

dtv



Leon Mangasarian / Jan Techau

# Führungsmacht Deutschland

Strategie ohne Angst und Anmaßung

dtv

**Ausführliche Informationen über  
unsere Autoren und Bücher**  
**[www.dtv.de](http://www.dtv.de)**

Dieses Buch ist auch als eBook erhältlich.



© 2017 dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, München

Das Werk wurde vermittelt durch die Literaturagentur

Dirk Rumberg, Ultreya GmbH.

Es ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche, auch auszugsweise Verwertungen bleiben vorbehalten.

Satz: Fotosatz Amann, Memmingen

Gesetzt aus der New Baskerville

Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany · ISBN 978-3-423-28125-6

# Inhalt

Einleitung

Dienendes Führen (*Servant Leadership*) – Ein Modell für  
Deutschland als außenpolitische Führungsmacht 7

- 1 Ohne Strategie kein »dienendes Führen« 25
- 2 Der Merkel-Moment: Führung oder blanke Not? 49
- 3 Deutschlands Geopolitik 79
- 4 Westbindung bleibt Schicksalsfrage 89
- 5 Deutschlands strategische Leichtfertigkeit 99
- 6 Deutschlands strategische Agenda 121

Epilog 161

Danksagungen 167

Anmerkungen 169

Personenregister 173



# Einleitung

## **Dienendes Führen (SERVANT LEADERSHIP) - Ein Modell für Deutschland als außenpolitische Führungsmacht**

In diesem Buch geht es darum, wie Deutschland außenpolitisch führen kann, ohne dass ihm selbst und anderen dabei angst und bange wird.

Nicht erst seit dem Amtsantritt Donald Trumps, sondern schon seit einigen Jahren steht Deutschland unter erheblichem Druck, außenpolitisch mehr zu leisten. Die Forderung kommt von Deutschlands transatlantischen Partnern in den USA und in Kanada, aber auch von anderen Partnern in der NATO und in der Europäischen Union, die auf Deutschland zählen und die von Deutschland einen stärkeren Beitrag zur Stützung und Stärkung der internationalen Ordnung erhoffen und erwarten.

Die Bundesrepublik Deutschland steht aber nicht aufgrund der Forderungen anderer unter Druck. Sie steht *auch* unter Druck, weil nun das erste Mal in ihrer Geschichte das deutsche »Geschäftsmodell« für den inneren und äußeren Frieden, für den eigenen Wohlstand und für die Freiheit auf dem Spiel steht. Dies ist eine Ent-

wicklung, die ihre Wurzeln in der Zeit nach der Wiedervereinigung 1990 hat, als das Land seine volle staatliche Souveränität zurückgewann. Schon in den 1990er Jahren zeichnete sich die neue Unordnung ab, die nach dem Ende des Kalten Krieges heraufziehen sollte – mit den Balkankriegen, mit dem Erstarren des islamischen Fundamentalismus, mit den Anschlägen vom 11. September 2001 und den darauffolgenden Interventionskriegen im Nahen Osten, mit dem Aufstieg Chinas, mit der Neuorientierung Russlands. Und mit dem relativen Abstieg Amerikas, das zwar Supermacht blieb, aber weniger stark dominierte als zuvor.

All das hat die bestehende Ordnung und ihre Regeln immer stärker in Frage gestellt und andere Länder, deren Beitrag zum Erhalt der Ordnung vergleichsweise gering war, in Zugzwang gebracht. In dieser Konstellation war es klar, dass sich die Situation auch für Deutschland verändern würde, und dass es nicht in der vertrauten Kultur der außen- und sicherheitspolitischen Zurückhaltung, die für das Land so wichtig und prägend war, würde verharren können.

Nun kommt der Unsicherheitsfaktor Donald Trump als Präsident der Vereinigten Staaten hinzu, der dazu führen könnte, dass die transatlantische Bindung – ein zentraler Baustein der Sicherung und Stabilisierung Europas, und das wichtigste Element der deutschen Westbindung – wegfallen kann. Zum ersten Mal seit Ende der 1940er Jahre ist die amerikanische Sicherheitsgarantie für Europa in Gefahr. Erstmals besteht die konkrete Gefahr, dass die Europäer ohne ihren diplomatischen Anlehnungspartner und ohne strategische Schutzmacht daste-



hen, und sie das erste Mal seit 70 Jahren das tun müssen, was ihnen in all dieser Zeit zum großen Teil abgenommen wurde: für ihre eigene politische Stabilität von innen und für ihren Schutz nach außen vollständig selbst aufzukommen. Die Europäische Union und die NATO, die als multilaterale Gebilde auch die Klammer für das deutsche Wirtschafts- und Sozialmodell bilden, stehen in Gefahr, dysfunktional oder sogar irrelevant zu werden.

