



# WERTE IM WETTBEWERB

## Von Regeln, Rekorden und Respekt

Der Sport steht für eine Kultur von Werten. Zentrale Bedeutung haben Teamgeist und Wettbewerb.

## Management mit Mehr-Wert

In der Wirtschaft zählt nicht nur der Gewinn, sondern auch die Verantwortung.

## Austausch ist alles!

Werte sind keine festen Größen, sondern müssen laufend ausgehandelt werden.

## Werte zwischen Anspruch und Alltag

Werte kennen, aber nicht anwenden können? Das ist das Dilemma vieler Chefs.

## Digital fit und demografisch im Vorteil

Die Generation Y ist gut ausgebildet und wünscht sich eine Balance von Job und Freizeit.

## Werte – ein deutsch-deutsches Dilemma

Trotz Wiedervereinigung: In Ost und West gelten verschiedene Werte.

## Vorrang für Vielfalt

Wertekonflikte gehören zu einer freien Gesellschaft – und sie tun ihr gut.

## Mit Aufklärung gegen die Angst

Erziehung und Bildung schulen die Vernunft. Führen sie auch zu mehr Toleranz?

## Zwischen Leitplanke und Kompass

Werte weisen uns die Richtung – beim autonomen Fahren und in der Wirtschaft.

## ... Vorhang zu und alle Fragen offen?

Die Werte-Debatte wird das RHI weiter beschäftigen – auch im Jubiläumsjahr 2017.



## Editorial



Werte betreffen jeden Einzelnen von uns und unsere Gesellschaft als Ganzes. Das Roman Herzog Institut (RHI), das 2017 sein 15-jähriges Bestehen feiert, hat sich seit seiner Gründung immer wieder mit Wertefragen beschäftigt. Denn sie sind richtungsweisend, um Lösungen für die Zukunft und die Zukunft der Arbeit zu finden.

Aktuell ist die gesellschaftliche Diskussion um Werte wieder voll entbrannt. Dabei treten oft Wider-

sprüche zutage. Jeder beruft sich auf Werte, aber nicht alle haben dieselben Vorstellungen darüber, was wert-voll ist. Ist die Frage nach einem verbindlichen Wertekanon überhaupt relevant? Schließlich ist es ja gerade 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.

Der daraus resultierende Wertpluralismus sorgt jedoch auch für Reibung. Er fordert, ja *überfordert* uns manchmal. Dennoch sollten wir den Diskurs über Werte als ein demokratisches Privileg wertschätzen und als Chance auf Teilhabe sehen – vor allem auch mit Blick auf unsere Vergangenheit: Am 9. November 1989 endete mit dem Mauerfall die Teilung Deutschlands und damit das Wertemonopol der DDR, die das Leben ihrer Bürger bis in kleinste Detail zu regeln und zu normieren trachtete. Der 9. November 1938 ging als „Reichspogromnacht“ in die deutsche Geschichte ein. Er ist ein mahnendes Symbol dafür, wie in einem totalitären Staat demokratische Werte völlig außer Kraft gesetzt werden können.

Vor diesem historischen Hintergrund haben wir eine besondere Verantwortung: Wir müssen für unsere freiheitlichen Werte einstehen, die Debatte über Werte fördern und aktiv führen – allerdings

nicht mit der ideologischen Brille, sondern aus einer wissenschaftlichen Perspektive. Deshalb haben wir auf dem [RHI-Jahressymposium „Werte im Wettbewerb“](#) am 9. November 2016 das Thema Werte erneut aufgegriffen und Sportler, Ökonomen oder Psychologen dazu zu Wort kommen lassen, was Werte in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen bedeuten. Im interdisziplinären Austausch, der für das RHI typisch ist, wollen wir Denkanstöße geben, die zu einem neuen Verständnis von Werten beitragen: Was sind Werte, woher kommen sie und wie verändern sie sich?

