



**ROMAN HERZOG** | INSTITUT

Die Zukunft der Arbeit

Die Veröffentlichungen des  
Roman Herzog Instituts auf einen Blick

## DAS RHI-KOMPENDIUM

Randolf Rodenstock (Hrsg.)

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

## Wirtschaftsordnung – Soziale Marktwirtschaft

– Perspektive 2050. Ökonomik des demographischen Wandels	12
– Wachstumsfaktor Innovation. Eine Analyse aus betriebs-, regional- und volkswirtschaftlicher Sicht	13
– Soziale Marktwirtschaft aus ordnungspolitischer Sicht in Anlehnung an Walter Euckens „Grundsätze der Wirtschaftspolitik“	14
– Ethische Grundlagen einer gerechten Wirtschaftsordnung aus Sicht der deutschen Wirtschaft	15
– Vom Land der Ideen zum Land der Innovationen. Wie Deutschland seinen wichtigsten Rohstoff besser nutzen kann	16
– Förderung unternehmerischer Innovation in Deutschland. Eckpunkte einer Neuausrichtung	17
– Ethik in der Marktwirtschaft	18
– Würde, Einkommen und Arbeit in der Sozialen Marktwirtschaft	19
– Der Zukunft den Weg bahnen. Strukturwandel und Strukturpolitik in Deutschland	20
– Die Einstellung zur Sozialen Marktwirtschaft	21
– Zwischen Gier und Moral. Eine Kritik an der Kritik der Marktwirtschaft	22
– Psychologische Konsequenzen der Euro-Einführung	23
– Die Professionalisierung der Gesellschaft. Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus?	24
– Bedingungsloses Grundeinkommen. Traum oder Albtraum für die Soziale Marktwirtschaft?	25
– Deutschland neu denken: Welche Zukunft hat die Soziale Marktwirtschaft?	26
– Eine Perspektive für die Soziale Marktwirtschaft? Bedingungsloses Grundeinkommen. Kontroverse Fragen an ein umstrittenes (Gesellschafts-)Konzept von morgen	27
– Des Kaisers neue Kleider? Wandlungen der Sozialen Marktwirtschaft	28
– Ökonomik und Theologie. Der Einfluss christlicher Gebote auf Wirtschaft und Gesellschaft	29
– Die Zukunft der Arbeit. Wie leben und arbeiten wir morgen?	30
– Vordenker zum Nachhören (Hörbuch)	31
– Roman Herzog zum 80. Geburtstag	32
– Die Marktwirtschaft und ihre intellektuellen Kritiker. Kritik einer Kritik	33
– Ideen entwickeln, Initiative ergreifen, Zukunft gestalten. Der Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft	34
– Frischer Wind für Wirtschaft und Gesellschaft. Zur Verleihung des Roman Herzog Forschungspreises 2016	35

## Werte

– Was bewegt die Generation von morgen? Sinnsuche in der digitalen Welt	38
– Die Generation von morgen. Neue Werte, neue Gesellschaft, neue Arbeitswelt?	39
– Miteinander mit Mehr-Wert. Welche Vorteile bringt kulturelle Vielfalt?	40
– Mythos Generation Y? Eine historische und institutionenökonomische Perspektive	41
– Die neue Generation. Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen	42
– Werte im Wettbewerb	43
– Am Start. Wonach strebt die junge Generation?	44

## Freiheit

- Wie frei sind wir? Freiheit anders denken 46
- Freiheit zwischen Medien, Macht und Meinung 47
- Was ist Freiheit? 48
- Freiheit ist zwecklos. Vom Wert und vom Willen, frei zu sein 49
- Freiheit und Soziale Marktwirtschaft. Zur Verleihung des Roman Herzog Forschungspreises 50
- Unternehmerische Freiheit in Gefahr? Ein internationaler Vergleich unter 28 OECD-Staaten 51
- Freiheit ... ist das Einzige, was zählt? 52

## Verantwortung

- Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)? 54
- Corporate Social Responsibility. Eine Investition in den langfristigen Unternehmenserfolg? 55
- Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen.  
Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption 56
- Die Professionalisierung von CSR in Theorie und Praxis. Eine ordonomische Perspektive 57
- Zwischen Gewinn und Verantwortung. Ergebnisse zur CSR-Forschung 58

## Vertrauen

- Plädoyer für ein Leitbild für Deutschland 60
- Zwischen Gewinn und Gewissen. Wie viel Nächstenliebe kann sich die Soziale Marktwirtschaft leisten? 61
- Ethische Grundlagen des Wirtschaftens 62
- Vertrauen in der Moderne 63

## Gerechtigkeit

- Was ist dran an der Globalisierungskritik? Fakten, Zahlen, Analysen 66
- Was ist Gerechtigkeit – und wie lässt sie sich verwirklichen?  
Antworten eines interdisziplinären Diskurses 67
- „Recht auf Arbeit“. Vom Anspruch zur Zugangsgerechtigkeit 68
- Recht auf Aufstieg. Vom Tellerwäscher zum Millionär? 69
- Die Bedeutung der Gerechtigkeit 70
- Warum ist Gerechtigkeit wichtig? Antworten der empirischen Gerechtigkeitsforschung 71
- Fairness oder Effizienz? Die Sicht ökonomischer Laien und Experten 72
- Mythen über die Mittelschicht. Wie schlecht steht es wirklich um die gesellschaftliche Mitte? 73
- Die Zukunft der Gerechtigkeit. Ergebnisse aus zwei Jahren Gerechtigkeitsforschung 74
- Soziale Ungerechtigkeit in Deutschland. Die Sicht der Wirtschaft 75
- Wie viel Gerechtigkeit ist möglich? Zwischen Mythos und Machbarem 76
- Jung gegen Alt. Droht dem Generationenvertrag das Aus? 77

## Führung

– Psychologie der Innovationen in Organisationen	80
– Demografischer Wandel. Gehen Deutschland die Arbeitskräfte aus?	81
– Was macht einen Unternehmer erfolgreich?	82
– Arbeitswelt im Wandel. Wie Unternehmen und Gesellschaft morgen arbeiten werden	83
– Lebenszyklusorientierung und veränderte Personalaltersstrukturen. Arbeitsmodelle der Zukunft	84
– Entzauberung der Führungsmythen	85
– Führung anders denken	86
– Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert	87
– Transformationen der Demokratie. Politische Führung anders denken	88
– Wie gelingt Führung in Staat und Gesellschaft? Führung anders denken	89
– Born to be a Leader? Auf der Suche nach den Wurzeln guter Führung	90
– Querdenker in Unternehmen, Staat und Gesellschaft	91
– Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittmotor? Führung anders denken	92
– Ethische Grundlagen guter Führung. Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist	93

## Lebenszufriedenheit

– Vom Schlechten des Guten. Warum der Mensch nicht zum Glücklichen geboren ist	96
– Zum Glück wachsen. Sieben Weisheiten zu Wachstum, Wohlstand und Wohlbefinden	97
– Wirtschaftswachstum und gute Entwicklung. Was ist dran an der Wachstumskritik?	98
– Wachstum, Wohlbefinden und Wirtschaftspolitik. Ziele des (glücklichen) Wirtschaftens	99
– Glück und seine Bedeutung für die Wirtschaft	100
– Glücksfaktor Arbeit. Was bestimmt unsere Lebenszufriedenheit?	101
– Vertrauen, Wohlstand und Glück. Forschungsergebnisse zu Wachstum, Wohlstand und Wohlbefinden	102

## Familie

– Innovation braucht Bildung	104
– Gesundheit und Gerechtigkeit in Deutschland. Sind Kinder wohlhabender Eltern gesünder?	105
– Generationengerechtigkeit. Was vererben wir unseren (Enkel-)Kindern?	106
– Wie viel Familie verträgt die moderne Gesellschaft?	107

Die Veröffentlichungen des  
Roman Herzog Instituts auf einen Blick

## DAS RHI-KOMPENDIUM

Randolf Rodenstock (Hrsg.)

2., aktualisierte und erweiterte Auflage



## Inhalt

	Seite
Grußwort Alfred Gaffal	5
Vorwort Randolf Rodenstock	7
Das Roman Herzog Institut stellt sich vor	8
1    Wirtschaftsordnung – Soziale Marktwirtschaft	11
2    Werte	37
3    Freiheit	45
4    Verantwortung	53
5    Vertrauen	59
6    Gerechtigkeit	65
7    Führung	79
8    Lebenszufriedenheit	95
9    Familie	103
Stichwortverzeichnis	108
Autoren- und Personenverzeichnis	111



Alfred Gaffal

## Grußwort



Führungspersönlichkeiten in Unternehmen und Verbänden müssen heute die Weichen für die Arbeitswelt von morgen stellen. Sie wirken als zentrale gesellschaftliche Akteure tatkräftig daran mit, unser Land zukunftsfähig zu machen. Doch viele Fragen dazu lassen sich nicht allein aus der betrieblichen Praxis heraus beantworten. Um tragfähige Konzepte zu entwickeln, bedarf es wissenschaftlicher Forschung, die Zusammenhänge aufzeigt und die Ergebnisse verschiedener Wissenschaftsbereiche vernetzt.

Auf diesem Gebiet verfügt das Roman Herzog Institut seit nunmehr 15 Jahren über große Expertise. Es stößt erfolgreich den Diskurs über die relevanten Themen unserer Zeit an und vermittelt zwischen unterschiedlichen Standpunkten. Vor allem die interdisziplinäre Vorgehensweise erachte ich als großen Vorteil und wichtiges Alleinstellungsmerkmal.

Denn die Anforderungen an moderne Führungskräfte wachsen: Zunehmend werden von ihnen fachübergreifende Kenntnisse und Fähigkeiten verlangt. Und die Öffentlichkeit erwartet von ihnen verstärkt Rechenschaft über ihr Tun und Transparenz bei ihren

Entscheidungen. Um ihre Positionen glaubwürdig zu vertreten, benötigen sie gute, auf Fakten basierende Argumente.

Das RHI-Kompendium ist ein kompakter Wissensspeicher, der Ihnen einen leichten Zugang eröffnet zu den fundierten Erkenntnissen, die das Roman Herzog Institut in über 80 Publikationen zusammengetragen hat. Getreu dem Motto „Wissen ist Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg“ freue ich mich daher über die jetzt vorgelegte aktualisierte und erweiterte zweite Auflage.

Herzlichst Ihr

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping lines that form the letters 'A' and 'G'.

Alfred Gaffal  
Präsident  
der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.



Randolf Rodenstock

## Vorwort



Das Roman Herzog Institut (RHI) kann 2017 auf sein 15-jähriges Bestehen zurückblicken. Seit anderthalb Jahrzehnten setzen wir wichtige Impulse in der gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Debatte rund um das Thema „Zukunft der Arbeit“. Experten aus unterschiedlichen Wissensgebieten und Praktiker aus dem Wirtschaftsleben haben uns in dem Bemühen – und auch Ringen – unterstützt, Antworten auf die drängenden Fragen unserer Zeit zu finden.

Ein Anliegen war und ist uns dabei stets, die Ergebnisse dieser interdisziplinären Arbeit zu dokumentieren und sie einem möglichst breiten Publikum zugänglich zu machen. Denn der wissenschaftliche Diskurs gehört in die Öffentlichkeit, damit wir gemeinsam Lösungen erarbeiten und notwendige Veränderungen anstoßen können.

Seit seiner Gründung hat das RHI zahlreiche Publikationen zu einer Vielzahl von Themen herausgegeben – etwa über unsere Wirtschaftsordnung, die Soziale Marktwirtschaft, über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen oder über gute Mitarbeiterführung. Einen kompakten Überblick über das gesamte Spektrum unserer Arbeit bietet Ihnen das erneut aufgelegte RHI-Kompendium. In den fünf Jahren seit

Erscheinen der ersten Ausgabe haben wir uns mit weiteren Themenschwerpunkten auseinandergesetzt. Zudem sind neue RHI-Formate hinzugekommen, mit denen wir noch präsenter in den digitalen Medien sind.

In diesem crossmedial aufbereiteten Nachschlagewerk können Sie die Publikationen des RHI schnell und effizient finden. Das Buch ist thematisch geordnet und jede Veröffentlichung ist jeweils auf einer Seite zusammengefasst. Wenn Sie sich für eines dieser Themen mehr Zeit nehmen wollen, dann scannen Sie einfach die QR-Codes oder klicken in der digitalen Ausgabe auf die entsprechenden Verlinkungen – so gelangen Sie zur vollständigen Publikation auf unserer Website. Darüber hinaus ist das RHI-Kompendium ein Handbuch im besten Sinne des Wortes: Sie können es zur Hand nehmen, darin blättern und sich informieren.

Ihr

Prof. Dr. Randolf Rodenstock  
Vorstandsvorsitzender  
des Roman Herzog Instituts e.V.

## Das Roman Herzog Institut stellt sich vor: Plattform für freies Nach-, Vor- und Querdenken

Das Roman Herzog Institut e. V. – kurz: RHI – wurde im Jahr 2002 auf Initiative von Prof. Randolf Rodenstock gegründet. Als damaliger Präsident der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. sah er zum Auftakt des neuen Jahrtausends akuten Bedarf für einen allumfassenden Diskurs über die Entwicklung Deutschlands. In der Folge ist das RHI als virtuelles und reales Forum entstanden, das durch ganzheitliches Forschen, Diskutieren und Kommunizieren Perspektiven für die Zukunft entwickelt. Sein weitreichendes Kompetenznetzwerk vereint Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft in ganz Deutschland.

und vbm – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. ermöglicht das RHI den Diskurs über Zukunftsfragen auf höchstem Niveau. Ein wissenschaftlicher Beirat unterstützt mit seiner breit aufgestellten fachlichen Kompetenz die Arbeit von Vorstand und Geschäftsführung.

Das RHI setzt – ganz im Sinne seines Namensgebers – auf den interdisziplinären Austausch. Regelmäßig führt es Experten aus unterschiedlichen Wissenschaftszweigen und Praktiker vieler Professionen in Workshops, Symposien und Salonstreitgesprächen zusammen. Kluge Köpfe aus Wirtschaft und Wissenschaft, Politik und Gesellschaft, Forschung und Praxis überwinden die starren Grenzen zwischen ihren Fachdisziplinen und Arbeitsfeldern und suchen nach umfassenden Lösungen. Denn in einer Zeit, in der die Herausforderungen immer komplexer werden, kommt es mehr denn je auf gemeinsames Denken und gemeinschaftliches Handeln an.

Wo man gewohnte Denkmuster aufgibt und eingefahrene Gleise verlässt, wird der Blick frei für innovative Antworten auf Fragen von allgemeinem Interesse, zum Beispiel:

- Welche Bedeutung hat für uns Freiheit?
- Was ist die soziale Verantwortung von Unternehmen?
- Wie viel Familie verträgt die moderne Gesellschaft?
- Warum ist Gerechtigkeit wichtig?
- Welche Vorteile bringt uns die kulturelle Vielfalt?

Ziel unserer Diskurse ist, den Entscheidungsträgern in Politik, Unternehmen, Wissenschaft, Verbänden und anderen gesellschaftlichen Institutionen konkrete



Mehr über die Arbeit des RHI erfahren Sie auf [www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de) sowie in der Imagebroschüre „In Deutschland neu denken – Das Roman Herzog Institut stellt sich vor“.

Bundespräsident a. D. Prof. Dr. Roman Herzog übernahm die Schirmherrschaft des Instituts. Er verstarb am 10. Januar 2017. Das RHI verdankt seinem Namensgeber viele wertvolle Impulse für den interdisziplinären Austausch über aktuelle und zukunftsweisende gesellschaftspolitische Themen. Sein reformerisches Denken und entschiedenes Eintreten für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung prägen weiterhin die inhaltliche Ausrichtung des RHI.

In Kooperation mit seinen Trägern vbw, bayme – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V.

Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Denn sie sind dafür verantwortlich, die Weichen für die Lebens- und Arbeitswelt von morgen zu stellen.

Als Think-Tank sieht das RHI seine Aufgabe auch darin, die Ergebnisse der gemeinsamen Reflexion über wirtschafts- und gesellschaftspolitische Fragen zu dokumentieren und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Auf diese Weise sind zahlreiche Publikationen von hochkarätigen Autorinnen und Autoren zu unterschiedlichen Schwerpunktthemen wie Wirtschaftsordnung – Soziale Marktwirtschaft, Werte, Freiheit, Führung oder Gerechtigkeit entstanden. Die RHI-Diskussionen und -Positionen etwa bereiten wissenschaftliche Erkenntnisse verständlich und ansprechend auf. Sie stehen kostenlos – gedruckt oder digital – auf [www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de) zur Verfügung.

Seit 2013 beschreitet das RHI mit crossmedial aufbereiteten Formaten neue Wege in der Kommunikation seiner Arbeit. So informiert die digitale Reihe WissensWert in loser Folge und kurzweilig über die Veranstaltungen des Instituts oder präsentiert Positionen zu aktuellen Fragen. Seit 2015 erscheint zum Abschluss eines RHI-Themenschwerpunkts einmal jährlich der RHI-Akzent als kompakte Zusammenfassung der Ergebnisse.



Viele Anregungen bietet Ihnen im Web die Impulsbörse des RHI: In kurzen Videos beziehen prominente Experten Stellung zu Fragen rund um die Zukunft der Arbeit und die Zukunft der Gesellschaft – [www.romanherzoginstitut.de/unsere-experten/impulsboerse.html](http://www.romanherzoginstitut.de/unsere-experten/impulsboerse.html).

Weitere Informationen über den Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft sowie Teilnahmebedingungen und Anmeldefristen finden Sie in der [Informationsbroschüre](#) oder auf [www.romanherzoginstitut.de/forschungspreis.html](http://www.romanherzoginstitut.de/forschungspreis.html).



Ein wichtiger Bestandteil der Arbeit des RHI ist die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Um herausragende Leistungen in der Erforschung und Weiterentwicklung unserer Wirtschaftsordnung zu honorieren, verleiht das RHI seit 2014 jährlich den Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft an junge Doktoranden oder Habilitanden. Die vbw fördert und unterstützt diese Auszeichnung, die im deutschsprachigen Raum zu den höchstdotierten für wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Arbeiten gehört.

„In einer freien Gesellschaft muss man auch einmal den Mut haben, das Udenkbare zu denken.“ Das war zeitlebens das Credo von Roman Herzog (1934–2017). Wir brauchen neue und mutige Denkansätze, um Wirtschaft und Gesellschaft voranzubringen und um die Arbeits- und Lebensbedingungen der Generation von morgen zu sichern. Deshalb wird das RHI auch weiterhin daran arbeiten, das Nach-, Vor- und Querdenken in Deutschland zu institutionalisieren.



## 1 Wirtschaftsordnung – Soziale Marktwirtschaft

## Perspektive 2050

### Ökonomik des demographischen Wandels

Buch | Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), 2004

Im Auftrag des Roman Herzog Instituts haben Wissenschaftler des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln die Hintergründe der demografischen Veränderungen in Deutschland und ihre Effekte auf Wirtschaft und Gesellschaft untersucht. Zunächst erfolgt eine Bestandsaufnahme der demografischen Situation und der dafür maßgeblichen Gründe. Im Anschluss werden die zu erwartenden Auswirkungen einer alternden und zugleich schrumpfenden Bevölkerung auf die Bereiche Wirtschaftswachstum, Arbeitsmarkt, Bildung, Innovation, Unternehmen, Personalwirtschaft, öffentliche Finanzen, soziale Sicherung, Verteilung, Kapitalmarkt, räumliche Entwicklung und Umwelt diskutiert. Schließlich werden die wirtschaftspolitischen Schlussfolgerungen zu einer Reformagenda verdichtet, um kurz- bis mittelfristig die Volkswirtschaft für den demografischen Wandel zu wappnen und langfristig die demografischen Trends zu ändern:

- **das Ja zum Kind erleichtern**, z. B. durch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf;
- **Zuwanderung ökonomisch steuern**, z. B. durch eine stärkere Arbeitsmarkt- und Qualifikationsorientierung;
- **Märkte liberalisieren und Investitionen stärken**, z. B. durch Deregulierung der Produkt- und Faktormärkte;
- **ungenutzte Erwerbspotenziale nutzen**, z. B. durch eine längere Lebensarbeitszeit;
- **betriebliche Personalpolitik neu gestalten**, z. B. durch altersgemischte Arbeitsgruppen;
- **Bildung verbessern**, z. B. durch mehr Schul- und Hochschulautonomie;
- **Innovationskraft stärken**, z. B. durch bessere Rahmenbedingungen für die Grundlagenforschung;
- **Existenzgründungen erleichtern**, z. B. durch weniger bürokratische Gründungshemmnisse;
- **Sozialsysteme demografiefest machen**, z. B. durch mehr private Vorsorge in der gesetzlichen Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung;
- **Steuerbelastung verringern und Verschuldung abbauen**, z. B. durch einen umfassenden Subventionsabbau;
- **Wohngebiete und deren Infrastruktur anpassen**, z. B. durch stärkere Berücksichtigung der langfristigen regionalen Bevölkerungsentwicklung bei der Infrastrukturplanung.

Bildung, Chancengerechtigkeit, Demografischer Wandel, Einkommensverteilung, Infrastruktur, Innovation, Kapitalmarkt, Megatrends, Öffentliche Finanzen, Personalpolitik, Soziale Sicherung, Staatshaushalt, Strukturwandel, Umwelt, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Wachstum, Zuwanderung

*„Sich mit Demographie zu befassen heißt, sich den großen Zukunftsfragen zuzuwenden, ohne deren Beantwortung dieses Land schweren Zeiten entgegengeht. Denn die demographischen Aussichten für Deutschland sind alles andere als gemächlich.“*

*Roman Herzog*



## Wachstumsfaktor Innovation

Eine Analyse aus betriebs-, regional- und volkswirtschaftlicher Sicht  
 IW-Studien | Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), 2006

In Deutschland gibt es viele gute Ideen, die zu Erfindungen und Patenten werden. Es treten jedoch oft Probleme bei der Umsetzung auf und die Innovationsaktivität ist häufig nur unterdurchschnittlich dynamisch. Innovationen sind ein Schlüssel zu Wachstum und Wohlstand. Politik und Wirtschaft sollten daher versuchen, Forschung und Entwicklung (FuE) nicht allein dem Zufall zu überlassen, sondern die Voraussetzungen dafür schaffen, möglichst viele neue Ideen erfolgreich zu verwirklichen.

Die vom Roman Herzog Institut geförderte Studie analysiert das prekäre Verhältnis von mangelnder Innovationstätigkeit und wirtschaftlichen Problemen auf den unterschiedlichen Ebenen des Wirtschaftsprozesses. Die Autoren arbeiten heraus, wie Innovationen wieder an Fahrt gewinnen können:

- Die bisherige Praxis einer direkten öffentlichen FuE-Förderung – vor allem über spezifische Projektförderung – sollte weitgehend durch eine indirekte FuE-Förderung ersetzt werden.
- Wenn sie überhaupt beibehalten wird, sollte eine direkte öffentliche FuE-Förderung aufgrund der Verdrängung privater FuE-Ressourcen bei Großunternehmen auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) beschränkt werden.

- Die Einführung einer Patentbörse könnte sich positiv auf die Innovationsfinanzierung vor allem bei KMU auswirken.
- Durch eine qualifikationsgesteuerte Einwanderungspolitik kann die technologische Leistungsfähigkeit gesteigert werden. Angesichts des Fachkräftemangels in den innovationsrelevanten Studiengängen sollte sich Deutschland kurzfristig verstärkt um die Immigration hochqualifizierter ausländischer Absolventen bemühen.
- Um räumliche Ballungen von zusammenarbeitenden Betrieben bestimmter Branchen (Cluster) erfolgreich zu fördern, sollte der Staat die innovationsrelevante Infrastruktur wie (technische) Universitäten und Forschungseinrichtungen bereitstellen sowie die Kooperation von Unternehmen und Forschungseinrichtungen gezielt unterstützen.
- Die Wettbewerbsaspekte sollten bei der Forschungsförderung im Vordergrund stehen. Entsprechend sollten Kompetenzen und Ressourcen vermehrt auf die dezentrale Ebene übertragen werden, um die regionalen Vorteile zu stärken.

Fachkräftemangel, Forschung und Entwicklung, Innovation, Wettbewerb, Zuwanderung

*„Der für mich bis heute wichtigste Beitrag zum Verständnis von Innovation kommt [...] von einem Ökonomen: Joseph A. Schumpeter [...]. Innovation ist demnach der Motor wirtschaftlicher Entwicklung, durch den ‚das wirtschaftliche Leben selbst seine eigenen Daten ruckweise verändert‘. Durch Innovation [...] würden ‚Faktoren auf eine neue Art kombiniert‘. Es gebe ‚einen Prozess der industriellen Mutation, der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft‘.“*

Roman Herzog



## Soziale Marktwirtschaft aus ordnungspolitischer Sicht in Anlehnung an Walter Euckens „Grundsätze der Wirtschaftspolitik“ RHI-Diskussion Nr. 1 | Dominik H. Enste, 2006

Der Begriff „Soziale Marktwirtschaft“ steht für die Wirtschaftsordnung in Deutschland. Ihr Grundelement ist die Verbindung des Prinzips der Freiheit auf dem Markt mit dem Prinzip des sozialen Ausgleichs.

Grundlage des Leitbilds der Sozialen Marktwirtschaft ist der Ordoliberalismus, dessen Kernforderung an den Staat darin besteht, eine freiheitliche und marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnung mit Wettbewerb zu gewährleisten. „Ordo“ steht dabei für einen starken Staat, der die Rahmenbedingungen setzt, um den Wettbewerb und die Freiheit zu sichern. Innerhalb dieser Regeln können die Wirtschaftsakteure sich frei entscheiden und handeln. Ergänzend soll der Staat sozialpolitische Aufgaben wahrnehmen. Die Soziale Marktwirtschaft verbindet Ansätze des Liberalismus und der christlichen Soziallehre miteinander. Ihre wichtigsten Elemente sind:

- Privateigentum an Produktionsmitteln und freie Preisbildung;
- Vertragsfreiheit;
- Herstellung einer Wettbewerbsordnung und Sicherung des Wettbewerbs durch Vermeidung

von Monopolbildung und Machtmissbrauch (zum Beispiel durch das Kartellgesetz oder das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb);

- Außenhandelsfreiheit, freier Währungsaustausch;
- Politik des stabilen Geldwertes (unter anderem durch unabhängige Notenbank);
- Einkommensverteilungspolitik (zum Beispiel durch Instrumente wie die Steuerprogression);
- soziale Sicherheit durch Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung sowie durch die Unfallversicherung;
- Konstanz und Verlässlichkeit der Wirtschaftspolitik.

Einkommensverteilung, Ethik, Freie Preisbildung, Freiheit, Gerechtigkeit, Ordnungspolitik, Prinzipien der Wirtschaftspolitik, Privateigentum, Solidarität, Soziale Marktwirtschaft, Soziale Sicherung, Sozialer Ausgleich, Vertragsfreiheit, Währung, Werte, Wettbewerb, Wirtschaftsordnung

*„Die Ordnung der Freiheit bedeutet: Die Bürger beauftragen den Staat, die Spielregeln zu setzen. Aber das Spiel machen die Bürger. Die Regeln lauten: Privateigentum und Vertragsfreiheit, Wettbewerb und offene Märkte, freie Preisbildung und ein stabiles Geldwesen, eine Sicherung vor den großen Lebensrisiken für jeden und Haftung aller für ihr Tun und Lassen. Der moderne Sozialstaat schützt vor Not; aber er gaukelt nicht vor, dem Einzelnen den einmal erreichten Lebensstandard garantieren zu können. Auf diese Regeln muss Verlass sein. Die Bürger müssen wissen, was auf sie zukommt. Ohne Verlässlichkeit kein Vertrauen. Ohne Vertrauen kein Aufschwung.“*

*Horst Köhler*



## Ethische Grundlagen einer gerechten Wirtschaftsordnung aus Sicht der deutschen Wirtschaft

RHI-Information Nr. 1 | Randolph Rodenstock, 2006

Randolf Rodenstock beschreibt die Grundwerte und Fehlentwicklungen der Sozialen Marktwirtschaft und entwirft eine Vision, wie unsere Gesellschaft durch mehr Wettbewerb und Freiheit wieder mehr soziale Gerechtigkeit erreichen kann. Vor allem im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit sieht er Handlungsbedarf: So belegte Deutschland im internationalen Standortranking der Bertelsmann Stiftung im Jahr 2004 unter 21 Staaten den letzten Platz.

Mit einer Rückkehr zu den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft besteht die Möglichkeit, dass in Deutschland bis zum Jahr 2024:

- die Arbeitslosigkeit auf etwa 4 Prozent zurückgeht und damit nahezu wieder Vollbeschäftigung herrscht;
- die Staatsausgaben steigen und gleichzeitig bei wachsender Wirtschaftsleistung die Staatsquote sinken wird;
- jedem Haushalt jährlich 17.500 Euro netto mehr zur Verfügung stehen.

Ausgehend von der Überzeugung, dass die Soziale Marktwirtschaft die gerechteste aller bekannten Wirtschaftsordnungen ist, setzt Rodenstock auf mehr Eigenverantwortung, um Markt und Ethik zu vereinen.

Arbeitslosigkeit, Einkommensverteilung, Ethik, Freiheit, Gerechtigkeit, Solidarität, Soziale Marktwirtschaft, Staatsausgaben, Verantwortung, Werte, Wettbewerb, Wirtschaftsordnung

*„Die Marktwirtschaft mit Gewinnstreben und Wettbewerb ist unter den Bedingungen der modernen Welt das beste bisher bekannte Instrument zur Verwirklichung der Solidarität aller Menschen!“*

*Karl Homann*



## Vom Land der Ideen zum Land der Innovationen

Wie Deutschland seinen wichtigsten Rohstoff besser nutzen kann

RHI-Diskussion Nr. 2 | Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2006

Deutschland belegte im Innovationsbenchmark des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Jahr 2006 einen der hinteren Plätze. Warum Deutschland bei Forschung und Entwicklung (FuE) nur mittelmäßig abscheidet, nimmt diese Publikation unter die Lupe. Zudem zeigt sie Lösungen auf, wie der Staat die Rahmenbedingungen für Innovationen verbessern kann. Einige Beispiele:

- **Innovationsforen.** Die Foren bündeln die Informationen über die Fördermöglichkeiten von Bund, Ländern und EU. Mittelfristig arbeiten sie an einer Verschlankung der deutschen Förderlandschaft. Zudem organisieren sie eine zentrale, internetgestützte Patentbörse und fungieren als Vermittler zwischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Forschungsinstituten.
- **Forschungsprämie.** Unternehmen erhalten vom Staat für die Vergabe von Forschungsaufträgen eine Prämie. Im Gegenzug wird ein Teil der Grundfinanzierung der anwendungsnahen Forschungseinrichtungen gestrichen. Die Zahlung der Prämie an die Unternehmen sichert die Ausrichtung der Forschungsinstitute auf die Bedürfnisse der Wirtschaft und berücksichtigt insbesondere auch kleinere Unternehmen.

- **Steuerliche Förderung von FuE.** In Deutschland sollten KMU die Aufwendungen für ihr FuE-Personal zu 150 Prozent steuerlich geltend machen können. Dieses unbürokratische Instrument ermuntert bisher nicht forschende Unternehmen zu eigener Forschung und bereits forschende KMU, ihre FuE-Aktivitäten zu intensivieren.
- **Innovationspool.** Zur Förderung marktnaher Innovationen vergeben Bund und Länder in Kooperation mit privaten Investoren Kredite für die späteren Phasen des Innovationsprozesses. Wird ein Projekt in einem transparenten Scoringverfahren als förderwürdig eingeschätzt, erteilt der Staat eine Zusage für einen Nachrangkredit zu marktüblichen Konditionen und übernimmt somit eine Risikopartnerschaft. Gelingt es dem Unternehmen, außerdem einen privaten Finanzier zu gewinnen, wird der Nachrangkredit gewährt.

Bildung, Forschung und Entwicklung, Innovation, Marktregulierung, Wettbewerb

*„Forschung ist die Umwandlung von Geld in Wissen. Innovation ist die Umwandlung von Wissen in Geld.“*

*Falk F. Strascheg*



## Förderung unternehmerischer Innovation in Deutschland

### Eckpunkte einer Neuausrichtung

RHI-Position Nr. 2 | Nicola Hülskamp, Oliver Koppel, 2006

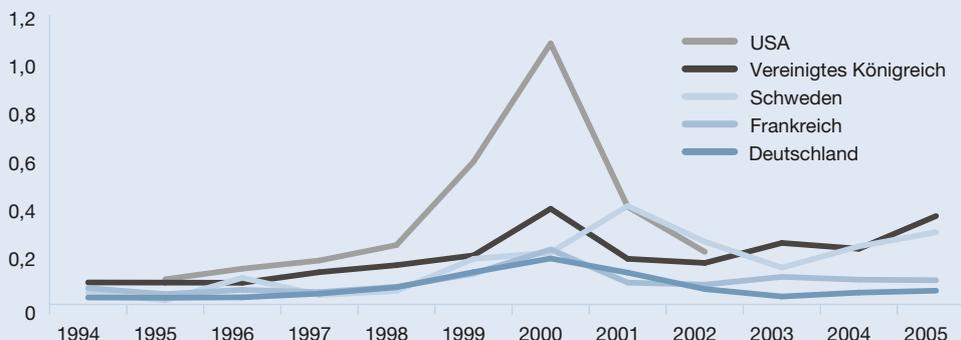
Die Förderung von Forschung und Entwicklung (FuE) ist eine wichtige Aufgabe des Staates, da Innovationen die Basis für Wachstum und Wohlstand einer Gesellschaft bilden. Die deutsche Innovationspolitik ist breit aufgestellt, weist aber im Vergleich zu anderen Staaten einige Schwächen auf:

- **Intransparenz.** Es gibt zu viele Förderprogramme. Umfragen zeigen, dass Neulinge durch die Vielfalt abgeschreckt werden. Ministerien, Bund und Länder – sie alle versuchen, Innovationen zu fördern. Eine politische Ausrichtung auf gemeinsame Ziele in einem Innovationsrat gibt es aber nicht.
- **Zu wenig FuE-Förderung.** Der Staat zieht sich immer weiter aus der Förderung von Forschung und Entwicklung zurück. Mit einer FuE-Quote von 2,5 Prozent des BIP war Deutschland im Jahr 2006 noch weit von den angestrebten 3 Prozent des Lissabon-Ziels entfernt.
- **Selektivität.** Der Staat fördert überwiegend technologiespezifische Themen. Die staatlichen Entscheidungsträger maßen sich an, besser als die Unternehmen zu wissen, was Erfolg haben wird.
- **Mangelhafte Bildungspolitik.** Im Vergleich zum Ausland absolvieren zu wenige junge Menschen ein Studium. Es droht ein Fachkräftemangel speziell in den naturwissenschaftlichen Bereichen.
- **Kleine und mittlere Unternehmen.** Je weniger Beschäftigte ein Unternehmen hat, desto seltener betreibt es eigene FuE. Obwohl FuE im Verbund große Vorteile hat, verlassen sich zu viele Unternehmen nur auf ihr eigenes Know-how. Meist scheitern die Innovationen trotz hinreichenden Potenzials an der Umsetzung: Es werden zu wenig interessante und patentierte Ideen zu marktfähigen Produkten weiterentwickelt.
- **Unterentwickelter Wagniskapitalmarkt.** In Deutschland ist es schwierig, Wagniskapitalgeber zu finden. Daher geht den Unternehmen oft das Geld aus. In der Boomphase um das Jahr 2000 stieg das Volumen der Wagniskapitalinvestitionen hierzulande geringer an als in anderen Ländern und ging danach stärker zurück (vgl. Abbildung).