Europa, und damit Deutschland, ist in doppelter Gefahr. Zum einen vollzieht sich eine Erosion von innen: die Finanzkrise, der Populismus, die Re-Nationalisierung, auch die Strukturprobleme der Wirtschaft, die Tatsache, dass europäische Länder aus sich heraus nicht mehr den Wohlstand generieren können, der für die innere Stabilität notwendig ist, dass sie für viele Jugendliche keine Perspektive bieten, dass die Sozialsysteme überlastet sind, die Infrastruktur bröckelt und letztlich auch die Demografie aus dem Ruder läuft – all das sorgt für eine Erosion der staatlichen Stabilität und damit auch der Stabilität der EU. Hinzu kommen die Sättigung und der Widerwillen gegen Reformen, die Sklerose alternder Gesellschaften und die strategischen Fehlwahrnehmungen auch über die externen Bedrohungen des europäischen Modells. Man hat jahrelang in Sicherheit gelebt, man nimmt die Bedrohung gar nicht mehr ernst und hält Stabilität für gottgegeben. Stabilität und Sicherheit sind aber Errungenschaften, die ständig neu erarbeitet, gefestigt und auch bezahlt werden müssen.

Der zweite Faktor ist der enorm erhöhte Druck von außen auf dieses bereits von innen her geschwächte System. Dieser Druck kommt vor allem – aber nicht nur –

von Russland, dass sich seit 2014 wieder explizit gegen den Westen definiert, und das die Friedensordnung, die nach 1991 in Europa vereinbart wurde, in Frage stellt. Im Zuge dieser russischen Neuorientierung steht auch das Schicksal der Länder zwischen der Europäischen Union und Russland, der ganze osteuropäische Raum zur Debatte: die Ukraine, Weißrussland, Moldawien, Georgien und andere Länder, die sich zwischen dem Westen und Russland verorten, eine Orientierung finden müssen, und strategisch zwischen den Stühlen sitzen. Von Russland her stehen sie unter großem Druck, sich nicht zu weit von Moskau zu entfernen. Vom Westen werden sie politisch nicht richtig angenommen.

Auch der Balkan bleibt weiter ein Hort der Unsicherheit für Europa, die Türkei orientiert sich neu, auch gegen den Westen und mit einer sich festigenden und ausdehnenden Autokratie im Inneren.

Der Nahe Osten ist nach dem Arabischen Frühling in einem noch größeren Chaos versunken, als es ohnehin schon vorhanden war: mit sehr schwachen oder schon »Failed States« und mit einer Wirtschaftsleistung, die der Jugend vor Ort keine Zukunft gewährleistet, mit der entsprechenden politischen Unsicherheit im System in Verbindung mit starker politischer Repression, vor allem in Ländern wie Ägypten, aber auch Syrien mit seinem Bürgerkrieg, der das Land zerstört und riesige Flüchtlingsströme ausgelöst hat.

Hinzu kommen Nordafrika und Subsahara-Afrika, Regionen, die notorisch politisch instabil sind, die direkt vor der europäischen Haustür liegen, und deren weitere Entwicklung in Europa zu spüren sein wird, vor allen Din-

gen über zukünftige Flüchtlingsströme und politisch-religiöse Radikalisierung.

Externen Druck auf Europa übt auch China aus, das bereits jetzt massiv in den europäischen politischen Raum investiert, etwas weniger aggressiv als Russland, aber doch auch bemerkbar und mit dem Ziel, Entscheidungsfindungen in Europa stärker an chinesischen Interessen auszurichten.