Die Gäste des Symposiums haben wir aufgefordert, sich an einer Umfrage zum Thema Werte zu beteiligen. Die Ergebnisse finden Sie auf unserer neu gestalteten Homepage [www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de). Dort erhalten Sie auch Informationen über Veranstaltungen und Publikationen des RHI sowie weitere Impulse zu unseren Themen. Lassen Sie sich jetzt von der aktuellen Ausgabe von WissensWert zum Nachdenken über Werte inspirieren!

Prof. Randolph Rodenstock  
Vorstandsvorsitzender  
des Roman Herzog Instituts e. V.

## Von Regeln, Rekorden und Respekt

„Werte im Wettbewerb“ – Aktueller hätte das Thema im Münchner Künstlerhaus kaum gewählt sein können. Hatte doch soeben erst der Präsidentschaftswahlkampf in den USA gezeigt, wie konkurrierende Wertesysteme eine Gesellschaft bis an den Rand der Spaltung führen können. Bevor aber die jüngsten politischen Ereignisse diskutiert wurden, bot der erste Programmpunkt die Möglichkeit, sich dem Thema Werte ganz entspannt zu nähern:

Welche Rolle spielen Werte im Sport? Thomas Lurz, mehrfacher Welt- und Europameister im Langstreckenschwimmen, schilderte dazu seine persönlichen Erfahrungen. Er veranschaulichte,



Thomas Lurz, mehrfacher Welt- und Europameister im Langstreckenschwimmen: „Fairness ist die Tugend des Sports.“



Vortrag von Thomas Lurz als Video: „Werte im Sport: Wettbewerb, Fairness, Verantwortung?“

wie der Sport Menschen verschiedener Nationalitäten und Hautfarben zusammenführt und sich dabei eine Kultur von gegenseitigem Respekt und Fairness entwickelt. Werte wie Teamgeist, Einfühlungsvermögen, Verantwortungsbereitschaft und regelkonformes Verhalten würden durch den Sport gefördert.

Ein Grundelement des Leistungssports ist das Prinzip des Wettbewerbs: Man lernt dadurch, sich Ziele zu setzen, mit Sieg und Niederlage umzugehen und sich immer wieder zu Höchstleistungen zu motivieren. „Das Schwimmen selbst ist für mich nicht so entscheidend wie der Wunsch, meine persönliche Leistung zu steigern und Erfolg zu haben“, räumte Lurz ein. Auch die Mehrheit der Deutschen verbindet mit dem Sport positive Werte: Rund 90 Prozent aller Deutschen sehen Sportler

als ihre persönlichen Vorbilder an. Fast ein Viertel fühlt sich durch sie sogar angespornt, selbst Sport zu treiben.



Weitere Impressionen und ein „Best-of-Video“ vom 14. RHI-Jahressymposium finden Sie in der [Mediathek des Roman Herzog Instituts](#).

## Management mit Mehr-Wert

Bei Unternehmern sind solche Sympathiewerte eher die Ausnahme, bedauerte RHI-Vorstandsvorsitzender Randolph Rodenstock im anschließenden Talk mit Thomas Lurz und der Moderatorin Henrike Roßbach, Wirtschaftsredakteurin bei der FAZ. In puncto Wettbewerb werde im Sport und in der Wirtschaft mit zweierlei Maß gemessen: Sich an Leistung und Gewinn zu orientieren und dabei auch Risiken in Kauf zu nehmen, gelte zwar bei einem Sportler als vorbildlich, bei einem Manager jedoch als moralisch bedenklich. „Wir müssen in der Werte-Diskussion ehrlicher sein“, forderte Rodenstock. „Wenn jemand ein Unternehmen gründet, tut er es nicht aus Altruismus, sondern um ein Einkommen zu erzielen. Das klingt banal, ist aber wahr!“



Gastgeber Prof. Randolph Rodenstock, Vorstandsvorsitzender des Roman Herzog Instituts: „Wenn Sie die Verantwortung für ein Unternehmen haben, sind Sie zum Optimismus verdammt.“