Bildung, Forschung und Entwicklung, Innovation, Wachstum, Wohlstand

### Internationaler Wagniskapitalmarkt

Wagniskapitalinvestitionen in Prozent des Bruttoinlandsprodukts



Quelle: Eurostat, 2006



## Ethik in der Marktwirtschaft

RHI-Position Nr. 3 | Karl Homann, 2007

Mehr als die Hälfte der Bevölkerung in Deutschland lehnte im Jahr 2006 Markt und Wettbewerb laut einer Umfrage des Bankenverbands ab. Die Marktwirtschaft gilt als moralisch bedenklich. Die öffentliche Diskussion wird weitgehend von dem Vorurteil beherrscht, Marktwirtschaft mit Gewinnstreben und Wettbewerb sei unsolidarisch, und das zeige sich vor allem am Verhalten großer Unternehmen.

Karl Homann behandelt unter anderem die moralische Qualität des marktwirtschaftlichen Systems als solches. Markt und Wettbewerb, Privateigentum und Gewinnstreben finden ihre ethische Rechtfertigung in den positiven Wirkungen des Systems für die Allgemeinheit, zum Beispiel gute und preiswerte Produkte, Arbeitsplätze und Einkommen sowie steuerfinanzierte öffentliche Güter. Die Marktwirtschaft ist folglich die beste bisher bekannte Möglichkeit, um in einer Gesellschaft Freiheit und Solidarität zu verwirklichen. In Anbetracht dessen lehnt Homann das Vorurteil ab, die Marktwirtschaft trage zur Förderung des Individualismus und zur Zerstörung der Solidarität bei.

Arbeitsmarkt, Armut, CSR, Einkommensverteilung, Ethik, Freiheit, Gewinn, Managergehälter, Moral, Philosophie, Privateigentum, Shareholder-Value, Solidarität, Soziale Marktwirtschaft, Werte, Wettbewerb, Wirtschaftsordnung

*„Die grundlegende Einsicht besteht darin, dass sich Moral allgemein und auch die abendländisch-christliche Freiheits- und Solidaritätsmoral nicht gegen die ökonomische Logik realisieren lassen, sondern nur in dieser und durch sie: ‚Eine Moral, die die Sachkenntnis der Wirtschaftsgesetze überspringen zu können meint, ist nicht Moral, sondern Moralismus, also das Gegenteil von Moral.‘“*

*Kardinal Josef Ratzinger, zitiert von Karl Homann*



## Würde, Einkommen und Arbeit in der Sozialen Marktwirtschaft

### RHI-Position Nr. 4 | Steffen J. Roth, 2007

Steffen J. Roth widerlegt den Vorwurf, die Soziale Marktwirtschaft verstoße in Bezug auf die materielle Sicherheit und die freie Entfaltung der Menschen in der Arbeitswelt gegen die Menschenwürde.

In einer Marktwirtschaft kann ein hoher Beschäftigungsstand nur bei freier Preis- und Lohnbildung erreicht werden. Wenn sich die Entlohnung an die jeweilige Lage anpassen kann, erschließt die Marktwirtschaft allen Erwerbspersonen die bestmögliche Teilnahme am Arbeitsmarkt. Gleichzeitig werden die größtmögliche Freiheit der Berufswahl und die bestmögliche Chance zur Selbstverwirklichung und zur Verfolgung der persönlichen Lebenspläne geboten.

Die Soziale Marktwirtschaft kann keine Vollbeschäftigung zu auskömmlichen Löhnen garantieren. Sie ermöglicht stattdessen einen sehr hohen Beschäftigungsgrad, ohne hinzunehmen, dass Menschen unter Würde verletzender Armut leben müssen. Dafür sorgen die sozialpolitischen Maßnahmen und sozialen Sicherungssysteme.

Allerdings gibt es in Deutschland deutliche Abstriche bei der beruflichen Betätigungsfreiheit. Die Arbeitsmarktverfassung läuft vor allem im Niedriglohnbereich permanent Gefahr, Strukturen herauszubilden, welche die Würde der Menschen verletzen. Die Debatte um Mindestlöhne ist ein Beispiel für diese Gefahr: Mindestlöhne senken die Möglichkeiten gerade gering verdienender Menschen deutlich, sich würdevoll in die Erwerbsgesellschaft einzubringen, so Roth.

[Arbeitsmarkt](#), [Armut](#), [Chancengleichheit](#), [Einkommensverteilung](#), [Ethik](#), [Existenzsicherung](#), [Freie Preisbildung](#), [Freiheit](#), [Menschenrechte](#), [Menschenwürde](#), [Mindestlohn](#), [Niedriglohn](#), [Prinzipien der Wirtschaftspolitik](#), [Soziale Marktwirtschaft](#), [Soziale Sicherung](#), [Teilhabegerechtigkeit](#)

*„Unsere Forderung beschränkt sich auf die Schaffung einer Wirtschafts- und Sozialordnung, in der wirtschaftliche Leistung und menschenwürdige Daseinsbedingung gleichermaßen gewährleistet sind. Weil der Wettbewerb diesem Ziel dienstbar gemacht werden kann, das ohne ihn sogar unerreichbar bleibt, deshalb fordern wir ihn. Er ist Mittel, nicht letzter Zweck.“*

*Franz Böhm, Walter Eucken*



## Der Zukunft den Weg bahnen

### Strukturwandel und Strukturpolitik in Deutschland

RHI-Diskussion Nr. 4 | Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2007

Im Zentrum einer den Strukturwandel fördernden Wirtschaftspolitik steht eine Strategie, die dafür sorgt, dass die Märkte reibungslos funktionieren, die alle Spezialisierungsvorteile einer Volkswirtschaft sichert und die dabei hilft, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu verbessern. Für Wachstum und Wohlstand in Deutschland sollten Reformen auf vier Feldern ansetzen (vgl. Abbildung). Eine erfolgreiche Reformagenda umfasst unter anderem:

#### Investitionen

- Arbeitskosten sowie Steuern und Abgaben auf ein international konkurrenzfähiges Niveau senken.
- Bürokratie abbauen und Staatsausgaben umschichten: weg vom öffentlichen Konsum hin zu öffentlichen Investitionen, die für die Privatwirtschaft Vorleistungscharakter haben.
- Ausstattung junger Unternehmen mit (Risiko-) Kapital verbessern.

#### Humankapital

- Aneignung neuen Wissens und zukunftsgerichteter Fertigkeiten intensivieren, lebenslanges Lernen fördern.

- Kinder besser ausbilden durch a) den Ausbau von Ganztagschulen und b) einen stärkeren Bildungsauftrag für die Kindergärten.

#### Beschäftigung

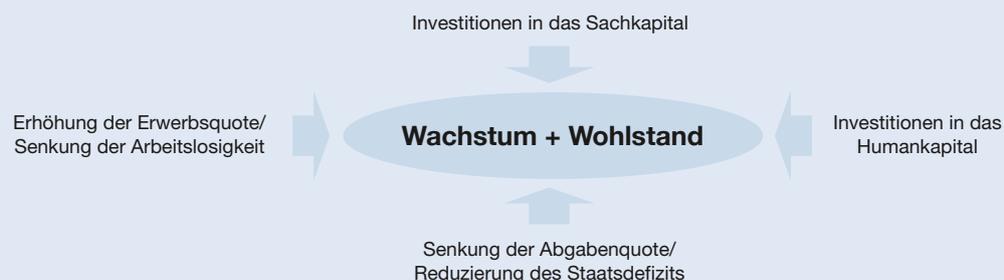
- Löhne an der Produktivität orientieren.
- Zuwanderungspolitik beschäftigungsorientiert gestalten.
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern.

#### Staatsfinanzen

- Staatsausgaben konsolidieren und die Staatsverschuldung stoppen, zum Beispiel durch Subventionsabbau, mehr Wettbewerbsföderalismus und öffentlich-private Kooperationen.
- Staatlichen Einfluss auf den Wirtschaftskreislauf verringern und damit verlorenes Vertrauen der Unternehmen zurückgewinnen.

Bildung, Bürokratieabbau, Humankapital, Innovation, Lebenslanges Lernen, Megatrends, Staatsausgaben, Staatsverschuldung, Strukturwandel, Subventionsabbau, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftspolitik, Wohlstand, Zuwanderung

#### Die Hebelwirkung der Wirtschaftspolitik



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln



## Die Einstellung zur Sozialen Marktwirtschaft

RHI-Information Nr. 4 | Simone Kaminski, Dieter Frey, Eva Traut-Mattausch, Tobias Greitemeyer, 2007

### Welche Faktoren die Einstellung zur Sozialen Marktwirtschaft positiv oder negativ beeinflussen

Korrelation zwischen personengebundenen Merkmalen und der Einstellung zur Sozialen Marktwirtschaft auf einer Skala von +1 (extrem positiver Zusammenhang) bis -1 (extrem negativer Zusammenhang)



Eigene Darstellung

„Die Soziale Marktwirtschaft hat sich nicht bewährt.“ Diese Meinung vertraten im Jahr 2005 rund 34 Prozent der vom Institut für praxisorientierte Sozialforschung repräsentativ Befragten und somit beinahe doppelt so viele wie vier Jahre zuvor. Die Zustimmung zum bestehenden Wirtschaftssystem sank in demselben Zeitraum von 76 Prozent auf 59 Prozent.

Die Einstellung der Menschen zur Sozialen Marktwirtschaft wird von vielen Faktoren und Bedingungen geprägt (vgl. Abbildung). Zu den besonders bedeutenden Einflussgrößen gehören unter anderem der Patriotismus, die Einschätzung der gegenwärtigen und zukünftigen Lebensqualität in Deutschland, die Einstellung zur Demokratie, die Befürwortung der Gleichverteilung von Gütern oder der Güterverteilung nach Bedürftigkeit und die Wahrnehmung Deutschlands als einen gerechten Staat.

Die Autoren zeigen, dass ein ausgeprägtes Interesse der Menschen für ökonomische Zusammenhänge und ein hohes Maß an Wirtschaftswissen sich günstig auf deren Einstellung zur Sozialen Marktwirtschaft auswirken. Folglich könnte eine bessere Aufklärung der Bürger über marktwirtschaftliche Zusammenhänge deren Einstellung zum deutschen Wirtschaftssystem positiv beeinflussen.

Demokratie, Ethik, Gerechtigkeit, Soziale Marktwirtschaft, Wirtschaftsordnung



## Zwischen Gier und Moral

### Eine Kritik an der Kritik der Marktwirtschaft

RHI-Diskussion Nr. 6 | Dominik H. Enste, 2008

In den Medien dominieren die Meldungen über Massenentlassungen, Korruption und überzogene Gehälter von Unternehmensvorständen. Manager haben einen schlechten Ruf. So vertrauten laut TNS Emnid im Jahr 2006 nur 11 Prozent der Befragten großen Unternehmen und nicht einmal jeder Fünfte ist der Meinung, die Marktwirtschaft funktioniere (sehr) gut.

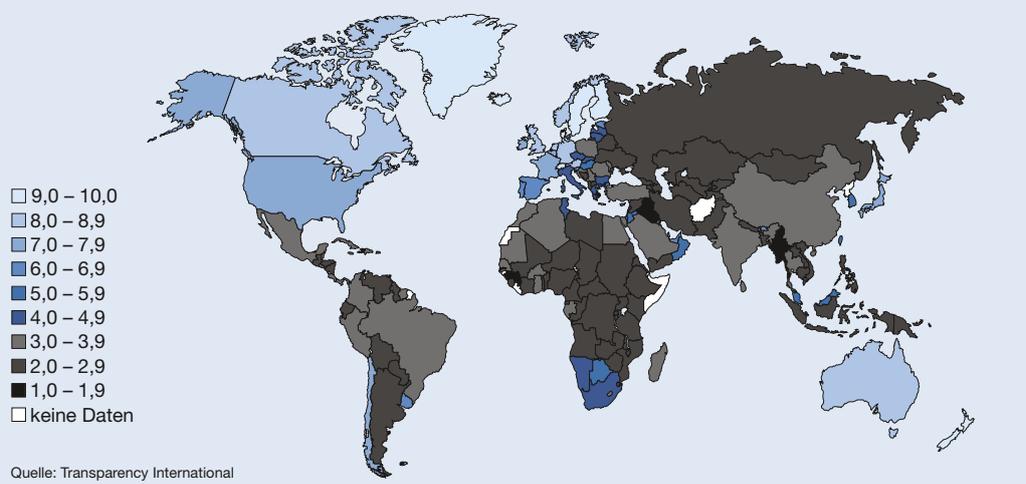
Dominik H. Enste geht differenziert auf die einzelnen Vorwürfe gegen das marktwirtschaftliche System ein. Das fehlende Verständnis für ökonomische Zusammenhänge und die einseitige Berichterstattung tragen maßgeblich zur Verzerrung und somit zu pauschalisierender Kritik bei. Daher bedarf es verstärkter Aufklärung, etwa durch die Einführung eines Pflichtfachs Wirtschaft in der Schule. Diese Idee befürworten rund drei Viertel aller Deutschen.

Gleichzeitig sollten Unternehmen an ihrer moralischen Kommunikation und gesellschaftlichen Verantwortung ansetzen, um dem wachsenden Misstrauen in der Bevölkerung entgegenzuwirken. Dazu könnten Nachwuchskräfte im Rahmen ihrer Ausbildung entsprechend sensibilisiert werden. Der Bedarf ist in anderen Ländern bereits erkannt worden und auch deutsche Hochschulen rüsten allmählich nach: Während im Jahr 2001 in Deutschland insgesamt 34 Prozent aller Wirtschaftshochschulen Kurse zu Nachhaltigkeit, CSR, Wirtschaft und Gesellschaft oder Ethik angeboten haben, sind es 2005 bereits 54 Prozent gewesen.

Arbeitslosigkeit, Bildung, CSR, Einkommensverteilung, Ethik, Individualethik, Korruption, Managerausbildung, Managergehälter, Moral, Nachhaltigkeit, Ordnungsethik, Soziale Marktwirtschaft, Strukturwandel, Unternehmensethik, Verantwortung, Vertrauen, Vorbild, Wertemanagement, Wirtschaftsethik

#### Korruption weltweit

Korruptionsindex 2006 auf einer Skala von 10 (= keine Korruption) bis 1 (= höchstmögliche Korruption)



## Psychologische Konsequenzen der Euro-Einführung

RHI-Information Nr. 7 | Tobias Greitemeyer, Eva Traut-Mattausch, Dieter Frey, 2008

Im Jahr 2002 gingen nur 35 Prozent der befragten Deutschen davon aus, dass Deutschland vom Euro profitieren werde. Knapp 95 Prozent der Befragten glaubten, dass die Preise mit der Einführung des Euro eher gestiegen seien. 2004 wünschte sich mehr als die Hälfte der Bundesbürger die D-Mark zurück und 2007 fanden nur 36,3 Prozent der Befragten den Euro gut. Fünf Jahre nach der Euro-Einführung fragten die Autoren nach den psychologischen Gründen für die damals weit verbreitete Euro-Skepsis:

- **Verzerrte Wahrnehmung.** Ein Hauptgrund liegt in den (vermeintlichen) Preissteigerungen, die vor und nach der Euro-Einführung erwartet wurden. Zwar erhöhten mit der Währungsumstellung sicherlich einige Einzelhändler und Dienstleister ihre Preise deutlich. Jedoch überstieg die Wahrnehmung in der Bevölkerung das tatsächliche Ausmaß der Preisänderungen. Allein die Erwartung von Preiserhöhungen im Zuge der Euro-Einführung führte zu einer Wahrnehmung höherer Preise, die objektiv nicht vorlagen. Diese fehlerhaften Eindrücke haben sich hartnäckig gehalten – zum Teil bis heute.

- **Euro-Illusion.** Weil die Preise wegen der kleinen Euro-Zahl zu niedrig erschienen, nahmen die Deutschen einen Aufschlag vor. So gaben ein halbes Jahr nach der Euro-Einführung 50 Prozent der Befragten an, sie würden „immer“ umrechnen. Im Jahr 2007 sagten gut 75 Prozent der Befragten, dass sie beim Einkaufen den Euro-Preis in D-Mark kalkulierten. Beim Umgang mit Euro-Preisen waren die vertrauten D-Mark-Preise wichtige Richtwerte, an denen sich die Deutschen orientierten. Jedoch gewöhnten sie sich relativ schnell an die Euro-Beträge, sodass dieser Ankereffekt mit zunehmender Gewöhnung an den Euro seltener auftrat oder sogar ganz verschwunden ist.

[D-Mark, Euro, Inflation, Währung](#)

*„Zu den wichtigen europäischen Werten, die mithilfe der neuen Währung bewahrt werden können, gehören unseres Erachtens zwei Dinge: Demokratie im Sinne einer offenen Gesellschaft und eine sozial-ökologische Marktwirtschaft.“*

*Tobias Greitemeyer, Eva Traut-Mattausch, Dieter Frey*



## Die Professionalisierung der Gesellschaft

Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus?

RHI-Diskussion Nr. 7 | Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2008

Der Wandel der Arbeitswelt spiegelt sich in der Vielfalt der Beschäftigungsformen wider. Dominierte einst das Modell des lebenslangen Arbeitsplatzes, gibt es heute eine ganze Reihe von Alternativen. Welche Faktoren die Wahl der Erwerbsform beeinflussen, geht die RHI-Diskussion nach:

### Nachfrageseitige Faktoren (Unternehmen)

- **Flexibilität.** Die Globalisierung erhöht den Druck vor allem auf Unternehmen, die allein auf Qualität setzen. Der Qualitätswettbewerb erfordert eine wenig standardisierte, stark kundenorientierte Produktionsweise und somit viel Flexibilität von den Mitarbeitern. Deshalb werden Erwerbsformen, die diese Anforderung unterstützen, von den Unternehmen verstärkt nachgefragt – zum Beispiel der schnelle und meist vorübergehende Einsatz von Spezialisten.
- **Struktureller Wandel.** Atypische Erwerbsformen sind unterschiedlich weit verbreitet. Wachsen die privaten und öffentlichen Dienstleistungen, die diese Art der Beschäftigung besonders häufig einsetzen, stärker als andere Branchen, dann nimmt die atypische Beschäftigung insgesamt zu, ohne dass sich an der Struktur der Erwerbsformen in den Unternehmen etwas geändert haben muss.

### Angebotsseitige Faktoren (Arbeitnehmer)

- **Erwerbsbeteiligung von Frauen.** Da immer mehr Frauen arbeiten, werden auch immer häufiger flexible Arbeitsbedingungen wie Jahresarbeitszeitkonten, Gleitzeit oder eine atypische Beschäftigung gewünscht. Dahinter stecken der gesellschaftliche Wertewandel, die höheren Qualifikationen von Frauen und deren dadurch besseren Arbeitsmarkt- und Verdienstchancen.

### Institutionelle Faktoren (Staat)

- **Sozialabgaben.** Sind Erwerbsformen wie geringfügige Beschäftigung oder Selbstständigkeit ganz oder teilweise von der Sozialversicherungspflicht befreit, steigt ihre Attraktivität. Dies gilt besonders dann, wenn Sozialabgaben nicht als Investition in die eigene soziale Sicherung, sondern als Steuer empfunden werden.
- **Kündigungsschutz.** Wird für das Normalarbeitsverhältnis die Kündigung erschwert und/oder verteuert, werden für den Arbeitgeber Erwerbsformen wie die befristete Beschäftigung oder die Zeitarbeit attraktiver.

Arbeitsmarkt, Arbeitszeitmodelle, Bildung, Flexibilität, Globalisierung, Individualisierung, Kündigungsschutz, Megatrends, Soziale Sicherung, Strukturwandel, Technischer Fortschritt, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Wettbewerb

*„Wenn immer mehr Menschen einer Erwerbsarbeit nachgehen, dann hat diese ‚Professionalisierung der Gesellschaft‘ weitreichende Konsequenzen. Es werden nicht nur mehr Dienstleistungen wie Kinderbetreuung und Haushaltshilfe nachgefragt, der Service muss auch effizienter, besser und flexibler werden [...]. Unflexible Arrangements wie starre Öffnungszeiten von Läden, Behörden und Betreuungseinrichtungen darf es künftig nicht mehr geben.“*

*Holger Schäfer*



## Bedingungsloses Grundeinkommen

### Traum oder Albtraum für die Soziale Marktwirtschaft?

RHI-Information Nr. 5 | Dominik H. Enste, 2008

Der deutsche Staat hat im Jahr 2006 rund 700 Milliarden Euro für Sozialleistungen ausgegeben, also rund 8.500 Euro pro Kopf. Die größten Ausgaben für Soziales entfallen auf die Renten-, Kranken- und Arbeitslosenversicherung. Deren Finanzierung erfolgt überwiegend über die Lohnzusatzkosten, wodurch Arbeit im Vergleich zu anderen Produktionsfaktoren verteuert wird.

In wissenschaftlichen und politischen Debatten wird immer wieder gefordert, diese Transferleistungen teilweise oder komplett dafür zu nutzen, ein einheitliches Grundeinkommen für alle zu finanzieren. Ein Hauptproblem bei der Einführung eines Grundeinkommens ist dessen Finanzierung. Je nach Modell und Höhe des Grundeinkommens ist mit Ausgaben zwischen 530 und 1.224 Milliarden Euro pro Jahr zu rechnen (vgl. Übersicht).

Diese Kosten müssen über das Steuer- und Sozialversicherungssystem aufgebracht werden, zum

Beispiel durch höhere Konsumsteuern oder weniger Sozialleistungen. Dadurch könnten Anreize geschaffen werden, sich für das Grundeinkommen in Kombination mit Freizeit, Eigenarbeit oder Schwarzarbeit zu entscheiden, statt weiterhin einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachzugehen.

Die Frage der Finanzierbarkeit wird intensiv diskutiert. Die Befürworter errechnen positive Effekte zum Beispiel durch das „solidarische Bürgergeld“ der thüringischen Landesregierung von bis zu 50 Milliarden Euro jährlich und prognostizieren fast 1,2 Millionen zusätzliche Vollzeitstellen vor allem im Niedriglohnssektor. Kritiker ermitteln hingegen staatliche Mindererinnahmen von rund 230 Milliarden Euro jährlich und den Verlust von bis zu 2,15 Millionen Arbeitsplätzen.

[Arbeitsmarkt, Bedingungsloses Grundeinkommen, Bedürftigkeitsgeprüftes Grundeinkommen, Bürgergeld, Chancengerechtigkeit, Soziale Marktwirtschaft, Soziale Sicherung](#)

Bürgergeld: Die Modelle				
	<b>Götz Werner</b> Vorsitzender der Geschäftsführung dm-drogerie markt	<b>Landesregierung Thüringen</b>	<b>Hamburgisches WeltWirtschafts- Institut</b>	<b>ALG II</b>
Euro pro Monat	650 bis 1.500 für alle Erwachsenen	800 für Erwachsene bzw. 500 für Kinder bis einschließlich 14 Jahre	625 für alle	Nach Bedarf, z.B. 650 für Alleinstehende; 1.550 für Familie mit zwei Kindern
Jährliche Kosten in Milliarden Euro	530 bis 1.224	613	618	44
Finanzierung	Erhöhung der Konsumsteuern	Wegfall bestehender Sozialleistungen	Wegfall bestehender Sozialleistungen	Steuern
Sonstiges	Ersatz anderer Steuerarten durch Konsumsteuer	Vorschlag schließt Ein- kommensteuerreform (Flat Tax) und Kopf- pauschale in der Kran- kenversicherung ein	Gegebenenfalls ergänzende staat- liche Leistungen erforderlich	Setzt Bedürftigkeit voraus; Mitwirkungs- pflichten bei der Eingliederung in Arbeit

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln



## Deutschland neu denken: Welche Zukunft hat die Soziale Marktwirtschaft?

RHI-Information Nr. 6 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2008

Das RHI-Fachsymposium 2007 mit dem Titel „Welche Zukunft hat die Soziale Marktwirtschaft?“ ging den Fragen nach, wie ein Zukunftsentwurf für Arbeit in Deutschland aussehen kann, welche Entwicklungsmöglichkeiten unter den Bedingungen der Globalisierung denkbar sind, ob Leben und Arbeiten in ein neues Gleichgewicht gebracht werden müssen, welche Potenziale eine alternde Gesellschaft hat, wie die Unternehmen auf die Herausforderungen reagieren und welcher Reformen es bedarf, um die deutsche Arbeitswelt zukunftsfähig zu machen.

Im Hinblick auf die Zunahme der internationalen Verflechtungen wurde unter anderem die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland thematisiert. Wesentliche Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft sind die Erweiterung des nationalen Blickwinkels zu einer europäischen beziehungsweise weltweiten Perspektive, der Grundsatz der globalen Arbeitsteilung bei lokalem Strukturwandel sowie die Entwicklung vom Industrie- zum Wissenswettbewerb. Im Informationszeitalter rückt der Mensch mit seinem Wissen in den Mittelpunkt der Wertschöpfung.

Der Standort Deutschland steht vor der Herausforderung, sich als „Land der Ideen“ im Wandel vom Industrie- zum Innovationsstandort weltweit zu behaupten. In diesem Zusammenhang ist Bildung weniger als Kostenfaktor, sondern vielmehr als Investitionsaufgabe zu betrachten. Bislang dominiert in der Debatte um Bildung als „Wettbewerbsfaktor“ und um Menschen als „(Human-)Kapital“ eine einseitig ökonomische Perspektive.

[Bildung](#), [Demografischer Wandel](#), [Globalisierung](#), [Humankapital](#), [Innovation](#), [Kapitalmarkt](#), [Megatrends](#), [Moral](#), [Solidarität](#), [Soziale Marktwirtschaft](#), [Strukturwandel](#), [Unternehmensethik](#), [Verantwortung](#), [Wertschöpfung](#), [Wettbewerb](#)

*„Die Frage zwischen individueller und kollektiver Verantwortung muss bei uns immer wieder neu geklärt werden, weil in Deutschland die Freiheit der Wirtschaft vom Staat nicht durch einen revolutionären Akt erkämpft worden ist, sondern aus landesväterlicher Güte und Einsicht in mehr oder weniger vollkommener Form verliehen wurde. Und das, wofür man nicht hat kämpfen müssen, verteidigt man auch nicht so wie das, wofür man kämpfen musste.“*

*Michael Hüther*



## Eine Perspektive für die Soziale Marktwirtschaft?

Bedingungsloses Grundeinkommen. Kontroverse Fragen an ein umstrittenes (Gesellschafts-)Konzept von morgen  
RHI-Diskussion Nr. 9 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2008

**Detlef Fetchenhauer, Elke Mack, Steffen J. Roth** und **Thomas Straubhaar** diskutieren, inwieweit die Forderung nach einem bedingungslosen Grundeinkommen eine erfolgversprechende Perspektive für die Soziale Marktwirtschaft sein kann. Ein bedingungsloses Grundeinkommen soll die bisherigen Sozialleistungen weitgehend ersetzen und unabhängig von der jeweiligen Lebens- und Familienform gewährt werden.

Zur Sicherung des Existenzminimums plädiert Straubhaar für ein bedingungsloses Grundeinkommen. In Zeiten sich wandelnder Lebens- und Arbeitsverhältnisse sei sowohl der Individualanspruch als auch die Entkopplung der Sozialleistungen von der Erwerbsarbeit von zentraler Bedeutung. Straubhaar sieht im bedingungslosen Grundeinkommen viele Vorteile gegenüber dem bisherigen System staatlicher Transferleistungen:

- niedrigere Lohnkosten,
- höhere Nettolöhne,
- mehr Arbeitsplätze,
- bessere Arbeitsbedingungen und
- eine gerechtere Aufteilung der Aufgaben in Arbeit und Familie zwischen Mann und Frau.

Roth bezieht hierzu die Gegenposition. Mit dem bedingungslosen Grundeinkommen würden das Subsidiaritäts- und das Solidaritätsprinzip aufgegeben und die Freiheit des Bürgers eingeschränkt. Nach dem Subsidiaritätsprinzip soll jeder Einzelne in Selbstbestimmung und Selbstverantwortung seine individuellen Fähigkeiten entwickeln. Lediglich dort, wo seine Möglichkeiten nicht ausreichen, sollen staatliche Institutionen helfend eingreifen. Das Solidaritätsprinzip bedeutet, dass ein Bürger nicht allein für sich selbst verantwortlich ist, sondern auch für die anderen Mitglieder der Gesellschaft. Nur in einer von Solidarität gekennzeichneten Gesellschaft stellt sich auch die Frage nach sozialer Gerechtigkeit.

Roth unterstützt Straubhaar hinsichtlich dessen Forderungen nach niedrigeren Lohnzusatzkosten, einem flexibleren Arbeitsmarkt sowie einem einfacheren und transparenteren Steuersystem. Ebenso fordert er – vor allem mit Blick auf die demografische Entwicklung und die Veränderungen der Erwerbsbiografien – Reformen in den kollektiven Zwangsversicherungen (Arbeitslosen-, Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung). Allerdings erhebt er diese Forderungen grundsätzlich und verknüpft sie nicht kausal mit der Zustimmung zum bedingungslosen Grundeinkommen.

[Bedingungsloses Grundeinkommen, Existenzsicherung, Freiheit, Prinzipien der Wirtschaftspolitik, Psychologie, Solidaritätsprinzip, Soziale Marktwirtschaft, Soziale Sicherung, Subsidiaritätsprinzip](#)

*„Der Sinn der Sozialen Marktwirtschaft ist es, das Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit dem des sozialen Ausgleichs zu verbinden.“*

*Alfred Müller-Armack*



## Des Kaisers neue Kleider?

### Wandlungen der Sozialen Marktwirtschaft

RHI-Position Nr. 7 | Werner Abelshauser, 2009

Werner Abelshauser hinterfragt kritisch das Modell der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland. Dieses prägt seit den 1950er Jahren die hierzulande herrschende Wirtschaftspolitik. Zusammen mit dem Marshallplan und der Währungsreform wurde der Sozialen Marktwirtschaft das sogenannte Wirtschaftswunder gutgeschrieben – lange bevor sie überhaupt in der Lage war, ihre wichtigsten inhaltlichen Ziele wie Wettbewerbskontrolle oder Marktliberalisierung zu erreichen. Hier wurden beobachtete Wirkung – Aufschwung – und vermutete Ursache – Soziale Marktwirtschaft – vorschnell gleichgesetzt.

Im Vergleich zu damals hat das Ansehen der Sozialen Marktwirtschaft stark gelitten. Heutzutage wird sie – je nach politischer Ausrichtung – beispielsweise für die Verwerfungen auf den Finanzmärkten oder die Bankenkrise, strukturelle Verkrustungen oder die Unfähigkeit des Sozialstaates, mit den Herausforderungen der Globalisierung fertigzuwerden, verantwortlich gemacht.

Angesichts dieser Kritik verweist Abelshauser auf die Besonderheiten der Sozialen Marktwirtschaft, die sie von anderen Wirtschaftsordnungen abhebt und die Anlass geben sollten, wieder mehr Vertrauen in sie zu fassen:

- Die Soziale Marktwirtschaft nutzt wie keine andere Wirtschaftskonzeption die Symbiose zwischen Markt und Staat, um den Wettbewerb funktionsfähig zu machen.
- Sie unterstützt eine Strategie der produktiven Ordnungspolitik, die der Erfahrung Rechnung trägt, dass die gesamtwirtschaftliche Produktionsfunktion in nachindustrieller Zeit nicht ohne den Staat als wichtigen immateriellen Produktionsfaktor zu stabilisieren ist. Gleichzeitig sorgt sie dafür, dass wachsende Staatsaufgaben nicht zwangsläufig auch steigende Staatsausgaben bedeuten.
- Sie korrespondiert weitgehend mit den Anforderungen, die das soziale System der Produktion in Deutschland an seine wirtschaftspolitischen Akteure stellt.

Finanzkrise, Ordnungspolitik, Soziale Marktwirtschaft, Sozialstaat, Staatsausgaben, Wettbewerb, Wettbewerbspolitik

*„Erst im Rückblick auf die ‚goldenen fünfziger Jahre‘ gewann die Soziale Marktwirtschaft ihr Wirtschaftswunder-Image. Je rascher die westdeutsche Wirtschaft wuchs, je wettbewerbsfähiger sie auf dem Weltmarkt wurde und je stärker die Arbeitslosigkeit zurückging, desto mehr stieg ihr Ansehen in der Bevölkerung.“*

*Werner Abelshauser*



## Ökonomik und Theologie

### Der Einfluss christlicher Gebote auf Wirtschaft und Gesellschaft

RHI-Position Nr. 8 | Karl Homann, Dominik H. Enste, Oliver Koppel, 2009

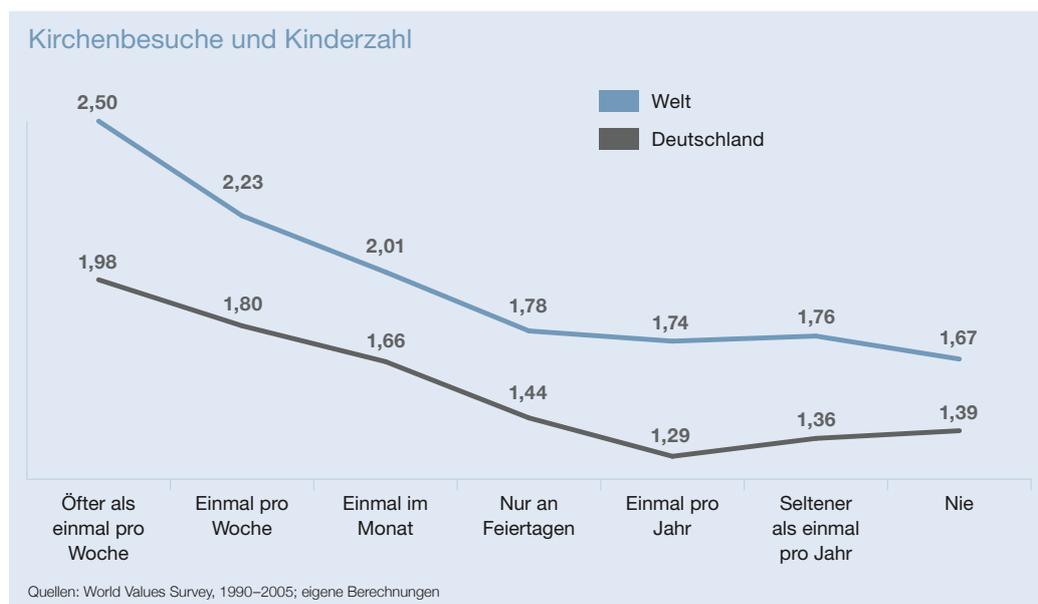
Stehen Ökonomik und Theologie in einem fundamentalen Widerspruch zueinander? Oder kann uns gerade die Verknüpfung theologischer und marktwirtschaftlicher Verhaltensnormen auf zukunftsweisenden Wegen aus der Krise führen? Wie können moralische Ideale unter den Bedingungen moderner Gesellschaften gelebt werden?

