

Verleihung der Reinhold Maier Medaille

Christian Erbe

30.11.2024

Es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrter Herr Fraktionsvorsitzender Dr. Rülke,
sehr geehrte Frau Generalsekretärin Skudelny,
sehr geehrte Frau Bürgermeisterin Fezer,
sehr geehrter Herr Haussmann,
sehr geehrte Damen und Herren,

wir leben in einer Welt der ständigen Veränderung. In der unmittelbaren Vergangenheit und auch gegenwärtig erleben wir Krisen, die Einfluss auf unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft haben.

Hierfür steht der Begriff der „VUCA-Welt“.

Dieser Begriff wurde durch das US-Militär in den 1990er Jahren geprägt, als die geostrategische Planung, nach Ende des Kalten Krieges, schwieriger wurde.

Er beschreibt eine zunehmend komplexe, dynamische und schwer vorhersehbare Welt, die durch vier zentrale Eigenschaften gekennzeichnet ist:

1. Volatilität (Unbeständigkeit)

Beispiel: Plötzliche Veränderungen auf den Rohstoffmärkten.

2. Unsicherheit:

Beispiel: Die Auswirkungen von künstlicher Intelligenz auf Arbeitsmärkte.

3. Komplexität:

Beispiel: Globale Lieferketten mit interagierenden Akteuren und unerwarteten Störungen, wie in der COVID-19-Pandemie.

4. Ambiguität (Mehrdeutigkeit):

Beispiel: Unterschiedliche Deutungen des Klimawandels je nach politischer, wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Perspektive.

Mangelnde Planungssicherheit ist Gift für Unternehmen. Wie also verhält sich die Wirtschaft in einer „VUCA-Welt“?

In meinem Unternehmen beschäftigen wir uns seit längerer Zeit mit diesem Prinzip. In der Tat ist dieses Thema so wichtig, dass wir eine eigene Einheit aufgebaut haben, die sich mit Agilität beschäftigt.

Hieraus ist, unter der Mit-Autorenschaft von Herrn Dr. Scherer, unserem Chief Technology Officer, ein Buch mit dem Titel **„Duale Transformation“¹** entstanden.

Der Untertitel lautet **„Eine Anleitung für Zukunftsfähige Transformation“**.

Die Erkenntnis aus diesem Buch kann in einem Satz zusammengefasst werden:

„Nur agile Führung kann die deutsche Wirtschaft in die Zukunft bringen“.

Agile Führung ist ein Ansatz, der in einer dynamischen, unsicheren und komplexen Arbeitswelt flexibles, adaptives und kooperatives Führungsverhalten fördert. Sie unterscheidet sich von traditionellen hierarchischen Führungsmodellen, indem sie sich auf Empowerment, Selbstorganisation und kontinuierliche Anpassung konzentriert.

Das ist unser Ansatz, um in einer VUCA-Welt erfolgreich agieren zu können.

Es gibt zu diesem Thema ein sehr lesenswertes Buch, welches von Rini van Solingen geschrieben worden ist.

Van Solingen ist Teilzeit-Professor für „Global Software Engineering“ an der Delft University of Technology.

Das Buch trägt den Titel **„Der Bienen Hirte“²**.

Es erzählt die Geschichte von Mark van der Burg, der eine Auszeit nimmt, um sich dem Stress ständig wechselnder Rahmenbedingungen in seinem beruflichen Umfeld zu entziehen und wieder klare Gedanken fassen zu können.

Zu diesem Zweck besucht er seinen Vater, der sich im Ruhestand befindet und auf einer Insel Schafe züchtet.

Auf der Insel angekommen stellt er fest, dass sein Vater sein jahrelang praktiziertes Geschäftsmodell aufgegeben hat und vom Schafzüchter zum Imker geworden ist. Mark will natürlich von seinem Vater wissen, warum er diesen Wechsel vollzogen hat.

Seine Antwort die Frage lautet wie folgt:

„Schafe erfordern sehr viel Aufmerksamkeit und Fürsorge. Sie müssen von Weideplatz zu Weideplatz geführt werden. Dabei müssen sie zusammengehalten werden. Deshalb bedürfen sie der ständigen Aufmerksamkeit des Schäfers und des Hütehundes.