Das Gewinnstreben ist ein zentraler Wert für den Unternehmer, betont Rodenstock, räumte aber auch ein, dass Gewinnen und Verlieren in der Wirtschaft eine andere Dimension haben als im Sport: „Wenn Herr Lurz verliert, verliert nur er. Ein Unternehmer aber trägt auch die Verantwortung für seine Belegschaft.“ Diese Verantwortung muss – neben dem ökonomischen Erfolg – für den Unternehmer ein entscheidendes Kriterium sein, ganz im Sinne des Leitbilds vom ehrbaren Kaufmann: „Im Zentrum steht der Respekt vor dem Mitarbeiter, die Fürsorge – wenn auch nicht in einem paternalistischen Sinn. Heute reicht es nicht aus, den Essenszuschuss für die Kantine zu bezahlen. Man muss die notwendigen Voraussetzungen schaffen, damit die Mitarbeiter sich entfalten können und ihr Potenzial einbringen.“ Verantwortung trügen Unterneh-



Randolf Rodenstock, Moderatorin Henrike Roßbach und Thomas Lurz beim Eröffnungstalk

mer darüber hinaus auch für den öffentlichen Diskurs. Sie sollten nicht im Verborgenen arbeiten, sondern ihre Werte in der Öffentlichkeit vertreten, so Rodenstock.

## Austausch ist alles!

Nach dem Exkurs in die Wertewelt von Sport und Wirtschaft ging es in die Tiefe, auf die Suche nach den Wurzeln der Werte. „Was sind Werte? Woher kommen sie?“ – mit diesen Fragen beschäftigte sich die Ökonomin und Publizistin Karen Horn. Viele Menschen seien der Wertediskussion überdrüssig, weil diese ihnen zu theoretisch erscheine oder weil sie die Definition von Werten zu schwierig fänden. „Doch gerade jetzt ist es wichtig, über



Dr. Karen Horn: „Es ist leichter, das Richtige zu tun, wenn man weiß warum.“



Werte zu sprechen“, mahnte Horn in Anspielung auf das beherrschende Thema des Tages: das kurz zuvor bekannt gewordene Ergebnis der US-Präsidentenwahl.

In ihrem Vortrag definierte Horn Werte in Unterscheidung von Tugenden als „gedachte Zustände, als abstrakte Fluchtpunkte des Denkens und Handlungsanleitungen“. Sie seien weder Selbstzweck noch „willkürliche Setzungen, die wir einfach wie aus einer Speisekarte auswählen“, sondern Ergebnis menschlicher Interaktion. Erst indem Menschen Urteile über ihr Handeln fällten und einander den Spiegel vorhielten, nähmen Werte Gestalt an, konstituierten sich und justierten sich immer wieder neu.

Dieser fortlaufende Prozess finde in allen Facetten des Alltags statt, heute unter anderem auch in den

sozialen Medien. Im Ergebnis entstehe nicht nur das individuelle moralische Urteil, sondern als Nebenprodukt auch ein Substrat von geteilten Überzeugungen, das „Sozialkapital“ einer Gesellschaft. Horn rief dazu auf, den Diskurs über Wertefragen bewusst zu führen: „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.“

### Werte zwischen Anspruch und Alltag

Leitbilder zu formulieren, ist die eine Sache. Danach zu handeln, eine völlig andere. Auf dieses Dilemma gingen die Sozialpsychologen Dieter Frey



Prof. Dr. Dieter Frey: „50 Prozent aller Führungskräfte sind unfähig, die Talente ihrer Mitarbeiter zu fördern.“

und Martin Fladerer von der Ludwig-Maximilians-Universität München am Beispiel des Verhaltens von Führungskräften ein. Nach ihren Befunden





weicht die Selbsteinschätzung vieler Manager erheblich von dem tatsächlich gezeigten Verhalten gegenüber Mitarbeitern ab. Effizienz rangiere im Unternehmensalltag vor Ethik, kritisiert Frey. In vielen Betrieben werde nach dem Grundsatz verfahren „tough on the issue and tough on the person“. Anhand empirischer Untersuchungen haben sie festgestellt, dass die praktische Umsetzung guter Führung häufig an drei Voraussetzungen scheitert: Die Werte sind den Führungskräften gar nicht bewusst, die Führungskräfte können die Werte nicht definieren oder es fehlen ihnen Strategien zur Umsetzung.

