



Werner Weidenfeld | Klaus Höchstetter [Hrsg.]

# Strategisch denken

Antworten in der Zeitenwende



Nomos



SCHULE DES  
STRATEGISCHEN  
DENKENS

Klaus-Höchstetter-Stiftung/Centrum für angewandte Politikforschung

Werner Weidenfeld | Klaus Höchstetter [Hrsg.]

# Strategisch denken

Antworten in der Zeitenwende



**Nomos**



Die Publikation wurde von der Klaus Höchstetter Stiftung gefördert. Sie entstand im Rahmen der Schule des strategischen Denkens, einer gemeinsamen Initiative der Stiftung mit dem Centrum für angewandte Politikforschung der Ludwig Maximilians Universität München.

© Titelbild: The Picture House – stock.adobe.com

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7560-0924-4 (Print)

ISBN 978-3-7489-1673-4 (ePDF)



Onlineversion  
Nomos eLibrary

1. Auflage 2024

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2024. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

# Inhaltsverzeichnis

## **Vorwort**

Schlüsselfaktor Strategisches Denken <i>Klaus Höchstetter</i>	9
--	---

## **I. Einführung**

Auf der Suche nach der Strategie <i>Werner Weidenfeld</i>	15
--	----

Strategien entwickeln und umsetzen <i>Eva Feldmann-Wojtachnia / Barbara Tham</i>	25
---	----

## **II. Strategiebildung in Theorie und Praxis anhand ausgewählter Politikfelder**

Strategisches Denken und Handeln in der Politik <i>Herfried Münkler</i>	45
--	----

Sicherheit und Strategie <i>Sven Bernhard Gareis</i>	65
---	----

Nationale Sicherheitsstrategie <i>Ulrich Schlie</i>	83
--	----

Europa als außenpolitische Strategie <i>Josef Janning</i>	99
--	----

*Inhaltsverzeichnis*

Strategien der Wahlkampfführung 125  
*Karl-Rudolf Korte*

Strategie spielen. Genese einer strategischen Rationalität 141  
*Rolf F. Nohr*

Strategien für den gesellschaftlichen Zusammenhalt 159  
*Otfried Höffe*

Strategien im Umgang mit Verschwörungstheorien 183  
*Claus-Christian Carbon*

**III. Ausblick**

Europas Strategiesuche 209  
*Michael Gehler*

Strategien für eine gerechtere Weltwirtschaft 233  
*Gerd Müller*

Globale Sicherheitsstrategien 255  
*Benedikt Franke*

Zur Schule des strategischen Denkens 273

Autorinnen und Autoren 277

## Vorwort

# Schlüsselfaktor Strategisches Denken

*Klaus Höchstetter*

Strategisches Denken ist eine der entscheidenden Schlüsselkompetenzen für erfolgreiches Management. Es spielt nicht nur in Unternehmenskontexten, sondern auch in vielen anderen Aspekten des Lebens, der Gesellschaft und der Politik eine entscheidende Rolle. Strategisches Denken hilft, Zukunftsperspektiven zu entwerfen und Visionen zu verwirklichen. Dies bezieht sich auf die Fähigkeit, langfristige Ziele festzulegen und einen Plan zu entwickeln, wie sich diese erreichen lassen. Strategisches Denken beinhaltet Kompetenzen, die benötigt werden, komplexe Probleme zu analysieren und die bestmöglichen Entscheidungen angesichts der jeweiligen Ausgangsbedingungen zu treffen, um den gewünschten Erfolg zu erzielen. Auch die Eigenschaft, flexibel auf kurzfristige Abweichungen sowie veränderte Umstände zu reagieren, ist entscheidend, wenn strategisches Denken nicht nur bei einer theoretischen Betrachtung bleiben soll, sondern sich an der Umsetzbarkeit messen lassen will. Dieses Verständnis liegt der *Schule des strategischen Denkens*, einer gemeinsamen Initiative des Centrums für angewandte Politikforschung der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Klaus Höchstetter Stiftung, zugrunde, die Impulsgeber für den vorliegenden Sammelband ist.