Diese und weitere Fragen werden von den Autoren behandelt. Dabei verweisen sie auch auf eine internationale Studie, die der Ökonomieprofessor Robert Barro im Jahr 2003 veröffentlicht hat. Barro lehrt in den USA an der Harvard-Universität und an der Stanford-Universität.

Laut dieser Studie wirken sich Religion und Moral positiv auf das Wirtschaftswachstum aus. Eine um gut zwei Jahre längere Bildung bewirkt eine Zunahme der Kirchenbesuche um 10 Prozent. Kirchenbesuche führen zunächst zu mehr Religiosität, welche wiederum

den persönlichen Charakter stärkt und Arbeitsmoral, Ehrlichkeit, ressourcenschonendes Verhalten sowie Offenheit gegenüber Fremden und damit gegenüber der Globalisierung fördert. Hingegen wirken sich Kirchenbesuche bei einer gesellschaftlichen Etablierung von Glaube und Moral mithilfe der Kirchen wachstumshemmend aus. Somit wird deutlich, dass Wirtschaft und Religion sowohl im positiven als auch im negativen Zusammenhang zueinander stehen können und eine ganzheitliche Betrachtung erfordern.

[Bildung](#), [Eigennutz](#), [Eigentumsrechte](#), [Ethik](#), [Freiheit](#), [Gefangenendilemma](#), [Globalisierung](#), [Individualethik](#), [Kirche](#), [Moral](#), [Nachhaltigkeit](#), [Religion](#), [Soziale Marktwirtschaft](#), [Theologie](#), [Wachstum](#), [Werte](#), [Wettbewerb](#), [Wohlstand](#)



## Die Zukunft der Arbeit

### Wie leben und arbeiten wir morgen?

RHI-Information Nr. 8 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2009

Die Frage, wie wir hierzulande morgen arbeiten werden, lässt sich nur beantworten, wenn man die vier Megatrends – demografischer Wandel, Globalisierung, Tertiärisierung, Individualisierung – und deren Einfluss auf den Arbeitsmarkt berücksichtigt.

#### Demografischer Wandel

- Die Zahl der Arbeitskräfte geht zurück. Dies hemmt das Wirtschaftswachstum. Ohne gegensteuernde Reformen wird die Wirtschaftsleistung in Deutschland weniger stark zunehmen als in der Vergangenheit.
- Soll das Rentenniveau auf dem heutigen Stand bleiben, sind im bestehenden Umlageverfahren die Rentenzahlungen von immer weniger Erwerbstätigen aufzubringen.

#### Globalisierung

- Die Nachfrage nach geringqualifizierten Arbeitnehmern sinkt, da einfache und arbeitsintensive Tätigkeiten ins Ausland verlagert werden.
- Die Nachfrage nach Hochqualifizierten steigt, humankapitalintensive Tätigkeiten konzentrieren sich in wissensintensiven Clustern. Dem steht allerdings eine sinkende Zahl an qualifizierten Nachwuchskräften gegenüber.

#### Tertiärisierung

- Die Beschäftigten müssen bereit sein, im expandierenden Dienstleistungssektor zu arbeiten.

- Die Arbeit im Dienstleistungssektor verlangt nach anderen Qualifikationen. Daher werden Bildung und Weiterbildung für die Berufstätigen immer wichtiger.

#### Individualisierung

- Um international wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen flexibel agieren können. Da der deutsche Arbeitsmarkt vergleichsweise streng reguliert ist, wenden sich Unternehmen modernen Arbeitsformen zu, um auf schwankende Auftragslagen individuell zu reagieren. So konnte beispielsweise der Nachfragerückgang nach Automobilen durch den Abbau der Guthaben auf Arbeitszeitkonten abgefedert werden, statt gleich auf Kurzarbeit oder Entlassungen zurückgreifen zu müssen.
- Arbeitnehmer wissen die Vorteile variabler Beschäftigungsverhältnisse immer mehr zu schätzen. Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine treibende Kraft für die Akzeptanz flexibler Arbeitszeitmodelle.

[Arbeitsmarkt](#), [Arbeitszeitmodelle](#), [Bildung](#), [Demografischer Wandel](#), [Gerechtigkeit](#), [Globalisierung](#), [Individualisierung](#), [Megatrends](#), [Soziale Sicherung](#), [Strukturwandel](#), [Verantwortung](#), [Vereinbarkeit von Familie und Beruf](#), [Wachstum](#), [Werte](#), [Wettbewerb](#), [Zukunft der Arbeit](#)

*„Die Erhöhung der Erwerbsquoten – das heißt im Klartext mehr Erwerbstätigkeit für Frauen und längere Lebensarbeitszeiten – ist durchaus geeignet, die kommenden demografischen Probleme ein Stück weit zu lindern.“*

*Stefan Hradil*



## Vordenker zum Nachhören

RHI-Hörbuch | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2012

Nur wer die richtigen Fragen stellt, erhält auch die richtigen Antworten. Das RHI-Hörbuch bietet die Gelegenheit, an einem interdisziplinären Diskurs zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Weiterentwicklung Deutschlands teilzunehmen. Hören Sie:

- **Werner Abelshausen** zur Sozialen Marktwirtschaft,
- **Dominik H. Enste** und **Bruno S. Frey** zu Glück und Wirtschaft,
- **Dieter Frey** zu ethikorientierter Führung,
- **Nils Goldschmidt** und **Karl Homann** zur Wirtschaftsethik,
- **Stefan Hradil** zur Demografie,
- **Wolfgang Kersting** zur Chancengleichheit,
- **Ursula Nothelle-Wildfeuer** zu Familie und Arbeit,
- **Steffen J. Roth** und **Thomas Straubhaar** zum Grundeinkommen.

Beispielsweise plädiert der Wirtschafts- und Sozialpsychologe Dieter Frey für eine ethikorientierte Führung. Dabei erfolgen Zielerreichung und Problemlösung gemeinschaftlich im Team – die Führungskraft ist gleichzeitig Chef, der die Ziele vorgibt, und Coach, der das Team begleitet. Ihre Aufgabe ist es,

zu einigen, statt zu spalten. Dazu müssen in einem gemischten Team einheitliche Regeln festgelegt werden. Indem sich die Führungskraft an den drei „V“ – Vorbild, Verantwortung und Verpflichtung – orientiert, kann beispielsweise der inneren Kündigung von Mitarbeitern vorgebeugt werden.

Um ihren Erfolg zu prüfen und gegebenenfalls ihren Stil anzupassen, sollte sich die Führungskraft kontinuierlich mithilfe der folgenden Fragen selbst reflektieren:

- Mache ich die richtigen Dinge?
- Mache ich die Dinge richtig?
- Was lief gut?
- Was lief nicht gut?
- Wie kann man Dinge richtig machen?

Darüber hinaus charakterisiert Frey eine ethikorientierte Führungskraft als glaubwürdig, vertrauensvoll und integer sowie fachlich, sozial und methodisch kompetent. Sie ist höflich und kann aktiv zuhören.

[Bedingungsloses Grundeinkommen](#), [Chancengleichheit](#), [Demografischer Wandel](#), [Familie](#), [Führung](#), [Glück](#), [Innovation](#), [Soziale Marktwirtschaft](#), [Verantwortung](#), [Vertrauen](#), [Vorbild](#), [Wirtschaftsethik](#)

*„Mit diesem Hörbuch werden ganz neue Töne angeschlagen. Ich lade Sie ein zu einem akustischen Streifzug quer durch die geistes- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen. Das Thema lautet: Zukunft der Arbeit – Zukunft der Gesellschaft. [...] Elf renommierte Wissenschaftler präsentieren uns teils etablierte, teils innovative Forschungspositionen.“*

*Randolf Rodenstock*



## Roman Herzog zum 80. Geburtstag

RHI-WissensWert Nr. 4 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014

Am 5. März 2014 wurde Bundespräsident a. D. Prof. Dr. Roman Herzog 80 Jahre alt. Sein reformerisches Denken und entschiedenes Eintreten für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung sind prägend für die inhaltliche Ausrichtung des RHI. Das Roman Herzog Institut nahm den Geburtstag seines Namensgebers zum Anlass für einen Blick zurück auf die Stationen seines Lebens – auf seine beispiellose Karriere als Jurist und Politiker, die ihn bis an die Spitze Deutschlands führte.

Herzogs Laufbahn ist eng verwoben mit der Geschichte der Bundesrepublik, die er in verschiedenen politischen Ämtern mitgestaltet hat: von ihren Anfängen nach 1945 über Wiederaufbau und Wirtschaftswunder bis hin zu Wiedervereinigung und europäischem Einigungsprozess. Die Publikation verknüpft die Vita Roman Herzogs mit seinem gesellschaftlichen Engagement und seinen persönlichen Eigenschaften:

- **Richtungsweisend,**  
**ordnungspolitisch,**  
**menschlich,**  
**analytisch,**  
**neugierig**
- **Humorvoll,**  
**ernsthaft,**  
**rational,**  
**zukunftsweisend,**  
**offen,**  
**gelassen.**

Das Bemühen um Reformen blieb auch nach dem Ausscheiden Herzogs aus der aktiven Politik eines seiner zentralen Anliegen. An der Debatte um die Zukunftsfähigkeit Deutschlands nahm er weiterhin engagiert – häufig auch im Rahmen von Veranstaltungen des RHI – teil. Namhafte Wegbegleiter aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft wie **Rita Süßmuth, Reinhard Kardinal Marx, Udo Di Fabio** oder **Philipp Lahm** würdigen den ehemaligen Schirmherrn des RHI mit persönlichen Statements.

[Demokratie, Freiheit, Gerechtigkeit, Ordnungspolitik, Soziale Marktwirtschaft, Verantwortung, Werte, Wirtschaftsethik, Wirtschaftsordnung](#)



## Die Marktwirtschaft und ihre intellektuellen Kritiker

### Kritik einer Kritik

RHI-Position Nr. 14 | Karl Homann, Corinna Gruber, 2014

Fundamentale Kritik an der Sozialen Marktwirtschaft zieht sich wie ein roter Faden durch die öffentliche Debatte – allen nachweisbaren gesellschaftlichen und ökonomischen Erfolgen zum Trotz. Intellektuelle aus dem linken wie rechten Lager demontieren ihr Image. Ihre Verteidiger hingegen sind im öffentlichen Diskurs in der Defensive. Haben die Verfechter der Marktwirtschaft die Deutungshoheit über unsere Wirtschaftsordnung verloren?

Karl Homann und Corinna Gruber setzen sich mit den zentralen Argumenten der Kritiker auseinander und überprüfen deren Relevanz in einer Metakritik. Ihr Augenmerk richtet sich dabei auf die Fundamentalkritik – und nicht auf immer wieder erforderliche Reformen, um das System kontinuierlich zu verbessern und an sich ändernde äußere Einflüsse anzupassen. Die Autoren arbeiten drei Schwerpunkte heraus, an denen sich die Kritik an der Marktwirtschaft immer wieder entzündet, und zwar:

- das (mikro-)ökonomischen Theorien meist zugrunde liegende Menschenbild des Homo oeconomicus;
- der Markt – und damit zusammenhängend: Wettbewerb und Gewinnstreben;
- das „neoliberale“ politische System in den westlichen Marktwirtschaften.

Die Analyse erläutert die Denkfehler, die der ebenso hartnäckigen wie verbreiteten Kritik an der Marktwirtschaft zugrunde liegen. Interessanterweise werden dabei nicht nur die Denkfehler der intellektuellen Kritiker „des Systems“, sondern auch die Eigentore der Verteidiger der Sozialen Marktwirtschaft aufgedeckt. Die gut durchdachten Argumente der Publikation sind geeignet, eine seit langem von Klischees geprägte Debatte zu versachlichen.

[Ethik, Gewinnstreben, Globalisierung, Homo oeconomicus, Marktwirtschaft, Wettbewerb, Wirtschaftsordnung](#)

*„Die Marktwirtschaft darf nicht selbstgefällig werden, und das Verständnis für ihren tieferen Sinn darf auch im Tagesbetrieb nicht verloren gehen. Nur durch permanente Reflexion und Kommunikation nicht nur der ökonomischen Performance, sondern auch ihrer sittlichen Qualität wird die Marktwirtschaft zukunftsfähig sein können.“*

*Corinna Gruber, Karl Homann*



## Ideen entwickeln, Initiative ergreifen, Zukunft gestalten

Der Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft  
RHI-WissensWert Nr. 6 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014

2014 verlieh das RHI mit Unterstützung und Förderung der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. erstmals den Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft. Mit dem Preis zeichnet es Nachwuchswissenschaftler aus, die sich in ihren Dissertationen oder Habilitationen mit der Zukunftsfähigkeit der Sozialen Marktwirtschaft und den zentralen ordnungspolitischen Fragestellungen des 21. Jahrhunderts auseinandersetzen. Er wird jährlich vergeben und ist mit einem Preisgeld von insgesamt 35.000 Euro dotiert.

Prämiert wurden Forschungsarbeiten zu den Folgen der Globalisierung für den deutschen Arbeitsmarkt (**Jan Hogrefe**, 1. Platz), zur Diskussion um einen zeitgemäßen Liberalismus-Begriff (**Alexander Lorch**, 2. Platz) und über den Einfluss der Rechtsprechung auf die Wirtschaftsordnung (**Rupprecht Podszun**, 3. Platz).

In seinem Festvortrag kritisiert der Ökonom **Lars P. Feld**, Mitglied des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, die Reformunwilligkeit und Rückwärtsgewandtheit der Großen Koalition: Statt Ordnungspolitik verfolgt sie eine Verteilungspolitik zulasten der kommenden Generationen. Als Negativbeispiele nennt der Wirt-

schaftsweise die „Rente mit 63“ oder die Mütterrente. Die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns kritisiert er ebenso wie die Rücknahme wegweisender Reformen, die in den 1990er Jahren angestoßen und mit der Agenda 2010 fortgesetzt wurden. Feld plädiert dafür, mehr Wettbewerb zuzulassen und nicht in jeder Krise nach dem Staat zu rufen.

[Arbeitslosigkeit](#), [Freiheit](#), [Gerechtigkeit](#), [Globalisierung](#), [Rente](#), [Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft](#), [Soziale Marktwirtschaft](#), [Wirtschaftsordnung](#), [Wirtschaftspolitik](#)

*„Krisen gehören zur Marktwirtschaft wie die Erkältung zum Winter. Man würde sie gern vermeiden, sie sind lästig, aber in der Regel gehen sie ohne größere Schäden vorüber.“*

*Lars P. Feld*



## Frischer Wind für Wirtschaft und Gesellschaft

Zur Verleihung des Roman Herzog Forschungspreises 2016

RHI-WissensWert Nr. 12 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2016

Angesichts der demografischen Entwicklung warnt der Ökonom **Hans-Werner Sinn**, ehemaliger Präsident des ifo-Instituts, vor Zweckoptimismus. Zur Verleihung des Roman Herzog Forschungspreises Soziale Marktwirtschaft forderte er die deutsche Politik zu Kurskorrekturen auf, um das Rentensystem nachhaltig auf eine solide Grundlage zu stellen – etwa durch ein flexibles Renteneintrittsalter, eine ergänzende „Kinderrente“ oder die finanzielle Unterstützung von Familien nach französischem Vorbild, die sich nach deren jeweiligen Situation richtet („quotient familial“). Darüber hinaus hält der Wirtschaftsexperte einen rigorosen Sparkurs in den öffentlichen Haushalten für geboten.

Mit aktuellen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Fragestellungen befassen sich auch die Nachwuchswissenschaftler in ihren Dissertationen, die das RHI im Jahr 2016 mit seinem Forschungspreis ausgezeichnet hat:

- **Britta Gehrke** (3. Platz) zeigt, inwieweit staatliche Eingriffe während der Wirtschaftskrise 2008/2009 in Deutschland dazu beigetragen haben, die negativen Auswirkungen der Rezession auf gesamtwirtschaftlicher Ebene abzumildern. Sie weist empirisch unter anderem nach, dass die regelgebundene Kurzarbeit das Beschäftigungsniveau stabilisiert und Arbeitslosigkeit verhindert hat.

- **Barbara Fulda** (2. Platz) analysiert, wie sich lokale Lebensbedingungen und Wertvorstellungen auf die Zahl der Geburten auswirken. Dabei stellt sie fest, dass hierzulande in Gebieten, in denen traditionelle Familienbilder vorherrschen, weniger Kinder geboren werden als in Gegenden, in denen die Berufstätigkeit beider Elternteile befürwortet wird.
- **Julian Dörr** (1. Platz) setzt sich in seiner Arbeit kritisch mit dem Struktur- und Kohäsionsfonds der Europäischen Union auseinander. Er empfiehlt, bei der Vergabe von EU-Fördermitteln die jeweiligen institutionellen und wirtschaftskulturellen Voraussetzungen in den Empfängerländern stärker als bisher zu berücksichtigen.

Die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. unterstützt und fördert den Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft.

[Arbeitslosigkeit, Demografischer Wandel, Europa, Familie, Freiheit, Gerechtigkeit, Rente, Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft, Soziale Marktwirtschaft, Strukturreformen, Wirtschaftsordnung](#)

*„Die Politik zaubert rum und macht Versteckspiele, indem sie Rechenricks anwendet, um die Wahrheit zu übertünchen. Doch die Umverteilungsspielchen ändern nichts an der Knappheit. Dem deutschen Staat wird das Rententhema schon bald auf die Füße fallen.“*

*Hans-Werner Sinn*





## 2 Werte

## Was bewegt die Generation von morgen?

### Sinnsuche in der digitalen Welt

RHI-WissensWert Nr. 10 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2015

Die Arbeits- und Lebenseinstellungen junger Menschen sind im Umbruch. Dieser Wertewandel hat Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft. Beim 13. RHI-Fachsymposium wurden dazu Erkenntnisse gesammelt. Die junge Generation und ihre Werte – ein Steckbrief:

- **Digitalisierung.** Die Generation der nach 1990 Geborenen ist die erste, die mit digitalen Medien aufgewachsen ist und sie selbstverständlich in allen Lebensbereichen einsetzt. Für die digitalisierte Arbeitswelt von morgen bringen diese „Digital Natives“ somit die denkbar besten Voraussetzungen mit.
- **Arbeitsorganisation.** Junge Berufstätige sind weniger an flexiblen Arbeitszeitmodellen als an der Trennung von Arbeit und Freizeit interessiert. Sie sind leistungsbereit, gehen aber auch bewusst mit ihren körperlichen und geistigen Ressourcen um.
- **Karriere.** Typisch für die jungen Arbeitnehmer sind entschleunigte Berufslaufbahnen. Im Vordergrund steht dabei weniger der berufliche Aufstieg als das Sammeln von Erfahrungen.
- **Führung.** Die Generation von morgen bevorzugt flache Hierarchien. Wertschätzung, Aufmerksamkeit und Fürsorge sind den jungen Arbeitnehmern besonders wichtig.
- **Zukunftsaussichten.** Ein Großteil der Jüngeren – vor allem diejenigen mit höherem Bildungsabschluss – blickt zuversichtlich in die Zukunft. Dank der demografischen Situation und der Lage am Arbeitsmarkt können sie sich gute Chancen auf einen Arbeitsplatz und auf ein unabhängiges Leben ausrechnen.

[Arbeitswelt, Demografischer Wandel, Digitalisierung, Generation Y, Werte, Wertewandel, Work-Life-Balance, Zukunft der Arbeit](#)

*„Die junge Generation wirkt auf mich weniger verkrampft, weniger gebunden, entspannt. Sie ist in der Lage, Entwicklungen anzustoßen und in den Unternehmen wichtige Impulse zu geben.“*

*Randolf Rodenstock*



## Die Generation von morgen

### Neue Werte, neue Gesellschaft, neue Arbeitswelt?

RHI-Diskussion Nr. 27 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2016

Die „Generation Y“ wird die Arbeitswelt der Zukunft entscheidend mitgestalten. Welche Rolle spielen Arbeit und Freizeit, Karriere und Status für junge Berufstätige? Antworten auf diese Frage geben Experten verschiedener Fachrichtungen:

- Die Erfahrung, eine „Generation der Wenigen“ zu sein, prägt das Bewusstsein der ab 1990 Geborenen. Sie sind weitgehend ohne Anpassungsdruck aufgewachsen und geben sich spielerisch und unaufgeregt.
- In Bezug auf ihre berufliche Karriere sind junge Menschen optimistisch, gleichzeitig aber auf Sicherheit bedacht und pragmatisch.
- Kritiker bescheinigen jungen Berufstätigen die Abkehr vom Arbeitsethos früherer Generationen und von den Werten der Leistungsgesellschaft.
- Aus historischer Perspektive ist der Wertewandel bei der Generation Y die Fortsetzung einer gesellschaftlichen Transformation, die in den 1970er Jahren mit der Auflösung autoritärer Strukturen begonnen hat.
- Das Streben nach einem ausbalancierten Lebenskonzept ist typisch für die junge Generation. Dabei werden traditionelle Werte wie Ehe und Familie zunehmend wichtiger.
- Die Digitalisierung und die damit verbundenen Veränderungen vieler Lebensbereiche fordern die junge Generation heraus, neue Perspektiven für ein gelingendes Leben zu entwickeln.
- Generationenvielfalt wird künftig die Arbeitswelt bestimmen. Die Unternehmen müssen dies als Chance begreifen und als Vermittler zwischen den Altersgruppen und ihren unterschiedlichen Einstellungen auftreten, um deren Potenziale gewinnbringend zu nutzen.
- Die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – Globalisierung, Digitalisierung, Fachkräftemangel, Zuwanderung – verlangen von den jungen Arbeitnehmern eine gute akademische oder berufliche Qualifikation und permanente Weiterbildung.

[Arbeitswelt, Demografischer Wandel, Digitalisierung, Generation Y, Werte, Wertewandel, Work-Life-Balance, Zukunft der Arbeit](#)

*„Gerade die Universitäten stellen fest: Die jüngeren Angehörigen der Generation Y sind Meister in der schnellen und gleichzeitigen Erschließung von vernetztem, aber kontextlosem Wissen. [...] Wissen ist, was Google ausgibt – die Relevanz ergibt sich aus der Anzahl der Klicks.“*

*Bernhard Dietz*



## Miteinander mit Mehr-Wert

### Welche Vorteile bringt kulturelle Vielfalt?

RHI-WissensWert Nr. 11 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2016

Was sind Werte? Welche gehören zu uns? Wie viel Konsens ist in einem Gemeinwesen nötig, wie viel Diversität ist möglich? Um Wertevielfalt und ihre gesellschaftliche Bedeutung ging es beim 10. Salonstreitgespräch des Roman Herzog Instituts.

- Werte beeinflussen unser Denken und Handeln. Sie sind keine festen Größen, sondern die Resultate gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse. Damit unterliegen sie einem ständigen Wandel.
- Im Werte-Ranking liegen bei uns Freiheit, Loyalität und Chancengleichheit vorn. Gleichzeitig werden Wertvorstellungen immer individueller.
- Die damit verbundene Vielfalt wird einerseits als Bereicherung, andererseits als Bedrohung für das Zusammenleben angesehen.
- Im Alltag überwiegt vielfach Skepsis gegenüber der zum Leitbild erhobenen Pluralität. Zwar gibt es den Wunsch nach Vielfalt, aber auch die Schwierigkeit, mit ihr umzugehen.
- Durch Migration verändert sich das Wertegefüge der Gesellschaft. Ohne gemeinsame Sprache kann das Zusammenleben nicht funktionieren.
- Vielfalt ist ein Ausdruck von Freiheit und somit ein Wert an sich, darf aber nicht als Beliebigkeit von Werten missverstanden werden. Nach Ansicht vieler bedarf es eines Wertekanons, etwa auf Basis der Grundrechte, um für das Zusammenleben allgemein gültige Regeln festzulegen.
- Das Vertrauen der Bürger in die politischen und wirtschaftlichen Eliten schwindet. Auch klassische wertsetzende Institutionen wie Kirchen oder Parteien verlieren an Bindungskraft. Um heute als Vorbild gelten zu können, gehört die Bereitschaft, Verantwortung für sein Tun zu übernehmen.

Haltung, Identität, Integration, Menschenwürde, Religion, Teilhabegerechtigkeit, Vielfalt, Werte, Wertewandel, Zuwanderung

*„Pluralität ist ein anspruchsvolles, kein anspruchloses Konzept.“*

*Wolfgang Huber*



## Mythos Generation Y?

Eine historische und institutionenökonomische Perspektive

RHI-Diskussion Nr. 28 | Bernhard Dietz, Dominik H. Enste, Theresa Eyerund, 2016

Das Urteil über die „Jugend von heute“ fiel vermutlich zu keiner Zeit gnädig aus. Auch über die zwischen 1985 und 2000 geborenen Jugendlichen und jungen Erwachsenen kursieren viele – meist wenig schmeichelhafte – Vorurteile. Zum Beispiel:

- Die Generation Y will möglichst wenig arbeiten, stellt aber realitätsferne Ansprüche.
- Die Generation Y ist verwöhnt und oberflächlich.
- Die Generation Y lehnt Autoritäten ab und weiß alles besser.

Wie ist sie denn nun wirklich, diese „Generation Y“? Der Historiker Bernhard Dietz sowie die Ökonomen Dominik H. Enste und Theresa Eyerund gehen den populären Mythen über die junge Generation nach und zeigen, worin sich diese von ihren Eltern unterscheidet. Und: warum.

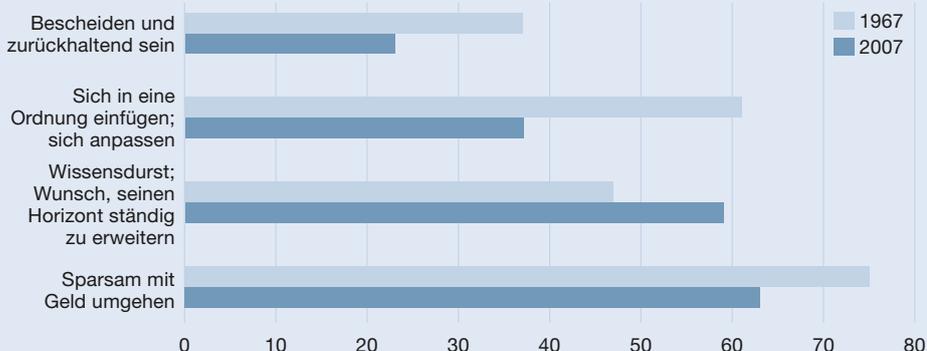
Denn interessanterweise gibt es für viele der Verhaltensweisen, die unter jungen Menschen verbreitet sind, nachvollziehbare Gründe. Da sind zum einen die veränderten Einstellungen der Eltern, die beispielsweise auf weniger autoritäre Erziehungsstile Wert legen.

Zum anderen haben sich die Jugendlichen schlicht und pragmatisch an ihre veränderten Lebenswelten und -perspektiven angepasst. Digitalisierung, Flexibilisierung, Höherqualifizierung und demografischer Wandel: Wer die Welt mit den Augen der Jugend betrachtet, kann erkennen, dass sich nicht deren Werte wandeln, sondern die Rahmenbedingungen, die sich Jugendlichen heute bieten – im Elternhaus, in der Ausbildung und im Job. Von diesem Perspektivwechsel können die Generationen im Gespräch nur profitieren.

[Arbeitswelt, Demografischer Wandel, Digitalisierung, Generation Y, Werte, Wertewandel, Work-Life-Balance, Zukunft der Arbeit](#)

### Bedeutung von Erziehungszielen

So viel Prozent der Befragten halten das jeweilige Merkmal für ein wichtiges Erziehungsziel (Mehrfachnennungen)



Bis 1991: Westdeutschland.  
Quelle: Köcher, 2009



## Die neue Generation

### Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen

RHI-Diskussion Nr. 29 | Hans-Peter Klös, Jutta Rump, Michael Zibrowius, 2016

Die Generation Y – die heute unter 30-Jährigen – betritt den Arbeitsmarkt. Vor allem junge Akademiker stellen, kaum dass sie den Hochschulabschluss in der Tasche haben, bereits im Bewerbungsgespräch hohe Ansprüche und Forderungen an ihren potenziellen Arbeitgeber. Sie wissen, dass sie gut ausgebildet und demografisch bedingt in einer guten Verhandlungsposition sind.

Wie sollen Unternehmen und Personalmanagement mit diesen selbstbewussten Mitarbeitern umgehen? Zunächst sollten sie die Fähigkeiten und Einstellungen der jungen Kolleginnen und Kollegen richtig einschätzen lernen. Hierfür leisten die Autoren Hilfestellung – mit fundierten Erkenntnissen aus Empirie und Praxis:

- Die Volkswirte Hans-Peter Klös und Michael Zibrowius nutzen aktuelle Daten, um wesentliche Unterschiede zwischen den jungen und den älteren Beschäftigten herauszufiltern. Gleichzeitig sortieren sie aus, was nur als Klischee existiert.

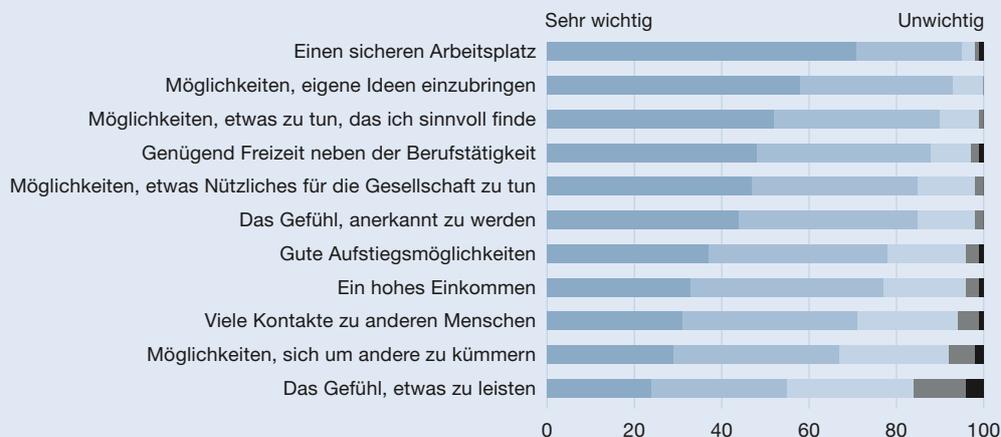
Zum Beispiel ist der Fachkräftenachwuchs zwar in gesicherten materiellen Verhältnissen aufgewachsen und will auf diese Sicherheit auch nicht verzichten. Als Trugschluss erweist sich jedoch, daraus einen Hang zur Freizeitmaximierung oder mangelnde Leistungsbereitschaft abzuleiten.

- Für die betriebliche Praxis gibt die Personalmanagement-Professorin Jutta Rump eine Reihe von Tipps, wie Führungskräfte in Unternehmen am besten mit den fähigen, aber auch anspruchsvollen jungen Mitarbeitern umgehen können. Der Schlüssel zum Erfolg ist ein generationenübergreifendes Personalmanagement entlang Handlungsfeldern wie Unternehmenskultur, Führung und individualisierte Karrierewege.

[Arbeitswelt, Demografischer Wandel, Digitalisierung, Generation Y, Werte, Wertewandel, Work-Life-Balance, Zukunft der Arbeit](#)

### Erwartungen an die Berufstätigkeit

Antworten von Jugendlichen (12 bis 25 Jahre) auf die Frage: „Was müsste dir eine berufliche Tätigkeit bieten, damit du zufrieden sein kannst?“, in Prozent



Quelle: Shell Deutschland Holding, 2015



## Werte im Wettbewerb

RHI-WissensWert Nr. 13 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2016

Werte dienen uns als ethischer Kompass. Sich nach ihnen im Alltag zu richten, sie zu hinterfragen und zu verhandeln, ist für die Gesellschaft wichtig – aber oft auch anstrengend. Jeder beruft sich auf Werte, aber nicht alle haben dieselben Vorstellungen darüber, was wertvoll ist.

Ist die Frage nach einem gemeinsamen, verbindlichen Wertekanon überhaupt relevant? Schließlich ist es ein Wesensmerkmal unserer freiheitlichen und offenen Gesellschaft, dass jeder selbst entscheiden kann, was er für gut und richtig erachtet – solange er sich an die verfassungsmäßige Ordnung hält und die Rechte des anderen respektiert.

Die Dokumentation des 14. Fachsymposiums des Roman Herzog Instituts reflektiert den aktuellen Stand der Wertedebatte in den Bereichen Sport, Wirtschaft und Unternehmensführung sowie bei den Themen Migration und gesellschaftlicher Zusammenhalt. Dabei treten häufig Widersprüche zutage: So wird Wettbewerb im Sport als positiver Wert angesehen, in der Wirtschaft jedoch häufig kritisiert. Auch gelten Werte oft als Ideale, ohne dass sie unser reales Verhalten maßgeblich beeinflussen.

In Fachvorträgen bezogen Experten wie die Ökonomin **Karen Horn**, der Sozialpsychologe **Dieter Frey** oder der Wirtschaftsethiker **Alexander Brink** zu diesen und anderen Aspekten Stellung. In Talkrunden diskutierten **Dagmar Schipanski**, ehemalige Landtagspräsidentin von Thüringen, der RHI-Vorstandsvorsitzende **Randolf Rodenstock**, der Langstreckenschwimmer **Thomas Lurz**, der Soziologe **Hans-Georg Soeffner**, der Migrationsforscher **Mark Terkessidis** und der Volkswirt **Hans-Peter Klös** über Wertefragen.

