Schule«. Das Ziel: Ein konkreter Handlungsrahmen, der den gesellschaftlichen Wandel nachhaltig unterstützt. Denn Jugend ist Zukunft. Sie kann lernen, dass Initiative und Verantwortungsübernahme Spaß machen und ein Schlüssel für den Erfolg sind.“

Nun lässt sich die in vielen Facetten vorhandene Einmaligkeit von „Du bist Deutschland“ nicht beliebig replizieren – aber die Kampagne zeigt doch, dass man mit einer pointierten und relevanten Kernaussage und einer entsprechenden Sichtbarkeit eine intensive Diskussion in der Bevölkerung auslösen und Stimmung beeinflussen kann. Auch wenn die Professionalisierung von Kommunikation im gesellschaftspolitischen Raum in den vergangenen Jahren zugenommen hat, so ist doch zu sehen, dass den Akteuren – vielfach in Ministerien und anderen öffentlichen Institutionen – häufig der Mut fehlt, die Kraft von Kommunikation für ihre Reformprojekte voll auszuschöpfen.

Ob ich die neue Gründer-Initiative oder die aktuelle Gesundheitsreform bekannt machen möchte, ob ich die Bevölkerung für eine neue Wertschätzung von Lebensmitteln begeistern will oder die Überarbeitung der Erbschaftsteuer für die Bürgerinnen und Bürger verständlich übersetzen soll – einige Erfolgsfaktoren von „Du bist Deutschland“ können dabei Anregung sein:

A) Ein *breiter Schulterschluss* und eine Allianz aus vielfältigsten Akteuren in der Absenderschaft legitimierte die Kampagne und gibt ihr den notwendigen Freiraum. Einem einzelnen Akteur unterstellt man schnell, er habe eigene Interessen im Blick bei seinen Aktivitäten.

B) Die viel beschworene Erfolgsformel der *integrierten Kommunikation* aus Werbung, PR, Online und Live-Kommunikation hat sich bei „Du bist Deutschland“ tatsächlich bewiesen und sorgt für eine Wahrnehmung der Kernaussage aus einem Guss.

C) Mut zu Provokation und Polarisierung ist in den meisten Fällen unabdingbare Voraussetzung, um im Wettbewerb um Aufmerksamkeit mit Deutschland sucht den Superstar und der Sportschau mithalten zu können. Der Claim „Du bist Deutschland“ hatte genau diese poetische Kraft als ein Appell dem sich keiner entziehen konnte.

D) Speziell in Zeiten der Generation „Facebook“ ist die Dialogfähigkeit unabdingbare Voraussetzung für nachhaltigen kommunikativen Erfolg. So fungierte das zentrale Kampagnenbüro bei „Du bist Deutschland“ als Anlaufstelle für die Kommunikation mit der breiten Bevölkerung, mit Unternehmen und Journalisten. Heute noch mehr als damals braucht es dafür Akteure mit „Kommunikationsprokura“, die in der Lage sind, in Echtzeit mit der Community im Internet zu sprechen und Debatten zu führen.

E) Möglichst sollte eine Kampagne nicht schon alle fertigen Antworten geben sondern eine Steilvorlage für eigene Interpretationen und für Identifikation bieten. Dazu gehört der Mut, auch die satirische und kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Aussagen zu begrüßen und zu befördern. Gerade darin liegt Häufig die Quelle von Kreativität und Intensität in der Auseinandersetzung und das sorgt für eine dauerhaftere Debatte über das eigene Thema.

Aus diesen Erfolgsfaktoren resultiert der Ruf in Richtung der Kommunikatoren im gesellschaftspolitischen Kontext:

- mehr Mut! Nichts ist teurer als eine Kampagne, die unbeachtet verhallt. Ein pointierter, emotionaler Ansatz läuft viel weniger Gefahr, die Menschen kalt zu lassen.
- mehr integrierte Plattformen! Die Wirkung von Kampagnen lässt sich gezielt steigern durch die Integration von Werbung, PR und Online. Damit lässt sich eine entstehende Eigendynamik der Kommunikation und eine Themenkarriere gezielt fördern und nutzen.
- Mehr Markenbewusstsein! Gesellschaftspolitische Debatten brauchen gerade bei Reformprojekten plakative Botschaften und eine identitätsstiftende Programmatik. Dazu gehören auch einprägsame Marken-Namen für komplexe Institutionen oder Gesetzesvorhaben.
- Mehr Menschen! Kampagnen generell – aber speziell auch bei gesellschaftspolitischen Themen – gewinnen durch Gesichter, die Distanz abbauen und abstrakte Inhalte in den Köpfen der Adressaten verankern helfen. Deren Authentizität und Glaubwürdigkeit steigert die Wirkung jeder Kommunikation beträchtlich.

**Sinfonietta**  
**Kedarnath Awati**

**An Essay for Concert Band in a Melange of  
Indo-European Musical Dialects**

dedicated to Klaus-Dieter Müller on the occasion of his 60<sup>th</sup> birthday

A piece for concert band consisting of 1 piccolo, 2 flutes, 2 oboes and an English horn, 1 clarinet in E flat, 3 clarinets in B flat (first clarinet to play the solos) and a bass clarinet, 4 horns in F, 1 soprano saxophone in E flat, 2 alto saxophones in B flat, 1 tenor saxophone, 1 Baritone saxophone in E flat, 2 bassoons, 4 trumpets in B flat, 3 tenor trombones and 1 bass trombone, 2 euphoniums, 2 tubas, 2 timpanis, violoncellos, string bass, 1 celesta, 1 set of tubular bells, 1 Glockenspiel, 2 snare drums with snares, 1 snare drum without snares, 1 pair of cymbals or a suspended cymbal, 1 pair of finger cymbals and a bass drum.