¹Vogel Communications Group GmbH & Co. KG; 1. Edition (16. April 2024), ISBN-10: 3834335355, ISBN-13: 978-3834335357

² dpunkt.verlag GmbH (26. Juni 2017), ISBN-10: 3864904951, ISBN-13: 978-3864904950

Nachts muss ein Pferch gebaut werden, um die Tiere vor räuberischen Fressfeinden zu schützen und sie am Weglaufen zu hindern. Die Geburt der Lämmer muss begleitet werden. Einmal im Jahr müssen sie geschoren werden. Alles in allem viel Arbeit.“

Wie sieht es mit den Bienen aus? Hier ist der Imker lediglich für die Schaffung der richtigen Rahmenbedingungen verantwortlich. Er muss die Bienenstöcke bereitstellen. Er muss diese so aufstellen, dass die Bienen in der Gegend um die Stöcke genug Nahrung finden.

Bienen sind, entgegen der Schafe, selbstorganisiert. Sie zeigen einander, wo die Blüten zu finden sind, die sie zur Futtersammlung benötigen. Sie benötigen keine Hilfe bei der Aufzucht ihres Nachwuchses. Sie agieren abgestimmt und selbstständig.

Und der Vater von Mark verriet ihm noch ein weiteres, aber sehr wichtiges Detail: Bienen sind skalierbar.

Mit seinen 100 Schafen hatte er mehr als genug zu tun. Die Haltung von mehr Tiere wären ohne eine deutliche Erweiterung der Infrastruktur, sprich, mehr Schäfer, mehr Hunde und mehr Weidezäune, nicht möglich gewesen.

Bei den Bienen ist das anders. Er hat zehn Völker und plant, diese Zahl auf 20 zu verdoppeln. Dies bedeutet eine Erhöhung der Zahl der Insekten von 500.000 auf eine Million. Dies ist durchaus möglich und bedeutet eine Verdopplung der Honigproduktion ohne Verdopplung der Kosten.

Welche Relevanz hat diese Geschichte für die Arbeitswelt?

Der Imker vertraut darauf, dass seine Bienen das Richtige tun. In Unternehmen nennt man dies Empowerment der Teams. Mitarbeiter werden ermutigt, Verantwortung zu übernehmen, selbst Entscheidungen zu treffen und kreativ zu sein.

Schafe arbeiten nicht miteinander oder sogar füreinander, sondern nebeneinander. Bienen kommunizieren und teilen sich gegenseitig mit, wo die besten Futterquellen zu finden sind. Kollaboration und Transparenz sind hier wichtig.

Analog hierzu fördern Führungskräfte in Unternehmen eine offene Kommunikation und schaffen eine Kultur der Zusammenarbeit.

Agile Führung bedeutet, Teams durch Vertrauen, Unterstützung und klare Zielsetzungen zu stärken, anstatt sie zu kontrollieren. Es erfordert einen Wandel in Denkweise, Methoden und Unternehmenskultur, was jedoch zu mehr Effizienz, Kreativität und Zufriedenheit führen kann.

Nun stellt sich die Frage: Sind diese agilen Führungsmechanismen auf die Gesellschaft und in die Politik übertragbar? Diese Frage habe ich mit Herrn Prof. Vöpel in Vorbereitung dieser Ansprache diskutiert.

Herr Prof. Vöpel ist CEO und Board Member des Centers „cep“ in Freiburg. „cep“ steht für „Centers for European Policy Network“ und ist der europapolitische Think Tank der Stiftung Ordnungspolitik.

Das cep ist auf die Analyse der EU-Gesetzgebung und die Förderung der europäischen Integration fokussiert und bietet politische Empfehlungen für öffentliche und private Akteure, um eine relevante Stimme in der Debatte zur Zukunft Europas zu sein.

Das Center arbeitet eng mit der Albrecht-Ludwigs-Universität in Freiburg zusammen und folgt einem ordnungspolitischen Ansatz, der stark von den Prinzipien des Ordoliberalismus geprägt ist.

Herr Vöpel und ich haben in unserem Gespräch Einigkeit darüber erzielt, dass ein agiler Ansatz in unserer Gesellschaft dringend eingeführt und gelebt werden sollte.

