

Voices of Economic Transformation 2024:

Mit KI gegen den Fachkräftemangel

KATRIN MÜNCH-NEBEL

- KI kann Effizienz steigern, Fachkräfte entlasten und Arbeitsbedingungen verbessern.
- KI treibt Weiterqualifizierung und Upskilling voran.
- Der Einsatz von KI braucht politische Anreize.
- KI-Nutzung in der Arbeitswelt braucht eine ausbalancierte Regulierung.
- Ethische Rahmenbedingungen müssen zur Verhinderung von Diskriminierung beachtet werden.



Mit KI gegen den Fachkräftemangel

KATRIN MÜNCH-NEBEL



Katrin Münch-Nebel leitet die Öffentlichkeitsarbeit für den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Zuvor war sie unter anderem Abteilungsleiterin für Kommunikation für den SPD-Parteivorstand und Büroleiterin der SPD-Parteivorsitzenden Andrea Nahles.

Ausgangslage

Der Fachkräftemangel stellt eine der größten Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen in Deutschland dar. Wie aus dem Fachkräftemigrationsreport 2023 hervorgeht, waren allein 2023 1,74 Millionen Stellen bundesweit unbesetzt (Abbate 2023). Von zehn ausgeschriebenen Stellen konnten durchschnittlich vier nicht durch qualifizierte Fachkräfte besetzt werden – Tendenz steigend.

Die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) bietet das Potenzial, dieser Problematik entgegenzuwirken. KI kann dabei helfen, Arbeitsprozesse zu optimieren, neue Kompetenzen zu entwickeln und bestehende Fachkräfte zu entlasten, indem (repetitive) Aufgaben automatisiert werden. Hierfür müssen die Beschäftigten jedoch zunächst wissen, wie sie die entsprechenden Systeme effektiv und fachgerecht nutzen können: Über die Hälfte der Arbeitnehmenden ist KI bereits im Arbeitsalltag begegnet und sogar 74 Prozent wünschen sich Weiterbildungen zu digitalen Technologien (bitkom Akademie und HRpepper 2024). Hier muss befähigt und gezielt ausgebildet werden, um ein effektives Vorgehen gegen den Fachkräftemangel zu ermöglichen.

Der Einsatz von KI gegen den Fachkräftemangel

1. KI kann Effizienz steigern, Fachkräfte entlasten und Arbeitsbedingungen verbessern.

- Richtig eingesetzt kann KI dabei helfen, Engpässe bei Fachkräften abzufedern. Dabei kommt es nicht darauf an, ganze Berufsbilder zu automatisieren, sondern KI gezielt und kontrolliert einzelne Tätigkeiten übernehmen zu lassen.

- Durch den Einsatz von KI können Unternehmen ihre Prozesse effizienter gestalten und damit Lücken in der Belegschaft schließen bzw. den Bedarf an zusätzlichem (teils hochqualifiziertem) Personal reduzieren, ohne an Leistungsfähigkeit einzubüßen.
- KI-gestützte Automatisierung, z. B. in punktueller Anwendung von LLMs und GenAI, kann die Produktivität in Unternehmen steigern, indem sie repetitive und/oder zeitaufwändige Aufgaben übernimmt, für die wenig oder keine genuin menschlichen Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt werden. Dies kann den bestehenden Fachkräften mehr Zeit für komplexere und wertschöpfende Tätigkeiten verschaffen (siehe dazu auch das Thesepapier der Voices of Economic Transformation 2024 „KI benötigt und schafft einen Wandel in der Organisationskultur“). So kann derartige Automatisierung insbesondere in Bereichen mit hohem kognitiven Arbeitsaufwand zu einer deutlichen Entlastung der Mitarbeitenden führen, wenn der bürokratische Aufwand, der etwa durch Dokumentationspflichten entsteht, nicht mehr von Fachkräften übernommen werden muss.
- Durch KI-gestützte Prozesse können Arbeitsschutz und Qualität der Arbeit verbessert und etwa Arbeitsunfälle vermieden werden. Datenanalytische Tools können den organisatorischen Arbeitsschutz optimieren oder KI-Transformermodelle für Dokumentations- und Überwachungsfunktionen eingesetzt werden (Terstegen 2024). Zudem lässt sich Überlastung eher vermeiden, wenn bestimmte Tätigkeiten automatisiert werden und daher nicht mehr im menschlichen Verantwortungsbereich liegen.