„Werte bleiben oft abstrakte Zielvorstellungen. Eine bestimmte Einstellung führt nicht automatisch zu dem entsprechenden Verhalten“, fasste Martin Fladerer das Problem zusammen. Zudem neigten viele Führungskräfte zu der Ansicht, sich zwischen einem wettbewerbsorientierten und einem wertschätzenden Führungsstil entscheiden zu müssen – ein Fehlschluss, wie die Forschungsergebnisse bestätigen: „Es ist durchaus möglich, wettbewerbsfähig zu sein *durch* Wertschätzung, nicht *trotz* Wertschätzung!“, stellte Fladerer richtig. Als Beispiele für einen wertschätzenden Umgang mit Mitarbeitern nannten die Experten Kommunikation auf Augenhöhe und transparente Entscheidungsabläufe. „Die Herausforderung besteht darin, die unterschiedlichen Führungswerte auszubalancieren, vor allem mit Blick auf die Generation Y“, folgerte Frey.

Führung und Werte: Wettbewerb oder Wertschätzung? Vortrag von Dieter Frey und Martin Fladerer.



Martin Fladerer: „Warum proklamieren wir Werte und leben sie nicht?“



Dieter Frey entwickelt in dem RHI-Buch ein ethisch fundiertes Konzept für gute Mitarbeiterführung. Mithilfe anschaulicher Beispiele und Checklisten bietet er praktische Hilfen für den Unternehmensalltag. In Interviews erklären unter anderem Philipp Lahm und Reinhard Kardinal Marx, was sie unter guter Führung verstehen.

### Digital fit und demografisch im Vorteil

Derzeit kommen junge Arbeitnehmer der Geburtsjahrgänge zwischen 1980 und 1995 verstärkt auf den Arbeitsmarkt und stellen die Unternehmen vor neue personalpolitische Aufgaben. Welche Werte und Arbeitseinstellungen für die sogenannte Generation Y typisch sind, erläuterte Hans-Peter Klös vom IW Köln, der dazu [eine Studie im Auftrag des Roman Herzog Instituts](#) mitverfasst hat. Die Digi-



Dr. Hans-Peter Klös, Institut der deutschen Wirtschaft Köln: „Das Klischee von der ‚Generation Y‘ trifft – wenn überhaupt – eher auf junge Akademiker zu.“

alisierung habe nicht nur die Arbeitswelt, sondern auch die Werteorientierung und das Freizeitverhalten junger Menschen verändert. Im Vergleich zur Elterngeneration kann allerdings nicht von einem durchgängigen Wertewandel gesprochen werden.

Der Wunsch nach Sicherheit vor dem Hintergrund weltwirtschaftlicher Veränderungen führt dazu, dass viele junge Menschen einen höheren Bildungsabschluss anstreben. „Junge Hochqualifizierte kommen auf einen Arbeitsmarkt, der extrem aufnahmefähig ist“, beschreibt Klös diese Entwicklung, die durch den demografischen Wandel noch begünstigt wird. Familie und Privatleben genießen eine höhere Priorität bei den jungen Akademikern, die auf ein ausgewogenes Verhältnis von

Arbeit und Freizeit achten. Die Arbeitgeber, so sein Resümee, müssen offen sein für individuelle und flexible Lösungen in Bezug auf Arbeitszeit oder Karriereplanung. *Die* Generation Y, so schränkte Klös ein, gibt es allerdings nicht. Denn neben den jungen Hochqualifizierten, die das mediale Bild der unter 30-Jährigen vor allem prägen, haben noch rund 15 Prozent der Alterskohorte keinen beruflichen Abschluss und sehen entsprechend sorgenvoll in ihre Zukunft.