Das erklärt sich aus den Beobachtungen, die ich in den Jahren meiner wirtschaftspolitischen Tätigkeit machen konnte. Hier konnte ich sehen, um in unserem Bild zu bleiben, wie die Landes-, die Bundes- und vor Allem die Europapolitik die Schafzucht perfektioniert hat.

Uns Bürgern wird, als Teil einer Schafherde, die Mündigkeit abgesprochen, selbst handeln und entscheiden zu dürfen. Unser nationaler Schäfer Olaf Scholz, den zu treffen ich vorgestern das Vergnügen hatte, führt uns von Weideplatz zu Weideplatz. Die ausufernde Sozialpolitik schafft ein Rundum-Sorglos-Paket, damit wir nicht zu Schaden kommen. Das macht uns als Schafe bequem.

Mangelnde Leistungsbereitschaft in der Herde fällt nicht auf. Sie wird auch nicht gefordert oder bemängelt.

Hier ein aktuelles Beispiel: Selbst bei den Bundesjugendspielen dürfen keine Medaillen mehr verliehen werden. Das findet Beifall. Ayla Çelik, Landesvorsitzende der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft in Nordrhein-Westfalen, sieht in der Neuerung Vorteile. Sie hofft, "dass wieder mehr Kinder Spaß am Sport entwickeln und nicht durch zu frühes Leistungsdenken abgeschreckt werden", erklärt sie gegenüber ZDF heute.

Ich bin der festen Überzeugung, dass die agile Transformation nicht nur in Unternehmen, sondern auch im gesellschaftlichen Zusammenleben und in der Politik geschehen muss, und dass das auch der Weg ist, wieder zu Wettbewerbsfähigkeit, zu Marktdisziplin und zu klaren rechtlichen Rahmenbedingungen in der Europäischen Union und auch bei uns im Land zu kommen.

Deshalb müssen wir dringend in unserer Gesellschaft agiler werden. Wir benötigen Selbstmotivation, Selbstorganisation und wir müssen lernen Verantwortung zu übernehmen und zu tragen.

Hierzu brauchen wir die notwendige Freiheit. Wir brauchen mehr freiheitliche, mehr liberale Politik und als Grundlage hierfür klare rechtliche Rahmenbedingungen.

Das Stichwort „klare rechtliche Rahmenbedingungen“ führt mich zu einem zweiten Führungsprinzip, dem viele Unternehmen in der Wirtschaft, und auch die Firma Erbe, folgen, dem Lean Management. Auch hier haben wir in meinem Unternehmen eine Einheit geschaffen, die dieses Prinzip verfolgt und schult.

Dies ist das „Lean Management“. Lean Management ist ein Managementansatz, der darauf abzielt, Unternehmensprozesse effizienter zu gestalten, Verschwendung zu minimieren und gleichzeitig den Kundennutzen zu maximieren.

Ursprünglich wurde der Ansatz in der Produktion entwickelt, vor allem im Rahmen des Toyota-Produktionssystems (TPS), wird jedoch heute in vielen Branchen und Bereichen angewendet, denn es ist ein dynamisches Konzept, das Unternehmen hilft, in einem wettbewerbsorientierten und komplexen Umfeld, also unserer VUCA-World, agil und kundenorientiert zu arbeiten.

Ich bin die feste Überzeugung, dass „Lean Management“, genau wie der agile Ansatz, auch gesellschaftspolitische Relevanz hat. Und auch das kann mit unserer Schafherden-Analogie verdeutlicht werden:

Es gibt in einer Schafherde nicht nur weiße, sondern auch schwarze Schafe.

Der Begriff „schwarzes Schaf“ wird im allgemeinen Sprachgebrauch als Metapher für Personen oder Gruppen verwendet, die aus einer Gemeinschaft negativ hervorstechen oder als Außenseiter gelten.

Diese Assoziation stammt vermutlich aus der Landwirtschaft: Schwarze Schafe fielen in einer überwiegend weißen Herde auf und galten früher als wirtschaftlich weniger wertvoll, da ihre Wolle sich schlechter färben ließ. Diese Idee wurde metaphorisch übertragen und spiegelt Vorurteile gegen Minderheiten oder Außenseiter wider.

Interessanterweise ist für viele Menschen der Anblick von schwarzen Schafen ein Synonym für Gefahr oder Unruhe. Also muss gegen diese, auch wenn es nur wenige sind, vorgegangen werden - was in unserer Gesellschaft mittels Gesetze, Erlässe oder Verordnungen geschieht.