[Freiheit, Führung, Generation Y, Gerechtigkeit, Moral, Sozialkapital, Verantwortung, Vielfalt, Werte, Wertewandel](#)

*„Je intensiver wir uns über Werte austauschen, desto mehr können diese sich weiterentwickeln – nicht als endgültige, fest in Stein gemeißelte Wahrheit, sondern als das pluralistische Gerüst unserer Gesellschaft.“*

*Karen Horn*



## Am Start

### Wonach strebt die junge Generation?

RHI-Akzent Nr. 2 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2017

Jede Generation hat ihre eigenen Ideen und Lebensformen. Dies trägt dazu bei, dass eine Gesellschaft nicht in Traditionen erstarrt, sondern sich weiterentwickelt. Das RHI hat sich mit dem Wertewandel der Generation Y – den zwischen 1980 und 1995 Geborenen – beschäftigt. Zehn Thesen fassen zusammen, was die heute 20- bis 35-Jährigen ausmacht:

- **Die Jugend zeigt, wo es langgeht.** Die Auseinandersetzung mit der Generation Y ist Gegenwartsdiagnose und Zukunftsprognose zugleich, um den aktuellen gesellschaftlichen Wandel zu deuten.
- **Junge Leute denken pragmatisch.** Die „Generation der Wenigen“ kann dank guter Bildung und Beschäftigungsaussichten gelassen in die Zukunft blicken. Dennoch ist ihr Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität groß.
- **Das Leben ist total digital.** Die kollektive Erfahrung des Digitalen prägt die junge Generation.
- **Die Ausbildung zählt.** Viele junge Menschen streben nach schulischer und beruflicher Höherqualifikation.
- **Die Generation Y gibt es nicht.** Die meisten Studien zu den „Ypsilonern“ beschränken sich auf die Einstellungen, Verhaltensweisen und Perspektiven junger Akademiker. Die Situation der weniger gut qualifizierten Gleichaltrigen wird außer Acht gelassen.
- **Klares Ziel: Karriere, aber sicher!** Junge Arbeitnehmer wünschen sich vor allem ein sicheres Beschäftigungsverhältnis. Wichtiger als die Karriere ist ihnen Spaß und Sinn bei der Arbeit.
- **Der Job ist nicht alles.** Die Ypsiloner erwarten Ermunterung und Fürsorge von ihren Vorgesetzten. Ihr berufliches Engagement ist hoch, Familie und Freizeit bedeuten ihnen aber ebenso viel wie der Job.
- **Man lebt entschleunigt.** Junge Berufstätige achten auf ihre Ressourcen und trennen strikt zwischen Arbeits- und Privatleben.
- **Unternehmen müssen umdenken.** Arbeitgeber sind gefordert, die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Generationen stärker zu berücksichtigen.
- **Die Jugend ist Seismograph für den Wandel.** Die junge Generation ist eher Teil als Auslöser gesellschaftlicher Veränderungen.

[Bildung](#), [Digitalisierung](#), [Generation Y](#), [Mitarbeiter](#), [Personalpolitik](#), [Werte](#), [Wertewandel](#), [Work-Life-Balance](#), [Zukunft der Arbeit](#)

*„Wir müssen die von Klischees bestimmte Generationendebatte versachlichen.“*

*Randolf Rodenstock*



### 3 Freiheit

## Wie frei sind wir?

Freiheit anders denken

RHI-WissensWert Nr. 5 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014

Beim 8. Salonstreitgespräch des RHI diskutierten Experten mit ausgewählten Gästen ihre kontroversen Vorstellungen zur persönlichen Freiheit. Das selbstbestimmte Individuum, das über sein Handeln frei entscheidet, ist das seit der Aufklärung vorherrschende Menschenbild. Es wird von führenden Neurowissenschaftlern wie **Gerhard Roth**, Direktor des Instituts für Hirnforschung der Universität Bremen, jedoch infrage gestellt. Nach seinen Erkenntnissen beruht menschliches Handeln auf neuronalen Abläufen, die bereits vor der Geburt und in frühester Kindheit festgelegt werden und nicht willentlich gesteuert werden können. Der vermeintlich freie Wille wäre demnach nur eine Illusion.

Als unhaltbar werden Roths Ansichten von **Michael Zöllner**, Emeritus für Politische Soziologie der Universität Bayreuth, zurückgewiesen. Die Entscheidungsfreiheit ist ihm zufolge eine notwendige Voraussetzung für unser Rechtssystem: Nur wenn man von der Verantwortung des Einzelnen für sein Tun ausgehen und seine individuelle Schuldfähigkeit unterstellen kann, sind Regelverstöße zu ahnden.

Auf die Bedeutung und die Grenzen der persönlichen Handlungsfreiheit weist der Rechtsphilosoph **Reinhard Merkel** hin. Er hält Freiheit für einen permanenten Lernprozess mit dem Ziel, individuelle Entscheidungsspielräume zu erweitern. Gleichzeitig kritisiert er die zunehmende Tendenz zur Einschränkung von Freiheit zugunsten der Sicherheit. Für ihn muss man in einer freiheitlichen Gesellschaft gewisse Risiken in Kauf nehmen.

[Autonomie, Freiheit, Selbstbestimmung, Sicherheit, Strafrecht](#)

*„Die Kehrseite der Handlungsfreiheit ist die Verantwortung. Wenn ein Täter bestraft wird, muss der diese Kehrseite in Kauf nehmen – eben in Form von Strafe. Ganz egal, wo die Ursachen der Tat liegen.“*

*Reinhard Merkel*



## Freiheit zwischen Medien, Macht und Meinung

RHI-WissensWert Nr. 7 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014

Facebook, Twitter und Co. verändern den öffentlichen Diskurs. Die sozialen Netzwerke ermöglichen eine größere Vielfalt und innovative Formate erschließen neue, vor allem jüngere Zielgruppen und bieten neue Formen der Interaktion. Allerdings sorgen sie auch für Übertreibung, Verrohung und Aufgeregtheit. Im digitalen Zeitalter kann einseitige Stimmungsmache bis hin zu Hetzkampagnen die Meinungsfreiheit bedrohen.

- **Alois Glück**, Präsident des Zentralkomitees der deutschen Katholiken, und **Rolf-Dieter Krause**, Leiter des ARD-Studios Brüssel, begaben sich auf die Suche nach Werten in der virtuellen Welt.

[Digitalisierung, Freiheit, Gesellschaft, Macht, Medien, Meinungsfreiheit, Werte, Wirtschaftsordnung](#)

Zum Thema „Freiheit in Gefahr? Über die Macht der Meinung“ diskutierten im November 2014 Experten aus Medien, Wirtschaft und Wissenschaft. Das 12. Fachsymposium des Roman Herzog Instituts wartete mit einer bunten Mischung aus Vorträgen, Talkrunden und Kleinkunst auf:

- Schauspielerin **Julia Engelmann** und Blogger **Christian Heller** spannten den Bogen vom Poetry Slam bis hin zum Leben ohne Privatsphäre.
- Kommunikationswissenschaftler **Christoph Neuberger** beobachtet neben einer zunehmenden Vernetzung der Menschen auch eine größere Abschottung der Meinungslager voneinander – mit negativen Folgen für die gesellschaftliche Debatte.
- **Karl Homann** (Wirtschaftsethiker) und **Richard David Precht** (Philosoph) lieferten sich einen Schlagabtausch pro und kontra Marktwirtschaft.

*„Freiheit wird nicht mehr als unabdingbare Voraussetzung für Wohlstand angesehen.“*

*Michael Sommer, Institut für Demoskopie Allensbach*



## Was ist Freiheit?

RHI-Diskussion Nr. 24 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2015

Brainstorming mit Hirnarbeitern: Manchmal ist es sehr leicht, neue Ansichten zu einem alten Thema zu gewinnen und eine Diskussion in Gang zu bringen. Im Frühjahr 2014 lud das Roman Herzog Institut ein zu einem Workshop unter dem Titel „Freiheit neu denken“ – und es kamen renommierte Vertreter sehr verschiedener Berufe und Fachrichtungen. Die Ergebnisse dieses Gedankenaustauschs sind in dieser RHI-Diskussion in übersichtlicher Form versammelt.

**Beate Engl** (Künstlerin), **Rolf Gröschner** (Staatsrechtler), **Reinhard Werth** (Psychologe), **Stefan Hradil** (Soziologe) und **Steffen J. Roth** (Ökonom) präsentieren hier in kurzer Fassung ihre Ideen, die sie im Sammelband „Freiheit ist zwecklos“ weiter ausführen (vgl. Seite 49). Der Wirtschaftsethiker **Karl Homann**, RHI-Vorstandsvorsitzender **Randolf Rodenstock** sowie die Philosophen **Tatjana Schönwälder-Kuntze** und **Hans Burckhardt** ergänzen die interdisziplinäre Debatte um ihre Sichtweisen. Herausgekommen ist eine facettenreiche Gedankensammlung, die zum eigenen Nachdenken über die Freiheit anregt. Sie sucht nach Antworten auf Fragen wie die folgenden:

- Auf welchen antiken Wurzeln beruht unser Verständnis von Freiheit und wie ist es im Lauf der Zeit von Aufklärern, Humanisten und Revolutionären geprägt worden?

- Warum ist der kategorische Imperativ Kants nicht der Weisheit letzter Schluss, wenn es um das Ziehen der Grenzen der Freiheit geht?
- Wie geht der Sozialstaat mit dem Dilemma um, dass der Freiheitsgewinn der Wohlfahrtsempfänger die Freiheit der Wohlfahrtsfinanzierer verringert?
- Wieso bedeutet künstlerische Freiheit nicht, dass Künstler freie Menschen sind?

[Freiheit, Gesellschaft, Meinungsfreiheit, Selbstverwirklichung, Soziale Ordnung, Werte](#)



## Freiheit ist zwecklos

Vom Wert und vom Willen, frei zu sein  
RHI-Buch | **Randolf Rodenstock** (Hrsg.), 2015

Der Titel ist gewagt: „Freiheit ist zwecklos.“ Er könnte missverstanden werden. Aber zwecklos heißt eben nicht: sinnlos. Die Freiheit, die dieser Sammelband meint, ist nicht dadurch eingeschränkt, dass sie einem bestimmten Zweck zu dienen hat, legt der Staatsrechtler **Rolf Gröschner** dar. Vielmehr ist die begriffliche Offenheit der Freiheit – für Neues, Unbekanntes, Eigenes, Anderes – der rote Faden, der die sechs Beiträge verbindet. Das überrascht, weil sie aus sehr unterschiedlichen Berufen und Wissenschaften kommen: Künstlerin, Soziologe, Hirnforscher, Mediziner, Jurist und Ökonom.

Seine Freiräume kann jeder mit etwas anderem füllen. Am plakativsten bringt diese Aussage die Künstlerin **Beate Engl** zum Ausdruck: Sie zeigt Fotografien von jeweils einem Blatt Papier auf dem Arbeitstisch von Künstlern. Papiersorten und Tische mögen sich unterscheiden, aber alle Blätter sind leer. „Möglichkeitenräume“, so die Autorin.

Freiheit ist ein Begriff – und hat unendlich viele Inhalte. Weil dieser Begriff so unbegrenzt scheint, suchen die Autoren nach seinen Grenzen vor unterschiedlichen wissenschaftlichen Hintergründen. Am rigorosesten setzt Neurowissenschaftler **Gerhard Roth** dem Begriff Grenzen – er weist ihn geradezu in die Schranken: Freiheit ist für ihn „eine Illusion“. Wir mögen uns frei fühlen, doch es sind biochemische Prozesse, die uns lenken. Wenn wir etwas wollen, hat sich unser Hirn vorher schon entschieden, was wir wollen. Setzt sich diese Interpretation von Hirnstromexperimenten durch, hätte das gravierende Konsequenzen – etwa in Gerichtsprozessen, wo die Schuldfähigkeit mit über das Strafmaß oder den Freiheitsentzug entscheidet.

Diese drastische Einhegung des Freiheitsbegriffs ist nicht unumstritten, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Neurowissenschaft. Im vorliegenden Sam-

melband widerspricht ihr der Psychologe **Reinhard Werth**. Ihm zufolge haben Menschen sehr wohl einen freien Willen. Er hält diesen zwar auch für begrenzt, aber nicht durch neuronale Prozesse, sondern durch den Spielraum, den Menschen bei ihren Entscheidungen haben.

Auch die Wirtschaftswissenschaften kennen den Vorwurf, wir seien in Freiheit unfrei. Liberale Ökonomen preisen die Freiheit des Marktes, etwa die Wahlfreiheit der Konsumenten. Doch die Akteure auf diesen Märkten – Hersteller, Beschäftigte, Verbraucher – erfahren auch viele Zwänge des Marktes. Diese Zwänge ergeben sich, so der Ökonom **Steffen J. Roth**, schlichtweg aus der Knappheit von Gütern, Zeit und Geld. Je freier und marktwirtschaftlicher Menschen mit diesen Knappheiten umgehen – also je mehr sie auf Wettbewerb, Tausch, Chancengleichheit und Rechtssicherheit setzen –, desto mehr befreien sie sich von Sachzwängen und Versorgungsnot. Unsere Entscheidungsspielräume haben sich dadurch immer weiter vergrößert.

Erst in der modernen Industriegesellschaft kann wirklich von Freiheit gesprochen werden, stellt der Soziologe **Stefan Hradil** fest, der die Epochen der Menschheitsgeschichte nach ihren Freiheitsgraden geordnet hat. Ob dies in der Zukunft so weitergeht, steht für ihn nicht fest. Denn Globalisierung, Digitalisierung und andere Megatrends befreien uns einerseits von alten Fesseln, legen uns aber auch neue an.

[Autonomie, Digitalisierung, Effizienz, Freiheit, Gesellschaft, Globalisierung, Neurowissenschaften, Psychologie, Wettbewerb, Wirtschaftsordnung](#)



## Freiheit und Soziale Marktwirtschaft

Zur Verleihung des Roman Herzog Forschungspreises  
RHI-Diskussion Nr. 25 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2015

Globalisierung, Klimawandel oder die Alterung der Gesellschaft: Deutschland – und damit die Soziale Marktwirtschaft – steht vor großen Aufgaben. Mit dem Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft werden jährlich drei Nachwuchswissenschaftler ausgezeichnet, die wichtige Ansätze zur Weiterentwicklung unserer Wirtschaftsordnung liefern. Die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. unterstützt und fördert den Forschungspreis.

Was die Preisträger des Jahres 2015 zu sagen haben, ist Thema dieser RHI-Diskussion:

- Mit der Versicherungs- und Umverteilungsfunktion des deutschen Sozialstaats befasst sich **Charlotte Bartels**. Sie kommt in ihrer Dissertation zu dem Ergebnis, dass eine wohlfahrtsstaatliche Absicherung durchaus mit Wettbewerb und hoher Produktivität vereinbar ist.
- **Inga C. Schad-Dankwart** führt in ihrer Arbeit ordoliberalen Denken mit psychologischen Erkenntnissen zusammen. Sie plädiert für eine psychologisch fundierte Wirtschafts- und Sozialpolitik, die sich stärker am empirisch zu beobachtenden Verhalten der Menschen (zum Beispiel Intuition, Gefühle oder verzerrte Wahrnehmung) orientiert und sich nicht allein vom theoretischen Konstrukt des Homo oeconomicus leiten lässt.

- **Matthias Heinz** analysiert das Thema Stellenstreichungen aus betriebswirtschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Sicht. Er weist unter anderem empirisch nach, dass eine verzerrte Medienberichterstattung über Personalabbau dazu beiträgt, bei den Menschen Ressentiments gegenüber der Globalisierung zu schüren.

Die künftigen Herausforderungen der Sozialen Marktwirtschaft umreißt **Christoph M. Schmidt**, Vorsitzender des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, in einem kurzen Essay. Nachhaltigkeit in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht sieht er als das zentrale Leitbild für unsere Wirtschaftsordnung, damit sie auch weiterhin Garant für Wohlstand und Beschäftigung sein kann.

[Freiheit, Gerechtigkeit, Psychologie, Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft, Soziale Marktwirtschaft, Soziale Sicherung, Unternehmen, Wirtschaftsordnung, Wirtschaftspolitik](#)

*„Gerade globale Herausforderungen machen es erforderlich, auf die Kraft der Verbindung von Freiheit und Verantwortung zu setzen.“*

*Christoph M. Schmidt*



## Unternehmerische Freiheit in Gefahr?

Ein internationaler Vergleich unter 28 OECD-Staaten

RHI-Diskussion Nr. 26 | Dominik H. Enste, Theresa Eyerund, 2015

Wenn Firmen und Wirtschaftsverbände mehr Freiheit, also weniger Regulierung fordern, schlägt ihnen Misstrauen entgegen – spätestens seit der Finanzkrise 2008/2009. Hat diese nicht gezeigt, wohin Deregulierung, Freihandel und Globalisierung führen? Die um sich greifende Skepsis gegenüber der Marktwirtschaft und dem Unternehmertum haben die Autoren zum Anlass genommen, die Bedeutung der Freiheit von Unternehmen grundsätzlich zu hinterfragen:

- Was ist unternehmerische Freiheit und wie lässt sie sich messen?
- Wie groß ist die Freiheit der Unternehmen in Deutschland – auch verglichen mit anderen Industrieländern, etwa Frankreich oder den USA?
- Welchen Einfluss hat die unternehmerische Freiheit auf den Wohlstand, die Zufriedenheit und das Vertrauen der Bevölkerung eines Landes?

Theresa Eyerund und Dominik H. Enste haben einen „Index der unternehmerischen Freiheit“ entwickelt, in den 130 Indikatoren für 28 Industriestaaten einfließen. Damit vergleichen sie, wie es um die Freiheit der Unternehmen in diesen Ländern bestellt ist und wie sie sich von 1995 bis 2015 entwickelt hat. Ergebnis: Deutschland liegt auf Platz 13 und damit im Mittelfeld, während Neuseeland ganz vorn und Griechenland

ganz hinten rangiert. Und: Eine hohe unternehmerische Freiheit geht messbar mit größerem Wohlstand und einer zufriedeneren Bevölkerung einher.

Vertreter aus der Unternehmenswelt ergänzen diese Bestandsaufnahme um Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis. Sie stellen in jüngster Zeit immer mehr Einschränkungen fest. Um zu verhindern, dass die Bürokratie die Betriebe zu sehr belastet, macht der Rechtswissenschaftler **Rupprecht Podszun**, Träger des Roman Herzog Forschungspreises Soziale Marktwirtschaft 2014, in seinem Beitrag einen interessanten Vorschlag: Er rät zu Gesetzen mit Verfallsdatum.

[Arbeitsmarkt, Bildung, Freiheit, Innovation, Kapitalmarkt, Marktwirtschaft, Unternehmen, Verantwortung, Vertrauen, Wirtschaftsordnung, Wohlstand](#)

*„Der Beitrag der Wirtschaft zu unserer guten Lage und die als Voraussetzung notwendigen unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten werden politisch nicht ausreichend respektiert. Stattdessen ist die Bereitschaft zu staatlichen Eingriffen in die unternehmerische Freiheit dramatisch gewachsen.“*

*Alfred Gaffal*



## Freiheit ... ist das Einzige, was zählt?

RHI-Akzent Nr. 1 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2016

Das Thema Freiheit stand über zwei Jahre im Mittelpunkt der Forschungsarbeit des RHI. Die erste Ausgabe des crossmedial aufbereiteten Formats „RHI-Akzent“ fasst die wesentlichen Ergebnisse dazu in zehn Thesen zusammen.

- **Wir sind freier als je zuvor.** Individuelle Freiheitsrechte schützen die Bürger moderner Demokratien vor Übergriffen durch den Staat.
- **Freiheit muss gestaltet werden.** In einer Gesellschaft mit vielen Wahlmöglichkeiten sucht der Mensch nach Bezugspunkten. Er passt sich dabei freiwillig Konformitätszwängen an.
- **Freiheit ist Recht auf Teilhabe.** Freiheit verpflichtet uns dazu, sie aktiv zu nutzen und Tendenzen zu ihrer Einschränkung ernst zu nehmen.
- **Freiheit verlangt nach Regeln.** In der offenen Gesellschaft muss ein Ausgleich zwischen Freiheits- und Sicherheitsbedürfnissen geschaffen werden.
- **Freiheit ist nur verfasst möglich.** Die persönliche Freiheit findet ihre Grenze in den Freiheitsrechten Anderer. Aus dieser Wechselbeziehung entsteht ein Prozess politischer Willensbildung.
- **Wer die Wahl hat, ist frei.** Die Existenz des freien Willens ist aus neurowissenschaftlicher Sicht umstritten. Was jedoch zählt, ist die Wahrnehmung von Entscheidungsalternativen.
- **Freiheit bedeutet Verantwortung.** Von Politik und Wirtschaft wird nachhaltiges Handeln erwartet, das die Chancen der kommenden Generationen wahrt.
- **Der Markt braucht Freiheit.** Die liberalen Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft verbieten staatliche Überregulierung.
- **Freiheit schafft Wohlstand.** Eine freiheitliche Wirtschaftsordnung erzeugt Prosperität und Vertrauen.
- **Freiheit zählt für die Jugend.** Die Generation von morgen hat gute Aussichten auf ein unabhängiges Leben.

Freiheit, Gesellschaft, Marktwirtschaft, Selbstverwirklichung, Soziale Ordnung, Werte

*„Freiheit ist diskussionswürdig, aber niemals verhandelbar.“*

*Randolf Rodenstock*



## 4 Verantwortung

## Was ist Corporate Social Responsibility (CSR)?

RHI-Diskussion Nr. 17 | Markus Beckmann, Dominik H. Enste, Nils Goldschmidt, Ulrich Hemel, Nick Lin-Hi, Alexandra von Winning, 2011

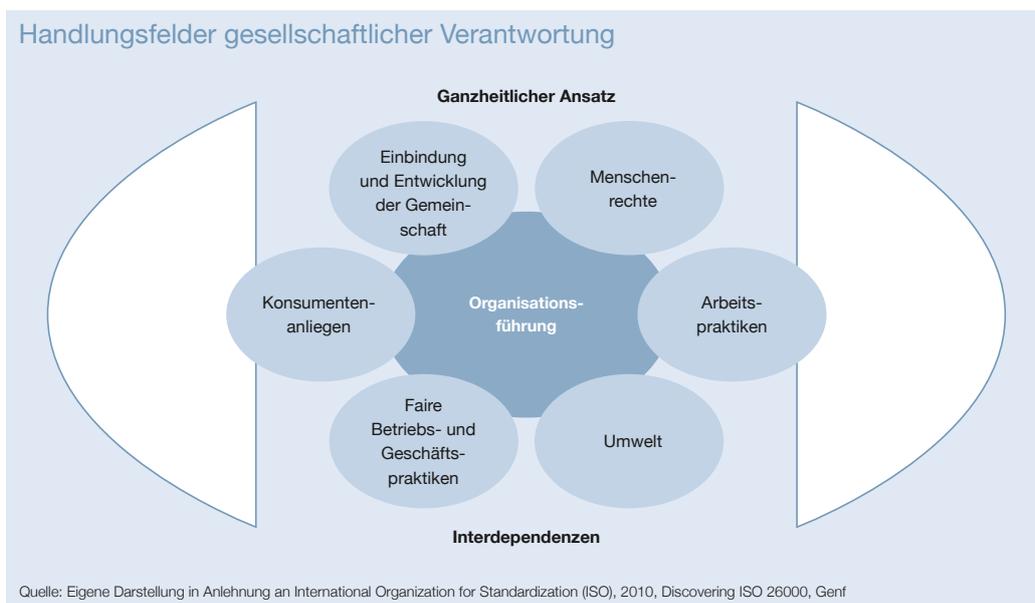
Diese Publikation eröffnet pragmatische Zugänge zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR). Sie liefert Denkanstöße und Impulse, und zwar als Antwort auf die vermeintlich einfache Frage: „Was ist CSR?“

Im Allgemeinen wird unter CSR die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales verstanden, soweit sie über das gesetzlich vorgeschriebene Maß an Verantwortungsübernahme hinausgeht. Allerdings sehen Politik und Öffentlichkeit die Verantwortung von Unternehmen vielfach darin, dass diese sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus in sichtbarer Weise für die Gesellschaft engagieren. Einem ganzheitlichen Ansatz zufolge sollten die Unternehmensführungen die gegenseitigen Abhängigkeiten von Arbeitspraktiken, Menschenrechten, Fragen des Umweltschutzes, fairem Umgang gegenüber Beschäftigten und Geschäftspartnern, Kundenanliegen und gesellschaftlichen Belangen berücksichtigen (vgl. Abbildung).

Für die Unternehmen stehen ihr Kerngeschäft und ihre Wettbewerbsfähigkeit an erster Stelle. Daher ist es für diese von zentraler Bedeutung, CSR unter dem Aspekt der Wertschöpfung zu verstehen. Außerdem sollten sowohl die Gesellschaft als auch die Unternehmen von den CSR-Maßnahmen profitieren.

Schließlich handelt es sich bei CSR um einen strategischen Ansatz, der ganzheitlich die wechselseitigen Abhängigkeiten der Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter etc.) berücksichtigt. Entsprechend sollte eine Unternehmensführung seine Beziehungen zu den Anspruchsgruppen gestalten.

[CSR](#), [Ethik](#), [Führung](#), [Gewinn](#), [Moral](#), [Nachhaltigkeit](#), [Verantwortung](#), [Wertschöpfung](#)



## Corporate Social Responsibility

### Eine Investition in den langfristigen Unternehmenserfolg?

RHI-Diskussion Nr. 18 | Nick Lin-Hi, 2011

Die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist in den letzten Jahren intensiver geworden. Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) ist zu einem populären Schlagwort in Wirtschaft und Gesellschaft avanciert. Dennoch ist unklar, worin sich die Verantwortung von Unternehmen sinnvollerweise konkretisiert.

Nick Lin-Hi setzt am Problem der unangemessenen Verantwortungszuweisung an. Er zeigt, dass Unternehmen eine Verantwortung haben und diese unternehmensintern organisieren müssen. Dazu ist es erforderlich, CSR als eine Strategie zu begreifen, die auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Außerdem macht der Autor deutlich, dass es im gesellschaftlichen Interesse liegt, die Zuweisung von Unternehmensverantwortung zu begrenzen.

So ist es Unternehmen beispielsweise nicht möglich, der verbreiteten Forderung nachzukommen, sich von der Gewinnorientierung abzuwenden. Denn dann würden sie ihre Wettbewerbsfähigkeit und Existenz aufs Spiel setzen. Ein sinnvolles CSR-Verständnis zielt folglich auf die parallele Förderung von unternehmerischen und gesellschaftlichen Interessen ab, das heißt von Gewinn und Verantwortung.

CSR, Engagement, Gewinn, Moral, Nachhaltigkeit, Verantwortung, Vertrauen

*„Generell erfüllen Unternehmen ihre Existenzbedingung bereits im Rahmen ihrer Wertschöpfung, das heißt durch die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen sowie den damit verbundenen Investitionen. [...] Insofern ist die Verantwortung zur Realisierung von gesellschaftlichen Vorteilen bereits abgegolten. Folglich ist es nicht legitim, im Namen der Verantwortung von Unternehmen Wohltaten oder einen unmittelbaren Anteil am Unternehmensgewinn zu fordern – etwa den Erhalt von (ineffizienten) Arbeitsplätzen oder die weltweite Versorgung mit lebensnotwendigen Medikamenten.“*

*Nick Lin-Hi*



## Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen

Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption

RHI-Position Nr. 10 | Nils Goldschmidt, Karl Homann, 2011

In den letzten Jahren hat es eine Flut an Beiträgen unter dem Stichwort Corporate Social Responsibility (CSR) zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gegeben. Damit einhergegangen ist eine zunehmende Verunsicherung. Ein offener Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft kann helfen, Klarheit zu schaffen, und stellt eine bedeutende Investition in das gegenseitige Vertrauen dar. Forderungen der Gesellschaft werden in mannigfacher Weise an Unternehmen herangetragen. Um berechnete von nicht berechneten Ansprüchen abzugrenzen, bedarf es einer praxistauglichen Konzeption von CSR.

Angesichts der technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen durch die Megatrends schlagen Karl Homann und Nils Goldschmidt vor, den CSR-Begriff neu zu definieren. Vor allem die schwindende Zustimmung der Menschen zur Sozialen Marktwirtschaft macht deutlich, dass Unternehmen sich wieder stärker in die Gestaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einbringen müssen. Mit der folgenden Begriffsdifferenzierung verdeutlichen die beiden Wirtschaftsethiker, wofür Unternehmen gesellschaftlich (mit-)verantwortlich sein sollten:

- **Handlungsverantwortung.** Unternehmen sind für ihr Kerngeschäft und für die unmittelbaren Folgen ihres Handelns verantwortlich. Die Übernahme von Verantwortung für die indirekten Auswirkungen auf die natürliche oder soziale Umwelt – für die grundsätzlich die Politik zuständig ist – wird als **erweiterte Handlungsverantwortung** bezeichnet. Praxisbeispiele sind etwa Aktivitäten im Umweltschutz oder in sozialen Brennpunkten.
- **Ordnungsverantwortung.** Wenn Unternehmen Mitverantwortung für die politische und soziale Rahmenordnung übernehmen, spricht man von Ordnungsverantwortung. Das Know-how der Unternehmen spielt bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen eine wesentliche Rolle.
- **Diskursverantwortung** meint die Mitverantwortung für die gesellschaftlichen Diskurse – zum Beispiel in den Bereichen Wirtschaft und Ethik.

CSR, Globalisierung, Soziale Marktwirtschaft, Verantwortung, Vertrauen

*„Die Übernahme einer erweiterten Handlungsverantwortung, die Mitwirkung im Rahmen der Ordnungsverantwortung und die durchdachte und in die Öffentlichkeit hineinwirkende Diskursverantwortung machen deutlich, dass gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nur im Zusammenspiel mit der Politik und mit den Bürgern möglich ist.“*

*Nils Goldschmidt, Karl Homann*



## Die Professionalisierung von CSR in Theorie und Praxis

### Eine ordonomische Perspektive

RHI-Position Nr. 11 | Markus Beckmann, Alexandra von Winning, 2012

Unternehmen erfüllen in der Marktwirtschaft eine elementare Funktion: Sie organisieren die gesellschaftliche Wertschöpfung, indem sie viele Gruppen so zusammenführen, dass sich alle besserstellen können. Dieser Beitrag zur Wertschöpfung, den die Unternehmen mit ihrem Kerngeschäft leisten, macht ihre grundlegende gesellschaftliche Verantwortung und Bedeutung aus.

Allerdings gibt es auch Konfliktsituationen. Markus Beckmann und Alexandra von Winning zeigen, wie Unternehmen durch bessere interne Spielregeln solche Konflikte zum Vorteil aller bewältigen können. Ein systematisches CSR-Management in den Unternehmen könnte dabei helfen, die den Konflikten zugrunde liegenden Dilemmastrukturen rechtzeitig zu erkennen und zu überwinden.

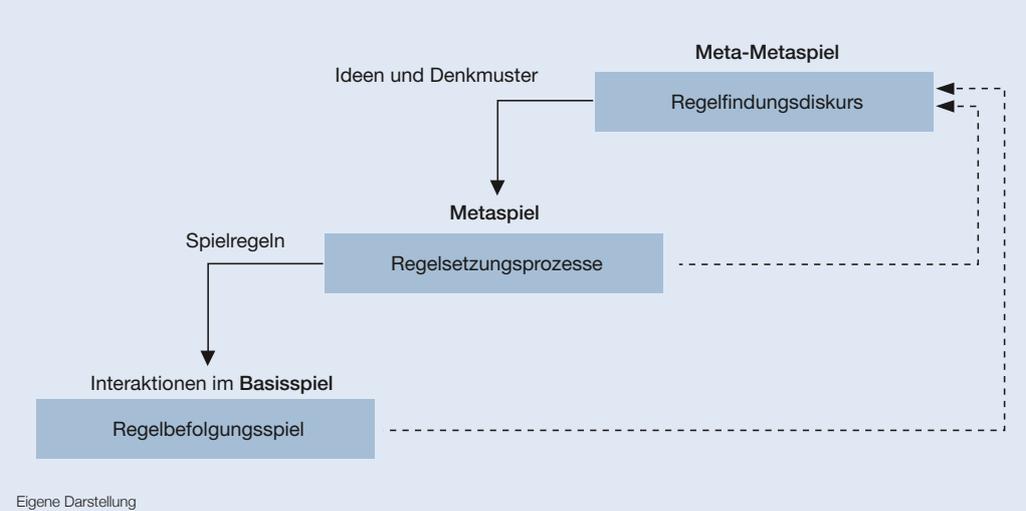
Basis für einen solchen systematischen Prozess ist eine regulative Leitidee, die in Form von Werten und Prinzipien festgehalten und tief in der Unternehmens-

organisation verankert wird. Die Werte sollten vonseiten der Führung glaubwürdig umgesetzt werden und die Mitarbeiter sollten sich mit diesen identifizieren können.

Mithilfe eines einfachen Schemas beleuchten die Autoren die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Dabei unterscheiden sie drei Ebenen (vgl. Abbildung): Im Basisspiel geht es um alltägliche und immer wiederkehrende soziale Interaktionen innerhalb bestehender gesellschaftlicher Spielregeln. Im Metaspiel werden die Regeln und Rahmenbedingungen festgelegt, nach denen die Akteure im Basisspiel handeln. Gegenstand des sozialen Meta-Metaspieles ist es, wie diese Regeln zustande kommen. Hier finden die gesellschaftlichen Diskurse darüber statt, wie Regeln zu finden sind, die im gemeinsamen Interesse liegen könnten.

[CSR](#), [Ethik](#), [Regeln](#), [Soziale Marktwirtschaft](#), [Verantwortung](#), [Wertschöpfung](#), [Wirtschaftsordnung](#)

Das ordonomische Drei-Ebenen-Schema



## Zwischen Gewinn und Verantwortung

### Ergebnisse zur CSR-Forschung

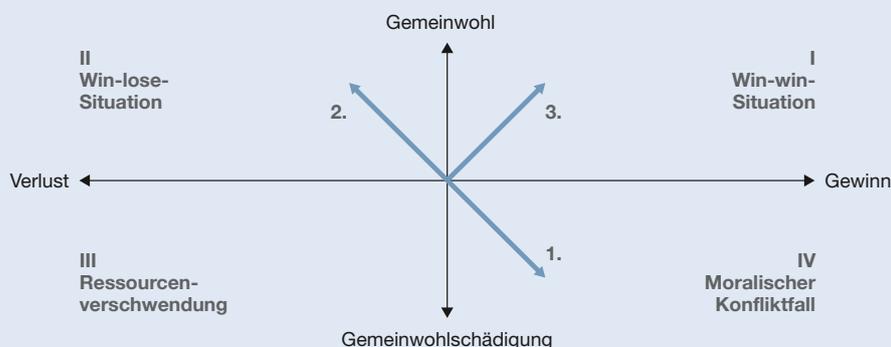
RHI-Information Nr. 12 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2012

Unternehmen handeln stets im Spannungsfeld zwischen Gewinn und gesellschaftlicher Verantwortung (vgl. Abbildung). Zur Lösung dabei auftretender Zielkonflikte haben Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen neue Ansätze entwickelt sowie die Grenzen von CSR aufgezeigt. Die Ergebnisse lassen sich zu zehn Regeln für CSR zusammenfassen:

1. Unternehmen sind für die Gesellschaft da, nicht umgekehrt. Unternehmertum ist kein Selbstzweck.
2. Entscheidend für CSR sind die Wünsche der Anspruchsgruppen. Damit tragen diese die gesellschaftliche Verantwortung.
3. Die Konsumenten bestimmen, was und wie produziert wird. Daher kommt ihnen eine besondere moralische Verantwortung zu.
4. Gesellschaftliche (Mit-)Verantwortung zu übernehmen, ist eine Bürgerpflicht.
5. CSR kann nur freiwillig sein, es bedarf keiner gesetzlichen Vorschriften.
6. CSR muss im Kontext des Kerngeschäfts stattfinden und zum Unternehmen passen.
7. CSR kostet. Eine beliebige Ausweitung von CSR schadet der Gesellschaft.
8. Unternehmen können kein Staatsversagen kompensieren, aber sie können es aufdecken.
9. Unternehmer und Manager tragen Diskursverantwortung.
10. Ethikkurse für Führungskräfte und Studierende sind wichtig und von Unternehmen und Gesellschaft gewünscht.

