



Sinnsuche in der digitalen Welt

WAS BEWEGT DIE GENERATION VON MORGEN?

Generation Smartphone

Die virtuelle Welt hat den Erfahrungshorizont der Jugend erweitert. Das prägt ihre Denkweise und Ansichten.

Digital Native – oder nur naiv?

Die Generation Z geht unbekümmert mit den digitalen Medien um – und hat klare Vorstellungen über die Organisation von Arbeit und Freizeit.

Karriere im Krebsgang

Entschleunigte Berufslaufbahnen scheinen typisch für die jungen Arbeitnehmer. Aufmerksamkeit und Fürsorge sind ihnen wichtig.

Zuversicht mit Zugeständnissen

Die längere Lebensarbeitszeit zwingt die Jüngeren zum bewussten Umgang mit ihren Ressourcen. Dennoch sind sie leistungsbereit.

Freiheit, ein Klassiker

Für junge Arbeitsuchende sind die Aussichten derzeit rosig – und ein guter Grund, unsere freiheitliche Wirtschaftsordnung zu wertschätzen.

Selbstkontrolle ist besser!

Digitale Kompetenz wird in der Arbeitswelt von morgen von allen gefordert.

Neue Elite der Erben?

Bis 2025 werden bei uns Milliarden vererbt. Das erhöht soziale Unterschiede und schürt Neid. Aber auch Impulse für die Wirtschaft sind zu erwarten.

Auf der Suche nach einem neuen Wir

Gefährdet die wachsende Vielfalt von Lebensformen und Wertvorstellungen den Zusammenhalt in unserer Gesellschaft?



Editorial



Die Einstellungen der Jugend zu Politik und Wirtschaft, Arbeit und Ausbildung, Familie und Freizeit wandeln sich. Dies bestätigt auch die kürzlich erschienene Shell-Jugendstudie. Sie hat den 12- bis 25-Jährigen das Attribut „Generation im Aufbruch“ gegeben.

Ungewiss ist dabei die Richtung dieses Aufbruchs. Gibt es Anzeichen für einen tief greifenden Wertewandel? Wird es im Zusammenleben der Generationen zu einem „Clash of Values“ kommen, der die

Gesellschaft auf eine Zerreißprobe stellt? Oder haben wir es mit einem ganz normalen Generationen-Phänomen zu tun? Schließlich hat sich die Jugend schon immer die Freiheit genommen, ihre jeweils eigenen Wertvorstellungen zu leben und sich von den „Altvorderen“ abzuheben.

Fest steht: Die Millennials, also die um die Jahrtausendwende Geborenen, sind die erste Generation in unserem Land, die mit digitalen Medien aufgewachsen ist. Was die Nutzung sozialer Netzwerke oder den weltweiten Austausch von Informationen betrifft, gibt es bei ihr keine Berührungängste, oft nicht einmal Bedenken. Darin liegen unbestritten Chancen, aber auch Risiken.

In der Arbeitswelt von morgen wird es noch stärker darauf ankommen, wie gut das Zusammenspiel der Generationen funktioniert. Aber schon heute vereinen viele Unternehmen vier Generationen von Arbeitnehmern. Davon profitieren alle: Nicht nur die Jüngeren lernen von den Erfahrungen der Älteren, sondern auch die ältere Generation braucht die Kenntnisse der Jungen. Dies gilt besonders, wenn wir an die Herausforderungen denken, die uns etwa in Form der Digitalisierung der industriellen Fertigung (Industrie 4.0) unmittelbar bevorstehen.

Zudem stellen sich auch grundsätzliche Fragen: Wie viel Heterogenität verträgt unsere Gesellschaft? Ist ihr Zusammenhalt gefährdet, weil es immer we-

niger Verbindendes und Verbindliches gibt? Mir ist es wichtig, stärker als bisher den Fokus auf Gemeinsames statt auf Trennendes zu legen. Das trifft sowohl für das Zusammenleben der Generationen zu als auch mit Blick auf die Zuwanderung von Menschen aus anderen Kulturkreisen.