In der Wirtschaftswelt ist strategisches Denken von zentraler Bedeutung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Führungskräfte und Manager müssen in der Lage sein, Trends in der

*Klaus Höchstetter*

Branche zu erkennen, Wettbewerbsanalysen durchzuführen und strategische Pläne zu entwickeln, um ihr Unternehmen voranzubringen. Ohne strategisches Denken laufen Unternehmen Gefahr, auf lange Sicht nicht wettbewerbsfähig zu sein und möglicherweise zu scheitern. Für gesellschaftspolitische Kontexte, die in dem vorliegenden Band ins Blickfeld genommen werden, gelten andere Grundbedingungen. Hier geht es um die Stärkung der demokratischen Werte sowie die Sicherungen der Handlungsfähigkeit der gesellschaftspolitischen Akteure angesichts zunehmend komplexer, in vielfacher Hinsicht herausfordernder Ausgangslagen. Der Wettbewerbsgedanke tritt in den Hintergrund. Anstelle dessen sind durch eine gelungene Kommunikation der Einbezug relevanter Stakeholder und die Zustimmung in Gesellschaft und Politik zu organisieren, damit Strategien eine Chance haben, erfolgreich umgesetzt zu werden. Das Kompendium der *Schule des Strategischen Denkens* umfasst daher Einheiten zur konstruktiven Auseinandersetzung mit den verschiedenen Definitionen von ‚Strategie‘, den Theorien der Strategiebildung sowie dem praktischen Einüben von Leadership und Teambuilding.

Vor allem für junge Menschen ist die Fähigkeit strategisch zu denken eine der Kernkompetenzen, die ihnen hilft, sich persönlich und professionell weiterzuentwickeln und langfristig Führungsaufgaben in Politik und Gesellschaft zu übernehmen. Das bedeutet zu lernen, worauf strategische Handlungsfähigkeit im Grundsatz beruht: rational und sachlich alle Optionen abzuwägen, um bestmöglich und verantwortungsbewusst Entscheidungen zu treffen. Auch abgestufte Ziele zu setzen ist wichtig, um die Zeit und die verfügbaren Ressourcen realistisch einzuschätzen und effektiv nutzen zu können. In den heutigen Krisenzeiten spielen diese Merkmale bei der Problemlösung eine wesentliche Rolle. Vor diesem Hintergrund stellt die Publikation exemplarisch zentrale Zukunftsaufgaben verschiedener Politikfelder sowie die

jeweiligen strategischen Ansätze zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen vor.

Den Autorinnen und Autoren gebührt an dieser Stelle ein herzlicher Dank für ihre Mitwirkung und die Beschreibung relevanter Ansätze und Methoden. Sie richten den Blick auf aktuelle Themen zur Zukunft Europas, auf die Verteidigungsfähigkeit der Bundesrepublik Deutschland oder auf die Frage nach globaler Gerechtigkeit und ordnen diese theoretisch in den Kontext der Strategiebildung ein. Auf diese Weise gelingt es, der *Schule des strategischen Denkens* ein intellektuelles Fundament zu geben und die strategische Sprachlosigkeit zu überwinden. Mit ihrer Hilfe soll die junge Generation unterstützt werden, strategische Problemlösungen zu entwickeln und umzusetzen. Denn in Zeiten der Verunsicherung und Orientierungslosigkeit wird strategisches Denken zum entscheidenden Faktor für die Gestaltung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Nachwuchskräfte von morgen müssen in all diesen Bereichen heute schon lernen, in einem umfänglichen Sinne strategisch zu denken. Ihre Entscheidungen prägen die zukünftige Entwicklung der Gesellschaft. Sie müssen in der Lage sein, wegweisende Handlungspfade zu entwickeln, aus Dilemmata zu führen und dabei vernetzt zu denken. Der vorliegende Sammelband will hierzu einen substantiellen Beitrag leisten. Den Fokus auf Europa gerichtet, diskutiert er den Strategiebegriff im Kontext verschiedener Politik- und Gesellschaftsfelder und gibt Anleitung, Strategien zu verstehen, zu hinterfragen und Strategiebildung neu zu denken. Mein besonderer Dank gilt dabei Eva Feldmann-Wojtachnia, die mit großem redaktionellem Engagement maßgeblich zum Erfolg der Publikation beigetragen hat.