Die CD wird Ende des Jahres fertiggestellt sein.

**KDM wird 60 – Der Film zum Event**  
**Joachim Puls**

Als DVD im Anhang

Mut-Mut-Mu

Menschlich-  
keit

Machen

Multitalem

Motivation

Multitask

Magnet

Macht

Mehrheiten

Musikalität

Malen - Märkte- morgens früh -

Moral

Menschenkenntnis - Musen

Mitreißen - Meinungsbildend-

... manchmal Muße

Mitwirken - Motor- ~~Musterknabe~~ - Mittel+Wege

Mehr als das....



A  
B  
CD  
E  
F  
G  
H  
IJ  
K  
L  
M

KONTROLLIERT 20. Juni 2011

Corra Körte



## **Die Autoren**

### **Norbert Aust**

Norbert Aust wurde 1951 in Dortmund geboren. Nach seiner Bundeswehrzeit begann er 1973 ein Studium der Elektrotechnik an der Universität Dortmund, wechselte jedoch bald zu den Geisteswissenschaften an die Ruhr-Universität Bochum mit einem Vollstudium der Germanistik, Publizistik, Geschichte und einem Nebenfachstudium der Pädagogik, Philosophie und der Theaterwissenschaften bis zur erfolgreichen Zwischenprüfung. Parallel zum Studium begann er seine berufliche Ausbildung am Schauspielhaus der Städtischen Bühnen Dortmund und arbeitete dort u.a. als Regieassistent, Inspizient und Dramaturg mit Spielverpflichtung.

1982 kam er nach Kiel, zunächst als Disponent, Dramaturg, Regisseur und Schauspieler am Jugendtheater Kiel. 1984 übernahm er dann zusätzlich die Leitung des Theaters und bereitete den Aufbau einer eigenen Spielstätte vor, der 1988 mit der Verleihung des Preises „kultur aktuell“ des Landeskulturverbandes Schleswig-Holstein und der Landesbank einen Höhepunkt fand und 1989 mit dem Einzug in das Theater im Werftpark erfolgreich abgeschlossen wurde.

Neben seiner Theatertätigkeit engagierte sich Norbert Aust in den unterschiedlichsten kulturellen Institutionen und Verbänden und war einige Jahre Mitglied der Kulturkommission bei der Ministerin für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein, Fachgruppe Theater und Soziokultur. Seit 1990 ist Norbert Aust Mitglied der, von der Ministerin für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein anerkannten, Prüfungskommission der Schule für Schauspiel Kiel.

### **Prof. Kedarnath Awati**

Komponist (vor allem für Filmmusik) und bekannter Musikprofessor in Indien, war Schüler von David Felder, bei dem er auch seinen PhD erhielt, lehrte an der University of Buffalo (NY/USA) als Professor, war Dekan des Filmdepartments am FTII Film and Television Institute of India in Poona und ist jetzt Direktor der Delhi School of Music. Diese Schule wird getragen von der Delhi Music Society, einer seit 1953 bestehenden gemeinnützigen Organisation zur Förderung von Musik. Die Hochschule hat jährlich ca. 500 bis 600 Studierende. Es wird vor allem westliche, klassische Musik gelehrt.

### **Prof. Dr. Gerhard Blechinger**

Gerhard Blechinger war bis Ende 2010 Leiter des Instituts für Design und Technologie an der Zürcher Hochschule der Künste und Direktor des Instituts für Kunst und Technologie am Korean German Institute of Technology Seoul. Zuvor war er sieben Jahre lang Prorektor der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich und in dieser Funktion zuständig für die gesamte Forschung an der Hochschule. In den neunziger Jahren war Gerhard Blechinger unter anderem Leiter des Medialab am Zentrum für Kunst und Medientechnologie Karlsruhe. Seine Doktorarbeit schrieb er bei Bazon Brock in Wuppertal über die dekonstruktivistische Philosophie Jacques Derridas. Er lehrt heute in München und Potsdam. Gerhard Blechinger ist Vorsitzender des Stiftungsrats der Klaus-Dieter Müller Stiftung.

### **Lars-Christian Cords**

Lars-Christian Cords ist seit 2002 Partner bei fischerAppelt Kommunikation und seit Januar 2010 Geschäftsführer von fischerAppelt, relations. Nach Stationen in Düsseldorf und Hamburg leitet er seit 2007 das Berliner Büro von fischerAppelt. Cords hat Erfahrung in der strategischen Beratung und Umsetzung von Kampagnen für öffentliche Auftraggeber und Verbände, sowie bei der Leitung integrierter Kommunikationsprozesse führender Unternehmen. Ferner ist er Initiator der "Seitensprünge", dem Tag der offenen Tür der politischen Kommunikation in Berlin. Cords studierte Sozialökonomie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

### **Christoph Diensberg**

Christoph Diensberg ist Wirtschaftspädagoge (Dipl. Hdl.) und seit 2008 Geschäftsführer und Projektleiter am BIEM (Brandenburgisches Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung). Weitere Stationen: geboren 1964 in Mendig/ Eifel, Abitur 1982 in Lahnstein, dann kaufmännische Ausbildung und Vertriebstätigkeit 1982-1989, Studium Wirtschaftspädagogik 1989-1994 bei der FU Berlin, ab 1995 an der Universität Rostock, Mitaufbau der dortigen Bereiche Wirtschaftspädagogik/ Gründerausbildung/ Hanseatic Institute for Entrepreneurship and Regional Development als wiss. Mia. und Leiter regionaler/ internationaler Projekte, Vorstandsmitglied HIE-RO bis 2008. Mitgliedschaften und Weiteres: Deutsche Gesellschaft für Evaluation DeGEval/ Gründung und Leitung des AK Berufliche Bildung seit 1998; Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaften/ Sektion Beruf- und Wirtschaftspädagogik seit 1998; Gründungstrainings für MigrantInnen mit

der Otto-Benecke-Stiftung seit 2000, Fördergesellschaft HIE-RO/ Mitglied im wiss. Beirat seit 2008.