### Werte – ein deutsch-deutsches Dilemma

Meist wandeln sich Werte über lange Zeiträume hinweg. Manchmal aber bricht an einem einzi-



Landtagspräsidentin a. D. Prof. Dr. Dagmar Schipanski: „Toleranz ist bewusstes Akzeptieren der Andersartigkeit.“

The screenshot shows a webpage layout for a discussion. At the top, it says 'No. 29' and 'DISKUSSION'. Below that is the logo for 'ROMAN HERZOG INSTITUT'. The main title of the discussion is 'Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen' and the sub-title is 'DIE NEUE GENERATION'. The participants listed are 'Hans-Peter Klös / Jutta Rump / Michael Zibrowius'. At the bottom right, the website address 'www.romanherzoginstitut.de' is visible.

Wie kommt die Generation Y im Berufsleben zurecht? Welche Einstellungen haben junge Fachkräfte zur Arbeit? Wie sollten Unternehmen damit umgehen? **Personalmanagement-Expertin Jutta Rump und die Ökonomen Hans-Peter Klös und Michael Zibrowius** zeigen, warum junge Menschen besondere Ansprüche stellen – und sich das erlauben können.

gen Tag ein ganzes Werte-Universum auseinander. Der 9. November 1989, der Tag des Mauerfalls, war für die Bürger der DDR ein solcher Tag. Die Einheit veränderte nicht nur ihre politische und soziale Lage einschneidend – sie konfrontierte sie auch mit einem anderen Demokratieverständnis und verlangte von ihnen die Anpassung an einen Wertekanon, mit dem sie zunächst wenig anzufangen wussten. Von einem „Wertetrauma“ sprach Dagmar Schipanski, ehemalige

Landtagspräsidentin Thüringens, in diesem Zusammenhang und beschrieb die nahezu gegensätzlichen Bedeutungen, die Werte wie Freiheit, Gleichberechtigung und Toleranz in beiden deutschen Staaten hatten.

Die Auswirkungen dieser unterschiedlichen Wertesozialisation seien bis heute spürbar: „Ich bin froh, dass wir die Wertediskussion jetzt führen – allerdings 27 Jahre zu spät“, bemerkte Schipanski, die Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des RHI ist. In der Diskussionsrunde unter dem Titel „Werte zwischen Einheit und Vielfalt“ ging es aber nicht nur um den historischen Rückblick am Jahrestag des Mauerfalls, sondern auch um die gegenwärtige Situation: Wie gehen wir mit der Wertevielfalt in unserer Gesellschaft um?

### Vorrang für Vielfalt

„Die Werteppluralität ist da – wir können sie nicht einfach wegdiskutieren. Das Grundgesetz ist ein Rahmen, der diese Pluralität erlaubt und rechtlich absichert. Und das würde mir erst einmal reichen“, fasste der Migrationsforscher Mark Terkessidis seine Haltung zur kulturellen Vielfalt in unserer Ge-



„Der wirtschaftliche Wettbewerb lebt von Kreativität und von unterschiedlichen Bedingungen. Gleichheit lähmt alles.“



Dr. Mark Terkessidis: „Unsere Migrationsgesellschaft ist definitiv keine gemütliche Angelegenheit.“

sellschaft zusammen. Auch der Soziologe Hans-Georg Soeffner setzt in der Wertedebatte lieber auf die Kultur des Rechts als auf eine – wie auch immer definierte – Leitkultur. Eine Wertebalance auf der Basis der Grundrechte hält er für realistischer als die Festlegung auf einen Wertekonsens. „Einwanderungsgesellschaften müssen mit Wertekonflikten leben. Das ist unser Schicksal. Aber es ist ein gutes Schicksal, weil es uns zwingt, frei zu sein: Diktaturen, fundamentalistische und feudale Gesellschaften sind dies nicht!“

Werte im Wettbewerb

Prof. Dr. Hans-Georg Soeffner: „Artikel 3 des Grundgesetzes ist grandios gemacht. Im Jahr 1949 waren offenkundig Propheten am Werk – als hätten sie die heutige Situation vorhergesehen. Aber bis heute feiern wir nicht den Tag des Inkrafttretens des Grundgesetzes: Der Umgang mit unserer eigenen Verfassung ist schändlich!“



Hans-Peter Klös: „Was den Umgang mit Wertevielfalt in Unternehmen betrifft, finden Sie mich ganz entspannt!“