Beim **13. Fachsymposium des Roman Herzog Instituts** vermittelten Vertreter aus Wissenschaft und Politik – und natürlich aus verschiedenen Generationen – in Fachvorträgen und kontrovers besetzten Talkrunden interessante Einsichten rund um das Thema „**X, Y, Z – Neue Generationen, neue Werte, neue Gesellschaft?**“. Manches vermeintliche Wissen über Jung und Alt wurde dabei als Vorurteil entlarvt. Neu und bereichernd war der Ansatz, die RHI-Forschungsschwerpunkte der vergangenen Jahre – Vertrauen, Familie, Gerechtigkeit, Führung und Freiheit – erneut aufzugreifen und sie unter dem Generationenaspekt zu diskutieren.

Ich lade Sie herzlich ein, sich auf anregende und überraschende Erkenntnisse einzulassen, die Sie in dieser Ausgabe von WissensWert finden.

Prof. Dr. Udo Beckmann
Vorstandsvorsitzender
des Roman Herzog Instituts e. V.

Generation Smartphone

Jede Generation setzt ihre eigenen Akzente, die sie von früheren Generationen unterscheidet. Als Wesensmerkmal der Jüngeren gilt heute vor allem ihre bevorzugte Art, miteinander zu kommunizieren. Das Smartphone ist ihr unentbehrlicher Begleiter. Sie posten und twittern, bloggen und streamen. Sie surfen im WWW und treffen sich in Chatrooms. Die Selbstverständlichkeit, mit der sie das tun, weist sie als Digital Natives aus – als die erste Generation, die hierzulande mit den digitalen Medien groß geworden ist. Aber spielt sich das Leben der jungen Menschen wirklich nur, wie oft behauptet wird, in der virtuellen Welt ab? Wie prägt die Digitalisierung ihr Bewusstsein, welche Werte sind charakteristisch für diese Generation?

Dass diese Fragen längst nicht nur von besorgten Eltern gestellt werden, hob der Vorstandsvorsitzende des Roman Herzog Instituts Randolph Rodenstock im Eröffnungsgespräch mit Moderator Sebastian Matthes, Chefredakteur der Huffington Post Deutschland, hervor. „Unser Kernthema beim RHI ist die Zukunft der Arbeit – das betrifft natürlich auch die Generation von morgen. Wir wollen wissen: Wie ‚ticken‘ die jungen Leute eigentlich?“ Von der Veranstaltung erwartet er konkrete Erkenntnisse: „Nur festzustellen, dass etwas anders ist, reicht nicht aus!“

Das Münchner Aktionstheater isar 148 in Aktion:



„Was ist die Angstvorstellung eines heutigen Teenagers?“



„Mit den Eltern ein Wochenende in einem ruhigen Wellness-Hotel verbringen zu müssen.“



„Warum? Weil es weit und breit kein Mobilfunknetz gibt!“

Digital Native – oder nur naiv?

Einige Beispiele für die sich wandelnden Einstellungen in der Generation Z liefert sein Gesprächspartner Christian Scholz, Betriebswirt und Direktor des Europa-Instituts an der Universität des Saarlandes. So seien junge Arbeitnehmer eher an *Work-Life-Separation* interessiert als an *Work-Life-Blending*. Sie ziehen also eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit flexiblen Regelungen vor. Denn die Generationen, zu denen ihre Eltern gehören, haben ihnen vor Augen geführt, dass die Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit dazu führt, sich zu verausgaben. Auch zu Führung nehmen die Jüngeren eine andere Haltung ein als ihre Eltern. Vorgesetzte müssen sie durch Kompetenz und durch demokratischen Führungsstil überzeugen – und nicht durch ihre Position auf der Hierarchieleiter. Lebenslange Loyalität zu ein und demselben Unternehmen wird im Karriereverlauf bei jüngeren Arbeitnehmern eher als Ausnahme angesehen.