Bildung, CSR, Eigennutz, Engagement, Ethik, Gewinn, Managerausbildung, Moral, Soziale Marktwirtschaft, Unternehmen, Verantwortung, Vertrauen

#### Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld zwischen Eigeninteresse und Gemeinwohl



1. Verfolgung des einzelwirtschaftlichen Eigeninteresses: Gewinnsteigerung zulasten Dritter.
2. Verfolgung des öffentlichen Interesses trotz Gewinneinbuße: Umsetzung moralischer Vorstellungen.
3. Orthogonale Positionierung im Zielkonflikt zwischen Eigeninteresse und Moral.

Eigene Darstellung in Anlehnung an Homann/Blome-Drees, 1992, 133; Pies/Sardison, 2005; Pies et al., 2009, 380; Beckmann/Winning, 2012, 14 f.



## 5 Vertrauen

## Plädoyer für ein Leitbild für Deutschland

RHI-Diskussion Nr. 3 | Michael Hüther, Thomas Straubhaar, 2007

Die Ökonomen Michael Hüther und Thomas Straubhaar fordern einen neuen Gesellschaftsvertrag. Dieser muss vom Verfassungskern des Grundgesetzes ausgehen, der den Autoren zufolge die verantwortete Freiheit des Individuums in den Mittelpunkt stellt. Es ist eine offene Gesellschaft mit funktionsfähigen Märkten zu schaffen, in der Partizipationsgerechtigkeit herrscht und die Freiheit der Bürger garantiert wird. Die grundlegenden Prinzipien des neuen Gesellschaftsvertrags lauten:

- **Partizipationschancen für alle:** Jeder soll die Chance zur gesellschaftlichen Teilhabe haben. Dieser Anspruch richtet sich primär an das Bildungssystem und an die Wettbewerbspolitik.
- **Eigenverantwortung bei der Grundsicherung:** Das Leistungsversprechen der Gesellschaft muss für den Einzelnen verlässlich und einschätzbar sein. Die Erzielung von Erwerbseinkommen muss immer zu einer deutlichen Besserstellung gegenüber dem Transferbezug führen.
- **Klare Verantwortungs- und Kompetenzverteilung zwischen Staat und Individuum sowie zwischen staatlichen Ebenen:** Klarheit und Konsistenz sichern eine dauerhaft zielführende Handlungsfähigkeit. Damit werden die Voraussetzungen für eine Vertrauenskultur als Funktionsbedingung der freiheitlichen Ordnung geschaffen.

- **Effektive Wettbewerbspolitik zur Sicherung funktionsfähiger Märkte:** Wirtschaftliche Macht (zum Beispiel Monopole, Kartelle) ist durch offene und bestreitbare Märkte zu bekämpfen.
- **Langfristige Stabilität mit Blick auf Bevölkerung und natürliche Ressourcen:** Generationengerechtigkeit und Nachhaltigkeit sind in der Finanzpolitik, in der Umweltpolitik und bei der demografischen Entwicklung von besonderer Bedeutung.
- **Vertrauen durch Konstanz und Berechenbarkeit der Wirtschaftspolitik:** Mit dieser Forderung kann die Wirkungskraft der Ordnungspolitik, welche die Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln schafft, als Reputations- und Vertrauensmanagement erfüllt werden.

Bildung, Demografischer Wandel, Freiheit, Generationengerechtigkeit, Gerechtigkeit, Globalisierung, Nachhaltigkeit, Öffentliche Finanzen, Ordnungspolitik, Prinzipien der Wirtschaftspolitik, Ressourcen, Soziale Marktwirtschaft, Soziale Sicherung, Teilhabegerechtigkeit, Umwelt, Verantwortung, Vertrauen, Wettbewerbspolitik, Wirtschaftsordnung

*„Die Differenzierung von Walter Eucken in konstituierende und regulierende Prinzipien macht deutlich, dass einerseits unverrückbare Ordnungsprinzipien zeitinvariant definiert werden müssen und andererseits Regeln notwendig sind, denen zeitgemäße Interpretation erst Wirkungskraft verleiht. Ordnungspolitik ist somit kein Konzept – wie vielfach unterstellt –, aus dem lediglich ein statisches Gerüst an Regeln folgt. Vielmehr gilt: Ordnung ist nicht, Ordnung wird.“*

*Michael Hüther, Thomas Straubhaar*



## Zwischen Gewinn und Gewissen

Wie viel Nächstenliebe kann sich die Soziale Marktwirtschaft leisten?

RHI-Diskussion Nr. 14 | Randolph Rodenstock, Wolfgang Huber, Bernd Uhl,  
Nils Goldschmidt, 2010

Die Publikation enthält zahlreiche differenzierte Anregungen zur Orientierung in Wirtschaft und Gesellschaft und vertieft den Zusammenhang von Nächstenliebe und wirtschaftlichem Handeln.

Trotz unterschiedlicher Standpunkte zum angemessenen Umfang an Nächstenliebe in der Sozialen Marktwirtschaft kommen die Theologen Wolfgang Huber, ehemaliger Bischof der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg und Ratsvorsitzender der evangelischen Kirche in Deutschland, und Bernd Uhl, Weihbischof an der Erzdiözese Freiburg und Bischofsvikar für die Caritas, sowie diverse Wirtschaftsethiker im Rahmen eines Streitgesprächs zu dem einstimmigen Ergebnis, dass Unternehmen durch erfolgreiches Wirtschaften etwas Gutes für die Gesellschaft tun. Je mehr Nächstenliebe zum Vorschein kommt, desto besser – allerdings nur, wenn auch die Rahmenbedingungen stimmen.

Damit Gewinne auf gesellschaftliche Akzeptanz stoßen können, müssen Unternehmen und Manager regelkonform und moralisch handeln. Die dafür notwendigen Rahmenbedingungen sind vom Staat durch allgemeingültige Regeln festzulegen, die allen die gleichen moralischen Pflichten auferlegen.

Indem Unternehmer ihren Mitarbeitern besondere Wertschätzung und Anerkennung entgegenbringen und über die allgemeinen Regelungen hinausgehende Verhaltenskodizes etablieren, können auch sie eine fruchtbare Vertrauensbasis schaffen.

[Engagement](#), [Ethik](#), [Gerechtigkeit](#), [Gewinn](#), [Globalisierung](#), [Moral](#), [Nächstenliebe](#), [Regeln](#), [Religion](#), [Soziale Marktwirtschaft](#), [Theologie](#), [Verantwortung](#), [Vertrauen](#), [Wettbewerb](#)

*„Unternehmerisches Handeln ist grundsätzlich etwas Gutes für die Gesellschaft. Nicht nur die Beschäftigung von Arbeitnehmern, sondern vor allem die Bereitstellung von Produkten für die Konsumenten ist die Hauptaufgabe der Unternehmen – und gerade dadurch fördern sie auch das Gemeinwohl.“*

*Wolfgang Huber*



## Ethische Grundlagen des Wirtschaftens

RHI-Information Nr. 11 | **Randolf Rodenstock, 2011**

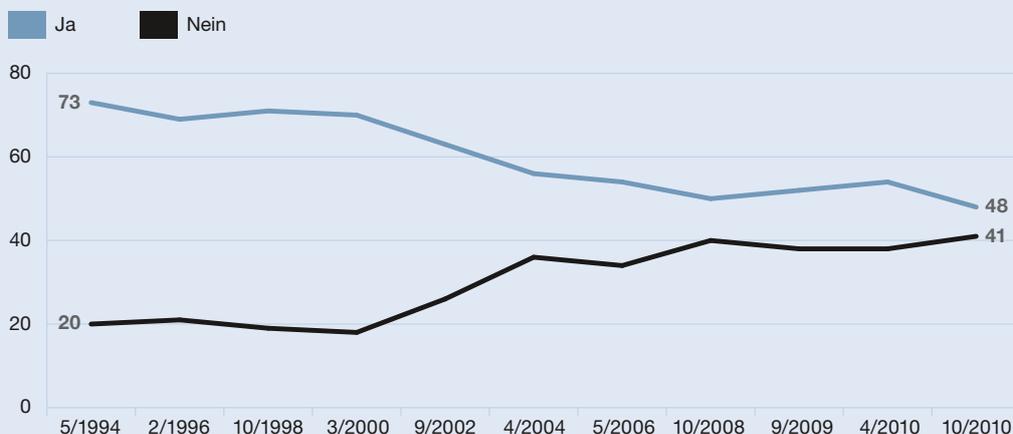
Die Soziale Marktwirtschaft bildet die zentrale ethische Grundlage des Wirtschaftens und hat in Deutschland ganz offensichtliche Erfolge erzielt. Dennoch sind laut einer Umfrage des Bankenverbands lediglich 48 Prozent der Bevölkerung der Meinung, dass sich die Soziale Marktwirtschaft bewährt hat (Stand: November 2010, vgl. Abbildung). Diese weit verbreitete Skepsis nimmt **Randolf Rodenstock** zum Anlass, um einige positive Aspekte des marktwirtschaftlichen Systems in Deutschland herauszustellen. Unter anderem nennt er die folgenden:

- Das Pro-Kopf-Einkommen hat sich von 1950 bis 2009 nahezu versechsfacht.
- In den letzten 30 Jahren hat sich das Geldvermögen der privaten Haushalte versechsfacht.
- Das Armutsrisiko liegt deutlich unter dem EU-Durchschnitt.
- Die Einkommenspyramide gehört zu den flachsten auf der Welt.
- Von 1950 bis 2010 ist die Lebenserwartung bei Geburt von Männern um zwölf Jahre und von Frauen um 14 Jahre gestiegen.
- Die Lebensarbeitszeit macht nur noch etwa 10 Prozent des gesamten Lebens aus.
- Der effiziente Einsatz von Produktionsfaktoren verhindert die Verschwendung von natürlichen Ressourcen.
- Von 1990 bis 2009 sind die Treibhausgasemissionen um über 23 Prozent und der Primärenergieverbrauch um über 10 Prozent gesunken, während gleichzeitig das Bruttoinlandsprodukt um knapp 26 Prozent gestiegen ist.
- Von 1994 bis 2008 hat sich die Rohstoffproduktivität in Deutschland um knapp 40 Prozent erhöht.

Armut, Ethik, Lebenserwartung, Moral, Nachhaltigkeit, Ressourcen, Soziale Marktwirtschaft, Umwelt, Verantwortung, Vertrauen, Vorbild

### Das Ansehen der Sozialen Marktwirtschaft schwindet

Einschätzungen zu der Aussage „Die Soziale Marktwirtschaft hat sich bewährt“, in Prozent



Differenz zu 100: weiß nicht/keine Angabe; Quelle: Bankenverband, 2010



## Vertrauen in der Moderne

RHI-Buch | **Randolf Rodenstock (Hrsg.)**, 2012

Die Soziale Marktwirtschaft steht in der Kritik und leidet unter einem vergleichsweise geringen Rückhalt in der Bevölkerung. Auch das Vertrauen in die Führungseliten ist in den letzten Jahren gesunken: Weniger als ein Fünftel der Deutschen hält Wirtschaftsführer für glaubwürdig. Das Vertrauen der Deutschen in die Unternehmen sank von 52 Prozent (2010) auf nur noch 34 Prozent (2011). Finanz- und Industrieanalysten stürzten innerhalb eines Jahres um 36 Prozentpunkte auf 20 Prozent ab. Schließlich halten nur 6 Prozent der Deutschen Politiker für Menschen, vor denen sie besondere Achtung haben.

Vertrauen ist essenziell für das Funktionieren einer Marktwirtschaft. Ein Kunde muss darauf vertrauen können, dass sein Geschäftspartner eine Ware oder eine Dienstleistung nach den erwarteten Gepflogenheiten und Standards herstellt. Sonst unterbleiben entsprechende Tauschgeschäfte und der Wohlstand fällt geringer aus. Vertrauen spart Kosten – zum Beispiel Kontrollkosten, Gerichtskosten oder Regelungskosten beim Vertragsabschluss und bei der Durchsetzung von Ansprüchen. Vertrauen und wirtschaftliche Entwicklung sind positiv miteinander verknüpft. So zeigt sich, dass in Ländern mit stark steigender Arbeitslosigkeit das Vertrauen etwa in Banken oder Regierungen abnimmt.

Vertrauen wird entzogen, wenn für berechtigt gehaltene Erwartungen enttäuscht werden. Hier gilt es zu unterscheiden: Es gibt berechtigte Erwartungen, die zwar erfüllbar sind, aber durch Fehlverhalten ent-

täuscht werden können. Es gibt aber auch Erwartungen, die gar nicht erfüllt werden können, also falsche Erwartungen. Die gegenwärtige Vertrauenskrise ist überwiegend auf solche falschen Erwartungen zurückzuführen. Sie resultieren aus einer Vorstellung von Moral und Ethik, die mit den grundlegenden Bedingungen moderner Marktwirtschaften – zum Beispiel Wettbewerb und Gewinnstreben – nicht kompatibel und daher unerfüllbar ist.

Um die Vertrauenskrise zu überwinden, müssen die Bürger so viel von der Marktwirtschaft verstehen, dass sie die Enttäuschungen im Wettbewerb nicht als Grund für den Vertrauensentzug, sondern als Bedingungen für ihre Chance auf ein gelingendes Leben einstufen können. Entlassungen, Firmenzusammenbrüche, Standortverlagerungen, kurz: permanenter Strukturwandel, sind – unter den Bedingungen der Sozialen Marktwirtschaft – Voraussetzungen für ein gelingendes Leben aller Menschen.

[Arbeitsmarkt](#), [Bildung](#), [Chancengleichheit](#), [CSR](#), [Demografischer Wandel](#), [Einkommensverteilung](#), [Finanzkrise](#), [Freiheit](#), [Gerechtigkeit](#), [Globalisierung](#), [Individuethik](#), [Individualisierung](#), [Innovation](#), [Kirche](#), [Megatrends](#), [Ordnungsethik](#), [Psychologie](#), [Soziale Marktwirtschaft](#), [Sozialkapital](#), [Strukturwandel](#), [Verantwortung](#), [Verteilungsgerechtigkeit](#), [Vertrauen](#), [Wachstum](#), [Wirtschaftsethik](#)





## 6 Gerechtigkeit

## Was ist dran an der Globalisierungskritik?

### Fakten, Zahlen, Analysen

RHI-Diskussion Nr. 8 | Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2008

Seit vielen Jahren gehört Deutschland zu den Gewinnern der Globalisierung. Doch die Deutschen winken ab: Im Jahr 2006 verband fast die Hälfte der über 16-Jährigen mit der Globalisierung vor allem Risiken, nur jeder Fünfte sah überwiegend Chancen. Die RHI-Diskussion geht der Globalisierungskritik auf den Grund und unterteilt sie in die drei Kategorien „weitgehend berechtigt“, „teilweise berechtigt“ und „weitgehend unberechtigt“. Eine Auswahl:

#### Weitgehend berechtigte Kritik

- **Protektionismus der Industrieländer.** Die Industriestaaten verlangen von den Entwicklungsländern, ihre Zölle massiv zu senken. Gleichzeitig schotteten sie ihre eigenen Märkte in vermeintlich „sensiblen“ Bereichen ab.
- **Globalisierung als vermeintliches Allheilmittel.** Für die Internationalisierung der Entwicklungsländer sind die Bekämpfung der Inflation und stabile Staatsfinanzen unverzichtbar. Zudem mangelt es vielen Entwicklungsländern an Grundvoraussetzungen wie Vertragsfreiheit, gesicherte Eigentums-

rechte, eine leistungsfähige Infrastruktur oder ein funktionierendes Banken- und Finanzsystem.

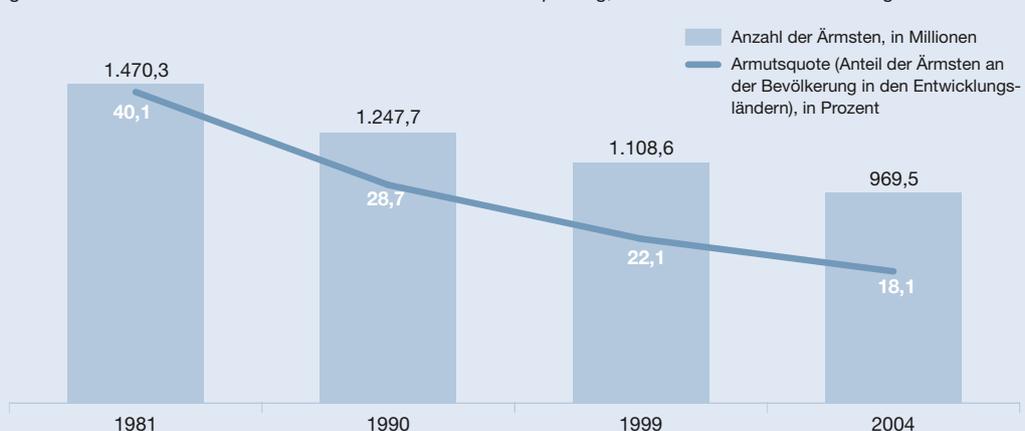
#### Weitgehend unberechtigte Kritik

- **Die Globalisierung und das Ende der Arbeit.** In den europäischen Industrieländern gibt es keinen statistischen Zusammenhang zwischen der Zunahme der Niedriglohnkonkurrenz und der Entwicklung der Arbeitslosigkeit.
- **Armut und Ungleichheit.** Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts ist die Ungleichheit aufgrund der unterschiedlichen Wachstums- und Fortschrittsdynamik zwischen den Industrie- sowie den Entwicklungsländern stetig gestiegen. Seitdem aber stagniert die Ungleichheit oder ist sogar leicht rückläufig. Die globale Armutsquote hat sich 1981 weltweit mehr als halbiert (vgl. Abbildung).

Arbeitslosigkeit, Arbeitsmarkt, Armut, Eigentumsrechte, Einkommensverteilung, Geringqualifizierte, Globalisierung, Inflation, Megatrends, Vertragsfreiheit, Wohlstand

#### Globale Armut: Auf dem Rückzug

gemessen anhand der Armutsschwelle von rund 1 US-Dollar pro Tag, inflations- und kaufkraftbereinigt



Quelle: Chen/Ravallion, 2007



## Was ist Gerechtigkeit – und wie lässt sie sich verwirklichen?

Antworten eines interdisziplinären Diskurses

RHI-Diskussion Nr. 11 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2009

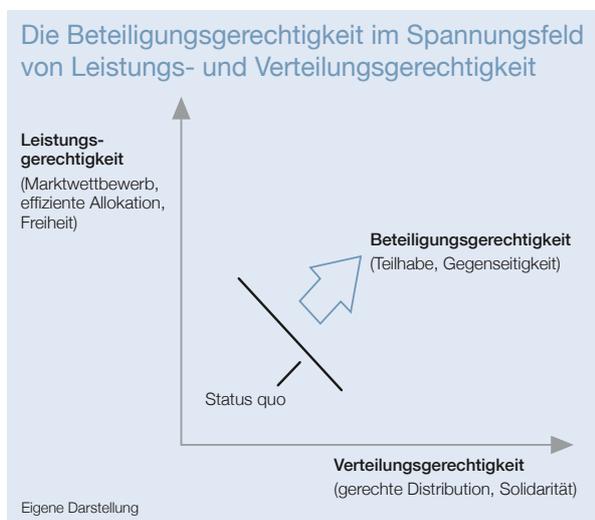
Die RHI-Diskussion konkretisiert den Begriff der Gerechtigkeit und veranschaulicht, welche praktischen Anwendungsfelder es für die unterschiedlichen Gerechtigkeitkonzepte – zum Beispiel egalitäre Gerechtigkeit, Bedarfsgerechtigkeit, Chancengerechtigkeit, Leistungsgerechtigkeit, Verteilungsgerechtigkeit und Beteiligungsgerechtigkeit – gibt (vgl. Abbildung).

So zeichnet sich hinsichtlich der (Start-)Chancengerechtigkeit eine gelungene Bildungspolitik dadurch aus, dass sie bei der frühkindlichen Bildung und Erziehung ansetzt und somit den Grundstein für eine aussichtsreiche Erwerbsbeteiligung der Nachwuchskräfte legt. Das deutsche Bildungssystem hat im Vergleich zu anderen Ländern jedoch noch Aufholbedarf. Dies bestätigt auch die weiterhin bestehende Bildungsarmut. Aufgrund fehlender Kompetenzen gelingt es einem Viertel der Schulabgänger nicht, eine Berufsausbildung aufzunehmen.

Hiervon sind vor allem Schüler mit Migrationshintergrund betroffen: 47 Prozent der jugendlichen Ausländer in der zweiten oder dritten Generation gelten als bildungsarm. Sie haben beispielsweise keinen Sekundarabschluss, können nicht richtig lesen oder weisen nur mangelhafte Kenntnisse in Mathematik und Naturwissenschaften vor. Bei den deutschstämmigen Jugendlichen trifft dies nur auf 13 Prozent zu.

Dänemark und Schweden gehen hier mit gutem Beispiel voran und zeigen, wie man es besser macht. Durch mehr, bessere und kostenfreie Angebote für frühkindliche Bildung haben sie größeren Erfolg als Deutschland, die Bildungsarmut zu verringern.

[Bedarfsgerechtigkeit](#), [Berufsausbildung](#), [Beteiligungsgerechtigkeit](#), [Bildung](#), [Chancengerechtigkeit](#), [Egalitäre Gerechtigkeit](#), [Erwerbsbeteiligung](#), [Erziehung](#), [Ethik](#), [Frühkindliche Bildung](#), [Gerechtigkeit](#), [Globalisierung](#), [Leistungsgerechtigkeit](#), [Philosophie](#), [Psychologie](#), [Soziologie](#), [Verteilungsgerechtigkeit](#)



## „Recht auf Arbeit“

### Vom Anspruch zur Zugangsgerechtigkeit

RHI-Diskussion Nr. 12 | Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2009

Die Globalisierung und andere gesellschaftliche Megatrends stellen heute hohe Ansprüche an die Arbeitnehmer, etwa hinsichtlich ihrer Qualifikation und Mobilität. Bestimmte Bevölkerungsgruppen können die Anforderungen der modernen Arbeitswelt aber nur schwer erfüllen. Zu den Betroffenen zählen in Deutschland Geringqualifizierte, Langzeitarbeitslose, Migranten und deren Kinder, Eltern, Jugendliche und Ältere. Neben persönlichen Gründen erschweren starre Regelungen und staatliche Eingriffe den Zugang zum Arbeitsmarkt. Die RHI-Diskussion zeigt Wege auf, wie sich in der Sozialen Marktwirtschaft der Zugang zum Arbeitsmarkt individueller und flexibler gestalten lässt.

### Wege zu mehr Beschäftigung für ...

- ... **Geringqualifizierte:** staatliche Transferleistungen so gestalten, dass von den Betroffenen die Annahme eines Jobangebots oder die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen verlangt wird; größeren finanziellen Anreiz zur Arbeitsaufnahme schaffen; frühzeitige (Aus-)Bildung fördern.
- ... **Langzeitarbeitslose:** Durchlässigkeit des Arbeitsmarktes durch Lockerung des gesetzlichen Kündigungsschutzes erhöhen, zum Beispiel: das Optionsmodell „Abfindung statt Kündigungsschutz“ einführen.
- ... **Migranten:** frühkindliche individuelle Bildung verbessern; Besuch von Ganztagschulen fördern; Anerkennung von ausländischen Abschlüssen durch Kompetenzfeststellungsverfahren (individuelle „Kompetenzbilanz“ mit beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen, Vermittlung von Praktika und Weiterbildung) erleichtern; Asylverfahren vereinfachen.
- ... **Eltern:** Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf – wie flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung und Telearbeit – ausbauen.
- ... **Jugendliche:** bessere Qualifikationen an allgemeinbildenden Schulen vermitteln; Ausbildungsvergütungen differenzieren.
- ... **Ältere:** Generationenaustausch fördern, Erfahrungswissen und Netzwerke der älteren Mitarbeiter nutzen; Übergang in den Ruhestand durchlässiger gestalten.

Arbeitslosigkeit, Arbeitsmarkt, Berufsausbildung, Bildung, Chancengerechtigkeit, Demografischer Wandel, Existenzsicherung, Familie, Frühkindliche Bildung, Gerechtigkeit, Geringqualifizierte, Globalisierung, Kündigungsschutz, Megatrends, Soziale Marktwirtschaft, Teilhabegerechtigkeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Weiterbildung, Zuwanderung

*„In der Sozialen Marktwirtschaft kann das ‚Recht auf Arbeit‘ nicht in einem Rechtsanspruch gegenüber dem Staat bestehen. Vielmehr geht es um Zugangsgerechtigkeit. [...] Gemeinsames Ziel muss es sein, jenen Gruppen eine Zukunft am Arbeitsmarkt zu geben, die bislang [...] kaum Perspektiven haben.“*

*Randolf Rodenstock*



## Recht auf Aufstieg

### Vom Tellerwäscher zum Millionär?

RHI-Diskussion Nr. 13 | Michael Neumann, Holger Schäfer, Jörg Schmidt, 2010

Den Deutschen wird ein Sinn für Fleiß und Arbeit nachgesagt. Dennoch legen nur 31 Prozent der Bundesbürger Wert auf sozialen Aufstieg. An erster und zweiter Stelle der persönlichen Lebensziele stehen soziale Gerechtigkeit (65 Prozent) und Selbstbestimmtheit (64 Prozent), gefolgt von guter Bildung (58 Prozent) und beruflichem Erfolg (53 Prozent).

Das geringe Streben nach sozialem Aufstieg hierzulande fußt auf der Meinung, die eigenen Aufstiegschancen kaum beeinflussen zu können. Doch der Schein trügt: Sozialer Aufstieg findet in starkem Maße durch Leistung im Job statt. So gelang der Hälfte der Geringverdienenden von 1995 innerhalb der folgenden zwölf Jahre ein Aufstieg in eine höhere Einkommensschicht. 17 Prozent schafften sogar den Sprung in die höchste Einkommensklasse. Damit steht die soziale Mobilität zwischen den Einkommensschichten in Deutschland jener in den USA in nichts nach.

Allerdings sollen die Schattenseiten nicht verschwiegen werden. So haben es zum Beispiel Alleinerziehende in Deutschland besonders schwer, ihre materielle Situation zu verbessern. Denn unzureichende Möglichkeiten der Kinderbetreuung schränken für sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein. Damit sinken wiederum ihre Aufstiegsmöglichkeiten. Das belegen die Aufstiegsquoten nach einer veränderten Haushaltszusammensetzung (vgl. Tabelle): Von den Alleinerziehenden, die im Zeitraum 1995 bis 2007 mit einem Partner zusammenzogen, gelang 54 Prozent der berufliche Aufstieg. Nach einer Trennung konnten die Alleinerziehenden hingegen seltener ihr Einkommensniveau halten. So war nur in 31 Prozent der Fälle ein Aufstieg möglich.

[Bildung](#), [Einkommensschicht](#), [Geringverdiener](#), [Soziale Gerechtigkeit](#), [Soziale Mobilität](#), [Vereinbarkeit von Familie und Beruf](#), [Work-Life-Balance](#)

### Aufstiegsquoten nach einem Wechsel des Haushaltstyps

in Prozent

Wechsel des Haushaltstyps	Aufstieg aus der untersten Schicht <sup>1</sup>	Aufstieg insgesamt <sup>2</sup>
Vorher alleinstehend, jetzt Paar	87*	39
Vorher alleinerziehend, jetzt Paar mit Kind	73*	54
Vorher Paar ohne Kind, jetzt alleinstehend	54*	41
Vorher Paar ohne Kind, jetzt Paar mit Kind	79*	42
Vorher Paar mit Kind, jetzt alleinerziehend	50	31
Vorher Paar mit Kind, jetzt alleinstehend	67	41

<sup>1</sup> Aufstieg aus der untersten Schicht: Anteil der Personen aus der ersten Schicht, die von 1995 bis 2007 eine oder mehrere Schichten aufgestiegen sind;  
<sup>2</sup> Aufstieg insgesamt: Anteil der Personen aus der ersten bis vierten Schicht, die von 1995 bis 2007 eine oder mehrere Schichten aufgestiegen sind;

\* Fallzahl kleiner als 30.

Quellen: Sozio-oekonomisches Panel (SOEP); IW Köln



## Die Bedeutung der Gerechtigkeit

### RHI-Position Nr. 9 | Wolfgang Kersting, 2010

Wolfgang Kersting entwickelt mit dem Begriff Chancengleichheit eine neue, voraussetzungsorientierte Gerechtigkeitsform. Diese bietet die Basis für ein anspruchsvolles Sozialstaatsverständnis. Die institutionellen Rahmenbedingungen sind so zu gestalten, dass alle Bürger annähernd gleiche Chancen haben, sich beruflich und privat zu verwirklichen.

Kersting zufolge stützt sich ein gerechter, weil freiheitsdienlicher und der Chancengleichheit verpflichteter Sozialstaat auf drei Säulen:

- Eine Grundversorgung stattet Menschen, die ihren eigenen Lebensunterhalt nicht bestreiten können, mit einem Ersatzeinkommen aus, welches zur Befriedigung der grundlegenden Bedürfnisse ausreicht.
- Mit der Bereitstellung eines leistungsstarken und hinreichend ausdifferenzierten Ausbildungssystems verbessern sich die Startchancen der Individuen.
- Eine produktive Beschäftigungspolitik unterstützt Unternehmen bei der Schaffung von Arbeitsplätzen und baut die beschäftigungspolitischen Barrieren ab.

Wichtiger aber noch ist, so Kersting, eine Revision des Denkens der Gesellschaft. Den Vorurteilen, dass der Markt ein Feld des Unmoralischen und der Staat für alles Soziale zuständig sei, müsse durch politische und moralische Bildung begegnet werden.

Arbeitsmarkt, Befähigungsgerechtigkeit, Berufsausbildung, Beteiligungsgerechtigkeit, Bildung, Chancengerechtigkeit, Chancengleichheit, Existenzsicherung, Freiheit, Gerechtigkeit, Menschenrechte, Moral, Sozialer Ausgleich, Sozialstaat, Verteilungsgerechtigkeit

*„Die Bürger sollten ein angemessenes Verständnis von Markt, Wirtschaft und Politik entwickeln und begreifen, dass der Markt selbst eine anspruchsvolle moralische Ordnung ist – und Politik nicht Schicksalsausgleich bedeutet, sondern lediglich Freiheitsdienst, der den Menschen die rechtsstaatlichen und sozialstaatlichen Voraussetzungen für eine selbstverantwortliche Lebensführung liefert. Erst wenn diese Einsichten Allgemeingut geworden sind, wird der freiheitliche, der Chancengleichheit verpflichtete Sozialstaat eine Verwirklichungschance haben.“*

*Wolfgang Kersting*



## Warum ist Gerechtigkeit wichtig?

Antworten der empirischen Gerechtigkeitsforschung

RHI-Buch | Detlef Fetchenhauer, Nils Goldschmidt, Stefan Hradil, Stefan Liebig, 2010

Die Frage nach Gerechtigkeit durchzieht wie ein roter Faden unseren Alltag und unser gesellschaftliches Zusammenleben. Die Einhaltung oder die Missachtung von Regeln der Gerechtigkeit haben entsprechende positive oder negative Folgen. Dies bestätigt die empirische Gerechtigkeitsforschung, die sich unter anderem mit der Gerechtigkeit in Organisationen beschäftigt.

So ziehen subjektiv wahrgenommene Ungerechtigkeiten sowohl verhaltens- als auch einstellungsbezogene Reaktionen nach sich. Zu verhaltensbezogenen Reaktionen am Arbeitsplatz gehören Leistungszurückhaltung oder Fehlzeiten. Bei einstellungsbezogenen Reaktionen sind es zum Beispiel Aspekte der Bindung an und des Vertrauens in das Unternehmen, die durch erlebte Ungerechtigkeiten geschwächt werden.

Zum Beispiel kann es bei einer als ungerecht wahrgenommenen Gehaltskürzung dazu kommen, dass Mitarbeiter ihre Leistung senken. Auch könnten die Beschäftigten versuchen, das in ihren Augen zu niedrige Gehalt zu erhöhen, indem sie sich Ressourcen des Arbeitgebers für ihre eigenen Zwecke aneignen (zum Beispiel durch Diebstahl). Die möglichen Gefahren machen deutlich, dass das Kriterium „Gerechtigkeit“ auch im Umgang mit den Beschäftigten nicht vernachlässigt werden darf. Die von den Mitarbeitern wahrgenommene Gerechtigkeit hat maßgeblichen Einfluss auf ihre Bindung an das Unternehmen, auf ihren Kooperationswillen, ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre Einsatzbereitschaft.

[Einkommensverteilung](#), [Gerechtigkeit](#), [Ordnungspolitik](#), [Soziologie](#), [Verhaltenswissenschaft](#), [Vertrauen](#), [Wirtschaftspsychologie](#)

### Akzeptanz des Verlusts eines Arbeitsplatzes

So viele Befragte stimmten dem Verlust eines Arbeitsplatzes in Deutschland im Tausch gegen neue Arbeitsplätze im eigenen oder in einem anderen Land zu, in Prozent



Eigene Darstellung



## Fairness oder Effizienz?

Die Sicht ökonomischer Laien und Experten

RHI-Diskussion Nr. 15 | Detlef Fetchenhauer, Dominik H. Enste,  
Vanessa Köneke, 2010

Fragt man Ökonomen und Bürger, welche wirtschaftspolitischen Maßnahmen sie für nützlich halten, teilen die meisten Ökonomen dieselbe Meinung und auch die Bürger vertreten untereinander vielfach denselben Standpunkt. Jedoch unterscheiden sich die Ansichten von Ökonomen und Bürgern häufig stark voneinander (vgl. Abbildung). Die Meinungsunterschiede entstehen dadurch, dass ökonomisch nicht geschulte Bürger bei der Bewertung von wirtschaftspolitischen Maßnahmen die subjektiv wahrgenommene Gerechtigkeit heranziehen, während Ökonomen auf Aspekte der Effizienz und des Gemeinwohls abstellen. Nicht-Ökonomen erachten meist die Maßnahmen als gerecht, die

- allen ein gleich großes Stück vom bildlichen Kuchen zukommen lassen,
- in gewissem Maß eigene Leistungen berücksichtigen und
- unverschuldet in Bedrängnis geratenen Menschen helfen;

- in ihrem Entscheidungsprozess gerecht sind (prozedurale Gerechtigkeit) oder zumindest bereits bestehende Regeln und Systeme nicht infrage stellen (Status-quo-Bias),
- einer guten Absicht folgen (idealistische Ethik),
- (langfristig) niemandem schaden (Do-no-harm-Heuristik) und
- für die eigene Gruppe nützlich sind (Anti-Foreign-Bias).

Neben dem zentralen Maßstab der Gerechtigkeit unterliegen Nicht-Ökonomen bei der Bewertung wirtschaftspolitischer Maßnahmen einigen Fehleinschätzungen. Zu diesen zählen die Vernachlässigung dynamischer Folgewirkungen sowie das Verkennen von Wachstumseffekten (Fixed-Pie-Annahme).