## **I. Einführung**

# Auf der Suche nach der Strategie

Werner Weidenfeld

Allein in den letzten fünfzehn Jahren erlebte Deutschland sechs große Krisen: die Flüchtlingskrise, die Euro-Krise, die Finanzkrise, die Klimakrise, die Corona-Krise und dann den Russland-Ukraine-Krieg. Und jedes Mal zog die neue Krise alle Aufmerksamkeit auf sich – verdrängte frühere Erfahrungen und blickte unvorbereitet auf die neue Krise.<sup>1</sup> Dabei hatte es nie an Warnungen vor den nächsten Gefahren gemangelt. Worauf steuern wir hin? Dazu bleibt die Politik weitgehend sprachlos. Es besteht ein merkwürdiges Phänomen der Verweigerung des Dazulernens.

Diese Abwesenheit des strategischen Denkens ist das eigentliche Kennzeichen der Politik der Gegenwart. Deutschland und Europa brauchen aber einen großen, kalkulierten Fokus zur Gestaltung unserer Zukunft, um den notwendigen Beitrag zur Lösung der drängenden Überlebensprobleme der Welt zu leisten. Strategisches Denken hilft nicht nur, es ist unentbehrlich.

## 1. Strategielosigkeit in Politik und Gesellschaft

Das situative Krisenmanagement der Politik kennzeichnet und prägt die aktuelle Lage der Gesellschaft. Die Strukturprobleme – Kriege, Pandemie, Globalisierung, Internationalisierung, Digitalisierung, Cyber-Wars, Technologieschübe, Künstliche Intelligenz –

---

1 Siehe auch Mertes, Michael: *Zyklen der Macht*, Bonn 2021.

Werner Weidenfeld

lassen sich unter die Überschrift fassen: Zeitalter der Komplexität. Die Menschen empfinden sich angesichts dessen mehr und mehr als einfluss- und machtlos. Wir leben in einer Ära der Konfusion.<sup>2</sup> Das Grundproblem ist die Orientierungsnot der Gesellschaft. Mehr als 70 % sagen in den Umfragen<sup>3</sup>, sie verstünden das alles nicht – und viele ergänzen das mit dem Hinweis, sie hätten Angst. Politischer Vertrauensverlust, ein fluides Stimmungsmilieu und die Komplexität gegenwärtiger weltpolitischer Herausforderungen führen zu massiver Verunsicherung und Überforderung weiter Teile der Gesellschaft. Solange die Kombination von Komplexität und Konfusion nicht aufgelöst wird, bleibt man in diesem Grunddilemma fixiert. Jenseits der detaillierten Konfliktlandschaft muss die Erklärungsleistung erbracht werden, was die Gesellschaft zusammenhält, wie sie morgen aussehen soll und welche Schritte man dazu in welcher Reihenfolge ergreifen wird. Welches sind die klärenden Antworten auf die großen Fragen der Zeit?

Verschaffen wir uns grundsätzlich Klarheit zu den Gründen der Zukunftsangst in der Gesellschaft: Das Spezifikum unserer Zeit besteht in einer besonderen Verbindung von Strukturproblemen und Kulturfragen. In einem solchen Zeitalter gleichzeitiger Komplexität und Konfusion besteht ein immenser, ja dramatischer Bedarf an Orientierungswissen, an Deutung und Erklärung<sup>4</sup> sowie Filtern zum Ordnen und Auswählen von Daten und Informationen. So kann es nicht überraschen, dass die existenzielle

---

2 Vgl. Höffe, Ottfried: *Was hält die Gesellschaft zusammen?*, Stuttgart 2021.

3 Siehe u.a. Institut für Demoskopie Allensbach: *Studien und Berichte* 2023; vgl. auch forsa aktuell 2023.

4 Vgl. Kissinger, Henry: *Staatskunst*, München 2022.

Grundsatzfrage unvermeidlich wird: Was hält Europa eigentlich zusammen?<sup>5</sup>.

Das Defizit an strategischem Denken erweist sich als die eigentliche Achillesferse Europas. Es existiert bisher keine Agenda, die Europa in Krisen und Konflikten Orientierung bieten könnte. Erst wenn es gelingt, eine Kultur des strategischen Denkens zu entwickeln, wird Europa eine markante gestalterische Relevanz nach innen und nach außen erhalten – als kulturelles und wirtschaftliches, als politisches Projekt, das in einem dynamischen Umfeld gestaltend wirkt.