Randolf Rodenstock sieht die Unternehmen gut gewappnet, solche neu aufkommenden Bedürfnisse zu berücksichtigen und den Führungsstil situativ anzupassen. Weniger Loyalität könne den Betrieben unter Umständen auch nützen – schon jetzt gibt es gut funktionierende Beschäftigungsmodelle mit einer Kernmannschaft und einem fluktuierenden Team von Projektarbeitern. Von der Integration der jungen Generation in die Arbeitswelt erhofft



er sich Impulse für den Fortschritt, da die ältere Generation – die „*Digital Immigrants*“ – nach und nach von den Jüngeren lernen werde. „Das ist mir zu optimistisch!“, entgegnet Scholz und warnt davor, die digitale Kompetenz der *Natives* zu überschätzen. Tatsächlich verhielten sie sich oft eher naiv und „grenzenlos unbekümmert im Umgang mit Datenschutz“. Zwar seien sie gut vernetzt und beherrschten bestimmte Anwendungen, es fehle ihnen aber der Blick aufs große Ganze, eine übergeordnete Idee davon, was Digitalisierung überhaupt bedeutet.



Wer ist die Generation Z?

Darüber gibt es keine einheitliche Auffassung – auch nicht bei den Referenten des RHI-Symposiums. Sie grenzen die Generation Z auf folgende Geburtsjahrgänge ein:

- die ab 1995 Geborenen (Christian Scholz)
- die ab 2000 Geborenen (Jutta Rump/ Philipp Riederle)



Beim Eröffnungstalk: RHI-Vorstandsvorsitzender und Gastgeber Prof. Randolph Rodenstock, Prof. Christian Scholz (Personalmanagement) und Moderator Sebastian Matthes, Chefredakteur der Huffington Post Deutschland. Weitere Eindrücke von der Veranstaltung finden Sie [in der Bildergalerie](#).

Karriere im Krebsgang

Die Bestandsaufnahme zur Generation von morgen wurde von Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability an der Hochschule Ludwigshafen, weitergeführt. In ihrem [Fachvortrag „Das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz“](#) erläuterte sie, wie sich die Einstellungen junger Menschen zu Arbeit und Beruf



zurzeit verändern. Die Generation Z sei, wie auch schon die Vorgängerin Y, weniger am schnellen und geradlinigen Aufstieg interessiert als an Mosaik-Karrieren. Es gehe ihnen darum, auch durch seitliche Karriereschritte berufliche Erfahrungen zu sammeln, die insgesamt ein Vorwärtskommen ermöglichen. Gute Führung zeichne sich in den Augen der Jugend vor allem durch Delegation und flache Hierarchien aus. Die Generationen Y und Z

Was bewegt die Generation von morgen? – Sinnsuche in der digitalen Welt



wollen nicht im direktiven Sinn geführt werden. Sie erwarten Rump zufolge vielmehr Wertschätzung, Aufmerksamkeit und Fürsorge – wie sie es von der eigenen Erziehung her gewohnt sind. Dennoch bewiesen die jungen Menschen früh eine hohe Selbstständigkeit: „Weil die Wahlmöglichkeiten in unserer Gesellschaft zunehmen, wird die Entscheidungsfähigkeit von klein auf trainiert. Diese Kompetenz entwickelt die Generation Z etwa zehn Jahre früher als die älteren Generationen.“

Zuversicht mit Zugeständnissen

Dass flexible Arbeitszeitmodelle, die tendenziell zu einer Entgrenzung von Freizeit und Arbeit führen, von den jungen Arbeitnehmern eher abgelehnt werden, ist für Jutta Rump kein Anzeichen für eine Werteverstärkung, sondern schlichtweg rational:



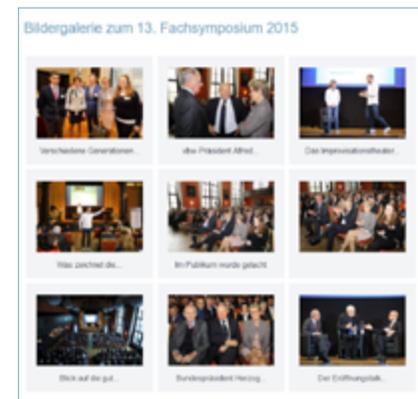
Die Generation Z erwartet eine deutlich längere Lebensarbeitszeit als ihre Eltern. Da sei es nachvollziehbar, mit den eigenen Ressourcen schonend umzugehen. Rump hält der in der öffentlichen Diskussion immer wieder geäußerten Befürchtung, dass es künftig keine Leistungselite mehr geben werde, die Ergebnisse ihrer Forschungen entgegen. Danach ist die Leistungsbereitschaft junger Menschen immens hoch – wenn sie bei ihrer Arbeit Sinn und Spaß erfahren können. „Das wird die zentrale Führungsaufgabe der Zukunft sein: Wie kann ich dieses Potenzial nutzen? Wie komme ich an den Rohdiamanten, wie motiviere ich, wie wecke ich die hohe Leistungsbereitschaft?“, wendet sich die Wissenschaftlerin vor allem an die Adresse der Unternehmen.

