

**Rupert Hasenzagl**

Professor, Wirtschaftsforscher
und Unternehmensberater,
JKU und LIMAK, TU Wien

HAZ@aon.at

Die Europäische Union als Umweltfaktor

Die „Polykrise“ der Europäischen Union und die Bedeutung der EU für Unternehmen

Folgt man den derzeitigen Diskussionen in der Praxis und auch in Teilen der Wissenschaft, sehen sich Unternehmen steigender Umweltkomplexität gegenüber. Trotzdem werden in Unternehmen, selbst zu viel diskutierten Umweltfaktoren wie Digitalisierung, Globalisierung und in jüngerer Zeit auch die Europäische Union, selten tiefgehende und fundierte Analysen im Rahmen der strategischen Planung durchgeführt. Besonders die EU stellt sich zunehmend als zentraler Umweltfaktor für viele Unternehmen heraus. Es finden sich zwar Unternehmen, die sich bspw. mit Detailfragen wie der europäischen¹ Umweltpolitik oder europaweiten Energiefragen auseinandersetzen, aber eine Auseinandersetzung mit der Ausgangssituation und zukünftigen Entwicklung der EU als *umfassender* wirtschaftlicher, politischer und kultureller Umweltfaktor für Unternehmen erfolgt kaum.² In dieser Arbeit wird ein Beitrag zu dieser Problemstellung geliefert, indem *Interpretationen der aktuellen Situation* der EU anhand von Sichtweisen zur *wirtschaftlichen* und *politischen* Integration, aber auch zu den häufig vernachlässigten *kulturellen* Aspekten geboten werden. Obwohl branchenspezifische Faktoren gar nicht berücksichtigt werden, zeigt sich bereits die Komplexität einer tiefgehenden Analyse der Ist-Situation der EU für diese drei Aspekte. Die hier diskutierte Ist-Situation kann in der Praxis als Basis für weiterführende, branchen- und unternehmensspezifische Umweltanalysen verwendet werden und bildet v.a. auch den Ausgangspunkt für die Generierung von Zukunftsbildern, bspw. in Form von Szenarien.

Einleitung

Um sich den Fragen nach der Bedeutung der EU als Umweltfaktor und der Notwendigkeit einer stärkeren Beachtung bei strategischen Analysen nähern zu können, wird ein Blick auf die Praxis des strategischen Managements in Unternehmen geworfen.

Strategische, zukunftsorientierte Analysen zeigen typischerweise hohe Komplexität.³ Diese Komplexität ist u.a. darin begründet, dass strategische Entscheidungen in der Regel viele und schwer operationalisierbare (Umwelt-) Faktoren berücksichtigen müssen. Sie haben unternehmensweite Bedeutung und sind häufig auch von impliziten Wertesystemen und nicht nur von rein sachlichen Fakten abhängig. Strategische Entscheidungen entziehen sich dadurch der, in der Praxis präferierten, rationalen Entscheidungslogik.⁴

Folgt man diesen Annahmen hinsichtlich strategischer Komplexität und vereinfachender Entscheidungsverfahren der unternehmerischen Praxis, heißt das, dass komplexe, nicht berechenbare Analysen bei der Strategieerstellung und damit auch bei der Umweltanalyse vermieden werden. Dies gilt insbesondere auch für den Umweltfaktor EU: Eine Durchsicht sowohl gängiger Strategielehrbücher⁵ als auch Fallanalysen in der Praxis zeigt, dass eine umfassende Analyse des Einflusses der EU auf Unternehmensstrategien kaum in einer angemessenen Form vorkommt.⁶

Wie sich im Text unten noch zeigen wird, zeichnet sich auch die *Darstellung der Ist-Situation* der EU als wertebasierend und hochkomplex aus. Dies überrascht viele Praktiker, die sich mit einer oberflächlichen, meist „faktenbezogenen“ Analyse zufriedengeben. Die auf die Ist-Situation aufbauende, für strategische Entscheidungen aber hochrelevanten Annahmen *zukünftiger* Entwicklungen der EU entziehen sich umso mehr vereinfachenden Annahmen.

Die zentrale Zielsetzung der Arbeit ist, *Sichtweisen auf ausgewählte Aspekte der heutigen Situation der EU* (Wirtschaft, Politik und Kultur) darzustellen. Diese dienen als Ausgangspunkt für strategische Umweltanalysen, wie sie bspw. in Form von Szenarien gewonnen werden können.

Als erster Schritt zur Diskussion der Ist-Situation werden die wichtigsten *historischen Meilensteine* der EU-Entwicklung dargestellt. Dieser zusammenfassenden deskriptiven Beschreibung historischer „Fakten“ folgt eine Interpretation und Analyse des *Integrationsprozesses*, die sich als Abfolge von Krisen darstellt. In diesem Punkt wird in der Arbeit von der reinen Schilderung der Ist-Situation abgegangen. Aufgrund der zentralen Bedeutung werden bereits hier zwei Trends zur zukünftigen Weiterentwicklung des Integrationsprozesses skizziert.

Auf die Analyse von Sichtweisen zur Ist-Situation beschränkt sich dann wieder die inhaltliche Diskussion *der wirtschaftlichen und politischen Aspekte* der EU. Diese übliche inhaltliche Abgrenzung des Darstellungsrahmens wird durch gesellschaftliche, v.a. *kulturelle Aspekte* ergänzt. Besonders die kulturelle Dimension der Analyse, die sich als wichtiger und regelmäßig unterschätzter Aspekt für die Entwicklung der EU herausstellt, wird als ein zentraler Einflussparameter für Unternehmen gesehen. Der Haupttext

dieser Arbeit ist essayartig in einer Form gestaltet, die für Praktiker einen raschen Überblick und eine erste Orientierung bietet. Dazu werden die Hauptanalyseergebnisse zur Ist-Situation zentraler EU-Aspekte dargestellt. Vertiefende Informationen, die über einen raschen Überblick hinausgehen und die zu einer weiterführenden Diskussion anregen sollen, werden ebenso wie die Begründung zentraler Aussagen, basierend auf Literaturquellen, in den umfangreichen Endnoten geboten.

Deskription der Geschichte der Integration

In der Literatur findet sich sehr häufig zu Beginn der Beschreibung der Ausgangslage der EU eine Darstellung der historischen Entwicklung. Dabei werden die Beschreibungen hauptsächlich auf die *wirtschaftliche* und die *politische* Integration fokussiert.⁷ Dieser Weg, eine erste Annäherung an die EU mittels Deskription der historischen Fakten zu erzielen, wird auch hier gewählt. Kenner der geschichtlichen Entwicklung der EU können getrost diesen rein beschreibenden Abschnitt überspringen.

Die historische Entwicklung zur heutigen EU: Der Beginn früher europäischer Integrationsversuche⁸ wird je nach Beobachterinteresse unterschiedlich gelegt. Der Historiker Thiemeyer sieht die erste Phase der europäischen Integration im frühen 19. Jahrhundert,⁹ mit einem bedeutenden Impuls im Rahmen des Wiener Kongresses. Sowohl politisch, als auch wirtschaftlich setzten in dem Zeitraum deutliche europäische Verflechtungen ein.

Der für das Verständnis der heutigen EU wichtige Integrationsprozess startete nach 1945. Das *politische* Interesse ist bei diesen Schilderungen hauptsächlich auf die *Entscheidungsstrukturen* der EU gerichtet (institutioneller Blick). Erst relativ spät kommen andere (funktionale) Politikbereiche zumindest oberflächlich dazu.

Hinsichtlich der politischen Entscheidungsstrukturen zieht sich bereits ab 1945 eine wesentliche Konfliktlinie deutlich durch die europäische Integrationsbestrebung. Die eine Seite möchte möglichst viele Entscheidungskompetenzen auf europäischer Ebene zentralisieren. Dieser Ansatz wird als *supranationaler* Zugang bezeichnet, bei dem die Nationalstaaten Kompetenzen an die zentrale europäische Institution abgeben und sich deren Entscheidung beugen. Dies läuft auf einen europäischen Bundesstaat hinaus. Bei dem gegensätzlichen Ansatz, dem *intergouvernementalen*, werden die Entscheidungen von den nationalen Regierungen getroffen, zentral ausgehandelt und einstimmig beschlossen. Europa als politische Institution entspricht dann einem Staatenbund.¹⁰ In der Phase bis 1970 wurden zwar supranationale Institutionen eingeführt, dabei standen aber *wirtschaftspolitische Aspekte* im Fokus. Erst ab den 1970er Jahren wurden andere politische Bereiche in die Zentralisierungsdiskussion miteinbezogen und teilweise auch umgesetzt (gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik (GASP) sowie Justiz und polizeiliche Zusammenarbeit). Seit Jahren findet sich aber die Kritik, dass diese Zentralisationsbestrebungen v. a. hinsichtlich Außen- und Sicherheitspolitik nicht wirklich über gemeinsame Zielformulierungen hinauskamen.

Deutliche Impulse bis 1970 für die wirtschaftliche Integration waren die Inkraftsetzung der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) im Jahre 1952.¹¹ Gemeinsam

mit der Europäischen Atomgemeinschaft (Euratom) ging 1958 auf Basis der römischen Verträge die europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) mit sechs Gründungsstaaten hervor. Die drei Institutionen EGKS, Euratom und EWG wurden 1967 fusioniert und auch institutionell zur Europäischen Gemeinschaft (EG).¹²

Ein bedeutender Meilenstein der zweiten Phase nach 1970 war, dass sich nach Maastricht (1993 in Kraft gesetzt) die EG zur EU wandelte und der Beschluss zur Währungsunion getroffen wurde. Geprägt war diese Phase neben der Gründung der Wirtschafts- und Währungsunion auch noch durch zwei Entwicklungen: 1973 startete mit der sogenannten Norderweiterung (Dänemark, Irland und Vereinigtes Königreich) ein dynamischer Erweiterungsprozess der sechs Gründungsmitglieder von 1952, bis zum Höchststand von 28 Mitgliedsländern 2013 (Beitritt Kroatien). Bekannterweise (und für die üblichen vereinfachten Erklärungsmodelle nicht nachvollziehbar), reduzierte sich 2019 nach dem Austritt des Vereinigten Königreichs die Mitgliederzahl auf 27 mit knapp 450 Mio. Einwohnern.

Die zweite als bedeutend eingeschätzte Entwicklung seit 1970 war, dass mit der Implementierung der starken wirtschaftlichen Verflechtung (zwangsläufig?) die Mitgliedstaaten der EU zunehmend nationale Zuständigkeiten übertrugen (v.a. wirtschaftspolitische). Insbesondere kam es durch die Einführung der Eurozone in 19 Mitgliedsländern zu einer massiven Zentralisierung der Währungspolitik. Das Pendel schlug also etwas stärker in Richtung Supranationalität aus.

Nachdem 1999 im Vertrag von Amsterdam Ergänzungen und Präzisierungen des Maastricht Vertrages erfolgten, sollte die EU mit dem Vertrag von Nizza (2003) einen Verfassungsvertrag bekommen. Allerdings scheiterte dieser Verfassungsentwurf an zwei Referenden, nämlich in Frankreich und in den Niederlanden.¹³ Im Vertrag von Lissabon erhielt die EU schlussendlich doch so etwas wie „[...] die derzeit gültige, faktische Verfassung der Union [...]“¹⁴. Mit Lissabon wurden nicht nur Vertiefungsschritte der Wirtschafts- und Währungsunion unternommen, sondern in Richtung EU-Institutionen und Bearbeitung europäischer Außen- und Sicherheitsthemen – die von einigen Kritikern als wenig bis nicht umgesetzt betrachtet werden.