### **Götz Dietsche**

Götz Dietsche wurde am 02.12.1937 in Kiel geboren und ist Volljurist. Beschäftigung im Leitungsbereich der Deutschen Bundespost, dann Geschäftsführer der Autokraft GmbH, später von DB ZugBus mit Autokraft und Regionalbahn Schleswig-Holstein, zuletzt Geschäftsführer der Kieler Verkehrs GmbH.

Vizepräsident des Verbandes der Öffentlichen Verkehrsbetriebe, im Nachfolgeverband VDV Mitglied des Präsidiums, des Verwaltungsrats Personenverkehr und Vorsitzender des Verkehrsausschusses. Mitglied der Abteilungsleitung Beamte und Ausschussvorsitzender bei der Deutschen Postgewerkschaft. Langjähriges Mitglied des unabhängigen Bundesbeamtenausschusses beim BMI.

Umfassendes kulturelles Engagement, u. a. Kurator von Kunstausstellungen, Mitglied im Kulturring des Unternehmensverbandes Nord, stellvertretender Vorsitzender des Kultur- und Wissenschaftssenats der Landeshauptstadt Kiel.

### **Ginetta Fassio**

Die Diplom-Tonmeisterin Ginetta Fassio, Jahrgang 1985 aus Buchholz in der Nordheide, ist Gründerin des MEDIA EXIST/HFF-Ausgründungsprojekts EASY LISTEN und koordiniert dort Marketing und Vertrieb. Sie erwarb Know-how als freiberufliche Tonmeisterin und Sound-Supervisorin in zahlreichen Kino- und Fernsehprojekten.

### **Ulrike Feld**

Ulrike Feld ist Diplom-Psychologin und Musikwissenschaftlerin M.A. und seit 2001 als Coach und Organisationspsychologin für Musik- und Kulturbetriebe tätig. Über ihre Qualifikation der Diplom-Psychologie hinaus ist sie als Systemischer Coach, als Hypnose-Therapeutin (Milton-Erickson-Gesellschaft für Hypnose) und NLP-Master ausgebildet. Zu ihrem Angebot gehören Coachings, Workshops und auch Trainings zu den besonderen beruflichen und persönlichen Anforderungen in der Musikwelt wie z.B. Umgang mit dem künstlerischen Erfolgsdruck, Auftrittsoptimierung und Bühnenpräsenz, Wettbewerbsvorbereitung, Kommunikationsstrategien und Burnout-Prävention, aber auch Themen der Organisationsentwicklung, Team- und Personalentwicklung. Zu ihren Klienten zählen nicht nur Einzel-

personen, sondern auch Orchester, Chöre, Ensembles und Musikinstitutionen wie z.B. die Stiftung Berliner Philharmoniker und die Deutsche Oper Berlin. Als Musikwissenschaftlerin arbeitete sie seit 1988 an wissenschaftlichen Einrichtungen wie dem Bach-Archiv Leipzig, der Freien Universität Berlin oder der Universität der Künste Berlin. Für zahlreiche Musiktheater, Musikverlage und Komponisten im In- und Ausland ist sie auf dem Gebiet der Musikedition auch gegenwärtig tätig. Darüber hinaus übt Ulrike Feld freiberuflich Lehr- und Dozententätigkeiten an der Universität der Künste Berlin und weiteren verschiedenen Hochschulen in Deutschland aus.

### **Wolfgang Flieger**

Wolfgang Flieger wurde 1954 geboren und studierte Volkswirtschaft, Politikwissenschaft und Geografie an der Christian Albrechts Universität zu Kiel. Er absolvierte das 1. und 2. Staatsexamen für das Höhere Lehramt an Gymnasien, sowie eine Weiterbildung zum Wirtschaftsassistenten und eine Zertifizierung zum Bildungsmanager.

Von 1987–1992 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter in FuE Projekten des IfK Institut für interdisziplinäre Forschung und Kommunikation e. V. Kiel, der Pädagogischen Hochschule Kiel und der Stadt & Land Gesellschaft für raumpolitische Forschung und Planung e. V.

1993–1997 war Wolfgang Flieger Assistent der Geschäftsführung der Studio Schleswig-Holstein GmbH Fernsehproduktion in Kiel, von 1997–2004 Leiter des Marketing und der Projektentwicklung der a+m mediengruppe in Kiel, und von 2004–2008 Geschäftsführer der a+m digital GmbH, Kiel. 2008–2010 war er Projektmanager des Exist-Projektes MEDIA EXIST am IBF Institut Berufsforschung und Unternehmensplanung Medien e.V., Potsdam.

Seit 2010 ist er Projektmanager des brandenburgischen Existenzförderungsprogrammes „Innovationen brauchen Mut“ (IbM) am IBF Institut Berufsforschung und Unternehmensplanung Medien e.V., Potsdam.

### **Gerald Goecke**

Gerald Goecke, geb. am 04.12.1955 in Hanau, machte 1974 sein Abitur an der Hohen Landesschule zu Hanau. Es folgte das Studium der Rechtswissenschaft an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, welches er 1981 mit dem 1. Staatsexamen erfolgreich abschloss.