## 2. Strategieentwicklung bedeutet Identitätsfindung

Europa driftet von Krise zu Krise. Von der Corona-Pandemie zum Ukraine-Krieg, von der Anhäufung der Schuldenberge über die Sorge um die Arbeitslosigkeit bis hin zur weltpolitischen Mitverantwortung in einer unfriedlichen Epoche – der Kontinent erscheint ratlos. Europa wie Deutschland müssen also Zukunftsstrategien entwickeln, bei denen sich die Elemente der Erfahrungsgemeinschaft in stabile Formen der Identität übertragen lassen. Es geht dabei nicht um irgendwelche Klein-Klein-Lösungen im Tagesgeschäft. Es geht um große kulturelle Kraftanstrengungen.

Es gab Zeiten, da boten die großen Herausforderungen feste Orientierungen. Solche Filter eingehender Informationen benötigt jede komplexe moderne Gesellschaft, um Halt zu finden und Halt zu bieten. In der Geschichte der europäischen Integration ist es nicht das erste Mal, dass in einer Krise die Frage nach der Sinnhaftigkeit gestellt wird. Bisher gab es immer eine Antwort, die dem Projekt immense Vitalität verlieh. Das kennzeichnet jedoch

---

5 Vgl. Weidenfeld, Werner: *Europas Seele suchen*, Baden-Baden 2017.

Werner Weidenfeld

die neue Epoche – die Abwesenheit einer identitätsstiftenden Zielprojektion. Die Forderung nach begreifbarer Identität ist keine Banalität. Jedes politische System bedarf zur Gewährleistung seiner Handlungsfähigkeit eines Rahmens, auf den sich die Begründungen für Positionen und Prioritäten beziehen. Halten wir uns vor Augen, wie Europa die diversen Schichten der Identität abgelagert hat: Europa war immer zugleich ein geografischer Begriff und eine normative Herausforderung.

Bei allen Krisenmeldungen darf man Lernprozesse nicht übersehen, die unter Druck und im Stress ausgelöst werden. Europäer haben immer die politischen Grenzen des Kontinents hinterfragt. Europa und Deutschland müssen sich also aktuell als Strategiegemeinschaft begreifen, die einen gemeinsamen normativen Horizont realisiert. Es geht um die normativ fundierte Gestaltung von Interdependenz. Die Dichte der Verwebung von politischen, ökonomischen, kulturellen, digitalen Sachverhalten hat sich längst jenseits traditioneller Grenzen des Nationalen wie des Regionalen realisiert.<sup>6</sup> Erst wenn es gelingt, eine Kultur des strategischen Denkens zu entwickeln, wird die Politik einen selbstverständlichen Fixpunkt für die Argumentation und die Identitätsarchitektur Europas bieten.

### 3. Strategiefähigkeit heißt Antizipation von Konstellationen

Bei der Entwicklung und Umsetzung eines strategischen Konzepts muss man eine genaue Definition der Problemlage vornehmen – und danach die normative Problemlösungsperspektive definieren. Dazwischen sind diverse Schritte zu fixieren. Man muss dabei

---

6 Vgl. Lützel, Paul Michael / Gehler, Michael: *Die Europäische Union zwischen Konfusion und Vision*, Göttingen 2021.

## *Auf der Suche nach der Strategie*

immer die Perzeption, die Wahrnehmung des Gegenübers berücksichtigen, die Reziprozität der Perspektiven<sup>7</sup>: „Ich muss wissen, was das Gegenüber denkt, dass ich denke, was es denkt.“

Kundigen Akteuren fallen schnell wichtige Reformschritte und künftige Konstellationen für Europa ein:

- der Ausbau der Mehrheitsentscheidungen auch für Außen- und Sicherheitspolitik,
- die Schaffung eines EU-Sicherheitsrats,
- die Einrichtung des Amtes eines europäischen Verteidigungsministers und eines europäischen Finanzministers,
- die Kreation eines Kompetenzgerichtshofs,
- die Schaffung einer europäischen Gesundheitsunion,
- die Steigerung der Legitimation durch Direktwahl des Präsidenten des Europäischen Rats,
- eine Kompetenzerweiterung des Wirtschafts- und Sozialausschusses und des Ausschusses der Regionen.

