

Society – Technology – People**Theory-Interviews on the relationship between societal and technological change.*****Interview with Prof. Dr. Richard Münch***

This interview was filmed in Bamberg on 31 July 2018. The interviewer was Michael Tiemann. It is part of a BIBB-research project on „Polarisierung von Tätigkeiten in der Wirtschaft 4.0 - Fachkräftequalifikationen und Fachkräftebedarf in der digitalisierten Arbeit von morgen“, funded by BMBF.

More information can be found here: <https://www.bibb.de/de/94825.php>

Bereitgestellt im Internetangebot des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) -
Impressum des BIBB: <https://www.bibb.de/de/impressum.php>

1 **Where do we find sources for technological change and social division of labour?**
2
3 Fangen wir damit an, dass natürlich also sowohl einzelne Individuen, die technologische
4 Entwicklungen vorantreiben als Innovatoren, als auch die Technik eingebettet sind in die
5 Gesellschaft, in die Kultur. Und ich gehe davon aus, dass Technik, Persönlichkeit,
6 Gesellschaft und Kultur – also diese vier Faktoren – ein Bündel bilden, in dessen
7 Zusammenspiel technologische Entwicklung behindert oder vorangetrieben wird. Es gibt
8 also kulturell förderliche Faktoren, oder hinderliche Faktoren für technologische
9 Entwicklung. Und es gibt in der Gesellschaftlich förderliche und hinderliche Faktoren.
10 Die Gesellschaft kann man dann wiederum differenzieren in Wirtschaft, in Wissenschaft,
11 in Politik, in Zivilgesellschaft. Das sind aus meiner Perspektive die Grundkomponenten
12 der Gesellschaft oder Felder, Teilsysteme kann man sie nennen. Und in deren
13 Interdependenz dann auch Technologie in ihrer Entwicklung gefördert oder behindert
14 wird. Es kommt also auf Kultur und Gesellschaft in Verbindung mit vorhandener Technik
15 und Individuen, die mehr oder weniger risikofreudig sind und eine visionäre Vorstellung
16 von der Zukunft haben. Zuerst einmal Innovatoren. Das klingt nun tautologisch, aber die
17 Frage ist dann was sind Innovatoren? Welche Voraussetzungen müssen sie mitbringen?
18 Was zeichnet sie aus? Und da kann man zuerst mal sagen, das sind überwiegend junge
19 Menschen, die sich in einer relativ frühen Phase ihrer beruflichen Karriere befinden, die
20 Mut zur Abweichung haben von dem herrschenden Denken, von den herrschenden
21 Normen, die risikobereit sind, auch Scheitern in Kauf nehmen. Wir wissen
22 beispielsweise, dass eben das Missverhältnis zwischen Mitteln, die einem zur Verfügung
23 stehen und Zielen, die man verfolgt, zunächst einmal ein Motiv gibt, das zu beseitigen.
24 Da gibt es eine berühmte Typologie von einem großen amerikanischen Soziologen der
25 1950er Jahre insbesondere, Robert Merton, der auch weiterhin noch gewirkt hat, aber
26 das war seine große Zeit. Die Typen der Anpassung an diese Situation, Missverhältnis
27 zwischen Zielen und Mitteln. Und das kann man bewältigen zunächst einmal, in dem