Alles in allem dürften die Arbeitgeber der künftigen Generation von Arbeitnehmern zuversichtlich ent-



gegensehen. Sie sei zweifellos anders als die Generationen vor ihr, von einem echten Wertewandel könne aber keine Rede sein. Im Fluss seien lediglich sogenannte Sozialisationswerte – also all das, was Menschen im Lauf ihres Lebens, vor allem in der Jugend, lernen und sich zu eigen machen – nicht aber kulturelle Basiswerte.

Einschränkend fügte die Expertin hinzu: „Wir sprechen hier nur über etwa 60 Prozent der jungen Menschen – die aus der Mittelschicht stammen und über eine abgeschlossene Schulausbildung verfügen.“ Ein entscheidender Aspekt: Denn welche Einstellungen Jugendliche aus sozial schwachen und bildungsfernen Milieus haben, ob sie sich im Einklang mit unserer Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung sehen oder ob es hier tatsächlich auf lange Sicht zu einer Polarisierung von Werten kommen könnte – diese Fragen bleiben vorläufig unbeantwortet.





Freiheit, ein Klassiker

Die Wertediskussion wurde von Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, aufgegriffen und sozusagen auf der Meta-Ebene weitergeführt. Welche Bedeutung hat Freiheit für den Zusammenhalt in unserer Gesellschaft? Und – angesichts der Diskussion um Wertewandel – ist Freiheit ein Thema, das von der jungen Generation buchstäblich *wertgeschätzt* wird?

„Freiheit kommt nicht aus der Mode. Die Idee, in einer freiheitlichen Gesellschaft seine Möglichkeiten zu nutzen, trägt nach wie vor“, so Hüther in seinem [Vortrag über „Generationen, Freiheit und Gerechtigkeit“](#). Allerdings werde von der jungen Generation in unserer pluralistischen und komplexen Gesellschaft zunehmend nach Bezugspunkten gesucht, die Orientierung und Stabilität bieten.

Solche Sicherheitsanker könnten zum einen Werte sein, die die ältere Generation an die jüngere weitergibt. Zum anderen gehen positive Signale für die heutige Jugend nach Hüthers Ansicht auch von der derzeitigen Lage am Arbeitsmarkt aus. Die Arbeitslosigkeit ist in den letzten Jahren stark gesunken. Doch auch hierbei, schränkt der Ökonom ein, gilt: Die Chancen für die Hoch- und Mittelqualifizierten sehen erheblich besser aus als für Geringqualifizierte.

Selbstkontrolle ist besser!

Wie die Digitalisierung das Lebensgefühl der jungen Generation und das Verhältnis der Generationen zueinander verändert – dazu sprach der 21-jährige Autor und Vertreter der Generation Y Philipp Riederle. Entgegen verbreiteter Vorurteile würden Jugendliche keineswegs in die virtuelle Welt abtauchen wie in ein Paralleluniversum. Vielmehr nutzen sie gezielt bestimmte Anwendungen und das Internet, um miteinander zu kommunizieren und Informationen abzurufen. Für Riederle beweisen die *Digital Natives* mehr Selbstkontrolle als die Generation X. Bei den Älteren habe die Nutzung sozialer Medien mittlerweile die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verwischt und die Lebensqualität geschmälert. Diese „Generation Burnout“ sei den heutigen jungen Menschen kein Vorbild: „Die Forderung nach *Work-Life-Balance* findet meine Gene-



ration merkwürdig – sie bedeutet doch, dass die Arbeit so belastend ist, dass sie nicht ins Leben gehört und irgendwie kompensiert werden muss. Wir wünschen uns aber eine Integration der Arbeit ins Leben.“

Durch die Veränderungen, die eine durchdigitalisierte Arbeitswelt mit sich bringt, werden die Anforderungen an die kommende Generation von Arbeitnehmern spürbar steigen. Um dafür gerüstet zu sein, müsse es mehr Kompetenz im Umgang mit digitalen Medien geben, fordert Riederle. Das sei vor allem eine Bildungsaufgabe: „Es reicht nicht aus, die Schulen zu digitalisieren, wenn die didaktischen Konzepte dazu fehlen.“ Die Generation X, die sich als *Digital Immigrants* ebenso mit dem technologischen und strukturellen Wandel konfrontiert sieht, ermunterte er, sich auch auf die künftigen Herausforderungen einzulassen.