Interpretation der Erzählungen

Bei einem ersten Blick auf die aktuelle Ausgangslage der EU stößt man rasch auf verschiedenste Sichtweisen. Der Politikwissenschaftler Pelinka bringt die Frage, was die EU den „sei“, auf den Punkt: „Die Europäische Union ist vielen vieles – und sie ist den einen das eine, den anderen etwas ganz anderes.“¹⁵ Der Garant für Frieden und Einhaltung von Demokratie und Menschenrechten ist eine *humanistisch* orientierte Erzählung, wirtschaftliche Stärke und Schaffung von Wohlstand eine andere, die eher *ökonomisch* orientiert ist. Beiden *positiven* Sichtweisen – die gerne von offizieller EU-Seite gemeinsam erzählt werden und auch zwei dominante Denkrichtungen (humanistisch oder ökonomisch) zeigen¹⁶ – steht eine negativere Deutung gegenüber: Sündenbock für unpopuläre nationale Entscheidungen, verantwortlich für die Migrationskrise,

innereuropäischer Bürokratiewucher, Entscheidungsschwäche, Staatsverschuldung und kapitalistische Gier – nur um einige Zuschreibungen zu nennen.¹⁷

Welches Narrativ der „Wahrheit“ entspricht, lässt sich wohl erst in der Zukunft in historischen Interpretationen (natürlich wieder nur auf Basis der Vorannahmen der Beobachter) postulieren. Was hier aber schon klar hervortritt:

*Eine Interpretation des „Wesens“ und der Bedeutung der EU für Unternehmen ist eine **hochkomplexe** Angelegenheit, die sich einfachen populären (und populistischen) Erklärungsansätzen entzieht. Damit zeichnet sich aber auch ab, dass die Ausgangslage, (der Ist-Zustand) von Parametern für Szenarien, hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen der EU, bereits unterschiedlich interpretiert werden und nicht erst deren Entwicklungspfade – was die Komplexität noch einmal deutlich erhöht.*

Wird diese Annahme mit der oben formulierten Hypothese verbunden, Unternehmen der Praxis vermeiden nicht rational bewältigbare, hochkomplexe Analysen in ihren Planungsverfahren, lässt sich begründen, warum EU-Analysen in Unternehmensstrategien nicht im notwendigen Ausmaß zu finden sind.

Politik und Wirtschaft

Bisher wurde bei der deskriptiven Darstellung der historischen Fakten hauptsächlich der Fokus auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit und die politischen Entscheidungsstrukturen sowie deren rechtlicher Grundlagen gelegt. Diese beschreibende Darstellung wird im folgenden Abschnitt durch eine Analyse verschiedener Sichtweisen auf die heutige wirtschaftliche und politische Situation ergänzt. Vorher wird auch der Integrationsprozess hinsichtlich grundlegender Charakteristika interpretiert.

Die prozessuale Sicht – eine Abfolge von Krisen: Eine über die beschreibende Darstellung hinausgehende nähere Analyse des europäischen Entwicklungsprozesses liefert neben charakteristischen Mustern auch eine Begründung möglicher zukünftiger Integrationsverläufe.

Der bisherige Integrationsprozess seit 1945 kann so zusammengefasst werden, dass die EU bis heute ein eher offenes Vorgehen zu verfolgen scheint. Es wurde vorerst die wirtschaftliche, dann die politische Integration vorangetrieben. Detailkonzepte werden erst erstellt, wenn in einem Integrationssschritt der Bedarf auftritt: Es wird versucht, flexible Lösungen zu finden und den Integrationsprozess stetig voranzutreiben.¹⁸

Derartige *offene Veränderungsprozesse* sind aber voraussetzungsreich und riskant. Bezüglich der EU-Entwicklung, darf es nach dieser Sichtweise nicht verwundern, dass eine Reflexion nach den Entwicklungsschritten zu Abweichungen vom Soll-Zustand führen kann und damit zur Wahrnehmung von Krisen. Diese historischen und aktuellen Krisen können sowohl als ein Charakteristikum der aktuellen Verfasstheit der EU herangezogen werden, skizzieren aber auch wichtige Trends für die Annahme zukünftiger Entwicklungspfade. Diese Krisen können sowohl positiv, als eine notwendige Phase bei tiefgehenden Veränderungen interpretiert werden, aber auch als Zeichen grundsätzlicher

Fehlentwicklungen und Konstruktionsfehler der EU. Letzteres v.a. dann, wenn eine zunehmende Anzahl von Krisen mit steigendem Schweregrad beobachtet wird.

Bereits in den 1970er Jahren traten, u.a. begründet durch ein schwaches Wirtschaftswachstum, Probleme beim Einigungsprozess und bei Entscheidungen auf. Das Schlagwort von „Eurosclerose“ taucht in den 1980er Jahren auf. Mit der Schaffung des Binnenmarktes gelang es bis Mitte der 2000 er Jahre die Erzählung von der Erfolgsstory wieder aufleben zu lassen. In dieser Erzählung wird trotz temporärer Krisen in den 1980er Jahren der Integrationsprozess als durchaus erfolgreich gedeutet.

Eine eher negative prozessuale Entwicklung in der Vergangenheit sieht Fröhlich.¹⁹ Die Wettbewerbsnachteile Europas durch Verschleppung notwendiger Strukturreformen, sowohl bei der Schaffung von Innovationsfähigkeit (inkl. der Forschungsetats und Bildungspolitik), als auch bei der Reform der Arbeitsmärkte und bei den sozialen Sicherungssystemen. Insbesondere nach der Finanzkrise 2008 wurden die Mitgliedsstaaten von den politischen und sicherheitspolitischen Änderungen durch die Globalisierung voll getroffen. Nach der Sichtweise Fröhlichs haben vielfältige, nicht nur ökonomische Krisen, verbunden mit der gestiegenen Heterogenität durch ehrgeizige Erweiterungsrunden zu mehr Intergouvernementalität geführt. Damit soll mehr Flexibilität bei der Krisenbewältigung erreicht werden, aber durch die wachsende Anzahl von externen und internen Problemen „[...] manifestierte sich eine pessimistische Grundstimmung, die den Krisenmodus auf unabsehbare Zeit als den neuen Normalfall und die Einigung Europas als unerreichbar erscheinen lässt.“²⁰.

Auch andere Literaturquellen sehen, dass in den letzten Jahrzehnten nach dem kurzfristigen Aufblühen der EU durch die Schaffung des Binnenmarktes die „Krisenrhetorik“ zu einem ständigen Begleiter der europäischen Integration geworden ist.²¹ Sogar der damalige Kommissionspräsident Jean-Claude Juncker verwendete 2016 den Begriff „Polykrise“, um die komplexe Krisensituation der EU zu beschreiben.²²

Obwohl die Entwicklungsgeschichte der heutigen EU durch Krisen geprägt war, kann durchaus ein positiver zukünftiger Trend skizziert werden. Dies wird laut einer EU-Umfrage (Eurobarometer) auch von der Mehrheit der EU-Bevölkerung so gesehen.²³

Begründet kann dies dadurch werden, dass es bspw. zu einem tiefgehenden Lernschritt der Gesellschaft und der EU-Politiker, ausgelöst durch die Wahrnehmung der „Polykrise“, kommen kann. Damit verbunden wird die Formulierung eines realistischen Soll-Zustandes für die Integration und deren Umsetzungsschritten angenommen, die auf Basis elaborierter Theorien deutlich höhere Chancen haben, erfolgreich zu sein. Krisen nehmen dann eher ab, der Integrationsprozess stabilisiert sich in diesem angenommenen Trend. Die Geschichte könnte dann zeigen, dass die EU durchaus eine Erfolgsgeschichte war oder, geht man von einem eher negativen Ist-Zustand aus, wurde.

Viel Vertrauen in die EU

Die vielen Krisen der Vergangenheit, die zu einer aktuellen sich verstärkenden „Polykrise“ geführt haben, hat nach der Standardabfrage der EU (Eurobarometer) kaum Auswirkungen auf das Vertrauen der Bevölkerung. Im Frühjahr 2021 sahen nach dem Eurobarometer 66 % der EU-Bürger die Zukunft der EU positiv, 31 % negativ.

Ein anderer möglicher Entwicklungstrend von „Krisen“ geht von einer zukünftigen Fortsetzung der bisherigen Krisenverläufe aus – wobei die Gefahr gesehen wird, dass unge löste interne Probleme verbunden mit weltweiten Umbruchphasen zu einer massiven Verstärkung der Krise führen wird. Zumindest die offiziellen EU-Publikationen und Reaktionen auf Flops der EU-Administration (bspw. in den ersten Monaten der Corona Impfstoffbeschaffung) lassen für die Kritiker wenig Lernbereitschaft der EU-Politiker und Lernfähigkeit der „europäischen“ Gesellschaft erkennen. Auch ein Hinterfragen, ob die derzeit (Juni 2022) von Regierungen ausgesprochenen Warnungen „vor sehr harten Jahren“ für die EU nicht auch mit der internen Verfasstheit der EU zu tun hat und nicht nur eine Folge der Covid Pandemie und noch mehr des Ukrainekrieges ist, ist nicht zu bemerken. Wenn diese öffentlich zu beobachtende Selbstzufriedenheit der „EU-Führung“ tatsächlich auch so gelebt wird, dann wäre dies eine wesentliche Begründung für die Annahme einer Verfestigung und Vergrößerung der EU-Krisen.

Gefährlicher Fokus – die EU-Politik: Aber nicht nur die prozessuale Sicht auf die EU-Entwicklung ist hilfreich zur Interpretation der aktuellen Ausgangslage und möglicher Entwicklungstrends, auch die inhaltliche Analyse der Ist-Situation ist für die Einschätzung der Bedeutung der EU wichtig.

Bezüglich politischer Integration ist auf ein nach wie vor komplexes Entscheidungsverfahren der EU hinzuweisen – die Komplexität nimmt eher zu als ab. In den vier Entscheidungsinstitutionen der EU, dem „mächtigen“ Europäischen Rat (nicht zu verwechseln mit dem oben erwähnten Europarat), der aus den Staats- und Regierungschefs besteht, dem „Ministerrat“, dem Europäischen Parlament und der Kommission treffen supranationale und intergouvernementale Elemente mit unterschiedlichen Einbindungen in Verträge und Gesetzgebung zusammen.