Langfristig müssen die erforderlichen Schritte eines strategischen Konzepts jedoch über den gegenwärtigen Status quo von Reformen der Verträge hinausgehen.<sup>8</sup> Denn angesichts der Erosion des gemeinsamen Symbolhaushalts lautet der Befund: Europa braucht Ziele, Perspektiven, Orientierungen. Es muss eine strategische Kultur aufbauen. Wer die große Zeitenwende Europas positiv beantworten will, benötigt einen anderen kulturellen Umgang mit Europa, zu dem eine Kombination aus territorialer Expansion und kulturellen Werten, die Frage der Grenzen, das Erbe der Religion in einer säkularen Welt, Migration und Minderheitenkonflikte sowie Europas Geschichte als eine Geschichte der Kriege gehört. All

---

7 Siehe z. B. Stegbauer, Christian: *Reziprozität. Einführung in soziale Fragen*, Wiesbaden 2002.

8 Weidenfeld, Werner: *Europa. Eine Strategie*, München 2014.

*Werner Weidenfeld*

diese divergierenden, facettenreichen Faktoren sind wesentliche Teile des kollektiven Selbstverständnisses von Europa.

Neue Vitalität wird Europa nicht aus bürokratischen Mammutverträgen erwirken. Vielmehr liegt die Idee für die neue, kraftvolle Begründung in der Globalisierung. Einen Aufbruch aus einer erneuten Eurosklerose kann nur vermitteln, wer die Kunst der hohen Deutung beherrscht: Am Beginn steht die Globalisierung mit ihren Konsequenzen für jeden einzelnen Bürger. Europa liefert die Antwort darauf mit seiner Strategiefähigkeit zur Differenzierung nach innen und nach außen. Nur die integrierte Gemeinschaft ist stark genug, den einzelnen Staaten Schutz, Ordnung und Individualität zu garantieren.

#### 4. Strategische Kultur braucht Führungskräfte und einen Ort

Alle bisherigen Krisen verliefen in ähnlichen Kurven: Krise, Problemdruck, Lernprozess, Lösung. Warum gelingt es nicht, diese Routine ein weiteres Mal in der aktuellen multiplen Krisenlage umzusetzen? Es handelt sich um eine existenzielle Herausforderung neuen Typs. Die alten Antworten greifen nicht, denn es sind gleichzeitig drei Tiefenschichten von Politik, Ökonomie und Gesellschaft drastisch attackiert.

Aus den bisher gelungenen Beispielen des Krisenmanagements ist für die gegenwärtige Herausforderung zu lernen: Europa braucht starke politische Führungsfiguren und strategische Köpfe. Die Politik muss die notwendigen Schritte strategisch erklären und vertrauensbildend durchhalten. Erklärungsdefizite sind zu vermeiden, zumal eine nur schwach ausgebildete Identität keine zusätzlichen Stabilisierungsleistungen erbringt. Dazu bedarf es eines weiteren Beitrags: Eine komplizierte politische Wirklichkeit,

die ihre Identität sucht, braucht einen Ort repräsentativer Selbstwahrnehmung.<sup>9</sup> In der klassischen Lehre der repräsentativen Demokratie ist dieser Ort das Parlament. Das Europäische Parlament und die nationalen Parlamente sind heute jedoch weit davon entfernt, der öffentliche Ort der Selbstwahrnehmung einer Gesellschaft mit ihren Zukunftsbildern und Hoffnungen, mit ihren Ängsten und Konflikten zu sein. Das Europäische Parlament muss also – wie auch die nationalen Parlamente – seine Rolle sensibler und intensiver verstehen und umsetzen.

In den kommenden Jahren muss es darüber hinaus einen Ort geben, wo dies alles konsequent beraten werden kann, wie die auf zwei Jahre angesetzte „Konferenz zur Zukunft Europas“, zu der alle Institutionen ihre Vertreter entsenden, sodass daraus eine Art Strategierat werden kann. Die operativen Umsetzungen der aktuell anstehenden Megathemen liegen hierfür auf der Hand:

- Der politische Rahmen der Wirtschafts- und Währungsunion verlangt nach stärkerer Handlungsfähigkeit.
- Die Sicherheit Europas ist neu und effektiv zu organisieren.
- Die strategischen Grundsatzfragen sind zu unterfüttern mit neuen Verfahren der Legitimation und einer transparenten Führungsstruktur.
- Der Prozess ist konzeptionell von einem Europa-Strategierat zu steuern.