Society – Technology – People

Interview with Prof. Dr. Richard Münch

28 man die Ziele angleicht an die Mittel, die man hat, also das nennt er Ritualismus, also da
29 verzichtet man auf die Ziele. Das ist das, was viele Menschen tun, die eben
30 gewissermaßen sich damit zufriedengeben, welche Möglichkeiten ihnen zur Verfügung
31 stehen. Mit einem bescheidenen Leben zufrieden sind. Dann gibt es diejenigen, die aber
32 die Ziele weiterverfolgen und andere Mittel einsetzen wollen. Die auch nicht legitim sein
33 können, auf jeden Fall dem herrschenden Wissen, den herrschenden Normen
34 widersprechen. Das sind die, das nennt Merton auch Innovation, die das tun. Und das
35 kann auch Abweichung vom Strafgesetz sein. Also diese Gemeinsamkeit gibt es mit
36 Gesetzesbrechern, zwischen Gesetzesbrechern und Innovatoren, wie wir sie gerne
37 haben. Also in der Wissenschaft, in der Wirtschaft und in der Zivilgesellschaft. Dann gibt
38 es aber auch solche, die beides verändern wollen, Mittel und Ziele. Das sind diejenigen,
39 die mit den herrschenden Zuständen nicht zufrieden sind, die deswegen Rebellion
40 betreiben, Revolte. Das sind diejenigen, die gerne die politischen Verhältnisse
41 verändern wollen. Auch da soziale Bewegungen, politische Bewegungen, die etwas
42 Neues wollen, das sind Innovatoren im politischen Bereich. Also in diesem Spektrum
43 muss man das sehen, dass Innovationen, insbesondere vorangetrieben werden von
44 einzelnen Individuen, die dafür Mut brauchen, Risiken eingehen, Scheitern können. Und
45 man kann da nochmals unterscheiden, zwischen solchen, die ganz große Visionen
46 haben und bahnbrechendes leisten wollen, Durchbrüche in der Wissenschaft oder auch
47 Durchbrüche in der Wirtschaft, und solchen, die kleine Probleme lösen. Die eben
48 vorhandenen Technologien verbessern, immer weiter vorantreiben. Das sind wiederum
49 zwei Typen von Innovatoren. Also einmal die Revolutionäre könnte man sagen, also in
50 allen Bereichen der Gesellschaft, eben auch in der Wissenschaft, in der Wirtschaft, in
51 der Politik. Oder die Tüftler, die an kleinen Problemen arbeiten und so lange sich
52 dahinein vertiefen, bis sie dieses Problem gelöst haben. Die Technologie hat eine
53 ambivalente Wirkung auf den weiteren technologischen Fortschritt. Zunächst einmal ist
54 ja in der Regel immer irgendeine Technologie da. Und die kann zunächst einmal
55 vorantreiben, wenn sie in den Anfängen steckt, noch nicht ausgeschöpft ist, sich neue
56 Gebiete eröffnen, die Technologie anzuwenden, Verbindungen zu anderen Bereichen
57 hergestellt werden. Je mehr sie aber entwickelt ist, umso mehr wird sie zum Hindernis
58 für den weiteren technologischen Wandel, weil sie dann eben die Position besetzt hat
59 und es schwer ist, sie wieder zu beseitigen. Nehmen Sie etwa Transrapid: Das ist eine
60 Entwicklung, die man versucht hat in Deutschland voranzutreiben über lange Jahre,
61 sogar Jahrzehnte, aber das große Problem für den Transrapid war, dass die Konkurrenz
62 da war mit vorhandenen Technologien. Zunächst einmal mit dem Automobilverkehr und
63 dem Straßenausbau, mit dem Schienenverkehr und mit dem immer weiter sich
64 entwickelnden Flugverkehr. In der Gegenwart würde ich sagen, dass die
65 Computertechnologie, die Mikroelektronik – die unser Leben jetzt schon seit sagen wir
66 Mitte der 80er Jahre beherrscht – immer noch nicht ausgeschöpft ist. Die aktuelle Welle
67 der Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Roboter, das ist etwas, was weiterhin die
68 technologische Entwicklung vorantreibt. Dann auch das Internet der Dinge
69 beispielsweise, das sich noch in den Anfängen befindet, also etwas, was insbesondere
70 in der Wirtschaft große Bedeutung hat, dass eben der Gütertausch, die
71 Güterbeschaffung, die Verteilung eben über das Internet der Dinge, so digitalisiert wird,
72 dass bisherige Reibungsverluste vermieden werden können. Und das wird sich weiter
73 vorantreiben, bis dann etwas Neues kommt, das wir aber noch nicht kennen. Das ist
74 eine Technologie, wo wir noch in der Mitte der Entwicklung uns befinden, in der Hinsicht,