Neue Elite der Erben?

Nicht nur die Digitalisierung, auch die ökonomischen Rahmenbedingungen tragen dazu bei, dass sich die Einstellungen der Generation von morgen wandeln. Nach Berechnungen des Deutschen Instituts für Altersvorsorge wechseln bis zum Jahr 2024 insgesamt 2,1 Billionen Euro in deutschen Familien von einer Generation in die nächste. Als „Generation Erbe“ werden die nach 1970 Geborenen bereits bezeichnet. Denn sie profitieren von dem Vermögen, das ihre Eltern und Großeltern in den 70 Jahren nach Ende des Zweiten Weltkriegs zusammengetragen haben. Von Kritikern wird diese Entwicklung auch als Gegenentwurf zum Versprechen der Sozialen Marktwirtschaft gesehen: Statt „Wohlstand für alle“ „Reichtum für wenige“. In einer bunt besetzten Talkrunde wurde deutlich, dass das Thema Erben viel gesellschaftlichen Sprengstoff enthält.

„Mehr Last als Vermögen“ bedeutete für die Familienunternehmerin Angelique Renkhoff-Mücke anfangs der vom Vater übernommene Betrieb. Auch für Tochter Sophia, die zukünftig vielleicht das Unternehmen in dritter Generation führen wird, steht der Aspekt der Verantwortung den Mitarbeitern und ihrer eigenen Familie gegenüber im Vordergrund. Autorin Julia Friedrichs hat bei den Recherchen zu ihrem Buch „Wir Erben“ sogar die Erfahrung gemacht, dass manche Betroffenen ihr Erbe als Einschränkung der persönlichen Freiheit empfinden.



Angelique Renkhoff-Mücke, Vorstandsvorsitzende der WAREMA Renkhoff SE und Tochter Sophia Mücke ...



Buchautorin Julia Friedrichs und Moderator Sebastian Matthes ...



sowie Sophia Mücke und Handelsblatt-Redakteurin Kirsten Krumrey im Gespräch über „Verpflichtendes Erbe oder ungerechtes Einkommen?“.

Zu einem nüchternen Umgang mit dem Thema fordert die Wirtschaftsjournalistin Kirsten Krumrey auf: „Gerade im Fall von Familienunternehmen profitiert auch die Gesellschaft von den Arbeitsplätzen, Steuern und Sozialbeiträgen.“ Auf die Frage, wie der Staat das Erben ökonomisch sinnvoll organisieren könne, hatte Wirtschaftsexperte Michael Hüther kein Patentrezept parat. In der Höhe der Besteuerung von Erbschaften durch den Staat sieht er ein grundsätzliches Werturteil, das dem Wunsch nach einer gesellschaftlichen Balance Ausdruck verleihen soll. Aus ökonomischer Perspektive sei jede Erbschaft aber auch ein Potenzial für künftige Investitionen, die der Wirtschaft zugutekommen und den Wohlstand nachfolgender Generationen sichern helfen.

Auf der Suche nach einem neuen Wir

Nicht nur in materieller Hinsicht haben wir es mit einer heterogenen Gesellschaft zu tun. Auch die Vielfalt an Wertvorstellungen erschwert immer mehr den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Gibt es überhaupt noch einen Konsens über grundlegende und verbindliche Werte? Diese Frage diskutierten in der letzten Gesprächsrunde Altbundespräsident Roman Herzog und Dagmar Schipanski, ehemalige Präsidentin des Thüringer Landtags und Rektorin des Studienkollegs Berlin.