Und dann ist da schließlich auch noch der politische Islam in seinen verschiedenen Ausformungen, von islamischem Terrorismus hin bis zu Investitionen in antiliberale, antiwestliche und antimoderne religiöse Strömungen in Europa, besonders auf dem Balkan, wo sich dies zusätzlich mit russischen Interessen in dessen orthodoxem Hinterland vermischt. Auch hier droht Europa Gefahr von außen, die sich im Inneren bemerkbar machen kann.

Zum internen und externen Druck, der auf der europäischen politischen Architektur lastet, gesellt sich schließlich ein gewichtiger dritter Faktor: Das sukzessive Wegbrechen der amerikanischen Führungsmacht. Donald Trump macht diesen Prozess, der sich seit 25 Jahren vollzieht, nur noch anschaulicher. Trump ist nicht der »Erfinder« der Abwendung Amerikas von der Welt, sondern er ist der Kulminationspunkt einer Entwicklung, die bereits nach dem Ende des Kalten Krieges eingesetzt hat. In ihrer Folge wurde die amerikanische Sicherheitsgarantie für Europa immer weniger glaubwürdig. Nun steht zu befürchten, dass unter Trump die Vereinigten Staaten als zentraler Akteur für die strategische Sicherheit und Sta-

bilität Europas gar kein Verständnis mehr für die spezielle politische Mechanik Europas aufbringen, für die besonders prekäre Lage – im Inneren wie im Äußeren – auf dem europäischen Kontinent. Und dass in Washington kein Bewusstsein mehr herrscht für die Relevanz Amerikas im europäischen politischen Markt. Es geht um die Anerkennung der zentralen Rolle Amerikas für die politische Ökonomie und für die politische Mechanik Europas. Wenn dieses Verständnis wegbricht, dann könnte auch das amerikanische Engagement für Europa enden. Und dann wäre Europa auf sich allein gestellt, und zwar in einer Art und Weise, wie es das seit Gründung der NATO 1949 nicht erlebt hat. Für Vali Nasr, Rektor der renommierten School of Advanced International Studies der Johns Hopkins University, ist dieser Fall bereits eingetreten. Mit Blick auf Donald Trump sagte er: »Allein die Tatsache, dass er den strategischen Wert Europas für die Vereinigten Staaten in Frage stellt, unterminiert den Wert der amerikanischen Sicherheitsgarantie.«<sup>1</sup>

Beim Wegfall dieser Sicherheitsgarantie droht Europa im schlimmsten Fall die Neuordnung seines politischen Raums. Wenn die EU zerbröckelt und die NATO irrelevant wird, dann ist der europäische Raum offen für dramatisch veränderte Machtstrukturen, für externe Akteure, die eine sehr viel größere Rolle spielen werden. Das heutige Europa, das nach den großen Neuordnungen von 1949 und 1991 entstand, würde aufhören zu existieren.

Eine solche mögliche Entwicklung muss gesehen werden vor dem Hintergrund der Geschichte des weiteren Westens, also letztlich der Geschichte der maßgeblich vom Westen garantierten liberalen globalen Ordnung.

Sie ist die Basis dafür, dass internationale Beziehungen sich zumindest annähernd auf der Basis von Prinzipien und Standards vollziehen und in denen halbwegs vorhersehbare Regeln bei der Bewältigung von Konflikten eingehalten werden.

Der Kern dieser globalen Ordnung, von der ja auch Deutschland abhängt, ist dieser Westen, das heißt, das politische, wirtschaftliche und rechtliche Modell Nordamerikas und Europas. Der Westen: Das sind die Menschenrechte, der Rechtsstaat, offene Gesellschaft und offene Märkte, die individualistische Moderne, Demokratie, Meinungsfreiheit, Minderheitenschutz, und der Sozialstaat. Aber der Westen ist kein exklusiver Club europäischer und nordamerikanischer Gesellschaften<sup>2</sup>. »Die Philosophie des Westens ist es gerade, dass er für jede Person und jede Nation offensteht, die diese Werte respektiert und verteidigt«, so Senator John McCain auf der Münchener Sicherheitskonferenz 2017<sup>3</sup>. Wenn der Westen in Gefahr ist und bröckelt, dann bröckelt Deutschlands eigenes Erbe – die Welt, die es seit 1949, seit Konrad Adenauers schicksalhafter Entscheidung für die feste Einbettung der Bundesrepublik in den freien Westen, mitgebaut und geprägt hat und von deren Bestand sein eigenes Wohlergehen so entscheidend abhängig ist.