Er wurde Assistent am Lehrstuhl von Prof. Dr. Horn im Institut für Wirtschafts-, Umwelt und Steuerstrafrecht der CAU Kiel und zugleich Dozent an der Landespolizeischule für den gehobenen und höheren Dienst in Schleswig-Holstein. 1985 folgte das 2. Staatsexamen.

Seit 1985 ist er als Rechtsanwalt in Kiel tätig. Seine Schwerpunkte sind: Unternehmensbezogene Strafsachen und das Recht der Parlamentarischen Untersuchungsausschüsse. Seit 1996 ist er Mitglied des Fachanwaltsausschusses für Strafrecht der Rechtsanwaltskammer Schleswig-Holstein.

### **Prof. Dr. Herbert Grüner**

Geboren im Jahr 1959 studierte Herbert Grüner Erziehungs- und Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Erlangen-Nürnberg und St. Gallen/Schweiz. Seine Promotion legte er an der Universität St. Gallen, seine Habilitation an der Universität Stuttgart ab. 1996 bekam er seine erste Professur. Seit 2007 ist Herbert Grüner Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Kunsthochschule Berlin Weißensee. Seit Beginn der 1990er Jahre übernahm er verschiedene Führungspositionen in Hochschulen und Unternehmen, sowie zahlreiche Tätigkeiten in unterschiedlichen hochschulpolitischen Gremien, Organisationen und Vereinigungen.

### **Klaus Haller**

Klaus Haller (74) war Geschäftsführer der Vereinigung der Unternehmensverbände Hamburg-Schleswig-Holstein. Von 1989-2000 gehörte er für die CDU dem Schleswig-Holsteinischen Landtag an. Er war innenpolitischer Sprecher seiner Fraktion.

### **Dieter Hanel**

Dieter Hanel lebt mit seiner Frau Marie-Rose in Strande bei Kiel. Beide waren 15 Jahre unmittelbare Nachbarn von Klaus-Dieter Müller. Dieter Hanel gehörte viele Jahre der Vertriebsleitung im Konzern Rheinmetall Landssysteme an und ist seit 1993 Sprecher des Arbeitskreises Wehrtechnik Schleswig-Holstein. Er engagiert sich auch in der Mittelstandsvereinigung der CDU.

### **Prof. Christoph Hilger**

Christoph Hilger wurde 1961 in Köln geboren.

Von 1983 bis 1994 lernte er beim Lee-Strasberg-Schüler und -Trainer Walter Lott Method Acting, eine Methode des Schauspielens. Von 1986 bis 1990 studierte er an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Stuttgart und erhielt 1990 das Diplom als "Sprecher und Sprecherzieher".

Als solcher arbeitete er von 1990 bis 1992 an der Folkwang-Hochschule in Essen im Fachbereich Musical, später von 1995 bis 2001 an der Musikhoch-

schule Köln im Fachbereich Operngesang. Nach etlichen Tournées mit diversen Schauspielensembles gründete er 1996 das Musical-Tourneetheater „Cocomico Theaterprojekte Köln“, bei dem er bis zum Jahr 2000 für die künstlerische Leitung und die Betreuung der Ensembles zuständig war. In dem Stück „Die große kleine Tigerreise“ war er auch auf der Bühne zu sehen.

Im Herbst 1994 begann eine Zusammenarbeit mit der Firma Grundy UFA in Köln, bei der er an der Produktion von „Unter uns“ und „Verbotene Liebe“ mitarbeitete. Für die Serie "Unter uns" war er das erste Jahr als Hauptcoach zuständig und entwickelte ein spezielles Trainingssystem. Zusätzlich war Hilger von 1995 bis 2003 auch zuständig für die Medienrhetorikausbildung der Volontäre der Deutschen Welle und wurde in Zusammenarbeit mit zahlreichen Schauspielagenturen in Deutschland Spezialist für Castingvorbereitungen.

Seit Mai 2006 ist Christoph Hilger Professor im Fachbereich Medienspezifisches Schauspiel an der Hochschule für Film und Fernsehen (HFF) in Potsdam Babelsberg.

### **Christiane Hütter**

Christiane Hütter, digital native der ersten Generation, ist mit NES und Simpsons aufgewachsen und hat dann Psychologie und Drehbuch in Köln studiert. Sie schreibt heute für unterschiedlichste Formate: Tatort, Transmedia-Theater, interaktive Lernsoftware, Multi-Player-Online- und Alternate Reality Games. The medium is the message. Es muss nur sorgfältig ausgewählt werden, was erzählt wird. Christiane Hütter ist Fan von Inhalten. Aktuell arbeitet sie als Autorin und Dramaturgin für das Forschungsprojekt an KDMs Institut IBF an der HFF „Climate Media Factory“.

### **Prof. Dr. Liv Kirsten Jacobsen**

Liv Kisten Jacobsen (38) ist Professorin am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder und leitet dort das CfE Cebtre for Entrepreneurship. Darüber hinaus ist sie geschäftsführende Gesellschafterin der Prof. Jacobsen Steuerberatungsgesellschaft mbH und der Prof. Jacobsen Unternehmensberatung GmbH in Berlin. Im Jahr 2006 promovierte sie zum Thema Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung“ an der Freien Universität Berlin bei Prof. Faltin.