Probleme, die mit diesen Entscheidungsstrukturen verbunden werden, seien durchaus schwerwiegende: Demokratiedefizite, Legitimationsprobleme der Institutionen und Intransparenz – meinen nicht nur EU-Kritiker. Diese oft als problematisch beobachteten Aspekte im Umfeld der politischen Entscheidungsfindung, die sehr häufig zu Entscheidungsunfähigkeit führen, steht die als dringend notwendig formulierte Forderung nach einer transparenten und entscheidungsstarken Institution entgegen, die für eine politische Handlungsfähigkeit Europas unabdingbar ist. „Ein intransparentes, kaum legitimiertes Europa mit ungeklärten Führungsstrukturen ist dies nicht.“ fasst der Politikprofessor Weidenfeld diese negative Sichtweise deutlich zusammen.²⁴

Wie sich in der jüngeren Vergangenheit v.a. im Zusammenhang mit dem Ukrainekrieg wieder deutlich zeigt, greift der bisher dargestellte und auch gelebte Fokus im Politikbereich auf wirtschaftspolitische Themen und die institutionellen Entscheidungsstrukturen zu kurz. Möchte die EU eine bedeutende Stellung in den globalen Machtblöcken einnehmen und damit eine starke wirtschaftliche Position absichern, gehören beispielsweise *sicherheitspolitische* Fragen ebenso zu dem Bereich, der von großem Interesse ist, nicht nur die Wirtschaft und die dafür notwendigen politischen Einflussmöglichkeiten. Die EU wird seit 1945 als Friedensprojekt dargestellt, dass 2012 sogar mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet wurde. Der gesellschaftliche (inklusive dem, hier besonders

im Fokus liegenden wirtschaftlichen) Nutzen einer langen Friedensperiode wird von vielen Westeuropäern als selbstverständlich hingenommen und daher oft nicht explizit wahrgenommen, sondern schlechterdings vorausgesetzt.²⁵

Die Folgen der vernachlässigten Sicherheitspolitik werden von EU-Kritikern gerne aufgegriffen: So zeige das Verhalten der EU im Irankrieg, die Krim (2014), ebenso wie die Krise 2021 an der Grenze zu Weißrussland deutlich die außen- und sicherheitspolitischen Probleme. Besonders deutlich treten diese durch die von den USA dominierten (erfolglosen) Verhandlungen zur Kriegsabwehr am europäischen Kontinent zu Beginn der aktuellen (2022) Ukraine Krise zu Tage. Die EU spielte in den Verhandlungen kaum eine Rolle. Die derzeit (Mitte 2022) deutlich sichtbaren wirtschaftlichen Folgen des Ukrainekrieges, die durchaus für einige Länder noch weitaus dramatischere Folgen annehmen können, zeigen die Verflechtung von Wirtschaft mit der stark vernachlässigten Außen- und Sicherheitspolitik. Außerdem hat Europa keinen wirklichen Einfluss auf das politische Geschehen in angrenzenden Ländern, insbesondere die östlichen und südlichen Mittelmeerländer. Diesem geringen EU-Einfluss stehen schwerwiegende Folgen der politischen Entwicklung in den Nachbarländern entgegen, bspw. die, von einigen Intellektuellen als dramatisch eingeschätzte Migrationskrise.

Der Traum von globaler Bedeutung – die wirtschaftliche Situation der EU: Werden im Integrationsfeld Politik die Probleme durchaus in der Literatur diskutiert (teilweise auch, weil diese aktuell nicht mehr ignoriert werden können), werden die inhaltlichen Ergebnisse der wirtschaftlichen Integration zumindest in der unternehmerischen Praxis, manchmal aber auch in der Literatur eher positiv dargestellt. Das gipfelt bspw. darin, dass die EU 2000 beim Gipfel von Lissabon das Ziel ausgab, die EU soll sich zur wettbewerbsfähigsten Region der Welt entwickeln.²⁶

Parameter, die für die Beschreibung des Einflussfeldes Wirtschaft eine Rolle spielen können, sind bspw. die Größe des Marktes, die Vereinheitlichung der Regelungen, die Innovationfähigkeit und die einheitliche Währung. Für diese Parameter lassen sich nach der Analyse der bisherigen Entwicklung sowohl positive Interpretationen des Ist-Zustandes finden, als auch negative.

In einer positiven Bewertung der historischen Entwicklung und der Ausgangslage des Einflussfeldes Wirtschaft, zeigen sich insbesondere die Potentiale der Wirtschafts- und Währungsunion. Nach der, ab den frühen 1990er Jahren erfolgten Bildung der Wirtschaftsunion und der Eurozone sind darin beträchtliche wirtschaftliche Chancen für europäische Unternehmen begründet. Diese positive Sicht überwiegt in vielen Überlegungen, auch wenn – wie unten noch gezeigt wird – die bisherige wirtschaftliche Einigung viele offene Baustellen aufweist, die teilweise auch beträchtliche Sprengkraft für die weitere EU-Integration bergen.

Sehr wohl positive Umweltfaktoren sind für viele Wirtschaftsteilnehmer die Vorzüge der vier Freiheiten,²⁷ die durch versuchte Vereinheitlichungstendenzen der Regelungen, zu einem Markt mit fast 450 Mio. und einem Anteil am Welt-GDP (Gross Domestic Product)²⁸ von knapp 19 % (2018) ein beachtliches Marktvolumen führten.²⁹ Die Euro-Zone, die eine wesentliche Vereinfachung durch eine einheitliche Währung und engere

wirtschaftliche Abstimmung bringt, weist einen Markt von immer noch über 340 Mio. Einwohnern auf. In der positiven Sichtweise wird der Euro als stabile, wertbeständige Währung beschrieben, was zu wirtschaftlichen Vorteilen führt.

Schlussendlich wird das Argument oft zitiert, die europäischen Nationalstaaten haben ob mangelnder Größe weder wirtschaftlich noch machtpolitisch eine realistische Chance, im globalen Wettbewerb der großen Blöcke USA, Asien und dem (zumindest machtpolitisch wiedererstarkenden) russischen Einflussbereich, eine bedeutende Position einzunehmen.³⁰ Die Vorteile der Größe einer Wirtschaftsregion zeigen sich auch, wenn es um gemeinsame Innovationsvorhaben mit großen Projektbudgets geht – wie es bspw. bei bedeutenden Technologieinnovationen³¹ der Fall ist. Verbunden damit sind vermutete Vorteile eines bewährten Bildungssystems, dass besonders auf dem technischen Sektor zu einem hohen F&E Potenzial in Europa führt.³²

Auf der eher *kritischen Seite* der Beschreibung des Ist-Zustandes des Einflussfeldes „EU-Wirtschaft“ steht einerseits eine seit 2008 deutlich zu Tage getretene Eurokrise (auch als Schuldenkrise bezeichnet) mit steigendem Verschuldungsgrad (2020: etwa 95 % des europaweiten BIP) und aktuell, trotz noch 2021 gegenteiliger Beteuerungen der Staatsökonomien, sehr hoher Inflation. Dem Euro werden Konstruktionsfehler nachgesagt und die ursprünglich geplanten Sicherungen der wirtschaftlichen Stabilität (bspw. keine gemeinsame Haftung für nationale Schulden) werden aktuell schrittweise über Bord geworfen.³³ Der sogenannte „NextGenerationEU“ (sic!) (NGEU) Vorstoß der EU stellt den nächsten Schritt einer gemeinsamen Schuldenpolitik dar: als Reaktion auf die wirtschaftlichen Folgen der Coronakrise werden mehr als 800 Mrd. Euro im Zeitraum von 2021 bis 2027 in den Wiederaufbau (offiziell der Weiterentwicklung) nationaler Volkswirtschaften gesteckt.³⁴ Werden bürokratische Zuschreibungen (siehe auch die oben beschriebenen Entscheidungsstrukturen) an die EU in Betracht gezogen, tauchen bei den Kritikern Zweifel auf, ob mit diesen beträchtlichen Mitteln tatsächlich die dringend notwendig erscheinende Erhöhung der Innovations- und damit globalen Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft zu erreichen ist.

Wirtschaftliche und politische Ausgangslage

Eine inhaltliche Interpretation der wirtschaftlichen und politischen Ist-Situation der EU zeigt durchaus positive Aspekte auf. Aber die dominanten Probleme, bspw. Konstruktionsprobleme des Euros, träge und bürokratische Entscheidungsstrukturen und damit eine Innovationsschwäche führen zu deutlichen Verlusten in der globalen wirtschaftlichen Bedeutung. In anderen Politikfeldern wie Außen- und Sicherheitspolitik zeigt die EU noch stärkere Schwächen, so dass sie von einem echten globalen Player weit entfernt ist. Ob die zur Schau getragenen großen Irritationen durch den 2022 aktuellen Ukrainekrieg zu echten Lernprozessen der EU führen, bleibt abzuwarten.

Oben wurde auf das Innovationspotenzial der geeinten EU hingewiesen. In der Literatur wird hingegen die Frage gestellt: „Warum ist Europa anscheinend nicht in der Lage, sein beeindruckendes F&E Potenzial vollständig umzusetzen und in innovative Produkte, Prozesse und Unternehmen umzulegen, die sich im internationalen Markt

durchsetzen?“³⁵ Als Antwort finden sich im Wesentlichen die in diesem Abschnitt formulierten kritischen Aspekte.

Über das Thema Innovation hinausgehend findet sich in der Literatur die These, dass die EU viel zu spät auf die Herausforderungen der Globalisierung reagiert hat.³⁶ Das spiegelt sich auch im Verlauf der europäischen Entwicklung in der letzten Dekade wider. Die weltweite wirtschaftliche Bedeutung der EU 27 Zone (gemessen am weltweiten BIP-Anteil) nimmt verglichen mit den USA und China stark ab, auch hinsichtlich Wirtschaftswachstums ist die EU deutlich von den USA, v.a. aber durch China geschlagen.³⁷ Dieser Trend könnte auch ein Indiz für die oben erwähnte Innovationsschwäche sein, denn auch der Verlauf des durchschnittlichen BIP-Wachstums (bereinigt um Preisänderungen) zeigt deutlich die Auswirkung der wirtschaftlichen Schwäche Europas in der jüngeren Vergangenheit.

Die inhaltliche Analyse der Ausgangslage in der Politik und Wirtschaft führen zu der Annahme, dass diese Felder der EU in vielen unternehmensindividuellen Szenarien eher mit negativen Bewertungen als Umweltfaktor zu Buche schlagen. Dabei ist die Einnengung in der bisherigen Analyse auf diese zwei Felder verständlich, aber auch problematisch. Verständlich, wenn aus der geschichtlichen Entwicklung herauszulesen ist, welche zentrale Rolle der wirtschaftlichen Integration seit 1945 zugeschrieben wird. Die politische Integration erweckt seit 1945 bis in die 1990er Jahre in manchen Darstellungen eher den Eindruck, eine notwendige Voraussetzung für die Durchsetzung der wirtschaftlichen Integration zu sein, erst in den letzten Jahrzehnten werden für den interessierten Beobachter zunehmend gesellschaftspolitische Akzente sichtbar, die teilweise über eine rein wirtschaftliche Sichtweise hinausgehen.

Problematisch ist dieser Fokus hauptsächlich auf die zwei Aspekte Wirtschaft und die politischen Entscheidungsstrukturen, weil dies nur einen Teil der EU-Vorteile, viel mehr noch die Probleme unvollständig zeigt.

Gesellschaftliche und kulturelle Aspekte

Gesellschaftliche und kulturelle Aspekte werden in der gängigen Darstellung der EU entweder ausgeblendet oder eher oberflächlich beobachtet. Die Ursachen dafür können tiefergehend verortet werden. So haben einige, bei EU-Analysen häufig verwendete „Weltbilder“, nach Meinung von einigen EU-Kritikern³⁸ zu dieser Unterschätzung kultureller und gesellschaftlicher Aspekte geführt. Diese sind aber durch großes Konflikt- und damit Desintegrationspotenzial gekennzeichnet.