In der veränderten Welt wird Deutschland in seinem Engagement für Europas Ordnung und Sicherheit und für den Erhalt der globalen westlichen Ordnung über sich selbst hinauswachsen müssen. Es wird für diese Ordnung auf eine Art und Weise in Leistung treten müssen, wie es das in seiner bisherigen Geschichte nicht hat tun

müssen. Es wird vom reaktiven Teilhaber des Westens zum aktiven politischen Garanten des Westens aufsteigen müssen. Es wird Westen »produzieren« müssen, und zwar mehr, als es sich gegenwärtig noch vorstellen kann. Deutschland ist dabei längst zur »indispensable nation« geworden, wie es der damalige polnische Außenminister Radoslaw Sikorski ausgedrückt hat<sup>4</sup>, also zum nicht ersetzbaren Mitstreiter beim Erhalt der freiheitlichen Ordnung in Europa.

Das ist eine dramatische Lageänderung gegenüber den 1990er Jahren, als niemand vorhersehen konnte, dass Deutschland zur außenpolitischen Hoffnung Europas aufrücken würde. Großbritannien und Frankreich, die beiden traditionellen europäischen Führungsmächte der Nachkriegszeit, sind aufgrund innenpolitischer Schwäche und eigener Neuorientierungen derzeit unglücklicherweise nicht in der Lage, ihre angestammte Führungsrolle auf gewohnte Art und Weise zu spielen. Deutschland wird also auch aufgewertet durch die Schwäche anderer, nicht durch eigenes Zutun, und nicht auf eigenen Wunsch.

Bis zum Amtsantritt Donald Trumps hätte man als Lösung für die deutsche Führungsaufgabe vielleicht noch folgende Antwort geben können: mehr Europa, vor allem in der dauerhaft schwächelnden Außen- und Sicherheitspolitik – aber vor allem eine stärkere Unterstützung der USA als westlicher Vormacht in der NATO, aber auch in der Welt, zur Stärkung der liberalen Weltordnung und um ein Mindestmaß von Stabilität und Berechenbarkeit zu erhalten. Mit dem Amtsantritt von Donald Trump besteht jedoch akut die Gefahr, dass diese Option wegbriecht. Europa ist dann aufgefordert, aus sich selbst he-

raus die Kraft zu generieren, seine eigene Sicherheit und Stabilität zu erzeugen, und gleichzeitig als Garant der freiheitlichen Ordnung auch außerhalb der eigenen Grenzen zu wirken. Einen Großteil der politischen, wirtschaftlichen und gestalterischen Ressourcen, die für eine solche Neuausrichtung Europas erforderlich sein wird, wird man von Deutschland erwarten. Und es wird Deutschland enorme Überwindung kosten, diese Beiträge zu leisten – wenn es diese Rolle überhaupt annehmen kann.

Einerseits wird es Überwindung kosten, weil die neue Rolle enorm teuer wird. Viel Geld wird aufgebracht werden müssen, wenn eine tragfähige, gestärkte Europäische Union gebaut werden soll, die von innen heraus zum Stabilitätsgaranten werden und auch nur annähernd die von Amerika hinterlassene Lücke füllen soll.

Aber es wird auch Überwindung kosten, das eigene Selbstbild zu ändern. Das gilt nicht nur für den militärischen Bereich. Denn es bedeutet, dass Deutschland ein Verständnis für die eigene Größe und Gestaltungsmacht bekommen muss. Wichtiger noch, es muss den intellektuellen Anspruch entwickeln, eine solche Führungsrolle auch inhaltlich anspruchsvoll und politisch sensibel auszufüllen. Mit anderen Worten: Deutschland muss nicht nur die materiellen Ressourcen beisteuern, es muss auch Ideen für ein erneuertes Ordnungsmodell in Europa und seiner Nachbarschaft entwickeln. Die alte Frage, wo Deutschland steht, wenn der Kontinent um seine Verfasstheit, seinen Frieden, seine Rolle in der Welt ringt – die uralte »Deutsche Frage« – wird wieder aktuell. »Wenn Amerika seinen Sonderweg aufgibt, wo ist dann Deutsch-

lands Platz in der Welt?«<sup>5</sup> Diese Frage stellt Adam Tooze, britischer Historiker an der New Yorker Columbia University, und sie illustriert sowohl die historische Dimension des Themas als auch die Erwartungen Deutschlands europäischer Partner.