Arbeitslosigkeit, Arbeitsmarkt, Gerechtigkeit, Globalisierung, Managergehälter, Mindestlohn, Staatshaushalt, Staatsverschuldung, Verteilungsgerechtigkeit, Wachstum, Wirtschaftspolitik

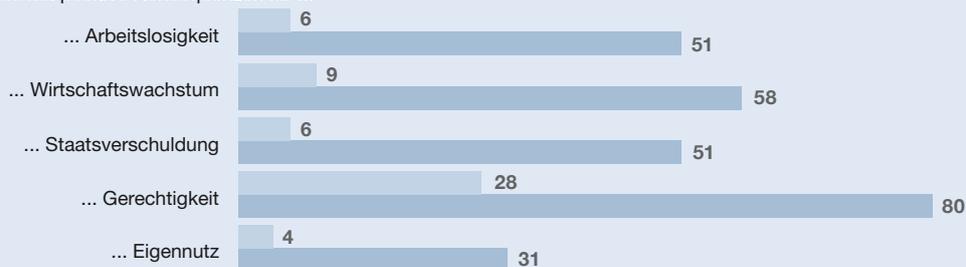
### Mindestlohn und die erwarteten Konsequenzen

Antworten in Prozent

Ein flächendeckender Mindestlohn sollte eingeführt werden, sagen:



Dies hat positive Konsequenzen für ...



Befragung von 480 ökonomischen Laien und 80 Ökonomen.

Eigene Berechnungen



## Mythen über die Mittelschicht

Wie schlecht steht es wirklich um die gesellschaftliche Mitte?

RHI-Information Nr. 9 | Dominik H. Enste, Vera Erdmann, Tatjana Kleineberg, 2011

Viele vermeintliche Gewissheiten über die gesellschaftliche Mitte lassen sich oft als Mythen enttarnen. Die Autoren belegen, dass Statistiken häufig einseitig interpretiert werden und die Mittelschicht im Wesentlichen stabil ist:

- **Mythos 1: Die Mittelschicht schrumpft.** Der Anteil der Mittelschicht liegt in Deutschland auf einem international hohen Niveau und unterliegt im Zeitverlauf nur leichten Schwankungen. Ein eindeutig negativer oder positiver Trend ist nicht zu beobachten (vgl. Abbildung).
- **Mythos 2: Die Einkommensschere öffnet sich.** Die Unterschiede zwischen der Mittelschicht und niedrigeren beziehungsweise höheren Einkommen haben sich in Deutschland in der Vergangenheit insgesamt nicht stetig vergrößert. Es gibt auch keinen Trend, der dies zukünftig erwarten lässt.
- **Mythos 3: Massenhafter Abstieg aus der Mittelschicht ist die Regel.** Die untere Einkommenschicht ist vor allem durch die veränderte Zusam-

mensetzung der Gesellschaft und nicht durch einen Abstieg aus der Mittelschicht gewachsen. Von einer objektiven Abstiegsbedrohung der Mittelschicht kann nicht gesprochen werden.

- **Mythos 4: Der Aufstieg in die Mittelschicht ist kaum möglich.** Die tatsächlichen Aufstiegschancen in Deutschland sind höher als die empfundenen. Gleichzeitig ist der Aufstieg in die Mittelschicht aber unter anderem aufgrund der gestiegenen Umverteilungslasten möglicherweise unattraktiver geworden.
- **Mythos 5: Nur eine breite Mittelschicht fördert den sozialen Zusammenhalt.** Eine stabile Gesellschaft mit sozialem Frieden ist nicht auf eine große Mittelschicht angewiesen, sondern kann auch über Mobilitätschancen gewährleistet werden.

Bildung, Chancengerechtigkeit, Einkommenschicht, Einkommensverteilung, Mittelschicht, Soziale Mobilität

### Einkommenschichten in Deutschland

Anteil der jeweiligen Einkommenschicht an der Gesamtbevölkerung, in Prozent



Quelle: Goebel et al., 2010



## Die Zukunft der Gerechtigkeit

Ergebnisse aus zwei Jahren Gerechtigkeitsforschung  
 RHI-Information Nr. 10 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2011

Was Menschen als gerecht ansehen, ist in der Regel nicht das Ergebnis komplexer Überlegungen, sondern unmittelbar mit Gefühlen oder Intuitionen verbunden. Um die unterschiedlichen Aspekte der Gerechtigkeit besser zu verstehen, hat sich das RHI zwei Jahre mit diesem Thema beschäftigt. Die wesentlichen Erkenntnisse der interdisziplinären Gerechtigkeitsforschung lassen sich in zwölf Thesen festhalten:

1. Der Begriff „Gerechtigkeit“ an sich sagt noch nichts aus und muss konkretisiert werden, zum Beispiel als Chancen-, Generationen- oder soziale Gerechtigkeit.
2. Das Gerechtigkeitsempfinden muss sich an eine veränderte Umwelt anpassen.
3. Bezogen auf Chancen, kann Gerechtigkeit nur Chancengerechtigkeit bedeuten, nicht Chancengleichheit.
4. Gerechtigkeit muss im Zusammenhang mit Marktwirtschaft funktionieren.
5. Gerechtigkeit muss zukunftsgerichtet sein.
6. Wir investieren zu wenig in die Bildung unserer Kinder.
7. In einer alternden Gesellschaft ist Wohlstand möglich.
8. Generationengerechtigkeit ist eine Verteilungsfrage.
9. Wir brauchen keine neuen Verfassungsziele, sondern zukunftsorientierte Politik.
10. Die staatlichen Institutionen sind zu reformieren.
11. Die junge Generation geht optimistisch in die Zukunft.
12. Gerechtigkeit ist eine Utopie – doch ein funktionierendes Gemeinwesen benötigt Gerechtigkeit.

Bedarfsgerechtigkeit, Bildung, Chancengerechtigkeit, Chancengleichheit, Demografischer Wandel, Generationengerechtigkeit, Gerechtigkeit, Leistungsgerechtigkeit, Soziale Gerechtigkeit, Soziale Marktwirtschaft, Teilhabegerechtigkeit

### Einflussfaktoren auf die Startchancen



## Soziale Ungerechtigkeit in Deutschland

### Die Sicht der Wirtschaft

RHI-Information Nr. 16 | Randolph Rodenstock, 2014

Deutschland gilt in der Welt als soziales Land. Im eigenen Land sehen viele Menschen das jedoch ganz anders (vgl. Abbildung): Mehr als ein Drittel vertreten die Auffassung, dass es hierzulande ungerecht zugehe; knapp zwei Drittel meinen, dass die Ungerechtigkeit in den letzten Jahren weiter zugenommen habe. Randolph Rodenstock teilt diese Ansichten nicht. Vielmehr setzt er sich mit populären Behauptungen auseinander und überprüft deren Wahrheitsgehalt, zum Beispiel:

- „Die Schere zwischen Arm und Reich geht immer weiter auseinander, die Mittelschicht schrumpft.“
- „Immer mehr Menschen können von ihrer Arbeit nicht leben.“
- „Frauen werden auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt und verdienen schlechter als Männer.“
- „Das Elternhaus bestimmt die Chancen der Kinder.“
- „Tellerwäscher werden bei uns nicht Millionär.“

Diese Aussagen sind sehr verbreitet, aber: Stimmen sie? Aussage um Aussage vergleicht der Autor mit der in Zahlen erfassten wirtschaftlichen Wirklichkeit – und stößt auf überraschende Erkenntnisse. So belegt er mit Daten des Sozio-oekonomischen Panels, dass die Mittelschicht in den letzten 20 Jahren stabil geblieben ist, und auch die Ungleichheit – gemessen am Gini-Koeffizienten – hat sich kaum verändert.

So wenig berechtigt demnach etwa Klagen über den Untergang der Mittelschicht sind, desto dringlicher ist der Handlungsbedarf an anderer Stelle: Der Mangel an Ganztagskindergärten und -schulen in Deutschland verschlechtert eindeutig sowohl die Start- und Bildungschancen von Kindern als auch die Berufs- und Karrierechancen von Müttern.

[Bildungsdurchlässigkeit](#), [Chancengleichheit](#), [Gerechtigkeit](#), [Leistungsgesellschaft](#), [Mittelschicht](#), [Soziale Marktwirtschaft](#), [Studium](#), [Ungleichheit](#), [Vereinbarkeit von Familie und Beruf](#)

#### Die empfundene Gerechtigkeitslücke

Angaben in Prozent

Antworten auf die Frage: „Sind die wirtschaftlichen Verhältnisse bei uns in Deutschland – ich meine, was die Menschen besitzen und was sie verdienen – im Großen und Ganzen gerecht oder nicht gerecht?“



Antworten auf die Frage: „Hat die soziale Gerechtigkeit bei uns in den letzten drei, vier Jahren zugenommen, abgenommen oder ist sie gleich geblieben?“



Repräsentative Umfrage in der Bevölkerung über 16 Jahre.  
Quelle: IfD, 2013



## Wie viel Gerechtigkeit ist möglich?

Zwischen Mythos und Machbarem

RHI-WissensWert Nr. 2 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014

Laut einer Allensbach-Umfrage aus dem Jahr 2013 halten 69 Prozent der Deutschen die wirtschaftlichen Verhältnisse bei uns für ungerecht. Andererseits liegt Deutschland im internationalen Vergleich auf einem der vorderen Plätze. Doch was heißt eigentlich „gerecht“ – und meint jeder dasselbe, wenn er von Gerechtigkeit spricht? Für einen sinnvollen Diskurs darüber, wie gerecht – oder ungerecht – es hierzulande zugeht, ist zunächst die Begrifflichkeit zu klären. Denn es gilt, sechs Dimensionen der Gerechtigkeit voneinander zu unterscheiden:

- **Verteilungsgerechtigkeit** – jedem das Gleiche;
- **Bedarfsgerechtigkeit** – jedem, was er zur Sicherung seines Bedarfs (z. B. Existenzminimum) benötigt;
- **Leistungsgerechtigkeit** – jedem, was ihm entsprechend eigener Leistung zusteht;
- **Chancengerechtigkeit** – jedem die gleiche Chance auf Teilhabe am Erwerbs- und gesellschaftlichen Leben;
- **Regelgerechtigkeit** – für jeden die gleichen Regeln;
- **Generationengerechtigkeit** – jeder Generation gleiche Chancen.

Alles in allem ist es um die Gerechtigkeit in Deutschland ganz gut bestellt. Zu diesem Ergebnis kamen Philosophen, Ökonomen, Psychologen und Soziologen auf einem interdisziplinären Workshop des RHI. In einem Vergleich von 28 Industriestaaten auf Basis der sechs Gerechtigkeitsdimensionen liegt Deutschland insgesamt auf Platz 7. Nur mittelmäßig sieht es allerdings bei der Chancengerechtigkeit aus (Platz 14) – ausgerechnet in dem Bereich, der von den meisten Deutschen als besonders wichtig angesehen wird.

Vor allem Defizite im Bildungsbereich sind dafür verantwortlich, dass schulischer und später auch beruflicher Erfolg stark vom sozialen Status abhängen. Die Wissenschaftler raten dazu, solche Fehlentwicklungen ernst zu nehmen, da sonst das Vertrauen der Menschen in das Gemeinwesen erschüttert wird. Denn die Gewissheit, dass es gerecht zugeht, ist unabdingbar für den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

[Bildungsdurchlässigkeit](#), [Chancengleichheit](#), [Gerechtigkeit](#), [Leistungsgesellschaft](#), [Soziale Marktwirtschaft](#), [Soziale Mobilität](#), [Ungleichheit](#)

*„In Deutschland hängen der Schulerfolg und der soziale Status noch immer eng zusammen.“*

*Joachim Münch*



## Jung gegen Alt

### Droht dem Generationenvertrag das Aus?

RHI-WissensWert Nr. 9 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2015

Sind wir auf dem Weg in eine „Rentnerdemokratie“? Bereits im Jahr 2008 prägte Bundespräsident a. D. Roman Herzog dieses Schlagwort. Inzwischen sind mehr als die Hälfte aller Wahlberechtigten in Deutschland älter als 50 Jahre. Angesichts dieses demografischen Trends gerät die Politik in den Verdacht, eher die Interessen der Älteren zu vertreten als in die Zukunft der Kinder zu investieren. Die Mütterrente und die abschlagsfreie Rente mit 63 sind nach Ansicht von Kritikern die jüngsten Beispiele für eine solche Klientelpolitik.

Der Ausbau des Sozialstaats hat in den vergangenen Jahrzehnten den Wohlstand der Generation von Rentenempfängern und -anwärtern gesichert, aber auch die Verschuldung der öffentlichen Haushalte in die Höhe getrieben: von 21 Milliarden Euro (1955) auf mittlerweile 2,16 Billionen Euro.

Für die heutige junge Generation fällt die Bilanz gemischt aus: Sie wächst im Wohlstand auf und profitiert von dem Bildungssystem, der öffentlichen Infrastruktur und dem hohen Standard der sozialen Sicherungssysteme. Zugleich begrenzt die Schuldenlast aber ihre künftigen Handlungsspielräume.

Um Leistungen und Lasten zwischen den Generationen besser zu verteilen, sollte die Politik nach Auffassung der Diskutanten auf dem Podium folgende Maßnahmen ergreifen:

- öffentliche Schulden konsequent abbauen;
- die umlagefinanzierten Sozialversicherungssysteme grundlegend reformieren – z. B. durch die Heraufsetzung des gesetzlichen Renteneintrittsalters;
- Familien wirksamer entlasten, z. B. durch Steuererleichterungen sowie Regelungen zur besseren Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie.

[Generationenvertrag, Rente, Staatsverschuldung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf](#)

*„In Umfragen äußert sich immer eine große Mehrheit dafür, Familien bei den Rentenbeiträgen zu entlasten. Aber natürlich findet sich keine Mehrheit, die auch anerkennt, dass Kinderlose dann entsprechend mehr zahlen müssten.“*

*Randolf Rodenstock*





## 7 Führung

## Psychologie der Innovationen in Organisationen

RHI-Position Nr. 1 | Dieter Frey, Eva Traut-Mattausch, Tobias Greitemeyer, Bernhard Streicher, 2006

Erkenntnisse der Psychologie werden im Innovationsprozess zu wenig berücksichtigt – obwohl sie einen wesentlichen Beitrag zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen leisten können. Innovationen werden unter anderem durch das Führungsverhalten und durch Faktoren auf der Personen- und der Teamebene beeinflusst.

Als Orientierungsrahmen für die Praxis haben die Autoren ein Drei-Säulen-Modell entwickelt, mit dem Unternehmen ihre eigene Innovationskraft beurteilen können. Bei jeder Säule sollten sich die Entscheidungsträger die Frage stellen, inwieweit der jeweilige Aspekt in ihrem Unternehmen verwirklicht wird. Gelebt werden kann eine erfolgreiche Innovationskultur nur mit engagierten und kundenorientierten Mitarbeitern. Deshalb hat ihre Zufriedenheit, ihr Commitment zum Unternehmen und ihre Kundenorientierung höchste Relevanz. Denn nur dadurch werden auf Dauer Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und damit Profitabilität erreicht.

**Säule 1 – Kreativitätsbörse:** Können die Beschäftigten aufgrund ihrer Kernkompetenzen neue Ideen entwickeln? Werden in der Organisation Kreativitätstechniken angewandt? Sind kreativitätsfördernde Rahmenbedingungen vorhanden? Wie ist der Wissensstand der Mitarbeiter? Gibt es im Unternehmen eine Kreativitätsbörse, sodass Wissen, Ideen und Vorschläge unter den Mitarbeitern ausgetauscht werden können?

**Säule 2 – Implementierungsbörse:** Wie schaffen wir es am schnellsten und kostengünstigsten, das, was in Säule 1 entwickelt wird, auch umzusetzen? Stehen notwendige Ressourcen zur Verfügung? Welche Feinjustierung muss gegeben sein, damit die Prozessverbesserung oder -veränderung akzeptiert wird? Wie können das Produkt oder die Serviceleistung eines Unternehmens so vorangebracht werden, dass sie Akzeptanz auf dem Markt finden?

**Säule 3 – Markt- und Kundenbörse:** Was braucht der Markt? Was wollen die Kunden? Welches sind die Sehnsüchte, Werte, Wünsche, Ängste und Erwartungen der Kunden? Sind die Produkte und die Dienstleistungen dem angepasst? Sind Kunden als Ideengeber integriert? Hierbei muss eine Rückkopplung bestehen zwischen dem, was im Unternehmen geschieht, und dem, was der Markt braucht, brauchen könnte oder zukünftig benötigt.

Führung, Innovation, Psychologie, Vorbild



## Demografischer Wandel

### Gehen Deutschland die Arbeitskräfte aus?

RHI-Diskussion Nr. 5 | Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2007

Im Jahr 2050 werden in Deutschland voraussichtlich weniger als 71 Millionen Menschen leben (vgl. Abbildung). Der absolute Rückgang und die Alterung der Bevölkerung werden weitreichende Folgen haben. In dieser RHI-Diskussion wird untersucht, wie sich der demografische Wandel auf den Arbeitsmarkt auswirkt und welche Maßnahmen Politik und Unternehmen ergreifen sollten, um auf den absehbaren Arbeitskräftemangel zu reagieren.

Eine lebenszyklusorientierte Personalpolitik wird immer wichtiger. Sie konzentriert sich auf die arbeits- und lebenszyklisch bedingten Bedürfnisse der Beschäftigten. Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln hat einen Maßnahmenkatalog mit Instrumenten und Hilfestellungen für die betriebliche Personalpolitik entwickelt, die unternehmensspezifische Antworten zur Bewältigung der demografischen Veränderungen geben. Eine Auswahl:

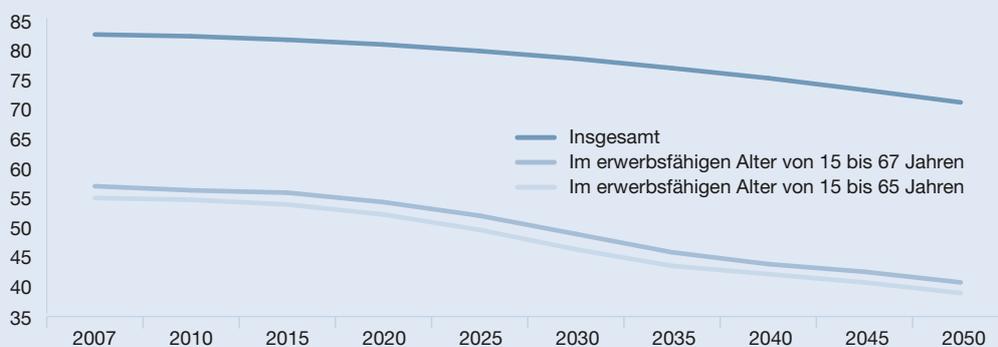
- **Altersstrukturanalyse:** Untersuchung und Prognose des Alters- und Qualifikationsstands der Mitarbeiter.

- **Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation:** lebensphasengerechte Gestaltung der Arbeit unter Berücksichtigung von Art (Bildschirmarbeitsplatz) und raumzeitlicher Organisationsform (Arbeitszeit, Telearbeit).
- **Gesundheitsförderung:** Arbeitsbedingungen verbessern und die Beschäftigten zu gesundheitsförderlichem Verhalten motivieren und befähigen.
- **Schaffung leistungsgeminderter Arbeitsplätze:** für ältere Beschäftigte, die nur noch eingeschränkt arbeitsfähig sind, jedoch noch bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten wollen.
- **Wissenstransfer:** Wissen und Können von älteren, erfahrenen Mitarbeitern an (jüngere) Nachfolger weitergeben.

Arbeitsmarkt, Bildung, Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Gesundheit, Lebenszyklusorientierung, Megatrends, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Wettbewerb, Wohlstand

#### 2050: Ein Siebtel weniger Bundesbürger

Bevölkerung in Millionen



Quelle: Statistisches Bundesamt: 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 2 W1 (Geburtenrate 1,4; jährliche Zuwanderung: 100.000; Lebenserwartung: Männer 85,4 Jahre und Frauen 89,8 Jahre)



## Was macht einen Unternehmer erfolgreich?

RHI-Information Nr. 3 | Dieter Lenzen, 2007

Dieter Lenzen gibt einen Überblick über die Faktoren, die einen Menschen zu einem erfolgreichen Unternehmer machen. Dazu zählen die Familie, die individuelle Begabung und Persönlichkeitsmerkmale. Letztere stellen eine grundlegende Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg dar und sollten durch Bildung und Ausbildung der Menschen gefördert werden.

Im Gegensatz zur bisherigen Praxis muss Lenzen zufolge ein erneuertes Bildungssystem ein proaktives, positives Persönlichkeitsbild bei Schülern und Studierenden verfolgen und vermitteln. Neben neuen Lernmethoden in den Schulen und der Weiterbildung der Lehrenden hält er die Modernisierung der Unterrichtsinhalte für notwendig. Ziele und Inhalte des allgemeinbildenden Systems sollten sich dabei an der Tradition, am Wissen und an den Werten der europäischen Kultur orientieren.

**Primärer Bildungsbereich.** Zu den wichtigsten Aufgaben zählt hier die Vermittlung von Basiskompetenzen. Sie stellen die elementare Lebens- und Handlungsfähigkeit sicher: Beherrschung der Verkehrssprache, mathematische Modellierungsfähigkeit, fremdsprachliche Kompetenz, IT-Kompetenz und die Fähigkeit, die eigenen Lernprozesse selbst zu organisieren.

**Sekundärer Bildungsbereich.** Die Aufgabe des sekundären Bildungsbereichs liegt vornehmlich in der Vermittlung von elementarem, standardisiertem Weltwissen. Dieses Wissen speist sich aus Natur und Technik, Kunst und Kultur sowie aus Wirtschaft und Gesellschaft.

Zentrale Aufgabe aller Bildungsbereiche ist es, Schlüsselqualifikationen zu fördern. Zu den bis zu 500 von der Forschung identifizierten Schlüsselqualifikationen zählen soziale, emotionale, affektive und kognitive Kompetenzen, Motivation und Engagement, interkulturelle Kompetenzen, Führungsqualifikationen, Arbeitstechniken und unternehmerische Kompetenzen.

**Bildung, Familie, Persönlichkeit**

*„Erfolgreiche Unternehmer kommen oft aus einer Familie mit einer Geschwisterzahl zwischen zwei und drei Kindern. Bei weniger als zwei Geschwistern sinkt die Wahrscheinlichkeit unternehmerischen Erfolgs deutlich.“*

*Dieter Lenzen*



## Arbeitswelt im Wandel

Wie Unternehmen und Gesellschaft morgen arbeiten werden  
 RHI-Position Nr. 5 | Stefan Hardege, 2008

Die Herausforderungen, die sich aus dem Strukturwandel ergeben, erfordern geeignete Maßnahmen, um Beschäftigung, Wachstum und Wohlstand zu fördern. Stefan Hardege zeigt, welchen Beitrag Unternehmen in den Bereichen Erwerbsbeteiligung, Flexibilität und Bildung leisten können. Eine Auswahl:

### Erwerbsbeteiligung

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen und -fähigkeiten älterer Beschäftigter,
- Förderung von altersgemischten Teams und Wissenstransfer,
- Verringerung der Frühverrentung.

### Flexibilität

- Ausbau von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Telearbeit, Teilzeitarbeit, mehr interne Flexibilität und Mobilität,

- Einsatz moderner Formen der Personalführung (ergebnis- statt zeitorientiert führen),
- Nutzung atypischer Beschäftigungsverhältnisse, um Anpassungsflexibilität zu gewährleisten.

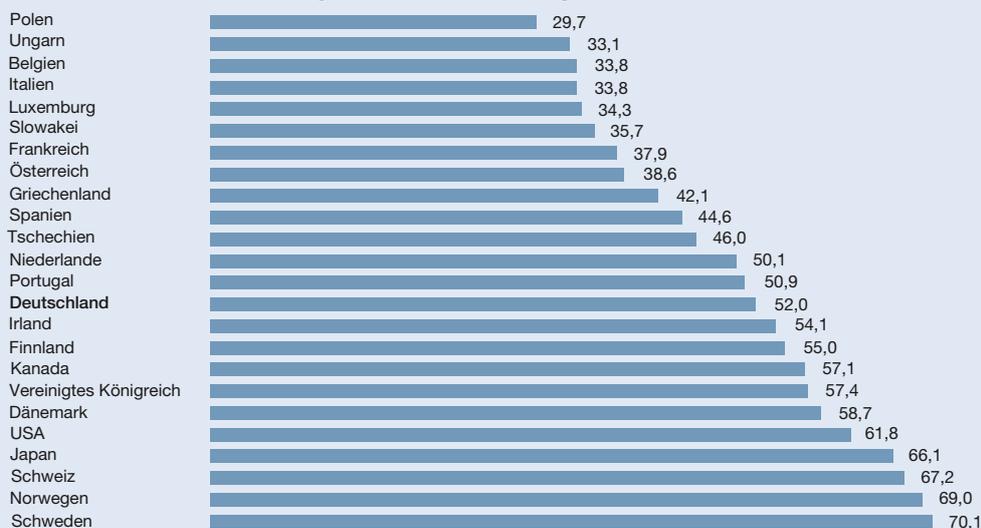
### Bildung

- Ausbau der Weiterbildung für Ältere,
- Stärkung der Anreize zum lebenslangen Lernen,
- internationale Ausrichtung von Berufs- und Weiterbildung.

Arbeitsmarkt, Bildung, Demografischer Wandel, Erwerbsbeteiligung, Flexibilität, Globalisierung, Individualisierung, Lebenslanges Lernen, Lebenszyklusorientierung, Megatrends, Sozialstaat, Strukturwandel, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Weiterbildung

### Alterserwerbstätigkeit international

So viel Prozent der 55- bis 64-Jährigen waren 2007 erwerbstätig



Quelle: OECD, 2008, 339 ff.



## Lebenszyklusorientierung und veränderte Personalaltersstrukturen

### Arbeitsmodelle der Zukunft

RHI-Position Nr. 6 | Andreas Kruse, 2009

Bei der Entwicklung lebenszyklusorientierter Arbeitsmodelle geht es darum, die heutigen älteren Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass sie bis zu ihrem Berufsaustritt die Arbeitsanforderungen produktiv bewältigen können. Folgende Ansprüche sind an lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle zu stellen:

- **Sich auf Veränderungen in der Altersstruktur der Belegschaft einstellen.** Unternehmen sollten sich mit der Altersforschung auseinandersetzen und die Entwicklungsmöglichkeiten älterer Beschäftigter erkennen. Die Mitarbeiterförderung

ist über die gesamte Zeit ihrer Berufstätigkeit als strategische Aufgabe zu begreifen.

- **Sich an Entwicklungsaufgaben in verschiedenen Lebensphasen orientieren.** Entwicklung wird als ein Prozess verstanden, der sich über den gesamten Lebenslauf erstreckt. Bis in das hohe Alter stellen sich dem Menschen neue Aufgaben – damit verbunden sind auch Entwicklungspotenziale.
- **Stärker in die Gesundheit investieren.** Gesundheitliche Probleme müssen an ihrer Quelle bekämpft werden. Der Arbeitswelt kommt – auch wegen ihrer Rückwirkung auf das Privatleben – eine herausragende Bedeutung zu. Gesundheitsförderung und Prävention sind als Führungsaufgabe wahrzunehmen.
- **Kontinuierliche Weiterbildung sicherstellen.** Bildung ist die zentrale Komponente einer lebenszyklusorientierten Personalpolitik. Bereits die schulische Bildung trägt in hohem Maße zur Beschäftigungsfähigkeit und zur Förderung von Produktivität und Kreativität bei.

#### Ebenen der vorausschauenden Qualifizierung älterer Beschäftigter in Finnland

##### Lösungen/Methoden auf der Ebene des Individuums

1. Stärkung von physischen, psychischen und sozialen Ressourcen
2. Förderung der Gesundheit
3. Erhöhung der beruflichen Kompetenz
4. Bewältigung von Veränderungen
5. Partizipation

##### Lösungen/Methoden auf der Ebene des Unternehmens

1. Altersmanagement
2. Individuelle Lösungen
3. Altersgemischte Teams
4. Altersergonomie
5. Arbeitspausen
6. Flexible Arbeitszeitvereinbarungen
7. Teilzeitarbeit
8. Maßgeschneiderte Weiterbildung

##### Lösungen/Methoden auf der Ebene der Gesellschaft

1. Veränderung der Einstellungen
2. Vermeidung von Altersdiskriminierung
3. Entwicklung der Gesetzgebung zur Beschäftigung
4. Entwicklung der Rentensicherheit
5. Entwicklung der Rentensysteme
6. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Eigene Zusammenstellung

Das finnische System der vorausschauenden Qualifizierung künftiger älterer Beschäftigter, das mit dem Carl-Bertelsmann-Preis ausgezeichnet wurde, differenziert bei der Problemanalyse und -bewältigung zwischen drei Ebenen (vgl. Übersicht).

Arbeitszeitmodelle, Bildung, Demografischer Wandel, Erwerbspersonenpotenzial, Flexibilität, Gesundheit, Lebenszyklusorientierung, Weiterbildung



## Entzauberung der Führungsmythen

RHI-Essay Nr. 2 | Jürgen Weibler, 2013

Frauen als Vorgesetzte führen nicht besser oder schlechter als Männer. Dass sie dennoch so selten auf dem Chefsessel anzutreffen sind, hat nichts mit ihren Fähigkeiten, sondern mit der traditionellen Vorstellung zu tun, dass Führungs- und Durchsetzungskraft männliche Eigenschaften seien.

„Führung ist Männersache“, ist einer der sieben Führungsmythen, die Jürgen Weibler, Professor für Personalführung und Organisation, widerlegt. Das Geschlechterstereotyp zeigt allerdings: Es spielt offenbar keine Rolle, dass an einem Führungsmythos nichts dran ist. Denn weil sich viele dennoch daran orientieren, entfaltet er bis heute seine Wirkung – und seien die Vorstellungen auch noch so unzeitgemäß.

Auch der Heldenmythos, der Führende als allmächtig charakterisiert, wird entlarvt: Es gibt niemanden, der alles schafft, alles plant und alles zu steuern vermag. In Wirklichkeit ist der Handlungsspielraum einzelner Führungskräfte viel begrenzter, als es dem Bild vom heldenhaften Einzelkämpfer an der Spitze entspricht. Leitendes Handeln ist häufig von der jeweiligen Situation getrieben und wenig planbar. Zudem hängt der Unternehmenserfolg viel stärker von Teamleistungen als von Einzelpersonen ab.

Der Autor verdeutlicht, dass der vereinfachte Umgang mit Führung eine Entsprechung im modernen Managementverständnis besitzt. So lässt sich auch die Hartnäckigkeit der Führungsmythen erklären. Umso nötiger ist es, sich von selbstverständlich klingenden Überzeugungen in der Diskussion um Führung zu verabschieden und all jene Vorstellungen zu relativieren, die falsch, fraglich, einseitig oder ideologisch motiviert sind.

Weiblers Essay verdeutlicht, wie wichtig es ist, Führung mutig anders zu denken. Das bedeutet, vermeintliche – gar allein auf die Führungsperson abzielende – Erfolgsrezepte zu ignorieren und stattdessen zu sensibilisieren für den Kontext und die Eigenheiten, die mit Führung verbunden sind.

[Führung, Managerausbildung, Mitarbeiter, Motivation, Personalpolitik](#)

*„Die heldenhafte Überbetonung einer einzelnen Person im Führungsgeschehen ist nicht nur kontrafaktisch, sondern auch gefährlich naiv.“*

*Jürgen Weibler*



## Führung anders denken

RHI-WissensWert Nr. 1 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2013

In Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung ist Führung zu einer komplexen Aufgabe geworden. Der demografische Wandel stellt die Unternehmen vor weitere Herausforderungen – Stichwort: Fachkräftemangel – und verlangt vom Management neue Führungsqualitäten. Es kommt immer mehr darauf an, Mitarbeiter zu eigenverantwortlichem Handeln zu motivieren und für die Unternehmensziele zu begeistern. Dies kann nur gelingen, wenn wir mehr über Führung wissen – angefangen von ihren ethischen Grundlagen bis hin zu verschiedenen Führungsstilen. Dabei gilt es Führungsmythen aufzugeben, die einer rationalen Betrachtung und den Anforderungen der modernen Gesellschaft nicht standhalten.

Unter dem Titel „Führung anders denken“ fand am 20. November 2013 das 11. Fachsymposium des Roman Herzog Instituts statt. Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen des öffentlichen Lebens diskutierten über Fragen im Zusammenhang mit Führung, beispielsweise:

- Haben wir aktuell eine Führungskrise?
- Wird zu viel, zu wenig oder zu schlecht geführt?
- Welche Führung brauchen wir?

Zu den Rednern und Diskussionsteilnehmern gehörten **Dieter Frey**, Sozial- und Wirtschaftspsychologe an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU), **Peter Frey**, ZDF-Chefredakteur, **Roman Herzog**, Bundespräsident a. D., **Karl-Walter Jauch**, Direktor der Chirurgischen Klinik und Poliklinik Großhadern der LMU, und **Petra Jenner**, Country Manager Microsoft Schweiz.

[Effizienz](#), [Ethik](#), [Führung](#), [Motivation](#), [Unternehmen](#), [Verantwortung](#), [Zufriedenheit](#)

*„Unseren Führungskräften mangelt es an den drei großen V:  
Verantwortung, Vorbild, Verpflichtung.“*

*Dieter Frey*



## Führung im Wandel

### Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert

RHI-Diskussion Nr. 22 | Dominik H. Enste, Theresa Eyerund, Inna Knelsen, 2013

Was motiviert Mitarbeiter am meisten: Geld? Nette Kollegen? Arbeitsplatzsicherheit? Auch. Vor allem ist es aber der Chef oder die Chefin. Vorgesetzte können am besten dafür sorgen, dass Mitarbeiter zufrieden und leistungsbereit sind. Ob das gelingt, hängt natürlich von ihrem Geschick ab – und vom gewählten Führungsstil.