### **Wolf Rüdiger Janzen**

Wolf Rüdiger Janzen, 1941 in Liegnitz geboren, studierte Rechtswissenschaften an der Universität Hamburg. Nach dem 2. Juristischen Staatsexamen trat er 1971 als wissenschaftlicher Mitarbeiter in die Industrie- und Handelskammer zu Kiel ein, wurde 1973 zum Geschäftsführer und 1976 zum Justiziar berufen. 1978 erfolgte die Berufung zum stellvertretenden Hauptgeschäftsführer, seit 1985 bis zu seinem Ruhestand war Wolf-Rüdiger Janzen Hauptgeschäftsführer der IHK zu Kiel. Er ist Mitglied in zahlreichen Gremien der Wirtschaftsförderung und des Technologietransfers, war seit der Gründung 1992 Präsident der Baltic Sea Chambers of Commerce Association (BCCA), dem Zusammenschluss von 51 Handelskammern im Ostseeraum, seit dem Jahr 2002 BCCA-Ehrenpräsident.

### **Prof. Dr. Elmar D. Konrad**

Elmar D. Konrad (geb. 1967 im Murgtal/Schwarzwald) studierte an der Universität Karlsruhe (dem heutigen Karlsruhe Institut of Technology) Wirtschaftswissenschaften und angewandte Kulturwissenschaft. Er promovierte im Jahr 2000 mit dem Thema Kulturunternehmertum. Von 2003 bis 2010 arbeitete Elmar D. Konrad an der WiSo-Fakultät der Technischen Universität Dortmund und leitete dort zuletzt die Fächer Unternehmensgründung, Kulturarbeit und Kreativwirtschaft. Er ist heute Professor für Allgemeine BWL, insbesondere Unternehmerisches Handeln und Existenzgründung für die Fachbereiche Technik, Gestaltung und Wirtschaft an der Fachhochschule Mainz und leitet dort das Institut für Unternehmerisches Handeln (IUH).

### **Cora Korte**

Cora Korte wurde 1961 in Flensburg geboren, wo sie 1981 ihr Abitur ablegte. Nach dem Abitur studierte Sie Kunst- und Literaturwissenschaften an der CAU Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. 1986 folgte ein Studium der freien Malerei bei Harald Duwe und Peter Nagel an der Muthesius-Hochschule Kiel. 1991 wurde ihr dort ihr Diplom verliehen. Seit dem arbeitet sie freiberuflich. 2005 bezog sie ein zusätzliches Atelier in Berlin. Die Liste ihrer Einzel- und Gemeinschaftsausstellungen im In- und Ausland unterlegt ihr künstlerisches Renommee.

### **Jörn Krug**

Jörn Krug ist Diplom-Medienwissenschaftler und akademischer Mitarbeiter der Hochschule für Film und Fernsehen "Konrad Wolf" Potsdam-Babelsberg im Forschungsverbund PROGRESS. Nach einem Grundstudium in Kunst-

und Medienwissenschaft, Germanistik und Psychologie an der Universität Oldenburg setzte er seine Ausbildung an der HFF Potsdam in AV-Medienwissenschaft fort. Seit 2005 ist er als freier Drehbuch-Lektor für das ZDF tätig. Seit 2006 war er sowohl als Mitarbeiter an Forschungsprojekten wie als Dozent tätig. Von 2007 - 2010 arbeitete er als Projektmanager für das Institut Berufsforschung und Unternehmensplanung Medien e.V. im Projekt Media Exist, insbesondere mit dem Schwerpunkt Gründung und Innovation in Film-, TV- und Games. Zuletzt ist erschienen (mit K.-D-Müller und Wolfgang Flieger): Beratung und Coaching in der Kreativwirtschaft (Stuttgart 2011).

### **Prof. Thomas Langhanki**

Seit 1989 ist der diplomierte Animator Thomas Langhanki Lead Gamedesigner und Art Director. 1991 brachte er sein erstes eigenes Spiel PIZZA CONNECTION auf den internationalen Markt. Als Gründer und Geschäftsführer konnte Langhanki unter anderem beim Aufbau der Spieleentwicklungskombinat GmbH Erfahrungen sammeln. SEK hat Projekte mit Entwicklungsbudgets von bis zu 2,8 Millionen Euro und bis zu 50 Mitarbeitern umgesetzt. Thomas Langhanki engagiert sich als Professor für Gamedesign und Grafikdesign an der Mediadesignhochschule Berlin. Thomas Langhanki ist geschäftsführender Gesellschafter der Experimental Game GmbH.

### **Prof. Dr. Hubertus Maximilian Mehdorn**

Prof. Dr. Hubertus Maximilian Mehdorn studierte bis 1972 Humanmedizin in Münster, Montpellier/ Frankreich und in Zürich (Schweiz). Im Anschluss daran leistete er seinen Grundwehrdienst als Stabarzt. Danach folgte eine Weiterbildung zum Arzt für Neurochirurgie in Minden, San Francisco und Essen. In Essen habilitierte Mehdorn sich 1984 und hatte eine außerplanmäßige Professur inne. 1990 wurde Prof. Mehdorn Direktor der Klinik für Neurochirurgie der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

### **Dr. Margarete Mehdorn**

Als Konferenzdolmetscherin für die Sprachen Französisch und Spanisch (Studium an den Universitäten Mainz, Besançon und Madrid) widmet sich Margarete Mehdorn in ihrem Beruf der Vermittlung zwischen verschiedenen Sprachen und Kulturen.

Seit vielen Jahren engagiert sie sich außerdem ehrenamtlich für die Förderung der deutsch-französischen Beziehungen zwischen Schleswig-Holstein



und Frankreich im Vorstand der Deutsch-Französischen Gesellschaft Schleswig-Holstein e.V. und als Vorstandsmitglied der Vereinigung Deutsch-Französischer Gesellschaften für Europa e.V.. Ihre Erfahrungen gibt sie durch einen Lehrauftrag im Bereich Kulturmanagement für Romanisten an der Universität Kiel an Studierende weiter.