Die „europäische Gesellschaft“ und ihre Kulturen: Der Fokus der Analyse der EU auf wirtschaftliche und ausgewählte politische Aspekte – wie oben erwähnt – scheint auf Basis einiger rezenter Gesellschaftstheorien³⁹ viel zu einschränkend zu sein, um der Komplexität des Integrationsprozesses und der derzeitigen Situation der EU halbwegs gerecht zu werden. Auswirkungen der Integration lassen sich mit dieser theoretischen Basis neben der Wirtschaft und der Politik (Fragen der Supranationalität und des Entscheidungsprozesses, aber auch in der inneren und äußeren Sicherheitspolitik), in der Erziehung (inkl. Bildung), in der Religion, in der Kunst, in der Wissenschaft etc. finden. Die

Gesellschaft wird in der Sichtweise des deutschen Soziologen Luhmann als ein weltumfassender Kommunikationszusammenhang, der durch soziale Strukturen charakterisiert werden kann, gesehen.⁴⁰ Die soeben genannten Bereiche werden in diesen soziologischen Theorien als funktionale Teilsysteme der Gesellschaft bezeichnet, Gesellschaft differenziert also in funktionale Teilsysteme aus.⁴¹ Viele dieser Teilsysteme können für spezielle Zielsetzungen einer Szenarien-Erstellung als zentrale Einflussfelder für Unternehmensstrategien auftreten. Wird bspw. eine Umweltanalyse für die Strategie eines privaten Bildungsanbieters erstellt, wird das funktionale Teilsystem „Bildung“ eine große Rolle neben allgemeinen wirtschaftlichen Parametern spielen. Die Koppelung mit der Wirtschaft ist aber auch für viele spezielle Fragestellungen (wie in dem Beispiel aus dem Bildungsbereich) meist dominant. Eine Analyse dieser Teilsysteme der Gesellschaft (Bildung, Erziehung, Recht etc.) kann in diesem Übersichtsbeitrag nicht geleistet werden.

Ein weiterer und mit Gesellschaftstheorien verknüpfter, aber ebenfalls meist vernachlässigter Aspekt sind kulturelle Fragestellungen. In der hier vertretenen Sichtweise von Gesellschaften werden Kulturen als dem Individuum weitgehend „unbewusst“, gleichwohl aber handlungsleitende soziale Strukturen verstanden.⁴² Damit kann Kulturen durchaus ein bedeutender Einfluss auf Individuen – sowohl auf ihr Handeln als auch auf ihr Erleben - zugeschrieben werden.⁴³

Auch wenn der hier verwendete Kulturbegriff über den in der gängigen politikwissenschaftlich inspirierten EU-Literatur gerne verwendete Identitätsbegriff deutlich hinausgeht, ergeben sich bezüglich Identität einige interessante Beobachtungen. So zeigt sich neben der oben erwähnten wirtschaftlichen und politischen Verflechtungen im 19. Jhd. die Verwendung von auch heute stark strapazierten Themen wie Solidarität und Friedenssicherung. Mit diesen positiv besetzten Werten waren auch die Vorstellung der „europäischen Familie“ und deren Überlegenheit gegenüber anderen Kulturen und Kontinenten verbunden.⁴⁴ Das scheint deshalb interessant, weil bis heute eine ähnliche Einschätzung der Überlegenheit der „europäischen Kultur“ (gemeint ist hier meist nur die westeuropäisch inspirierte), gegenüber anderen Kulturen von einigen Autoren beobachtet wird. In einer populären Sprache ausgedrückt: die europäische Gesellschaft wird anderen Gesellschaftsformen als überlegen gesehen und wird sich deshalb weltweit nach dem Wegfall des kommunistischen Gegners 1989 verbreiten, ist die pointierte Sichtweise.⁴⁵

Ebenso als weitgehend kulturell eingeordnet kann die Beobachtung werden, dass die Integration bis in die 1990er Jahre durch die Loslösung der Verortung von Europa als „Abendland“ und durch eine Positionierung als Mitglied der nordatlantischen Wertegemeinschaft mit den zentralen Kernpunkten Demokratie und wirtschaftliche Freiheit geprägt war.⁴⁶ Die Kultur im damaligen Europa wird als liberal, stark wirtschaftlich orientiert und westeuropäisch ausgerichtet beschrieben, eine Orientierung, die sowohl mit der südeuropäischen (in den 1980er Jahren), noch stärker mit der osteuropäischen Integration (in den 2000er Jahren) irritiert wurde und wird – wenn zeitgemäße Theorien

und nicht ökonomische oder humanistische Vereinfachungen der Analyse zugrunde gelegt werden.

Die Analysebrillen – Paradigmen: Diesen kulturellen Aspekten wird nur dann Bedeutung zugeschrieben, wenn die Beobachtungen auf Basis entsprechend komplexer „Paradigmen“⁴⁷ erfolgen. Sieht man sich die in zahlreichen EU-Reflexionen verwendeten theoretischen Grundannahmen etwas näher an, drängt sich selbst einem nicht ausgewiesenen Soziologen oder Philosophen der Verdacht auf, dass in den meisten, den öffentlichen EU-Diskussionen zugrundeliegenden Gesellschaftstheorien (oft auch -ideologien) kulturelle Aspekte nur unzureichend abgebildet werden. Schon eine erste oberflächliche Analyse liefert die These, dass bei der Argumentation vieler Reflexionen zu EU-Themen ein deutlicher Überhang positivistisch mechanistischer⁴⁸ (meist ökonomischer) Weltbilder zu finden ist. Etwas weniger, aber aufgrund der sehr humanistischen Werte bereits in den Wurzeln der EU zu vermuten, finden sich speziell in Arbeiten zu Migrationsfragen und Fragen der Sicherheitspolitik positivistisch humanistische Weltbilder.⁴⁹ Auch hier spiegelt sich die Dominanz anfangs wirtschaftlicher Themen, in den letzten drei Jahrzehnten auch zunehmend gesellschaftspolitischer Aspekte – wenn auch eher in Form von humanistisch unterlegten „sozialen Protestbewegungen“⁵⁰ – wider.

Beide häufig verwendeten Weltbilder, die *positivistisch mechanistischen* oder die *positivistisch humanistischen*, haben ein zentrales gemeinsames Kennzeichen, nämlich sie reduzieren soziale Komplexität beträchtlich.⁵¹ Beide Weltbilder haben typischerweise einen handlungsorientierten Zugang und folgen einer Sichtweise, die unter dem Begriff „methodologischer *Individualismus*“ zu finden ist. Ein aussagefähiger Kulturbegriff ist nach der hier vertretenen Sichtweise nur dann zu gewinnen, wenn kulturelle Strukturen auf sozialer Ebene abgebildet werden und über eine bloße Aggregation von *individuellen* Eigenschaften hinausgehen. Außerdem setzt ein rezenter Kulturbegriff diese nicht als real gegebene Variablen voraus (wer hat schon einmal eine Kultur direkt gesehen?), sondern als Interpretationen (Konstruktionen) von Beobachtern. Soziale (insbesondere kulturelle) Strukturen bilden sich selbstreferenziell und emergent. Sie sind auf systemspezifische soziale Eigenschaften und nicht auf individuelle bezogen und lassen sich auch nicht durch individuelle Eigenschaften erklären. Viele fleißige Individuen können zu einer faulen sozialen Einheit (Gruppe mit niedrigen Leistungsnormen)

Die europäische Kultur: die Mutter der Polykrise?

Moderne soziologische Theorien zeigen die Bedeutung sozialer kultureller Strukturen. Die üblichen Analysen bezüglich der EU greifen meist auf eine (selten theoretische, meist ideologische) Basis zurück, die eine Reflexion und damit auch entsprechende Interventionsversuche auf dieser sozialen Strukturebene nicht erlauben. Daraus ergibt sich die Hypothese, dass eine „Desintegration“ auf „formaler“ (beobachteter) Ebene der EU wahrscheinlich ist. Die Folge ist eine große Zahl von verschiedenen Kulturen (unterschiedlich ausgeprägte soziale Strukturen), die wegen fehlender Reflexion ohne ausreichende Integrationsbemühungen mit ihren inhärenten strukturellen Widersprüchen aufeinanderprallen. Dies führt zu tiefliegenden, durch ihre Latenzen aber unerkannten Konfliktlinien, die durch eine formale Integration allein nicht bearbeitbar sind und diese sogar unterlaufen.

führen. Der letzte Absatz lässt die Komplexität dieser theoretischen Annahmen erahnen.

Kulturen, begriffen als (meist) latente Strukturen, die nur durch Interpretation erschließbar sind, haben beträchtliches Potenzial, soziale Veränderungen – auch auf EU-Ebene – zu verstehen. Stimmt die These, dass bei der Reflexion der EU-Integration mangels eines elaborierten theoretischen Paradigmas die kulturellen Entwicklungen nicht angemessen beobachtet und dadurch massiv in ihrer Wirkung unterschätzt werden, dann ist eine Entwicklung in Richtung Soll-Zustand als Zufall zu werten.⁵²

Die in der öffentlichen Diskussion dominierenden zu einfachen Weltbilder haben dramatische Folgen: Werden Veränderungsprozesse in der oben für die EU beschriebenen offenen Form durchgeführt, in dem ein Soll-Zustand festgelegt wird und sich diesem in iterativen Schritten prozesshaft angenähert werden soll, ist eine Interventionsplanung der einzelnen Schritte und eine Reflexion der Ergebnisse der einzelnen Umsetzungsschritte auf Basis einer *ausreichend komplexen theoretischen Grundlage unabdingbar*. Die in der Praxis der Politik verwendeten ideologischen und oft sogar populistischen *Vereinfachungen* (seien sie ökonomischer oder humanistischer Natur) können als häufige Erklärung für das Scheitern komplexer Veränderungsprozesse herangezogen werden – wie Erfahrungen mit kleineren sozialen Einheiten (bspw. Organisationen) ebenso wie die als kaum bewältigbar beschriebene „Polykrise“ der EU zeigen. Auf EU-Ebene können beispielsweise zahlreiche *kulturelle* Konfliktlinien beobachtet werden. Diese werden noch überlagert, durch die Ablehnung der europäischen kulturellen Strukturen durch relativ große „Protest-Bewegungen“ und zunehmend als „Individualisierung“ wahrgenommene Tendenzen.⁵³ Die Konfliktlinien sind nicht nur, wie oft erwähnt, zwischen West- und Osteuropa, sondern auch zwischen bspw. flexiblen Kosmopoliten und eher lokal verbundenen Traditionalisten, den Gewinnern und den (vermeintlichen) Verlierern der Globalisierung etc. zu finden. Eine sehr dominante Konfliktlinie besteht zwischen den Humanisten (durch „Menschlichkeit“ moralisch selbstlegitimiert, politisch oft sehr vereinfachend als „links“ eingeordnet), und den ökonomisch orientierten Traditionalisten (eher als „konservativ“ bezeichnet). Diese Positionen sind häufig mit den oben erwähnten ökonomischen und humanistischen Ideologien verknüpft und scheinen sich bis in die (wenig wirksamen) höchsten EU-Entscheidungsgremien zu ziehen. *Diese ideologischen und simplen Weltbilder, die beide wie oben erwähnt individualistisch ausgerichtet sind, scheinen so etwas wie ein Interpretationsmonopol der EU-Zustände in der öffentlichen Diskussion zu beanspruchen.*

Die Folgen der seit 2020 wütenden Coronapandemie und v.a. die, auch nach sieben Jahren nicht einmal ansatzweise bewältigte Migrationskrise⁵⁴ stellen ebenfalls EU-intern viele Konfliktpotenziale dar und führen eher zur Verschärfung der gesellschaftlichen Konfliktlinien als zur Vertiefung der Integration.