Beispiel: Sektoren, die von dieser Automatisierung profitieren können, sind beispielsweise **Handwerk, Verwaltung und Pflege**. Dabei zeigte eine Studie der IW Consult (Justus 2024), dass 82 Prozent der Arbeitnehmenden in der Verwaltung vom Einsatz generativer KI profitieren könnten – ein höherer Wert als in jeder anderen Branche. Insbesondere bei Tätigkeiten wie Dokumentation, Datenanalyse, Transkription oder Berichten können einfache Tätigkeiten von KI-Tools übernommen werden. Beispielsweise lässt sich dabei die KI-Assistenz F13 von Aleph Alpha aufführen, die bei der Analyse und Auswertung von Daten und Dokumenten sowie der automatisierten Verarbeitung von Anträgen insbesondere in der Verwaltung unterstützen soll (dpa/jki und ntv 2024). Auch aus der Wissenschaft gibt es Beispiele: Mit „AlphaFold“ ist es erstmals möglich, die dreidimensionale Faltung von Proteinen allein aus ihrer Aminosäuresequenz zu ermitteln – dies galt als „heiliger Gral“ der Proteinchemie.

Beispiel: Fast schon berüchtigt für seinen grassierenden Personal-mangel ist der **Gesundheitssektor**. Dieser wird sich in absehbarer Zeit noch verschärfen: 25 Prozent der Krankenpflegenden gehen in den nächsten 10 Jahren in Rente (Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe 2022). Gleichzeitig werden bei über der Hälfte aller Mitarbeitenden im Gesundheitswesen 50 Prozent der Zeit für administrative Tätigkeiten verwendet (Management Krankenhaus 2020) – Tätigkeiten, die sich nicht selten automatisieren lassen. Digitale Technologien und insbesondere KI-Anwendungen dienen hier als Gamechanger. Entscheidend ist, wie die Nutzenden einbezogen und geschult werden: Damit digitale Technologien die Arbeit in Gesundheitsberufen wirklich unterstützen und nicht behindern, muss die Nutzerfreundlichkeit im Vordergrund stehen. Möglichkeiten des Feedbacks sowie die Mitbestimmung durch eine Interessenvertretung der Beschäftigten sind von entscheidender Bedeutung. Zudem müssen die Beschäftigten wissen, wie sie das System effektiv und fachgerecht nutzen können. Dazu sind mehr Weiterbildungsangebote notwendig.

2. KI treibt Weiterqualifizierung und Upskilling voran.

- KI kann gezielt zur Identifizierung von Weiterbildungsbedarfen eingesetzt werden, indem sie gängige Arbeitsprozesse und die Kompetenzen von Mitarbeitenden analysiert und individuelle Lernpfade vorschlägt (siehe dazu auch die Thesenpapiere der Voices of Economic Transformation 2024 zu Re- und Upskilling). Dieses Anwendungsfeld kommt besonders dann zum Zuge, wenn Arbeitsfelder, die bisher durch Mitarbeitende ausgeführt wurden, durch den Einsatz von KI substituiert werden und Mitarbeitende demzufolge neue Tätigkeiten mit neuen Kompetenzanforderungen übernehmen.
- Durch personalisierte Lernangebote, die von KI unterstützt werden, können Fachkräfte gezielt in Bereichen weitergebildet werden, in denen besonders großer Bedarf besteht. Ein Vorteil besteht hier in der Breite der Individualisierung. Weiterbildungen können mehrsprachig übersetzt, in spezifischen Lerneinheiten, die sich an bestehendes Vorwissen anpassen, aufgeteilt und ortsunabhängig sowie digital angeboten werden.
- Der Wandel hin zur Arbeitswelt 4.0 und die Einführung von KI erfordert eine Kultur des lebensbegleitenden Lernens, in der Mitarbeitende kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitern, um mit technologischen Entwicklungen Schritt zu halten. Diese Veränderung muss eng begleitet und gleichzeitig müssen Chancen aufgezeigt werden, damit insbesondere Mitarbeitende, die bislang keinen oder wenig Kontakt mit Technologie hatten, über den sinnvollen Einsatz geschult werden und die Veränderung nicht als disruptiv und bedrohlich wahrnehmen.