Doch eine starke deutsche Position in Europa kann bei Deutschlands Nachbarn neben Hoffnungen auch Ängste auslösen. Diese liegen nicht nur in der Nazi-Vergangenheit begründet, wie Deutsche instinktiv annehmen, sondern auch in der schieren Größe, zentralen Lage und wirtschaftlichen Potenz des Landes. Jedes Land, das mit diesen Attributen ausgestattet ist, muss mit einem Mindestmaß an Misstrauen seiner Nachbarn leben – und sich dieses Misstrauens bewusst sein.

Balance ist also erforderlich, zwischen Stärke und Rücksicht, zwischen Führungsrolle und Einbettung. Wie kann Deutschland die Balance finden, die es dem Land erlaubt, seine in einem aufgeklärten Sinne eigenen Interessen wahrzunehmen? Wie kann es seiner Größe, seiner Stärke und Geschichte entsprechend Verantwortung für sich selbst und für andere übernehmen, ohne andere zu übergehen, ohne zu dominieren, ohne Hegemon zu sein oder als hegemonial wahrgenommen zu werden? Wie kann es eine relevante Militärmacht werden, ohne an seinen eigenen moralischen Bedürfnissen zu verzweifeln? Wie kann es Vertrauen bei den Partnern und Verbündeten gewinnen, ohne sich automatisch und bedingungslos deren Agenda zu eigen zu machen?



Eins ist klar: Deutsche Führung muss anders sein. Sie kann niemals so sein wie französische, britische oder gar amerikanische Führung. Aber wie muss sie sein?

Dieses Buch schlägt eine Lösung für Deutschlands Dilemma vor, das Konzept der *Servant Leadership*, also des »dienenden Führens«. Die Grundidee dafür stammt von Robert Greenleaf, einem amerikanischen Unternehmer und Management-Vordenker, der 1970 mit seinem Essay »The Servant as Leader« eine philosophisch grundierte Streitschrift zur Frage von persönlicher Führerschaft vorgelegt hatte. Was ursprünglich als Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Führungsdebatte gedacht war, wuchs sich zu einer grundsätzlichen Studie über Führerschaft als allgemeines Phänomen aus.<sup>6</sup>

Kern des Konzepts der *Servant Leadership* ist die Idee vom Anführer, der sich zuerst als Diener der Menschen und Institutionen sieht, die ihm anvertraut sind. Deren Bedürfnisse hätten an erster Stelle zu stehen: »Ein *Servant Leader*, also dienender Führer, ist nicht in erster Linie darauf bedacht, seine Macht und seinen Reichtum zu mehren. Sein Anliegen ist es, sicher zu stellen, dass die Bedürfnisse der anderen erfüllt werden.« Dies darf allerdings nicht als reiner Altruismus oder Opferbereitschaft verstanden werden. Wichtig ist die Einsicht des dienenden Führers, dass seine eigenen Interessen dann am stärksten befördert werden, wenn die der anderen zuerst bedient werden.

Von zentraler Bedeutung in der Führungsfrage ist nach Greenleaf zudem die Quelle, aus der sich die Autorität des Führungspersonals speist. Greenleaf war überzeugt, dass Autorität dem Anführer nur dann zuerkannt

wird, »wenn seine dienenden Absichten klar erkennbar sind«. Der dienende Führer ist zuerst Diener und erst dann Führer.<sup>7</sup>

Greenleaf hatte sich für die Idee von *Servant Leadership* unter anderem von Hermann Hesses Erzählung ›Die Morgenlandfahrt‹ aus dem Jahre 1932 inspirieren lassen, in der sich in einer Gruppe von Reisenden eine als Diener mitreisende Nebenfigur als die eigentliche Führungsfigur herausstellt, ohne deren fast unsichtbares, aber stets verlässlich gegebenes Handeln die Gruppe in Gefahr gerät. Aber natürlich steht Greenleafs Konzept der deutschen Geistesgeschichte auch in anderer Form sehr nah. Auffallend ist die konzeptionelle Nähe zur Aussage des Preußenkönigs Friedrich II., derzufolge der Herrscher der erste Diener seines Staates zu sein habe. *Servant Leadership* geht konzeptionell auch recht weit über die in der Philosophie und Ökonomie vielfach verhandelte Idee des wohlverstandenen (auch: aufgeklärten) Eigeninteresses hinaus, welches zwar anrät, zur Erreichung des eigenen Ziels Opfer zu bringen und Rücksicht zu nehmen, dem Verantwortlichen aber nicht explizit eine dienende Rolle empfiehlt.