Diese, aufgrund unzureichender Reflexion (begründet v.a. durch unzureichend komplexe Paradigmen) nicht bemerkten latenten Desintegrationsmechanismen führen zum Verlust der Wirkung „einigender“ und identitätsstiftender Strukturen. Dieser Wirkungsverlust von (v.a. kulturellen) Strukturen wird generell als Kennzeichen spät- oder

postmoderner Gesellschaften beschrieben. Folgt man dieser These, ist die während der Coronakrise in einigen Ländern deutlich zu beobachtende Spaltung der Gesellschaft durch die Maßnahmen (insbesondere die Impfung) ein Symbol für die Desintegration der Gesellschaft, weniger wie populär (und populistisch) vertreten, die Ursache dafür.⁵⁵

Zum Einflussfeld „Kulturen“ wird abschließend noch auf einen Diskussionsstrang eingegangen, der besonders in Europa zu beobachten ist und bereits durch einige Anmerkungen angedeutet wurde. Es ist, so die pointierte Formulierung der Beobachtungen, eine offene Negativbewertung⁵⁶ der europäischen Tradition und deren geplante Veränderung durch verbreitete Protestbewegungen zu erkennen (in der Selbstbeschreibung der Kritiker europäischer Kultur teilweise im Sinne einer marxistischen *kritischen philosophischen* Position)⁵⁷. Dies führt, so die Befürchtungen einiger Beobachter, zu weiteren Konfliktlinien in der europäischen Kultur und damit zu einer weiteren Desintegration der EU. Außerdem wird eine massive Schwächung „europäischer“ kultureller Strukturen damit verbunden sein, die Identitätsverlust, Verhärtung der Konflikte durch beobachteten und unbearbeiteten Widerstand bezüglich der eigenen Strukturen etc. zur Folge hat.

Bedeutung für Unternehmen

Die Bedeutung der EU als strategische Umwelt wird abschließend noch zusammenfassend thematisiert. Offensichtlich und auch in der Praxis erkannt – gleichwohl in Unternehmensstrategien zu wenig berücksichtigt – sind teilweise die wirtschaftlichen und auch rechtlichen Rahmenbedingungen, die von der EU gesetzt werden oder aus ihr folgen. Letztere ergeben sich aus den Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen der EU und sind häufig durch bürokratische Mechanismen gekennzeichnet – wie ein Blick auf von EU-Regelungen besonders betroffenen Branchen wie Finanzdienstleister und Versicherungen, aber auch Tourismus und Lebensmittelindustrie zeigt. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen, wie das EU-Wirtschaftswachstum, das europäische Marktvolumen und die finanzielle Stabilität der EU stellen wichtige Umweltparameter dar, deren Einfluss auf Unternehmen relativ oft in der Praxis diskutiert wird. Wie oben erwähnt, scheinen bei dieser Analyse die positiven Aspekte der EU als wirtschaftlicher Umweltfaktor die Narrative der Praxis zu dominieren.

Etwas schwieriger wird es v.a. für Praktiker, weitere Aspekte wie Marktpotenzial, Technologieentwicklungen in der EU etc. in der notwendigen Tiefe zu analysieren. Ebenso sind bspw. Analysen - wie die derzeit hochaktuellen Fragen einer europäischen Energiepolitik - im Vorhinein nicht einfach durchzuführen und werden in vielen Unternehmensstrategien durch Wegschauen oder eher halbherzige Projekte gelöst – was derzeit (2022) durchaus zu einem Verschwinden bspw. energieintensiver Branchen in manchen europäischen Ländern führen kann.

Noch deutlich schwieriger und in der strategischen Praxis so gut wie nicht zu finden, sind Analysen zu kulturellen Einflüssen der EU auf europäische Unternehmen. Diesen wird hier insbesondere deshalb Bedeutung zugeschrieben, weil im Rahmen des in dieser Arbeit verwendeten (soziologisch orientierten) Paradigmas die kulturellen

Entwicklungen als der wesentliche Treiber für die formale Integration und damit der beobachteten Krisen gesehen wird.

Ein paar Überlegungen sollen die Problematik und gleichzeitig die Wichtigkeit des kulturellen Einflusses darüber hinausgehend darstellen: Die beiden oben gezeigten ökonomischen oder humanistischen *ideologischen* (also geglaubten) und nicht reflektierten *theoretischen* (begründbaren) Grundannahmen werden nicht nur auf europäischer Ebene beobachtet, sondern die rezente Managementtheorie vermeint diese auch in Unternehmen zu finden. Pointiert auf den Punkt gebracht: *durch Manifestationen von Kulturelementen der europäischen Gesellschaft werden zahlreiche ideologische Anforderungen in die Unternehmen eingeschleppt und/oder verstärkt.*

In einer negativen EU-Erzählung heißt dies bspw.: das entscheidungs- und innovationschwache, bürokratische europäische System führt zu Unternehmen, die eine exploitative Kultur (bürokratisch „prozessgetrieben“ und entscheidungsschwach) in hochreifen Märkten entwickeln, anstelle die innovationsträchtige Explorationsphase zu fördern. Oder: Ist die Grundlage des derzeitigen hierarchielosen Selbststeuerungshypes auf „westeuropäischer“ Unternehmensebene nicht *auch* eine Folge von „individueller Selbstbestimmung und keine gesellschaftlichen Anforderungen an Individuen“ und damit von Kulturaspekten in Europa?⁵⁸

Dahinter liegt ein soziologisches Verständnis, das sich in einigen modernen Theorien wiederfindet.⁵⁹ Die EU und viele Unternehmen ticken ähnlich – ihre Weltbilder sind vergleichbar. Die EU ist dabei Umwelt und erzielt durch manifeste und/oder symbolische Erwartungen⁶⁰ eine Anpassung von Unternehmen auch an latente (kulturelle) eigene Strukturen. Allein dies ist ein wichtiger Grund, die Entwicklungen der europäischen Kultur in strategischen Analysen zu berücksichtigen.⁶¹

Ein Beispiel soll diesen Zusammenhang noch einmal beleuchten und die Bedeutung zeigen. Oben wurde literaturgestützt angenommen, dass die EU zwar großes Innovationspotenzial besitzt, aber nicht in der Lage ist, dieses (vorsichtig ausgedrückt) in vollem Umfang auszuschöpfen.

Diese These, auch Unternehmen sind nicht zu *tiefgehenden Technologieinnovationen* fähig, ist in der theoriegestützten Literatur zu finden,⁶² obwohl sie zu einem großen Teil in hochreifen Märkten arbeiten. Es gibt zwar Gründe die oben zitierte, positive Meinung von Nowotny & Hauser (2018) bezüglich Innovationspotenzial der EU auch auf Unternehmensebene zu übertragen. Begründet kann dies v.a. damit werden, dass die implizite strategische Positionierung vieler europäischer Unternehmen in der Technikführerschaft liegt und die in der Vergangenheit traditionell hochwertige Techniker Ausbildung zu vielen *Inventionen* (Erfindungen) führt. Die Umsetzung der Inventionen (Innovationspotenzial) in Innovationen scheint aber auch bei Unternehmen nicht optimal zu klappen. Bürokratische statt entrepreneuriale Kulturen auf Unternehmens- und EU-Ebene, v.a. die Unfähigkeit der Organisationen zu tiefgehendem Wandel um radikalen (Technologie-) Entwicklungen in Innovationen umzusetzen,⁶³ ist die Argumentation für den großen Anteil von Unternehmen in der exploitativen (ausbeutenden) Phase. Diese Unternehmen agieren sehr kostenorientiert aber wenig strategisch orientiert.

Zusammenfassung

Die Europäische Union wird derzeit sowohl bei politischen Praktikern als auch bei theoriebasierten Analysen eher kritisch gesehen. Die unternehmerische Praxis scheint sich nicht systematisch tiefgehend mit der EU zu beschäftigen und sich mit oberflächlichen Vorteilen zufrieden zu geben. Der Begriff „Polykrise“ der EU fasst die kritische Sichtweise pointiert zusammen und stammt aus der politischen Praxis. Gleichzeitig kann eine große Bedeutung der EU für Unternehmensstrategien gezeigt werden. Um die hochkomplexe Lage mit den verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten brauchbar einschätzen und zur Grundlage von Strategien machen zu können, steht den Unternehmen ein umfangreiches Methodenset der Zukunftsforschung zur Verfügung. Diese Methoden wie bspw. Szenarien sind an sich nicht sehr komplex und werden auch in der heutigen Praxis bereits häufig eingesetzt.

Die Komplexität liegt, wie die vorliegende Arbeit gezeigt hat, eher auf inhaltlicher Ebene. Die EU als hochkomplexer Umweltfaktor macht (wie fast alle Analysefelder für Unternehmensstrategien) ein elaboriertes, theoretisch fundiertes (begründbares) Paradigma notwendig, um wesentliche wirtschaftliche und politische Aspekte, v.a. aber hochkomplexe kulturelle Entwicklungen ihrer Bedeutung angemessen beobachten und interpretieren zu können. Die oben vorgestellten interpretativen Ist-Analysen von zwei oft diskutierten Aspekten der EU (Wirtschaft und Politik), sowie von den weniger populären kulturellen Themen sind Basis für die weiterführende Entwicklung von Zukunftsbildern und begründen den angenommenen hohen Einfluss der EU auf europäische Unternehmen – im positiven wie auch im negativen Fall. Daher wird die Ignoranz der Einflussgröße „EU“ in Strategien von Unternehmen als nahezu fahrlässig betrachtet – was gerade in diesen unruhigen Zeiten viele Unternehmen und auch Teile der europäischen Gesellschaft zu spüren bekommen.

Literatur und Anmerkungen

- ¹ Unter Europa wird hier die Europäische Union mit den derzeitigen (2022) 27 Mitgliedsländern (EU-27), verstanden. Für alternative Abgrenzungen siehe Immerfall, S. (2018): Europa – politisches Einigungswerk und gesellschaftliche Entwicklung. Wiesbaden: Springer, S. 4. Die Rohfassung der vorliegenden Arbeit wurde im Herbst 2021 verfasst. Wir sehen in der dramatischen Verschärfung der Ukraine Krise bis zu kriegerischen Auseinandersetzungen im Jahr 2022 und der damit verbundenen, nun sichtbar gewordenen massiven Beeinflussung der europäischen Wirtschaft und der politischen Lage der EU ein zentrales Argument für die Wichtigkeit der EU als umfassenden Umweltfaktor für (europäische) Unternehmen.
- ² Gemeint ist hier, dass weder eine Literaturrecherche in Volltextdatenbanken (Wiso, EBSCO) noch die Unternehmenspraxis deutliche Hinweise liefert, dass eine umfassende und kritische Analyse der EU als Umweltfaktor in Unternehmensstrategien erfolgt. Dies verwundert einerseits, weil die EU selbst, als auch Interessensvertretungen (bspw. die „Wirtschaftspolitischen Blätter“ der Österreichischen Wirtschaftskammer, insbesondere 3/2018) durchaus umfangreiches, teilweise auch wissenschaftlich orientiertes Analysematerial zur Verfügung stellen. Andererseits wird weiter unten in der Vermeidung komplexer nicht berechenbarer Analysen in den Unternehmensstrategien, eine mögliche Begründung gesehen.
- ³ Unter hoher Komplexität werden hier in einem kybernetischen Verständnis viele verschiedene Teile, die vielfältig verknüpft werden können, verstanden. Sowohl die Verschiedenartigkeit der Teile als auch die Verknüpfung der Teile unterliegen in vielen komplexen Sachverhalten auch noch einer zeitlichen Dynamik. In einigen