Dabei geht es einerseits um konkrete Skills wie Prompt Engineering, aber auch die Schulung in kritischem Denken und ethischen Überlegungen sind wichtige Hebel im Umgang mit KI.

3. Der Einsatz von KI braucht politische Anreize.

- Staatliche Förderprogramme und wirtschaftliche Anreize können Unternehmen dabei unterstützen, die notwendigen Investitionen in KI-Technologien zu tätigen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Auch für die öffentliche Verwaltung können derartige Anreize attraktiv sein und den KI-Einsatz fasilitieren, da sie mit gering bleibenden Ressourcen besser haushalten können.
- Voraussetzung ist die Anerkennung, dass der Einsatz von KI im beruflichen Umfeld im gemeinsamen Interesse von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft ist und als Reaktion auf den Fachkräftemangel eine der erfolgversprechendsten Optionen darstellt, den Wohlstand und die Transformation in Deutschland zu sichern und voranzutreiben.
- KI-Technologien haben einen hohen Investitionsaufwand. Beratende Unterstützung oder staatliche Förderprogramme können ebenso zu Transformationsprozessen beitragen, wie verkürzte Abschreibungszeiträume für KI-Investitionen. Darüber hinaus sollten klare Gesetze langfristige Sicherheit für die KI-Anwendung in Unternehmen schaffen.

4. KI-Nutzung in der Arbeitswelt braucht eine ausbalancierte Regulierung.

- Eine alltagstaugliche KI-Regulierung der Arbeitswelt braucht die Balance zwischen gut genutzten Spielräumen und klug gesetzten Leitplanken. Dafür ist die KI-Verordnung der EU bereits der richtige Schritt, wobei Rechtsunsicherheiten auf betrieblicher Ebene hinsichtlich der Risikoeinstufungen zu befürchten sind (Stierle 2024). Die konkrete Ausgestaltung für die Arbeitswelt hat der EU-Gesetzgeber hier bewusst den Mitgliedstaaten überlassen. Diese Öffnungsklausel ist ein Bekenntnis der EU zum besonderen Regelungsbedarf für KI im Arbeitsleben und gleichzeitig als Aufforderung an die Mitgliedstaaten zu verstehen, den Regelungsrahmen für die Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen in der Arbeitswelt weiterzuentwickeln.
- In Deutschland steht die Schaffung eines nationalen Rechtsrahmens, der keine Überregulierung, sondern rechtliche Leitplanken schafft, noch aus.
- Von zentraler Relevanz ist dabei die jeweilige Mitbestimmung. Es braucht in den Betrieben beim Thema KI einen neuen Modus der Mitbestimmung und eine differenzierte Vorgehensweise: Zum Beispiel hat eine KI zur Unterstützung von Entscheidungen im Personalbereich ein ganz anderes Risiko-Potenzial als eine KI zur Qualitätssicherung in der Produktion. Deshalb sollte sich der Regelungsbedarf auch je nach Risiko der KI-Anwendungen unterscheiden. Dafür braucht es einen neuen Mitbestimmungsmodus und eine „KI-Ampel für die Arbeitswelt“. Mit Hilfe der KI-Ampel kann leichter differenziert werden

zwischen unkritischen Anwendungen und Risikobereichen, das vereinfacht die Implementierung und Akzeptanz von KI-Techniken.