Die Landeshauptstadt Kiel zeichnete sie für ihre Verdienste um die Förderung und Vertiefung des kulturellen Verständnisses zwischen Deutschland und Frankreich in Kiel mit der Andreas-Gayk-Medaille aus.

### **Bernd Merz**

Bernd Merz wurde am 8. Juni 1956 in Bremerhaven geboren. Nach dem Abitur studierte er Theologie und wurde im Anschluss an sein Vikariat als Pfarrer der evangelisch-Lutherischen Landeskirche Hannovers ordiniert. Er arbeitete zunächst als Gemeindepastor in Handorf. Ab 1986 war er zugleich Moderator des Fernsehgottesdienstes "Telekirche im III." im NDR Fernsehen.

Von Herbst 1989 bis Anfang 1996 arbeitete er als Referent und Redakteur im Evangelischen Rundfunkreferat der norddeutschen Kirchen in Hamburg. Im März 1996 wurde Bernd Merz Evangelischer Fernsehbeauftragter der norddeutschen Kirchen und Leiter der Dienststelle Hamburg. Von September 1996 bis März 2001 war er Evangelischer Rundfunkbeauftragter beim NDR und Leiter des Evangelischen Rundfunkreferates.

Von April 2001 bis September 2007 war er Rundfunkbeauftragter des Rates der EKD und Mitinitiator der Verleihung des Deutschen Kinderpreises.

Am 1. Oktober 2007 wurde Merz für zwei Jahre zum Geschäftsführer des gemeinnützigen Fernsehsenders Bibel TV bestellt, nachdem er vorher bereits Vorsitzender des Programmbeirats von Bibel TV gewesen war.

Seit Anfang 2010 ist Merz Geschäftsführer der Matthias-Film, sowie mit Beginn des Jahres 2011 weiterer Geschäftsführer von Radio Paradiso.

Er ist Vorsitzender der Jury ‚Kinderprogramme‘ des Robert-Geisendörfer-Preises und Vorsitzender der Jury des deutschen Kinderpreises von World Vision Deutschland. Der Wahl-Hamburger engagiert sich als stellvertretendes Mitglied der Synode der Nordelbischen Kirche und ist Vorsitzender des Verwaltungsrats des Evangelischen Presseverbandes Nord in Kiel. Gemeinsam mit Klaus-Dieter Müller bildet er den Vorstand der Medien-Stiftung Christliche Werte Leben in Berlin.

### **Prof. Dr. Heiner Mühlmann**

Geboren 1938 in Recklinghausen legte er sein Abitur als "Domspatz" in Regensburg ab und studierte in München, Paris und Rom Philosophie, Archäologie und Kunstgeschichte.

Heiner Mühlmann wurde in München promoviert mit einer Arbeit über "Humanistische Rhetorik und Rechtsphilosophie bei Leon Battista Alberti". Lohn dieser Arbeit waren nicht nur Forschungsstipendien der Deutschen Forschungsgemeinschaft, die er nicht zuletzt für naturwissenschaftliche Studien nutzte, sondern auch Lehraufträge an der Universität Paris VII.

Bei Bazon Brock habilitierte er sich in Wuppertal mit Überlegungen zu "Katastrophentheorie, Graphentheorie und Architektur", die ihm bald eine außerplanmäßige Professur an der Universität Wuppertal eintrugen. Er lehrte auch an der Universität Münster, am Pariser Collège International de Philosophie. Heiner Mühlmann ist heute ordentlicher Professor am Institut für Design und Technologie an der Zürcher Hochschule der Künste und Gastprofessor an der Hochschule für Gestaltung in Karlsruhe. Er ist Mitgründer des neuroanthropologischen Forschungsprojekts TRACE in Zürich, in der sich eine interdisziplinäre Gruppe von Wissenschaftlern, Philosophen und Künstlern für die neurowissenschaftliche Gedächtnisforschung engagiert.

### **Ferdinand Ohms**

Geboren wurde Ferdinand Ohms am 15.3.1951 in einem Arbeiterviertel Kiels. Nach der mittleren Reife machte er eine Lehre zum Industriekaufmann. Die Bundeswehr verließ er nach 2 Jahren als Unteroffizier und holte im Anschluss das Abitur auf einem kirchlichen Kolleg nach.

Ab 1977 studierte er Theologie in Kiel. 1983 legte er sein erstes theologisches Examen ab. Zwischendurch arbeitete er als Schrottplatzarbeiter, Lagerist, Botenjunge, Brotfahrer.

1985 trat Ferdinand Ohm seine erste Pfarrstelle an. Seitdem hat er 2 Töchter groß werden sehen, mit eigenen Händen ein Haus gebaut, mit 40 das erste Motorrad gekauft.

Ferdinand Ohms war Dorfpfarrer in Dithmarschen und 19 Jahre lang Pastor in Kiels sozialem Brennpunkt, wo er 12 Jahre lang Gottesdienste für Kirchendistanzierte hielt und die erste Sozialkirche Deutschlands eröffnete.

### **Dietmar Otto**

Dietmar Otto, 49 Jahre alt, wurde in Leverkusen geboren und studierte Rechtswissenschaften und Rhetorik in Tübingen, Innsbruck und Kiel. Seit 21 Jahren ist er bei Deutschlands führendem Instore Radio Anbieter, der Radio P.O.S. GmbH, in der Funktion des CEO tätig.