Society – Technology – People

Interview with Prof. Dr. Richard Münch

75 dass sie die ganzen gesellschaftlichen Bereiche erfasst und wo man sehen kann, dass
76 Technologie selbst durch ihren Expansionsdrang ein Treiber der technologischen
77 Entwicklung ist, bis sie vollständig ausgeschöpft ist. Und dann eher zum Hindernis für
78 weitere technologische Entwicklungen wird. Wir sind da bei der kulturellen Aufklärung.
79 Dann habe ich schon angedeutet, dass damit auch ein hohes Maß an Individualismus
80 verbunden ist, genauso ein hohes Maß der Ausbreitung von Bildung. Schule wird Pflicht
81 und breitet sich aus und da haben wir auch den Ansatz dafür, dass das eben das
82 Potential für die Entwicklung des Wissens immer weiterentwickelt wird. Also es gibt ja
83 auch so Versuche beispielsweise mit bestimmten Wertmustern, die
84 Innovationsfreudigkeit von Kulturen zu erfassen. In der Betriebswirtschaftslehre wird so
85 sehr häufig auf Hofstede Bezug genommen und er hat beispielsweise herausgefunden,
86 dass Individualismus, relativ geringe Machtdistanz, das heißt wenig Hierarchie, flache
87 Hierarchien könnte man sagen, Gleichheit auf jeden Fall in der Möglichkeit,
88 Behauptungen aufzustellen, Kritik zu üben und Risikobereitschaft, dass das prägend ist
89 für eine Kultur, die besonders innovationsfreundlich ist. Und da sind wir eben also dann
90 hier auch nochmal dabei, dass diese innovativen Persönlichkeiten, die ich genannt habe
91 am Anfang natürlich nicht vom Himmel fallen, sondern innerhalb einer vorhandenen
92 Kultur mehr oder weniger gefördert werden können. Also unsere Kultur, man könnte
93 sagen die westliche Kultur, wenn ich da nochmal an Max Weber, den ich vorhin schon
94 genannt habe, anschließen darf, ist eine solche, die einen starken Widerspruch
95 zwischen den Vorstellungen von einer guten, idealen Gesellschaft empfindet und der
96 Realität. Also ein Widerspruch zwischen Idee und Wirklichkeit wird wahrgenommen und
97 der treibt gewissermaßen die gesellschaftliche Entwicklung voran. Wir wollen immer
98 irgendwie die Realität, die immer schlechter ist als unsere Ideale, an diese Ideale
99 anpassen, an sie heranführen. Bei der Gesellschaft würde ich jetzt hier an der Stelle
100 eines hervorheben, das ist die Generationendynamik. Jetzt habe ich ja eine Vorstellung
101 von Gesellschaft, die diese nicht als einheitlichen Block sieht, sondern als differenziert in
102 unterschiedliche Funktionsbereiche. In diesen Funktionsbereichen zeigt sich aber die
103 jeweilige Dynamik. Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Zivilgesellschaft. Nehmen wir jetzt
104 mal an dieser Stelle die Zivilgesellschaft oder die Bevölkerungsstruktur, die Folge der
105 Generationen, das überträgt sich ja dann auch auf die anderen Funktionsbereiche, auf
106 die Wirtschaft, die Wissenschaft und die Politik. Und da kann man sagen, dass der
107 Wettbewerb, gute Chancen des Aufstiegs, relativ unproblematische Generationenfolge,
108 treibende Faktoren sind. Wenn nachwachsende Generationen die Chancen haben, die
109 Positionen an den Schaltstellen zu übernehmen, dann ergibt sich daraus eben eine
110 besondere Dynamik, die sich auch auf technologische Entwicklungen überträgt. Und da
111 können wir sagen, da haben wir jetzt heute ein Problem in der Hinsicht, dass es immer
112 weniger junge Leute gibt, also die Gesellschaft ein immer höheres Durchschnittsalter
113 hat. Das bedeutet zwar, dass junge Leute in Zukunft gefragt sein werden, aber wir
114 haben auch sehr lange Zeit von älteren Menschen in den entscheidenden Positionen,
115 die dann eben auch auf Grund der Rentenproblematik möglichst lange Arbeiten sollten
116 und dadurch die entscheidenden Positionen nicht frühzeitig genug frei werden für junge
117 Leute. Da gibt es aber auch Unterschiede in den verschiedenen Gesellschaften, dann
118 müsste man auch noch in die Teilsysteme der Gesellschaft hineinschauen, zum Beispiel
119 in die Wissenschaft und in die Wirtschaft. #00:15:28-4#

120

121

122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165

Which consequences will arise from technological change?