Dagmar Schipanski: „Wir wollen die Wertepluralität nicht wegbekommen, sondern sie ertragen können.“



Mark Terkessidis: „Wir erleben eine Gesellschaft mit einer Repräsentationskrise. Die Eliten scheinen in Raumschiffen zu sitzen.“

Im Diskurs über Werte sieht Terkessidis einen Wert an sich: „Wir müssen diesen Prozess des Aushandelns mehr wertschätzen.“ Den Deutschen warf er vor, zu „ergebnisorientiert“ und in Fragen der Integration eher an schnellen Lösungen interessiert zu sein als an grundsätzlichen Wertedebatten. Gleichzeitig warnte er davor, die Wertespreizung innerhalb unserer Gesellschaft nur als eine Folge von Migration zu sehen: „Das hat nicht nur mit Ethnizität zu tun.“

Mit Aufklärung gegen die Angst

Kann die Vielfalt verschiedener Wertvorstellungen eine Gesellschaft spalten? Wie fragil ist ein Gemeinwesen, dem die Mitte verloren zu gehen droht? Wird in der aktuellen politischen Debatte überhaupt noch auf die Stimme der Vernunft gehört? „Wenn man auf Großbritannien und die USA schaut, sieht man wohl eher den Verlust von wirtschaftlicher Vernunft“, urteilte Hans-Peter Klös. „Aber ökonomischer Wohlstand allein ist kein Garant für einen aufgeklärten Vernunftdiskurs. Sonst würden wir nicht erleben, dass bei uns die politischen Ränder erstarben.“

Werte erklären, über sie aufklären und sie miteinander vergleichen ist nach Auffassung von Dagmar Schipanski der richtige Weg, mit der Wertevielfalt umzugehen und den Menschen die Angst davor zu

nehmen. „Wir haben in der Flüchtlingskrise zu wenig erklärt“, meinte sie rückblickend. Einig waren sich die Gäste auf dem Podium, dass nur durch Erziehung und Bildung ein Wandel in den Köpfen erreicht werden kann – die Voraussetzung dafür wäre allerdings, dass alle die gleiche Chance auf Bildung haben. Mark Terkessidis kritisierte, dass die Bildungschancen hierzulande noch immer stark von der sozialen Herkunft abhängig sind und der familiäre Hintergrund mehr über den gesellschaftlichen Aufstieg entscheidet als Leistung. „Deutschland ist eher neofeudal als neoliberal“, lautet sein Urteil.

### Zwischen Leitplanke und Kompass

Einen unterhaltsamen szenischen Ausblick in die Wertewelt der Zukunft gaben die Schauspieler Butz Buse und Marcus Morlinghaus im Anschluss an die Podiumsdiskussion am Beispiel des autonomen Fahrens: Welche Werte werden wir in zehn Jahren intelligenten Systemen wie dem selbstfahrenden Auto einprogrammieren? Denn nicht einmal der Straßenverkehr ist ein wertfreier Raum: Ständig müssen wir Entscheidungen treffen, die mit grundlegenden Wertvorstellungen zu tun haben.

Dass Werte unserem Handeln Richtung geben, trifft natürlich nicht nur für den Straßenverkehr, sondern auf alle Lebensbereiche zu. Der Wirtschaftsethiker Alexander Brink von der Universität Bayreuth



führte in seinem Vortrag über „Werte als ethischer Kompass“ aus, wie wirtschaftliche und soziale Unternehmensziele miteinander in Einklang gebracht werden können. Er erinnerte an das traditionelle Ideal vom ehrbaren Kaufmann, an dessen Stelle im 19. Jahrhundert das theoretische Konstrukt des Homo oeconomicus getreten sei. Dem entspricht in der Praxis eine auf kurzfristige Gewinnmaximierung ausgerichtete Unternehmenspolitik (Stichwort: Shareholder Value).