Was aber bedeutet Greenleafs Idee konkret? Wie kann man sich die Umsetzung dieses Konzepts für die Außenpolitik vorstellen? Wir versuchen eine Definition anhand folgender charakteristischer Merkmale:

1. Es ist ein Führungsstil, der auf alle Gesten nationalen Triumphes und auf Streben nach nationalem Prestige verzichtet.

2. Er ist ausgerichtet an der Idee der Einbettung Deutschlands in multilaterale politische Strukturen, da diese es am besten ermöglichen, den Interessen anderer – und seinen eigenen – zu dienen. Alleingänge werden, außer im absoluten Notfall, vermieden.
3. Er beinhaltet die langfristige Definition von deutschem nationalem Interesse, nicht die kurzfristige Mitnahme des schnellen Gewinns.
4. Deutschland ist dann ein außenpolitischer *Servant Leader*, wenn es zwar eine klare Vorstellung von der eigenen Größe und Machtposition hat, Demonstrationen dieser Größe aber vermeidet. Dies bezieht sich nicht nur auf große triumphale Gesten, sondern vor allem auf den alltäglichen Umgang mit Partnern und Alliierten, in den sich leicht eine Gewöhnung an die bequeme Position des gewichtigsten Akteurs einschleichen kann. Das mächtige und große Deutschland muss verstehen, dass es in einer besonders sensiblen Position ist, die es mit höchstem Augenmaß ausfüllen muss.
5. Deutschland als *Servant Leader* versteht sich als Anwalt der kleineren, schwächeren und abhängigen Akteure und sorgt dafür, dass in einem multilateralen Gebilde, wie beispielsweise der Europäischen Union, die kleineren Akteure mit deutlich weniger politischem Gewicht immer das Gefühl haben können, auf Augenhöhe mitzuspielen und in ihren Nöten und Sorgen auch wahrgenommen zu werden.
6. Der *Servant Leader* Deutschland geht auch konzeptionell und inhaltlich in Führung. Er muss Vordenker sein, und mit kreativen Lösungen den zukünftigen

gen Weg vorschlagen – nicht nur für tagesaktuelle Probleme, sondern auch für die längerfristige Gestaltung der politischen Zukunft. Er muss also eine Vorstellung von der gemeinsamen Zukunft haben, ein klares, tragfähiges Ordnungsmodell, das in die Zukunft weist und nicht nur die Problemlösungen hier und jetzt vorantreibt.

7. Der *Servant Leader* ist auch bereit, sich für die gemeinsamen Interessen zu exponieren, das heißt, öffentlich dafür einzustehen und Kritik und Anfeindungen auszuhalten. Er stellt sich vor die gemeinsamen Interessen und schützt sie, und er verleiht der gemeinsamen Position Stimme und schlägt sich für sie in die Bresche. Er tritt für die anderen ein, wo diese das aufgrund der eigenen Schwäche nicht können. Er exponiert sich also nicht nur für das eigene Interesse, sondern steht auch für das Interesse der anderen auf und streitet glaubwürdig dafür.
8. Im Gegenzug ist der *Servant Leader* aber auch bereit, die Gefolgschaft der anderen Akteure – also ihre Solidarität dem Anführer gegenüber – einzufordern. Er hat Sorge zu tragen, dass er von denjenigen, die ihm die Führung abverlangen, im Notfall nicht im Stich gelassen wird.
9. Der *Servant Leader* ist dazu bereit, für das aufgeklärte eigene Interesse auch eigenes finanzielles Engagement zu zeigen, ein bisschen mehr zu bezahlen und in der internen Kompromissfindung etwas früher nachzugeben, als die anderen.
10. Der *Servant Leader* muss in einem bestehenden multilateralen System von Abhängigkeiten und von Füh-