Also die Dynamik, die in jeder technologischen Entwicklung steckt, die wirkt sich natürlich unmittelbar auf die Arbeit aus, sowohl in der selbstständigen Arbeit, auch im Home-Office oder auch im Betrieb, weil der Mensch ja immer wieder mit den neuen Techniken arbeitet. Und es ist eine Frage, welche Zeit der Anpassung die Menschen haben, sich mit neuen Technologien zu beschäftigen und sie auch nutzen zu können. Und da sprechen wir davon, dass die Abfolge der technologischen Veränderung sich dynamisiert und in dem Zusammenhang ist ja die Idee vom lebenslangen Lernen eine Sache, die von zunehmender Bedeutung ist, auch von zunehmender Bedeutung gesehen wird. Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt, wird die Lebenswelt der Menschen stark verändern. Wir können es noch nicht absehen, wie das konkret aussieht. Die erste Frage, die sich da ja immer stellt: Wo werden in welchem Umfang Arbeitsplätze verschwinden, auf welchem Qualifikationsniveau? Es gibt Grund zur Annahme, dass die Grenze des Qualifikationsniveaus immer weiter hinausgeschoben wird. Frühere Technologie hat immer einfache Arbeiten überflüssig gemacht, ersetzt. Die Digitalisierung und künstliche Intelligenz, wie der Name künstliche Intelligenz sagt, das sind lernende Maschinen, die ersetzen im hohen Maße auch die Intelligenz des Menschen. Also ich habe mich selbst vor ein paar Monaten einmal in einem anderen Zusammenhang mit der Entwicklung von digitalen Technologien im Schulunterricht beschäftigt. Da kann man sagen, dass da die Vision des Silicon Valley – da sind wir bei Visionen – ist, dass mit einem Lernprogramm Schülerinnen und Schüler auf ihrem Tablet ein vollkommen individualisiertes Lernen betreiben können. Das heißt die Programme sind vollkommen zugeschnitten, können über Algorithmen selbst lernen, auf die einzelnen Lernfortschritte des einzelnen Schülers und der einzelnen Schülerin. Was machen da noch Lehrerinnen und Lehrer? Also das heißt deren Unterrichtsarbeit im klassischen Sinne wird dabei zunehmend ersetzt durch das Lernprogramm und sie werden eher zu Coaches von den Schülerinnen und Schülern. Also es gibt da Berechnungen die sagen, dass beispielsweise beim digitalem Lernen statt, sagen wir mal 25 Schülern auf eine Lehrkraft 250 Schüler auf eine Lehrkraft kommen können und das heißt, da wird nur noch 1/10 der Lehrkräfte gebraucht. Und es stellt sich die Frage: Ja, was machen die? Ja die können dann beispielsweise eher Psychologie studieren und dann die Schülerinnen und Schüler, die damit nicht zurechtkommen, die mit ihrer Schule nicht zurechtkommen, besser betreuen. Es fehlt ja an Betreuung von Schülerinnen und Schülern. Wir brauchen vielleicht mehr Sozialpädagogen, die dann eben halt diese sozialen Probleme, an der Schule, mehr in den Blick nehmen Die Inklusionsprobleme die wir jetzt gegenwärtig auch immer mehr wahrnehmen in der Schule, die große Leistungskluft in den Schulleistungen nach der sozialen Herkunft, die kann man wahrscheinlich nicht mit besserer Pädagogik aber vielleicht mit besserer Sozialpädagogik bewältigen und Unterstützung, einschließlich Unterstützung der Familien durch Betreuer, das heißt da würde ein neues Berufsfeld, oder ein

166 vorhandenes Berufsfeld, mehr Nachfrage bekommen während ein anderes Berufsfeld
167 schrumpfen würde. Also das heißt: Sind wir optimistisch, dann wird es mit der
168 Digitalisierung der Arbeitswelt so laufen wie mit allen technologischen Neuerungen,
169 dass bestimmte Arbeitsplätze wegfallen und neue entstehen. Und ich glaube wir tun gut
170 daran eher optimistisch zu sein. #00:20:49-7#