Führungskräfte sind darum gut beraten, ihren Führungsstil zu hinterfragen und zu wissen, was Mitarbeiter von ihnen erwarten. Die Autoren Theresa Eyerund, Inna Knelsen und Dominik H. Enste liefern einen kompakten Überblick über die umfangreiche, komplexe und auch widersprüchliche Führungsliteratur. Sie stellen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Führungsstile vor, die heute in den Unternehmen und Verwaltungen anzutreffen sind. Dazu zählen:

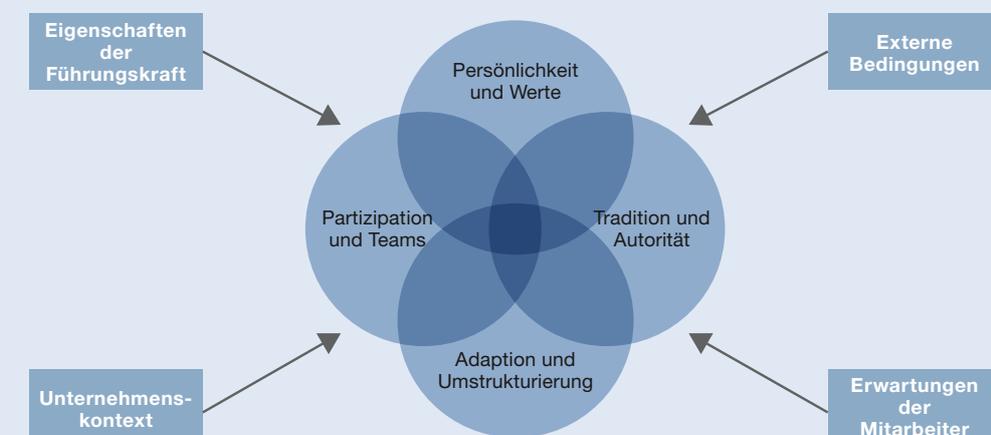
- traditionelle Führungsstile wie autoritäre oder transaktionale Führung (aufgabenorientiertes beziehungsweise zielorientiertes Führen),

- transformationale und authentische Führung,
- partizipative und Teamführung sowie
- adaptive Führung.

Traditionelle Methoden wie die autoritäre Führung erzielen nur dann die gewünschten Ergebnisse, wenn sie zum jeweiligen Umfeld und den Personen passen. Als moderne, praxistaugliche Varianten bieten sich neuere Führungsstile an. Bei ihnen motivieren Vorgesetzte ihre Mitarbeiter durch individuelle Beziehungen und Einbindung in Entscheidungsabläufe bis hin zur Selbstorganisation in Teams zu besseren Leistungen. Dafür ist es jedoch nötig, dass Führungskräfte mehr als bisher den Austausch mit ihren Mitarbeitern suchen. Genau in diesem Punkt haben deutsche Unternehmen Nachholbedarf, wie die Autoren darstellen.

[Führung, Mitarbeiter, Motivation, Personalpolitik](#)

#### Führungsstile und ihre Einflussfaktoren



Eigene Darstellung



## Transformationen der Demokratie

Politische Führung anders denken

RHI-Information Nr. 14 | Jens Kersten, 2014

Krisen, Terror, Krieg, Flüchtlingstrevks: In den vergangenen Jahren wurde deutlich, wie anfällig die miteinander verflochtenen Demokratien des Westens sind. Außerdem zeigte sich, wie schwer sie sich damit tun, passende Antworten auf die Herausforderungen unserer Zeit zu finden.

Dennoch ist es zu früh, vom „schwachen Staat“ oder gar über Systemalternativen zu sprechen, befindet der Staatsrechtler Jens Kersten. Er liefert eine optimistische Sicht auf ein von Pessimismus geprägtes Thema: den Zustand unserer Demokratie.

Zwar scheinen die Kräfte des Staatswesens für die Lösung mancher der großen Krisen derzeit nicht auszureichen. Das scheint mit Blick auf die Historie allerdings schon immer so gewesen zu sein: Die Geschichte der Demokratie wird immer wieder von Krisendiskussionen begleitet. Was darüber aber nicht aus dem Blick geraten darf, ist die Anpassungsfähigkeit demokratischer Strukturen.

Statt sich einem Abgesang auf die Demokratie hinzugeben, zeigt der Autor lieber Möglichkeiten auf, das bewährte politische System des repräsentativen Parlamentarismus im Dienste einer guten Zukunft weiterzuentwickeln. Beispielsweise geht er der Frage nach, wie sich soziale Medien vernünftig in demokratische, auch EU-weite Entscheidungsprozesse einbinden lassen.

Demokratie, Führung, Globalisierung,  
Verantwortung

*„Die Demokratie ist eine optimistische Staatsform und Kulturpessimismus deshalb eine politische Gefahr.“*

*Jens Kersten*



## Wie gelingt Führung in Staat und Gesellschaft?

### Führung anders denken

RHI-WissensWert Nr. 3 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014

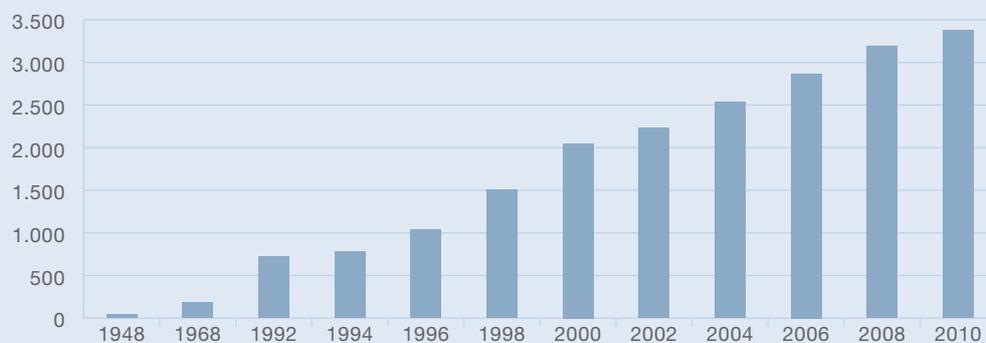
Weltweit verschieben sich die politischen und wirtschaftlichen Kräfteverhältnisse. Turbulente Entwicklungen wie die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise, der arabische Frühling oder die NSA-Affäre rücken die Frage nach erfolgreicher politischer Führung in den Mittelpunkt. **Gunther Schmid**, Experte für Internationale Politik und Sicherheit, erläutert den aktuellen globalen Transformationsprozess:

- Die Weltordnung der Nachkriegszeit löst sich auf. Die klassischen westlichen Industriestaaten werden von aufstrebenden Mächten wie China und Indien abgelöst.
- Anstelle des bipolaren Machtgefüges entstehen multipolare Strukturen, bei denen regionale Akteure mit unterschiedlich großen Machtpotenzialen nebeneinander existieren.
- In den BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika) sowie in Indonesien, Mexiko, Südkorea und der Türkei finden bis zum Jahr 2020 etwa 70 bis 75 Prozent des globalen Wirtschaftswachstums statt.
- Gleichzeitig kommt es zu einem Wettbewerb der politischen Systeme: Autoritär-staatskapitalistische Systeme (China, Russland) sind auf dem Vormarsch.
- Die EU spielt in diesem Machtgefüge weder als Vorbild noch als Gegenentwurf eine Rolle. Sie wird nicht als Partner auf Augenhöhe wahrgenommen.
- Politik, Wirtschaft und Gesellschaft werden künftig anhaltende Risiken und Instabilitäten aushalten müssen. Die Politik muss überzogene Erwartungen an ihre Lösungsfähigkeit dämpfen.
- Neue politische Vernetzungen – etwa Staatensammenschlüsse wie die G-20 oder internationale Nichtregierungsorganisationen (NGOs) – sollten stärker an der Lösung internationaler Probleme beteiligt werden.

**Bipolare Welt, Demokratie, Freiheit, Macht, Sicherheitspolitik, Staatskapitalismus, Wirtschaftsordnung**

### Internationale NGOs

mit konsultativem Status beim ECOSOC



ECOSOC steht für Economic and Social Council und bezeichnet das für NGOs zuständige Organ der Vereinten Nationen, den Wirtschafts- und Sozialrat.  
Quellen: Global Policy Forum; ECOSOC



## Born to be a Leader?

### Auf der Suche nach den Wurzeln guter Führung

RHI-Information Nr. 15 | Marion Schmidt-Huber, Rudolf Tippelt, 2014

Wie Menschen in den Chefsessel gelangen, darüber kursieren viele Theorien. Inzwischen befasst sich auch ein eigener junger wirtschaftswissenschaftlicher Forschungszweig – die Führungsforschung – mit dieser Frage. So ungesichert manche Erkenntnisse noch sind, so klar zeigt sich: Niemand kommt als Führungskraft auf die Welt.

Der Einfluss der Gene auf die Eigenschaften, die Führungspersönlichkeiten brauchen, ist demnach nicht allein maßgeblich. Worauf es wirklich ankommt, macht das Thema erst spannend: Führungsrelevante Eigenschaften werden erworben und können somit vermittelt werden – und das schon von Kind auf. Die Personalberaterin Marion Schmidt-Huber und der Pädagoge und Bildungsforscher Rudolf Tippelt ziehen daraus folgende Schlüsse, und zwar für:

- **Eltern.** Es hängt vom Erziehungsstil im Elternhaus ab, ob Kinder eine Führungspersönlichkeit entwickeln. Einen positiven Einfluss hat es, wenn Aspekte wie Selbstbewusstsein, moralisches Urteilsvermögen, Kreativität, Empathie oder Selbstreflexion gefördert werden.
- **Schulen.** Bildungseinrichtungen können die wünschenswerten Kompetenzen gezielt unterstützen, etwa durch das Übertragen von Verantwortung.
- **Unternehmen.** Als Ideal gilt die ethikorientierte Führung. Um die dafür geeigneten Kandidaten von Machtbesessenen oder Teamunfähigen zu unterscheiden, sollte die Personalauswahl nicht nur auf Qualifikationen, sondern auf Werte und Einstellungen achten.

Bildung, Erziehung, Führung, Mitarbeiter, Motivation, Personalpolitik

#### Ausgewählte Wurzeln ethikorientierter Führung

Ethikorientiertes Handeln	Persönliche Eigenschaften und Kompetenzen
Verantwortungsbewusste Einflussnahme im Dienst und zum Wohl Beteiligter	Sozialisertes Machtmotiv
Bemühen um Ausgewogenheit von Interessen unterschiedlicher Adressaten	Perspektivenübernahme und Empathie
Integrität der Führungskraft und wertorientiertes Handeln	Moralisches Urteilsvermögen Positiver Selbstwert Selbstreflexion
Konstruktive, reflektierte Visionsarbeit	Kreativität und Begeisterungsfähigkeit
Bereitschaft, persönliche Risiken in Entscheidungssituationen in Kauf zu nehmen	Ambiguitätstoleranz Positiver Selbstwert und Selbstwirksamkeit
Adressatengerechte und umfassende Kommunikation von Informationen	Moralisches Urteilsvermögen Perspektivenübernahme und Empathie
Umgang mit Kritik und Ermutigung zum Diskurs	Selbstreflexion Positiver Selbstwert
Aktiver Einsatz für die Entwicklung anderer Personen (zum Beispiel Mitarbeiter)	Sozialisertes Machtmotiv Perspektivenübernahme und Empathie

Eigene Darstellung



## Querdenker in Unternehmen, Staat und Gesellschaft

RHI-Diskussion Nr. 23 | Dominik H. Enste, Marie Möller, Inna Knelsen, 2015

Wenn Ökonomen sagen sollen, warum unser Wirtschaftssystem so leistungsfähig ist, nennen viele die Kraft der „schöpferischen Zerstörung“. Mit diesem Begriff beschrieb der österreichische Wirtschaftswissenschaftler Joseph A. Schumpeter ein elementares Merkmal der Marktwirtschaft: Bestehendes wird immer wieder durch noch Unbekanntes und Innovatives verdrängt. Althergebrachtes muss sich neuen Herausforderungen stellen. Das setzt Menschen voraus, die unzufrieden sind und das Bisherige infrage stellen: Querdenker.

Was diese ungewöhnliche Spezies unter uns auszeichnet und was sie bewirkt, schildern Marie Möller, Inna Knelsen und Dominik H. Enste. Die Autoren kommen dabei ausführlich auf die vielen Hindernisse zu sprechen, die sich Querdenkern in den Gesellschaften und den Unternehmen dieser Welt in den Weg stellen.

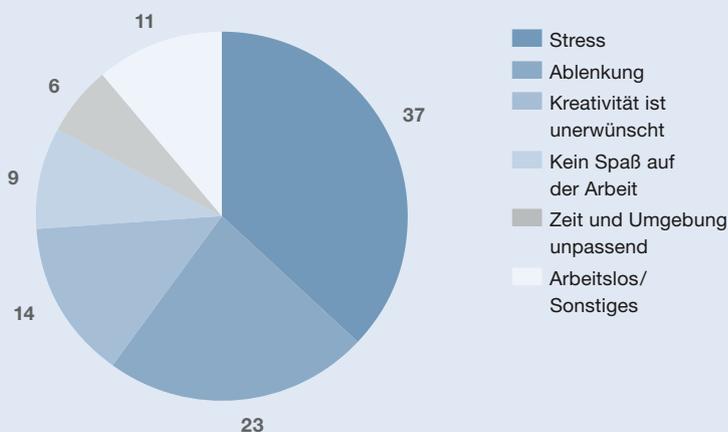
Denn die Freiheit, originelle Gedanken zu entwickeln, ist keine Selbstverständlichkeit – weder in Verwaltungen noch in Betrieben. Darum finden Führungskräfte in der Publikation Anregungen, wie sie einen produktiven Freiraum schaffen für Mitarbeiter, die durch unorthodoxe Vorschläge auffallen.

Mancher Querdenker erweist sich allerdings nur als Querulant. Nicht jedes Verhalten, das von der Norm abweicht, bringt Verbesserungen mit sich oder ist moralisch. Damit sich Querdenken zum Vorteil aller auswirkt, muss es seinen innovativen Gehalt am Markt beweisen und sich an ethischen Grundsätzen messen lassen.

**Freiheit, Führung, Innovation, Mitarbeiter, Personalpolitik**

### Warum der Arbeitsplatz nicht der beste Ort für Kreativität ist

Antworten in Prozent



Quelle: Gerlach et al., 2010



## Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittmotor?

### Führung anders denken

RHI-WissensWert Nr. 8 | Claudia Peus, Susanne Braun, Nilüfer Aydin, 2015

Der Arbeitsplatz ist nicht nur ein Platz für die Arbeit, sondern auch ein Ort für soziale Vergleiche. Die Mitarbeiter registrieren sehr genau, wenn einer von ihnen vom Chef gelobt oder ausgezeichnet wurde. Wenn sich dabei ein Kollege benachteiligt oder übergangen fühlt, wird er darauf anders reagieren als einer, den die Aussicht auf ähnliche Erfolge zu höheren Leistungen anspornt. Demnach hat Neid in Unternehmen zwei Gesichter: Er kann demotivierend wirken – oder etwas Positives auslösen.

Den beiden möglichen Folgen neidischer Vergleiche am Arbeitsplatz widmen sich die Autorinnen Claudia Peus, Susanne Braun und Nilüfer Aydin. Die Wahrnehmung von Gehaltsunterschieden, Lob

oder Beförderungen erzeugt ihnen zufolge entweder bewundernden Neid, der sich positiv auf die Arbeitsmoral auswirkt, oder boshafte Neid, der Mitarbeiter zu Resignation, Mobbing oder Sabotage veranlassen kann.

Es ist eine ernst zu nehmende Führungsaufgabe, das Potenzial von Neid unter Kollegen in die richtigen, produktiven Bahnen zu lenken. Wie ein exklusiv für das Roman Herzog Institut durchgeführtes Experiment belegt, entwickeln Mitarbeiter, die sich eingebunden und gut geführt fühlen, positiven Neid. Sehen sie sich hingegen von ihrer Führungskraft ausgeschlossen oder gar missachtet, reagieren sie mit unkooperativem Verhalten (vgl. Abbildung).

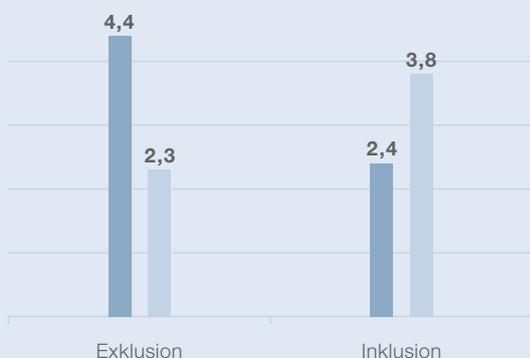
Die Autorinnen liefern Führungskräften eine Reihe von Hinweisen für die Praxis. Am wichtigsten ist demnach der faire, wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitern. Vor allem Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen der Führungskraft sowie Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter sind wichtige Faktoren, damit Neid am Arbeitsplatz in Ehrgeiz münden kann.

Effizienz, Ethik, Führung, Motivation, Neid, Unternehmen, Verantwortung, Zufriedenheit

#### Einfluss von sozialer Ausgrenzung durch Führungskräfte

Mittelwerte auf einer Skala von 1 (niedrige Ausprägung) bis 7 (hohe Ausprägung)

■ Boshafter Neid  
■ Bewundernder Neid



43 Studienteilnehmerinnen und 31 Studienteilnehmer.  
Eigene Darstellung



## Ethische Grundlagen guter Führung

Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist  
RHI-Buch | Dieter Frey, 2015

Gute Mitarbeiter- und Unternehmensführung steigert nicht nur die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter, sondern auch den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Anhand des „Dreiecks guter Führung“ erläutert der Sozial- und Wirtschaftspsychologe Dieter Frey, wie Führungskräfte ihr Verhalten verbessern können. Er entwickelt die Grundlagen für eine wertebasierte Führung im Unternehmensalltag, die folgenden Anforderungen genügt:

- Menschenwürde,
- Exzellenz und
- Ethikorientierung.

Der Autor empfiehlt Führungskräften, die Leistungs- und Kundenorientierung mit Menschlichkeit im Umgang mit den Mitarbeitern zu verbinden. Seine Kernbotschaften lauten:

- Sinn und Freude an der Arbeit vermitteln.
- Kommunikation fördern und Transparenz herstellen.

- Zielvorgaben und Erwartungen klar formulieren.
- Handlungsspielräume ermöglichen.
- Konstruktives Feedback geben.
- Fairness, Wertschätzung und Respekt gegenüber den Mitarbeitern zeigen.
- Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven geben.
- Vorbild sein.
- Das eigene Verhalten kritisch hinterfragen.

Interviews mit Führungspraktikern aus Unternehmen, Verbänden, Sport, Hochschule und Kirche ergänzen den theoretischen Teil des Buchs. Sie geben wertvolle Einblicke in den Führungsalltag in Deutschland und verdeutlichen die Schwierigkeiten guter Führung.

[Ethik, Führung, Menschenwürde, Mitarbeiter, Motivation, Personalpolitik, Unternehmen, Verantwortung, Werte, Wertemanagement](#)

### Das Dreieck guter Führung



Eigene Darstellung





## 8 Lebenszufriedenheit

## Vom Schlechten des Guten

Warum der Mensch nicht zum Glücklichen geboren ist

RHI-Diskussion Nr. 19 | Detlef Fetchenhauer, Dominik H. Enste, 2012

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Lebensumstände der Menschen in den entwickelten Industrieländern in vielerlei Hinsicht verbessert. Für Deutschland gilt beispielsweise:

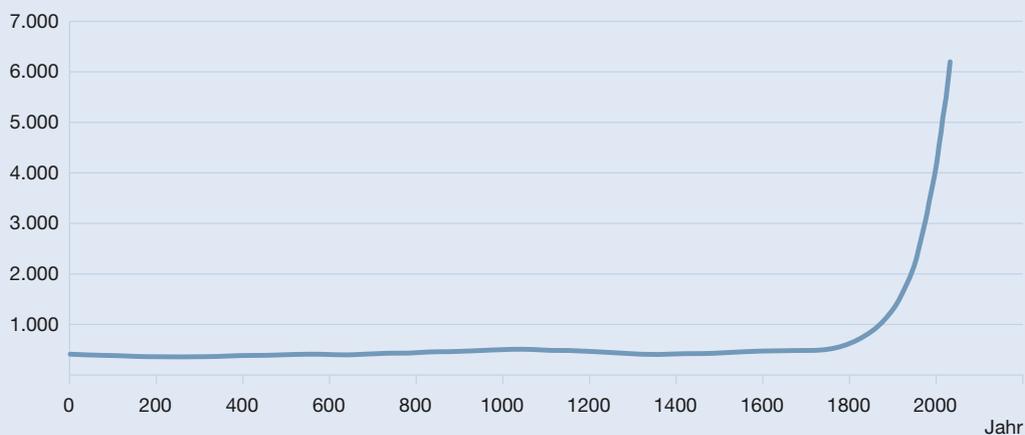
- Während im Jahr 1968 für jeden Bundesbürger durchschnittlich 23,8 Quadratmeter Wohnfläche zur Verfügung standen, waren dies im Jahr 2002 mit 42,2 Quadratmeter fast doppelt so viel.
- Das Pro-Kopf-Einkommen hat sich real – also um Preissteigerungen bereinigt – von umgerechnet 5.000 Euro im Jahr 1950 auf über 30.000 Euro versechsfacht.
- Die Heilungs- und Überlebenschancen haben sich bei einer Vielzahl an Krankheiten erheblich verbessert. So sind die durch Aids bedingten Todesfälle in Deutschland seit der Mitte der 1990er Jahre von rund 2.400 um fast 70 Prozent auf etwa 550 gesunken.

Doch obwohl die Menschen in Deutschland besser wohnen, wohlhabender geworden sind und gesünder leben, fühlen sie sich nicht oder kaum glücklicher und zufriedener. Dies ist unter anderem auf die vielen Auswahlmöglichkeiten und damit verbundene Unsicherheit, schlechte Nachrichten in den Medien sowie soziale Vergleichsprozesse zurückzuführen. Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung nimmt die Zahl derer, mit denen wir uns messen, ständig zu. Menschen in Industrienationen sind zwar zufriedener als in Entwicklungsländern. Jenseits eines bestimmten Schwellenwerts (ungefähr ab einem um Kaufkraftunterschiede bereinigten Pro-Kopf-Einkommen von 16.000 US-Dollar, Stand: 2005) gibt es allerdings keinen Zusammenhang mehr zwischen steigendem Einkommen und höherer Lebenszufriedenheit.

Evolution, Gesundheit, Globalisierung, Glück, Lebenserwartung, Psychologie, Sozialer Vergleich, Wachstum, Wohlbefinden, Wohlstand

### Weltweite Entwicklung des materiellen Wohlstands

Bruttoinlandsprodukt je Einwohner seit Christi Geburt, in US-Dollar (Kaufkraft von 1990)



## Zum Glück wachsen

### Sieben Weisheiten zu Wachstum, Wohlstand und Wohlbefinden RHI-Diskussion Nr. 20 | Michael Neumann, 2012

Viele Kritiker bemängeln mit Blick auf die Schädigung der Umwelt die zunehmende Produktion von Gütern und damit das Wirtschaftswachstum. Michael Neumann verdeutlicht, dass Nachhaltigkeit und Wachstum einander nicht ausschließen. Technischer Fortschritt kann die Produktivität der eingesetzten natürlichen Ressourcen fördern. Zudem ermöglicht er, auch die anderen Produktionsfaktoren effektiver einzusetzen oder auf natürliche Ressourcen zu verzichten. Während in Deutschland der Verbrauch von Primärenergie (zum Beispiel von Mineralöl, Kohle oder Kernenergie) seit der Jahrtausendwende immer weiter zurückgeht, wird der Produktionsfaktor Humankapital immer mehr eingesetzt. So ist die Beschäftigung von Akademikern zwischen 2000 und 2010 um knapp 25 Prozent gestiegen, während fast 20 Prozent weniger Kernkraft verbraucht wurden.

Die RHI-Diskussion setzt sich darüber hinaus mit den Effekten der Arbeit auf die Lebenszufriedenheit auseinander. Arbeit führt zu Selbstbestätigung und Anerkennung. Sorgen um die berufliche Zukunft nehmen ab und das soziale Ansehen steigt. Obendrein bietet

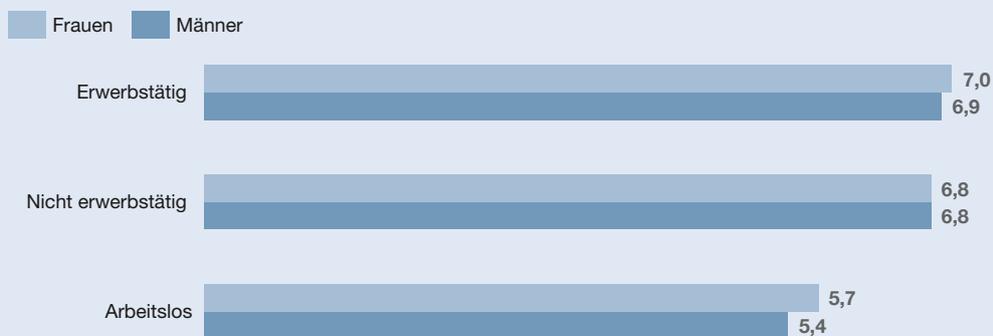
Arbeit vielfältige Möglichkeiten, Kontakte zu anderen Menschen zu pflegen und verbessert damit die persönlichen Fähigkeiten, mit anderen umzugehen.

Damit Arbeit zufriedener macht, muss sie als sinnstiftend empfunden werden. Empirische Untersuchungen bestätigen: Arbeit macht zufriedener als Arbeitslosigkeit. So erreichten erwerbstätige Frauen im Jahr 2009 mit einem Zufriedenheitswert von 7,0 auf einer Skala von 0 (ganz und gar unzufrieden) bis 10 (ganz und gar zufrieden) einen um 1,3 Punkte höheren Wert als arbeitslose Frauen (vgl. Abbildung). Bei Männern fiel der Unterschied mit 1,5 Punkten noch größer aus. Das fehlende Einkommen bei Arbeitslosigkeit spielt dabei eine untergeordnete Rolle: Bis zu 75 Prozent des Rückgangs der Lebenszufriedenheit von Arbeitslosen gehen auf eher psychologische Faktoren zurück.

[Arbeitslosigkeit, Einkommensverteilung, Erwerbsbeteiligung, Glück, Humankapital, Lebenszufriedenheit, Nachhaltigkeit, Ressourcen, Sozialer Vergleich, Sozialkapital, Technischer Fortschritt, Umwelt, Wachstum, Wohlbefinden, Wohlstand](#)

#### Lebenszufriedenheit in Deutschland

nach Geschlecht und Erwerbsstatus im Jahr 2009



Bewertung auf einer Skala von 0 (ganz und gar unzufrieden) bis 10 (ganz und gar zufrieden).  
Quelle: Köcher/Raffelhüschchen, 2011



## Wirtschaftswachstum und gute Entwicklung

### Was ist dran an der Wachstumskritik?

RHI-Position Nr. 12 | Johannes Hirata, 2012

Nach einer Umfrage aus dem Jahr 2007 stimmen 61 Prozent der Deutschen der Aussage von Bundeskanzlerin Angela Merkel zu, dass Wachstum nicht alles, aber ohne Wachstum alles nichts ist. 16 Prozent der Befragten sehen das nicht so, der Rest ist unentschieden.

Der Zweck des Wirtschaftens besteht darin, eine gute Entwicklung zu fördern. Wirtschaftswachstum soll also dazu beitragen, das Wohlergehen der Menschen zu erhöhen und Gerechtigkeitsdefizite zu verringern. Diese Ansicht teilen Befürworter und Kritiker des Wachstums gleichermaßen.

Die Problematik liegt Hirata zufolge allerdings darin, dass beide Seiten dem Wachstum die Rolle eines substanziellen Ziels zuweisen, dessen Wert nicht von anderen Bedingungen abhängt. Die Menschen haben aber kein Interesse an Wachstum an sich. Für sie sind zum Beispiel ein guter Arbeitsplatz, ein angemessenes Konsumniveau und die Bewahrung von Lebenschancen künftiger Generationen erstrebenswerte Ziele.

Wachstum ist auch nicht als Mittel zu verstehen, da es keine notwendige Voraussetzung für die Entstehung irgendwelcher Vorteile ist, abgesehen von einer Steigerung des durchschnittlichen Lebensstandards zum Beispiel. Wachstum kann sich eben auf ganz unterschiedliche Arten auf die Lebenszufriedenheit der Betroffenen auswirken.

Daher sollte eine Rückbesinnung auf die Ziele des Wirtschaftens erfolgen und die tatsächlichen substanziellen Ziele benannt werden.

[Arbeitsmarkt](#), [Einkommensverteilung](#), [Finanzkrise](#), [Generationengerechtigkeit](#), [Gerechtigkeit](#), [Gesundheit](#), [Lebenszufriedenheit](#), [Nachhaltigkeit](#), [Nullwachstum](#), [Soziale Sicherung](#), [Umwelt](#), [Verteilungsgerechtigkeit](#), [Wachstum](#), [Wettbewerb](#), [Wohlstand](#)

*„Wachstum ist nicht alles, das ist wahr. Aber ohne Wachstum ist alles nichts. Ohne Wachstum keine Arbeitsplätze; ohne Wachstum keine Sanierung der sozialen Sicherungssysteme; ohne Wachstum sinkender Wohlstand; ohne Wachstum werden mehr und mehr Menschen auf der Strecke bleiben.“*

*Angela Merkel*



## Wachstum, Wohlbefinden und Wirtschaftspolitik

### Ziele des (glücklichen) Wirtschaftens

RHI-Position Nr. 13 | Bruno S. Frey, 2012

Die wichtigsten glückstiftenden Faktoren sind nach Auffassung des Schweizer Ökonomen Bruno S. Frey Arbeit, materieller Lebensstandard, Familie und Freunde sowie Freizeit und Gesundheit. Neben privaten und beruflichen Aspekten beeinflussen aber auch politische Mitbestimmungsrechte, schlechte Nachrichten (Krieg) oder Bedrohungen (Terrorismus) erheblich das individuelle Wohlbefinden.

Glückliche Menschen leben um 14 Prozent länger als unglückliche. Ob jemand glücklich oder unglücklich ist, hat aber nicht nur einen Einfluss auf die Lebenserwartung, sondern auch auf das Verhalten und die Lebensweise eines Menschen. Glückliche Menschen sind im Beruf erfolgreicher, engagierter und kreativer.

Der Staat sollte nach Auffassung des Autors folglich ein Interesse daran haben, politische Maßnahmen aus den Ergebnissen der Glücksforschung abzuleiten und umzusetzen. Ansatzpunkte für die Politik, um die Lebenszufriedenheit der Bevölkerung zu fördern, zeigen die folgenden Handlungsfelder:

- Für das subjektive Glücksempfinden ist eine befriedigende, durch Autonomie und Mitbestimmung geprägte Arbeit wichtig.

- Viele Menschen streben eine berufliche Selbstständigkeit an. Deshalb sollten bürokratische Hindernisse für Gründungen abgeschafft werden.
- Anderen Menschen zu helfen steigert das eigene Glücksgefühl. Aus diesem Grund sollten Menschen mehr Möglichkeiten eröffnet werden, sich freiwillig in karitativen Einrichtungen zu engagieren. Ebenso sollten die Nachbarschaftshilfe und die Pflege von Alten und Kranken in den Familien unterstützt werden.
- Je besser eine Person ausgebildet ist, desto eher kann sie ihr Potenzial verwirklichen. Der Staat sollte nicht nur die Schulbildung der Jugendlichen verbessern, sondern auch vermehrt Weiterbildungsangebote für Erwachsene fördern.

Arbeitslosigkeit, Arbeitsmarkt, Autonomie, Berufsausbildung, Bildung, Bürokratieabbau, Engagement, Familie, Gesundheit, Glück, Lebenserwartung, Lebenszufriedenheit, Psychologie, Selbstverwirklichung, Sozialer Vergleich, Verantwortung, Wachstum, Weiterbildung, Wohlbefinden, Wohlstand

*„Die Einschätzung unseres Glücks ist nicht absolut; sie wird von Vergleichen bestimmt. Die eigene Situation wird mit derjenigen von Bezugspersonen und mit der eigenen Situation in der Vergangenheit verglichen. [...] Die Menschen wählen meist eine Vergleichsgruppe, der es besser geht. Dies ist erstaunlich, weil es ja besser wäre, sich mit Leuten zu vergleichen, denen es weniger gut geht.“*

*Bruno S. Frey*



## Glück und seine Bedeutung für die Wirtschaft

RHI-Essay Nr. 1 | Wilhelm Schmid, 2013

Haben Wirtschaft und Glück etwas miteinander zu tun? Zur Beantwortung dieser Frage hat sich der Philosoph Wilhelm Schmid näher mit dem Verhältnis von Ökonomie und Glück befasst.

Menschen können nicht andauernd glücklich sein. Der Wohlfühleffekt nutzt sich ab und das permanente Glücksgefühl wird zur Gewohnheit. Im Leben kann es nicht ständig nur um Wohlbefinden und Zufriedenheit gehen. Zeiten der Unzufriedenheit lassen sich nicht vermeiden und sind Schmid zufolge sogar sinnvoll: Unzufriedenheit ist ein wichtiger Impuls für jedes Vorankommen. Beispielsweise entwickeln Unternehmen selten neue Produkte aus der Zufriedenheit mit den Umsatzzahlen ihrer bisherigen Erzeugnisse. Ohne Unzufriedenheit mit bestehenden Verhältnissen findet auch keine politische Veränderung statt.

Wenn Menschen nach Glück suchen, meinen sie häufig etwas anderes. Viele Menschen fragen eigentlich nach Sinn. Glück dient zumindest teilweise als Ersatz für Sinn. Die Behauptung von Sinn – und umgekehrt die Klage über Sinnlosigkeit – ist ein Dauerthema,

das auch die Wirtschaft in hohem Maße betrifft: Menschen entbehren Sinn in einer modernen arbeitsteiligen Wirtschaft und einer sich ständig wandelnden Gesellschaft. Sie fragen nach dem Sinn ihrer Arbeit, nach dem Sinn ihres Lebens oder nach dem Sinn des Lebens überhaupt.

Vor allem ein Beruf kann Sinn stiften. Unternehmen sollten daher die Bedingungen dafür schaffen, dass die Beschäftigten auch in der Arbeit Sinn finden können. Zur Sinngebung tragen zum Beispiel mehr Eigenverantwortung und die Möglichkeit zur Umsetzung eigener Ideen bei. Damit sind keine Übermotivation und kein ausufernder zeitlicher Umfang der Arbeit gemeint. Vielmehr kann es laut Schmid in bestimmten Fällen sogar sinnvoll sein, die Arbeitszeit zu reduzieren. Denn so steht den Menschen für andere Aspekte des Lebens mehr Zeit zur Verfügung, und sie können ihr Leben sinnvoller und erfüllter gestalten.

[Arbeitszufriedenheit, Glück, Lebenszufriedenheit, Philosophie, Wohlbefinden](#)

*„Glück ist wichtig, aber Sinn ist wichtiger. Ohne Glück können Menschen leben, nicht aber ohne die vitalen Zusammenhänge, die beständiger sind. Im Sinn können Menschen auch dann leben, wenn sie nicht glücklich sind, im Glück aber gerade dann nicht, wenn für sie alles sinnlos ist. Das Wichtigste im Leben ist somit Sinn – auf allen dafür möglichen Ebenen.“*

*Wilhelm Schmid*



## Glücksfaktor Arbeit

### Was bestimmt unsere Lebenszufriedenheit?

RHI-Diskussion Nr. 21 | Michael Neumann, Jörg Schmidt, 2013

Menschen sind verschieden und demnach haben sie auch unterschiedliche Ansprüche an die Arbeitswelt. Dennoch lassen sich einige allgemeine Faktoren für ein zufriedenstellendes Arbeitsumfeld ausmachen. Michael Neumann und Jörg Schmidt zählen dazu:

- **Berufswahl.** Menschen in Berufen mit höheren Qualifikationsanforderungen sind häufig sehr zufrieden mit ihrem Leben. So ist der Anteil an Hochzufriedenen bei Wissenschaftlern, wissen-

schaftlichen Lehrkräften, Physikern, Ingenieuren und Führungskräften groß (vgl. Tabelle). Für die Zufriedenheit von Menschen mit abgeschlossener Berufsausbildung ist entscheidend, dass sie ihre eigenen Wunschvorstellungen tatsächlich verwirklichen können.