- bedeutenden soziologischen Theoriesträngen wird der Umgang mit Komplexität als eine Kernaufgabe des Managements gesehen (siehe Hasenzagl, R. (2020): Management als Profession. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 199ff).
- ⁴ Dies beobachten wir insbesondere in der Praxis, aber auch in Teilen der wissenschaftlichen Literatur, in der von sachlich rationalen Entscheidungen ausgegangen wird. Götzte und Lang steigen beispielsweise in ihrem Herausgeberwerk über strategisches Management im Vorwort mit der eher ernüchternden These ein, das Thema strategisches Management sei; „[...] doch längst abgehakt und in Zeiten von Managementmoden nicht mehr „in.““ (Götzte, U. & Lang, R. (2008): Strategisches Management: Herausforderungen und Lösungsansätze im Spannungsfeld von Globalisierung und Regionalisierung. In: Götzte, U. & Lang, R. (Hsg.): Strategisches Management: Herausforderungen und Lösungsansätze im Spannungsfeld von Globalisierung und Regionalisierung, Wiesbaden: Gabler, S. 3 – 9, Zitat S. 3. Zur Bedeutung und Ausgestaltung von Managementfunktionen basierend auf rezenten Theorien siehe bspw.: Hasenzagl (2020).
- ⁵ Für die eher amerikanische „industriökonomisch“ orientierte Schule siehe bspw. Grant, R. M. (2004): Contemporary Strategy Analysis. Malden et al.: Blackwell; Als Vertreter der europäischen St. Galler Management-sichtweise siehe Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (1997): Strategisches Management. Zürich: Versus.; ein sehr gebräuchliches europäisches Managementlehrbuch inkl. strategischem Management: Schreyögg, G. & Koch, J. (2015): Grundlagen des Managements. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ⁶ Die derzeitig auftretenden, von manchen Analysten als sehr bedrohlich eingeschätzten wirtschaftlichen Verwerfungen für viele europäische Unternehmen durch den Ukrainekrieg und die Sanktionsfolgen zeigen deutlich die Überraschung von Politikern und auch Wirtschaftskapitänen. Wie noch gezeigt wird, gab es allerdings schon einige Zeit wissenschaftliche Literatur, die deutlich auf derartige Bedrohungslagen hinwies (bspw. Krastev, I. (2018): Europadämmerung. 4. Auflage, Berlin: Suhrkamp). Allerdings handelt es sich dabei meist um philosophische und soziologische Arbeiten, deren Komplexität in wirtschaftlichen Analysen kaum Berücksichtigung findet.
- ⁷ Weiter unten wird gezeigt, dass die Einschränkung auf die Integrationsgeschichte der europäischen Wirtschaft und der Politik zu kurz greift (siehe auch Thiemeyer, G. (2010): Europäische Integration. Köln et al.: Böhlau UTB).
- ⁸ Für eine tiefergehende Analyse auf Basis von politischen Integrationstheorien wird auf die entsprechende Literatur verwiesen, bspw. Thiemeyer (2010); Kurzfassung davon: Thiemeyer, G. (2018): Europäischer Integrationsprozess. In: o. Hsg.: Staatslexikon, Band 2. Freiburg: Herder, Sp. 447 – 454; Weidenfeld, W. (2011): Die Europäische Union. München: W. Fink UTB.
- ⁹ Thiemeyer (2010), S. 29ff, Thiemeyer (2018).
- ¹⁰ Siehe bspw. Weidenfeld (2011).
- ¹¹ Da in den Quellen Jahreszahlen für die Verträge auf Basis unterschiedlicher Ereignisse (bspw. Vertragsunterzeichnung, Inkrafttreten) zu finden sind, wird im Folgenden auf die Übersicht von Wessels, W. & Wolters, J. (2018): Europäische Union. In: Voigt, R. (Hsg.): Handbuch Staat. Wiesbaden: Springer, S. 677-690., Zitat S. 681f zurückgegriffen, denen das Inkrafttreten der Verträge zugrunde liegt.
- ¹² Die Gründung der europäischen Gemeinschaften ist keine lineare Entwicklung. Es entstanden bereits 1949 mit dem Europarat, in dem heute noch über 40 Mitglieder vertreten sind (Russland wurde im März 2022 ausgeschlossen), eine Institution, die v.a. Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und v.a. Menschenrechte (Genfer Menschenrechtskonvention 1950) fördern sollte (Weidenfeld (2011), S. 62). Erst 1969 mit dem Haager Gipfel setzte sich die EG als dominierende Institution auch gegen die europäische Freihandelszone (EFTA) durch. Als Freihandelszone war der Fokus der EFTA stark wirtschaftlich, während die EG immer schon eine zentrale europäische Übernahme politischer Funktionen anstrebte, vgl. Thiemeyer (2010, 2018)). So schreibt bspw. Pelinka, A. (2018): Die unvollendete Föderation – das Europa der Union. In: Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hsg.): RE:thinking Europe. Wien: Holzhausen, S. 101-116, Zitat S. 102f: „Anders als die „Konkurrenzgründung“ EFTA [...] wies die Funktion der EWG von Anfang an darauf hin, dass die Handlungsfähigkeit der EWG-Mitgliedstaaten zugunsten gemeinschaftlicher Kompetenzen reduziert werden sollte.“
Interessant im Kontext der Interpretation des erfolgten Brexits scheint, dass die EFTA als *britisches Gegenmodell* zu der auf wachsende nationale Souveränitätsabgabe setzenden EWG in manchen Literaturstellen explizit bezeichnet wird (bspw. Burkard, K.-J. (2021): Europäische Integration. Wiesbaden: Springer, S. 26ff.

- ¹³ Frankreich lehnte mit 54,7 % den Verfassungsvertrag ab, die Niederlande sprachen sich mit fast 62 % dagegen aus. Zu den Zahlen und den Interpretationen der Ablehnungen, die sich aus einer Mischung aus nationalen Einflüssen und EU-Skepsis verstehen lassen, siehe Hrbek, R. (2005): EU: quo vadis? Das europäische Einigungsprojekt in der Krise. In: *Wirtschaftsdienst* 85/8, S. 483-492.
- ¹⁴ Pelinka (2018), S. 104.
- ¹⁵ Pelinka (2018), S. 101.
- ¹⁶ Eine Ausprägung der hier auftauchenden dominanten Konfliktlinie zwischen Ökonomen und Humanisten wurde 2006 von dem ehemaligen EU-Kommissar (1995-2004) Franz Fischler und dem Journalisten Christian Ortner mit der Kapitelüberschrift in ihrem gemeinsamen Buch auf den Punkt gebracht: „Die schizophrene Wirtschaftspolitik Europas oder: Warum man nicht „wettbewerbsfähigster Kontinent“ werden und gleichzeitig den Sozialstaat des vorigen Jahrhunderts bewahren kann.“ (Fischler, F. & Ortner, Ch. (2006): *Europa. Der Staat den keiner will*. Salzburg: Ecowin, S. 11.
- ¹⁷ Eine ähnliche Sichtweise über das breite Spektrum der Wahrnehmung der EU findet sich bei Wessels & Wolters (2018), S. 679: „So existieren unterschiedliche Erzählungen zu Entstehung und Zukunft des europäischen Einigungsprozesses, welcher auch in unterschiedlichen nationalen Narrativen seinen Ausdruck findet.“ Bspw. Thiemeyer (2010), Pelinka (2018).
- ¹⁸ Fröhlich, S. (2020): Der Einfluss äußerer Wirkkräfte auf den europäischen Einigungsprozess. In: Becker, P. & Lippert, B.: *Handbuch Europäische Union*. Wiesbaden: Springer, S. 71-86.
- ²⁰ Fröhlich (2020), S. 84.
- ²¹ Bspw. Mittag, J. (2020): *Triebkräfte der Gemeinschaftsbildung*. In: Becker, P. & Lippert, B.: *Handbuch Europäische Union*. Wiesbaden: Springer, S. 27-41.
- ²² Zeitlin, J. Nicoli, F. & Laffan, B. (2019): Introduction: the European Union beyond the polycrisis? Integration and politicization in an age of shifting cleavages. In: *Journal of European Public Policy* 26/7, p. 963-976, Zitat S. 973.
- ²³ European Commission (2021): *Standard Eurobarometer 95, Spring 2021. Country Factsheets in English* <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2532>, Abfrage: 2.2.2022). Angemerkt muss dazu werden, dass quantitative Studien bekannterweise verzerrungsanfällig und außerdem interpretationsbedürftig sind.
- ²⁴ Weidenfeld, W. (2018): Die notwendige Überwindung der strategischen Sprachlosigkeit. In: *Rat für Forschung und Technologieentwicklung* (Hsg.): *RE:thinking Europe*. Wien: Holzhausen, S. 133-140, hier S. 139.
- ²⁵ Die moralische Ablehnung von Armeen und profaner, die Unpopularität von Militärausgaben in vielen westeuropäischen Ländern, scheinen sowohl auf das äußerst positive Menschenbild (humanistische Position), als auch auf der rational ökonomischen Orientierung zu basieren. Ein weiterer Ausgangspunkt für die Vernachlässigung militärischer Investitionen wird den kollektiv traumatisierenden Erfahrungen zweier Weltkriege zugeschrieben. Dieses Gemenge führte nahezu zur Handlungsunfähigkeit von einigen westeuropäischen Armeen, zumindest im internationalen Kontext. Die zahlreichen kriegerischen Handlungen seit 1945 am europäischen Kontinent oder in der unmittelbaren Nachbarschaft werden, so eine kritische Sichtweise bezüglich der vermeintlich fehlenden Verteidigungsbereitschaft, erfolgreich verdrängt. In dieser Sichtweise liegt das Militär selbst auf nationaler Ebene am Boden – supranationale Verteidigungsbestrebungen hatten (und, entgegen aller Beteuerungen nach dem Ukraine Schock, haben wahrscheinlich auch in Zukunft) damit überhaupt keine Chance. Kritiker sehen dies als Beleg, dass eine europäische Sicherheitspolitik (hier v.a. bezogen auf die militärische Sicherheit) von tonangebenden Strömungen der EU (die ökonomischen vs. humanistischen, s.o.) gar nicht beabsichtigt ist. Die Schlussfolgerungen von Fröhlich ((2020), S. 74) können in diese Richtung interpretiert werden: „Spätestens seit Anfang der siebziger Jahre bekannte sich die Gemeinschaft zum Leitbild einer „Zivilmacht“, welche zum Erreichen ihrer außenpolitischen Ziele auf den Einsatz ökonomischer wie diplomatischer Instrumente (Dialog, Multilateralismus, Verrechtlichung) setzte und bewusst auf militärische Drohungen sowie Gewaltanwendungen verzichtet.“ Vor 1970 verließ sich Westeuropa militärisch auf die USA, wie de facto auch heute noch. Die fast panikartigen Reaktionen bei den Militärbudgets auf den Ukrainekrieg können jahrzehntelange Versäumnisse nicht kurzfristig kompensieren (so diese tatsächlich angepasst werden) und zeigen die Grenzen der militärischen EU-Sicherheitspolitik (genauer: der Friedenspolitik) deutlich auf.
- ²⁶ Fischler & Ortner (2006).
- ²⁷ Gemeint sind die Freiheit für Waren, Personen und Kapital sowie einen gemeinsamen Markt für Dienstleistungen (bspw. Burkard (2021)).
- ²⁸ Das GDP entspricht dem deutschsprachigen Bruttoinlandsprodukt BIP.