Die Radio P.O.S. GmbH ist ein auditiver und visueller Dienstleister für viele bedeutende Handelsunternehmen im In- und Ausland.

Dietmar Otto ist verheiratet mit seiner Frau Ulrike, hat zwei gemeinsame Töchter (14, 16) und verbringt seine Freizeit mit der Zucht des Ostpreussischen Warmblutpferdes Trakehner-Abstammung.

### **Dr. Oskar Prinz von Preußen**

Oskar Prinz von Preußen wurde 1959 in Bonn geboren.

Als Geschäftsführer der Discovery Channel Betriebs GmbH Deutschland zeichnete er verantwortlich für die Etablierung der weltweit erfolgreichen Dokumentarfilm Marke – Discovery- auch im deutschsprachigen Raum. Den Aufbau des ARD/ZDF Kinderkanals begleitete er als Gründungsbeauftragter. Unter dem Dach der Burda New Media verantwortete er die Gründung zahlreicher europäischer Joint Ventures im Bereich New Media. In der „Nachwende-Zeit“ baute er für die AVE Radioholding (Holtzbrinck Gruppe) private Radiostationen in den neuen Bundesländern auf.

### **Joachim Puls**

Geboren 1962 in Essen, Abitur, dann Studium der Politikwissenschaft an der Hochschule für Politik München, ist seit über 20 Jahren als Produzent, Redakteur und Autor für verschiedene Sender und Auftraggeber tätig. Neben medienpolitischen Engagements – u. a. für die EU – liegt der filmische Schwerpunkt seiner Arbeiten auf Reportagen und Dokumentationen.

So realisierte er als ausführender Produzent mit „2000 Jahren Christentum“ zur Jahrtausendwende eine aufwändige 13-teilige Dokumentationsreihe für die ARD, für die er mit dem Bayerischen Fernsehpreis ausgezeichnet wurde. Für seinen Film „Wie Regen in der Wüste“ über Infusionen in Afrika bekam er den „Prix Leonardo“ (Turin). Für RTL Television entwickelte und realisierte er das Format „Natur Trend“. Joachim Puls ist Mitbegründer und im Rat der Stiftung Christliche Werte leben. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.

### **Prof. Dr. Bernd Rohwer**

Bernd Rohwer wurde 1951 in Neumünster geboren. Nach dem Abitur 1970 am Johanneum zu Lübeck und dem Wehrdienst in Hamburg und Pinneberg absolvierte Rohwer ab 1972 ein Studium der Volkswirtschaftslehre in Freiburg im Breisgau, welches er 1976 als Diplom-Volkswirt beendete. Er war dann wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Finanzwissenschaft der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

1978 erhielt er ein Forschungsstipendium des Evangelischen Studienwerks Haus Villigst, das ihm einen einjährigen Forschungsaufenthalt an der Universität Berkeley in den USA ermöglichte. 1981 promovierte Bernd Rohwer zum Dr. rer. pol. mit einer Arbeit über das Thema Beschäftigungspolitik bei anhaltend geringem Wirtschaftswachstum.

Von 1984 bis 1986 erhielt Bernd Rohwer ein Forschungsstipendium der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und habilitierte sich 1987 an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg zum Thema Konjunktur und Wachstum. Seit 1987 war er Privatdozent an der Universität Freiburg, wobei er die Themenbereiche Finanzwissenschaft, Finanzpolitik und Wirtschaftspolitik abdeckte. Von 1991 bis 1993 nahm Bernd Rohwer einen Lehrauftrag an der Christian-Albrechts-Universität Kiel wahr. 1999 wurde Bernd Rohwer zum außerplanmäßigen Professor an der Universität Freiburg im Breisgau ernannt, 2002 zum außerplanmäßigen Professor an der Kieler Universität.

Von 1987 und 1988 leitete Bernd Rohwer das Referat Wirtschaftspolitik und Redaktion in der Westdeutschen Landesbank (WestLB) in Düsseldorf, bis er von Björn Engholm als Leiter des Planungsstabes und der Denkfabrik in die Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein berufen wurde. 1993 übernahm Rohwer dann die Leitung der Abteilung Ressortkoordinierung und Planung und war gleichzeitig stellvertretender Chef der Staatskanzlei.

Nach seiner Tätigkeit als Staatssekretär (1998-2000) sowie Wirtschafts- und Verkehrsminister in der Landesregierung Schleswig-Holstein (siehe Öffentliche Ämter) war Bernd Rohwer seit Oktober 2006 Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer zu Lübeck und seit Januar 2007 zusätzlich der IHK Schleswig-Holstein. Er stellte diese Aufgaben 2010 zur Verfügung. Seitdem ist er im Vorstand der Unternehmensinitiative HanseBelt tätig und nimmt seine apl. Professur an der Universität Kiel wahr.

### **Ulrich Ruh**

Ulrich Ruh, Jahrgang 1954, wuchs im Märkischen Barnim auf. Er studierte Chemie und Schutzrechte an der Universität Rostock und der Humboldt-Universität zu Berlin. Seine beruflichen Stationen führten ihn über Forschungs- und Entwicklungsprojekte, leitende Funktionen als Wissenschaftskoordinator und Patentassessor in der Zeit der deutschen Wiedervereinigung zur Mitgründung eines betriebswirtschaftlichen Schulungsinstitutes im Landkreis Dame-Spreewald des neu entstandenen Landes Brandenburg. 1993 übernahm er die Lehrgangsorganisation sowie den Aufbau und die Leitung eines Institutes für Umweltanalytik an der Technischen Akademie Wuppertal. 1999 wechselte Ulrich Ruh an die Technologie und Innovationsagentur Brandenburg (T.IN.A.), der Vorgängerorganisation der Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB) als zentrale Wirtschaftsfördergesell-

schaft des Landes Brandenburg. In der ZAB ist Ulrich Ruh verantwortlich für den Bereich „Innovative und technologieorientierte Existenzgründungen“. Er vertritt die ZAB u.a. im Lenkungskreis Existenzgründung des Ministeriums für Wirtschaft und Europaangelegenheiten sowie in den Vorständen des Business Angels Clubs Berlin-Brandenburg und des Brandenburgischen Instituts für Existenzgründung und Mittelstandsförderung.