Was bewegt die Generation von morgen? – Sinnsuche in der digitalen Welt



„Ich glaube nicht, dass die Lebenswelten von Jung und Alt so unterschiedlich sind“, sagte die Wissenschaftlerin. Das Streben nach Sinn und Selbstverwirklichung sind für sie zeitlose Werte, Konstanten, die das Leben aller Generationen maßgeblich beeinflussen. Vor Schubladendenken und jeglicher Pauschalisierung warnt auch Roman Herzog. Einige der angeblich „typischen“ Einstellungen der heutigen Jugend habe er bereits in der Generation seiner Eltern erlebt. Dennoch müsse man wachsam sein, denn „die Fundamente zerspleißen“. Vor allem die Zuwanderung von Menschen aus anderen Kulturkreisen führt aktuell zu einer Vielfalt an konkurrierenden Wertvorstellungen. Für die Jugend, so Schipanski, liege darin aber auch eine große Chance: sich auf neue Mentalitäten einstellen, offen sein, voneinander lernen.

Diese Stichworte griff Gastgeber Randolph Rodenstock in seinem Ausblick am Ende der Veranstaltung noch einmal auf: Bildung und Migration sind grundlegende Themen, die in Zukunft immer wichtiger werden, weil sie die Weltsicht der Generation von morgen maßgeblich formen und verändern. In der Arbeitswelt von morgen kommt der jungen Generation die Aufgabe zu, Entwicklungen anzustoßen und wichtige Impulse zu geben. „Die Rolle des Roman Herzog Instituts ist es, wichtige Trends im Zusammenhang mit den Generationen X, Y, Z weiter zu beobachten und die nötigen Updates zu liefern“, so Rodenstock. Nur so ist es möglich, die



Randolf Rodenstock blickt zuversichtlich in die Zukunft: „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.“

richtigen Antworten zu finden, die zu einer guten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Weiterentwicklung Deutschlands beitragen.

Zum Weiter-Denken

Frey, Dieter, 2015, [Ethische Grundlagen guter Führung. Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist](#), RHI-Buch, München

Enste, Dominik / Möller, Marie / Knelsen, Inna, 2015, [Querdenker in Unternehmen, Staat und Gesellschaft](#), RHI-Diskussion, Nr. 23, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2011, [Wie viel Familie verträgt die moderne Gesellschaft?](#), RHI-Buch, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2010, [Generationengerechtigkeit. Was vererben wir unseren \(Enkel-\)Kindern?](#), RHI-Diskussion, Nr. 16, München

Kruse, Andreas, 2009, [Lebenszyklusorientierung und veränderte Personalstrukturen. Arbeitsmodelle der Zukunft](#), RHI-Position, Nr. 6, München

Markl, Hubert, 2007, [Innovation braucht Bildung](#), RHI-Information, Nr. 2, München

WissensWerte – bisher erschienen

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014, [Wie gelingt Führung in Staat und Gesellschaft? Führung anders denken](#), RHI-WissensWert, Nr. 3, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014, [Roman Herzog zum 80. Geburtstag](#), RHI-WissensWert, Nr. 4, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014, [Wie frei sind wir? Freiheit anders denken](#), RHI-WissensWert, Nr. 5, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014, [Ideen entwickeln, Initiative ergreifen, Zukunft gestalten. Der Roman Herzog Forschungspreis Soziale Marktwirtschaft](#), RHI-WissensWert, Nr. 6, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2014, [Freiheit zwischen Medien, Macht und Meinung](#), RHI-WissensWert, Nr. 7, München

Peus, Claudia / Braun, Susanne / Aydin, Nilüfer, 2015, [Neid in Unternehmen: Fluch oder Fortschrittmotor? Führung anders denken](#), RHI-WissensWert, Nr. 8, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2015, [Jung gegen Alt. Droht dem Generationenvertrag das Aus?](#), RHI-WissensWert, Nr. 9, München

© 2015 ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
(Herausgeber)

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: Martina Martschin,
Dr. Benjamin Scharnagel
Fotos: ROMAN HERZOG INSTITUT e. V.
Produktion: Institut der deutschen Wirtschaft
Köln Medien GmbH, Köln · Berlin

Die Publikationen des Roman Herzog Instituts sind beim Herausgeber kostenlos erhältlich und können bestellt werden unter www.romanherzoginstitut.de