Maßnahmen gegen schwarze Schafe entfalten ihre Wirkung allerdings auch auf weiße Schafe. Das wird aber in Kauf genommen. Als Resultat gibt es eine Unmenge von Regeln und Vorschriften, die zu beachten sind. So entsteht Bürokratie - viel Bürokratie.

Und diese Regelungen betreffen eben nicht nur die schwarzen, sondern eben auch die weißen Schafe. Und lähmen die ganze Herde. Welche Auswirkungen dies haben kann, höre ich gegenwärtig bei jedem Firmenbesuch.

Laut jüngsten Zahlen des ifo-Instituts kostet uns die Bürokratisierung jährlich 146 Milliarden Euro an Wirtschaftsleistung.

In einem offenen Brief, der auch meine Unterschrift trägt, haben sich die Präsidenten von acht Kommunalen Landesverbänden, Wirtschafts- und Finanzverbänden an Ministerpräsident Winfried Kretschmann gewandt. Wir fordern „einen grundsätzlichen Reformprozess“, den Abbau von Bürokratie und staatlichen Leistungen.

Hieraus ist die Entlastungsallianz entstanden. In dieser arbeiten seit November 2023 Fachexpertinnen und Fachexperten der Ministerien und der Verbände Hand in Hand an praxistaugli-

chen Lösungen zur Vereinfachung, Entbürokratisierung und Optimierung von Prozessen aller Verwaltungsebenen und Sektoren.

Seit dem 23. Februar dieses Jahres liegt ein erstes Entlastungspaket mit rund 20 Erleichterungen vor. Ein zweites Entlastungspaket wurde am 16. Juli 2024 vorgestellt. Dieses enthält 100 Maßnahmen. Am Dienstag der kommenden Woche wird ein drittes Paket folgen, dessen Inhalt der Chef der Staatskanzlei, Herr Dr. Stegmann, mir bereits hat zukommen lassen zur Vorbereitung der Abstimmung zwischen dem Staatsministerium und den Verbänden.

Die ganzen Bemühungen nützen aber nichts, wenn wir immer weiter neue Regeln mit dem Fokus auf die schwarzen Schafe machen.

Stattdessen muss die Transformation vom Schäfer zum Imker unser Ziel sein. Wir sollten dabei nicht den Prozess (Gesetz), sondern das Ergebnis des Prozesses betrachten: Die Qualität des Ergebnisses, also die Wirtschaftsleistung.

Hierbei ist es wichtig, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Für mich ist agile Politik liberale Politik. Wirtschaftspolitik des Ermöglichens. Analog zum Imker, der die Rahmenbedingungen schafft und Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Leistungswilligkeit seiner Bienenvölker hat.

Er erkennt, dass es einen Unterschied von herdenbildenden Wesen, wie den Schafen, zu staatenbildenden Kreaturen, wie Bienen gibt und das Potential, das hierin schlummert.

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich stehe hier vor Ihnen in großer Dankbarkeit.

Als ich am 24. April diesen Jahres einen Telefontermin mit Herrn Dr. Rülke in meinem Kalender eingetragen fand, war ich sehr gespannt, was der Inhalt des Gespräches sein würde. Ich hätte niemals gedacht, dass dies die Verleihung der Reinhold Maier Medaille sein könnte.

Die Bedeutung der Auszeichnung kannte ich von zwei Verleihungen, bei denen ich anwesend war: Die an Prof. Dr. Helmut Haussmann als ehemaligem Bundeswirtschaftsminister im Jahr 2020 und an Ulrich Goll als ehemaligem Justizminister von Baden-Württemberg. Natürlich waren mir auch die anderen Preisträger bekannt, zu denen nicht nur prominente Politiker, sondern auch Wirtschaftsgrößen aus unserem Land, wie Hans-Peter Stiehl, Prof. Dr. Reinhold Würth und Prof. Dr. Ludwig Georg Braun, den ich erst vorgestern in seiner Rolle als Ehrenpräsident der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Berlin getroffen habe.

Auch war mir erinnerlich, dass der Name Reinhold Maier in unserer Familiengeschichte Erwähnung findet.