- ²⁹ Eurostat (2020): The EU in the world. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- ³⁰ Dieses Argument ist zwar beliebt, aber wirft durchaus auch die Frage auf, ob es dazu die derzeitige EU 27 braucht. Die USA, EU 27 und China machen 2018 ca. 60% des Welt GDP aus. Im Rest befinden sich eine Reihe souveräner „Staaten“ (Kanada ca. 2% GDP-Anteil, Australien 1,7% etc.), die bspw. mit Freihandelszonen wirtschaftliche Verflechtungen erzielen, und deren Existenz trotz ihrer weitgehenden politischen Souveränität derzeit kaum bedroht scheint. Ob das aber für alle europäischen Kleinstaaten auch so gilt, wird wiederum bezweifelt – was für die EU sprechen kann. Allerdings hat gerade machtpolitisch die EU bis heute die Hausaufgaben nicht wirklich gemacht – und wirtschaftlich deutlich gegenüber den anderen Machtblöcken verloren.
- ³¹ Ein bekanntes Beispiel sind die (durchaus auch technologischen) Leistungen des „Airbus“- Projektes, in dem europäische Staaten seit Jahrzehnten an der Spitze der globalen Zivilflugzeug-Branche mitspielen.
- ³² Nowotny, H. & Hauser, H. (2018): Europa ist wieder da. In: Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hsg.): RE:thinking Europe. Wien: Holzhausen, S. 197-210.
- ³³ Konrad K. A. (2010): Rettung durch eine beschränkte Garantie. In: Wirtschaftsdienst 90/3, S. 140-147.
- ³⁴ Siehe dazu auf der Homepage der Europäischen Kommission https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_de, Abfrage 10.1.2022. Obwohl nach den Leitlinien der EU versucht wird zu erreichen, dass diese beträchtlichen Mittel für eine Weiterentwicklung der EU-Wirtschaft und eine Stärkung des europäischen Zusammenhalts eingesetzt werden, finden sich in der Literatur Zweifel, dass die Mittel nicht für ohnehin notwendige Investitionen, mithin für eine Sanierung maroder nationaler Staatsfinanzen eingesetzt werden. (vgl. Dorn, F. & Fuest, C. (2021): Next Generation EU: Chancen und Risiken des europäischen Fonds für die wirtschaftliche Erholung nach der Corona-Krise. In: Wirtschaftsdienst 101/2, S. 78-81.
- ³⁵ Nowotny & Hauser (2018), S. 205.
- ³⁶ Fröhlich (2020).
- ³⁷ So fiel die EU von einem BIP-Anteil von 25,6 % im Jahr 2008 auf 18,6 % im Jahr 2018 (also ein Verlust von 7 Prozentpunkten). Die USA verloren auch, aber von 24 % (2008) auf 23,1 % 2018, also um 0,9 Prozentpunkte. Damit haben die USA die EU 27 bezüglich BIP-Weltanteil deutlich überholt. China wuchs im gleichen Zeitraum von 7,2 % auf 15,9 %. Aber auch Indien erhöhte seinen BIP-Anteil von 2 % (2008) auf 3,2 % (2018). Die angegebenen Zahlen beruhen auf aktuellen Preisreihen in Euro, beinhalten also auch Wechselkurse. Dazu ist interessant, dass der Wechselkurs Euro zu Dollar sich von etwa 1,58 (ein Euro entsprach im März 2008 1,58 Dollar) auf fast 1:1 (2022) verändert hat, also ein deutlicher Wertverlust des Euros gegenüber dem Dollar zu bemerken ist.
- Die EU 27 sind zu angepassten Preisen von 2008 bis 2018 um durchschnittlich ca. 1 % p.a. gewachsen, die USA im gleichen Zeitraum fast um das Doppelte, China um knapp 8 % p.a. und Indien um etwa 7 % p.a. Zu den Zahlen siehe Eurostat (2020).
- ³⁸ Als Beispiel sei der auch in der zeitgemäßen Literatur relativ oft berücksichtigte bulgarische Philosoph Ivan Krastev (2018) genannt. Es gibt darüber hinaus weitere sozialwissenschaftliche Auseinandersetzungen mit der EU, die aber in der öffentlichen Diskussion über Europa bisher eher ein Nischendasein führten (bspw. Schütz, M. & Bull, F.-R. (2017): Unverständene Union: eine organisationswissenschaftliche Analyse der EU. Wiesbaden: Springer VS.).
- ³⁹ Unter Gesellschaftstheorie werden hier in Anlehnung an Delitz soziologische Theorien verstanden, die die Gesellschaft als Gegenstand haben (Delitz, H. (2020): Gesellschaftstheorien. Wiesbaden: Springer). Für den im deutschsprachigen Raum bedeutenden Soziologen Niklas Luhmann ist die Gesellschaft die, alle Kommunikationen umfassende soziale Beziehung. Gesellschaft ist in der Auffassung neben Interaktionen und Organisationen (später auch soziale (Protest-) Bewegungen) eine eigene Art sozialer Systeme (Luhmann, N. (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Teil 1 und Teil 2, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 16ff).
- ⁴⁰ Siehe bspw. Luhmann (1998). Auch wenn in den folgenden Analysen um eine theoretische Orientierung zu geben, immer wieder auf Luhmanns Sichtweise zurückgegriffen wird, ist bei den Darstellungen ein „pragmatisches“ Verständnis im Vordergrund und nicht die Analyse im Sinne der Sprache Luhmanns.
- ⁴¹ Diese Konzentration auf funktionale Differenzierung der Gesellschaft schließt aber Besonderheiten auf regionaler Ebene bspw. des politischen Systems oder des Rechtssystems und damit gekoppelter anderer Teilsysteme (Wirtschaft, Kunst) nicht aus (Luhmann (1998)). Es macht aus dieser Sichtweise Sinn, von einer „europäischen Ausprägung“ der Weltgesellschaft zu sprechen, ohne dass es sich um ein eigenes Subsystem der Gesellschaft handelt.

- ⁴² Ohne auf die Theorieprobleme bei der Definition von Kulturen einzugehen (siehe dazu bspw. Luhmann 1998), werden hier „pragmatisch“ unter Kultur soziale Strukturen verstanden, die von der sozialen Einheit selbst gebildet (also nicht durch individuelle Rationalität, Motive etc. direkt erklärbar sind), Kommunikationen beeinflussen. Diese sozialen Strukturen sind aber weder Inhalt der Kommunikation, noch dem Individuum „bewusst“. Damit folgen wir im Wesentlichen einer Sichtweise Luhmanns für Organisationen (Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 240f). Luhmann hat im gesellschaftlichen Kontext keinen einheitlichen Kulturbegriff ausgearbeitet, er hatte im Gegenteil ein reserviertes Verhältnis zu dem Begriff Kultur.
- ⁴³ Auch wenn die Hauptbedeutung in modernen Theorien nicht in dieser individuellen Sichtweise liegt, ist diese Sicht der Wirkung von Kulturen stark in der Kulturdiskussion in der Gesellschaft zu finden. In einer soziologischen Sichtweise sind jedoch die sozialen Funktionen einer Kultur im Vordergrund, also die auf das soziale System und nicht das Individuum bezogenen Wirkungen.
- ⁴⁴ Thiemeyer (2010), S.38.
- ⁴⁵ „Die Europäische Union ist die hochriskante Wette darauf, dass die Menschheit sich in Richtung einer demokratischeren und toleranteren Gesellschaft fortentwickeln wird.“ Krastev (2018), S. 26. Er bringt diese Haltung auf den Punkt, indem er dieser in Europa verbreiteten Sichtweise zuschreibt, die liberale Demokratie als eindeutiger Sieger der Weltanschauungen zu sehen, v.a. nach dem vermeintlichen Zusammenbruch der kommunistischen Länder Anfang der 1990er Jahre. Es ist keine Frage, dass, sondern nur wie sich die europäische (westliche) Lebensweise weltweit verbreitet. Auf Europa bezogen kann das so interpretiert werden, dass Migration dann kein Thema ist, Europa (die überlegene westliche Gesellschaftsform) kommt zu den Menschen, nicht die Menschen nach Europa. „Genau diese Sicht der Welt befindet sich heute im freien Fall.“ (a.a.O., S. 28). Dieser freie Fall wurde von Krastev 5 Jahre vor dem Ukraine Krieg diagnostiziert, mittlerweile finden erste derartige Bedenken auch Eingang in die öffentliche Diskussion. Als interessierter Beobachter wird man den Verdacht aber nicht los, dass in der Öffentlichkeit damit die Hoffnung verbunden ist, dass alles so bleibt wie bisher wahrgenommen – der freie Fall also nicht wahrgenommen wird.
- ⁴⁶ Damit ist klar, dass bis in die 1990er Jahre die europäische Integration im Wesentlichen einen westeuropäischen Kernraum betraf (Thiemeyer (2018), Sp.: 450)). Auf Basis rezenter Gesellschaftstheorien deutet sich damit auch die kulturelle Konfliktlinie im Rahmen der Mitte der 2000er Jahre erfolgten EU-Erweiterung nach Osteuropa an. Wie sich noch zeigen wird, dürfte die Bedeutung dieser Konfliktlinie in den ideologischen (hauptsächlich positivistischen und individualistisch ausgerichteten) Erklärungsmodellen der europäischen Integration massiv unterschätzt worden sein. Das führt mancherorts zur Beobachtung eines fast kindlichen Erstaunens, verbunden mit strengen und beherrschenden „Eltern-Ich“ Positionen der moralisch legitimierten Standpunkte, ob eines beobachteten „irrationalen“ Verhaltens mancher osteuropäischen Mitgliedsländer bspw. in der Migrationskrise 2015. In dieser Erzählung über irrationale inhumane Osteuropäer wird eine nicht genug elaborierte Gesellschaftstheorie als wesentliche Ursache der vereinfachten Sichtweisen angenommen, verbunden mit einem Überlegenheitsgefühl der vielbeschworenen (westeuropäischen) Werte. Diese Hypothese der unterkomplexen Weltbilder wird unten noch mehrmals thematisiert.
- ⁴⁷ Unter Paradigma werden hier grundlegende theoretische Grundannahmen bezeichnet. Dabei werden nicht nur Fragen beantwortet, wie eine Gesellschaft oder eine Organisation konzipiert ist, sondern auch wissenschaftstheoretische Fragen (bspw. wie kommt Erkenntnis zustande sowie grundlegende Festlegungen über das „Wesen“ der Realität (Ontologie)). Sind diese theoretischen Grundlagen nicht hinreichend reflektiert, sondern eher als gegeben angenommen, wird dafür der Begriff „Weltbild“ anstelle „Paradigma“ verwendet.
- ⁴⁸ Eine positivistische Sichtweise verwendet (implizit, also nicht reflektiert) naturwissenschaftliche Grundannahmen von real gegebener Wirklichkeit, deren Bestandteile objektiv erfasst werden können und gesetzmäßig verknüpft sind – vergleichbar mit den Naturwissenschaften. Gemeinsam mit dem Begriff „mechanistisch“ werden damit Weltbilder gemeint, die Organisationen (und andere soziale Einheiten) wie Maschinen begreifen, also plan- und berechenbar und auf den sachlichen Aspekt beschränkt. Kern dieses Weltbildes sind soziale Einheiten, die aus rationalen (sachlichen) Individuen bestehen, die über gesetzmäßige Regeln miteinander verknüpft sind. Werden anstelle des sachlich rationalen Aspekts die gleichwohl objektiv erfassbaren Eigenschaften (Emotionen, Bedürfnisse etc.) von Individuen als Bestandteil von sozialen Einheiten betrachtet, handelt es sich um ein positivistisches humanistisches Weltbild. Letzteres ist meist durch ein sehr positives Menschenbild hochgradig ideologisch aufgeladen – negative Aspekte von Menschen werden ausgeblendet. Dem stehen komplexe interpretative (bspw. konstruktivistische) Positionen gegenüber, die Elemente der sozialen Realität nicht