Ulrich Ruh ist verheiratet und hat einen Sohn.

### **Enrico Sass**

Enrico Sass ist Diplom-Kaufmann und Dozent am Lehrstuhl von Prof. Dr. Dieter Wagner (BWL) an der Universität Potsdam und EFRE-Standortmanager an der UP.

### **Horst Siegemund**

Horst Siegemund ist Diplom-Politologe und wurde 1956 in Melle geboren. Er studierte Politologie und Geschichte in Marburg und Hamburg. Er war Assistent im Europäischen Parlament in Brüssel und EU-Referent der Stadt Leipzig. Heute ist er freiberuflich in Wissenschaft und Weiterbildung tätig.

### **Christian Simon**

Der Diplom-Tonmeister Christian Simon, geboren 1976 in Düsseldorf, lebt und arbeitet seit 1998 am Medienstandort Berlin-Brandenburg und ist dort in unterschiedlichsten Projekten im Bereich Film, Musik und interdisziplinärer Forschung tätig. Seit über zehn Jahren arbeitet er in tontechnischen Umgebungen jeglicher Größenordnung. Mit diesem beruflichen Hintergrund füllt er bei der HFF-Ausgründung EASY LISTEN die Funktion als Produktentwickler und Schnittstelle zwischen externen Programmierern und audiologischen Forschungspartnern aus.

### **Dr. Uwe Thomas**

Dr. Uwe Thomas (72) war von 1973 bis 1988 im Forschungsministerium für die Informationstechnik zuständig. Als verantwortlicher initiierte der Physiker Anfang der achtziger Jahre unter anderem das Sonderprogramm ‘Anwendungen der Mikroelektronik’. Von 1988 bis 1993 war er Staatssekretär und Minister für Wirtschaft, Technik und Verkehr in Schleswig-Holstein. Im Oktober 1998 wurde er Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und ist heute als Berater tätig.

### **Prof. Dr. Bernhard von Schubert**

Bernhard von Schubert studierte und promovierte im Bereich Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule St. Gallen und führte dann nahezu 30 Jahre die familieneigene Gundlach-Gruppe und ist heute Beirat der Holding. Zu dieser traditionsreichen Unternehmensgruppe gehören zahlreiche Medienunternehmen (Verlage, Druckereien usw.) in Berlin, Bielefeld, Köln, Mahlberg, Leipzig und Oerlinghausen. Er ist Professor für Medienwirtschaft an der Hochschule des Mittelstands in Bielefeld.

### **Prof. Dr. Dieter Wagner**

Dieter Wagner wurde 1947 in Frankfurt am Main geboren. Von 1964 bis 1967 absolvierte er eine kaufmännische Lehre bei der Hoechst AG Frankfurt am Main. 1970 legte er sein Abitur ab und begann anschließend ein Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Soziologie an der Universität Gießen, wo er 1978 promovierte. Von 1979 bis 1985 war er Leiter der Abteilung Personalsysteme/Führungsorganisation der Reemtsma GmbH in Hamburg. 1985 wurde er von der Universität der Bundeswehr Hamburg zum Professor für Personalwesen berufen. 1993 wechselte er als Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen an die Universität Potsdam, wo er ebenfalls Prodekan der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät wurde. Von 1999 bis 2004 war Dieter Wagner Prorektor/Vizepräsident für Wissens-, Technologietransfer und Innovation an der Universität Potsdam bis 07/2005 Beauftragter des Rektors für Existenzgründung und Technologietransfer. Seit dem 12.01.2007 ist er Vizepräsident der Universität Potsdam.

### **Prof. Dr. Dieter Wiedemann**

Dieter Wiedemann wurde 1946 in Liebschitz/CSR geborgen. Er studierte von 1967 bis 1975 Dramaturgie und Theaterwissenschaft sowie Filmwissenschaft und pädagogische Psychologie in Leipzig und Potsdam. 1980 promovierte er zum Dr. phil., 1988 habilitierte er sich zum Dr. sc. jeweils zu Themen der Film- bzw. Kunstwirkungsforschung. Bis 1992 war Dieter Wiedemann Direktor des Instituts für Medienforschung und anschließend Gründungsbeauftragter des Studiengangs AV-Medienwissenschaft der HFF. Dort wurde er 1995 zum Professor berufen. 1995 wurde Dieter Wiedemann erstmals zum Rektor der Hochschule für Film und Fernsehen "Konrad Wolf" gewählt. Es folgten Wiederwahlen zum Präsidenten in den Jahren 2000 und 2006. Seit den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts veröffentlichte Prof. Wiedemann eine Vielzahl von Publikationen zu kunst- und mediensoziologischen

Themen, zu Fragen der Kunst- und Medienwirkungsforschung, zu Kinderfilm und -fernsehen, zur Medienpädagogik sowie zur Aufarbeitung und kritischen Wertung des DEFA-Filmerbes und des Kinderfernsehens der DDR.