- Denkbar sind zudem Mindestgrenzen bzw. Quotierungen für den menschlichen Beschäftigungsgrad in Unternehmen, um menschliche Mindestanteile in der Belegschaft nicht zu unterschreiten. Hier lässt sich auch die Stellungnahme des Ethikrats zu KI anführen: KI soll als Werkzeug mit einem human in the loop dienen, „Anwendung der KI müssen menschliche Handlungs- und Entfaltungsmöglichkeiten erweitern. KI darf den Menschen nicht ersetzen“ (Medien-Bayern GmbH 2023).

Wie sich KI tatsächlich in der betrieblichen Praxis implementieren lässt, zeigt das folgende Vorgehensmodell.

KI-Vorgehensmodell für die Praxis:

In den letzten Jahren sind in Deutschland viele – auch politisch geförderte – Forschungsprojekte und Initiativen entstanden, die innovative **Einführungswege** für die betriebliche Nutzung von KI beschreiben (Plattform Lernende Systeme, Initiative „Human Friendly Automation“, Offensive Mittelstand u. a.). In diesem Kontext sind „Leitlinien“ für den Umgang mit neuen Anforderungen an die Gestaltung von KI in der Arbeitswelt entwickelt worden.

Jüngste **Beispiele** sind:

- „Handlungsempfehlungen an die Sozialpartner für erfolgreiche Mitbestimmungsschritte“ („KARL“: Künstliche Intelligenz für Arbeit und Lernen in der Region Karlsruhe/Kompetenzzentrum Arbeitsforschung, 2023)
- KI-Kompass für KMU (humAI in work lab, 2023)
- Handlungsleitfaden für die Sozialpartner – Humanzentrierte Künstliche Intelligenz in der chemischen Industrie (VDI, 2022)
- Selbstverpflichtende Leitlinien für den Einsatz von KI in der behördlichen Praxis der Arbeits- und Sozialverwaltung (BMAS, 2022)
- KI-Ultra (Fraunhofer IAO/Uni Stuttgart: Leitfaden zur Durchführung von KI-Projekten, 2023).

Kernelemente der „Vorreiter“ aus Praxis und Wissenschaft für ein „KI-Vorgehensmodell“ sind:

- Vorgelagerter **Multi-Stakeholder-Prozess**
Vereinbarungen über Grundsätze für die KI-Nutzung sowie zur Bestimmung der Potenziale /Ziele durch die Beteiligung aller relevanter Akteure (Geschäftsführung, IT, Personal, gewerkschaftliche Vertretung/Betriebs- oder Personalrat, MAVen, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretungen, Beschäftigtengruppen) vor der Beschaffung/

Einführung von KI-Anwendungen. Wesentlich bei der Zielbestimmung sind nicht die technischen Möglichkeiten, sondern die gemeinsam vereinbarte (gewünschte) Problemlösung.

- Differenzierte **Mitbestimmungswege** bei KI-Anwendungen
Bestimmung von Risiken (Kritikalitäten) für betriebliche Anwendungsbereiche zur Differenzierung / Spezifizierung von Regelungsbedarfen (Ampelsysteme o. ä.) sowie kontinuierliche Begleitung durch prozedurale Mitbestimmungs- und Beteiligungsprozesse für die Planung, Einführung und Umsetzung des KI-Einsatzes auf Basis verbindlicher Grundlagen.
- Betriebliche **Folgenabschätzung**
Betriebliche Folgenabschätzung zu den Themen: Beschäftigung/Personalplanung, Jobrollen/Qualifizierung, Belastungen und Beanspruchungen sowie Gefährdungen und deren prospektive und ganzheitliche Beurteilung, Privatsphäre/Datennutzung (EU-DSGVO), Handlungsträgerschaft/Verantwortung.
- Partizipative **Pilotierung** und Feedbacksysteme / Evaluation
Monitoring durch Nutzenden-Befragungen u. a. hinsichtlich der Auswirkungen auf Beschäftigte / die Arbeitsorganisation und Optionen zu Anpassungen.