- als gegeben, sondern als Konstruktionen von Beobachtern begreifen und soziale Einheiten als eigene, also nicht durch die Eigenschaften der Individuen festgelegten Einheiten definieren (siehe dazu Hasenzagl (2020)).
- ⁴⁹ Bspw. der Umgang und die Interpretation der Vorkommnisse in der Peripherie im Mittelmeerraum durch die EU lassen sich durch diese stark komplexitätsreduzierenden Weltbilder verstehen. Die Annahme, das europäische Gesellschaftsbild werde sich nach der Verjagung autoritärer Führer im Rahmen des arabischen Frühlings 2010 fast automatisch implementieren und damit eine Sicherung der EU-Außengrenzen obsolet werden, hat sich als folgenschwere und naive Annahme herausgestellt und liegt mit dem oben angeführten Zitat von Fröhlich (2020), S. 74 auf einer Argumentationslinie.
- ⁵⁰ Luhmann (1998).
- ⁵¹ Zur Übersicht der methodologischen Konzepte: Rosa, H.; Strecker, D. Kottmann, A. (2013): Soziologische Theorien. Konstanz & München: UVK (UTB). Bei individualistischen Ansätzen wird davon ausgegangen, dass soziale Realitäten durch individuelles Handeln (und nur durch dieses) erklärt werden können. Eigenständige (emergente) soziale Phänomene wie Kulturen lassen sich eher in der Gegenposition, den strukturtheoretischen Ansätzen („methodologischer Holismus“) sinnvoll definieren. Einige neuere Gesellschaftstheorien sind in der Lage, Mittelpositionen gut abzubilden: Individuen und soziale Einheiten (Gruppen, Organisationen aber auch Gesellschaft) beeinflussen sich bei dem Aufbau ihrer charakteristischen Merkmale (Strukturen) gegenseitig. Das hört sich zwar komplex an, ist aber notwendig, um die Koppelung Individuen und Gesellschaft auf EU-Ebene, oder Individuen und Organisationen (bzw. auch Teams) auf Unternehmensebene beschreiben zu können (siehe auch die obenstehenden Erläuterungen zu positivistisch mechanistisch/humanistischen Weltbildern und interpretativ soziologischen Paradigmen).
- ⁵² Eine Ausnahme bildet bspw. die schon mehrmals zitierte Arbeit des Philosophen Krastev (2018). In dieser wird unter Berücksichtigung kultureller Aspekte ein pessimistisches Bild einer europäischen Desintegration gezeichnet (a.a.O., insbesondere S. 16f).
- ⁵³ In der Soziologie nimmt in einigen Theorierichtungen die Individualisierungsdebatte großen Raum ein. „Traditionen und Konventionen verlieren ihren verpflichtenden Charakter, jeder ist seines eigenen Glückes Schmied, so lautet zumindest die ideologische Formel.“ (Rosa et al. (2013), S. 24). Es zeigt sich jedoch, dass durch den Einfluss v.a. kultureller sozialer Strukturen aus verschiedenen Gründen (bspw. zur Komplexitätsbewältigung) Individuen durchaus wieder in soziale Abhängigkeiten geraten. Die Strukturen der neuen sozialen „Gruppen“ (derzeit besonders durch virtuelle Bubbles im Internet) sind aber hochgradig informell, hinsichtlich inhaltlicher Plausibilität vollkommen unreflektiert und besonders im Zeitalter der Digitalisierung oberflächlich und rasch wechselbar – aber situationsbezogen meist sehr einflussreich. Diese Entwicklung wurde von Luhmann bereits vor mehr als zwei Jahrzehnten mithilfe der sozialen Protestbewegungen beschrieben – ganz ohne digitale Beschleuniger dieser Entwicklung (Luhmann (1998)).
- ⁵⁴ Speziell beim Thema Migrationskrise sind ganz deutlich unterschiedliche Erzählungen auf Basis verschiedener Weltbilder (seltener reflektierten Paradigmen) zu erkennen. In der Praxis des europäischen Lebens sind die unterschiedlichen Sichtweisen deutlich (phasenweise protestierend auf der Straße) sichtbar. Auch in der Literatur treten die Konfliktlinien zu Tage: während einige Autoren die *Krise* im Kontext Migration darin sehen, dass die europäischen Länder inhuman und wirtschaftlich nicht rational handeln, indem sie unter Einfluss populistischer Rechtsparteien keine Migration wollen, ist das Narrativ von Autoren auf Basis anderer Paradigmen gänzlich anders. Beispielsweise sieht der Philosoph Krastev die Migration auf Basis seiner Reflexionen als „*primus inter pares*“ der derzeitigen Krisen. „Als einzige wirklich gesamteuropäische Krise stellt sie das politische, ökonomische und soziale Modell Europas infrage. [...]“ und weiter: „Die Flüchtlingskrise erweist sich als Europas 11. September.“ (Krastev (2018), S. 25). Diese Analyse erfolgte vor dem Ukrainekrieg und den wirtschaftlichen Folgen in der gesamteuropäischen Wirtschaft, insoweit scheint es derzeit eine zweite gesamteuropäische Krise zu geben.
- ⁵⁵ Im Sinne Luhmanns (1998): die Corona-Maßnahmen sind ein Thema der sozialen Protestbewegung. Diese Bewegungen sind auch ohne Corona-Maßnahmen beobachtbar (s.o.) und führen zu einer Irritation gesellschaftlicher Strukturen – unabhängig vom Thema und wenig reflektiert.
- ⁵⁶ Ausprägungen dieser Kultur-Bewertungen sind bspw. in der populären Philosophie geführte Diskussionen, ob Kant abzulehnen ist, weil er nicht *dem heutigen* Menschenbild konform kommuniziert hat. Gleiches findet sich über europäische Künstler, beispielsweise Mozart. Teilweise sehr emotionale Kritik an dieser Bewertung ist in der Tagespresse zu finden – ebenso wie die Gegenposition, der ebenfalls emotionalen Zustimmung zu diesen Positionen der radikalen „Kulturablehnung“.

- ⁵⁷ Als eine Gemeinsamkeit der eher ideologischen Protestbewegungen mit der „linken“ Gesellschaftskritik im Sinne von Marx kann aus einigen Literaturstellen geschlossen werden, dass beide Richtungen, die des linken Philosophen Marx (und die Weiterentwicklungen), sowie die eher populistische der „Europakulturgegner“, Stärken im Aufzeigen von Defiziten haben. Der Soll-Zustand und noch vielmehr der Weg dorthin sind aber kaum ausformuliert (bezüglich Marx siehe die Analyse von Rosa et al. (2013), zu den sozialen Protestbewegungen Luhmann 1998, S. 847ff). Trotzdem zeigen sich wissenschaftstheoretisch massive Unterschiede einer *gesellschaftlichen Kritik* in der marxistischen Tradition und den heutigen vielfältigen Protestbewegungen. Dies gilt sowohl für grundlegende Unterschiede bei wissenschaftstheoretischen Annahmen: strukturtheoretisch (kollektivistisch) bei Marx, oft handlungsorientiert (individualistisch - aber in der Regel vollkommen unreflektiert) bei vielen Protestbewegungen. Damit ergeben sich wesentliche Unterschiede bezüglich der Qualität und Tiefe der theoretischen Reflexion: *theoriebasiert* bei Marx (und damit kritisierbar und auch viel in der Literatur kritisiert), *ideologisch* bei vielen Protestbewegungen. Folgt man dieser Sichtweise, ist den Protestbewegungen keine *wissenschaftstheoretische „kritische“* Position zuzuschreiben. Im Wesentlichen liegt die Funktion von Protestbewegungen in der Infragestellung gesellschaftlicher Strukturen (Luhmann 1998, S. 847ff). Das geschieht anhand eines ausgewählten Themas, das mehr oder weniger radikal vertreten wird, sich auf ethische Grundsätze beruft, und dem Grundsatz folgt „Gegen Komplexität kann man nicht protestieren. Um protestieren zu können, muss man deshalb die Verhältnisse plattschlagen.“ (Luhmann, a.a.O., S. 861). Theoriebasierte Reflexion hat keinen Platz für plattschlagen – sollte man zumindest (mit Blick auf plattschlagende „Wissenschaftler“) hoffen dürfen.
- ⁵⁸ Die Exploitationsphase meint üblicherweise eine auf (ökonomische) Effizienz ausgerichtete „Ausbeutungsphase“ (bestehende Produkte werden optimal vermarktet), die meist in einer starken Bürokratie endet. Die Explorationsphase ist mit innovationsorientiertem Verhalten verbunden. Zu der Sichtweise, es sei Aufgabe des Managements (bei Baecker (2003): Aufgabe der Führung), dysfunktionale gesellschaftliche Entwicklungen in Unternehmen funktional zu bearbeiten, siehe Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp. Folgt man den Analysen Luhmanns (1998) zu sozialen Protestbewegungen, werden zwar „Zwänge“ für Individuen die von sozialen Strukturen ausgehen bekämpft - mit den abgelehnten sozialen Strukturen aber gleichzeitig auch die Voraussetzung für „soziale“ Ordnung beseitigt – zumindest durch temporäre informelle soziale Bubbles ersetzt.
- ⁵⁹ Besonders deutlich findet sich dies im Theoriestrang des Soziologischen Neoinstitutionalismus: „Die Umwelt von Organisationen besteht aus institutionalisierten Erwartungsstrukturen, die die Ausgestaltung von Organisationen nachhaltig prägen.“, kann als Kernaussage von den beiden, auf diesem Gebiet bedeutenden deutschsprachigen Autoren Peter Walgenbach und Renate Meyer gesehen werden (Walgenbach, P. & Meyer, R. (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: Kohlhammer, S. 11).
- ⁶⁰ Derartige manifeste Erwartungen der Gesellschaft richten sich beispielsweise an das Bildungssystem und damit indirekt an das Wirtschaftssystem. „Praxisorientierung“, rasche Integrationsmöglichkeit ins Arbeitsleben verbunden mit hohen Akademikerquoten führen zur Vernachlässigung theoretisch fundierter akademischer Ausbildung. Damit sind aber die zunehmende Anzahl von hochkomplexen Anforderungen in der Praxis nicht angemessen bearbeitbar. Das Ganze funktioniert aber auch in die andere Richtung – gesellschaftliche Wertschätzung echter akademischer Bildung (und damit auch von Experten) führt zu echter akademischer Ausbildung und macht höhere Problemlösungskompetenzen in der Wirtschaft erwartbar.
- ⁶¹ Andererseits heißt Isomorphismus (Angleichung) der Unternehmenskulturen an zentrale Ideologierichtungen der Gesellschaft, dass die Analyse der europäischen Rahmenbedingungen aus den ideologiebasierten Annahmen der Managementpraktiker nur schwer möglich ist. Daher stellt sich die Frage, wie können Organisationen die hier angedeuteten Sichtweisen auf die EU in ihre strategischen Analysen integrieren, ohne über blinde Flecken in ihrem Weltbild zu stolpern?
- ⁶² Bspw. Hasenzagl (2020).
- ⁶³ Zusammenfassend bspw. Hasenzagl (2020).

Information zum Autor

Prof. Dr. Rupert Hasenzagl, bis Ende 2017 Lehrtätigkeit als Management Professor an der AKAD University, private Hochschule in Stuttgart. Derzeit ist er neben der akademischen Lehrtätigkeit an der Technischen Universität Wien, der LIMAK (der Business School der JKU), in der Wirtschaftsforschung (Institute of Leadership & Change Management an der JKU Linz) sowie als Unternehmensberater tätig.

Der Autor bedankt sich bei Frau Univ. Prof. Dr. Barbara Müller (Institute of Leadership & Change Management) für die Diskussion einer früheren Version dieser Arbeit