Ich tauchte deshalb in unser sehr umfangreiches Familienarchiv ein und fand folgende Informationen aus den Memoiren meines Großvaters, Christian Otto Erbe, dessen Namen ich zu tragen die Ehre habe.

Mein Großvater war schon als Junge politisch interessiert.

Er begeisterte sich bereits in jungen Jahren für die Ansichten des evangelischen Theologen und liberalen Politikers Friedrich Naumann³. Dieser prägte ihn mit seinen zentralen Denkansätzen von individueller Freiheit, sozialer Verantwortung und wirtschaftlichen Fortschritts.

Während des zweiten Weltkriegs lernte er in seiner Heimatstadt Tübingen den Schriftleiter einer von Naumann herausgegebenen Zeitschrift, Dr. Theodor Heuss⁴, kennen.

Christian Otto Erbe hielt mit Theodor Heuss auch nach dem Krieg weiterhin Kontakt bis in die Zeit, in der Heuss zunächst Kultusminister in Stuttgart und dann Bundespräsident der Bundesrepublik Deutschland wurde. Auch danach blieben beide in engem persönlichem und schriftlichem Kontakt. Im Familienarchiv befinden sich noch viele Unterlagen, die den Austausch dokumentieren. Manche Briefe allerdings nur in Kopie, da wir die Originale dem Theodor Heuss Archiv auf dessen Bitte hin zur Verfügung gestellt haben.

Noch vor dem ersten Weltkrieg lernte mein Großvater Reinhold Maier als jungen Anwalt kennen. Er hielt auf einer Veranstaltung, an der auch mein Großvater teilnahm, namens der demokratischen Partei einen Vortrag über Steuerfragen. In den Memoiren meines Großvaters steht folgendes zu lesen: „Ich konnte mir nicht erklären, warum der Redner immer, wenn er zu mir herübersah, mich anlachte. Nach dem Vortrag saßen wir mit Dr. Reinhold Maier zusammen.

Da sagte er, dass er mich kenne, da wir einmal in einem Tübinger Restaurant mit Prof. Harms und Baron Siegel zusammengesessen seien. Da hätte ich einen Gogenwitz erzählt, an den er noch oft denken müsse und dabei jedes Mal eine Gänsehaut bekäme“.

Mein Großvater traf Reinhold Maier während des Krieges in Stuttgart als dessen Mandant wieder. Reinhold Maier hatte damals in Stuttgart unter dem nationalsozialistischen Regime einen schweren Stand und seine Kanzlei wurde boykottiert. Mein Großvater nahm den Weg nach Stuttgart auf sich, um Reinhold Maier durch seine Mandantschaft dabei zu unterstützen, seinen Lebensunterhalt finanzieren zu können.

Beide hielten ihre Verbindung auch in der Zeit aufrecht, als Reinhold Maier seine Familie aus dem Londoner Exil zurückholen konnte und erster Ministerpräsident des neu geschaffenen Landes Baden-Württemberg war.

Nach dem zweiten Weltkrieg wurde mein Großvater in Tübingen Mitbegründer der wiedergegründeten „demokratischen Volkspartei“ und für diese Mitglied der „beratenden Landesversammlung“, die für das Land Südwürttemberg eine Verfassung ausarbeitete und im Kloster Bebenhausen tagte.

So schließt sich der Kreis und mir, dem Enkel des Mannes, der Reinhold Maier persönlich kannte, wird die Ehre zuteil, diese wertvolle und herausragende Auszeichnung zu erhalten, die

(1860 bis 1919)³

(1884 bis 1963)⁴

nach dem Mann benannt ist, der die Geschichte unseres Bundeslandes entscheidend mitgeprägt hat.

Für mich ist dies Ansporn und Ermutigung, mich weiterhin für die Wirtschaft unseres Landes einzusetzen, sei es in deren Selbstverwaltung oder in Vorständen und Präsidien von Verbänden, die Deutschland wirtschaftlich, wissenschaftlich und technologisch weiterentwickeln wollen.

Mein großer Dank geht an die FDP/DVP-Fraktion im Landtag Baden-Württembergs, die mich für würdig befunden hat, diese Auszeichnung zu erhalten.

Mein Dank geht weiterhin an Sie alle, dass Sie meinen Worten Aufmerksamkeit geschenkt haben.