171
172

173 **How are drivers and consequences of technological change connected?**

174

175 Grundsätzlich sind die Wirkmechanismen ähnlich. Es kommt immer darauf an, dass
176 Wissen, Entdeckungen übertragen werden in Erfindungen und daraus Technologie
177 entsteht. Und die muss dann auch auf den Markt gebracht werden, muss ein neues
178 Geschäftsfeld eröffnen. Wenn diese Übertragungen nicht stattfinden, dann bleibt alles
179 Neue, was man entdeckt oder auch erfindet im Sande stecken und fährt nicht weiter,
180 kann sich nicht weiterentwickeln. Es muss immer diese Verbindung geben von der
181 Wissenschaft über die Technikentwicklungen zur wirtschaftlichen Umsetzung in
182 Produkte, die dann auf dem Markt dann auch verbreitet werden können. Und das kann
183 natürlich in unterschiedlichen Rahmen stattfinden. Ganz wichtig ist die gegenseitige
184 Durchdringung von Wissenschaft und Wirtschaft und die vorangetrieben, insbesondere
185 heute durch Netzwerke, die regional konzentriert sind. Es gibt in allen Ländern der Welt
186 solche regionalen Konzentrationen. Und das sind Konzentrationen wo zunächst mal
187 Firmen sich gegenseitig austauschen können, die aber auch, je weiter die
188 technologische Entwicklung geht, Zugang haben müssen zu Wissen, was eher aus der
189 Forschung hervorgeht. Da haben wir jetzt in unserer jüngeren Vergangenheit und
190 Gegenwart das paradigmatische Beispiel des Silicon Valley, wo es weniger um feste
191 Netzwerke der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Industriefirmen geht, die sich
192 in der Entwicklung von Produkten gegenseitig unterstützen, sondern es geht darum,
193 dass viele kleine Start-Ups in unmittelbarer Nachbarschaft zueinander sich befinden,
194 sich gegenseitig anspornen, die Einen schneller sein wollen als die Anderen, es aber
195 auch einen Austausch von Know-How gibt. Es sind also relativ spontan entwickelte
196 Netzwerke, die die Mitgliedschaft auch wechseln, die dann auch aufkommen, für eine
197 gewisse Zeit bestehen und wieder verschwinden - an deren Stelle treten andere – die
198 Nähe zu einer Universität, wie die Stanford University südlich von San Francisco, ist da
199 entscheidend für dieses Silicon Valley und eben viele Studierende, die schon während
200 Studiums anfangen zu basteln. Ausgründungen aus Universitäten ist also ein ganz
201 starker treibender Faktor, eben ein Mechanismus, der wissenschaftliche Neugierde,
202 wissenschaftliches Wissen, unmittelbar in ein, ja man könnte sagen, ein profitgeriges
203 Umfeld bringt. Aber das sind Leute, die machen das nicht einfach nur um Geld zu
204 verdienen, sondern die haben Visionen, die wollen die Welt verändern. #00:24:45-9#

205
206

207 **What measures can be taken to steer technological change?**

208

209 Es kommt auch darauf an, welche Art von Entwicklung wir da im Auge haben. Zum
210 Beispiel die ruhige Entwicklung der Verbesserung vorhandener Technologien am
211 Arbeitsplatz oder nahe am Arbeitsplatz in Zusammenarbeit von Facharbeitern und