5. Ethische Rahmenbedingungen müssen zur Verhinderung von Diskriminierung beachtet werden.

- Der Einsatz von KI in Unternehmen bietet großes Potenzial, bringt jedoch auch ethische Herausforderungen mit sich. Besonders problematisch ist das Risiko von unbewussten Vorurteilen in den KI-Systemen. Diese Systeme lernen aus historischen Daten, die oft gesellschaftliche Verzerrungen und Ungleichheiten widerspiegeln. Ohne geeignete Maßnahmen können solche Vorurteile verstärkt werden und zu diskriminierenden Entscheidungen führen, etwa bei der automatisierten Personalauswahl oder der Aufgabenverteilung. Um dies zu verhindern, ist ein transparenter Umgang mit den verwendeten Datenquellen entscheidend. Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Daten regelmäßig überprüft und auf Verzerrungen hin analysiert werden, um faire und nachvollziehbare KI-gestützte Entscheidungen zu ermöglichen. Ein Open-Source-Ansatz wird demnach ausdrücklich empfohlen (siehe dazu auch das Thesenpapier der Voices of Economic Transformation 2024 „Eindämmung von Bias und Desinformation in Künstlicher Intelligenz“).

Literaturverzeichnis

- Abbate, P. (2023). Fachkräftemigrationsmonitor 2023. *Bertelsmann Stiftung*. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/fachkraeftemigrationsmonitor-2023> (Abgerufen am 13.11.2024)
- bitkom Akademie und HRpepper (2024). Weiterbildungsstudie 2024. *bitkom Akademie*. https://bitkom-akademie.de/sites/default/files/2024-09/Bitkom-Akademie-HRpepper_Weiterbildungsstudie-2024.pdf (Abgerufen am 13.11.2024)
- Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe (2022). Kompensation von Belastungen und Anerkennung von Leistungen im Pflegeberuf. *DBfP*. https://www.dbfk.de/media/docs/newsroom/dbfk-positionen/DBfK-Position_Pflegeberufegratifikationschein_2022-02-final.pdf (Abgerufen am 13.11.2024)
- dpa/jki, ntv (2024). Baden-Württemberg setzt auf F13: KI-System von Aleph Alpha soll Verwaltung entlasten. *n-tv*. <https://www.n-tv.de/wirtschaft/KI-System-von-Aleph-Alpha-soll-Verwaltung-entlasten-article25115512.html> (Abgerufen am 13.11.2024)
- Justus, P. (2024). Wie KI die öffentliche Verwaltung beflügeln könnte. *Google Deutschland*. <https://blog.google/intl/de-de/unternehmen/inside-google/ki-oeffentliche-verwaltung/> (Abgerufen am 13.11.2024)
- Management Krankenhaus (2020). SOTI-Studie: Mitarbeiter im Gesundheitswesen verbringen über die Hälfte ihrer Arbeitszeit mit administrativen Aufgaben. *Management Krankenhaus*. <https://www.management-krankenhaus.de/news/soti-studie-mitarbeiter-im-gesundheitswesen-verbringen-ueber-die-haelfte-ihrer-arbeitszeit-mit> (Abgerufen am 13.11.2024)
- Medien-Bayern GmbH (2023). Künstliche Intelligenz braucht Regeln – und den Faktor Mensch. *Pressemitteilung zu den Medientagen München 2023*. https://medientage.de/wp-content/uploads/2023/10/20_Herausforderung-KI.pdf (Abgerufen am 14.11.2024)
- Stierle, S. (2024). Wie viel Rechtssicherheit bietet der AI Act? *Tagesspiegel Background*. <https://background.tagesspiegel.de/digitalisierung-und-ki/briefing/wie-viel-rechtssicherheit-bietet-der-ai-act> (Abgerufen am 13.11.2024)
- Terstegen, S. (2024). Mit KI noch sicherer: Potenziale für den betrieblichen Arbeitsschutz. *Institut für angewandte Arbeitswissenschaft*. <https://www.arbeitswissenschaft.net/newsroom/pressemeldung/news/mit-ki-noch-sicherer-potenziale-fuer-den-betrieblichen-arbeitsschutz> (Abgerufen am 13.11.2024)

Impressum

© Bertelsmann Stiftung Dezember 2024

Herausgeber: Bertelsmann Stiftung, Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich: Armando García Schmidt

Autorin: Katrin Münch-Nebel

Unter Mitwirkung von: Nikolas Hubel, Mara Marthe Kleiner, Katharina Meyer, Max Mundhenke

Gestaltung: Kerstin Schröder, Frank Rothe, Bielefeld/Berlin

Bildnachweis: Seite 1: © hobbitfoot – stock.adobe.com

Der Text dieser Publikation ist lizenziert unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0). Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>

Die Titellillustration und das Foto aus Seite 2 sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nicht verwendet werden.