- **Berufliche Rahmenbedingungen.** Mehr berufliche Autonomie sorgt für mehr Zufriedenheit. Eine ausgeprägte Vertrauenskultur im Unternehmen und ein hohes Maß an vielseitigen Aufgaben wirken sich ebenfalls positiv auf die Lebenszufriedenheit aus. Sorgen um die Arbeitsplatzsicherheit machen hingegen unzufrieden. Daher sind gute Beschäftigungsaussichten wichtig für die Lebenszufriedenheit.
- **Qualifikation.** Eine entscheidende Rolle spielt das Verhältnis der eigenen Qualifikation zur erforderlichen. Sind Menschen für ihren Job überqualifiziert, gibt es unter ihnen weniger Hochzufriedene. Menschen, die eine geringere als die für ihren Job erforderliche (formale) Qualifikation mitbringen, sind häufig zufriedener. Zur Erklärung dieses Befunds ist denkbar, dass anspruchsvollere Tätigkeiten sowie eine höhere Reputation die Lücken im Qualifikationsprofil ausgleichen.

Die Ergebnisse zeigen, dass es in gewissen Grenzen möglich ist, sich das Glück selbst zu erarbeiten. Eine wesentliche Voraussetzung für Zufriedenheit besteht darin, (überhaupt) erwerbstätig zu sein. Außerdem sind Gesundheit und das Familienleben wichtig.

#### Hochzufriedene nach ausgewählten Berufen

im Jahr 2010, in Prozent

Beruf <sup>1</sup>	Hochzufriedene
Wissenschaftler (sonstige) und verwandte Berufe (ohne Lehrkräfte)	60,0
Wissenschaftliche Lehrkräfte, zum Beispiel Professoren	55,8
Büroangestellte ohne Kundenkontakt	54,9
Physiker, Mathematiker und Ingenieurwissenschaftler	54,5
Geschäftsleiter und Geschäftsbe-reichsleiter in großen Unternehmen	52,9
Personenbezogene Dienstleistungs-berufe, zum Beispiel Friseure, und Sicherheitsbedienstete	51,2
...	...
Hilfsarbeiter im Bergbau, Baugewerbe etc.	38,6
Fahrzeugführer und Bediener mobiler Anlagen	33,4
Fachkräfte in der Landwirtschaft und Fischerei	28,8

<sup>1</sup> Einteilung nach ISCO2, Internationale Standard-Klassifikation der Berufe (2-Steller-Ebene).

Quellen: SOEP, 2011; eigene Berechnungen

Arbeitslosigkeit, Bildung, Familie, Gesundheit, Glück, Lebenszufriedenheit, Soziale Mobilität, Verantwortung



## Vertrauen, Wohlstand und Glück

Forschungsergebnisse zu Wachstum, Wohlstand und Wohlbefinden  
 RHI-Information Nr. 13 | Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2013

Vertrauen ist essenziell für das gesellschaftliche und wirtschaftliche Zusammenleben. Daher drängt sich in Zeiten des Vertrauensverlusts in die wirtschaftlichen und politischen Eliten die Frage auf, wie man Vertrauen aufbauen und fördern kann. Da Vertrauen auf allen gesellschaftlichen Ebenen wichtig ist, muss es auch auf allen Ebenen gefördert werden.

Für die grundsätzlichen zwischenmenschlichen Beziehungen gilt, dass Menschen systematisch zu wenig vertrauen. Sie unterschätzen die Vertrauenswürdigkeit der anderen. Dies konnte in Experimenten gezeigt werden: 80 bis 90 Prozent derjenigen, denen Vertrauen geschenkt wurde, erwiesen sich auch tatsächlich als vertrauenswürdig. Die Vertrauenden waren aber nur von 45 bis 60 Prozent Vertrauenswürdigen ausgegangen.

Mit spieltheoretischen Überlegungen lässt sich eine solche Unausgewogenheit erklären (vgl. Übersicht). Nur wenn sich zwei Personen vertrauen, werden sie kooperieren (oberer linker Quadrant). Vertraut eine von beiden, die andere aber nicht, so wird es zu keiner Kooperation kommen. Der Vertrauende vernimmt das Signal, dass der andere nicht kooperativ – also nicht vertrauenswürdig – ist, während der Nicht-Vertrauende kein Signal über die eigentliche

Vertrauenswürdigkeit des anderen bekommt (oberer rechter und unterer linker Quadrant). Letzterer wird also nicht erfahren, dass der andere eigentlich vertrauenswürdig wäre, und wird deshalb davon ausgehen, dass der andere auch nicht vertrauenswürdig ist. Misstrauen beide, werden sie selbstverständlich auch nicht kooperieren. Das Signal, das beide erhalten, ist, dass die gegenseitige Skepsis angebracht war (unterer rechter Quadrant).

Diese Betrachtungen zeigen, dass theoretisch in drei Viertel der Fälle (unterlegte Quadranten) misstraut wird. Nur dann, wenn zwei Parteien ihr gegenseitiges Vertrauen in einer Kooperation signalisieren, können sie von der Vertrauenswürdigkeit des anderen überzeugt werden.

Die meisten Menschen sind vertrauenswürdig und schätzen sich auch selbst so ein. Wir sollten also getrost mehr Vertrauen schenken. Nur wer vertraut, kann sich auch von der Vertrauenswürdigkeit des anderen überzeugen. Wer grundsätzlich nicht vertraut, streut damit auch Misstrauen in die eigene Person.

[Einkommensverteilung](#), [Generationengerechtigkeit](#), [Glück](#), [Megatrends](#), [Nullwachstum](#), [Vertrauen](#), [Wachstum](#), [Wohlbefinden](#)

### Spieltheoretische Betrachtung von Vertrauen und Misstrauen

		Person A	
		Vertrauen	Misstrauen
Person B	Vertrauen	Signal: Vertrauen	Signal: Misstrauen
	Misstrauen	Signal: Misstrauen	Signal: Misstrauen

Eigene Darstellung



## 9 Familie

## Innovation braucht Bildung

RHI-Information Nr. 2 | Hubert Markl, 2007

Damit Deutschland wettbewerbsfähig bleibt, muss es seinen Nachwuchs so qualifizieren und motivieren, dass dieser den ökonomischen, sozialen und kulturellen Wohlstand sichern kann. Hubert Markl beschreibt, worauf bei Erziehung und Bildung der Kinder zu achten ist, um deren Innovationsfähigkeit und Kreativität zu fördern:

- der heranwachsenden Generation bildungs- und wissensfreundlich begegnen;
- Talente „talentblind“ fördern – das heißt ohne Voreingenommenheit gegenüber Geschlecht, Herkunft oder Vermögenssituation der Eltern und ohne vorschnelle Auslese;
- mit einem breiten Bildungsangebot allen Kindern die gleichen Bildungschancen eröffnen;
- das Lebensvertrauen schon in der frühkindlichen Erziehung als Grundstein für die spätere Handlungsfreiheit fördern – junge Menschen können sich am besten auf Neues einlassen, wenn sie ein Grundvertrauen trägt. Dieses wird vor allem durch das Aufwachsen in stabilen, wohlgeordneten Familienverhältnissen gefördert;
- Entwicklungs- und Erziehungsbedingungen schaffen, unter denen sich das soziale Verhalten bilden kann;
- Sprachfertigkeit und Kommunikationsvermögen bereits in der frühkindlichen Erziehung fördern, damit eine aktive Einflussnahme auf die soziale Umwelt möglich ist;
- die Vor- und Grundschulperiode, also die besonders sprachgeöffnete Phase des Lebens, zum Mehrsprachenerwerb nutzen – Sprache fördert zudem das mathematische, logische, rationale und naturwissenschaftliche Denken;
- selbst erlebte Erfahrung der Wirklichkeit nicht durch virtuelles Erleben ersetzen.

Bildung, Chancengerechtigkeit, Erziehung, Familie, Frühkindliche Bildung, Innovation, Verantwortung, Vertrauen, Wettbewerbsfähigkeit

*„Ausreichender oder nachhaltiger Nachwuchs und seine Qualifizierung durch Erziehung, Bildung und Ausbildung sind die einzigen bekannten Mittel, den kulturellen und ökonomischen Reichtum eines Landes zu sichern. [...] Als Kulturwesen muss er [...] erzogen und ermutigt heranwachsen und bedarf dazu unserer klugen [...] Anleitung auf seinem Lebensweg – in den Familien, in unseren Schulen und Ausbildungsstätten.“*

*Hubert Markl*



## Gesundheit und Gerechtigkeit in Deutschland

### Sind Kinder wohlhabender Eltern gesünder?

RHI-Diskussion Nr. 10 | Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2009

Sind in Deutschland die Chancen für Kinder und Jugendliche gerecht verteilt, sich gesund zu entwickeln? Welchen Einfluss haben das Gesundheitsverhalten und das Einkommen der Eltern auf die Gesundheit ihrer Kinder? Basierend auf den Forschungsergebnissen des Robert-Koch-Instituts geht das Institut der deutschen Wirtschaft Köln diesen und weiteren Fragen nach.

Stellt man den Gesundheitszustand von Kindern und Jugendlichen in einen rein deskriptiven Zusammenhang mit dem Einkommen der Eltern, kommt man unter anderem zu folgenden Ergebnissen:

- Eltern halten ihre Kinder für gesünder, je mehr sie im Monat verdienen: Der Anteil der Eltern, welche die Gesundheit ihrer Kinder als gut oder sehr gut einstufen, steigt von 89,6 Prozent in der untersten Einkommensgruppe (monatliches Nettoeinkommen der Eltern von weniger als 1.500 Euro) auf

95,2 Prozent in der obersten Gruppe (monatliches Nettoeinkommen der Eltern von über 3.000 Euro).

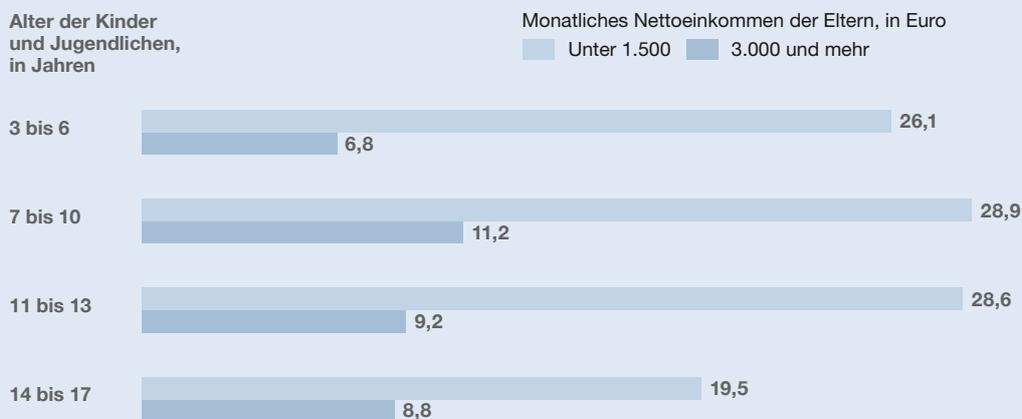
- In der unteren Einkommensgruppe ist jedes vierte drei- bis sechsjährige Kind von psychischen Auffälligkeiten betroffen, in der obersten jedes 15. Kind (vgl. Abbildung).

Welchen Einfluss die finanziellen Verhältnisse der Familien tatsächlich auf die Kinder haben, zeigt sich aber erst, wenn andere Faktoren – etwa die Ernährungsgewohnheiten und das soziale Umfeld – berücksichtigt werden. Das Gesundheitsverhalten der Eltern ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung, denn diese üben als Vorbild vor allem in den ersten Lebensjahren einen prägenden Einfluss auf das Kind aus.

**Bildung, Einkommensverteilung, Erziehung, Familie, Gerechtigkeit, Gesundheit, Verteilungsgerechtigkeit, Vorbild, Wohlstand**

#### Psychische Auffälligkeiten: Sozial Schwache besonders betroffen

Anteil der Kinder und Jugendlichen mit psychischen Auffälligkeiten, in Prozent (Elternangaben)



Quellen: Kinder- und Jugendgesundheitsurvey 2006 (KiGGS) des Robert-Koch-Instituts (Befragung und ärztliche Untersuchung von 17.641 Kindern und Jugendlichen im Alter von bis zu 17 Jahren sowie Befragung von deren Eltern zwischen Mai 2003 und Mai 2006); eigene Berechnungen



## Generationengerechtigkeit

### Was vererben wir unseren (Enkel-)Kindern?

RHI-Diskussion Nr. 16 | Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2010

Deutschland ist ein international hoch angesehenes Land und Vorreiter in vielen Bereichen (Automobil- und Maschinenbau, Medizintechnik, Pharmaindustrie, Umweltschutz). Doch bleibt dies so? Mit dieser und weiteren Fragen beschäftigt sich diese RHI-Diskussion. Konkret werden verschiedene Problemfelder beleuchtet und Reformoptionen angeboten, damit auch unsere Nachkommen in Zukunft in Wohlstand leben können. Daher sollte die heute aktive Generation für Nachhaltigkeit in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht sorgen. Folgende Maßnahmen bieten sich dazu an:

- Staatsverschuldung begrenzen und klug investieren – zum Beispiel indem mit neuen Krediten ausschließlich öffentliche Investitionen (wie Infrastruktur) finanziert werden, die auch nachfolgenden Generationen zugutekommen;
- Investitionen in Grundlagenforschung erhöhen und damit unter anderem die Entwicklung von neuen Medikamenten und Innovationen fördern;
- frühkindliche Bildung verbessern;
- Startchancengerechtigkeit für Migranten schaffen;
- effizienter und schonender mit natürlichen Ressourcen umgehen;
- Kultur- und Landschaftsräume pflegen;

- Klimaschutz vorantreiben – zum Beispiel durch weiteren Ausbau von Umwelttechniken und Umweltschutztechnologien.

Damit die Chancen künftiger Generationen mindestens so gut sind wie die Chancen heutiger Generationen, muss das Bewusstsein für die Bedeutung längerfristiger Nutzenkalkulationen geweckt werden.

[Bildung](#), [Chancengerechtigkeit](#), [Demografischer Wandel](#), [Finanzkrise](#), [Frühkindliche Bildung](#), [Generationengerechtigkeit](#), [Gerechtigkeit](#), [Infrastruktur](#), [Innovation](#), [Integration](#), [Nachhaltigkeit](#), [Ressourcen](#), [Soziale Marktwirtschaft](#), [Staatsverschuldung](#), [Technischer Fortschritt](#), [Umwelt](#), [Wachstum](#), [Wohlstand](#), [Zuwanderung](#)

*„Selbst eine ganze Gesellschaft, eine Nation, ja alle gleichzeitigen Gesellschaften zusammengenommen, sind nicht Eigentümer der Erde. Sie sind nur ihre Besitzer, ihre Nutznießer, und haben sie als boni patres familias den nachfolgenden Generationen verbessert zu hinterlassen.“*

*Karl Marx*



## Wie viel Familie verträgt die moderne Gesellschaft?

RHI-Buch | Jörg Althammer, Michael Böhmer, Dieter Frey, Stefan Hradil, Ursula Nothelle-Wildfeuer, Notburga Ott, Berta van Schoor, Susanne Seyda, 2011

Beruf und Familie lassen sich häufig nur schwer unter einen Hut bringen – und die Lösungsvorschläge fallen je nach wissenschaftlicher Disziplin anders aus. Die Autorinnen und Autoren haben dennoch ein gemeinsames Konzept für ein zukunftsfähiges Miteinander von Familie, Unternehmen und Gesellschaft vorgelegt, das unter anderem folgende Botschaften enthält:

- Demografische Entwicklungen sind nur begrenzt beeinflussbar. Politische Maßnahmen sollten in erster Linie auf eine **Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen** abzielen.
- Es gibt kaum geschlechtsspezifische Unterschiede bei der **Lebens- und Arbeitszufriedenheit**. Beispielsweise sind Männer und Frauen umso zufriedener, je gesünder sie sind oder je höher ihr Einkommen ist. Kinder beeinflussen im Allgemeinen die Lebenszufriedenheit nicht (vgl. Tabelle).
- **Erwerbsbeteiligung**. Nicht erwerbstätige Männer sind weniger zufrieden als erwerbstätige. Bei Frauen ist es umgekehrt. Dieser Unterschied kann an der schwierigen Vereinbarkeit von Familie und Beruf liegen oder daran, dass Arbeit für Männer immer noch in erster Linie identitätsstiftend ist.
- Tragfähige soziale Sicherungssysteme setzen voraus, dass die Bereiche Familie, Markt und Sozialpolitik aufeinander abgestimmt sind. Daher muss der Sozialstaat sowohl den Wandel in den Familien als auch in der Arbeitswelt bei der **Ausgestaltung der sozialen Sicherung** berücksichtigen.
- Wegen des Fachkräftemangels verlagert sich die **Verhandlungsmacht** zumindest bei Hochqualifizierten zunehmend auf die Arbeitnehmer. Somit liegt es im Interesse der Unternehmen, Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen.
- Die Zukunft der Familie ist eng verknüpft mit der Zukunft der Arbeit. Sich dieser **Interdependenz** von Familie, Unternehmen und Gesellschaft bewusst zu sein, erleichtert die Suche nach Vereinbarkeitskonzepten.

Arbeitsmarkt, Arbeitszufriedenheit, Demografischer Wandel, Erwerbsbeteiligung, Erziehung, Fachkräftemangel, Familie, Führung, Glück, Lebenszufriedenheit, Personalpolitik, Philosophie, Rollenverteilung, Soziale Gerechtigkeit, Soziale Sicherung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Werte, Wohlstand, Work-Life-Balance

### Einflussfaktoren auf die Lebenszufriedenheit

	Lebenszufriedenheit	
	Männer	Frauen
Haushaltseinkommen	+	+
Freizeit	+	+
Gesundheit	+	+
Kinder	0	0
Führungsposition	+	0
Alter	0	-
Ausländische Nationalität	-	0
Erwerbsbeteiligung	+	-

Eigene Darstellung auf Basis des SOEP, 2009



## Stichwortverzeichnis

### A

Arbeitslosigkeit 15, 22, 34, 35, 66, 68, 72, 97, 99, 101  
Arbeitsmarkt 18, 19, 24, 25, 30, 51, 63, 66, 68, 70, 72, 81, 83, 98, 99, 107  
Arbeitswelt 38, 39, 41, 42  
Arbeitszeitmodelle 24, 30, 84  
Arbeitszufriedenheit 100, 107  
Armut 18, 19, 62, 66  
Autonomie 46, 49, 99

### B

Bedarfsgerechtigkeit 67, 74  
Bedingungsloses Grundeinkommen 25, 27, 31  
Bedürftigkeitsgeprüftes Grundeinkommen 25  
Befähigungsgerechtigkeit 70  
Berufsausbildung 67, 68, 70, 99  
Beteiligungsgerechtigkeit 67, 70  
Bildung 12, 16, 17, 20, 22, 24, 26, 29, 30, 44, 51, 58, 60, 63, 67, 68, 69, 70, 73, 74, 81, 82, 83, 84, 90, 99, 101, 104, 105, 106  
Bildungsdurchlässigkeit 75, 76  
Bipolare Welt 89  
Bürgergeld 25  
Bürokratieabbau 20, 99

### C

Chancengerechtigkeit 12, 25, 67, 68, 70, 73, 74, 104, 106  
Chancengleichheit 19, 31, 63, 70, 74, 75, 76  
CSR 18, 22, 54, 55, 56, 57, 58, 63

### D

Demografischer Wandel 12, 26, 30, 31, 35, 38, 39, 41, 42, 60, 63, 68, 74, 81, 83, 84, 106, 107  
Demokratie 21, 32, 88, 89

Digitalisierung 38, 39, 41, 42, 44, 47, 49

D-Mark 23

### E

Effizienz 49, 86, 92  
Egalitäre Gerechtigkeit 67  
Eigennutz 29, 58  
Eigentumsrechte 29, 66  
Einkommensschicht 69, 73  
Einkommensverteilung 12, 14, 15, 18, 19, 22, 63, 66, 71, 73, 97, 98, 102, 105  
Engagement 55, 58, 61, 99  
Erwerbsbeteiligung 67, 83, 97, 107  
Erwerbspersonenpotenzial 84  
Erziehung 67, 90, 104, 105, 107  
Ethik 14, 15, 18, 19, 21, 22, 29, 33, 54, 57, 58, 61, 62, 67, 86, 92, 93  
Euro 23  
Europa 35  
Evolution 96  
Existenzsicherung 19, 27, 68, 70

### F

Fachkräftemangel 13, 81, 107  
Familie 31, 35, 68, 82, 99, 101, 104, 105, 107  
Finanzkrise 28, 63, 98, 106  
Flexibilität 24, 83, 84  
Forschung und Entwicklung 13, 16, 17  
Freie Preisbildung 14, 19  
Freiheit 14, 15, 18, 19, 27, 29, 32, 34, 35, 43, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 60, 63, 70, 89, 91  
Frühkindliche Bildung 67, 68, 104, 106  
Führung 31, 43, 54, 80, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 107

### G

Gefangenendilemma 29  
Generation Y 38, 39, 41, 42, 43, 44  
Generationengerechtigkeit 60, 74, 98, 102, 106  
Generationenvertrag 77  
Gerechtigkeit 14, 15, 21, 30, 32, 34, 35, 43, 50, 60, 61, 63, 67, 68, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 98, 105, 106  
Geringqualifizierte 66, 68  
Geringverdiener 69  
Gesellschaft 47, 48, 49, 52  
Gesundheit 81, 84, 96, 98, 99, 101, 105  
Gewinn 18, 54, 55, 58, 61  
Gewinnstreben 33  
Globalisierung 24, 26, 29, 30, 33, 34, 49, 56, 60, 61, 63, 66, 67, 68, 72, 83, 88, 96  
Glück 31, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 107

### H

Haltung 40  
Homo oeconomicus 33  
Humankapital 20, 26, 97

### I

Identität 40  
Individuelethik 22, 29, 63  
Individualisierung 24, 30, 63, 83  
Inflation 23, 66  
Infrastruktur 12, 106  
Innovation 12, 13, 16, 17, 20, 26, 31, 51, 63, 80, 91, 104, 106  
Integration 40, 106

### K

Kapitalmarkt 12, 26, 51  
Kirche 29, 63

Korruption 22  
Kündigungsschutz 24, 68

## L

Lebenserwartung 62, 96, 99  
Lebenslanges Lernen 20, 83  
Lebenszufriedenheit 97, 98, 99,  
100, 101, 107  
Lebenszyklusorientierung 81, 83,  
84  
Leistungsgerechtigkeit 67, 74  
Leistungsgesellschaft 75, 76

## M

Macht 47, 89  
Managerausbildung 22, 58, 85  
Managergehälter 18, 22, 72  
Marktregulierung 16  
Marktwirtschaft 33, 51, 52  
Medien 47  
Megatrends 12, 20, 24, 26, 30, 63,  
66, 68, 81, 83, 102  
Meinungsfreiheit 47, 48  
Menschenrechte 19, 70  
Menschenwürde 19, 40, 93  
Mindestlohn 19, 72  
Mitarbeiter 44, 85, 87, 90, 91, 93  
Mittelschicht 73, 75  
Moral 18, 22, 26, 29, 43, 54, 55,  
58, 61, 62, 70  
Motivation 85, 86, 87, 90, 92, 93

## N

Nachhaltigkeit 22, 29, 54, 55, 60,  
62, 97, 98, 106  
Nächstenliebe 61  
Neid 92  
Neurowissenschaften 49  
Niedriglohn 19  
Nullwachstum 98, 102

## O

Öffentliche Finanzen 12, 60  
Ordnungsethik 22, 63  
Ordnungspolitik 14, 28, 32, 60, 71

## P

Personalpolitik 12, 44, 85, 87, 90,  
91, 93, 107  
Persönlichkeit 82  
Philosophie 18, 67, 100, 107  
Prinzipien der Wirtschaftspolitik  
14, 19, 27, 60  
Privateigentum 14, 18  
Psychologie 27, 49, 50, 63, 67, 80,  
96, 99

## R

Regeln 57, 61  
Religion 29, 40, 61  
Rente 34, 35, 77  
Ressourcen 60, 62, 97, 106  
Rollenverteilung 107  
Roman Herzog Forschungspreis  
Soziale Marktwirtschaft  
34, 35, 50

## S

Selbstbestimmung 46  
Selbstverwirklichung 48, 52, 99  
Shareholder-Value 18  
Sicherheit 46  
Sicherheitspolitik 89  
Solidarität 14, 15, 18, 26  
Solidaritätsprinzip 27  
Soziale Gerechtigkeit 69, 74, 107  
Soziale Marktwirtschaft 14, 15,  
18, 19, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29,  
31, 32, 34, 35, 50, 56, 57, 58, 60,  
61, 62, 63, 68, 74, 75, 76, 106  
Soziale Mobilität 69, 73, 76, 101  
Soziale Ordnung 48, 52  
Soziale Sicherheit 12, 14, 19, 24,  
25, 27, 30, 50, 60, 98, 107  
Sozialer Ausgleich 14, 70  
Sozialer Vergleich 96, 97, 99  
Sozialkapital 43, 63, 97  
Sozialstaat 28, 70, 83  
Soziologie 67, 71  
Staatsausgaben 15, 20, 28  
Staatshaushalt 12, 72

Staatskapitalismus 89  
Staatsverschuldung 20, 72, 77,  
106  
Strafrecht 46  
Strukturreformen 35  
Strukturwandel 12, 20, 22, 24, 26,  
30, 63, 83  
Studium 75  
Subsidiaritätsprinzip 27  
Subventionsabbau 20

## T

Technischer Fortschritt 24, 97,  
106  
Teilhabegerechtigkeit 19, 40, 60,  
68, 74  
Theologie 29, 61

## U

Umwelt 12, 60, 62, 97, 98, 106  
Ungleichheit 75, 76  
Unternehmen 50, 51, 58, 86, 92,  
93  
Unternehmensethik 22, 26

## V

Verantwortung 15, 22, 26, 30, 31,  
32, 43, 51, 54, 55, 56, 57, 58, 60,  
61, 62, 63, 86, 88, 92, 93, 99,  
101, 104  
Vereinbarkeit von Familie und  
Beruf 12, 20, 24, 30, 68, 69, 75,  
77, 81, 83, 107  
Verhaltenswissenschaft 71  
Verteilungsgerechtigkeit 63, 67,  
70, 72, 98, 105  
Vertragsfreiheit 14, 66  
Vertrauen 22, 31, 51, 55, 56, 58,  
60, 61, 62, 63, 71, 102, 104  
Vielfalt 40, 43  
Vorbild 22, 31, 62, 80, 105

## W

Wachstum 12, 17, 20, 29, 30, 63,  
72, 96, 97, 98, 99, 102, 106

Währung 14, 23  
Weiterbildung 68, 83, 84, 99  
Werte 14, 15, 18, 29, 30, 32, 38,  
39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 48, 52,  
93, 107  
Wertemanagement 22, 93  
Wertewandel 38, 39, 40, 41, 42,  
43, 44  
Wertschöpfung 26, 54, 57  
Wettbewerb 13, 14, 15, 16, 18, 24,  
26, 28, 29, 30, 33, 49, 61, 81, 98  
Wettbewerbsfähigkeit 20, 104  
Wettbewerbspolitik 28, 60  
Wirtschaftsethik 22, 31, 32, 63  
Wirtschaftsordnung 14, 15, 18, 21,  
32, 33, 34, 35, 47, 49, 50, 51, 57,  
60, 89  
Wirtschaftspolitik 20, 34, 50, 72  
Wirtschaftspsychologie 71  
Wohlbefinden 96, 97, 99, 100, 102  
Wohlstand 17, 20, 29, 51, 66, 81,  
96, 97, 98, 99, 105, 106, 107  
Work-Life-Balance 38, 39, 41, 42,  
44, 69, 107

## Z

Zufriedenheit 86, 92  
Zukunft der Arbeit 30, 38, 39, 41,  
42, 44  
Zuwanderung 12, 13, 20, 40, 68,  
106

## Autoren- und Personenverzeichnis

### A

Abelshausen, Werner 28, 31  
 Althammer, Jörg 107  
 Aydin, Nilüfer 92

### B

Bartels, Charlotte 50  
 Beckmann, Markus 54, 57  
 Böhmer, Michael 107  
 Braun, Susanne 92  
 Brink, Alexander 43  
 Burckhardt, Hans 48

### D

Dietz, Bernhard 41  
 Dörr, Julian 35

### E

Engelmann, Julia 47  
 Engl, Beate 48, 49  
 Enste, Dominik H. 14, 22, 25, 29,  
 31, 41, 51, 54, 72, 73, 87, 91, 96  
 Erdmann, Vera 73  
 Eyerund, Theresa 41, 51, 87

### F

Feld, Lars P. 34  
 Fetchenhauer, Detlef 27, 71, 72,  
 96  
 Frey, Bruno S. 31, 99  
 Frey, Dieter 21, 23, 31, 43, 80, 86,  
 93, 107  
 Frey, Peter 86  
 Fulda, Barbara 35

### G

Gaffal, Alfred 5, 51  
 Gehrke, Britta 35  
 Glück, Alois 47  
 Goldschmidt, Nils 31, 54, 56, 61, 71  
 Greitemeyer, Tobias 21, 23, 80  
 Gröschner, Rolf 48, 49

Gruber, Corinna 33

### H

Hardege, Stefan 83  
 Heinz, Matthias 50  
 Heller, Christian 47  
 Hemel, Ulrich 54  
 Herzog, Roman 8, 12, 13, 32, 86  
 Hirata, Johannes 98  
 Hogrefe, Jan 34  
 Homann, Karl 18, 29, 31, 33, 47,  
 48, 56  
 Horn, Karen 43  
 Hradil, Stefan 31, 48, 49, 71, 107  
 Huber, Wolfgang 61  
 Hülskamp, Nicola 17  
 Hüther, Michael 26, 60

### I

Institut der deutschen Wirtschaft  
 Köln 12, 13, 16, 20, 24, 66, 68,  
 81, 105, 106

### J

Jauch, Karl-Walter 86  
 Jenner, Petra 86

### K

Kaminski, Simone 21  
 Kersten, Jens 88  
 Kersting, Wolfgang 31, 70  
 Kleineberg, Tatjana 73  
 Klös, Hans-Peter 42, 43  
 Knelsen, Inna 87, 91  
 Köneke, Vanessa 72  
 Koppel, Oliver 17, 29  
 Krause, Rolf-Dieter 47  
 Kruse, Andreas 84

### L

Lenzen, Dieter 82  
 Liebig, Stefan 71

Lin-Hi, Nick 54, 55  
 Lorch, Alexander 34  
 Lurz, Thomas 43

### M

Mack, Elke 27  
 Markl, Hubert 104  
 Merkel, Reinhard 46  
 Möller, Marie 91

### N

Neuberger, Christoph 47  
 Neumann, Michael 69, 97, 101  
 Nothelle-Wildfeuer, Ursula 31, 107

### O

Ott, Notburga 107

### P

Peus, Claudia 92  
 Podszun, Rupprecht 34, 51  
 Precht, Richard David 47

### R

Rodenstock, Randolph 7, 8, 15, 43,  
 48, 49, 61, 62, 63, 75  
 Roman Herzog Institut 8, 26, 27,  
 30, 31, 32, 34, 35, 38, 39, 40,  
 43, 44, 46, 47, 48, 50, 52, 58, 67,  
 74, 76, 77, 86, 89, 102  
 Roth, Gerhard 46, 49  
 Roth, Steffen J. 19, 27, 31, 48, 49  
 Rump, Jutta 42

### S

Schad-Dankwart, Inga C. 50  
 Schäfer, Holger 69  
 Schipanski, Dagmar 43  
 Schmid, Gunther 89  
 Schmid, Wilhelm 100  
 Schmidt, Christoph M. 50  
 Schmidt, Jörg 69, 101

Schmidt-Huber, Marion 90  
Schönwälder-Kuntze, Tatjana 48  
Schoor, Berta van 107  
Seyda, Susanne 107  
Soeffner, Hans-Georg 43  
Sommer, Michael 47  
Straubhaar, Thomas 27, 31, 60  
Streicher, Bernhard 80

## T

Terkessidis, Mark 43  
Tippelt, Rudolf 90  
Traut-Mattausch, Eva 21, 23, 80

## U

Uhl, Bernd 61

## W

Weibler, Jürgen 85  
Werth, Reinhard 48, 49  
Winning, Alexandra von 54, 57

## Z

Zibrowius, Michael 42  
Zöller, Michael 46

Das **Roman Herzog Institut** versteht sich als Plattform für freies Nach-, Vor- und Querdenken. Im interdisziplinären Diskurs mit führenden Persönlichkeiten werden visionäre und inspirierende Antworten auf brennende Fragen unserer Zeit erarbeitet. Differenziert hinterfragt und ergänzt dabei das RHI Positionen der deutschen Wirtschaft.

Nur wer die richtigen Fragen stellt, findet am Ende auch die Antworten, die zu einer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Weiterentwicklung Deutschlands beitragen.

© 2017 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

ISBN 978-3-941036-55-0

Herausgeber:

ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

Kontakt:

Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff

Geschäftsführerin

ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.

Max-Joseph-Straße 5

80333 München

Telefon 089 551 78-732

Telefax 089 551 78-755

info@romanherzoginstitut.de

www.romanherzoginstitut.de

Redaktion: Dr. Benjamin Scharnagel, Tina Maier-Schneider,

Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff

Manuskript: Azra Durdžić, Thilo Großer, Corinna Gruber, Martina Martschin,

Dr. Benjamin Scharnagel

Fotos: Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (Seite 5),

Roman Herzog Institut e. V. (Titelseite, Seite 7), Fotolia (Seite 74)

Produktion: IW Medien GmbH, Köln · Berlin

**Diese Publikation ist beim Herausgeber kostenlos erhältlich und kann unter [www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de) bestellt werden.**

---

Das RHI-Kompodium ist ein crossmedial aufbereitetes Nachschlagewerk, das die Publikationen des Roman Herzog Instituts thematisch und chronologisch zusammenfasst. Es vermittelt Ihnen einen Überblick über die vielfältigen Ergebnisse aus 15 Jahren interdisziplinärer Forschung und Diskussion am RHI.

Jede Publikation ist jeweils auf einer Seite zusammengefasst. Wenn Sie eine Veröffentlichung besonders interessiert, können Sie diese einfach mithilfe der QR-Codes oder Verlinkungen auf unserer Website aufrufen.

Lassen Sie sich inspirieren!



ISBN 978-3-941036-56-7  
(E-Book|PDF)

[www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de)