„Wir haben die Welt zu einfach dargestellt“, kritisiert Brink die eigene Ökonomenzunft. Nach seinen Erkenntnissen nehmen heute immer mehr Unternehmen ihre soziale und gesellschaftliche Verantwortung wahr. Während börsennotierte Unternehmen



Prof. Dr. Dr. Alexander Brink: „In Familienunternehmen werden mehr Werte vorgelebt.“



Den vollständigen Vortrag von Alexander Brink können Sie sich [hier](#) ansehen.

häufig Ethik-Konzepte (Corporate Social Responsibility – CSR) anwenden, verfügen laut Brink mittelständische und Familienunternehmen eher über eine Werte-Kultur, die organisch gewachsen und zum Bestandteil ihrer „Firmen-DNA“ geworden ist. Werte wie Authentizität, persönliches Vorbild, Nachhaltigkeit seien in vielen dieser Unternehmen seit Generationen verankert. Brink ist überzeugt, dass die Wirtschaft sich in diese Richtung weiterentwickeln wird: „Wir bewegen uns weg von einer Wettbewerbsökonomik hin zu einer Kooperationsökonomik.“

### ... Vorhang zu und alle Fragen offen?

Abschließend fasste Gastgeber Randolph Rodenstock einige Ergebnisse der Veranstaltung zusammen und ergänzte sie um „wertvolle Aussichten“: Noch immer gibt es offene Fragen – auch, weil die empirischen Daten auf diesem Gebiet wenig verlässlich sind. Denn manche Umfrageergebnisse scheinen nicht die tatsächliche, sondern eher die sozial erwünschte Haltung der Befragten zu Werten widerzuspiegeln. Generell werde in der Wertebdebate nicht immer mit offenen Karten gespielt: „Seien wir wachsam, wenn von Werten die Rede ist. Sie können eine dahinterliegende politische Absicht verschleiern“, mahnte Rodenstock. Er rief dazu auf, den Dialog über Werte fortzuführen – gemeinsam mit dem RHI, das 2017 sein 15-jähriges Bestehen feiert. Zu der Festveranstaltung im März 2017 lud er die Gäste des Symposiums bereits jetzt herzlich ein.



RHI-Geschäftsführerin Neşe Sevsay-Tegethoff mit den Referenten Thomas Lurz, Hans-Georg Soeffner und Alexander Brink. Denkanstöße dieser Experten finden Sie in der [RHI-Impulsbörse](#).



RHI-Vorstandsvorsitzender Randolph Rodenstock mit Moderatorin Henrike Roßbach und Dagmar Schipanski



### Zum Weiter-Denken

Hans-Peter Klös / Jutta Rump / Michael Zibrowius, 2016, [Die neue Generation. Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen](#), RHI-Diskussion, Nr. 29, München

Randolf Rodenstock (Hrsg.), 2015, [Freiheit ist zwecklos. Vom Wert und vom Willen, frei zu sein](#), RHI-Buch, München

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

Karl Homann / Corinna Gruber, 2014, [Die Marktwirtschaft und ihre intellektuellen Kritiker. Kritik einer Kritik](#), RHI-Position, Nr. 14, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2012, [Zwischen Gewinn und Verantwortung. Ergebnisse zur CSR-Forschung](#), RHI-Information, Nr. 12, München

Video-Impulse zum Thema Werte von [Wirtschaftsethiker Alexander Brink](#), [Langstreckenschwimmer Thomas Lurz](#) und [Soziologe Hans-Georg Soeffner](#)

### WissensWerte – bisher erschienen

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2016, [Frischer Wind für Wirtschaft und Gesellschaft. Zur Verleihung des Roman Herzog Forschungspreises 2016](#), RHI-WissensWert, Nr. 12, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2016, [Miteinander mit Mehr-Wert. Welche Vorteile bringt kulturelle Vielfalt?](#), RHI-WissensWert, Nr. 11, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2015, [Was bewegt die Generation von morgen? Sinnsuche in der digitalen Welt](#), RHI-WissensWert, Nr. 10, München

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

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

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

Weitere WissensWerte auf [www.romanherzoginstitut.de/publikationen](http://www.romanherzoginstitut.de/publikationen)

© 2016 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](mailto:info@romanherzoginstitut.de)

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



Redaktion: Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff,

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