Society – Technology – People

Interview with Prof. Dr. Richard Münch

212 Ingenieuren. Die profitiert sicherlich von geregelten Arbeitsbedingungen, von sicheren
213 Arbeitsplätzen, also einer Politik, die eine sogenannte koordinierte Marktwirtschaft
214 ausmacht, während auf der anderen Seite die Förderung von Brüchen damit weniger
215 möglich ist. Das heißt da muss man Möglichkeiten schaffen für Menschen, die bereit
216 sind, Risiken einzugehen, die Start-Ups gründen, die scheitern können und mit dem
217 Scheitern eben auch nicht erledigt sind, sondern neu anfangen können, etwas Neues
218 probieren können. Also, das heißt, es muss Rahmenbedingungen geben, beispielsweise
219 für das Abwickeln von gescheiterten Unternehmen, aus denen man auch leicht auch
220 hervorgehen kann wieder um was Neues zu gründen, das Absterben von alten
221 Unternehmen, das Gründen von neuen Unternehmen muss möglich sein. Das schafft
222 eher einen umfassenderen Wandel, also von der Politik her gesehen. Oder wenn es
223 weniger privates Risikokapital gibt, dann ist die Politik aufgefordert, eben Risikokapital
224 bereit zu stellen und das zu fördern. Sie kann dann auch wiederum in der Wissenschaft
225 fördern, sie kann dazu beitragen, dass beispielsweise Nachwuchswissenschaftler früher
226 in verantwortliche Positionen gelangen können, also das heißt – da seh ich bei uns
227 beispielsweise großen Reformbedarf. Je früher Nachwuchswissenschaftler selbstständig
228 arbeiten können, selber über ihre angewandten Methoden, über die theoretischen
229 Perspektiven, die Instrumente entscheiden können, umso größer ist die Dynamik der
230 Entwicklung des Wissens, umso schneller kann neues Wissen entstehen. Umgekehrt, je
231 länger sie gewissermaßen in Abhängigkeit von einem Lehrstuhlinhaber gehalten
232 werden, umso weniger dynamisch kann sich das Wissen entwickeln. Oder je größer der
233 Spielraum für die Institutionalisierung von neuem Wissen, auch in der Verbreitung in der
234 Lehre ist, umso mehr kann sich dann eine Entwicklung durchsetzen. Zum Beispiel,
235 müsste man dann auch wieder unterscheiden zwischen dem Lehrstuhlssystem und dem
236 Departement-System, wir haben in Deutschland ein Lehrstuhlssystem mit für ein Fach
237 wenigen Lehrstuhlinhabern, nehmen wir mal ein Fach wie die Physik. Also da ist an
238 einer deutschen Universität – oder die Chemie – eine deutsche Universität hat vielleicht
239 fünfzehn Lehrstuhlinhaber in diesem Fach. Und alle anderen sind in abhängiger Stellung
240 von ihm. Das sind dann Mittelbauwissenschaftler, Promovierte,
241 Nachwuchswissenschaftler, Nicht-Promovierte, die aber eben Forschungsprojekte
242 durchführen, die von diesen Lehrstuhlinhabern entwickelt werden, eingeworben werden
243 und die dementsprechend also immer in Abhängigkeit arbeiten. Und in der Lehre haben
244 wir weniger Möglichkeiten, das dann auch umzusetzen, weil die Lehre sich auf die
245 Lehrstuhlinhaber konzentriert und die Mitarbeiter in Abhängigkeit davon. Entwickelt
246 jemand etwas Neues, dann kann er das weniger auf einem Lehrstuhl umsetzen. In den
247 USA haben wir ein Departement-System, da hat derselbe Fachbereich vierzig bis
248 sechzig Professoren, die alle selbstständig arbeiten, wo man jede Spezialisierung auch
249 in die Lehre einbringen kann. Und wo jeder, der in einem Spezialgebiet ganz an der
250 vordersten Front arbeitet auch gute Chancen hat eine Berufung zu bekommen auf eine
251 Professur, weil eben diese Spezialisierung auf Professurebene gefragt ist. In
252 Deutschland müssen alle Spezialisten durch das Nadelöhr von Großlehrstühlen, die ja
253 ein breiteres Feld repräsentieren. Und das bietet neuen Entwicklungen,
254 Ausdifferenzierungen in verschiedenen Fachdisziplinen und Zwischenfachdisziplinen
255 weniger Chancen, sich in der Lehre auch zu verbreiten. Also das alles kann man in
256 Kausalhypothesen umsetzen. Man könnte jetzt beispielsweise sagen, wenn das
257 Bildungssystem die Möglichkeit schafft, dass früh experimentiert werden kann, dass
258 Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit haben sich eigene Gedanken zu machen statt

Society – Technology – People

Interview with Prof. Dr. Richard Münch

259 nur indoktriniert zu werden, umso höher ist das technologische Entwicklungspotential,
260 das aus der Schule hervorgeht. Es könnte vielleicht eher drauf ankommen in den
261 Schulen dazu vorsichtig heranzuführen und dadurch dann auch Interesse zu wecken
262 und es dann an der Universität weitergeführt werden kann. Also das ist Förderung also
263 in diesen Bereichen, alles das kann die Politik machen. Die Schule kann da etwas
264 fördern, die Universität kann wiederum Nachwuchswissenschaftler fördern, dass etwas
265 voran geht. Arbeitgeber können natürlich besonders kreative Leute versuchen zu
266 rekrutieren und zu fördern, eigene Programme dafür entwickeln, das heißt, Anreize zu
267 schaffen für Veränderungen im Betrieb, nicht gewissermaßen Leisetreter zu rekrutieren,
268 sondern auch Leute, die den Mund aufmachen, die auch nicht davor zurückschrecken
269 ihre Vorgesetzten in Frage zu stellen und auch zu kritisieren. Das heißt: Offenheit für
270 Kritik in allen Bereichen der Gesellschaft, eben gerade auch im Arbeitsverhältnis. Da
271 gibt es, denke ich auch, Entwicklungsbedarf.