---

<sup>9</sup> Vgl. Höffe a.a.O.



*Werner Weidenfeld*

## 5. Fazit: Strategisches Denken kann die Sprachlosigkeit überwinden

Die Lage ist also höchst kompliziert. Sie entzieht sich unseren bisherigen Beschreibungsversuchen und unserem traditionellen Vokabular. Zu dramatisch, zu tiefgreifend, zu aufregend, zu undurchsichtig wird Europa vom Wandel erfasst. Es wäre eine Verharmlosung, nur mit dem bekannten Routine-Pathos zu antworten.<sup>10</sup> Dieses Europa bewegt sich in einer weltpolitischen Architektur, die neue Aggregatzustände aufweist: Die Weltpolitik ist multipolar geworden und die Digitalisierung hat die Globalisierung zur Erfahrung eines jeden Details in der Jetztzeit gemacht, bei gleichzeitigem Verlust der Symbolsprache.

Die aktuellen politischen Erschütterungen des Kontinents vermitteln uns mehr als die traditionelle Reihung europäischer Krisen und die darauf jeweils folgenden Fragmente eines Krisenmanagements. Nunmehr werden erstmals in der Integrationsgeschichte der Nachkriegszeit mit Nachdruck die Sinnfragen des Gesamtprojekts der Einigung Europas aufgeworfen. Was ist der Grund hierfür? Zunächst erkennt man den Verbrauch früherer normativer Grundlagen. Sie sind in der konfusen Komplexität konsumiert. Und es fehlt als Kompensation ein Zukunftsnarrativ. Europa befindet sich in einer Ära strategischer Sprachlosigkeit.

Die digitalisierte und globalisierte multipolare Welt bietet zwei alternative Handlungsperspektiven: Entweder man wird von den Ereignissen, Problemen und Schwierigkeiten überrollt und zum hilflosen Opfer der Gegebenheiten oder man wird zum mitverantwortlichen Mitgestalter. Europa wird sich der Mitgestaltung nicht entziehen können und wollen. Dazu braucht es allerdings analyti-

---

10 Vgl. ebd.

sche und konzeptionelle Kraft, um eine gewisse Deutungshoheit zu erringen.<sup>11</sup>

Angesichts der Krisenlage hat Europa vorwiegend eine Art finanzielles Überlebenstraining praktiziert, um handlungsfähig zu bleiben. Wie wichtig es jedoch ist, die strategische Sprachlosigkeit zu überwinden, zeigt Harvard-Professor Joseph Nye in „Die Macht im 21. Jahrhundert“.<sup>12</sup> Bereits vor Jahren hatte er das Machtphänomen analysiert und zwei Kategorien von Macht unterschieden: Der Besitz von Waffen und ökonomischem Potenzial bedeutete *Hard Power*. Die Ausstrahlung einer ökonomischen, politischen, kulturellen Ordnung bedeutete *Soft Power*. Hinzu kommt jedoch eine dritte, nun entscheidende Kategorie der Macht. In der gegenwärtigen Epoche, in der sich das „Zeitalter der Komplexität“ mit dem „Zeitalter der Konfusion“ verbindet, weil immer weniger Menschen die Komplexität begreifen können, erreicht derjenige die führende Machtposition, der die Wirklichkeit umfassend deuten und erklären kann. Nye nennt dies *Smart Power*. Wer nun das Milliarden-Phänomen der Europäischen Union in die Realität präziser strategischer Antworten übersetzen kann, der verfügt über Smart Power. Dem gehört die Zukunft.

## Literatur

Daniel Dettling: *Eine bessere Zukunft ist möglich, Ideen für die Welt von morgen*, München 2021.

Di Fabio, Udo: *Schwankender Westen. Wie sich ein Gesellschaftsmodell neu erfinden muss*, München 2015.