Die Voices of Economic Transformation sind ein Projekt der Bertelsmann Stiftung, das auf eine Initiative von Rana Deep Islam und Sven Liebert aus dem Jahr 2021 zurückgeht. Die Thesenpapiere des Jahrgangs 2024 sind in einem co-kreativen Arbeitsprozess unter der Projektleitung von Armando García Schmidt mit prozessualer und redaktioneller Begleitung des polisphere-Redaktionsteams, bestehend aus Maïke Dörnfeld, Lena Hornecker, Lea Paleit, Richard Schwenn und Philipp Sälhoff, entstanden.

Alle Impulspapiere geben ausschließlich die Meinungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen der jeweiligen Autor:innen wieder, die diese nicht im Namen ihrer Arbeitgeberin bzw. ihres Arbeitgebers, ihres Ehrenamts, ihrer assoziierten Organisation oder ihrer Partei äußern, sondern ausschließlich aus persönlicher Perspektive. Die Impulspapiere geben auch nicht die Meinung der Bertelsmann Stiftung wieder.

Hintergrund: Voices of Economic Transformation

Menschen mit Ideen aus der Praxis geben Anregungen für besseres Wirtschaften: Das ist der Gedanke hinter dem Netzwerk „Voices of Economic Transformation“, das junge Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen, Startups und Politik verbindet. Auf Einladung der Bertelsmann Stiftung kommt das Netzwerk jedes Jahr in einer neuen Konstellation zusammen, um Impulse für eine Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft in die öffentliche Debatte und auch in die betriebliche Praxis zu bringen.

Die Herausforderungen, vor denen die deutsche Wirtschaft aktuell steht, sind komplex und vielschichtig. Die Unternehmen stehen unter massivem Druck. Die Gestaltung der Transformation hin zu einer Nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft kann nur in einer gemeinsamen Anstrengung von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bewältigt werden. Vor diesem Hintergrund nehmen die „Voices“ die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und das Zusammenspiel von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in den Blick. Leitfragen im gemeinsamen Austausch und in der Erarbeitung von Impulsen sind dabei:

Wie kann eine Transformation gelingen, die sich nicht nur allein um die Ausbalancierung von Wachstum und Teilhabe bemüht, sondern nun auch um die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in globaler Verantwortung?

- Wie können in Unternehmen mehr innovative Lösungen zur Bewältigung zentraler gesellschaftlicher Herausforderungen entstehen?
- Wie können die unternehmerische und die gesellschaftliche Handlungsfähigkeit in Krisen gestärkt werden?
- Wie können Unternehmen und Akteur:innen der Sozialen Marktwirtschaft das demokratische System stärken?
- Was sind konkrete Best Practices?

2024 haben 34 junge Entscheider:innen zu den Schwerpunktthemen Künstliche Intelligenz, Kreislaufwirtschaft und Re- und Upskilling gearbeitet. 19 Thesenpapiere sind entstanden und zeigen auf, wie konkrete Veränderungen in diesen drei Bereichen zu mehr Innovationskraft in den Unternehmen und zu gesellschaftlicher sowie politischer Veränderung führen können. Eine Übersicht aller Themen sowie eine Download-Möglichkeit aller Thesenpapiere sind auf folgender Webseite zu finden: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/voices2024>

2022 haben die „Voices“ das Buch „Update Wirtschaft für Gesellschaft“ im Verlag der Bertelsmann Stiftung veröffentlicht. 2023 folgten 14 Impulspapiere zu Themen der Nachhaltigkeit, Innovation, Digitalisierung, Unternehmenskultur und Geopolitik.