---

11 Vgl. Luhmann, Niklas: *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 5. Aufl., München 2014.

12 Nye, Joseph: *Die Macht im 21. Jahrhundert. Politische Strategien für ein neues Zeitalter*, München 2011.

Werner Weidenfeld

- Frankl, Viktor E.: *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*, 29. Aufl., München 2017.
- Gergen, Kenneth J.: *Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus*, Stuttgart 2002.
- Hartmann, Martin: *Vertrauen. Die unsichtbare Macht*, Frankfurt 2020.
- Heumann, Hans-Dieter: *Strategische Diplomatie. Europas Chance in der multipolaren Welt*, Paderborn 2020.
- Hilpert, Konrad: *Ethik der Menschenrechte. Zwischen Rhetorik und Verwirklichung*, Paderborn 2019.
- Höffe, Ottfried: *Was hält die Gesellschaft zusammen?*, Stuttgart 2021.
- Kevenhörster, Paul / Laag, Benjamin: *Strategie und Taktik*, Baden-Baden 2018.
- Kissinger, Henry: *Staatskunst*, München 2022.
- Kley, Karl-Ludwig / de Maizière, Thomas: *Die Kunst des guten Führens. Macht in Wirtschaft und Politik*, Freiburg 2021.
- Luhmann, Niklas: *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 5. Aufl., München 2014.
- Lützel, Paul Michael / Gehler, Michael: *Die Europäische Union zwischen Konfusion und Vision*, Göttingen 2021.
- Mertes, Michael: *Zyklen der Macht*, Bonn 2021.
- Nye, Joseph: *Die Macht im 21. Jahrhundert. Politische Strategien für ein neues Zeitalter*, München 2011.
- Schwan, Konrad / Seipel, Kurt G.: *Erfolgreich beraten. Grundlagen der Unternehmensberatung*, München 1999.
- Stegbauer, Christian: *Reziprozität. Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit*, Wiesbaden 2002.
- Steht, Nico / Adolf, Marian: *Ist Wissen Macht? Wissen als gesellschaftliche Tatsache*, 2. Aufl., Weilerswist 2018.
- von Nitzsch, Rüdiger / Methling, Florian: *Reflektiert Entscheiden*, Frankfurt 2021.
- von Senger, Harro: *Stratogeme*, 2 Bde., 10. Aufl., Bern 2000.
- Weidenfeld, Werner: *Europa. Eine Strategie*, München 2014.
- Weidenfeld, Werner: *Europas Seele suchen*, Baden-Baden 2017.

## **Autorinnen und Autoren**

*Carbon, Claus-Christian*

Otto Friedrich Universität Bamberg, Professor für Allgemeine Psychologie und Methodenlehre

*Feldmann-Wojtachnia, Eva*

Forschungsgruppe Jugend und Europa, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Centrum für angewandte Politikforschung der Ludwig-Maximilians-Universität München

*Franke, Benedikt*

Münchner Sicherheitskonferenz, stellvertretender Vorsitzender, München

*Gareis, Sven*

Führungsakademie der Bundeswehr, Professor und Leiter der Fakultät Politik, Strategie, Gesellschaftswissenschaft (PSGW), Hamburg

*Gehler, Michael*

Stiftung Universität Hildesheim, Professor für Neuere Deutsche und Europäische Geschichte und Leiter des Instituts für Geschichte

*Höchstetter, Klaus*

Gründer und Vorstand der Klaus Höchstetter Stiftung, München

*Höffe, Otfried*

Eberhard Karls Universität Tübingen, Professor für Philosophie

*Janning, Josef*

Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik DGAP, Senior Associate Fellow, Berlin

*Kissinger, Henry (1923–2023)*

Politikwissenschaftler und US-Außenminister (1969–1977)

*Autorinnen und Autoren*

*Korte, Karl-Rudolf*

Universität Duisburg Essen, Professor für Politikwissenschaft und Direktor der NRW School of Governance, Duisburg

*Müller, Gerd*

Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung UNIDO, Generaldirektor, Wien

*Münkler, Herfried*

Humboldt Universität zu Berlin, Professor für Politische Theorie und Ideengeschichte

*Nohr, Rolf F.*

Hochschule für Bildende Künste Braunschweig, Professor für Medienästhetik/Medienkultur

*Schlie, Ulrich*

Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Henry-Kissinger-Professur für Sicherheits- und Strategieforschung

*Tham, Barbara*

Forschungsgruppe Jugend und Europa, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Centrum für angewandte Politikforschung Ludwig-Maximilians-Universität München

*Weidenfeld, Werner*

Geschwister-Scholl-Institut für Politikwissenschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München, Professor für Politische Systeme und Europäische Einigung; Direktor des Centrums für angewandte Politikforschung der Ludwig-Maximilians-Universität München